

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela de Ingeniería Comercial



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

**“DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL
SERVICIO DE VENTAS TELEFÓNICAS, DE LA EMPRESA BANCOESTADO
CONTACTO 24 HORAS S.A.”**

PROFESOR GUÍA:

Paulina Pinchart Urrutia.

ALUMNOS:

Crisla Estefanía Rubilar Estuardo.

Natalia Soledad Rubilar Huaiquil.

Concepción, 11 de enero de 2019.



ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.....	9
ANTECEDENTES GENERALES.....	12
I. Contexto del estudio.....	12
II. Descripción de la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A.	13
a) Antecedentes de la empresa.	13
b) Descripción general de la empresa.....	13
c) Declaraciones corporativas estratégicas de la empresa.....	15
➤ Visión.....	15
➤ Misión.	15
➤ Propósitos y Valores de la empresa.	15
III. Antecedentes del Call center BancoEstado Contacto 24 hrs. S.A. BEC24H.	17
a) Estructura organizacional.....	17
b) Modelo de Negocio.....	17
c) Análisis Cadena de Valor.....	18
d) Ventaja competitiva.	20
e) Estrategias competitivas.....	20
IV. Justificación del estudio.....	22
a) Área en la que desarrollará el estudio.	22
b) Breve descripción del área.	22
c) Problemáticas asociadas.....	22
d) Justificación de la problemática.....	23
V. Objetivos del estudio.....	24
a) Objetivo General.....	24
b) Objetivos Específicos.....	24



VI. Límites del estudio.	24
VII. Cronograma del estudio.	26
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.	27
1.1 Marketing.	27
1.2 Marketing de servicios.	28
1.2.1 Triangulo del Marketing de Servicios.	29
1.3 Servicios.	31
1.3.1 Características de un Servicio.	32
1.3.2 La cadena servicio-utilidades.	34
1.4 Clientes.	35
1.4.1 Tipos de Clientes.	35
1.5 Productos.	40
1.5.1 Clasificación de Productos y servicios.	41
1.6 Expectativas.	43
1.6.1 Factores que afectan las expectativas.	44
1.7 Percepción.	44
1.7.1 Percepción de las alternativas de servicio.	45
1.8 Satisfacción del cliente.	46
1.8.1 Herramientas para medir la satisfacción de los clientes.	47
1.9 Calidad.	49
1.9.1 Calidad del servicio.	50
1.9.2 Control de Calidad.	50
1.10 Métodos de calidad del servicio.	52
1.10.1 Métodos Directos.	53
1.10.2 Métodos indirectos.	54



1.11. Medición de la Calidad de servicio y la satisfacción usuaria.	55
1.12 Modelos de Medición de la Satisfacción Usuaría.	56
1.12.1 Modelo de Calidad de servicio de Grönroos.	56
1.12.2 Modelo de las Brechas sobre la Calidad en el Servicio de Zeithaml y Bitner.	58
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.	62
2.1 Determinar el campo del estudio.	62
2.2 Características de la investigación.	62
2.2.1 Investigación Descriptiva.	63
2.2.2 Investigación Exploratoria.	63
2.3 Población en estudio.	64
2.3.1 Población finita.	64
2.3.2 Muestra de la población del estudio.	65
2.3.3 Censo a los clientes de BancoEstado Contacto 24 horas S.A.	66
2.4 Fuentes de recolección de información.	66
2.4.1 Fuentes primarias.	66
2.4.2 Fuentes secundarias.	67
2.5 Percepción de calidad.	68
2.6 Utilización del modelo Grönroos de medición de Calidad de servicios.	68
2.7 Encuesta, instrumento de medición de la calidad con información primaria.	70
2.8 Etapas para la elaboración de la Encuesta.	70
2.8.1 Metodología de la realización de la encuesta.	71
2.8.2 Objetivo de la encuesta.	71
2.8.3 Estructura de la encuesta.	72
2.8.4 Formato de la encuesta.	74
2.9 Entrevista, instrumento de medición de calidad con información secundaria.	77



2.9.1 Entrevista a ejecutivo N°1.....	78
2.9.2 Entrevista a ejecutivo N°2.....	82
2.9.3 Entrevista a ejecutivo N°3.....	86
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	90
3.1 Prólogo a los resultados.....	90
3.2 Introducción a los resultados de las encuestas.	90
3.3. Análisis general a las respuestas de las encuestas.	91
3.3.1 Respuesta de los clientes a la presentación de la encuesta, por vía telefónica. ...	91
3.3.2 Producto financiero contratado por los clientes de BancoEstado Contacto 24 horas S.A.....	92
3.3.3 Región donde solicitó el producto financiero contratado.	94
3.3.4 Cuántos días después del cliente aceptar el crédito, lo fueron a visitar ejecutivos de la empresa Fasco.	95
3.3.5 El cliente firmó el contrato del producto financiero solicitado.....	96
3.3.6 Documentos que entregó el cliente de BancoEstado contacto 24 horas S.A., en el día de la visita, al ejecutivo de Fasco.....	97
3.3.7 Como mide el cliente la percepción del servicio entregado por Fasco.	99
3.3.8 Cuántos días demoró en quedar activo el producto contratado por el cliente de BancoEstado Contacto 24 horas S.A.	100
3.3.9 El cliente recibió retroalimentación del producto en la post venta.....	102
3.3.10 Nivel de Satisfacción del Cliente, por el servicio completo recibido al contratar productos financieros en BancoEstado Contacto 24 horas S.A.	103
3.10.11 Solicitaría otro producto el mismo cliente con BancoEstado Contacto 24 horas S.A.	104
3.4 Análisis de percepciones de calidad de servicio según modelo de Grönroos.....	105
3.4.1 Percepción de la calidad técnica de Bancoestado Contacto 24 horas S.A.....	105



3.4.2	Percepción de la calidad funcional de BancoEstado Contacto 24 horas S.A. ...	109
3.4.3	Percepción de la imagen corporativa de la empresa de BancoEstado Contacto 24 horas S.A.....	112
3.4.4	Conclusión de medición de calidad según Grönroos.....	114
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORAS.....		117
4.1	Matriz FODA a partir de los resultados analizados.....	117
4.2	Propuesta de mejoras según análisis FODA.....	119
4.2.1	Aumento de las FORTALEZAS.....	119
4.2.2	Aumento de las OPORTUNIDADES.....	120
4.2.3	Disminución de las DEBILIDADES.....	120
4.2.4	Disminución de las AMENAZAS.....	121
CAPÍTULO V: SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES.....		122
5.1	Determinación de objetivos a partir de las mejoras definidas en el análisis FODA.....	122
5.2	Sugerencia de actividades para lograr los objetivos.....	123
5.3	Cálculo del costo de ejecución de cada actividad.....	125
5.3.1	Valorización actividades del objetivo específico número 1.....	125
5.3.2	Valorización actividades del objetivo específico número 2.....	127
5.3.3	Valorización actividades del objetivo específico número 3.....	129
5.4	Sugerencia, cronograma de actividades para lograr los objetivos en un año calendario, valorizado.....	131
5.5	Recomendaciones de actividades.....	132
CONCLUSIONES.....		135
BIBLIOGRAFÍA.....		138



ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla N° 1: Antecedentes, empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A.	13
Tabla N° 2: Plan de trabajo del estudio, Carta Gantt.	26
Tabla N° 3: Respuesta a la presentación de la encuesta por vía telefónica.	91
Tabla N° 4: Producto financiero contratado por el cliente de BancoEstado Contacto 24 horas S.A.	92
Tabla N° 5: Región donde se solicitó el producto financiero contratado.....	94
Tabla N° 6: Cuántos días después del cliente aceptar el crédito le fuero a visitar.....	95
Tabla N° 7: Firmó el cliente el contrato del producto financiero solicitado.	96
Tabla N° 8: Cuáles documentos entregó el cliente en el día de la visita, al ejecutivo de Fasco.....	97
Tabla N° 9: Cómo mide el cliente la percepción del servicio entregado por Fasco.....	99
Tabla N° 10: Cuantos días demoró en quedar activo el producto contratado por el cliente.	100
Tabla N° 11: Recibió retroalimentación del producto en la post venta el cliente.	102
Tabla N° 12: Cómo mide su satisfacción del servicio completo recibido, el cliente.	103
Tabla N° 13: Solicitaría otro producto el cliente con el mismo banco a futuro.	104
Tabla N° 14: Número de clientes que fueron visitados en el plazo establecido por la empresa.....	107
Tabla N° 15: Número de clientes que fueron activados sus productos financieros contratados.	108
Tabla N° 16: Solicitaría otro producto el cliente con el mismo banco a futuro.	114
Tabla N° 17: Cronograma de actividades para lograr los objetivos, anual, valorizado. ...	131



ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico N° 1: Respuesta a la presentación de la encuesta por vía telefónica.....	91
Gráfico N° 2: Producto financiero contratado por el cliente de BancoEstado Contacto 24 horas S.A.....	93
Gráfico N° 3: Región donde se solicitó el producto financiero contratado.....	94
Gráfico N° 4: Cuántos días después del cliente aceptar el crédito le fuero a visitar.....	95
Gráfico N° 5: Firmó el cliente el contrato del producto financiero solicitado.....	97
Gráfico N° 6: Cuáles documentos entregó el cliente en el día de la visita, al ejecutivo de Fasco.....	98
Gráfico N° 7: Cómo mide el cliente la percepción del servicio entregado por Fasco.....	99
Gráfico N° 8: Cuantos días demoró en quedar activo el producto contratado por el cliente.....	101
Gráfico N° 9: Recibió retroalimentación del producto en la post venta el cliente.....	102
Gráfico N° 10: Cómo mide su satisfacción del servicio completo recibido, el cliente.....	103
Gráfico N° 11: Solicitaría otro producto el cliente con el mismo banco a futuro.....	104
Gráfico N° 12: Análisis de gráfico de calidad técnica.....	106
Gráfico N° 13: Número de clientes que fueron visitados en el plazo establecido por la empresa.....	107
Gráfico N° 14: Número de clientes que fueron activados sus productos financieros contratados.....	109
Gráfico N° 15: Número de clientes que no concretaron visita en el plazo establecido. ...	110
Gráfico N° 16: Número de clientes que no concretaron la activación de los productos en el plazo establecido.....	110
Gráfico N° 17: Satisfacción de como el consumidor recibe el servicio.....	111
Gráfico N° 18: Percepción global de la satisfacción del servicio contratado.....	113
Gráfico N° 19: Solicitaría otro producto el cliente con el mismo banco a futuro.....	114



ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura N° 1: Organigrama de la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A.	14
Figura N° 2: Declaraciones corporativas estratégicas de la empresa BEC24H.	16
Figura N° 3: Diagrama de Cadena de Valor BEC24H.	19
Figura N° 4: Triangulo del Marketing de Servicios.	30
Figura N° 5: Cuatro características de los servicios.	33
Figura N° 6: Tipo de producto de consumo.	42
Figura N° 7: “Modelo conceptual de la calidad percibida total del Grönroos”	58
Figura N° 8: “Modelo de las Brechas sobre la Calidad en el Servicio”	60
Figura N° 9: Pasos de la Elaboración de la Encuesta.	71
Figura N° 10: Fotografía, credencial ejecutiva Susana Opazo.	78
Figura N° 11: Fotografía, credencial ejecutiva Lisa Soto.	82
Figura N° 12: Fotografía, credencial ejecutiva Jocelyn Mendoza.	86
Figura N° 13: Matriz FODA a partir de los resultados analizados.	117
Figura N° 14: Análisis FODA.	118
Figura N° 15: Mejoras según análisis FODA.	119



INTRODUCCIÓN.

Banco Estado es una empresa autónoma del Estado de Chile, con personalidad jurídica y patrimonio propio. En la última década ha experimentado profundas transformaciones, adecuándose al nuevo escenario financiero del siglo XXI, para así seguir cumpliendo con su rol social en forma moderna, competitiva, rentable y con bajo riesgo, utilizando, además, un proyecto global y consistente que le permite convertirse en uno de los bancos más modernos y eficientes, con tecnología de vanguardia y siempre pretendiendo ser líder en la entrega de servicios financieros masivos a sectores populares y alejados geográficamente, labor que complementa la filial BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

El presente estudio tiene por finalidad, diseñar una propuesta para mejorar la calidad del servicio de ventas telefónicas realizadas por la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A. Un servicio bancario es la actividad que desarrollan las entidades financieras como empresas de servicios; es decir, todas aquellas acciones que se establecen para servir a los clientes (González, 2001; Valdunciel, Flórez & Dávila, 2007). El servicio bancario se caracteriza por sufrir rápidos cambios en su ambiente (Dávila & Flórez, 2008), algunos gracias a la tecnología, que, relacionada con la información, resulta ser cada vez más importante (Shih & Fang, 2006).

Los servicios bancarios son complejos al combinar aspectos tangibles (pagos, retiros, depósitos, papelería) y aspectos intangibles (sensación de seguridad, capacidad de respuesta y responsabilidad de los funcionarios) (Cobra, 2002). La globalización ha llevado a dichas instituciones a ser competitivas con inversión tecnológica e innovación como estrategia de diferenciación para asegurar la fidelidad de sus clientes (Skowron & Kristensen, 2012). Las instituciones financieras del nuevo milenio llevan consigo nuevos retos y cambios estructurales; la gran cantidad de competidores del sector imposibilita la creación de productos y/o servicios diferenciadores, por cuanto las innovaciones y la diferenciación tecnológica son fácilmente transferidas, e incluso superadas por la competencia. Las estrategias de diferenciación son rápidamente adoptadas por competidores, por lo que deben hallar formas menos convencionales para el desarrollo y mantenimiento de sus ventajas competitivas, enfatizando en lo intangible del servicio que agrega valor. Es así como a estas instituciones se



les sugiere optar por satisfacer a los clientes mediante estrategias de calidad para cautivarlos. “Los servicios son lo único que los bancos pueden vender, son la única manera de ser diferentes” (Gray & Harvey, 2009); además, los productos bancarios (préstamos, transferencias) son básicamente los mismos, por lo que el único elemento diferenciador es la calidad (Berry, Bennet & Brown, 1988).

La calidad del servicio se define de manera general como una evaluación de la calidad desde la percepción de los clientes, donde estos comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben. Toda calidad es percibida por alguien. (Cronin & Taylor, 1992; Duque, Cervera & Rodríguez, 2006; Gronroos, 1984; Lewis, 1993).

Este hecho señala la importancia de centrarse en el cliente, como único juez y evaluador de la calidad del servicio, cuyos criterios deben considerarse para garantizar la mejora continua de los procesos. La orientación al cliente es un participante crítico, puesto que el cliente es activador en materia de servicios. Dada su demanda es que estos se realizan, está presente en la producción, los recibe y evalúa según criterios personales en el tiempo en que se efectúan.

Específicamente, los estudios relacionados con la calidad del servicio en las entidades bancarias datan desde principios de los años 80, teniendo más pertinencia a partir de la última década del siglo pasado. La mayoría de las investigaciones en este sector, en relación a la temática que se aborda, se han fundamentado básicamente en el uso o adaptación de escalas ampliamente validadas como el Servqual (Karatepe, Yavas & Babakus, 2005; Morillo, 2009; Morillo & Rivas, 2011) y el Servperf (Bauer, Hammerschmidt & Falk, 2005; Chi Cui, Lewis & Park, 2003; Sharma & Mehta, 2004) o en definir las dimensiones de la calidad del servicio y construir un modelo para medirla y luego mejorarla (Colmenares, 2008; Jamal & Nasser, 2002; Mejías, Villegas & Maneiro, 2009; Mejías & Manrique, 2011). También se han realizado estudios teniendo en cuenta el modelo de la imagen de Grönroos en combinación con la escala Servqual (Aldlaigan & Buttle, 2002).

Pese a que se identifican en la literatura consultada una gran variedad de estudios relacionados con la calidad del servicio en las instituciones bancarias, se carece de procedimientos que orienten la acción de evaluación de forma sistemática para la mejora de



la calidad percibida, de manera que tomen en cuenta el enfoque a procesos y la mejora continua. Socializar las prácticas que están siendo desarrolladas y de resultados positivos en relación a esta temática es la principal intención de la investigación que se presenta, considerando el diseño y aplicación de un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios.



ANTECEDENTES GENERALES.

I. Contexto del estudio.

Un call center, principalmente se basa en la utilización de plataformas telefónicas y equipos conexos para mantener negocios y fortalecer la relación entre una empresa y sus clientes. En términos generales, consiste en una serie de operadores –humanos o automáticos– que reciben o emiten llamados telefónicos, apoyados en un software que permite realizar seguimiento de esas comunicaciones cuyo objetivo central puede ser la venta, la atención de reclamos, la cobranza, entre otros.

A su vez la Asociación Chilena de Empresas de Call Center (ACEC) señala que: “Un call center - contact center, es una plataforma de interacción multicanal: telefonía, web, celular, fax, es decir, cualquier medio de contacto que permita acercar, rentabilizar y optimizar las transacciones entre una empresa con sus proveedores y su actual y/o potencial mercado”.

La importancia de tener un call center aumenta si se considera que los clientes dejan de hacer negocios con las empresas debido a que se cambia de ciudad, modifica sus necesidades, se cambió a la competencia, no está satisfecho con los productos y servicios, o no está conforme con el servicio que recibe.

En América Latina y el Caribe, se registraron en el 2016 más de 330 mil trabajadores empleados en call center, cifra que espera ser más que duplicada en el 2018. México y Brasil concentran más del 85% de las fuentes laborales y Chile espera contar con más de 50 mil trabajadores para el próximo año. En Estados Unidos, la industria del call center se encuentra en período de madurez con más de 20 años de desarrollo y en Chile, Argentina y México se vive la etapa de crecimiento.



II. Descripción de la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

a) Antecedentes de la empresa.

Tabla N° 1: Antecedentes, empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

Nombre:	BancoEstado Contacto 24 horas S.A.
RUT:	96.979.620-1
Gerente General:	Jimmy Molina Molina.
Gerente Operaciones:	Leonardo Nualart Gho.
Subgerente de Planificación y Control:	Javier Painén Painén.
Fecha de constitución:	3 de diciembre de 2001.
Dirección:	Avenida El Parque N° 179 Lota.
Atención de clientes:	600 200 7000
Sitio web:	www.bancoestado.cl

Fuente: Elaboración propia.

b) Descripción general de la empresa.

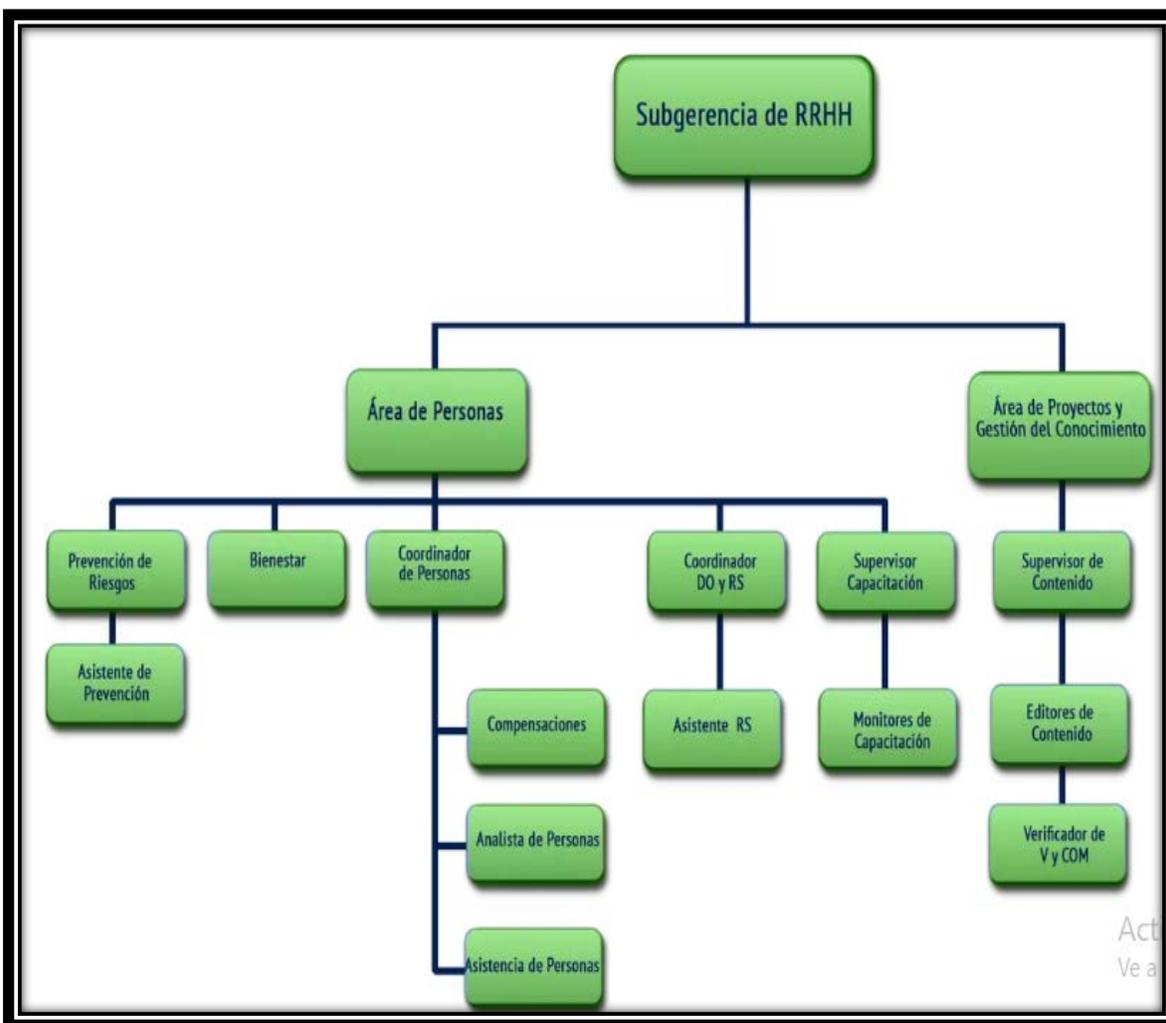
BancoEstado Contacto 24 horas S.A., es una sociedad de apoyo al giro de BancoEstado, cuya función es proveer a éste de un servicio no presencial, con cobertura nacional e internacional.



La prestación de servicios incluye: captación de clientes, entrega de información de productos o servicios disponibles, aviso de vencimiento de obligaciones, telemarketing, asistencia técnica, actualización de datos, tracking publicitario.

BancoEstado Contacto 24 horas S.A., cumple un rol fundamental en la promoción de campañas, de BancoEstado, entregando servicios de ayuda, al ofrecer productos pre-aprobados de: créditos de consumo, créditos hipotecarios, seguros, tarjetas de crédito y atención de preventa y postventa a los clientes, de los segmentos de Personas, Micro y Pequeños empresarios, por vía telefónica.

Figura N° 1: Organigrama de la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A.



Fuente: <http://bec24h.cl/personas/quienes-somos/>



c) **Declaraciones corporativas estratégicas de la empresa.**

La visión diseñada para la Filial BancoEstado Contacto 24 Horas S.A., fue integrada a la estrategia de negocios en el año 2012, en el momento en que la empresa replantea su cultura organizacional e imagen corporativa. Para la nueva administración que dirige la entidad, la visión, misión, propósito y valores corporativos son un pilar fundamental en el enfoque estratégico con el que se trabaja para lograr las metas y objetivos que ésta se ha propuesto.

➤ **Visión.**

“Queremos ser los mejores en el ámbito de la atención no presencial de servicios financieros, consolidándonos como un aliado estratégico de BancoEstado, con un equipo de alto desempeño, en un grato ambiente laboral y contribuyendo al crecimiento y desarrollo local”.

➤ **Misión.**

“Entregar soluciones a los usuarios y clientes de BancoEstado con interacciones oportunas de excelencia y calidad, contribuyendo al crecimiento y consolidación de éste, en el mercado financiero nacional”.

➤ **Propósitos y Valores de la empresa.**

- **Conducta Ética.**

Actuamos con profesionalismo, honestidad, solidaridad, integridad moral y lealtad.

- **Excelencia.**

Desarrollamos un trabajo de calidad que refleja resultado satisfactorio y acorde a los requerimientos de nuestros clientes internos y externos.



- **Respeto.**
Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones Interpersonales con los clientes y compañeros de equipo.
- **Compromiso.**
Somos responsables del desarrollo y crecimiento de la empresa y de todos quienes la componen.
- **Equidad.**
Aseguramos las oportunidades de desarrollo sobre la base de las competencias, mérito y la aportación profesional.

Figura N° 2: Declaraciones corporativas estratégicas de la empresa BEC24H.



Fuente: BancoEstado Contacto 24 Horas. S.A.



III. Antecedentes del Call center BancoEstado Contacto 24 hrs. S.A. BEC24H.

a) Estructura organizacional.

La estructura organizacional de BEC24H, se presenta a la organización a través de su marco de trabajo, en este caso según la función de servicios de atención no presencial a lo requerido por BancoEstado. Las líneas de autoridad que están dispuestas en el organigrama funcional que la empresa presenta y las comunicaciones que van en relación a la línea de autoridad, en el call center, se dan de manera directa y hacia todos los trabajadores a través de los sistemas dispuestos para ellos, los cuales son: la intranet, el correo electrónico, las pantallas de información instaladas en cada área y plataformas, revistas y otros informativos. Donde, además, detalla los deberes en las funciones de cada cargo y de los equipos de trabajo, y las asignaciones de recursos.

Esta estructura organizacional, es dirigida según las metas de la organización, el plan estratégico y los lineamientos entregados por la dirección hacia toda la empresa, lo que sirve como contexto para operar los procesos y el negocio. La estructura está dada en relación a la naturaleza del negocio y los desafíos que enfrenta, por lo que es particular de esta filial de BancoEstado y adaptado a sus requerimientos y normativas, a su vez, esta determina el número de empleados necesitados y sus grupos de habilidades requeridas.

b) Modelo de Negocio.

El modelo de negocio que la empresa trabaja, se conoce también como diseño de negocio, y es la planificación que realiza la empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En que se encuentra definidas las pautas a seguir para atraer clientes, las ofertas de producto e implementar estrategias, y la configuración de los recursos de la compañía.

Esto se simplifica en el cómo, BEC24H genera las estrategias, y además la forma en que desarrolla el trabajo la entidad para llevar a la empresa a mantenerse en el tiempo, para



lograr las metas propuestas y crecer a corto, mediano y largo plazo. Es por ello que esta despliega una serie de estrategias, políticas, procesos, lineamientos, normativas y equipos de trabajo que dirigen sus labores en post del cumplimiento de las metas de BancoEstado, con una serie de recursos que sostienen la rentabilidad en equilibrio, para la particularidad de esta filial, es decir, los gastos están equilibrados a los ingresos, por lo que todos los recursos dependen de la programación de los presupuestos, dotaciones y disposiciones de trabajo para que el negocio cumpla con el rol dentro de la corporación BancoEstado.

c) **Análisis Cadena de Valor.**

Las principales características de la cadena de valor de BEC24H:

- Identifica dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costo bajo y la diferenciación.
- Permite gestionar la organización no como un grupo de funciones heterogéneas (realizadas en forma independiente), sino como un sistema formado por procesos.
- Presenta una estructura de ámbitos de tal manera que pueda satisfacer las necesidades de los clientes de acuerdo a lo que presente la organización.
- Los ámbitos establecidos incluyen todos los procesos y actividades de la organización.
- Integra una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, lo cual es necesario para analizar las fuentes de la ventaja competitiva.
- En esencia es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.



Figura N° 3: Diagrama de Cadena de Valor BEC24H.



Fuente: Plan Estratégico BEC24H 2015 – Gerencia General.

- Proceso de Dirección:** Relacionados con los procesos de la administración de la organización que abarcan: la planificación estratégica, dirección y control. Entregan los lineamientos de la estratégica en el corto, mediano y largo plazo de BEC24H para el desarrollo de todos los procesos, con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente BancoEstado.



- **Proceso de Negocio.** Son los procesos que afectan de modo directo la operación del negocio, y por ende la prestación y entrega de servicios y productos financieros a los clientes BancoEstado.
- **Proceso de Soporte.** Son todos aquellos procesos relacionados con la gestión y administración de los recursos y herramientas necesarias para que la organización realice sus procesos operativos.

d) Ventaja competitiva.

Para el Centro BEC24H., la ventaja competitiva que se presenta es ser el único call center que presta servicios exclusivos para el cliente BancoEstado, la ventaja contempla la tenencia de una infraestructura diseñada exclusivamente para el desarrollo del negocio, con cubiles (estaciones de trabajo), tecnologías de punta para la atención del cliente, junto con programas computacionales y sistemas entregados por el mandante BancoEstado a los cuales los otros call centers no pueden acceder por seguridad de información, como también el rol social empresarial comprometido por el gobierno hacia la zona del carbón.

e) Estrategias competitivas.

- **Calidad de Atención.**

- ✓ Mejorar la Calidad de Atención.
- ✓ Capacidad de Resolver en primera línea los llamados de clientes.
- ✓ Mejorar la facilidad de Contacto.
- ✓ Gestionar la mejorar de procesos y tecnologías.

- **Estrategias de Crecimiento.**

- ✓ Incrementar el Uso de los Productos Comerciales.
- ✓ Apalancar los requerimientos comerciales del cliente.
- ✓ Cumplir con las metas comerciales tanto para el segmento masivo como el relacional.



- ✓ Controlar la gestión comercial de Call Externos.

- **Estrategias de Desarrollo.**

- ✓ Gestión de las Personas.
- ✓ Promover el desarrollo organizacional.
- ✓ Fomentar los valores corporativos: la responsabilidad, la meritocracia y la transparencia.
- ✓ Potenciar las habilidades y conocimientos de los trabajadores.

- **Estrategias de Negocios.**

- ✓ Gestión de los Costos.
- ✓ Gestión de Gastos del Presupuesto en el ámbito de personas, administración y depreciación.
- ✓ Optimizar los costos por contacto (eficiente tratamiento de las transacciones)
- ✓ Controlar la dotación.
- ✓ Obtener mayor provecho de los recursos tecnológicos.
- ✓ Eficiente los procesos de apoyo a la gestión de Operaciones.

- **Estrategias Funcionales.**

- ✓ División de áreas estratégicas en la empresa.
- ✓ Organización de equipos de trabajo especializados.
- ✓ Desarrollo de personal capacitado en el desarrollo de focos estratégicos.

- **Otras estrategias competitivas.**

- ✓ Conocer y trabajar en base a los focos estratégicos del Cliente BancoEstado.
- ✓ Certificación en materias de calidad y herramientas de desarrollo de procesos.
- ✓ Rol Social Empresarial.



- ✓ Ser miembro de Asociación Chilena de Call Centers.

IV. Justificación del estudio.

a) Área en la que desarrollará el estudio.

- Procesos de post venta de créditos de consumo y tarjetas de crédito de la plataforma comercial, Banco Estado Contacto 24 horas S.A.
- Marketing de servicios.

b) Breve descripción del área.

La empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A., en el área comercial, tiene como objetivo vender productos financieros, los cuales, se ofrecen por medio de ventas telefónicas. Este proceso se inicia, con un análisis de los clientes actuales del banco, para determinar aquel que cumple los requisitos para la obtención de algún producto financiero pre-aprobado. Posteriormente se proyecta una notificación en el sistema informático, del ejecutivo comercial cuya labor es lograr la venta, donde se le señala los antecedentes para contactar al cliente. En ese instante, el ejecutivo procede a llamar al cliente, para presenta la oferta y si este lo acepta, se concreta una visita a su domicilio particular o comercial.

c) Problemáticas asociadas.

El problema se presenta, por el motivo de que BancoEstado Contacto 24 horas S.A., a los habitantes de todo el país, ofrece sus productos financieros vía telefónica, y hay ciertos sectores que no puede llegar por temas de logística, siendo difícil concretar con ellos la venta. Dado que el tiempo óptimo para regiones son aproximadamente 4 días y en la Región Metropolitana son 3 días, la empresa de logística Fasco presta el servicio de recaudación y distribución de la documentación importante y requerida, para que el banco pueda verificar y aprobar si el cliente realmente cumple con los requisitos para la entrega del producto



financieros que ya había sido pre-aprobado. Cuando la empresa Fasco concreta la visita, por lo general hay problemas, porque entrega los documentos incorrectos, o no hace una buena solicitud, o pierde documentación.

Una vez recepcionados los documentos, se mandan a la casa central que está ubicada en Santiago, a un departamento del banco que se llama CBM donde ellos revisan e ingresan a los clientes para llevar a cabo la evaluación y verificar si con los ingresos que el cliente percibe, será capaz de pagar el monto ofrecido inicialmente por vía telefónica.

Los problemas se presentan con la empresa de logística y con el departamento de la casa central CBM, porque retrasan mucho la gestión requerida para la activación del crédito, que es el depósito de dinero en cualquier cuenta bancaria del cliente, demorándose alrededor de 15 días y es por eso por lo que BancoEstado Contacto 24 horas S.A., pierde clientes, que ya habían presentado interés en adquirir el producto financiero pero que al final lo consiguen en un tiempo menor en otro banco.

d) Justificación de la problemática.

Por la problemática planteada, se determina, que es necesario, realizar un estudio de los procesos de ventas telefónicas de servicios financieros, de la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A., para diseñar una propuesta, que logre mejorar la calidad del servicio de ventas telefónicas, alcanzando, eficiencia, y en donde los resultados sean los esperados, tanto por la empresa como por los clientes.

Dado lo anterior, el presente estudio busca crear y proponer una solución que ayude en la mejora de la gestión, de las ventas telefónicas, que muchas veces no se concretan, para lo cual se utilizarán métodos: de investigación descriptiva con base exploratoria, e instrumentos de percepción de calidad. Logrando así detectar las debilidades de los procesos ejecutados por la empresa externa, encargada de la recopilación de documentación indispensable para concretar la venta de los servicios financieros, y además determinar el motivo de la demora en la entrega de resultados por parte del departamento de la casa central del banco llamado CBM.

La consecuencia de producir mejoras en la gestión de ventas telefónicas hacia los clientes tiene como fin, ser una propuesta de incremento en la calidad de los servicios



financieros, logrando de esta manera: servicios oportunos, generar disminución de costos y crear por sobre todo relación de lealtad por parte de los clientes.

V. Objetivos del estudio.

a) Objetivo General.

Diseñar una propuesta para mejorar la calidad del servicio de ventas telefónicas realizadas por la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

b) Objetivos Específicos.

- Describir los conceptos, marketing, marketing de servicios, satisfacción e insatisfacción del cliente, calidad, medición de la calidad percibida, modelos de percepción de calidad.
- Estudio de situación actual de los procesos que utiliza la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A., para concretar la preventa y venta telefónica.
- Identificar aquellos aspectos, en que los clientes perciben con menor grado de satisfacción, la calidad del servicio, que se entrega al momento de realizar la preventa y venta telefónica, la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

VI. Límites del estudio.

La presente investigación lleva consigo las siguientes restricciones propias del problema a abordar, donde también se identifica posibles debilidades del estudio, las cuales son predominantemente de carácter externo.

Existen limitaciones de tiempo, la cual está referida a un hecho, una situación, un fenómeno o una población que se quiere estudiar, de acuerdo con lo anterior, se puede señalar que la limitación de tiempo para este estudio fue de 3 meses, esto es, de octubre a diciembre de 2018.



Por otra parte, existe también la limitación de espacio, territorio o geográfica. En estas existen demarcaciones referentes al espacio geográfico, dentro del cual tendrá lugar la investigación, la que pueden limitarse a una ciudad, región, país, etc. Por lo anteriormente señalado, se puede mencionar que la limitación geográfica, para este análisis corresponde a BancoEstado Contacto 24 horas S.A., Región del Bío Bío de Chile.

Otra limitante habitual son los recursos, sin embargo, en la presente investigación no fue una limitación, ya que el estudio se realizó en la misma ciudad donde los investigadores tienen residencia, por lo que no se necesita traslado para requerir información adicional.

Otra limitación que se encuentra en esta investigación, es la información, y se refiere a la dificultad de acceso a la misma, la que en este caso es limitante porque no es de fácil acceso para los requerimientos de los investigadores.



VII. Cronograma del estudio.

Tabla N° 2: Plan de trabajo del estudio, Carta Gantt.

Actividades	Año 2018												Año 2019		
	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero		
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	S 7	S 8	S 9	S 10	S 11	S 12	S 13	S 14	S 15
Determinar objetivo general y objetivos específicos.	■														
Describir problematización	■														
Justificación del estudio	■	■													
Confección del Marco Teórico		■	■	■	■	■									
Metodología de trabajo			■	■	■	■	■	■	■	■					
Estudio de los antecedentes de la empresa				■	■	■	■	■	■	■					
Identificación de los procesos de gestión					■	■	■	■	■	■					
Análisis de la información recopilada								■	■	■	■	■	■	■	■
Elaboración de resultados											■	■	■	■	■
Sugerencia y recomendaciones.													■	■	■
Conclusiones															■
Elaboración del informe.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.

En el presente capítulo se presenta la base teórica que se ha considerado relevante y que da el sustento conceptual a esta investigación. Conceptos como: marketing, marketing de servicio, satisfacción e insatisfacción del cliente, calidad, medición de la calidad percibida, modelos de percepción de calidad, expectativas de servicio, clientes y productos, constituyen aspectos primordiales a tener presente para el entendimiento y desarrollo de la investigación.

1.1 Marketing.

Kotler y Armstrong (2012), definen que, “En la actualidad, el marketing debe entenderse no en el sentido arcaico de realizar una venta (“hablar y vender”), sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente. Si el mercadólogo entiende bien las necesidades del consumidor; si desarrolla productos que ofrezcan un valor superior del cliente; y si fija sus precios, distribuye y promueve de manera eficaz y sus productos se venderán con mucha facilidad. Según Peter Drucker, “El objetivo del marketing consiste en lograr que las ventas sean innecesarias”. Las ventas y la publicidad son solo una parte de una mezcla de marketing mayor, es decir, un conjunto de herramientas de marketing que funcionan para satisfacer las necesidades del cliente y para establecer relaciones con este.

Definidos en términos generales, Kotler y Armstrong (2012), definen, que “El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocio más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituales, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por marketing se define el cómo el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen sólidas relaciones con ellos para obtener cambio valor de éstos.

El marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Según Kotler y Keller (2012), define que una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es “satisfacer las necesidades de manera rentable”.



William J. Stanton, Stanton Michael Etzel y Bruce Walker (2000), El concepto de marketing se funda en tres creencias:

- **Orientación al Cliente:** Todos los departamentos y los empleados deben concentrarse en contribuir a la satisfacción del cliente.
- **Objetivos de Desempeño de la Organización:** Un marketing orientado al cliente y con sus actividades coordinadas es esencial para alcanzar los objetivos del desempeño organizacional.
- **Actividades de Marketing Coordinadas:** Significa que; la planeación del producto, fijación de precios, distribución y promoción deben diseñarse y combinarse de modo coherente. Además, el ejecutivo debe tener la autoridad y la responsabilidad general para llevarla a cabo.

Según American Marketing Association (Kotler y Keller) (2012), “El marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores clientes, socios, y la sociedad en general”.

1.2 Marketing de servicios.

Como primera hipótesis, Cobra y Zwarg (1992), señalan que “El mercadeo de servicios es una disciplina que busca estudiar los fenómenos y hechos que se presentan en la venta de servicios”. Se entiende que, como servicio de mercadeo, todos los factores de la mezcla de mercadeo, ayudan a la empresa a entender la demanda del mercado para sus productos.

Otros autores tales como Zeithaml y Bitner (2002), no se refieren a la definición de marketing de servicios, sin embargo, sus obras literarias desarrollan en extenso el tema.



Existen más variables dentro del marketing de servicios que en el de bienes de consumo, por tanto, el marketing de productos y con ello, diferentes estrategias y tácticas.

En primer lugar, el marketing y las operaciones de servicio se relacionan más estrechamente, por lo tanto, el proceso de producción del servicio es parte del proceso de marketing. En segundo lugar, el contacto que se establece entre el personal y el cliente, se transforma en un componente fundamental del marketing. Incluso, las variables de mezcla de marketing comunes a los productos y los servicios tienen implicaciones sustancialmente distintas sobre la estrategia de marketing de ambas industrias. La fijación de los precios es el factor más crítico del marketing de servicios frente al de productos. Determinar el precio de la producción y la prestación del servicio es difícil, los recortes de los precios de promoción tienden a desgastar el posicionamiento y la imagen que logra la empresa con esfuerzo.

1.2.1 Triángulo del Marketing de Servicios.

El triángulo del marketing de servicios es mencionado y explicado por Zaithaml y Bitner (2002), sin embargo, esta teoría es mencionada nuevamente por Kotler y Keller (2006), con el nombre de marketing holístico. A continuación, se explica el triángulo del Marketing de servicios:

El triángulo del marketing de servicios muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo:

- **La compañía**
- **Los clientes**
- **Los proveedores.**

Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione.

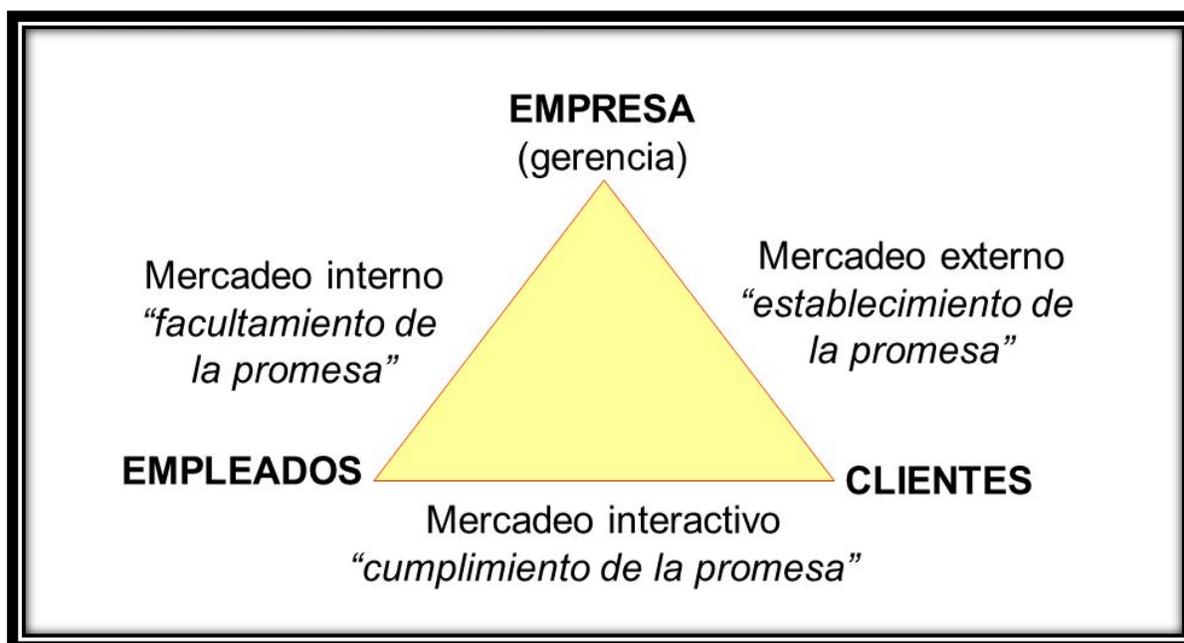
- **Marketing Externo:** Se entiende como el trabajo que hace la empresa o institución para preparar un servicio, fijar su precio, distribuirlo y proveerlo. Se encarga de



formular promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar o recibir y la forma en que se entregará el servicio. Dentro de los factores que comunican las promesas a los clientes están: los empleados del servicio, el diseño y la decoración de las instalaciones, el proceso del servicio en sí mismo, las garantías del servicio y la comunicación ida y vuelta.

- **Marketing Interno:** Se refiere al trabajo que hace la empresa en capacitar y motivar a sus empleados para que brinden la mayor satisfacción posible al cliente. Depende del reconocimiento de un estrecho vínculo que existe entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente.
- **Marketing Interactivo:** Se entiende como la destreza de los empleados en su trato con los usuarios. Ocurre cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume. Por esto es importante destacar que cada vez que el cliente interactúa con la organización las promesas se cumplen o se rompen y la confiabilidad del servicio se pone a prueba.

Figura N° 4: Triangulo del Marketing de Servicios.



Fuente: Zeithaml y Bitner (2002). Marketing de Servicios.



1.3 Servicios.

Para Lambm, Hair y McDaniel (2002), un servicio es “El resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente”.

Kotler y Amstrong (2012), definen servicio como “Actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece por una venta, que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo”.

Kotler y Keller (2012), define que “Un servicio es cualquier acto o función que una parte ofrece a otra, es esencialmente intangible y no implica tener propiedad sobre algo”. Su producción podría estar vinculada o no a un producto físico. Cada vez es más frecuente que fabricantes, distribuidores y minoristas provean servicios de valor añadido, o simplemente un excelente servicio a sus clientes para diferenciarse de los demás.

La variedad de ofertas ser servicios que existen hace que generalizar resulte difícil, por lo cual es preciso hacer algunas distinciones adicionales:

- Los servicios varían en función de la entidad encargada de ofrecerlos: algunos están basados en equipos (lavado automático de automóviles, máquinas expendedoras de productos), y otros basados en personas (limpieza de cristales, servicios contables). A su vez, los servicios basados en personas se clasifican de acuerdo con el personal que los proporciona: no calificado, calificado o profesional.
- Las empresas de servicio pueden elegir entre diferentes procesos para entregar su servicio.
- Algunos servicios requieren la presencia del cliente. Si el cliente necesita estar presente, el proveedor de servicios debe ser considerado con sus necesidades.
- Los servicios pueden satisfacer una necesidad personal (servicios personales) o una necesidad empresarial (servicios para empresa). Los prestadores de servicios por lo general desarrollan diferentes programas de marketing para cada uno de estos mercados.



- Los proveedores de servicios difieren en cuanto a sus objetivos (empresas lucrativas o sin fines de lucro) y a su tipo de propiedad (privada o pública). La combinación de ambas características produce cuatro tipos de organizaciones diferentes.

1.3.1 Características de un Servicio.

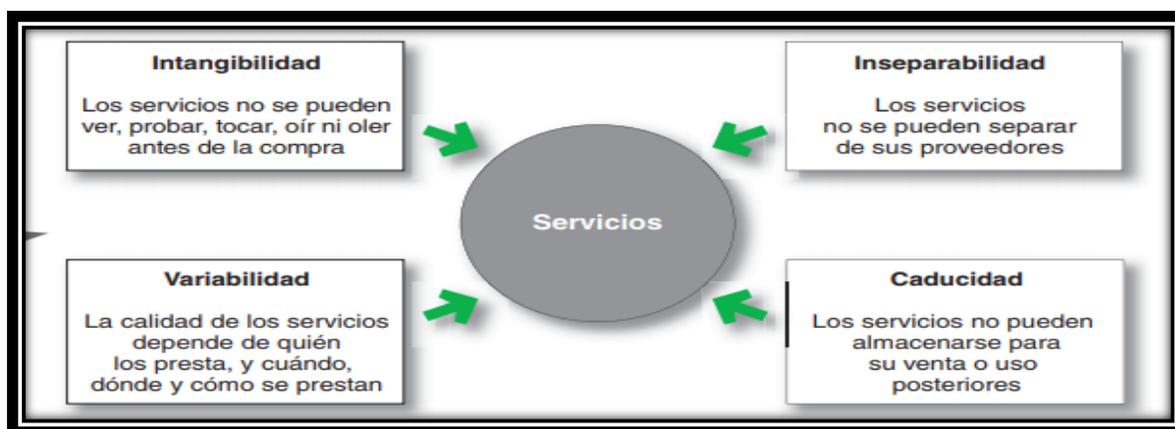
Kotler y Armstrong (2012), Kotler y Keller (2012) señalan que una empresa debe tomar en cuenta cuatro características especiales de servicios al diseñar programas de marketing: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad.

- **La intangibilidad de los servicios:** Significa que los servicios no se pueden ver, tocar, oír, probar u oler antes de adquirirlos. Por ejemplo, la gente que se somete a una cirugía cosmética no puede ver los resultados antes de la compra. Los pasajeros de las líneas aéreas no tienen más que un boleto y la promesa de que ellos y su equipaje llegarán seguros a su destino, quizás al mismo tiempo. Para reducir la incertidumbre, los consumidores buscan “señales” de la calidad de un servicio; sacan conclusiones sobre la calidad del lugar, la gente, el precio, el equipo y las comunicaciones que observan. Por lo tanto, la tarea del prestador del servicio consiste en lograr que éste sea tangible de una o varias maneras, y enviar las señales correctas sobre la calidad. Un analista llama a esto administración de evidencias, donde la organización del servicio le presenta a sus clientes evidencias organizadas y honestas de sus capacidades. Los bienes físicos se producen, luego se almacenan, después se venden y, al final, se consumen. En cambio, los servicios primero se venden, y luego se producen y se consumen al mismo tiempo. En el marketing de servicios, el proveedor es el producto.
- **La inseparabilidad del Servicio:** Se refiere a que no puede separarse de sus proveedores, los cuales son tanto individuos como máquinas. Si un empleado brinda el servicio, entonces el empleado forma parte de éste. Puesto que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción proveedor-cliente es una característica especial del marketing de servicios. Tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado del servicio.



- **La Variabilidad del Servicio:** Implica que la calidad de los servicios depende de quién los proporciona, así como de cuándo, dónde y cómo lo hace. Los compradores de servicios son conscientes de esta variabilidad y con frecuencia hablan de otras personas antes de elegir un proveedor. Para tranquilizar a sus clientes alguna empresa ofrecen garantías de servicios capaces de reducir la percepción de riesgo de los consumidores.
- **La Caducidad del Servicio:** Se refiere a que los servicios no pueden almacenarse para su venta o uso posterior. La caducidad de los servicios no constituye un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo, cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicios suelen enfrentar graves problemas. Por ejemplo, a causa de la demanda en las horas de mayor afluencia, las compañías de transporte público deben contar con una cantidad de equipo mucho mayor que si la demanda fuera uniforme durante todo el día. Por consiguiente, las empresas de servicio con frecuencia diseñan estrategias para lograr un mejor ajuste entre la demanda y la oferta. Los hoteles y los centros vacacionales cobran precios menores en la temporada baja para atraer a más huéspedes, en tanto que los restaurantes contratan empleados de medio tiempo para atender durante los periodos de alta concurrencia.

Figura N° 5: Cuatro características de los servicios.



Fuente: Kotler Philip, Gary Armstrong, (2012), Marketing.



1.3.2 La cadena servicio-utilidades.

Al igual que los negocios de fabricación, las buenas compañías de servicios usan el marketing. Las compañías de servicios según destaca Kotler y Armstrong (2012) menciona que “establecen sus posiciones mediante actividades tradicionales de mezcla de marketing. Sin embargo, como los servicios difieren de los productos tangibles, con frecuencia requieren enfoques de marketing adicionales”.

En esta misma línea Kotler y Armstrong (2012), Define que “En un negocio de servicios, el cliente y los empleados de la empresa de “línea frontal” interactúan para crear el servicio”. A la vez, una interacción eficaz depende de las habilidades de los empleados del servicio de línea frontal y de los procesos de apoyo que respalden a tales empleados. Por lo tanto, las compañías de servicios exitosas centran su atención tanto en sus clientes como en sus empleados; entienden la cadena servicio-utilidades que vincula las utilidades de la empresa de servicios con los empleados y con la satisfacción de los clientes. Esta cadena consiste en cinco eslabones.

- **Calidad interna del servicio:** selección y capacitación superiores del empleado, ambiente de trabajo de calidad y gran apoyo para quienes tratan con los clientes, lo cual da como resultado...
- **Empleados de servicio satisfechos y productivos:** más satisfechos, leales y trabajadores, lo cual redundará en...
- **Mayor valor del servicio:** creación de valor y entrega de servicio más eficaces para el cliente, lo cual redundará en...
- **Clientes satisfechos y leales:** clientes satisfechos que permanecen leales, repiten compras y recomiendan el servicio a otras personas, lo cual resulta en...
- **Utilidades y crecimiento saludables:** desempeño superior de la compañía de servicios.



1.4 Clientes.

En terminos generales y concretos, según Zeithaml y Bítter (2002), define que cliente es todo aquel individuo que consumo y utiliza un bien, producto o servicio. No obstante, para definir mejor este concepto, se hizo una división de dos partes fundamentales denominadas clientes externos y cliente externo.

La palabra cliente externo se refiere a “las personas o negocios que compran bienes y servicios a dicha organización. Estas con las personas en las que usualmente se piensa cuando se utiliza la palabra cliente. En el mismo escenario, los clientes internos son los empleados de una organización quienes, en su trabajo, dependen de otros empleados de la misma organización para proveer internamente bienes y servicios.

En la misma línea de clasificación, Kotler (1999), Kotler y Keller (1996), definen que dentro de una empresa u organizaciones que ya tienen cierto tiempo en el mercado suelen tener una amplia variedad de clientes (clientes de compra frecuente, compra ocasional, de altos volúmenes, clientes que esperan servicios, precios especiales, tratos especiales u otros que estén adaptados a sus particularidades).

Por ello, es fundamental que las mercadologías conozcan a profundidad cuáles son los diferentes tipos de clientes que tiene la empresa u organización y el cómo clasificarlos de la forma más adecuada, para que luego, puedan proponer alternativas que permitan adaptar la oferta de la empresa a las particularidades de cada tipo de cliente.

1.4.1 Tipos de Clientes.

Por ello es que Kotler y Keller (1996) revelan diversos tipos de clientes que están clasificados según su relación actual o futura con la empresa. Todo lo cual, puede ser utilizado por el mercadólogo como base o modelo para clasificar a sus clientes.

En primer lugar, y en un sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes, clientes actuales y clientes potenciales:



a) **Clientes Actuales.**

Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes genera volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

Esta primera clasificación, ayuda al mercadólogo a planificar e implementar actividades con las que la empresa u organización pretende lograr dos objetivos que son de vital importancia: 1) Retener a los clientes actuales; 2) identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales.

Los clientes actuales se dividen en cuatro tipos de clientes, según su vigencia, frecuencia, volumen de compra, y grado de influencia:

1. **Clientes Activos e Inactivos:** Los clientes activos son aquellos que en la actualidad realizan compras o que lo hacen dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizan su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasan a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio recibido o que ya no necesita el producto. Esta clasificación permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que en la actualidad le genera ingresos económicos a la empresa, y además para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no compran en la empresa, y que, por tanto, requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.
2. **Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional:** Una vez que se han identificado a los clientes activos, se clasifica según su frecuencia de compra, en:
 - **Clientes de Compra Frecuente:** clientes que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el grueso de clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con la



empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir "importantes" y "valiosos" para la empresa.

- **Clientes de Compra Habitual:** clientes que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, brindarles una atención esmerada, para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.
 - **Clientes de Compra Ocasional:** clientes que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el porqué de esa situación, cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le solicita algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en el caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar esa situación.
- 3 Clientes de alto, promedio y bajo volumen de compras:** Luego de identificar a los clientes activos y su frecuencia de compra, se puede realizar la siguiente clasificación (según el volumen de compras):
- **Clientes con Alto Volumen de Compras:** Son clientes que realizan compras en mayor cantidad que el resto de clientes, a tal punto, que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50 y el 80%. Por lo general, estos clientes están complacidos con la empresa, el producto y el servicio; por tanto, es fundamental retenerlos planificando e implementando un conjunto de actividades que tengan un alto grado de personalización, de tal manera, que se haga sentir a cada cliente como muy importante y valioso para la empresa.
 - **Clientes con Promedio Volumen de Compras:** Son aquellos que realizan compras en un volumen que está dentro del promedio general. Son clientes que están



satisfechos con la empresa, el producto y el servicio; por ello, realizan compras habituales.

- **Cientes con Bajo Volumen de Compras:** Son aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio, por lo general, a este tipo de clientes pertenecen los de compra ocasional.
- 4 Clientes Influyentes:** Un detalle que se debe considerar al momento de clasificar a los clientes activos, independientemente de su volumen y frecuencia de compras, es su grado de influencia en la sociedad o en su entorno social, debido a que este aspecto es muy importante por la cantidad de clientes que ellos pueden derivar en el caso de que sugieran el producto y/o servicio que la empresa ofrece. Este tipo de clientes se dividen en:
- **Cientes Altamente Influyentes:** Este tipo de clientes se caracteriza por producir una percepción positiva o negativa en un grupo grande de personas hacia un producto o servicio. Lograr que estas personas sean clientes de la empresa es muy conveniente por la cantidad de clientes que pueden derivar como consecuencia de su recomendación o por usar el producto en público. Sin embargo, para lograr ese objetivo se debe conseguir un alto nivel de satisfacción en ellos o pagarles por usar el producto y hacer recomendaciones.
 - **Cientes de Regular Influencia:** Son aquellos que ejercen una determinada influencia en grupos más reducidos. Por lo general, lograr que éstos clientes recomienden el producto o servicio es menos complicado y costoso que los Clientes Altamente Influyentes. Por ello, basta con preocuparse por generar un nivel de complacencia en ellos, aunque esto no sea rentable, porque lo que se pretende con este tipo de clientes es influir en su entorno social.
 - **Cientes de Influencia a Nivel Familiar:** Son aquellos que tienen un grado de influencia en su entorno de familiares y amigos, por ejemplo, la ama de casa que es considerada como una excelente cocinera por sus familiares y amistades, por lo que



sus recomendaciones sobre ese tema son escuchadas con atención. Para lograr su recomendación, basta con tenerlos satisfechos con el producto o servicio que se les brinda.

b) Clientes Potenciales.

Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes da lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se considerara como la fuente de ingresos futuros.

Los clientes potenciales se dividen en tres tipos de clientes, de acuerdo a su posible frecuencia de compras; su posible volumen de compras y el grado de influencia que tienen en la sociedad o en su grupo social

1 Clientes Potenciales Según su Posible Frecuencia de Compras: Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación de mercados que permite determinar su posible frecuencia de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:

- **Clientes Potenciales de Compra Frecuente,**
- **Clientes Potenciales de Compra Habitual y**
- **Clientes Potenciales de Compra Ocasional.**

2 Clientes Potenciales Según su Posible Volumen de Compras: Esta es otra clasificación que se realiza mediante una previa investigación de mercados que permite identificar sus posibles volúmenes de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:



- **Clientes Potenciales de Alto Volumen de Compras,**
 - **Clientes Potenciales de Promedio Volumen de Compras y**
 - **Clientes Potenciales de Bajo Volumen de Compras.**
- 3 Clientes Potenciales Según su Grado de Influencia:** Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación en el mercado meta que permite identificar a las personas que ejercen influencia en el público objetivo y a sus líderes de opinión, a los cuales, convendría convertirlos en clientes actuales para que se constituyan en Clientes Influyentes en un futuro cercano. Por ello, se dividen se forma similar en:
- **Clientes Potenciales Altamente Influyentes,**
 - **Clientes Potenciales de Influencia Regular y**
 - **Clientes Potenciales de Influencia Familiar.**

1.5 Productos.

El concepto de productos, según Kotler y Keller (2012), propone que “los consumidores prefieren los productos que ofrecen mayor calidad, rendimiento o características innovadoras”.

Kotler y Armstrong (2012), definen que “un producto como cualquier cosa se puede ofrecer a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos no son solo bienes tangibles. En una definición más amplia, los productos también incluyen, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos.

En este contexto Kotler y Armstrong (2012), destacan que el producto es un elemento fundamental de la oferta de mercado general. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la formulación de una oferta que entregue valor a los clientes. La oferta de mercado de una empresa suele incluir tanto bienes intangibles como servicios.



1.5.1 Clasificación de Productos y servicios.

Los productos y servicios según Kotler y Armstrong (2012), indica que se dividen en “dos clases generales de acuerdo con el tipo de consumidor que los utiliza: productos de consumo y productos industriales. De manera general, los productos también incluyen otras entidades sujetas a marketing como las experiencias, las organizaciones, las personas, los lugares y las ideas.

a) **Productos de Consumo.**

Los productos de consumo son aquellos bienes y servicios que un consumidor final adquiere para su consumo personal. Los mercadólogos clasifican estos productos y servicios con base en que los consumidores hacen adquirirlos. Los productos de consumo incluyen, productos de conveniencia, productos de compras, productos de especialidad, productos no buscados.

- **Los productos de conveniencia**, son los bienes y servicios de consumo que el cliente suele adquirir con frecuencia, de inmediato y con un mínimo esfuerzo de comparación y compra. Los productos de conveniencia por lo general tienen un precio bajo y los productores los colocan en muchos lugares para que los clientes los adquieran fácilmente cuando los necesiten.
- **Los productos de compra**, son bienes y servicios de consumo adquirido con menor frecuencia que los clientes comparan cuidadosamente en términos de conveniencia, calidad, precio y estilo. Los mercadólogos de productos de compra suelen distribuirlos a través de menos puntos de ventas.
- **Los productos de especialidad**, son productos y servicios de consumo con características o identificación de marca únicos, por los cuales un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo de compra especial. Los compradores no suelen comparar productos de especialidad; solo invierten el tiempo necesario para contactar a los distribuidores que venden los productos deseados.



- Los productos no buscados**, son productos de consumo que el consumidor no reconoce o que conoce, pero normalmente no piensa comprar. El consumidor no busca innovaciones más importantes hasta que las conoce gracias a la publicidad. Por su naturaleza, los productos no buscados requieren mucha publicidad, ventas personales y otras actividades.

También los productos difieren en las formas en que los consumidores los compran y, por lo tanto, en la manera en que se venden.

Figura N° 6: Tipo de producto de consumo.

Consideraciones de marketing	Producto de Conveniencia	Producto de Compra	Producto de Especialidad	Producto No buscado
Comportamiento de compra del cliente	Compra frecuente; planeación, comparación o esfuerzo de compra escasos; baja participación del cliente.	Compra menos frecuente; planeación y esfuerzos de compra intensos; comparación de marcas por precio, calidad y estilo.	Fuerte preferencia y lealtad hacia las marcas; esfuerzo de compra especial; escasa comparación de marcas, baja sensibilidad al precio.	Poca conciencia o conocimiento acerca del producto (o, si se conoce, poco interés o incluso interés negativo).
Precio	Bajo	Más alto	Considerablemente alto	Varía
Distribución	Amplia; en lugares convenientes	Selectiva en menos puntos de venta	Exclusiva en uno o unos cuantos puntos de venta por área del mercado	Varía
Promoción	Masiva	Personal	Cuidadosa y exclusiva	Agresiva y con ventas personales
Ejemplos	Dentífrico, revistas, detergente para ropa, etc.	Aparatos domésticos grandes, TV, muebles, ropa, etc.	Artículos de lujo o de exclusividad	Seguros de vida, donación de sangre, etc.

Fuente: Kotler y Armstrong (2012), Marketing.



1.6 Expectativas.

Romero y Romero (2006), explica que, desde el punto de vista del Marketing, “las expectativas del cliente son actitudes que éste asume respecto a una empresa y están relacionadas con el producto o servicio dado y el profesionalismo del contacto con el cliente. Las expectativas van vinculadas a las cualidades positivas del servicio tales como: interés personal, servicialidad, eficiencia y confiabilidad; antepuestas a las negativas, tales como: la rudeza, demora antes de responder, demora en la respuesta, incompetencia e indiferencia entre otros”.

Las expectativas del servicio se forman por muchos factores incontrolables; desde las experiencias que el cliente vive con otras empresas hasta el efecto de la publicidad sobre el estado psicológico de los clientes en el momento de la prestación del servicio, dicho de otra forma, lo que los clientes esperan es tan diverso como su educación, sus valores y sus experiencias. (Zeithaml y Bitner 2002).

Seto (2004) define que las expectativas como “las predicciones hechas por los consumidores sobre lo que es probable que ocurra durante una transacción inminente”.

En general, como lo señalan Jara y otros (2007), las expectativas del servicio se forman por muchos factores que no son controlables, desde las experiencias que el cliente/usuario, vive con otras organizaciones hasta el efecto de la publicidad sobre el estado psicológico de los clientes/usuarios en el momento de la prestación del servicio, vale decir estará condicionado por sus valores, experiencia o educación.

Parasuraman (1993), señala que comprender las expectativas del cliente/usuario es un prerequisite para entregar un servicio de calidad superior; estos comparan sus percepciones con las expectativas que tienen cuando juzgan el servicio de una organización. Sin embargo, la naturaleza de las expectativas y cómo se han gestado es materia de amplia trascendencia para enfocar la prestación de los servicios hacia lo que los clientes/usuarios esperan.



1.6.1 Factores que afectan las expectativas.

Es posible sistematizar cuatro grandes factores que afectan las expectativas:

- **Boca a Boca:** los clientes / usuarios escuchan los comentarios de otros y en base a eso se conforman una expectativa del servicio. Estos comentarios pueden ser positivos o negativos, y son de alta incidencia en la conformación de expectativas.
- **Publicidad:** los mensajes publicitarios moldean expectativas. En particular las promesas, ya que son muy incidentes en los servicios.
- **Necesidades Personales:** las necesidades de cada persona también moldean sus expectativas, alguien que requiere en forma muy urgente un servicio estará dispuesto a ceder en propiedades secundarias del servicio a cambio que se le preste el servicio básico. Y en general, cada persona le pone mayor o menor atención a uno u otro atributo del servicio.
- **Experiencias Pasadas:** las expectativas de un cliente / usuario nuevo son inferiores a las de un cliente experimentado en el servicio, este último exige más porque conoce más lo que el servicio puede y debe entregarle.

1.7 Percepción.

Debido a que los servicios son brindados de persona a persona en tiempo real, Zeithaml y Bitner (2002), mencionan que “el desempeño del servicio depende en gran medida de las estrategias de recursos humanos”. Los empleados son quienes van a representar a la organización ante los ojos del cliente y afectan en alto grado las percepciones de la calidad en el servicio mediante la influencia que tienen sobre las cinco dimensiones de la misma: confiabilidad, responsabilidad, empatía, seguridad y tangibles.



Por lo que se debe tratar de igualar lo que el cliente requiere y necesita con las habilidades de prestación del servicio que posee el empleado. (Zeithaml & Bitner 2002).

Salomón (2008), menciona que los aspectos que influye sobre la persona que percibe son:

- **Las necesidades y deseos:** la motivación de la persona, la cual hace percibir aquello que le proporciona satisfacción
- **Las expectativas:** se entiende a percibir lo que se espera, aquello que resulta más familiar.
- **El estilo de cada persona para enfrentarse al ambiente que lo rodea:** algunas personas perciben más un conjunto de detalles, no pudiendo recordar por separado algunas características específicas del objeto; otras, en cambio reparan en tales detalles.
- **La cultura en la que creció:** La cual entrena en cierto modo percibir la realidad.

En síntesis, toda la información y los estímulos que se captan por los sentidos más aquellos aspectos que influyen en la forma de percibir, generar la elaboración de un concepto sobre el objeto observado como una totalidad. (Salomón, 2008).

1.7.1 Percepción de las alternativas de servicio.

De acuerdo a lo planteado por Hoffman & Bateson, (2002), percepción de las alternativas de servicio, son otros proveedores de los cuales el cliente puede obtener el servicio.

Si los clientes pueden elegir entre múltiples proveedores para un mismo servicio, o si pueden prestarse el servicio a sí mismos, sus niveles de servicio adecuado son más altos que cuando los clientes consideran que en ningún otro lado pueden obtener un mejor servicio. Por el contrario, el cliente que cuenta con una serie reducida de opciones será más tolerante con el desempeño del servicio. Cuando el cliente percibe que existen otras alternativas, el nivel de servicio adecuado aumenta y la zona de tolerancia se angosta. Cuando el servicio se



ubica por debajo del área del servicio adecuado, el nivel mínimo considerado aceptable, los clientes sienten frustración y su satisfacción con la empresa queda minada.

1.8 Satisfacción del cliente.

Oliver (1997), señala que, “Satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de que rasgo del producto o servicio, o de que producto o servicio en sí mismo, proporciona un nivel placentero de recompensas que se relacionan con el consumo”.

Zeithaml y Bitner (2002), definen satisfacción como, “La evolución que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas”.

Phillip Kotler citado por Labarador, H. (2006) define, “La satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus experiencias”. Expresa que luego de la adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de estos tres niveles o grados de satisfacción:

- **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Kotler citado por Gelsi, L. (2012) afirma que un cliente “Puede experimentar diferentes grados de satisfacción”. Si la actuación del producto no completa sus expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si la actuación está a la altura de sus expectativas, el cliente estará satisfecho.



- **Si la actuación del producto no completa sus expectativas:** El cliente queda insatisfecho.
- **Si la actuación está a la altura de sus expectativas:** El cliente estará satisfecho.
- **Si la actuación supera las expectativas:** El cliente estará muy satisfecho o encantado.

Esta definición se ajusta perfectamente al concepto declarado en la norma ISO 9000, donde se expresa que la satisfacción “es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus necesidades o expectativas establecidas”.

Un servicio que apunte a la satisfacción del cliente debe apoyarse en un sistema de gestión de la calidad debido que a través de éste se pueden garantizar de forma sistemática y articulada el desarrollo de una serie de procesos que al final van a contribuir con el cumplimiento de las necesidades de los clientes, lo que a su vez debe ir acompañado de una estrategia flexible y cambiante acorde con las necesidades del entorno.

La satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto a un servicio y que depende de que el servicio responda a sus necesidades y expectativas. Si esto no se cumple se produce la insatisfacción. A lo largo de la búsqueda de este concepto, se encontró que varios autores (Castillo. E. 2005; Reyes, S.et al. 2009; Zambrano, A.2007) coinciden que la satisfacción de los clientes es la medida de la calidad en los servicios.

1.8.1 Herramientas para medir la satisfacción de los clientes.

Moya (2004), señala que existen algunas herramientas para medir el nivel de satisfacción de los clientes, entre ellas existen:

- **Sistemas de Quejas y Sugerencias:** Una organización centrada en los clientes facilita que sus clientes presenten sugerencias y quejas. Muchos restaurantes y hoteles proporcionan formatos para que los huéspedes informen lo que les gustó y lo que no les gustó. Otras empresas, establecen líneas directas sin cargo por larga distancia (números 800). Las empresas también están añadiendo páginas Web y correo electrónico para facilitar la comunicación bi-direccional. Estos flujos de información



proporcionan a las empresas muchas percepciones de calidad y les permiten actuar rápidamente para resolver problemas.

- **Encuestas de Satisfacción de Clientes:** Se señala que, aunque los clientes están satisfechos con una de cada cuatro compras, menos del 5% de los clientes insatisfechos se quejan y la mayoría de los clientes compra menos o cambia de proveedor. Por tanto, los niveles de queja generalmente no son una buena medida de la satisfacción de los clientes. Las empresas con sensibilidad de respuesta miden la satisfacción de los clientes directamente realizando encuestas periódicas: envían cuestionarios o llaman por teléfono a una muestra aleatoria de clientes recientes, y también piden las opiniones de los compradores en cuanto al desempeño de sus competidores.
- **Compras Fantasma:** Las empresas pueden contratar personas para que se hagan pasar por compradores en potencia e informen de los puntos fuertes y débiles de su experiencia al comprar los productos de la empresa y de los competidores. Estos compradores misteriosos, incluso pueden probar si el personal de ventas maneja bien o mal diversas situaciones. Las empresas no sólo deben contratar a compradores misteriosos, sino que los gerentes mismos deben salir de sus oficinas de vez en cuando, participar en situaciones de venta con su empresa y con sus competidores en las que sean incógnitos, y experimentar por sí mismos el tratamiento que reciben como “clientes”. Una variante de esto es que los gerentes llamen por teléfono a su propia empresa para hacer preguntas o quejarse, y vean cómo se manejan sus llamadas.
- **Análisis de Clientes Perdidos:** Las empresas deben de ponerse en contacto con los clientes que han dejado de comprar o que han cambiado a otro proveedor para enterarse de cuál fue la causa. Cuando. Es importante realizar entrevistas de salida cuando los clientes dejan de comprar, también es necesario vigilar la tasa de pérdida de clientes. Si dicha tasa va en aumento, es una indicación clara de que la empresa no está logrando satisfacer a los clientes.



Moya (2014), define que “Cuando los clientes califican la satisfacción con un elemento del desempeño de la empresa; digamos, la entrega; la empresa necesita reconocer que sus clientes varían en cuanto a la forma en que definen una buena entrega. Sin embargo, si la empresa tuviera que detallar cada elemento los clientes tendrían que contestar un cuestionario enorme. La empresa también puede darse cuenta de que dos clientes podrían afirmar que están altamente satisfechos por diferentes razones.

Las empresas también deben tener presente que los gerentes y vendedores pueden manipular las calificaciones de satisfacción que dan los clientes. Es decir, ellos podrían ser especialmente amables con los clientes justo antes del sondeo, o podrían tratar de excluir a los clientes descontentos del sondeo. Otro peligro es que, si los clientes saben que la empresa tiene un interés extraordinario en complacer a sus clientes, algunos podrían expresar insatisfacción (a pesar de estar satisfechos) con el fin de recibir más concesiones.

1.9 Calidad.

La Real Academia Española define el término calidad como: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. Existen variadas definiciones de calidad, desde aspectos puramente cuantitativos relacionados con la calidad técnica de un producto a través de procesos de manufactura, hasta un enfoque acorde a las necesidades del usuario que satisfagan sus requerimientos.

Kotler, (2007), define el término de calidad como el total de rasgos y características de un producto o servicio que repercuten en su capacidad para satisfacer necesidades, sean tácitas o implícitas.

Antiguamente, el término calidad era considerado como una característica agregada al producto, sin embargo, hoy no basta solo con ello, sino va más allá de un proceso productivo, lo que hace necesario la creación de un sistema de gestión empresarial, donde converjan el usuario-consumidor hacia el logro de los objetivos en cuanto a la calidad (García, 2003).

Se puede concluir que la calidad se conforma de elementos, ya sea para un bien o servicio, las cuales cumplen con los requerimientos establecidos por los clientes y con esto



se genera una satisfacción al recibir dicho bien o servicio. Para poder lograr esta calidad es necesario identificar las necesidades que tienen los clientes específicamente en cada bien o servicio.

1.9.1 Calidad del servicio.

Zeithaml & Bitner (2002) definen la calidad de un servicio como “la evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles.”

Es un componente primordial en las percepciones del cliente en el caso de los servicios puros, la calidad es el elemento que predomina en las evaluaciones de los clientes. Cuando se ofrece el servicio directo al cliente o éste se complementa con un producto físico, la calidad también juega un rol fundamental para la determinación de la satisfacción del cliente.

Zeithaml y Bitner (2002), identificaron 5 elementos o dimensiones determinadas de la calidad del servicio:

- **Confianza o Fiabilidad:** Capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.
- **Responsabilidad o Capacidad de Respuesta:** Disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud.
- **Seguridad:** El conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.
- **Empatía:** Brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa.
- **Tangibles:** La apariencia de las instalaciones física, el equipo, las personas y los materiales escritos.

1.9.2 Control de Calidad.

Schroeder, R. (2002), Menciona que el control de calidad del proceso se utiliza para la inspección del producto o servicio mientras se está produciendo. Se toman los muestreos



periódicos de la salida de un proceso de producción. Cuando después de la inspección de la muestra hay razones para creer que las características de la calidad del proceso han cambiado, el proceso se detiene y se realiza una búsqueda para identificar la causa posible. Esta causa podría ser un cambio de operador, la máquina o el material. Cuando se ha encontrado y corregido la causa, el proceso se inicia nuevamente.

Schroeder. R (2002), define que el control de calidad en las industrias de servicios se ha quedado atrás en comparación con las de manufacturas por varias razones. Primero, los servicios son más difíciles de medir debido a que son intangibles, mientras que las características de un producto manufacturado se pueden medir y especificar.

La calidad de un servicio se relaciona con ciertos aspectos intangibles tales como la atmósfera en un restaurante, la sonrisa de un mesero y el sentido del cliente hacia el bienestar. No obstante, la calidad no se puede controlar a no ser que se mida. Por lo tanto, es imperativo que las industrias de servicio midan lo que puedan y desarrollen nuevas e innovadoras técnicas de medición para los servicios intangibles.

Juran E. (2008) ha identificado tres aspectos de la calidad del servicio que se deben medir, tales como:

- **Oportunidad:** La oportunidad se refiere al tiempo desde la iniciación de una orden del cliente hasta su entrega satisfactoria.
- **Tiempo:** El tiempo total se puede dividir en componentes, cada uno de los cuales se puede medir y administrar en forma independiente.
- **Bienestar:** El bienestar del consumidor se refiere a la atmósfera, sentimiento de importancia, seguridad, cortesía, etc. Estas dimensiones de servicio generalmente se pueden medir solo mediante percepciones del cliente. Para evaluarlas, es necesario estar en contacto con una muestra de los clientes y preguntarles su evaluación de la calidad.

Fernández & Bajac (2004) señalan “que en el ámbito empresarial las firmas aducen diferenciarse, teniendo en consideración que un servicio de alto nivel de calidad representa



para la empresa una oportunidad de negocio, o por el contrario una baja calidad podría significar la desaparición de la empresa”.

1.10 Métodos de calidad del servicio.

Un modelo de calidad del servicio es una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde la perspectiva de sus clientes. Además, dichos modelos proponen habitualmente que la calidad que se percibe de un servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades de un servicio.

La gestión y mejora de la calidad requieren, por tanto, identificar e implantar un sistema de indicadores eficiente y prioritario, pudiendo clasificarse de la siguiente manera:

- **Indicadores internos:** la información se encuentra disponible en la empresa, y lo único que hay que hacer con ella es agruparla o procesarla convenientemente para formar las medidas deseadas.
- **Indicadores externos:** trata de medir la opinión explícita de los clientes sobre el servicio que reciben y, por consiguiente, su satisfacción o insatisfacción con el producto o servicio recibido. Lo normal es que la empresa no disponga de los datos necesarios, por lo que tiene que recurrir a herramientas como las encuestas para recopilarlos. Su aplicación correcta puede ser una fuente inagotable de información, útil para tomar decisiones de gran trascendencia para la organización.

Para poder comprender de mejor manera los métodos de medición de calidad de servicio y satisfacción usuaria, clasificaremos los métodos en dos:

- **Métodos Directos o Estudio Específico.**
- **Métodos Indirectos.**



1.10.1 Métodos Directos.

Se trata de acciones o iniciativas diseñadas para recoger directamente las opciones personales. Los métodos directos más utilizados como estudios específicos para recoger las opiniones y valoraciones de las personas usuarias, respecto a los servicios prestados, son las siguientes:

- **Entrevista individual semiestructurada:** Consiste en una entrevista guiada con escasas preguntas abiertas a usuarios individuales en las que, a través de una pauta de puntos a tratar, previamente definida, se recoge la opción, en profundidad, respecto al servicio que se presta.

Es una herramienta indicada para estudiar las expectativas de las personas usuarias respecto al servicio, descubriendo sus motivaciones y actitudes. Además, permite analizar en detalle la prestación de servicio, profundizando mucho en la información. Debido a esto último, la realización de la entrevista semiestructurada requiere de la experiencia y capacitación de una persona experta, además de un elevado tiempo de dedicación con cada persona usuaria.

- **Grupos de Trabajo:** Consiste en reunir a uno grupo de personas usuarias que, la dirección de una persona experta, plantean sus opiniones y expectativas a los elementos y factores del servicio que se les va presentando a lo largo de la sesión.

Esta herramienta es muy útil para escoger opiniones, buscas los puntos comunes y as opiniones generalizadas.

- **Panel de Personas Usuarias:** Se debe tomar una muestra representativa del total de personas usuarias del servicio y mantenerlas constante a lo largo del tiempo, para realizarles entrevistas periódicas, de manera que se puedan recoger sus opiniones y valoraciones respecto del servicio prestado.

Los paneles de personas usuarias requieren de mucha constancia, gran inversión del tiempo y ser llevados a cabo por expertos en el tema.



- **Encuestas Periódicas:** Se trata de la aplicación de cuestionarios de opinión a través de las cuales se recoge la valoración que hacen las personas usuarias de los diferentes factores o elemento de un servicio. La recogida periódica y sistemática de estas valoraciones entrega una perspectiva de la calidad del servicio que ofrece una organización y como este servicio va evolucionando.

Este método es el más práctico y sencillo, además de aportar valiosa información para plantear mejoras concretas y eficaces al servicio prestado. La dedicación de tiempo para su cumplimiento no supera los cinco minutos y puede ser autocompletado, por lo que no es necesario dedicar tiempo a su aplicación. Por ende, esta herramienta puede ser aplicada a una gran cantidad de usuarios, haciendo posible una gran recolección de opiniones.

1.10.2 Métodos indirectos.

A diferencia de los métodos directos, que sirven para planificar y desarrollar estudios específicamente diseñados para medir la satisfacción de las personas usuarias de un servicio, disponemos de otras fuentes de información indirectas, que están al alcance de cualquier servicio. A continuación, se mencionarán las más utilizadas:

- **Sistemas de Quejas y Sugerencias:** Sistema de recogidas de opiniones de las personas usuarias. La información recogida debe utilizarse para el diseño y complemento de cualquier estudio de recogida específico de opiniones. No todas las opiniones de las personas usuarias del servicio son puramente representativas, por, aun así, es una fuente de información complementaria que se debe tener en cuenta para mejorar el servicio.
- **Aportes del personal en contacto directo con los usuarios:** Las personas encargadas de atender directamente a los usuarios de un servicio son quienes mejor conocen lo que los usuarios demandan. Debido a esto es sumamente importante que el personal esté capacitado, bien informado y cuente con el apoyo para realizar una



buena recogida de información. Además, el personal debe ser receptivo respecto a lo que las personas usuarias reciben y esperan recibir de las prestaciones actuales.

- **Indicadores objetivos de la gestión de la actividad:** Aunque no son indicadores del grado de satisfacción, se trata de información existente que está directamente relacionada con el éxito en la atención a los usuarios. Tiene valor, como complementos de la información por las mediciones directas de la satisfacción.

Los indicadores objetivos de la gestión de la actividad más usada son los siguientes:

- **Porcentaje de errores y ellos.**
- **Tiempo de espera.**
- **Plazos de entrega o ejecución del servicio.**
- **Numero de servicios ejecutados o prestados anualmente.**
- **Felicitaciones y agradecimientos recibidos.**
- **Premios y certificados recibidos.**
- **Entre otros.**

Los indicadores mencionados anteriormente, nos muestran en general, si la empresa está prestando un servicio de calidad o no. Además, si utilizamos estos indicadores de forma periódica, estos nos pueden revelar o añadir información respecto de la evolución y mejora periódica del servicio prestado por una empresa.

1.11. Medición de la Calidad de servicio y la satisfacción usuaria.

En la actualidad las organizaciones desarrollan sus actividades en entornos cada vez más cambiantes y competitivos, donde la globalización además pone al alcance de los clientes una oferta cada vez más amplia, superior a la demanda que existe.

En esta misma línea Schroeder (1992) menciona que “las organizaciones deben orientarse de mejor manera hacia sus usuarios, adaptando de manera continua los productos



y servicios que ofrecen, persiguiendo la satisfacción de sus clientes a través de ellos, con el fin de lograr fidelización”

Es muy importante entonces saber según Schroeder (1992) que lograr la satisfacción en los clientes a través de los bienes o servicios que se entregan. Para ello, es preciso medir en el tiempo, de qué manera de está o no cumpliendo.

La satisfacción del usuario constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de la organización y con ello la creación de una cultura continua de mejoramiento en la gestión, transformándose en una herramienta capaz de recopilar y analizar en la gestión, transformándose en una herramienta capaz de recopilar y analizar información con el objetivo de identificar oportunidad que permitan el mejoramiento de los procesos.

Actualmente la calidad está asumiendo un significado más amplio, incluyendo el mejoramiento continuo, una ventaja competitiva y un enfoque centrado en el consumidor.

Los clientes están cada vez más exigentes, en el entorno competitivo cada vez más hostil y existen diversas alternativas de elección en el mercado, lo que hace que una amala calidad en la entrega de un servicio derive en insatisfacción de los usuarios. Por tanto, la medición de la calidad de un servicio entraña dimensiones que consisten en el producto expedido, el servicio tangible (explícito) y el servicio psicológico (implícito) que requieren de mediciones distintas, pues a diferencia de las manufacturas las mediciones de servicio son perceptivas o subjetivas (Schroeder, 1992)

1.12 Modelos de Medición de la Satisfacción Usuaría.

1.12.1 Modelo de Calidad de servicio de Grönroos.

Grönroos (2003) desarrolló un modelo de evaluación de la calidad del servicio mediante la comparación del servicio esperado con el servicio recibido, por parte de los clientes. La buena calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada satisface las expectativas del cliente, esto es, la calidad esperada. Si las expectativas son poco realistas, la calidad total percibida será baja, aun cuando la calidad experimentada, medida objetivamente, sea buena.



La calidad esperada es una función de una serie de factores como: la comunicación de marketing (publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, entre otras), comunicación “boca-a-oído”, la imagen corporativa/local y las necesidades del cliente.

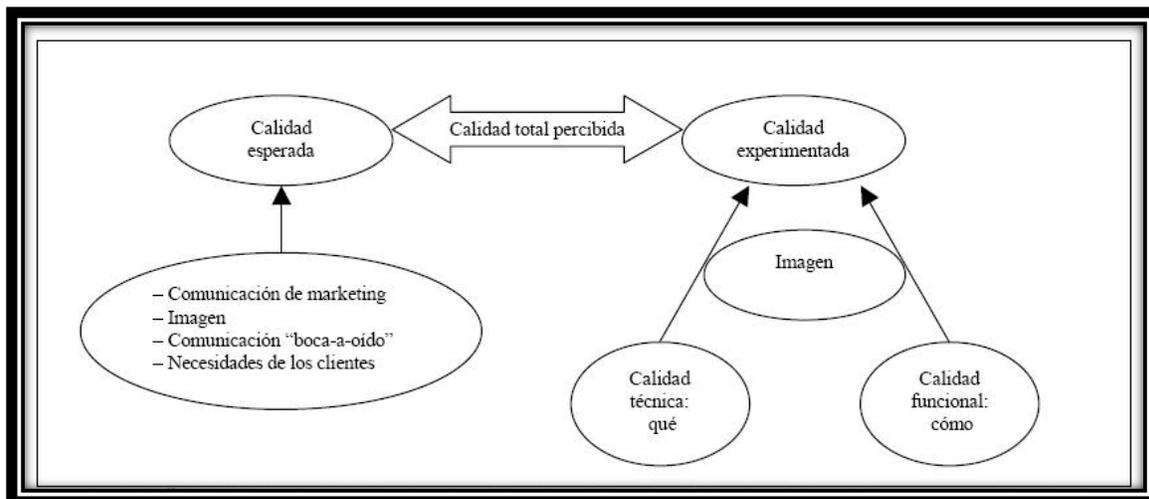
La experiencia de calidad, es influida por la imagen corporativa/local y a su vez por otros dos componentes distintos (Grönroos, 2003).

- **La calidad técnica:** que el servicio sea correcto técnicamente y que conduzca a un resultado aceptable. Hace referencia a todo lo que concierne al soporte físico, los medios materiales, la organización interna, sería la dimensión de lo “que” el consumidor recibe.
- **La calidad funcional:** la forma en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio, sería la dimensión del “cómo” el consumidor lo recibe.
- **La imagen corporativa de la empresa:** es la forma en que los consumidores perciben la empresa. La imagen corporativa se crea, principalmente, mediante la percepción de la calidad técnica y funcional de los servicios que presta, y en última instancia afectará a la percepción global del servicio.

El autor concluye que el nivel de calidad total percibida no está sólo determinado por el nivel de las dimensiones de la calidad técnica y funcional sino, más bien, por las diferencias que existen entre la calidad esperada y la experimentada.



Figura N° 7: “Modelo conceptual de la calidad percibida total del Grönroos”



Fuente: Grönroos.C. (2003), Service Quality.

1.12.2 Modelo de las Brechas sobre la Calidad en el Servicio de Zeithaml y Bitner.

El modelo de brechas de calidad elaborado por Zeithaml y Bitner, permite determinar las discrepancias respecto a las percepciones y expectativas que tiene el receptor de un servicio al interactuar con su emisor. Cuando el resultado no es el esperado, afecta de manera negativa la experiencia del cliente, su percepción de la calidad de servicios y finalmente la satisfacción que el cliente adopta.

Es por ello que la identificación de las brechas permite a las organizaciones determinar áreas de oportunidad en el servicio prestado.

Este modelo centra su atención en las estrategias y los procesos que las empresas pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia.

El modelo plantea la existencia de cinco brechas sobre la calidad del servicio, las cuales se dividen en dos grupos; brechas del cliente, brechas del proveedor del servicio.



a) Brecha del Cliente.

El foco central del modelo es la brecha del cliente, la diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente, en donde las expectativas son los puntos de referencia que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con los servicios. Por su parte, las percepciones reflejan la forma en que efectivamente se recibe el servicio.

Las empresas necesitan cerrar esta brecha (entre aquello que los clientes esperan y reciben) con el fin de satisfacer a sus clientes y construir relaciones duraderas con ellos. Para cerrar esta importante brecha del cliente, el modelo plantea que deben cerrarse otras cuatro brechas: las de la empresa o proveedor del ser servicio.

b) Brechas de la empresa o proveedor del servicio.

Las brechas del proveedor del servicio son las causas que originan la brecha del cliente:

- **Brecha 1: No saber lo que el cliente espera:** Puede definirse como la falta de entendimiento que tienen las empresas respecto a las expectativas que tiene los clientes, de acuerdo al servicio que prestan. Se considera como uno de los principales motivos por los cuales las empresas no cumplen las expectativas.
- **Brecha 2: No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos:** Si no se sabe lo que el cliente espera, es muy difícil llevar a la práctica un servicio que los clientes valoren. Sin embargo, muchas veces saberlo no es suficiente, si es que este conocimiento no se traduce en un diseño y estándar de servicio orientado a los clientes.
- **Brecha 3: No entregar el servicio con los estándares de servicio:** Sucede cuando existen diferencias entre las especificaciones de calidad y el servicio que se está prestando actualmente a los clientes. Para ello se deben tener en cuenta los sistemas, procesos y personas involucradas que aseguren la ejecución del servicio como se planea.



Sobre la línea horizontal central de la figura se encuentran dos recuadros que corresponden a las expectativas del cliente y percepciones del cliente. Aunque las percepciones del cliente son evaluaciones subjetivas sobre experiencias de servicio reales, sus expectativas son los estándares sobre el desempeño o los puntos de referencia con los cuales comparan las experiencias de servicio.

En definitiva, este modelo expresa un claro mensaje a los administradores que desean mejorar la calidad en el servicio: la clave para cerrar la brecha del cliente es cerrar las brechas 1 a 4 del proveedor y mantenerlas cerradas. En la medida que se extiende una o más de las brechas del proveedor, decae la percepción del cliente acerca de la calidad en el servicio. Este modelo, llamado modelo integral de las brechas sobre calidad en el servicio, sirve como marco de referencia para las organizaciones que intentan mejorar la calidad en el servicio y el marketing de servicios.



CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.

2.1 Determinar el campo del estudio.

Desde un punto de vista teórico, población es entendida como la colección finita o infinita de unidades (individuos o elementos) de las cuales se desea obtener una información. Las unidades de la población pueden ser familias, empresas, personas, entre otras. En cada unidad es posible medir distintas características, por ejemplo, edad, nivel de renta, posición, actitud hacia un producto o servicio, etc. (Grande y Abascal, 2006).

La población objeto del presente estudio, la constituyen los clientes de BancoEstado Contacto 24 horas S.A., a los cuales un ejecutivo del área comercial por vía telefónica, le contactó, para ofrecer un producto financiero pre-aprobado o aprobado, tales como, créditos de consumo o tarjetas de créditos: TCR Mastercard Gold, TCR Visa Dorada, TCR Visa Internacional, TCR Visa Platimun. Los clientes se encuentran distribuidos en todo el país, por lo cual se trabaja con una empresa de logística Fasco, la cual está encargada de llevar el contrato al domicilio particular o comercial del cliente, según corresponda, y a la vez, recepciona los documentos necesarios: fotocopia CI, liquidaciones de sueldo y comprobante de domicilio. Estos son enviados al departamento de la casa central del banco llamado CBM para que verifique si el cliente posee la capacidad financiera para adquirir y ser aprobado y activado el producto financiero que ha solicitado.

2.2 Características de la investigación.

El tipo de investigación para este estudio, de acuerdo con sus características se define de tipo descriptivo, con base exploratoria.



2.2.1 Investigación Descriptiva.

Corresponde al tipo de investigación, que representa la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y, una descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.

La investigación descriptiva para muchos expertos es un nivel básico de investigación, el cual se convierte en la base de otros tipos de investigación. Se guía por la pregunta de investigación que se formula el investigador. Así como también se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. (Bernal Torres, Cesar A, 2006).

La investigación descriptiva utilizada en esta investigación corresponde a las opciones mencionadas anteriormente, las cuales son, la encuesta y la entrevista, ya que con las preguntas de investigación estructuradas en las encuestas y entrevistas de donde se recibió información útil para plantear hipótesis para lograr así elaborar una propuesta para mejorar la calidad de servicio de ventas telefónicas efectuadas por la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

2.2.2 Investigación Exploratoria.

Los estudios exploratorios por lo general son aquellos que tienen origen, cuando normalmente el objeto es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.

Así también se familiariza con fenómenos relativamente desconocidos, obtiene información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular, investiga problemas del comportamiento humano que consideren cruciales, los profesionales de determinada área, identifica conceptos o variables promisorias, establece prioridades para investigaciones futuras, o sugiere afirmaciones o postulados.

Estos estudios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismo, generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio,



relaciones potenciales entre variables; o establecen el tono de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas. (Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

Es por lo expuesto anteriormente que la investigación es de base exploratoria, debido a que entregar una buena calidad de servicio es imprescindible para lograr éxito en los procesos de comercialización en las empresas y este ha sido poco estudiado, específicamente en el proceso de ventas por vía telefónica de productos financieros de la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

2.3 Población en estudio.

Es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. También llamada “universo”, es la colección completa de observaciones que se desea estudiar. La población puede ser según su tamaño de dos tipos: Población finita y Población infinita. (Kinnear, Thomas y Taylor, 1993). La población que se utiliza en esta investigación son los clientes de BancoEstado Contacto 24 horas S.A., estos son la principal fuente de la investigación.

2.3.1 Población finita.

La población es finita cuando el número de elementos que la forman es finito, por ejemplo, el número de alumnos de un centro de enseñanza, o grupo clase.

Por otra parte, la población infinita existe cuando el número de elementos que la forman es infinito, o tan grande que pudiesen considerarse infinitos, debido a que es imposible contarlos.

Por lo tanto, la población para el estudio que se lleva a cabo, es la población finita en dado a que se consideró a 100 clientes de la banca personas de BancoEstado Contacto 24 horas. S.A.

La población se divide en:



- a) **Elementos:** Es el objeto o unidad sobre el cual se realiza la observación. En estudios poblacionales las unidades de observación son los individuos. Los elementos: personas o cosas que forman parte de la población. Para este análisis los elementos son 100 clientes de la banca personas de BancoEstado contacto 24 horas. S.A.
- b) **Unidades:** Son la información entregada por 3 ejecutivos del Banco, así como una base de datos de 100 clientes, e información de carácter relevante obtenida en BancoEstado Contacto 24 horas S.A.
- c) **Alcance:** Es el lugar donde se llevará a cabo la muestra. Este estudio se realizó en la Región del Bio Bío, ciudad de Lota. Cávese señalar que se realizó él estudió a clientes del BancoEstado contacto 24 horas. S.A. a nivel nacional encuestándolos por vía telefónica.

2.3.2 Muestra de la población del estudio.

La muestra de estudio se realizó a un número de 100 clientes obtenidos de una base de datos de un ejecutivo de la plataforma comercial del área de ventas de la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A. Para una posterior encuesta telefónica, como herramienta de medición de la calidad del servicio que entrega la empresa a sus clientes, en donde lo ideal de la muestra de este estudio debió haber sido con un listado de todos los clientes de Banco Estado, que alguna vez solicitaron un producto financiero por vía telefónica, para que el resultado final de la encuestas, hubiese sido aplicable a toda la empresa, obteniendo un análisis de resultados más universal de las percepciones y satisfacción del servicio recibido. Sin embargo, aunque no fue aplicable a todos los clientes por virtud del tiempo, la muestra obtenida aplicada en el estudio, se considera un buen punto de partida para el análisis general de la empresa.



2.3.3 Censo a los clientes de BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

Se denomina censo, en estadística descriptiva, al recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.

Dado a lo acotado del tiempo de realización de la investigación de 3 meses aproximados, se determinó el censar a un número de 48 clientes, cuya información fue obtenida y recopilada de una base de datos de un ejecutivo comercial de BancoEstado Contacto 24 horas S.A., la cual contenía un total de 100 clientes. El objetivo del censo fue obtener información necesaria, para analizar las respuestas a las interrogantes de la encuesta elaborada por las alumnas.

2.4 Fuentes de recolección de información.

Para la gestión y mejora de la calidad del servicio se requiere identificar e implementar un sistema de indicadores eficientes y prioritarios, los cuales se clasifican en información secundaria y primaria.

Principalmente esta investigación está basada en información primaria, la cual se obtuvo por medio de la realización de una encuesta a 100 clientes que solicitaron productos financieros con el banco, de los cuales 48 clientes si accedieron a contestarla. Además, esta fue complementada con información secundaria, obtenida de una entrevista efectuada a 3 ejecutivos, de la plataforma comercial de BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

2.4.1 Fuentes primarias.

La información necesaria para la investigación del presente estudio fueron fuentes primarias, ya que se obtuvo información directamente de los clientes de BancoEstado Contacto 24 Horas. S.A., correspondiente a la banca persona, los cuales poseen un producto que los vincula con la institución financiera.



Como información primaria, se realizó una encuesta a los consumidores de la empresa, en donde se midió la opinión explícita de los clientes sobre el servicio solicitado por vía telefónica, y, por consiguiente, su satisfacción o insatisfacción sobre el servicio global recibido. Para poder acceder a este tipo de información se estructuró una encuesta de 10 preguntas, la cual en primer instante se propuso realizar a 100 clientes obtenidos de una base de datos de un ejecutivo del área comercial de BancoEstado Contacto 24 horas S.A., pero por lo acotado del tiempo y lo difícil que fue el contactarles, se efectuó a un total de 48 clientes, los que sí accedieron a responder la encuesta, recopilando así la información necesaria de los clientes a los cuales se contactó por vía telefónica, logrando así, medir su opinión explícita, sobre el servicio solicitado, y de esta manera, verificar si se cumplieron las normas establecidas por la empresa desde el llamado en donde se le ofreció el producto financiero pre-aprobado o aprobado, hasta el finalizar la activación del producto financiero contratado.

La aplicación correcta de esta fuente de información, es útil para tomar mejores decisiones con respecto al servicio que se entrega y además lograr que este pueda ser mejorado, beneficiando así la percepción del servicio otorgado por BancoEstado Contacto 24 horas. S.A.

2.4.2 Fuentes secundarias.

Por otra parte, las fuentes secundarias que se utilizaron en la investigación son entrevistas a 3 ejecutivos de área comercial encargados de vender productos financieros por vía telefónica, información disponible de encontrar en la empresa, y una base de datos de 100 clientes que durante el primer semestre del año 2018 fueron contactados por un ejecutivo del área comercial mediante vía telefónica para ofrecer el contratar un producto financiero pre-aprobado.

Este estudio se realizó con la aplicación de una entrevista a trabajadores del área comercial, realizadas por 2 estudiantes de la carrera de Ingeniería de ejecución en administración de empresas de la Universidad del Bío-Bío.

Las entrevistas que se realizaron a 3 ejecutivos del área comercial, fueron aceptadas, a través de una solicitud que se realizó a la empresa BancoEstado Contacto 24 horas. S.A.,



para contactar a sus ejecutivos y ver desde su perspectiva y experiencia como son los procesos del servicio de ventas telefónicas.

Se realizó una entrevista en profundidad a los ejecutivos de la empresa, ya que son ellos quienes disponen de información importante y precisa del proceso de venta a través del contacto directo con los clientes. Los ejecutivos de ventas que son encargados de atender y ofrecer por vía telefónica a los clientes de BancoEstado Contacto 24 horas S.A., los productos financieros para-probados y aprobados, además, son quienes mejor conocen lo que los clientes demandan al querer contratar y lo que esperan en la gestión total de proceso de venta y post venta, por lo cual se estructuró una entrevista de 13 preguntas, para recoger su opinión ante el servicio global que ellos comercializan, por ende, la información secundaria se agrupó y procesó para formar las medidas necesarias para analizar los resultados.

2.5 Percepción de calidad.

Se utilizó como herramienta de investigación, la encuesta, en donde se midió los aspectos que influyen sobre el cliente y sobre el servicio que ellos perciben, también se verificó las necesidades y deseos del cliente al aceptar el producto, para luego analizar la comparación entre las expectativas que tenía el cliente al aceptar el producto financiero pre-aprobado o aprobado, con respecto a las percepciones del cliente al recibir el servicio contratado, activado.

En síntesis, se puede señalar que toda la información recopilada y los estímulos que se captan por los sentidos, más aquellos aspectos que influyen en la forma de percibir, y es lo que genera la elaboración de un concepto sobre el servicio observado como una totalidad.

2.6 Utilización del modelo Grönroos de medición de Calidad de servicios.

Por parte de los clientes, la buena calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada satisface las expectativas del cliente, esto es la calidad esperada. Si las expectativas son poco realistas, la calidad total percibida será baja, aun cuando la calidad experimentada, medida objetivamente sea buena.



La medición de la calidad según el modelo de Grönroos, está influida por 3 componentes distintos.

- **La calidad técnica:** Quiere decir que el servicio sea correcto técnicamente y que conduzca a un resultado aceptable. Es decir, es lo que BancoEstado Contacto 24 horas S.A., ofrece a sus clientes inicialmente al momento de la venta.
- **La calidad funcional:** Es la forma en la que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio, es la dimensión del “como” el consumidor lo recibe. Es decir, es lo que la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas. S.A., entrega al cliente pudiendo ser lo que este esperaba, o un servicio distinto a lo que se le prometió inicialmente.
- **La imagen corporativa de la empresa:** Es la forma en que los consumidores perciben a la empresa. La imagen corporativa se crea principalmente, mediante la percepción de la calidad técnica y funcional de los servicios que presta, y en última instancia afectará a la percepción global del servicio. Es decir, lo que BancoEstado Contacto 24 Horas. S.A., como empresa y su nombre entrega es una percepción de alta calidad de servicios dado al prestigio de los años de servicio entregados hacia todos los chilenos, pero, comparando entre la percepción de la calidad técnica y funcional, el cliente podrá determinar la percepción real del servicio contratado.

Si bien existen otros modelos de medición de calidad de servicio, se estima que el ya mencionado da una idea clara para efectuar mediciones de la calidad del servicio que presta BancoEstado Contacto 24 Horas. S.A., y, por tanto, luego de revisarlo, se estima además que el instrumento encuesta fue de gran utilidad para llevar a efecto la investigación de percepción de la calidad que se anheló realizar en la empresa específicamente en el servicio de ventas por vía telefónica.



2.7 Encuesta, instrumento de medición de la calidad con información primaria.

Para este estudio se utilizó como fuente primaria de la investigación una encuesta, en la cual se recolectó información de los clientes sobre la gestión del área comercial que la empresa les ofrece, versus la que finalmente se les entrega, para lograr esto se elaboró un cuestionario de 10 preguntas relacionadas al servicio de venta y post venta de productos financieros, las cuales se prepararon con el objetivo de obtener la información clara de cómo los clientes de BancoEstado Contacto 24 horas S.A. perciben el servicio solicitado. Esta encuesta se realizó a través de vía telefónica,

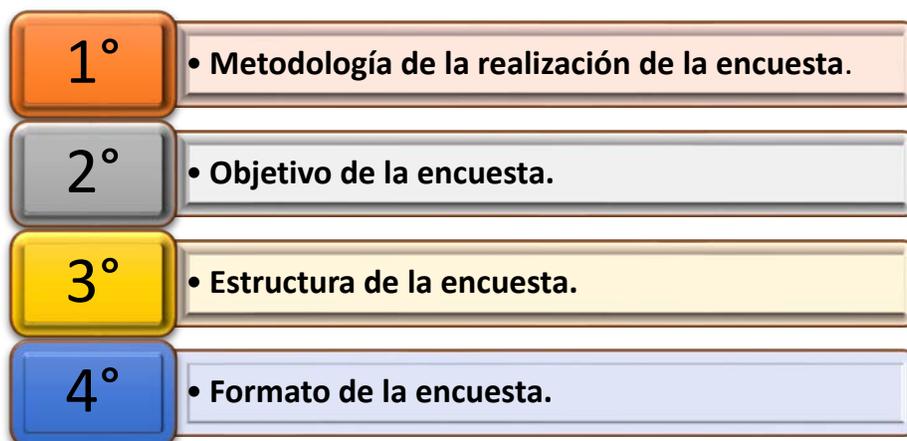
Luego de construido el instrumento, la aplicación se hizo a clientes que contrataron productos financieros a través de vía telefónica en el primer semestre del año 2018, clientes que se componen por su segmentación de ingresos y productos asociados con el Banco como, Clientes Alta Relación, Clásico Potencial y Emergente.

2.8 Etapas para la elaboración de la Encuesta.

Como se mencionó anteriormente, se realizó una encuesta, uno de los mejores instrumentos que ayudó a recopilar información atinente a la investigación, esta, se llevó a cabo en 4 pasos: el primer paso fue determinar la metodología para la correcta realización de la encuesta, el segundo paso fue definir el objetivo de la encuesta, una vez identificado el objetivo se procedió a estructurar la encuesta, para finalmente definir el formato necesario para alcanzar el objetivo determinado.



Figura N° 9: Pasos de la Elaboración de la Encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

2.8.1 Metodología de la realización de la encuesta.

La metodología se basa en la investigación de mercado a partir de la recolección de información primaria, la cual se extrajo de la base de datos de un ejecutivo de ventas, que contiene a 100 clientes de BancoEstado Contacto 24 horas S.A., en donde se contactó por vía telefónica a cada cliente para medir la opinión explícita de ellos sobre el servicio percibido y por consiguiente, su satisfacción o insatisfacción con el servicio recibido, realizando una comparación de si lo que se le prometió inicialmente es decir, las normas establecidas por la empresa que se mencionaron antes de aceptar el producto, fueron llevadas a cabo hasta el finalizar la entrega del servicio solicitado.

2.8.2 Objetivo de la encuesta.

Herramienta para obtener información de los clientes de BancoEstado Contacto 24 horas. S.A., utilizada para analizar la percepción de la satisfacción del cliente en cuanto a la calidad técnica, calidad funcional y la imagen corporativa de la empresa llevaba a cabo en los procesos de ventas y entrega de productos financieros solicitados por vía telefónica.



2.8.3 Estructura de la encuesta.

La encuesta elaborada, está estructurada en dos partes y contiene en total 10 preguntas.

Para comenzar se realizó una introducción a las preguntas que consiste en la presentación de la investigación al cliente, si este está de acuerdo se procede a realizar la encuesta y en caso de que este no quiera responder la encuesta, se procedió a volver agendar una hora de llamada, señalando la importancia que presta ésta para mejorar el servicio que se recibirá a futuro.

En la primera parte, las preguntas están elaboradas para el estudio del servicio percibido por el cliente de la labor realizada por la empresa Fasco.

En la pregunta número 1, se verificó cual es el producto que solicitó el cliente.

En la pregunta número 2, se verificó si el producto fue solicitado en la Región Metropolitana o en otras Regiones de Chile.

En la pregunta número 3, se verificó los días que demoró la empresa Fasco en asistir al domicilio particular o comercial del cliente a recepcionar la documentación requerida para el análisis de la situación financiera del cliente. Donde lo establecido por BancoEstado Contacto 24 horas. S.A., es 4 días para regiones y 3 días para la Región Metropolitana. Si al cliente no lo visitaron dentro de los días establecidos por el banco para visitar, se procede a pasar a la pregunta número 8.

En la pregunta número 4 se verificó si el ejecutivo de la empresa Fasco cumplió con llevar el contrato del producto financiero ofrecido y además concretar la firma de éste.

En la pregunta número 5, se verificó cuales documentos el ejecutivo de Fasco le solicitó al cliente, donde lo requerido para poder analizar la situación financiera del cliente son los documentos: fotocopia de la cédula de identidad, liquidaciones de sueldo y comprobante del domicilio.



En la pregunta número 6, se le pidió al cliente que señale, cómo mide, el servicio entregado por los ejecutivos de Fasco al momento de la visita para la entrega y firma de documentos.

En la segunda parte se preguntó al cliente, sobre la gestión de CBM departamento encargado de la activación del producto financiero contratado por el cliente de BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

En la pregunta número 7 se consultó cuanto demoró el departamento de la casa matriz de BancoEstado Contacto 24 horas. S.A. de Santiago, llamado CBM en dejar activo el producto financiero contratado por el cliente desde que éste entregó la documentación requerida y firmó el contrato donde lo óptimo son 72 horas (3 días hábiles).

En la pregunta número 8 se consultó al cliente, si en el proceso de post-venta recibió retroalimentación de algún ejecutivo, en donde le indicara en que proceso de la activación iba el producto financiero solicitado.

En la pregunta número 9 se consultó al cliente, según el proceso de post venta que recibió, y en comparación a los plazos que se le comentaron en la venta, como puede medir su satisfacción con el servicio entregado.

En la pregunta número 10, se consultó al cliente si siente la motivación y confianza de volver a contratar nuevamente un producto financiero a través de vía telefónica con BancoEstado Contacto 24 horas S.A. Si la respuesta es no preguntar el motivo.

Por ultimo las alumnas agradecen la disposición y atención del cliente para responder las preguntas de la encuesta, y se despiden cordialmente.



2.8.4 Formato de la encuesta.

Primera Parte de la encuesta.

- **Presentación de la encuesta.**

Buenas Tardes Sr: (aquí se señala el nombre del cliente según corresponda). Mi nombre es Crisla Rubilar / Natalia Rubilar, alumnas tesistas de la Universidad el Bío-Bío, se está realizando un estudio sobre la calidad y mejoramiento de procesos de venta de productos financiero, que usted solicitó a BancoEstado Contacto 24 horas. S.A., a través de vía telefónica.

Este llamado consiste en una encuesta de breves preguntas en donde se mide su percepción con el servicio que se entregó por vía telefónica. ¿Tiene usted breves minutos de su tiempo?

a) **Respuesta: Si**

b) **Respuesta: No**

Si la respuesta es Sí, se procede a realizar la siguiente pregunta.

Si la respuesta es No, se procede a volver agendar una hora de llamada y persuadir que es importante poder tomar sus antecedentes para mejorar el servicio a recibir en el futuro cercano.

Pregunta N°1

¿Qué tipo de Producto solicitó a través de vía telefónica con BancoEstado Contacto 24 horas S.A.?

a) **Crédito de Consumo**

b) **Tarjeta de Crédito**

c) **Seguros**



Pregunta N°2

¿En cuál región solicitó usted el producto financiero?

- a) **Región Metropolitana**
- b) **Otras Regiones.**

Pregunta N°3

¿Cuántos días después de usted aceptar el crédito, fueron a visitarle para recepcionar sus documentos?

- a) **3 días**
- b) **4 días.**
- c) **Más de 4 días.**
- d) **No lo visitaron y re agendaron.**
- e) **No lo visitaron**

Si al cliente no lo visitaron dentro de los días establecidos por el banco para visitar, pasar a la pregunta 8.

Pregunta N° 4

¿En el día de la visita del ejecutivo de Fasco, firmó el contrato del producto financiero solicitado?

- a) **Si**
- b) **No**

Pregunta N°5

¿Cuáles documentos entregó en el día de la visita, al ejecutivo de Fasco?

(marcar el o los documentos que entregó el cliente)

- a) **Liquidaciones de Sueldo**
- b) **Fotocopia CI**
- c) **Comprobante de domicilio**



Pregunta N°6

¿Cómo mide usted, el servicio entregado por los ejecutivos de Fasco al momento de la visita para la entrega y firma de documentos?

- a) **Muy Bueno**
- b) **Bueno**
- c) **Más o menos**
- d) **Malo**
- e) **Muy malo**

Segunda Parte de la encuesta.

Pregunta N°7

¿Desde la fecha de la visita en donde recibió y entregó la documentación, cuanto demoró en quedar activo el producto?

- a) **3 días hábiles**
- b) **4 días hábiles**
- c) **Más de 5 días hábiles**

Pregunta N°8

¿En el proceso de la post venta del producto, recibió retroalimentación de algún ejecutivo, en donde le indicara en que proceso iba su producto?

- a) **Si**
- b) **No**

Pregunta N°9

¿Según el proceso de post venta que recibió, y en comparación a los plazos que se le comentaron en la venta, como puede medir su satisfacción con el servicio entregado?

- a) **Muy satisfecho**
- b) **Satisfecho**
- c) **Insatisfecho**
- d) **Muy insatisfecho**



Pregunta N°10

¿Solicitaría nuevamente otro servicio o productos de Banco Estado a través de vía telefónica?

- a) **Si**
- b) **No**

Si la respuesta es No, consultar el motivo.

Agradecemos su gentileza y atención, de haber respondido esta encuesta, que tenga un buen día. Hasta luego.

2.9 Entrevista, instrumento de medición de calidad con información secundaria.

Para el estudio se utilizó la fuente de información secundaria de investigación, la cual es una entrevista en profundidad a 3 ejecutivos del área comercial de BancoEstado Contacto 24 horas S.A., en donde se buscó la información necesaria para crear preguntas certeras y analizar la percepción que el ejecutivo estima tiene el cliente, del cómo entrega la empresa sus servicios, ya que el ejecutivo es el intermediario en este proceso. Por ende, se elaboraron 13 preguntas, para recoger sus opiniones e información.

Luego de construido el instrumento, entrevista, esta fue ejecutada por las 2 alumnas realizadoras de esta investigación, la cual se efectuó de manera presencial. A continuación, se muestra en detalle la estructura y las respuestas a cada pregunta por parte de los 3 ejecutivos.

➤ Presentación introductoria.

Buenas tardes, Sr o Sra., mi nombre es Crisla Rubilar/ Natalia Rubilar, estudiantes tesistas de la Universidad del Bío-Bío, se está realizando un trabajo sobre la calidad y mejoramiento de procesos de venta de productos financiero de BancoEstado Contacto 24 horas. S.A., para lo cual se quiere obtener información sobre los procesos de la calidad desde su perspectiva, dado a que los ejecutivos son quien realizan la venta directamente con el cliente, son ustedes quienes conocen en profundidad las demandas requeridas por los clientes



cuando se entrega un buen o mal servicio. Es por ello que solicitamos breves minutos de su tiempo.

2.9.1 Entrevista a ejecutivo N°1.

Figura N° 10: Fotografía, credencial ejecutiva Susana Opazo.



Fuente: Elaboración propia.

Solicitar datos personales del ejecutivo

Nombre: Susana Beatriz Opazo Ayala.

Rut: 17.640.983-5

A Continuación, se le realizaron las siguientes preguntas:

Pregunta N°1

Cargo específico de venta de productos, (ejecutiva de créditos, ejecutiva de tarjetas de créditos)

Respuesta: Ejecutivo comercial telefónico de créditos de consumo.



Pregunta N° 2

¿Cuántos años lleva trabajando dentro de la empresa en el área comercial?

Respuesta: llevo aproximadamente 4 años trabajando.

Pregunta N°3

¿Cuántos créditos promedio vende en el día?

Respuesta: aproximadamente 2 crédito en el día, aunque varía mucho según la temporada: por ejemplo, en marzo, septiembre y diciembre las ventas de créditos diarios aumentan.

Pregunta N° 4

¿Cuál es el promedio de rechazos de productos financieros en la empresa, o según sus estadísticas personales, cada cuantos, créditos vendidos tienes créditos rechazados?

Respuesta: en un comienzo tenía bastantes productos financieros rechazos, de los dos créditos que vendía en el día, a veces los dos lo rechazaban, luego con el tiempo se fue modificando un poco y bajaron los productos rechazados, dado a que se les daba más plazo del inicial, para que la visita se concretara, porque por eso no se cursaban los créditos.

Pregunta N°5

¿Dónde considera usted, que se encuentra el error de que los créditos y tarjetas de créditos se rechacen y los clientes no puedan acceder al producto?

Respuesta: eh, el error principalmente era de la empresa Fasco, en la demora de las visitas y de la poca aclaración de los documentos que debía tener el cliente al momento de la visita, por lo cual los clientes no presentaban todos los documentos y por eso se demoraba la activación de productos.



Pregunta N°6

Dentro del área mencionada anteriormente ¿Se recopila información de las necesidades de los clientes, para entregar un buen servicio? ¿Qué tan frecuentemente se hace esto?

Respuesta: no nunca se recopilaba información, los supervisores pedían cantidad en vez de calidad del servicio.

Pregunta N°7

¿Dentro del área comercial los ejecutivos, supervisores y gerencia comparten una preocupación por tener calidad en el servicio que se entrega a sus clientes en los procesos de venta y post venta, dado el resultado de sus rechazos?

Respuesta: no, porque solo se preocupan de la cantidad de créditos vendidos en el día, y si no se activaba no era relevante, ya que siempre llegaban nuevos clientes, además la empresa se enfoca en cumplir primordialmente la meta anual sin estudiar la calidad de los procesos de venta.

Pregunta N°8

¿Qué tipo de información, recursos y capacitaciones, se destinan a gestiones para ofrecer un servicio de calidad?

Respuesta: no nunca se realizaban capacitaciones, solo la capacitación para aprender a vender un producto bancario según las normas de la empresa lo más rápido posible para cumplir las metas.

Pregunta N°9

Según su opinión, y los años de servicio que lleva en la empresa. ¿A qué cree usted que se le da más importancia, a las ventas o al servicio que se les entrega a los clientes?

Respuesta: Por lo que yo veo, se da prioridad a la cantidad de ventas, que a la calidad del servicio que se entrega.



Pregunta N°10

Deduciendo la pregunta anterior, según el servicio que se entrega, ¿la empresa puede considerar a sus clientes como frecuentes y leales según el servicio entregado por vía telefónica de Banco Estado Contacto 24 horas S.A.?

Respuesta: no, porque lo clientes siempre se iban cambiando y aparecían clientes nuevos, la verdad nunca tuve un cliente que me llamara o solicitara nuevamente un crédito por vía telefónica.

Pregunta N°11

¿Entregar un buen servicio para fidelizar al cliente, según su experiencia como ejecutiva de ventas, es un costo o un valor agregado?

Respuesta: Es un valor agregado, porque para la empresa eso no es un costo es más se hace necesario que los ejecutivos de ventas telefónicas logren elaborar carteras de clientes lo cual hoy no se ejecuta, dado a que la rotación de clientes es muy peligrosa al igual que la despreocupación por entregar un buen servicio.

Pregunta N°12

¿Qué modificación realizaría usted, conociendo la demanda que solicita el cliente, con respecto al servicio que la empresa Banco Estado Contacto 24 horas S.A., entrega?

Respuesta: El tema de cartelización de clientes, ayuda mucho más a solicitar créditos, la cartelización hace que mantengamos contactos con nuestros clientes, entonces ya no son clientes nuevos, si no que antiguos y se le da un buen trato porque ya se ha tenido contacto con el cliente, y así el cliente preferiría solicitar siempre créditos con el mismo ejecutivo.

Pregunta N°13

¿Qué beneficios cree usted, que tendría a la empresa, el considerar cambiar y modificar la entrega del servicio para mejorar su calidad?

Respuesta: fidelización de cliente, dado que así se podría vender muchos más créditos, si el cliente le agrado y se sintió complacido con el servicio persivido, entonces se

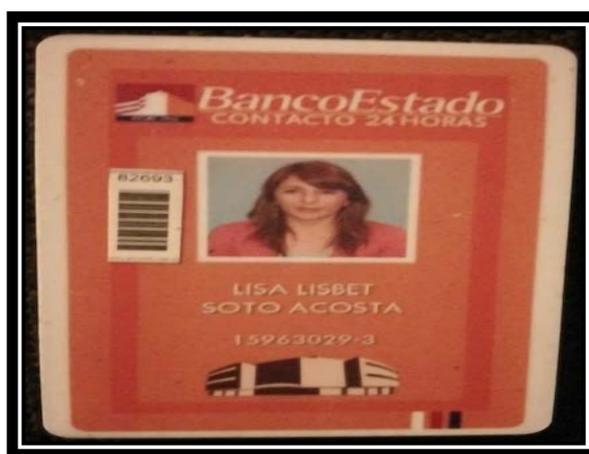


motivaría en volver a solicitar un producto por vía telefónica a la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

Muchas gracias por su atención y su disponibilidad para responder a nuestras preguntas

2.9.2 Entrevista a ejecutivo N°2.

Figura N° 11: Fotografía, credencial ejecutiva Lisa Soto.



Fuente: Elaboración propia.

Solicitar datos personales del ejecutivo

Nombre: Lisa Lisbet Soto Acosta.

Rut: 15.963.029-3

A Continuación, se le realizaron las siguientes preguntas:

Pregunta N°1

Cargo específico de venta de productos, (ejecutiva de créditos, ejecutiva de tarjetas de créditos)

Respuesta: Ejecutiva comercial telefónica de créditos de consumo.



Pregunta N° 2

¿Cuántos años lleva trabajando dentro de la empresa en el área comercial?

Respuesta: llevo aproximadamente 9 años trabajando en Banco Estado.

Pregunta N°3

¿Cuántos créditos vende promedio en el día?

Respuesta: Tenemos una meta diaria que nos solicitan de 2 ventas al día de créditos, en promedio dentro del mes yo realizo 3 ventas diarias, es muy relativo a veces depende de las fechas o temporadas en donde se vende mucho más al día.

Pregunta N°4

¿Cuál es el promedio de rechazos de productos financieros en la empresa, o según sus estadísticas personales, cada cuantos créditos vendidos, tienes créditos rechazados?

Respuesta: no tengo la cifra exacta, pero por ejemplo yo vendo siempre aproximadamente 3 créditos al día, y al mes yo creo que unos 65 créditos cuando la cifra es buena, pero más o menos CBM me rechaza unos 20 créditos al mes, por varios motivos, casi siempre es eso.

Pregunta N°5

¿Dónde considera usted, que se encuentra el error de que los créditos y tarjetas de créditos se rechacen y los clientes no puedan acceder al producto?

Respuesta: si hablo por mis ventas de créditos, yo creo que por lo que más se rechazan es por motivos de retrasos de la visita, la empresa Fasco nunca visita en la hora y fecha prometida al inicio de la venta, y el cliente se aburre de esperar.

Pregunta N°6

Dentro del área mencionada anteriormente ¿Se recopila información de las necesidades de los clientes, para entregar un bien servicio? ¿Qué tan frecuente se hace esto?

Respuesta: por lo que yo sé, no se hace, la única retroalimentación que se le hace es por parte del ejecutivo para tener seguimiento del producto y que se active, pero yo hago un seguimiento interno, solo llamo al cliente cuando se demora mucho el crédito.



Pregunta N°7

¿Dentro del área comercial los ejecutivos, supervisores y gerencia comparten esa preocupación por tener calidad en el servicio que se entrega a sus clientes en los procesos de venta y post venta, dado el resultado de sus rechazos?

Respuesta: no, no existe, solo hay una preocupación por la pre-venta y venta de los créditos y las tarjetas por los supervisores, por lo que yo veo, no sé si internamente en gerencia se interese, porque hace mucho no se cambia la gestión, solo cambian de empresa de distribución, antes había otra más mala que Fasco que es la que está ahora.

Pregunta N°8

¿Qué tipo de información, recursos y capacitaciones, se destinan a gestiones para ofrecer un servicio de calidad?

Respuesta: las únicas capacitaciones que nos hacen es para saber cómo vender y que el cliente quiera el crédito o la tarjeta, como venderlo rápidamente, solo eso nos hacen y talleres de vez en cuando enfocados a lo mismo que las capacitaciones.

Pregunta N°9

Según su opinión, y los años de servicio que lleva en la empresa. ¿A qué cree usted que se le da más importancia, a las ventas o al servicio que se les entrega a los clientes?

Respuesta: por los años que llevo nunca han cambiado la forma de entregar los documentos entonces creo que se le da más importancia, a las ventas.

Pregunta N°10

Deduciendo la pregunta anterior, según el servicio que se entrega, ¿la empresa puede considerar a sus clientes como frecuentes y leales según el servicio entregado por vía telefónica de Banco Estado Contacto 24 horas S.A.?

Respuesta: por los años que llevo los clientes si son frecuentes por que ocupan arto los productos, pero muy rara vez toman créditos seguidos por vía telefónica, los clientes si se demora mucho prefieren la sucursal venta presencial.



Pregunta N°11

¿Entregar un buen servicio para fidelizar al cliente, es un costo o un valor agregado?

Respuesta: es un valor agregado, un cliente contento con lo que se le entrega, vuelve a pedir nuevamente un crédito.

Pregunta N°12

¿Qué modificación realizaría usted, conociendo la demanda que solicita el cliente, con respecto al servicio que la empresa Banco Estado Contacto 24 horas S.A. entrega?

Respuesta: bueno nosotros realizamos muy bien la venta del crédito el problema está en la empresa que lleva y recoge la documentación, porque nunca hacen la visita en el día acordado, y los clientes se molestan y no vuelven a tomar créditos de nuevo. Yo cambiaría la empresa de distribución, Fasco.

Pregunta N°13

¿Qué beneficios cree usted, que le dará a la empresa, el considerar cambiar y modificar la entrega del servicio para mejorar su calidad?

Respuesta: si los intereses del banco son las ventas, si modifica el servicio de entrega de documentos, se activarían muchos más créditos y así la empresa aumenta sus ventas y también se logra mantener clientes contentos.

Muchas gracias por su atención y su disponibilidad para responder a nuestras preguntas.



2.9.3 Entrevista a ejecutivo N°3.

Figura N° 12: Fotografía, credencial ejecutiva Jocelyn Mendoza.



Fuente: Elaboración propia.

Solicitar datos personales del ejecutivo

Nombre: Jocelyn Belén Mendoza Santander.

Rut: 18.135.422-4

A Continuación, se le realizaron las siguientes preguntas:

Pregunta N°1

Cargo específico de venta de productos, (ejecutiva de créditos, ejecutiva de tarjetas de créditos)

Respuesta: Ahora vendo créditos de consumo, pero he vendido todos los productos que Banco Estado Contacto 24 horas ofrece. Soy Ejecutiva Comercial telefónica de Créditos de Consumo.



Pregunta N°2

¿Cuántos años lleva trabajando dentro de la empresa en el área comercial?

Respuesta: Trabajo desde el 2009 en el banco, como casi 9 años tengo de antigüedad laboral.

Pregunta N°3

¿Cuántos créditos promedio vende en el día?

Respuesta: En promedio vendo 3 créditos o más al día.

Pregunta N°4

¿Cuál es el promedio de rechazos de productos financieros en la empresa, o según sus estadísticas personales, cada cuantos créditos vendidos, tienes créditos rechazados?

Respuesta: con los años que llevo trato de no tener muchos rechazos porque al fin y al cabo es mi sueldo. Pero por ejemplo en la semana vendo en promedio 15 créditos, de esos 15 no se activan 5 aproximadamente.

Pregunta N°5

¿Dónde considera usted, que se encuentra el error de que los créditos y tarjetas de créditos se rechacen y los clientes no puedan acceder al producto?

Respuesta: el error está en el departamento de canales electrónicos ellos son quienes activan el crédito, y ellos son quienes ven si el cliente accede o no al crédito, también en parte tiene responsabilidad la empresa Fasco por no llevar a tiempo los documentos de los clientes, para que se active el crédito.

Pregunta N°6

Dentro del área mencionada anteriormente ¿Se recopila información de las necesidades de los clientes, para entregar un bien servicio? ¿Qué tan frecuente se hace esto?

Respuesta: nosotros somos la cara visible, los ejecutivos son quienes retroalimentan al cliente, pero por parte de los superiores tampoco existe mucha información tratamos de hacer lo que podemos con la poca información que se tiene nada más.



Pregunta N°7

¿Dentro del área comercial los ejecutivos, supervisores y gerencia comparten esa preocupación por tener calidad en el servicio que se entrega a sus clientes en los procesos de venta y post venta, dado el resultado de sus rechazos?

Respuesta: la verdad muy poco, solo nos retroalimentan sobre las metas que se deben cumplir, si uno está dentro de los porcentajes de ventas al mes, no existe una retroalimentación por créditos no activados.

Pregunta N°8

¿Qué tipo de información, recursos y capacitaciones, se destinan a gestiones para ofrecer un servicio de calidad?

Respuesta: no hay capacitación solo se le dé prioridad a las ventas antes que al cliente.

Pregunta N°9

Según su opinión, y los años de servicio que lleva en la empresa. ¿A qué cree usted que se le da más importancia, a las ventas o al servicio que se les entrega a los clientes?

Respuesta: se la da más importancia a las ventas.

Pregunta N°10

Deduciendo la pregunta anterior, según el servicio que se entrega, ¿la empresa puede considerar a sus clientes como frecuentes y leales según el servicio entregado por vía telefónica de Banco Estado Contacto 24 horas S.A.?

Respuesta: Muchas veces puede considerarse como clientes leales, pero por lo general trabajamos sin carterización entonces clientes frecuentes no tenemos, aunque si he tenido clientes que me han vuelto a llamar para solicitar créditos nuevamente conmigo.

Pregunta N°11

¿Entregar un buen servicio para fidelizar al cliente, es un costo o un valor agregado?

Respuesta: la fidelización es un valor agregado, deberían preocuparse por ese tema y realizar capacitaciones para mejorar la calidad de los servicios entregados tanto por ejecutivos de ventas telefónicas, como los participantes del servicio global.



Pregunta N°12

¿Qué modificación realizaría usted, conociendo la demanda que solicita el cliente, con respecto al servicio que la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A. entrega?

Respuesta: aumentaría el personal en el departamento de canales electrónicos para acelerar la activación de los créditos, y cambiaría a la empresa de distribución porque es muy poco profesional, también incluiría en las capacitaciones el valor agregado a la venta, tendríamos clientes más contentos, si lo clientes están más contentos y complacidos con el servicio recibido, hay posibilidad de efectuar y contratar más ventas.

Pregunta N°13

¿Qué beneficios cree usted, que le dará a la empresa, el considerar cambiar y modificar la entrega del servicio para mejorar su calidad?

Respuesta: creo que como decía en las preguntas anteriores tendríamos fidelización con los clientes que es súper importante para la empresa.

Muchas gracias por su atención y su disponibilidad para responder a nuestras preguntas.



CAPÍTULO III:

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

3.1 Prólogo a los resultados.

A continuación, se presentará el análisis del resultado del instrumento de información primaria de encuestas aplicada a los clientes de BancoEstado Contacto 24 horas S.A., junto con el análisis del resultado del instrumento de información secundaria de entrevistas realizada a tres ejecutivos de BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

3.2 Introducción a los resultados de las encuestas.

Una vez aplicada el total de las encuestas previamente establecidas para los clientes y con el objetivo de conocer los ítems más representativos de las percepciones, expectativas y satisfacción o insatisfacción sobre el servicio contratado y recibido, se procede al análisis de los resultados obtenidos, de acuerdo a la medición por medio del instrumento de información primaria de encuestas y de acuerdo al modelo de medición de calidad de servicio de Grönroos, analizando así, la calidad técnica, la calidad funcional y la imagen corporativa, del servicio de ventas por vía telefónica, ofrecido por empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

El análisis de las encuestas se realizó en una planilla de cálculo Microsoft Excel numerando los clientes de la base de datos obtenida de Banco Estado Contacto 24 horas S.A., desde el 1 al 100. Para cada afirmación consultada se le asignó la respuesta otorgada por el cliente dependiendo de la estructura y de las alternativas determinadas en cada pregunta de la encuesta.



3.3. Análisis general a las respuestas de las encuestas.

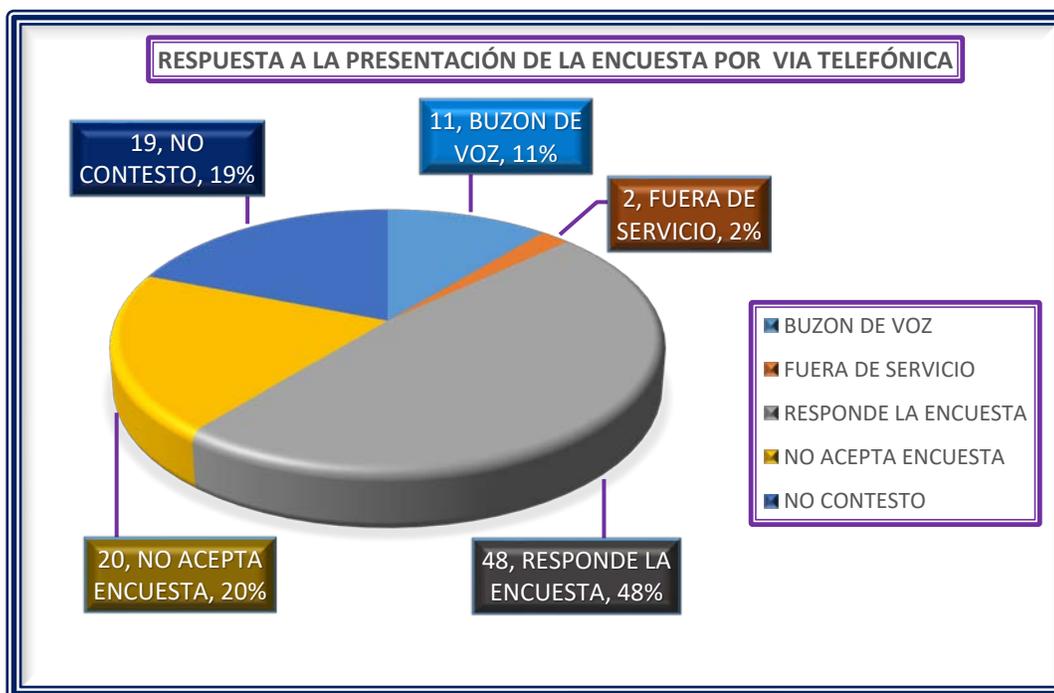
3.3.1 Respuesta de los clientes a la presentación de la encuesta, por vía telefónica.

Tabla N° 3: Respuesta a la presentación de la encuesta por vía telefónica.

TABLA GRÁFICO N°1: RESPUESTA A LA PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA POR VIA TELEFÓNICA		
Cantidad de clientes	Respuesta a la llamada por vía telefónica	Porcentaje
11	BUZON DE VOZ	11%
2	FUERA DE SERVICIO	2%
48	RESPONDE LA ENCUESTA	48%
20	NO ACEPTA ENCUESTA	20%
19	NO CONTESTO	19%
100	TOTAL DE CLIENTES	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 1: Respuesta a la presentación de la encuesta por vía telefónica.



Fuente: Elaboración propia.



En el gráfico se puede identificar que de los 100 clientes de la base de datos de la empresa Banco Estado contacto 24 horas S.A., de las llamadas realizada a los clientes, 48% fueron aceptas y le dieron respuesta a las encuestas que se les presento por vía telefónica. Un 20% de los clientes si contestaron al llamado, pero no aceptaron la encuesta. Y el restante 32% no contesto sus llamadas, pasaron a buzón de voz o se encontraban fuera de servicio.

3.3.2 Producto financiero contratado por los clientes de BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

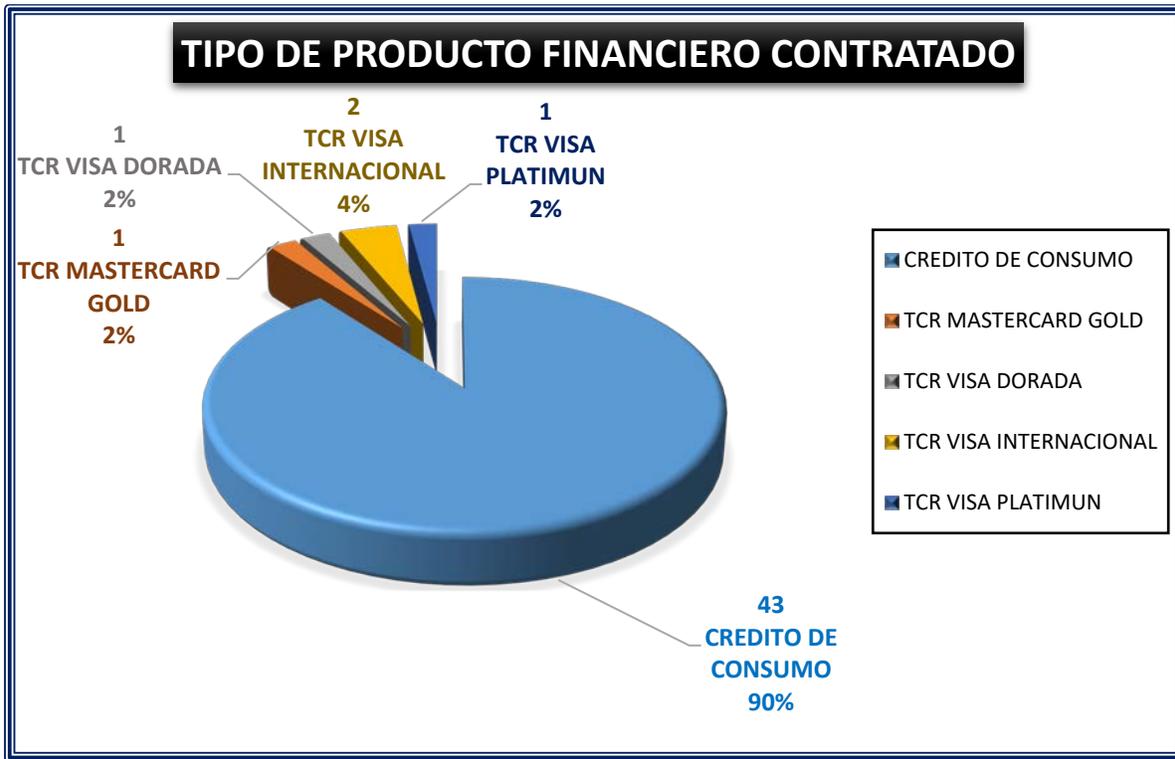
Tabla N° 4: Producto financiero contratado por el cliente de BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

TABLA GRÁFICO N°1: PRODUCTO FINANCIERO CONTRATADO		
Cantidad de clientes	TIPO DE PRODUCTO FINANCIERO	Porcentaje
43	CREDITO DE CONSUMO	90%
1	TCR MASTERCARD GOLD	2%
1	TCR VISA DORADA	2%
2	TCR VISA INTERNACIONAL	4%
1	TCR VISA PLATIMUN	2%
48	TOTAL DE CLIENTES	100%

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico N° 2: Producto financiero contratado por el cliente de BancoEstado Contacto 24 horas S.A.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico se puede identificar que el 90 % de los clientes que contestaron la encuesta solicitaron créditos de consumo, y solo un 10 % solicito tarjeta de crédito, mencionar que la base de datos, pertenecía a un ejecutivo de comercial específicamente del área de créditos de consumo. Ya que se puede apreciar que hay una diferencia de porcentajes muy notoria.



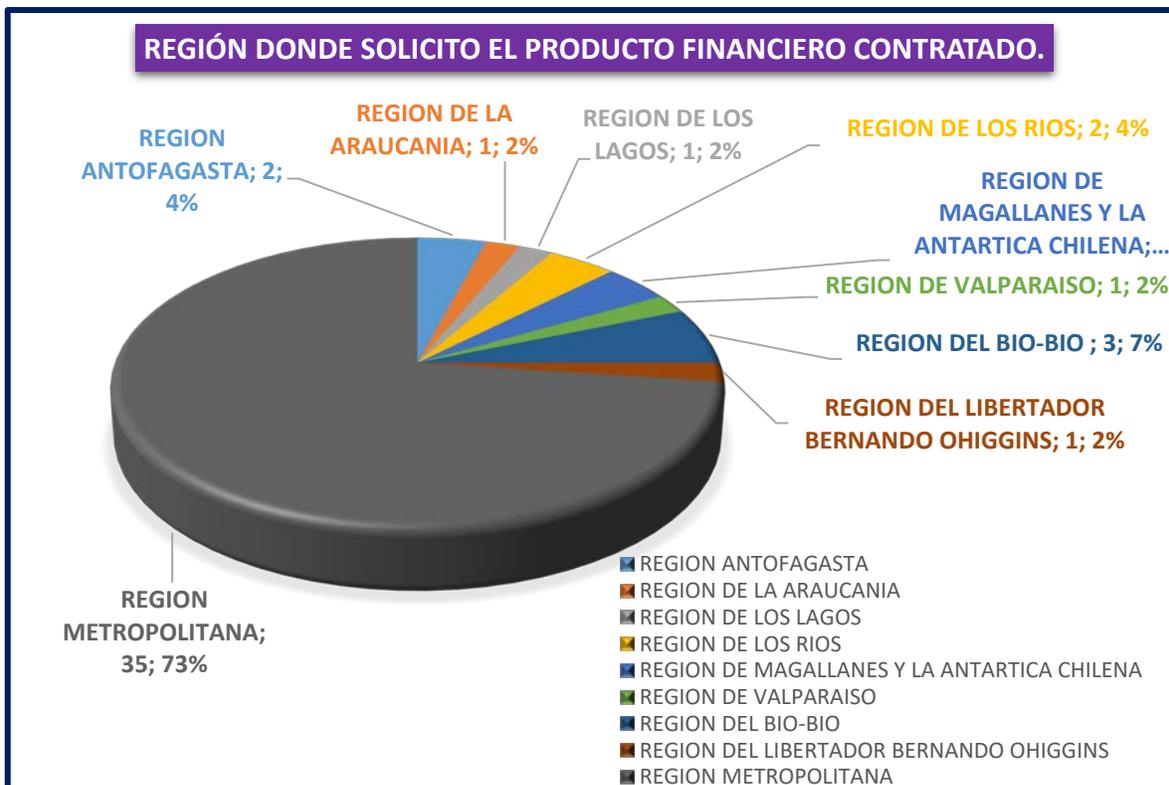
3.3.3 Región donde solicitó el producto financiero contratado.

Tabla N° 5: Región donde se solicitó el producto financiero contratado.

TABLA GRÁFICO N°3: REGIÓN DONDE SOLICITO EL PRODUCTO FINANCIERO CONTRATADO.		
Cantidad de clientes	Región	Porcentaje
2	REGION ANTOFAGASTA	4%
1	REGION DE LA ARAUCANIA	2%
1	REGION DE LOS LAGOS	2%
2	REGION DE LOS RIOS	4%
2	REGION DE MAGALLANES Y LA ANTARTICA CHILENA	4%
1	REGION DE VALPARAISO	2%
3	REGION DEL BÍO-BÍO	6%
1	REGION DEL LIBERTADOR BERNANDO OHIGGINS	2%
35	REGION METROPOLITANA	73%
48	TOTAL DE CLIENTES	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 3: Región donde se solicitó el producto financiero contratado.



Fuente: Elaboración propia.



En el gráfico se puede identificar que el 73 % de los clientes que fueron encuestados son de la Región Metropolitana y un 27 % pertenecen a otras regiones, se puede considerar que dentro de la Región Metropolitana es mucho más factible el acceso de la empresa de distribución FASCO dado a la población de habitantes que es mucho mayor y por ende también es mayor el número de clientes establecidos ahí, por lo cual se menciona que es más probable y frecuente que las visitas se concreten en la Región Metropolitana que en otras Regiones.

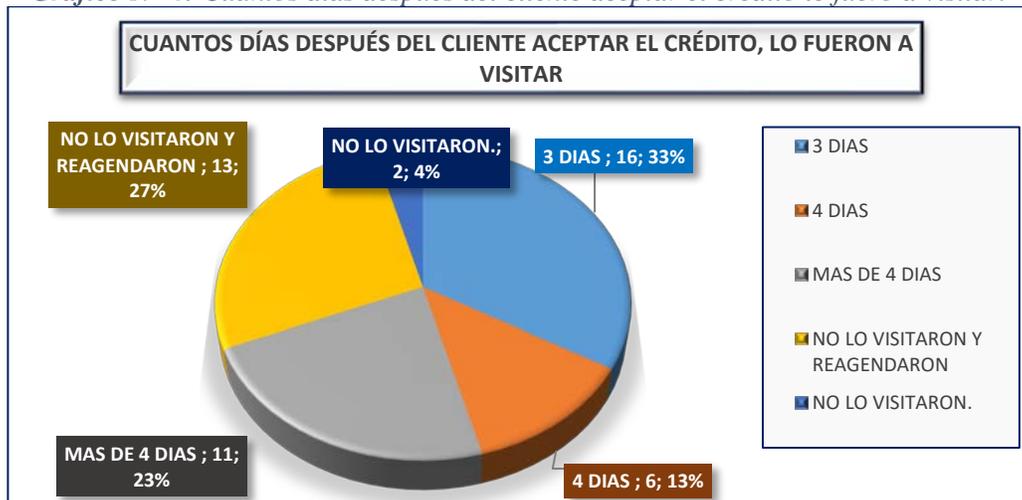
3.3.4 Cuántos días después del cliente aceptar el crédito, lo fueron a visitar ejecutivos de la empresa Fasco.

Tabla N° 6: Cuántos días después del cliente aceptar el crédito le fuero a visitar.

TABLA GRÁFICO N°4: CUANTOS DÍAS DESPUÉS DEL CLIENTE ACEPTAR EL CRÉDITO, LO FUERON A VISITAR		
Cantidad de clientes	Cantidad de días	Porcentaje
16	3 DIAS	33%
6	4 DIAS	13%
11	MAS DE 4 DIAS	23%
13	NO LO VISITARON Y REAGENDARON	27%
2	NO LO VISITARON.	4%
48	TOTAL DE CLIENTES	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 4: Cuántos días después del cliente aceptar el crédito le fuero a visitar.



Fuente: Elaboración propia.



En el gráfico se puede identificar que dentro del plazo correcto que son los 3 días de visita para la Región Metropolitana, un 33% fueron visitados dentro del plazo, además los clientes de regiones los cuales dentro del plazo 4 días fueron visitados son un 13%. Se puede señalar que las mayores concentraciones de clientes se encuentran en la Región Metropolitana, por eso la cifra de un 13 % de visitas en regiones es menor, ya que los clientes que solicitaron créditos en regiones solo fue un 27%. Concluyendo entonces que el porcentaje de visitas realizadas dentro del plazo fue de un 46%

Los clientes que no fueron visitados dentro del plazo esperado dan un porcentaje de un 23%, y los clientes que no lo fueron a visitar en la fecha y tuvieron que re agendar visita son un 27%, por consiguiente, los clientes que no lo visitaron nunca dan un porcentaje de un 4 %.

Se logra analizar que el 54% de los clientes que contestaron la llamada no fueron visitados en el plazo que BancoEstado contacto 24 horas. S.A. se comprometió, que son 3 días para Región Metropolitana y 4 días para Regiones, superando el porcentaje de clientes visitados dentro del cumplimiento.

3.3.5 El cliente firmó el contrato del producto financiero solicitado.

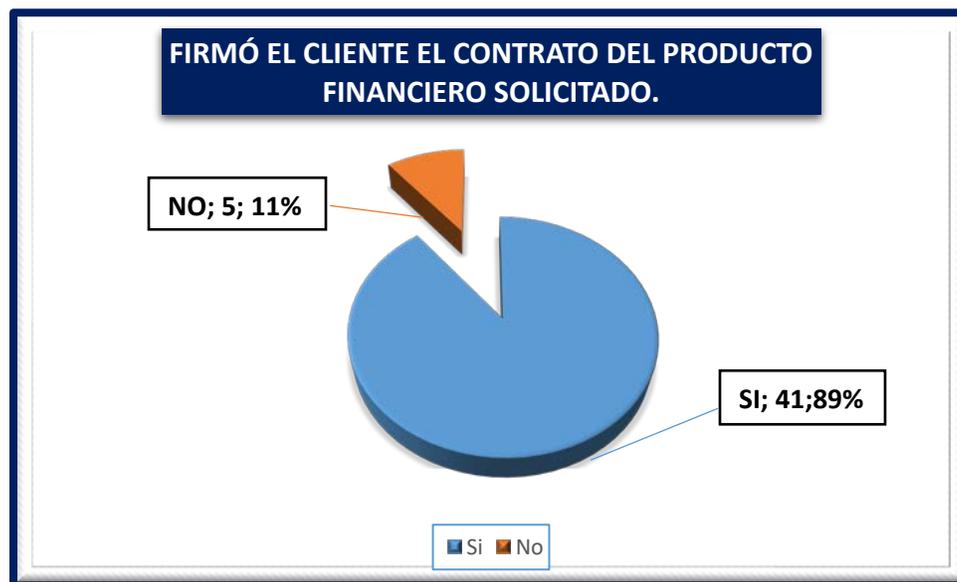
Tabla N° 7: Firmó el cliente el contrato del producto financiero solicitado.

TABLA GRÁFICO N°5:		
FIRMÓ EL CLIENTE EL CONTRATO DEL PRODUCTO FINANCIERO SOLICITADO		
Cantidad de clientes	Firmó el contrato	Porcentaje
41	Si	89%
5	No	11%
46	TOTAL DE CLIENTES	100%

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico N° 5: Firmó el cliente el contrato del producto financiero solicitado.



Fuente: Elaboración propia.

De los clientes que fueron encuestados, solo 46 clientes fueron visitados tanto dentro de sus plazos y no plazos (como re agendamiento). Entonces desde esta información se puede indicar que un 89 % de los clientes encuestados firmó el contrato del producto financiero solicitado al momento de la visita, y un 11% de los clientes encuestados no lo firmó.

3.3.6 Documentos que entregó el cliente de BancoEstado contacto 24 horas S.A., en el día de la visita, al ejecutivo de Fasco.

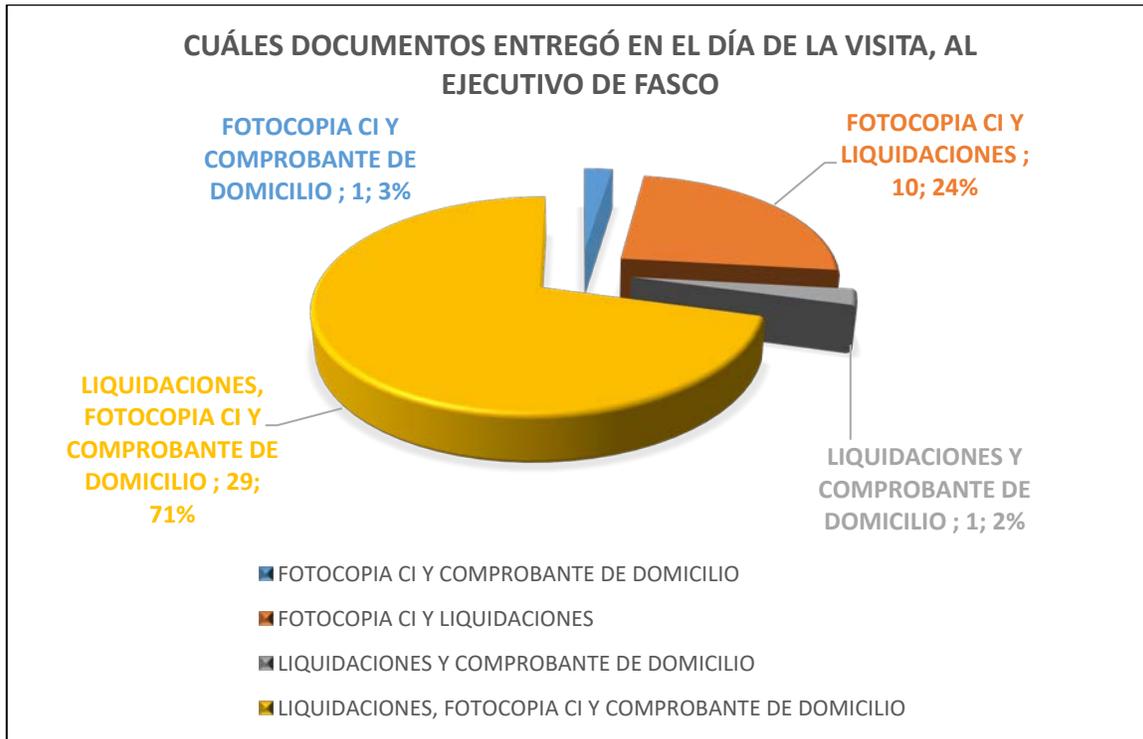
Tabla N° 8: Cuáles documentos entregó el cliente en el día de la visita, al ejecutivo de Fasco.

TABLA GRÁFICO N°6: Cuáles documentos entregó en el día de la visita, al ejecutivo de Fasco.		
Cantidad de clientes	Firmó el contrato	Porcentaje
1	FOTOCOPIA CI Y COMPROBANTE DE DOMICILIO	2%
10	FOTOCOPIA CI Y LIQUIDACIONES	24%
1	LIQUIDACIONES Y COMPROBANTE DE DOMICILIO	2%
29	LIQUIDACIONES, FOTOCOPIA CI Y COMPROBANTE DE DOMICILIO	71%
41	TOTAL DE CLIENTES	100%

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico N° 6. *Cuáles documentos entregó el cliente en el día de la visita, al ejecutivo de Fasco.*



Fuente: Elaboración propia.

Los clientes que fueron encuestados y que, si firmaron el contrato del producto financiero solicitado, al momento de la visita de los ejecutivos de la empresa Fasco, son en total 41 clientes, se identifica en el gráfico que, de ellos, un 71% entregó la documentación correcta y completa las cuales son: las liquidaciones de sueldo, fotocopia CI y un comprobante de domicilio. En la misma línea y un 24% entrego solo su fotocopia CI y liquidaciones de sueldo, solo un 2 % entregó su fotocopia de CI y comprobante de domicilio, y un 2 % entregó liquidaciones de sueldo y comprobante de domicilio.



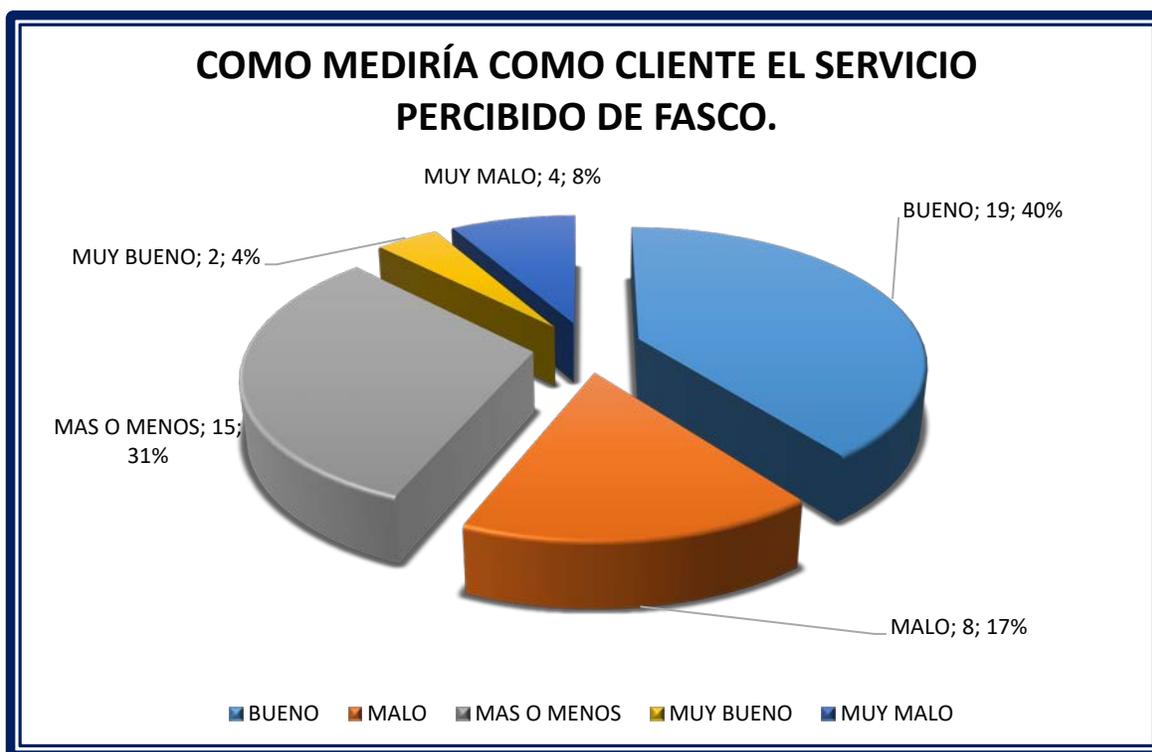
3.3.7 Como mide el cliente la percepción del servicio entregado por Fasco.

Tabla N° 9: Cómo mide el cliente la percepción del servicio entregado por Fasco.

TABLA GRÁFICO N°7: COMO MEDIRÍA COMO CLIENTE EL SERVICIO PERCIBIDO DE FASCO.		
Cantidad de clientes	Percepción del cliente	Porcentaje
19	BUENO	40%
8	MALO	17%
15	MAS O MENOS	31%
2	MUY BUENO	4%
4	MUY MALO	8%
48	TOTAL DE CLIENTES	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 7: Cómo mide el cliente la percepción del servicio entregado por Fasco.



Fuente: Elaboración propia.



De los clientes que fueron encuestados, los cuales son un número total de 48 clientes, aunque no a todos se concretó la visita de los ejecutivos de la empresa Fasco, se puede analizar a través del gráfico N°7, que un 44% de los clientes encuestados consideraron que BancoEstado Contacto 24 horas S.A., entregó un muy buen servicio y buen servicio.

Un 31 % de los clientes encontró más o menos el servicio entregado por BancoEstado Contacto 24 horas. S.A., además se puede ver que un 17% de los clientes encuestados encontró mala la calidad de servicio entregado, y una minoría de un 8% encontró que el servicio que se entregó era muy malo. Se puede agregar, además que, según lo encuestados en sus comentarios con respecto al servicio, la mala evaluación señalada, dependía esencialmente de la demora en las visitas por parte de los ejecutivos de la empresa Fasco encargada de la distribución de la documentación importante para su posterior evaluación para activar el producto financiero que anhelaban contratar.

3.3.8 Cuántos días demoró en quedar activo el producto contratado por el cliente de BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

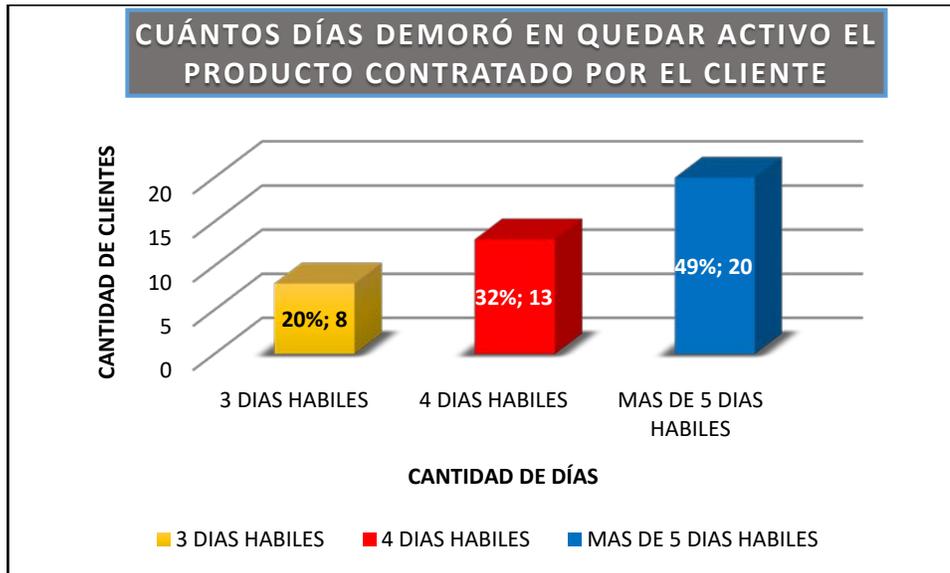
Tabla N° 10: Cuantos días demoró en quedar activo el producto contratado por el cliente.

TABLA GRÁFICO N°6:		
CUANTOS DIAS DEMORO EN QUEDAR ACTIVO EL PRODUCTO CONTRATADO POR EL CLIENTE		
Cantidad de clientes	Cantidad de días	Porcentaje
8	3 DIAS HABILES	20%
13	4 DIAS HABILES	32%
20	MAS DE 5 DIAS HABILES	49%
41	TOTAL DE CLIENTES	100%

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico N° 8: *Cuántos días demoró en quedar activo el producto contratado por el cliente*



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°5 se puede identificar que los clientes que sí firmaron la documentación para recibir luego su producto activo fueron 41 clientes, con lo que según el gráfico N°8 se puede indicar que de estos 41 clientes un 51% de los clientes recibió su activación dentro de los plazos esperados tanto para Región Metropolitana y regiones. Y un 49% recibió la activación del servicio cuando estaba fuera de los plazos establecido por BancoEstado Contacto 24 horas S.A.



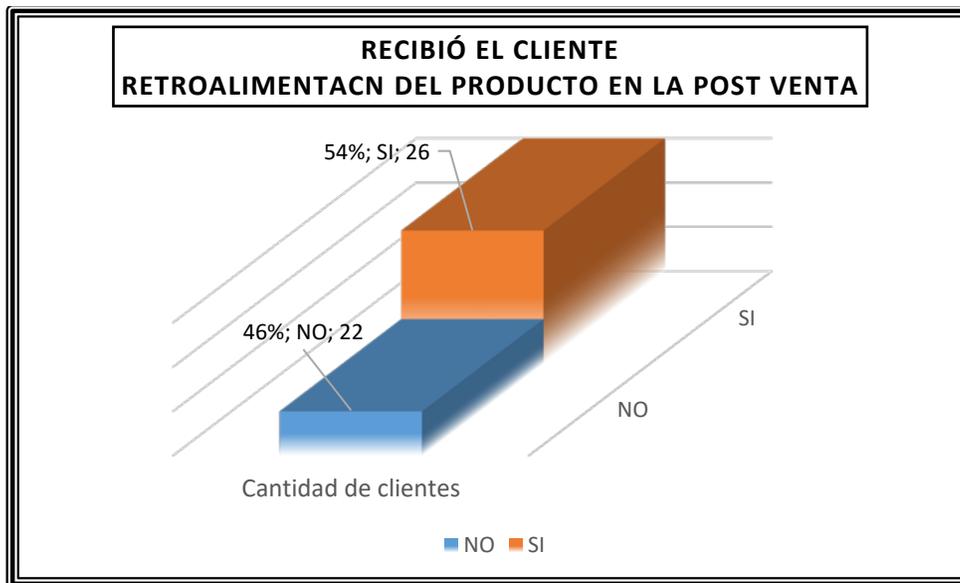
3.3.9 El cliente recibió retroalimentación del producto en la post venta.

Tabla N° 11: Recibió retroalimentación del producto en la post venta el cliente.

TABLA GRÁFICO N°9: RECIBIO RETROALIMENTACION DEL PRODUCTO EN LA POST VENTA EL CLIENTE.		
Cantidad de clientes	Cliente recibió retroalimentación	Porcentaje
22	SI	46%
26	NO	54%
48	TOTAL DE CLIENTES	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 9: Recibió retroalimentación del producto en la post venta el cliente.



Fuente: Elaboración propia.

Dentro del proceso de activación del producto financiero un 46% de los clientes señala que nunca recibió una retroalimentación por parte de la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A., y un 54 % señala que por lo menos una vez si recibió alguna retroalimentación con respecto en que proceso iba la activación del servicio solicitado por vía telefónica.



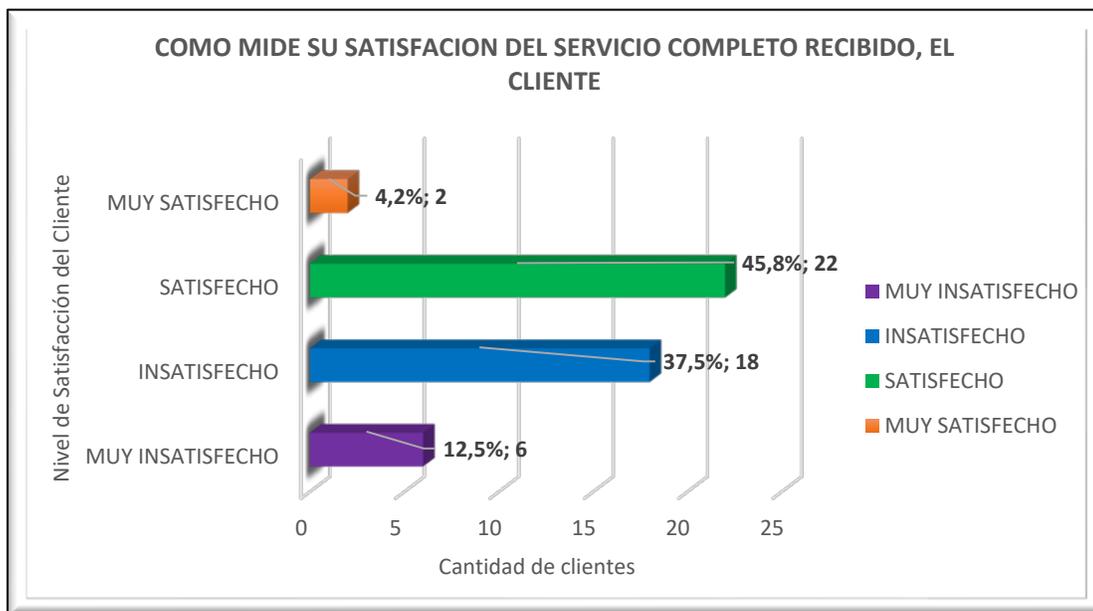
3.3.10 Nivel de Satisfacción del Cliente, por el servicio completo recibido al contratar productos financieros en BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

Tabla N° 12: Cómo mide su satisfacción del servicio completo recibido, el cliente.

TABLA GRÁFICO N°10: COMO MIDE SU SATISFACION DEL SERVICIO COMPLETO RECIBIDO, EL CLIENTE.		
Cantidad de clientes	Nivel de Satisfacción del Cliente	Porcentaje
6	MUY INSATISFECHO	12,5%
18	INSATISFECHO	37,5%
22	SATISFECHO	45,8%
2	MUY SATISFECHO	4,2%
48	TOTAL DE CLIENTES	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 10: Cómo mide su satisfacción del servicio completo recibido, el cliente.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico se puede observar que de los clientes que fueron encuestados un 50% se siente satisfecho y muy satisfecho con el servicio total que se le entregó. Por otra parte, un 37,5 % de los clientes indica que se siente insatisfecho por el servicio total recibido y un 12,5%, está muy insatisfecho con el servicio global que recibió.



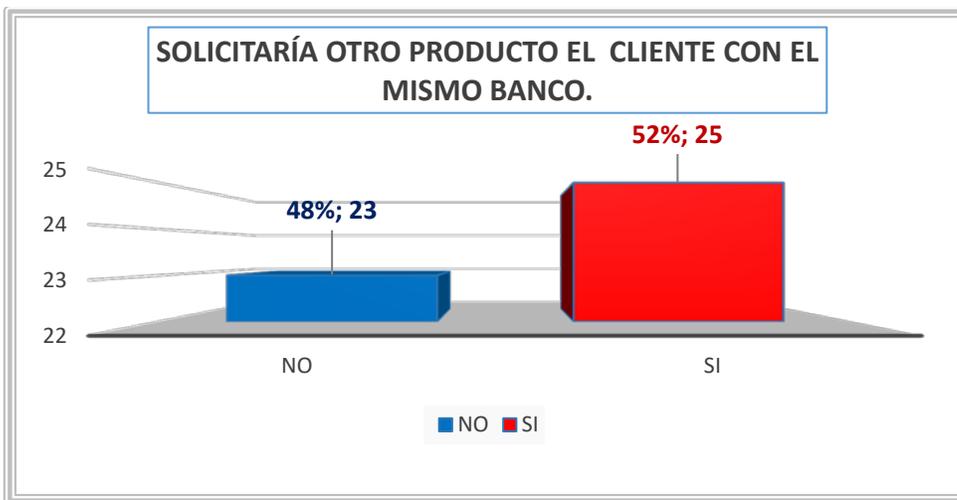
3.10.11 Solicitaría otro producto el mismo cliente con BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

Tabla N° 13: Solicitaría otro producto el cliente con el mismo banco a futuro.

TABLA GRÁFICO N°11: SOLICITARÍA OTRO PRODUCTO EL CLIENTE CON EL MISMO BANCO A FUTURO.		
Cantidad de clientes	Solicitaría otro producto con el mismo banco	Porcentaje
23	NO	48%
25	SI	52%
48	TOTAL DE CLIENTES	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 11: Solicitaría otro producto el cliente con el mismo banco a futuro.



Fuente: Elaboración propia.

Del porcentaje de personas encuestadas un 52% de ellas, si volvería a solicitar un producto con BancoEstado Contacto 24 horas S.A., y un 48% no solicitaría nuevamente los servicios con este banco por vía telefónica.



3.4 Análisis de percepciones de calidad de servicio según modelo de Grönroos.

Según los análisis de la encuesta realizadas a los clientes de la base de datos de BancoEstado Contacto 24 horas S.A., se logró identificar una serie de percepciones y expectativas de las cuales se destacaron aspectos influyentes, sobre lo que aprecian estos consumidores del servicio contratado.

En el transcurso de las encuestas realizadas, a través de las respuestas y comentarios que se recolecto de los clientes, se pudo percibir aquello que a ellos les proporciona satisfacción, cumpliendo las necesidades, deseos y expectativas que tenían al solicitar el servicio, realizando así la comparación del servicio que el cliente deseaba recibir y el servicio finalmente percibido

Una vez obtenida la información primaria necesaria de las encuestas, se aplicó la medición de la percepción del servicio de BancoEstado Contacto 24 horas S.A., según el modelo de medición de la calidad de Grönroos, el cual está influido por 3 componentes: la calidad técnica, la calidad funcional y la imagen corporativa de la empresa, los cuales se explican y analizan a continuación en detalle.

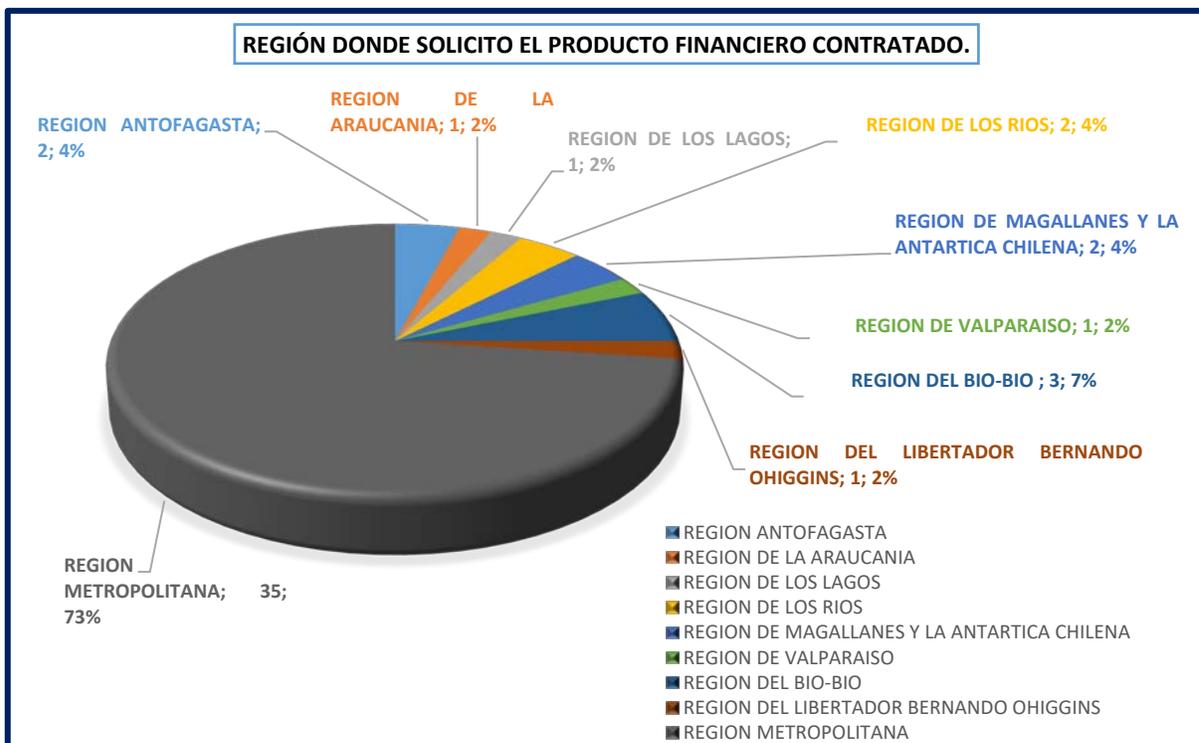
3.4.1 Percepción de la calidad técnica de Bancoestado Contacto 24 horas S.A.

La calidad técnica según Grönroos, define que el servicio que entrega una empresa sea correcto técnicamente y que conduzca a un resultado aceptable. Es decir, lo que BancoEstado Contacto 24 horas S.A., ofrece a sus clientes inicialmente al momento de la venta.



BancoEstado Contacto 24 horas S.A., tiene una modalidad de ventas a través de vía telefónica, en la cual ofrece productos bancarios tales como créditos de consumo y tarjetas de créditos, que son los productos financieros adquiridos por los 100 clientes contenidos en la bases de datos, facilitada por un ejecutivo de la empresa. Los productos del banco se venden a través de todo el país, como lo muestra en el gráfico, se encuestó a 48 clientes los cuales aceptaron responder las preguntas contenidas en el cuestionario, para poder identificar cuanta cantidad de clientes pertenecer a la Región Metropolitana o Regiones.

Gráfico N° 12: Análisis de gráfico de calidad técnica.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico, se muestra que de los 48 clientes encuestados 35 pertenecen a la Región Metropolitana y 13 clientes a Regiones, con esta información primaria se verificó cuáles son los estándares de entrega de servicio según las regiones donde reciben la documentación los clientes de BancoEstado Contacto 24 hrs S.A., ya que para regiones tienen una determinada fecha de entrega, con esto se corroboró si la empresa cumple con la calidad técnica que mencionan al cliente para que acepte el servicio.



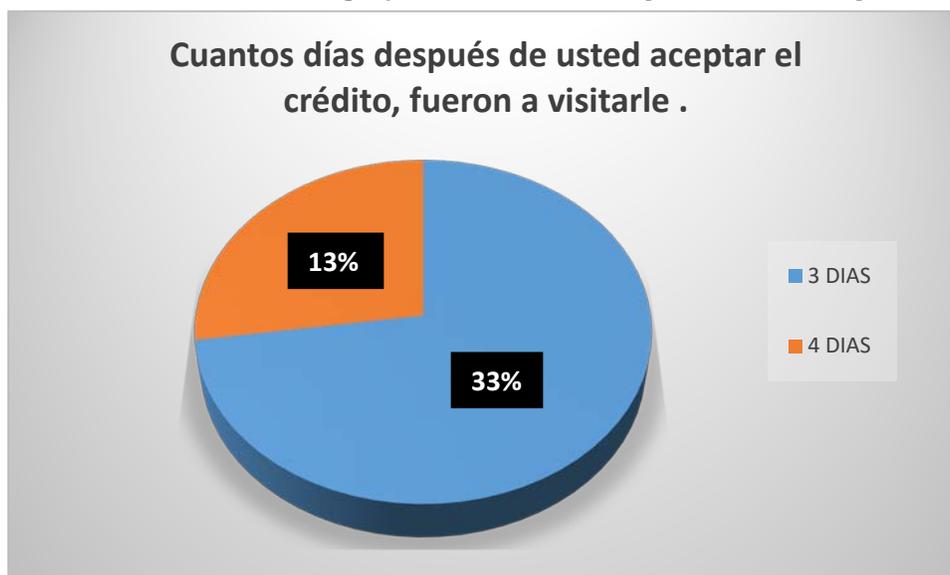
BancoEstado Contacto 24 horas S.A. tiene clientes en regiones y Región Metropolitana, las ventas realizadas por vía telefónica se concretan con una visita al domicilio del cliente, en donde los ejecutivos de la empresa Fasco llevan el contrato del producto para la firma de él, y además el cliente debe entregar los documentos solicitados para confirmar sus antecedentes. La empresa tiene un plazo determinado para concretar esa visita, la cual desde el día que el cliente acepta el producto, para luego concretar la visita, son 3 días hábiles para la Región Metropolitana y 4 días hábiles para Regiones, a continuación se señala los clientes que sí recibieron la visita según las fechas establecidas por el banco.

Tabla N° 14: Número de clientes que fueron visitados en el plazo establecido por la empresa.

TABLA GRÁFICO N°4:		
CUANTOS DÍAS DESPUÉS DEL CLIENTE ACEPTAR EL CRÉDITO, LO FUERON A VISITAR		
Cantidad de clientes	Cantidad de días	Porcentaje
16	3 DIAS	33%
6	4 DIAS	13%
22	TOTAL DE CLIENTES	46%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 13: Número de clientes que fueron visitados en el plazo establecido por la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

De los 48 clientes encuestados, que son clientes que aceptaron el producto financiero para una posterior visita al domicilio, según indica la tabla N°14, 22 personas recibieron la



visita dentro del plazo establecido por BancoEstado Contacto 24 horas S.A., demostrando que cumple regularmente con su organización interna para dar función a su calidad técnica en un 46%, demostrando que el cliente recibe lo que la empresa le ofreció inicialmente, pero aun así ese porcentaje es bajo, indicando que falta aun más efectividad en sus procesos de post venta. En lo cual tiene una labor relevante la empresa de distribución Fasco, ya que depende de ellos la distribución de los documentos y concretar las visitas establecidas por la empresa.

En la misma línea de cumplimiento técnico que ofrece BancoEstado Contacto 24 horas S.A., existe un plazo predeterminado de activación de productos luego de que la empresa de distribución realiza la visita, en este proceso de recolección de documentos en el domicilio particular o comercial, se reúne los documentos solicitados para la activación del producto , para que luego la empresa Fasco los envíe al departamento central de canales electrónicos, en donde el departamento de CBM es el encargado de activar los productos dentro de un plazo de 3 días hábiles para Región Metropolitana y 4 días hábiles para Regiones.

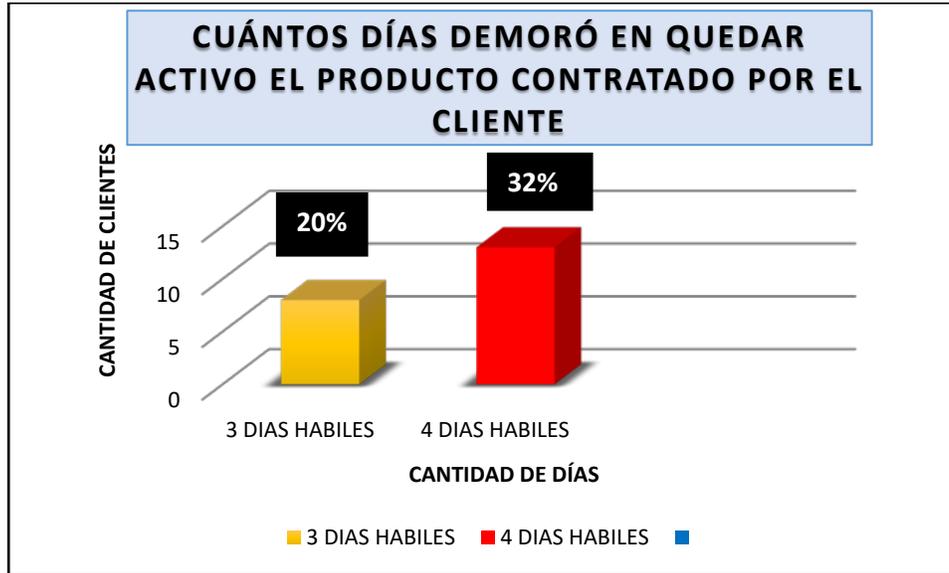
Tabla N° 15: Número de clientes que fueron activados sus productos financieros contratados.

TABLA GRÁFICO N°14: CUANTOS DIAS DEMORO EN QUEDAR ACTIVO EL PRODUCTO CONTRATADO POR EL CLIENTE		
Cantidad de clientes	Cantidad de días	Porcentaje
8	3 DIAS HABILES	20%
13	4 DIAS HABILES	32%
21	TOTAL DE CLIENTES	52%

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico N° 14. Número de clientes que fueron activados sus productos financieros contratados.



Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico N°14, queda demostrado que BancoEstado Contacto 24 horas S.A., cumple en este caso regularmente con su organización interna para dar función a su calidad técnica con un 52%, de efectividad mostrando que el cliente recibe lo que la empresa le ofreció inicialmente, pero aun así ese porcentaje es bajo, indicando que falta aun más efectividad y rapidez en sus procesos de activación de productos. En lo cual tiene una labor relevante la casa central de canales electrónicos específicamente el departamento CBM, ya que depende de ellos la verificación de si los clientes cumplen o no los requisitos para recibir la activación de su producto financiero contratado. Este problema no depende totalmente de los clientes sino que la responsabilidad es de la entrega eficiente y completa de la documentación por parte de la empresa de distribución Fasco.

3.4.2 Percepción de la calidad funcional de BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

La calidad funcional es la forma en la que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio, sería la dimensión del “como” el consumidor lo



recibe. Es decir, lo que la empresa BancoEstado Contacto 24 Horas. S.A., entrega al cliente siendo lo esperado, o distinto a lo que se le prometió inicialmente.

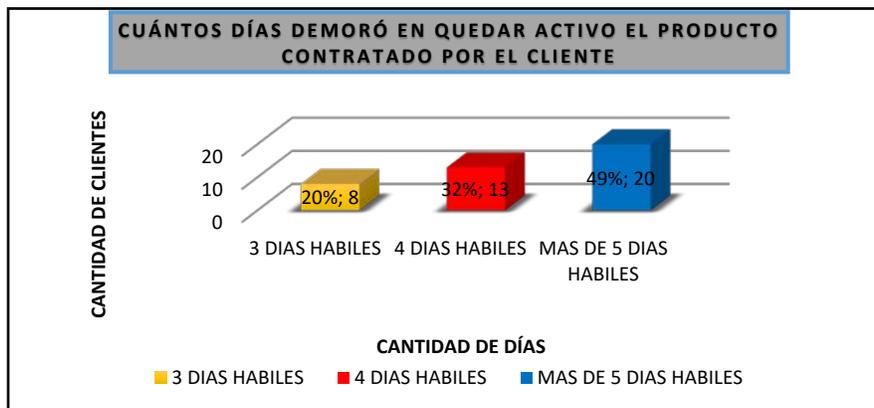
En el punto anterior se pudo ver que la empresa que en cierto grado cumple con lo que ofrece inicialmente al cliente cuando acepta el producto bancario, cumpliendo con su calidad técnica solo en un 52%, pero también en este análisis queda examinar la percepción del cliente, de la comparación de sus expectativas confrontadas el servicio global recibido en la solicitud para posterior contratación del producto bancario, en los siguientes gráficos se da a demostrar estos aspectos, analizando así, la calidad funcional del servicio de ventas de productos financieros por vía telefónica de la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

Gráfico N° 15: Número de clientes que no concretaron visita en el plazo establecido.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 16: Número de clientes que no concretaron la activación de los productos en el plazo establecido.



Fuente: Elaboración propia.

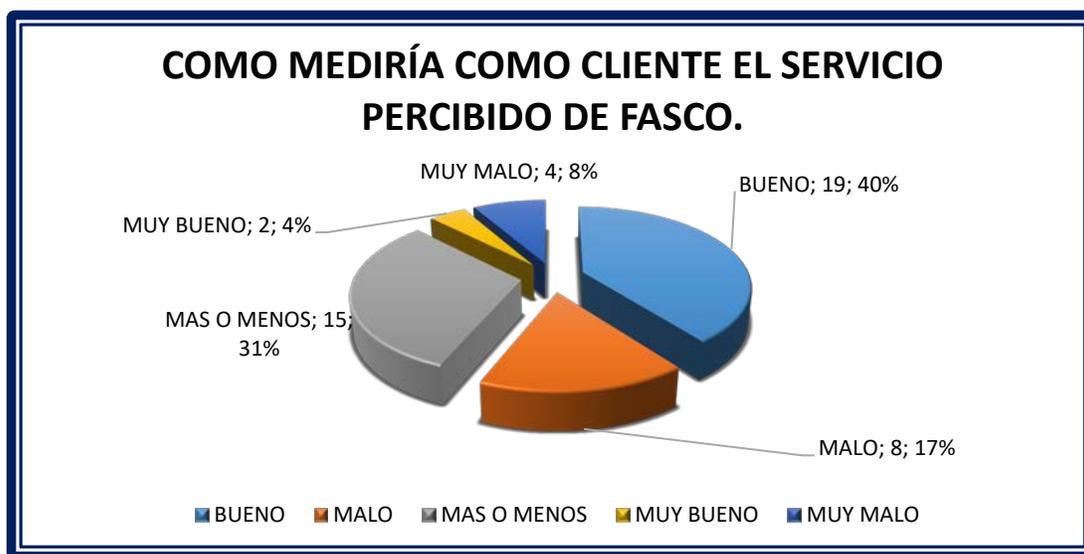


Lo que se puede identificar en los gráficos es la calidad funcional del servicio que BancoEstado Contacto 24 horas S.A., les entrega a sus clientes, comparado con lo que ofrece inicialmente, es decir se puede demostrar con el gráfico N°15, en donde un 54% de los clientes no fueron visitados en los días establecidos prometidos por la empresa (más de 4 días 23 %, no lo visitaron y re agendaron 27% y no lo visitaron 4 %, lo que hace una suma de 54%), lo que supera en porcentaje a los clientes que si fueron visitados dentro de los plazos establecidos desde un inicio de la llamada que es un 46%.

Lo mismo se puede definir dentro del gráfico N°16, en donde se muestra que la empresa cumple con lo que promete en un 52% de activaciones de los productos financieros dentro del plazo, y un 48% fuera del plazo, por lo cual cumple con su calidad funcional en este aspecto en su mayoría, esto ayuda a fidelizar a los clientes, ya que al cumplir las normas establecidas donde no existe tiempos de espera para los consumidores, estos vuelven a preferir el producto, ahora bien es cierto que cumple con lo establecido pero no con una gran diferencia (52 % versus 48 %).

Otro de los análisis realizados a través de la encuesta que ayuda a la medición de la calidad del servicio, es identificar como el consumidor recibe el servicio esperado según los errores producidos por la empresa Fasco dentro de sus procesos, en donde no cumple con los plazos establecidos.

Gráfico N° 17: Satisfacción de como el consumidor recibe el servicio.



Fuente: Elaboración propia.



En el gráfico N°17, se puede identificar como el cliente percibe la entrega del servicio, acudiendo a las necesidades y deseos que espera al momento de aceptar la venta del crédito de consumo y tarjetas de créditos, con esta encuesta se demuestra el desarrollo del proceso de producción del servicio verificándose con ello, si se desarrolla según las expectativas del cliente. Dado a esto, se elaboró con una serie de opciones de satisfacción referido al servicio de entrega y retiro de documentación, entregado por BancoEstado Contacto 24 horas. S.A., en la cual un 44% cree que el servicio entregado es bueno y muy bueno. Un 31 % de los clientes encontró más o menos el servicio total, además se puede ver que un 17% encontró el servicio malo en su calidad de servicio entregado, y una minoría de un 8% encontró que el servicio que se entregó era muy malo.

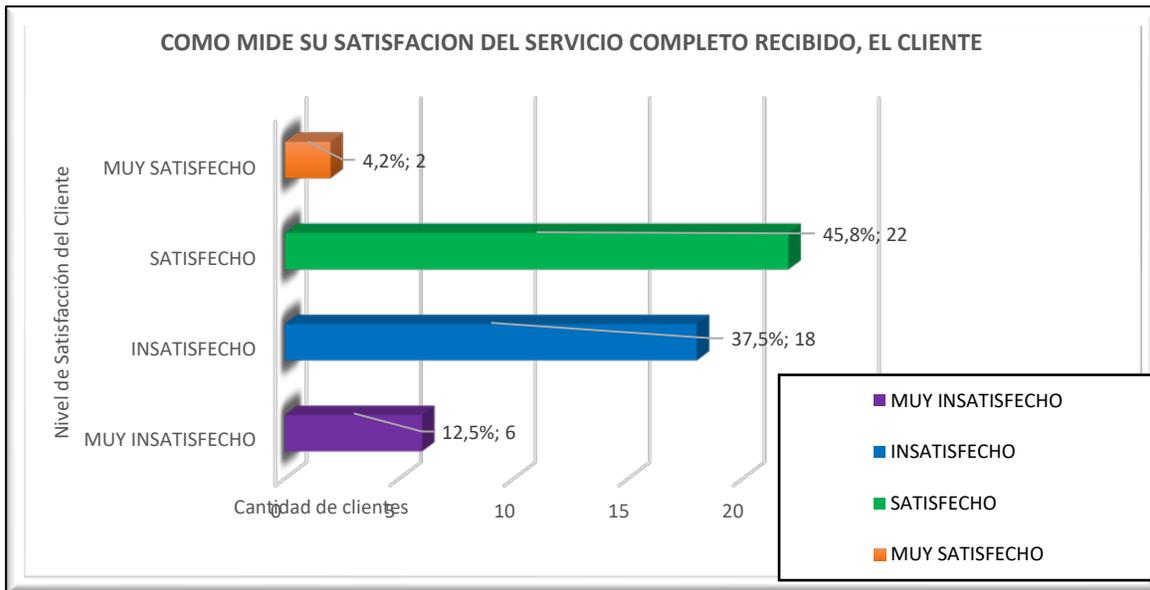
Se analizó la calidad funcional de la empresa, con los datos primarios recolectados, donde se identificó que el error está dentro de la empresa de distribución Fasco dado que esta no cumple con las normas de visitas para la activación establecida, además se demostró con la encuesta de percepción usuaria, donde se corroboró cómo el cliente percibe el servicio entregado por Fasco, donde solo un 44% aprobó su labor, lo cual es una cifra baja como percepción de la calidad del servicio recibido.

3.4.3 Percepción de la imagen corporativa de la empresa de BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

Es la forma en que los consumidores perciben a la empresa. La imagen corporativa se crea principalmente, mediante la percepción de la calidad técnica y funcional de los servicios que presta, y en última instancia afectará a la percepción global del servicio. Se puede decir, que BancoEstado Contacto 24 horas. S.A., como empresa y su nombre entrega es una percepción de alta calidad de sus servicios dado a los años de servicio de hacia todos los chilenos, pero, comparando entre la percepción de la calidad técnica y funcional, el cliente podrá determinar la percepción real del servicio contratado.



Gráfico N° 18: Percepción global de la satisfacción del servicio contratado.



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las encuestas realizadas se puede definir en los gráficos anteriores, que en función de la calidad técnica y la calidad funcional existe una comparación entre las expectativas y las percepciones que el cliente tiene en función del servicio finalmente recibe, esto se dio a conocer con los gráficos anteriores en donde demostraba cuales eran los clientes visitados en las fechas establecidas y cuales clientes eran visitados fuera de la fecha asignada. En donde un 46% de las expectativas del cliente en función a la calidad técnica ofrecida por el banco es aprobada, y un 54% no cumple con las expectativas que tenían los clientes. Así mismo pasa con la con la activación de los productos en donde la empresa también genera un compromiso con su activación, en un rango de días establecido, si bien se puede indicar, supera el porcentaje con un 56% de activación de productos, pero no lo suficiente para poder definir que entrega una calidad técnica esperada.

En función de lo mencionado anteriormente, se aplicó en la encuesta una pregunta de medición del servicio final, en donde se interrogó al cliente como mediría su satisfacción del servicio total recibido, teniendo en cuenta que hubo procedimientos que si cumplían con las expectativas y otros en cambio que no cumplían con los preestablecido, se concluyó que el nivel de satisfacción de los 48 clientes del gráfico N°18, es el siguiente: existe un 50% que



si está satisfecho y muy satisfecho con el servicio entregado y el otro 50% no se encuentra satisfecho con el servicio entregado. Estas cifras son alarmantes y no muy positivas dado que la mitad de los clientes están insatisfechos con el servicio contratado.

3.4.4 Conclusión de medición de calidad según Grönroos.

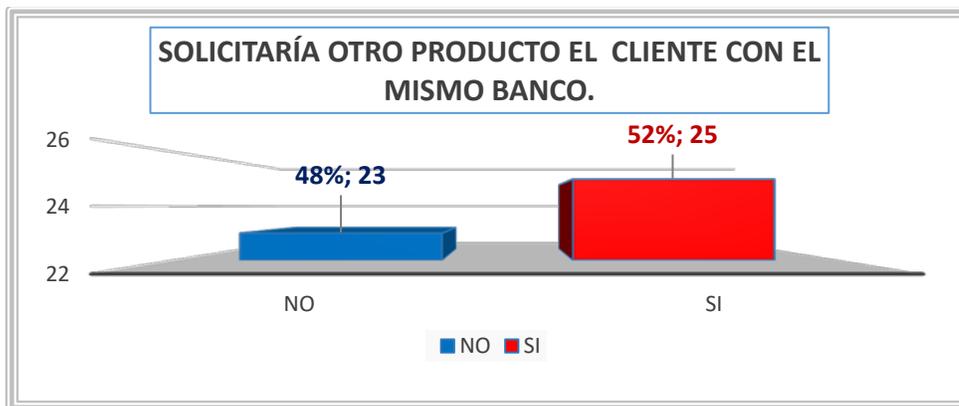
El nivel de calidad total percibida no está solo determinado por el nivel de las dimensiones de la calidad técnica y funcional, sino más bien, por las diferencias que existen entre la calidad esperada y la percibida.

Tabla N° 16: Solicitaría otro producto el cliente con el mismo banco a futuro.

TABLA GRÁFICO N°19: SOLICITARÍA OTRO PRODUCTO EL CLIENTE CON EL MISMO BANCO A FUTURO.		
Cantidad de clientes	Solicitaría otro producto con el mismo banco	Porcentaje
23	NO	48%
25	SI	52%
48	TOTAL DE CLIENTES	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 19: Solicitaría otro producto el cliente con el mismo banco a futuro.



Fuente: Elaboración propia.

Se puede concluir que a pesar de que la satisfacción usuaria con el servicio entregado final, que fue de un 50% de clientes que si están satisfechos con el servicio entregado y el otro 50% de clientes no se encuentra satisfecho, indica que la empresa no está realizando un



servicio eficiente en el que cumpla con la expectativas que el cliente tiene al inicio, al solicitar el producto, pero si se considera la imagen corporativa que la empresa tiene, por sus años de trayectoria, los clientes tienden a confiar y a valorizar que el servicio que entregarla empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A., es un servicio satisfactorio.

A pesar de que la percepción favorable de los clientes al momento de recibir el servicio final es baja, donde solo el 50 % de los clientes encuestados está satisfecho con el servicio, se les pregunto a los clientes si desearían volver a contratar nuevamente otro servicio ofrecido por la BancoEstado Contacto 24 horas S.A., y como muestra en la tabla N°16 y gráfico N°19, un 52% si volvería a contratar otro producto financiero con la empresa. Esto quiere decir que, a pesar de una mala eficiencia de los procesos de post venta, los clientes siguen prefiriendo la empresa BancoEstado, ya que la empresa tiene un valor agregado según los comentarios de los clientes, el cual es, ofrecer una de las tasas más bajas del mercado financiero, lo que demuestra que BancoEstado está enfocado más en la misión de activar productos que entregar un buen servicio de ventas de productos financieros por vía telefónica, el cual satisfaga las necesidades de sus clientes, no mostrando mayor preocupación y gestión por recibir una buena percepción de la calidad del servicio de ventas por vía telefónica entregado a nivel nacional.

Complementando la información primaria, se realizó una entrevista a 3 ejecutivos comerciales de la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A, con la información recolectada en las entrevistas se confirma que, la empresa está enfocada en las metas de productos activados y en sus ganancias, porque a pesar de que son una empresa eficaz en sus ventas, no lo son al momento de ejecutar los procesos correctos para entregar una buena calidad del servicio percibida por el cliente. Según las respuestas de los ejecutivos, que se tomó en consideración, se puede confirmar que ellos son quienes mejor conocen el proceso de venas y post ventas y además la expectativas y deseos que tiene el cliente al recibir un producto financiero por vía telefónica, en donde no solo le interesa poder adquirir el producto, si no también desean una buena atención, que los procesos no se retrasen, y si esto pasa, el cliente desea, que lo puedan retroalimentar, para que se pueda atender con más rapidez las consultas que tiene del proceso. Estos conceptos son conocidos por los ejecutivos dado a ellos son el intermediador entre el banco la empresa de distribución y los clientes.



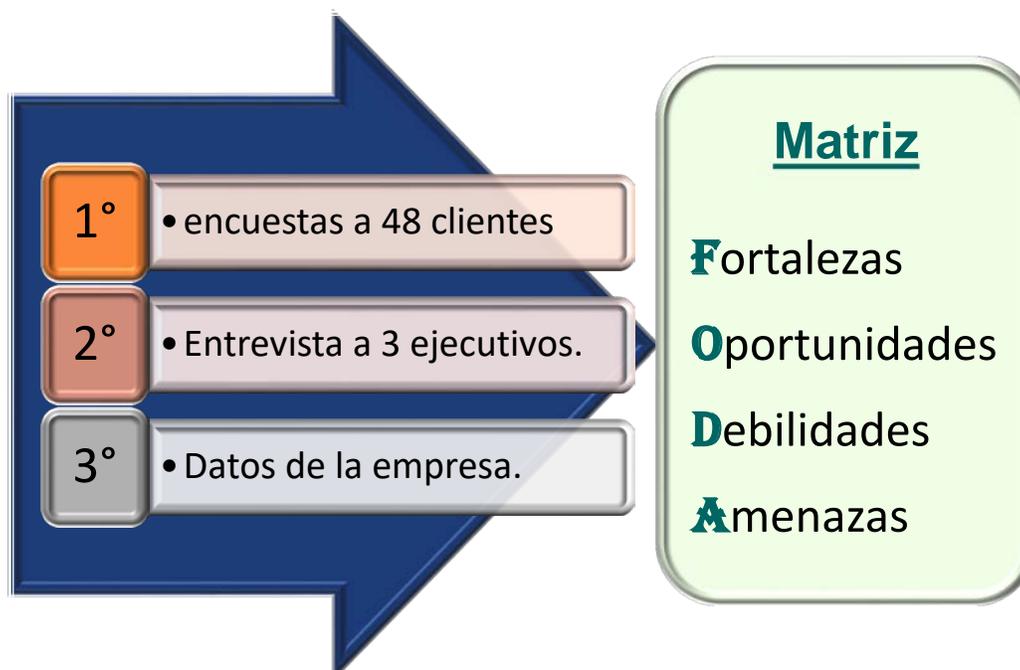
En la entrevista se llegó a un consenso de las respuestas las cuales fueron muy similares en los 3 ejecutivos, y se logró identificar que BancoEstado Contacto 24 horas S.A., en el área comercial está más enfocado en cumplir metas y no se preocupa mayormente en modificar sus procesos de ventas por vía telefónica para mejorar la calidad del servicio total entregado y lograr un margen más alto de fidelización de sus clientes. Aunque en lo mencionado por los ejecutivos, el problema de los retrasos de post venta depende específicamente de la empresa de distribución Fasco, dado a que los ejecutivos del área comercial le indican una fecha de visita a su domicilio particular o comercial al cliente, pero son los empleados de la empresa de distribución que no cumplen con la visita en las fechas establecidas. Se concluye además con la información secundaria de las entrevistas, que el problema, se produce también por la ineficiencia en los procesos de verificación y activación de los productos financieros pre-aprobados y aprobados, por el departamento CBM, ya que se demoran más de lo normal existiendo muchas brechas burocráticas, y además según información entregada por los ejecutivos del área comercial encargados de realizar ventas telefónicas, no es necesario entregar tanta documentación para la activación del producto, dado a que BancoEstado Contacto 24 horas S.A., ofrece productos a clientes que ya están pre-aprobados y que en su mayoría ya tiene algún producto financiero vigente con el banco.

Si bien como se mencionó anteriormente la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A., no es 100% responsable por los procesos de post venta, ya que depende de empresas externas para su funcionamiento, BancoEstado es la cara visible hacia sus clientes y es quien contrata estos servicios de distribución de documentación necesaria para concretar la venta de sus productos financieros, por ende debe entender que para fidelizar más clientes, otorgar una buena calidad de servicio, y no perder su posicionamiento como banco de atención al cliente por vía no presencial, es decir, mediante vía telefónica, debe tomar decisiones estratégicas a tiempo. Al modificar esta ineficiencia en sus procesos de ventas de productos financieros, se logra evitar el peligro de perder un gran número de clientes insatisfechos con el servicio recibido.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORAS.

4.1 Matriz FODA a partir de los resultados analizados.

Figura N° 13: Matriz FODA a partir de los resultados analizados.

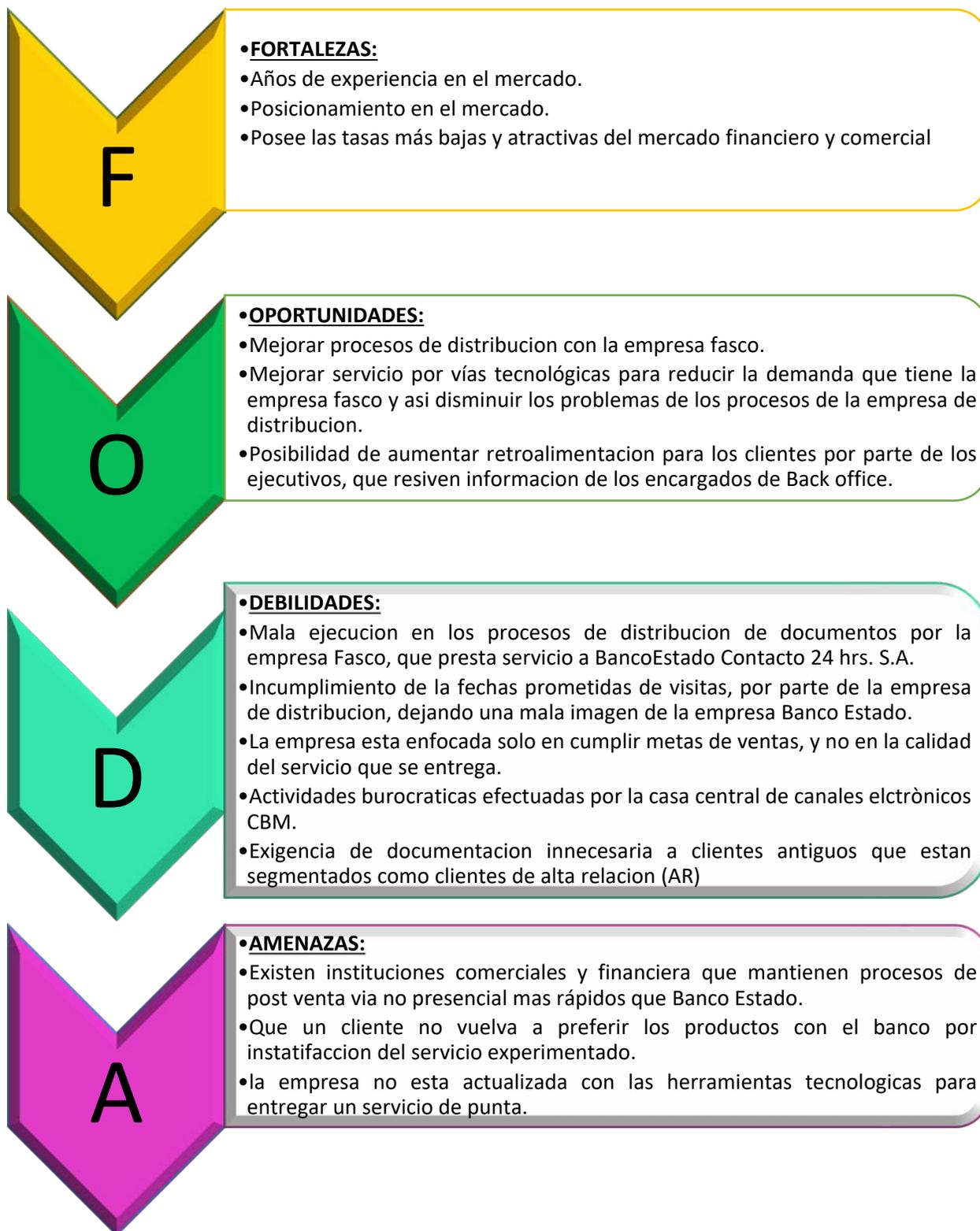


Fuente: Elaboración propia.

A partir del resultado de los análisis de cada pregunta estructurada de la encuesta que se realizó a 48 de clientes con información primaria recolectada, complementando como la información secundaria de entrevistas a 3 ejecutivos de la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A., en conjunto con antecedentes de la empresa, como la bases de datos facilitada por uno de los ejecutivos de la empresa, e información de los procesos específicos que la empresa realiza en sus procedimientos de post venta, se definió realizar un análisis FODA, en donde se detectó y especificó aquellos indicadores internos: fortalezas y debilidades, y externos: oportunidades y amenazas que presenta la empresa, en su proceso de venta de productos financieros por vía telefónica.



Figura N° 14: Análisis FODA.

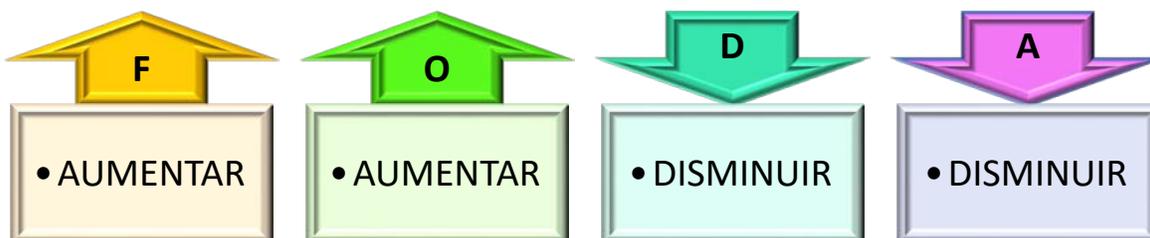


Fuente: Elaboración propia.



4.2 Propuesta de mejoras según análisis FODA.

Figura N° 15: Mejoras según análisis FODA.



Fuente: Elaboración propia.

Luego del análisis FODA realizado según las fuentes de información primarias y secundaria, se realizó una propuesta de mejoras al análisis, el cual consiste en aumentar las fortalezas y oportunidades, y disminuir las debilidades y amenazas, las cuales fueron detectadas de los procesos venta y de post venta de productos financieros que realiza la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

4.2.1 Aumento de las FORTALEZAS.

A partir de las fortalezas determinadas en el análisis FODA, se logró definir unas mejoras para potenciar los años de experiencias, las buenas tasas que mantiene la empresa y lograr posicionar a la empresa en unas de las mejores del mercado latinoamericano:

- Mantener tasas rebajadas prolongadas por un periodo anual y renovable, a clientes antiguos, y ofertar las tasas atractivas de los productos de la empresa a cartera de clientes nuevos para aumentar su fidelización.



4.2.2 Aumento de las OPORTUNIDADES.

Una vez analizadas las oportunidades en el análisis FODA, se identificaron propuestas de mejoraras a los procesos de distribución, incluyendo ideas de uso de otras vías específicamente tecnológicas para optimizar y perfeccionar los malos procesos realizados por la empresa Fasco:

- Solicitar la ejecución de un mejor servicio por parte de la empresa FASCO para lograr ampliar la logística y los cupos de horarios de visitas a los clientes.
- Potenciar casillas de correo electrónico para los clientes, en donde puedan enviar los documentos solicitados y los contratos de sus productos, facilitando así la labor de FASCO y del departamento CBM logrando que los documentos no se extravíen.
- Fortalecer y fusionar labores del área de post venta con el área de back office, para retroalimentar de forma más rápida a los clientes sobre la etapa en que se encuentra el proceso de su producto solicitado.

4.2.3 Disminución de las DEBILIDADES.

Según las debilidades en el análisis FODA, se identificaciones acciones las cuales se pueden disminuir, tales como, la gestión ineficiente de los procesos de distribución de la empresa FASCO, y el incumplimiento de sus fechas prometidas por la empresa, lo cual afecta al banco, ya que refleja irresponsabilidad y poca seriedad del servicio que se entrega:

- Modificar los procesos de distribución, con una entrega y recolección de documentos mucho más eficiente, en donde pueda llegar a tiempo toda la documentación al departamento de CBM y el cliente concrete el servicio que solicito en el tiempo determinado.
- No exigir demasiada documentación a clientes antiguos y preferenciales de alta relación, los cuales son clientes que ya han entregado documentación anteriormente y mantienen una oferta aprobada, por lo cual sólo se necesita la cedula de identidad, se propone que sólo esta sea exigida y que se pueda enviar ese documento por casillas



electrónicas y así evitar visitas no cumplidas y extravíos de documentación por la empresa de distribución.

- Eliminar exigencia de documentación que provoca burocracia en los procesos de requisitos y pérdidas de tiempo con clientes potenciales, a los cuales según las normas y políticas de la empresa no se les permite acceder al producto de manera rápida y accesible, los clientes al existir estas limitaciones deciden solicitar el producto en otras entidades bancarias.

4.2.4 Disminución de las AMENAZAS.

Dentro de las amenazas que la empresa BancoEstado Contacto 24 horas, tiene al ser parte del mercado financiero, una de ellas, es el servicio que entrega la competencia, el cual es un servicio mucho más rápido y con tecnología más avanzada, lo cual conlleva a que el cliente opte por preferir contratar el servicio con otros banco o instituciones financieras y comerciales, dado a que el servicio que se le ha entregado no era lo que él deseaba.

- Crear una sucursal virtual a través de la página Web y una app del Banco, en donde se pueda solicitar un producto financiero más rápidamente de forma ágil para lo cual se hace necesario incluir tecnología óptima y de vanguardia a sus servicios y así, poder complementar los años de prestigio y posicionamiento con un servicio que en la actualidad posea la calidad de rapidez u oportunidad y que cumpla o supere las expectativas del cliente que hoy exige y además fidelizar a clientes nuevos altamente potenciales.



CAPÍTULO V: SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES.

5.1 Determinación de objetivos a partir de las mejoras definidas en el análisis FODA.

OBJETIVO GENERAL.

- Ejecutar mejoras a los procesos venta de productos financieros por vía telefónica de la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Lograr obtener una empresa cuyo servicio de distribución y recaudación de documentos sea de excelencia y que cumpla con los estándares que la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A., solicita.
- Mejorar el proceso de post- venta de BancoEstado Contacto 24 horas S.A., para retroalimentar oportunamente al cliente en que proceso de gestión se encuentra la activación del servicio solicitado.
- Modificar los procesos del departamento CBM encargado de la evaluación financiera y adquisitiva del cliente, para lograr que BancoEstado Contacto 24 horas S.A., active a tiempos los productos solicitados.



5.2 Sugerencia de actividades para lograr los objetivos.

Objetivo específico número 1.

- Lograr obtener una empresa cuyo servicio de distribución y recaudación de documentos sea de excelencia y que cumpla con los estándares que la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A., solicita.

Actividades:

1. Aumentar el personal capacitado para la recaudación de documentos ampliando el rango de logística y logrando que los clientes no se queden sin recibir la visita de los ejecutivos de la empresa de distribución.
2. Que la empresa de distribución cumpla con las fechas establecidas, ampliando sus horarios de funcionamiento para que más clientes puedan acceder en un día e itinerario que le acomode ser visitado, y proceda a tiempo a firmar el contrato y entregar sus documentos.
3. Modificar el plan que tiene la empresa de distribución, determinando un grupo de ejecutivos que concentre la visita en cada comuna de forma específica, logrando que este perfeccione su experiencia y domine el procedimiento concretamente en la comuna designada.
4. Digitalizar la documentación recopilada al momento de la visita para que esta no se extravíe y el servicio se pueda concretar para pasar a la siguiente etapa de activación.
5. Si la empresa Fasco no acepta las condiciones de mejoras a su proceso de distribución ya señalados, buscar una nueva empresa de distribución que si cumpla con esos estándares.



Objetivo específico número 2.

- Mejorar el proceso de post- venta de BancoEstado Contacto 24 horas S.A., para retroalimentar oportunamente al cliente en que proceso de gestión se encuentra la activación del servicio solicitado.

Actividades:

1. Definir un área de back office específico solo para el área de post venta de productos por vía telefónica. Aumentando el personal, específicamente de ejecutivos que llamen a los clientes que solicitaron productos con el banco para la retroalimentarlos en los procesos de post venta.
2. Enlazar la información que mantiene back office con el personal nuevo para el área de post venta, con la función de que la retroalimentación en las llamadas hacia los clientes sea oportuna, es decir, que se le retroalimiente cada paso del proceso de activación del producto solicitado para informar fundamentalmente a tiempo la existencia de algún error.
3. Que el área específica de post venta de back office trabaje directamente con el departamento de CBM para que los procesos de activación no se retrasen y si existiera algún tipo de error solucionarlo a la brevedad.

Objetivo específico número 3.

- Modificar los procesos del departamento CBM encargado de la evaluación financiera y adquisitiva del cliente, para lograr que BancoEstado Contacto 24 horas S.A., active a tiempos los productos solicitados.



Actividades:

1. Cambiar las normas de los requisitos que tiene BancoEstado Contacto 24 horas S.A. para acceder a contratar un producto financiero, como, por ejemplo, a los clientes aprobados en el sistema, sean nuevos o antiguos solo solicitarles CI.
2. Levantar algunos procedimientos de riesgos para ciertos clientes del Banco: clientes que tienen productos aprobados con el Banco y que le cancelan sus remuneraciones en los productos con convenios que tienen con el Banco ya sea para clientes emergentes, potenciales o clientes de alta relación.
3. Habilitar una sección a través, de la página de BancoEstado y la app en donde se pueda solicitar el crédito 100% on- line medio que favorecerá a clientes de alta relación que necesitan servicios inmediatos.
4. Potenciar casillas de correo electrónico para los clientes que mantienen ofertas aprobadas a los cuales solo se les propone solo exigir su cédula de identidad.
5. Capacitar a los funcionarios encargados de los procesos de activación del departamento CBM ya que se recibirán documentación de los clientes a través de 3 vías: vía empresa de distribución, vía casilla de correo electrónico y app on-line.

5.3 Cálculo del costo de ejecución de cada actividad.

5.3.1 Valorización actividades del objetivo específico número 1.

1. Aumentar el personal capacitado para la recaudación de documentos ampliando el rango de logística y logrando que los clientes no se queden sin recibir la visita de los ejecutivos de la empresa de distribución.

Contratar

10 ejecutivos con experiencia en logística para la Región Metropolitana

Sueldo individual Base + comisión por venta. = \$450.000 promedio apróx.



$$10 \times \$450.000 = \$4.500.000$$

1 ejecutivo con experiencia en logística para cada una de las 15 otras regiones

Sueldo individual base + comisión por venta = \$420.000 promedio apróx

$$16 \times \$420.000 = \$6.720.000$$

$$\text{Total, actividad} = \$4.200.000 + \$6.720.000 = \$ 10.920.000 \text{ mensual}$$

2. Que la empresa de distribución cumpla con las fechas establecidas, ampliando sus horarios de funcionamiento para que más clientes puedan acceder en un día e itinerario que le acomode ser visitado, y proceda a tiempo a firmar el contrato y entregar sus documentos.

Ampliar jornada laboral de los ejecutivos de 6 horas diarias a 8 horas diarias con un aumento del sueldo de \$70.000 mensuales apróx. a cada ejecutivo.

$$\$70.000 \times 60 \text{ ejecutivos a nivel nacional} = \$4.200.000 \text{ mensual}$$

3. Modificar el plan que tiene la empresa de distribución, determinando un grupo de ejecutivos que concentre la visita en cada comuna de forma específica, logrando que este perfeccione su experiencia y domine el procedimiento concretamente en la comuna designada.

Asignar un encargado de personal que elabore un plan de ejecución de los procesos de distribución, el cual tenga como labor a cada ejecutivo designar una comuna específica en donde ejercer la recolección de documentación y firma de contratos, según sea más la eficiente para las condiciones del ejecutivo. Cancelando al encargado de personal un sueldo extra por esta función y por el logro de maximizar la eficiencia del proceso. Verificado y reestructurado cada tres meses.

$$\text{Sueldo extra del encargado de personal} = \$650.000 \text{ por un mes}$$



4. Digitalizar la documentación recopilada al momento de la visita para que esta no se extravíe y el servicio se pueda concretar para pasar a la siguiente etapa de activación.

Contratar planes de internet para cada ejecutivo, donde este pueda a través de su celular escanear o fotografiar los documentos y enviarlos por correo electrónico guardarlos en driver en forma digital.

Costo plan de internet compañía Entel = \$10.000 x 60 ejecutivos = **\$ 600.000. mensual**

5. Si la empresa Fasco no acepta las condiciones de mejoras a su proceso de distribución ya señalados, buscar una nueva empresa de distribución que si cumpla con esos estándares. Contratándola si fuese necesario en diciembre de 2019

Costo de otra empresa de distribución Logística S.A. con 60 ejecutivos = \$650.000 por ejecutivo mensual.

60 x \$650.000 = \$ 39.000.000.- mensual

5.3.2 Valorización actividades del objetivo específico número 2.

1. Definir dentro del área de back office, de la plataforma comercial de BancoEstado Contacto 24 horas S.A., un área específica de post venta de productos por vía telefónica. Aumentando el personal, específicamente de ejecutivos que llamen a los clientes que solicitaron productos con el banco la cual su única función será retroalimentar a los clientes en los procesos de post venta.

Contratar:

10 ejecutivos encargados de retroalimentación en la Región Metropolitana y Regiones = \$420.000 sueldo mensual.

Total, actividad:

10 ejecutivos = \$4.2000.000 mensual



2. Enlazar la información que mantiene los ejecutivos antiguos de back office con el área nueva de post venta, con la función de que la retroalimentación en las llamadas hacia los clientes sea oportuna, es decir, que se le retroalimiente cada paso del proceso de activación del producto solicitado para informar fundamentalmente a tiempo la existencia de algún error.

Capacitación al personal de back office encargado de los procesos internos y administrativos de la post venta, en donde deben subdividir sus actividades y enviar bases de datos a los ejecutivos de retroalimentación para comunicar a los clientes cada paso del proceso de activación del producto solicitado para informar fundamentalmente a tiempo la existencia de algún error en el proceso.

2 semanas de capacitación a cada ejecutivo = \$ =0

Las capacitaciones no se pagan, ya que la empresa tiene un área específica de capacitación, en donde deben estar constantemente capacitando a los ejecutivos y personal que lo requiera.

3. Que el área específica de post venta de back office trabaje directamente con el departamento de CBM para que los procesos de activación no se retrasen y si existiera algún tipo de error solucionarlo a la brevedad. Actividad a partir del segundo semestre de 2019.

Contratar un ingeniero informático que habilite una plataforma de línea directa entre back office y CBM, logrando rapidez, agilidad y eficiencia en la activación del producto financiero contratado por el cliente.

Sueldo del ingeniero informático =\$ 2.000.000, por un mes



5.3.3 Valorización actividades del objetivo específico número 3.

1. Cambiar las normas de los requisitos que tiene BancoEstado Contacto 24 horas S.A. para acceder a contratar un producto financiero, como, por ejemplo, a los clientes aprobados en el sistema, sean nuevos o antiguos solo solicitarles CI.

Asignar un encargado de Dirección de plataforma comercial para que realice un estudio de las normas y requisitos que tienen los clientes de BancoEstado Contacto 24 horas S.A., para acceder a contratar un producto financiero para lograr actualizar procedimiento y definir menor documentación exigida a los clientes que aparecen aprobados en el sistema de los ejecutivos comerciales de ventas telefónicas para los cuales solo es necesario obtener fotocopia de CI.

Cancelando al encargado de Dirección de plataforma comercial para que realice un estudio de las normas y requisitos que tienen los clientes de BancoEstado Contacto 24 horas S.A y este procedimiento sea actualizado.

Sueldo extra del encargado de Dirección de plataforma comercial = **400.000 por un mes.**

2. Levantar algunos procedimientos de riesgos para ciertos clientes del Banco: clientes que tienen productos aprobados con el Banco y que le cancelan sus remuneraciones en los productos con convenios que tienen con el Banco ya sea para clientes emergentes, potenciales o clientes de alta relación.

Asignar un encargado de Dirección del departamento CBM para que elabore un estudio de aquellos clientes que tienen productos aprobados vigentes con BancoEstado Contacto 24 horas S.A. y a los cuales además se les cancela remuneraciones en productos que sus empresas tienen convenio con el banco. El cual pueda determinar a aquellos clientes a los cuales no es necesario realizar algunos procedimientos de riesgo.

Cancelando al encargado de Dirección del departamento CBM.

Sueldo extra del encargado de Dirección del departamento CBM = **\$400.000 por un mes**



3. Habilitar una sección a través, de la página de BancoEstado y la app en donde se pueda solicitar el crédito 100% on-line medio que favorecerá a clientes de alta relación que necesitan servicios inmediatos.

Contratar un ingeniero informático que habilite una sección a través, de la página de BancoEstado y la app en donde se pueda solicitar el crédito 100% on- line para clientes de alta relación

Sueldo del ingeniero informático = \$ 2.500.000, por un mes

4. Habilitar casillas de correo electrónico por parte de CBM para los clientes que mantienen ofertas aprobadas a los cuales solo se les propone solo exigir su cédula de identidad.

Reclutar internamente, seleccionar y designar a 3 ejecutivos del departamento de CBM que solo se encarguen de habilitar y administrar casillas de correo electrónico para los clientes que obtengan ofertas aprobadas y a los cuales solo se les exija CI.

Aumento de sueldo = sueldo antiguo + \$200.000

Total, Actividad = 3 x \$200.000= \$600.000 mensual

5. Capacitar a los funcionarios encargados de los procesos de activación, ejecutivos del departamento CBM ya que se recibirán documentación de los clientes a través de 3 vías: vía empresa de distribución, vía casilla de correo electrónico y app on-line.

Capacitación al personal CBM encargados de los procesos de activación del producto solicitado. Total 15 ejecutivos que trabajan en CBM

4 semanas de capacitación a cada ejecutivo ejecutivos = \$ 0

Las capacitaciones no se pagan, ya que la empresa tiene un área específica de capacitación, en donde deben estar constantemente capacitando a ejecutivos y personal de la empresa si se requiere.



5.4 Sugerencia, cronograma de actividades para lograr los objetivos en un año calendario, valorizado.

Tabla N° 17: Cronograma de actividades para lograr los objetivos, anual, valorizado.

Actividades	Año 2019												Monto \$
	Meses.												
	Ener. 1	Febr. 2	Marz. 3	Abr. 4	May. 5	Jun. 6	Jul. 7	Agos 8	Sept. 9	Oct. 10	Nov. 11	Dic. 12	
Objetivo N°1													
Actividad 1													120.120.000
Actividad 2													46.200.000
Actividad 3													2.600.000
Actividad 4													6.600.000
Actividad 5													39.000.000
Sub total objetivo N°1													214.520.000
Objetivo N°2													
Actividad 1													50.400.000
Actividad 2													0
Actividad 3													2.000.000
Sub total objetivo N°2													52.400.000
Objetivo N°3													
Actividad 1													800.000
Actividad 2													800.000
Actividad 3													2.500.000
Actividad 4													7.200.000
Actividad 5													0
Sub total objetivo N°3													11.300.000
Costo anual total													278.220.000

Fuente: Elaboración propia.



5.5 Recomendaciones de actividades.

Para el objetivo específico N° 1, *Lograr obtener una empresa cuyo servicio de distribución y recaudación de documentos sea de excelencia y que cumpla con los estándares que la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A., solicita.*

Después de analizar las acciones requeridas para lograr concretar las actividades, y determinar el costo monetario para ejecutar esas acciones dentro del plazo de un año calendario, específicamente en el año 2019. Se puede determinar que la empresa Fasco no cumple con los estándares de distribución y logística requeridos y necesarios para concretar un número óptimo de ventas de productos financieros que la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A., les exige, debido a que no visitan a los clientes en los plazos prometidos por el ejecutivo de plataforma comercial encargado de ventas de productos financieros y además extravía documentos, o no concreta la firma del contrato por mala gestión. Se proponen cuatro actividades con el plazo de once meses para que ellos puedan mejorar sus procesos, sin embargo, en la actividad número 5, se plantea la opción de contratar otra empresa de distribución que cumpla con los procesos de logística y distribución de la documentación a nivel nacional según los estándares requeridos por BancoEstado 24 horas S.A, lo cual es una alternativa a realizar, dado a que existe otra empresa de logística, llamada Logística S.A., con precios similares y que ofrecen el servicio requerido por BancoEstado Contacto 24 horas S.A. se propone que se le contrate en el mes de diciembre de 2019, pero si la empresa Fasco remedia sus errores esta alternativa pierde su carácter relevante.

Para el objetivo específico N°2, *Mejorar el proceso de post-venta de BancoEstado Contacto 24 horas S.A., para retroalimentar oportunamente al cliente en que proceso de gestión se encuentra la activación del servicio solicitado.*

Después de analizar las acciones requeridas para lograr concretarlo, determinar el costo monetario para ejecutar esas acciones y ser implantadas dentro del plazo de un año calendario, específicamente en el año 2019 y después del análisis de información primaria recogida de las encuestas, e información secundaria obtenida de la entrevista a 3 ejecutivos de la plataforma comercial específica del área de ventas por vía telefónica, se verificó que los clientes se quejan por no saber si ellos cometen errores y si estos existiesen que sean corregidos a tiempo para lograr recibir el producto que anhelaban contratar. Crear un área



que dentro de back office esté encargada de ayudar en la retroalimentación de los procesos de post venta es realizable dado a que estas áreas ya existen en BancoEstado Contacto 24 horas S.A., lo requerido aquí es fusionarlas en una nueva área y contratar el personal que sea necesario para que esta sea instaurada, lleve a cabo óptimos procedimientos, lo que es muy necesarios, según la información recopilada.

Enlazar la información que mantiene los ejecutivos antiguos de back office con el área nueva de post venta, con la función de que la retroalimentación en las llamadas hacia los clientes sea oportuna, para BancoEstado Contacto 24 horas S.A., que es una empresa que constantemente capacita a sus ejecutivos en todas las áreas de la organización es un proceso no difícil de realizar y a la vez cávese señalar que las capacitaciones no constituyen un pago de remuneración adicional al trabajador que las requiera.

Que la nueva área específica de post venta de back office trabaje directamente con el departamento de CBM para que los procesos de activación no se retrasen y si existiera algún tipo de error solucionarlo a la brevedad, es una actividad que se recomienda comience a partir del mes de marzo del 2019, cuando ya esté instaurado y funcionando correctamente y los trabajadores dominen sus labores. Para esto, se sugiere contratar un ingeniero informático que habilite una plataforma de línea directa entre back office y CBM, logrando rapidez, agilidad y eficiencia en la activación del producto financiero contratado por el cliente. Es una idea concerniente a la actualidad y la cual no tiene tan alto valor monetario si se analiza su costo/beneficio, la cual tiene fundamentos para ser considerada como una inversión

Para el objetivo específico N°3, *Modificar los procesos del departamento CBM encargado de la evaluación financiera y adquisitiva del cliente, para lograr que BancoEstado Contacto 24 horas S.A., active a tiempos los productos solicitado.*

Cambiar las normas de los requisitos que tiene BancoEstado Contacto 24 horas S.A. para acceder a contratar un producto financiero y levantar algunos procedimientos de riesgos para ciertos clientes del Banco: clientes que tienen productos aprobados con el Banco y que le cancelan sus remuneraciones en los productos con convenios que tienen con el Banco ya sea para clientes emergentes, potenciales o clientes de alta relación. Habilitar una sección a través, de la página de BancoEstado y la app en donde se pueda solicitar el crédito 100% on-line, medio que favorecerá a clientes de alta relación que necesitan servicios inmediatos. Habilitar casillas de correo electrónico por parte de CBM para los clientes que mantienen



ofertas aprobadas a los cuales solo se les propone presentar su cédula de identidad. Y finalmente capacitar a los funcionarios encargados de los procesos de activación, ejecutivos del departamento CBM ya que se recibirán documentación de los clientes a través de 3 vías: vía empresa de distribución, vía casilla de correo electrónico y app on-line. Es una modificación a los procesos de servicios para mejorar el departamento de la casa central CBM, el cual tiene un costo total anual de \$11.300.000.- lo cual es un costo accesible para la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A., y, además la actividad 3 y 4 solo necesita un mes para ser ejecutada y la actividad 1 y 2, dos meses lo cual muestra que para cumplir el objetivo específico número 3 en su mayoría de actividades se requiere poco tiempo para ser instauradas.

Para culminar las recomendaciones de las actividades mencionadas anteriormente, nacidas de los objetivos propuestos, y por consecuente, mejorar los procesos de venta por vía telefónica de la empresa BancoEstado Contacto 24 horas. S.A. Se señala que el instaurar estas nuevas propuestas, es altamente necesario para que la organización, logre consolidar su estrategia de procesos de la plataforma comercial, de ventas por vía telefónica, que actualmente es deficiente. Con las recomendaciones propuestas la organización puede lograr obtener fidelización de sus clientes, una imagen comercializable y atractiva en donde el servicio sea confiable y en donde además exista eficacia de gestión, reconocida dentro del mercado financiero y por sobre todo por los clientes potenciales y actuales.

Las mejoras realizadas para llevar a cabo el nuevo nivel de calidad, a entregar la plataforma comercial de la empresa BancoEstado contacto 24 horas S.A., fueron creadas a partir de las percepciones y expectativas, comentarios y nivel de satisfacción de los 100 clientes contenidos en una base de datos, de los cuales, 48 clientes accedieron a contribuir en este estudio de investigación exploraría, este no es un resultado global, ya que el límite de los clientes que pertenecen al Banco es muy amplio, y en donde para obtener un estudio general, se debe encuestar a todos los clientes que alguna vez contrataron un producto financiero por vía telefónica. Sin embargo, se puede indicar, que este estudio es un buen punto de partida a la ejecución de un análisis, de cómo mejorar la calidad del servicio de las ventas por vía telefónica de productos financieros, que entrega BancoEstado Contacto 24 horas S.A.



CONCLUSIONES.

En la primera etapa del estudio, se realizó un análisis de la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A., donde se investigó y se cotejó información de la institución, como sus antecedentes, directrices estratégicas y valores corporativos, la primera conclusión que se logró fundar fue que BancoEstado contacto 24 horas S.A., tiene problema en el área plataforma comercial, consistente en ventas telefónicas, de créditos de consumo y tarjetas de crédito que muchas veces no se concretan.

Mediante la investigación bibliográfica en base al marco teórico, se logró comprender con mayor profundidad conceptos importantes del marketing de servicios tales como: expectativas, percepciones, el grado de satisfacción y calidad del servicio. Lográndose concluir, que se identificó varios métodos y modelos de medición de calidad, útiles de aplicar en esta investigación, pero el modelo escogido, por su enfoque en medición de la calidad, técnica, funcional y imagen corporativa fue el modelo de medición de la calidad el servicio de Grönroos.

En la etapa de metodología del estudio, se realizó una investigación descriptiva y exploratoria, a través de un instrumento de calidad de servicio llamado encuesta, la cual se aplicó a una población censada de una base de datos de 100 clientes, facilitada por un ejecutivo de la empresa. Se concluye que en la ejecución de la encuesta, en la cual se logró contactar a 48 clientes que sí aceptaron responderla, se obtuvo información primaria en donde, según el modelo de medición de calidad de Grönroos, se determinó, cuáles eran las expectativas y percepción de los clientes encuestados según la comparación del servicio que BancoEstado Contacto 24 horas S.A., le ofreció desde un comienzo, hasta la activación o término del proceso de venta del producto financiero solicitado por vía telefónica, midiendo así su grado de satisfacción.

En el capítulo III, con los datos recopilados de la metodología de estudio, se analizó la información, seleccionando aquella que era necesaria para graficar y tabular cada pregunta contestada por los 48 clientes que si accedieron a responder las encuestas. Luego se continuó con un análisis general de cada pregunta realizada, aplicando a los resultados la metodología



del modelo de medición de la calidad de servicio de Grönroos, en el cual se clasificaron los análisis según su especificación de calidad técnica, calidad funcional e imagen corporativa. Analizando que el nivel de calidad total percibida que se logra a través de las diferencias que existen entre las expectativas y el servicio realmente recibido. Se puede concluir que a pesar de que la satisfacción usuaria con el servicio entregado final, que fue de un 50% de clientes que si están satisfechos con el servicio recibido y el otro 50% de clientes no se encuentra satisfecho, indica que la empresa no está realizando un servicio eficiente en el que cumpla con la expectativas que el cliente tiene al inicio, al solicitar el producto, pero si se considera la imagen corporativa que la empresa tiene, por sus años de trayectoria, los clientes tienden a confiar y a valorizar que el servicio que entregarla empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A., es un servicio satisfactorio. A pesar de que la percepción favorable de los clientes al momento de recibir el servicio final es baja, donde solo el 50 % de los clientes encuestados está satisfecho con el servicio, se les pregunto a los clientes si desearían volver a contratar nuevamente otro servicio ofrecido por la BancoEstado Contacto 24 horas S.A., y como muestra en la tabla N°16 y gráfico N°19, un 52% si volvería a contratar otro producto financiero con la empresa. Esto quiere decir que, a pesar de una mala eficiencia de los procesos de post venta, los clientes siguen prefiriendo la empresa BancoEstado, ya que la empresa tiene un valor agregado según los comentarios de los clientes, el cual es, ofrecer una de las tasas más bajas del mercado financiero, lo que demuestra que BancoEstado está enfocado más en la misión de activar productos que entregar un buen servicio de ventas de productos financieros por vía telefónica, el cual satisfaga las necesidades de sus clientes.

Como conclusión al capítulo III, las muestra obtenida a través de las encuestas realizadas a una base de datos de 100 clientes, de los cuales 48 clientes accedieron a aportar a este estudio de investigación explotaría, se pudo detectar un déficit en los procesos de distribución de documentos y activación de los productos solicitados, sin embargo en el análisis mencionado en el párrafo anterior no es un resultado global, ya que el límite de los clientes que pertenecen al Banco son muy amplios, en donde para obtener un estudio general se debe encuestar a todos los clientes que alguna vez contrataron un producto financiero por vía telefónica. Sin embargo, este estudio puede ser un buen punto de partida para sugerir mejoras en la calidad de servicio de ventas telefónicas.



En el IV capítulo se definió realizar un análisis FODA, en donde se concluye que se detectó y especificó aquellos indicadores internos: fortalezas y debilidades, y externos: oportunidades y amenazas que presenta la empresa, en su proceso de venta de productos financieros por vía telefónica, a partir del resultado de los análisis de cada pregunta estructurada de la encuesta que se realizó a 48 de clientes con información primaria recolectada, complementando como la información secundaria de entrevistas a 3 ejecutivos de la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A., en conjunto con antecedentes de la empresa, como la bases de datos facilitada por uno de los ejecutivos de la empresa, e información de los procesos específicos que la empresa realiza en sus procedimientos de post venta. Luego del análisis FODA realizado según las fuentes de información primarias y secundaria, se realizó una propuesta de mejoras al análisis, el cual consiste en aumentar las fortalezas y oportunidades, y disminuir las debilidades y amenazas, las cuales fueron detectadas de los procesos venta y de post venta de productos financieros que realiza la empresa BancoEstado Contacto 24 horas S.A.

Para en el último capítulo de sugerencias y recomendaciones, concluir a partir de las propuestas de mejoras extraídas del análisis FODA, determinando objetivos específicos para cumplir el objetivo general de la propuesta de mejoras elaborada, investigando y estructurando una serie de actividades necesarias para lograr dichos objetivos, para luego estudiar los costos mensuales y anuales de llevarlas a cabo cada actividad, expresándolas finalmente, en un cronograma de la actividades realizables para el año calendario 2019, valorizado. Analizando posteriormente que las actividades realizadas recomendadas tendrán un beneficio obtenido mayor al costo y que conformará una gran inversión que mejorará la calidad del servicio técnico, funcional y de imagen corporativa ofrecida en sus servicios de ventas por vía telefónica de productos financieros.



BIBLIOGRAFÍA.

Bernal Torres, César A. (2000). Metodología de la investigación: y Economía. Colombia, Pearson Educación.

Bernal Torres, Cesar A. (2006). Metodología de la investigación, Colombia, Pearson, Educación.

Cámara Dionisio, Sanz María. (2001). Dirección de ventas, vender y fidelizar en el nuevo milenio. España, Pearson Educación S.A.

Cobra, M.H.N y Zwarg. F.A (1992). Marketing de Servicios: Conceptos y Estrategias. México, Mcgraw-Hill.

Edison Jair Duque Oliva. (2005). Concepto de Calidad de Servicios y sus Modelos de Medición.

Fernández P. y Bajac H. (2003). La Gestión del Marketing de Servicios. Ed. Granica.

Grande, I. (2006). Fundamentos y técnicas de investigación comercial. Madrid, ESIC.

Gronroos, C (1990). Gestion de Servicios y Marketing: Gestion de los momentos de verdad en la competencia de servicios. Maxwell Macmillan Internacional Editions.

Hoffman, K.D. y Bateson J. (2002). Fundamentos de Marketing de Servicios. Conceptos, Estrategias y Casos. Cengage Learning Editores.

Kotler Philip, Gary Armstrong, (2012). Marketing, México, Pearson Educación de México, S.A.

Kotler, Ph. y Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing. México. Pearson Educación.



Kotler, Ph. y Keller, K. L. (2012). Dirección de Marketing. México. Pearson Educación.

Kotler Philip, (2001). Dirección de Marketing. México: Edición Milenio.

Kotler Philip, (2003). Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z, España: Pearson Educación S.A.

Lamb, C. W.; Hair, Joseph F. Y Mcdaniel, Carl. (2002). Marketing. Australia, Thomson.

Lambin, J-J, (1995). Marketing Estratégico. España, McGraw-Hill.

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen, (2009). Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia. México, Pearson Educación.

Malhotra, N. (2008). Investigación de mercados. México, Pearson Educación.

Parasuraman, A. Berry, Leonard L y Zeithaml, Valarie A. (1993). Calidad Total en la Gestión de Servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Madrid. Díaz de Santos.

Parasuraman, A. Zeithaml, V.A. y Berry (1988). Servqual: A multiple ítem scale for Measuring customer perception of Service Quality. Journal of Retailing.

Ruiz-Olalla, M.C. (2001). Gestión de la Calidad del Servicio a través de Indicadores Externos. Madrid AECA.

Serna Gómez, Humberto. (2003). Servicio al cliente; Métodos de auditoria y medición. 3a. ed. Bogotá.

Setó Pamies, Dolors. (2004). Marketing Estratégico: De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente/. Madrid: Esic.



Solomon, Michael R y Stuart, Elnora W. (2001). Marketing Personas reales, Colombia, Pearson.

Staton, William J. Etzel, Michael J. Walker, Bruce J. (2000). Fundamentos de Marketing. Madrid, Mcgraw-Hill.

Staton, William J. Etzel, Michael J. Walker, Bruce J. (2002). Fundamentos de marketing. México, McGraw-Hill.

Zeithaml, V y Bitner, M. (2002). Marketing de Servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. México, D.F: Mcgraw-Hill.