



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Evaluación y propuesta de mejoramiento de los modelos administrativos del servicio postventa del Banco Guayaquil, Agencia El Redondel de la ciudad de Riobamba, Año 2014.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Sánchez Salazar, Marcelo Eduardo.

DIRECTOR: Almeida Martínez, Marcelo Esteban, Eco.

CENTRO UNIVERSITARIO RIOBAMBA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Economista

Marcelo Esteban Almeida Martínez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: **Evaluación y propuesta de mejoramiento de los modelos administrativos del servicio postventa del Banco Guayaquil Agencia El Redondel de la ciudad de Riobamba, Año 2014** realizado por **Sánchez Salazar Marcelo Eduardo**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Julio 2015

Eco. MBA Marcelo Esteban Almeida Martínez

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, **Sánchez Salazar Marcelo Eduardo**, declaro ser autor del presente trabajo de titulación **Evaluación y propuesta de mejoramiento de los modelos administrativos del servicio postventa del Banco Guayaquil Agencia El Redondel de la ciudad de Riobamba, Año 2014**, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Eco. Marcelo Esteban Almeida Martínez director del presente trabajo, y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Sánchez Salazar Marcelo Eduardo
C.I. 0602753501

DEDICATORIA

A ti Ma. Gabriela por ser mi ayuda idónea y caminar de la mano en busca de nuevos logros,
eres ejemplo de lucha y entrega.

A ti Mateo que tus sonrisas y palabras siempre han estado en el momento justo.

A mi Matías Gabriel mi regalo de Dios, tus ocurrencias y tus mimos han servido de fuerza
para la culminación de esta una nueva etapa.

Marcelo Sánchez

AGRADECIMIENTO

A Dios por sus bendiciones de cada día, eres el gran arquitecto del Universo.
A Marcelo Almeida por sus conocimientos y tiempo que nos dedicó para la elaboración de este trabajo, tengo un amigo más gracias por todo consejo.
A mis padres sus consejos fueron cimiento importante en esta etapa estudiantil

Marcelo Sánchez

INDICE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN EJECUTIVO	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
INTRODUCCIÓN PRELIMINAR DE LA EMPRESA.....	2
1.1 Antecedentes	3
1.2 Definición del negocio	4
1.3 Diagnóstico estratégico	6
1.3.1 Aspectos del macro entorno	8
1.3.2 Aspectos del micro entorno	9
1.4. Análisis matricial.....	10
1.4.1 Matrices resumen	10
1.4.2 Misión y visión	16
1.4.3 Principios	18
1.4.4 Valores	19
1.4.5 Objetivos.....	20
1.4.6 Políticas de Calidad	21
1.5 Objetivos y resultados esperados.....	22
1.5.1 Objetivo General.....	22
1.5.2 Objetivos Específicos.....	22
1.5.3 Alcance.....	22
CAPÍTULO II.....	23
MARCO TEORICO	23
MODELOS ADMINISTRATIVOS Y SERVICIO POSTVENTA.....	23

2.1 Teorías administrativas	24
2.2 Teoría del equilibrio organizacional	24
2.3 Teoría Relaciones Humanas	24
2.4 Teoría del comportamiento de la administración	25
2.5 Modelos administrativos	25
2.6 Servicio Postventa.....	30
2.6.1 La gestión de calidad en el servicio postventa	31
2.6.2 Servicio al cliente	32
2.6.3 Niveles de satisfacción.....	34
2.6.4 Tipos de cliente.....	34
2.6.5 Estrategias empresariales.....	35
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS Y SERVICIO POSTVENTA AGENCIA EL REDONDEL BANCO DE GUAYAQUIL	37
3.1 Enfoque de la Investigación.....	38
3.2 Modalidad de Investigación	38
3.2.1 Investigación de campo	38
3.2.2 Investigación bibliográfica- documental.....	38
3.3 Niveles o Tipos de Investigación	38
3.3.1 Exploratorio.....	39
3.3.2 Descriptivo	39
3.3.3 Correlación	39
3.4 Población y Muestra.....	39
3.5 Operacionalización de variables.....	42
3.5.1 Modelos Administrativos	42
3.5.2 Servicio Postventa.....	43
3.6 Recolección de datos e información	44
CAPÍTULO IV	45
ANÁLISIS Y PROPUESTA	45
4.1 Análisis.....	46

4.1.1 Análisis e interpretación de resultados.....	47
4.2 “Entrevista dirigida al representante de la Agencia El Redondel de la ciudad de Riobamba”.....	58
4.2.1 Resumen de entrevistas.....	60
4.3 Verificación de hipótesis.....	61
4.3.1 Planteamiento de la hipótesis.....	61
4.3.2 Nivel de significación.....	61
4.3.3 Margen de error.....	62
4.4 Propuesta.....	64
4.4.1 Modelo operativo de la ejecución de la propuesta.....	64
4.4.2 Fase 1: Estructura del proyecto.....	78
4.4.3 Fase 2: Roles y responsabilidades.....	84
4.4.4 Fase 3: Plan de comunicación.....	87
4.4.5 Fase 4: Seguimiento y control.....	90
4.5 Evaluación de impacto.....	91
4.6 Administración de la Propuesta.....	91
4.7 Descripción de Actividades.....	92
CAPÍTULO V.....	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
Conclusiones.....	95
Recomendaciones.....	96
Bibliografía.....	97
ANEXOS.....	99
Glosario.....	100

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Definición del Negocio.....	5
Gráfico 2. Aprendizaje Estratégico.....	6
Gráfico 3. Diagnóstico Estratégico	7
Gráfico 4. Macro Entorno.....	8
Gráfico 5. Micro Entorno	9
Gráfico 6. Principios.....	18
Gráfico 7 Valores	19
Gráfico 8. Políticas De Calidad	21
Gráfico 9. Las cinco fuerzas de Porter	28
Gráfico 10. Sexo de los entrevistados.....	47
Gráfico 11. Preferencia de agencias	48
Gráfico 12. Servicios prestados por el banco.....	49
Gráfico 13. Contacto último trimestre.....	50
Gráfico 14. Calificación de servicio	51
Gráfico 15. Valoración de los atributos	52
Gráfico 16. Importancia de atributos.	53
Gráfico 17. Calificación de asesoramiento	54
Gráfico 18. Comparación del servicio	55
Gráfico 19. Recomendación agencia	56
Gráfico 20. Recomendación.....	57
Gráfico 21 Chi cuadrado	63
Gráfico 22. Ubicación Geográfica	65
Gráfico 23. Ciclo de vida CRM.....	69
Gráfico 24. CRM Gestión con los clientes.....	70
Gráfico 25. Implantación CRM	73
Gráfico 26 Modelo Gráfico	76
Gráfico 27. Basis	78
Gráfico 28. Pantalla principal	78
Gráfico 29. Redes Asignados	79
Gráfico 30. Registro de Contraseña.....	79
Gráfico 31. Gestión de Contactos	80
Gráfico 32. Gestión de Contenidos	80
Gráfico 33. Oportunidades de Venta.....	81
Gráfico 34. Infraestructura	82
Gráfico 35. Servicio al cliente.....	82

Gráfico 36. Postventa:	83
Gráfico 37. Call Center:	83
Gráfico 38. Seguridades	83
Gráfico 39. Bases de Datos	84
Gráfico 40. Estructura de la Propuesta	85
Gráfico 41. Organigrama Propuesta	92

INDICE DE TABLAS

Tabla n° 1 Fortalezas.....	10
Tabla n° 2 Oportunidades	11
Tabla n° 3 Debilidades.....	12
Tabla n° 4 Amenazas.....	14
Tabla n° 5 Misión	16
Tabla n° 6 Visión.....	17
Tabla n° 7 Objetivos	20
Tabla n° 8 Requerimientos del cliente.....	34
Tabla n° 9 Población y muestra	39
Tabla n° 10 Modelos administrativos	42
Tabla n° 11 Servicio postventa	43
Tabla n° 12 Categorización de sujetos.....	44
Tabla n° 13 Categorización geográfica	44
Tabla n° 14 Categorización geográfica	44
Tabla n° 15 Preferencia de oficina	48
Tabla n° 16 Transacciones realizadas	49
Tabla n° 17 Contacto último trimestre	50
Tabla n° 18 Calificación de servicio	51
Tabla n° 19 Valoración de los atributos.....	52
Tabla n° 20 Importancia de atributos.	53
Tabla n° 21 Calificación de asesoramiento	54
Tabla n° 22 Comparación del servicio.....	55
Tabla n° 23 Recomendación agencia	56
Tabla n° 24 Recomendación.....	57
Tabla n° 25 Resumen de entrevista	60
Tabla n° 26 Datos del chi cuadrado	62
Tabla n° 27 Plan de comunicación.....	87
Tabla n° 28 Escuelas comerciales Banco de Guayaquil	88
Tabla n° 29 Plan de trabajo	88
Tabla n° 30 Actividades del trabajo.....	89
Tabla n° 31 Presupuesto del proyecto	89
Tabla n° 32 Evaluación de impacto.....	91

RESUMEN EJECUTIVO

Banco Guayaquil es una de las instituciones bancarias y financieras más grandes del Ecuador, sus productos y servicios son el referente para la aceptación de las personas, su cobertura y presencia nacional ha servido para crecer en captación de clientes, generando nuevas estrategias de expansión de mercado y cubrir las necesidades que este les demanda.

La fidelización de los clientes es el principal camino que las instituciones u organizaciones implementan en este nuevo milenio, se ha creado diversas maneras y herramientas estratégicas que generan gestión en los funcionarios y actores de cada institución.

Banco Guayaquil ha emprendido nuevas estrategias para generar permanencia y satisfacción en cada cliente, busca incrementar mayores engranajes de desarrollo y convertirse en el diferenciador del sistema financiero nacional; la atención al cliente y el servicio post venta son de alta prioridad; la calidad en los modelos administrativos empleados son su estrategia actual de negocios.

El cliente será el principal actor del negocio, y su mejor aliado con la implementación del sistema CRM.

Palabras Claves: Modelos administrativos, servicio postventa, sistema CRM.

ABSTRACT

Guayaquil Bank is one of the largest banking and financial institutions of Ecuador, its products and services are the benchmark for the acceptance of people, coverage and national presence has served to grow in attracting customers, generating new market expansion strategies and meet the needs that this demand them.

The customer loyalty is the main way that institutions or organizations implement this new millennium, has created various ways and strategic tools that generate management officials and players of each institution.

Guayaquil Bank has launched new strategies to generate retention and satisfaction on each client, seeks to increase development more gears and become the differentiator of the financial system; customer care and after sales services are of high priority; quality management models used are your current business strategy.

The customer is the main actor in the business and your best ally with the implementation of CRM system.

Keywords: Administrative Models, customer service, CRM system

INTRODUCCIÓN

El desafío de crecimiento, y permanencia en el mercado financiero y bancario es el factor principal para el desarrollo de las instituciones que pertenecen a este tipo sector. La atención al cliente y el servicio entregado poseen características que son importantes, dinámicas e interesantes, para generar nuevas propuestas de fidelización y creación de modelos administrativos combinados.

Las fidelización del cliente y la postventa, son vitales para cualquier entidad donde se realicen negocios, se convierten en el camino estratégico de cumplir con las metas y objetivos institucionales.

La competencia de captar cliente y de buscar su permanencia en una o en otra organización ha permitido que los planes estratégicos y de gestión se conviertan en información importante para generar alternativas y herramientas gerenciales de posicionamiento y de expansión comercial.

La implementación de sistemas de medición de satisfacción de servicio post venta son variados, crean una sinergia de características que coadyuvan al posicionamiento del banco en sector donde se desarrolla y cumplimiento de los objetivos propuestos.

El sistema Customer Relationship Management, es la gestión directa con el cliente, se convierte en estrategia de negocio, permite conocer el entorno, sus necesidades, preferencias.

CRM realiza gestión automatizada de todos los puntos de contacto con el cliente, cuyo objetivo es captar, fidelizar y rentabilizar al cliente; ofreciéndole una misma cara mediante el análisis centralizado.

CRM no es un producto, es una estrategia de negocio que agrupa a la institución en su totalidad; es también conocida como la aplicación de nuevos modelos de negocio, donde el cliente participa de manera directa, y teniendo en cuenta sus necesidades para focalizar recursos que permitan construir a largo plazo y generar valor económico y el beneficio sea mutuos cliente – institución.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN PRELIMINAR DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes

Una institución busca cumplir con su misión institucional, gestionando un trabajo responsable y la adaptación a los grandes cambios del entorno que estos impliquen; de esto dependerá la planificación y las estrategias, las cuales deberán ser bien definidas para alcanzar las metas, ya que todos aquellos proyectos y actividades con distintas estrategias deberán ser definidas, y estar fundamentados con componentes cuantificables de gestión que busquen la maximización del rendimiento; productividad y su crecimiento institucional para ser una institución bancaria líder en la zona norte de Riobamba, mediante procesos de mejoramiento continuo tanto en lo social, tecnológico, comunitario y financiero.

Las alternativas y herramientas de gestión empresarial, surgen como resultado de obtener el análisis de la situación actual de la organización y del trabajo realizado entre los directivos, empleados y los diferentes procesos de la Agencia del Redondel Banco Guayaquil. Basados en los resultados de la situación de la organización, mediante la búsqueda de un diseño, estructura y plan estratégico; justificado con técnicas para medirla gestión organizacional y generar procesos y lineamientos de mejora.

Lo que se busca es que la estrategia a establecerse, sea aquella que proponga una vía de factibilidad para cumplir con objetivos institucionales previamente definidos, en base a los procesos de generación de valor, un plan operativo basado en proyectos, y definir un análisis presupuestario que permita el efectivo cumplimiento de las estrategias determinadas lo que permitirá que la Agencia El Redondel establezca nuevos lineamientos de dirección, con acciones estratégicas enrumadas al logro de objetivos institucionales previamente planificados.

La agencia El Redondel del Banco Guayaquil, es una propuesta innovadora dentro del sector financiero de la zona norte de la ciudad Riobamba, ofreciendo un servicio especializado y garantizado con calidad de asistencia extraordinaria a la altura de los actuales y futuros clientes.

La agencia El Redondel comenzó su funcionamiento con un espíritu emprendedor hacia su trabajo que estará dirigido a otorgar créditos de fácil acceso aquellos sectores productivos como las microempresas, créditos de consumo, y diferentes actividades; además basarse en ser un puente solidario capaz de canalizar el ahorro, ofertando sus diversos productos y

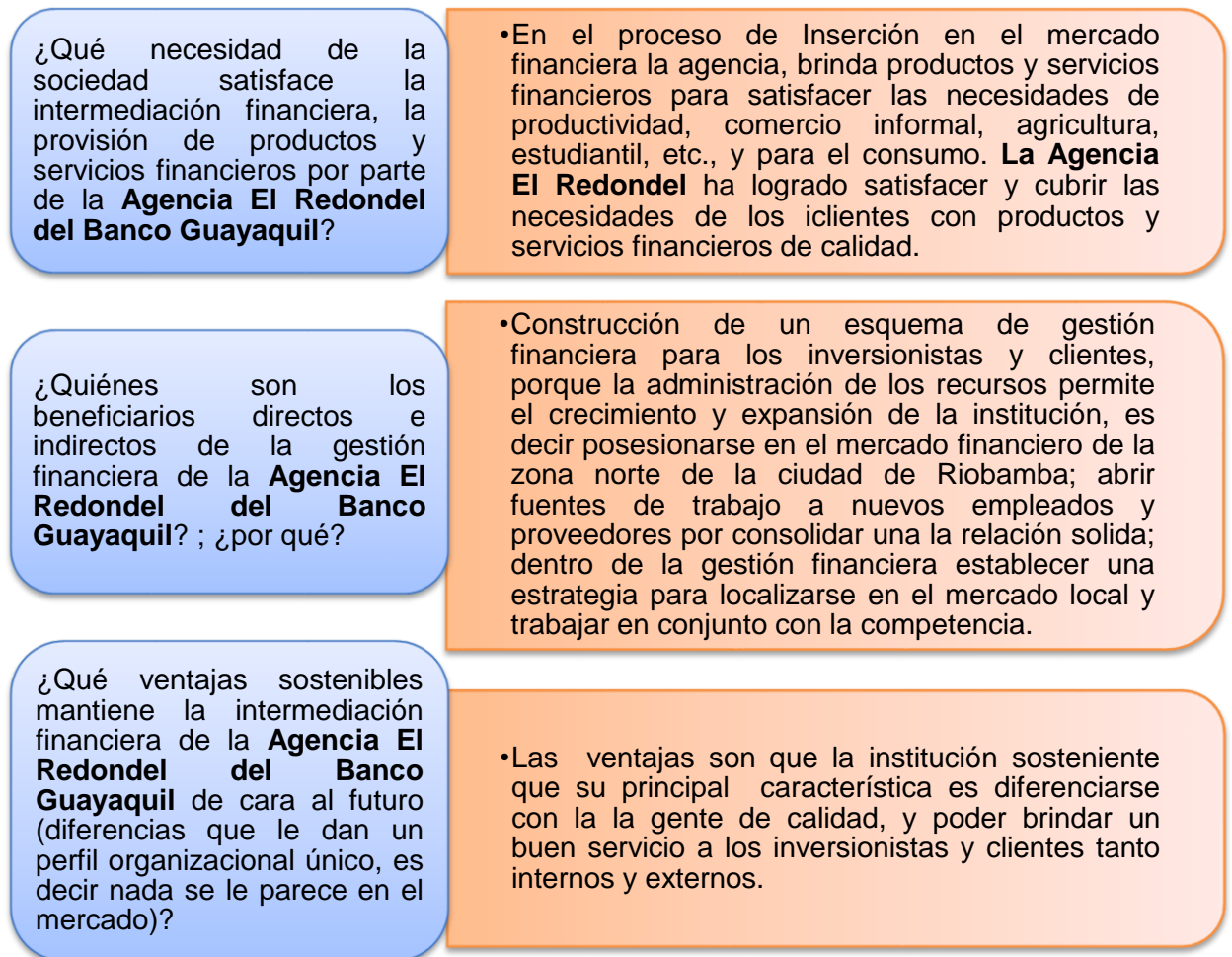
servicios bancarios. Con una visión clara, espera tener mayor y mejor rendimiento que el propuesto, teniendo en cuenta que el trabajo organizado y controlado entre todos los miembros de la agencia ayudará a cumplir con estas metas.

1.2 Definición del negocio

Una de las partes importantes de la intermediación financiera, es el posicionamiento de la marca como referente bancario nacional e internacional; ya que la situación económica del país empuja a la población a buscar un sustento económico en función de procesos de emprendimiento de nuevos negocios o su respectiva ampliación, dando lugar a una alta demanda de microcréditos por medio del cual aquellos servicios financieros buscarán satisfacer las necesidades de comercio de aquellos sectores.

Los principales beneficiarios directos serán los clientes, así como también los demás factores internos dentro de la institución, como lo son los empleados y los externos, de igual manera de alineación de las estrategias con los objetivos institucionales que ayudan a visualizar su cumplimiento, y así comprobar la coherencia del trabajo propuesto. Su enfoque se enfatiza en la gestión financiera de los inversionistas de la Agencia El Redondel; en el manejo de los beneficiarios, la administración de los recursos, y el mantenimiento de un ambiente confiable para los inversionistas y los clientes; permitiendo el crecimiento de la institución con la inserción en el mercado financiero de la zona norte de la ciudad de Riobamba; abriendo fuentes de trabajo para nuevos empleados y proveedores, manteniendo una relación sólida con garantía, capacidad, cumplimiento y desarrollo en el mercado local.

Gráfico 1. Definición del Negocio



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

Una de las más importantes ventajas sostenibles que la institución mantiene, es el personal humano de calidad, ya que el servicio será la principal diferencia que se brinda a los clientes tanto internos y externos; lo que consecuentemente genera diferenciación en el mercado.

1.3 Diagnóstico estratégico

Para la realización del diagnóstico estratégico, se debe partir desde del origen de la Agencia el Redondel del Banco Guayaquil.

Cada estrategia está encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos regidos a sus lineamientos. El diagnóstico institucional permitirá determinar el nivel de gestión; razón por la cual se asume las estrategias, y demás planes y proyectos a futuro, para identificar con claridad las acciones que a mediano plazo serán el camino para cumplir los objetivos planteados.

Gráfico 2. Aprendizaje Estratégico.



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

Actualmente, la Agencia El Redondel del Banco Guayaquil, se encuentra en proceso de crecimiento, el número de clientes ha ido en aumento significativamente; y la mejora de la imagen institucional y ampliación del mercado en la oferta de servicios, se ha convertido en una premisa para la institución; el análisis del presente trabajo se ha enfocado a cada uno de ellos, es por esto que se debe desarrollar una evaluación, y con ello poder emitir un diagnóstico que sirva como mejora de los procesos.

Hoy por hoy, la Agencia El Redondel se encuentra en un proceso de crecimiento ya que el volumen de clientes ha ido en aumento y por lo tanto también el monto de cartera colocada, pero de igual forma se mantiene una gestión de acuerdo a las necesidades presentadas y con una tendencia técnica inmersa en conocimientos actuales, identificado en el mercado de las micro finanzas, es un segmento potencial, de esta forma poder enfrentar los cambios y responder eficientemente a las exigencias del mercado.

Una de las partes imprescindibles es sin duda el desarrollo del diagnóstico estratégico y de control, que representa identificar todas aquellas fortalezas y debilidades para con ello poder establecer aquel perfil estratégico y encontrar la forma y condiciones en las cuales la organización pueden competir.

Gráfico 3. Diagnóstico Estratégico



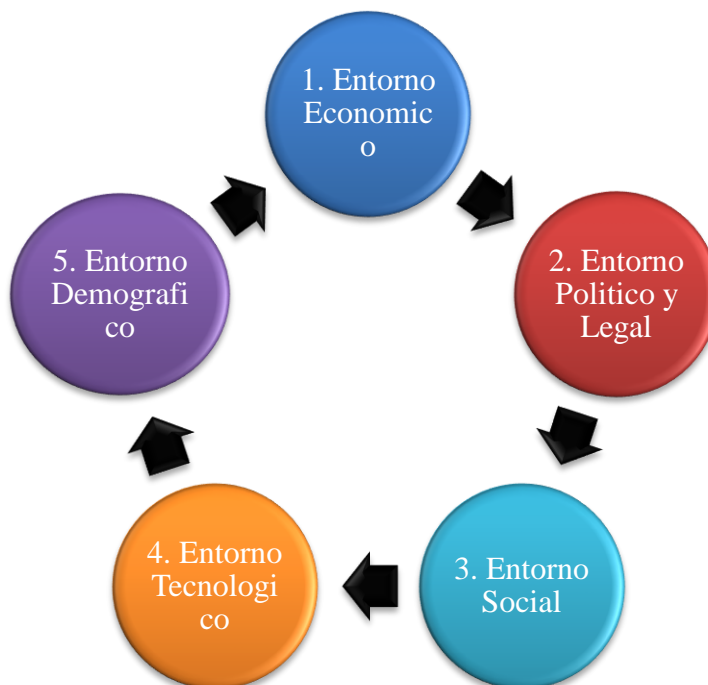
Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

1.3.1 Aspectos del macro entorno

Uno de los aspectos de la estrategia es liderar con todas aquellas variables que no están bajo el control de la Agencia El Redondel; es decir la institución no influye en lo absoluto, por esta razón debe buscar la manera más eficaz para que exista un equilibrio entre los objetivos establecidos y los posibles efectos causados por estos factores del macro entorno; sin embargo, los mandos jerárquicos deben implementar estrategias y acciones corporativas para tratar de influirlas.

Una vez realizado un análisis minucioso del macro entorno de la Agencia El Redondel, se estimará y se medirá el impacto que pueden tener las variables económicas, políticas, sociales, demográficas, tecnológicas y de mercado; con la finalidad de identificar todas aquellas oportunidades y amenazas que puedan impactar de forma positiva o negativa a la organización, y con ello determinar las decisiones mitigando el riesgo y previniendo el posible impacto de las mismas.

Gráfico 4. Macro Entorno



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

1.3.2 Aspectos del micro entorno

Es posible establecer las particularidades de los aspectos que están al alcance de la institución, con las que se puede desarrollar estrategias y por consiguiente metas a corto plazo.

El entorno competitivo es importante para la Agencia El Redondel, ya que depende de éste la naturaleza de la rivalidad del sector al que pertenece, y también su rentabilidad. Este entorno competitivo posee elementos referentes al sector y un mayor impacto en las organizaciones. El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta fundamental para el análisis del entorno competitivo, la misma que determinará la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos y servicios sustitutos, y la fuerza de la rivalidad entre competidores de un mismo sector. (Gregory & Lumpkin, 2003, pág. 62)

Gráfico 5. Micro Entorno



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

En el gráfico podemos visualizar los elementos principales que intervienen en el análisis del micro entorno de una empresa; de los cuales durante el análisis se puede obtener fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, que servirán para mejorar aspectos internos de la organización, y fortalecer las bases de crecimiento de la misma.

1.4. Análisis matricial

La estructura de este modelo sencilla pero efectiva contiene:

1. Las variables más importantes del entorno (identificar variables relevantes y variables críticas)
2. Analizar interacción de la variable con la organización.
3. Pronosticar el comportamiento o la tendencia de la variable.
4. Obtener conclusiones respecto a la interacción de las variables y clasificarlas por su grado de influencia.
5. Categorizar los resultados (F.O.D.A)

Una vez determinada la trascendencia de los aspectos identificados, es necesario realizar una depuración de las conclusiones obtenidas, esto se puede desarrollar ejecutando matrices de diferentes tipos de acuerdo a los siguientes numerales:

1.4.1 Matrices resumen

En las que se señalan por campos (fortaleza, debilidad, oportunidad, amenaza) los resultados del análisis anterior, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.

Tabla n° 1 Fortalezas

FORTALEZAS
F1. Personal competente y comprometido con la institución.
F2. Contar con herramientas tecnológicas que optimizan funcionamiento
F3. Personal optimizado de acuerdo a las necesidades institucionales
F4. Rol de los directivos: activo, facilitador, asesor.
F5. Plan de captaciones desarrollado (fortalecer el ingreso de recursos)
F6. Gestión comercial bien aplicada, se maximiza el potencial del mercado
F7. Esquemas de gestión innovadores y atractivos (Banca móvil, política de acercamiento a clientes).
F8. Estrategias comerciales actualizadas
F9. Orientación comercial y de venta de todo el esquema institucional.
F10. Fuerte orientación a metas y resultados medibles.

F11. Manejo de Cartera de Crédito, minimiza riesgo y maximiza rentabilidad.
F12. Composición de la estructura interna de fondeo, eficiente (priorizan depósitos a plazo frente a los que están a la vista).
F13. Productos y servicios de calidad con un amplio portafolio de los mismos.
F14. Agilidad y oportunidad en la entrega de crédito
F15. Capacidad inmediata de atención a necesidades de mercado.
F16. Reconocimiento institucional y de marca.
F17. Identificación institucional y las actividades económicas del sector
F18. Confianza de los clientes con la agencia.
F19. No depender de los ingresos por servicios para obtener rentabilidad
F20. El volumen, calidad de la cartera y nivel de recuperación alcanzado.
F21. Administración de la liquidez institucional alcanza niveles superiores a los del sistema.
F22. Fortaleza presupuestaria en elaboración y ejecución
F23. Margen de rentabilidad consistente con el nivel de inversión.
F24. Adecuado manejo de la Cartera (niveles de morosidad y de provisión).

Tabla n° 2 Oportunidades

OPORTUNIDADES
O1. Posibilidad de formalizar convenios con instituciones que permitan la formación y capacitación del talento humano.
O2. Existencia de propuestas e invitaciones para asistir a eventos de actualización financiero y áreas definidas.
O3. Aprovechamiento de tecnología disponible y uso de software de código abierto
O4. Nueva tecnología y medios electrónicos para la presentación de servicios y venta de productos
O5. "filosofía verde": Proyectarse al mercado bajo esa forma ahorrando costos y recursos con un menor impacto al medio ambiente.
O6. Evolución en la administración de procesos, posibilidad de certificaciones y automatización (BMP)
O7. Estandarización y mejoras en el sistema para la provisión, ejecución de proyectos y convenios de entidades externas.
O8. Adopción de mejores prácticas en procesos (Benchmarking) que ya han sido probados en otras instituciones nacionales o extranjeras.
O9. Demanda de productos y servicios (personalizados/customizados) según necesidades de mercado por regiones y agencia
O10. Posibilidad de convenios con negocios formalmente establecidos donde no tenemos cobertura

011. Alianzas estratégicas para impulsar productos no financieros.
012. Fusión, absorción o alianzas con cooperativas de ahorro o crédito.
013. Apoyo de gobiernos u organismos extranjeros para impulsar proyectos de emprendimiento.
014. Nuevos segmentos con capacidad de ahorro y endeudamiento.
015. Nivel relativamente bajo de bancarización de la población al Sistema Financiero.
016. Mejora de los salarios del sector público.
017. Apoyo de gobierno para impulsar las finanzas populares, economía solidaria y vivienda.
018. Diversificación de ingresos por oferta de nuevos productos y servicios financieros.
019. Creación de nuevos puntos de venta para incrementar la capacidad y transaccionalidad.
020. Acceso a la red de ATMS (cajeros automáticos)
021. Crédito pre aprobados en línea.
022. Acceso a financiamiento nacional (fondos, programa nacional de finanzas populares, emprendimiento y economía solidaria) y titularización de cartera de banca.
023. Inclusión de las fundaciones y otros organismos en la normativa legal vigente, alianzas y/o fusiones.
024. La falta de transparencia de la competencia permite captar y acceder a sus clientes.
025. Mayor diversidad de canales que faciliten la llegada de productos financieros.
026. Ampliación de canales transaccionales virtuales, físicos, y electrónicos.
027. Posibilidad de implantar programas de servicios no financieros como apalancadores de otros productos.
028. Existen posibilidades de expansión en el sector rural que actualmente se encuentra poco atendido.
029. Posibilidad de captar mercado a través de atender las necesidades de segmento de mercado que busca consolidar deudas.
030. Clientes ávidos de productos flexibles en relación a montos, tasas de interés y garantías.
031. Entes bancarios débiles lo que afecta la imagen de ese tipo de instituciones

Tabla n° 3 Debilidades

DEBILIDADES
D1. Estructura Organizacional hecha en base a procesos, necesita actualización
D2. Manejo del Talento Humano, no se aplican competencias.
D3. Desarrollar clima laboral, fortalecer el compromiso del personal
D4. Sistema de comunicación interna no fortalecido.

D5. Falta la implementación de un sistema de evaluación por resultados.
D6. Capacidad de desempeño y funcionalidad institucional no va al ritmo del crecimiento del negocio
D7. Necesidad de formalizar relaciones laborales, integralmente (cubrir vacantes, adecuar puestos a la realidad de sus funciones)
D8. No hay discrimen entre plan estratégico y plan de negocios, se mezcla lo operativo con lo estratégico
D9. Falta de difusión y capacitación sobre el uso de las herramientas tecnológicas.
D10. Necesidad de crear un modelo de gestión, adoptar normas de calidad y estandarización de procesos en forma paulatina.
D11. Estructura del plan estratégico actual poco adaptada a la realidad del sector de ubicación geográfica.
D12. Falta empoderamiento (seguimiento y administración) de los ejecutores de procesos.
D13. Falta norma de documentación: seguimiento a cambios, codificaciones, versionamiento, control de archivos, seguridad en el manejo de documentos, estándar en la generación de manuales y reglamentos.
D14. No se cuenta con información automática para la medición de los indicadores definidos en cada uno de los procesos; lo que limita conocer la situación actual y el objetivo de mejora, falta la bitácora de indicadores.
D15. Procedimiento de gestión y construcción normativa está basado no en un procedimiento.
D16. Dar consistencia a los diferentes componentes normativos y regulatorios (se manejan estructuras orgánicas diferentes, políticas diferentes).
D17. Déficit en la medición de la productividad de procesos de apoyo.
D18. Se da cumplimiento parcial a las normativas de Gestión de Riesgos.
D19. Infraestructura física no acorde a las necesidades de la agencia.
D20. Personal formado de acuerdo a los procesos que ejecuta.
D21. Necesidad de hacer mayor presencia en el espacio virtual (página web, entre otros) por imagen y posicionamiento.
D22. Empatar esfuerzos promocionales con lo planificado a nivel estratégico, negocios y operativo.
D23. Carencia de un sistema de medición y retroalimentación de la satisfacción de los socios y clientes.
D24. Plataforma tecnológica actual limitada.
D25. Crecimiento patrimonial no es equivalente al crecimiento de los activos.
D26. Necesidad de análisis financiero dinámico y orientado a riesgos

Tabla n° 4 Amenazas

AMENAZAS
A1. Demandas de otras instituciones de talento humano competente o especializado en el sector Cooperativo
A2. Reforma legales estatales que afectan la relación laboral con los funcionarios especialmente en costos.
A3. Exposición a eventos de la naturaleza (sismos o volcán por ejemplo).
A4. Intrusión y ataques a nuestros sistemas (cyber hackers, secuestro informático).
A5. Regulaciones arancelarias y tributarias que afectan a la actividad económica de los clientes limitando la posibilidad de innovación.
A6. Productos y servicios ofrecidos en el mercado con procesos más efectivos por parte de otros prestadores.
A7. Eventos externos que obstaculicen o corten la operatividad y continuidad de los procesos.
A8. Disposiciones regulatorias que encarecen el costo de los procesos (costos directos e indirectos).
A9. Presencia prestamistas informales (agiotistas).
A10. Fortalecimiento progresivo del sector.
A11. Aprobación de leyes que regulan el sistema (Código Monetario).
A12. Incursión con fuerza del sistema bancario a nichos y segmentos de mercado de corresponsales no bancarios.
A13. Mayor participación de la banca pública en el mercado con nuevos productos y servicios subsidiados.
A14. Programa de expansión de otras agencias bancarias a mercados atendidos por la agencia.
A15. Incertidumbre en el marco regulatorio que reduce tasas y tarifas de productos financieros.
A16. Exigencia de estándares mínimos por parte de diferentes entes de control estatal intra sectorial: SRI, MRL. IESS, SUPERCONTROL DE MERCADO.
A17. Regulaciones al sistema, aspectos de implementación.
A18. El potencial cambio monetario que deje de lado la dolarización y la afectación a la estructura del sistema financiero.
A19. Exposición a movimientos de mercado por eventos externos relacionados con la crisis económica mundial.
A20. Reformas legales estatales que afecten estructura de gastos administrativos potencial intervención en utilidades por ejemplo.
A21. Creciente inseguridad presencia delincuencia en el país.
A22. Exigencias crecientes en cuanto a la regulación de cada segmento del mercado
A23. Factores externos que afecten la imagen.
A24. Código Monetario, baja márgenes incrementa gastos por gestión

A25. Riesgos operativos por comunicación externa, cultura nacional del rumor.
A26. Fortalecimiento de otros actores del sector financiero así como endurecimiento de las capacidades operativas de la competencia, mayor rango de acción.
A27. Entrega indiscriminada de créditos por parte de la competencia que afecta la calidad de cartera.
A28. Ampliación de la atención de IFIS tradicionales a otros estratos sociales antes desatendidos.
A29. Alta capacidad financiera y operativa de la competencia para la rápida expansión. Menores tiempos de respuesta, flexibilización de presencia
A30. Las IFIS actualmente cuentan con canales electrónicos que permiten la efectividad en entrega de los productos financieros y no financieros.
A31. Las IFIS actualmente atienden una mayor cantidad de clientes ya que cuentan con productos de PYMES en microcrédito.
A32. Las IFIS actualmente entregan a sus clientes paquetes de seguro, reuniones mensuales, y pagos mensuales, alta agresividad de la competencia en la penetración de zonas de actividad.
A33. Incremento del impuesto a la salida de divisas, variaciones del tipo de cambio que afectan fondos provenientes de remesas.

Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

1.4.2 Misión y visión

Tabla n° 5 Misión

PRESPECTIVA	FACTORES CLAVE	DEFINICIÓN	MISIÓN INSTITUCIONAL	MISIÓN INSTITUCIONAL (PROPUESTA)
INTERNA	NATURALEZA DEL NEGOCIO	Venta de productos y servicios financieros	Ofrecer servicios financieros de calidad, fomentando el hábito de ahorro y el buen uso del crédito que fortalezca la filosofía institucional en nuestros clientes, aportando en el desarrollo económico de nuestro país.	Entregar servicios financieros confiables a todos nuestros clientes a fin de satisfacer sus necesidades, a más de garantizar el compromiso de perfeccionamiento del sector bancario y de la economía del país.
CLIENTE	RAZON DE EXISTIR	Satisfacer las necesidades de los clientes e impulsar el crecimiento de sus operaciones bancarias y mercantiles		
CLIENTE	MERCADO AL QUE SIRVE	Clientes		
INTERNA	CARACTERISTICAS GENERALES DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	Alta calidad del Servicio a clientes con atención oportuna y personalizada		
FINANCIERO	POSICIÓN DESEADA EN EL MERCADO	Sostenibilidad Institucional (crédito rentable, liquidez optimizada)		
CRECIMIENTO	PRINCIPIOS Y VALORES	Gestión transparente, eficiente, equitativa y solidaria.		

Fuente: Banco de Guayaquil
 Elaborado por: Marcelo Sánchez S.

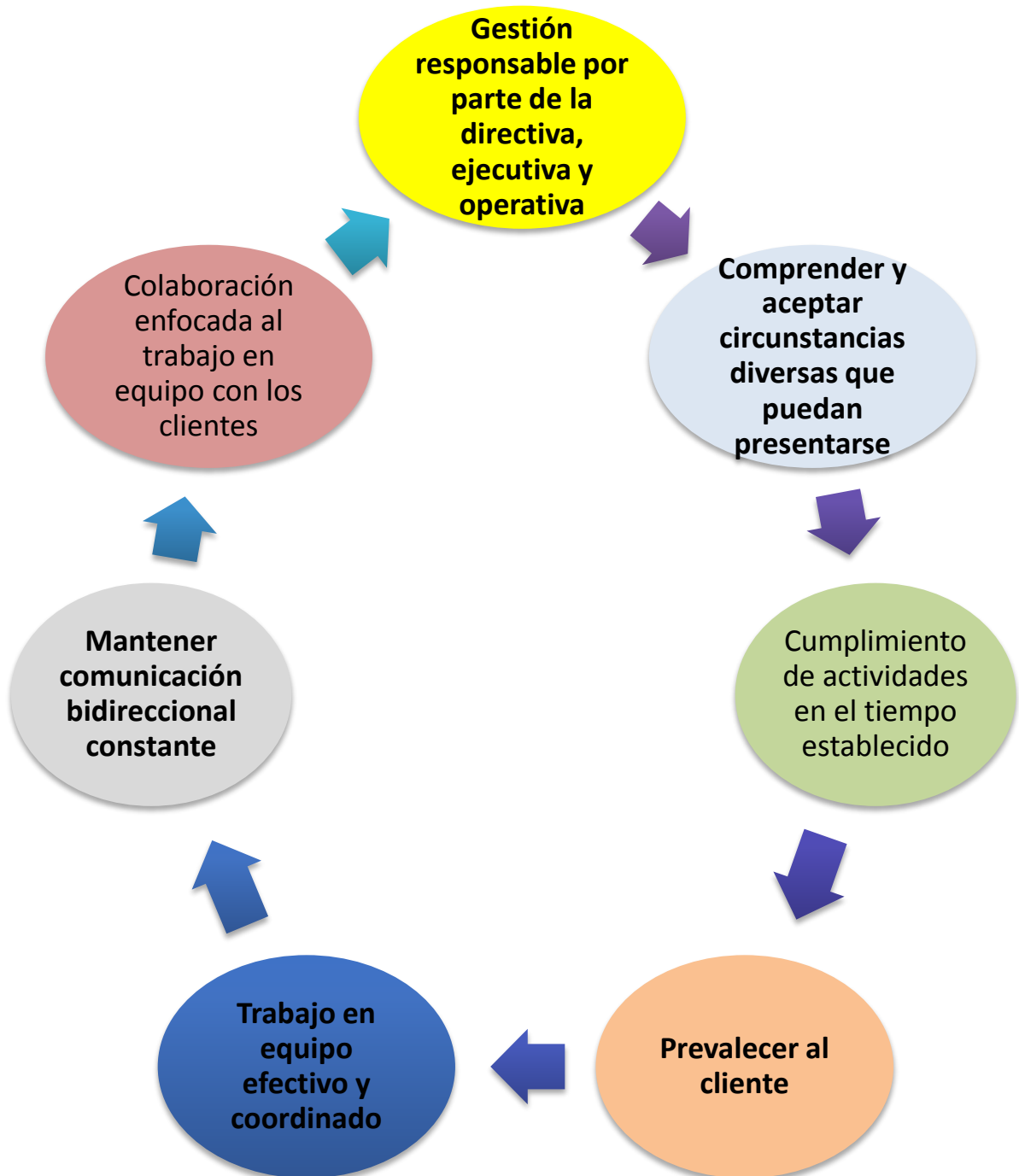
Tabla n° 6 Visión

FACTORES CLAVE	DEFINICIÓN	VISIÓN INSTITUCIONAL (PREVIA)	VISIÓN INSTITUCIONAL (PROPUESTA)
Posición en el mercado	Institución financiera competitiva	Ser una institución financiera líder con mayor solvencia económica y prestigio en todo el Ecuador, ofreciendo una mejor alternativa de servicios en base a los valores y principios institucionales	Al 2020 la Agencia El Redondel del Banco Guayaquil se consolidará como líder en zona bancaria norte de la ciudad ampliando su cobertura, a partir de los indicadores financieros de alta calidad en base al personal altamente calificado y al desempeño de sus operaciones.
Tiempo	5 años		
Ámbito del mercado	Sectores económicos con necesidades de ahorro, financiamiento, consumo e inversión.		
Producto	Captaciones y Colocaciones de dinero		
Valores	Eficiencia en las operaciones y compromiso con clientes.		
Principios	Trabajo en equipo, capacitación y mejoramiento continuo		

Fuente: Banco de Guayaquil
 Elaborado por: Marcelo Sánchez S.

1.4.3 Principios

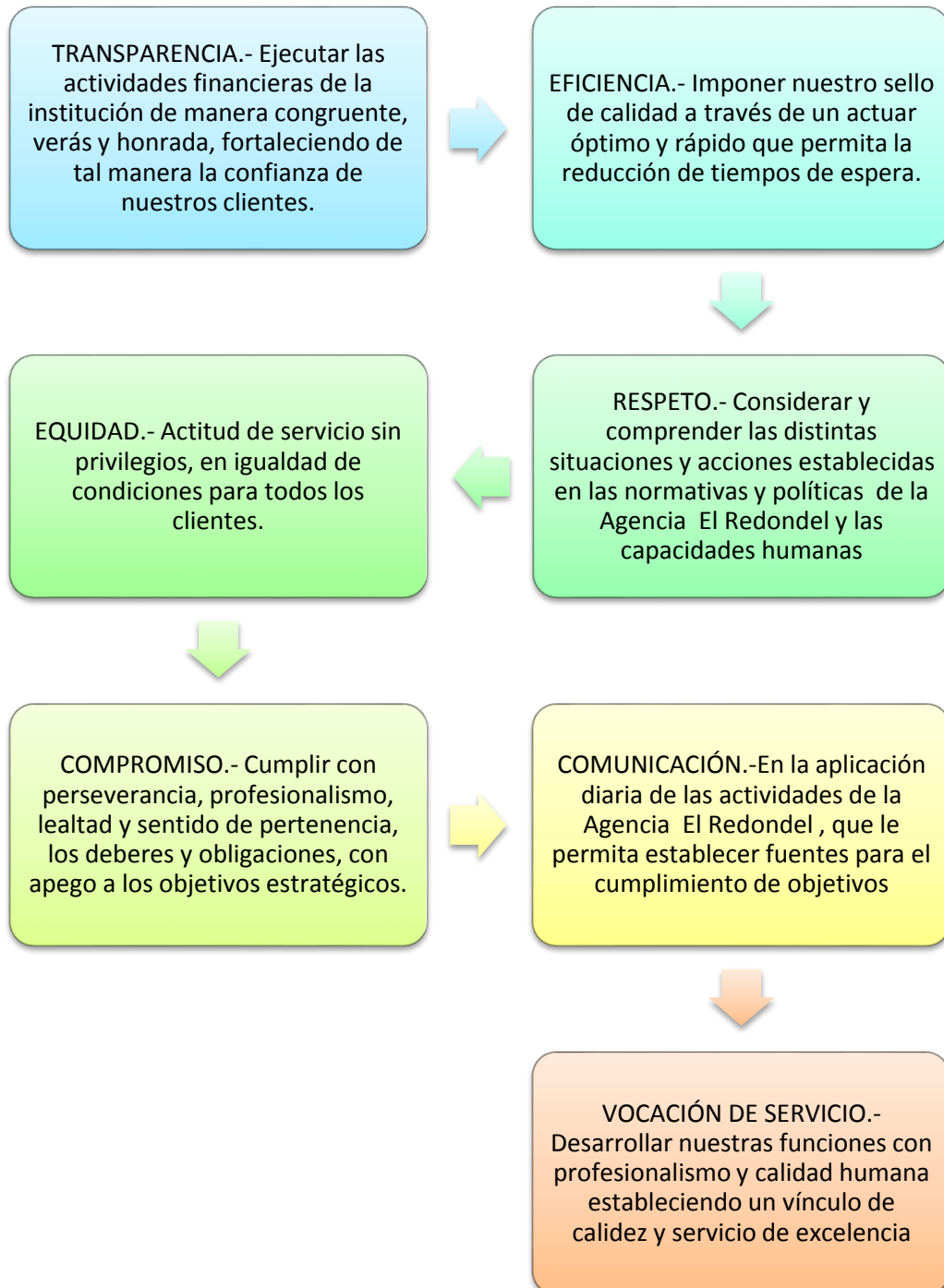
Gráfico 6. Principios



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

1.4.4 Valores

Gráfico 7 Valores



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

1.4.5 Objetivos

Tabla n° 7 Objetivos

OBJETIVOS		
N°	PERSPECTIVA	OBJETIVOS
1	FINANCIERA	Mantener un adecuado manejo de cartera y agilidad de crédito, para garantizar la productividad constante en la institución, de tal manera que se fortalezca el patrimonio, a más de incrementar la rentabilidad financiera de la Agencia El Redondel partiendo del incremento de otros ingresos.
2	Cliente	Incrementar la eficiencia del personal hacia el cliente, con la finalidad de generar más confiabilidad, participación en el mercado de la zona bancaria norte de la ciudad de Riobamba y fortalecer la imagen institucional
3	Interna	Implementar un plan estratégico regido a normas y estatutos establecidos a fin de definir eficientemente las funciones operativas de tal manera que exista un manejo idóneo de la cartera.
4	Crecimiento	Establecer alianzas estratégicas con el sector financiero, contando con un personal altamente capacitado y un recurso tecnológico sólido, que permitan el desarrollo de la institución.

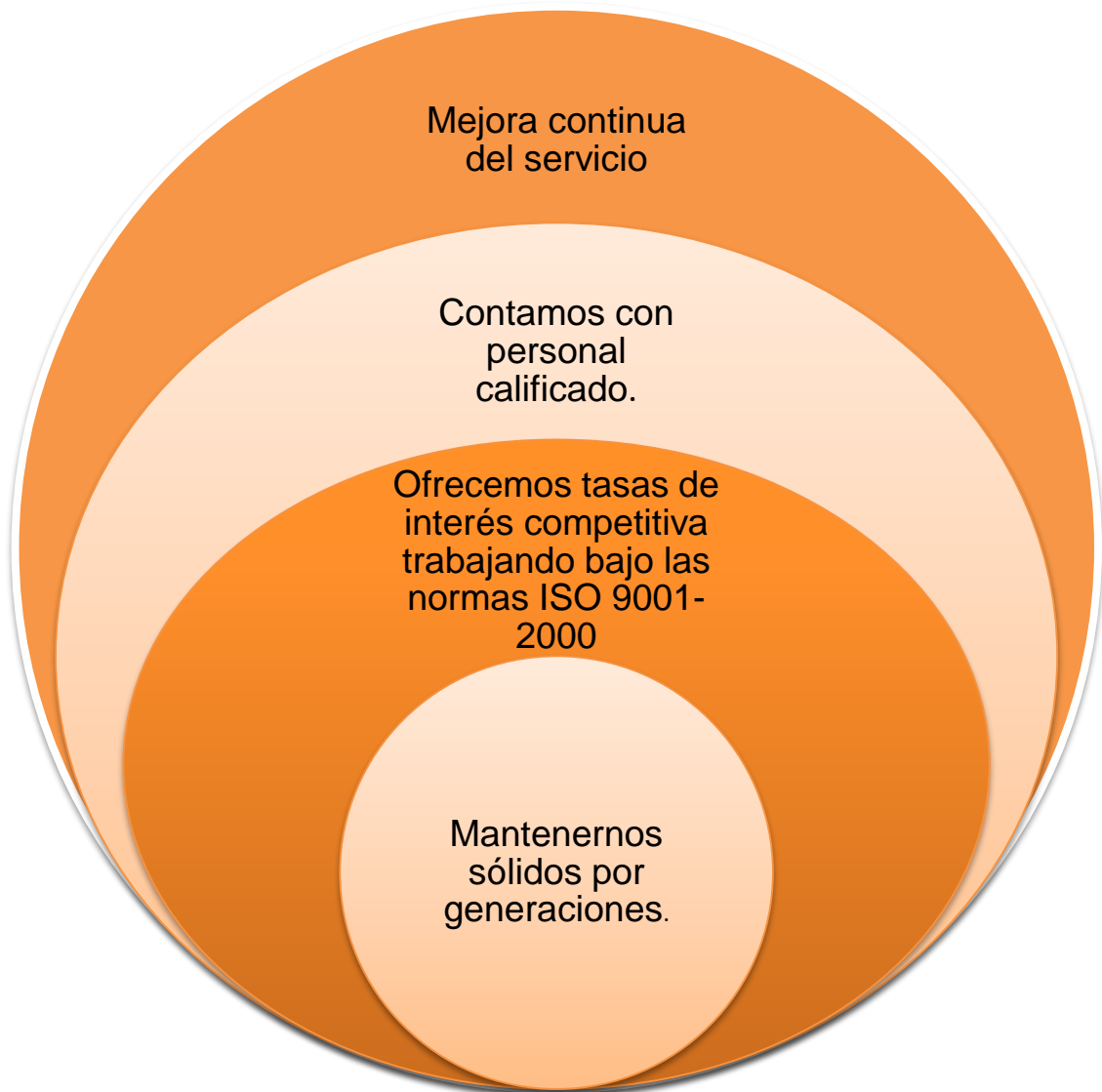
Fuente: Banco de Guayaquil

Elaborado por: Marcelo Sánchez S.

1.4.6 Políticas de Calidad

Trabajamos en confianza para satisfacer sus necesidades y expectativas para lo cual:

Gráfico 8. Políticas De Calidad



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

1.5 Objetivos y resultados esperados

1.5.1 Objetivo General

Evaluar los modelos administrativos en el servicio postventa del Banco Guayaquil Agencia El Redondel de la ciudad de Riobamba.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar los modelos administrativos del Banco Guayaquil Agencia El Redondel de la ciudad de Riobamba.
- Establecer el servicio de postventa que mantienen en el Banco Guayaquil Agencia El Redondel de la ciudad de Riobamba.
- Definir los modelos administrativos para un eficiente servicio postventa en el Banco Guayaquil Agencia El Redondel de la ciudad de Riobamba.
- Proponer un sistema de mejoramiento y seguimiento de los modelos administrativos del servicio postventa del Banco Guayaquil Agencia El Redondel de la ciudad de Riobamba.

1.5.3 Alcance

El Alcance de la investigación se basará en el estudio del servicio post venta que brinde la Agencia El Redondel del Banco Guayaquil, en la ciudad de Riobamba, se determinara el periodo de estudio y la aplicación de un proceso de solución a las falencias detectadas, la aplicación de un sistema SAP CRM será la base de la propuesta, estudiando instituciones similares que adoptaron este sistema y servirá de punto de éxito la vivencia de estas para así generar excelencia en el servicio.

CAPÍTULO II
MARCO TEORICO
MODELOS ADMINISTRATIVOS Y SERVICIO POSTVENTA

2.1 Teorías administrativas (Silva, 2007)

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social. La evolución de las teorías administrativas ofrece un enfoque para comprender los criterios determinantes acorde a cada organización.

La administración es un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización.

Existen diversas definiciones que se puede clasificar de la siguiente manera:

2.2 Teoría del equilibrio organizacional (Lafuente, 1995)

Se relaciona con sus integrantes y con la contribución a las metas planteadas y logros obtenidos, es primordial también contar con el trato justo y equitativo de la organización, toma como base aspectos como:

1. incentivos o alicientes
2. utilidad de los incentivos
3. contribuciones
4. utilidad de las contribuciones.

Los participantes en la organización son todos aquellos que de ella reciben incentivos y traen contribuciones para su existir. Podemos clasificarlos como:

1. Empleados
2. Inversionistas
3. Proveedores
4. Distribuidores
5. Consumidores

2.3 Teoría Relaciones Humanas (Chiavenato, 2007)

Aporta un nuevo lenguaje a la administración ya que trata de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica en grupo, entre otros. Se deja a un lado los conceptos antiguos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, principios generales de la administración, entre otros.

El comportamiento de los grupos depende del estilo de liderazgo y supervisión ya que la persona que lo ejecuta influye sobre sus subordinados para lograr lealtad y elevar los estándares de calidad.

2.4 Teoría del comportamiento de la administración (Chiavenato, 2007)

También llamada teoría Conductista, trajo una nueva concepción sobre las ciencias de la conducta, el abandono de las posiciones normativas y prescriptiva de teorías anteriores. El énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto organizacional. La presente teoría dio inicio Herbert Alexander Simón, siendo así la teoría más marcada como influencia en las ciencias de la conducta en la administración, se reconoce en algunos como la psicología organizacional de la administración, basada en las nuevas proposiciones de motivación humana, el administrador debe conocer los mecanismos adecuados para poder dirigir a las personas inmersas en las organizaciones.

La teoría del comportamiento enfatiza el poder decisorio, basado en la información que recibe de su ambiente, se debe contar con el énfasis en las personas con enfoque más descriptivo y menos prescriptivo, con dimensiones bipolares, relatividad de las teorías de la motivación, la organización como sistema decisorio y visión tendenciosa como los aspectos más importantes de esa teoría humanista y democrática.

2.5 Modelos administrativos (Stoner, Freeman, & Gilbert, Administracion, 2006) Son netamente modelos que cada empresa adapta a su entorno acorde a las necesidades y objetivos de la misma, las funciones de los modelos es el de comparar y predecir según la importancia de diseñarlos específicamente para la organización y sus variables.

Es una tarea que se deberá analizar el entorno interno y externo para seleccionar el modelo adecuado. La implementación involucra el diseño de estructuras organizacionales acordes y sistemas de control a fin de poner en acción lo planteado.

La valoración involucra metas, oportunidades y amenazas externas a la organización, como fortalezas y debilidades internas. El objetivo consiste en evaluar si el planteamiento sugerido es el adecuado y se complementa a las necesidades y capacidades de la organización.

Las características de los modelos son:

- Aplicables para producir un cambio esperado
- Para su aplicación se requiere el uso de distintas herramientas

- Son modelos aplicables a varios tipos de empresa
- Su modelo cambio acorde a las herramientas utilizadas

Para la selección de un modelo la validación debe ser exhaustiva ya que el mismo modelo no puede ser aplicable en toda la organización, es por ello que debe existir un compromiso primero desde la gerencia y posterior de todos los colaboradores del mismo para que las herramientas utilizadas sean medibles y valoradas según el uso que se requiera.

Existen varios modelos que nacen de los clásicos, contemporáneos, pero sobre todo lo clásico mantiene su vigencia ya que son adaptables a la empresa con el propósito de promover, mantener e impulsar su efectividad.

A continuación se detallará algunos de los modelos aplicables en la actualidad:

Benchmarking.- (Spendolini, 2005) Es un proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas y que tiene como fin realizar mejoras organizacionales, el análisis de las posibles tendencias en el mercado que busca ideas innovadoras con tendencias en la empresa.

Se cuenta con cinco etapas:

1. Determinar a qué se va realizar
2. Formar un equipo
3. Identificar socios
4. Recopilar y analizar la información
5. Actuar

Algunas organizaciones la emplean como parte fundamental del proceso, otras como un mecanismo activo que sirve para actualizar las prácticas modernas a la empresa con el fin de mantenerse actualizada en tendencias y preferencias del consumidor.

Outsourcing.- (Forneas, 2008) Es una herramienta que permite a las organizaciones orientarse al servicio optimizando procesos y costos.

Se está imponiendo a nivel mundial ya que consiste en la contratación externa de recursos específicos, mientras la empresa se enfoca en el giro de su negocio.

Un servicio Outsourcing puede considerarse cuando:

- Se contrata por tiempo relativamente largo.
- Puede llevar acompañado o incluido productos.
- No existe una entrega o resultado único y concreto de la actividad a contratar.
- El contratado tiene un grado de autonomía significativo.

De igual manera no se podría considerar cuando:

- No exista una medida objetiva de calidad.
- Las actividades del contratado son controladas por el cliente.
- La duración de la contratación es menor a un año.
- El valor de los productos involucrados es una parte mayoritaria sobre el valor total.

Reingeniería.- (Forneas, 2008) Es el rediseño radical de los procesos de la empresa, logrando medidas dramáticas dentro del costo, calidad, rapidez del servicio. El cambio se puede dar tanto en la estructura o cultura de la organización.

La reingeniería determina primero que debe hacer una compañía, luego como debe hacerlo. Se puede clasificar tres clases de compañías que emprenden la reingeniería; la primera son compañías que se encuentran en graves dificultades, de ser el caso que sus costos están más arriba que el de sus competidores. Como segundo lugar las compañías que no se encuentran en graves dificultades, pero que la administración detecta que vienen graves problemas como el servicio al cliente está en declive, y los mismos se quejan abiertamente de la calidad de servicio recibido. El tercer tipo la constituyen las compañías que están en óptimas condiciones, sin dificultades visibles ni ahora, ni en el horizonte, su administración demuestra energía y aspiraciones.

La reingeniería no es mejora de calidad, ni gestión de calidad, los problemas calidad y reingeniería comparten algunos temas en común.

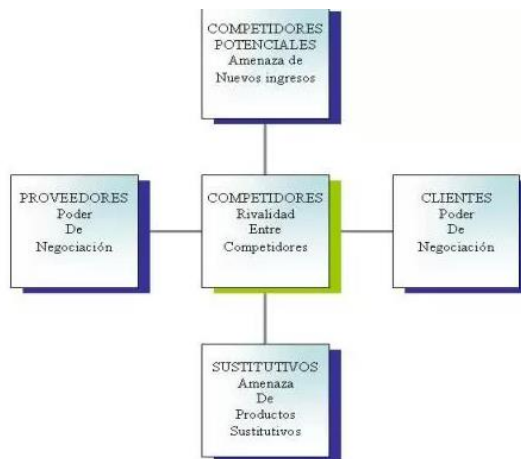
La reingeniería es volver a empezar, rechazar creencias populares y supuestos recibidos, es reinventar nuevos enfoques de la estructura fundamental.

Las 5 fuerzas de Porter.- (Ferre, 2009) Su principal teoría basada en la gerencia estratégica en la cual se analizan métodos para hacer aplicados en la creación de ventajas competitivas.

Las estrategias hacer desarrolladas no son más allá que maximizar recursos para superación de la competencia, al contar con un plan bien elaborado existe el mayor porcentaje de ganar mercado y sobrevivir en el mismo.

Con el modelo de las 5 fuerzas de Porter, permite realizar un análisis externo acorde al sector que pertenezca. Influye además la estrategia competitiva de una compañía que determine las consecuencias de rentabilidad a largo plazo, al combinar se logra un mejor análisis de resultados con el fin de aprovechar y descubrir oportunidades.

Gráfico 9. Las cinco fuerzas de Porter



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: (Guizar Montufar, 2013)

- 1.- La rivalidad entre los competidores
- 2.- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- 3.- Poder de negociación de los compradores
- 4.- Poder de negociación de los proveedores
- 5.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Coaching (J D Roman, 2008).- Es el método de dirigir, instruir y entrenar a una persona o grupo de ellas con el fin de conseguir una meta trazada. Definiendo el Coaching empresarial se puede manifestar que es el conjunto de esfuerzo y técnicas para llevar a un determinado grupo a efectuar las actividades con eficacia y eficiencia con el fin de obtener los resultados deseados.

El Coaching es un proceso definido como punto de partida y llegada, el punto esencial es el potencial de la persona o grupo de personas, lo cual repercute en el éxito o fracaso del modelo a seguir, la persona debe gestionar sus propios recursos, identificar los problemas por sí mismo para una autoayuda.

Es claro que la fuerza de Coaching es una de las habilidades físicas del liderazgo contemporáneo, debido a cambios tan profundos y rápidos que se generan, esto provoca un aprendizaje que se implementa en la dinámica del trabajo.

Características básicas del Coaching.-

1. La visión es concreta, basada en hechos.
2. Existe interactividad, quien más habla debería ser el coachee
3. La responsabilidad es conjunta no únicamente del coach
4. La forma es específica, existe una estructura
5. El respeto es algo permanente, lo importante es el coachee

Elementos básicos del Coaching.-

1. Valores
2. Resultados
3. Disciplina
4. Formación previa

CRM.- (Valcárcel, 2001) Customer Relationship Management es la gestión entablada con el cliente, siendo una estrategia de negocio conocer el entorno, sus necesidades, preferencias y potenciales usuarios de los mismos, es la gestión automatizada de todos los puntos de contacto con el cliente, cuyo objetivo es captar, fidelizar y rentabilizar al cliente ofreciéndole una misma cara mediante el análisis centralizado.

El desarrollo tecnológico en la conjunción de una serie de fuerzas explica la tendencia del cambio en la tendencia del giro del negocio hacia el cliente:

- La información
- La globalización
- La personalización
- Nuevos canales de comunicación
- Marketing one-to one

CRM no es un producto, es una estrategia de negocio que engloba toda la organización, al tratarse de la aplicación de nuevos modelos de negocio, donde el cliente participa de manera directa y teniendo en cuenta sus necesidades, focalizar recursos que permitan construir a largo plazo y generar valor económico

Normas ISO.- Es una Organización Internacional de Estandarización conformada por los diferentes organismos de Estandarización nacionales del mundo. Es un conjunto de normas sobre la calidad y gestión continua, establecida por la Organización Internacional para la estandarización (ISO), las mismas aplicables a cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios.

Los beneficios de la norma ISO.- Según Dearing (2007) en su artículo son los beneficios del ISO 9001, plantea que implementar la norma genera los siguientes beneficios:

1. Proporciona disciplina al sistema que se esté implementando.
2. Contiene las bases de un buen sistema de gestión, al facilitar unos requisitos de calidad para el cliente, garantiza el talento humano, edificios, equipos, servicios capaces de cumplir con los requisitos del cliente.
3. Se constituye en un programa de marketing con impacto a nivel mundial, al constituirse en un referente internacional utilizado en más de 150 países.

2.6 Servicio Postventa (Cevallos Cellery, 2005) Son todos los esfuerzos que realiza la organización para que luego de culminada la venta efectuar el seguimiento del cliente, complaciendo sus inquietudes y sugerencias.

De esta manera se asegura tener lazos de negocios por largo tiempo.

Los objetivos que debe perseguir el servicio postventa son:

- Conocer la opinión de los clientes.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Evaluar los productos y procesos garantizando así la satisfacción del consumidor.
- Mejora continua de los bienes y servicios.

La calidad de un producto depende del valor total que se atribuyan al mismo y que sea percibido por el cliente, el valor comprende tres dimensiones:

- Valor de compra.- El cliente evalúa el valor que costara determinado producto o servicio.

- Valor de uso.- Es la satisfacción de uso que genera determinado producto o servicio.
- Valor final.- Es la satisfacción final que ha generado en el consumidor.

Es por ello que la combinación presentada debe ser evaluada detalladamente para conocer la calidad del producto según el cliente.

Existen procesos que se desarrollan en post de la adquisición del servicio o bien, sin embargo la organización debe evaluar cuál de ellas genera mayor ponderación.

Los servicios ofertados de post venta se pueden dar de la siguiente manera:

- Promocionales.- Los que se relaciona a la promoción ejecutada en la venta, entregando descuentos u ofertas.
- Psicológicos.- Los que motivan al cliente dando importancia como actor principal de la gestión comercial del negocio, podría ser enviando una nota de saludos por cumpleaños, seguimiento de entrega de productos, satisfacción, tiempo y uso del mismo.
- Seguridad o garantía.- Se otorga al bien o servicio adquirido por determinado tiempo brindando protección y soporte a la decisión de compra del producto.
- Mantenimiento.- Servicio de mantenimiento o soporte o conocido también como soporte técnico, el mismo que podrá ser proporcionado a la instalación o durante su vida útil.

2.6.1 La gestión de calidad en el servicio postventa Se desarrollan acciones tales como planificar, implementar, mejorar y controlar.

Planear.- Significa qué hacer?, cómo hacerlo?, con qué hacerlo?, para lograr un servicio postventa de calidad hay que definir ciertas características que se puede mencionar cualitativa, cuantitativa, propias del proceso, entre otras.

Implementar.- Se refiere a llevar a cabo procesos que apunten a la planificación y un mismo objetivo;

1. Capacitaciones
2. Adquisición de recursos

3. Nuevos mecanismos de recepción de novedades del cliente
4. Procedimiento acorde a cada producto o línea.
5. Utilización de documentos o registros para cada actividad.

Mejorar.- Es la base del desarrollo, de satisfacer necesidades y expectativas cada vez más competitivas.

Mejorar la calidad se conduce a una nueva planificación, por lo que se requiere:

1. Redefinir requisitos por cada servicio y reevaluar los procesos implementados acorde a la necesidad de cada servicio.
2. Afinar los mecanismos para reconocer las necesidades del cliente.
3. Rediseñar los registros y documentos para la utilización de los servicios.
4. Alinear recursos necesarios.
5. Evaluar las necesidades de capacitación al personal involucrado en los procesos.

Controlar.- La dirección de un proceso se puede llevar de varias formas tales como:

- Flujogramas.
- Diagrama de causa y efecto.
- Métodos de registros de datos y tráfico tarjado.
- Ingeniería de valor, entre otras.

2.6.2 Servicio al cliente (Cevallos Cellery, 2005) “La prestación de un servicio o producto constituye una pieza clave en la construcción de argumentos de venta. Es por ello que se puede indicar que es el conjunto de actividades que realiza la empresa con el fin de proporcionar un servicio de manera rápida, veraz y eficiente el momento que el consumidor lo requiera, logrando así satisfacer las necesidades del cliente en proyección.”

El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa que es de interés fundamental para el éxito o fracaso de la misma. Los elementos que conforman satisfacción al cliente son:

Expectativas.- Es lo que se considera los más probable en suceder, son las ideas o paradigmas del cliente en prospecto en conseguir. Las principales expectativas hacer evaluadas son:

Fiabilidad.- Confiabilidad en la empresa y calidad que proporciona por medio de sus bienes o servicios.

Capacidad de respuesta.- Talento humano capacitado para brindar de manera rápida y eficaz respuesta a los requerimientos del cliente.

Profesionalismo.- Talento humano con conocimientos fortalecidos en las gestiones encomendadas.

Comunicación.- La empresa debe mantener un canal de comunicación abierto y sincero con bidireccional cliente – empresa.

Credibilidad.- Reconocimiento y confianza cimentada por el servicio y tiempo en el mercado.

Elementos Tangibles.- Evidencias físicas del servicio que se proyecte, dando siempre una imagen de calidad.

Rendimiento percibido.- Es lo que el cliente “percibe” que obtuvo acorde a sus necesidades en el caso de ser tratadas en su totalidad o parcialmente.

La comunicación como pilar fundamental en la relación que se desea entablar con el cliente en prospección, independiente sea empresas o persona natural, del sector público o privado, sino la manera de satisfacer y cumplir con las expectativas.

Los elementos fundamentales de la comunicación son: emisor, receptor, mensaje y feedback. La satisfacción del cliente o la falta de ella son lo que espera recibir el cliente o lo que no ha recibido de ella.

Tabla n° 8 Requerimientos del cliente

Percepción	Expectativa
Es el proceso mental en el que se selecciona, organiza e interpreta la información a fin de darle un significado. Es la visión de la realidad de una persona que variara en función de las circunstancias	Es lo que cree que puede o debe ocurrir y está condicionada por las referencias externas y las experiencias anteriores

Fuente: (López Rey, 2011)
Elaborado por: Marcelo Sánchez S.

El rendimiento puede ser evaluado con las siguientes características:

- Punto de vista del cliente.
- Forma en que percibe el servicio el cliente.
- Influencia de terceras personas.

2.6.3 Niveles de satisfacción Es el nivel de conformidad del cliente a cambio de la compra o servicio recibido. Si el cliente queda altamente satisfecho queda la posibilidad que el mismo vuelva a adquirir. Existen tres niveles de satisfacción:

Insatisfacción.- Es cuando la calidad del servicio o bien no ha llegado a saciar las expectativas del consumidor.

Satisfacción.- Es cuando la calidad del servicio o bien ha llegado a saciar las expectativas del consumidor.

Complacencia.- Es cuando la calidad del servicio o bien supera las expectativas del consumidor.

2.6.4 Tipos de cliente El cliente es quien demanda un producto o servicio con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas, también se lo denomina comprador o consumidor.

A continuación las clasificaciones de clientes:

Internos.- Todo empleado de la organización que solicita sea atendido con un servicio con el fin de culminar o dar paso al proceso a su cargo.

Externos.- Son aquellos que se encuentran fuera de la organización y demandan un bien o servicio, aportan al desarrollo organizacional al establecer nexos comerciales con la institución que brinde su interés en el mismo.

Los clientes externos se pueden clasificar de la siguiente manera:

Actuales.- Son personas, organizaciones o empresas que hacen la adquisición de forma periódica cuentan con el poder y autoridad de compra, considerado también fuente de ingresos.

Potenciales.- Son personas, organización o empresa que no realizan compras en la actualidad pero son visualizados como posibles clientes cuentan con el poder y autoridad de compra, el tiempo relacionado a entablar nexos comerciales se podrán ejecutar en corto, mediano y largo plazo.

2.6.5 Estrategias empresariales (Canal, 2007) Es la respuesta que da la empresa al mercado con el fin de marcar el camino hacia la meta trazada, la misma surge acorde a la necesidad de la organización de adaptarse al evolutivo mercado y sus constantes requerimientos.

El desarrollo de nuevos mercados, continuos cambios, aumento en la competitividad, exige a la empresa y a la dirección disponer de herramientas que permita monitorear y evaluar la estrategia implementada con el fin de que se cumpla con efectividad los objetivos trazados.

Los cinco componentes son:

1. Selección de misión y visión.
2. Análisis del ambiente competitivo de la organización.
3. Análisis del ambiente operativo interno.
4. Selección de estrategias fundamentadas en fortalezas de la organización.
5. Implementación de la estrategia.

Según Michael Porter, existen tres estrategias genéricas que son de gran eficacia para lograr el desempeño deseado:

1. Liderazgo global en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o concentración

Existen tres niveles en la organización que se puede medir las estrategias:

- Estrategia corporativa o empresa.- Trata de conciliar a la empresa con su entorno acoplándose en las actividades que pueda llevar.
- Estrategia de negocio o divisional.- Direccionada para un plan de negocio único o unidades estratégicas de negocio.
- Estrategia funcional.- El uso de recursos en cada área funcional de cada negocio.

El proceso de planeación estratégica debe estar claramente identificado los componentes básicos y su relación entre ellos:

- Insumos de la organización: Personas, capital, habilidades administrativas y técnicas.
- Análisis de la industria: evaluación mediante análisis externo.
- Perfil empresarial: punto de partida en donde se encuentra una compañía y hacia dónde se dirige.
- Desarrollo de estrategias alternativas: se desarrolla en base de un análisis interno y externo.
- Evaluación y elección de estrategias.
- Dirección control.

**CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS Y SERVICIO
POSTVENTA AGENCIA EL REDONDEL BANCO DE GUAYAQUIL**

3.1 Enfoque de la Investigación

Tendrá un enfoque cuali-cuantitativo, la recolección de la información se dio de manera sigilosa con el fin de garantizar la veracidad y seguridad de la fuente.

Cuantitativo, ya que está orientada al servicio postventa entregado a los clientes del Banco Guayaquil Agencia El Redondel, de la ciudad de Riobamba: nivel de satisfacción, percepción del servicio, aceptación de la marca; lo que llevará hacia la comprobación de la hipótesis utilizando técnicas cuantitativas.

Cualitativo, ya que se analizará el entorno empresarial, modelos administrativos aplicados en la Agencia El Redondel del Banco de Guayaquil, para determinar factores y herramientas que se utiliza para cumplir con los objetivos institucionales, y su evolución del mercado de la zona norte de la ciudad de Riobamba.

Dando como resultado el aporte de la identificación y comprensión del problema de las variables en estudio, causas y efectos con el análisis de la información recolectada y de esta manera poder plantear en forma clara y directa posibles recomendaciones a ser utilizadas en la institución bancaria.

3.2 Modalidad de Investigación

La presente investigación será acorde a:

3.2.1 Investigación de campo.- Se aplicará a clientes del Banco Guayaquil, Agencia El Redondel de la ciudad de Riobamba, a través de encuestas, entrevistas a miembros de la institución; ya sea representante y clientes internos, entre otros.

3.2.2 Investigación bibliográfica- documental.- Se aplicará con la Recolección de datos tales como: libros, revistas indexadas, artículos científicos que aporten datos inherentes a la gestión de estudio importantes para la investigación.

3.3 Niveles o Tipos de Investigación

Para la presente investigación se aplicarán los siguientes niveles:

3.3.1 Exploratorio.- Se analizará el estado actual de la Agencia El Redondel, en los procesos utilizados en el servicio postventa, llegando así a relacionar las causas del problema planteado en la investigación

3.3.2 Descriptivo.- Se determinarán minuciosamente los factores predominantes de los modelos administrativos utilizados, y el impacto en el servicio, la aceptación y fidelidad de los clientes hacia la Agencia El Redondel.

3.3.3 Correlación.- Se pretende relacionar las dos variables planteadas: modelos administrativos y el servicio postventa, midiendo el grado de impacto en el contexto particular y actual.

3.4 Población y Muestra

La población, objeto de estudio, está dado por los clientes de la Agencia El Redondel del Banco Guayaquil: por el criterio de clientes internos, niveles jerárquicos, etc, dando como resultado el 100% para determinar el tamaño de la muestra.

La ejecución se llevará a cabo en la provincia del Chimborazo, zona norte de la ciudad de Riobamba, considerados objetos de estudio los detallados anteriormente.

Tabla n° 9 Población y muestra

Personal	Frecuencia
Gerente o directivo de la institución bancaria	1
Supervisores, Analistas, Responsables del servicio postventa	3
Clientes externos	
Clientes ahorro (Cuenta ahorro-corriente)	10.830
Clientes Inversionistas	17.308
Clientes con operaciones de crédito	12.438
Total	40.582

Fuente: Banco Guayaquil Agencia El Redondel
Elaborado por: Marcelo Sánchez S.

Clientes externos de los segmentos de ahorro, inversiones y crédito se convirtieron en la población infinita a ser investigada, tomando el rango de edad de 20 a 50 años ya que se trata del mayor porcentaje de clientes de los servicios y demandan calidad en la gestión durante y posterior a la recepción del servicio, a continuación se consignó la siguiente fórmula estadística y su respectiva aplicación:

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + Ne^2}$$

Dónde:

Z = Confianza

P= Probabilidad ocurrencia (0,5)

Q= Probabilidad de no ocurrencia (0,5)

N= Universo poblacional

.e = Error máximo admisible (0.05)

Aplicación:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * 40582}{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) + (40582-1) (0.05)^2}$$

n= 418 clientes

Se determina que el tamaño de la muestra es de 418 clientes, los cuales mantienen relación de clientes con la Agencia El Redondel del Banco Guayaquil, y será a quienes se aplique las encuestas.

El análisis e interpretación de los resultados se basan en los objetivos planteados al culminar el trabajo, en el campo de la aplicación de encuestas. Se procede a la tabulación de los datos obtenidos con el fin de contar con los resultados para su respectiva presentación, por medio de gráficos que se demuestren una mayor comprensión en cada pregunta ejecutada, acorde a la muestra planteada.

3.5 Operacionalización de variables

3.5.1 Modelos Administrativos (Variable independiente)

Tabla n° 10 Modelos administrativos

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.	INFORMANTES
Son modelos que cada empresa adapta a su entorno acorde a las necesidades y objetivos, las funciones son de comparar y predecir, se los diseña de manera específica para el tipo de organización	*Enfoque Clásico	*Elaboración de estructura organizacional	Las tareas por cada colaborador están identificadas?	Entrevistas	Gerente o director comercial Clientes internos
	*Enfoque Científico	* Tiempo y ejecución en las tareas	Se cuenta con indicadores de tiempo de ejecución para contestar los reclamos post venta?		
	*Enfoque Humanística	*Condiciones óptimas para adaptación del trabajador.	Cuenta con procesos de selección de personal y formación continua?	Encuestas	
	*Enfoque Neoclásico	*Utilización correcta del uso de herramientas administrativas	De las siguientes herramientas administrativas con cual se identifica la operadora: 1. Benchmarking 2. CRM 3. Outsourcing 4. Otro		

Fuente: Investigación Bibliográfica
Elaborado por: Marcelo Sánchez

3.5.2 Servicio Postventa (Variable dependiente)

Tabla n° 11 Servicio postventa

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.	INFORMANTE
Comprende los esfuerzos que realiza la organización para que luego de culminada la venta efectuar seguimiento del cliente, complaciendo sus inquietudes y sugerencias.	*Servicio *Sistema de Apoyo *Nivel de Satisfacción	* Costo de servicio / Ventas * Reclamos receptados/ reclamos atendidos. * Seguimiento de protocolo de servicios	*La validación de los procesos postventa se cumple con todos los clientes? Se cuenta con flujo para el manejo de los reclamos/ * Se refuerza la información con el asesor posterior a la información por el cliente?	Encuestas	Supervisores , analistas del servicio post venta

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Marcelo Sánchez

3.6 Recolección de datos e información

Para la recolección de información es importante identificar las técnicas e instrumentos a ser utilizados por lo cual se hace indispensable responder las siguientes interrogantes.

Tabla n° 12 Categorización de sujetos

Preguntas Básicas	Definición
¿Quién compra?	Público en general
¿Quién decide?	El cliente
¿Quién usa?	El cliente
¿Quién influye?	Tendencias, Tecnologías, Satisfacción.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Marcelo Sánchez

Tabla n° 13 Categorización geográfica

Dimensiones	Detalle
GEOGRÁFICA	
País	Ecuador
Provincia	Chimborazo
Sector	Riobamba
Otros	Sector Zona Norte

Fuente: Investigación

Elaborado por: Marcelo Sánchez

Tabla n° 14 Categorización geográfica

Dimensiones	Detalle
DEMOGRAFICA	
Edad	18 a 50 años
Ocupación	Estudiantes universitarios o empleo dependiente e independientes con negocios propios Pymes y empresariales
Tamaño Familiar	4 a 5 miembros
Otros	No Aplica

Fuente: Investigación

Elaborado por: Marcelo Sánchez

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS Y PROPUESTA

4.1 Análisis

Se ejecutaron dos tipos de encuestas, las mismas que se dirigieron a clientes internos y externos de la Agencia El Redondel del Banco de Guayaquil, de la ciudad de Riobamba, por ser quien demandan el servicio y su percepción, es la que predomina en las tendencias del mercado financiero de la zona norte de la ciudad.

El análisis e interpretación de los resultados se basa en los objetivos planteados para este tema de investigación, los datos obtenidos sirvieron para evaluar los modelos administrativos utilizados en el servicio postventa y para determinar las soluciones y ejecutar la propuesta de mejora en el servicio que se otorga a los clientes externos, internos y niveles jerárquicos.

Al establecer el problema y la identificación de la variable, se determinaron los caminos de solución al estudio realizado en la presente investigación, con los datos obtenidos se ejecutará: evaluación y propuesta de mejoramiento de los modelos administrativos del servicio postventa del Banco Guayaquil, Agencia El Redondel de la ciudad de Riobamba, año 2014.

Las variables que intervienen son:

Variable Independiente.- Modelo administrativo.

Variable Dependiente.- Servicio postventa.

En el estudio realizado se determina que los modelos administrativos se diferencian por poseer características propias. La investigación permitió determinar que ejecutan procesos operativos que se encuentran centralizados en la Agencia Matriz ubicada en la ciudad de Quito. Los clientes necesitan un soporte de seguimiento y solución a los servicios adquiridos, adicionalmente no cuenta con un proceso para solucionar los diversos requerimientos que los servicios bancarios y financieros que demanda en la actualidad.

La participación de mercado es el factor fundamental evaluado, permitió generar estrategias en el servicio postventa; los clientes manifestaron que la principal herramienta que utiliza el Banco Guayaquil para medir la calidad de servicio es la llamada telefónica, y el buzón de sugerencias.

Del análisis de los resultados generados por las encuestas, la alternativa para mejorar el servicio postventa y los modelos administrativos es la aplicación de un sistema que relacione al cliente, sus requerimientos y solución con la satisfacción de la respuesta generada.

El proceso de interpretación de las respuestas otorgadas tanto de clientes externos e internos, recomienda analizar los procesos aplicados para llegar a un nivel de mejora sustancial en la calidad del servicio proporcionado al cliente, empoderando al empleado con herramientas necesarias para la ejecución eficiente, y eficaz de sus actividades laborales.

El correcto desarrollo del plan de acción permitirá recomendar cambios en el manejo del CRM aplicado en la postventa, implementación de nuevas aplicaciones, medición del cumplimiento de las políticas de servicio y cultura organizacional.

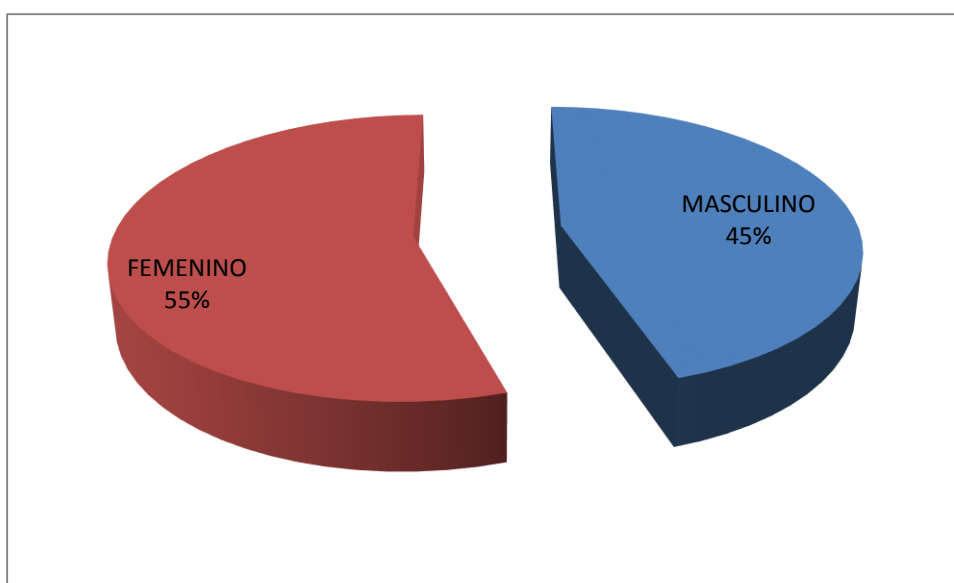
Tabulado, estudiado y analizado, los resultados obtenidos, se recomienda que la mejor propuesta de solución sea aplicar una herramienta de gestión innovadora y efectiva como lo es el sistema CRM, para que así permita contar con la medición de estándares de satisfacción de los clientes y generar herramientas estratégicas de fidelización.

4.1.1 Análisis e interpretación de resultados

“Encuesta dirigida a clientes de la Agencia El Redondel de la ciudad de Riobamba”.

Pregunta 1.- Sexo del encuestado.

Gráfico 10. Sexo de los entrevistados



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Encuestas

Interpretación

La encuesta fue realizada a personas de ambos sexos, en donde el 55% pertenece al sexo femenino y el 45% al sexo masculino.

Tabla n° 15 Preferencia de oficina

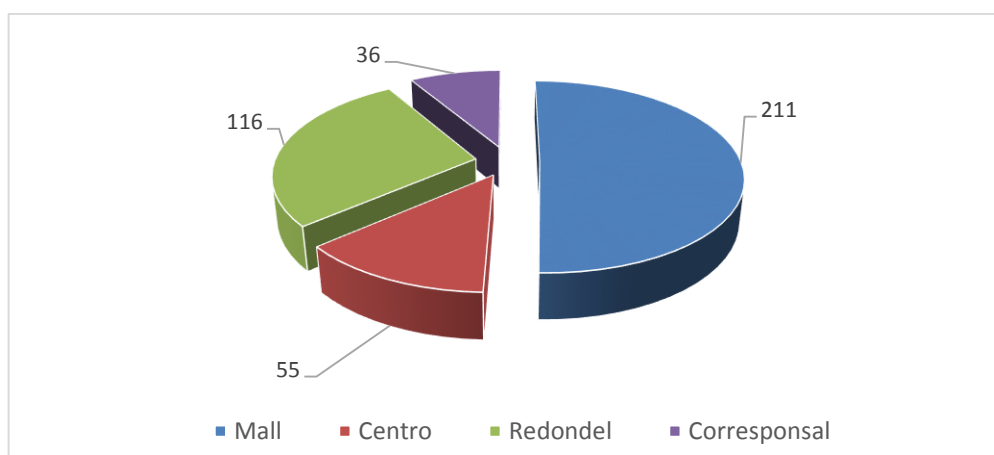
Pregunta 2.- ¿Qué Oficina o Punto de Atención visitas?

Alternativas	Frecuencia absoluta	%
Mall	211	50%
Centro	55	13%
Redondel	116	28%
Corresponsal	36	9%
TOTAL	418	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Marcelo Sánchez S

Gráfico 11. Preferencia de agencias



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Encuestas

Interpretación

El nivel de preferencia de las agencias, la lidera el Mall con el 50%, la Agencia del Redondel tiene un 28% de preferencia, el 13% visita la Agencia ubicada en centro de la ciudad, y un 36% prefiere realizar sus transacciones en los corresponsales no bancarios.

Análisis

La Agencia del Mall tiene mayor aceptación por sus horarios y el acceso a estacionamientos, los clientes la aprovechan para la realización de distintas actividades dentro del centro comercial. El Redondel ocupa el segundo lugar, según comentarios, es un diferenciador en buena atención y trato del personal.

Tabla n° 16 Transacciones realizadas

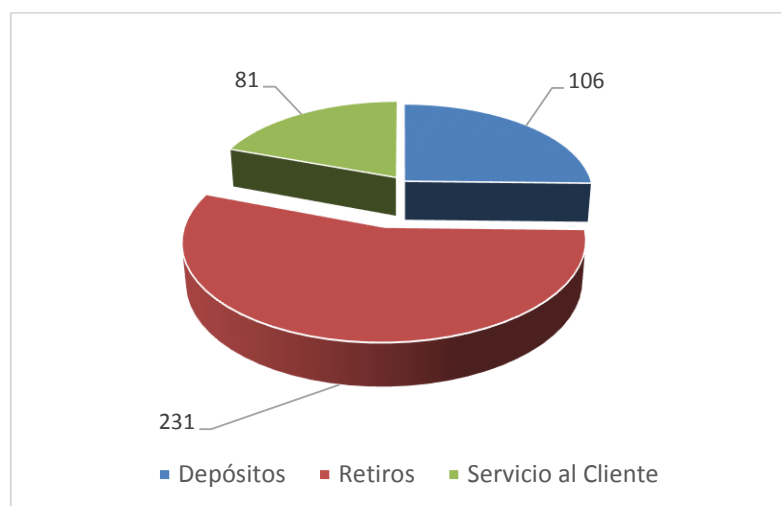
Pregunta 3.- ¿Qué transacciones realiza habitualmente en su visita a la Agencia?

Alternativas	Frecuencia absoluta	%
Depósitos	106	25%
Retiros	231	55%
Servicio al Cliente	81	19%
TOTAL	418	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Marcelo Sánchez S

Gráfico 12. Servicios prestados por el banco



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Encuestas

Interpretación

La transacción de retiro es la más habitual que realizan los clientes con un 55% de demanda, los depósitos participan con el 25% y el Servicio al Clientes tiene el 19%.

Análisis

Se observa que en las agencias el retiro de dinero o pago de cheques es el de mayor demanda por clientes; los depósitos y la atención de servicio al cliente mantienen porcentajes de participación del 25% y 19% respectivamente. Para los clientes, el servicio debe ser el hilo conductor para generar nuevas formas de negocios, se pueden ofertar más servicios para que se conviertan en un mercado potencial objetivo.

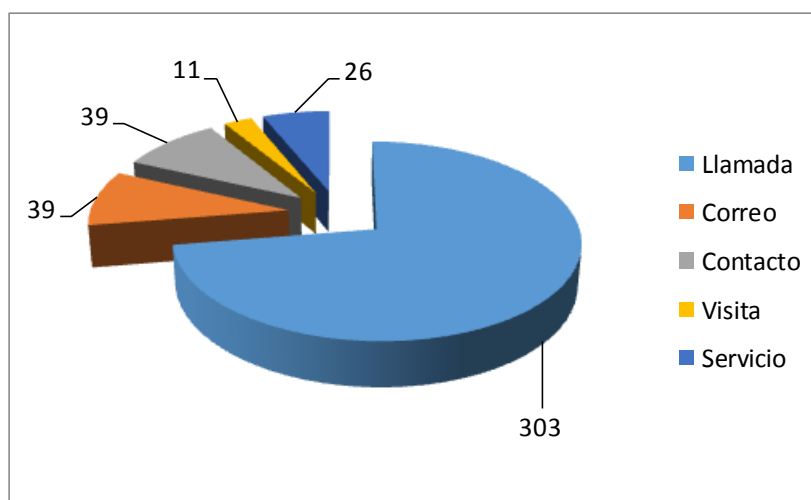
Tabla n° 17 Contacto último trimestre

Pregunta 4.- ¿En el último trimestre, cuál de las siguientes opciones ha recibido de parte del banco?

Alternativas	Frecuencia absoluta	%
Llamada	303	72%
Correo	39	9%
Contacto	39	9%
Visita	11	3%
Servicio	26	6%
TOTAL	418	100%

Fuente: Encuestas Clientes
Elaborado: Marcelo Sánchez S

Gráfico 13. Contacto último trimestre



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Encuestas

Interpretación:

En los últimos 3 meses los clientes han recibido de su agencia: llamadas en un 72%, un 9% correos y contacto personal, un 6% servicio, y la visita de personal de un ejecutivo del banco un 3%.

Análisis:

La herramienta que más utiliza la institución bancaria para mantener comunicación con los clientes son las llamadas, generando la principal herramienta de comunicación con los clientes, los correos y el contacto personal hay que cimentarlo bien para generar una herramienta de gestión y comunicación eficaz.

Tabla n° 18 Calificación de servicio

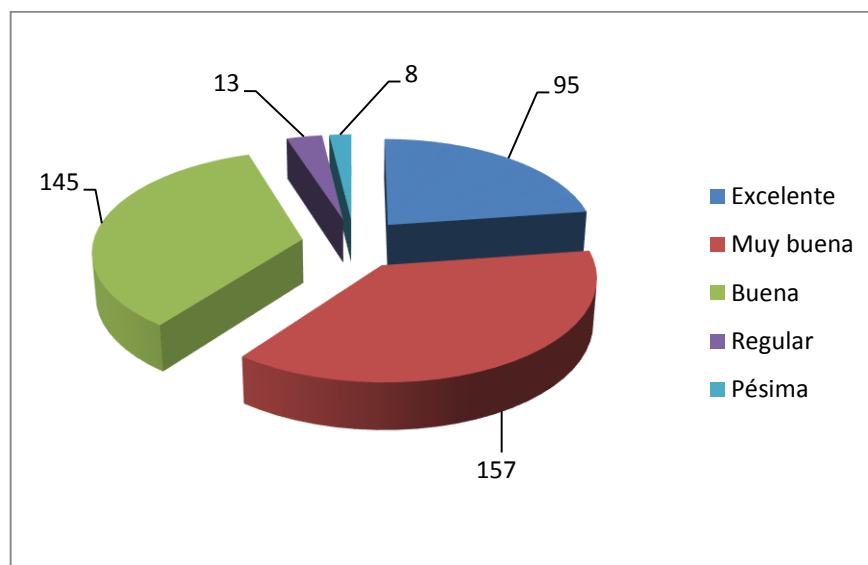
Pregunta 5.- ¿Cómo califica la prestación de servicio que ofertan?

Alternativas	Frecuencia absoluta	%
Excelente	95	23%
Muy buena	157	38%
Buena	145	35%
Regular	13	3%
Pésima	8	2%
TOTAL	418	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Marcelo Sánchez S

Gráfico 14. Calificación de servicio



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Encuestas

Interpretación:

Los clientes al momento de calificar el servicio determinan que es excelente un 23%, el 38% cita que el servicio que recibe es muy bueno, dan una calificación de buena el 35%, mientras que el 3% determina que es regular y pésima el 2%.

Análisis:

Esta calificación proporcionado por los clientes, ayudará para realizar mejoras en el servicio y a la vez trabajar en perfeccionar y cambiar la imagen que lo califican como buena en un 35%, clientes que de lo catalogan como regular y pésimo (3% y 2% respectivamente)

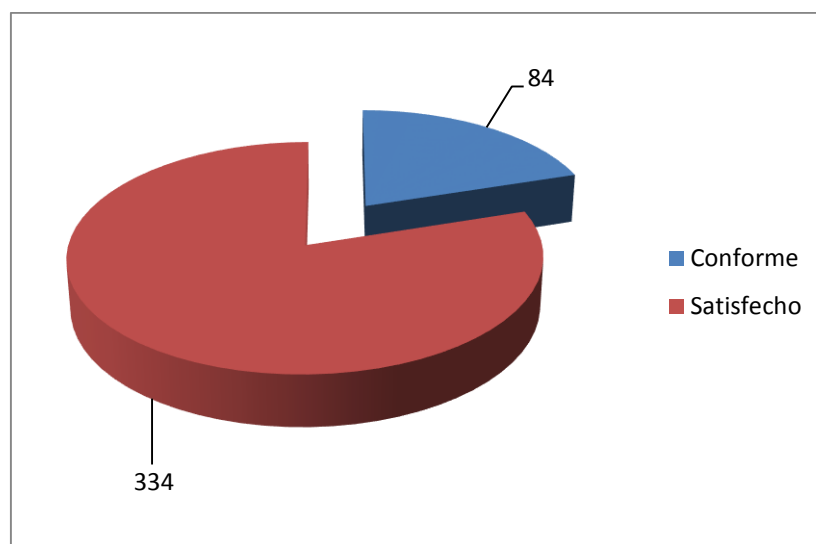
Tabla n° 19 Valoración de los atributos

Pregunta 6.- Valoración de los atributos de la Agencia

Alternativas	Frecuencia absoluta	%
Conforme	84	20%
Satisfecho	334	80%
TOTAL	418	100%

Fuente: Encuestas Clientes
Elaborado: Marcelo Sánchez S

Gráfico 15. Valoración de los atributos



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Encuestas

Interpretación:

En la valoración de los atributos, los usuarios satisfechos representan un 80% y también expresan que existe conformidad en el servicio un 20%.

Análisis:

Los atributos valorados muestran que el nivel de organización y la postventa se perciben de mejor manera en la agencia.

Tabla n° 20 Importancia de atributos.

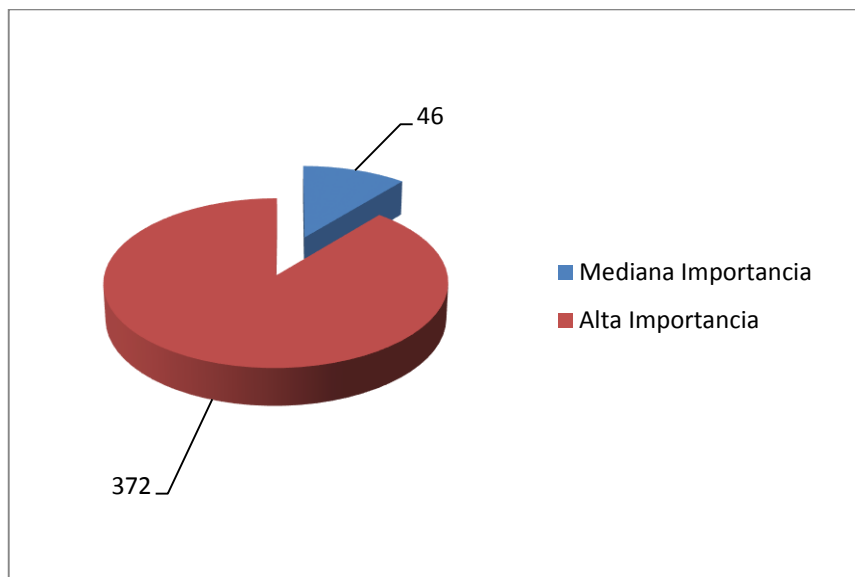
Pregunta 7.-De la valoración de la importancia que tiene para usted de los atributos mencionados

Alternativas	Frecuencia absoluta	%
Mediana Importancia	46	11%
Alta Importancia	372	89%
TOTAL	418	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Marcelo Sánchez S

Gráfico 16. Importancia de atributos.



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.

Fuente: Encuestas

Interpretación:

Los atributos valorados muestran que 89% son de alta importancia para los clientes y 11% restante representan de mediana importancia.

Análisis:

La determinación de los atributos que la agencia valoran y dan seguimiento para mejorar el servicio ofrecido ya que son altamente importantes para los clientes, lo que permitirá determinar puntos de éxito y puntos críticos a mejorar,

Tabla n° 21 Calificación de asesoramiento

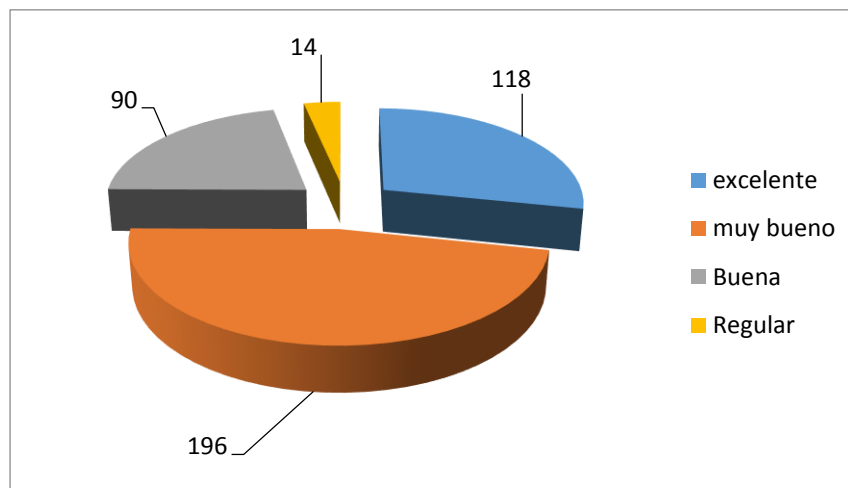
Pregunta 8.- ¿Cómo califica el asesoramiento del personal que le atendió?

Alternativas	Frecuencia absoluta	%
excelente	118	28%
muy bueno	196	47%
Buena	90	22%
Regular	14	3%
TOTAL	418	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado: Marcelo Sánchez S

Gráfico 17. Calificación de asesoramiento



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Encuestas

Interpretación:

Los clientes determinan que el asesoramiento recibido es excelente en un 28%, muy bueno un 47%, el 22% de clientes determinan que bueno, y un 3% menciona al asesoramiento como regular.

Análisis:

Estos resultados permiten a la agencia tomar estrategias de mejora en el asesoramiento a los clientes, servirá para determinar nuevas herramientas y técnicas para que el ejecutivo tenga un alto conocimiento, y comprometimiento al momento de dar lineamientos de asesoramiento.

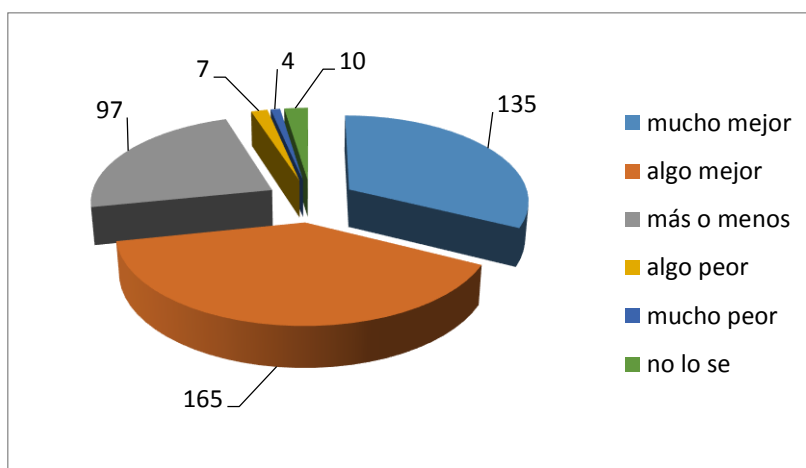
Tabla n° 22 Comparación del servicio

Pregunta 9.- En comparación con otras alternativas de servicio, el servicio del personal de la agencia

Alternativas	Frecuencia absoluta	%
mucho mejor	135	32%
algo mejor	165	39%
más o menos	97	23%
algo peor	7	2%
mucho peor	4	1%
no lo se	10	2%
TOTAL	418	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Marcelo Sánchez S

Gráfico 18. Comparación del servicio



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Encuestas

Interpretación:

La comparación de las alternativas de servicio representan un punto importante en la valoración, los clientes mencionan que el 39% es algo mejor, seguido de un 32% que dice

que es mucho mejor, determinan un 23% como más o menos, y adicionalmente mencionan que es algo peor un 2% y un 1% mucho peor y el restante 2% comenta que desconoce.

Análisis:

Esta medición permite mejorar el servicio y poner énfasis en la fidelización del cliente, se evidencia la evolución que tiene el servicio como mucho mejor, sin descuidar el seguimiento que debe darse al 41% de usuarios que nos menciona que es algo mejor.

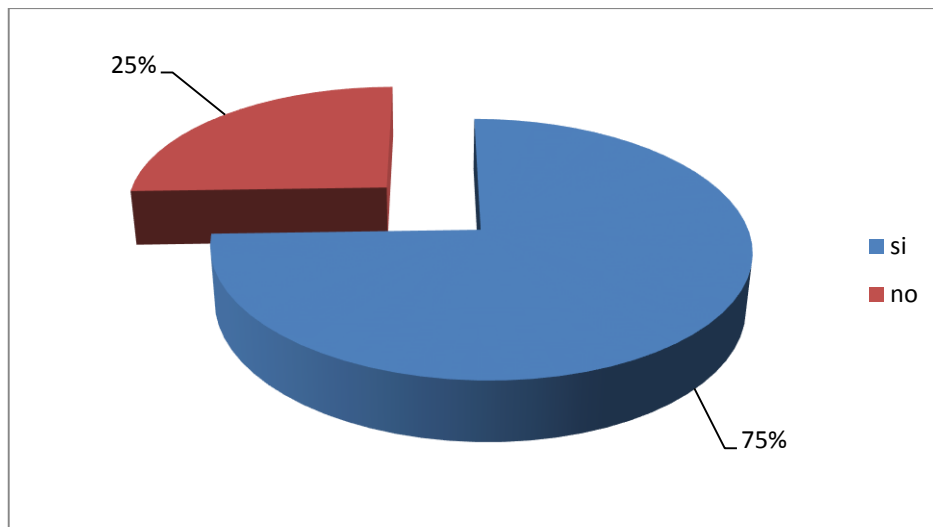
Tabla n° 23 Recomendación agencia

Pregunta 10.- Ha recomendado usted la agencia El Redondel a otras personas?

Alternativas	Frecuencia absoluta	%
Si	312	75%
No	106	25%
TOTAL	418	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Marcelo Sánchez S

Gráfico 19. Recomendación agencia



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Encuestas

Interpretación:

Un 75% determina que si ha recomendado la agencia El Redondel, a diferencia de un 25% que no lo ha hecho.

Análisis:

Este porcentaje permite trabajar arduamente en estrategias de marketing para posicionamiento de marca y referidos como potenciales clientes.

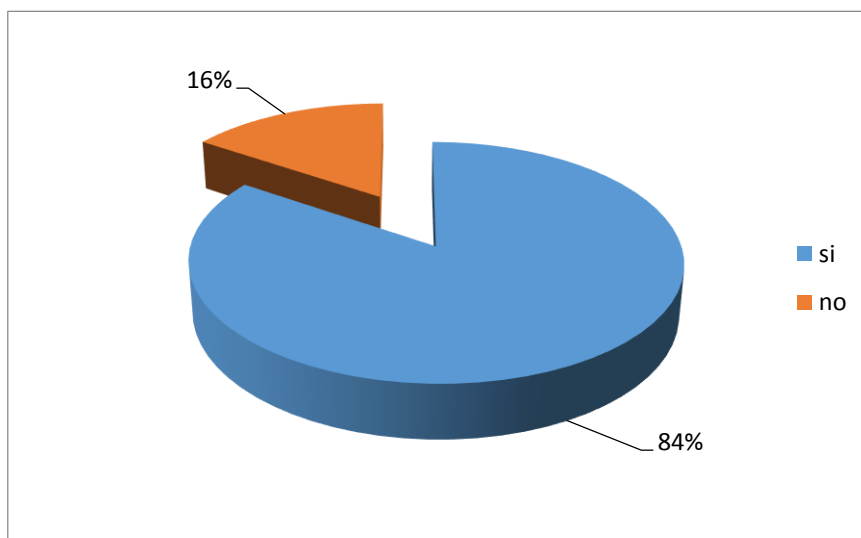
Tabla n° 24 Recomendación

Pregunta 11.- Recomendaría usted la agencia El Redondel que le ofrece los servicios bancarios?

Alternativas	Frecuencia absoluta	%
si	353	84%
no	65	16%
TOTAL	418	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado: Marcelo Sánchez S

Gráfico 20. Recomendación



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Encuestas

Interpretación:

Un 84% determina que si recomendaría la agencia El Redondel, a diferencia de un 16% que no lo ha haría.

Análisis: El 86% de los usuarios de telefonía móvil, conocen del servicio que se brinda de cada operadora, lo que permite elevar los índices de satisfacción y convertir en estrategia de crecimiento de mercado.

4.2 “Entrevista dirigida al representante de la Agencia El Redondel de la ciudad de Riobamba”.

La entrevista es parte de un diálogo que tiene como principal objetivo adquirir información relevante como respaldo del presente estudio sobre la agencia El Redondel. Se aplicará una entrevista enfocada al representante de la agencia El Redondel de la ciudad de Riobamba, con preguntas directas y concretas sobre gestión administrativa que actualmente se maneja en la agencia en la que representa.

El Banco Guayaquil, cada año celebra al ser una empresa más sólida, madura y estable en el mercado por el tiempo de permanencia en el territorio ecuatoriano, sus campañas promocionales se aplican en cada país acorde a la realidad que se vive, en si transmitiendo el objetivo principal “lo mejor está por venir” ser reales, auténticos con el espíritu de la marca.

La responsabilidad corporativa forma parte de los planes estratégicos con la visión basándose en contar con personal fresco, joven, dinámico y dispuesto al cambio, el esfuerzo se basa en llevar nuevas opciones bancarias hacia la sociedad.

El personal cuenta con el apoyo de la campaña comunicacional lo cual permite recordar diariamente la cultura corporativa por medio de canales que permitan un filtro para mayor penetración de la información en el cuerpo del personal. Su formación académica y aprendizaje sobre actividades acorde es muy importante y se impulsa con mayor ahínco, manteniendo para procesos internos una metodología llamada e-learning. El control interno es un eje muy importante para medir estándares de calidad en cada gestión de los departamentos, respetando los principios administrativos.

La medición de satisfacción de clientes cuenta con una media de 7.16 sobre 10, la misma que es respaldada por la firma Branding Marketing Research. Para mejorar los índices de satisfacción su compromiso es lanzar campañas que mejore las prácticas dentro del grupo de trabajo.

La marca Banco Guayaquil manifiesta ser la empresa líder en la zona de la costa del país, brindando soluciones integrales de calidad, manteniendo la gestión ambiental y social, generando compromiso con los clientes internos y externos, proveedores, accionistas y aliados empresariales.

Su estructura organizacional es plana lo que promueve la participación y pertenencia de los colaboradores en la empresa y por ende del país. Para Banco Guayaquil es importante el clima laboral por ello ha implementado mejores condiciones de trabajo lo que incide en los niveles de productividad y bienestar emocional, cuidando así su principal recurso el talento humano. Los mismos valores impulsan a promover el crecimiento profesional contando con personal respaldados por títulos académicos acorde a las funciones y puesto que desempeñe. Y de igual manera fomentando la capacitación continua tanto interna como externa en carreras universitarias por títulos de post grado.

Banco Guayaquil ha creado un plan de reconocimiento al esfuerzo del equipo humano, incentivando el esfuerzo diario, trabajo en equipo, valores y buenas ideas, siendo ejemplo a seguir en el mercado laboral.

4.2.1 Resumen de entrevistas.

Tabla n° 25 Resumen de entrevista

PREGUNTA	RESPUESTA		
En la estructura organizacional de la Agencia El Redondel se considera una área específica para gestiones postventa	Si, la misma que pertenece al área comercial, existen procesos que se los ejecuta desde la principal- Quito	El cliente necesita contar con un soporte sobre los servicios adquiridos	En el área comercial se contempla personal que esta con funciones específicas pero es importante que todo el personal cuente con bases para conocer cómo tratar uno u otro requerimiento.
Las tareas por cada colaborador están identificadas?	Si, al ingreso del colaborador se entrega inducción sobre el puesto de trabajo que va a desempeñar.	Adicional es de vital importancia en el entrenamiento previo que el personal que esta frente al cliente se encuentre no solo identificado con sus funciones sino con Banco Guayaquil empresa a la cual representa	Desde el requerimiento que se efectúa del jefe del área se detalla de forma clara las funciones hacer ejecutadas, las mismas que son de conocimientos desde el momento que se postula al puesto y luego al ingreso se cuenta con inducción tanto práctica y teórica
Se cuenta con indicadores de tiempo de ejecución para contestar los reclamos post venta?	Efectivamente, por ley y por procesos de gestión interno se cuenta	Los indicadores tienen como base tiempos de ejecución que la ley orgánica dispone	Se cuenta con indicadores, las gestiones hacia el cliente deben ser claras y transparentes, y de igual manera los puntos de atención son universal para asesorar al cliente de manera directa y correcta
El sistema transaccional permite registrar datos o información personal del cliente, que sea de soporte para una gestión postventa que demuestre el verdadero interés en el mismo?	La información que se maneja del cliente es confidencial solo de uso interno del Banco	El sistema transaccional cumple con las funciones para la cual fue diseñada	La información cuenta con una base de datos robusta la misma que ha sido soporte para migraciones

Fuente: Entrevistas representante de Agencia El Redondel
Elaborado por: Marcelo Sánchez S.

4.3 Verificación de hipótesis

La hipótesis planteada será: “Evaluación y propuesta de mejoramiento de los modelos administrativos del servicio postventa del Banco Guayaquil, Agencia El Redondel de la ciudad de Riobamba”.

Las variables que intervienen son:

Variable Independiente.- Modelo administrativo.

Variable Dependiente.- Servicio postventa.

4.3.1 Planteamiento de la hipótesis

El modelo aplicado en el planeamiento para ser probado por el método estadístico, se plantea de la siguiente manera:

H0.- Hipótesis nula

H1.- Hipótesis alterna

Es decir:

H0.- El diseño de un Modelo Administrativo, **NO** permitirá mejorar el servicio postventa de la Agencia El Redondel del Banco Guayaquil de la ciudad de Riobamba.

H1.- El diseño de un Modelo Administrativo **SI** permitirá mejorar el servicio postventa de la Agencia El Redondel del Banco Guayaquil de la ciudad de Riobamba.

4.3.2 Nivel de significación

Se trabaja con un valor de riesgo de 0,05%, por tanto determina valor de confianza del 95%.

4.3.3 Margen de error

Con un valor del 5%

PRUEBA DEL CHI CUADRADO

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

χ^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Datos observados

E = Datos esperados

d.- Verificación

La hipótesis se aplica a las preguntas 10 y 11

10.- Ha recomendado usted la agencia El Redondel a otras personas?

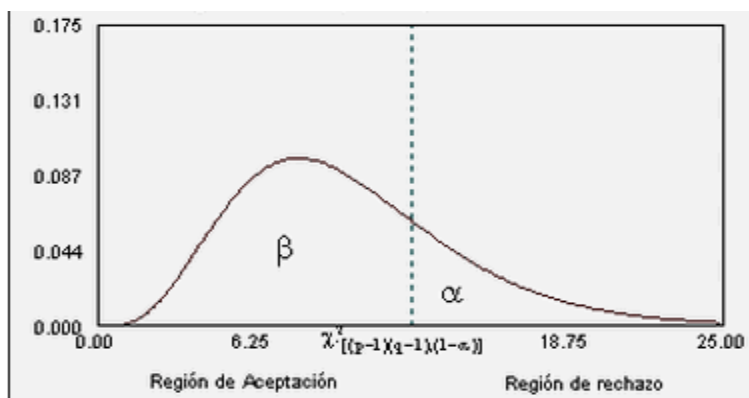
11.- Recomendaría usted la agencia El Redondel que le ofrece los servicios bancarios?

Tabla n° 26 Datos del chi cuadrado

POBLACION	SI	NO	TOTAL
Ha recomendado usted la empresa que le ofrece servicios bancarios a otras personas?	312	106	418
Recomendaría usted la empresa que le ofrece servicios bancarios?	353	65	418
TOTAL	665	171	836

Fuente: Datos de cálculo
Elaborado por: Marcelo Sánchez S

Gráfico 21 Chi cuadrado



Fuente: Datos de cálculo
Elaborado por: Marcelo Sánchez S.

Pregunta 10

	Observed N	Expected N	Total
NO	106	209	315
SI	312	209	521
Total	418	418	836

54.04 chi-square
1 df
1.96E-13 p-value

Pregunta 11

	Observed N	Expected N	Total
NO	66	209	275
SI	352	209	561
Total	418	418	836

110.81 chi-square
1 df
6.51E-26 p-value

Conclusiones.- No hay frecuencias esperadas menores que 5, es decir los datos cumplen con la condición de la prueba, por lo tanto estadísticamente hay evidencias para desechar H0 y se acepta H1 demostrando que, el diseño de un Modelo Administrativo **SI** permitirá mejorar el servicio postventa de la Agencia El Redondel del Banco Guayaquil de la ciudad de Riobamba.

4.4 Propuesta

4.4.1 Modelo operativo de la ejecución de la propuesta

La propuesta de mejora está en el: Diseño del Sistema Customer Relationship Manager en el servicio Postventa de la Agencia El Redondel del Banco Guayaquil de la ciudad de Riobamba.

a. Datos informativos

Institución ejecutora:

- Banco Guayaquil.
- Agencia Redondel.
- Ciudad de Riobamba.

Nombre del proponente:

Marcelo Eduardo Sánchez Salazar.

Beneficiarios:

Clientes externos y clientes internos

Ubicación de la empresa:

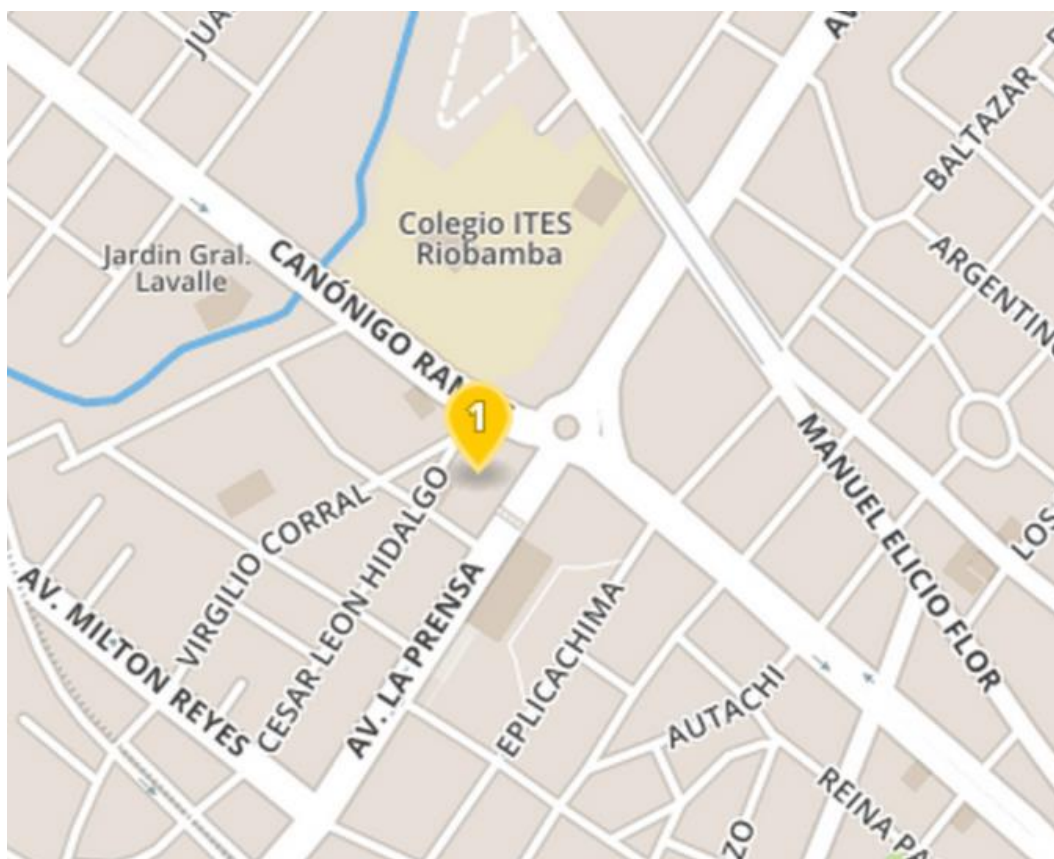
Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Parroquia: Lizarzaburu

Calles: Avenida Canónico Ramos y Avenida La Prensa

Gráfico 22. Ubicación Geográfica



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

Equipo Técnico Responsable:

Autor: Marcelo Eduardo Sánchez Salazar

- Jefe de Agencia
- Supervisor comercial - operativo
- Analista servicio Postventa

CRM es la estrategia de negocio que la Agencia El Redondel del Banco de Guayaquil de la ciudad de Riobamba adoptará, situando al cliente en medio de las operaciones para mejorar la gestión y la relación comercial, buscando la integración de empleados, procesos y tecnologías con el fin identificar, atraer y retener clientes, el eje principal estará en relación directa con los clientes, lo que permitirá realizar una administración semejante y similar al marketing relacional.

CRM será la herramienta en la Agencia El Redondel del Banco de Guayaquil para la evaluación y diagnóstico del servicio postventa y modelos administrativos que se estará aplicando, focalizará resultados y ayudará a los logros establecidos por el nivel jerárquico de la institución.

b. Justificación

La aplicación de un sistema CRM, servirá como instrumento firme y real para generar gestión en el servicio de postventa con los clientes. La implementación de un software que permita visualizar al cliente no como un número, sino como parte activa e importante del negocio convirtiéndole en “socio estratégico”, convirtiéndose en la mejor alternativa, la cual servirá como guía para el logro de los planes estratégicos de fidelización de los clientes bancarios de la ciudad de Riobamba.

Luego de la recopilación de información obtenida en las encuestas y entrevistas se puede determinar cómo es la imagen entre los clientes, dando una pausa en la inclinación por una institución bancaria financiera específica, y que es lo que determina en su elección. Se deberá adoptar un software que soporte la información base de cada cliente, generando así un sistema de mejora continua, el cual estará a nivel de estándares de calidad internacional, el éxito o el fracaso de la implementación dependerá del compromiso de los niveles jerárquicos como de los colaboradores.

c. Objetivos

Objetivo General

Diseñar el Sistema Customer Relationship Manager en el servicio Postventa de la Agencia El Redondel del Banco Guayaquil de la ciudad de Riobamba.

Objetivos Específicos

- Definir los recursos necesarios para el funcionamiento del sistema CRM.
- Describir los procesos requeridos para la implementación del sistema CRM
- Definir la estructura organizacional que garantice la implementación de la propuesta.

d. Análisis de factibilidad

Política.- El entorno legal se encuentra claramente enmarcado en el sector bancario financiero como en cualquier otra actividad comercial lícita, es por ello y preponderante que el marco legal se encuentre claramente identificado con políticas precisas que permitan la regulación de los sistemas a implementarse.

El área financiera y bancaria está en constante evolución lo que hace necesario estudiar reformas que sean flexibles a la evolución que exige el mercado y el mundo.

Socio – Cultural.- La cultura empresarial hace que se adopte características de acuerdo con el grupo y la dinámica que se aplique para el desarrollo de un modelo diferente que genere resultados importantes que beneficie al cliente y que la empresa logre los objetivos planteados.

Tecnológica.- Con el sistema CRM ejecutará tecnológicamente avances que será el diferenciador de la competencia y de las instituciones que mantienen un modelo semejante, el software permitirá la tabulación de satisfacción y calidad de atención generada por parte de todo el entorno que forma Agencia El Redondel del Banco Guayaquil de la ciudad de Riobamba.

e. Fundamentación científico- teórica

Customer Relationship Management (CRM)

Que es el CRM.- (Martínez, 2001) Es una estrategia de negocios que surge sobre la filosofía del cliente como eje principal del ámbito comercial, CRM es la gestión de relaciones con el cliente que forma la empresa para interactuar con los mismos. Puede ser aprovechada en cualquier sector o nicho de mercado independiente del tamaño de la empresa ya que los únicos factores que lo comprenden son el cliente y el servicio ofertado.

Ha formado una sinergia entre:

- Información
- Globalización
- Personalización
- Canales de comunicación
- Marketing one to one

Información.- (Wikipedia, 2010) Es el conjunto de datos procesados que constituyen un mensaje, con los grandes avances tecnológicos, el procesamiento y almacenamiento de la información cada vez es más accesible, se vive la era de la información. La empresa que desee ser líder en el mercado debe tener un correcto control de la información tanto interna como externa. Para el caso del servicio postventa la mayor información se deriva del denominado back office el cual gestiona todos los procesos internos que guardan correlación con los procesos que dan por resultados en el servicio ofertado.

Globalización.- (Martínez, 2001) La globalización encierra procesos económicos, legales, técnicos, sociales y culturales consistiendo una construcción de comunicación e interacción entre países o comunidades sin barreras dando apertura a nuevos mercados competitivos en calidad, precio y servicio. Se debe tomar en cuenta cuatro claves que permiten ser más competitivos ante la competencia: más rentable, más rápido, innovador, y accesible hacia los consumidores.

Personalización.- (Emprendedores, 2013) Los servicios personalizados forman parte de la ola de atención que deseen dar a conocer las empresas globalizadas, ya que la nueva era trata de hacer sentir al cliente como el único que sus intereses son importantes para la empresa con el fin de lograr fidelidad y satisfacción en el mismo. Las estrategias de negocios están enfocadas en la creación de nuevos servicios para sus socios creando interacción interpretando sus gustos y preferencias.

Canales de comunicación.- (3D, 2012) La progresiva aparición y adopción de nuevos canales de comunicación por parte de las empresas (internet, call center, data base, entre otros), reduce las tradicionales formas de interacción que el marketing ha desarrollado hace ya varias décadas. Con estas nuevas prácticas ha caído en declive la gestión por masas y tomando realce a gestión directa con clientes (CRM).

Clasificación de CRM.-

1.- CRM Analítico:

1.1.- Es una herramienta para la explotación en el análisis del cliente.

1.2.-Business Intelligence; se compone en dos pares fundamentales

- Data warehouse (almacén central de los datos de la empresa)
- Datamining (analiza información para descubrir tendencias, escenarios, etc)

1.3.- Detección de patrones de comportamiento.

1.4.- Diseño de acciones diferenciadas.

2.- CRM Operacional:

Responsable de las diferentes gestiones de ventas, marketing y servicio al cliente e integración con sistemas existentes.

3.- CRM Colaborativo:

Gestión en los diferentes canales de gestión con el cliente

- Front comercial
- Web
- e-mail
- Call center

Ciclo de vida CRM.- A continuación se detalla las etapas básicas y componentes que conforman el ciclo de vida del CRM

Gráfico 23. Ciclo de vida CRM



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Marketing y comercio

Integración.- (Marketing y Comercio, julio2000) La implementación de la herramienta CRM, parte de la información que la empresa posea acerca de los clientes. La misma que será

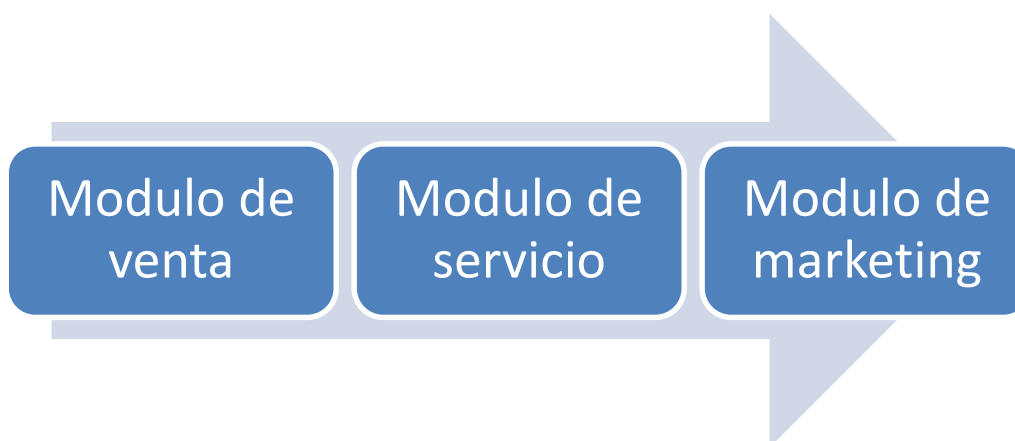
amparada bajo la estructura definida como datawarehouse corporativo o departamental, resultando una fuente central en donde se derive la información relevante para la ejecución de procesos y análisis del negocio.

Análisis.- (Marketing y Comercio, julio2000) Es lo expuesto de la información obtenida de los clientes y mercado que facilite el diseño y dirección de acciones concretas a un segmento determinado o el total de los clientes. La fase de análisis resulta crítica desde la perspectiva de obtención de beneficios de la aplicación de la solución CRM, mediante la ejecución y técnicas de análisis adecuado se puede alcanzar un conocimiento valido y útil que soporten decisiones estratégicas.

Acción.- La aplicación será efectiva siempre y cuando se materialice en acciones concretas sobre los procesos de negocio, por lo que la revisión y modificación debe ser parte de los mismos. En esta etapa se debe plasmar decisiones estratégicas adaptadas a los procesos de negocios, las medidas permitirán que los beneficios de la implementación sean bondadosos para la empresa. El resultado obtenido a través de las acciones adoptadas formara parte de la información receptada y será procesada para una próxima interacción, cerrando el ciclo de vida del sistema.

Estructura del proceso CRM.-

Gráfico 24. CRM Gestión con los clientes



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Marketing y comercio

Módulo de venta.- El módulo comprende el ciclo comercial de la institución que incluye desde planificación hasta previsión incluyendo incentivos con cálculos personalizados con gestión de contratos, dentro del proceso se incluye los siguientes aspectos:

- **Automatización fuerzas de ventas.**- Definir y estandarizar las etapas del proceso de ventas, acortando el ciclo de ventas desde el contacto hasta la decisión y seguimiento de la venta. El conseguir una fuerza de ventas entrenada y con conocimientos sólidos sobre el portafolio de productos, definiendo con un lenguaje homogéneo entre las partes involucradas para que el mensaje llegue claro hacia el cliente.
- **Gestión de organización y territorios.**- La división de la estructura comercial con asignación de representantes de ventas a los territorios existentes, una gestión de organización debe estar encaminada a que el entorno estructural debe adaptarse a las funcionalidades de los procesos.
- **Gestión de socios comerciales.**- Es la creación de un perfil comercial, donde se contará con información del cliente que servirá como base para la gestión administrativa comercial, que represente crear un perfil de negocio acorde a la línea de negocio que más represente.
- **Gestión de Oportunidad.**- Seguimiento de las oportunidades de negocio, información que se comparta por los diferentes canales que sean de sustento para futuros contactos con el socio comercial.
- **Ofertas.**- Configuración, cálculo de precios y presupuestos para los socios de negocios, teniendo como base la lista de precios, los niveles de descuentos en función a la categoría del cliente, al catálogo de productos y políticas actualizadas y vigentes
- **Pedido.**- Permite introducir y realizar seguimiento de las relaciones comerciales entre la empresa y sus clientes.
- **Facturas.**- Comprobante comercial que refleja la información de una operación de compraventa.

Módulo de servicio.- Es un conjunto de programas que permite a la empresa interactuar con los clientes optimizando distintos aspectos en las áreas involucradas, adicional trabajar de manera independiente creando módulos con otro software, las operaciones no solo se

realizaría a corto plazo sino para reducir costes y optimizar capacidades que permita llevarlas a largo plazo.

- **Atención al cliente.-** Gestión y ejecución del proceso de contacto con el cliente, desde el acercamiento hasta el cierre de la negociación. Esta fase se realiza de manera directa ya sea en agencias y en el campo en búsqueda del cliente.
- **Call center.-** O centro de llamadas, donde personal capacitado efectúa contacto con clientes en horarios extendidos, brindando flexibilidad en gestiones de ventas y postventa para dar seguimiento y soporte a clientes.
- **E- mail.-** O correo electrónico, herramienta que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes, su eficiencia permite llegar a contar con mayor cobertura en el territorio hacer trabajado.

Módulo de marketing.-

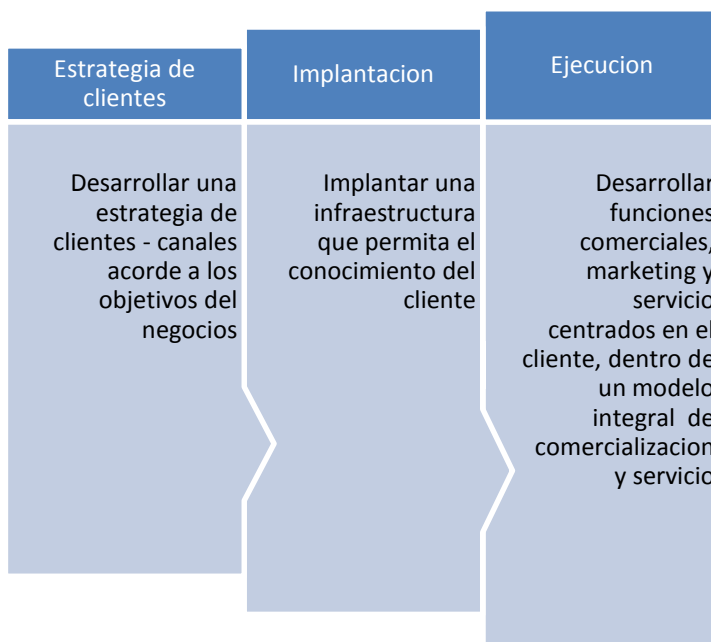
- **Plan de marketing.-** Inclusión de todas las actividades de marketing durante un periodo focalizado en el sector hacer implementado.
- **Clientes potenciales.-** Son personas, empresas u organizaciones que son visualizados en un futuro a corto plazo como clientes reales, con el propósito de lograr la satisfacción y posicionamiento se debe ejecutar un sistema de seguimiento y control sobre los flujos de trabajo.
- **Gestión campañas.-** Se origina en la relación entre la empresa y los clientes con fundamento en hábitos de consumo, comunicación y compra, creando estrategias, análisis de resultados y generación de informes para la toma de decisiones.

Implantación de CRM.- La implantación del sistema incluye varios aspectos y campos de atención se necesita requerir de soporte: ventas, marketing, servicios, producción, finanzas, entre otras. Se requiere contar con:

- ✓ Compromiso empresarial
- ✓ Participación activa de los usuarios finales
- ✓ Dedicación a tiempo completo del equipo de implantación
- ✓ Presupuesto aprobado

La implantación del CRM depende de los aspectos en los cuales se aborden y guarden correlación

Gráfico 25. Implantación CRM



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Fases Área XXI 2011

La implantación debe seguir los siguientes pasos:

Análisis.- Situación actual de los clientes, competencia, empresa y proveedores.

Diseño.- Planificación adecuado del proyecto, método a utilizar para la obtención de información de clientes.

Implantación.- Capacitación y preparación del personal involucrado y del ambiente laboral para la nueva herramienta

Puesta en marcha.- Control y monitoreo para la reacción inmediata de errores que se puedan presentar

Pasos para implementación.-

1.-Paso.- **Recoger e integración de información del cliente**.- Los datos del cliente pueden venir de cualquier interacción en la web, call center, software antiguos, files de clientes. Es importante e imprescindible la integración de la información más completa ya que esto permitirá dar soporte y brindar una base robusta con información para construcción de modelos, segmentación de clientes, campañas publicitarias. Dando como resultado ante el cliente la visión de la empresa su predisposición de servirle y conocerle mejor.

2.-Paso.- Análisis de la información.- Una vez depurada la información en el trayecto de la construcción se debe responder las siguientes incógnitas:

- Cómo se clasifica a los clientes?
- Cuántos clientes son antiguos y cuantos son nuevos?
- Qué clientes serán más receptivos?
- Cuál es el mejor producto en ofertar al cliente?

3.-Paso.- Configuración de campañas en base al conocimiento del cliente.- Con la información ya procesada se podrá decidir a qué grupo de clientes se desea llegar, por medio de gestión directa, mail, llamadas, entre otros, con el input de información se tendrá decisiones para estrategias de retención de clientes desarrollar estrategias de valor.

Componentes de implantación CRM.- La implementación del sistema CRM, debe proporcionar los siguientes componentes:

1. Gestión de oportunidades
2. Sistema de configuración de ventas
3. Partner Relationship Management
4. Sistema de venta interactiva
5. Compensación e incentivos
6. Gestión de contenidos
7. E-servicie
8. Gestión de llamadas
9. Field servicie
10. Personalización
11. Software analítico
12. Gestión de marketing
13. Escalabilidad
14. Parametrización
15. Rapidez de implantación

Ventajas CRM.-

1. Reducción de costes publicitarios
2. Facilitar segmentación de clientes acorde a necesidades
3. Conocimiento de efectividad de campañas.
4. Competencia de empresas por servicios y no por precios
5. Reducción de gastos publicitarios en clientes no rentables

6. Impulso de interacción de los clientes a través de los distintos canales

Parámetros de medición en la implantación.-

1. Aumento de ventas cruzadas
2. Reducción de costes transaccionales y procesamiento
3. Menos desgate de clientes y mayor lealtad
4. Mayor rapidez en los ciclos de comercialización
5. Mejores resultados en encuestas de satisfacción de clientes

Desventajas CRM.-

1. Costos altos del software
2. Inseguridad de privacidad de información almacenada
3. Carencia de procesos establecidos para el uso del sistema CRM.
4. Tiempo de implementación
5. Actualización continua en nuevas versiones

Principales Líderes en el mercado CRM

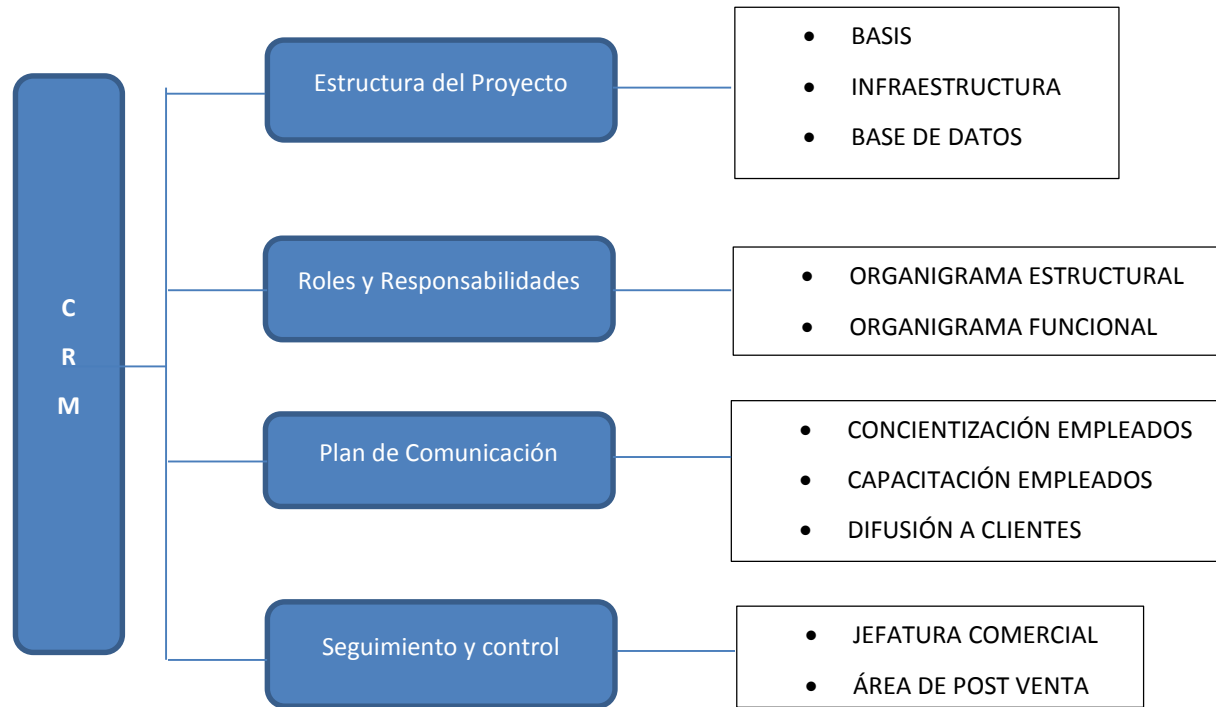
Oracle Siebel.- Políticas estrictas en marketing, tiene una solución completa y potente en el mercado, soporte a contact center, empresas con dirección en marketing relacional, segmentación de mercados.

SAP CRM.- Se enfoca en los atributos del cliente, sistemas con relación con ERP SAP, garantía de calidad, soporte totalmente web, crecimiento fortalecido en el mercado, con resultados en el mercado generando empresas más efectivas y rentables.

Microsoft Dynamics CRM.- Alta capacidad de adaptación, cuenta con un interfaz de usuario el más moderno en el mercado, sistema escalable a futuro, costo de implementación.

Modelo Operativo de ejecución de la propuesta

Gráfico 26 Modelo Gráfico



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.

Fuente: Fases Area XXI 2011

Modelo Verbal.-

Diseño del sistema CRM.- El diseño del CRM, contará con una herramienta informática orientada al servicio del cliente en el ciclo de venta y seguimiento del servicio postventa, con el objetivo principal de mejorar rentabilidad, fidelidad, y competitividad.

Nombre del proyecto.- El sistema tendrá como nombre CRM - AGENCIA REDONDEL BG como principal finalidad es agrupar la información por usuario acorde a los diferentes trámites y actividades que realice el cliente y que a su vez se refleje en historial sobre su comportamiento, tendencias, actualizaciones y demás elementos que ameriten ser tomados en cuentas para futuras ocasiones.

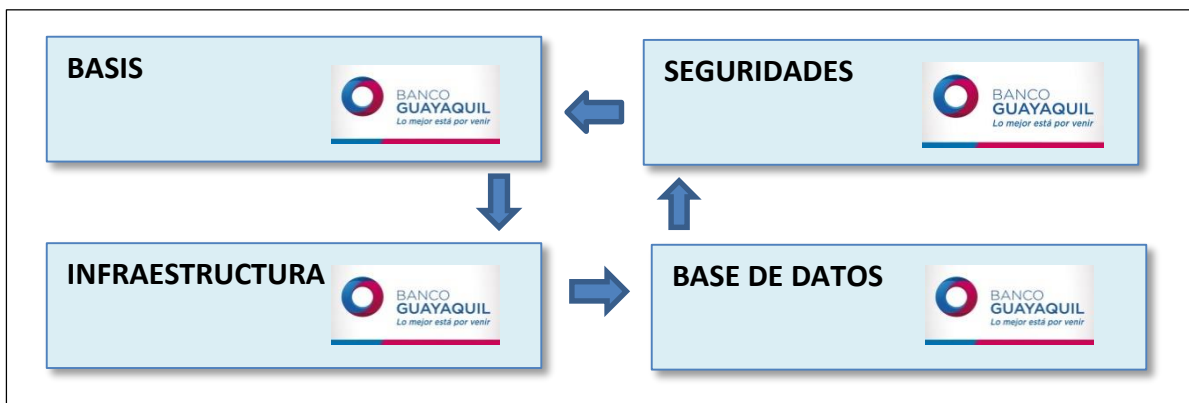
Se requiere de los clientes datos de las transacciones habituales y de servicio más frecuentes, direcciones, valores entre otros la información se considera confidencial para cualquier uso del que no ha sido trabajado el cual para seguridad incorporará un sistema informático que debe contar con las seguridades necesarias.

Fases a implementarse.-Contará con cuatro fases que involucran desde la asignación de recursos hasta seguimiento y control una vez puesta en marcha, se consideran las siguientes:

- Fase 1: Estructura del Proyecto
- Fase 2: Roles y Responsabilidades
- Fase 3: Plan de comunicación
- Fase 4: Seguimiento y control

4.4.2 Fase 1: Estructura del proyecto.- El sistema informático constará de cuatro partes fundamentales las cuales son:

Gráfico 27. Basis



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

a. **Basis.**- o denominado también base de datos el mismo que estará acorde a los parámetros de los servicios bancarios que posee la Agencia El Redondel del Banco Guayaquil.

Pantalla principal.- Se registra base, usuario y contraseña asignada a cada user.

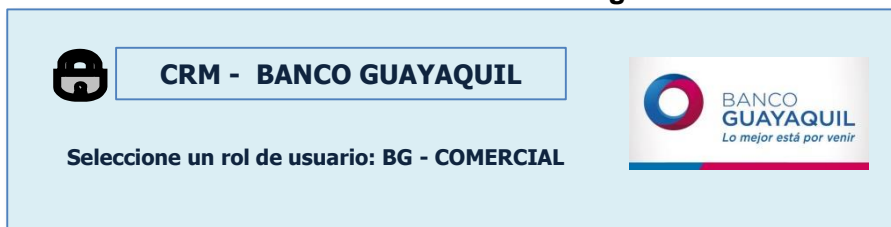
Gráfico 28. Pantalla principal



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

Roles asignados.- Perfil de usuario acorde a las actividades que realiza, el mismo deberá ser aprobado por el jefe de área y creado por Service Desk.

Gráfico 29. Redes Asignados



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

Pantalla principal.- Sitio en el cual por medio de varias opciones se puede buscar al cliente

Gráfico 30. Registro de Contraseña



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

Gestión de contactos.- Similar a libretas de contactos en línea donde permite de forma sencilla ubicar a los clientes en forma magnética, donde se pueda contar con acceso en tiempo real a información actualizada y segmentada, en cada file del cliente se guardará los datos desde la adquisición de servicios, requerimientos varios durante el lapso de uso de los mismos, reclamos y demás observaciones que permitan tener un panorama global sobre el cliente y los servicios adquiridos.

Gráfico 31. Gestión de Contactos

Account	Otros Campos
Nombre:	Maria Gabriela Tobar Ruiz
ID CRM - BG:	42629
Tipo Identificación	Cédula Ecuador
Numero ID:	1803117496
Segmentación:	Empleado público
Provincia:	Chimborazo
Ciudad:	Riobamba
Barrio:	Los Pinos
Calle principal:	Los Álamos
Número / Letra:	Casa 10
Calle Secundaria:	Orozco
Referencia Domicilio:	Casa de baldosas celestes
Teléfono:	03-2-962044
Móvil:	099-5-650417
Correo Electrónico:	gabrielatobarruiz@yahoo.com

Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

Gestión de contenidos.- Es el proceso a seguir para identificar y gestionar oportunidades de manera proactiva por parte de las personas inmersas en el proceso, es decisivo y primordial que las organizaciones posean herramientas que permitan gestionar, conocer a sus clientes y proveedores. Se podría indicar que es una funcionalidad del software que permitirá registrar todas las oportunidades de negocio identificando las necesidades de los clientes monitorear y hacer seguimiento hasta llegar a adquirir un o a la solicitud de un servicio.

Gráfico 32. Gestión de Contenidos

Fecha inicio	Descripción	Categoría	Status usuario	Crado por
10.01.2014	Actividad de Contacto	Evento	Programada	mesanchez
05.01.2014	Actividad de Contacto	Llamada	Programada	mesanchez
24.11.2013	Actividad de Contacto	Visita cliente	Programada	mesanchez
22.11.2013	Actividad de Contacto	Oferta Servicio	Programada	mesanchez
19.11.2013	Actividad de Contacto-Visita	Llamada	Programada	mesanchez
01.11.2013	Actividad de Contacto	Evento	Cancelada	mesanchez

Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

Oportunidades de venta.- Generación de nuevas oportunidades de negocio, que permita analizar las opciones ofertantes al cliente, donde se puede respaldar con un histórico sobre gestiones previas efectuadas. Guarda relación con la gestión de contactos ya que se validará el historial de adquisición del cliente hacia cierto producto o servicio. El mismo será base para la oferta de lo requerido por el cliente.

Gráfico 33. Oportunidades de Venta

The screenshot shows the CRM interface for Banco Guayaquil. On the left is a navigation menu with options like 'Identificación de cuenta', 'Busq. Sol. de Srev/Cont..', 'Resumen de cuenta', 'Treas Workflow', 'Registro de interacción', 'Historial contacto', 'Lista de Llamadas', 'Correo electrónico', 'Script', 'Bandeja de entrada', 'Crear Solución Servicio', and 'Seguimiento de Solución'. The main area displays 'CRM - BANCO GUAYAQUIL' and 'Cliente 5004023'. Below this is a table of products with selection checkboxes.

Producto	Sel	ID de producto	Código	Fecha Inicio Opr	Fecha Fin Opr	Status
CTA AHS	<input checked="" type="checkbox"/>	Cuenta Ahorros	BGR1	02.07.2011		Activa
CTA CTE	<input type="checkbox"/>	Cuenta Corriente	BGR2			Calific
MULCRED	<input type="checkbox"/>	MuLti Crédito	BGR3			Preaprob
CREDIAUTO	<input checked="" type="checkbox"/>	Crédito Vehicular	BGR5			Preaprob
	<input type="checkbox"/>					

Below the table are buttons for 'Busqueda Nueva', 'Reinicializar', and 'Borrar'. Underneath is a 'Lista de Resultados' section with a table header: ID de cuenta, Cuenta, Nombres, Dirección, Seguimiento.

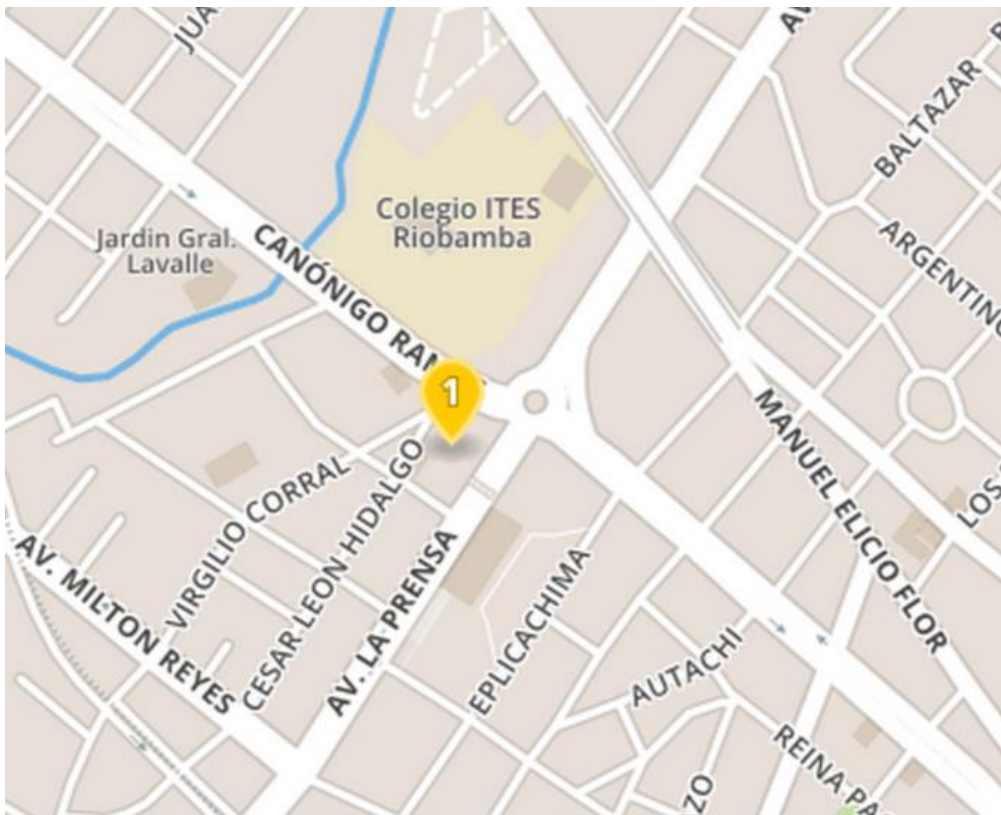
Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

b. Infraestructura: Sitios o lugares en donde se llevará a cabo la implementación, tales como edificios, departamentos.

Ciudad: Riobamba

Dirección: Avenida Canónico Ramos y Avenida La Prensa

Gráfico 34. Infraestructura



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

Gráfico 35. Servicio al cliente



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

Gráfico 36. Postventa:



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

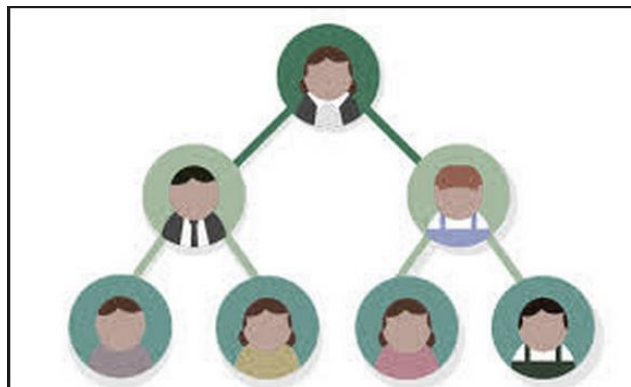
Gráfico 37. Call Center:



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

c. Seguridades: Con el fin de respaldar la información de cada cliente, se asignará un rol a cada usuario por medio del sistema, en el cual quedará registrado la transacción efectuada y el usuario ejecutado.

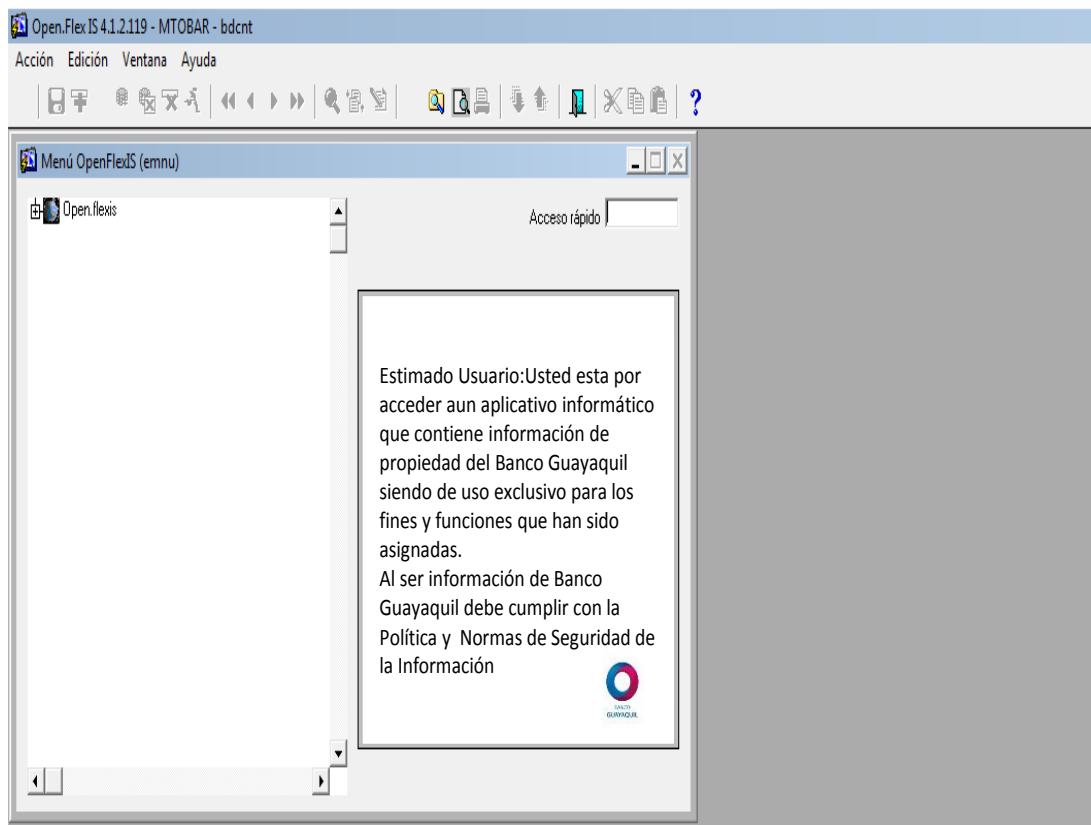
Gráfico 38. Seguridades



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

d. Base de datos: Contará con el soporte del software actualmente utilizado, el mismo que será migrado de forma paulatina al nuevo sistema

Gráfico 39. Bases de Datos

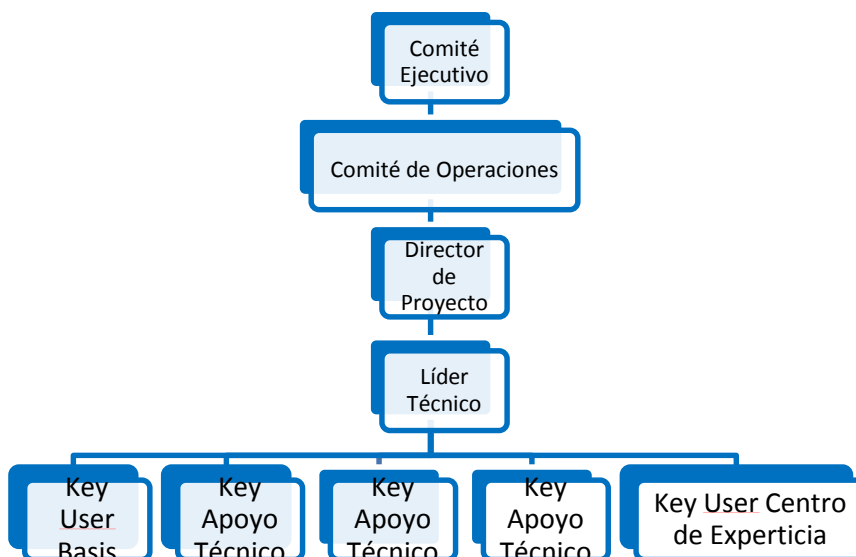


Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

Una vez diseñado el software es necesario definir la estructura administrativa necesaria para que este funcione.

4.4.3 Fase 2: Roles y responsabilidades.- El objetivo es poder brindar una estructura que respalde la gestión de implementación del modelo CRM en la Agencia El Redondel del Banco Guayaquil y posterior en toda las agencias de la ciudad.

Gráfico 40. Estructura de la Propuesta



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Banco de Guayaquil

a. Roles y responsabilidades

Comité Ejecutivo:

- Representa un grupo de funcionarios que tienen la responsabilidad de proporcionar la guía, dirección estratégica, recursos al proyecto, y resuelve “problemas” y cambios de alcance (objeto, precio, plazo, etc.) aprueba los productos importantes y proporciona la dirección a un alto nivel. Ayudan a divulgar los aspectos estratégicos y la “aceptación” del proyecto al resto de la agencia.
- Estará integrado permanentemente por el Jefe de Agencia Redondel, Director del Proyecto, y en función de la complejidad se podrá integrar al Gerente Regional.

Comité de operaciones:

- Proveer la dirección, toma de decisiones y apoyos necesarios para alinear el desarrollo del proyecto a la estrategia del banco.
- Agilizar la implantación del proyecto resolviendo los problemas generados por barreras entre las diferentes áreas de la institución.
- Velar por el cumplimiento de los acuerdos contenidos contractualmente entre las partes.

- Participa de los procesos de gestión de control de cambios originados durante el proyecto, generando los informes que se requieran de cara al Comité Ejecutivo del proyecto.
- Revisan los indicadores de gestión del proyecto durante la implementación.
- Escalamiento de temas del día a día que requieran su participación.
- Gestionan recursos en su área de atención.
- Son la máxima instancia operativa resolutoria del proyecto.

Director de Proyecto:

- Coordinar y administrar las actividades diarias para garantizar el avance de acuerdo a lo planeado.
- Proveer y aplicar la metodología para la implantación y administración del proyecto.
- Garantizar la disponibilidad de personal clave para sesiones de trabajo, juntas y capacitaciones.
- Servir de guía en la solución de problemas a lo largo del proyecto.
- Preparar los informes de avance con sus indicadores semanalmente.
- Exponer el avance durante las reuniones de seguimiento, señalando puntos de atención, riesgos, etc. que se presenten durante la implementación.
- Proveer retroalimentación a las actividades del proyecto y los entregables generados.
- Identificar brechas funcionales y técnicas, y comunicar al Comité de Operaciones.
- Asegurar la resolución oportuna de problemas.
- Disponibilidad 100 % del tiempo.

Líder Técnico:

- Soporta al Director del Proyecto en la Gestión de Requerimientos.
- Coordina reuniones del proyecto.
- Control del alcance, cronograma, y presupuesto de línea base.
- Control de entrega de hitos a través de documentos habilitantes.
- Valida los criterios de aceptación de los entregables.
- Evalúa la eficacia de las acciones correctivas implementadas.
- Da seguimiento para que los cambios aprobados sean implementados.

- Monitorea los disparadores de los riesgos operativos del proyecto
- Documentación y seguimiento de los requerimientos.
- Asegura que la corporación reciba el producto esperado por parte de terceros.
- Reporte e informe de avance del proyecto al Delegado del Equipo de Gestión de Proyectos.

Key User:

- Sugieren alternativas a problemas, asuntos y obstáculos.
- Preparan la documentación técnica que requiera el proyecto.
- Cumplen las guías, estándares y procedimientos que apliquen.
- Cumplen disposiciones generadas por el Director del Proyecto

4.4.4 Fase 3: Plan de comunicación.- Como tercera fase se tiene la comunicación, pilar fundamental para lograr con éxito la implementación, logrando la integración y apoyo del personal de la Agencia El Redondel del Banco Guayaquil de la ciudad de Riobamba. A continuación se desglosa tres puntos que abarca desde el cliente interno, área donde se implementa y clientes externos.

Tabla n° 27 Plan de comunicación

TAREA	RESPONSABLES	PLAZOS	RECURSOS	MEDIOS
Concientización empleados	Jefe de Agencia	4 Semanas	Collage Informativo	Cartelera de áreas
	Área de Talento Humano		Guía de usuario	Intranet
	Área de Comunicación Social		Flash Informativos cada día	Correo Empresarial
Estrategia	Con el fin que toda la agencia conozca los cambios administrativos se realizará por medio de material físico y electrónico campañas de comunicación sobre los cambios a realizarse, beneficios y alcance de áreas- servicios			

Fuente: Banco de Guayaquil
Elaborado por: Marcelo Sánchez S.

Tabla n° 28 Escuelas comerciales Banco de Guayaquil

TAREA	RESPONSABLES	PLAZOS	RECURSOS	MEDIOS	LUGAR
Capacitación de empleados	Jefe de Agencia	20 Semanas	Sala de capacitación	Escuela Comercial	Sala de Capacitación-Agencia El Redondel
	Área de Talento Humano		Material de apoyo		
			Equipo de Cómputo		
			Sistema-ambiente de pruebas		
Estrategia		Las Jornadas se desarrollarán en horarios fuera de trabajo para no afectar la operatividad, y contar con la presencia de todo el personal involucrado en un sólo ambiente de capacitación uniforme, que llegue en iguales condiciones para todos los convocados			

Fuente: Banco de Guayaquil
Elaborado por: Marcelo Sánchez S.

Tabla n° 29 Plan de trabajo

ACTIVIDADES / TIEMPO	MESES							
	Mayo				Junio			
	1° SEMANA	2° SEMANA	3° SEMANA	4° SEMANA	1° SEMANA	2° SEMANA	3° SEMANA	4° SEMANA
1.-Socialización al personal Agencia El Redondel del Banco Guayaquil de la ciudad de Riobamba	X	X	X					
2.-Capacitación al personal				X	X	X	X	X
ACTIVIDADES / TIEMPO	MESES							
	Julio				Agosto			
	1° SEMANA	2° SEMANA	3° SEMANA	4° SEMANA	1° SEMANA	2° SEMANA	3° SEMANA	4° SEMANA
3.-Evaluación sobre capacitación ejecutada	X							
4.-Refuerzo a personal con bajo rendimiento		X	X	X				
5.-Implementación del software	X	X	X	X	X	X	X	X

ACTIVIDADES / TIEMPO	MESES							
	Septiembre				Octubre			
	1° SEM ANA	2° SEMANA	3° SEMANA	4° SEMANA	1° SEM ANA	2° SEMANA	3° SEMANA	4° SEMANA
5.-Implementacion del software	X	X						
6.-Especificaciones técnicas – comerciales			X	X	X	X	X	

Fuente: Banco de Guayaquil
Elaborado por: Marcelo Sánchez S.

Tabla n° 30 Actividades del trabajo

TAREA	RESPONSABLES	PLAZOS	RECURSOS	MEDIOS
Difusión a clientes	Jefe de Agencia	Permanente, posterior a la implementación	Personal Capacitado	CIS
	Supervisor Operativo – Comercial		Material POP	
	Call Center		IVR Personalizado	Call Center
	Área de Comunicación Social			
Estrategia	A nivel externo se debe efectuar campañas masivas de información sobre los cambios administrativos que se ha efectuado para mejorar el servicio y atender oportunamente requerimientos y necesidades del cliente acorde a la evolución del mercado utilizando los diferentes medios de contacto directo con el usuario			

Fuente: Banco de Guayaquil
Elaborado por: Marcelo Sánchez S.

- a. Presupuesto del Proyecto.-** Para contar con una correcta implementación y lograr el éxito sobre los objetivos planteados es importante y necesario contar con los siguientes recursos económicos.

Tabla n° 31 Presupuesto del proyecto

DETALLE	VALOR	DESCRIPCIÓN
Equipos y material de oficina	\$ 3.000	Equipos de cómputo, hojas, esferos, infocus, material pre impreso
Software	\$ 22.000	Licencias CRM ambiente de pruebas y funcional
Entrenamiento	\$ 5.000	Viáticos, Coffee Break, Licencias, movilización
Difusión	\$ 7.000	Medios de comunicacion internos y externos, material publicitario, campañas medios de atención masivo
Consultoría Externa- Internos	\$ 15.000	Proveedor- Key User
TOTAL	\$ 52.000	

Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Investigación

- Equipos y material de oficina.- Servirá de apoyo para que el personal en capacitación efectúe prácticas en el sistema, en ambiente de pruebas, con el fin de que se familiarice y cuente con experiencia antes de entrar a producción.
- Software.- Licencias adquiridas para la utilización del sistema, las mismas que deberán ser entregadas a todo el personal acorde al perfil de actividades que realice. Se deberá contar con dos opciones; ambiente de pruebas la misma que servirá para que se realice capacitación sin afectar datos reales de clientes y funcional que será el sistema definido.
- Entrenamiento.- Rubro que servirá de apoyo para cubrir con gastos de personal capacitado y de capacitadores que se desplacen al lugar de reunión.
- Difusión.- Se deberá contar con una correcta comunicación interna, para que el personal de la agencia conozca el sistema a implementarse, y los beneficios del cambio que trae la implementación del sistema CRM. A nivel externo y de la comunidad por medio del contacto directo como Call Center se elaborará el contacto con el cliente para dar a conocer el objetivo principal que es el poder servirle mejor y oportunamente con sus requerimientos.
- Consultoría externa e interna.- Se deberá en la fase de implementación contar con la presencia de una comisión de los creadores del software quienes entrenarán al personal asignado para la provincia acorde al perfil asignado

4.4.5 Fase 4: Seguimiento y control.- La evaluación del sistema CRM, estará a cargo del área de postventa, con supervisión directa de la jefatura de agencia y el apoyo de todos los empleados.

Los factores críticos a considerarse por medio de los administradores del proyecto se deberán tomar en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ Garantizar la participación de usuarios claves por área en la definición de modelos de negocio.
- ✓ Cumplimiento de la agenda de sesiones para el diseño del modelo de negocio
- ✓ Disponibilidad y compromisos de los líderes de áreas y usuarios claves
- ✓ Toma de decisiones del proyecto y resolución de puntos de atención.

- ✓ Garantizar la entrega de la data requerida en los formatos definidos por Implementador.
- ✓ Cumplimiento de la metodología.

4.5 Evaluación de impacto.- Es necesario contar con un plan de medición y evaluación de la propuesta a implementarse, donde se podrá definir si la misma se implementa, modifica, se suprime o se modifica total o parcialmente.

Tabla n° 32 Evaluación de impacto

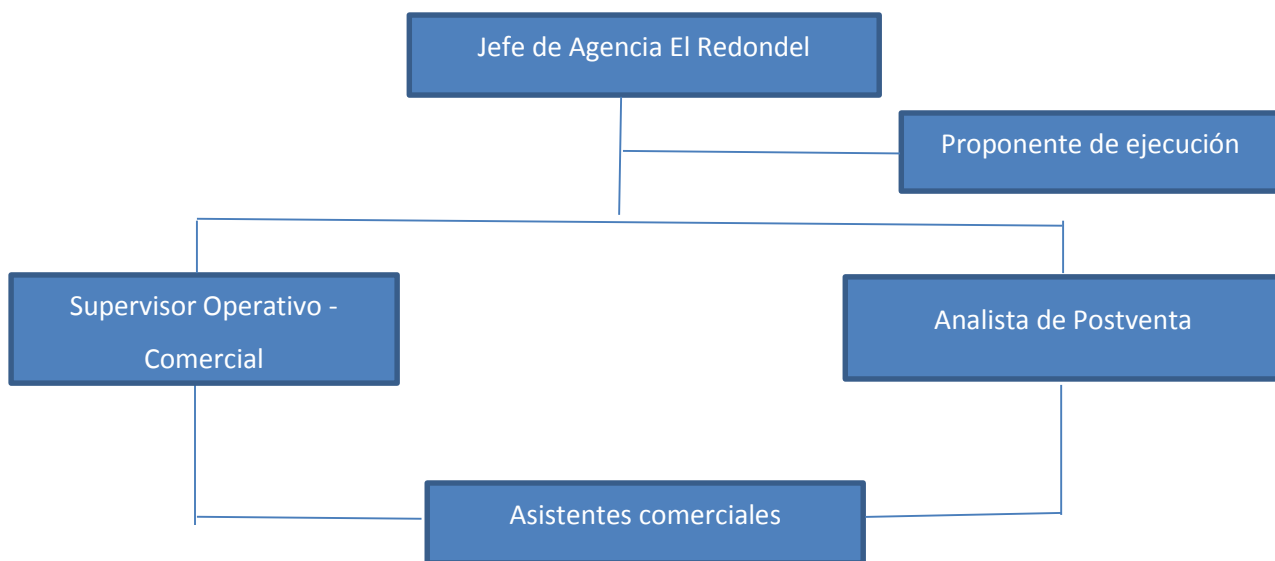
Preguntas Básicas	Explicación
Qué evaluar?	Todos los procesos y procedimientos de la propuesta a implementarse
Por qué evaluar?	Para cumplir con los indicadores, que lleven al mejoramiento continuo con los datos del periodo de ejecución
Para qué evaluar?	Para conocer si la implementación del sistema CRM, cumple con las necesidades de la Agencia El Redondel y lograr objetivos planteados
Indicadores	Encuestas, llamadas a clientes, medición de conocimientos de personal involucrado, churm
Quién evalúa?	Analista de servicio postventa- Jefatura de Agencia
Cómo Evaluar?	Mediante los indicadores anteriormente señalados, con términos cualitativos y cuantitativos con medición de disminución de deserción de clientes
Fuentes de información?	Sistema CRM

Elaborado por: Marcelo Sánchez S.
Fuente: Investigación

4.6 Administración de la Propuesta

Es importante y primordial contar con las designaciones y funciones de los responsables de cada actividad a desarrollarse con el fin de que sea una propuesta con éxito.

Gráfico 41. Organigrama Propuesta



Elaborado por: Marcelo Sánchez S.

4.7 Descripción de Actividades

Jefe de Agencia el Redondel:

- Representante legal del proyecto a nivel local y nacional, deberá proporcionar la autorización para el despliegue de capacitación e información a nivel de los grupos involucrados.
- Asignación de recursos económicos para la implementación
- Se remitirá informes sobre avances del proyecto para control y evaluación.

Proponente de ejecución:

- Remitir planificación de temas a ser tratados
- Elaboración de niveles de capacitación
- Despliegue de la capacitación en sitio.

Supervisor Operativo - Comercial:

- Aprobación de grupos de trabajo
- Revisión de planes de capacitación
- Garantizar la operatividad de centros de capacitación

Analista de Postventa:

- Revisión de manuales a implementarse, con el fin de garantizar que cuente con los temas de interés en los servicios
- Aportar activamente sobre gestiones que se realizan diariamente para alimentar base de datos.

Asistentes Comerciales:

- Participación activa en jornadas de capacitación.
- Sugerir alternativas a ser implementadas.
- Desarrollo de actividades.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- En las instituciones bancarias los modelos administrativos se diferencian por poseer características propias. La investigación realizada permitió determinar que: en el Banco Guayaquil los procesos operativos, comerciales, y de negocios se encuentran centralizados, y anclados a una respuesta a la ciudad de Quito, no existe autonomía de decisión. Los clientes necesitan un soporte de seguimiento y solución a los servicios adquiridos, que para ser líderes del mercado bancario - financiero no cuenta con un proceso para solucionar los diversos requerimientos que los clientes demandan.
- Los procesos de solución se encuentran estandarizados a lo que la matriz del banco dispone, todo tipo de llamada o seguimiento en el servicio recibido se lo realiza desde la Ciudad de Quito, sin conocer qué decisión se resolvió sobre el tema presentado en la oficina de la agencia.
- No se retroalimenta si la solución otorgada satisface al cliente.
- La participación de mercado es el factor fundamental para evaluar y generar estrategias en el servicio postventa. Los clientes más del 60% manifiestan que la principal herramienta para medir la calidad de servicio es la llamada y la califican de muy bueno un 29% y bueno un 11%.
- La alternativa para mejorar el servicio postventa y los modelos administrativos es la aplicación de un sistema que relacione al cliente, sus requerimientos y solución con la satisfacción de la respuesta generada.

Recomendaciones

- Se recomienda analizar los procesos que aplique la agencia para llegar a un nivel de mejora sustancial en la calidad del servicio de atención del cliente, empoderando al empleado con herramientas necesarias para la ejecución eficiente y eficaz de las actividades laborales brindadas a los clientes.
- El correcto desarrollo del plan de acción permitirá recomendar cambios en el manejo del CRM aplicado en la postventa, implementación de nuevas aplicaciones, medición del cumplimiento de las políticas de servicio y cultura organizacional.
- Se recomienda aplicar una herramienta de gestión como el sistema CRM que permita contar con la medición de estándares de satisfacción de los clientes, para generar herramientas estratégicas de fidelización.

Bibliografía

- 3D, C. (05 de 2012). <http://www.corporacion3d.com/>. Obtenido de <http://www.corporacion3d.com/>: <http://www.corporacion3d.com/>
- Canal, E. G. (2007). *Inversiones en TIC y estrategias de crecimiento empresarial*. Madrid: Bellaterra.
- Cevallos Cellery, P. H. (2005). *Servicio al cliente, La comunicacion y la Calidad del servicio en atencion al cliente*. Riobamba: Espoch.
- Chiavenato, I. (2007). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*. Mexico: McGraw-Hill.
- CIID, U. (2011). *POLITICAS Y LINEAS DE INVESTIGACION DE LA UNIVERSIDAD TECNOLOGICA INDOAMERICA*. Ambato: Edicion Propia.
- Cuartas, D. H. (2008). *Principio de Administracion*. Medellin: Fondo Editorial ITM.
- Doing Business. (2014). *Entendiendo las regulaciones para las pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el 5 de Enero de 2014, de <http://www.doingbusiness.org>
- Emprendedores, P. d. (2013). *Plan de Empresas*. Madrid: www.Madrid.org.
- Ferre, J. (06 de 2009). *blogspot*. Obtenido de <http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>
- Forneas, J. R. (2008). *Business Pocket*. España : NetBiblo.
- Guizar Montufar, R. (2013). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL*. Mexico: McGRAW-HILL. <http://tristanelosegui.com/category/biblioteca-marketing-online/>. (mayo de 2011). Obtenido de <http://tristanelosegui.com/category/biblioteca-marketing-online/>
- J D Roman, M. F. (2008). Liderazgo y Coaching. En M. F. J D Roman, *Liderazgo y Coaching* (pág. 152). España: Amertown Intenacional S.A.
- Lafuente, J. M. (1995). *Marketing Estrategico para Empresas de Servicios*. España: Diaz de Santos S.A.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL*. Mexico: Mexicana.
- López Rey, S. (2011). *SIATEMAS DE CALIDAD*. Bogota: Ediciones de la U.
- Lourdes, A. (2005). *Historia del pensamiento Administrativo*. Mexico: Pearson Education.
- Martínez, E. (2001). *Gerencia de Clientes: Estrategias de Marketing para la Fidelización de Clientes*. Bogota: Oveja Negra.
- Raft, R. (2001). *Introduccion a la Administracion*. Thomson.
- Rojas Lopez, M. D., Correa Espinal, A., & Gutiérrez Roa, F. (2012). *SISTEMAS DE CONTROL DE GESTION*. Bogota: Ediciones de la U.
- Silva, R. d. (2007). *Teorias de la Administracion*. Mexico.
- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Bogota- Colombia: Norma.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administracion*. Mexico: Pearson Education.

- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2006). *Administracion*. Mexico: Pearson Education.
- Telecomunicaciones, C. N. (2008). *Reglamento de Abonados de Telecomunicaciones CNT E.P.* Quito: Edicion Propia.
- Valcárcel, I. G. (2001). *CRM Gestion de la relacion con los clientes*. Madrid: Fundacion Confemetal S.A.
- Wikipedia*. (2010). Obtenido de es.wikipedia.org

ANEXOS

Glosario

ADMINISTRACIÓN.- Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

- Es el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas.

- Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales.

ALIANZA ESTRATÉGICA.- La unión de empresas, sin que algún aliado pierda su identidad.

CLIENTE.- Persona demandante de nuestro producto o servicio, satisfaciendo sus necesidades.

COMPETENCIA.- Rivalidad de ofertantes y demandantes en obtener o vender un bien en un mismo mercado.

CONTROL.- proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a los planes y programas.

COORDINACIÓN.- Integración de las actividades de partes independientes de una organización, con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.

CULTURA ORGANIZACIONAL.- Patrón general de conceptos, ideas y soluciones a problemas.

DECISIONES.- Una decisión es una clase de acción que se escoge conscientemente para alcanzar un resultado concreto.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD.- Delegar responsabilidades de mayor o menor grado a los responsables en la estructura orgánica funcional de la empresa.

DEMANDA.- Voluntad manifiesta de adquirir o contratar, para la satisfacción de necesidades particulares o grupales.

DERECHOS.- Conjunto de normas reguladoras en la administración del recurso humano.

DIAGRAMA.- Esquema gráfico de los elementos que configuran un equipo o proceso entrelazados.

DIRECCIÓN.- Función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

EFFECTIVIDAD.- Cuantificación del logro de la meta; sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea".

EFICACIA.- Se define como: "La capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera" y eficaz como: "Que produce el efecto propio o esperado".

EFICIENCIA.- Existen varias definiciones de eficiencia, pero en términos generales podríamos decir: La eficiencia es la capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía, y en el mínimo de tiempo posible. En el mundo empresarial, a menudo se habla de eficiencia cuando un trabajo o una actividad se realizan al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos, y sin sacrificar la calidad y la satisfacción de los empleados, accionistas y clientes.

EMPRESA.- Organización integrada por capital y trabajo, como factores de la producción en diferentes partes del proceso y en un tiempo determinado.

ENTORNO.- Se denomina entorno de una empresa al conjunto de personas, objetos o elementos de cualquier naturaleza que tienen alguna relación o significación para ella.

ESCENARIO.- Se relaciona con un juego de ajedrez, donde cada jugador elabora un esquema mental a la vista del escenario que se presenta y que inicialmente supone el enfrentamiento a un competidor con iguales amenazas y oportunidades e idénticas fortalezas y debilidades.

ESTRATEGIA.- Es un tipo de plan formulado o usado con objeto de interpretar o disminuir la importancia y significado de otros planes.

FEEDBACK.- Es la interrelación existente entre las diferentes fases de una planificación o un proceso.

GERENTE.- Personas que llevan a cabo la dirección de un plan y tienen la responsabilidad de sus resultados.

INDICADOR.- Es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas.

LIDERAZGO.- Influencia, arte o proceso de influir sobre las personas en la toma de decisiones o acciones.

MERCADO POTENCIAL.- Información obtenida de un análisis de datos que califican a un posible cliente, por el hecho de ofrecer un producto o servicio que satisfaga sus expectativas de consumo.

MERCADO.- Sitio de concentración de oferta y demanda, individuos que tratan de satisfacer sus necesidades.

MISIÓN.- Poder otorgado a una persona o grupo, para la consecución de algún cometido.

OFERTA.- Voluntad de dar o prestar un bien o servicio manifiesta en un mismo mercado.

ORGANIZACIÓN.- Es una unidad social o agrupación de personas constituidas esencialmente para alcanzar objetivos específicos lo que significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elabora para conseguir determinados objetivos.

PLAN.- Exposición ordenada y sistemática de los objetivos económicos que se plantean.

PLANIFICACION.- Procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos.

PRESUPUESTO.- Proyección de eventos valorado para un período determinado.

SUBORDINACIÓN.- Viene de una estructura jerárquica organizacional de una empresa.

TÁCTICA.- Es un esquema específico para emplearse algunos recursos en una estrategia general.

6.- Valoración de los atributos de la Agencia

- Conforme
- Satisfecho

7.- De la valoración de la importancia que tiene para usted de los atributos mencionados

- Mediana importancia
- Alta importancia

8.- Cómo califica el asesoramiento del personal que le atendió?

- Excelente ()
- Muy Bueno ()
- Bueno ()
- Regular ()

9.- En comparación con otras alternativas de servicio, el servicio del personal de la agencia es...

- Mucho mejor
- Algo mejor
- Más o menos
- Algo peor
- Mucho peor
- No lo sé

10.- Ha recomendado usted la agencia El Redondel a otras personas?

Si () No ()

11.- Recomendaría usted la agencia El Redondel que le ofrece los servicios bancarios?

Si () No ()

Gracias por su participación.