



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR**  
**ORGANISMO ACADEMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA**  
**SEDE CENTRAL**

**CURSO DE MAESTRIA EN**  
**“ADMINISTRACION DE EMPRESAS”**

**“IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE SATISFACCION VALORADOS  
POR LOS CLIENTES DE CARTERA EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS  
(EEFF) PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO DE  
ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CIUDAD DE SUCRE”**

**CASO PRÁCTICO: BANCO LOS ANDES PROCREDIT S.A. PROCREDIT S.A.  
REGIONAL SUCRE**

**Tesis presentada para obtener el Grado  
Académico de Magister en  
“Administración de Empresas”**

**MAESTRANTE: SERGIO LOPEZ AGUILAR**

**Sucre – Bolivia**

**2012**



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR**  
**ORGANISMO ACADEMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA**  
**SEDE CENTRAL**

**CURSO DE MAESTRIA EN**  
**“ADMINISTRACION DE EMPRESAS”**

**“IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE SATISFACCION VALORADOS  
POR LOS CLIENTES DE CARTERA EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS  
(EEFF) PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO DE  
ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CIUDAD DE SUCRE”**

**CASO PRÁCTICO: BANCO LOS ANDES PROCREDIT S.A. PROCREDIT S.A.  
REGIONAL SUCRE**

**Tesis presentada para obtener el Grado  
Académico de Magister en  
“Administración de Empresas”**

**MAESTRANTE: SERGIO LOPEZ AGUILAR**  
**TUTOR: DIEGO A. VILLEGAS ZAMORA Ph.D**

**Sucre – Bolivia**

**2012**

## INDICE GENERAL

CAPÍTULO I .....	1
PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. ANTECEDENTES.....	2
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.4. OBJETIVOS.....	5
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.5. HIPÓTESIS.....	5
1.5.1. DEFINICIÓN DE VARIABLES .....	5
1.5.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES.....	6
1.6. DELIMITACIÓN .....	7
1.7. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
1.8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.8.2. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	9
1.8.2.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.8.2.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.8.3. PROCESO DEL DISEÑO DE LA MUESTRA.....	13
1.8.3.1. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN META.....	13
1.8.3.2. DETERMINACIÓN DEL MARCO MUESTRAL .....	14
1.8.3.3. DETERMINACIÓN DE LA TÉCNICA DE MUESTREO .....	15
1.8.3.4. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	15
CAPITULO II.....	19
MARCO TEORICO.....	19
2.1. EMPRESA.....	19
2.2. EL SERVICIO .....	20
2.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS .....	22
2.2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS .....	23

2.2.3.	DIFERENCIAS ENTRE SERVICIO Y SERVICIO AL CLIENTE ...	24
2.3.	CLIENTE .....	26
2.3.1.	EXPECTATIVAS DEL CLIENTE .....	27
2.3.2.	ROL DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE .....	28
2.3.3.	PERCEPCIONES DEL CLIENTE .....	29
2.4.	ATENCIÓN AL CLIENTE .....	30
2.5.	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	30
2.5.1.	MODELO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	32
2.5.2.	MODELO DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS .....	34
2.5.3.	ESTADOS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	36
2.6.	TIPOS DE EXPECTATIVAS DEL SERVICIO .....	36
2.7.	ELEMENTOS PARA CONSTRUIR LA SATISFACCIÓN Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO .....	41
	CAPITULO III.....	44
	DIAGNÓSTICO.....	44
3.1.	ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA .....	44
3.2.	ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA.....	45
3.2.1.	MISIÓN DE BANCO LOS ANDES PROCREDIT .....	45
3.2.2.	VISIÓN DE BANCO LOS ANDES PROCREDIT.....	46
3.2.3.	VALORES DE BANCO LOS ANDES PROCREDIT.....	46
3.3.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA.....	48
3.3.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	48
3.4.	ASPECTOS DE MERCADO .....	50
3.4.1.	MERCADO OBJETIVO .....	50
3.5.	PRODUCTOS Y SERVICIOS OFERTADOS .....	53
3.5.1.	PRODUCTOS DE AHORRO.....	53
3.5.2.	CUENTAS CORRIENTES.....	55
3.5.3.	PRODUCTOS DE CRÉDITOS.....	56
3.5.3.	SERVICIOS EN GENERAL.....	61
3.6.	ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE ATENCIÓN AL CLIENTE ...	63
3.7.	LIMITACIONES IDENTIFICADAS A NIVEL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL BANCO LOS ANDES PROCREDIT .....	65

CAPITULO IV.....	67
ANÁLISIS DEL MERCADO DE SERVICIOS FINANCIEROS .....	67
4.1. ANÁLISIS DEL SISTEMA FINANCIERO DE LA CIUDAD DE SUCRE.....	67
4.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	71
4.2.1. DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTO APLICADO .....	71
4.2.2. INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	71
4.2.2.1. INFORMACIÓN OBTENIDA DE LOS CLIENTES ACTUALES ...	71
4.2.2.2. INFORMACIÓN OBTENIDA DE LOS CLIENTES POTENCIALES .....	88
4.3. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD .....	106
4.3.1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES .....	106
4.3.2. LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES .....	107
4.3.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	108
4.3.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES .....	109
4.3.5. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	110
4.3.6. MATRIZ DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR.....	110
4.4. ANÁLISIS FODA.....	112
4.4.1. POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES INTERNAS .....	112
4.4.2. POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES EXTERNAS .....	113
4.4.3. MATRIZ FODA.....	114
4.5. ANÁLISIS FAVOD .....	116
CAPITULO V.....	119
PROPUESTA.....	119
5.1. ESTRATEGIA DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PROPUESTA.....	120
5.1.1. OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA.....	120
5.1.2. ALCANCE DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA.....	120
5.1.3. ÁREAS DE INTERVENCIÓN DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA.....	120
5.1.4. POLÍTICAS DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA .....	121

5.1.5.	DESARROLLO DE LÍNEAMIENTO ESTRATÉGICOS Y ACCIONES DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA .....	121
5.1.5.1.	CUALIFICACIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE .....	122
5.1.5.1.1.	POTENCIAMIENTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL ORIENTADA HACIA EL SERVICIO AL CLIENTE .....	122
5.1.5.1.2.	FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE .....	133
5.1.5.1.3.	FORTALECIMIENTO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN .....	142
5.1.5.2.	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS FINANCIEROS ...	148
5.1.5.2.1.	PRODUCTOS CREDITICIOS PROPUESTOS .....	148
5.1.5.2.2.	PRODUCTOS DE AHORRO PROPUESTOS .....	149
5.1.5.3.	SOCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y VENTAJAS COMPETITIVAS .....	150
5.2.	PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA.....	152
5.3.	DEMOSTRACIÓN DE LA HIPOTESIS .....	154
5.4.	ANÁLISIS DE COSTO – BENEFICIO DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA.....	161
	CAPÍTULO V.....	166
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	166
5.1.	CONCLUSIONES .....	166
5.2.	RECOMENDACIONES .....	167
	BIBLIOGRAFÍA.....	168
	ANEXOS	

## INDICE DE CUADROS

Cuadro # 1	Cartera de clientes de Banco Los Andes Procredit S.A., gestión 2011 (en número de personas).....	14
Cuadro # 2	Factores que influyen en la percepción de la calidad .....	43
Cuadro # 3	Cartera de clientes de Banco Los Andes ProCredit a nivel de la ciudad de Sucre, gestión 2011 .....	51
Cuadro # 4	Evolución de la cartera de clientes de Banco Los Andes ProCredit en la ciudad de Sucre, periodo 2008 – 2011.....	51
Cuadro # 5	Cartera de clientes de ASOFIN en la ciudad de Sucre, gestión 2011 .....	52
Cuadro # 6	Composición del sector financiero en la ciudad de Sucre, gestión 2011 .....	68
Cuadro # 7	Depósitos del sector financiero nacional, gestión 2011 (en miles de bolivianos) .....	69
Cuadro # 8	Cartera y Contingente del sector financiero nacional, gestión 2011 (en miles de bolivianos).....	70
Cuadro # 9	Matriz FODA .....	115
Cuadro # 10	Matriz FAVOD.....	117
Cuadro # 11	Contenido temático del programa de capacitación propuesto....	126
Cuadro # 12	Duración del programa de capacitación propuesto.....	132
Cuadro # 13	Boleta de encuesta para clientes atendidos .....	144
Cuadro # 14	Boleta de quejas y sugerencias propuesta.....	145
Cuadro # 15	Presupuesto de la estrategia propuesta (en Bs.).....	153
Cuadro # 16	Interés en ser cliente de Banco Los Andes ProCredit .....	159
Cuadro # 17	Porcentaje de interés de los clientes potenciales de Banco Los Andes ProCredit .....	159
Cuadro # 18	Mercado potencial para Banco Los Andes ProCredit .....	160
Cuadro # 19	Incremento de la cartera de Banco Los Andes ProCredit.....	160
Cuadro # 20	Distribución de la cartera potencial de clientes de Banco Los Andes ProCredit (en número de clientes).....	162
Cuadro # 21	Ingresos obtenidos mediante la propuesta (en Bs.).....	163

Cuadro # 22 Egresos por concepto de pago de intereses sobre captaciones (en Bs.) .....	164
Cuadro # 23 Costo anual de operación y funcionamiento de Banco Los Andes ProCredit (en Bs.) .....	164
Cuadro # 24 Costo total generado (en Bs.) .....	165
Cuadro # 25 Balance de ingresos y egresos de la propuesta (en Bs.) .....	165



## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1	Estructura organizacional de Banco Los Andes ProCredit a nivel nacional.....	48
Gráfico # 2	Estructura organizacional de Banco Los Andes ProCredit a nivel regional .....	49
Gráfico # 3	Evolución de la cartera de clientes de Banco Los Andes ProCredit en la ciudad de Sucre, periodo 2008 – 2011.....	52
Gráfico # 4	Composición del sector financiero a nivel nacional.....	67
Gráfico # 5	Sexo de los encuestados .....	72
Gráfico # 6	Edad de los encuestados .....	72
Gráfico # 7	Ocupación de los encuestados .....	73
Gráfico # 8	Forma que se enteraron los encuestados sobre la existencia de Banco Los Andes ProCredit.....	74
Gráfico # 9	Forma que se enteraron los encuestados sobre la existencia de Banco Los Andes ProCredit, según ocupación de los encuestados.....	75
Gráfico # 10	Servicios que demandan de Banco Los Andes ProCredit.....	76
Gráfico # 11	Motivo por el que eligieron ser clientes de Banco Los Andes ProCredit.....	77
Gráfico # 12	Motivo por el que eligieron ser clientes de Banco Los Andes ProCredit, según rango etéreo.....	78
Gráfico # 13	Calificación de la atención brindada en Banco Los Andes ProCredit.....	79
Gráfico # 14	Calificación de la atención brindada en Banco Los Andes ProCredit, según ocupación de los encuestados.....	80
Gráfico # 15	Calificación de la atención brindada en Banco Los Andes ProCredit, según rango etéreo.....	80
Gráfico # 16	Calificación del tiempo de espera para ser atendido en Banco Los Andes ProCredit .....	81
Gráfico # 17	Aspectos que pueden incidir en la mejora de la atención en Banco Los Andes ProCredit .....	82

Gráfico # 18 Aspectos que pueden incidir en la mejora de la atención en Banco Los Andes ProCredit, según ocupación de los encuestados .....	83
Gráfico # 19 Aspectos más relevantes para los encuestados al momento de recibir un servicio .....	84
Gráfico # 20 Aspectos más relevantes para los encuestados al momento de recibir un servicio, según rango etéreo .....	85
Gráfico # 21 Servicios debería implementar Banco Los Andes Procredit.....	86
Gráfico # 22 Medio por el que debería emitir más información el Banco Los Andes ProCredit .....	87
Gráfico # 23 Medio por el que debería emitir más información el Banco Los Andes ProCredit, según rango etéreo .....	88
Gráfico # 24 Sexo de los encuestados .....	89
Gráfico # 25 Edad de los encuestados .....	89
Gráfico # 26 Ocupación de los encuestados .....	90
Gráfico # 27 Demanda de servicios de una entidad financiera .....	90
Gráfico # 28 Demanda de servicios de una entidad financiera, según ocupación de los encuestados .....	91
Gráfico # 29 Demanda de servicios de una entidad financiera, según rango etéreo .....	91
Gráfico # 30 Tipo de servicios demandados de una entidad financiera.....	92
Gráfico # 31 Entidad financiera de la que demanda los servicios .....	93
Gráfico # 32 Entidad financiera de la que demanda los servicios, según ocupación de los encuestados .....	94
Gráfico # 33 Motivo por el que eligió la entidad financiera .....	95
Gráfico # 34 Aspectos que valora más de una entidad financiera .....	96
Gráfico # 35 Aspectos que valora más de una entidad financiera, según ocupación de los encuestados .....	97
Gráfico # 36 Aspectos de mayor importancia que valoran los encuestados al momento de recibir un servicio .....	98
Gráfico # 37 Aspectos de mayor importancia que valoran los encuestados al momento de recibir un servicio, según rango etéreo .....	98
Gráfico # 38 Conocimiento sobre Banco Los Andes Procredit.....	99

Gráfico # 39	Conocimiento sobre Banco Los Andes Procredit, según rango etéreo .....	100
Gráfico # 40	Conocimiento sobre los servicios especializados que ofrece Banco Los Andes Procredit.....	101
Gráfico # 41	Conocimiento sobre el trato amable y diferenciado que ofrece Banco Los Andes Procredit.....	102
Gráfico # 42	Interés por acceder a los servicios que ofrece Banco Los Andes ProCredit .....	103
Gráfico # 43	Interés por acceder a los servicios que ofrece Banco Los Andes ProCredit, según ocupación de los encuestados .....	103
Gráfico # 44	Servicios a los que quisieran acceder .....	104
Gráfico # 45	Medio por el que quisiera recibir más información de Banco Los Andes ProCredit .....	105
Gráfico # 46	Medio por el que quisiera recibir más información de Banco Los Andes ProCredit, según ocupación de los encuestados .....	106
Gráfico # 47	Matriz de competitividad del sector financiero de la ciudad de Sucre .....	111
Gráfico # 48	Conformidad con la propuesta desarrollada.....	155
Gráfico # 49	La propuesta soluciona la problemática identificada .....	156
Gráfico # 50	Mejora del grado de satisfacción con la propuesta presentada .	156
Gráfico # 51	Ponderación de la estrategia propuesta .....	157

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura # 1	El triángulo del marketing de servicio .....	24
Figura # 2	Factores que determinan la satisfacción de los clientes .....	31
Figura # 3	Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio .....	33
Figura # 4	El modelo integral para la prestación de los servicios .....	35
Figura # 5	Zona de tolerancia .....	37
Figura # 6	Factores que influyen sobre el servicio deseado .....	39
Figura # 7	Factores que influyen en el servicio adecuado .....	41

## **CAPÍTULO I**

### **PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO**

#### **1.1. INTRODUCCIÓN**

Básicamente, el proceso de gestión de la atención al cliente consiste en el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a satisfacer las necesidades de los usuarios e identificar sus expectativas actuales, que con una alta probabilidad serán sus necesidades futuras, a fin de poder satisfacerlas llegado el momento oportuno.

Evidentemente, la atención al cliente ha ido evolucionando conjuntamente con el proceso productivo en la sociedad de mercado y es a partir de las últimas décadas que ha trascendido el ámbito industrial para tomar gran importancia en los servicios, principalmente en el campo de las entidades financieras.

En este contexto, el usuario de este tipo de servicios, que es el cliente desde la perspectiva de la empresa, no se conforma con lo elemental, sino que requiere cada vez más que se le brinde un valor agregado, el de la atención y calidad en las prestaciones ofertadas.

En la actualidad, las entidades financieras dan más interés a la administración de los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio de atención al cliente, lo cual motiva en algunos casos una serie de reclamaciones por el inadecuado trato o el mal servicio ofertado. Por ello, se debe tener en cuenta que la calidad de la atención al cliente está directamente relacionada con el éxito empresarial, de forma tal que el escuchar, entender y estar predispuesto a ofrecer soluciones, son algunas de las actitudes que logran efectivamente la satisfacción del cliente, aspecto que debe constituirse en la razón fundamental de una entidad financiera.

El presente estudio se centra precisamente en lograr esta satisfacción del cliente en la oficina regional de Banco Los Andes Procredit S.A., entidad financiera ampliamente reconocida en la ciudad de Sucre, la cual debe disputar en un entorno bastante competitivo donde la identificación de aquellos factores de satisfacción que valoran los clientes puede ser un elemento diferenciador y motivador que coadyuve al logro de los objetivos institucionales de dicha entidad.

## **1.2. ANTECEDENTES**

Todas las entidades financieras (EEFF) desean conservar una buena relación con sus clientes, de manera que les permita consolidar en el largo plazo ese pilar fundamental como lo es su cartera de clientes.

Dentro del mercado del sector financiero existe una fuerte lucha entre las EEFF que compiten por conseguir la mayor cantidad de clientes que usen los servicios que prestan. Para este fin, utilizan diversas formas y estrategias, como la publicidad y promociones por ejemplo.

A la vez, y en consecuencia, se ha generado una necesidad de que esa gran masa de clientes usuarios de servicios financieros cuente con un buen servicio de atención. Un ejemplo claro de esto, es la implementación del Servicio de Atención a Reclamos del Cliente (SARC) con carácter obligatorio en cada entidad financiera y en la ASFI (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero) que se encarga de dar seguimiento al plazo y las respuestas o soluciones a los reclamos de los clientes.

Si se parte de la premisa de que el costo de captar a un nuevo cliente es más alto que el de mantener a uno antiguo, lo más importante e imprescindible es que las entidades financieras cuenten con la mejor atención al cliente.

En este sentido la presente investigación utiliza el punto de vista de la atención al cliente como el principal agente de mejora para la cartera de clientes de una entidad financiera, considerándose para ello a Banco Los Andes Procredit S.A. como entidad objeto de estudio.

### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Son los propios clientes el motor y el estímulo que una entidad financiera necesita para poder impulsarse. Bajo esta perspectiva, la atención al cliente es la principal herramienta que se tiene en la captación de clientes.

A nivel del sector financiero, las características competitivas de dicho sector implican que exista un mayor número de competidores, quienes pelean agresivamente por captar la preferencia de los clientes y así ampliar su cartera.

En el caso de Banco Los Andes Procredit S.A., esta entidad igualmente debe competir en un entorno cada vez más competitivo, donde además de ampliar su número de usuarios debe tratar de preservar su actual cartera.

Sin embargo, como ocurre en la mayoría de las entidades financieras del medio, la preocupación se centra solamente en la captación de nuevos clientes, a quienes se trata de persuadir mediante diferentes acciones, sean promocionales o publicitarias, para que puedan pasar a formar parte de los clientes de la entidad, y se descuida la atención que se brinda a los actuales usuarios, quienes al verse desatendidos optan por cambiar de entidad financiera.

Al igual que las demás entidades financieras, Banco Los Andes Procredit S.A. a nivel local también ha descuidado la atención que brinda a sus actuales clientes y no ha desarrollado acciones que permitan identificar causas de insatisfacción y aquellas oportunidades de mejora que posibiliten brindar un mejor servicio.

### **1.3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Para poder dar respuesta y solución al problema de servicio de atención al cliente en una entidad financiera como Banco Los Andes Procredit S.A. es necesario conocer las expectativas, objetivos y necesidades tanto de los clientes como de la propia entidad con relación al vínculo que existe entre ambos.

Las siguientes preguntas ayudarán a conseguir la formulación del problema general y al desarrollo de la investigación:

- ¿Cómo se puede satisfacer las necesidades del cliente usuario de Banco Los Andes Procredit S.A.?
- ¿Cómo Banco Los Andes Procredit S.A. puede mantener y aumentar la cantidad de clientes que tiene?
- ¿Cuáles son las necesidades y prioridades que tiene el cliente usuario de Banco Los Andes Procredit S.A.?
- ¿Cuáles son las prioridades que tiene Banco Los Andes Procredit S.A. dentro su cartera de clientes?

#### **Problema:**

**¿Cómo una estrategia de servicio de atención al cliente puede mejorar la cartera de clientes que tiene Banco Los Andes Procredit S.A. en la ciudad de Sucre?**



## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una estrategia de servicio de atención al cliente para mejorar la captación de créditos para la oficina regional de Banco Los Andes Procredit S.A. en la ciudad de Sucre

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Revisar la bibliografía inherente a satisfacción de clientes
- Realizar un diagnóstico sobre las estrategias de atención al cliente que emplea Banco Los Andes Procredit S.A.
- Realizar una investigación de mercados a clientes de Banco Los Andes Procredit S.A. de la ciudad de Sucre
- Sistematizar la información obtenida para la búsqueda de relaciones entre variables de servicio al cliente y satisfacción
- Proponer acciones que permitan mejorar la atención al cliente

## **1.5. HIPÓTESIS**

El diseño de una estrategia del servicio al cliente que se relacione con la satisfacción de las necesidades de los clientes actuales y la consecución de nuevos clientes contribuirá a mejorar la cartera de clientes que tiene la oficina regional de Banco Los Andes Procredit S.A. en la ciudad de Sucre.

### **1.5.1. DEFINICIÓN DE VARIABLES**

Las variables de esta hipótesis se identifican plenamente de este modo:

**Vi** = El modelo racional de estrategia para el servicio al cliente

**Vd(1)** = Satisfacción de las necesidades en los clientes.

**Vd(2)** = Consecución de nuevos clientes mejorando la cartera de clientes que tiene la oficina regional de Banco Los Andes Procredit S.A. en la ciudad de Sucre

### **1.5.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES**

La conceptualización de las variables elegidas es la siguiente:

- **Estrategia para el servicio al cliente**

El servicio de atención al cliente o simplemente servicio al cliente es la prestación que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes, desarrollando para ello un conjunto de actividades con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

- **Satisfacción de los clientes**

La satisfacción de los clientes implica una vocación de servicio destinada a brindar una adecuada atención que venga a colmar las expectativas de sus clientes, las cuales van desde las necesidades básicas hasta aquellos intereses o factores que pueden influir en la decisión de compra, la elección de una determinada marca o empresa o bien la decisión de seguir utilizando un producto o servicio en especial.

- **Mejora en la cartera de clientes**

Se denomina cartera o portafolio de clientes al conjunto de personas que los vendedores de una empresa tienen dentro de un área de venta y con los que interesa mantener un contacto. La mejora en la cartera de clientes implicará un incremento cuantitativo en el número de actuales usuarios o demandantes de la empresa.

## **1.6. DELIMITACIÓN**

El desarrollo del presente estudio comprende la siguiente delimitación:

### **a) Temporal**

El trabajo de investigación se ha realizado considerando las gestiones 2011 y 2012.

### **b) Geográfica**

El estudio se ha enmarcado estrictamente en lo que es la ciudad de Sucre.

### **c) Económica**

El estudio comprende el sector de las entidades financieras.

## **1.7. JUSTIFICACIÓN**

Partiendo de que toda empresa en el mundo se debe a sus clientes y su satisfacción, sus necesidades satisfechas, conformidad y ánimo de volver a contar con los servicios o bienes hacen grandes a las empresas, surge la necesidad de prestar mucha más atención a los clientes de cualquier empresa

si se pretende de alguna forma mejorar una determinada situación o de alcanzar objetivos.

En el caso de Banco Los Andes Procredit S.A., pese a que es una entidad financiera de amplio prestigio y reconocimiento en la ciudad de Sucre, no puede dejar de lado el tema de la atención al cliente para poder mejorar su imagen empresarial. Con clientes satisfechos es mucho más fácil aplicar nuevas políticas, estos a su vez se sienten más comprometidos con las obligaciones que tienen con la entidad y están decididos a continuar perteneciendo a su cartera.

Bajo estos criterios, resulta de imperiosa necesidad para esta entidad desarrollar aquellas estrategias y políticas que efectivamente permitan mejorar la atención de sus clientes, de manera que estos se sientan satisfechos y así estén motivados a continuar dentro de la cartera de Banco Los Andes Procredit S.A. en la ciudad de Sucre.

La presente investigación pretende coadyuvar con dichos objetivos, de forma que mediante el estudio a realizar se encuentra la posibilidad de identificar las posibles causas que generen insatisfacción en la atención a los clientes, para luego desarrollar las alternativas de solución.

Asimismo, el trabajo permite resaltar la relevancia que tienen los clientes para la entidad, en cuanto a la correcta atención y la forma en la que estos perciben la misma, tratando de buscar variables para realizar un rediseño técnico y/o administrativo. Todo esto mediante una justificación social, que sería la necesidad que percibe el cliente de mejorar la atención al mismo y otra económica, que se hace referencia a que los costos de implantar correcciones a las políticas de atención al cliente resultarían más que equivalentes que las mejora de la imagen de esta entidad.

## **1.8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de dos clases: exploratoria y descriptiva.

La investigación exploratoria es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes. En tanto que, la investigación descriptiva se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad (Barragán; 2003: 69).

Para el efecto, la investigación exploratoria se empleó en la identificación y comprensión del problema; en el caso de la investigación descriptiva, ésta se utilizó en la investigación de mercados, de forma que sirvió para establecer aquellos parámetros que posibiliten desarrollar las estrategias y políticas que podría aplicar Banco Los Andes Procredit S.A. para ofrecer un mejor servicio al cliente.

### **1.8.2. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

El objetivo de cualquier ciencia es adquirir conocimientos y la elección del método adecuado que permitan conocer la realidad es por tanto fundamental.

Los métodos inductivos y deductivos tienen objetivos diferentes y podrían ser resumidos como desarrollo de la teoría y análisis de la teoría respectivamente. Los métodos inductivos están generalmente asociados con la investigación cualitativa mientras que el método deductivo está asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa.

Es de esta forma que el desarrollo del presente trabajo de investigación está basado en metodologías cuantitativas como cualitativas que permitieron ofrecer datos numéricos como también datos cualitativos.

### **1.8.2.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

En el presente trabajo se ha recurrido a los siguientes métodos:

#### **- Análisis**

El método de análisis consiste en descomponer el todo en sus partes y cada parte sea objeto de estudio.

El análisis es un procedimiento teórico mediante el cual un todo complejo se descompone en sus diversas partes y cualidades. El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes (Álvarez de Zayas; 1999: 54).

Este método permitió la estructuración general de todo el documento, de manera que cada una de sus partes tenga fundamento y coherencia.

#### **- Síntesis**

Consiste en la integración material o mental de los elementos o nexos esenciales de los objetos de fijar las cualidades y rasgos principales inherentes al objeto de estudio (Garza; 2001: 126).

Este método establece mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilita descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas. La síntesis se produce sobre la base de los resultados obtenidos en el análisis y posibilita la sistematización del conocimiento

A través del método de la síntesis se integró las partes esenciales del análisis para obtener las cualidades más relevantes del estudio.

#### - **Inducción**

Es un procedimiento mediante el cual a partir de hechos singulares se pasa a proposiciones generales, que ayudan a la formulación de la hipótesis. Este procedimiento de la investigación siempre está unido a la deducción, ambos son momentos del conocimiento dialéctico de la realidad indisolublemente ligados y condicionados entre sí (Álvarez de Zayas; 1999: 55).

Este método se utilizó para el análisis e interpretación de los datos obtenidos de Banco Los Andes Procredit S.A. y permitió determinar conclusiones de tipo general sobre las políticas y estrategias de servicio al cliente que actualmente tiene.

#### - **Deducción**

Es el razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular y permite extender los conocimientos sobre una determinada clase de fenómenos a otro cualquiera que pertenezca a esa misma clase (Garza; 2001: 127).

Este método fue utilizado en la etapa de la elaboración del diagnóstico, ya que primeramente se analizó el macro entorno desde una perspectiva general, para luego sacar conclusiones particulares que fueron de utilidad para el estudio particular.

### **1.8.2.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

En el caso de las técnicas, en el desarrollo del estudio se recurrió a las siguientes:

### - **Observación**

Esta técnica permite realizar una observación precisa para tener una percepción directa del objeto a investigar. Es la técnica de investigación por excelencia, es el principio y la validación de toda teoría científica (Garza; 2001: 49).

Esta técnica permitió analizar el contexto actual del mercado financiero en la ciudad de Sucre, asimismo, se empleó para analizar a la empresa objeto de estudio.

### - **Revisión Bibliográfica**

La revisión bibliográfica consiste en estudiar un tema o sector, en base a la información existente sobre el mismo en los libros y otros documentos (Garza; 2001: 106).

Esta técnica se empleó inicialmente para realizar la consulta bibliográfica de libros, revistas, documentos, folletos y demás publicaciones relacionadas con el estudio, de manera que sirvan de base teórica para el trabajo. De esta forma, esta técnica se aplicó principalmente en la estructuración del marco teórico, mismo que rigió todo el diseño conceptual de la investigación.

### - **Entrevista**

La entrevista es una forma o modalidad de la encuesta y consiste en la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional (Munnch y Ángeles; 1998: 36).

En el presente estudio, se aplicó la entrevista a informantes clave de la propia entidad financiera para la recolección de información primaria.



## - Encuesta

La encuesta es la captación, conscientemente planeada y registrada en boleta de cuestionario, de los hechos, opiniones, juicios y motivaciones sociales etc., a través de las respuestas obtenidas al realizar la encuesta (Munnch y Ángeles; 1998: 40).

Esta técnica se empleó en la investigación de mercados, de manera que contribuyó a la recolección de información primaria que sirvió para la estructuración de la propuesta.

### 1.8.3. PROCESO DEL DISEÑO DE LA MUESTRA

#### 1.8.3.1. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN META

La población meta para el presente trabajo investigativo estuvo constituida por dos segmentos:

- Clientes de Banco Los Andes Procredit S.A.
- Personas que demandan servicios financieros en entidades bancarias.

De acuerdo a esto, se ha tomado en cuenta los siguientes aspectos para el primer segmento:

- *Elementos:* Cartera de clientes de Banco Los Andes Procredit S.A.
- *Extensión:* La investigación se realizó en la ciudad de Sucre.
- *Parámetro:* Se consideró el 100% del total de clientes registrados en la base de datos de la entidad financiera.

En el caso del segundo segmento, los aspectos considerados son los siguientes:

- *Elementos:* Personas que utilizan algún tipo de servicio a nivel sólo de entidades bancarias.
- *Extensión:* La investigación se realizó en la ciudad de Sucre.
- *Parámetro:* Se consideró el 100% del total de personas que demandan servicios bancarios.

### 1.8.3.2. DETERMINACIÓN DEL MARCO MUESTRAL

Para el segmento de clientes, de acuerdo a la información recopilada, para la gestión 2011 la base de datos de la entidad financiera registró un total de 30 mil clientes, de acuerdo al siguiente detalle.

**Cuadro # 1 Cartera de clientes de Banco Los Andes Procredit S.A., gestión 2011 (en número de personas)**

Detalle	Nº de clientes
Colocaciones	6.172
Captaciones	24.704
<b>Total clientes</b>	<b>30.876</b>

Fuente: Banco Los Andes Procredit S.A, 2012.

Considerando esta cantidad de clientes, el marco muestral del primer segmento está integrado por la totalidad de clientes de Banco Los Andes Procredit S.A. en la ciudad de Sucre, lo que implica un total de 30.876 unidades de análisis.

En el caso del segundo segmento, conforme a las estadísticas de ASOBAN, en la gestión 2011 la cartera de clientes del sistema bancario ascendió a 212.938 personas, entre los servicios de captaciones y colocaciones.

En función a esto, el marco muestral del segundo segmento muestral está integrado por 212 mil unidades de análisis correspondientes a todas aquellas personas que emplean los servicios de las entidades bancarias.

### 1.8.3.3. DETERMINACIÓN DE LA TÉCNICA DE MUESTREO

En el estudio se utilizó la estrategia de muestreo aleatorio simple que parte del supuesto de que todos los datos tienen la misma posibilidad para estar en la muestra.

Para este efecto, en el caso del primer segmento muestral se procedió a encuestar a personas que visiten las oficinas de Banco Los Andes Procredit S.A., las cuales fueron elegidas aleatoriamente.

Para el segundo segmento, igualmente, se eligió aleatoriamente a personas en diferentes entidades bancarias, las cuales estuviesen por realizar algún tipo de transacción financiera, hasta completar el número de consultar a realizar.

### 1.8.3.4. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

La determinación de la muestra para el primer segmento poblacional se realizó en función a los siguientes criterios:

- **Tipo de variable:** Variable discreta, personas que son clientes de Banco Los Andes Procredit S.A.
- **Tipo de distribución:** Distribución de Bernoulli, debido a que existen dos tipos de resultados posibles:

**Éxito:** Clientes que perciben un buen servicio en la entidad.

**Fracaso:** Clientes que no perciben un buen servicio en la entidad.

- **Probabilidad de éxito:**  $P = 50\%$ .

Se asume este porcentaje debido a que no se conoce con certeza el porcentaje de clientes satisfechos o insatisfechos que existen con respecto a la atención que brinda la entidad bancaria.

- **Probabilidad de fracaso:**  $(1 - P) = 50\%$
- **Error permitido:**  $E = 5\%$   
Se asume como máximo error permitido el valor del 5% de todas las encuestas, de manera que la muestra sea representativa y confiable.
- **Nivel de confianza:**  $Z = 1,96$   
El margen de confianza está en función del error permitido anteriormente.

Para poder determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$M = \frac{Z^2 * N * P * Q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

- M = Tamaño de la muestra
- N = Población total del segmento
- Z = Nivel de Confianza
- P = Probabilidad de Éxito
- Q = Probabilidad de Fracaso
- E = Error

Esta fórmula se aplica a poblaciones finitas menores a 300 mil unidades muestrales, razón por la cual se eligió para el presente trabajo.

Aplicando la fórmula se obtuvo el siguiente tamaño de muestra.

$$M = \frac{1,96^2 * 30.876 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (30.876 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$M = 379,45 \approx 379$$

El tamaño de muestra obtenido fue de 379 encuestas, las cuales fueron aplicadas a todas aquellas personas que visiten las oficinas de Banco Los Andes Procredit S.A.

En el caso del segundo segmento poblacional, la determinación de la muestra se realizó en función a los siguientes criterios:

- **Tipo de variable:** Variable discreta, personas que utilizan servicios de entidades bancarias.
- **Tipo de distribución:** Distribución de Bernoulli, debido a que existen dos tipos de resultados posibles:

**Éxito:** Personas que no demandan los servicios de Banco Los Andes Procredit S.A.

**Fracaso:** Personas que demandan los servicios de Banco Los Andes Procredit S.A.

- **Probabilidad de éxito:**  $P = 15\%$ .  
De acuerdo a datos estadísticos de ASOBAN, alrededor del 15% de los usuarios de entidades bancarias son clientes de Banco Los Andes Procredit S.A.
- **Probabilidad de fracaso:**  $(1 - P) = 85\%$
- **Error permitido:**  $E = 5\%$

Se asume como máximo error permitido el valor del 5% de todas las encuestas, de manera que la muestra sea representativa y confiable.

- **Nivel de confianza:**  $Z = 1,96$

El margen de confianza está en función del error permitido anteriormente.

En función a la fórmula elegida anteriormente, se obtuvo el siguiente tamaño de muestra.

$$M = \frac{1,96^2 * 212.938 * 0,15 * 0,85}{0,05^2 * (212.938 - 1) + 1,96^2 * 0,15 * 0,85}$$

$$M = 195,74 \approx 196$$

El tamaño de muestra obtenido fue de 196 encuestas, las cuales fueron aplicadas a todas aquellas personas que demandan servicios en las entidades bancarias, excepto clientes de Banco Los Andes Procredit S.A.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1. EMPRESA

Al realizar un estudio como el presente es necesario definir el concepto de empresa; en un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado.

Según Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define la empresa como el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela (Romero; 2001: 9).

A su vez, Julio García y Cristóbal Casanueva definen la empresa como una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados (García del Junco y Casanueva Rocha; 2002: 3).

Para Simón Andrade (2000: 257), la empresa es aquella entidad formada con un capital social y que, aparte del propio trabajo de su promotor, puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles o la prestación de servicios.

En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, se puede asumir que la empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y

deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

Por ello, se asume que toda empresa es una entidad conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica); cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado meta para la obtención de una utilidad o beneficio.

## **2.2. EL SERVICIO**

Un servicio es más considerado como un proceso que como un producto. Es por ello que puede decirse que tanto las actividades que rodean al servicio como al producto final en sí, forman parte de la producción de dicho servicio.

Debido a que los servicios son intangibles, inseparables, variables e imperdurables, es necesario señalar que el servicio está formado por el paquete de prestaciones integrado por:

1. Servicio base o principal, se refiere a la prestación principal dentro del proceso del servicio; es la razón de su existencia.
2. Servicios periféricos o de apoyo, consiste en los otros servicios que presta la organización y que complementan o tienen relación con el servicio principal.
3. Servicios de valor agregado, son aquellos servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y/o periféricos que cuya función es incrementar el valor de los mismos.

Por lo anteriormente expuesto, Rossander (2002: 74) define el servicio como un sistema en el que el trabajo se realiza de una forma preestablecida y cuya finalidad es la de satisfacer los gustos y las necesidades de los clientes.



Payne (2003: 80) dice que un servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión y que no resulta en una transferencia de propiedad. Puede ocurrir un cambio en las condiciones; la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico.

Por su parte, Larrea (2001: 22) enriquece el término al introducir al prestador de servicio como componente indispensable del mismo. Así, hace uso de éste en algunas de las definiciones que proponen el servicio:

1. Servicio como bien económico, es la respuesta dada, independiente de su naturaleza, por un proveedor al problema o necesidad de un cliente.
2. Servicio como una determinada especie de bien económico, es aquella clase de bien en el que predominan los componentes intangibles.
3. Servicio como prestación principal. Prestación que constituye la razón de ser de la empresa.

Para Chías (2001: 13) en su libro “El mercado son personas” define el término servicio como el resultado de un acto o sucesión de actos, de duración y localización definidas, conseguidos gracias a medios humanos y materiales puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos codificados”. Este autor en la definición anterior hace énfasis en la importancia de la organización interna, ya que considera que aunque la organización cuente con recursos materiales y humanos, sin la existencia de un sistema que coordine dichos recursos es difícil que el servicio se realice.

Los autores Albrecht y Zemke (2005: 85 – 89) muestran una filosofía de servicio a través de un triángulo de servicios. Este triángulo consiste en cuatro elementos: cliente, gente, estrategias que intervienen en el servicio y sistemas.

A continuación se describe cada uno de los elementos:

- El cliente. Es considerado “el centro de todo”; lo cual obliga que los demás componentes lleguen a enfocarse en él, de manera que sus tareas más importantes sean llegar a conocer y entender al cliente.
- La gente. Se define como todo el personal que trabaja dentro de la organización. La gerencia debe de dar un buen trato a sus empleados ya que de la manera que trate al empleado, de la misma forma tratará el empleado al cliente. Por lo que es necesario que la gerencia motive y capacite a los empleados para que puedan ofrecer un buen servicio al cliente.
- Los sistemas. En este punto se incluyen los sistemas de servicios como los procedimientos, equipos e instalaciones y la administración de tareas para los empleados de servicio.
- Las estrategias. Estas son construidas en base a la información que se tenga de los clientes y tiene dos funciones, una de ellas es la interna que se centra en el interior de la organización y la externa que se enfoca a los clientes.

### **2.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS**

Los autores Berry, Benett y Brown (2007: 54) aseveran que los servicios deben tener las siguientes características:

- Intangibilidad, hacen que estos se distingan por características únicas que es necesario tomar en cuenta.
- Inseparables, es decir, al mismo tiempo que se crean se consumen. La ausencia o presencia de la calidad sólo puede ser determinada por el momento en que tienen lugar el encuentro de servicio.
- Heterogéneos, son producidos individualmente y por lo tanto, también tienen un valor único.
- Perecederos, después de haber sido creados no pueden ser

almacenados

### **2.2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS**

Larrea (2001: 47) dice que tradicionalmente se distingue los siguientes servicios:

- Públicos y privados.
- Mercantiles y no mercantiles.
- Intermedios y finales.
- Destinado a empresas y destinados a economías domésticas.

Por su parte, Lovelock (2004: 33 – 34) realiza una serie de esquemas de clasificación de los servicios, los cuales están referidos a:

- Relaciones con los clientes, las cuales pueden abarcar relaciones de socios, relaciones no formales, distribución continua y transacciones aisladas
- Naturaleza del acto de los servicios, acciones tangibles sobre personas o cosas y acciones intangibles sobre personas o cosas.
- Naturaleza de la demanda en relación con el suministro, referidas al nivel de fluctuaciones de la demanda y el nivel a que está limitado el suministro.
- Adaptación de los clientes y evaluación de la entrega del servicio, relacionado con la adaptación de los servicios a los clientes y la evaluación realizada por las personas que entran en contacto con los clientes.
- Métodos de entrega de los servicios, que son servicios entregados en las instalaciones del proveedor o del cliente, además de la distribución a diversos lugares o a un único lugar.

Payne (2003: 104) lista otros enfoques para la clasificación de los servicios:

- Tipo de vendedor
- Tipo de comprador
- Motivos de compra

### 2.2.3. DIFERENCIAS ENTRE SERVICIO Y SERVICIO AL CLIENTE

Es importante conocer las diferencias que existen entre las empresas de servicio y servicio al cliente, con el fin de poder reconocer a las empresas de servicio del resto.

El servicio al cliente es ofrecido por cualquier tipo de compañía no importando su giro, ya que todas ellas deben de interactuar de alguna u otra manera con sus clientes en algún punto de sus actividades; ya sea al hacer un pedido, al realizar la venta, atendiendo sus reclamaciones o sugerencias, etc. Sin embargo, esto no convierte a todas estas empresas en una empresa de servicio, ya que las verdaderas empresas de servicio, se caracterizan porque su función principal es la de otorgar servicio a los clientes y no la manufactura o el comercio de algunos bienes (Zeithaml y Bitner, 2002: 18).

**Figura # 1**      **Él triángulo del marketing de servicio**



Fuente: Zeithaml, V., Marketing de servicios. 2002.

Este modelo explica la relación que existe entre los tres actores que intervienen en el servicio que son la compañía, los clientes y los proveedores.

Además, para Zeithaml y Bitner (2002: 21) existen tres tipos diferentes de mercadotecnia que son necesarias para que el servicio funcione eficientemente, ya que con ellos se logra una relación sostenible con los clientes. Estos tres tipos de mercadotecnia son:

### **1. Mercadotecnia externa (Formulando la promesa)**

Lo que hace la mercadotecnia externa es establecer cuáles son las promesas que se harán a los clientes, es decir lo que ellos esperarán recibir del servicio y la manera en que éste se otorgará.

### **2. Mercadotecnia interactiva (Cumpliendo las promesas)**

La mercadotecnia interactiva es el momento en el que se deben de cumplir las promesas hechas, es decir el momento en el que el cliente está recibiendo el servicio. Es por eso, que este es el momento más crítico de los servicios, ya que es aquí cuando se cumplen o se rompen las promesas por parte de los empleados o proveedores del servicio.

### **3. Mercadotecnia interna (Facilitando la promesa)**

Este tipo de mercadotecnia, está presente en el momento en que las promesas hechas pueden ser cumplidas. Se necesita que los proveedores del servicio se encuentren bien capacitados, y que cuenten con todas las herramientas y equipo necesarios para poder tener un buen desempeño. En la mercadotecnia interna debe de existir satisfacción

tanto de los proveedores, como de los clientes internos.

### **2.3. CLIENTE**

En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Según Payne (2003: 16), el cliente es la persona u organización que recibe un producto o servicio y que no es parte de la organización que lo provee.

Por su parte, la American Marketing Association (A.M.A.) define al cliente como el comprador potencial o real de los productos o servicios ([www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)).

A su vez, en el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., se encuentra que "cliente" es un término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía (Diccionario de Marketing; 1999: 54).

En el libro "Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?", Barquero J., Rodríguez, Barquero M. y Huertas (2007:1) mencionan que la palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la "persona que depende de". Es decir, los clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que una determinada empresa puede satisfacer.

Bajos estos criterios, se puede asumir que un cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u

organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

### **2.3.1. EXPECTATIVAS DEL CLIENTE**

Son las creencias que un cliente tiene sobre el funcionamiento de un servicio que se utiliza como el estándar o la referencia contra los cuales se juzga el servicio (Koenes; 2008: 116).

El concepto de expectativas ha sido usado en muchos estudios acerca del comportamiento del cliente. Existe muy poco conocimiento acerca de qué determina las expectativas y como están formadas. La gente hace ciertas demandas sobre algunos servicios y deseos basados en sus propias normas, valores, necesidades, etc., es por eso que las expectativas son muy individualistas. Las expectativas no son estables en el sentido en que cambian a través del tiempo debido a los cambios de los niveles de aspiraciones o necesidades de un momento en particular.

Las expectativas no solamente son determinadas por las personas, también por situaciones externas, normas, valores, tiempo, gustos y servicio. Es más fácil predecir las expectativas de un grupo de consumidores que las de un individuo en específico. Ya que es más sencillo satisfacer a un grupo, porque se toma las características más importantes de éstos, ya que de lo contrario, sería prácticamente imposible satisfacer a cada persona en particular (Koenes; 2008: 129).

Berry y Parasuraman (2001: 198), discuten dos niveles de expectativas y concluyen "...nuestros resultados indican que en las expectativas de servicio de los clientes existe en dos diferentes niveles: un nivel deseado y un nivel adecuado. El nivel de servicio deseado refleja el servicio que el cliente espera recibir. Es una muestra de lo que el cliente cree que puede ser o que debería ser. El nivel de servicio adecuado refleja que el cliente lo encuentra aceptable.

Esto es en parte, una función en la que el cliente determina como será el servicio, es decir, el cliente predice el nivel de servicio.”

De acuerdo a Zeithaml y Bitner (2002: 142), las expectativas del cliente consisten en cinco niveles: nivel de servicio ideal, nivel de servicio deseado, nivel de servicio adecuado, nivel de servicio predicho y zona de tolerancia.

- Nivel de servicio ideal. Es definido como el nivel de servicio “deseado por”, es decir el nivel de servicio que los consumidores quisieran.
- Nivel de servicio deseado. Es el nivel de funcionamiento que el cliente quiere o espera recibir de los servicios. Hay una diferencia entre obtener por lo que tú pagas y por lo que tú esperas.
- Nivel de servicio adecuado. Es el mínimo nivel de servicio que el cliente tolerará y aceptará sin llegar a estar insatisfecho. Entre el nivel de servicio adecuado y el nivel de servicio deseado, existe un área que es definida como zona de tolerancia, en esta zona los servicios serán aceptables para el cliente. Si los servicios son por debajo del nivel de servicio adecuado, la zona no será aceptable.
- Nivel de servicio predicho. Es el nivel de servicio que los clientes actualmente esperan del servicio.

### **2.3.2. ROL DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE**

Las expectativas del cliente son importantes durante las tres etapas del proceso de compra: fase de pre – compra, encuentro con el servicio y fase de post-compra. El entender el rol de las expectativas del cliente en cada una de las fases es importante para las empresas. Durante la fase de precompra las expectativas del cliente influyen en la elección de la empresa que deba prestar el servicio. Durante el encuentro del servicio, los clientes compararán el servicio que ellos están recibiendo con lo que ellos esperaban. En la fase de post – compra, las decisiones estarán basadas en cómo la experiencia de servicio conoce las expectativas de los clientes (Berry y Parasuraman, 2001: 201).



### **2.3.3. PERCEPCIONES DEL CLIENTE**

Las percepciones pueden basarse en las experiencias reales o supuestas. Schiffman y Kanuk (2007: 124) definen percepción como el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta estímulos dentro de un cuadro significativo y coherente del mundo.

Los proveedores de servicios deben estar enterados del carácter subjetivo y selectivo de las percepciones en general y de la calidad de las percepciones de los consumidores en particular. Esto no se refiere solamente a las percepciones del servicio, sino también a la percepción del proceso de la entrega del servicio. Las actitudes que resultan sobre un proveedor de servicio en particular pueden cambiar con el tiempo. En un cierto plazo de tiempo los cambios en los niveles de los componentes de la calidad en el servicio de un cliente aparecen para ser de sensibles a los efectos de un cambio en el servicio, pero resultará más un cambio en la actitud a largo plazo, que un cambio inmediato en la actitud.

En esta parte explica porque los niveles de calidad en el servicio son estables en un periodo de tiempo. Otra explicación es el hecho de que los clientes basan su juicio de la calidad sobre un número de experiencias.

Parte de las percepciones determinan la reputación e imagen del proveedor de servicio. Esto es importante ya que la reputación es un factor dominante del éxito en los servicios y un elemento que los consumidores a menudo utilizan en su proceso de toma de decisión. En procesos complejos de toma de decisiones acerca de servicios, los consumidores tratan de encontrar alguna justificación y conocimiento del proveedor de servicio para hacer la decisión correcta. Esto es cierto cuando se tiene que considerar las cualidades de la experiencia y confianza además las cualidades de búsqueda en su proceso de decisión (Schiffman y Kanuk, 2007: 126).

Los consumidores no solamente evalúan la entrega del servicio después de que el proceso se ha llevado a cabo, pero esto también pasa durante el proceso. Es necesario observar la aparición de satisfacción o insatisfacción acerca de los servicios en diferentes maneras. El encuentro de servicio es útil para saber distinguir la satisfacción y la insatisfacción. La satisfacción o insatisfacción total comprenden todo el proceso de entrega del servicio o la evaluación de todos los encuentros de servicio que se han tenido en el pasado (Koenes; 2008: 157).

#### **2.4. ATENCIÓN AL CLIENTE**

La atención al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece en este caso un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el instante y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario (Koenes; 2008: 168).

Muchas de las quejas relacionadas con mal servicio son causadas por la manera lamentable, impersonal e incluso ofensiva en la que algunos empleados tratan a los clientes (Schiffman y Kanuk, 2007: 142).

#### **2.5. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

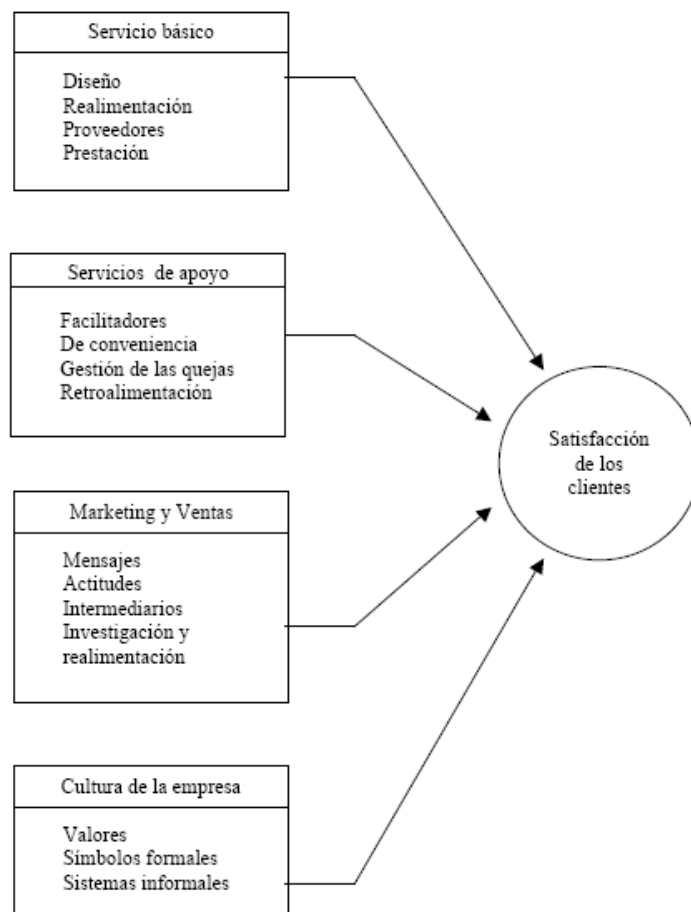
Satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de un rasgo del producto o servicio, o un producto y servicio en sí mismo, que proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo (Zeithaml y Bitner; 2002: 94).

En los servicios, calidad es igual a satisfacción de los clientes (Koenes; 2008: 206).

Esta definición explica que desde este punto de vista, la calidad sólo puede ser medida basándose en la satisfacción de los clientes.

Lele y Sheth explican que para lograr determinar el nivel de satisfacción de los clientes, es fundamental comenzar con el diseño del servicio, ya que este definirá el verdadero compromiso de la empresa al otorgar el servicio, así como establecerá las limitaciones de manera que satisfagan a sus clientes (Koenes; 2008: 210).

**Figura # 2 Factores que determinan la satisfacción de los clientes**



Fuente: Koenes, A. 2008.

Por otro lado, Rossander (2002: 24), explica que no es posible definir la calidad del servicio como satisfacción de los clientes, puesto que esta definición llevaría a todas las empresas a cumplir exactamente con lo que cada uno de sus clientes desea. Sin embargo, son las empresas las que elaboran sus productos o servicios y son ellas las que determinan la manera apropiada para satisfacer las necesidades de sus clientes basados en su propia percepción.

También menciona que la satisfacción del cliente, no es algo temporal o un capricho por parte de algunos; si no que quizá, es una necesidad objetiva capaz de enfrentar los entornos turbulentos por cuales atraviesan las empresas en estos días.

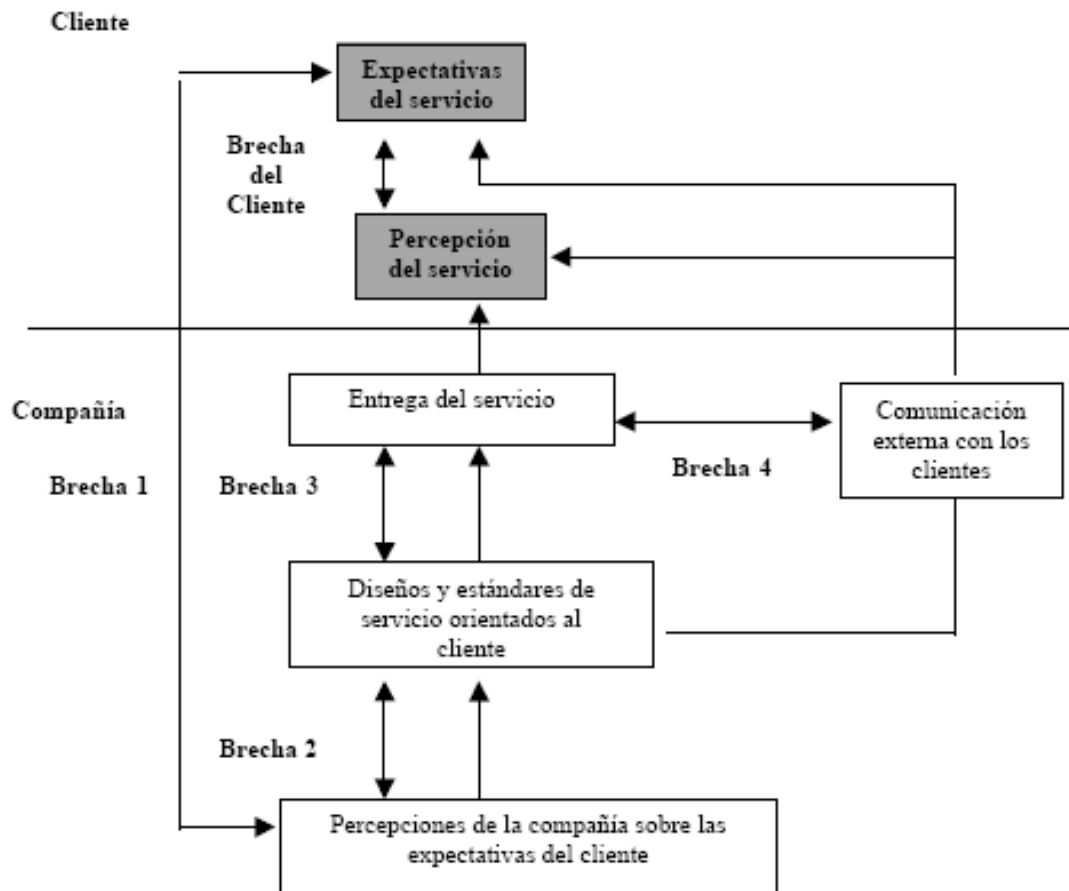
Los clientes se han vuelto más exigentes en lo referente al servicio, la diferenciación y los tiempos de respuesta, por lo tanto plegarse a los deseos, así como también de las expectativas del cliente puede ser la mejor consigna que las empresas deben seguir.

### **2.5.1. MODELO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Zeithaml en conjunto con Berry y Parasuraman, crearon un modelo en donde identifican los puntos importantes dentro de la prestación del servicio, que incluye tanto al cliente como a la compañía.

Este modelo ayuda a entender e identificar que es lo que los clientes esperan del servicio y el servicio otorgado.

**Figura # 3 Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio**



Fuente: Zeithaml, V., Marketing de servicios. 2002.

Seguidamente, se explica el significado de cada una de estas brechas.

- **Brecha del cliente**

Esta brecha indica la diferencia que existe entre lo que el cliente espera del servicio y el servicio percibido. En donde las expectativas del cliente son las ideas o conceptos preconcebidos del servicio, dichas expectativas pueden ser creadas por experiencias pasadas con servicios, por necesidades personales o por comunicación oral (Zeithaml, 2002: 40).

- **Brecha 1**

Esta brecha indica la diferencia existente entre lo que la compañía cree que

los clientes esperan del servicio y lo que realmente espera el cliente (Zeithaml, 2002: 40).

- **Brecha 2**

Es la brecha existente entre las percepciones de la compañía sobre las expectativas del cliente y los diseños y estándares orientados al cliente. Son las deficiencias de la compañía al no saber seleccionar los estándares y el diseño de calidad adecuados (Zeithaml, 2002: 40).

- **Brecha 3**

Es la brecha existente entre los diseños y estándares de servicio orientados al cliente y la entrega del servicio. Es decir, que al tratar de implementar el servicio de acuerdo con los estándares y diseños previamente seleccionados, existen factores que los alteren. Estos factores pueden ser escasez de herramientas o equipo, falta de capacitación, mala relación entre los empleados, falta de claridad en los roles, etc. (Zeithaml, 2002: 40).

- **Brecha 4**

Es la brecha existente entre la entrega del servicio y la comunicación externa con los clientes; es entendida como la deficiencia de la compañía para poder hacer que exista coherencia entre las promesas que comunica a los clientes y lo que en realidad ofrecen (Zeithaml, 2002: 40).

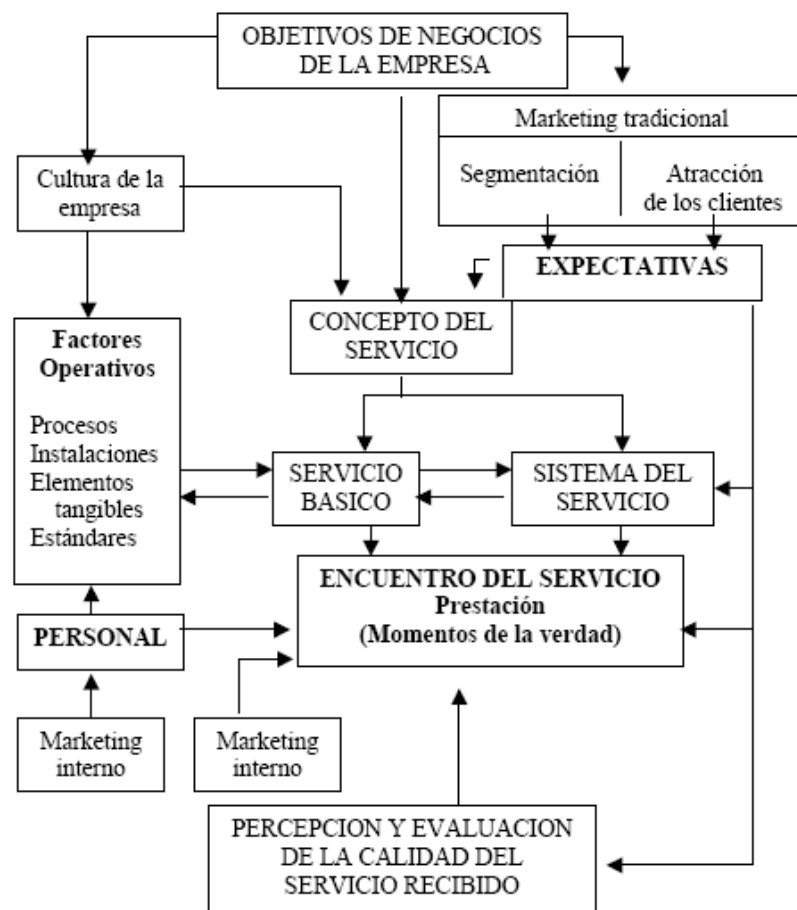
## **2.5.2. MODELO DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS**

Este modelo explica cuales son cada uno de los pasos que intervienen en la prestación de los servicios, así como el proceso que se debe seguir para poder llegar al momento crítico (el momento en el que se produce y se consume el servicio).

Para entender mejor este modelo, es importante enfatizar que todos los aspectos que lo integran deben de funcionar correctamente, ya que si alguno de estos aspectos se sale de control, traerá como consecuencia un servicio deficiente que concluirá con la insatisfacción de los clientes; como se puede observar en la figura # 4, el proceso del servicio termina con la percepción y evaluación de la calidad del servicio recibido.

De este modo, el modelo puede ayudar a identificar cuáles son los criterios que están fuera de control y buscar la manera de recuperar el control del proceso para evitar que se otorgue un servicio de mala calidad. (Koenes; 2008: 235).

**Figura # 4 El modelo integral para la prestación de los servicios**



Fuente: Koenes, A. 2008.

### **2.5.3. ESTADOS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Según Coyne (Larrea; 2001: 75) existen 5 estados de satisfacción de los clientes:

- Satisfacción: Las expectativas han sido igualadas, pero no superadas. La transacción se ha desarrollado perfectamente y el nivel de esfuerzo ha sido el esperado.
- Irritación: La transacción ha concluido felizmente, pero el comportamiento del proveedor no ha sido apropiado.
- Insatisfacción: La transacción no ha tenido éxito o el nivel de esfuerzo exigido ha sido superior al esperado.
- Enfado: La transacción no ha tenido éxito, a pesar de un esfuerzo por parte del cliente notablemente superior al esperado o por culpa de un error del proveedor que podía haberse evitado.
- Excitación: El cliente se lleva una sorpresa agradable porque las expectativas de éxito eran bajas, o el nivel esperado de esfuerzo alto, o la transacción ha sido redefinida al alza.

### **2.6. TIPOS DE EXPECTATIVAS DEL SERVICIO**

Según Zeithaml (2002: 55), las personas encargadas de realizar el marketing de servicios conocen un nivel intuitivo de las expectativas de los clientes, pero es necesario realizar una búsqueda más profunda de estas expectativas con el fin de comprenderlas, medirlas y administrarlas mejor.

El primer tipo de expectativa es denominado como servicio esperado, se podría definir, como el servicio que el cliente espera obtener, en otras palabras es una fusión de lo que puede ser y lo que tiene que ser.

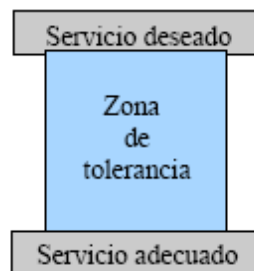
Las expectativas del servicio deseado, reflejan las esperanzas y deseos de los



clientes. Si no se cumplen estos, quedarían insatisfechos con el servicio y seguramente ya no comprarían el servicio posteriormente.

En consecuencia con el anterior, los clientes tienen otra expectativa; según el estudio realizado por Zeithaml (2002: 58), con un nivel más bajo tomando en cuenta que no siempre se pueden cumplir los deseos de las personas, clasifican al servicio en un nivel más aceptable, es decir bajan sus exigencias para la prestadora del servicio, a este nivel se le denomina servicio adecuado, es decir; el nivel de servicio que el cliente está dispuesto a aceptar. El servicio adecuado refleja la expectativa mínima tolerable, lo mínimo que podría esperar el consumidor y así este refleja el nivel del servicio que ellos creen recibir según sus experiencias con los servicios.

**Figura # 5 Zona de tolerancia**



Fuente: Zeithaml V., Marketing de servicios. 2002.

En la figura # 5 se muestran los dos tipos de servicios mencionados como los dos estándares de expectativas. Uno como el límite más alto y el otro como el más bajo; esto también menciona que los clientes evalúan al servicio tomando en cuenta estos dos estándares: lo que desean y lo que están dispuestos a aceptar.

La pregunta que entra en juego, es que si todos los clientes tienen las mismas expectativas o varían entre cada consumidor.

Los servicios son heterogéneos es decir, puede haber diferencias en su aplicación; ya que puede haber diferencias entre los proveedores, entre los

mismos empleados de tal forma que los clientes están conscientes y aceptan estas diferencias entre sí. A esta variación se le denomina zona de tolerancia, en otras palabras cuando el servicio recibido lo clasifican por debajo del servicio adecuado los clientes pueden llegar a sentir malestar y su nivel de satisfacción con la empresa queda afectado (Zeithaml, 2002: 60).

Por otro lado, cuando el servicio recibido supera las expectativas de los clientes, éstos pueden quedar satisfechos o también asombrados. A la zona de tolerancia se podría considerar como el intervalo dentro del cual los clientes pasan por inadvertido el nivel del desempeño del servicio. Únicamente cuando el servicio rebasa las expectativas o no las cumple es cuando llama la atención de los clientes, es decir cada cliente tiene una tolerancia para los distintos tipos de servicios que utiliza (Zeithaml, 2002: 60).

Todos los clientes tienen distinta zona de tolerancia. Para unos es más angosta que para otros, es aquí cuando tiene que ser más riguroso el servicio que brindará la compañía; e igualmente algunos clientes tienen más ancha esa zona de tolerancia, en estos tipos de clientes el servicio otorgado puede ser menos estricto que en la zona de tolerancia disminuida.

En resumen, los clientes presentan dos niveles de expectativas: el servicio adecuado y el servicio deseado. El servicio deseado se sujeta a menos cambios que el servicio adecuado. También existe una zona de tolerancia que puede variar entre los clientes, expandiéndose o contrayéndose en un mismo cliente según los diversos factores.

Las expectativas del servicio se forman por muchos factores incontrolables; desde las experiencias que el cliente vive con otras compañías, hasta el efecto de su publicidad sobre el estado psicológico de los clientes en el momento de la prestación del servicio. En términos estrictos, lo que los clientes esperan es tan diverso como su educación, sus valores y sus experiencias (Zeithaml, 2002: 60).

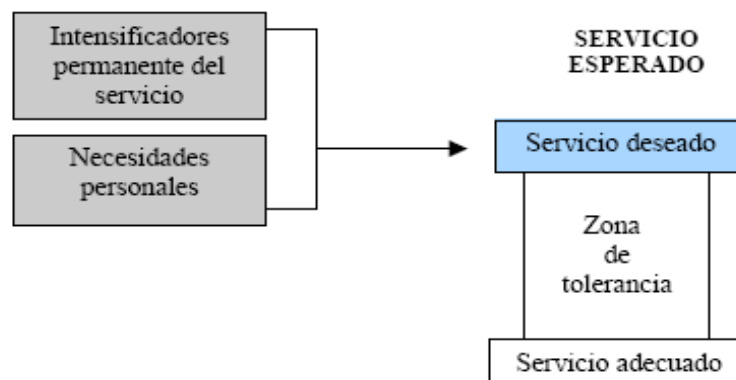
Para Zeithaml (2002: 63), dentro del nivel de servicio esperado existen dos factores que afectan las influencias de las expectativas del cliente:

- a) Las necesidades personales, que son los estados o condiciones esenciales para el bienestar físico o fisiológico del cliente, estas necesidades se podrían clasificar en diversas categorías como la física, la social, la psicológica y la funcional.
- b) Existen clientes más demandantes que otros, por lo tanto tienen y muestran diferentes expectativas. Los intensificadores permanentes del servicio son factores individuales y estables que exaltan la sensibilidad del cliente ante el servicio.

Un factor importante dentro de los intensificadores permanentes son las expectativas derivadas del servicio que es cuando las expectativas del cliente son dirigidas por otra persona, es decir, sus expectativas son dirigidas para satisfacer a otras personas.

El otro intensificador permanente es la filosofía personal del servicio, es decir, la actitud genérica que subyace en los clientes acerca de su significado de servicio y la conducta apropiada de los proveedores del servicio (Zeithaml, 2002: 70).

**Figura # 6 Factores que influyen sobre el servicio deseado**



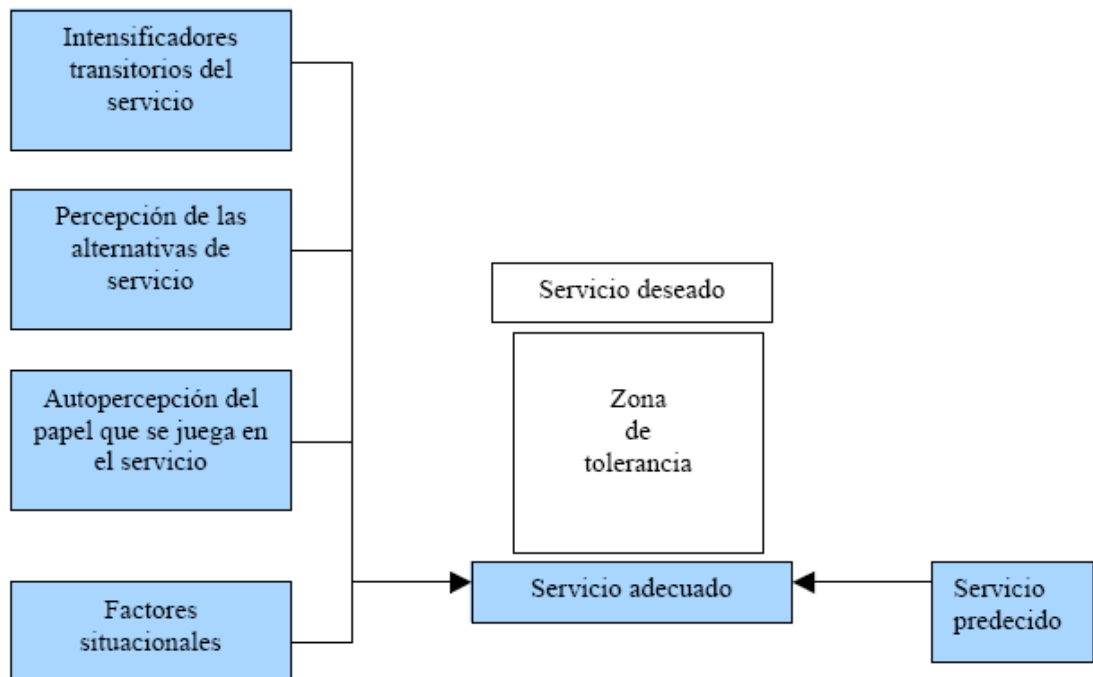
Fuente: Zeithaml, V., Marketing de servicios. 2002.

En el servicio adecuado, se encuentra afectado por otros factores distintos; por lo general, son factores de corto plazo y tienden a moverse más que los factores relativamente estables que influyen en el servicio deseable.

De acuerdo a Zeithaml (2002: 73), son cinco los factores que influyen en el servicio adecuado:

- 1) Intensificadores transitorios del servicio: Son factores individuales temporales y usualmente de corto plazo que provocan que el cliente sea más consciente de la necesidad del servicio. Son situaciones de emergencia personales en donde urge que se otorgue el servicio.
- 2) Percepción de las alternativas de servicio: Son los otros proveedores de los cuales el cliente puede obtener el servicio. Cuando existe más competencia entre los prestadores de servicio, sus niveles suelen ser más altos que cuando solo existe un proveedor del servicio. Cuando el cliente sabe que hay otros prestadores, el nivel del servicio adecuado aumenta y la zona de tolerancia por consiguiente se hace más pequeña.
- 3) Autopercepción del papel del cliente en el servicio: Esto es acerca del grado de influencia sobre el nivel de servicio que se recibe. Es decir las expectativas del cliente cambian según el grado de participación activa en la prestación del servicio que creen tener.
- 4) Factores situacionales: Son las condiciones en las que se presta el servicio y que el cliente ve que van más allá del control del prestador del servicio; en términos generales se puede decir que los factores situacionales disminuyen temporalmente el nivel del servicio adecuado y expanden la zona de tolerancia.
- 5) Este último factor es el del servicio predecido. Es el nivel de servicio que los clientes creen que probablemente recibirán; son proyecciones que realizan los beneficiados de lo que pasará en el momento de la transacción. Es decir, la estimación anticipada del nivel de ejecución del servicio.

**Figura # 7 Factores que influyen en el servicio adecuado**



Fuente: Zeithaml, V., Marketing de servicios. 2002.

## 2.7. ELEMENTOS PARA CONSTRUIR LA SATISFACCIÓN Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO

La impresión más intensa del servicio se presenta cuando hay un encuentro del servicio o momento de la verdad. Es decir, la interacción de los clientes con la empresa de servicio tomando en cuenta cada contacto con la organización desde el inicio hasta el momento final.

En estos encuentros se percibe una radiografía de la calidad del servicio que otorga la organización; y cada contacto contribuye de la misma manera a generar la satisfacción general del cliente. Por parte de la compañía representa cada momento una oportunidad o una amenaza para probar su potencial como prestador de un servicio de calidad y si resultara positiva todos los encuentros se incrementaría la lealtad del cliente hacia la empresa.

Hay algunos servicios, dependiendo de las empresas, que requieren más

contactos que otros, y que una mala experiencia en cualquiera de ellos puede dar como resultado una evaluación negativa hacia la calidad del servicio.

Según Bitner (Larrea; 2001: 156), los primeros contactos son críticos, pero sin quitarle importancia al resto cuando se trata de determinar la satisfacción y la lealtad del cliente. Cuando se interactúa por primera vez con la empresa, se crea en él una primera impresión de la organización, ya que el cliente no cuenta con ninguna otra base para juzgar a la organización.

A pesar de que el cliente haya tenido muchas interacciones, cada encuentro individual forma parte de una imagen conjunta de la empresa en la memoria del cliente. Con el fin de formar una imagen positiva de la empresa deben sumar muchas interacciones de alta calidad. Cuando se presentan combinaciones de interacciones positivas junto con negativas, se genera en el cliente sentimientos de inseguridad sobre la calidad del servicio otorgado por la empresa y la hacen vulnerable ante el atractivo de la competencia.

Larrea (2001: 232), identifica siete acciones para conseguir la insatisfacción de los clientes:

1. Intentar en cada venta maximizar el ingreso y minimizar los costos.
2. Gestionar las funciones de apoyo al cliente, (incluido el servicio post-venta) como centro de costo.
3. Crear una organización orientada exclusivamente a la calidad del producto.
4. Garantizar que los mandos intermedios controlen las actividades del personal de contacto con el cliente y hagan cumplir las políticas de la empresa.
5. Seleccionar a los distribuidores basándose en su volumen de operaciones y su solvencia financiera.
6. Convencer a la organización (y en especial a las funciones de apoyo) de que los clientes internos son tan importantes como los “externos”

**Cuadro # 2 Factores que influyen en la percepción de la calidad**

Antes de la compra	En la compra	Después de la compra
Nombre e imagen de marca de la empresa	Características y rendimientos	Facilidad de instalación y uso
Experiencia previa	Comentarios del vendedor	Atención de las reclamaciones, reparaciones y garantías
Opiniones de amigos	Garantías	Disponibilidad de piezas de recambio
Reputación de la distribución	Política de servicio y de reparaciones	Eficacia del servicio
Resultados publicados de pruebas	Programas de apoyo al usuario	Fiabilidad
Precio y rendimiento anunciado	Precio y rendimiento ofrecidos	Rendimiento comparativo

Fuente: Larrea P., Calidad de servicio. 2001.

Por último, esta nueva perspectiva de la atención a los clientes presenta un trascendental giro a partir de 1991, donde las empresas se dieron cuenta que era importante poner una especial atención a sus clientes; en la actualidad, esto ya no es visto como algo que las compañías deberían de tomar en consideración, sino que es algo que debe ser el objetivo principal de los negocios, ya que si no se toman en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, es imposible poder competir y mantenerse en el mercado.

## CAPITULO III

### DIAGNÓSTICO

#### 3.1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

Banco Los Andes ProCredit inicia sus actividades en el año 1992 como una Asociación ProCredito, que se constituía en una ONG creada con el apoyo de la cooperación del gobierno alemán que comenzó con la actividad del microcrédito.

Sin embargo, desde el principio el objetivo estaba claro y era convertirse en una entidad financiera supervisada por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, de forma de poder ofrecer a sus clientes una amplia gama de servicios financieros. Es así que el año 1995 se convirtió en Los Andes FFP.

Luego de casi 10 años de operar como Los Andes F.F.P. y habiendo logrado un muy buen nivel de desarrollo y consolidación institucional, pese a las difíciles etapas que ha pasado el país, la empresa da un paso muy importante en su vida institucional y se constituye en entidad bancaria, asumiendo el denominativo actual de Banco Los Andes ProCredit.

El haber prestado servicios financieros a grupos no atendidos por el sistema financiero tradicional y perfeccionar la tecnología crediticia acorde al segmento, permitió a la entidad crecer sólidamente y ampliar la gama de su portafolio de productos prioritariamente a los sectores de la micro, pequeña y mediana empresa.

Actualmente, Banco Los Andes ProCredit es una institución líder en el mercado boliviano, contando con 65 Agencias distribuidas en todo el territorio Nacional y más de 1.400 funcionarios.



A nivel de la ciudad de Sucre, la entidad cuenta con dos puntos de atención:

- Agencia Central, ubicada en la calle España # 7, entre San Alberto y Calvo.
- Agencia Mercado Campesino, ubicada en la calle José Prudencio Bustillos # 242, entre Nataniel Aguirre y Claudio Peñaranda.

Respecto al número de personal, la oficina regional cuenta con un total de 66 empleados distribuidos en las dos agencias.

## **3.2. ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA**

### **3.2.1. MISIÓN DE BANCO LOS ANDES PROCREDIT**

De acuerdo a la información recabada, la misión de Banco Los Andes ProCredit es la siguiente:

*“Banco Los Andes ProCredit es un banco que ofrece servicios financieros integrales orientados al desarrollo del país en el que operamos. Ofrecemos un excelente servicio al cliente y una amplia gama de productos bancarios. En nuestras operaciones de crédito nos orientamos principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas porque estamos convencidos de que éstas crean el mayor número de empleos y aportan una contribución significativa a la economía de nuestro país.*

*A diferencia de otras instituciones financieras, nuestro banco no promueve el crédito de consumo, sino que pone su enfoque primordial en la prestación de servicios de banca socialmente responsable, contribuyendo a la creación una cultura de ahorro y estableciendo relaciones a largo plazo con nuestros clientes.*

*Si bien nuestros accionistas buscan obtener un retorno sostenible de su inversión, su fin no es obtener el máximo beneficio a corto plazo. Invertimos considerables recursos en la capacitación de nuestro personal para crear un ambiente de trabajo agradable y eficiente para brindar a nuestros clientes el servicio más atento y competente posible”.*

Esta misión expresa los aspectos en los cuales está centrado el accionar y la vocación institucional que tiene la entidad objeto de estudio.

### **3.2.2. VISIÓN DE BANCO LOS ANDES PROCREDIT**

Con base en el horizonte marcado por la Misión, la visión de Banco Los Andes ProCredit está formulada de la siguiente manera:

*“Ser en Bolivia el banco líder y referente en servicios financieros integrales para las micro, pequeñas y medianas empresas, así como la primera opción en confiabilidad y solidez para los ahorristas en el país”.*

Esta visión se enfoca en ofrecer al cliente una alternativa de mercado que se distinga por ser confiable y sólida, donde puedan acceder a diferentes servicios propios de una entidad financiera.

### **3.2.3. VALORES DE BANCO LOS ANDES PROCREDIT**

De acuerdo a los datos recabados, se advierte que parte de la misión general del Banco Los Andes ProCredit es establecer estándares elevados en los mercados en que opera, buscando marcar la diferencia no sólo en lo que concierne a la clientela a la que sirve y a la calidad de los servicios financieros que presta, sino también con respecto a los principios éticos de la entidad.

Para este efecto, el Banco Los Andes ProCredit se ha planteado seis principios esenciales que guían las operaciones de la Institución, a saber:

- **Transparencia:** Facilitando información transparente a la clientela y al público en general, así como a los empleados, manteniendo en todo momento una actitud clara y abierta.
- **Cultura de comunicación abierta:** Siendo una entidad abierta, justa y constructiva en el modo de comunicar y manejar los conflictos en el trabajo de manera profesional, trabajando en conjunto para encontrar soluciones.
- **Responsabilidad social y tolerancia:** El Banco ofrece a sus clientes asesoría sensata basada en la evaluación integral de su situación económica y financiera, así como el potencial de su negocio y su capacidad de pago, para que se beneficien de los productos crediticios más adecuados a sus circunstancias. Asimismo se compromete con tratar a todos sus clientes y empleados de manera justa y respetuosa, independientemente de su origen, raza, idioma, género o creencias religiosas o políticas.
- **Orientación hacia el servicio:** Todos los clientes son atendidos de manera amable, competente y cortés. Los empleados están comprometidos con ofrecer un servicio excelente a todos los clientes, independientemente de su procedencia o del tamaño de su negocio.
- **Estándares profesionales elevados:** Cada empleado es responsable de la calidad de su trabajo y pone todo su empeño en mejorarla constantemente.
- **Elevado grado de compromiso personal:** Este valor va de la mano con la integridad y la honestidad personal, características que se esperan y exigen de todos los empleados de la entidad.

Estos valores constituyen la columna vertebral de la cultura corporativa de Banco Los Andes ProCredit y se aplican diariamente en las operaciones realizadas.

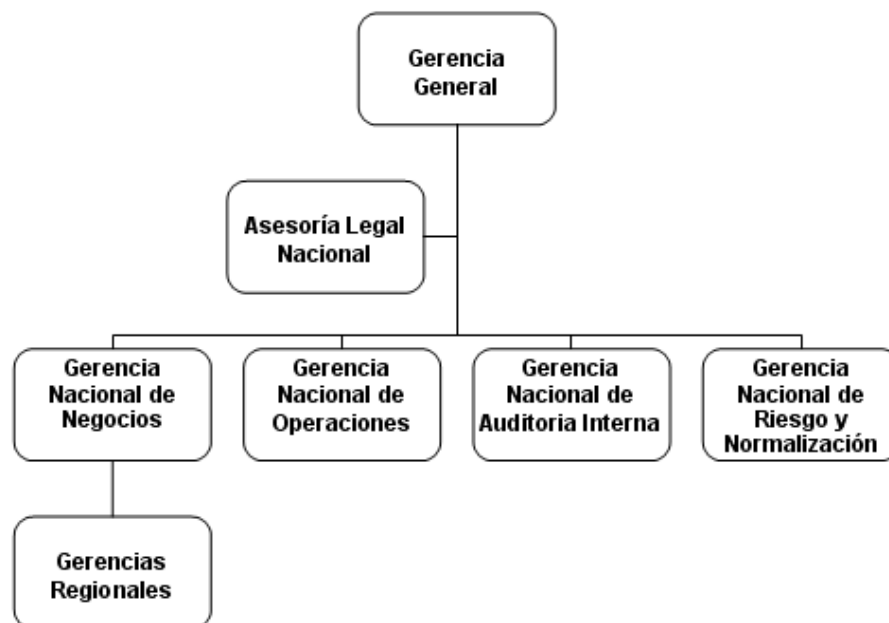
### 3.3. ASPECTOS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA

#### 3.3.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Banco Los Andes ProCredit, presenta una estructura organizacional de tipo vertical que cuenta con diferentes instancias y niveles de decisión, tanto a nivel nacional como a nivel regional.

En un contexto nacional, la entidad está estructurada de la siguiente forma.

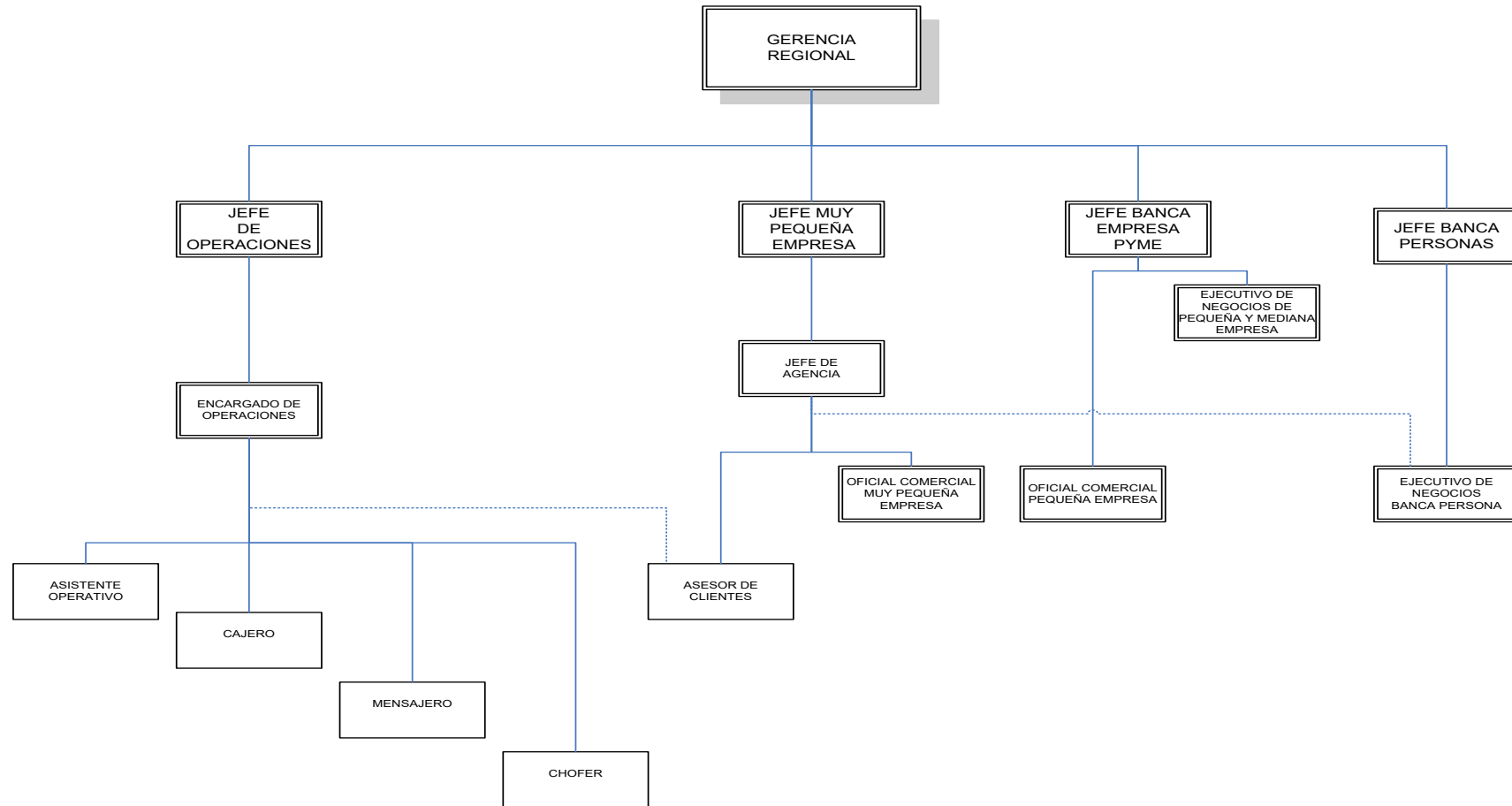
**Gráfico # 1 Estructura organizacional de Banco Los Andes ProCredit a nivel nacional**



Fuente: Elaboración en base a datos de Banco Los Andes ProCredit.

A nivel local, Banco Los Andes ProCredit presenta igualmente una estructura de tipo vertical, donde existen diferentes instancias que reflejan los niveles de decisión al interior de la agencia regional.

**Gráfico # 2 Estructura organizacional de Banco Los Andes ProCredit a nivel regional**



Fuente: Elaboración en base a datos de Banco Los Andes ProCredit.

Como se puede apreciar, la Gerencia Regional tiene a su cargo diferentes instancias relacionadas con las prestaciones que oferta Banco Los Andes ProCredit en el mercado local.

### **3.4. ASPECTOS DE MERCADO**

#### **3.4.1. MERCADO OBJETIVO**

El mercado objetivo de Banco Los Andes ProCredit está constituido principalmente por el sector de la micro, pequeña y mediana empresa, el cual ha sido denominado comúnmente como sector microempresarial.

Básicamente, una microempresa es una unidad económica – productiva donde el propietario es parte del proceso de producción, cuyas actividades implican la coordinación de una gran variedad de funciones, dinero, mercado y administración para un fin productivo económicamente especificado.

Según la Cámara Nacional de Industrias, el criterio para clasificar las empresas es la cantidad de empleados, de forma que una microempresa se define como tal, hasta el límite de diez empleados. Si llega a tener más de diez y menos de 20 cambia su clasificación a pequeña empresa. De 21 a 120 es una empresa mediana y más de 120 es grande.

Por otro lado, el movimiento comercial que generan estas unidades empresariales se constituye en otro medio de clasificación, de manera que las microempresas son aquellas que poseen ventas menores a 30 mil dólares y/o posean activos productivos por un valor máximo de 15 mil dólares.

Tomando en cuenta estas consideraciones, la cartera de la entidad a nivel de la ciudad de Sucre para la gestión 2011 asciende a 30 mil de clientes, los cuales están distribuidos de la siguiente forma.

**Cuadro # 3 Cartera de clientes de Banco Los Andes ProCredit a nivel de la ciudad de Sucre, gestión 2011**

<b>Detalle</b>	<b>Nº de clientes</b>
Colocaciones	6.172
Captaciones	24.704
<b>Total clientes</b>	<b>30.876</b>

Fuente: Elaboración en base a datos de Banco Los Andes ProCredit.

Esta cartera representa alrededor del 7% de la cartera nacional de Los Andes ProCredit, la cual si bien es relativamente baja, ha tenido una importante evolución durante los últimos años.

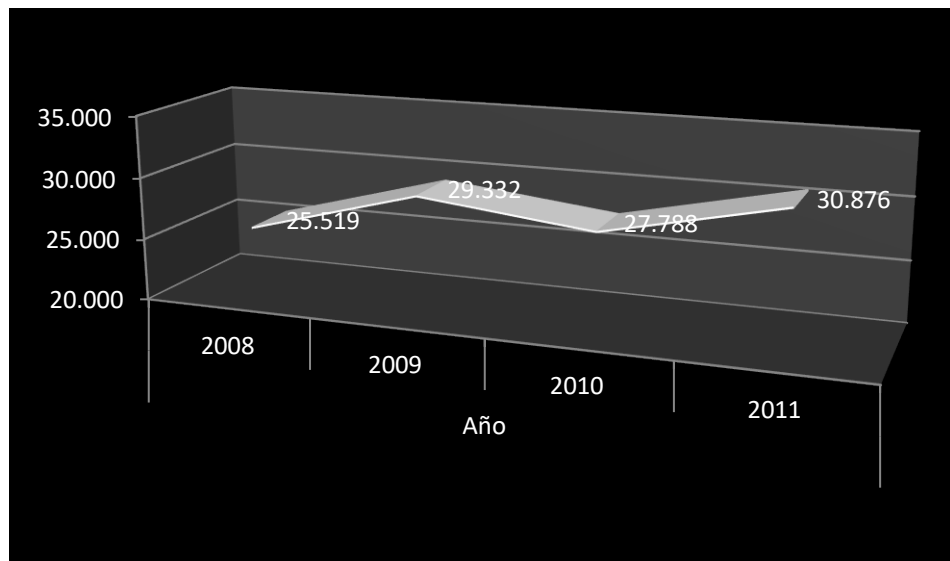
**Cuadro # 4 Evolución de la cartera de clientes de Banco Los Andes ProCredit en la ciudad de Sucre, periodo 2008 – 2011**

<b>Año</b>			
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
25.519	29.332	27.788	30.876

Fuente: Elaboración en base a datos de Banco Los Andes ProCredit.

Como se puede apreciar, durante el periodo 2008 – 2011 la cartera de clientes a nivel regional ha tenido un incremento por encima del 20%, cifra por demás interesante en función a las características del medio local.

**Gráfico # 3 Evolución de la cartera de clientes de Banco Los Andes ProCredit en la ciudad de Sucre, periodo 2008 – 2011**



Fuente: Elaboración en base a datos de Banco Los Andes ProCredit.

Sin embargo, pese a este importante crecimiento, la participación de Banco Los Andes ProCredit a nivel regional ha descendido al cuarto lugar dentro de lo que corresponde el sistema microfinanciero, de forma que su cartera de clientes representa solamente el 19% del total de la cartera de ASOFIN en Sucre.

**Cuadro # 5 Cartera de clientes de ASOFIN en la ciudad de Sucre, gestión 2011**

Entidad	Cartera de clientes	Participación %
Banco Los Andes	30.876	19,52%
PRODEM	35.802	22,63%
Banco Sol	36.921	23,34%
ECOFUTURO	13.239	8,37%
FIE	31.636	20,00%
Agro Capital	3.112	1,97%
Fortaleza	6.613	4,18%
<b>Total</b>	<b>158.198</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ASOFIN.



Esta situación evidencia la pérdida de posicionamiento que ha tenido la entidad durante los últimos años, de forma que ha dejado de ser una de las líderes de mercado para constituirse en uno de los seguidores más del sistema microfinanciero a nivel local.

### **3.5. PRODUCTOS Y SERVICIOS OFERTADOS**

Banco Los Andes ProCredit oferta tres tipos de productos o servicios, los cuales están referidos a:

- Productos de ahorro.
- Cuentas corrientes
- Productos de crédito.
- Servicios en general.

Seguidamente, se describe cada uno de estos productos o servicios.

#### **3.5.1. PRODUCTOS DE AHORRO**

A nivel de productos de ahorro, Banco Los Andes ProCredit oferta dos tipos de prestaciones:

##### **a) Cuentas de ahorros**

Las cuentas de ahorro son depósitos de dinero en moneda nacional o extranjera, por un plazo indeterminado, que están destinadas a cualquier persona natural o jurídica, sean clientes o no del banco, que deseen abrir una cuenta de ahorro la cual será de libre disponibilidad.

Las características generales de este servicio están referidas a:

1. Existen tres modalidades de cuentas de ahorro:

- Cuenta Individual, a nombre de una sola persona.
  - Cuenta Colectiva (conjunta o distinta), a nombre de dos o más personas.
  - Cuenta Persona Jurídica, a nombre de una empresa, sociedad, asociación, cooperativa, federación, etc.
2. Los depósitos se efectúan directamente en caja a la sola presentación del número de cuenta, lo que evita el llenado de formularios.
  3. Cada una de las cuentas de ahorro tiene derecho a un pago o capitalización mensual de intereses.
  4. Cada una de las cuentas de ahorro tiene una condición nacional, de forma que es posible efectuar depósitos o retiros en cualquiera de las agencias del Banco en todo el país.
  5. Cada una de las cuentas de ahorro tiene la opción a solicitar una Tarjeta de Débito VISA ELECTRÓN para acceso a cajeros automáticos o compras en establecimientos comerciales afiliados.

Para la apertura de una de estas cuentas de ahorro se requiere de un depósito mínimo de \$us. 50 ó su equivalente en moneda boliviana y el documento de identidad vigente del o los clientes.

#### **b) Depósitos a Plazo Fijo (DPF's)**

Los DPF's son depósitos de dinero en moneda nacional o extranjera que están destinados a cualquier persona natural o jurídica, sean o no clientes del Banco.

Las características generales de este servicio están referidas a:

1. Existen cuatro modalidades de DPF's:
  - DPF Individual, a nombre de una sola persona.

- DPF Colectivo (conjunta o distinta), a nombre de dos o más personas.
  - DPF para Personas Jurídicas, a nombre de una empresa.
  - DPF al portador.
2. Son títulos nominativos posibles de ser negociados en la Bolsa de Valores.
  3. El pago de intereses es al vencimiento.

El monto mínimo para abrir un DPF es de \$us. 200 ó Bs. 1.000. Los contratos pueden ser individuales o colectivos y a plazos iguales o mayores a 30 días.

### **3.5.2. CUENTAS CORRIENTES**

Las Cuentas Corrientes son servicios financieros que permite al o los titulares ordenar pagos a favor de sí mismo o de terceros, mediante el giro de cheques.

Esta prestación permite obtener los siguientes beneficios:

- Cobertura a nivel nacional, tanto para recibir depósitos como para el pago de cheques.
- Chequera inicial sin costo.
- No existe costo de mantenimiento de la cuenta.

Los requisitos para acceder a este servicio están referidos solamente a la cédula de identidad para las personas naturales y para las personas jurídicas se requiere la documentación legal que acredite su constitución.

El monto requerido para la apertura de una cuenta corriente es de Bs. 800 o \$us. 1.000.

### 3.5.3. PRODUCTOS DE CRÉDITOS

Los productos de crédito disponibles en Banco Los Andes ProCredit están referidos a distintas prestaciones dirigidas a determinados segmentos del mercado objetivo de la institución, las cuales pueden acomodarse perfectamente a los requerimientos o necesidades que estos tengan.

De acuerdo a esto, los servicios disponibles actualmente están relacionados a:

#### a) CRÉDITO PARA LA MUY PEQUEÑA EMPRESA

Esta línea de crédito presenta las siguientes características:

Detalle	Características
Monto del crédito	Desde 2 mil hasta 10 mil dólares americanos o su equivalente en bolivianos
Plazos	Para <b>Capital de Trabajo</b> se tiene hasta 3 años, mientras que para <b>Activos Fijos</b> se tiene un plazo hasta 5 años
Cuotas y frecuencia de pago	Las cuotas pueden ser constantes o variables (fija, irregular o decreciente). La frecuencia de pagos puede ser mensual, bimestral o trimestral
Periodo de gracia	Para <b>Capital de Trabajo</b> se tiene un máximo de 3 meses, mientras que para <b>Activos Fijos</b> se tiene un plazo máximo de 6 meses
Garantías	Hasta 15 mil dólares se solicita una garantía prendaria, sin necesidad de inscripción (equipo, maquinaria, bienes del hogar, mercadería, documentos en custodia, etc.)

Fuente: Elaboración en base a datos de Banco Los Andes ProCredit.

## b) CRÉDITO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA

Esta línea de crédito presenta las siguientes características:

Detalle	Características
Monto del crédito	Desde 10 mil hasta 150 mil dólares americanos o su equivalente en bolivianos
Plazos	Para <b>Capital de Trabajo</b> se tiene hasta 3 años, mientras que para <b>Activos Fijos</b> se tiene un plazo hasta 8 años
Cuotas y frecuencia de pago	Las cuotas pueden ser constantes o variables (fija, irregular o decreciente). La frecuencia de pagos puede ser mensual, bimestral o trimestral
Periodo de gracia	Para <b>Capital de Trabajo</b> se tiene un máximo de 3 meses, mientras que para <b>Activos Fijos</b> se tiene un plazo máximo de 6 meses
Garantías	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desde 10 mil hasta 15 mil dólares: se solicita una garantía prendaria, sin necesidad de inscripción (equipo, maquinaria, bienes del hogar, etc.)</li> <li>- Desde 15 mil hasta 30 mil dólares: se solicita hipoteca de un inmueble o de un vehículo</li> <li>- Desde 30 mil hasta 150 mil dólares: se solicita hipoteca de inmueble o mixta</li> </ul>

Fuente: Elaboración en base a datos de Banco Los Andes ProCredit.

## c) CRÉDITO PARA LA MEDIANA EMPRESA

Esta línea de crédito presenta las siguientes características:

<b>Detalle</b>	<b>Características</b>
Monto del crédito	Desde 150 mil dólares americanos en adelante
Plazos	Para <b>Capital de Trabajo</b> se tiene hasta 3 años, mientras que para <b>Activos Fijos</b> se tiene un plazo hasta 10 años
Cuotas y frecuencia de pago	Las cuotas pueden ser constantes o variables (fija, irregular o decreciente). La frecuencia de pagos puede ser mensual, bimestral, trimestral o semestral
Periodo de gracia	Para <b>Capital de Trabajo</b> se tiene un máximo de 3 meses, mientras que para <b>Activos Fijos</b> se tiene un plazo máximo de 6 meses
Garantías	Se solicita una garantía hipotecaria de inmueble o una garantía mixta (hipoteca de inmueble y prendaria escrita)

Fuente: Elaboración en base a datos de Banco Los Andes ProCredit.

#### **d) CRÉDITO PARA LA VIVIENDA**

Este crédito está destinado a personas naturales, sean clientes o no del banco, que sean microempresarios y/o asalariados, quienes requieran dicho préstamos para:

- Ampliación, refacción de vivienda y/o anticrético.
- Instalación de servicios básicos.
- Construcción.
- Compra de terreno y/o vivienda.
- Otros destinos de vivienda.

Las características generales de esta línea de crédito están referidas a:

<b>Detalle</b>	<b>Características</b>
Monto del crédito	No existe un monto establecido
Plazos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hasta 5 mil dólares: se tiene un plazo de 5 años.</li> <li>- Desde 5 mil hasta 15 mil dólares: se tiene un plazo de 5 años.</li> <li>- Desde 15 mil dólares en adelante: se tiene un plazo de 12 años.</li> </ul>
Cuotas y frecuencia de pago	<p>Las cuotas pueden ser constantes o variables (fija, irregular o decreciente).</p> <p>La frecuencia de pagos es mensual</p>
Periodo de gracia	No se tiene a disposición
Garantías	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hasta 10 mil dólares: se solicita una garantía prendaria, sin necesidad de inscripción (equipo, maquinaria, bienes del hogar, etc.).</li> <li>- Mayor a 10 mil dólares: se solicita hipoteca de bien inmueble.</li> </ul>

Fuente: Elaboración en base a datos de Banco Los Andes ProCredit.

#### **e) CRÉDITO AGROPECUARIO**

Este producto está destinado al sector productivo, sean clientes o no del banco, y está dirigido tanto a personas naturales como a personas jurídicas, en función a sus necesidades de financiamiento.

Este producto crediticio está enfocado en financiar la compra de semillas, abonos, fertilizantes, mercadería, maquinarias, herramientas, animales, terreno, instalaciones productivas, mano de obra u otros.

Las características generales de esta línea de crédito están referidas a:

<b>Detalle</b>	<b>Características</b>
Monto del crédito	En función a la capacidad de pago.
Plazos	En función al tipo de actividad que realicen los productores.
Cuotas y frecuencia de pago	Las cuotas pueden ser constantes o variables (fija, irregular o decreciente). La frecuencia de pagos es mensual
Periodo de gracia	No se tiene a disposición
Garantías	Bienes del hogar y/o de la actividad productiva, ganado, mercaderías, etc.

Fuente: Elaboración en base a datos de Banco Los Andes ProCredit.

#### **f) CRÉDITO ESTACIONAL**

Este producto es un crédito destinado a financiar capital de trabajo en temporadas altas de actividad comercial ó aprovechar las oportunidades de negocio especial.

Las características generales de esta línea de crédito están referidas a:

<b>Detalle</b>	<b>Características</b>
Monto del crédito	En función a la capacidad de pago.
Plazos	- Actividad comercial: 90 días. - Actividad productiva: 180 días.
Cuotas y frecuencia de pago	Las cuotas pueden ser constantes o variables (fija, irregular o decreciente). La frecuencia de pagos es mensual
Periodo de gracia	No se tiene a disposición
Garantías	Bienes del hogar y/o de la actividad productiva.

Fuente: Elaboración en base a datos de Banco Los Andes ProCredit.



### g) CRÉDITO CON GARANTIA DPF

Este crédito tiene la particularidad de estar garantizado por el Depósito a Plazo Fijo (DPF) que tenga el cliente, el cual le permite obtener un crédito de hasta el 90% del DPF a simple firma, mismo que puede estar destinado para capital de trabajo, activo fijo, vivienda o libre disponibilidad.

Las características generales de esta línea de crédito están referidas a:

<b>Detalle</b>	<b>Características</b>
Monto del crédito	En función a la capacidad de pago.
Plazos	- Capital de trabajo: 3 años. - Activo fijo: 10 años.
Cuotas y frecuencia de pago	Las cuotas pueden ser constantes o variables (fija, irregular o decreciente). La frecuencia de pagos es mensual
Periodo de gracia	No se tiene a disposición
Garantías	Prendaria o hipotecaria

Fuente: Elaboración en base a datos de Banco Los Andes ProCredit.

### 3.5.3. SERVICIOS EN GENERAL

A nivel de servicios generales, Banco Los Andes ProCredit oferta las siguientes prestaciones:

#### a) Compra y venta de moneda extranjera

Prestación mediante la cual se procede a cambiar valor de moneda local por el equivalente al valor de moneda extranjera, según el tipo de cambio vigente.

En la actualidad, el Banco sólo cambia dólares americanos.

**b) Pago de servicios**

Prestación destinada a atender el pago de servicios públicos y/o privados a disposición de los clientes del banco y personas o empresas en general.

Entre estos servicios que se puede pagar se tiene:

- Energía eléctrica,
- Telefonía celular.
- Telefonía a larga distancia.
- Otros.

**c) Pago de impuestos**

Prestación destinada para la recepción de dinero con destino a cancelar importes provenientes de liquidaciones o declaraciones juradas de impuestos municipales, departamentales o nacionales.

Entre estos se tiene:

- Pago del IT.
- Pago del RC – IVA.
- Pago del IVA.
- Pago del IUE.

**d) Giros y transferencias**

Orden de pago emitida por el banco para ser cobrada en otra plaza distinta a la emisora. Se pueden realizar giros locales, nacionales e internacionales, así como la recepción de remesas de cualquier parte del mundo, mediante Western Unión.

### **e) Pago de Beneficios Sociales**

Prestación mediante la cual el Banco procede a realizar el pago de las jubilaciones de la AFP Futuro y de la AFP Previsión.

### **f) Tarjeta de debito**

Es la tarjeta de acceso electrónico VISA ELECTRÓN a cuentas de ahorro de la entidad mediante cajeros automáticos (ATM's), terminales automáticos de puntos de venta (POS) o las ventanillas de caja del banco, con la que se puede además efectuar compras en comercios afiliados a VISA con débito directo en cuenta.

## **3.6. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

En la actualidad, la oficina regional de Banco Los Andes ProCredit no cuenta propiamente con una estrategia de atención al cliente, simplemente dispone de algunas directrices estipuladas por la Gerencia a nivel nacional, las cuales regulan algunos aspectos relacionados con la atención a los usuarios.

Estas directrices están referidas principalmente a:

- Proporcionar sin costo a quien lo solicite, información sobre los servicios que oferta la entidad, especificando los requisitos exigidos para el acceso a dichas prestaciones.
- Atender gratuitamente las solicitudes y reclamaciones del público.
- Coadyuvar a la resolución de problemas en primera instancia, sin que esto implique costo alguno al cliente.
- Mostrar gentileza y cordialidad cuando se atiende al público en general.

De acuerdo con la información recabada, el objetivo que se quiere lograr mediante la aplicación de estas directrices está referido a “mejorar el proceso

de atención para lograr una fidelización de los clientes y capturar nuevos demandantes de los servicios ofertados por Banco Los Andes ProCredit”.

Este objetivo es planteado por la Gerencia Nacional pero no ha sido normado a nivel local, puesto que no se cuenta con planes o programas para llevar adelante tal propósito, salvo las propias directrices señaladas anteriormente.

Como se puede apreciar, la entidad emplea solamente las directrices que han sido establecidas a nivel nacional, sin que exista una estrategia que hubiese sido desarrollada para mejorar propiamente la atención a los clientes a nivel local.

El Gerente Regional reconoce la importancia de comunicar las ventajas de sus servicios a los clientes, pero existe la desventaja de no conocer la forma más adecuada de hacerlo, pese a la buena predisposición que se tiene.

De acuerdo a esto, es evidente que a nivel local no se dispone precisamente de una política que permita brindar una adecuada atención a sus clientes, careciendo de normas y procedimientos específicos que determinen las acciones y pasos a seguir para el relacionamiento con la cartera de la entidad.

Por otro lado, si bien dentro de los instrumentos administrativos que tiene el Banco referidos a las normas de contratación y el manual de funciones se establece los procesos de selección y contratación del personal, además de las responsabilidades, funciones y atribuciones que tendrán en la entidad, dichos instrumentos simbólicamente mencionan la importancia de que los empleados desarrollen un adecuado trato a los clientes, sin embargo no establecen las modalidades de atención que deberían emplear para dicho objetivo, de forma tal que no se cuenta propiamente con una política que establezca la manera procedimental para la atención de clientes en el área de plataforma.

Asimismo, aunque Banco Los Andes ProCredit dispone de una página web para que los clientes puedan acceder a este sitio para obtener información, ésta

solamente muestra datos a nivel nacional, sin que se tenga a disposición información local.

De igual manera, este sitio web no da la posibilidad para poder expresar las opiniones, sugerencias o reclamos de los clientes, aspecto que hubiese sido de mucha utilidad para la entidad, tanto a nivel nacional como a nivel local, para poder identificar algunas oportunidades de mejora ya sea en el servicio, e los productos ofertados o en la propia atención brindada, dado que no se observa la existencia de medios físicos para poder canalizar tales opiniones.

### **3.7. LIMITACIONES IDENTIFICADAS A NIVEL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL BANCO LOS ANDES PROCREDIT**

En función a lo analizado anteriormente, se puede considerar que efectivamente el actual proceso de atención al cliente no es el más adecuado, pudiéndose percibir que existen clientes que están insatisfechos con el trato que brinda el personal.

Producto de este análisis, se ha identificado las siguientes limitaciones:

- El Banco Los Andes ProCredit en la actualidad no cuenta propiamente con una política de atención al cliente.
- Existe ineficiencia en los procesos de atención, lo cual genera demoras en el tiempo de espera y atención de los clientes.
- No existe un trato cortés, amable y comprensivo a los clientes, salvo que sean conocidos de los empleados.
- El personal no está debidamente capacitado para atender a clientes, sobre todo a aquellos considerados “difíciles”.
- No existen los medios para poder captar las opiniones, sugerencias y reclamos que pudiesen tener los clientes.

- El servicio de la página web de la entidad muestra solamente información a nivel nacional, no disponiéndose de datos a nivel local que puedan ser de ayuda a los clientes.

Todos estos aspectos necesariamente deberían ser enmendados de forma que se brinde una mejor atención a los clientes y éstos puedan estar satisfechos con el servicio prestado.

Asumiendo que para que un cliente sea fiel con cualquier entidad, es preciso que éste esté satisfecho con el servicio y la atención prestada, necesariamente se debe mejorar la misma, puesto que en la actualidad el trato que se da a los clientes no es el más adecuado, existiendo muchos usuarios que están plenamente inconformes con la empresa y principalmente con sus empleados.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS DEL MERCADO DE SERVICIOS FINANCIEROS

#### 4.1. ANÁLISIS DEL SISTEMA FINANCIERO DE LA CIUDAD DE SUCRE

El sistema financiero es el medio en el cual se realizan los movimientos de recursos financieros entre diferentes agentes económicos. Este movimiento se efectúa a través de un conjunto orgánico de instituciones que generan, administran y canalizan los recursos del ahorro a la inversión.

A nivel nacional, el entorno financiero se encuentra expresado de la siguiente manera.

**Gráfico # 4 Composición del sector financiero a nivel nacional**



Fuente: BCB, 2011.

A nivel regional, el sistema financiero se halla conformado por Entidades Bancarias, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutuales de Crédito, Fondos Financieros, según el siguiente detalle.

**Cuadro # 6 Composición del sector financiero en la ciudad de Sucre, gestión 2011**

<b>Bancos</b>	<b>Mutuales</b>	<b>Fondo Financieros</b>	<b>Cooperativas de ahorro y crédito</b>
Banco Nacional de Bolivia Banco Unión Banco Bisa Banco Ganadero Banco Mercantil Santa Cruz Banco de Crédito Banco Los Andes Procredit S.A. Banco Solidario S.A. Banco FIE	Mutual La Plata	ECOFUTURO S.A. Fortaleza S.A. PRODEM S.A.	El Buen Samaritano San Francisco. Magisterio Rural San Roque CREDICOOP Juan Bosco

Fuente: BCB, 2011.

Son unánimes los criterios que señalan que en las últimas gestiones el sector financiero gozó de buena salud en lo que respecta a logros, objetivos y metas inicialmente planificadas.



Sin embargo, desde el segundo trimestre del 2008 se ha venido observando comportamientos de la economía en el contexto internacional que indudablemente deben ser observados de manera crítica y objetiva. Complementariamente el espectro político en el que se desarrolla la actividad económica en el país viene generando muchas susceptibilidades con relación a los diferentes emprendimientos económicos.

En la gestión 2011, el flujo de depósitos a nivel nacional del sistema financiero superó los 47 mil millones de bolivianos, tal como se aprecia en el siguiente cuadro.

**Cuadro # 7 Depósitos del sector financiero nacional, gestión 2011 (en miles de bolivianos)**

Detalle	Depósitos			Total
	En cuenta corriente	En cuentas de ahorros	En plazo fijo	
La Paz	5.545.503,31	7.025.464,29	6.239.265,63	<b>18.810.233,23</b>
Santa Cruz	7.099.631,64	6.577.544,49	2.895.957,78	<b>16.573.133,91</b>
Cochabamba	2.464.768,29	3.720.878,96	892.669,92	<b>7.078.317,17</b>
Oruro	218.115,57	741.092,56	198.883,17	<b>1.158.091,30</b>
Tarija	375.719,32	973.339,67	136.601,93	<b>1.485.660,93</b>
Chuquisaca	245.464,18	770.095,31	184.737,89	<b>1.200.297,38</b>
Potosí	234.605,11	611.104,38	135.274,07	<b>980.983,56</b>
Beni	100.382,48	301.494,91	24.323,29	<b>426.200,68</b>
Pando	22.341,64	105.788,95	5.720,36	<b>133.850,95</b>
<b>Totales</b>	<b>16.306.531,54</b>	<b>20.826.803,50</b>	<b>10.713.434,06</b>	<b>47.846.769,11</b>

Fuente: ASFI, 2011.

Es indudable que los mayores movimientos se realizan en el eje central del país donde se concentran las mayores operaciones de índole bancaria.

En el caso de Chuquisaca, se advierte que ocupa el sexto lugar por encima de Potosí, Beni y Pando; pero muy distante de los departamentos del eje La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

A nivel de cartera y contingentes, el movimiento económico registrado en todo el sistema financiero nacional bordeó los 52 mil millones de bolivianos, cifra mayor a la registrada a nivel de depósitos.

**Cuadro # 8 Cartera y Contingente del sector financiero nacional, gestión 2011 (en miles de bolivianos)**

Detalle	Cartera + Contingente				Total
	Vigente	Vencida	En Ejecución	Contingente	
Santa Cruz	18.831.849,55	49.185,41	160.957,40	3.448.260,90	<b>22.490.253,26</b>
La Paz	11.929.542,49	30.514,59	98.497,41	2.974.263,27	<b>15.032.817,76</b>
Cochabamba	7.347.655,59	30.299,28	52.807,19	691.539,35	<b>8.122.301,41</b>
Tarija	1.636.389,75	5.570,85	9.792,45	355.912,75	<b>2.007.665,80</b>
Chuquisaca	1.583.629,57	5.052,49	12.350,98	274.412,09	<b>1.875.445,12</b>
Oruro	1.012.262,97	3.376,07	2.280,46	120.327,50	<b>1.138.246,99</b>
Beni	883.348,47	3.328,48	5.707,85	34.160,05	<b>926.544,86</b>
Potosí	773.371,26	1.842,78	3.561,78	84.801,46	<b>863.577,27</b>
Pando	333.934,38	734,32	588,21	21.672,00	<b>356.928,90</b>
<b>Totales</b>	<b>44.331.984,01</b>	<b>129.904,27</b>	<b>346.543,74</b>	<b>8.005.349,36</b>	<b>52.813.781,38</b>

Fuente: ASFI, 2011.

Dentro de este contexto, Chuquisaca se ubica en el quinto lugar, participación que representa el 4% del total nacional, estando muy distante de regiones como Santa Cruz o La Paz que tienen entre el 42% y 28% de participación, respectivamente.

## **4.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **4.2.1. DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTO APLICADO**

La técnica que se utilizó para esta investigación fue la boleta de encuesta, consistente en dos tipos de cuestionarios, cada una para los segmentos identificados en el diseño muestral, vale decir los clientes actuales y los clientes potenciales de la entidad financiera objeto de estudio

Las preguntas que conformaron el cuestionario comprenden preguntas cerradas y abiertas, detallándose ambas boletas en la sección de Anexos.

### **4.2.2. INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

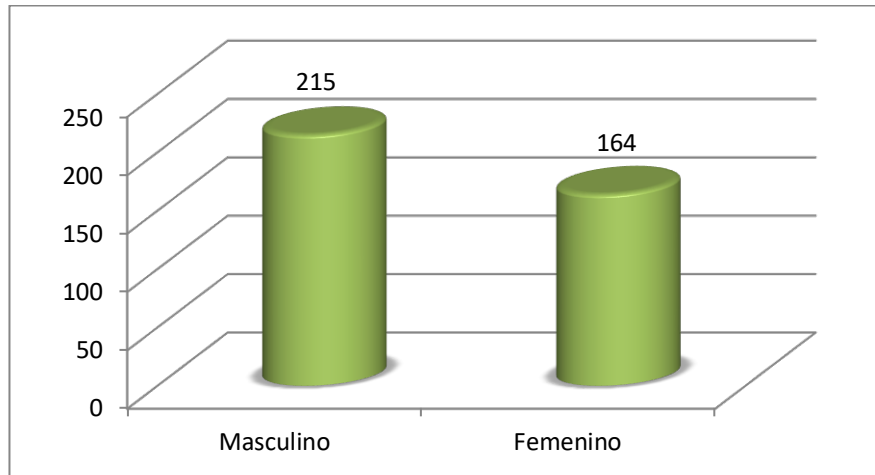
La interpretación de los datos corresponde en forma separada a cada uno de los segmentos analizados, vale decir que en primer lugar se expone la información obtenida mediante los clientes actuales y posteriormente la recabada de los clientes potenciales.

#### **4.2.2.1. INFORMACIÓN OBTENIDA DE LOS CLIENTES ACTUALES**

A continuación se presenta la información recabada de los clientes actuales, misma que ha sido sistematizada en gráficos de salida, cuyos cuadros se encuentran incluidos en la sección de Anexos.

##### **a) DATOS GENERALES DE LOS ENCUESTADOS**

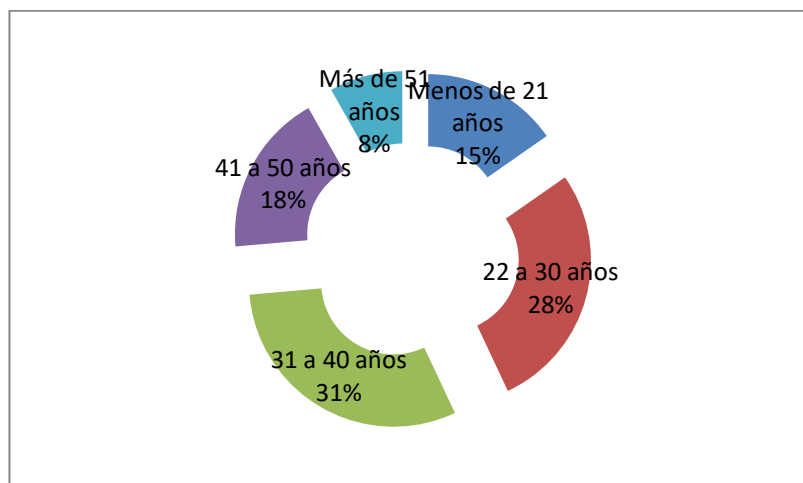
De la totalidad de encuestados, alrededor de 215 son varones, mientras que los restantes 164 son mujeres.

**Gráfico # 5 Sexo de los encuestados**

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Aparentemente, existe una mayor presencia de clientes varones en la entidad financiera, sin embargo esto puede estar justificado por el hecho que las mujeres son más reticentes a responder una encuesta, razón por la cual tienen una menor participación en la misma.

A nivel etéreo, se advierte que existe una mayor presencia de personas comprendidas entre los 31 a 40 años, tal como se aprecia en el gráfico siguiente.

**Gráfico # 6 Edad de los encuestados**

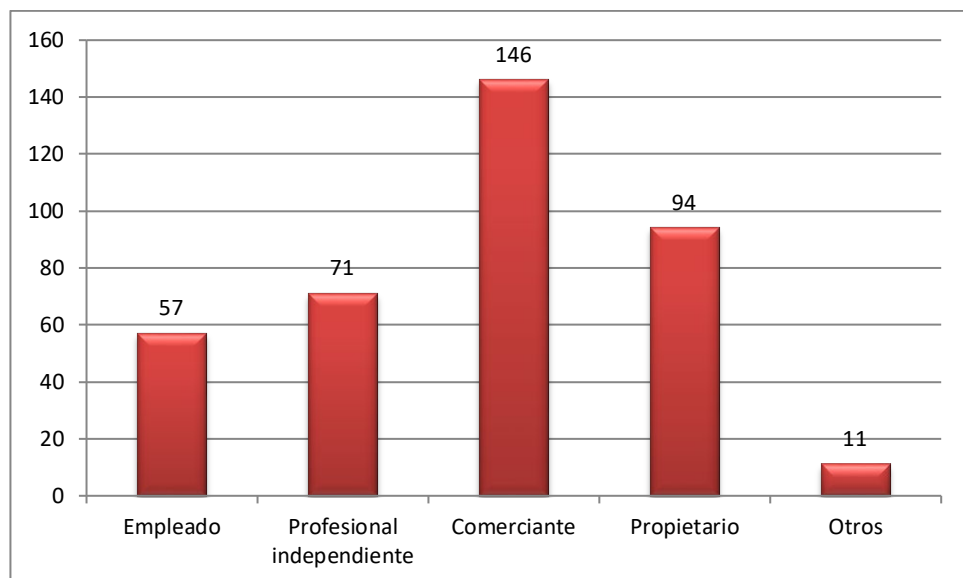
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

El 31% de los encuestados tienen entre 31 a 40 años y solamente un 26% tiene más de 40 años (18% entre 41 a 50 años y 8% más de 50 años), aspecto que muestra que existe una mayor presencia de gente joven dentro de la cartera de clientes de Banco Los Andes ProCredit.

Este hecho es entendido en razón de que hoy en día una mayor cantidad de personas jóvenes se constituyen en empresarios o microempresarios, segmento en el que tiene mayor acogida la entidad, de manera que dicho grupo poblacional es el que efectivamente accede a los diferentes productos y servicios financieros que ofrece Banco Los Andes ProCredit.

Respecto a la ocupación de los encuestados, se advierte que existe una mayor presencia de comerciantes, quienes representan alrededor del 39% de dicha muestra.

**Gráfico # 7 Ocupación de los encuestados**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Alrededor de 146 encuestados señalan ser comerciantes, seguidos por 94 que indican tener un negocio propio y 71 que son profesionales independientes,

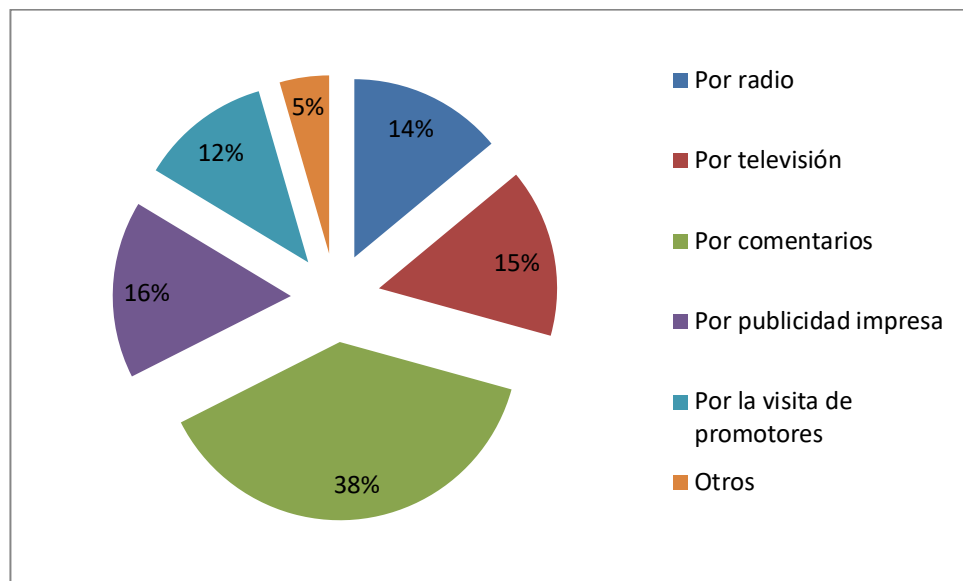
entre los tres sectores más representativos.

Este hecho refuerza la idea que la entidad tiene como principal segmento de mercado a los sectores de la micro y pequeña empresa, quienes se constituyen en los principales demandantes de tales prestaciones.

#### **b) FORMA QUE SE ENTERARON LOS ENCUESTADOS SOBRE LA EXISTENCIA DE BANCO LOS ANDES PROCREDIT**

El medio por el que los encuestados se enteraron sobre Banco Los Andes ProCredit fue principalmente a través de comentarios de terceras personas (amistades, familiares, compañeros de trabajo, etc.), quienes sugirieron que acudan a esta entidad.

#### **Gráfico # 8 Forma que se enteraron los encuestados sobre la existencia de Banco Los Andes ProCredit**



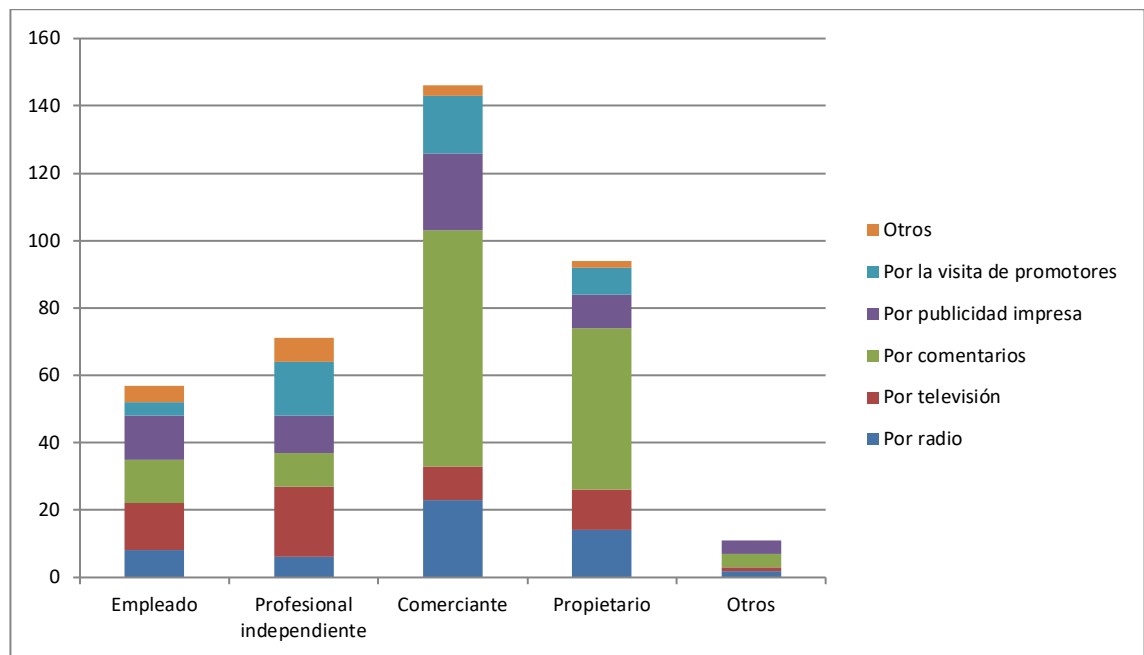
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Como se puede apreciar, el 38% de los encuestados se enteró de la entidad Bancaria a través de comentarios de amistades o familiares, lo cual muestra

que los medios publicitarios convencionales que emplea la empresa no han sido efectivos, de forma que puedan captar el interés o demanda del mercado.

Si se analiza la forma por la que se enteraron de la existencia de la entidad según la ocupación de los encuestados, se advierte que cada segmento muestra una forma diferente por la que se enteró, así los comerciantes y los propietarios lo hicieron mayormente mediante comentarios de terceras personas, mientras que los profesionales lo hicieron a través de la publicidad en televisión, en el caso de los empleados el medio fue la televisión, principalmente.

**Gráfico # 9 Forma que se enteraron los encuestados sobre la existencia de Banco Los Andes ProCredit, según ocupación de los encuestados**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

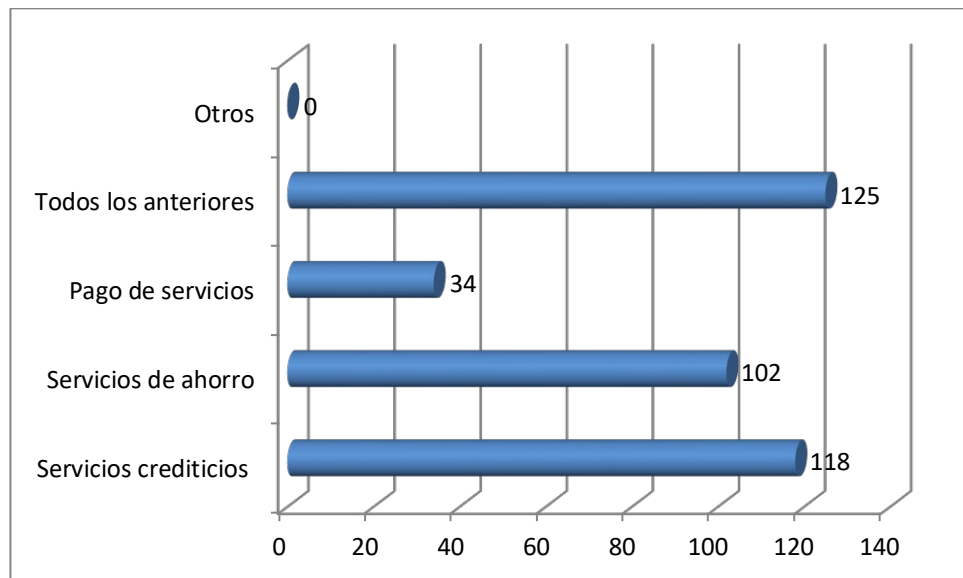
De acuerdo a esto, se puede advertir que los principales segmentos de clientes se enteraron de Banco Los Andes ProCredit mediante medios no

convencionales como la publicidad, sino a través de comentarios o sugerencias que le hicieron amistades o familiares.

### c) SERVICIOS QUE DEMANDAN LOS ENCUESTADOS

Según señalan los encuestados, los servicios que demandan mayormente están referidos a prestaciones relacionadas con productos crediticios, de ahorro y el pago de servicios, principalmente.

**Gráfico # 10 Servicios que demandan de Banco Los Andes ProCredit**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

De acuerdo al gráfico, 125 de los encuestados señalan que demanda en forma conjunta las tres prestaciones, vale decir productos crediticios, de ahorro y pago de servicios; por su parte, 118 solicita solamente servicios crediticios, asimismo 102 encuestados demandan servicios de ahorro.

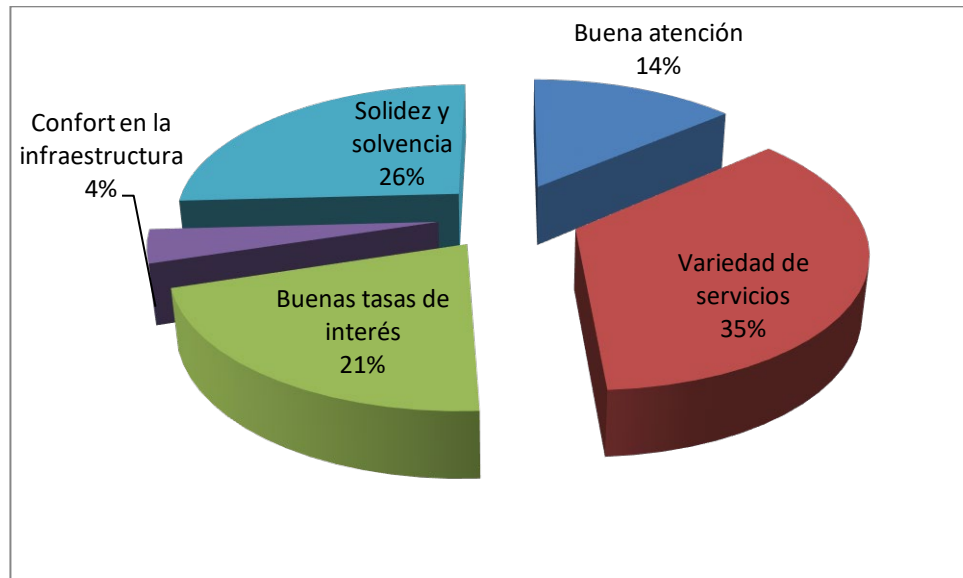
### d) MOTIVO POR QUE ELIGIERON A BANCO LOS ANDES PROCREDIT

Con relación al motivo por el que eligieron ser clientes de Banco Los Andes ProCredit, se observa que la mayoría accedió a dicha entidad por la variedad



de servicios que tiene a disposición, lo cual resulta ser la principal motivación para demandar tales prestaciones.

**Gráfico # 11 Motivo por el que eligieron ser clientes de Banco Los Andes ProCredit**



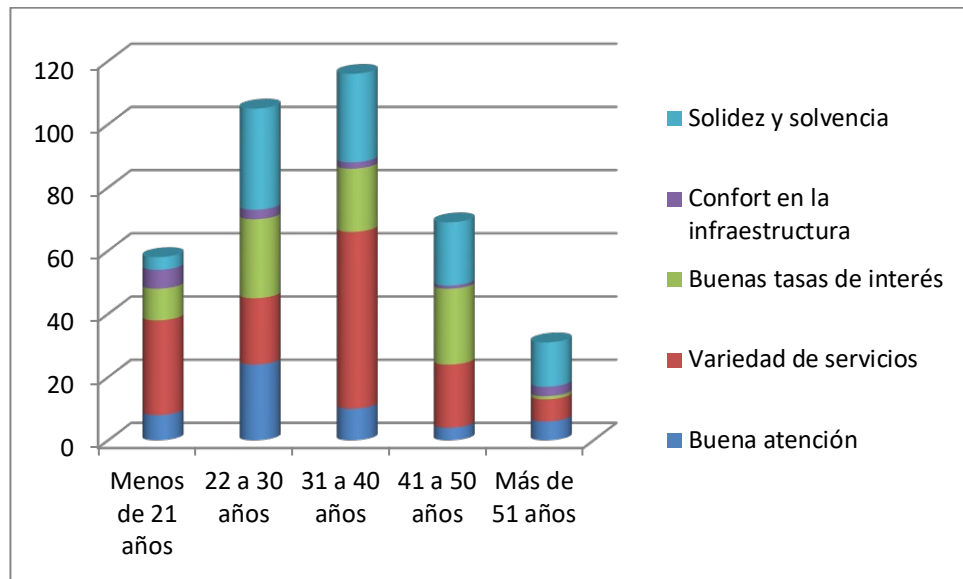
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

El 35% de los encuestados eligió esta entidad por la variedad de servicios que oferta, el 26% por la solvencia y solidez que tiene y el 21% debido a las buenas tasas de interés que ofrece, entre los tres aspectos más importantes.

Respecto a la buena atención que brinda, se advierte que solamente el 14% de los encuestados eligió dicha opción, lo cual demuestra que dicho aspecto no es un motivo para que los clientes acudan al Banco.

Ahora, si se considera la preferencia según el rango etéreo de los encuestados, se advierte que las personas más jóvenes eligen esta entidad en función a la variedad de servicios que oferta, en cambio las personas mayores lo hacen mayormente por las buenas tasas de interés que tiene o la solidez y solvencia que refleja.

**Gráfico # 12 Motivo por el que eligieron ser clientes de Banco Los Andes ProCredit, según rango etáreo**



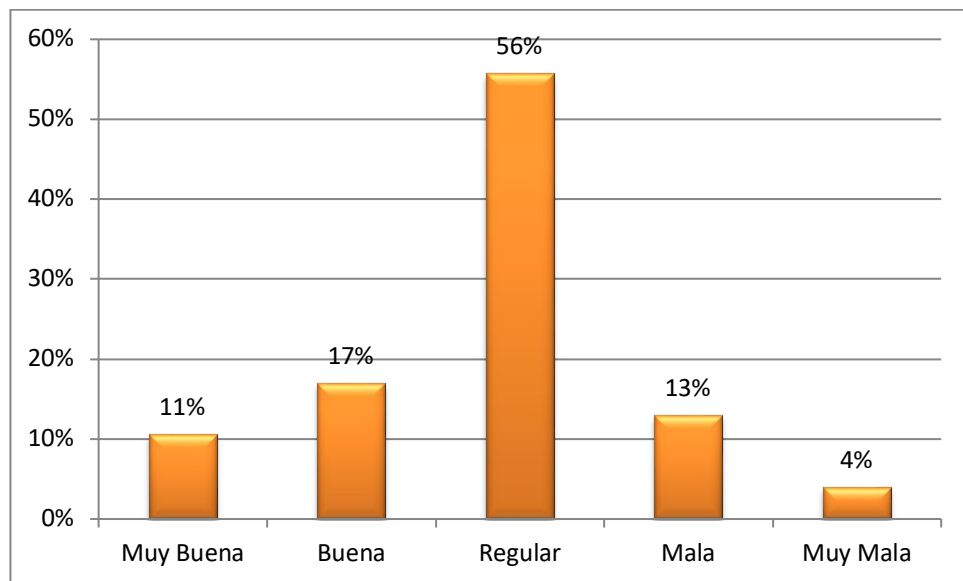
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Evidentemente, las personas menores de 21 años optan por aspectos como la disponibilidad de una amplia línea de prestaciones que oferta, hecho similar ocurre con las personas comprendidas entre los 31 a 40 años; a contraposición, las personas de 41 a 50 años eligen Banco Los Andes por las buenas tasas de interés que tiene a disposición, en tanto que las personas de 22 a 30 años y las mayores de 51 años, consideran su elección en base al criterio de seguridad y solvencia que tiene la entidad.

#### **e) CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN BRINDADA EN BANCO LOS ANDES PROCREDIT**

En general, la mayoría de los encuestados considera que la atención brindada en el Banco Los Andes ProCredit es regular, no siendo la más adecuada o especializada, de forma que efectivamente motive a los clientes a demandar una mayor cantidad de servicios.

**Gráfico # 13 Calificación de la atención brindada en Banco Los Andes ProCredit**



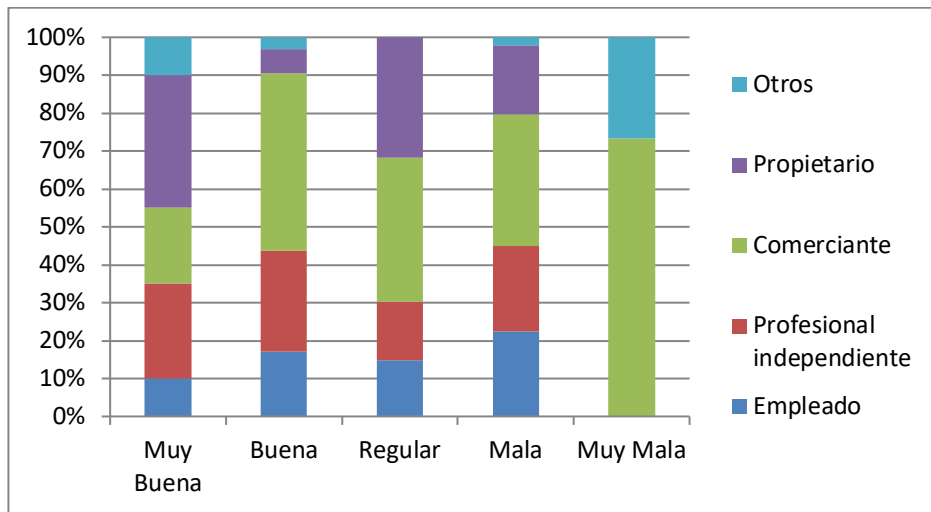
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Según la calificación dada, el 56% de los encuestados considera que el trato es regular, advirtiéndose la existencia de un 17% que otorga una calificación negativa (13% mala y 4% muy mala).

En función a esto, se puede asumir que el trato brindado a los clientes no es el más adecuado, existiendo un elevado porcentaje que tiene una opinión negativa, constituyéndose en una oportunidad de mejora que permita desarrollar diferentes acciones para que la percepción de los clientes cambie y se vuelva positiva.

Si se analiza la calificación que hacen los encuestados según la ocupación que tienen, se advierte que las calificaciones positivas son mayormente otorgadas por los profesionales y los propietarios, la calificación regular es emitida principalmente por comerciantes, quienes en la misma forma dan en mayor proporción una ponderación negativa a la atención brindada en Banco Los Andes ProCredit.

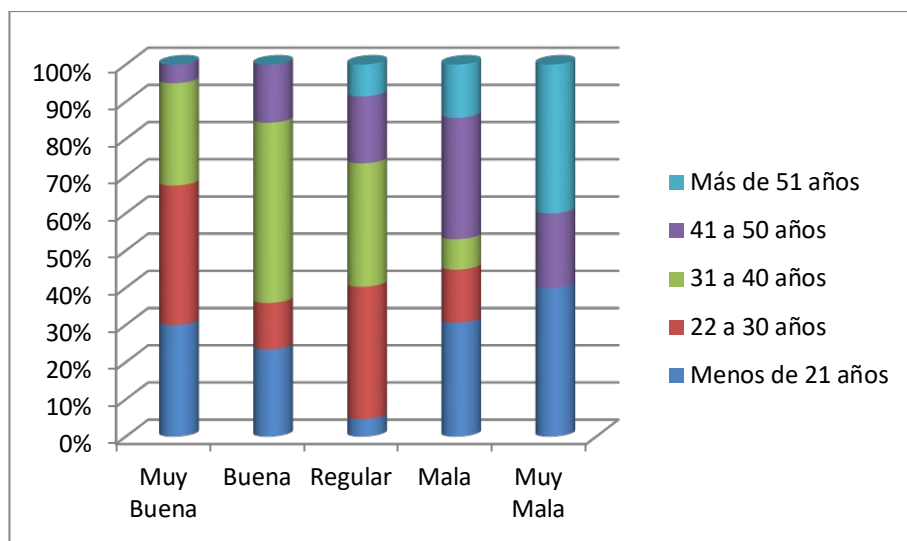
**Gráfico # 14 Calificación de la atención brindada en Banco Los Andes ProCredit, según ocupación de los encuestados**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Considerando la edad de los encuestados, las personas de 22 a 40 años son las que dan una mejor calificación, en tanto que las personas menores de 21 años y las mayores de 41 años son las que brindan mayormente una calificación negativa.

**Gráfico # 15 Calificación de la atención brindada en Banco Los Andes ProCredit, según rango etáreo**

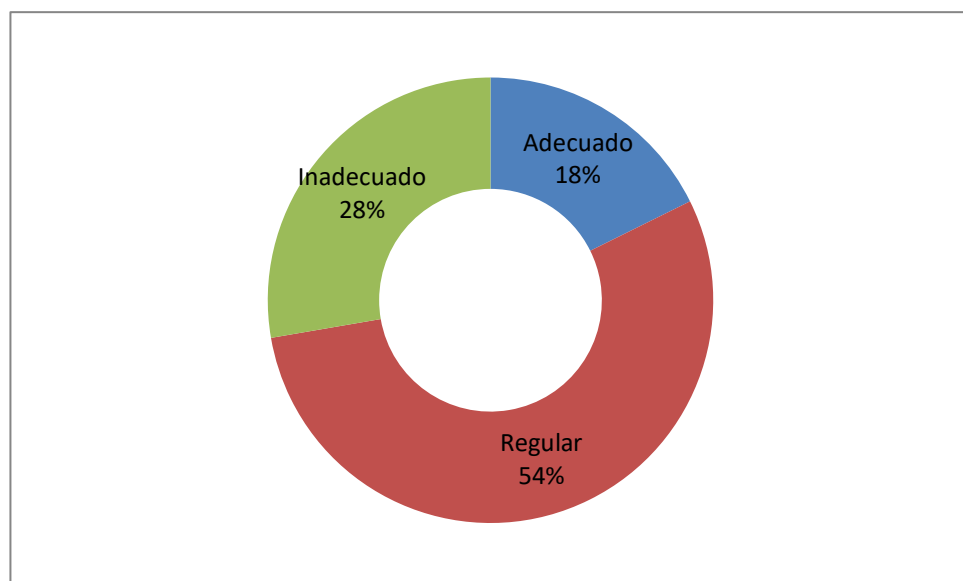


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

**f) CALIFICACIÓN BRINDADA AL TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO EN BANCO LOS ANDES PROCREDIT**

Si se considera el tiempo de espera, se advierte que igualmente la mayoría considera que es regular la espera para ser atendidos, observándose sin embargo un porcentaje alto de encuestados que opinan en forma negativa.

**Gráfico # 16 Calificación del tiempo de espera para ser atendido en Banco Los Andes ProCredit**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

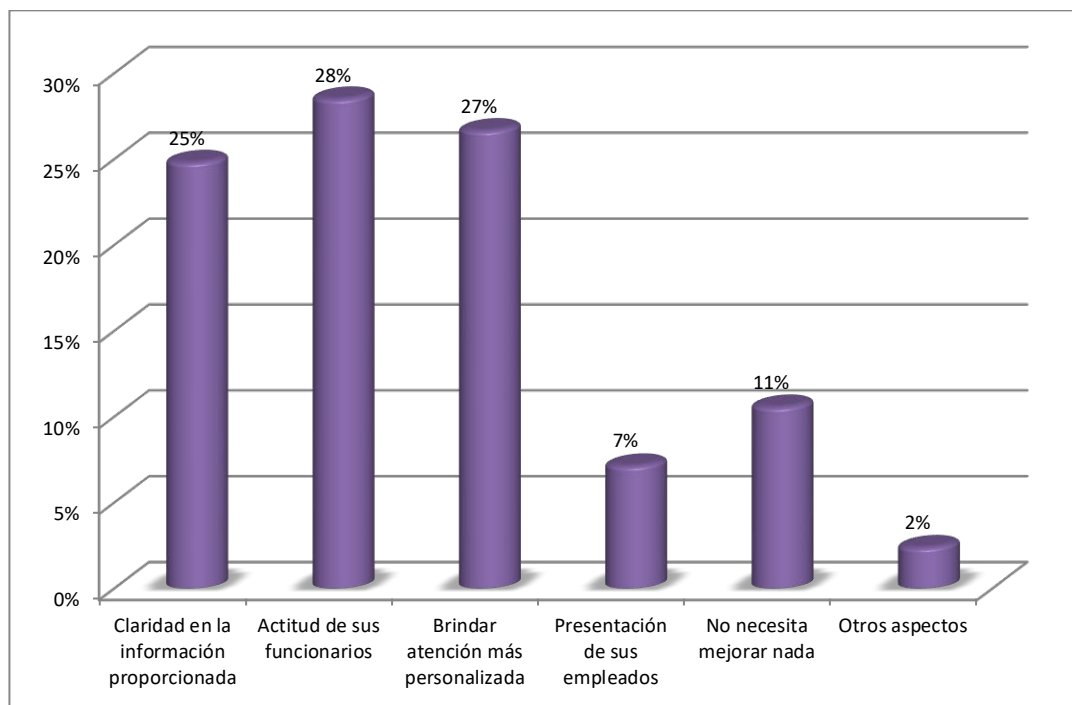
Como se puede apreciar, para el 54% de los encuestados el tiempo de espera para ser atendidos es regular, mientras que para el 28% es inadecuado y solamente el 18% opina que es adecuado.

Bajo esta perspectiva, es necesario establecer algunos mecanismos que permitan una atención más rápida y oportuna, de forma que los clientes no se sientan molestos por la demora.

**g) ASPECTOS QUE PUEDEN INCIDIR EN LA MEJORA DE LA ATENCIÓN EN BANCO LOS ANDES PROCREDIT**

Para los encuestados, los aspectos que podrían permitir una atención más adecuada están referidos principalmente a una mejor actitud de los funcionarios del Banco, a brindar una atención más personalizada y optimizar la información otorgada.

**Gráfico # 17 Aspectos que pueden incidir en la mejora de la atención en Banco Los Andes ProCredit**



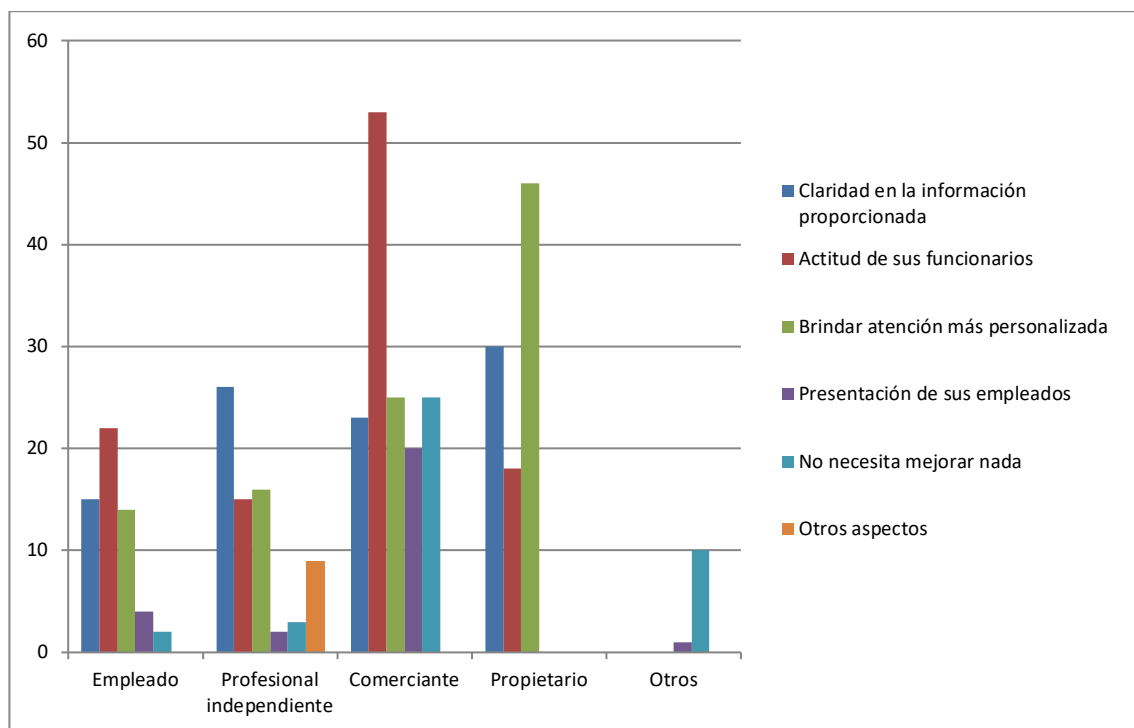
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Aproximadamente, el 80% de los encuestados consideran que se debe mejorar la actitud de los funcionarios, brindar una atención más personal y dar información en forma más clara, de manera que a través de dichos aspectos los clientes puedan sentir un mejor trato y estar más cómodos al ser atendidos.

En cambio, para el 11% el Banco no debería cambiar o mejorar nada, los cuales se puede asumir que son los clientes que están plenamente satisfechos con esta entidad y razón por la cual no la cambiarían por otra.

Analizando dicha respuesta según la ocupación de los encuestados, se advierte que para los comerciantes y los empleados el principal aspecto a mejorar es la actitud de los funcionarios del Banco, mientras que para los propietarios es la atención más especializada, finalmente los profesionales consideran que se debe brindar con mayor claridad la información proporcionada.

**Gráfico # 18 Aspectos que pueden incidir en la mejora de la atención en Banco Los Andes ProCredit, según ocupación de los encuestados**



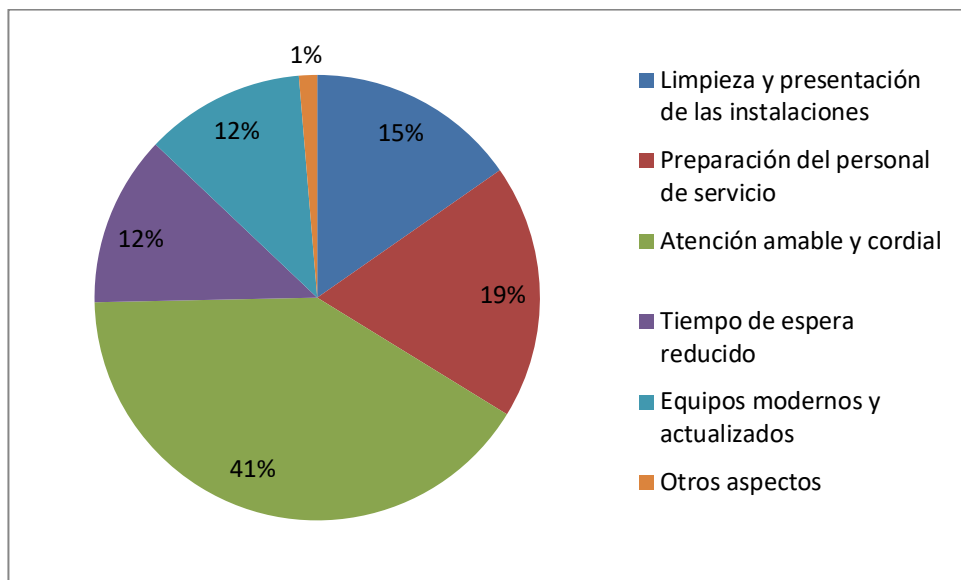
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Respecto a las personas que consideran que no es necesario que mejore nada, éstas corresponden mayormente al segmento de comerciantes.

## h) ASPECTOS MÁS RELEVANTES PARA LOS ENCUESTADOS AL MOMENTO DE RECIBIR UN SERVICIO

Con relación a los aspectos que son relevantes para los encuestados cuando reciben algún servicio, se puede observar que ellos consideran que la atención cordial y amable, la preparación del personal y la limpieza de las instalaciones son elementos que inciden en la percepción de un buen servicio.

### Gráfico # 19 Aspectos más relevantes para los encuestados al momento de recibir un servicio



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

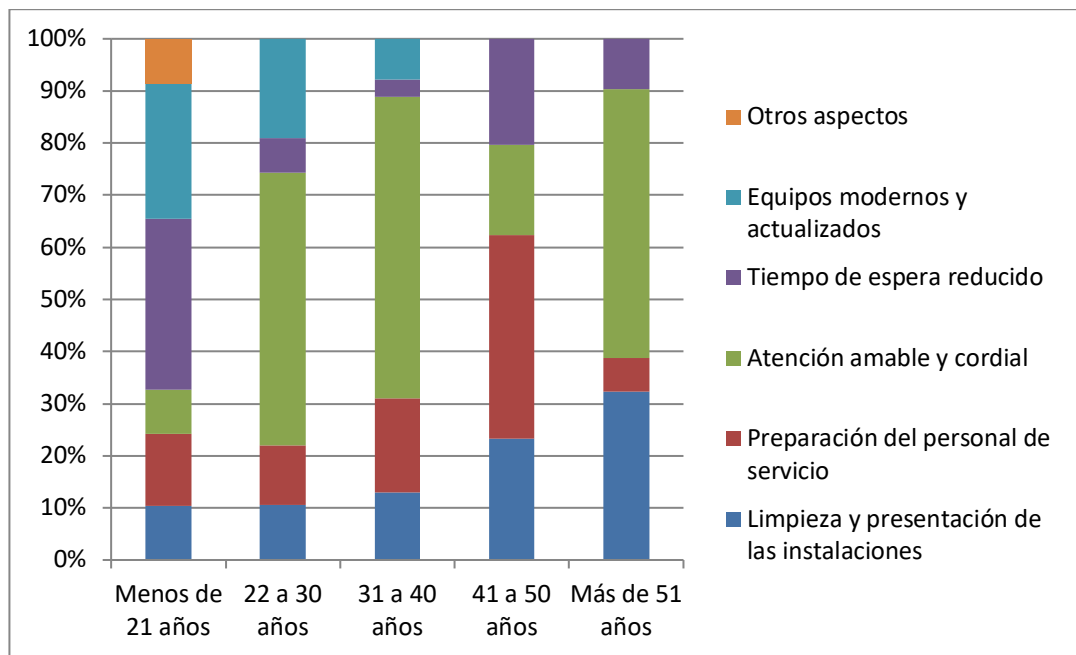
El 41% de los encuestados indica que lo más relevante al momento de recibir un servicio es el referido a la atención y amable que se le brinde, para el 19% está referido a la preparación del personal que atienda al cliente y para el 15% está relacionado con la limpieza y presentación de las instalaciones, entre los tres aspectos más importantes.



Evidentemente, la atención que se brinde a los clientes es un aspecto de suma relevancia, el cual puede determinar la permanencia o no de un demandante en una entidad, razón por la cual el Banco Los Andes ProCredit debería buscar los medios para mejorar el trato que da a sus clientes, los cuales como se puede apreciar muestran cierta disconformidad con el mismo.

Analizando esta pregunta según la edad de los encuestados se advierte que, las personas de 22 a 40 años y las mayores de 51 años priorizan la atención amable y cordial, a diferencia de las personas menores de 21 años, quienes prefieren un menor tiempo de espera, en el caso de los encuestados de 41 a 50 años, éstos eligen la preparación del personal.

**Gráfico # 20 Aspectos más relevantes para los encuestados al momento de recibir un servicio, según rango etéreo**



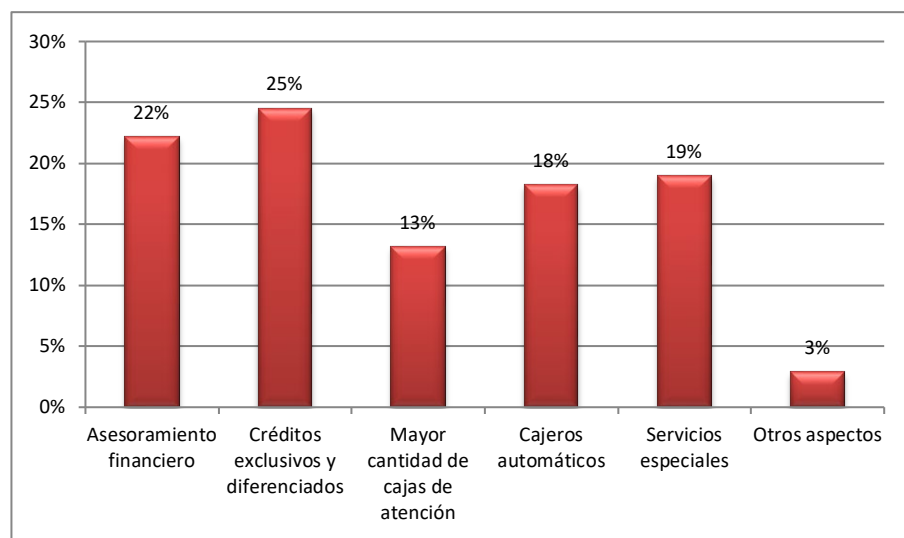
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Evidentemente, la percepción de preferencia que tienen los encuestados según su edad varía de un segmento a otro, no existiendo una tendencia general que se pueda observar en cada uno de los rangos etéreos considerados.

## i) SERVICIOS DEBERÍA IMPLEMENTAR BANCO LOS ANDES PROCREDIT

A nivel de los servicios que podría implementar la entidad objeto de estudio, se advierte que la mayoría de los encuestados mencionan tres tipos de prestaciones principalmente, las cuales están referidas a créditos exclusivos y diferenciados, el asesoramiento financiero y algunos servicios especiales.

**Gráfico # 21 Servicios debería implementar Banco Los Andes Procredit**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

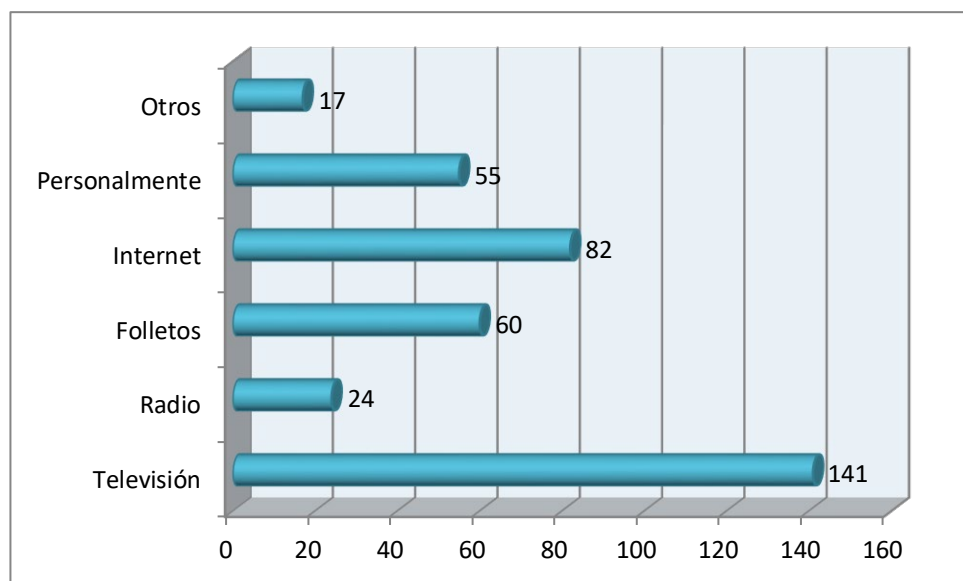
Aproximadamente, el 66% de los encuestados sugiere la implementación de prestaciones como créditos exclusivos y diferenciados, asesoramiento financiero y servicios especiales, observándose que igualmente existe el requerimiento de ampliar la cobertura de cajeros (18%) y la disponibilidad de mayor cantidad de cajas de atención en oficinas (13%).

Estos aspectos deberían ser considerados por Banco Los Andes ProCredit, puesto que en cierta forma permitirían satisfacer una necesidad de los clientes que tal vez en la actualidad no es observada o advertida por la entidad.

## j) MEDIO POR EL QUE DEBERÍA EMITIR MÁS INFORMACIÓN EL BANCO LOS ANDES PROCREDIT

Los medios de comunicación que tienen mayor aceptación los encuestados están referidos a la televisión y el internet, los cuales captan más del 59% de la preferencia.

**Gráfico # 22 Medio por el que debería emitir más información el Banco Los Andes ProCredit**

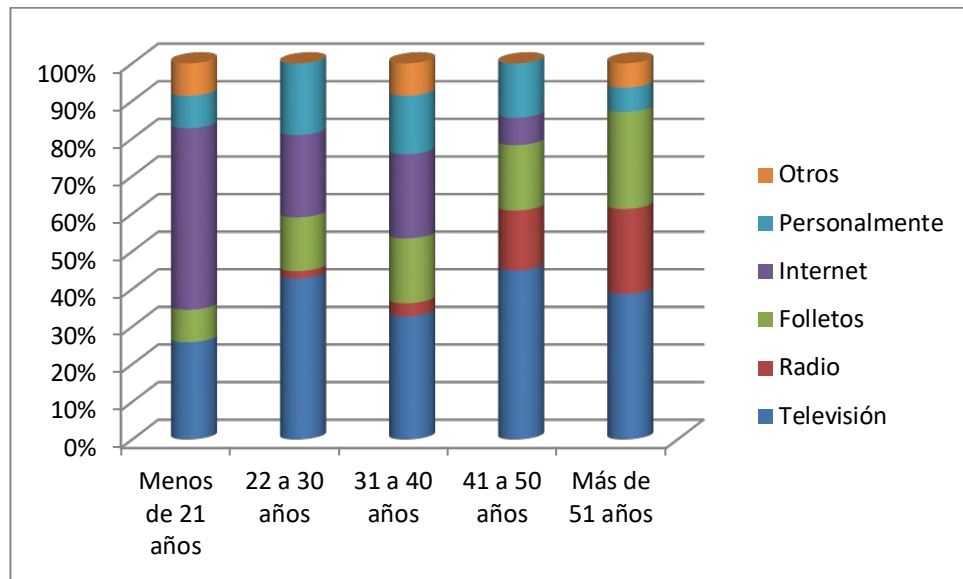


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Evidentemente, existe una elevada cantidad de encuestados que prefieren recibir información a través de medios como la televisión o el internet, los cuales por su carácter globalizador permite tener una mayor audiencia y por ende recepción del mensaje que se quiera emitir.

Según la edad de los encuestados, las personas menores de 21 años prefieren mayormente la publicidad por internet, en cambio las personas mayores de 21 años muestran mayor interés por la televisión, tal como se aprecia en el siguiente gráfico.

**Gráfico # 23 Medio por el que debería emitir más información el Banco Los Andes ProCredit, según rango etáreo**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

En este caso, se observa claramente que las personas más jóvenes prefieren medios más actuales, como es el internet, el cual está mayormente posicionado en dicho segmento etáreo; en cambio, las personas que tienen una mayor edad muestran interés principalmente en un medio como la televisión, el cual a su criterio es la mejor forma para poder publicitar un servicio o producto.

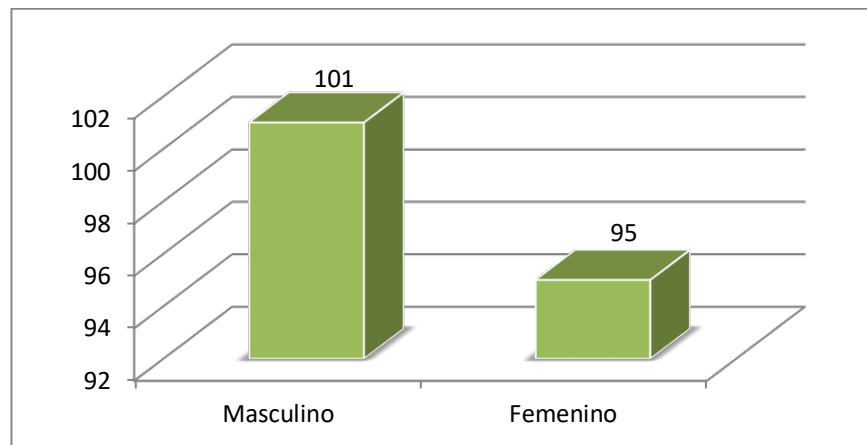
#### **4.2.2.2. INFORMACIÓN OBTENIDA DE LOS CLIENTES POTENCIALES**

Al igual que en el caso del segmento de clientes actuales, a continuación se presenta la información obtenida en la encuesta a clientes potenciales, misma que está sistematizada en gráficos de salida.

### k) DATOS GENERALES DE LOS ENCUESTADOS

De la totalidad de personas encuestadas, alrededor del 101 son varones y 95 son mujeres, mostrando nuevamente una mayor presencia masculina dentro del mercado que demanda servicios financieros.

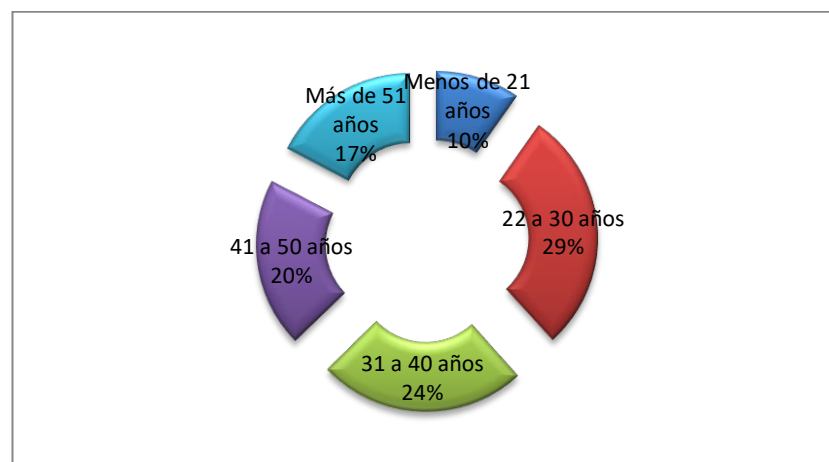
**Gráfico # 24 Sexo de los encuestados**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

A nivel de edad, la mayor parte de los encuestados tiene entre 22 a 30 años, mientras que el menor porcentaje corresponde a personas de menos de 21 años de edad.

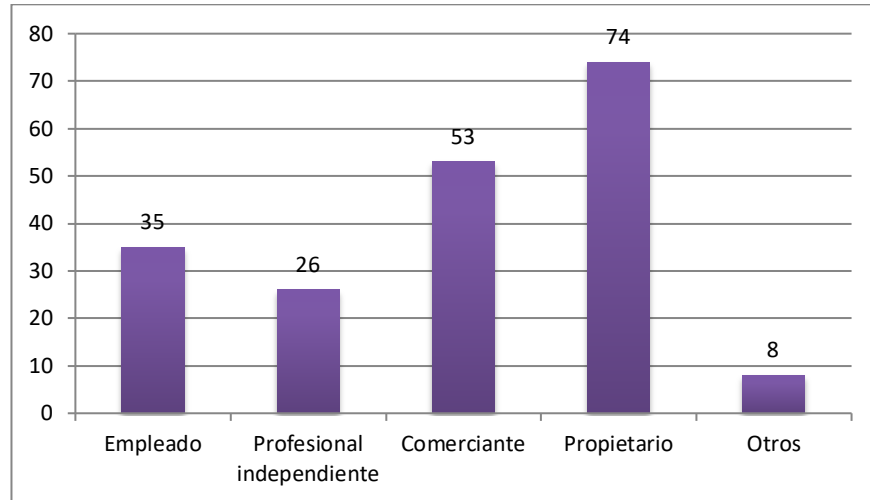
**Gráfico # 25 Edad de los encuestados**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Respecto a la ocupación, se advierte que la mayoría tiene un negocio propio (74 encuestados), seguidos por los comerciantes (53 encuestados) y los empleados (35 encuestados), entre los más representativos.

**Gráfico # 26 Ocupación de los encuestados**

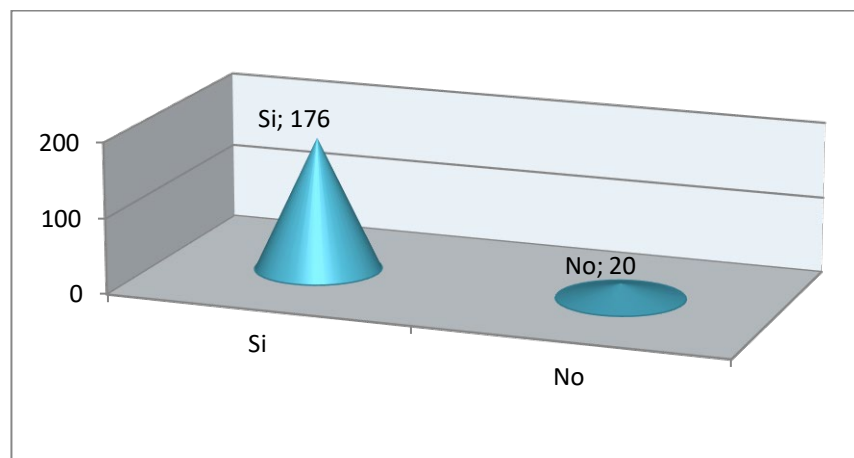


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

**I) DEMANDA DE SERVICIOS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA**

Alrededor de 176 encuestados señala que demanda algún tipo de servicio de las entidades financieras, mientras que los restantes 20 indican lo contrario

**Gráfico # 27 Demanda de servicios de una entidad financiera**

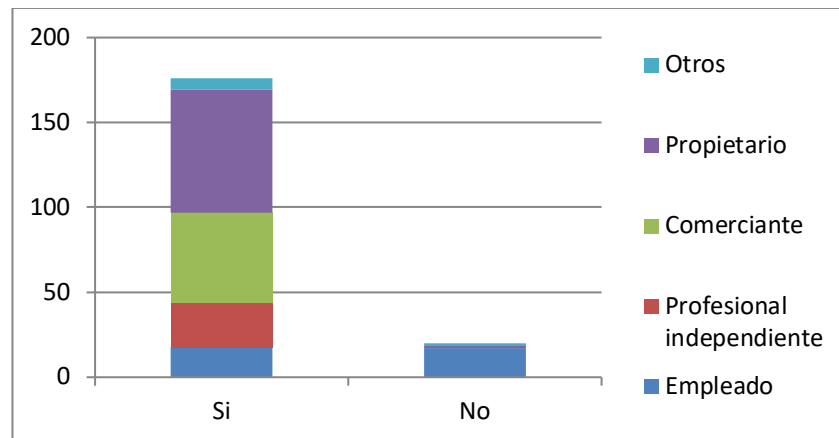


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

El requerimiento de servicios financieros por parte de los encuestados es relativamente elevado, mismo que asciende al 90% de la muestra considerada.

Si se analiza la demanda según actividad de los encuestados, los empleados son las personas que menos demandan servicios financieros

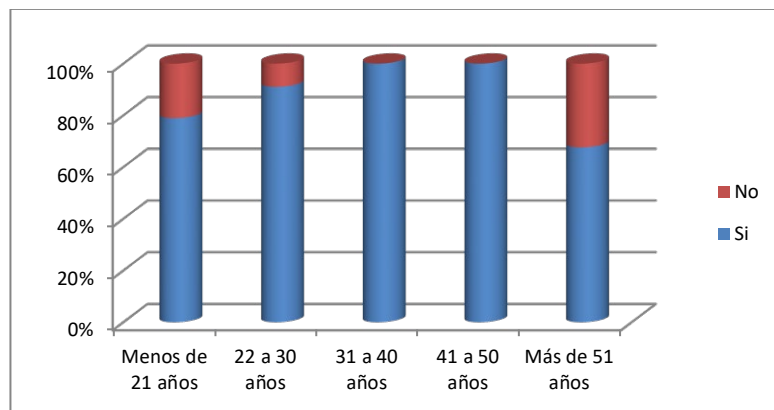
**Gráfico # 28 Demanda de servicios de una entidad financiera, según ocupación de los encuestados**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

A nivel de rango etáreo, las personas mayores de 51 años son las que, en proporción, demandan menos este tipo de prestaciones.

**Gráfico # 29 Demanda de servicios de una entidad financiera, según rango etáreo**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

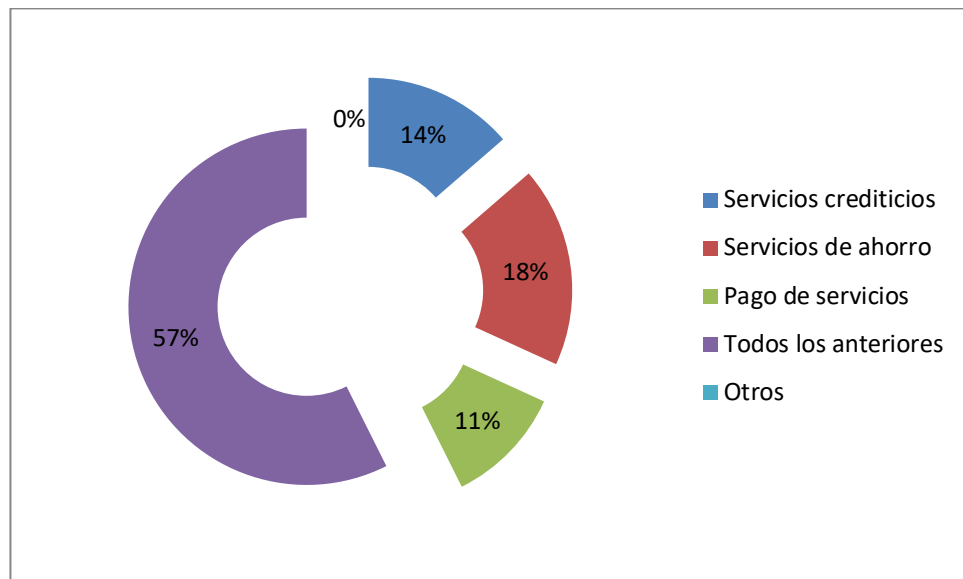
En función a esta demanda de servicios, la muestra se ajustó a solamente aquellas personas que requieren este tipo de prestaciones, vale decir a 176 encuestados.

En este sentido, a continuación se presenta la información obtenida de los 176 encuestados que accede a algún tipo de servicio de una entidad financiera.

### m) TIPO DE SERVICIOS DEMANDADOS

Con relación al tipo de servicios que demandan los encuestados, se observa que las prestaciones requeridas están referidas principalmente a los créditos financieros, las cuentas de ahorro y el pago de servicios básicos (agua, luz, telefonía, etc.).

**Gráfico # 30 Tipo de servicios demandados de una entidad financiera**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

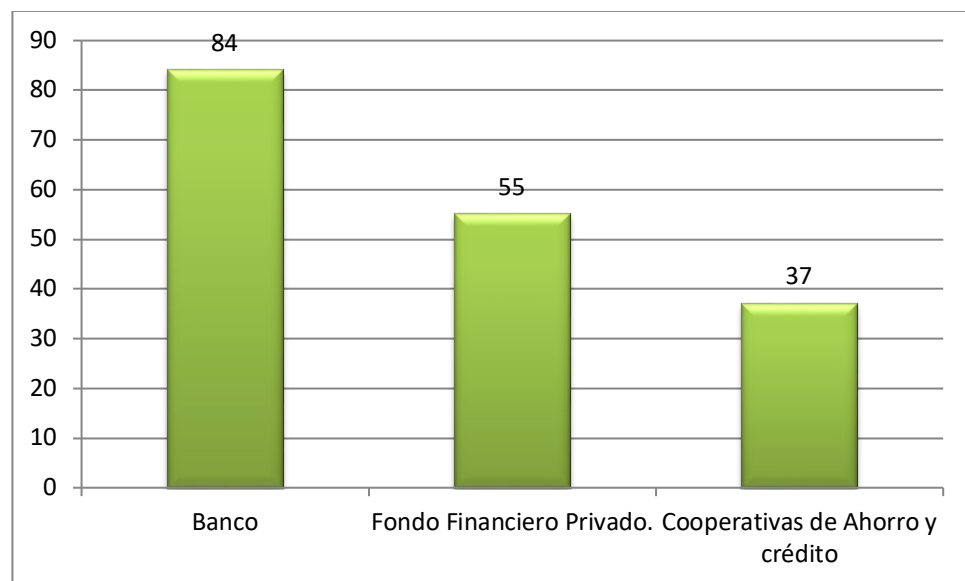
En términos porcentuales, el 57% de los encuestados requiere las tres prestaciones mencionadas anteriormente, el 18% accede solamente a cuentas de ahorro, el 14% demanda sólo créditos financieros y el restante 11% acude exclusivamente a pagar sus servicios.



## n) ENTIDAD FINANCIERA DE LA QUE DEMANDA LOS SERVICIOS

Las entidades financieras a las que acuden mayormente los encuestados para el acceso a los servicios mencionados anteriormente son los bancos, los cuales captan alrededor del 48% de la preferencia de los clientes.

**Gráfico # 31 Entidad financiera de la que demanda los servicios**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

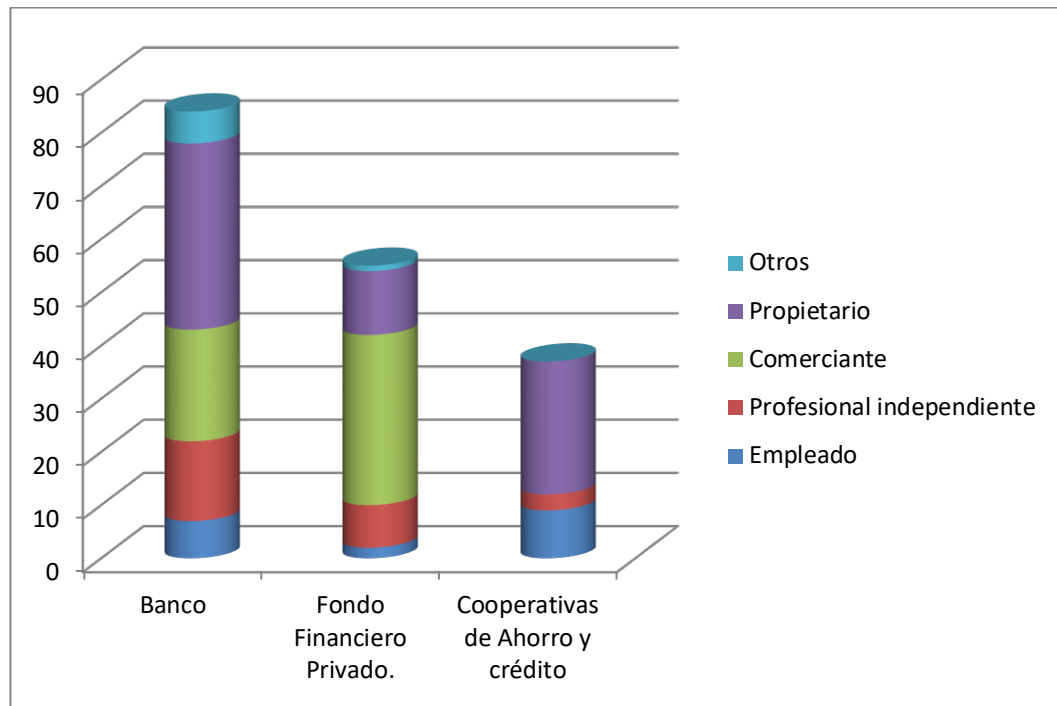
Evidentemente, los bancos son los lugares donde acuden en mayor cantidad los encuestados, mientras que las cooperativas de ahorro y crédito son las que tienen menor preferencia.

Este aspecto puede ser explicado en función a que las entidades bancarias disponen de una mayor cobertura, la cual se extiende a diferentes puntos de la ciudad, a diferencia de las cooperativas o las propias mutuales, las cuales tienen menor cantidad de puntos de atención.

Analizando esta pregunta según la ocupación de los encuestados, se advierte que las personas que acuden mayormente a las entidades bancarias son los

propietarios de empresas, mientras que a los fondos financieros asisten mayormente los comerciantes, en tanto que en el caso de las cooperativas existe una presencia mayor tanto de propietarios como de empleados.

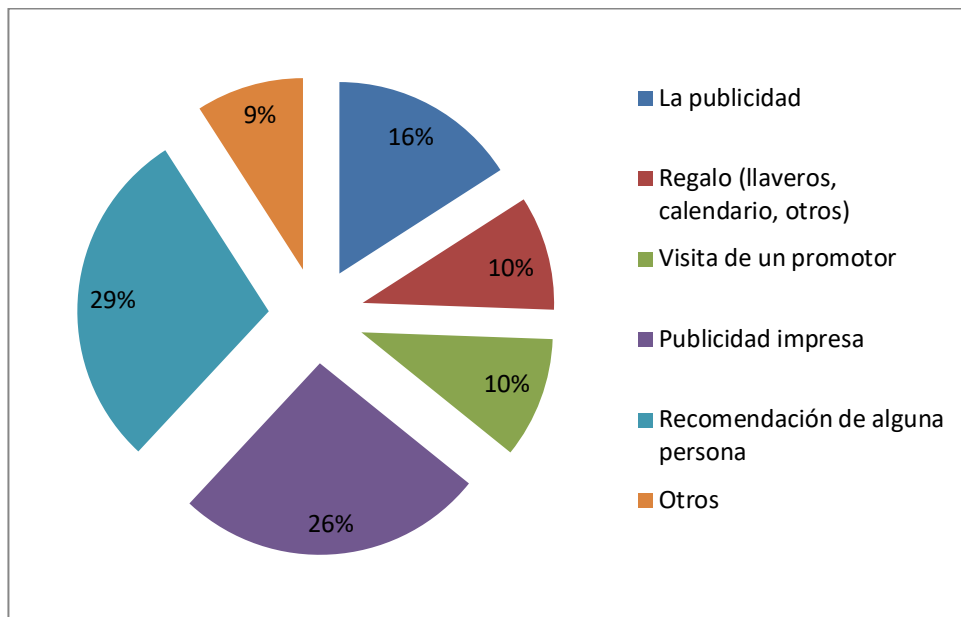
**Gráfico # 32 Entidad financiera de la que demanda los servicios, según ocupación de los encuestados**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

#### o) MOTIVO POR EL QUE ELIGIO LA ENTIDAD FINANCIERA

Considerando los motivos por los cuales los encuestados eligen una entidad financiera para la demanda de servicios, se advierte que la principal razón es la recomendación que dan amistades, familiares y conocidos, tal como se aprecia en el siguiente gráfico.

**Gráfico # 33 Motivo por el que eligió la entidad financiera**

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

El 29% de los encuestados eligió una entidad en función a la recomendación que le dieron otras personas, el 26% lo hizo por la publicidad impresa que recibió, al igual que el 26% que indica la publicidad en otros medios como ser la televisión o la radio, el restante 29% está distribuido entre encuestados que señalan por la visita de un promotor, el regalo de productos o aspectos menos relevantes como la proximidad a su fuente laboral o domicilio.

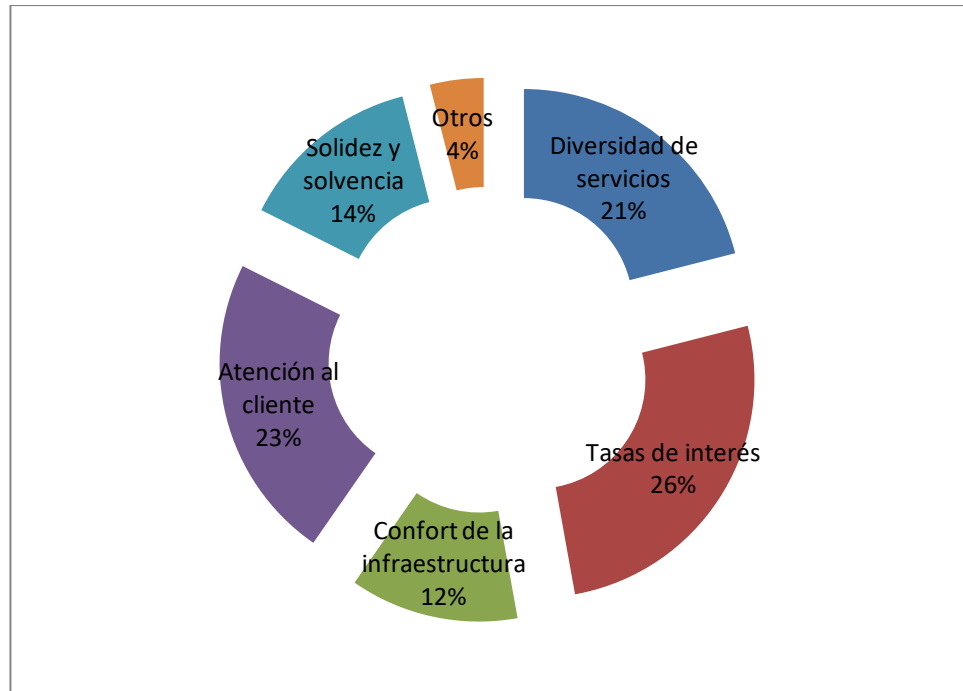
Evidentemente, ninguno de los encuestados señala que acudió a una determinada entidad por la adecuada atención que le brindaron, lo cual deja percibir que el trato que brindan en dichas instituciones en general no es bueno y no se constituye en un elemento que pueda incidir en la preferencia de los clientes actualmente.

#### **p) ASPECTOS QUE VALORA MÁS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA**

Según la mayoría de los encuestados, los aspectos que tienen mayor valoración para los clientes están referidos a las tasas de interés que tengan

las entidades, la atención que briden y la diversidad de servicios que puedan ofertar.

**Gráfico # 34 Aspectos que valora más de una entidad financiera**

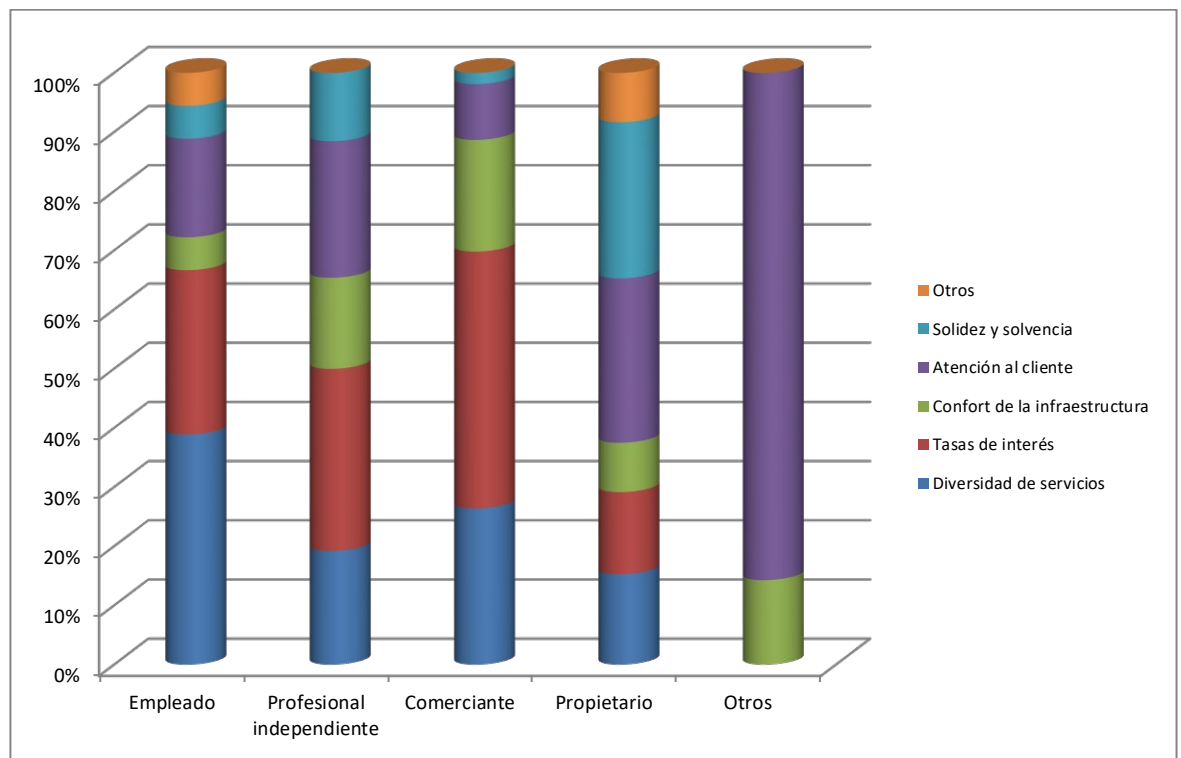


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Solamente el 23% de los encuestados considera como un aspecto importante a la atención al cliente que ofrezcan las entidades, lo cual muestra que los propios clientes no consideran de importancia la atención que se les brinde, precisamente debido a la poca relevancia que tiene dicha atención para la mayoría de las entidades financieras.

Si se considera esta respuesta desde la perspectiva de la ocupación de los encuestados, se puede observar que para los empleados el principal motivo de elección es la diversidad de servicios que pueda existir, en cambio para los profesionales independientes y los comerciantes la elección se realiza en función a las tasas de interés disponibles, en cambio para los propietarios se basa primordialmente en la atención que brinde la entidad a sus clientes.

**Gráfico # 35 Aspectos que valora más de una entidad financiera, según ocupación de los encuestados**

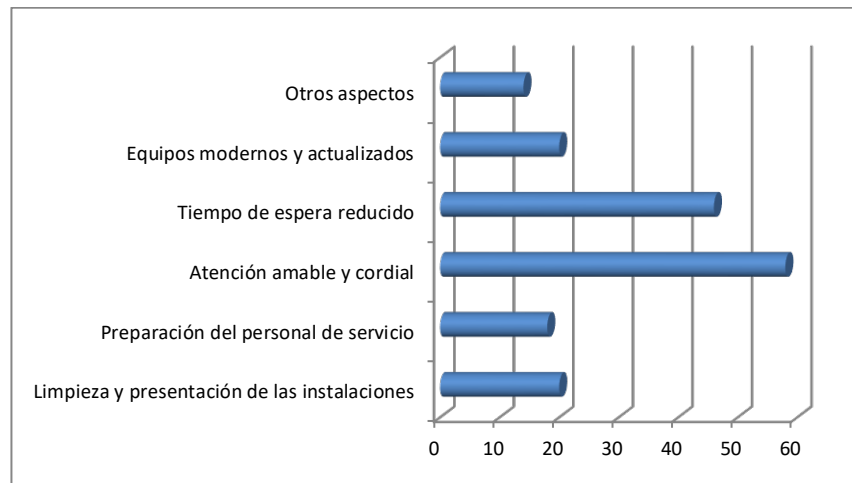


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

**q) ASPECTOS DE MAYOR IMPORTANCIA QUE VALORAN LOS ENCUESTADOS AL MOMENTO DE RECIBIR UN SERVICIO**

Si se considera que tiene mayor importancia para un cliente a la hora de recibir un determinado servicio, se puede advertir que la atención amable y cordial que se brinde es un elemento diferenciador para la mayoría de los encuestados.

**Gráfico # 36 Aspectos de mayor importancia que valoran los encuestados al momento de recibir un servicio**

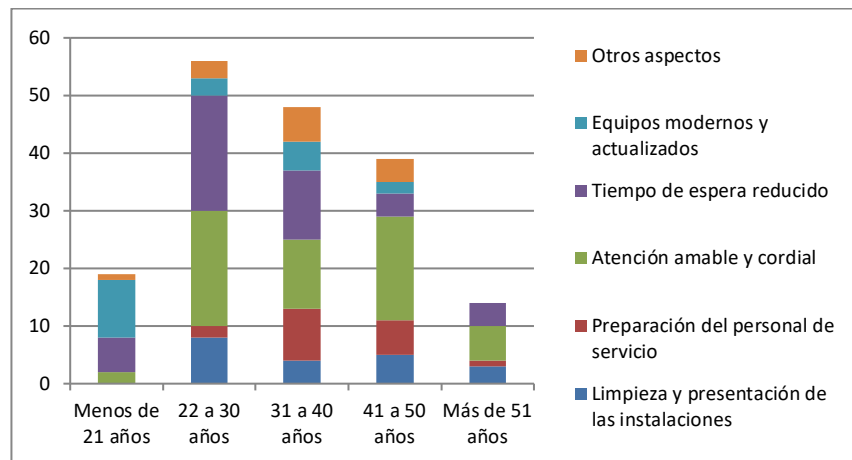


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Evidentemente, existen algunos elementos que son de mayor importancia para los encuestados, entre ellos se tiene la atención amable y cordial, el menor tiempo de espera y la propia limpieza de las instalaciones.

Analizando la respuesta según la edad, se advierte lo siguiente.

**Gráfico # 37 Aspectos de mayor importancia que valoran los encuestados al momento de recibir un servicio, según rango etáreo**



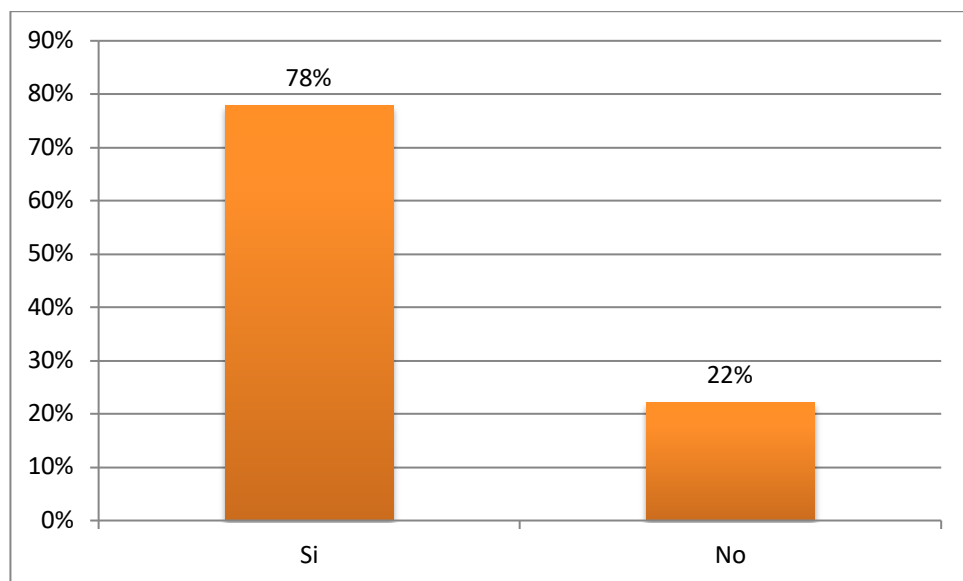
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Los encuestados mayores de 40 años valoran más la atención cordial y amable que se les brinde, en cambio para los encuestados de 22 a 40 años se tiene mayormente el tiempo de espera adecuado y la atención cordial, finalmente los encuestados menores de 21 años prefieren la actualización de los equipos y el tiempo de espera reducido.

#### r) CONOCIMIENTO SOBRE BANCO LOS ANDES PROCREDIT

Conforme señala la mayoría de los encuestados, Banco Los Andes ProCredit es conocido por la mayoría de las personas consultadas, lo cual en cierta forma muestra que dicha entidad tiene un cierto grado de posicionamiento en el mercado de servicios financieros de la ciudad de Sucre.

**Gráfico # 38 Conocimiento sobre Banco Los Andes Procredit**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

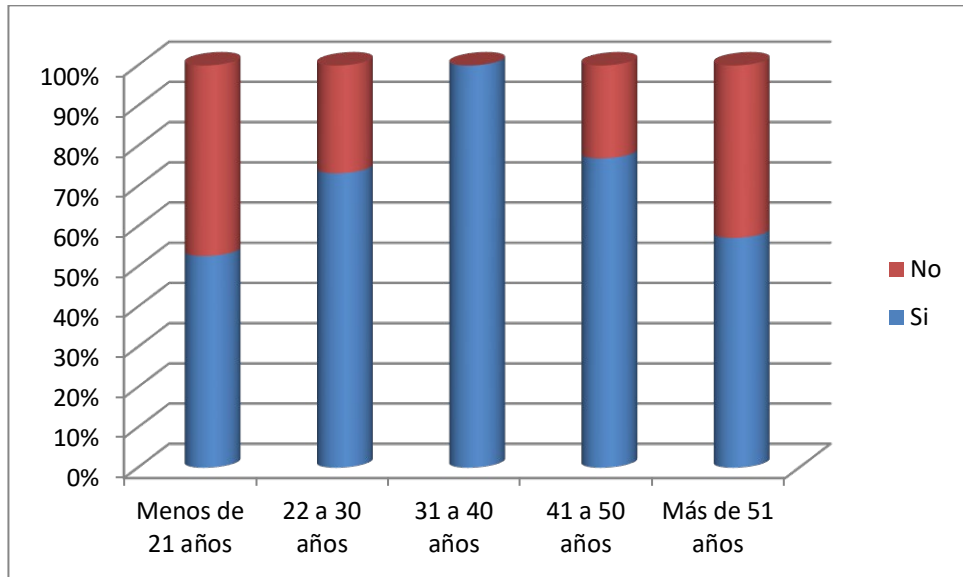
El 78% de los encuestados menciona que tiene conocimiento sobre la existencia de Banco Los Andes ProCredit y solamente un 22% indica que no sabía de la existencia de la misma.

Este aspecto en cierta forma es positivo para la entidad, puesto que evidencia

que la misma ha logrado difundir su imagen de marca y posicionarla en el medio, de forma que las personas la reconozcan y diferencien.

Según la edad de los encuestados, las personas menores de 21 años son las que menos tienen conocimiento sobre la entidad objeto de estudio, mientras que las personas de 31 a 40 años son las que tienen un mayor grado de conocimiento sobre la misma.

**Gráfico # 39 Conocimiento sobre Banco Los Andes Procredit, según rango etéreo**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

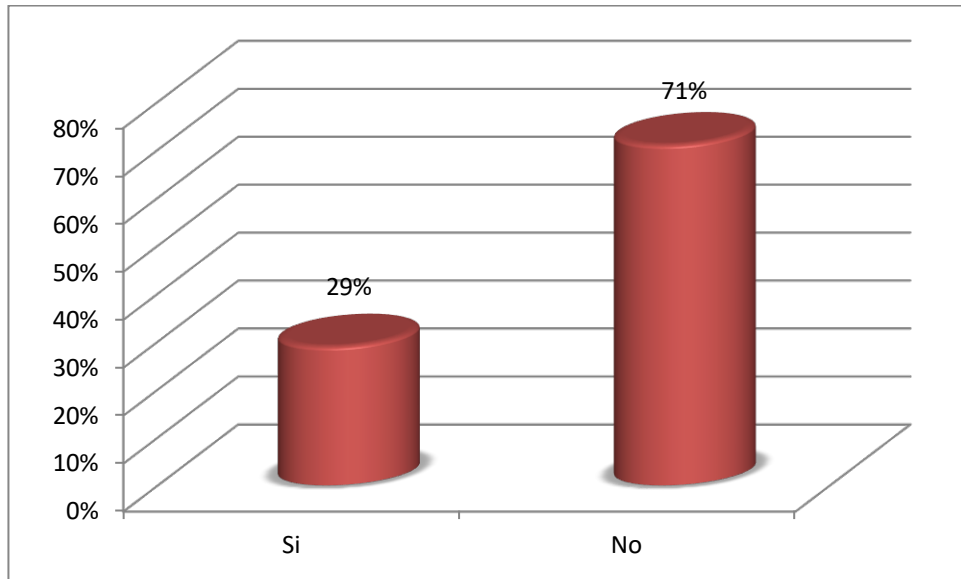
**s) CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS ESPECIALIZADOS Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE DIFERENCIADA QUE OFRECE BANCO LOS ANDES PROCREDIT**

La mayoría de los encuestados no conoce los servicios que oferta Banco Los Andes ProCredit y tampoco sabe sobre la atención diferenciada que ofrece la entidad, aspecto que resulta negativo para poder ampliar la cartera de clientes que tiene.



De esta forma, solamente el 21% de los encuestados indica estar al tanto de los servicios especializados que ofrece Banco Los Andes ProCredit, mientras que el 71% no sabía de dichas prestaciones.

**Gráfico # 40 Conocimiento sobre los servicios especializados que ofrece Banco Los Andes Procredit**

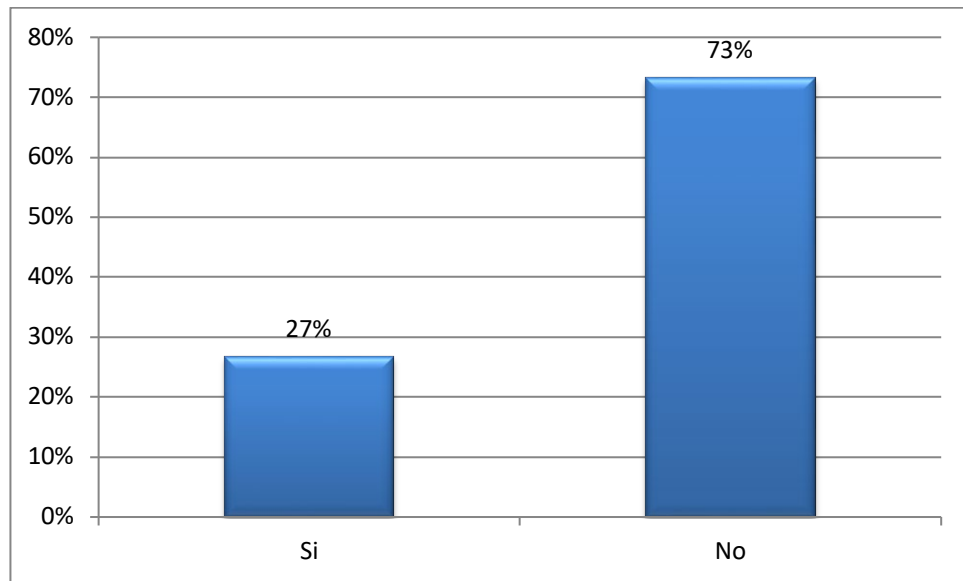


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Pese a que mucha gente conoce la existencia de la entidad, la mayoría no sabe lo que ofrece ésta, lo cual evidencia que solamente se ha logrado posicionar la imagen que tiene esta entidad y no así los servicios que oferta propiamente.

Lo mismo ocurre respecto al trato amable y diferenciado que presta a los clientes la entidad, puesto que la mayoría desconoce dicha atención brindada y sólo un reducido número de personas está al tanto de eso.

**Gráfico # 41 Conocimiento sobre el trato amable y diferenciado que ofrece Banco Los Andes Procredit**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

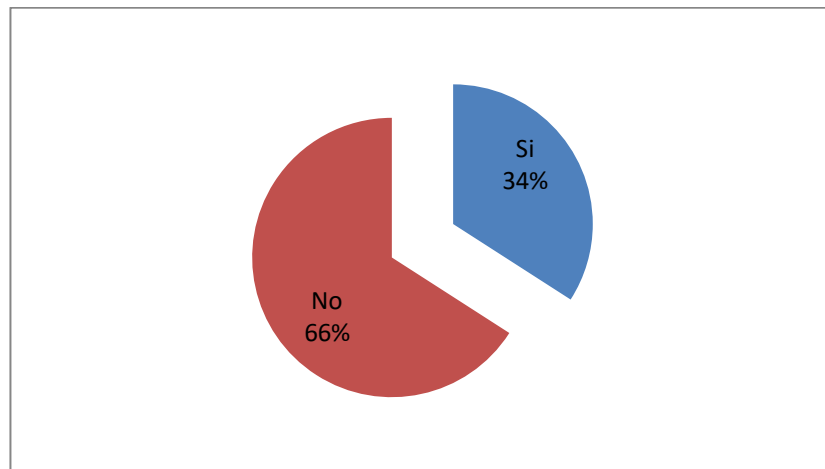
Evidentemente, el 73% de los encuestados desconoce la atención que se brinda en la entidad y solamente un 27% afirma estar al tanto del trato diferenciado que ofrece.

Estas respuestas obtenidas muestran que solamente se ha logrado posicionar en el mercado la imagen de Banco Los Andes ProCredit y no así los servicios y el trato que brinda a los clientes, aspectos que podrían ser los elementos que diferencien a la entidad y a la vez capten mayor cantidad de clientes.

#### **t) INTERÉS POR ACCEDER A LOS SERVICIOS QUE OFRECE BANCO LOS ANDES PROCREDIT**

De acuerdo a la respuesta emitida, el 34% de los encuestados estaría interesado en acceder a alguna prestación que oferte el Banco Los Andes ProCredit, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

**Gráfico # 42 Interés por acceder a los servicios que ofrece Banco Los Andes ProCredit**

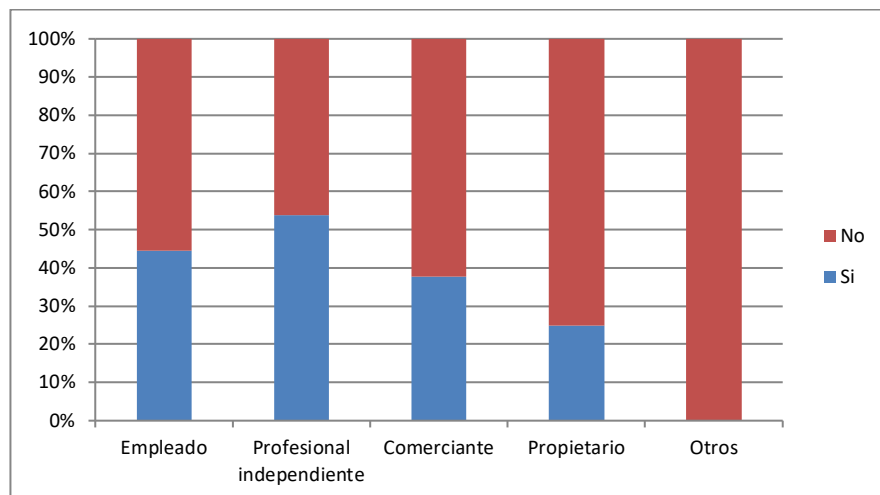


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

De los 176 encuestados que demandan servicios financieros, alrededor de 60 estarían interesados en acceder a los mismos a través del Banco Los Andes.

Considerando esta respuesta según la actividad de los encuestados, se observa que los más interesados son los profesionales independientes, los empleados y los comerciantes.

**Gráfico # 43 Interés por acceder a los servicios que ofrece Banco Los Andes ProCredit, según ocupación de los encuestados**

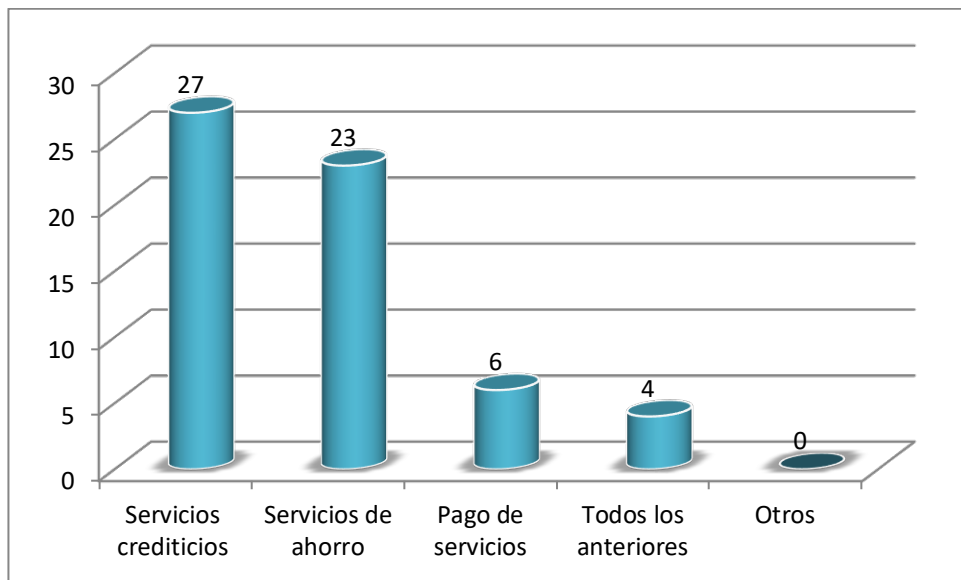


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

#### u) SERVICIOS A LOS QUE QUISIERAN ACCEDER

Considerando este interés, los servicios que podrían solicitar los encuestados están referidos principalmente a créditos financieros y cuentas de ahorro, los cuales captan alrededor del 83% de la demanda potencial existente.

**Gráfico # 44 Servicios a los que quisieran acceder**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

De los 60 encuestados interesados en acceder a los servicios que oferta el Banco Los Andes ProCredit, se advierte que la mayoría (50 personas) opta por las prestaciones referidas a créditos bancarios y cuentas de ahorro.

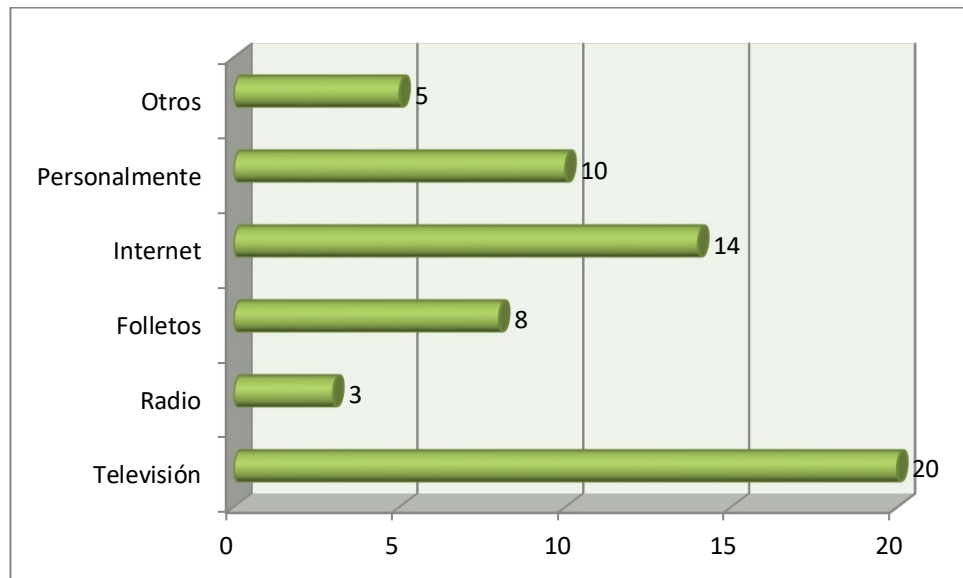
De acuerdo a esto, Banco Los Andes ProCredit debería centrar sus esfuerzos en socializar de mejor manera estos productos financieros, de manera que efectivamente se pueda captar esta demanda potencial identificada.

#### v) MEDIO POR EL QUE QUISIERA RECIBIR MÁS INFORMACIÓN DE BANCO LOS ANDES PROCREDIT

Considerando los medios que son de mayor interés para recibir información de

la entidad, los encuestados señalan tres opciones, la televisión, como el más importante de todos, el internet y la comunicación personal, a través de promotores.

**Gráfico # 45 Medio por el que quisiera recibir más información de Banco Los Andes ProCredit**

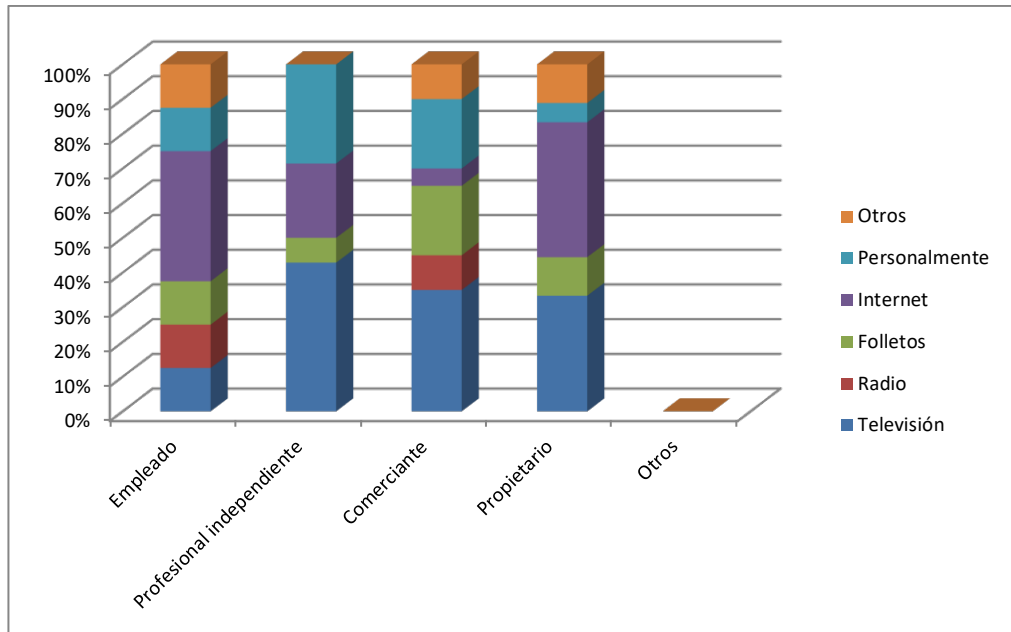


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Evidentemente, la televisión es el principal medio de comunicación por donde los encuestados quisieran recibir información de Banco Los Andes ProCredit, al cual le sigue tanto el internet como la visita de promotores que informen sobre estos productos.

Analizando esta respuesta según la ocupación de los encuestados, se observa que la televisión es el medio preferido para recibir información en los segmentos de profesionales y comerciantes, mientras que el internet es elegido principalmente por empleados y propietarios de empresas, tal como se aprecia en el siguiente gráfico.

**Gráfico # 46 Medio por el que quisiera recibir más información de Banco Los Andes ProCredit, según ocupación de los encuestados**



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

### 4.3. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

Durante los últimos años ha existido un incremento considerable del número de entidades oferentes de servicios financieros en la ciudad de Sucre, por ello es preciso establecer el grado de rivalidad y competitividad que existe en este sector; para ello, se ha recurrido al análisis de Porter, que mediante el estudio de sus cinco fuerzas competitivas permite establecer dicho contexto.

En este sentido, seguidamente se describe cada una de estas variables y su connotación en el sector financiero.

#### 4.3.1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

De acuerdo a lo observado, el ingreso de nuevos competidores está influido por las barreras de entrada como son las economía de escala, la diferenciación de

los productos y procesos, la ventajas en producción y distribución y las grandes necesidades de capital para constituirse entidad financiera, así como la necesidad de grandes inversiones para empezar a competir, en tecnología y seguridad en las transacciones.

Por otro lado, una de las barreras de entrada más fuertes al sector financiero está directamente relacionada con la alta regulación por parte del Gobierno que exige que aquellos que deseen ingresar cumplan con altos estándares en cuanto a barreras para la salida, de forma que puedan adaptarse al entorno del mercado y ofrecer prestaciones que beneficien efectivamente a los clientes. Igualmente, las economías de escala y el nivel de gestión informatizado para el desarrollo del proceso de servicio suponen barreras de entrada importantes.

Otro factor a tener en cuenta es la globalización de la economía y la entrada de la banca extranjera en el país. La estrategia utilizada para realizar la apertura de nuevos mercados es la de las fusiones, donde bancos extranjeros absorben bancos locales para lograr un posicionamiento y reconocimiento en el sector.

Bajo estos criterios, el sector presenta una gran cantidad de barreras de entrada, aspecto que incide en la aparición de nuevos oferentes y que es favorable para los actuales competidores.

#### **4.3.2. LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

A nivel del grado de rivalidad en el sector, se advierte la existencia de un elevado número de competidores, entre entidades bancarias, fondos financieros y cooperativas de ahorro y crédito, las cuales ofertan servicios financieros similares y que tienen muy poca diferenciación.

Sin embargo, es necesario señalar que algunas de estas entidades se especializan en un nicho de mercado en particular, de forma que existe una especie de segmentación de los clientes según parámetros relacionados con la

actividad que realizan, el tamaño de la empresa o las características del servicio que ofertan.

Pese a ello, resulta evidente que existe una alta competencia y competitividad por parte de las entidades que conforman el sector ya que, en su mayoría, cuentan con excelente infraestructura, desarrollo tecnológico y capital humano.

Por otra parte, la coyuntura económica actual ha generado mayores necesidades financieras, tanto de particulares como de empresas, lo cual ha motivado una creciente y constante demanda. Las barreras de movilidad no son tan elevadas como en otros sectores debido al proceso de desintermediación que hace referencia al auge de los mercados financieros como instrumentos de financiación e inversión.

En función a esto, se puede asumir que el grado de rivalidad del sector es alto, puesto que existe una cantidad considerable de oferentes, quienes ofertan servicios muy similares ante una demanda que ha crecido constantemente.

#### **4.3.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

En el sector financiero, el input principal de la cadena de valor es el dinero. Según aumenta el volumen de dinero cedido por los proveedores, aumenta su posición negociadora. El poder negociador de las entidades financieras frente a los proveedores se fundamenta en una mayor concentración del sector; la poca diferenciación del dinero; los bajos costes que supone un cambio de proveedor y las posibilidades de integración hacia atrás de las entidades financieras. A mayor número de competidores, mayor poder negociador de los proveedores de dinero.

Destacar también la importancia de otros proveedores, como ser las empresas que ofrecen tecnología, material informático y telecomunicaciones. El poder de negociación en este caso es reducido por parte de las entidades financieras



debido a su alto nivel de concentración; el grado de sustitución de esos productos y servicios es bajo y el cambio de proveedor supone para las entidades financieras muchas veces una alternativa inviable debido a los elevados costes que suponen.

Bajo estos criterios, se puede asumir que existe un elevado poder de negociación de los proveedores, quienes pueden condicionar la capacidad de acción de las entidades del sector.

#### **4.3.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

El poder de negociación de los demandantes de dinero y servicios financieros se basa en la menor concentración del sector bancario debido a la existencia de un mayor número de competidores. Cuanto más fiel sea un cliente a una entidad financiera, el cambio se hace incómodo.

Por otra parte, los clientes de servicios financieros no pueden tener un alto poder de negociación debido a que el sector se rige por políticas reguladas por el Estado a través de la ASFI y el BCB, aspecto que en cierta forma frena la capacidad de acción de los demandantes.

Sin embargo y gracias a la competencia que existe, los clientes pueden decidir según los diferentes beneficios y ofertas que existen en el mercado por un servicio que satisfaga sus necesidades de tasas rentables, disponibilidad de canales electrónicos, calidad en el servicio personalizado, entre otros.

Como se puede observar, los clientes pueden tener una mayor capacidad de elección o sustitución de una entidad financiera, sin embargo no pueden influenciar en la determinación de tasas de interés o costos de prestación de los servicios, por lo cual el poder de negociación que tienen es bajo.

#### **4.3.5. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

En el sector financiero se observa la presencia de algunos sustitutos que se especializan en determinados servicios pero que no ofrecen un producto integral. Un ejemplo de estos sustitutos son ONG's como PROMUJER, PRORURAL o CRECER, las cuales no están controladas por la ASFI y en ocasiones son entidades informales que no exigen requisitos de formalidad para la consecución de sus servicios.

Por otra parte, la desintermediación tiene como consecuencia el incremento en la oferta de servicios financieros y en consecuencia, la aparición de productos sustitutos a los ya tradicionales que pueden proceder de las propias entidades financieras como ser los Fondos de Inversión, lo cual también se constituye una amenaza para los oferentes del sector.

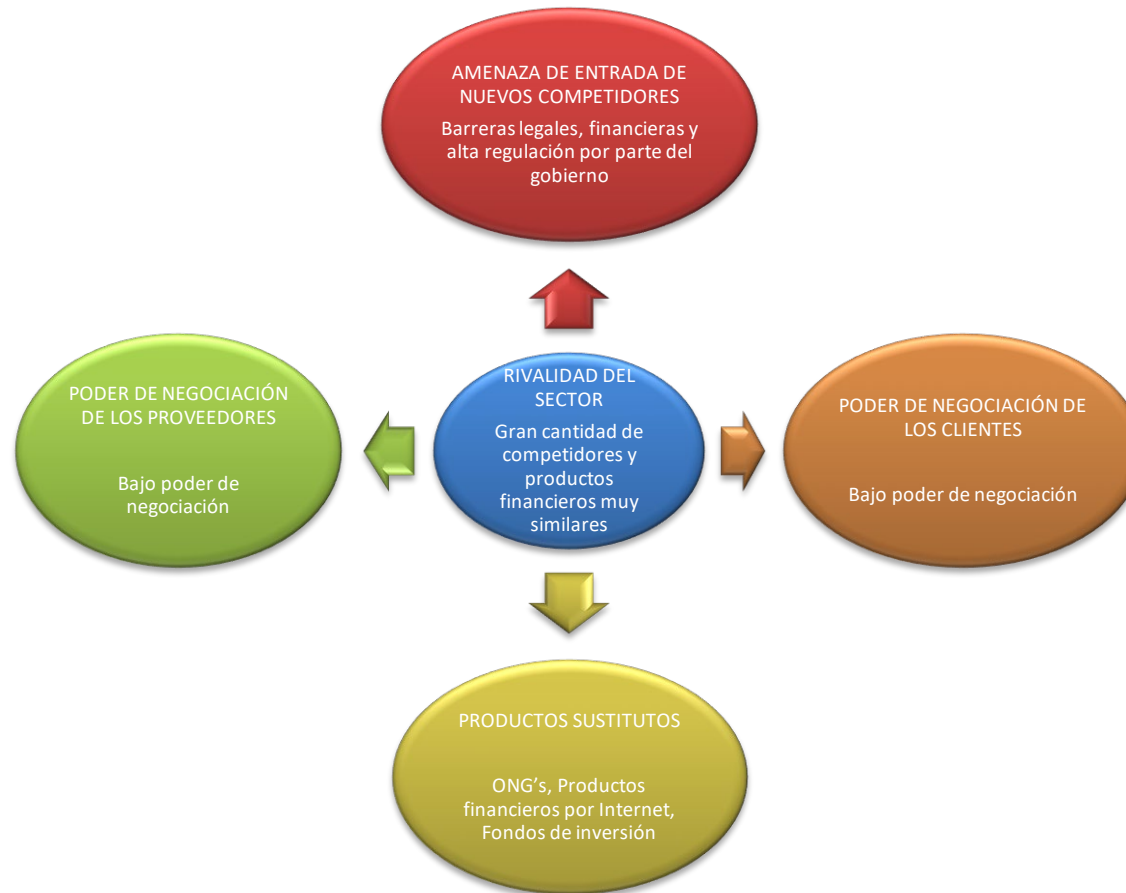
Otros factores que han influido en la aparición de productos sustitutos son la globalización del sistema y la aparición de internet. Este hecho, ha supuesto la aparición de nuevas entidades bancarias que sólo trabajan en este entorno, ofreciendo nuevos productos a mejores condiciones económicas a sus clientes, ya que trabajan con costes de estructura más bajos.

En este sentido, el sector muestra la presencia de diferentes sustitutos, los cuales pueden incidir en la demanda de productos financieros y afectar el accionar de las entidades competidoras.

#### **4.3.6. MATRIZ DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR**

En función al análisis realizado de cada una de las fuerzas competitivas, se presenta la siguiente matriz que refleja el grado de competitividad del sector.

**Gráfico # 47 Matriz de competitividad del sector financiero de la ciudad de Sucre**



Fuente: Elaboración propia en base a datos recabados del sector.

#### **4.4. ANÁLISIS FODA**

En función al análisis realizado, se ha procedido a establecer las principales potencialidades y limitaciones, tanto internas como externas, relacionadas con el sector financiero en la ciudad de Sucre, centrándose dicho análisis en la entidad objeto de estudio como es Banco Los Andes ProCredit.

##### **4.4.1. POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES INTERNAS**

Considerando el diagnóstico y la investigación de mercados, se ha identificado las siguientes potencialidades y limitaciones y debilidades que tiene Banco Los Andes ProCredit.

##### **- POTENCIALIDADES**

Internamente, se ha identificado las siguientes potencialidades:

- Acreditada a la ASFI
- Favorable estructura orgánica regional
- Disponibilidad de diferentes servicios para caja de ahorros
- Adecuado nivel académico del personal.
- Uso de tecnologías de información de última generación
- Operaciones simples, rápidas y transparentes
- Ofrece bajas tasas de interés activas para montos bajos y medios.
- Ofrece altas tasas de interés pasivas
- Convenios con empresas de servicios públicos.
- Asociada al sistema nacional de cajeros automáticos del sistema financiero (Red ENLACE)
- Disponibilidad de oficinas en diferentes puntos de la ciudad.

## - **LIMITACIONES**

Las limitaciones identificadas en la entidad son las siguientes:

- Baja participación en el mercado local.
- Débil promoción para sus productos financieros.
- Productos desconocidos para usuarios
- Poco desarrollo de productos innovadores y atractivos.
- No cuenta propiamente con una política de atención al cliente.
- Existe ineficiencia en los procesos de atención, generando demoras en el tiempo de espera y atención de los clientes.
- No existe un trato cortés, amable y comprensivo a los clientes.
- El personal no está debidamente capacitado para atender a clientes.
- No existen los medios para poder captar las opiniones, sugerencias y reclamos que pudiesen tener los clientes.
- El servicio de la página web de la entidad muestra solamente información a nivel nacional.

### **4.4.2. POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES EXTERNAS**

Considerando el mercado y la competencia existente, se ha procedido a identificar las potencialidades y limitaciones existentes externamente.

## - **POTENCIALIDADES**

Las potencialidades externas identificadas son las siguientes:

- Buena aceptación de la entidad a nivel nacional.
- Crecimiento rápido del mercado micro financiero
- Existencia de demanda insatisfecha de servicios financieros
- Mercado objetivo con potencial de crecimiento alto

- Coyuntura económica favorable.
- Mantenimiento por parte del Banco Central de tasas de interés estables y bajas.

#### - **LIMITACIONES**

Respecto a las limitaciones que existen en el entorno, se ha identificado las siguientes:

- Existencia de una gran cantidad de competidores,
- Agresivas políticas de innovación y desarrollo por parte de los competidores.
- Moderna tecnología en la entrega del servicio.
- Existencia de muchos productos sustitutos.
- Atractivas campañas publicitarias de los competidores
- Fuerte penetración del mercado por grandes instituciones financieras.

#### **4.4.3. MATRIZ FODA**

Considerando las potencialidades y limitaciones identificadas, tanto internas como externas, se ha procedido a estructurar la matriz FODA del sector financiero en la ciudad de Sucre, considerando a Banco Los Andes ProCredit como objeto de análisis.

**Cuadro # 9 Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditada a la ASFI</li> <li>• Favorable estructura orgánica regional</li> <li>• Disponibilidad de diferentes servicios para caja de ahorros</li> <li>• Adecuado nivel académico del personal.</li> <li>• Uso de tecnologías de información de última generación</li> <li>• Operaciones simples, rápidas y transparentes</li> <li>• Ofrece bajas tasas de interés activas para montos bajos y medios.</li> <li>• Ofrece altas tasas de interés pasivas</li> <li>• Convenios con empresas de servicios públicos.</li> <li>• Asociada al sistema nacional de cajeros automáticos del sistema financiero</li> <li>• Disponibilidad de oficinas en diferentes puntos de la ciudad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena aceptación de la entidad a nivel nacional.</li> <li>• Crecimiento rápido del mercado micro financiero</li> <li>• Existencia de demanda insatisfecha de servicios financieros</li> <li>• Mercado objetivo con potencial de crecimiento alto</li> <li>• Coyuntura económica favorable.</li> <li>• Mantenimiento por parte del Banco Central de tasas de interés estables y bajas.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja participación en el mercado local.</li> <li>• Débil promoción para sus productos financieros.</li> <li>• Productos desconocidos para usuarios</li> <li>• Poco desarrollo de productos innovadores y atractivos.</li> <li>• No cuenta propiamente con una política de atención al cliente.</li> <li>• Existe ineficiencia en los procesos de atención</li> <li>• No existe un trato cortés, amable y comprensivo a los clientes.</li> <li>• El personal no está debidamente capacitado para atender a clientes.</li> <li>• No existen medios para poder captar las opiniones, sugerencias y reclamos</li> <li>• El servicio de la página web de la entidad muestra solamente información a nivel nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de una gran cantidad de competidores,</li> <li>• Agresivas políticas de innovación y desarrollo por parte de los competidores.</li> <li>• Moderna tecnología en la entrega del servicio.</li> <li>• Existencia de muchos productos sustitutos.</li> <li>• Atractivas campañas publicitarias de los competidores</li> <li>• Fuerte penetración del mercado por grandes instituciones financieras.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a esta matriz, Banco Los Andes ProCredit tiene mayores debilidades, las cuales evidentemente están influyendo en su cartera de clientes y su respectivo posicionamiento en el mercado financiero local; sin embargo, dispone de diferentes potencialidades, internas como externas, las cuales no están siendo plenamente aprovechadas, mismas que podrían influir positivamente para el diseño de estrategias que coadyuven a mejorar esta situación.

#### **4.5. ANÁLISIS FAVOD**

En base al FODA realizado, se ha desarrollado el análisis FAVOD, de forma que se pueda identificar aquellas posibles estrategias que Banco Los Andes ProCredit podría aplicar, además de determinar la ventaja competitiva que tendría respecto a su competencia.

En función a esto, en el siguiente cuadro se presenta la matriz FAVOD desarrollada, la cual incluye la ventaja competitiva identificada y las posibles estrategias que podría aplicarse.



Cuadro # 10 Matriz FAVOD

	Ventaja competitiva	Amenazas	Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atención al cliente</b>, donde se promueva un trato cordial y diferenciado que permita distinguir a la entidad del resto de oferentes existentes.</li> <li>• <b>Innovación de productos financieros</b>, donde se oferte productos especializados y diferenciados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de una gran cantidad de competidores,</li> <li>• Agresivas políticas de innovación y desarrollo por parte de los competidores.</li> <li>• Moderna tecnología en la entrega del servicio.</li> <li>• Existencia de muchos productos sustitutos.</li> <li>• Atractivas campañas publicitarias de los competidores</li> <li>• Fuerte penetración del mercado por grandes instituciones financieras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena aceptación de la entidad a nivel nacional.</li> <li>• Crecimiento rápido del mercado micro financiero</li> <li>• Existencia de demanda insatisfecha de servicios financieros</li> <li>• Mercado objetivo con potencial de crecimiento alto</li> <li>• Coyuntura económica favorable.</li> <li>• Mantenimiento por parte del Banco Central de tasas de interés estables y bajas.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja participación en el mercado local.</li> <li>• Débil promoción para sus productos financieros.</li> <li>• Productos desconocidos para usuarios</li> <li>• Poco desarrollo de productos innovadores y atractivos.</li> <li>• No cuenta propiamente con una política de atención al cliente.</li> <li>• Existe ineficiencia en los procesos de atención</li> <li>• No existe un trato cortés, amable y comprensivo a los clientes.</li> <li>• El personal no está debidamente capacitado para atender a clientes.</li> <li>• No existen medios para poder captar las opiniones, sugerencias y reclamos</li> <li>• El servicio de la página web de la entidad muestra solamente información a nivel nacional.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS – DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Realizar campañas publicitarias que informen sobre los productos que oferta Banco Los Andes ProCredit.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS – DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cualificar el proceso de atención al cliente, el cual permita diferenciar a Banco Los Andes ProCredit de los demás oferentes</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditada a la ASFI</li> <li>• Favorable estructura orgánica regional</li> <li>• Disponibilidad de diferentes servicios para caja de ahorros</li> <li>• Adecuado nivel académico del personal.</li> <li>• Uso de tecnologías de información de última generación</li> <li>• Operaciones simples, rápidas y transparentes</li> <li>• Ofrece bajas tasas de interés activas para montos bajos y medios.</li> <li>• Ofrece altas tasas de interés pasivas</li> <li>• Convenios con empresas de servicios públicos.</li> <li>• Asociada al sistema nacional de cajeros automáticos del sistema financiero</li> <li>• Disponibilidad de oficinas en diferentes puntos de la ciudad.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS – FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Desarrollar productos financieros innovadores y diferenciados</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS – FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Socializar las ventajas que tiene Banco Los Andes ProCredit.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a esta matriz, las estrategias que podrían desarrollarse están referidas a políticas de atención al cliente, información, socialización y diferenciación, las cuales podrían efectivamente incidir en la preferencia de la población que demanda servicios financieros.

Estas posibles acciones identificadas junto a la ventaja competitiva determinada se constituyen en la base para la formulación de las estrategias que aplique Banco Los Andes ProCredit para poder mejorar su actual cartera de clientes, incrementando así su participación en el mercado financiero de la ciudad de Sucre.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

El servicio al cliente, en términos generales, puede definirse como aquellas acciones realizadas para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio determinado. De allí, que el éxito de una organización, la reducción de costos y la clasificación de las necesidades de sus clientes, dependen de una cadena de suministro bien gestionada, integrada y flexible, controlada en tiempo real y en la que fluye información de manera eficiente.

En este sentido, la calidad de servicio de atención al cliente está directamente relacionada con la gestión y efectividad de toda la cadena organizativa que coadyuva a su ejecución, como es recursos humanos, flujo de información, productos y/o servicios ofertados, soporte estructural y funcional de procesos, los cuales constituyen un valor añadido al servicio que se pretende ofrecer al cliente.

Partiendo de esto, un servicio de calidad debe implicar el conocimiento y seguimiento de las políticas marcadas en la entidad en materia de servicio al cliente, la disposición de una estructura organizativa, formada y profesional, donde las funciones y responsabilidades estén debidamente asignadas, la existencia de una cultura de orientación al cliente, la gestión de la cartera de clientes, el dimensionamiento de la capacidad logística en función del nivel de servicio estipulado por las instancias directivas y la gestión de las expectativas y la relación entre nivel de servicio y costo.

En este sentido, el presente capítulo contiene los lineamientos orientados hacia el Banco Los Andes ProCredit, los cuales podrían dirigir a esta organización en la formulación de acciones correctivas para la mejora de su capacidad de servicio al cliente de acuerdo a las debilidades detectadas en el estudio.

## **5.1. ESTRATEGIA DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PROPUESTA**

### **5.1.1. OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA**

El objetivo general de la estrategia propuesta está referido a:

- Promover el crecimiento de Banco Los Andes ProCredit a través de la prestación de un servicio de calidad en la atención a los clientes.

Como objetivos específicos de la propuesta se tiene:

- Mantener altos estándares de servicio en la atención de los clientes.
- Responder oportunamente a las necesidades de los clientes.
- Lograr la participación e involucramiento de todo el personal y su compromiso con la excelencia en el servicio a clientes.
- Posicionar, interna y externamente, a Banco Los Andes ProCredit como una entidad que oferta un servicio de calidad en la atención de sus clientes.

### **5.1.2. ALCANCE DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA**

La estrategia propuesta tiene por finalidad optimizar y mejorar la atención brindada a los clientes del Banco Los Andes ProCredit, de forma que se mejore el nivel de satisfacción que tienen los usuarios respecto al trato brindado por el personal al momento de desarrollar sus labores y se pueda lograr la fidelización de los clientes actuales y a la vez captar la preferencia de aquellos clientes potenciales.

### **5.1.3. ÁREAS DE INTERVENCIÓN DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA**

La estrategia propuesta se centra en tres áreas de intervención:

- Servicios, de forma que se oferte prestaciones que cubran las necesidades de los clientes, las cuales permitan diferenciar a Banco Los Andes ProCredit del resto de competidores existentes
- Información, de manera que se pueda proveer información oportuna a los requerimientos de los clientes.
- Recursos humanos, quienes cuenten con las capacidades necesarias para desarrollar la correcta atención a los clientes.

Mediante estas tres áreas de intervención, el Banco Los Andes ProCredit puede ofertar un servicio de calidad en la atención de sus clientes, tanto actuales como potenciales, de forma que se diferencie de las demás entidades y pueda lograr efectivamente la fidelización y el incremento de su cartera.

#### **5.1.4. POLÍTICAS DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA**

En función a las áreas de intervención consideradas y el análisis estratégico realizado, las políticas asumidas en la presente propuesta están referidas a:

- Cualificar el proceso de atención al cliente en Banco Los Andes ProCredit.
- Desarrollar productos financieros que sean innovadores y diferencien a Banco Los Andes ProCredit.
- Socializar los productos financieros y las ventajas que oferta Banco Los Andes ProCredit.

#### **5.1.5. DESARROLLO DE LÍNEAMIENTO ESTRATÉGICOS Y ACCIONES DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA**

En función a las políticas establecidas, los lineamientos estratégicos y las acciones a realizar están enfocados en el cumplimiento de cada una de dichas políticas.

En este sentido, seguidamente se presenta los lineamientos estratégicos y las acciones a desarrollar para cada política considerada.

#### **5.1.5.1. CUALIFICACIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Para la cualificación del proceso de atención al cliente se ha considerado las siguientes líneas estratégicas:

- Potenciamiento de la cultura empresarial orientada hacia el servicio al cliente.
- Fortalecimiento de los procesos de servicio al cliente.
- Fortalecimiento de los canales de comunicación e información.

Seguidamente se describe las acciones a desarrollar para el cumplimiento de cada uno de estos lineamientos estratégicos.

##### **5.1.5.1.1. POTENCIAMIENTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL ORIENTADA HACIA EL SERVICIO AL CLIENTE**

Para poder ofertar un servicio de calidad en la atención del cliente, es preciso que toda la organización esté consciente de esta necesidad y asuma como una política institucional el trato cordial y eficiente a quienes demandan alguna prestación.

Para ello, es preciso propiciar el desarrollo de una cultura empresarial de atención al cliente, la cual permita que efectivamente se brinde el trato adecuado y se satisfaga las necesidades o requerimientos que tengan los clientes, la cual posibilite que se reconozca a Banco Los Andes ProCredit en el medio empresarial y social, como una entidad financiera que presta un servicio de calidad que prioriza la satisfacción de sus demandantes por encima de todas las cosas.

Con este fin, es necesario crear una profunda conciencia de lo que significa el cliente para cada empleado y para la empresa, visión que debe ser compartida desde la máxima instancia a nivel regional hasta el último nivel dentro de dicha estructura organizacional.

Para lograr esto, se propone el desarrollo de un proceso de capacitación y concientización que se aboque a crear dicha cultura empresarial, donde además se posicione el concepto de calidad en la atención al cliente y se brinde las herramientas que permitan optimizar este proceso.

Este proceso de capacitación, como se señaló anteriormente, estaría dirigido a todo el personal de la entidad, incluidas las instancias ejecutivas a nivel local, donde se transfiera todas aquellas capacidades y conocimientos a los recursos humanos que les permita mejorar el trato que se brinda a los clientes y se mejore el relacionamiento y atención a los usuarios.

En este sentido, se pasa a describir el programa de capacitación propuesto.

**a) Programa de capacitación: “Excelencia en la atención al cliente en Banco Los Andes ProCredit”**

La calidad en la atención a los clientes por parte de los empleados de una empresa es una característica que marca la diferencia entre un servicio estándar y uno de excelencia. La percepción de esa diferencia por parte de los clientes es lo que genera clientes contentos o insatisfechos.

Todas las investigaciones de marketing realizadas en las últimas décadas revelan la directa relación entre el grado de satisfacción de un cliente y su fidelidad con la empresa o con las marcas, que son las que le reportan beneficios a aquélla. El trato que reciben por parte de los empleados, que constituyen las caras visibles de la empresa, representa un porcentaje significativo de la satisfacción con la entidad, y es una de las claves para que los clientes recomienden una marca o un oferente a sus conocidos.

Desarrollar un servicio de calidad a los clientes coloca a las empresas en una escala superior de competitividad. La clave está en que todos los recursos humanos de la empresa asuman el rol de importancia que tiene la atención al cliente y aprendan a desarrollar la actitud correcta y a manejar las técnicas y las habilidades que mejores resultados han demostrado lograr en los consumidores.

Al mismo tiempo, el desarrollo de estas competencias por parte de los empleados les ayuda a elevar su autoestima y su sentido de orgullo por el trabajo que realizan, incrementando de esta manera su fidelidad hacia la empresa.

#### **b) Objetivos del programa de capacitación**

El objetivo general del programa propuesto es potenciar la cultura empresarial de Banco Los Andes ProCredit respecto a la calidad en el servicio de atención de los clientes, el cual permita cubrir las necesidades de formación en el área de la relación empresa – cliente, para poder desarrollar con eficiencia y profesionalidad esta actividad.

Lograr este objetivo general implica cumplir los siguientes objetivos específicos:

- Crear la conciencia empresarial sobre la importancia de la atención al cliente.



- Comprender las claves del éxito de la gestión empresarial moderna.
- Dominar las técnicas de comunicación interpersonal y empresarial.
- Aprender los aspectos más relevantes de las negociaciones.
- Tratar de forma profesional los diferentes tipos de clientes y sus circunstancias propias.

### **c) Contenido del programa de capacitación**

El contenido del programa de capacitación se desarrolla de forma monográfica a lo largo de 8 unidades didácticas, agrupadas en 3 módulos:

- Módulo I: El cliente y la empresa.
- Módulo II: Comunicación y negociación.
- Módulo III: Gestión del cliente.

En el siguiente cuadro, se describe el contenido temático de cada uno de los módulos que incluye el programa de capacitación propuesto.

**Cuadro # 11 Contenido temático del programa de capacitación propuesto**

Módulo	Unidad didáctica	Contenido temático
El cliente y la Empresa	La empresa: Estrategia y Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa global</li> <li>- Una economía global</li> <li>- El éxito de la empresa</li> <li>- El valor de la marca</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestión del cambio</li> <li>- La sociedad de las organizaciones</li> <li>- La organización “responsable”</li> <li>- La gestión del cambio</li> <li>- La cultura de empresa</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La atención al cliente</li> <li>- La calidad del servicio</li> <li>- El cliente es el rey</li> <li>- La fachada de la organización</li> </ul>
	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing, concepto y elementos</li> <li>- El marketing y su función</li> <li>- Análisis del entorno de marketing</li> <li>- Estudio del marketing mix</li> <li>- Plan de marketing</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad, conceptos y definiciones</li> <li>- Circuito de comunicación publicitaria</li> <li>- Efectos sobre el consumidor</li> <li>- Medios y soportes publicitarios</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones públicas, conceptos y definiciones</li> <li>- La importancia de las relaciones públicas</li> <li>- Método de relaciones públicas</li> <li>- Actuaciones de relaciones públicas</li> <li>- Imagen corporativa</li> </ul>

Módulo	Unidad didáctica	Contenido temático
Comunicación y Negociación		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción y comunicación</li> <li>- Elementos de la comunicación</li> <li>- Dimensiones y finalidad de la comunicación</li> <li>- Zonas y tipos de comunicación</li> <li>- Comunicación unidireccional-bidireccional</li> <li>- Comunicación verbal-no verbal</li> </ul>
	Percepción y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreras de la comunicación</li> <li>- Factores que inciden</li> <li>- Barreras del emisor y del receptor</li> <li>- La empatía</li> <li>- La escucha</li> <li>- La comunicación empresarial</li> <li>- La comunicación externa e interna</li> <li>- Mejora de la comunicación interpersonal</li> <li>- Los cinco "C" de la comunicación</li> <li>- Factores que hay que tener en cuenta a la hora de comunicarse</li> </ul>
	Técnicas de Negociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El conflicto, definición</li> <li>- Aspectos básicos de conflicto</li> <li>- Pautas para el tratamiento de conflictos</li> <li>- Niveles de conflicto</li> <li>- El conflicto en la empresa</li> <li>- Gestión de conflictos</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La negociación, definición y aspectos básicos</li> <li>- Preparación de la negociación</li> <li>- Identificación de los tipos de poder</li> <li>- Planteamiento de los objetivos</li> <li>- Estrategias y técnicas que hay utilizar</li> <li>- Fases de la negociación</li> <li>- Pasos para llevar una buena negociación</li> </ul>

Módulo	Unidad didáctica	Contenido temático
Gestión del cliente	El cliente fidelizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos básicos de la venta</li> <li>- La figura del vendedor</li> <li>- La imagen del vendedor</li> <li>- La personalidad del vendedor</li> <li>- La planificación de la venta</li> <li>- Comunicación eficaz con el cliente</li> <li>- Personalidades de los actores de la comunicación</li> <li>- El contacto / Los métodos de contacto</li> <li>- Técnica de preguntas</li> <li>- Puntos de claves en la etapa de contacto</li> <li>- Presentación del producto</li> <li>- Las características como ventajas</li> <li>- Presentación efectiva</li> <li>- Elementos y materiales de demostración</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué es una objeción?</li> <li>- Sentido de las objeciones</li> <li>- Motivos de las objeciones</li> <li>- Tratamiento de las objeciones</li> <li>- Tipos de objeciones</li> <li>- Técnicas frente a las objeciones</li> <li>- La objeción con argumentación de venta</li> <li>- Descubrir la objeción</li> <li>- Prever la objeción</li> <li>- Admisión de la objeción</li> <li>- El cierre de la venta</li> <li>- Facilitar el cierre</li> <li>- Señales del cliente</li> <li>- Cierre de remate</li> <li>- El seguimiento del cliente</li> </ul>

Módulo	Unidad didáctica	Contenido temático
Gestión del cliente	El cliente presencial: acogida y atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La atención al cliente como factor de compatibilidad de la empresa</li> <li>- La empresa tradicional y la empresa moderna ante la atención al cliente</li> <li>- Beneficios que reporta adoptar una política de atención al cliente</li> <li>- Conocimiento y comprensión del cliente</li> <li>- Tipología del cliente</li> <li>- Conocer sus necesidades</li> <li>- Captar sus motivaciones</li> <li>- ¿Cómo te ven tus clientes?</li> <li>- Crear una imagen de empresa</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal de contacto con el cliente</li> <li>- Definición del perfil del personal</li> <li>- Desarrollar un perfil</li> <li>- La asertividad. La habilidad es personales</li> <li>- Formación de un equipo ganador</li> <li>- El entusiasmo y la motivación</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- El trato cara a cara con el cliente</li> <li>- Cómo comportarse ante los clientes</li> <li>- Comportamiento afirmativo</li> <li>- Comportamiento pasivo</li> <li>- Técnicas de asertividad</li> <li>- Técnica de aportación</li> <li>- Técnica de aceptación</li> <li>- Actuaciones en el rato cara a cara con el cliente</li> <li>- Actuaciones positivas</li> <li>- Actuaciones negativas</li> <li>- Programas de relanzamiento u recuperación de clientes</li> <li>- Elaboración de un plan de captación de clientes</li> <li>- El proceso de fidelización</li> </ul>

Módulo	Unidad didáctica	Contenido temático
Gestión del cliente	El cliente insatisfecho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La atención de reclamaciones</li> <li>- Definir los factores de conflictividad</li> <li>- La cultura de la empresa</li> <li>- Definición de reclamación</li> <li>- Tipos de reclamaciones y objeciones</li> <li>- Canalizar las situaciones difíciles</li> <li>- ¿Cómo atender las quejas con profesionalidad?</li> <li>- Tipos de respuestas</li> <li>- Postura de la empresa</li> <li>- Gestión de atención al cliente</li> <li>- Cliente insatisfechos y sus reacciones</li> <li>- Reacciones activa</li> <li>- Reacciones pasivas</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratamiento del cliente moroso</li> <li>- El porqué de la morosidad</li> <li>- Vender no es el único objetivo</li> <li>- Consecuencias de tener impagados</li> <li>- El impacto del moroso</li> <li>- Coste administrativo</li> <li>- Causas que originan un impagado</li> <li>- Error por parte del suministrador</li> <li>- Error por parte del comprador</li> <li>- Problemas financieros por parte del cliente</li> <li>- Mala fe del cliente</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La prevención de la morosidad</li> <li>- Ver venir la morosidad</li> <li>- La gestión del crédito</li> <li>- Gestión de impagados</li> <li>- Procedimiento de recobro de impagados</li> </ul>

Módulo	Unidad didáctica	Contenido temático
Gestión del cliente	Planeación, mediación y control de la atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación del servicio. El papel de la dirección</li> <li>- Compromiso con el cliente</li> <li>- Posicionamiento del servicio</li> <li>- Segmento objetivo (Publico objetivo o “target group”)</li> <li>- El departamento de atención al cliente</li> <li>- Otras fuentes de información</li> <li>- Personal de vanguardia</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediación del servicio al cliente</li> <li>- Obtención de la información</li> <li>- Técnica cualitativas</li> <li>- Técnicas cuantitativas</li> <li>- Escalas de medida</li> <li>- Índices de calidad del servicio</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- El control. Plan de actuación</li> <li>- Finalidad del control</li> <li>- Asegurar la calidad</li> <li>- Plan de actuación</li> </ul>

Fuente: Elaboración en base a contenidos temáticos extractados de internet.

#### d) Duración del programa de capacitación

De acuerdo al contenido temático, cada modulo de capacitación tendría una duración de 4 días, de forma que se pueda desarrollar íntegramente cada una de las unidades temáticas propuestas.

**Cuadro # 12 Duración del programa de capacitación propuesto**

<b>Módulo</b>	<b>Unidad didáctica</b>	<b>Duración</b>
El cliente y la Empresa	La empresa: Estrategia y Liderazgo	2 días
	Marketing	2 días
Comunicación y Negociación	Percepción y Comunicación	2 días
	Técnicas de Negociación	2 días
Gestión del cliente	El cliente fidelizado	1 día
	El cliente presencial: acogida y atención	1 día
	El cliente insatisfecho	1 día
	Planeación, mediación y control de la atención al cliente	1 día

Fuente: Elaboración en base a contenidos temáticos de centros de formación superior.

Cada uno de estos módulos sería realizado con un intervalo de 2 meses, de forma que el proceso de capacitación en su integridad tendría una duración de 6 meses.

El proceso como tal de capacitación sería desarrollado, preferentemente, de martes a viernes y en el horario nocturno, sin que se llegue a perjudicar el trabajo normal del personal.



### **e) Metodología a emplearse para el programa de capacitación**

La metodología a emplearse en el desarrollo de la capacitación estará basada en la exposición dialogada y la discusión de casos y trabajos en equipo, que permitirá al personal del Banco Los Andes ProCredit participar activamente en el proceso de transferencia de conocimientos y generar capacidad de análisis a través de situaciones reales y discursos guiados.

La realización de esta capacitación se propone que sea en las propias instalaciones de la entidad, donde el personal en su conjunto podrá disponer de un ambiente cómodo que le permita participar activamente de la transferencia de conocimientos y capacidades.

Los capacitadores serán consultores contratados exclusivamente para este proceso, los cuales respondan al perfil requerido para este tipo de capacitación. El material requerido para este proceso contemplará material didáctico, textos y fotocopias que permitan una interacción entre capacitadores y participantes.

#### **5.1.5.1.2. FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE**

De acuerdo a la investigación realizada, se advierte que no existe un trato adecuado por parte del personal del Banco Los Andes ProCredit hacia los clientes, aspecto que genera mucha molestia e inconformidad entre las personas que concurren a esta entidad.

A fin de cambiar esta situación y ofrecer efectivamente un mejor trato a los clientes, se ha considerado necesario establecer una serie de normas que regulen la atención hacia los clientes de Banco Los Andes ProCredit.

Estas normas están referidas a los procesos de atención brindada en forma presencial a los clientes y a través de la vía telefónica, además de pautas para la atención de reclamos.

#### **a) ATENCIÓN AL CLIENTE EN FORMA PRESENCIAL**

Este proceso se desarrolla cuando el cliente recurre personalmente a las instalaciones de Banco Los Andes ProCredit, ya sea en la oficina central o en las oficinas del Mercado Campesino, y procede a realizar alguna transacción bancaria o el pago de servicios.

Para optimizar esta atención presencial, se ha considerado tres aspectos que necesariamente se debe mejorar, los cuales están referidos a:

- Contacto inicial
- Atención del cliente
- Despedida del cliente

Cada uno de estos aspectos es desarrollado a continuación.

##### **i) Contacto inicial**

El contacto inicial es la base del proceso de atención al cliente, por lo que el mismo debe ser lo más atento posible, de forma que se cause una buena impresión entre los clientes actuales y potenciales de Banco Los Andes ProCredit.

Para ello, lo más importante es el saludo donde se le da la bienvenida al cliente y se hace una presentación con actitud de servicio.

El personal que tenga contacto directo con el cliente deberá iniciar este saludo de la siguiente forma:

- Buenos días/buenas tardes (saludo inicial)
- Soy..... (identificación del empleado) en qué puedo servirlo.

En esta primera fase el personal de la entidad debe ser atento y gentil, mostrando una sonrisa franca y distendida que permita levantar las barreras y abrir la comunicación con el cliente.

Asimismo, el personal deberá portar la respectiva tarjeta de identificación que se les otorga, de forma que el cliente siempre tenga a la vista con quien está hablando y el cargo que ocupa dicho empleado.

## **ii) Atención del cliente**

El personal después de iniciado el contacto con el cliente y realizado el respectivo saludo, procederá a establecer el requerimiento que tiene la persona, identificando claramente el tipo de servicio o información que éste requiere.

Cuando se trate de información sobre servicios financieros, el personal procederá a detallar los datos que sean de interés para el cliente, explicando puntualmente las características de dichos productos.

Cuando se trate de la atención en cajas, igualmente, el personal deberá establecer el servicio que desea realizar el cliente y cumplirlo inmediatamente.

## **iii) Despedida**

Concluida la atención del cliente, el personal procederá a realizar la despedida al demandante, misma que debe apuntar a dejar una buena impresión, la cual está relacionada con:

- La imagen de la entidad bancaria
- La imagen del servicio prestado
- La imagen del propio empleado.

Para este efecto, el personal debe tener en cuenta lo siguiente:

- Usar el nombre del interlocutor (siempre y cuando sea posible).
- Agradecer al cliente por haberse aproximado a la entidad.
- Invitarle a que vuelva a demandar los servicios del Banco.

#### **b) Atención al cliente a través de la vía telefónica**

El proceso de atención telefónica en el Banco Los Andes ProCredit presenta algunas falencias, habiéndose advertido que existe demora para la atención del llamado y que muchas veces se deja esperando al cliente mientras se atiende presencialmente a otros usuarios.

Para corregir estas falencias y optimizar el proceso de atención telefónica, se ha considerado inicialmente que se debe contestar inmediatamente a cualquier llamado, de forma que no existan más de dos repiques telefónicos para contestar dicha llamada.

Para ello, se propone seguir los siguientes pasos:

##### **i) Contacto inicial**

El personal que atienda el llamado telefónico deberá emplear el siguiente diálogo:

- Buenos días/buenas tardes (saludo inicial)
- Usted se ha comunicado con el Banco Los Andes ProCredit.

- Habla con..... (identificación del personal que recibe la llamada y el cargo que ocupa) en qué puedo servirlo.

## **ii) Desarrollo de la información**

El personal correspondiente después de iniciar el contacto telefónico con el cliente procederá a identificar que es lo que realmente quiere y qué información necesita.

Para ello, deberá:

- Escuchar atentamente al cliente
- Determinar el motivo de su llamada
- Responder al requerimiento del cliente

Esta respuesta debe ser lo más oportuna e inmediata, sin que implique una demora en la atención y por ende una mayor molestia para el cliente.

## **iii) Despedida**

Concluida la atención telefónica, el personal correspondiente procederá a despedirse del cliente, para lo cual deberá proceder de la siguiente forma:

- Usar el nombre del interlocutor (siempre y cuando sea posible).
- Agradecer al cliente por haberse comunicado con la entidad.
- Invitarle a que vuelva a contactarse con el Banco cuando lo necesite.

### **c) ATENCIÓN DE RECLAMOS**

En todo proceso de prestación de servicios surgen aquellos reclamos, quejas u objeciones que expresan de cierta forma algún tipo de insatisfacción por parte de los clientes.

Seguidamente, se establece el procedimiento de atención de este tipo de reclamos en la entidad.

#### **i) Actitud del personal frente a los reclamos**

Existen tres reglas para tratar los reclamos:

- La regla número uno para tratar los reclamos es no discutir con el cliente. El empleado puede ganar el debate, pero también puede perder la oportunidad de satisfacer a un cliente.
- La segunda regla es no atacarlo al sobreponerse a sus objeciones. Al rechazarla se debe hacer con razonamiento inteligente, sin herir el amor propio de quien las expresó. No se debe decir nada que les demuestre que estaban en un error. Es más, las objeciones indican dónde estriban los intereses del posible cliente, y a través de las objeciones se pueden saber dónde hay que poner énfasis, qué hay que eliminar y qué hay que cambiar para mejorar el servicio.
- La tercera regla es conducir a los clientes a dar respuesta a sus propias objeciones. Si se les da el tiempo y la ayuda necesaria lo pueden conseguir.

En resumen, la actitud que deben presentar los recursos humanos del Banco ante un reclamo debe basarse en estos puntos:

- Mantener el respeto al cliente.
- No discutir nunca.

- No "hundir" ni irritar al cliente.
- Autocontrolarse.
- Cuidar el lenguaje.
- No perder el tiempo.

## **ii) Técnicas de respuesta**

Las respuestas serán las razones que convencerán al cliente de que el motivo de su reclamo es solucionable y puede obtener un mejor servicio.

Para este efecto, se propone un sistema para enfrentar los posibles reclamos el cual consta de cinco puntos fundamentales:

- Escuchar: Dejar que termine de expresarse antes de tratar responderle.
- Retroalimentar los reclamos: es decir, que contesten sus propias objeciones.
- Cuestionar el reclamo: Conseguir llegar a lo esencial del reclamo les hará sentir el impulso de eliminarlas ellos mismos.
- Contestar al reclamo: Es necesario aprender a dominar la situación. Una forma de hacerlo es admitir la desventaja y compararla con una ventaja.
- Confirmar la respuesta: No se debe contestar una objeción y dejarla pendiente, se deben pedir muestras de que el cliente ha comprendido la contestación y la ha aceptado.

## **iii) Tratamiento de los reclamos**

Los reclamos son la defensa natural para cualquier persona que no está satisfecha con un determinado servicio.

Los reclamos forman parte de la prestación de servicios de toda empresa y son positivos porque denotan interés por parte del cliente de obtener un mejor servicio.

El proceso de atención de estos reclamos puede ser desarrollado a través de cuatro alternativas:

- Enunciar un contra argumento demostrable.
- Devolver el reclamo en forma de pregunta.
- Aceptar la parte de verdad y posteriormente argumentar.
- Construir barreras para eliminar las excusas.

A continuación se describe cada una de estas alternativas.

## **1. Tratamiento de los reclamos mediante contra argumentos**

Rebatir un reclamo con un argumento es lo más fácil, pero no siempre lo más adecuado. Por ello, se propone tres maneras de demostrar la inconsistencia de una objeción:

- La primera está referida a la prueba física, donde mediante documentos se demuestra a los clientes que los reclamos que hicieron no tienen consistencia.
- El segundo sistema está referido a la prueba mediante datos, donde se demuestra al cliente con estadísticas algunos argumentos que anulen su reclamo.
- El tercero está referido a testimonios, que implica encontrar referencias creíbles que validen la respuesta emitida al cliente.

## **2. La técnica de devolver el reclamo como pregunta**

En muchas ocasiones se puede utilizar una pregunta como respuesta a una objeción. Para ello, se propone algunas formas de usar esta técnica:



- La primera es ponerse en lugar del cliente y hacer que el propio interlocutor se responda a sí mismo.
- La segunda es devolver el reclamo como pregunta para ampliar la información, de forma que se pueda averiguar cuanto tiene de cierta la objeción, poner en evidencia al cliente de forma violenta, ya que si se trata de una simple excusa, él podrá responder con una evasiva.
- La tercera está relacionada con reafirmar al cliente en una posición estableciendo puntos que permitan establecer una posible respuesta.

### **3. El aceptar la parte de verdad**

Esta técnica recibe también el nombre del "Sí, pero", y consiste en dar parte de razón al interlocutor y después esgrimir un argumento.

Esta técnica no es para ser usada en todas y cada una de las objeciones, ya que perdería eficacia, pero en muchos casos ayuda a crear el clima propicio para resolver un reclamo.

### **4. Construyendo barreras**

Las barreras son situaciones en las que el cliente no podrá salirse con una nueva excusa, de forma que acepte que el reclamo realizado no corresponde

El uso de esta técnica puede ser contraproducente, porque las barreras son caminos sin retomo que pueden propiciar el fin del reclamo o una confrontación mayor para el cliente.

El criterio es emplear las barreras cuando éstas pueden conducir a la solución del reclamo, por el contrario, cuando uno ya no está dispuesto a perder más tiempo atendiendo al cliente.

#### **5.1.5.1.3. FORTALECIMIENTO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**

Para fortalecer los canales de comunicación e información por parte del Banco con los clientes, se propone desarrollar dos actividades:

- Sistema de medición de la satisfacción del cliente
- Desarrollo de la página web de la oficina regional de Banco Los Andes ProCredit

Seguidamente se describe las acciones a realizar.

##### **a) Sistema de medición de la satisfacción de los clientes**

Actualmente, no existe un medio que permita establecer el grado de satisfacción de los clientes y a la vez recabar percepciones que puedan constituirse en un motivo de insatisfacción.

Para enmendar esto, se propone implementar un sistema de medición de la satisfacción del cliente, el cual permita establecer el índice de satisfacción de los clientes del Banco e identificar las posibles mejoras que se pueda realizar para optimizar dichas prestaciones.

##### **i) Objetivo del sistema de medición de la satisfacción del cliente**

Básicamente, el objetivo de este sistema está referido a conocer las percepciones que tienen los clientes de Banco Los Andes ProCredit respecto a la atención brindada, de forma que se pueda identificar aquellos aspectos que

inciden en una posible insatisfacción, los cuales pueden constituirse en una oportunidad de mejora en dicho servicio.

En función a esto, los propósitos de este sistema están relacionados principalmente a:

- Incrementar la satisfacción de los clientes de Banco Los Andes ProCredit,
- Identificar elementos causantes de insatisfacción con el servicio prestado.
- Favorecer la toma de medidas destinadas a evitar molestias, una vez identificadas las causas que provocan insatisfacciones.

## **ii) Proceso para medir la calidad y la satisfacción al cliente**

La medición de la satisfacción implica un proceso que permita realizar la evaluación del grado de satisfacción de todas aquellas personas que concurren al Banco Los Andes ProCredit y demandan algún tipo de servicio.

Con este propósito, se procederá a aplicar una evaluación que será desarrollada a través de dos fuentes:

- 1) Clientes atendidos elegidos al azar,
- 2) Quejas y sugerencias

En el primer caso, el proceso se desarrollará cada 2 meses y se aplicará al menos a 100 clientes que hubiesen visitado las oficinas del Banco Los Andes ProCredit.

Para este efecto, se aplicará la siguiente boleta de encuesta.

**Cuadro # 13 Boleta de encuesta para clientes atendidos****SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE****BOLETA DE ENCUESTA A CLIENTES**

Fecha:

1. Exprese su opinión en adecuado o inadecuado sobre los siguientes aspectos:

Aspecto	Adecuada	Inadecuada	Causas
Trato del personal que lo (a) atendió			
Recursos para la atención			
Tiempo de espera			
Cumplimiento de requerimientos			
Confort de los ambientes			
Higiene de las instalaciones			

Por cada aspecto considerado como inadecuado debe anotarse la o las causas que lo motivan.


2. ¿Desearía hacer algún otro comentario o sugerencia sobre la atención que se le brindó?

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta al segundo caso, se implementará un Buzón de Quejas y Sugerencias, el cual será colocado en las instalaciones del Banco, de forma que el mismo sea accesible para todas las personas.

En dicho buzón se colocará la siguiente boleta.

**Cuadro # 14 Boleta de quejas y sugerencias propuesta**



**SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

---

**BOLETA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS**

Fecha:

1. Exprese las quejas que tiene respecto a la atención brindada en Banco Los Andes ProCredit

2. Exprese las sugerencias que tiene para mejorar la atención brindada en Banco Los Andes ProCredit

Fuente: Elaboración propia.

Todas las opiniones emitidas en las entrevistas a clientes atendidos y en el buzón de quejas y sugerencias serán registradas y analizadas, las negativas para encontrar en ellas las condicionantes de la insatisfacción con la atención brindada y las positivas para que sirvan de estímulo moral a los protagonistas. Dicho proceso estará a cargo del Jefe de Operaciones.

Al cabo de 24 horas, el Jefe de Operaciones procederá a entregar el resultado de la información sistematizada, de acuerdo al siguiente detalle:

- Fecha de la entrevista
- N° de personas encuestadas
- Listado de opiniones recogidas
- N° de encuestados que consideraron todos los aspectos explorados como adecuados.

Toda esta información será adjuntada a un file denominado “Registro de Satisfacción y Opiniones”, para tener un archivo histórico de dicha información.

Posterior a esto, en forma semanal el Jefe de Operaciones elaborará un informe con las opiniones recogidas que contenga el número de opiniones negativas respecto a los servicios brindados, así como un resumen cualitativo, por aspectos, de las opiniones negativas recogidas.

Dicho informe será presentado al Gerente Regional, donde se procederá a discutir los resultados obtenidos y se decidirán las acciones correctoras a cumplir según corresponda.

#### **b) Desarrollo de la página web de la oficina regional de Banco Los Andes ProCredit**

El internet se constituye en uno de los canales de comunicación más importantes en la actualidad, por el cual cualquier persona puede acceder a información sobre un determinado aspecto, servicio o producto.

En el presente caso, pese a que la entidad dispone de un sitio web, en el mismo se refleja información solamente del contexto nacional, sin que se cuente con datos de índole regional, que efectivamente pueden ser de mayor interés para los clientes en la ciudad de Sucre.

En función a esto, se propone potenciar dicho sitio web a nivel regional, el cual disponga de información local de relevancia para los clientes y se constituya en un medio efectivo para acceder a datos sobre los servicios ofertados, además de constituirse en un medio para poder mejorar el relacionamiento con los clientes y recabar algunas sugerencias, críticas o reclamos que pudiesen existir.

En este sitio se colocará información sobre:

- Características de los productos financieros ofertados,
- Información sobre tasas y valores referenciales,
- Estructura organizacional existente a nivel regional,
- Puntos de atención del Banco,
- Ubicación de cajeros propios del Banco.

Asimismo, este sitio dispondría de las opciones para emitir preguntas, quejas, reclamos y/o sugerencias, de forma que los clientes puedan hacer conocer sus puntos de vista sobre la entidad o bien expresar alguna queja o reclamo que tengan.

Esta página será desarrollada en dos idiomas, inglés y español, de esta forma, los clientes podrán acceder y navegar por el sitio web sin ningún problema de idioma, según sea su nacionalidad.

El formato del sitio web combinaría un lenguaje de programación moderno que incluya un elegante diseño gráfico que permita realizar visitas virtuales por la entidad, disponiendo para ello de una gran variedad de fotos y videos.

Para garantizar la seguridad de los clientes y la propia confidencialidad de la información que éstos ingresen, el diseño del sitio estaría basado en el formato SQL, donde la privacidad y reserva estarán plenamente avaladas.

### **5.1.5.2. DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS FINANCIEROS**

Conforme al diagnóstico realizado, se ha podido advertir que la gran mayoría de las entidades financieras a nivel local presentan similares prestaciones en cuanto a productos bancarios ofertados, lo cual ha ocasionado la poca diferenciación de dichas entidades y a la vez de los propios productos.

En función a esto, se ha visto por conveniente desarrollar nuevos productos financieros y no financieros que permitan diferenciar a la entidad y a la vez captar nuevos segmentos de mercado que podrían estar excluidos en la actualidad del sistema financiero.

#### **5.1.5.2.1. PRODUCTOS CREDITICIOS PROPUESTOS**

Como productos crediticios propuestos, se sugiere implementar líneas de crédito destinadas a fines educativos, las cuales permitan a los prestatarios acceder a cursos de formación académica a nivel local, nacional y/o internacional.

Estos productos crediticios estarían destinados a satisfacer las necesidades de formación académica de los solicitantes o terceras personas, de manera que puedan disponer de un fondo que les permita cubrir obligaciones escolares, universitarias, etc.

La duración de estos créditos oscilaría entre los 3 a 5 años, de acuerdo a los fines académicos que se destine el préstamo.

Los montos de financiamiento fluctuarían entre los 1.000 y 8.000 mil dólares americanos o su equivalente en bolivianos.



Los requisitos para acceder a estas líneas de crédito estarían referidos a:

- Fotocopia de cédula de identidad vigente.
- Fotocopia de boleta de agua o luz.
- Fotocopia de las últimas 3 papeletas de pago (si corresponde).
- Antigüedad laboral mínima de 2 años.
- Fotocopia de cédula de identidad del garante (si corresponde).
- Papeles de propiedad inmobiliaria o vehicular (si corresponde).

Como garantías, se podría aceptar las de tipo Personal, Prendaria y/o Hipotecaria

#### **5.1.5.2.2. PRODUCTOS DE AHORRO PROPUESTOS**

Al igual que los productos crediticios, el mercado financiero presenta una gran similitud en cuanto a la oferta de prestaciones de ahorro, las cuales están referidas simplemente a la oferta de cajas de ahorro y DPF's, tanto en bolivianos como en dólares, sin que exista ningún otro tipo de alternativa que permita diferenciar dichas prestaciones.

Con este criterio y con el fin de ampliar y diversificar las prestaciones no crediticias, se sugiere crear cuentas de ahorro destinadas a personas naturales, sean clientes o no del Banco, que tengan la intención de crear un fondo educativo para sus hijos.

Esta prestación sería solicitada a nivel de Caja de Ahorros y Depósitos a Plazo Fijo (DPF's). El monto mínimo de depósito en caja de ahorros sería de 350 bolivianos o su equivalente en dólares, mientras que para el DPF sería de 3.500 bolivianos o su equivalente en dólares.

Los requisitos para acceder a este producto serían los siguientes:

- Fotocopia de cédula de identidad vigente.
- Fotocopia de boleta de agua o luz.
- Monto mínimo requerido, ya sea en bolivianos o dólares.

### **5.1.5.3. SOCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y VENTAJAS COMPETITIVAS**

Para posicionar el concepto de “atención de calidad” que brinda Banco Los Andes ProCredit a sus clientes y socializar los productos y servicios que oferta, además de comunicar las ventajas que tiene esta entidad, se ha considerado desarrollar una estrategia publicitaria intensiva.

Para ello, la estrategia publicitaria propuesta estaría basada principalmente en dos medios masivos de comunicación, como son la televisión y los medios impresos, los cuales de acuerdo a la investigación de mercados son los que tienen mayor preferencia entre los clientes actuales y los potenciales.

En este sentido, se describe seguidamente las estrategias publicitarias propuestas.

#### **a) PUBLICIDAD TELEVISIVA**

Para lograr efectivamente el posicionamiento de calidad en la atención brindada por el Banco Los Andes ProCredit a sus clientes y la línea de productos y servicios que oferta, se ha considerado desarrollar la publicidad informativa, la cual estaría destinada a socializar todas estas características.

Esta publicidad tiene como misión informar, ya sea para dar a conocer al mercado la existencia de nuevos productos o servicios, o bien para recomendar el uso de los ya existentes.

En el presente caso, la publicidad estará destinada a informar respecto a la calidad de atención que brinda el Banco, además de socializar la existencia de los diferentes productos y servicios que oferta, de forma que el mercado esté al tanto de los mismos y pueda demandarlos, posicionando a la vez la imagen de calidad en la atención.

Con este fin, el concepto publicitario empleado hará referencia a las cualidades que tiene Banco Los Andes ProCredit en cuanto concierne la atención de sus clientes, enfocándose en los atributos que la diferencian de los demás competidores respecto al trato brindado y la atención especializada que se ofrece. Asimismo, se hará referencia en cada una de las prestaciones que oferta, resaltándose aspectos tales como la variedad de productos, la accesibilidad de las tasas y los requisitos exigidos para su obtención.

La emisión de esta publicidad informativa se desarrollará mediante los principales canales de la ciudad, es decir UNITEL y ATB, y será realizada en forma intensiva durante el primer semestre del año, de forma que durante dicho periodo de tiempo se posicione los conceptos de calidad en la atención y se haga recuerdo constantemente de las prestaciones que oferta la entidad.

Los horarios de emisión de la publicidad informativa serán en la tanda nocturna, principalmente de lunes a viernes entre las 20 y 22 horas, realizando 3 repeticiones diariamente.

#### **b) PUBLICIDAD IMPRESA**

La publicidad impresa será utilizada para difundir puntualmente cada una de las prestaciones, crediticias y de ahorro, que oferta la entidad, de forma que dichos productos financieros sean de dominio general y tengan una mayor acogida dentro del mercado.

Asimismo, esta publicidad se empleará para informar sobre los nuevos servicios que se pretende incorporar, de forma que se complemente el proceso de socialización de dichas prestaciones.

Con este propósito, se ha considerado el diseño de gigantografías y afiches, los cuales permitan cumplir con el objetivo de socializar e informar sobre tales prestaciones.

Cada uno de estos diseños serán impresos en gigantografías y afiches a full color, de forma que sean visiblemente atractivos y se pueda demostrar gráficamente el concepto de cada producto financiero; las gigantografías tendrán una dimensión de 150 cm x 180 cm, mientras que los afiches serán de 55 cm x 70 cm.

## **5.2. PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA**

Considerando cada una de las acciones propuestas, el presupuesto total de la estrategia desarrollada es el siguiente.

**Cuadro # 15 Presupuesto de la estrategia propuesta (en Bs.)**

<b>Actividad</b>	<b>Ítems</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario (Bs.)</b>	<b>Costo total (Bs.)</b>
Capacitación del personal	Sueldos del capacitador	Evento	3	5.000,00	15.000,00
	Refrigerio	Evento	3	1.200,00	3.600,00
	Material de capacitación	Evento	3	800,00	2.400,00
Sistema de medición de la satisfacción de los clientes	Boletas de encuesta de satisfacción	Unidad	5.000	0,25	1.250,00
	Boletas de quejas y sugerencias	Unidad	5.000	0,25	1.250,00
Sitio web propuesto	Diseño de la página web	Global	1	8.500,00	8.500,00
	Hosting y dominio	Mes	12	350,00	4.200,00
Socialización de productos y ventajas competitivas	Diseño de spots televisivos	Global	1	11.550,00	11.550,00
	Publicidad televisiva	Mes	12	5.600,00	67.200,00
	Diseño de afiches y gigantografías	Global	1	1.850,00	1.850,00
	Impresión de gigantografías	Unidad	100	65,00	6.500,00
	Impresión de afiches	Unidad	5.000	0,30	1.500,00
<b>Presupuesto total de la propuesta (en Bs.)</b>		-	-	-	<b>124.800,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

La implementación de la estrategia propuesta tendría un costo de 124 mil bolivianos, la cual permitiría optimizar el actual proceso de atención a los clientes de manera que puedan incrementar su eficiencia y eficacia en beneficio de la atención que prestan al público en general.

### **5.3. DEMOSTRACIÓN DE LA HIPOTESIS**

La hipótesis formulada en el trabajo está referida a que el diseño de una estrategia del servicio al cliente que se relacione con la satisfacción de las necesidades de los clientes actuales y la consecución de nuevos clientes contribuirá a mejorar la cartera de clientes que tiene la oficina regional de Banco Los Andes ProCredit S.A. en la ciudad de Sucre.

Conforme a la identificación de variables, se ha establecido dos variables dependientes:

**Vd(1)** = Satisfacción de las necesidades en los clientes.

**Vd(2)** = Consecución de nuevos clientes mejorando la cartera de clientes que tiene la oficina regional de Banco Los Andes Procredit S.A. en la ciudad de Sucre

Para poder comprobar la hipótesis se ha demostrado el cumplimiento de ambas variables dependientes.

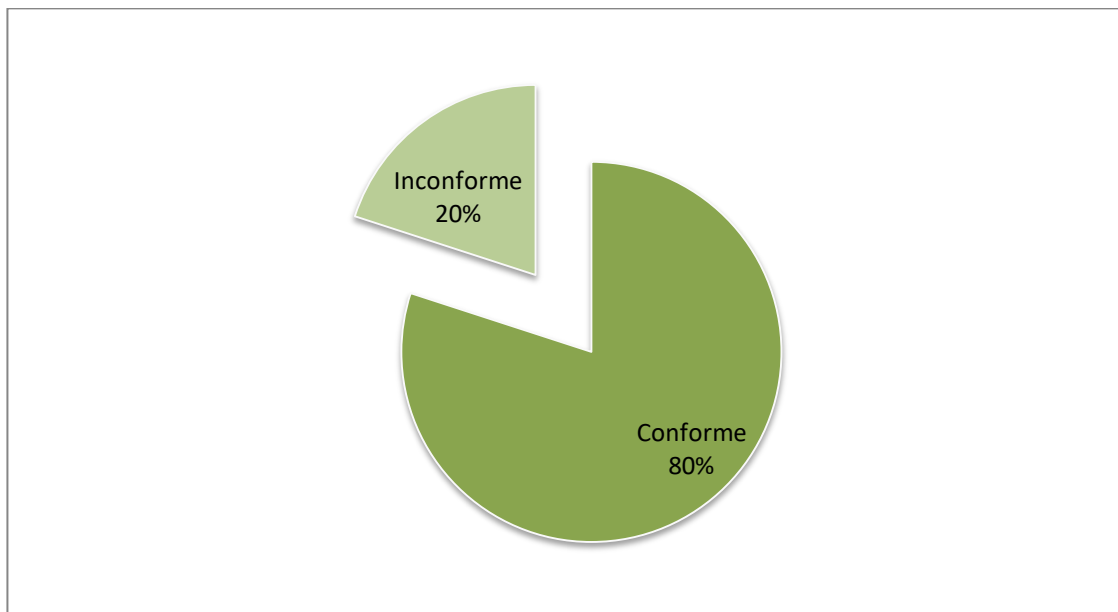
#### **a) Satisfacción de las necesidades de los clientes**

Con la finalidad académica de establecer si la estrategia propuesta contribuye a mejorar el servicio y la satisfacción de los de Banco Los Andes Procredit, se ha aplicado el Método Delphi de manera que se pueda comprobar tal afirmación.

Para ello, se consultó a un total de 30 clientes de la cartera actual, a quienes se les explicó las acciones incluidas en la estrategia propuesta, para posteriormente preguntarles si las mismas eran adecuadas y permitirían solucionar efectivamente las falencias identificadas, de forma que se brinde una mejor atención y servicio a los clientes y se pueda incrementar el grado de satisfacción que tienen.

De acuerdo a esta consulta, los resultados obtenidos fueron los siguientes.

**Gráfico # 48 Conformidad con la propuesta desarrollada**

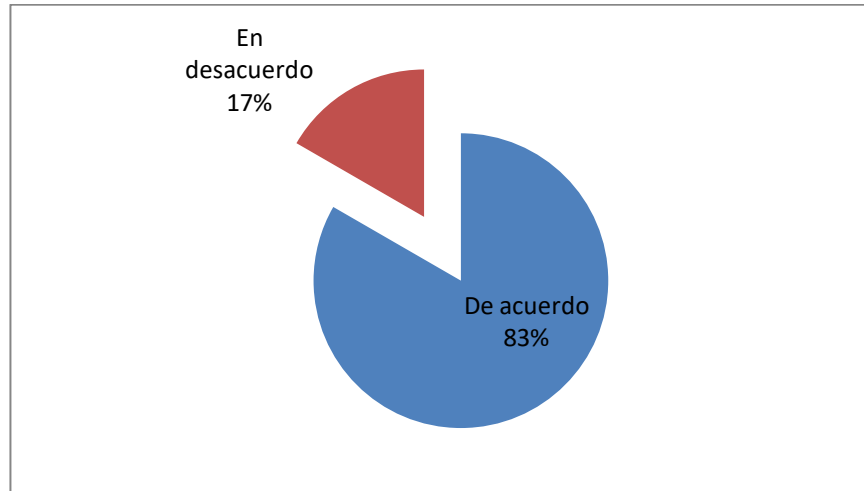


Fuente: Elaboración propia en base a consulta a clientes.

El 67% de los clientes expresa conformidad con las acciones desarrolladas en la estrategia propuesta, en tanto que el 33% restante está inconforme con las políticas que se pretende desarrollar.

Respecto a la percepción que tienen los clientes sobre la estrategia propuesta y la solución que daría a la problemática identificada, el 70% de los entrevistados está de acuerdo con tal afirmación, mientras que el 30% está en desacuerdo con la misma y considera que no podría solucionar las falencias existentes.

**Gráfico # 49 La propuesta soluciona la problemática identificada**



Fuente: Elaboración propia en base a consulta a clientes.

Finalmente, el 73% de los clientes señala que la propuesta desarrollada contribuirá a mejorar su grado de satisfacción, a diferencia del 27% restante que opina que no lograría mejorar su nivel de satisfacción.

**Gráfico # 50 Mejora del grado de satisfacción con la propuesta presentada**

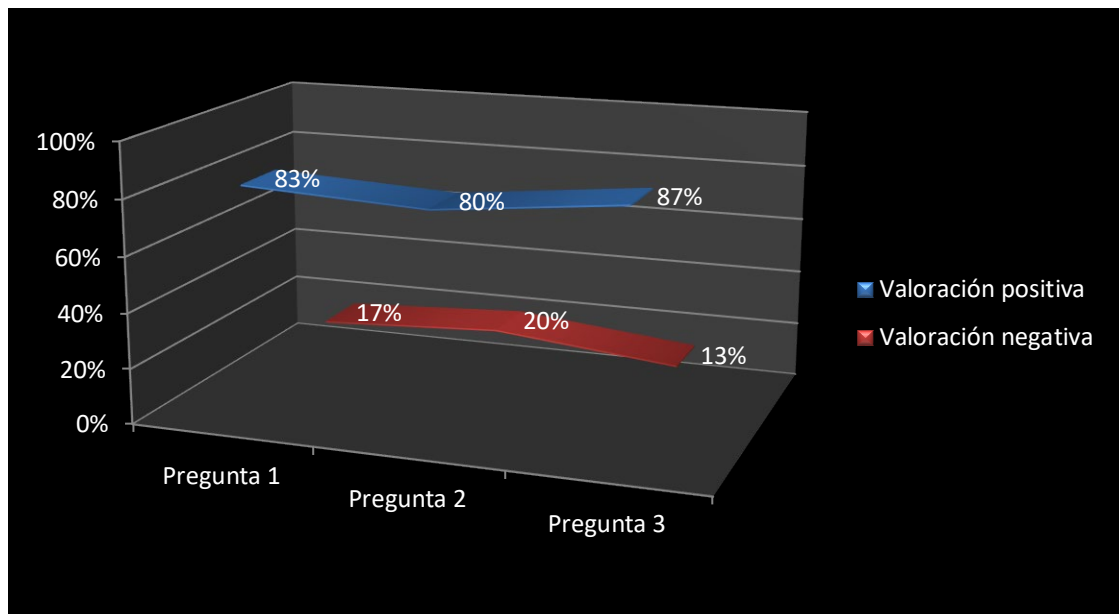


Fuente: Elaboración propia en base a consulta a clientes.



De acuerdo a estos datos, se puede apreciar que existe mayormente una valoración positiva para la estrategia propuesta, la cual a criterio de un mayor porcentaje de los clientes entrevistados efectivamente puede mejorar el servicio y la satisfacción que tienen respecto a la atención brindada en Banco Los Andes ProCredit.

**Gráfico # 51 Ponderación de la estrategia propuesta**



Fuente: Elaboración propia en base a consulta a clientes.

Por otra parte y observando cuantitativamente la información obtenida, se ha asumido como hipótesis de rechazo o nula si el promedio de respuestas positivas obtenidas es menor a 40% y como hipótesis válida si dicho promedio es mayor a 40%.

$H_n = \text{Respuestas positivas} < 40\%$

$H_v = \text{Respuestas positivas} > 40\%$

Obteniendo los datos promedios, se advierte que el 70% de las respuestas emitidas son positivas y solamente un 30% son negativas, tal como se aprecia la siguiente tabla.

Valoración	Pregunta			Valor promedio
	1	2	3	
Positiva	70%	67%	73%	<b>70%</b>
Negativa	30%	33%	27%	<b>30%</b>

De acuerdo a esto y considerando los supuestos establecidos, se aprueba la hipótesis válida, dado que cumple con la suposición asumida.

$H_v = \text{Respuestas positivas} = 70\% \text{ por tanto } > 40\%$

$H_v \approx \text{Hipótesis válida}$

En función a este resultado obtenido, se puede asumir que la estrategia propuesta contribuirá efectivamente a mejorar las condiciones de atención y servicio a los clientes de Banco Los Andes ProCredit y por ende a incrementar su nivel de satisfacción con la entidad, con lo cual se lograría cumplir con la variable dependiente formulada.

#### **b) Incremento de la cartera de clientes**

A nivel cuantitativo, se ha determinado como medio de verificación la variable de incremento de la cartera de clientes producto de la aplicación de la estrategia propuesta.

Para comprobar esto se incluyó dentro de la encuesta de clientes potenciales una pregunta relacionada con el interés que tendrían éstos en ser clientes del Banco, si dicha entidad ofertará una atención de calidad a sus clientes.

De acuerdo a esto, se pudo percibir que existen 60 encuestados que estarían interesados en ser clientes del Banco Los Andes ProCredit, quienes representan alrededor del 34% de la muestra considerada

**Cuadro # 16 Interés en ser cliente de Banco Los Andes ProCredit**

<b>Respuesta</b>	<b>N° de encuestados</b>	<b>%</b>
Si estaría interesado	60	34%
No estaría interesado	116	66%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la encuesta.

Si se relaciona dicho porcentaje con el total de la muestra, se advierte que porcentualmente, los potenciales clientes que tendrían interés de acceder a los servicios que oferta la entidad representan alrededor del 31% del marco muestral.

**Cuadro # 17 Porcentaje de interés de los clientes potenciales de Banco Los Andes ProCredit**

<b>Detalle</b>	<b>Valores</b>
Total encuestados	196
Clientes potenciales	60
<b>% de interés para el acceso a servicios</b>	<b>31%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas.

Asumiendo que dicho porcentaje es representativo del marco muestral, se ha aplicado este valor porcentual al universo muestral, de forma que se pueda estimar la posible cantidad de clientes potenciales que podrían acceder a ser clientes de Banco Los Andes ProCredit

En este sentido y aplicando la tasa obtenida al universo muestral, el mercado potencial que podría demandar servicios de Banco Los Andes ProCredit ascendería a 65 mil personas, como se aprecia en el siguiente cuadro.

**Cuadro # 18 Mercado potencial para Banco Los Andes ProCredit**

<b>Universo Muestral</b>	<b>Porcentaje de interés en acceder a ser clientes</b>	<b>Nº de clientes potenciales</b>
212.938	31%	65.185

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación de mercados.

Bajo estos supuestos, aproximadamente 65 mil personas se constituirían en clientes potenciales de los servicios que oferta Banco Los Andes ProCredit.

Si se compara con la cartera actual de clientes, se advierte que producto de la implementación de la estrategia propuesta podría existir un incremento de más del 111% en la actual cartera de la entidad.

**Cuadro # 19 Incremento de la cartera de Banco Los Andes ProCredit**

<b>Cartera vigente</b>	<b>Cartera potencial</b>	<b>Tasa de variación porcentual</b>
30.876	65.185	111%

Fuente: Elaboración propia.

Bajo este supuesto y considerando que las soluciones propuestas pueden efectivamente enmendar las limitaciones existentes en cuanto a la atención al cliente que se brinda en el Banco Los Andes ProCredit, de manera que se logre elevar el nivel de satisfacción de los clientes, se puede asumir que efectivamente se ha logrado alcanzar y cumplir con la hipótesis formulada.

#### **5.4. ANÁLISIS DE COSTO – BENEFICIO DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA**

Para determinar la viabilidad económica de la estrategia propuesta, se ha establecido tanto los ingresos como los egresos que implicaría la implementación de la misma; asumiéndose para ello que:

- Los ingresos se generan por el pago de intereses de las colocaciones efectuadas.
- Los egresos corresponden al pago de intereses por las captaciones logradas, el gasto operativo de funcionamiento de la entidad y el costo de la estrategia propuesta.

En función a esto, se desarrolla el análisis respectivo de costo – beneficio de la estrategia propuesta.

##### **a) Ingresos obtenidos mediante la propuesta**

Conforme al cuadro # 19, se ha determinado que si se desarrolla la estrategia propuesta la cartera de clientes podría incrementarse a 65 mil clientes que demanden prestaciones de la entidad financiera.

En base a este incremento, se ha distribuido la cartera potencial que existiría según el tipo de prestación que demandan los clientes, recurriéndose para ello a los datos de la actual cartera existente.

De acuerdo al cuadro # 3, la actual cartera está compuesta por 30 mil clientes, de los cuales el 20% corresponde a las colocaciones que realiza la entidad y el restante 80% corresponde a las captaciones.

Aplicando dichos porcentajes a la cartera potencial estimada se tiene el siguiente detalle.

**Cuadro # 20 Distribución de la cartera potencial de clientes de Banco Los Andes ProCredit (en número de clientes)**

<b>Servicio financiero</b>	<b>% de participación</b>	<b>Nº de clientes potenciales</b>
Colocaciones	20%	13.037
Captaciones	80%	52.148
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>65.185</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los cuadros # 3 y # 19.

Una vez establecido el número de clientes potenciales que existiría según servicio financiero demandado, se ha procedido a estimar los ingresos que obtendría Banco Los Andes ProCredit por dichas prestaciones ofertadas.

Para ello, se ha asumido los siguientes supuestos:

- En base a los datos actuales de la entidad, a nivel de colocaciones el monto promedio de crédito que solicitaría cada clientes asciende a 44 mil bolivianos<sup>1</sup>,
- El interés promedio que pagarían los clientes potenciales por dichos préstamos es de 19,11% anual<sup>2</sup>.

En función a estos supuestos, el cálculo del ingreso por intereses que se podría obtener es el siguiente.

<sup>1</sup> El monto promedio de solicitudes de crédito es de 44.184,27 bolivianos, de acuerdo a los datos del Estado de Resultados de Banco Los Andes ProCredit para la gestión 2011.

<sup>2</sup> La tasa de interés activa promedio es de 19,11% en moneda nacional, de acuerdo a los datos consolidados de tasas referenciales de Banco Los Andes ProCredit para la gestión 2011.

**Cuadro # 21 Ingresos obtenidos mediante la propuesta (en Bs.)**

<b>Nº</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valores</b>
1	Nº de clientes potenciales	13.037
2	Crédito promedio solicitado (en Bs.)	44.184,27
3	Monto desembolsado ((1)*(2))	576.030.297,49
4	Tasa de interés activa promedio	19,11%
<b>Ingreso por intereses obtenido ((3)*(4))</b>		<b>110.093.790,61</b>

Fuente: Elaboración propia.

El ingreso por intereses que se podría obtener asciende a aproximadamente 110 millones de bolivianos al año.

**b) Egresos generados mediante la propuesta**

Respecto a los egresos, igualmente se ha asumido los siguientes supuestos:

- Según datos actuales, a nivel de captaciones el monto promedio depositado por los clientes es de 35 mil bolivianos<sup>3</sup>,
- El interés promedio que pagarían Banco Los Andes ProCredit a los clientes potenciales es de 3,75% anual<sup>4</sup>.

De acuerdo a esto, los egresos por concepto de pago de intereses por captaciones ascienden a 69 millones de bolivianos, como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

<sup>3</sup> El monto promedio de depósitos en cuentas de ahorro es de 35.417,47 bolivianos, de acuerdo a los datos del Estado de Resultados de Banco Los Andes ProCredit para la gestión 2011.

<sup>4</sup> La tasa de interés pasiva promedio es de 3,75% en moneda nacional, de acuerdo a los datos consolidados de tasas referenciales de Banco Los Andes ProCredit para la gestión 2011.

**Cuadro # 22 Egresos por concepto de pago de intereses sobre captaciones (en Bs.)**

<b>Nº</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valores</b>
1	Nº de clientes potenciales	52.148
2	Monto promedio depositado (en Bs.)	35.417,47
3	Captaciones totales ((1)*(2))	1.846.950.059
4	Tasa de interés pasiva promedio	3,75%
<b>Egresos generados ((3)*(4))</b>		<b>69.260.627,21</b>

Fuente: Elaboración propia.

A nivel de costo operativo de funcionamiento de Banco Los Andes ProCredit, según los datos recabados se tiene una erogación anual de 1,89 millones de bolivianos.

**Cuadro # 23 Costo anual de operación y funcionamiento de Banco Los Andes ProCredit (en Bs.)**

<b>Ítem</b>	<b>Montos</b>
Personal	961.860,85
Representación	1.559,60
Mercadeo	91.901,17
Depreciación	276.402,63
Administración	565.007,30
<b>Total gastos operativos (en Bs.)</b>	<b>1.896.731,55</b>

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el costo de la estrategia propuesta es de 124 mil bolivianos, de acuerdo a esto el costo total generado asciende a 71 millones de bolivianos.



**Cuadro # 24 Costo total generado (en Bs.)**

<b>Detalle</b>	<b>Egresos totales (Bs.)</b>
Costo por pago de intereses sobre captaciones	69.260.627,21
Costo operativo de funcionamiento	1.896.731,55
Costo de la estrategia propuesta	124.800,00
<b>Total Egresos (Bs.)</b>	<b>71.282.158,76</b>

Fuente: Elaboración propia.

**c) Balance de Ingresos y Egresos**

En función a los datos obtenidos anteriormente, el balance de ingresos y egresos obtenido sería el siguiente.

**Cuadro # 25 Balance de ingresos y egresos de la propuesta (en Bs.)**

<b>Detalle</b>	<b>Monto (Bs.)</b>
Ingresos obtenidos mediante la propuesta	110.093.790,61
Egresos realizados mediante la propuesta	71.282.158,76
<b>Balance total (Bs.)</b>	<b>38.811.631,84</b>
<b>Relación Beneficio – Costo</b>	<b>1,54</b>

Fuente: Elaboración propia.

Mediante la propuesta, Banco Los Andes ProCredit tendría una utilidad neta de 38 millones de bolivianos, dando como resultado una Relación Beneficio – Costo de 1,54 lo que significa que por cada 1 Bs. que se gaste o invierta, se recupera el boliviano invertido y se logra generar un margen de ganancia neta de 0,54 Bs.

Esto evidencia que la implementación de la estrategia propuesta es viable económicamente, de forma tal que la aplicación de la misma permite generar beneficios mayores a los que obtienen actualmente la entidad financiera.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

De acuerdo a toda la información obtenida en el proceso de investigación del presente trabajo se logró sacar las siguientes conclusiones:

- El Banco Los Andes ProCredit no cuenta con una política de atención al cliente que norme el accionar de su personal.
- De acuerdo a la investigación de mercados realizada, se observa que la atención que brindan en la entidad no es desarrollada adecuadamente, lo cual genera insatisfacción entre los clientes.
- Entre los principales aspectos que generan insatisfacción entre los clientes se tiene la ineficiencia en los procesos de atención, el trato descortés, poco amable e incomprensivo, la poca capacitación del personal para atender a las personas y la inexistencia de medios para poder captar las opiniones, sugerencias y reclamos que pudiesen existir.
- La propuesta diseñada apunta a optimizar el actual proceso de atención al cliente en la entidad, de forma que se minimice el grado de insatisfacción de los clientes.
- La propuesta está basada en diferentes políticas y lineamientos estratégicos, referidos a cualificar el proceso de atención al cliente, desarrollar nuevos productos financieros y socializar los productos y las ventajas que oferta Banco Los Andes ProCredit.
- El presupuesto establecido para la implementación de la estrategia asciende a 124 mil bolivianos, monto a ser financiado con recursos propios de la entidad bancaria.
- En función al Método Delphi, el 83% de los clientes tiene una opinión positiva sobre la estrategia propuesta y considera que la misma permite mejorar la atención brindada en la entidad y por ende puede contribuir a

incrementar el grado de satisfacción que tienen los clientes. Asimismo, si se implementa la estrategia propuesta, potencialmente existiría un incremento del 111% en la cartera de clientes de la entidad, con lo cual se aceptaría y demostraría la hipótesis planteada.

- A nivel de la relación Beneficio – Costo, se obtiene un valor de 1,54, lo que implica que por cada 1 Bs. que se gaste o invierta, se recupera el boliviano invertido y se obtiene una ganancia neta de 0,54 Bs., hecho que evidencia que la implementación de la estrategia propuesta es viable económicamente.
- Mediante la estrategia propuesta se puede mejorar la atención y elevar los niveles de satisfacción de los clientes del Banco Los Andes ProCredit en la ciudad de Sucre, por lo que se puede asumir que efectivamente se ha logrado alcanzar los objetivos formulados para el presente estudio.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Como recomendaciones se puede mencionar:

- Poner en práctica la propuesta estratégica de atención al cliente.
- La entidad debe realizar periódicamente un seguimiento a todo su personal que tiene contacto directo con el cliente.
- Realizar un sondeo frecuente sobre la satisfacción de los clientes, a fin de determinar algunas oportunidades de mejora que pudiese existir respecto a la atención que se brinda.
- Analizar al cliente interno, de forma que se establezca el grado de satisfacción que tienen y si existen aspectos que pueden generar insatisfacción, los cuales podrían incidir en su desempeño laboral y por ende en la atención que brinden a los clientes.
- En un mediano o largo plazo, ampliar los puntos de atención al cliente, a través de nuevas oficinas en distintas zonas de la ciudad, principalmente donde existe un mayor movimiento económico.

## BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ DE ZAYAS Manuel (1999). *“Métodos y técnicas de investigación”*. Primera Edición. Albornoz Editores. Lima – Perú.
- ALBRECHT J., ZEMKE K. (2005). *“Mercadotecnia de servicios”*. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall, España.
- ANDRADE Simón (2000). *“Elementos de la planificación estratégica”*. Tercera Edición. Editorial Saflo. España.
- ASOBAN (2012). *“Memoria Anual 2011”*. La paz – Bolivia.
- BANCO LOS ANDES PROCREDIT (2012). *“Memoria Institucional 2011”*. Bolivia.
- BARQUERO José Daniel, RODRÍGUEZ de Llauder Carlos, BARQUERO Mario, HUERTAS Fernando (2007). *“Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?”*. Primera Edición. Editorial Macchi. Argentina
- BARRAGAN Rossana (2003). *“Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación”*. Tercera Edición. Editorial Offset. Bolivia.
- BERRY D., PARASURAMAN R. (2001). *“Mercadotecnia, casos y ejemplos”*. Tercera Edición. Editorial Prentice Hall. España.
- BERRY P., BENETT W., BROWN J.H. (2007). *“Mercadotecnia”*. Cuarta Edición. Editorial Prentice Hall. New York – Estados Unidos.
- CHÍAS I. (2001). *“El mercado son personas”*. Primera Edición. Editorial Prentice Hall S.A. México.
- GARCÍA DEL JUNCO Julio, CASANUEVA ROCHA Cristóbal (2002). *“Fundamentos de gestión empresarial”*. Primera Edición. Editorial Pirámide. México.
- GARZA David (2001). *“Investigación y metodología”*. Tercera Edición. Brolos Editorial. Perú.
- KOENES A. (2008). *“Satisfacción de los clientes”*. Primera Edición. Editorial McGraw-Hill. México
- LARREA P. (2001). *“Mercadotecnia”*. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. México.

- LOVELOCK Christopher (2004). "*Mercadotecnia de servicios*". Segunda Edición. Editorial Prentice Hall. España.
- MUNCH Lourdes, ÁNGELES Ernesto. (1998). "*Técnicas y métodos de investigación*". Cuarta Edición. Editorial Trillas, México
- PAYNE Adrián (2003). "*La esencia de la Mercadotecnia de servicios*". Tercera Edición. Editorial Prentice Hall. New York – Estados Unidos.
- ROMERO Ricardo (2001). "*Marketing*". Segunda Edición. Ediciones Pirámide. México.
- ROSSANDER A. (2002). "*Marketing estratégico*". Quinta Edición. Editorial 13. Estados Unidos.
- SCHIFFMAN F., KANUK C. (2007). "*Marketing de servicios*". Cuarta Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- ZEITHAML V., BITNER M. J. (2002). "*Marketing de Servicios*". Primera Edición. Editorial McGraw-Hill. México

#### Sitios webs consultados

- [www.asfi.org.bo](http://www.asfi.org.bo)
- [www.asofin.org.bo](http://www.asofin.org.bo)
- [www.asoban.com](http://www.asoban.com).
- [www.bcb.org.bo](http://www.bcb.org.bo)
- [www.losandesprocredit.com.bo](http://www.losandesprocredit.com.bo)
- [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)

# DATOS FINANCIEROS DE BANCO LOS ANDES PROCREDIT

*Bolivia*  
inicio | contacto



MILES DE US\$	nov-11	dic-11	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12
<b>Datos de Balance</b>						
Total Activos	588,497	592,753	593,655	623,896	639,792	644,809
Cartera Bruta	448,472	454,181	455,854	460,561	467,063	471,587
Cartera de créditos empresariales	383,530	389,579	392,279	397,459	404,644	409,441
USD<10,000	123,469	124,041	123,922	124,409	125,416	125,280
USD>10,000 to 30,000	133,596	137,195	139,377	142,490	146,482	149,016
USD>30,000 to 100,000	81,982	83,252	84,694	85,707	87,642	90,278
USD>100,000 to 150,000	15,398	15,250	15,133	15,336	15,718	15,335
USD>150,000	29,084	29,841	29,153	29,516	29,387	29,531
Cartera Vivienda	56,753	55,469	54,480	53,853	52,782	52,147
Créditos de Agricultura	5,349	5,234	5,090	4,894	4,775	4,700
Otros (Incluye Consumo)	2,841	3,898	4,004	4,355	4,862	5,299
Previsiones	16,283	16,524	16,477	16,460	16,662	16,899
Cartera Neta	441,371	447,200	449,013	453,608	460,351	464,722
Obligaciones con el público	411,475	418,640	419,163	447,309	462,054	460,832
Obligaciones con bancos e IFIs	32,408	29,687	28,348	29,088	33,604	39,510
Patrimonio	67,953	68,429	69,493	65,241	66,408	67,113
<b>Datos del Estado de Resultados</b>						
Ingresos Financieros	56,299	61,826	5,525	10,690	16,282	21,734
Gastos Financieros	9,980	10,891	908	1,775	2,747	3,731
Gastos Administrativos	38,898	43,105	3,664	7,449	11,219	15,072
Utilidad Neta	10,622	11,098	1,064	1,806	2,973	3,679
<b>Indicadores importantes</b>						
ROE*	18.33%	17.44%	18.52%	16.00%	17.65%	16.39%
Coefficiente de Adecuación Patrimonial	12.67%	12.47%	12.42%	12.27%	13.33%	13.15%
Cartera en Mora > 30 días / Cartera Bruta	0.79%	0.75%	0.64%	0.76%	0.75%	0.81%
Calificación de riesgo (Calificadora Fitch)**	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA
<b>Estadísticas Operativas</b>						
Número total de créditos	63,129	62,717	62,364	62,457	62,668	62,647
Número de cuentas depositadas del público	447,848	449,933	452,306	454,648	457,436	458,361
Personal	1,429	1,419	1,410	1,437	1,427	1,418
Número de Agencias	65	66	66	66	66	66

\* Dato anualizado

\*\*Calificación de emisiones a largo plazo en moneda extranjera

## **OTROS DATOS DE BANCO LOS ANDES PROCREDIT A NIVEL REGIONAL**

### **COLOCACIONES**

<b>Detalle</b>	<b>Valores</b>
Nº de clientes	6.172
Cartera de créditos (en miles de Bs.)	272.705,30
Tasa de interés crédito PYME (en moneda nacional)	17,49%
Tasa de interés crédito microcrédito (en moneda nacional)	21,26%
Tasa de interés crédito vivienda (en moneda nacional)	13,84%
Tasa de interés activa promedio en moneda nacional	19,11%

### **CAPTACIONES**

<b>Detalle</b>	<b>Valores</b>
Nº de clientes	6.172
Cartera de créditos (en miles de Bs.)	272.705,30
Tasa de interés DPF's	4,82%
Tasa de interés caja de ahorro	2,68%
Tasa de interés pasiva promedio en moneda nacional	3,75%

### **PRESUPUESTO OPERATIVO GESTION 2011 (en Bs.)**

<b>Ítem</b>	<b>Montos</b>
Personal	961.860,85
Representación	1.559,60
Mercadeo	91.901,17
Depreciación	276.402,63
Administración	565.007,30

## BOLETA DE ENCUESTA A CLIENTES ACTUALES

La presente encuesta tiene fines netamente académicos, razón por la cual se le ruega la mayor sinceridad posible en sus respuestas, muchas gracias.

Nº DE ENCUESTA.....

### 1. DATOS GENERALES

SEXO:           Femenino  
                  Masculino

EDAD: .....

OCUPACION: .....

### 2. ¿Cómo conoció al Banco Los Andes ProCredit?

Por radio	
Por televisión	
Por comentarios	
Por publicidad impresa	
Por la visita de promotores	
Otro ¿Cuál?.....	

### 3. ¿Qué tipo de servicios demanda de esta entidad?

Servicios crediticios	
Servicios de ahorro (DPF's , cajas de ahorro)	
Pago de servicios	
Todos los anteriores	
Otro ¿Cuál?.....	

### 4. ¿Por qué decidió adquirir los servicios de Banco Los Andes ProCredit?

Buena atención	
Variedad de servicios	
Buenas tasas de interés	
Confort en la infraestructura	
Solidez y solvencia (Imagen)	
<b>Otro ¿Cuál?.....</b>	

### 5. ¿Cómo valora la atención brindada por Banco Los Andes ProCredit?

MUY BUENA

BUENA

REGULAR

MALA

MUY MALA



6. ¿Cómo califica el tiempo de espera para ser atendido en Banco Los Andes ProCredit?

ADECUADO      REGULAR      INADECUADO

7. ¿Qué sugiere a Banco Los Andes ProCredit, para mejorar en la atención brindada?

Claridad en la información proporcionada	<input type="checkbox"/>
Actitud de sus funcionarios	<input type="checkbox"/>
Brindar atención más personalizada	<input type="checkbox"/>
Presentación de sus empleados	<input type="checkbox"/>
No necesita mejorar nada	<input type="checkbox"/>
Otros aspectos	<input type="checkbox"/>

8. ¿Cuál de los siguientes aspectos es de mayor importancia para usted al momento de recibir un servicio?

Limpieza y presentación de las instalaciones	<input type="checkbox"/>
Preparación del personal de servicio	<input type="checkbox"/>
Atención amable y cordial	<input type="checkbox"/>
Tiempo de espera reducido	<input type="checkbox"/>
Equipos modernos y actualizados	<input type="checkbox"/>
Otros aspectos	<input type="checkbox"/>

9. ¿A su parecer qué servicios debería implementar Banco Los Andes ProCredit?

Asesoramiento financiero	<input type="checkbox"/>
Créditos exclusivos y diferenciados	<input type="checkbox"/>
Mayor cantidad de cajas de atención	<input type="checkbox"/>
Cajeros automáticos	<input type="checkbox"/>
Servicios especiales	<input type="checkbox"/>
<b>Otro ¿Cuál?.....</b>	<input type="checkbox"/>

10. ¿Por qué medio debería emitir más información Banco Los Andes ProCredit?

Televisión.....

Radio.....

Folletos.....

Internet.....

Personalmente.....

**Otro ¿Cuál?.....**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



6. ¿Cuál de los siguientes aspectos es de mayor importancia para usted al momento de recibir un servicio?

Limpieza y presentación de las instalaciones	
Preparación del personal de servicio	
Atención amable y cordial	
Tiempo de espera reducido	
Equipos modernos y actualizados	
Otros aspectos	

7. ¿Conoce o escuchó del Banco Los Andes ProCredit?

SI

NO

8. ¿Sabía que Banco Los Andes ProCredit es una entidad que ofrece servicios de ahorro y créditos especializados para distintos segmentos del mercado?

SI

NO

9. ¿Sabía que Banco Los Andes ProCredit es una entidad que prioriza la buena atención y el servicio eficiente para sus clientes?

SI

NO

10. ¿A usted le interesaría acceder a alguno de los servicios que oferta esta entidad?.

SI

NO

**Si la respuesta es NO, concluya la encuesta**

11. ¿Qué tipo de servicios le interesaría demandar?

Servicios crediticios	
Servicios de ahorro (DPF's , cajas de ahorro)	
Pago de servicios	
Todos los anteriores	
Otro ¿Cuál?.....	

12. ¿Por qué medio le gustaría recibir más información de la entidad?

Televisión.....

Radio.....

Folletos.....

Internet.....

Personalmente.....

Otro ¿Cuál?.....

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

## TABULACIÓN DE ENCUESTA A CLIENTES ACTUALES

### 1. DATOS GENERALES

#### SEXO

Sexo	Nº de encuestados	%
Masculino	215	57%
Femenino	164	43%
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

#### EDAD

Edad	Nº de encuestados	%
Menos de 21 años	58	15%
22 a 30 años	105	28%
31 a 40 años	116	31%
41 a 50 años	69	18%
Más de 51 años	31	8%
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

#### OCUPACION

Ocupación	Nº de encuestados	%
Empleado	57	15%
Profesional independiente	71	19%
Comerciante	146	39%
Propietario	94	25%
Otros	11	3%
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Cómo conoció al Banco Los Andes ProCredit?

Respuesta	Nº de encuestados	%
Por radio	53	14%
Por televisión	58	15%
Por comentarios	145	38%
Por publicidad impresa	61	16%
Por la visita de promotores	45	12%
Otros	17	4%
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

3. ¿Qué tipo de servicios demanda de esta entidad?

<b>Respuesta</b>	<b>Nº de encuestados</b>	<b>%</b>
Servicios crediticios	118	31%
Servicios de ahorro	102	27%
Pago de servicios	34	9%
Todos los anteriores	125	33%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

4. ¿Por qué decidió adquirir los servicios de Banco Los Andes ProCredit?

<b>Respuesta</b>	<b>Nº de encuestados</b>	<b>%</b>
Buena atención	52	14%
Variedad de servicios	134	35%
Buenas tasas de interés	80	21%
Confort en la infraestructura	15	4%
Solidez y solvencia	98	26%
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

5. ¿Cómo valora la atención brindada por Banco Los Andes ProCredit?

<b>Respuesta</b>	<b>Nº de encuestados</b>	<b>%</b>
Muy Buena	40	11%
Buena	64	17%
Regular	211	56%
Mala	49	13%
Muy Mala	15	4%
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

6. ¿Cómo califica el tiempo de espera para ser atendido en Banco Los Andes ProCredit?

<b>Respuesta</b>	<b>Nº de encuestados</b>	<b>%</b>
Adecuado	67	18%
Regular	207	55%
Inadecuado	105	28%
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

7. ¿Qué sugiere a Banco Los Andes ProCredit, para mejorar en la atención brindada?

Respuesta	Nº de encuestados	%
Claridad en la información proporcionada	94	25%
Actitud de sus funcionarios	108	28%
Brindar atención más personalizada	101	27%
Presentación de sus empleados	27	7%
No necesita mejorar nada	40	11%
Otros aspectos	9	2%
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

8. ¿Cuál de los siguientes aspectos es de mayor importancia para usted al momento de recibir un servicio?

Respuesta	Nº de encuestados	%
Limpieza y presentación de las instalaciones	58	15%
Preparación del personal de servicio	70	18%
Atención amable y cordial	155	41%
Tiempo de espera reducido	47	12%
Equipos modernos y actualizados	44	12%
Otros aspectos	5	1%
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

9. ¿A su parecer qué servicios debería implementar Banco Los Andes ProCredit?

Respuesta	Nº de encuestados	%
Asesoramiento financiero	84	22%
Créditos exclusivos y diferenciados	93	25%
Mayor cantidad de cajas de atención	50	13%
Cajeros automáticos	69	18%
Servicios especiales	72	19%
Otros aspectos	11	3%
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

10. ¿Por qué medio debería emitir más información Banco Los Andes ProCredit?

Respuesta	Nº de encuestados	%
Televisión	141	37%
Radio	24	6%
Folletos	60	16%
Internet	82	22%
Personalmente	55	15%
Otros	17	4%
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>100%</b>

## TABULACIÓN DE ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES

### 1. DATOS GENERALES

#### SEXO

Sexo	Nº de encuestados	%
Masculino	101	52%
Femenino	95	48%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>

#### EDAD

Edad	Nº de encuestados	%
Menos de 21 años	19	10%
22 a 30 años	56	29%
31 a 40 años	48	24%
41 a 50 años	39	20%
Más de 51 años	34	17%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>

#### OCUPACION

Ocupación	Nº de encuestados	%
Empleado	35	18%
Profesional independiente	26	13%
Comerciante	53	27%
Propietario	74	38%
Otros	8	4%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>

### 2. ¿Usted demanda algún tipo de servicios de una entidad financiera?

Respuesta	Nº de encuestados	%
Si	176	90%
No	20	10%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>

3. ¿Qué tipo de servicios demanda de una entidad financiera?

Respuesta	Nº de encuestados	%
Servicios crediticios	24	14%
Servicios de ahorro	32	18%
Pago de servicios	19	11%
Todos los anteriores	101	57%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

3. ¿Podría mencionarnos de qué tipo de entidad usted demanda dichos servicios?

Respuesta	Nº de encuestados	%
Banco	84	48%
Fondo Financiero Privado	55	31%
Cooperativas de Ahorro y Crédito	37	21%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

4. ¿Qué le motivó o incentivó visitar a dicha entidad?

Respuesta	Nº de encuestados	%
La publicidad	28	16%
Regalo (llaveros, calendario, otros)	17	10%
Visita de un promotor	18	10%
Publicidad impresa	46	26%
Recomendación de alguna persona	51	29%
Otros	16	9%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

5. ¿Qué valora más de una entidad financiera?

Respuesta	Nº de encuestados	%
Diversidad de servicios	37	21%
Tasas de interés	46	26%
Confort de la infraestructura	22	13%
Atención al cliente	40	23%
Solidez y solvencia	24	14%
Otros	7	4%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>



6. ¿Cuál de los siguientes aspectos es de mayor importancia para usted al momento de recibir un servicio?

<b>Respuesta</b>	<b>Nº de encuestados</b>	<b>%</b>
Limpieza y presentación de las instalaciones	20	11%
Preparación del personal de servicio	18	10%
Atención amable y cordial	58	33%
Tiempo de espera reducido	46	26%
Equipos modernos y actualizados	20	11%
Otros aspectos	14	8%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

7. ¿Conoce o escuchó del Banco Los Andes ProCredit?

<b>Respuesta</b>	<b>Nº de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	137	78%
No	39	22%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

8. ¿Sabía que Banco Los Andes ProCredit es una entidad que ofrece servicios de ahorro y créditos especializados para distintos segmentos del mercado?

<b>Respuesta</b>	<b>Nº de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	51	29%
No	125	71%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

9. ¿Sabía que Banco Los Andes ProCredit es una entidad que prioriza la buena atención y el servicio eficiente para sus clientes?

<b>Respuesta</b>	<b>Nº de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	47	27%
No	129	73%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

10. ¿A usted le interesaría acceder a alguno de los servicios que oferta esta entidad?.

<b>Respuesta</b>	<b>Nº de encuestados</b>	<b>%</b>
Si	60	34%
No	116	66%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

11. ¿Qué tipo de servicios le interesaría demandar?

<b>Respuesta</b>	<b>Nº de encuestados</b>	<b>%</b>
Servicios crediticios	27	45%
Servicios de ahorro	23	38%
Pago de servicios	6	10%
Todos los anteriores	4	7%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

12. ¿Por qué medio le gustaría recibir más información de la entidad?

<b>Respuesta</b>	<b>Nº de encuestados</b>	<b>%</b>
Televisión	20	33%
Radio	3	5%
Folletos	8	13%
Internet	14	23%
Personalmente	10	17%
Otros	5	8%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

## SISTEMATIZACION ENTREVISTA A CLIENTES ACTUALES SOBRE LA ESTRATEGIA PROPUESTA

Una vez explicada la estrategia propuesta, se ha procedido a realizar tres preguntas a los clientes entrevistados sobre su percepción con las acciones sugeridas, los resultados obtenidos son los siguientes.

1. En función a la explicación realizada sobre la estrategia propuesta, usted está conforme con las acciones que se pretende implementar para mejorar la atención de servicio en Banco Los Andes ProCredit?

<b>Respuesta</b>	<b>Nº de entrevistados</b>	<b>%</b>
Está conforme	24	80%
No está conforme	6	20%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

1. Usted está de acuerdo que la estrategia propuesta puede solucionar las falencias existentes en cuanto respecta a la atención de servicio en Banco Los Andes ProCredit?

<b>Respuesta</b>	<b>Nº de entrevistados</b>	<b>%</b>
Está de acuerdo	25	83%
Está en desacuerdo	5	17%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

2. Usted considera que con las acciones propuestas en la estrategia desarrollada, podría mejorar su grado de satisfacción respecto a la atención de servicio que brinda Banco Los Andes ProCredit a sus clientes?

<b>Respuesta</b>	<b>Nº de entrevistados</b>	<b>%</b>
Mejoraría su grado de satisfacción	26	87%
No mejoraría su grado de satisfacción	4	13%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>