



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y  
COMPETITIVIDAD**

**Tesis**

**Customer Experience Management para la fidelización de clientes  
en una agencia bancaria en el distrito de Villa María del Triunfo,  
Lima 2019**

**Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración y  
Negocios Internacionales**

**AUTORA**

Br. Millán Chirinos, Estefani Wendy

ORCID 0000-0002-1068-5600

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD**  
Economía, Empresa y Salud

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD**  
Sistema de calidad

**LIMA – PERÚ**

**2019**

## **Miembros del jurado**

Presidente del Jurado

Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza

Secretario

Mtro. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Vocal

Mtro. Ernesto Piero Bazzetti De los Santos

Asesor temático

Dr. Luis Guillermo Sicheri Monteverde

## **Dedicatoria**

A Dios por la oportunidad que me brinda, a mi abuelita en el cielo, a mis padres, a mis hermanas por su apoyo y a Brian Bayro Cuadros por el apoyo incondicional y ser el soporte que necesitaba. Además, a todas las personas que me brindaron un consejo para continuar con motivación en busca de este objetivo.

## **Agradecimiento**

Agradezco a mi familia por el apoyo permanente tanto emocional como económico. A la entidad bancaria por las facilidades y el apoyo para realizar mi investigación. A la Universidad Privada Norbert Wiener, por los conocimientos y herramientas necesarias para llevar a cabo este trabajo, también a mis asesores por todo el apoyo y compromiso con mi proyecto.

### **Declaración de autenticidad y responsabilidad**

Yo, Millán Chirinos Estefani Wendy identificado con DNI Nro. 48451883, domiciliado en str. 3 grp.14 mz. M lte.2 Villa el salvador, egresado(a) de la carrera profesional de Administración y Negocios Internacionales he realizado la Tesis titulada “Customer Experience Management para la fidelización de clientes en una agencia bancaria en el distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2019” para optar el título profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales, para lo cual Declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores y no existe copia o plagio alguno.
3. Después de la revisión de la Tesis con el software Turnitin se declara 10% de coincidencias.
4. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
5. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
6. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 22 de enero del 2020



---

Millán Chirinos Estefani Wendy  
DNI 48451883

## **Presentación**

Señores miembros del jurado:

Ante ustedes presento mi investigación titulada “Customer Experience Management para la fidelización de clientes en una agencia bancaria en el distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2019” el cual tiene por propósito formular estrategias de Customer Experience Management para la fidelización de los clientes en una agencia bancaria en el distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2019.

El estudio consta de IV partes, desarrollados de la siguiente manera: Parte I, problema de investigación, se desarrolló la problemática en base artículos e informes, se planteó 5 antecedentes internacionales y 5 nacionales, asimismo, se mencionaron las teorías que respaldan el estudio, se desarrolló el sustento teórico en base a la problemática, subcategorías, indicadores, categorías emergentes y categoría solución, además se realizó la justificación teórica, metodológica y práctica de la investigación, finalmente, se planteó el problema general y específico con sus respectivos objetivos. Con respecto a la parte II, método, se formuló la metodología utilizada en la investigación, se especificó las 5 subcategorías, la técnica e instrumentos para la recopilación de los datos, así como su procesamiento. Respecto, a los resultados, correspondientes a la parte III, se analizaron los resultados, tanto cuantitativos como cualitativos, además, mediante la matriz rosada se seleccionó la mejor alternativa de solución para luego justificarla mediante teorías y desarrollar la matriz negra que conllevo a planificar las actividades, el presupuesto y cronograma. Para concluir, en la parte IV, se exponen la discusión final, las conclusiones y recomendaciones. Adicionalmente, encontramos las referencias y anexos que ayudaron el análisis y al sustento del proyecto.

## Índice

	Pág.
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad y responsabilidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Índice de cuadros	xii
Resumen	xiii
Abstract	14
I. INTRODUCCIÓN	15
II. MÉTODO	34
2.1 Sintagma, enfoque, tipo y nivel	34
2.2 Categorías y subcategorías apriorísticas	36
2.3 Población, muestra y unidades informantes	37
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
2.5 Proceso de recolección de datos	41
2.6 Método de análisis de datos	41
III. RESULTADOS	43
3.1 Descripción de resultados	43
3.2 Análisis mixto	60
3.3 Propuesta	63
3.3.1 Fundamentos de la propuesta	63
3.3.2 Problemas	66

	Pág.
3.3.3 Elección de la alternativa de solución	67
3.3.4 Objetivos de la propuesta	69
3.3.5 Justificación de la propuesta	69
3.3.6 Desarrollo de la propuesta	71
IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
4.1 Discusión	103
4.2 Conclusiones	106
4.3 Recomendaciones	107
REFERENCIAS	108
ANEXOS	114
Anexo 1: Matriz de la investigación	114
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	115
Anexo 3: Artículo de investigación	126
Anexo 4: Instrumento cuantitativo	126
Anexo 5: Instrumento cualitativo	135
Anexo 6: Base de datos	136
Anexo 7: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	142
Anexo 8: Pantallazos del Atlas.ti	151
Anexo 9: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	154
Anexo 10: Fichas de validación de la propuesta	163
Anexo 11: Evidencia de la visita a la empresa	165
Anexo 12: Matrices de trabajo	168

## Índice de tablas

	Pág
Tabla 1. Matriz de categorización de fidelización de clientes	36
Tabla 2. Promedio de visitantes pertenecientes al II Trimestre del año 2019	37
Tabla 3. Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría información	43
Tabla 4. Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría marketing interno	44
Tabla 5. Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría comunicación	46
Tabla 6. Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría experiencia de clientes	47
Tabla 7. Frecuencias y porcentajes pertenecientes a la subcategoría incentivos y privilegios	49
Tabla 8. Pareto de la categoría problema fidelización de clientes	51

## Índice de figuras

	Pág
Figura 1. Trébol de la fidelización	40
Figura 2. Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría información	43
Figura 3. Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría marketing interno	45
Figura 4. Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub categoría comunicación	46
Figura 5. Frecuencias y porcentajes respecto a la subcategoría experiencia de cliente	48
Figura 6. Frecuencias y porcentajes pertenecientes a incentivos y privilegios	49
Figura 7. Pareto de la categoría problema fidelización de clientes de una agencia bancaria	52
Figura 8. Análisis cualitativo de la subcategoría información	54
Figura 9. Análisis cualitativo de la subcategoría marketing interno	55
Figura 10. Análisis cualitativo de la subcategoría comunicación	56
Figura 11. Análisis cualitativo de la subcategoría experiencia de cliente	57
Figura 12. Análisis cualitativo de la subcategoría incentivos y privilegios	59
Figura 13. Framework para aplicar CEM en la investigación.	65
Figura 14. Problemas críticos de la agencia bancaria	66
Figura 15. Matriz de elección de propuesta.	67
Figura 16. Objetivos de la propuesta en base a los problemas críticos	69
Figura 17. Cronograma concerniente al objetivo N° 1	73
Figura 18. Encuestas para medir las percepciones actuales de los clientes	74
Figura 19. Customer Journey Map actual	76
Figura 20. Customer journey map rediseñado	77
Figura 21. Asistente virtual “Sofía”	78
Figura 22. Asistente virtual incorporado en la interfaz del sitio web.	79
Figura 23. WhatsApp corporativo para consultas de los clientes.	80
Figura 24. Gestión de reclamos incorporado en la interfaz de sitio web.	81
Figura 25. Registro de reclamos en sitio web.	83
Figura 26. Seguimiento de reclamos vía sitio web.	84

Figura 27. Cronograma concerniente al objetivo N°2.	87
Figura 28. Service Blueprint de atención en ventanilla	88
Figura 29. Interfaz de app con la opción “visítenos”	89
Figura 30. Interfaces para pedir turno en caja	90
Figura 31. Interfaces para pedir turno en caja	91
Figura 32. Interfaces para programar cita con asesor	92
Figura 33. Interfaces para programar cita con asesor	92
Figura 34. Rediseño de atención al cliente	93
Figura 35. Cronograma concerniente al objetivo N° 3.	96
Figura 36. Cronograma de actividades para taller de employee engagement	97
Figura 37. Interfaz inicial y menú principal de aplicación para colaboradores	98
Figura 38. Interfaces de opción formación, muro Scotiabankers y chat	99
Figura 39. Interfaces de opción beneficios y puntos y recompensas	100
Figura 40. Interfaces de app para colaboradores	101
Figura 41. Interfaces de la app para colaboradores	102
Figura 43. Módulo de orientación al cliente y herramientas feedback	115
Figura 44. Manual sobre la opción “Visítenos”.	116
Figura 45. Manual para uso de aplicación de empleados	124

## Índice de cuadros

	Pág
Cuadro 1. Actividades concernientes al objetivo N°1	71
Cuadro 2. Presupuesto concerniente al objetivo N°1	72
Cuadro 3. Actividades de contingencia	72
Cuadro 4. Actividades concernientes al objetivo N°2.	85
Cuadro 5. Presupuesto concerniente al objetivo N° 2	86
Cuadro 6. Actividades de contingencia	86
Cuadro 7. Actividades concernientes al objetivo N°3.	94
Cuadro 8. Presupuesto concerniente al objetivo N°3.	95
Cuadro 9. Actividades de contingencia	95

## Resumen

Esta investigación titulada “Customer Experience Management para la fidelización de clientes en una agencia bancaria en el distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2019” tuvo como finalidad, formular estrategias de Customer Experience Management para la fidelización de los clientes de una agencia bancaria.

Este estudio se desarrolló bajo el sintagma holístico apoyado en un enfoque mixto, empleando datos cuantitativos, proporcionado por los clientes y cualitativos, por parte de los entrevistados, es de tipo proyectiva, porque se pretende implementar una solución integral, además es de nivel comprensivo, con un método inductivo – deductivo. La población estuvo conformada por 13506 visitantes a la agencia, asimismo, la muestra fue no probabilística por conveniencia obteniendo 200 clientes encuestados. De la misma manera, se realizaron 3 entrevistas. El procesamiento y análisis de datos se realizó con Microsoft Excel y Atlas. Ti.

Asimismo, se reconocieron 3 problemas: la falta de atención personalizada, el tiempo excesivo de espera y la falta de actitud amigable en la atención. En consecuencia, se plantearon estrategias de Customer Experience Management: Análisis de la experiencia del cliente, estructurar la interfaz del cliente y employee experience, con la intención de satisfacer al cliente en cada punto de contacto y lograr la recomendación.

*Palabras clave:* Fidelización de clientes, experiencia de cliente, recomendación, diferenciación, experiencias positivas.

## **Abstract**

This research entitled "Customer Experience Management for customer loyalty in a banking agency in the district of Villa María del Triunfo, Lima 2019" was aimed at formulating Customer Experience Management strategies for customer loyalty of a banking agency in the Villa María del Triunfo district, Lima 2019.

This study was developed under the holistic syntagma supported by a mixed focus, given that quantitative data was used, provided by the clients and qualitative, by the interviewees, it is of projective type, since it is intended to implement a comprehensive solution, in addition It is comprehensive, with an inductive - deductive method. With respect to the population, it was made up of 13506 visitors to the agency (window, business banking and personal banking), and the sample was not probabilistic for convenience, obtaining 200 surveyed clients. In the same way, interviews were conducted with 3 workers for the collection of qualitative data. The data processing and analysis was performed with Microsoft Excel and Atlas.ti, obtaining the analysis by subcategory and mixed analysis.

After the analysis, 3 problems were recognized: lack of personalized attention, excessive waiting time and lack of friendly service attitude. Consequently, Customer Experience Management strategies were proposed: Analysis of the customer experience, structuring the customer interface and employee experience. In this way, a series of activities were proposed in order to satisfy the customer at each point of contact, in their interaction with the bank office, with the virtual tools and with the service personnel.

*Key words:* Customer loyalty, customer experience, recommendation, differentiation, positive experiences.

## I. INTRODUCCIÓN

Con el avance de la tecnología, el cliente puede interactuar con las empresas incluso mucho antes de visitarlas, puesto que existen herramientas digitales que lo ayudan a informarse sobre las opciones en el mercado, en adición a esto, el cliente se vuelve aún más exigente evaluando otras opciones, impulsados por las diferentes estrategias de marketing de la competencia.

El constante interés por fidelizar a los clientes, ocasiona el desarrollo de programas de fidelización, programas de retención y estrategias de marketing promocional, entre otras, aunque lamentablemente muchas de ellas no logran los resultados esperados. Debido a que la fidelización de clientes es mucho más que programas o recompensas, y no toman en cuenta el conocimiento del cliente, porque no solo basta con satisfacer su necesidad, es mucho más importante estudiar toda la ruta de experiencia del cliente para superar sus expectativas.

Debido a lo anterior, la fidelización de clientes es un aspecto que cobra mayor importancia. Dichas empresas están comprendiendo la necesidad de la innovación en sus procesos, dejando de lado herramientas de marketing tradicionales, para enfocarse en realizar un estudio profundo e integral que implique tanto la parte racional, conformada por los procesos, como la parte emocional que ocasiona una experiencia única.

El verdadero reto es comprender el proceso largo que implica crear fidelidad, en la mente del consumidor. Dicha fidelidad está conformada por 4 etapas: cognitiva, afectiva, conativa y comportamental. En la primera se habla de una fidelidad superficial influenciada por las opiniones y preconcepciones, luego la etapa afectiva, ocasionada por varias experiencias positivas, después la conativa, que es el deseo de repetir el servicio, para finalmente materializar ese deseo en la etapa comportamental, donde se realiza la repetición del servicio o producto. Como se puede apreciar, la fidelidad es un proceso continuo, que implica el cuidado de la imagen de marca y las experiencias con el servicio (Fandos, Estrada, Monferrer y Callarisa, 2013).

En el contexto global, los bancos están realizando transformaciones y empoderando su participación en los medios digitales, esmerándose por ir acorde con las tendencias en la banca digital. Sin embargo, tal como lo menciona la agencia Accenture, en un estudio realizado a

usuarios bancarios, es preciso crear un equilibrio dentro de la propuesta de valor, para contener tanto incursión digital como la propuesta tradicional.

Los bancos al crear estrategias digitales y desarrollar cada vez más ese aspecto, no están considerando que no todos los clientes necesitan y desean lo mismo, sobre todo cuando la digitalización conlleva a operaciones más complejas sin implementar orientación continua al cliente. De ahí surge la necesidad de conocer a profundidad al cliente, segmentarlos y crear estrategias con propósito. Con respecto al estudio de Accenture, mencionado líneas arriba, este se realizó para conocer la demanda de los clientes bancarios en 18 países, de ella emergieron 3 tipos de clientes con comportamientos y necesidades divergentes, pero de igual importancia.

El nómada, es el tipo de cliente "digital", acostumbrado a los nuevos canales y preparado para la constante innovación. Ellos quieren acceder a consultorías por canales digitales, valoran el autoservicio, se entusiasman con la co-creación de productos o servicios, aprecian la personalización virtual y la información online con propósito, solicitan una oficina bancaria digital y aceptan abiertamente la atención de asistentes virtuales.

Aquellos clientes en busca de las mejores opciones entorno a precio, son los llamados cazadores, este tipo de cliente además del precio, se inclinan por recibir atención presencial, prefieren ir a la sucursal, son pocos los que realizan transacciones bancarias por celular, asimismo, aprecian el envío de información sobre nuevos productos o servicios, pero solo si se adecua a su perfil.

Por último, el buscador de calidad, ellos básicamente buscan el factor calidad "A1" en todas sus actividades, para ellos es más valioso la atención al cliente y no el costo. Además, aprecian más una asesoría personalizada u orientación en un banco que el autoservicio, sin embargo, consideran que el apoyo automatizado es un "plus", pero no reemplaza la interacción humana. También, enfatizan el cuidado de sus datos y necesitan un banco que genere confianza y credibilidad.

Debido a lo anterior, es importante estudiar la fidelidad de los clientes, pero no solo desde una perspectiva de calidad o reducción de precios, que son importantes sin lugar a dudas,

pero no suficientes. Un enfoque integral entre la razón y la emoción dará como resultado experiencias y recuerdos agradables para el cliente.

En el Perú, la mayoría de las empresas son catalogadas como recolectoras, porque se enfocan en obtener Feedback, pero de manera poco interactiva e incluso no realizan acciones concretas con esa información. Además, es correcto afirmar que las empresas empiezan a crear áreas pequeñas de experiencia de cliente, pero no tienen una gerencia dedicada a ello. La herramienta más utilizada para obtener opiniones de clientes es el correo electrónico, pero se deja de lado herramientas digitales como: Aplicativos móviles que son de mayor interacción e impacto. En vista de lo anterior, es importante contar con una estrategia de experiencia de cliente en cada punto de interacción con el cliente y no solo gestionar en ciertos puntos (DEC, 2017).

En el contexto peruano, específicamente el sector bancario cuenta con una aceptación regular, no obstante, es crucial evaluar y analizar continuamente aspectos como la calidad de la atención, el uso responsable de los datos, la privacidad de los clientes, la seguridad de las operaciones y la accesibilidad, todo ello con la finalidad, de lograr satisfacción. Asimismo, en un estudio a 4 bancos del país, el resultado promedio fue aceptable respecto al Net Promoter Score (NPS), pero el desafío está en incrementar el porcentaje de recomendaciones, eso solo se logrará con interacciones positivas hasta lograr convertirlo en promotor de la marca, dado que la empresa representa una opción de calidad integral por encima de la competencia (Ditcher & Neira Research Network, 2015).

Actualmente, los clientes buscan opciones en el mercado que brinden un servicio personalizado, flexible, de valor, con facilidad de acceso a varios canales de servicio, menos tiempo de espera y una experiencia de cliente única, por esa razón las organizaciones ponen al cliente en el núcleo de todas sus estrategias y aplican estrategias tales como: Marketing Emocional, Design Thinking, entre otros. Estas nuevas estrategias, se crearon para revolucionar el marketing y aplicar medidas mucho más completas con un enfoque creativo (Junqueira, De castro, y Ricardi, 2019; Obioha y Garg, 2018).

En el Perú, hasta el año 2018, banbif fue considerado como el banco con mejor servicio a sus usuarios, gracias a un promedio de 67% en base al indicador NPS (Net Promoter Score), que calcula el nivel de clientes que recomendarían la empresa, mediante una encuesta de escala

del 1 a 10. Este banco empleo estrategias de experiencia de cliente, de acuerdo a las necesidades de los usuarios en cada oficina y fue adaptando medidas en base a las sugerencias y experiencias de los clientes (Masfinanzas, 2018).

Este es un claro ejemplo de que la gestión de experiencias es una realidad y cobra mayor importancia. La clave está en recopilar datos, en escuchar la voz del cliente e implementar mejoras para el cliente. En consecuencia, nace la propuesta de CEM o Customer Experience Management, para la agencia bancaria en estudio. Una de las características principales de esta estrategia es conocer al cliente antes de actuar y analizar el viaje del cliente, reconocer los puntos fuertes y débiles de la experiencia, establecer mejoras en base a las herramientas propias del CEM, además esta estrategia tiene como propósito incrementar la fidelidad de los clientes, por ello se convierte en una opción ideal, alineado al objetivo general de la presente investigación.

Respecto a la problemática planteada en esta investigación, se encontraron estudios realizados desde diversas perspectivas que brinda información valiosa, la cual permitió ampliar el panorama de la problemática, entenderla y analizarla con base en argumentos anteriormente comprobados. De esa manera, entre los antecedentes internacionales se encontró que Mankem (2017), realizó la tesis sobre la *satisfacción del cliente y lealtad en una financiera - Ecobank Camerún*, la investigación fue de tipo correlacional, aplicando el método cualitativo y cuantitativo, con una muestra de 100 trabajadores, utilizó encuestas y entrevista de profundidad para la recopilación de datos. Asimismo, el objetivo principal de la investigación fue determinar la relación entre la satisfacción del cliente y la lealtad del cliente.

De lo anterior, se concluyó que los empleados desempeñan un papel muy importante en la satisfacción y lealtad del cliente, porque dicha lealtad solo se puede lograr cuando los empleados se encuentren satisfechos, es decir con buenas condiciones de trabajo y reciban un pago justo. En cambio, si el empleado está insatisfecho será propenso a sufrir de estrés y no realizará su trabajo eficientemente, por lo tanto, elevará la carga de trabajo y se mostrará desmotivado. Por otro lado, se halló que cuando los clientes se encuentran satisfechos están dispuestos a pagar precios más altos y recomiendan el servicio a sus conocidos. En resumen, los empleados deben ser tratados como un activo principal, porque cuando ellos son tratados bien,

aumenta su motivación y trabajarán de manera más eficiente para satisfacer las necesidades de los clientes.

Por otra parte, Ortiz (2015) desarrolló la tesis sobre *Mejoras del servicio al cliente en las entidades financieras*, mediante un enfoque cualitativo, de diseño experimental de corte longitudinal, debido a que se aplicaron mejoras reales en la agencia bancaria y además se tomaron resultados antes y después de la aplicación, la población se conformó de 1420 clientes que utilizan el servicio, y como muestra se obtuvo 90 clientes mediante el muestreo probabilístico aleatorio simple, además se utilizó encuestas para la recopilación de datos. Asimismo, el objetivo principal de la investigación fue: Diseñar una propuesta de mejoramiento de la calidad en el servicio, que permita aumentar la participación en el mercado financiero por la preferencia y reconocimiento entre las entidades financieras del sector; logrando diferenciación entre las instituciones financieras por el excelente servicio brindado al cliente.

Entre los resultados, se señaló que la mayoría de los clientes del banco considera que los mensajes no son transmitidos de manera clara, además la atención no es dinámica y los canales de acceso no son de fácil comprensión. Además, los clientes aseguraron que no estarían dispuestos a recomendar la oficina por los motivos anteriormente mencionados. Se concluyó que, a raíz de las mejoras implementadas en base a la diferenciación, se logró mejorar la calidad en la atención, reducir el tiempo de espera y dinamizar el proceso de atención, además se incentivó a los clientes a utilizar los canales digitales, en adición a ello, se logró incrementar el porcentaje de personas que usarían nuevamente el servicio y lo recomendarían con sus más cercanos.

En un estudio sobre la *lealtad de los clientes a las instituciones bancarias: estudio aplicado en la provincia de Ñuble*, realizada por Gutiérrez y Zapata (2016), de tipo exploratorio con enfoque cuantitativo, con una muestra de 196, se aplicaron encuestas para conocer las perspectivas de los clientes. También, se planteó el objetivo de analizar los factores que influyen en el nivel de lealtad de los clientes a las entidades bancarias. Se obtuvo que para los encuestados los factores para pertenecer fieles a un banco son: la reputación de un banco, el conocimiento acerca de los productos o servicios y el prestigio o la imagen de la marca. Asimismo, se concluye que existe una correlación entre las 4 variables, siendo la más importante la confianza que genera

el banco con sus clientes y la seguridad que genera un trato cercano, obteniendo así la confianza plena de los clientes y la seguridad que el banco gestionará de manera correcta el patrimonio del cliente.

Para Loor, Calderón, y Arias (2017) en su artículo titulado *Factores que determinan la satisfacción del socio con respecto al servicio en una Cooperativa de Ahorro y Crédito de Manabí*, realizada bajo el enfoque cuantitativo, teniendo como muestra a 384 clientes de una población de 65058. Los resultados demostraron que el 83,3% de los socios se sienten muy satisfechos y satisfechos, e identificaron al seguro de vida y la cuenta de ahorro como los dos servicios de mayor importancia. La atención al socio fue la cualidad mejor evaluada, ya que más del 90% la calificó como excelente y bueno, debido a que existe atención personalizada y seguridad en las operaciones. Finalmente, el estudio permitió identificar debilidades para la cooperativa, estas se refieren a la necesidad de aplicar estrategias de seguimiento al cliente como una implementación de recopilación de datos no solo personales sino datos respecto a la interacción del cliente en la cooperativa de ahorro, para generar una relación a largo plazo, además de adecuar la infraestructura para brindar mayor comodidad y una experiencia confortable.

Evans, Makara, y Monametsi (2018) desarrollaron una investigación sobre el *Impacto de las innovaciones bancarias en la atracción del cliente, la satisfacción y la retención: el caso de los bancos comerciales en Botswana*, con la intención de determinar cuáles son los efectos de las innovaciones bancarias en la atracción, la satisfacción y la retención del cliente. Este estudio se llevó a cabo con un enfoque cuantitativo, tipo descriptivo, teniendo como muestra 103 clientes a quienes se aplicaron un cuestionario.

Como resultado se observó que la innovación es un factor importante ya que ellos se sienten atraídos inicialmente por los aspectos innovadores que observan en una entidad bancaria y es el primer paso para decidir qué banco elegir, sin embargo, una vez que el cliente tiene la experiencia real, no solo basta la innovación en términos de equipos y herramientas tecnológicas, sino que es necesario desarrollar el factor humano. Debido a lo anterior, se concluye que los factores de mayor importancia para los clientes bancarios son: eliminación de

largas colas, disponibilidad de cajeros automáticos en la mayoría de las partes del país y una red de sucursales bancarias.

En el Perú, la problemática de fidelización de clientes también se ve reflejada en estudios como el de Paiva (2015), quien elaboró la tesis denominada *Estrategias del lovemark y su impacto en la fidelización de los clientes del banco de crédito BCP- Agencia Gamarra del Distrito de Trujillo*, la investigación se realizó aplicando el método inductivo – deductivo, analítico – sintético y estadístico, con una muestra de 200 clientes de un total de 410 personas, además utilizó encuestas y entrevista para la recopilación de datos. El objetivo de la investigación fue determinar el impacto de las estrategias de lovemark en la fidelización de los clientes del Banco de Crédito del Perú- Agencia Gamarra del Distrito de Trujillo.

Finalmente, se concluyó que el impacto de las estrategias de lovemark es favorable en la fidelización de los clientes, siendo el servicio personalizado (intimidad) el que genera mayor impacto, asimismo la estrategia más utilizada por el banco era la experiencia del uso de servicio (sensualidad), además se determinó que el banco utilizaba la estrategia de misterio, puesto que, realizaba un tipo de publicidad que tiene como objetivo crear un vínculo emocional con los clientes.

Lara (2018), realizó la tesis titulada *Factores que intervienen en la fidelización de los clientes VIP del BBVA Continental Oficina Mall Plaza Trujillo, 2018*, la investigación se realizó mediante un enfoque cuantitativo, aplicando un diseño no experimental y transversal, con una muestra de 192 clientes de un total de 383 personas. Con respecto al objetivo, se planteó determinar los factores que intervienen en la fidelización de los clientes VIP de BBVA Continental Oficina Mall Plaza Trujillo 2018, dando como resultado que el 70% de clientes VIP tuvieron una percepción negativa del tiempo de espera y la constante actualización de datos, además más del 50% de encuestados tuvieron una opinión negativa con respecto a las ofertas pre-aprobadas y la flexibilidad de estas. Por otro lado, hubo resultados alentadores, por ejemplo, el factor humano con más del 50% de clientes VIP de acuerdo con la Atención de los colaboradores de la Oficina Mall Plaza, y el factor reclamos con más del 60% de clientes VIP que aseguran la solución del conflicto alguna vez generado en la atención sin que el trato de los colaboradores cambie para con ellos. Finalmente, se concluyó que, a pesar de algunos factores

por mejorar, si existe un nivel bueno de recomendación, esto debido al posicionamiento de la marca.

De la cruz y Vences (2018), realizó la tesis titulada *Calidad del Servicio y su contribución a la Fidelización de los clientes de la Agencia Interbank, tienda 773 TF Piura Sánchez Cerro, año 2018*, la investigación lo realizó mediante un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y transversal, con una muestra de 377 clientes de un total de 20338, además se utilizó encuestas para la recopilación de los datos. El objetivo de la investigación fue determinar la contribución de la calidad del servicio en la fidelización de los clientes de la agencia Interbank, tienda 773 TF Piura Sánchez Cerro, año 2018, obteniendo como resultados que el nivel de calidad es regular y las dimensiones empatía confiabilidad, responsabilidad y seguridad tienen una valoración media. Asimismo, el nivel de fidelización es considerado como medio. Respecto a las conclusiones resaltantes, se debe mejorar y tomar en cuenta la empatía en las futuras capacitaciones y generar confianza para dar pie a una relación duradera. Asimismo, se puntualiza en mejorar la experiencia del cliente y gestionar el marketing interno de los colaboradores.

Crisótomo (2018), realizó la tesis titulada *Neuromarketing y fidelización de marca BCP agencia Lampa, Lima Cercado, 2018*, la investigación se realizó mediante un enfoque descriptivo correlacional, aplicando el método hipotético deductivo y cuantitativo, con una muestra de 123 trabajadores de un total de 2861 personas, se utilizó encuestas para la recopilación de datos. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre neuromarketing y fidelización de la marca BCP agencia Lampa, dando como resultado que si existe relación entre neuromarketing y la fidelización de la marca, además se indica que el neuromarketing es una herramienta fundamental para lograr posicionamiento ya que a través de este se podrá conocer cómo funciona la mente del cliente cuando va a tomar una decisión y crear para ello estrategias adecuadas que permitan la lealtad con el servicio o producto. Por otro lado, se encontró que el vínculo emocional es lo que retiene a los clientes, no solo se le debe brindar una buena atención, se debe ir más allá creando lazos inquebrantables como lo son aquellos contruidos en base a emociones del cliente. Para concluir, se encontró que las compras repetitivas tienen relación con el impacto en el cliente y este impacto tiene que estar relacionado

a lo emocional, no a los beneficios del producto, sino conocer cómo funciona la mente del consumidor.

Por último, Valdivia (2017) planteo la tesis titulada *Calidad de atención y fidelización de clientes en la Financiera CrediScotia de la Agencia Independencia - Distrito Trujillo, 2017*, la investigación se realizó mediante un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional de corte transversal. La muestra se conformó por 206 clientes de una población total de 750 personas. El objetivo de la investigación fue determinar el nivel de influencia de la calidad de atención sobre la fidelización de clientes. La relación entre el marketing relacional y la lealtad de los clientes en el Banco de Crédito del Perú, Breña, 2017-2018, obteniendo como resultado que la calidad de la atención influye significativamente en la fidelización de los clientes. Se concluyó que la capacidad de respuesta de los colaboradores influye en la fidelidad, asimismo la seguridad y la empatía son factores importantes para lograr un cliente fiel, por ello se enfatiza en brindar un excelente servicio, con una atención cálida y agradable, ambientes cómodos y lo más importante, la respuesta ante las inquietudes y necesidades de los clientes se debe responder lo más rápido posible.

Adicionalmente, entre las teorías que contribuyeron a este estudio se encuentra la teoría de la motivación, que en el entorno empresarial, en el cual se trabaja con diferentes personas a diario, cada una de ellas manifiesta diferentes necesidades de acuerdo a la situación en que se encuentra, es por ello que resulta vital estar actualizado respecto a las necesidades de los colaboradores, puesto que, brindan un servicio directo al cliente brindando una experiencia que puede ser buena o mala para la reputación de la empresa, pero si ellos no se encuentran satisfechos entonces no realizarán sus labores de manera idónea.

Según los autores, las necesidades de los colaboradores son diversas, desde las más básicas como las fisiológicas hasta las más elevadas como las de autorrealización, es por ello que los gerentes o jefes de las empresas deben tener en cuenta que estas necesidades deben ser satisfechas para contar a nuestro personal motivado y trabajando en un ambiente laboral flexible, que no solo se preocupe por los números o las ventas, sino por el personal, sus objetivos y metas particulares (Martínez, 2003; Hernández, 2001).

De igual manera, fue necesario definir acertadamente a las personas que trabajan en las áreas correspondientes, en otras palabras, los puestos de trabajo necesitan a personas que cuenten con las capacidades y habilidades necesarias para asumir el reto de esas tareas en particular, dado que no todas las personas cumplen con un perfil adecuado. Por esa razón, la aplicación del aporte de McClelland brindó una ayuda para reconocer qué personas tienen la necesidad de logro o capacidad de asumir metas desafiantes con una buena planificación, necesidad de afiliación, es decir trabajar en equipo, o por último necesidades de poder o personas con alto sentido de liderazgo capaces de influenciar en los demás (Castillo, 2012).

Finalmente, la teoría de motivación, mediante lo postulado por Vroom indica que, es necesario una cultura de comunicación abierta, donde el jefe comunique de manera motivadora a los trabajadores y ellos pongan en marcha las acciones correctas para cumplir los objetivos (Torres, 2014).

Como segunda teoría, se empleó la teoría de acción razonada, la cual es muy empleada en el campo de marketing. Esta teoría tiene 2 componentes: la posición de una persona hacia cierta elección, sus ideas, pensamientos y, por otra parte, la creación de nuevas ideas a raíz de la influencia de otras personas. Esto se refiere a la influencia que ejerce una persona sobre otra, en el caso de la agencia bancaria, esto permitió considerar que las interacciones del cliente con la empresa, en cualquier canal debe ser la mejor, porque todos los clientes forman su propia opinión acerca del servicio y pueden influenciar en los clientes potenciales disminuyendo la buena imagen y las expectativas positivas que tenían inicialmente, e incluso esta opinión puede propagarse masivamente gracias al impacto y el alcance de las redes sociales (Stefani, 1993).

La tercera teoría se refiere a la teoría del comportamiento, la cual está ligada a las necesidades diferentes que tiene cada individuo, dado que, no todas las personas necesitan lo mismo. Por ello, esta teoría apela al aprendizaje constante, es decir que el líder debe comprender a los clientes, sus necesidades y su comportamiento e impulsar su motivación a la compra o servicio repetitivo. Del mismo modo, dentro de la empresa, se utilizó esta teoría para motivar a los colaboradores y a los clientes mediante el estudio de sus comportamientos.

Para la construcción conceptual de esta investigación, se tomó en cuenta la categoría problema, las subcategorías, los indicadores, las categorías emergentes y la categoría solución.

El concepto de fidelización de clientes avalado por Pritchard & Howard y Huete, refiere que es una mezcla compuesta de actitud y comportamiento, esto quiere decir que los clientes se sentirán fidelizados siempre y cuando las experiencias vividas dentro de la empresa evoquen actitudes positivas que se reflejan en un comportamiento de recompra o en caso contrario, que existan menos clientes que tomen la decisión de suspender su relación con la empresa. Por otro lado, según los autores Jacoby y Chestnut la fidelización responde también a procesos psicológicos, es por ello que resulta importante estudiar como las acciones de las empresas impactan en la mente del consumidor, como conectan con ellos y se desarrolla un vínculo muy fuerte capaz de motivar la actitud de compra y la preferencia del cliente (Sarmiento, 2015; Sánchez, 2013).

Finalmente, para lograr fidelizar a los clientes es necesario brindar un servicio que genere valor, esto quiere decir que se integren aspectos como calidad, servicio al cliente, precio e imagen corporativa, ya que cuando se brinda una experiencia integral el compromiso de los clientes será mucho más fuerte y perdurará en el tiempo contrarrestando las acciones de marketing de la competencia (Pérez, 2002; Sarmiento, 2015).

En relación a las subcategorías de la investigación, estas fueron rescatadas del trébol de la fidelización del cliente propuesto por Alcaide, experto en fidelización y experiencia de cliente, las cuales se dividen en 5 elementos, conceptualizados a continuación: Con respecto a la información para analizar a los clientes, de esa manera se podrán establecer estrategias las cuales pueden ser implementadas en la planeación, implementación y control (Reinares, 2002). Será importante tomar en cuenta que la información de cada cliente ayuda a desarrollar acciones a cada tipo de cliente.

De igual manera, debe ser gestionada de manera eficaz, es decir, debe estar en constante movimiento y actualización, solo de esa manera se podrán tomar decisiones de marketing que generen un verdadero impacto positivo en todos los clientes (Mesa, 2012). Se actualizará la base de datos de los clientes y se establecerá un manejo flexible de la misma, esto ayudará a fijar

mejor cuáles serán las acciones que se deben tomar, puesto que, a medida que pase el tiempo las necesidades de los clientes van cambiando y las acciones deberán ir cambiando también.

Como segunda subcategoría se encuentra el marketing interno, que ya no es una actividad individual alejada de los propósitos de calidad o programas destinados a brindar un mejor servicio a los clientes, por el contrario, está siendo integrada a las diversas actividades de la empresa (Christopher, Payne & Ballantyne, 1994). Se identificará que acciones se están tomando en cuenta para mejorar el marketing interno y si están orientadas a generar un impacto en los clientes.

Además, según Heskett, estas acciones están centradas en que los colaboradores interioricen la visión de la empresa, dado que el público objetivo no solo es el cliente externo sino también los empleados (Grönroos, 1994). Esto ayudará a crear estrategias para desarrollar en los trabajadores un verdadero compromiso con la empresa, realizar actividades de integración y procurar atender sus necesidades, si tenemos trabajadores satisfechos ellos ofrecerán una experiencia positiva a los clientes. Por otra parte, según Levionnois, el marketing interno implica la puesta en marcha de diferentes actividades que deben ser gestionadas eficientemente para despertar la motivación de los colaboradores y desarrollar un servicio orientado al cliente el cual dé por resultado un mayor nivel de interés por seguir perteneciendo a la empresa (Manes, 2005). Se aplicarán métodos orientados a motivar a los trabajadores para que se logren identificar con su trabajo y con la visión de la empresa, todo ello con el fin de aumentar el nivel de afectividad en la interacción con el cliente.

Finalmente, según Martínez, el fin supremo es tener trabajadores amantes de la calidad, orgullosos de pertenecer a la empresa y que enlacen sus objetivos personales con los objetivos de la empresa (Martínez, 2003). Será útil para desarrollar en los trabajadores un vínculo emocional con la empresa y obtener de ellos las mejores capacidades orientadas al servicio del cliente.

En relación a la comunicación en el ámbito empresarial, se centra en la vida social y la interrelación de las personas, en el caso de una organización al estar conformado por diversas personas es fundamental el desarrollo de la comunicación ya que será en medio por el cual las diferentes áreas intercambien información (Martínez, 2003). Ayudará a entender que la

comunicación eficaz debe formar parte del día a día de la organización, para comunicar las labores que deben realizar los trabajadores, para obtener retroalimentación interna o motivar algún comportamiento específico.

Asimismo, este intercambio de información puede llegar a ser un arma de doble filo ya que si no se transmite de manera correcta los mensajes pueden interpretarse mal y ocasionar problemas en la organización (Tarodo, 2014). Ayudará para poner énfasis en la información que se transmite y como se transmite entre los colaboradores y sus diferentes áreas.

Finalmente, la intención de una gestión de comunicación empresarial será fijar en los colaboradores los valores, misión, visión, objetivos, estrategia y políticas de la empresa, todo ello con la finalidad de que a partir de ellos se pueda comunicar a los clientes externos de las estrategias de la empresa (De Castro, 2014; Morató, 2016). Este concepto ayuda a la investigación, creando una cultura de constante comunicación, la cual se desarrolle en constante dinamismo entre las diferentes áreas, a fin de transmitir las normas, valores, misión, visión, objetivos, estrategia y políticas a toda la empresa.

Para definir la experiencia de cliente, se hace referencia a dos aspectos importantes dentro de la empresa: las acciones que han sido planificadas internamente y, por otro lado, los resultados ya sean positivos o negativos que generaran dichas acciones (Bernárdez, 2009). Reforzaré la idea de que la experiencia de cliente es el medio más no el fin de la empresa, es decir a través de ella se pueden llegar a los resultados trazados por la empresa.

Además, sitúa al consumidor como el núcleo de la organización, en otras palabras, todas las acciones estarán orientadas a generar una interacción positiva ya sea presencial o digital para afianzar la lealtad y desarrollar la recomendación a clientes potenciales (Alcaide, 2019). Es necesario visualizar al cliente como un factor principal, las acciones deberán ir centradas en él y se podrá verificar constantemente si las acciones realizadas están generando satisfacción. Debido a la necesidad de gestionar la experiencia del cliente, surge el Customer Experience Management, herramienta para gestionar las relaciones con los clientes (Schmitt, 2003). Se tomará en cuenta el CEM para ayudar a la empresa a enfocarse en las interacciones que tienen los clientes con la empresa, para así lograr un mayor nivel de satisfacción.

La experiencia de clientes es subjetiva, es decir las personas tienen diferentes maneras de pensar y diferentes maneras de percibir las interacciones con la empresa, no para todos los clientes el impacto de las acciones será el mismo (Walden, 2017). Se tomará en cuenta que es necesario conocer cómo piensan, sienten y se comportan los clientes en diferentes situaciones.

Finalmente, los incentivos y privilegios se definen como varias estrategias que ayudan a fidelizar a los clientes, es un "premio" por la preferencia o para incentivar dicha preferencia, todo ello tendrá como resultado, la repetición de la compra o servicio (Alcaide, 2015; Pérez, 2017). Esto permite crear beneficios para los clientes en base a sus necesidades reales. Los beneficios son de diferente tipo, dependiendo del tipo de organización, pueden ser algún tipo de reconocimiento, trato especial y participación en cierta actividad. Así como también se pueden brindar algunos premios físicos (Palomares, 2012; Chong, 2007) Esto permitirá desarrollar incentivos para clientes frecuentes, desarrollar promociones, pero también mantener un trato diferenciado, reconociendo el valor que tiene el cliente para la empresa.

Por el lado de los indicadores, se empieza a definir el término de feedback el cual es un sistema que ayuda a realizar una comparación entre un hecho inicial y su posterior actualización, es decir, información actual e información recopilada luego de la aplicación de acciones (Alborés, 2005). Esto fue importante para conocer de qué manera se retroalimenta la empresa, como lleva a cabo la recopilación de información y que acciones se toman a partir de ella.

Asimismo, como segundo indicador se encuentra la base de datos, que, según el autor, esta debe mantenerse organizada y almacenar correctamente la información, esta puede ser de datos sencillos, así como, datos mucho más complicados (Ramos y Ramos, 2007). Se empleó este término para conocer si los colaboradores realmente actualizan los datos de sus clientes, cual es el fin y como se procesa dicha información.

Por otro lado, dentro de la subcategoría marketing interno se encuentra, el servicio al cliente, de acuerdo con la autora, gestionar el servicio al cliente ya no es una decisión optativa, es un deber de todas las empresas que realmente buscan lograr el éxito (Paz, 2005). Fue muy útil para recordar que las empresas no deben descuidar el servicio que brindan a sus clientes, siempre

el servicio será parte importante y probablemente lo que el cliente siempre recordará de su visita a la empresa.

Con respecto a la capacitación laboral, es importante la capacitación porque proporciona conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar las actividades de la empresa, además permite actualizarse constantemente (Padilla y Juárez, 2006). Fue importante para reconocer que la capacitación debe estar siempre presente en la agencia, no solo con la actualización de conocimientos referente a productos o servicios, sino también, en la adquisición y desarrollo de habilidades de atención al cliente. Otro indicador relacionado es, el clima laboral, que se relaciona con la actitud de los colaboradores, actitud entre sus compañeros y como es la relación con sus superiores (Gan & Triginé, 2012). Este concepto permitió comprender las actitudes que tienen los trabajadores al realizar sus actividades cotidianas, reflejadas principalmente en la calidad de la atención para los clientes.

Respecto a los indicadores de la subcategoría comunicación, se mencionó a la comunicación multicanal, como la utilización de diferentes medios para llevar la información de manera masiva, optimizando el tiempo y brindando servicio de calidad en todos los puntos de contacto existentes (Alcaide, 2015). Mediante este término se comprendió que la comunicación no solo está ligado al medio tradicional, ahora es más frecuente utilizar medios tradicionales y alternativos a la vez, la intención es emplear aquellos medios que nos permitirán reducir el tiempo en los procesos y facilitar la interacción con el cliente, pero esto depende principalmente de lo que el cliente elija. El segundo indicador de la subcategoría mencionada es, la comunicación asertiva, se entiende como la gestión eficiente de las emociones, pensamientos y reacciones, en este caso del colaborador, ante situaciones hostiles (Ronquillo, 2006). Ayudó a entender que los colaboradores además de sus conocimientos necesitan aprender a lidiar con situaciones poco agradables en el desarrollo de sus actividades, con clientes o entre colaboradores, donde será necesario que apliquen la comunicación asertiva logrando el manejo correcto de la situación.

Como parte de la subcategoría experiencia de cliente, el diseño en la agencia, como lo menciona Mendoza, se encarga de los detalles, conjugando forma y contenido, esto significa que el diseño debe tener un propósito y lograr impactar y comunicar al cliente (Mendoza, 2006).

Fue importante reconocer este indicador, ya que se evaluó si el aspecto visual de la agencia resulto atractivo para los clientes. Respecto a la infraestructura o comodidad, se refiere a las condiciones en que se encuentra la empresa, que brindan un ambiente confortable a los clientes y contribuye en la estadía agradable (Gastalver, 2013). Para el presente estudio, esta definición fue importante para tomar en cuenta que las condiciones de la agencia deben ser las correctas y generar en el cliente un ambiente de confort y tranquilidad.

Como otro indicador, está la recomendación, el resultado de diversas experiencias positivas o negativas, ya que existe la recomendación buena y la recomendación mala (Villaseca, 2014). El fin máximo de la fidelización es lograr precisamente la recomendación positiva, por ello, esto sirvió para comprender que se deben gestionar exitosamente las experiencias del cliente porque en base a ello se genera la recomendación. Como se mencionó, la recomendación se genera cuando se gestionan de manera correcta todos los componentes en el servicio, por ello la gestión de tiempo implica varios aspectos, desde la gestión del tiempo del empleado al realizar sus actividades hasta la gestión de tiempo en los procesos y la implementación de herramientas que ayuden a optimizarlo (Gan y Triginé, 2012). Este concepto, ayudó a entender que se tenían que poner en marcha acciones para reducir los tiempos en los procesos y por ende el tiempo de espera e implementar herramientas necesarias para el apoyo de este fin.

Para el indicador diferenciación correspondiente a la última subcategoría, incentivos y privilegios, esto ocurre cuando existe un componente que destaca a una empresa de otra, esto es el resultado de diferentes aspectos. La diferenciación otorga un plus con respecto a la competencia (Cuno, 1993). Fue importante incorporar este concepto para la elaboración de la estrategia de experiencias de cliente, porque el factor de diferenciación crea un escudo protector sobre otras agencias bancarias, convierte al cliente en un defensor de la marca y un promotor del servicio. Asimismo, como segundo indicador se encontró a los beneficios, según el autor es necesario conocer al cliente y luego reconocer que beneficios son más importantes para él, de esa manera se logra brindar un reconocimiento real y adaptado (Gronroos, 1990). Este término fomentó el conocimiento de los clientes e implementar estrategias para la programación de beneficios por cada tipo de cliente, otorgando un valor real según sus preferencias.

De acuerdo con las categorías emergentes, se encontraron 3, la primera es orientación al cliente, parte desde dar satisfacción al cliente desde el primer momento, averiguando en qué punto necesita mayor apoyo, cubriendo sus necesidades y haciendo realidad sus deseos (Adell, 2007). La aplicación en la tesis fue fundamental para apoyar al cliente durante su estadía en la agencia, pero además se entiende como una orientación del factor humano hacia los clientes, es decir que todas las acciones de los colaboradores deben ir enfocadas en satisfacer las expectativas de los consumidores o clientes.

Como segunda categoría emergente, se encontró el servicio dinámico, el cual está en constante cambio y debe adaptarse a las innovaciones en su entorno, además es necesario para las empresas brindando ventajas en la interacción del cliente con la empresa, ocasionando una interacción más ágil y agradable (Maqueda y Llaguno, 1995). Sirvió para reconocer aquellos puntos débiles que tomaban mucho tiempo y las acciones de los colaboradores que no portan valor real en el objetivo de optimizar los procesos.

Por otro lado, la conexión con el cliente fue la tercera categoría emergente, relacionada a generar un vínculo fuerte entre la empresa y el cliente, el agente principal será el colaborador quien brindará una experiencia al cliente, que puede ser negativa o positiva. Es importante esta conexión ya que se genera una preferencia por la calidad y la calidez en la atención de los colaboradores de la empresa (Mesonero y Alcaide, 2012). Se aplicó en la tesis de manera que se consideró la importancia del recurso humano, el rol tan importante que cumplen al brindar una atención de calidad, pero sobre todo basado en la calidez que logre diferenciar a la agencia de la competencia.

En relación la justificación del presente estudio, se realizaron 3 tipos de justificación: teórica, metodológica y práctica. En la primera, se consideró 3 teorías tomando en cuenta el problema en estudio: la teoría de motivación, teoría de la acción razonada y finalmente la teoría del comportamiento: para empezar, la primera teoría, permitió estudiar los factores que incentivan a los trabajadores a realizar sus actividades y como influenciar en ellos para que las realicen de manera entusiasta, puesto que, es importante considerar a los colaboradores como pieza indispensable en la fidelización de clientes, son ellos quienes están en constante interacción con los clientes y tienen la primera interacción con ellos. Por eso, tomar en cuenta

sus motivaciones y anhelos logrará colaboradores mucho más felices con su experiencia dentro de la empresa, y si queremos brindar una buena experiencia al cliente, debemos partir por gestionar correctamente la experiencia del cliente interno.

La segunda teoría, es la acción razonada, la cual apela a que las decisiones o elecciones que toma un individuo se realizan a elecciones previamente deliberadas, es decir que el sujeto manifiesta una intención conductual basada en 2 elementos: la actitud conductual, o, en otras palabras, su propia percepción y pensamientos al realizar dicha conducta; y, por otra parte, la norma subjetiva, es decir las opiniones o recomendaciones de las personas cercanas a él acerca de su accionar. Esto aportó a la investigación, dado que se consideró que, cuando un cliente recibe el servicio bancario, este debe ser el mejor, porque esa persona raíz de su experiencia, influencia en otras por medio de la recomendación y sus opiniones pueden ser más escuchadas por medio de las redes sociales.

Finalmente, en cuanto a la teoría del comportamiento, sirvió para estudiar las necesidades de los clientes y crear estrategias que logren fidelizarlo, además aporta la idea de identificar las necesidades de los clientes e ir segmentándolos, dependiendo de sus comportamientos de compra u obtención de servicios. Adicionalmente, complementó la primera teoría, porque necesitamos conocer las necesidades de los colaboradores e identificar que los motivan, para finalmente, entender el comportamiento de cada uno de ellos.

Como segunda justificación esta la metodológica, en la cual se empleó dos tipos de investigación, cuantitativo y cualitativo, este método holístico proporcionó la integración de los resultados de la encuesta y la información proporcionada por los entrevistados, asimismo, este enfoque a través de la recolección de información de diferentes técnicas admite el diseño de una propuesta más completa, que ayuda a solucionar los problemas más destacados por los clientes y respaldarlos por la información de las entrevistas, además permitió contrastar la percepción de los colaboradores de la empresa y la percepción de los clientes.

Los resultados de esta investigación permitieron evidenciar el problema y brindarle una solución basada en toda la metodología mencionada, se pudo identificar dentro del problema de fidelización de clientes, ciertos puntos críticos, los cuales se solucionaron con propuestas específicas amparadas en la categoría solución.

Para finalizar, en la justificación práctica, se realizó esta investigación con la finalidad de crear un impacto en la agencia bancaria en estudio y en el sector, renovando la gestión tradicional desarrollada hasta el momento, en el cual las diversas entidades bancarias compiten por ver quién obtiene mayor porcentaje de clientes o nuevos clientes, pero no se preocupan en aplicar medidas concretas en base a los datos recopilados de sus clientes y sobre todo gestionar sus experiencias. Fue útil porque en un sector tan competitivo con ofertas similares es necesario empezar a diferenciarse y obtener la preferencia de los clientes que ya forman parte de la agencia, para que por medio de sus recomendaciones se logren captar más clientes, de esa manera, los esfuerzos y costos serán menores, porque las diversas campañas para captar nuevos clientes suelen ser mucho más costosas, además cabe recordar que captar nuevos clientes suele ser mucho más costoso que mantener a los ya existentes, incluso mantener al cliente fidelizado ocasiona la recomendación inmediata, logrando captar así más clientes.

Con el propósito de estructurar y crear directrices para la investigación, se planteó el siguiente problema general: ¿De qué manera se puede mejorar la fidelización de los clientes de una agencia bancaria ubicada en el distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2019?

Asimismo, respecto a los problemas específicos estos fueron: ¿Cuál es la situación actual de la agencia bancaria ubicada en Villa María del Triunfo respecto a la fidelización de clientes? y ¿Cuáles son los indicadores de mayor incidencia en la fidelización de clientes de una agencia bancaria en el distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2019?

Del mismo modo, se propuso el objetivo general, de la siguiente manera: Formular estrategias de Customer Experience Management para la fidelización de los clientes de una agencia bancaria en el distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2019. Además, se formularon 2 objetivos específicos: Diagnosticar la situación actual de la agencia bancaria en el distrito de Villa María del Triunfo en cuanto a la fidelización de clientes, y como segundo objetivo, identificar cuáles son los indicadores de mayor incidencia en la problemática de fidelización de clientes en una agencia bancaria en el distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2019.

## **II. MÉTODO**

### **2.1 Sintagma, enfoque, tipo y nivel**

#### **Enfoque mixto**

El enfoque mixto de la investigación permite obtener información más amplia e integral y unifica dos métodos, proporcionando así no solo datos numéricos sino también información referente a cualidades (Hernández, 2014). Asimismo, este tipo de investigación, derivada de datos numéricos, porcentuales y complementada con datos verbales, textuales, posteriormente triangulados, que brinda un análisis profundo, requiere del planteamiento de una solución factible con el objetivo de mejorar, potencializar o fortalecer la problemática de la investigación (Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, y Casana, 2019)

Este enfoque brindó una visión más universal del problema, obteniendo datos de diferentes fuentes, en este caso de las encuestas a clientes y de la entrevista a colaboradores de la empresa, lo anterior nos permitió conjugar información de dos fuentes para recabar y contrastar datos mucho variados y objetivos. Este tipo de investigación no pretende suplantar o minimizar la investigación cualitativa o cuantitativa, por el contrario, utiliza las fortalezas de ambas para construir una base sólida que respalde el estudio y otorgue mayor información con el fin de idear una propuesta final. Se puede decir que el objetivo de esta investigación fue realizar un estudio profundo, pero sobre todo proponer estrategias de solución.

#### **Sintagma holístico**

La holística se entiende como una comprensión reflexiva, brinda una visión amplia del entorno (Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019). Además, la investigación integral, que da valor a la suma de sus partes y la supera para generar un estudio mucho más completo, utilizando diversas fuentes, entre teorías, datos, conceptos, entre otros (Hurtado, 2000). Esto ayudó a comprender que la investigación tiene un enfoque integral, estudiar todas las partes deficientes y enlazarlas con las fortalezas y así encontrar sinergia, logrando un resultado mucho más integrador y de valor real.

## **Tipo**

El tipo de investigación proyectivo se define como un proceso que consiste en realizar un trabajo de campo que permita obtener información valiosa y relevante para posteriormente plantear propuestas de solución (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, y Casana, 2019).

Se realizó este tipo de investigación porque el propósito fue formular una propuesta que solucionara el problema de fidelización de clientes, a raíz de un estudio profundo en base a un plan de actividades, presupuesto y cronograma. Asimismo, se desarrolló una ruta a seguir para desarrollar inicialmente la definición del problema, el diseño de los instrumentos, el análisis de los resultados y finalmente el diseño de la solución.

## **Nivel**

El nivel comprensivo es aquel en el cual se fusiona el análisis de los datos con la interpretación de acuerdo al contexto, generando así el entendimiento de un hecho en específico (Hurtado, 2000). Además, el nivel hace referencia al grado de impacto o profundidad del estudio con el entorno social (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, y Casana, 2019)

Permitió comprender el problema desde dos enfoques, el análisis de los datos y la interpretación de la situación actual de la empresa. También, la meta de esta investigación en el nivel comprensivo fue proponer una solución consistente y confiable para minimizar la situación del problema.

## **Método inductivo - deductivo**

Se define como un método que va de hechos particulares para luego analizar de manera general la situación y aplicar soluciones de manera integral (Bernal, 2012). Al ser un estudio mixto, se utilizó un método deductivo por el lado del enfoque cuantitativo, que permite plantear las teorías generales del estudio, por otra parte, el método inductivo conlleva alcanzar nuevos conceptos, por ejemplo, en la clasificación de lo manifestado por los entrevistados, se parte de lo particular a lo general logrando establecer una categoría a lo dicho por ellos.

## 2.2 Categorías y subcategorías apriorísticas

Tabla 1

*Matriz de categorización de fidelización de clientes*

<b>Categoría problema:</b> Fidelización de clientes	
<b>Subcategorías</b>	<b>Indicadores</b>
Información	Feedback
	Base de datos
	Servicio al cliente
Marketing interno	Capacitación laboral
	Clima laboral
Comunicación	Comunicación multicanal
	Comunicación asertiva
	Diseño e innovación
Experiencia de cliente	Comodidad
	Recomendación
	Gestión de tiempo
Incentivos y privilegios	Diferenciación
	Beneficios
<b>Categoría solución</b>	
Customer Experience Management - CEM	
<b>Categorías emergentes</b>	
Orientación al cliente, servicio dinámico y conexión con el cliente	

*Fuente:* Elaboración propia

### 2.3 Población, muestra y unidades informantes

La población se entiende como todos los elementos ya sean personas, materiales, entre otros que tienen una característica en común (Cortes e Iglesias, 2004). Ayuda a la investigación porque permite identificar el contexto y los elementos que se pretenden estudiar.

La población de esta investigación se obtuvo gracias a los datos brindados por la agencia bancaria de estudio, es así que se obtuvo una población total de 13506, tomando como referencia la concurrencia en ventanilla, banca personal y banca empresa del II trimestre del año 2019 en la agencia bancaria de Villa María del Triunfo.

Tabla 2

*Promedio de visitantes pertenecientes al II Trimestre del año 2019*

Área	Abril	Mayo	Junio	Total
Caja 1	964	1252	1324	3540
Caja 2	1326	1257	2278	4861
Caja 3	564	499	692	1755
Banca personal	336	389	519	1194
Banca empresa	665	702	789	2156

*Fuente:* Elaboración propia

### Muestra

La muestra es una parte seleccionada de la población en general, la cual será representativa y significativa para obtener por medio de ellos información y datos relevantes (Bernal,2016).

Se aplicó tomando en cuenta a un número determinado de clientes, esto será muy importante ya que considerar a toda la población significaría una inversión muy grande de tiempo y dinero. El tamaño de la muestra se obtuvo bajo el muestreo no probabilístico por

conveniencia, se tomó en cuenta la accesibilidad de los usuarios, además de la disposición de los visitantes a realizar la encuesta se obtuvo una muestra final de 200 personas.

### **Unidades informantes**

Las unidades informantes se refieren a aquellos elementos, en nuestro caso personas, con experiencia o conocimientos adquiridos en el día a día de la empresa, que nos puedan brindar información acerca de la situación actual que atraviesa la empresa (Hurtado, 2000).

Para el presente estudio, se entrevistó a la jefa de servicios para recoger las impresiones de la persona que gestiona y controla los resultados de los cajeros en la ventanilla, para conocer desde su punto de vista la fidelización de los clientes y como aporta su área es este fin. Asimismo, como segundo entrevistado, fue un funcionario de banca negocios, quien asume funciones orientadas a dar soporte a las acciones para concretar negocios y la evaluación de los clientes y potenciales clientes. Finalmente, se entrevistó al funcionario de banca personal quien realiza funciones orientadas a brindar al cliente la mejor opción disponible de acuerdo a sus posibilidades y deseos.

Estos colaboradores están en constante contacto con los clientes internos de la empresa (los colaboradores) y los clientes externos (clientes), esto beneficia a la investigación ya que estas personas proporcionarían información relevante acerca del problema de estudio, la situación actual del banco con respecto a la fidelización de los clientes y las medidas que se toman para gestionarla de manera correcta.

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnicas**

#### **Encuesta**

La encuesta es una técnica muy empleada, la cual consta de recopilar información en base a preguntas, este tipo de técnica se diferencia de la entrevista porque existe menos interacción con la persona que proporcione la información (Hurtado, 2000). Al ser una investigación mixta

utilizaremos 2 técnicas, la encuesta es una técnica correspondiente a la parte cuantitativa, así que ayudará a obtener los datos numéricos.

### **Entrevista**

Es una técnica muy importante, se establece una interacción entre la persona que realiza el estudio y una fuente valiosa de información (entrevistado), quien responderá a preguntas previamente elaboradas, con la intención de obtener la información más oportuna para el estudio (Bernal, 2016)

Se realizaron 3 entrevistas a trabajadores de la entidad financiera con fin de obtener información sobre las acciones que se realiza para fidelizar a los clientes, las perspectivas de los colaboradores y sus impresiones acerca de las mejoras que consideran relevantes. Esto enriqueció a la parte cualitativa de la investigación, aportando impresiones desde el aspecto interno de la empresa mediante el recurso humano, conociendo, así como se gestiona día a día la fidelización de los clientes, entorno a la información, marketing interno, comunicación interna y externa, experiencia del cliente e incentivos y privilegios.

### **Instrumentos**

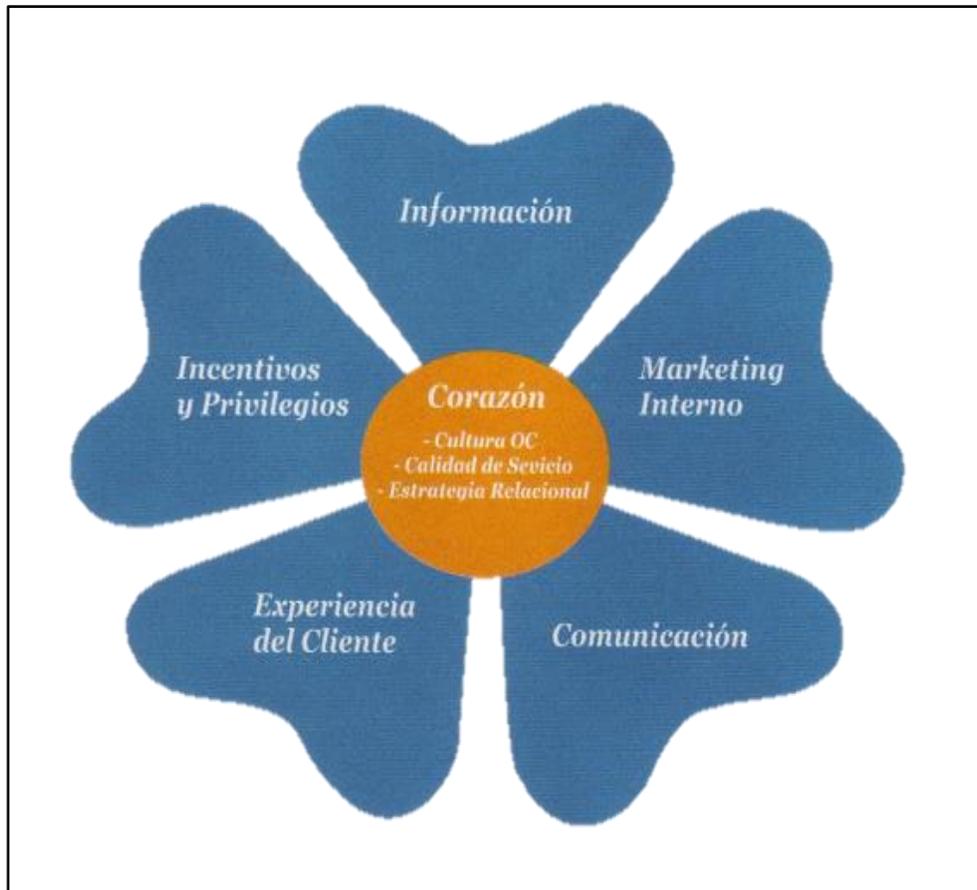
#### **Cuestionario**

El cuestionario se define como una serie de preguntas elaboradas pensando en la información que se desea obtener de un determinado tema de estudio (Hurtado, 2000). Contribuye a la investigación, obteniendo datos importantes respecto al problema de estudio los cuales se cuantificarán para tener una información integral, acerca de todos los cuestionarios aplicados a la muestra.

El cuestionario elaborado para esta investigación fue denominado, “Cuestionario para determinar el nivel de fidelización de los clientes de una agencia bancaria, Lima 2019”, se realizó tomando en cuenta las subcategorías desarrolladas en el trébol de la fidelización de Alcaide tal como se aprecia en la figura 1. Inicialmente se tomaron en cuenta dichas subcategorías, sin embargo, se desarrollaron indicadores de acuerdo a la definición previamente

elaborada, por ello este cuestionario es de autoría propia, pero adaptado a lo expuesto por Alcaide.

Asimismo, se aplicó dicho cuestionario de manera individual y anónima a 200 clientes a la salida de la agencia ubicada en Villa María del Triunfo. Este cuestionario constó de 19 ítems, elaborado bajo la escala de Likert del 1 al 5 y previamente validado por expertos.



*Figura 1.* Trébol de la fidelización

*Fuente:* Instituto Marketing de Servicios

### **Guía de entrevista**

La guía de entrevista es necesaria para identificar a las personas a entrevistar así mismo establece las pautas a seguir para una correcta realización de la entrevista (Hurtado, 2000). Fue beneficioso contar con una guía de entrevista ya que proporcionó una ruta a seguir, dejando de lado aspectos que pueden desorientar la entrevista. Esta guía estuvo conformada por 12

preguntas y adicionalmente 1 pregunta flotante correspondiente a la categoría solución, de manera que, se logre conocer las alternativas de solución para los entrevistados y así implementarlas en la propuesta final.

La entrevista se desarrolló en 2 días, el primer día se entrevistó al funcionario de banca personal y después de 1 semana a los otros dos colaboradores, esto debido a temas de tiempos, dado que, se encontraban a cierre de mes y la concurrencia de clientes era alta.

## **2.5 Proceso de recolección de datos**

Se procedió a buscar los elementos o componentes de la categoría problema para poder elaborar el cuestionario, asimismo se buscaron cuestionarios estandarizados para mejor la fidelidad de los clientes. Sin embargo, no se logró encontrar un cuestionario estandarizado, pero se tomó como referencia la subcategorización realizada y el trébol de la fidelidad de Alcaide.

Además, se validó el instrumento mediante juicio de 3 expertos, obteniendo la aprobación del cuestionario y la ficha de entrevista. Finalmente, se gestionó el permiso necesario para encuestar a los visitantes del banco y entrevistar a los 3 colaboradores, dichas encuestas se realizaron en el transcurso de 5 días, adicionalmente las entrevistas se llevaron a cabo en los 3 días posteriores a la aplicación de las encuestas.

## **2.6 Método de análisis de datos**

### **Cuantitativo**

Luego de recopilar la información por medio de encuestas, se procedió a digitar las respuestas en una base de datos en Microsoft Excel, asimismo, se elaboró un cuadro de frecuencias y porcentajes para poder generar los gráficos por subcategoría y se realizó la tabla de Pareto y el diagrama, logrando clasificar los resultados de mayor importancia a menor, para priorizar aquellos aspectos que necesitan soluciones inmediatas (Gheysi, 2017).

El empleo de este diagrama fue importante, porque se consiguió identificar de manera práctica aquellos problemas relevantes de la empresa y así integrarlas a las acciones estratégicas

que se implementaran en la solución. Además, brindo una perspectiva clara y ordenada, para fijar los objetivos y discriminar los problemas principales de otros aspectos que se encuentran bien gestionados.

### **Cualitativo**

La utilidad real está en que permite agrupar cierta información para relacionarla con otra y formar enlaces útiles para un análisis más integral (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Esto se refiere a que la toda la información proporcionada por los entrevistados será tomada en cuenta y al tratarse de 3 entrevistas, se recopilaron mayores datos y se logre obtener un panorama mayor de la situación actual y como ellos perciben la gestión de fidelización de los clientes. Debido a ello, es importante contar con datos cualitativos para conocer qué es lo que los trabajadores piensan y que es lo que el cliente recibe realmente.

Para el análisis de las entrevistas, se transcribió cada entrevista en un documento en Microsoft Word, obteniendo finalmente 3 documentos virtuales, los cuales se subieron a la plataforma Atlas.ti, luego se crearon los códigos por subcategoría y por indicador, posteriormente se analizaron los documentos virtuales y se recopiló la información sobresaliente para cada indicador. Finalmente, se crearon las redes por cada subcategoría y se realizó un análisis escrito para conocer las relaciones por cada subcategoría y las apreciaciones de los entrevistados.

De igual manera, este programa ayudó a realizar el análisis mixto, por medio de un cruce de información entre los conceptos de las subcategorías, los resultados de las encuestas y las entrevistas realizadas. Esto permitió una integración entre datos cuantitativos y cualitativos, obteniendo datos que pudieron ser comprobados por los clientes. Esta triangulación fue muy importante, en consecuencia, se logró contrastar toda la información tanto de los encuestados como de los entrevistados, para finalmente obtener un panorama amplio de los problemas más álgidos, proponer soluciones direccionadas y llegar a un establecer un contraste entre las opiniones de los clientes al obtener el servicio y las impresiones de los colaboradores en su trato diario con los clientes.

### III . RESULTADOS

#### 3.1 Descripción de resultados

##### Análisis de resultados cuantitativos

Tabla 3

*Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría información*

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿El banco solicita su opinión para conocer sus necesidades acerca de nuevos servicios o productos?	18	9.00%	37	18.50%	57	28.50%	75	37.50%	13	6.50%
2. ¿Después del servicio el banco se comunica con Ud. para saber si estuvo conforme con el servicio brindado?	7	3.50%	35	17.50%	45	22.50%	80	40.00%	33	16.50%
3. ¿El banco le solicita actualizar sus datos personales (nombres completos, número de celular, correo electrónico, entre otros)?	14	7.00%	37	18.50%	80	40.00%	58	29.00%	11	5.50%

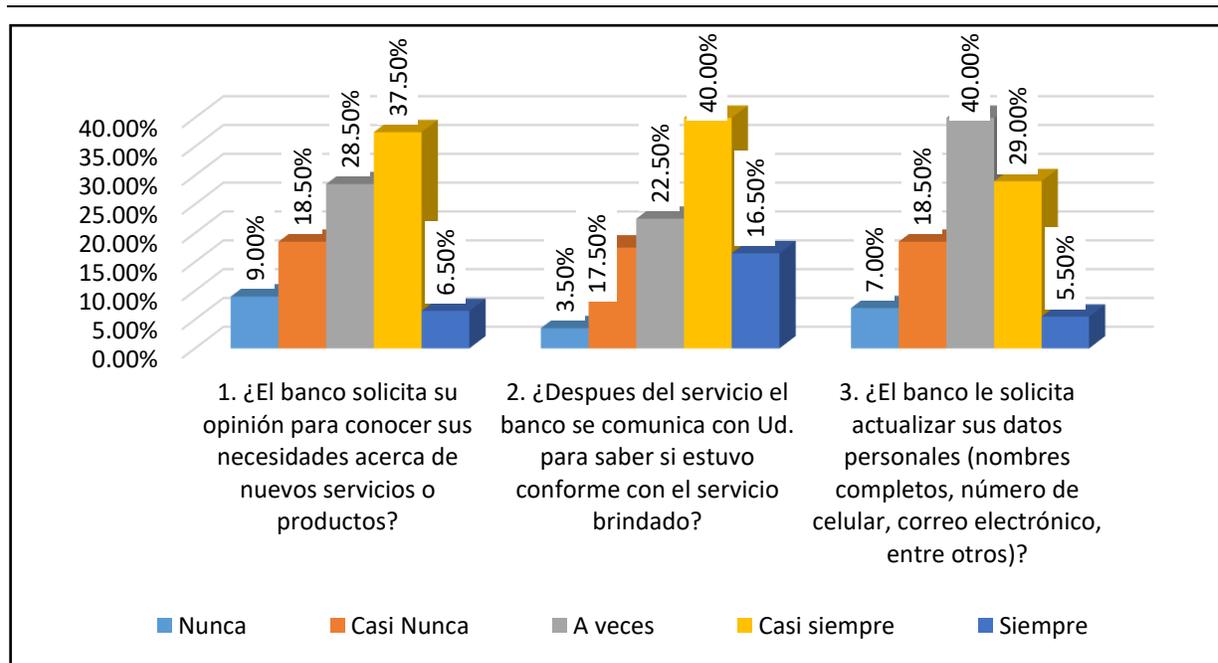


Figura 2. Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría información

Según los datos recopilados, en la tabla 3 y figura 2 se evidencia los resultados de la primera subcategoría información en base a 3 preguntas relacionadas con dos indicadores, feedback (pregunta 1 y 2) y base de datos (pregunta 3).

Por un lado, en la pregunta 1, con relación a si el banco solicita la opinión para conocer las necesidades de los clientes sobre productos o servicios, predomina el 37.50% ya que los encuestados manifestaron que casi siempre el banco solicita su opinión y se preocupan por sus necesidades, además el 6.50% asegura que siempre se realiza dicho feedback. Por otra parte, solo el 9.00% manifiesta que nunca lo realizan.

Respecto a la pregunta 2 referente a si el banco se comunica con los clientes después del servicio para conocer si están conformes con la atención, el 40.00% asegura que casi siempre se comunican con ellos y el 16.50% asegura que siempre. Por otro lado, solo el 3.50% dice que nunca se realiza dicha comunicación. Finalmente, en la pregunta 3 respecto a si el banco actualiza los datos de los clientes, el 40.00% de los clientes dice que a veces solicitan actualizar los datos y el 29.00% manifestaron que casi siempre. Asimismo, el 7.00% sostuvo que nunca se realiza la actualización de datos.

Tabla 4

*Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría marketing interno*

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4. ¿El personal lo atiende con actitud amigable?	40	20.00%	78	39.00%	55	27.50%	19	9.50%	8	4.00%
5. ¿El personal se muestra interesado por resolver sus dudas?	18	9.00%	39	19.50%	79	39.50%	51	25.50%	13	6.50%
6. ¿Los empleados están capacitados para asesorarlo en los diferentes servicios o productos del banco?	14	7.00%	47	23.50%	35	17.50%	85	42.50%	19	9.50%
7. ¿Se evidencia un ambiente de cooperación entre los trabajadores?	2	1.00%	26	13.00%	60	30.00%	88	44.00%	24	12.00%

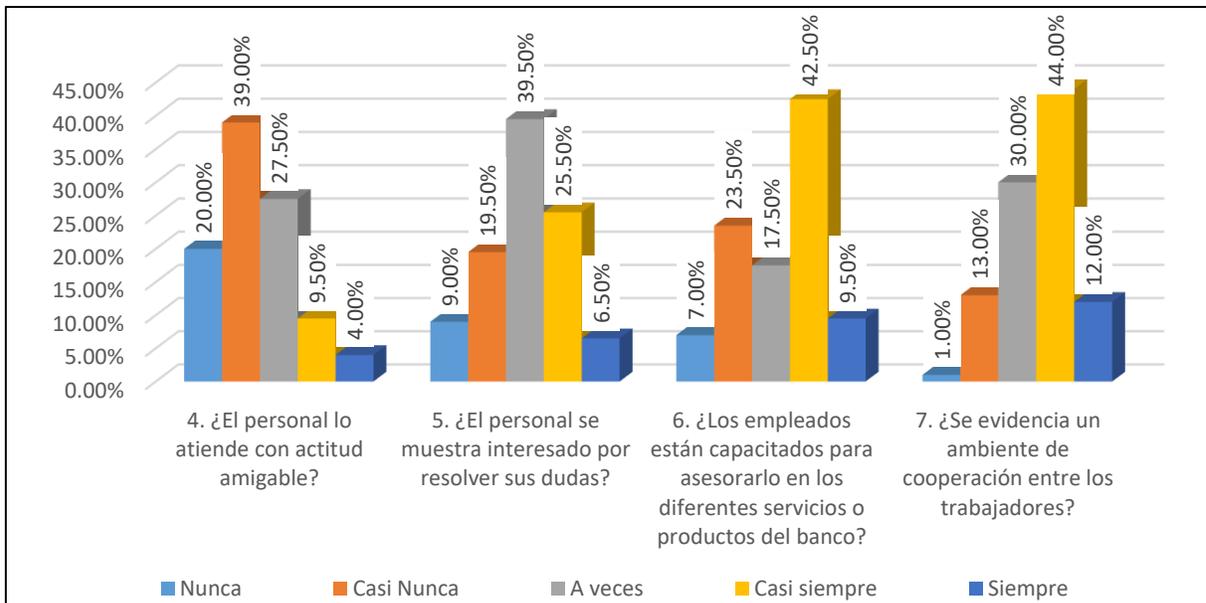


Figura 3. Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría marketing interno

En tabla 4 y figura 3, los siguientes resultados fueron recopilados sobre la subcategoría marketing interno dentro del cual se hallan 3 indicadores: servicio al cliente (pregunta 4 y 5) capacitación laboral (pregunta 6) y clima laboral (pregunta 7). Se observa que en la pregunta 4 los clientes manifestaron que el personal no los atiende de manera amigable, esto se refleja con un 39.00% (casi nunca) de los colaboradores cuentan con una actitud positiva y muestran empatía al momento de servir al cliente, por ello es necesario realizar acciones estratégicas, dado que, este aspecto es fundamental para la agencia bancaria, los colaboradores se encuentran en constante interacción con los clientes y son ellos quienes se encargan de brindar al cliente una experiencia, que el cliente recordara como agradable o desagradable. Añadido a ello, el 20.00% dice que nunca. Además, solo el 4.00% asegura que si percibe una actitud amigable por parte de los colaboradores.

Asimismo, respecto a la pregunta 5, el 39.50% (a veces) manifiestan que el personal se muestra interesado por resolver sus dudas, dicho porcentaje refleja que el personal no está plenamente dispuesto a resolver la duda de los clientes. Luego, se aprecia que en la pregunta 6, destaca el valor casi siempre con un 42.50%, esto permite confirmar que en la agencia bancaria los colaboradores si tienen conocimientos claros de sus actividades y conocen los productos que brinda el banco. Solo el 7.00% dice que los colaboradores nunca saben cómo asesorarlo. En

resumen, existe un contraste entre atención y capacitación, debido que los trabajadores si tienen las herramientas y el conocimiento para brindar la información, sin embargo, no tienen una actitud positiva, cercana y amigable al momento de hacerlo.

Tabla 5

*Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría comunicación*

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8. ¿La información de los servicios o productos se transmite por diferentes canales (agencia, página web, aplicación móvil, correo electrónico)?	15	7.50%	85	42.50%	61	30.50%	24	12.00%	15	7.50%
9. ¿El banco le brinda información de productos o servicios de manera frecuente?	40	20.00%	52	26.00%	80	40.00%	17	8.50%	11	5.50%
10. ¿El personal brinda información clara y precisa, porque se pone en el lugar del cliente?	30	15.00%	75	37.50%	55	27.50%	16	8.00%	24	12.00%
11. ¿Ante situaciones de conflicto, el personal se comunica de manera respetuosa y objetiva?	3	1.50%	35	17.50%	55	27.50%	78	39.00%	29	14.50%

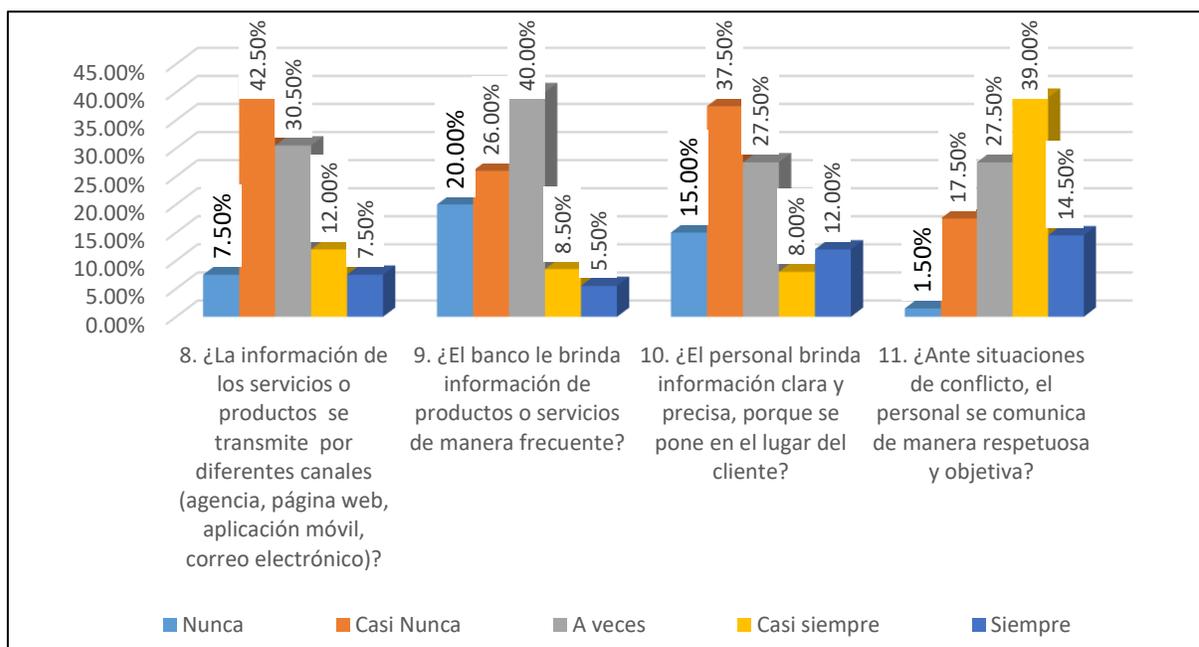


Figura 4. Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub categoría comunicación

En la tabla 5 y figura 4 se valora que en la pregunta 8, la escala más valorada por los clientes fue casi nunca con un 42.50%, lo cual refleja que la empresa no se comunica por medio de diferentes canales como por ejemplo la página web o el uso de la App, sino que hace uso de los canales más tradicionales como son la atención presencial o el envío de información por correo electrónico dejando de lado herramientas que ya tienen mayor impacto en la actualidad y son imprescindibles para una mayor interacción con el cliente. Solo el 7.50% asegura que siempre realiza dicha comunicación por diferentes medios.

Asimismo, en la pregunta 9, el 40.00% de los clientes manifestaron que a veces la información se brinda de manera frecuente, esto puede deberse a que no existen más canales que interactúen constantemente con el cliente. Por otro lado, con relación a la pregunta 10, el 37.00% de los clientes refirieron que el personal casi nunca brinda una información clara para los clientes, ya que, el personal no considera el manejo de un lenguaje mucho más entendible y fácil para aquellos clientes que no cuentan con una educación bancaria tan desarrollada, esto es un punto a tomar en cuenta ya que muchos de los clientes de la agencia son comerciantes o personas emprendedoras que pueden no tener conocimientos financieros, por ello es necesario que los colaboradores cuenten con un lenguaje mucho más entendible, fácil y fluido.

Tabla 6

*Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría experiencia de clientes*

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12. ¿La infraestructura de la agencia cuenta con un diseño visualmente atractivo?	14	7.00%	66	33.00%	87	43.50%	15	7.50%	18	9.00%
13. ¿La zona de espera es cómoda y acogedora?	38	19.00%	79	39.50%	57	28.50%	16	8.00%	10	5.00%
14. ¿Recomendaría al banco a sus familiares, amigos y conocidos?	22	11.00%	51	25.50%	84	42.00%	25	12.50%	18	9.00%
15. ¿El tiempo de espera para la atención es el adecuado?	80	40.00%	38	19.00%	31	15.50%	29	14.50%	22	11.00%

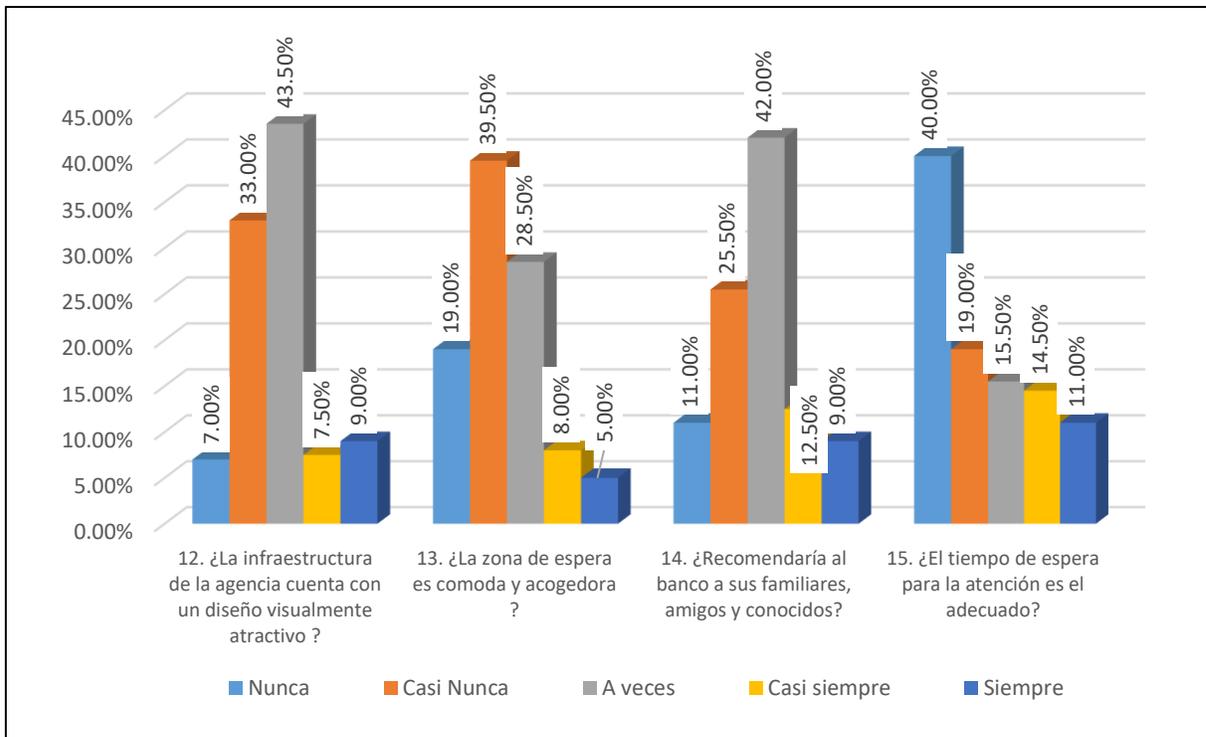


Figura 5. Frecuencias y porcentajes respecto a la subcategoría experiencia de cliente

En la tabla 6 y figura 5 correspondiente a los resultados de la subcategoría experiencia de cliente, en la pregunta 12 el valor que más sobresale es a veces, lo cual muestra que el 43.50% de los clientes consideran que el diseño de la agencia es atractivo. Solo el 7.00% dice que nunca se visualiza un diseño atractivo.

Además, en la pregunta 13 el 39.50%, aseveraron que la zona de espera casi nunca es cómoda y acogedora, además el 28.50% dice que a veces, dado que existe una zona de espera para los clientes tanto para ventanilla como para plataforma. En adición a lo anterior, en la pregunta 15, el 40.00% de los clientes afirmaron que el tiempo de espera nunca es el adecuado, debido que en muchas ocasiones se realizan largas colas y el tiempo para realizar sus operaciones es excesivo. Solo el 11.00% manifestó que el tiempo de espera siempre es el adecuado, esto es realmente preocupante sobre todo si se considera que este es un factor muy importante en una agencia bancaria.

Debido a lo anterior, en la pregunta 14 respecto a la recomendación de los clientes, cuando se le pregunto al cliente si recomendaría el banco a sus familiares, amigos y conocidos,

la escala predominante es a veces, entonces podemos decir que para el cliente el banco tiene una puntuación regular y que para ellos es necesario mejorar ciertos aspectos como la gestión de tiempo para disminuir el tiempo de espera por cliente y la implementación de una zona dedicada a la comodidad de los clientes.

Tabla 7

*Frecuencias y porcentajes pertenecientes a la subcategoría incentivos y privilegios*

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16. ¿El banco le brinda un servicio único en comparación de otros bancos?	24	12.00%	84	42.00%	65	32.50%	22	11.00%	5	2.50%
17. ¿Recibe atención personalizada?	38	19.00%	80	40.00%	64	32.00%	7	3.50%	11	5.50%
18. ¿El banco brinda beneficios atractivos a sus clientes?	30	15.00%	65	32.50%	76	38.00%	21	10.50%	8	4.00%
19. ¿El banco explica de manera adecuada como puede acceder a beneficios o promociones?	0	0.00%	84	42.00%	74	37.00%	34	17.00%	8	4.00%

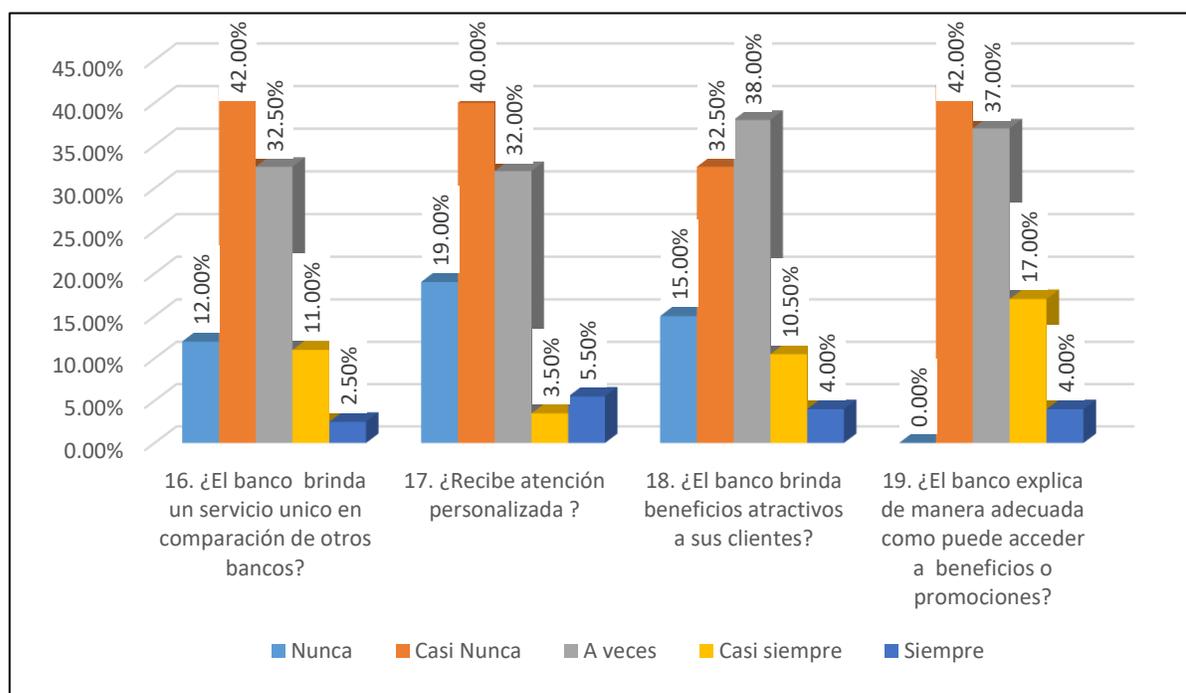


Figura 6. Frecuencias y porcentajes pertenecientes a incentivos y privilegios

En la tabla 7 y figura 6 para la subcategoría experiencia de cliente se denota que en la pregunta 16 referente a si se brinda un servicio único, el 42.00% de los clientes manifiesta que casi nunca se brinda un servicio diferenciado, por otro lado, solo el 2.50% siempre percibe un servicio diferenciado.

Además en la pregunta 17, el 42.00% de los clientes dice que casi nunca recibe atención personalizada, en otras palabras, la agencia aún no ha desarrollado una atención personalizada por cada cliente para así brindarle una experiencia única que ayude a diferenciar la agencia de otros bancos, puesto que, en un sector tan competitivo con propuestas tan similares, la única manera de diferenciarse será creando situaciones memorables en la mente del cliente, estudiando las percepciones y recepcionando las opiniones de los clientes para luego aplicar mejoras. Solo el 5.50% dice que siempre recibe una atención personalizada.

Con respecto a la pregunta 18, el 38.00% de los clientes manifestaron que a veces los beneficios o promociones que brinda la empresa no son muy atractivos para ellos y solo el 4.00% dice que siempre son atractivos y de acuerdo a sus necesidades. Esto debido a que la comunicación no se trasmite por los diferentes medios, el banco cuenta con opciones alternas a la oficina bancaria, como son la App y página web, sin embargo, estas no son utilizadas por los clientes porque muchos de ellos aún no saben cómo emplearlos. Añadido a ello, existen muchos clientes que no realizan la actualización de sus datos reduciendo así la posibilidad de una comunicación más fluida entre el banco y el cliente, lo cual origina que no aprovechen las ofertas o promociones orientadas al perfil de cada cliente.

Finalmente, en la pregunta 19, referente a si el banco explica la manera de acceder a promociones o beneficios, el 42.00% dijeron que casi nunca tienen una explicación y los ayudan a acceder a dichos beneficios y comprender claramente el procedimiento para hacerlo, esto se refleja en el 4.00% que manifiesta que siempre recibe una explicación acerca del proceso para acceder a dichos beneficios. Esto se ve reflejado en la falta de personal que oriente exclusivamente a los clientes, dado que, el personal de caja si brinda orientación a los clientes, pero no es suficiente, porque esto se realiza de manera rápida porque la función principal de los cajeros es la atención en las operaciones de los clientes.

Tabla 8

*Pareto de la categoría problema fidelización de clientes*

Ítem	Problema	%	Sumatoria	20%
17. ¿Recibe atención personalizada?	118	7.66%	7.66%	20%
15. ¿El tiempo de espera para la atención es el adecuado?	118	7.66%	15.32%	20%
4. ¿El personal lo atiende con actitud amigable?	118	7.66%	22.99%	20%
13. ¿La zona de espera es cómoda y acogedora?	117	7.60%	30.58%	20%
16. ¿El banco le brinda un servicio único en comparación de otros bancos?	108	7.01%	37.60%	20%
10. ¿El personal brinda información clara y precisa, porque se pone en el lugar del cliente?	105	6.82%	44.42%	20%
8. ¿La información de los servicios o productos se transmite por diferentes canales (agencia, página web, aplicación móvil, correo electrónico)?	100	6.49%	50.91%	20%
18. ¿El banco brinda beneficios atractivos a sus clientes?	95	6.17%	57.08%	20%
9. ¿El banco le brinda información de productos o servicios de manera frecuente?	92	5.97%	63.05%	20%
19. ¿El banco explica de manera adecuada como puede usted acceder a beneficios o promociones?	84	5.45%	68.51%	20%
12. ¿La infraestructura de la agencia cuenta con un diseño visualmente atractivo?	80	5.19%	73.70%	20%
14. ¿Recomendaría al banco a sus familiares, amigos y conocidos?	73	4.74%	78.44%	20%
6. ¿Los empleados están capacitados para asesorarlo en los diferentes servicios o productos del banco?	61	3.96%	82.40%	20%
5. ¿El personal se muestra interesado por resolver sus dudas?	57	3.70%	86.10%	20%
1. ¿El banco solicita su opinión para conocer sus necesidades acerca de nuevos servicios o productos?	55	3.57%	89.68%	20%
3. ¿El banco le solicita actualizar sus datos personales (nombres completos, número de celular, correo electrónico, entre otros)?	51	3.31%	92.99%	20%
2. ¿Después del servicio el banco se comunica con Ud. para saber si estuvo conforme con el servicio brindado?	42	2.73%	95.71%	20%
11. ¿Ante situaciones de conflicto, el personal se comunica de manera respetuosa y objetiva?	38	2.47%	98.18%	20%
7. ¿Se evidencia un ambiente de cooperación entre los trabajadores?	28	1.82%	100.00%	20%

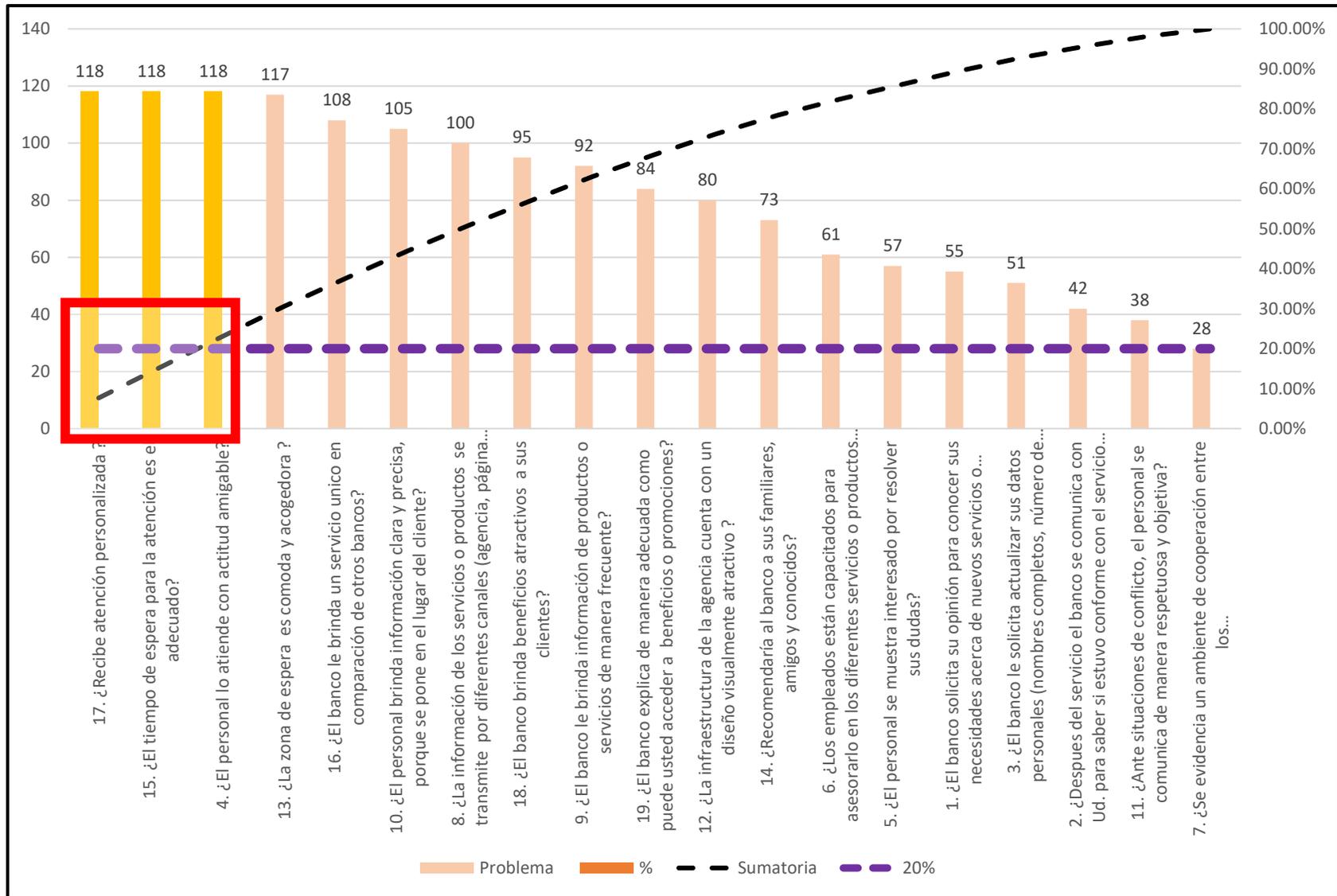


Figura 7. Pareto de la categoría problema fidelización de clientes de una agencia bancaria

En el análisis de Pareto, se encontró a través de la tabla 8 y figura 7, que existen 3 puntos críticos los cuales se desarrollan a continuación: Primero, con referencia a si los clientes reciben atención personalizada por parte de la agencia, perteneciente a la sub categoría incentivos y privilegios, fue el ítem más crítico, es decir, según la percepción de los clientes, no se brinda una atención única a cada cliente y las experiencias que se viven en el banco no están orientadas a servir a cada cliente individualmente. Además, los clientes consideran que la atención no cubre sus necesidades específicas porque no se despejan dudas de manera personal y no se apoya a los clientes en toda su interacción con los servicios y productos del banco.

Los clientes simplemente acuden para realizar sus operaciones y cuando terminan de usar el servicio no queda en ellos un impacto positivo hacia la agencia, es decir, no existe un factor diferencial y no se estudia las percepciones de cada cliente en los diferentes puntos de contacto originando que los clientes no se sientan realmente especiales y no perciban una atención dedicada a sus necesidades específicas.

Como segundo punto crítico, se hace referencia al ítem 15. El tiempo de espera para la atención es el adecuado, perteneciente a la sub categoría experiencia de cliente, lo cual indica que no se gestiona bien el tiempo de espera por cada cliente y que se deben buscar herramientas para disminuir el tiempo que implica ofrecer el servicio, asimismo sería conveniente considerar que el tiempo de espera sea un tiempo de calidad, esto quiere decir, que los clientes puedan disfrutar su estadía en la agencia, encontrando en ella un espacio agradable que los permita relajarse mientras esperan su turno y obtener orientación o información para optimizar el tiempo que utilizan para realizar sus operaciones.

Para concluir, el tercer punto crítico se manifiesta en el ítem 4. El personal lo atiende con actitud amigable, correspondiente a la sub categoría marketing interno, lo cual refleja que el problema principal de esta sub categoría es que los colaboradores no han desarrollado su cercanía con el cliente, aun no tienen una actitud totalmente positiva, ellos suelen estar muy preparados para brindar información acerca de productos o servicios, porque reciben capacitaciones constante referente a servicios y productos, pero aún no generan confianza y no logran conectar con el cliente, puesto que no han interiorizado la importancia de las experiencias positivas de los clientes.

## Análisis de resultados cualitativo

### Análisis de la subcategoría información

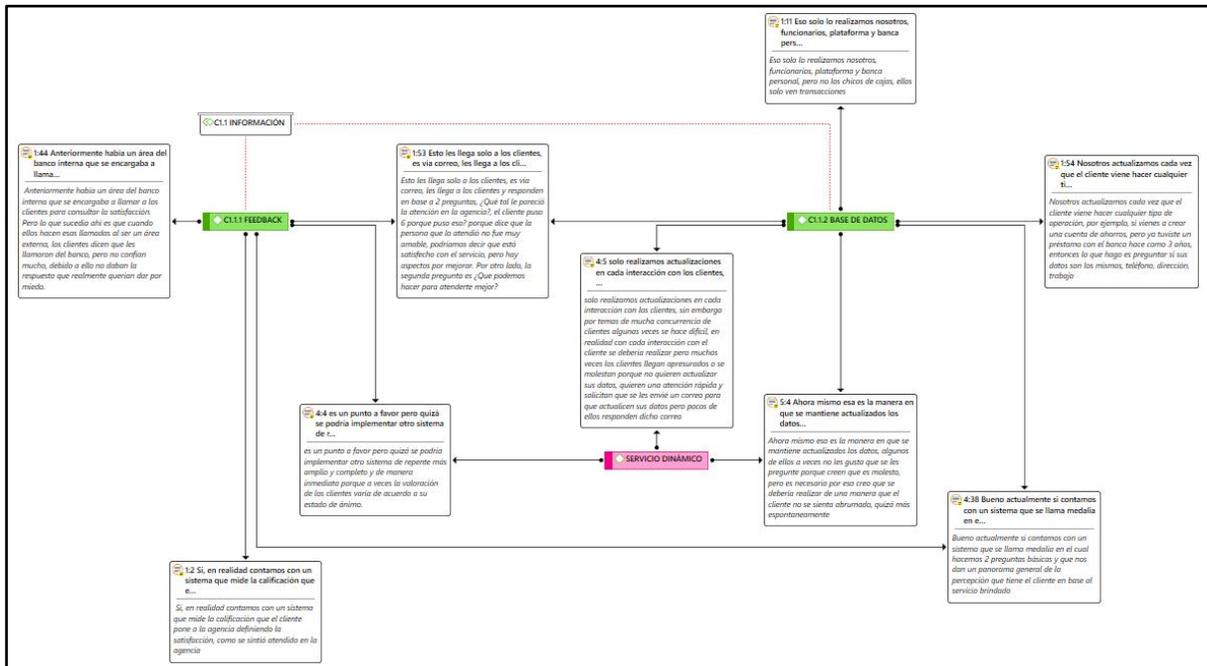


Figura 8. Análisis cualitativo de la subcategoría información

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la subcategoría información representada en la figura 8, se encontraron 2 indicadores, feedback y base de datos, con respecto al primer indicador, según lo manifestado por los entrevistados, anteriormente existía un área que llamaba a los clientes para consultar sus opiniones acerca del servicio, pero con el paso del tiempo y la inseguridad que vive el país, ocasionó que las personas desconfíen cada, es más, no respondan honestamente y abiertamente.

Debido a ello, actualmente la agencia bancaria opto por enviar a los clientes una encuesta vía correo. Esta encuesta consta de 2 preguntas claves: “Del 1 al 10 califique la atención brindada” y “¿Qué podemos hacer para mejorar nuestro servicio?”. Esta forma de obtener feedback no siempre es efectiva, no todos los clientes responden la encuesta y simplemente ignoran el correo, reduciendo así la cantidad de opiniones, a casusa de ello, emerge la categoría dinamismo, que sugiere recoger el feedback de una manera mucho más amigable y rápida.

En otro aspecto, en el indicador base de datos, se evidenció que no se realiza la actualización constante de los datos y por otro lado, en muchas ocasiones para los clientes es molesto realizar la actualización en cada ocasión que acuden al banco, sin embargo, dicha actualización de datos es fundamental y se relaciona directamente con el feedback, puesto que, la encuesta de satisfacción solo es enviada vía correo a los clientes y si ellos no actualizan sus datos, entonces, se está perdiendo un porcentaje importante de clientes que no aportan con su opinión, además de ciertas promociones o beneficios personales que cada cliente recibe.

## Análisis de la subcategoría marketing interno

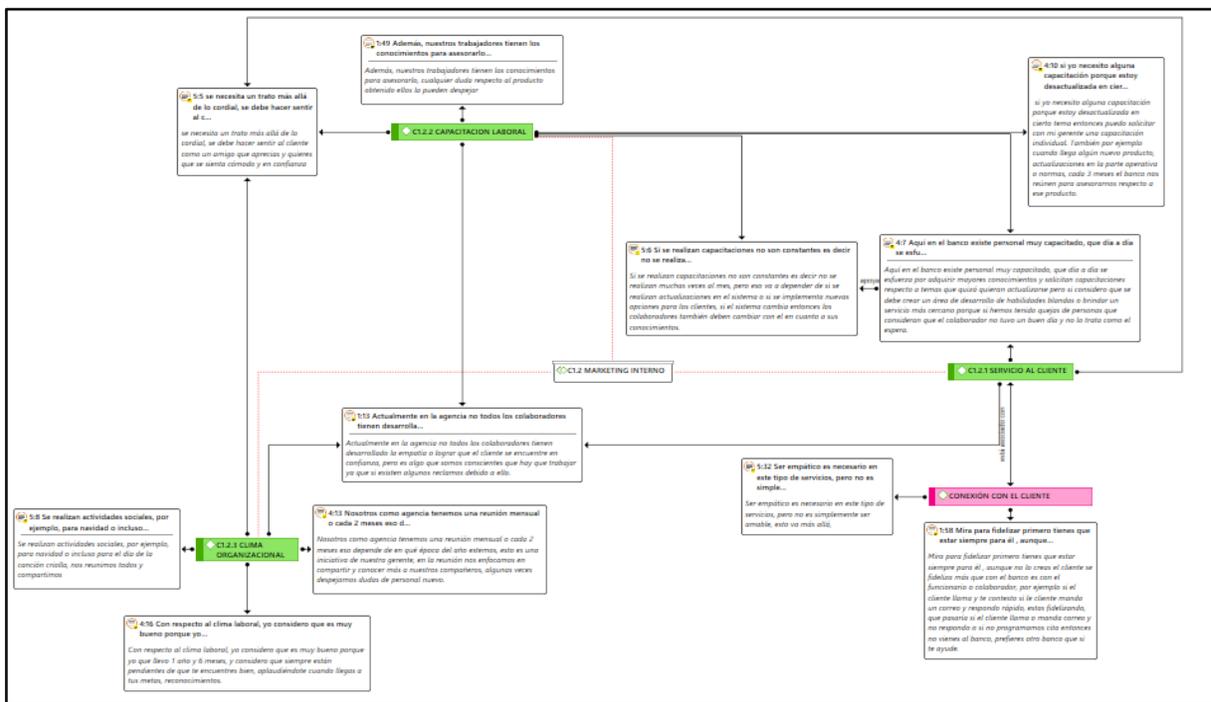


Figura 9. Análisis cualitativo de la subcategoría marketing interno

Fuente: Elaboración propia

En la figura 9, correspondiente a la subcategoría marketing interno, se halló que el indicador servicio al cliente, los entrevistados afirmaron que este aspecto es muy importante para la agencia, pero lamentablemente no todos los colaboradores desarrollan el trato amigable y cercano, eso se evidencia en las apreciaciones y reclamos generados por los clientes. Asimismo, los colaboradores aseguraron que no se trata solo de ser amables y tener los conocimientos claros, por ello, emerge la categoría conexión con el cliente de la necesidad de crear un vínculo

real con el cliente, logrando generar comodidad y confianza con el servicio. Además, señalaron que esta conexión con el cliente logra que se desarrolle una fidelidad con el mismo colaborador, eligiendo al banco solo por la calidad de la atención de un asesor en específico y recomendando el servicio a sus conocidos.

Por otro lado, respecto al indicador capacitación laboral, los colaboradores si reciben capacitaciones y estas dependen de las actualizaciones en el sistema o la integración de un nuevo producto o servicio. Con respecto, a este indicador si se gestiona de manera adecuada ya que los colaboradores tienen los conocimientos adecuados para brindar la asesoría a cada cliente. Asimismo, estas capacitaciones se pueden solicitar al gerente de agencia para luego derivarlo a la central de capacitaciones. Un punto resaltante es que los entrevistados destacan la importancia de brindar capacitaciones o entrenamiento para generar confianza en los clientes y complementarlo con el conocimiento que ya cuentan los colaboradores. Finalmente, para el indicador clima organizacional, se mencionó que, si se realizan reuniones de confraternidad cada 2 meses, y se celebran fechas especiales programadas por la misma empresa.

### Análisis de la subcategoría comunicación

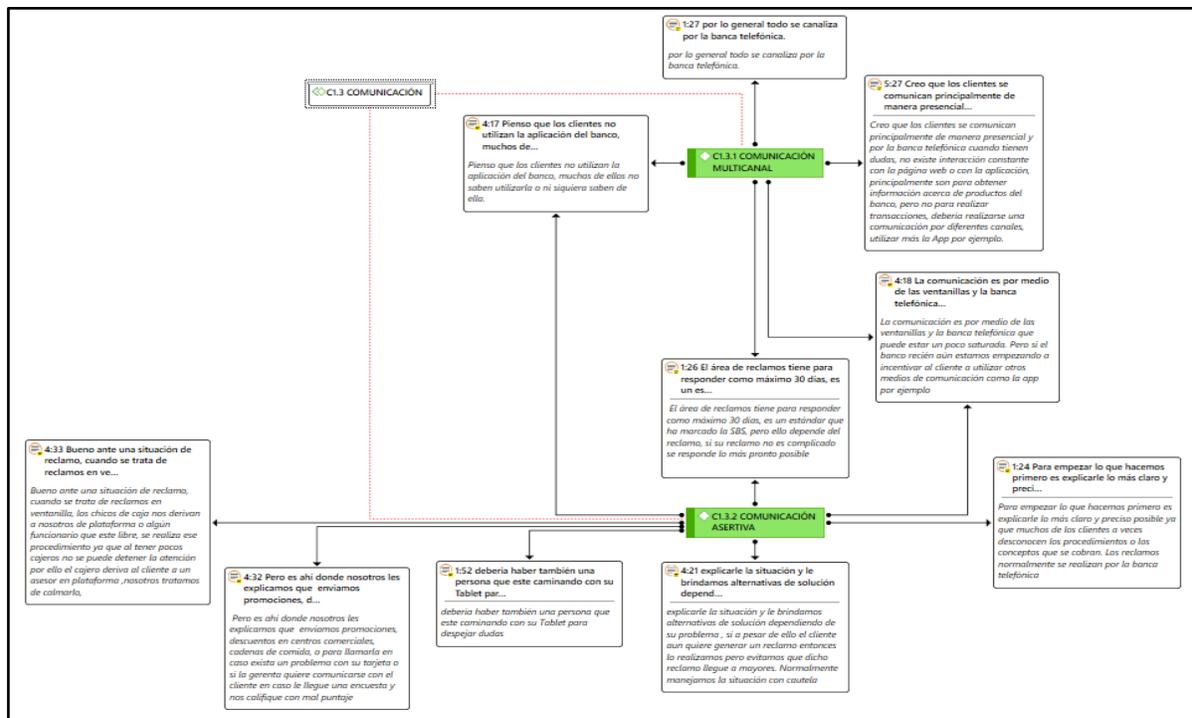


Figura 10. Análisis cualitativo de la subcategoría comunicación

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la figura 10, para la subcategoría denominada comunicación, existen 2 indicadores: comunicación multicanal y comunicación asertiva. En el primer indicador, se evidenció que los clientes realizan sus operaciones vía ventanilla o banca telefónica, esto debido a que los clientes sostienen no saber cómo manejar la aplicación, por ello, según el primer entrevistado, en la agencia se está implementando la opción de proporcionar una zona de WIFI para empezar a afiliar a los clientes en este canal alternativo. Por otro lado, los reclamos normalmente se realizan por banca telefónica, sin embargo, para los clientes este medio no es eficaz ya que se generan confusiones y lleva mucho más tiempo realizar un reclamo debido a la doble explicación que deben realizar.

Para el segundo indicador, comunicación asertiva, los colaboradores si se encuentran capacitados para tratar con situaciones conflictivas y suelen resolverlas de la mejor manera. Por ejemplo, cuando un cliente realiza un reclamo se comunican respetuosamente y explican al cliente el procedimiento a seguir, asimismo, los entrevistados consideran que una comunicación asertiva se trata también de que el cliente logre entender las opciones que tiene a su disposición, es decir proporcionar al cliente una orientación para que los medios y servicios disponibles cumplan con su propósito de servir al cliente.

### Análisis de la subcategoría experiencia de cliente

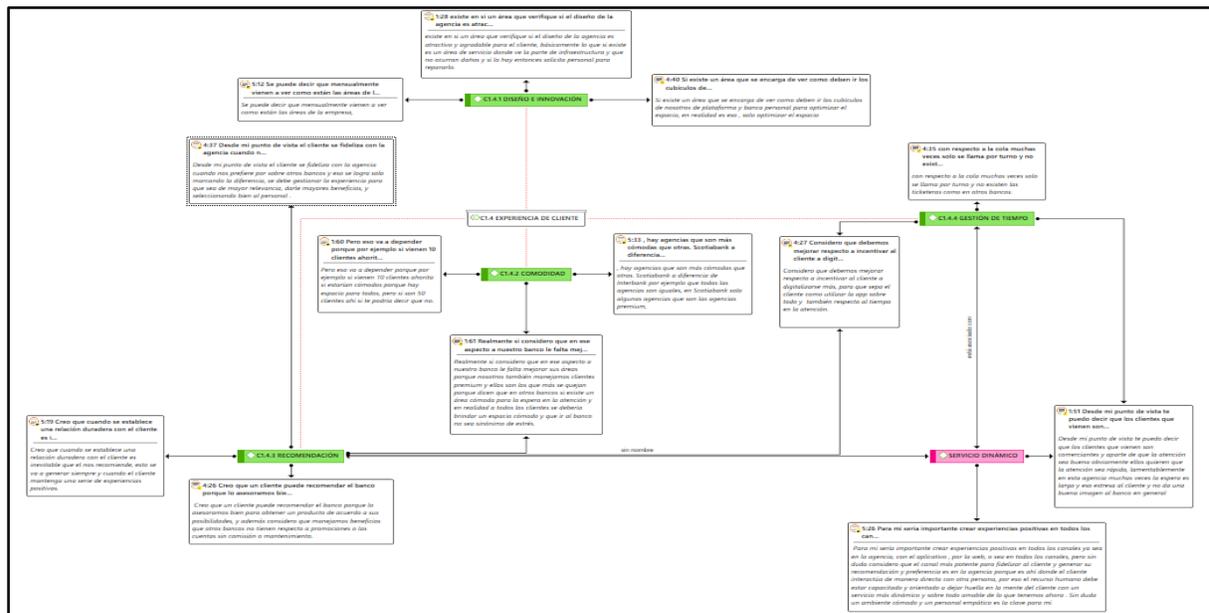


Figura 11. Análisis cualitativo de la subcategoría experiencia de cliente

Fuente: Elaboración propia

En la subcategoría experiencia de cliente, representada en la figura 11, se puntualizaron 4 indicadores: diseño e innovación, comodidad, recomendación y gestión de tiempo.

Con respecto al indicador diseño e innovación, los entrevistados declararon que si existe un área que se encarga de mantener la agencia visualmente atractiva, asimismo observan la parte de infraestructura y la optimización de los espacios, además, mensualmente el jefe zonal visita la agencia para observar las condiciones de la misma y conjuntamente con la jefa de servicio verifican la infraestructura o revisan reportes para realizar mejoras.

Asimismo, en relación a la comodidad, los clientes dijeron que el área de espera del banco si es cómoda, tomando en cuenta la afluencia de público en días regulares, pero si se trata de fechas como fin de mes o quincena, puede ser que la agencia no tenga los espacios necesarios para brindar comodidad a todos los clientes. Además, afirmaron que existen otras agencias con mayores comodidades, pero eso se debe a que el cliente de la zona suele ser un cliente emprendedor que aprecia un servicio rápido y no permanece mucho tiempo en la agencia.

Por otra parte, en relación a la recomendación, para los colaboradores un cliente recomendará la agencia siempre y cuando exista calidez en la atención, se reduzca el tiempo de espera porque eso mejora la imagen que tienen otras personas de la agencia, ya que se generan menos colas. También se mencionó la importancia de digitalizar al cliente para lograr su recomendación total ya que si bien el banco cuenta con puntos fuertes como son la capacitación a los colaboradores, tienen puntos débiles como el uso de su app.

Para concluir, en esta subcategoría, se mencionó la gestión de tiempo como un indicador relevante, según los entrevistados está ligado a la recomendación, porque los clientes de la zona solicitan una atención rápida y además un servicio dinámico. La mayoría de los clientes son comerciantes que disponen de poco tiempo y tienen múltiples obligaciones, en un contexto así, según lo declarado, es necesario implementar herramientas que optimicen el tiempo y reduzcan la disconformidad de los clientes, asimismo, es importante capacitar y orientar a los clientes para que utilicen los canales alternativos y accedan al servicio del banco de manera rápida, dado que muchos de ellos aseguraron que no conocen los canales alternativos o si los conocen no saben muy bien cómo utilizarlos y en que ocasiones pueden emplearlos.

## Análisis de la subcategoría incentivos y privilegios

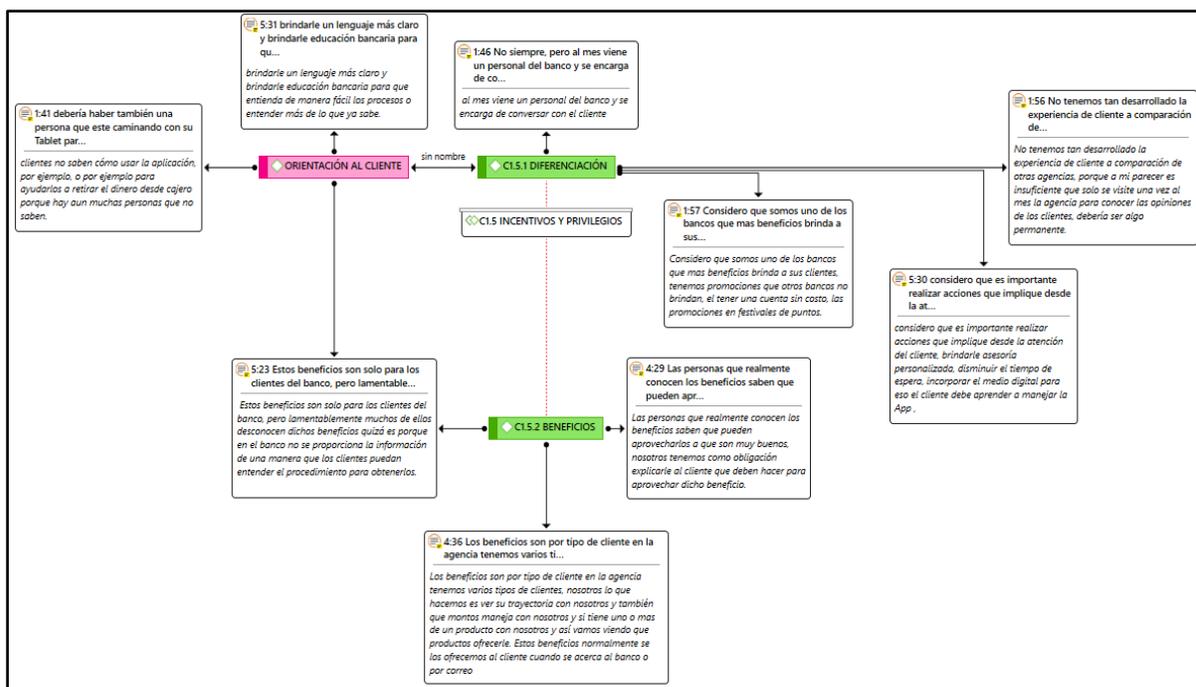


Figura 12. Análisis cualitativo de la subcategoría incentivos y privilegios

Fuente: Elaboración propia

En esta última subcategoría, como se observa en la figura 12, se encuentran los indicadores, diferenciación y beneficios. Respecto al primer indicador, los entrevistados aseguraron que el banco no cuenta con una persona que brinde atención personalizada y que a comparación de otros bancos los beneficios son mejores, pero aparte ello, no existe una diferencia marcada que los posicione por encima de sus competidores. De este indicador, surge la categoría emergente orientación al cliente, la cual apela a brindar asesoría permanente al cliente para que logre entender los procedimientos y atienda sus requerimientos inmediatamente.

Por otro lado, respecto a los beneficios, se afirmó que son otorgados dependiendo de la trayectoria de los clientes, los productos con que cuente y sus posibilidades de crecimiento en el banco, es por ello que se evalúa y se envía la información de promociones y beneficios vía correo. Además, las personas que realmente conocen los beneficios suelen aprovecharlos muy bien, por ello también es necesario la orientación a los clientes para que realmente hagan uso de sus beneficios.

## **Categoría emergente**

En cuanto a las categorías emergentes, surge la orientación al cliente, es decir que los clientes conozcan accedan a la información de una manera guiada, contar con un personal pendiente de sus necesidades que los ayude a satisfacer sus demandas y además provea información de manera clara a los clientes. De igual manera, para gestionar el tiempo sugieren implementar herramientas para obtener un servicio más dinámico, sobre todo al momento de realizar las colas para la atención. Lo anterior debe ir acompañado de reformas en el proceso de atención en ventanilla reduciría largas colas y también el uso de herramientas tecnológicas centrado en el servicio multicanal.

Finalmente, la categoría emergente conexión con el cliente, relacionada al marketing interno, con la intención de crear un vínculo real con el cliente, que sobrepase la amabilidad y desarrolle la calidez en la atención, de esa manera el cliente podrá sentirse seguro y confiado al realizar sus operaciones y, sobre todo, recordara el trato amigable del colaborador y es muy posible que se genere la recomendación.

### **3.2 Análisis mixto**

Al realizar el análisis de la información, la subcategoría información, la cual se refiere a un sistema bien estructurado, de información variada, los entrevistados manifestaron que si se recopila la opinión o feedback de los clientes mediante una encuesta vía correo. Lo anterior es ratificado por los clientes, pues el 40.00% de los encuestados manifiesta que el banco si se comunica con ellos para consultar su opinión acerca del servicio y la atención. Sin embargo, para los entrevistados, es necesario mejorar dicho medio para obtener feedback, porque dificulta la recopilación de opiniones rápida y en el punto de contacto.

De igual manera, sobre la base de datos que maneja el banco, según los entrevistados la actualización de datos si se realiza, pero el medio para realizarlo no es el adecuado porque la información demora en llegar vía correo. Lo anterior es ratificado por los clientes ya que el 29.00% dice que casi siempre se realiza la actualización de datos.

La segunda subcategoría marketing interno, se relaciona con el factor humano de la empresa, que es un elemento importante en el objetivo de fidelizar a los clientes. En relación al

concepto planteado, los entrevistados afirmaron que el clima organizacional se desarrolla de manera efectiva, esto concuerda con los resultados, dado que, el 44.00% de los clientes casi siempre percibe un ambiente de cooperación entre los colaboradores

Caso contrario, ocurre con el indicador servicio al cliente, los colaboradores están muy capacitados respecto a los conocimientos que tienen en procesos, productos y servicios sin embargo aún no logran abordar al cliente y generar en ellos una experiencia que genere amigable y cómoda para el cliente. Esto es corroborado por los clientes, el 42.50% dijeron que casi siempre los colaboradores cuentan con los conocimientos para asesorarlos respecto a productos o servicios y solo el 7.00% dijo que nunca saben cómo asesorarlo. Por otro lado, respecto al servicio al cliente el 39.00% destacó que casi nunca los colaboradores demuestran una actitud amigable al momento de atenderlos, este resultado concuerda con lo manifestado por el entrevistado 1 quien aseguró que se deberían enfatizar en capacitaciones de orientación y pasión por el servicio.

Por otra parte, acerca de la subcategoría comunicación, conceptualizada como los medios para transmitir un mensaje que genere valor y sea de fácil entendimiento, ya sea dentro de la empresa, es decir, entre trabajadores o fuera de ella, entre empresa y el cliente. Según los entrevistados el medio más usado por los clientes es la ventanilla, muy pocos clientes utilizan medios alternativos como App o Web, esto debido a que el 40.00% de los clientes sostienen que no utilizan canales alternativos y no reciben información por los diversos medios.

Además cabe mencionar que respecto al indicador comunicación asertiva según los encuestados el 39,00% manifiesta que los colaboradores casi siempre abordan de manera objetiva y respetuosa una situación de conflicto y se comunicación de manera adecuado , pero en el caso de una comunicación asertiva a través de los medios digitales, es decir una explicación u orientación clara de su uso, el 37.00% de los clientes consideran que no hay información clara para la utilización de estos medios creando en los clientes incomodidad e inseguridad razón por la cual acuden de manera presencial a las ventanillas.

Para la cuarta subcategoría experiencia de cliente, consta de 4 indicadores: diseño e innovación, tangibles, recomendación y gestión de tiempo. Esta subcategoría guarda relación con las experiencias en cada punto de contacto para luego generar una recomendación. En

palabras de los entrevistados, la agencia no cuenta con un área que se preocupe netamente de la experiencia de cliente. Asimismo, la gestión de tiempo, no se está gestionando de manera adecuada, ya que el 40,00% de los clientes asegura que el tiempo de espera nunca es el adecuado. Por otra parte, los entrevistados declararon que la agencia si tiene ambientes cómodos para la concurrencia regular, pero que en fechas especiales puede ser incómodo para los clientes, ya que se sobrepasa los asientos disponibles, esto se refleja en el 39.50% de los clientes quienes dijeron que casi nunca el área de espera es cómoda.

De lo anterior, se deduce que los indicadores gestión de tiempo y comodidad, son las principales causas por la que solo el 21,00% afirmaron que si recomendarían la agencia bancaria a sus amigos, familiares y conocidos. Además, según los entrevistados los factores más importantes para provocar la recomendación es la calidez en la atención y el uso de herramientas para reducir el tiempo de espera de los clientes, eliminando así las largas colas afuera de la agencia y evitando generar una mala imagen a clientes potenciales.

Para concluir, la última subcategoría es incentivos y privilegios, vinculada a 2 indicadores: diferenciación y beneficios, la cual hace referencia a incentivos y privilegios como promociones, ofertas y beneficios intangibles como personalización, orientación exclusiva. Con respecto a lo declarado por los entrevistados, para ellos la agencia si brinda mejores beneficios que la competencia y los clientes que realmente los conocen y los aprovechan se encuentran muy satisfechos, esto contrasta con los resultados obtenidos ya que el 38,00% asegura que solo a veces los beneficios son atractivos para ellos. Según lo manifestado por los entrevistados, esto puede deberse a que los clientes no reciben los beneficios correspondientes porque no actualizan sus datos y la información no llega de manera efectiva.

Por otro parte, respecto a la diferenciación, para los entrevistados, la agencia le falta mejorar y brindar una atención mucho más personalizada y diferenciarse de otros bancos, crear procesos innovadores, brindar las mismas comodidades que otros bancos y lograr superarlas, es decir lograr una experiencia 360 no solo con productos de calidad sino con diferentes aspectos centrados en que el cliente tenga una experiencia única, lo cual se corrobora con el 42% de los clientes quienes dicen que casi nunca existe atención personalizada y el 42% que asegura que casi nunca hay un servicio único en comparación a otros bancos.

### **3.3 Propuesta**

#### **3.3.1 Fundamentos de la propuesta**

Actualmente, las organizaciones están orientando todas sus acciones a fidelizar al cliente. La fidelidad cobra mayor importancia cuando se reconoce que por medio de un cliente fiel, se pueden atraer a más clientes, con la recomendación a raíz de una experiencia positiva que lo convierte en un cliente promotor de la marca. La fidelización de clientes es el fin de la estrategia Customer experience management, en la cual se gestiona la empresa enfocándose en los clientes y estudiando las interacciones para luego aplicar mejoras.

Con respecto al sustento de la propuesta se consideró 2 teorías. Por un lado, se empleó la teoría de las relaciones humanas, tal como lo sugiere Mayo y Bernard, está alineada al factor humano, donde el núcleo de las organizaciones son las personas que trabajan en él, a raíz de ello el autor propone que las personas deben trabajar en un ambiente flexible y de armonía sin tener constantemente a una autoridad que de ordenes sin importar los deseos, las metas y objetivos personales. Además, como lo manifiesta Simón en su teoría de racionalidad, las personas tenemos la libertad de decidir nuestras acciones, es decir los clientes pueden decidir si obtienen o no nuestros servicios, asimismo, los colaboradores también deciden si continúan laborando o no en la empresa, por ello una cultura donde el trabajador sea tratado como parte importante y se le reconozca sus derechos será beneficioso debido a que ellos trabajaran mucho más comprometidos y de manera proactiva (Torres, 2014; Eggers, 2012).

Del mismo modo que es importante considerar a los colaboradores parte fundamental de la empresa, también lo será dirigirlos de manera correcta, para ello Lewin propuso 3 tipos de liderazgo, autoritario, democrático y dejar hacer, dejar pasar, esto ayudará a definir qué tipo de liderazgo presenta el gerente de la empresa y además identificar si es el más adecuado para el tipo de empresa que dirige y conocer cómo se sienten los trabajadores siendo dirigidos bajo ese estilo de liderazgo. Finalmente, al trabajar con muchas personas con ideas diferentes, es correcto afirmar que se generan conflictos, pero estos deben ser aprovechados y convertirlos en oportunidades para mejorar, a través de lo planteado por Parker, se podrá gestionar oportunamente los conflictos que se generen en el día a día en la empresa ya sea de colaborador a colaborador o de colaborador a cliente (Hernández, 2001).

Por otra parte, la teoría de sistemas que según sustentan Bertalanffy, Boulding y, Kast y Rosenzweig considera a la organización como un todo, en el cual todas las acciones que realicen las partes implicadas tendrán consecuencia directa con el resultado final, puesto que se dice que todas las partes de una organización están interconectadas. De lo anterior, parte la idea de considerar a todas las áreas de la empresa en estudio importantes para el objetivo final, estas áreas deberán trabajar bajo sinergia y tendrán que identificar qué áreas son las más débiles con el fin de establecer estrategias para rediseñarlas (Hernández, 2001).

Asimismo, desde la posición de Katz y Kahn, existen 2 tipos de sistemas, abierto y cerrado, para el autor, el sistema más adecuado es el abierto ya que las organizaciones están en constante dinamismo y son influenciadas por los factores externos, debido a ello es importante identificar qué tipo de sistema tiene la empresa y si cumple con las 10 características de sistemas abiertos que plantearon los autores, entre ellas la adaptación al cambio constante (homeostasis) y la identificación de sistemas en desgaste (entropía). Por otro lado, aplicando lo afirmado por Senge se debe implementar un constante aprendizaje para convertir a la organización tradicional en una organización inteligente, en la cual el personal domine sus emociones, crea apasionadamente en las metas de la empresa y las incorpore a sus objetivos personales es decir comparta la visión para llegar finalmente a un pensamiento sistémico, en otras palabras, que la organización sea más que la suma de sus partes (Torres, 2014).

Es importante mencionar que la aplicación de esta estrategia será importante porque en un sector tan competitivo como el sector bancario, con ofertas similares, es necesario encontrar la manera de diferenciarse y no ser percibido como un “servicio commodity”. La estrategia Customer Experience Management propone implementar acciones poniendo al cliente en el centro de la empresa, para ello sugiere estudiar todo el “mapa de viaje del cliente” con la intención de entender, diseñar y gestionar las interacciones con los clientes para mejorar sus percepciones, buscando incrementar su satisfacción, fidelidad y generando la recomendación.

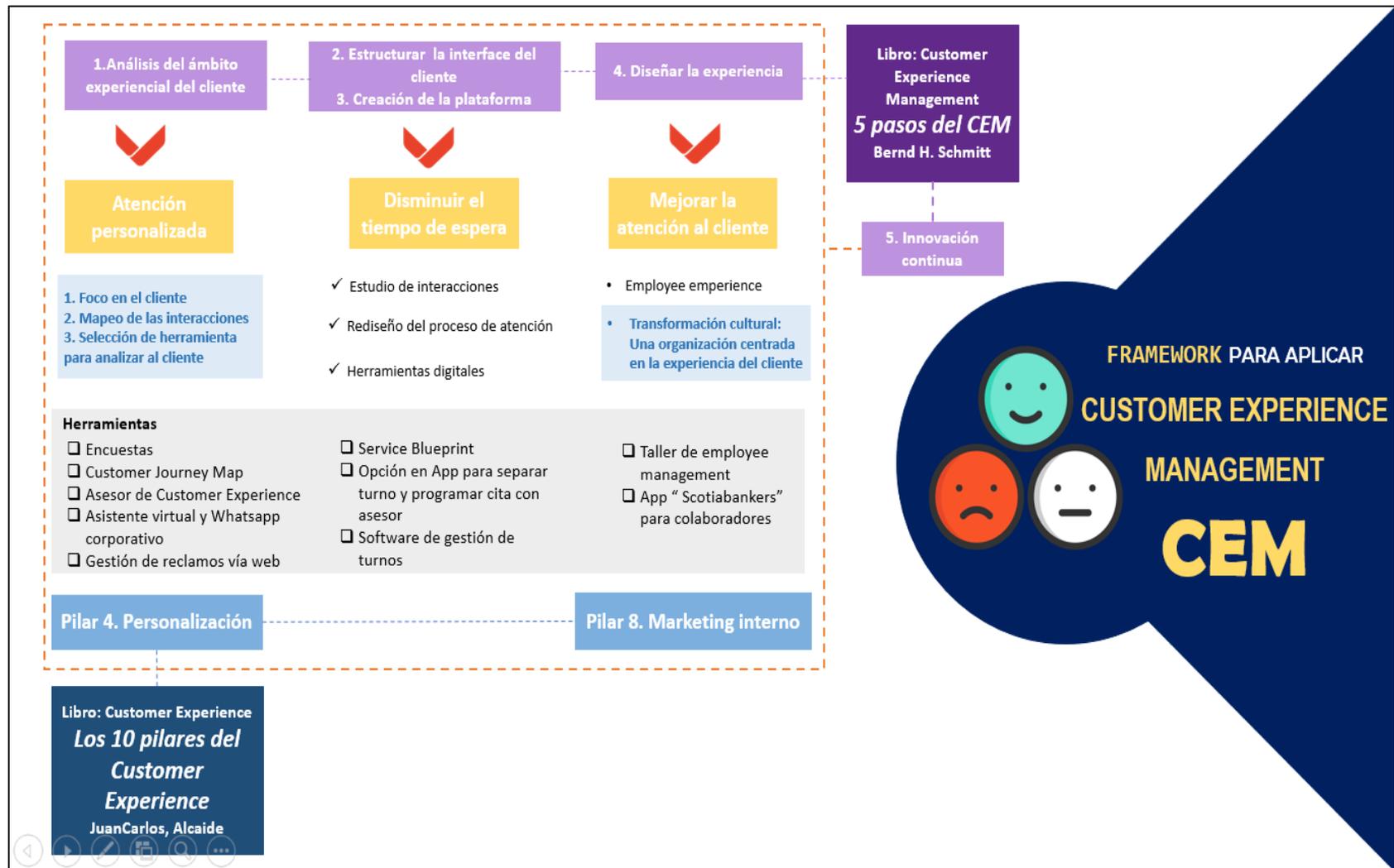


Figura 13. Framework para aplicar CEM en la investigación.

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2 Problemas

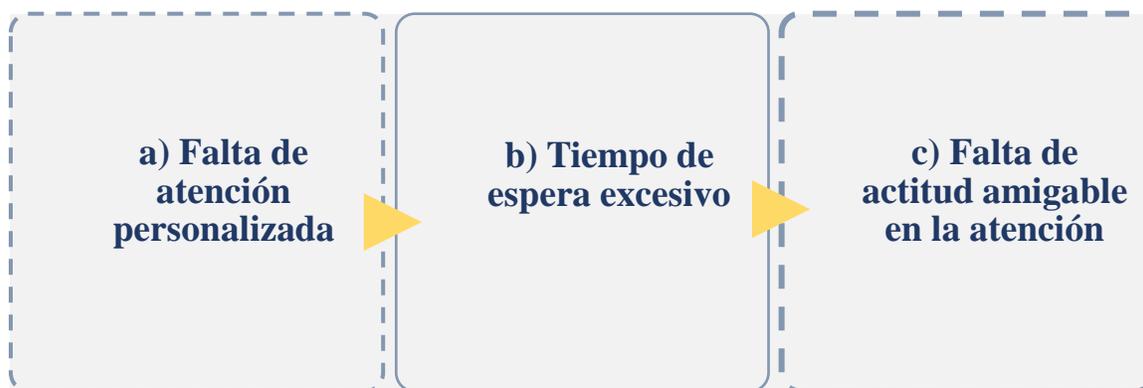


Figura 14. Problemas críticos de la agencia bancaria

Fuente: Elaboración propia

#### **Falta de atención personalizada**

Este problema es el más relevante del diagrama de Pareto, según lo declarado por los encuestados, la atención no se dirige a cada cliente tomando en cuenta las experiencias pasadas y los deseos de cada cliente. No se prioriza el trato individualizado, en la agencia no se designa turnos en base al tipo de cliente y no existe un personal dedicado a resolver dudas por cliente.

#### **Tiempo de espera excesivo**

En este punto, los clientes consideran que no se gestiona bien los procesos y no se utilizan herramientas para dinamizar la atención. Asimismo, falta difusión de los medios alternativos de atención, así como el rediseño de la atención acorde a las tendencias del mercado.

#### **Falta de actitud amigable en la atención**

Los clientes destacan que los colaboradores si cuentan con los conocimientos necesarios para informarlos acerca de productos y servicios, pero no tienen una actitud servicial y cercana con el cliente, esto puede deberse a una mala experiencia del cliente interno. Será importante gestionar la experiencia de los clientes internos para contar no solo con personal capacitado sino con personal que sea capaz de interiorizar la gestión basada en la experiencia del cliente.

### 3.3.3 Elección de la alternativa de solución

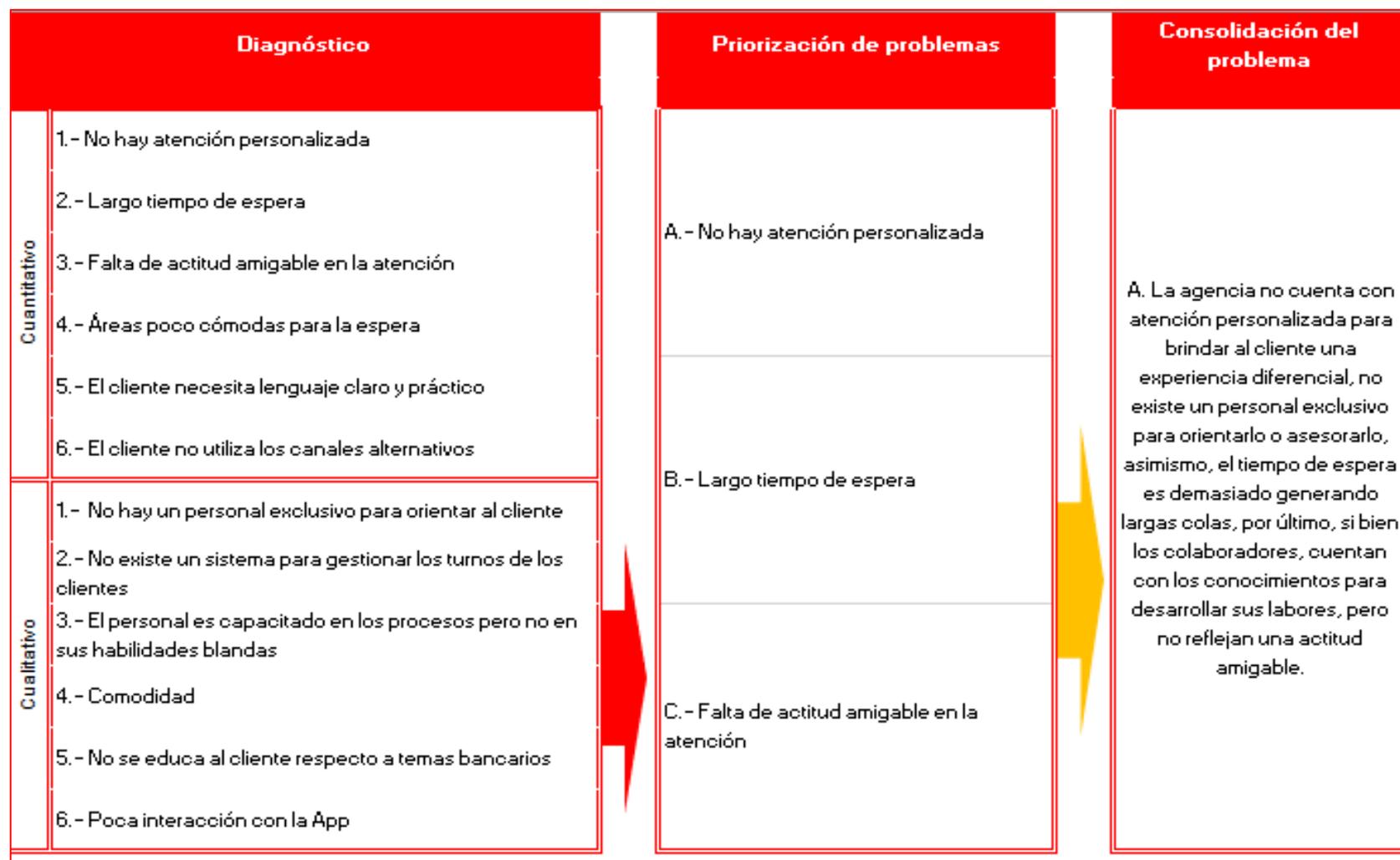


Figura 15. Matriz de elección de propuesta.

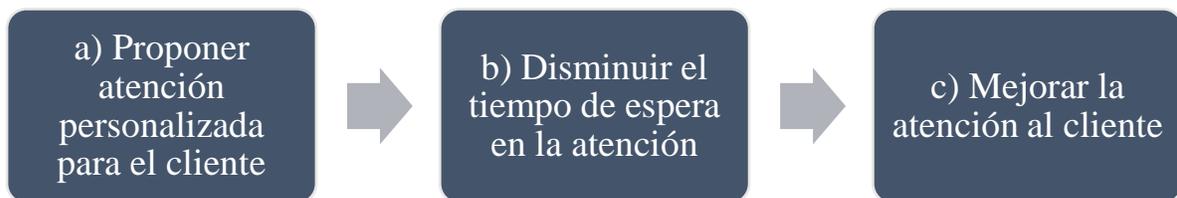
Fuente: Elaboración propia

Evaluación de alternativas												
Alternativas de Solución		Tiempo	Costo	Impacto económico	Impacto tecnológico	Impacto social	✓ 1.00	Puntaje Total	Categoría solución	Problemas	Objetivos de la propuesta	
		0.10	0.40	0.20	0.10	0.20						
1	S1 Customer Relationship Management	2	2	2	2	1		1.800	S2 Customer Experience Management	A.- No hay atención personalizada	Proponer atención personalizada	
2	S2 Customer Experience Management	5	4	3	2	1		3.100				B.- Largo tiempo de espera
3	S3 Marketing experiencial	3	3	2	2	1		2.300			C.- Falta de actitud amigable en la atención	
4	S4 Design Thinking	3	3	2	2	1		2.300				

Para comenzar, se elaboró una lista de los problemas encontrados en el análisis cuantitativo y cualitativo, en el cual se obtuvo 6 problemas por cada uno, luego se priorizaron los 3 problemas principales de la investigación: falta de atención personalizada, tiempo de espera excesivo y falta de actitud amigable en la atención.

Posteriormente, se realizó una valoración de las 4 alternativas planteadas, referente a tiempo, costo, impacto económico, tecnológico y social, dando como resultado la puntuación más alta a la estrategia de Customer Experiencia Management o CEM.

### 3.3.4 Objetivos de la propuesta



*Figura 16.* Objetivos de la propuesta en base a los problemas críticos

*Fuente:* Elaboración propia

### 3.3.5 Justificación de la propuesta

La estrategia CEM tiene por objetivo gestionar la experiencia del cliente de manera integral, abordando no solo los procesos, sino las emociones y percepciones. Para ello, se analiza cada punto de contacto (touch point) con el cliente, ya sea virtual o presencial, además aquellos puntos críticos (pain point) para finalmente crear estrategias específicas. Gestionar exitosamente la experiencia del cliente abarca diversos aspectos, por ello se eligió esta estrategia ya que entre los problemas encontrados derivan de diferentes áreas y abarcan tanto al factor humano como los procesos de atención.

Para abordar los problemas de la investigación, se optó por el Customer Experience Management porque esta es una herramienta integral, es decir estudia las interacciones de los clientes con diferentes componentes de la empresa, tomando ello como referencia, se puede observar que los 3 problemas mencionados se podrán resolver con 3 estrategias propias del esta

herramienta: El análisis de la experiencia apoyado en el pilar 4 de la experiencia de cliente propuesto por Alcaide, para abarcar el problema de atención personalizada, ya que esto ayuda a identificar y estudiar las experiencias de los clientes y a raíz de ello, implementar mejoras fundamentadas. Por otro lado, como segunda estrategia se plantea la estructuración de la interfaz del cliente, para reducir el tiempo de espera en la atención, esto se refiere a gestionar la atención de los clientes de manera virtual y presencial, para eso se pretende rediseñar el proceso en la atención y generar mayor dinamismo, además se pretende hacer uno de las herramientas digitales para facilitar el acceso a la atención.

Como última estrategia, se aplicó el employee experience y transformación cultural apoyado en el pilar 8 de la experiencia de cliente según Alcaide, con la intención de mejorar la experiencia de los colaboradores, descubrir cuáles son sus percepciones respecto a la empresa, con la intención de lograr una armonía entre lo que el cliente interno recibe y lo que entrega al cliente externo, de esa manera se gestiona la experiencia del cliente desde su origen. Esta propuesta se realiza para mejorar la experiencia de los clientes en los diferentes puntos de contacto, generando así una experiencia positiva con el servicio con el fin máximo de generar la recomendación positiva de los clientes. Asimismo, esta propuesta beneficiará a la empresa porque logrará transformar la gestión actual, la cual es muy tradicional y está originando que el servicio se convierta en un commodity para los clientes, es decir los clientes no logran percibir el factor diferencial al interactuar con la agencia bancaria.

Finalmente, con esta propuesta se espera lograr mayores experiencias positivas en los clientes, revolucionando la atención tradicional que mantiene, poner al cliente en el centro de la empresa e implantar un chip transformador en los colaboradores, para que apoyen en la misión de esta propuesta, la cual apela a gestionar de manera integral las experiencias de los colaboradores en todas sus interacciones y hacer énfasis en las interacciones más críticas con la intención de dejar huella en el consumidor y ser la opción de su preferencia gracias a que las experiencias y recursos agradables con el servicio. Es correcto afirmar que las estrategias de CEM no pueden ser aplicadas una sola vez, esto es una constante recopilación de información de las experiencias y la puesta en marcha de acciones fundamentadas, porque las experiencias de las personas están en constante construcción y sus necesidades van evolucionando.

### 3.3.6 Desarrollo de la propuesta

**Objetivo 1:** Proponer atención personalizada para el cliente

#### Plan de actividades

Nro.	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s
1	Enviar un informe a gerencia con la propuesta	01/01/2020	2	03/01/2020	Obtener el permiso y dar a conocer el plan a gerente y jefes de servicio	Especialista de Customer Experience Management
2	Exponer la propuesta a los colaboradores	04/01/2020	3	07/01/2020	Concientización y compromiso de los colaboradores	Especialista de Customer Experience Management
3	Encuestas a clientes	08/01/2020	30	07/02/2020	Conocimiento del cliente y descubrir percepciones	Analista de marketing
4	Elaborar el Customer Journey Map	08/02/2020	15	23/02/2020	Identificar los puntos débiles en la experiencia del cliente	Especialista de Customer Experience Management
5	Implementación de Asesor CX	24/02/2020	60	24/04/2020	Contar con orientación en las operaciones	Asistente de selección, capacitadores
6	Crear una opción para gestionar reclamos vía web	25/04/2020	30	25/05/2020	Atender a los reclamos de manera inmediata	Programador de la empresa
7	Chat en la página web y WhatsApp	24/02/2020	120	23/06/2020	Mayor interacción con los clientes	Asesor externo
8	Analizar datos y proponer correcciones	24/06/2020	15	09/07/2020	Contrastación de resultados	Gerente de agencia y especialista en CEM
9	Realizar cronograma para aplicar mejoras inmediatas	10/07/2020	10	20/07/2020	Fijar fechas de inicio y límite	Especialista de Customer Experience Management

Cuadro 1. Actividades concernientes al objetivo N°1

Egresos				
Actividad	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
2	<b>Exponer la propuesta a los colaboradores</b>			
	Catering	1	S/100.00	S/100.00
	Libreta de notas	9	S/4.00	S/36.00
	Merchandising	9	S/10.00	S/90.00
	Especialista en CEM x 6 meses	6	S/3,000.00	S/18,000.00
6	<b>Implementación de Asesor CX</b>			
	Asesor de experiencia de cliente	14	S/1500.00	S/21,000.00
	Módulo para el asesor	1	S/1000.00	S/1000.00
	Tablet	1	S/1,500.00	S/1,500.00
7	<b>Chat en la página web y WhatsApp</b>			
	Asesor para chatbots	4	S/1,700.00	S/6,800.00
	Diseño, prototipado	2	S/4,000.00	S/8,000.00
<b>Total</b>				<b>S/56,526.00</b>

Cuadro 2. Presupuesto concerniente al objetivo N°1

### Indicadores

$$\text{Customer satisfaction score} = \frac{\text{N° de valoraciones positivas}}{\text{N° total de valoraciones obtenidas}} \times 100$$

$$\text{Efectividad de la orientación} = \frac{\text{N° de clientes orientados}}{\text{N° total de clientes}} \times 100$$

### Plan de contingencia

N°	Actividad	Justificación
1	Exponer la propuesta a los colaboradores	Conocimiento de las actividades y objetivo
2	Realizar un focus group	Conocer a fondo las opiniones de los clientes
3	Elaborar el Customer Journey Map	Fijar el recorrido ideal de la experiencia de cliente
4	Implementación de Asesor CX	Constante comunicación con los clientes
5	Realizar cronograma para aplicar mejoras inmediatas	Medidas inmediatas

Cuadro 3. Actividades de contingencia

## Diagrama de Gantt

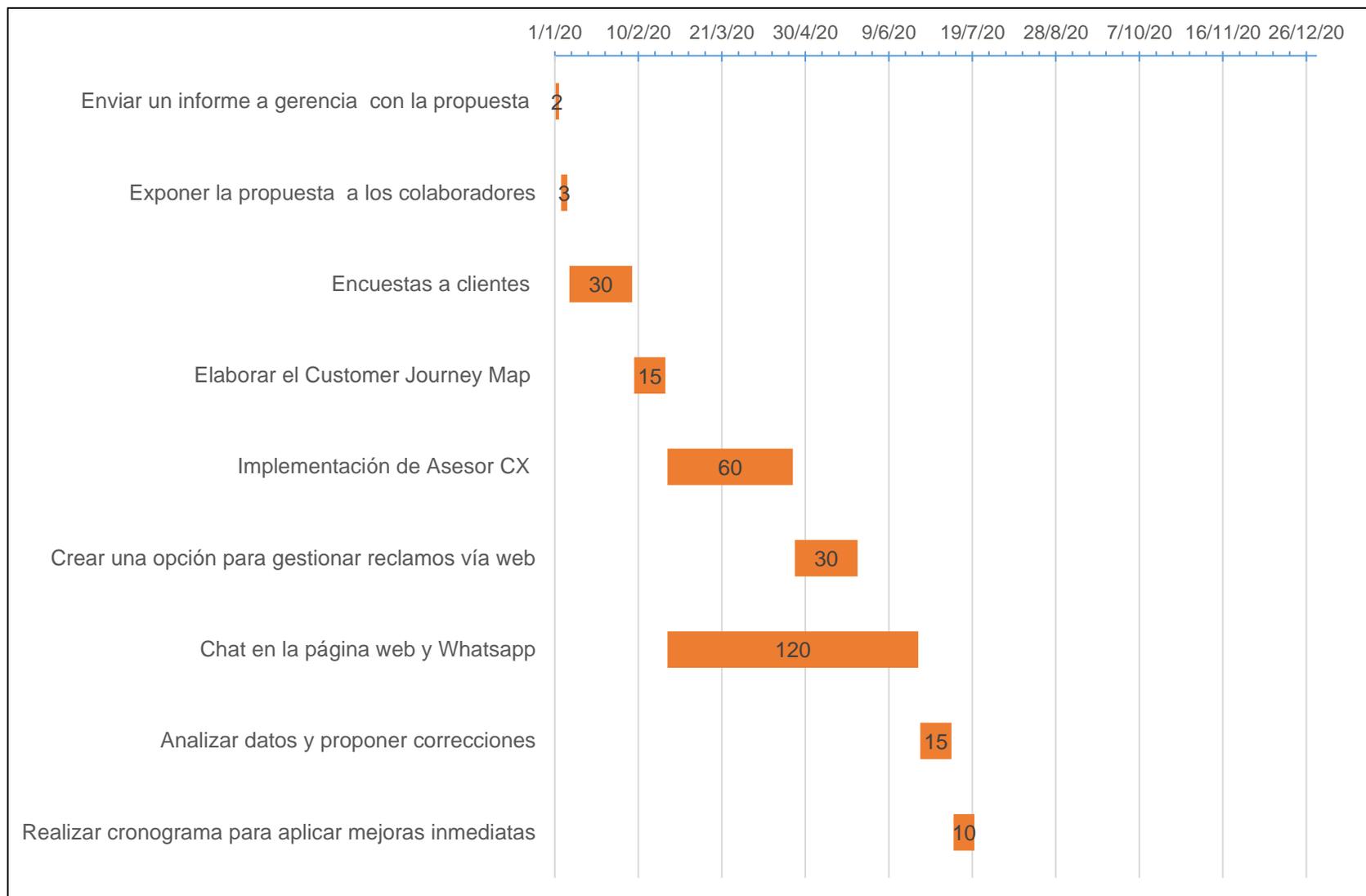


Figura 17. Cronograma concerniente al objetivo N°1

**Queremos conocer tu opinión...**

 Bueno  
 Neutro  
 Malo

1

¿En general, que opinión tienes del banco?

¿Cómo valoraría la atención personalizada?

¿Cuál es su opinión acerca del tiempo de espera para la atención?

¿Cómo calificarías la atención de los colaboradores?

¿Recomendaría Ud. el banco a otras personas?

**¡Gracias!**

Figura 18. Encuestas para medir las percepciones actuales de los clientes  
Fuente: Elaboración propia

Este producto se basa en aplicar una encuesta a los clientes de la agencia para conocer más de cerca sus percepciones sobre el servicio brindado, ya que el primer paso para personalizar el servicio o producto al cliente es poner énfasis en conocerlo y obtener un feedback constante.

Por ello, se plantea esta encuesta conformada por preguntas cortas, para no incomodar al cliente. Para el desarrollo, el cliente solo deberá marcar la expresión que más se acerque a su experiencia dentro de la agencia. Al ser opciones mucho más amigables, hace más rápido el proceso para el cliente y para la empresa.

La encuesta está conformada por 3 preguntas específicas respecto al tiempo y la atención y 2 preguntas generales (1 pregunta y 5 preguntas) relacionadas con la experiencia total del cliente y sobre la recomendación, este último es muy importante, dado que, se trata del Net Promoter Score, un indicador que mide el grado de recomendación, es decir, conoceremos cuál es la cantidad de clientes promotores, esto se refiere a clientes felices y satisfechos.

## **Producto N° 2:**

### **Customer Journey Map**

El desarrollo del Customer Journey Map tiene como finalidad mapear toda la interacción del cliente con la empresa e identificar qué sentimientos generan en él, para posteriormente tomar medidas que ayuden a mejorar esa experiencia para lograr una experiencia ideal.

Debido a ello, se desarrolla un CJM para diagramar toda la interacción del cliente, desde que surge la necesidad hasta el post-servicio. Se diseñó un CJM actual de la empresa y gracias a él se identificó puntos débiles para luego elaborar el CJM deseado, considerando los pensamientos de los clientes y alineando la expectativa de los clientes con lo que recibe realmente, además se implementó mejoras para que la estadía del cliente sea mucho más amena, como la eliminación de colas y el acceso a WIFI, también la orientación gracias a un asesor de experiencia de cliente, quien apoyara en el direccionamiento de los clientes, despejar dudas, la afiliación a la App y la recopilación de feedback por medio de un sistema incorporado a una Tablet para dinamizar el proceso.

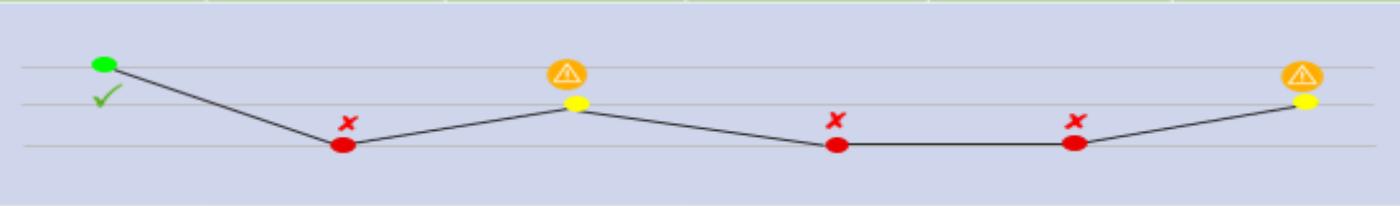
Acciones del cliente	Cliente llega a la agencia	Cliente ingresa a la agencia	Cliente se pone en la cola	Cliente espera la atención	Realiza operación	Cliente sale de la agencia
Puntos de contacto	Personal de seguridad	Interior de la agencia	Interior de la agencia	Interior de la agencia	Promotor de servicios	Zona externa/ personal de seguridad
Evidencias visuales						
¿Qué espera el cliente?	Saludo amable y seguridad.	Orientación y apoyo, recibimiento cordial.	Fluidez, tranquilidad y orden.	Rapidez, comodidad, ambiente agradable.	Saludos cordial, atención cercana y amable, capacidad de resolución y lenguaje claro y simple.	Despedida amable, despeje de dudas y seguridad.
¿Qué recibe el cliente?	Trato amable, personal uniformado e identificado.	No hay bienvenida al cliente, desinterés, falta de orientación.	Atención por orden de llegada.	Larga espera, no hay áreas cómodas.	Empleado capacitado en operaciones Poco empático Lenguaje complicado.	Seguridad amable.
¿Cómo se siente el cliente en ese momento? 😊 😐 😞						
Oportunidades de mejora	Seguir capacitando al personal.	Contar con un módulo y personal de orientación al cliente.	Incorporar un sistema para generar una atención personalizada.	Mejorar áreas de espera y los procesos de atención.	Capacitar al personal para incentivar en ellos una cultura de experiencia de cliente.	Incorporar a un personal para despejar dudas de los clientes y brindar una despedida cordial.

Figura 19. Customer Journey Map actual

Fuente: Elaboración propia

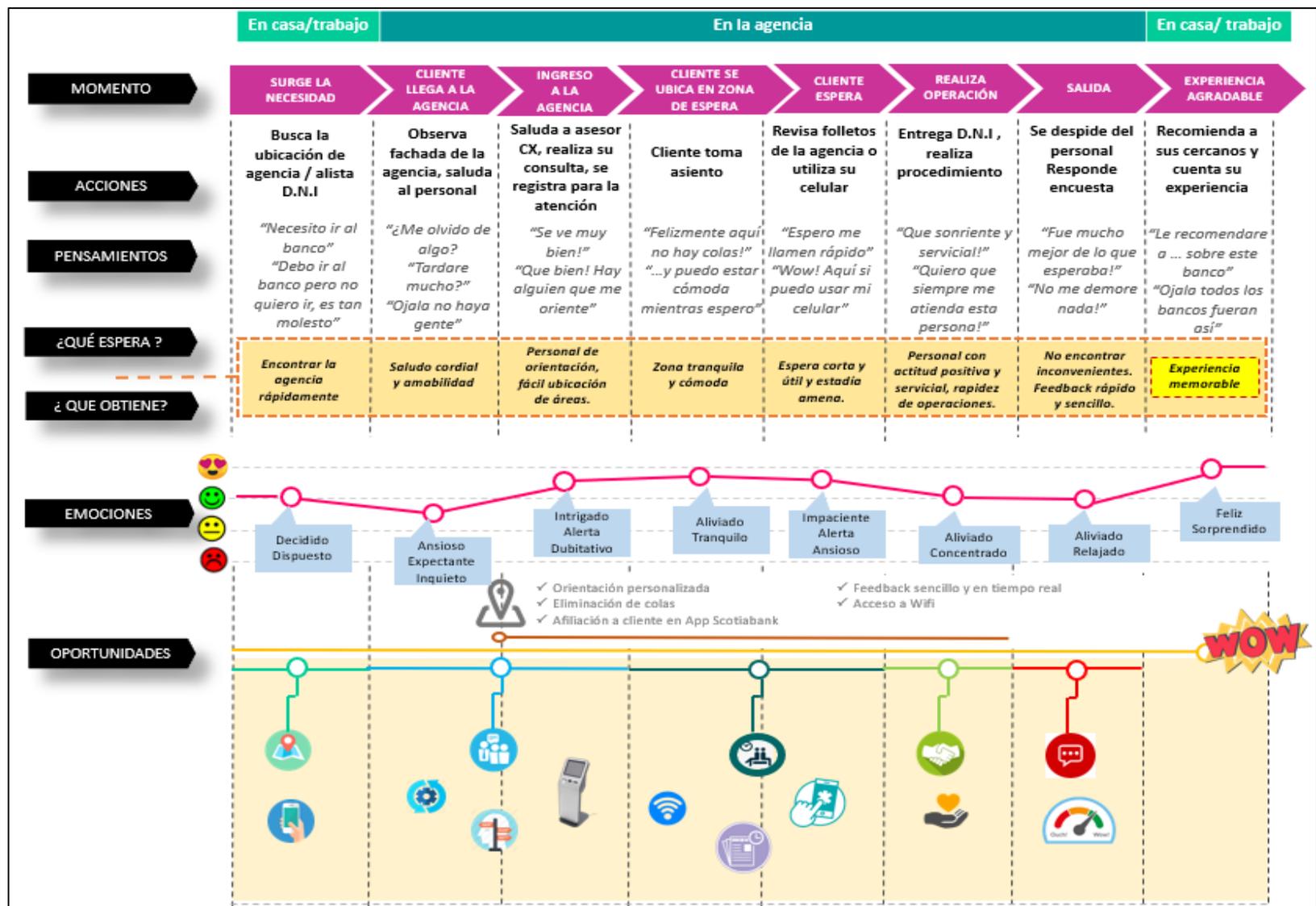


Figura 20. Customer journey map rediseñado  
Fuente: Elaboración propia

### Producto N° 3:

#### Asistente virtual en la página web “Sofía”:



Figura 21. Asistente virtual “Sofía”

Fuente: Elaboración propia

Se diseñó un asistente virtual para la página web, al que se denominó “Sofía” para generar una relación y recordatorio con respecto al nombre del banco, esta opción permitirá brindar apoyo a los clientes que necesitan orientación acerca de algunos productos o servicios.

En la vista principal de la página web permanecerá en todo momento una nube con la frase “¿Tienes alguna pregunta? Estoy encantado de poder ayudarte”, esto propiciará que el cliente al ingresar a la plataforma reconozca que existe una opción en tiempo real para ayudarlo a despejar dudas, cabe destacar que este asistente virtual brindará información respecto a productos o servicios, ubicación de agencias y otras opciones que el cliente podrá elegir automáticamente cuando de un clic al icono de chat. Esta opción no está pensada para realizar operaciones, es una opción de ayuda rápida a los clientes y simplificar la abundante información que existe en la web, de manera que el cliente conozca rápidamente cual es el procedimiento que debe realizar y que necesita para llevarlo a cabo.

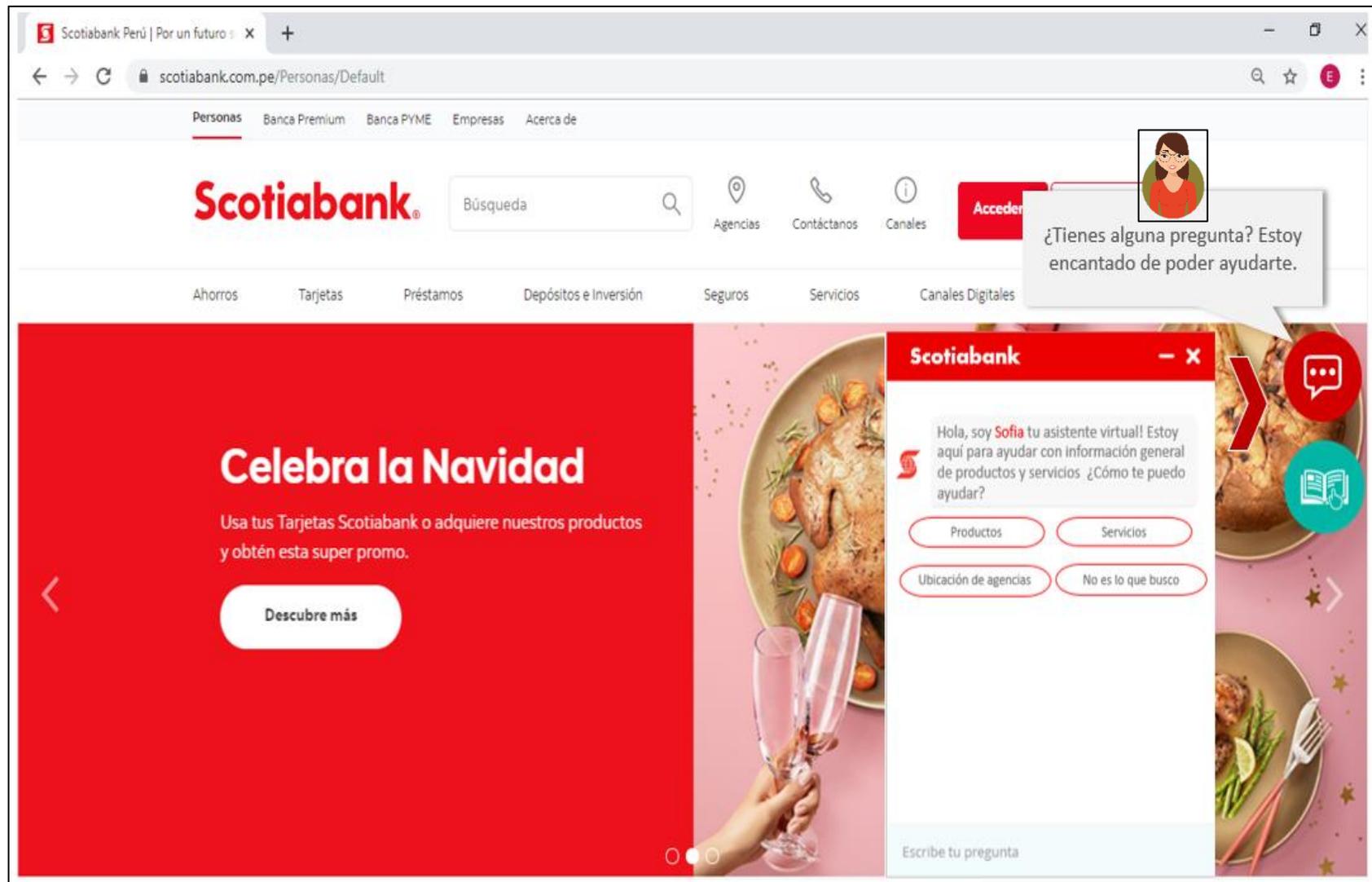


Figura 22. Asistente virtual incorporado en la interfaz del sitio web.

Fuente: Elaboración propia.

## WhatsApp corporativo



Figura 23. WhatsApp corporativo para consultas de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Son cada vez más las personas que requieren de una asesoría inmediata y la buscan por los medios digitales, por ello, surge la idea de implementar un WhatsApp corporativo, para que el cliente solo con tener su celular pueda acceder a información sin la necesidad de llamar a la central telefónica o acercarse a solicitar información, e incluso podrá consultar respecto a requisitos para realizar operaciones, esto evitará que el cliente realice una doble visita a la agencia por algún requisito que no tenga a su disposición.

Cabe resaltar que, por temas de seguridad, esta opción será solo de consulta rápida, no se realizarán operaciones de mayor riesgo o transacciones de información, esas operaciones ya están destinadas a gestionarse vía App del banco. Asimismo, esta alternativa de comunicación estará a disposición de los clientes en un horario extendido, de lunes a domingo de 8 a.m. a 9 p.m. Con dicho horario, los clientes que no pueden acudir a una agencia bancaria por motivos de trabajo en horario de oficina podrán realizar sus consultas.

## Producto N° 4:

### Gestión de reclamos vía web

The image shows a screenshot of the Scotiabank website interface. At the top, the Scotiabank logo is on the left, followed by a search bar labeled 'Búsqueda'. To the right are icons for 'Agencias', 'Contáctanos', and 'Canales', along with buttons for 'Acceder' and 'Abrir cuenta'. Below the header is a navigation menu with categories: Ahorros, Tarjetas, Préstamos, Depósitos e Inversión, Seguros, Servicios, Canales Digitales, and Wealth Management.

The main content area features a large red banner for 'Celebra la Navidad' with the text 'Usa tus Tarjetas Scotiabank o adquiere nuestros productos y obtén esta super promo.' and a 'Descubre más' button. The banner background shows a roasted turkey, a champagne glass, and a bottle of champagne.

On the right side of the banner, there are two circular icons: a red one with a speech bubble and a teal one with a book icon. A yellow dashed line connects the 'Libro de reclamaciones' section to the teal icon, and another yellow dashed line connects the 'Estado de tu reclamo' section to the red icon.

**Libro de reclamaciones**  
Ingresa aquí tu reclamo si no estas conforme con el servicio o producto brindado.

**Estado de tu reclamo**  
Puedes consultar aquí el estado de tu reclamo. Además mediante la App Scotiabank en la opción "S.O.S Cliente".

Figura 24. Gestión de reclamos incorporado en la interfaz de sitio web.

Fuente: Elaboración propia

Actualmente, los reclamos en la agencia son gestionados por la banca telefónica, sin embargo, muchos clientes no se sienten satisfechos con la respuesta a su reclamo, porque el proceso es largo y no pueden hacer seguimiento al mismo. De acuerdo con el concepto de CEM se deben gestionar todos los puntos de contacto con el cliente para lograr satisfacerlos en todas las interacciones con la empresa, a pesar de que el registro de un reclamo no es una situación favorecedora para la empresa, es necesario y muchas veces estratégico para subsanar en parte el malestar del cliente. El cliente puede perdonar un error, pero lo que no es tolerable es el desinterés de la empresa por remediar lo sucedido, debido a ello la gestión de reclamos no está excluido del CEM.

Por ese motivo, se pone a disposición del cliente una opción fácil y accesible para manifestar su reclamo y hacer seguimiento al mismo. Para empezar, se implementará una sección donde estarán, el chat con el asistente virtual y la sección para realizar reclamos. Al ingresar a esta última opción, encontraremos las dos siguientes opciones:

### **Registro de reclamos**

Aquí el cliente deberá llenar el libro de reclamaciones virtual, luego de haber llenado todos los casilleros, se generará automáticamente un código, el cual se podrá enviar al correo proporcionado por el cliente, por eso será importante que el cliente escriba su correo actual. Asimismo, se estará notificando al cliente vía correo y mensajes de texto para que conozca el estado de su reclamo.

### **Seguimiento a reclamo**

Una vez ingresado el reclamo, la segunda opción, permite al cliente ver en qué estado se encuentra su reclamo, solo será necesario ingresar el código que se generó al momento de registrar el reclamo, dicho código también se envía al correo del cliente. De esa manera el cliente puede visualizar en qué etapa se encuentra su reclamo, además esta opción brinda una sensación de solución inmediata e importancia por remediar el servicio negativo que pudo percibir el cliente, mejorando así su experiencia con la empresa.

Libro de reclamaciones



### DATOS PERSONALES

¿Es menor de edad?  Sí  No

Tipo de documento  Número de documento

Nombre  Primer apellido  Segundo apellido

¿Representa a una empresa?  Sí  No

### DATOS DEL CONTACTO

E-mail  Teléfono fijo  Celular  Operador

Dirección actual  Referencias

Departamento  Provincia  Distrito

¿Dónde le enviamos la carta de respuesta?  
 E-mail  Carta en su dirección de contacto

### DETALLES DEL RECLAMO

Producto/Servicio  Motivo  Boletín o Reclamo

**Descripción**  
 Para analizar su reclamo, detalle fechas e importes de las operaciones reclamadas, nombre del comercio entre otros. También indique el número de tarjeta, préstamo, seguro, cuenta afectada u otro dato importante. Finalmente, indicar el **pedido concreto**.

**Detalle**  
 Escriba su mensaje aquí

16/07/2018



**estefani,**  
 hemos recibido su caso. Su código es el:

01121900146

- Puede realizar el seguimiento de su caso en [www.scotiabank.pe/personas/sos-cliente/libro-de-reclamaciones/html](http://www.scotiabank.pe/personas/sos-cliente/libro-de-reclamaciones/html) con el código que le asignamos.
- Enviaremos su hoja de reclamo a su correo. También puedes seguir el estado de tu reclamo en la App Scotiabank , opción "S.O.S Cliente".

La carta de respuesta será enviada a través del medio que eligió (físico o electrónico).

Cerrar

Figura 25. Registro de reclamos en sitio web.

Fuente: Elaboración propia

Personas Banca Premium Banca PYME Empresas Acerca de

**Scotiabank** Búsqueda Agencias Contáctanos Canales Acceder ▾ Abrir cuenta

Ahorros Tarjetas Préstamos Depósitos e Inversión Seguros Servicios Canales Digitales Wealth Management

### Estado de tu reclamo

**ESTEFANI,**  
Su Reclamo N° 01121900146 sobre Atención al Público se encuentra en:

1. Registro 2. Análisis 3. Resolución 4. Carta Entregada

01/12/2019  
02:09 PM

Recuerde:

- La carta de respuesta será enviada a través del medio que eligió (físico o electrónico).
- Para ver más detalle de sus reclamos o solicitudes ingresar a la [banca por internet](#) con su usuario y contraseña.

Cerrar

Figura 26. Seguimiento de reclamos vía sitio web.

Fuente: Elaboración propia

**Objetivo 2:** Disminuir el tiempo de espera en la atención

**Plan de actividades**

<b>Nro.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Inicio</b>	<b>Días</b>	<b>Fin</b>	<b>Logro parcial</b>	<b>Responsable/s</b>
1	Elaborar Servicio Blueprint	01/01/2020	5	06/01/2020	Reconocer puntos débiles y elaborar medidas correctivas	Jefe de servicios
2	Software para gestión de turnos en la agencia	07/01/2020	60	07/03/2020	Mayor dinamismo en el servicio	Distribuidor de software
3	Rediseño de atención en ventanilla	08/03/2020	30	07/04/2020	Eliminar las colas y largos tiempo de espera	Jefe de servicios
4	Aplicación para generación de citas y turnos virtuales	08/04/2020	60	07/06/2020	Utilizar medios alternativos	Programadores
5	Analizar datos y proponer correcciones	08/06/2020	5	13/06/2020	Dar prioridad a procesos difíciles	jefe de servicio y gerencia
6	Realizar cronograma para aplicar mejoras inmediatas	14/06/2020	3	17/06/2020	Establecer fecha de inicio y Límite	jefe de servicio y gerencia

*Cuadro 4.* Actividades concernientes al objetivo N°2.

<b>Egresos</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
2	<b>Software para gestión de turnos en la agencia</b>			
	Módulo Wavetec para generación de tickets en oficina	1	10000	10000
3	<b>Rediseño de atención en ventanilla</b>			
	Módulo para recoger feedback de los clientes	1	4500	4500
<b>Total</b>				<b>S/14,500.00</b>

Cuadro 5. Presupuesto concerniente al objetivo N° 2

### Indicadores

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{N}^\circ \text{ clientes con tiempo} < 5 \text{ min}}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes atendidos}} \times 100$$

$$\text{Satisfacción en ventanilla} = \frac{\text{N}^\circ \text{ clientes satisfechos en ventanilla}}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes atendidos}} \times 100$$

### Plan de contingencia

<b>Nro.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Justificación</b>
2	Software de generación de turnos	Mayor orden y dinamismo
3	Rediseño de atención en ventanilla	vincular al cliente con las herramientas digitales
4	Aplicación para generación de citas y turnos virtuales	Conocimiento integral del nuevo proceso de atención

Cuadro 6. Actividades de contingencia

## Diagrama de Gantt



Figura 27. Cronograma concerniente al objetivo N°2.

**Producto N° 1:  
Service Blueprint**

<b>ONSTAGE</b>	<b>Evidencia Física</b>	Exterior de la agencia	Máquina de tickets	Oficina, decoración, asesor CX	Promotor de servicio	Máquina de Feedback	Asesor CX , personal de seguridad
	<b>Acciones del cliente</b>	Cliente ingresa a la agencia	Cliente saca ticket	Cliente espera atención	Realiza operación	Cliente califica la atención brindada	Cliente sale de la agencia
	<b>Acciones visibles de la empresa</b>	Personal de seguridad saluda	Asesor CX da la bienvenida, asesora y deriva a zona de espera o ATM	Asesor CX proporciona clave de WIFI y recomienda afiliación en App Scotiabank	Promotor llame al cliente por su nombre, saluda , brinda atención rápida y cercana , finalmente, se despide	Asesor CX incentiva y acompaña al cliente a realizar feedback	Asesor CX se despide
<b>BACKSTAGE</b>	<b>Acciones no visibles de la empresa</b>		Sistema de generación de turnos		Búsqueda en los archivos del sistema para la atención	Almacenamiento de la valoración ingresada	
	<b>Efectos</b>	Cordialidad, buena primera impresión	El personal dispuesto a ayudar, cliente aliviado, recibe asesoría personalizada, uso de canales alternativos	Acceso a internet, tiempo de espera agradable , oportunidad para afiliación en app	Cliente feliz por la cercanía y comodidad en la interacción con el promotor de servicio	Ayuda a obtener datos diarios y en tiempo real sobre la experiencia, prioriza y pone énfasis en la opinión de los clientes	Cierre agradable de la experiencia
	<b>Procesos de soporte o apoyo</b>	Capacitación a personal	Mantenimiento de máquina	Ambientación y mejoras de áreas	Capacitación y mantenimiento de equipos	Mantenimiento de máquina	Capacitación a personal

Figura 28. Service Blueprint de atención en ventanilla

Fuente: Elaboración propia

Esta técnica permite analizar toda la interacción con el cliente al momento de brindarle el servicio, ayuda a identificar aquellos procesos que necesitan ser mejorados. Para el caso de la agencia bancaria, se desarrolló este Blueprint, para visualizar las acciones que realiza la empresa en el proceso de atención en ventanilla y destacar los efectos de esas acciones en la satisfacción del cliente. Asimismo, para el Blueprint se consideró la evidencia física del local, las acciones del cliente al llegar a la agencia, las acciones visibles y las no visibles de todo el proceso.

## Producto 2:

### Nueva opción “Visítenos” en la app del banco.

Esta opción se incorporará a la App actual del banco, con esto se busca crear una alternativa digital para reservar un turno en ventanilla o recibir atención personalizada con un asesor.

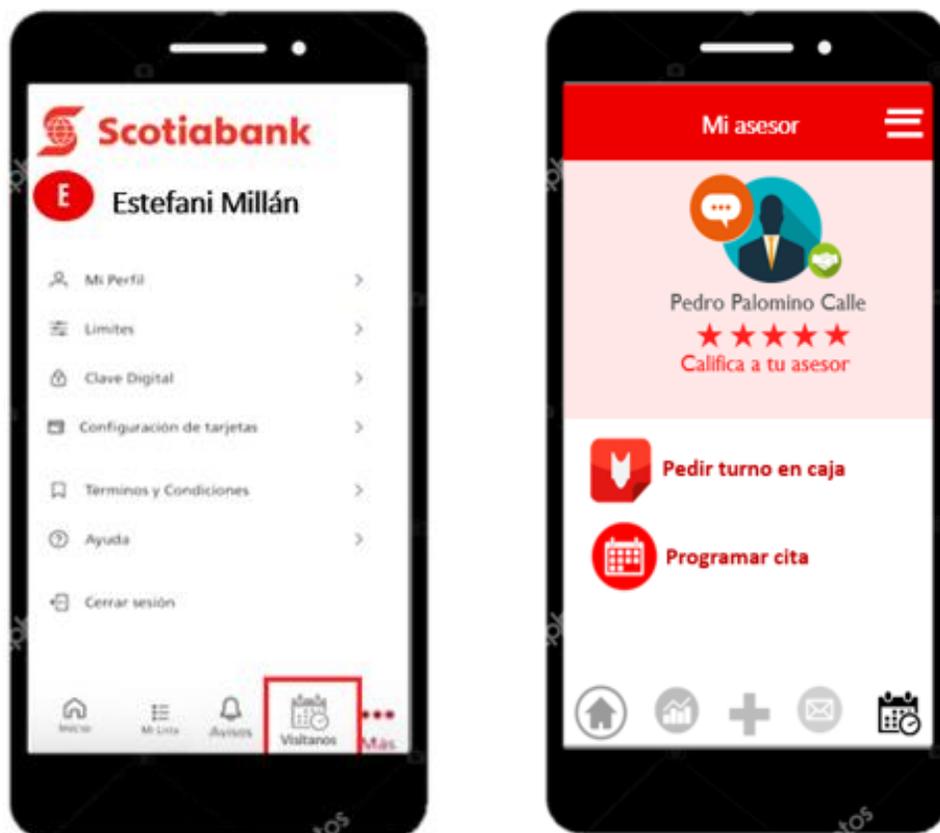


Figura 29. Interfaz de app con la opción “visítenos”

Fuente: Elaboración propia.

Incorporar en la app del banco la opción “visítenos”, para realizar la reserva de un turno en caja o pactar una cita con un asesor bancario, es una alternativa para eliminar las colas de los bancos y empezar a digitalizar y a familiarizar a los clientes con el aplicativo.

Para empezar, en esta opción para pedir turno en caja se deberá acceder a la app, dirigirse a la opción “visítenos” ubicada en la parte inferior, luego hacer “touch” en pedir turno en caja.

### Pedir turno en caja

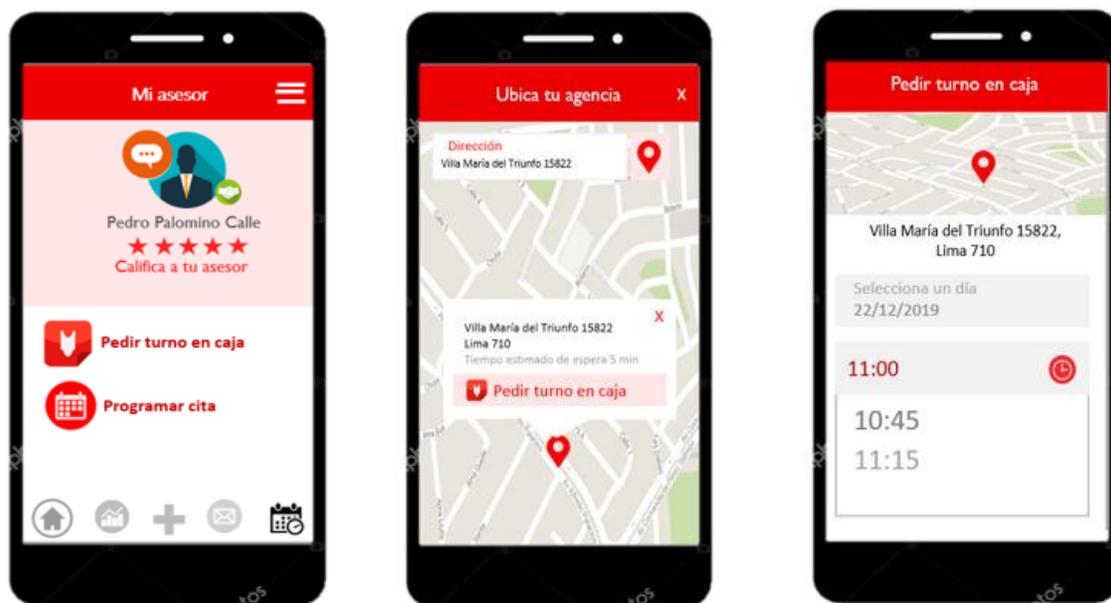


Figura 30. Interfaces para pedir turno en caja

Fuente: Elaboración propia

En la primera interfaz se podrá encontrar las 2 opciones: pedir turno en caja y programar cita, asimismo podrá observar a su asesor de mayor frecuencia y podrá calificar su atención, en una puntuación de estrellas, tanto sus conocimientos y su experticia en el tema como la calidez en la atención. En la segunda interfaz, se aprecia un mapa, aquí el cliente deberá digitar la dirección de la agencia, en caso de no conocerla con exactitud podrá introducir una calle cercana, para ver todas las agencias cercanas a esa dirección y ubicar la de su interés, para ello deberá tener encendido la opción de GPS para facilitar la ubicación de sucursales.

En la tercera interfaz, luego de seleccionar la agencia, tendrá la opción de seleccionar el día y hora de la atención, sin embargo, cabe destacar que la disponibilidad de horarios no dependerá del banco sino de la demanda de citas por medio de esta opción.

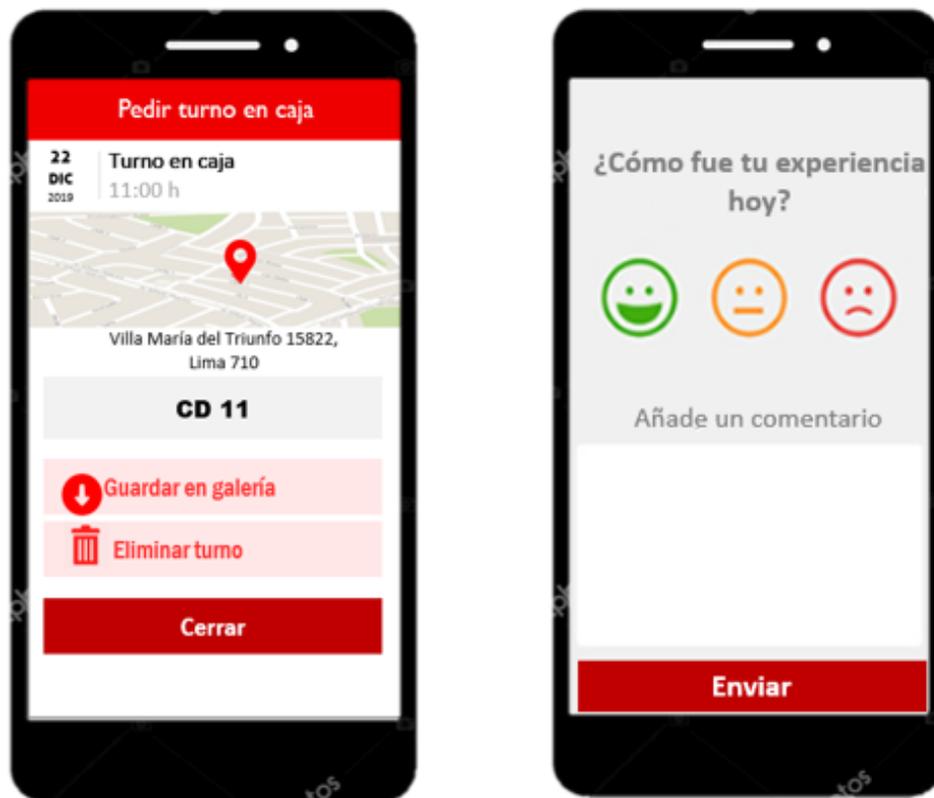


Figura 31. Interfaces para pedir turno en caja

Fuente: Elaboración propia

En la cuarta interfaz, se visualiza la fecha y hora del turno seleccionado, también la ubicación de la agencia, así como el turno asignado. Adicionalmente, el cliente podrá guardar esa imagen para mayor seguridad. Por otro lado, si el cliente por algún motivo no puede asistir a la agencia, deberá eliminar turno mediante la app.

Finalmente, en la quinta interfaz se recopilará la información de la experiencia de los clientes para conocer sus experiencias de manera virtual, ayudará a identificar si esta nueva opción realmente ayuda y satisface a los clientes, porque como ya se mencionó anteriormente, es importante obtener feedback constante para posteriormente implementar mejoras en la gestión basada en las experiencias reales.

## Programar cita con asesor

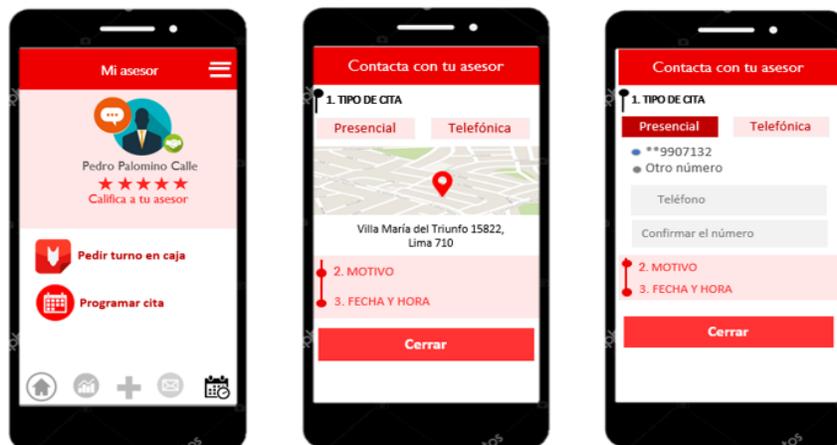


Figura 32. Interfaces para programar cita con asesor

Fuente: Elaboración propia

Otra opción es “programar cita con un asesor”, está dirigido a las personas que necesitan atención de banca pyme, banca personal y otros procesos donde se requiera un asesoramiento personalizado y que abarca mucho más tiempo. Para ello deberá registrar mediante 3 pasos: tipo de cita, motivo y fecha y hora.

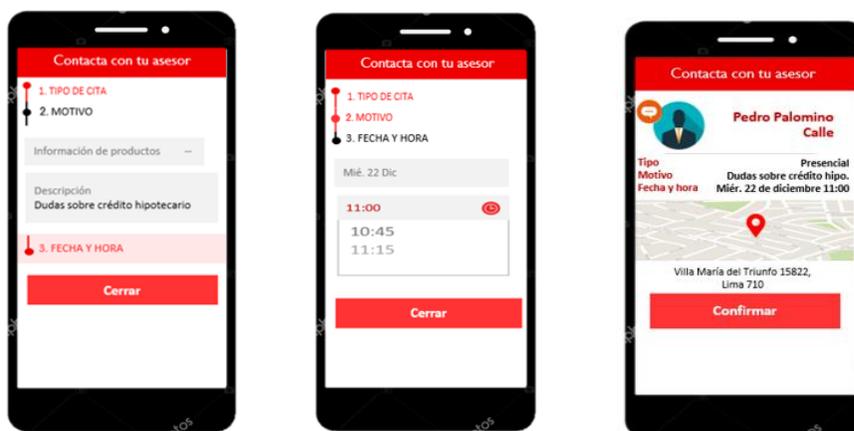


Figura 33. Interfaces para programar cita con asesor

Fuente: Elaboración propia

En el paso 2 se registrará el motivo de la cita, aquí será importante toda la información posible para que el asesor pueda preparar la información necesaria y brindar la mejor atención. El tercer paso es elegir la fecha y hora para fijar la cita, finalmente se deberá confirmar la cita.

### Producto N° 3:

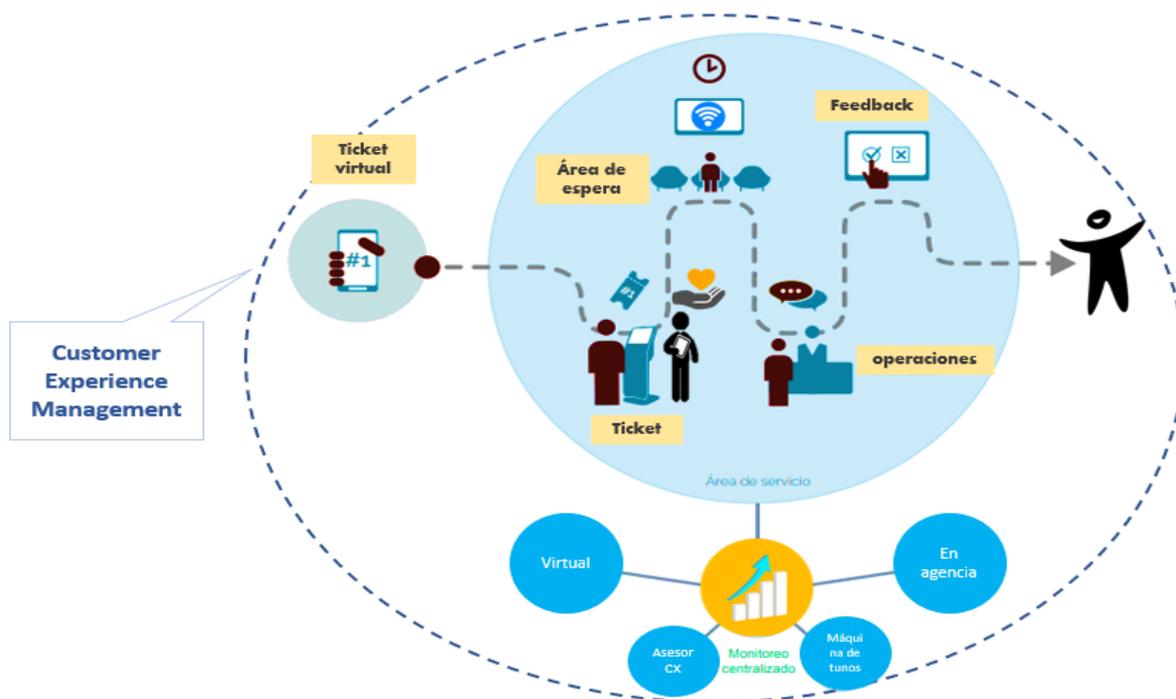


Figura 34. Rediseño de atención al cliente

Fuente: Elaboración propia.

Se rediseño el proceso de atención en ventanilla con la finalidad de crear un proceso mucho más dinámico, orientado a las necesidades del cliente y añadiendo tecnología para simplificar los procesos. El nuevo proceso empieza de dos maneras, con su reserva de turno vía App o en su llegada a la oficina bancaria, donde un asesor CX (asesor de experiencia de cliente) le brindará orientación para la generación del turno en la máquina.

Luego de que el asesor CX evalué el tipo de operación podrá dirigirlo a una plataforma virtual o al cajero, o a la zona de espera, donde el cliente contará con acceso a WIFI, el cual tendrá doble finalidad, brindar una zona cómoda al cliente y lograr que se afilie a la App del banco. Además, tendrá revistas informativas del banco y folletos para su mayor información, de manera que, si el cliente no esté registrado en la App, el asesor CX le recomendará hacerlo y brindará apoyo con el registro. La cliente una vez realizada su operación bancaria, podrá dejar su opinión respecto a la experiencia en la agencia por medio de una herramienta de feedback ubicada a la salida de la agencia o también en la Tablet que tiene el asesor CX, quien estará en constante movimiento, despejando dudas y analizando las interacciones de los clientes.

**Objetivo 3:** Implementar una cultura organizacional centrada en el cliente

**Plan de actividades**

Nro	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s
1	Analizar la experiencia actual de los colaboradores	01/01/2020	15	16/01/2020	Fijar las características para una selección eficiente	Analista de RR. HH
2	Concientizar a los colaboradores sobre el nuevo proceso de atención	17/01/2020	30	16/02/2020	Reflexionar sobre el papel de los colaboradores en la experiencia del cliente	Gerente de agencia
3	Talleres de employee management	17/01/2020	15	01/02/2020	Vincular y compromete al colaborador con la cultura centra en el cliente	Asesor externo
4	App para gestionar la experiencia de los empleados	02/02/2020	90	02/05/2020	Mantener una relación cercana entre colaboradores y reconocer sus logros	Asesor UX
5	Analizar datos y proponer correcciones	03/05/2020	5	08/05/2020	Dar prioridad a procesos difíciles	Analista de RR. HH
6	Realizar cronograma para aplicar mejoras inmediatas	09/05/2020	3	12/05/2020	Establecer fecha de inicio y Límite	Analista de RR. HH y Gerente de agencia

Cuadro 7. Actividades concernientes al objetivo N°3.

Egresos				
Actividad	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
3	<b>Taller de Employee experiencia</b>			
	Asesor de Employee experiencia	1	5000	5000
	Catering	1	300	300
	Merchandising	9	10	90
5	<b>App para colaboradores</b>			
	Diseñador UX	3	3000	9000
<b>Total</b>				S/14,390.00

Cuadro 8. Presupuesto concerniente al objetivo N°3.

### Indicadores

$$\text{Atención agradable} = \frac{\text{N° clientes satisf.con el trato del colaborador}}{\text{N° total de clientes atendidos}} \times 100$$

$$\text{Capacitación} = \frac{\text{N° de colaboradores aprobados en taller}}{\text{N° total de participantes}} \times 100$$

### Plan de contingencia

Nro.	Actividad	Justificación
1	Talleres de employee experience y transformación cultural	Implantar la cultura orientada al cliente
2	Concientizar a los colaboradores sobre el nuevo proceso de atención	Actualizar a los colaboradores sobre nuevo proceso
3	App para gestionar la experiencia de los empleados	Vínculo entre los colaboradores
4	Programación de actividades correctivas	Proceso adecuado

Cuadro 9. Actividades de contingencia

## Diagrama de Gant

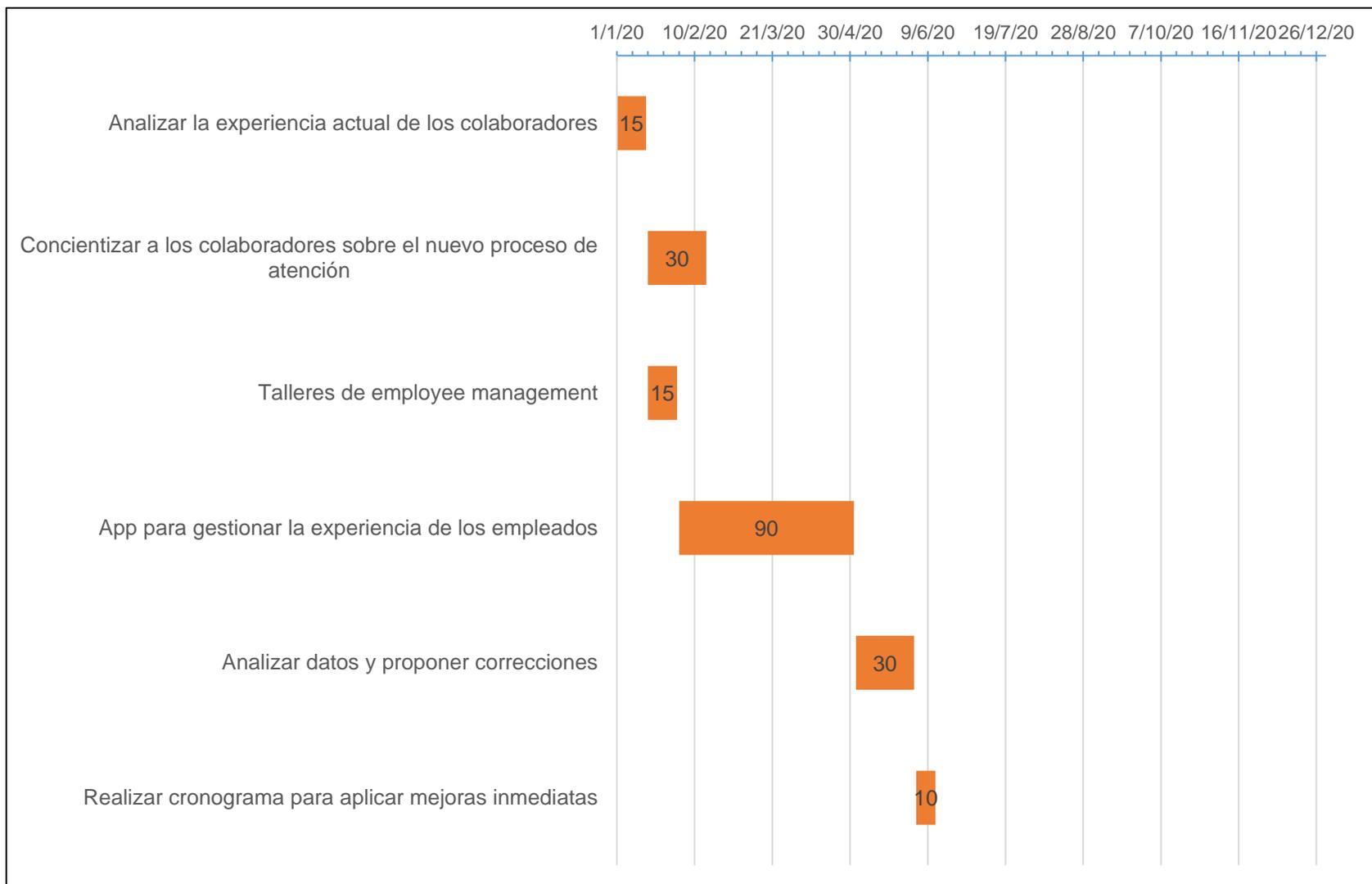


Figura 35. Cronograma concerniente al objetivo N° 3.

## Producto N° 1

### Taller de Employee engagement



Figura 36. Cronograma de actividades para taller de employee engagement

Fuente: Elaboración propia

## Producto N° 2:

### Aplicación “Scotiabankers”



Figura 37. Interfaz inicial y menú principal de aplicación para colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Esta aplicación está diseñada para los colaboradores de la agencia, se creó con la intención de fomentar la integración entre las áreas y principalmente para mejorar la experiencia del cliente interno, ya que contar con colaboradores reconocidos, valorados y en un ambiente agradable formación constante ayudará a generar una experiencia agradable en el cliente, finalmente son los colaboradores quienes interactúan primero con los clientes. En la imagen se aprecia la interfaz inicial la cual cuenta con 9 opciones relacionadas a: beneficios y reconocimiento, formación, vínculo laboral.

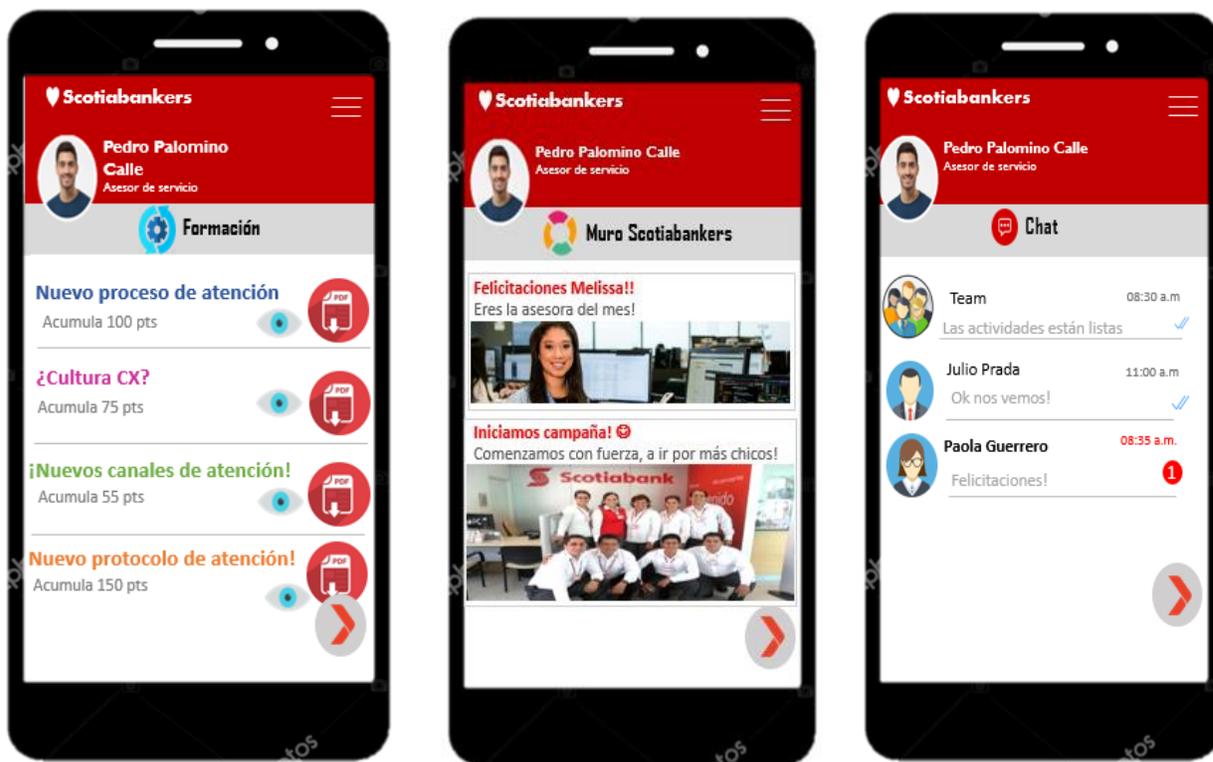


Figura 38. Interfaces de opción formación, muro Scotiabankers y chat  
Fuente: Elaboración propia

### Icono "Formación"

En esta opción se encuentran varios documentos en formato PDF relacionados a la actualización de los colaboradores, tienen temas como la atención al cliente y el protocolo a seguir, el nuevo proceso, entre otros. Dichos documentos podrán ser descargados, asimismo cada vez que el colaborador cumpla con leer y responder un cuestionario integrado en el, podrá obtener los puntos que corresponden a cada documento.

### Icono "Muro Scotiabankers" e Icono chat:

Se trata de un muro de publicaciones tipo Facebook donde los colaboradores podrán publicar, comentar y valorar las publicaciones realizadas por sus compañeros de trabajo, esto ayuda a mejorar la relación e incentivar una comunicación horizontal. Asimismo, la opción chat permite conversar con todo el colaborador para coordinar actividades y también conversación individual.

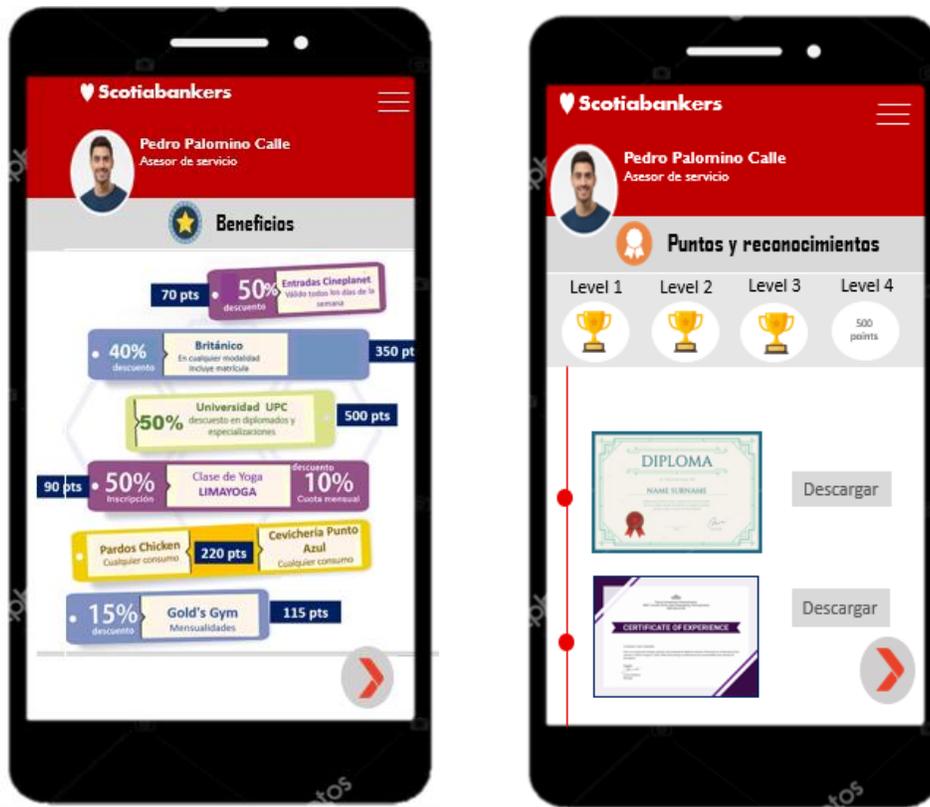


Figura 39. Interfaces de opción beneficios y puntos y recompensas

Fuente: Elaboración propia

### Icono “Beneficios”

En esta sección se encuentran todos los beneficios que están disponibles y la puntuación para obtenerlos. Una vez que el colaborador tenga la cantidad de puntos necesarios para adquirir el beneficio solo bastará con dar clic en "solicitar".

### Icono “Puntos y reconocimientos”

Aquí el colaborador puede observar la cantidad de puntos acumulados y el nivel en que se encuentra. Además, podrá acceder a sus diplomas de capacitación de manera virtual. De esa manera el colaborador puede ir monitoreando de manera periódica el nivel de puntos en que se encuentra, de igual manera, tendrá acceso a una sección donde se almacenan sus diplomas que son generados en cada capacitación que complete, dicho diploma se puede descargar para luego anexar a la hoja de vida o imprimir de ser necesario.

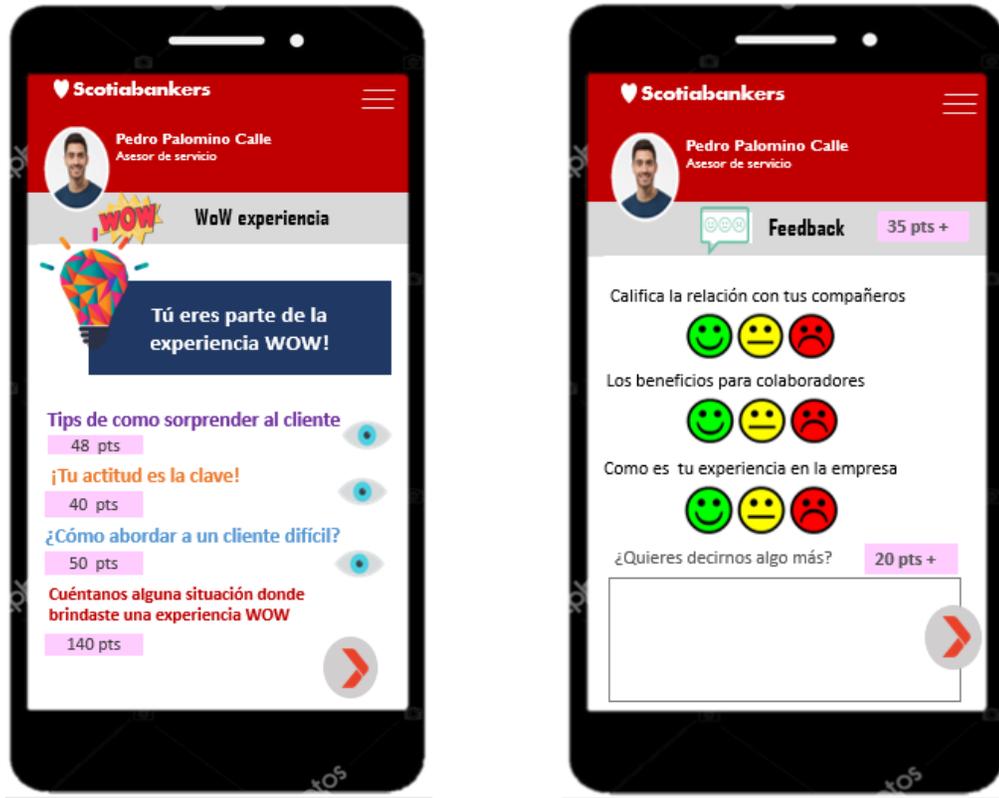


Figura 40. Interfaces de app para colaboradores

Fuente: Elaboración propia

### Icono “Servicio WOW”

Este apartado consta de tips para lograr una experiencia WOW en los clientes, es decir superar las expectativas de los clientes, aquí se puntualiza los aspectos emocionales que debe cumplir el colaborador para brindar un servicio único. Así como, algunos tips que se colgarán periódicamente en la aplicación, que servirán de guía para el colaborador al momento de brindar el servicio WOW. Cabe resaltar que la lectura de estos tips está valorada con puntos que el colaborador podrá luego canjear por beneficios.

### Icono “Feedback”

En este apartado, los colaboradores podrán resolver la encuesta y obtener puntos, esta opción brinda información acerca de la experiencia del cliente interno y que hacer para mejorarla, asimismo, esta opción también incentiva al colaborador a resolverla, dado que se generan puntos que luego podrá canjear por beneficios.

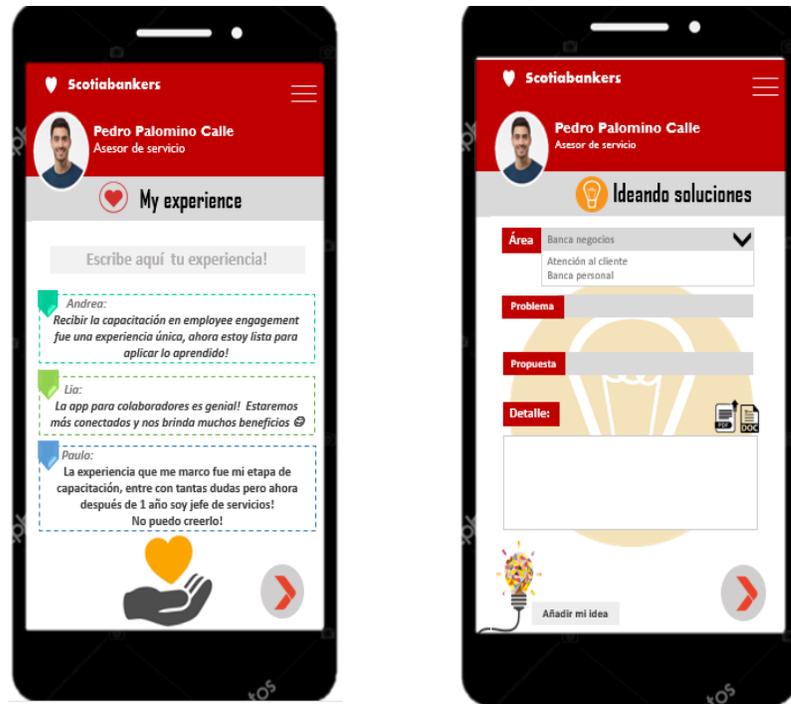


Figura 41. Interfaces de la app para colaboradores

Fuente: Elaboración propia

### Ícono “My experience”

Esta opción permite al colaborador compartir sus experiencias y motivarse con las experiencias de sus compañeros. Es un apartado dedicado a recordar y compartir aquellas experiencias que marcaron en la vida laboral de los colaboradores, con esa opción se podrá apreciar que es lo que más valoran los empleados y por medio de ello, crear estrategias que motiven a realizar sus labores con mayor interés.

### Ícono “Ideando soluciones”

Los colaboradores tienen un constante contacto con los clientes y reciben de ellos información valiosa que puede servir para crear soluciones mucho más efectivas. Debido a ello, las propuestas e ideas de los colaboradores son importantes y suman a las estrategias de experiencia de cliente, además incentivan a los colaboradores y los hace sentir importantes y valorados en la organización. La co-creación de productos o servicios tiene un doble beneficio, para el colaborador en su desempeño y experiencia profesional y para la empresa, por la creación de nuevos productos que realmente necesitan los clientes.

## **IV . DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Discusión**

En el presente estudio se obtuvo un análisis de las subcategorías basadas en el trébol de la fidelización propuesto por Alcaide. Estos resultados destacaron que en la subcategoría información, si se realiza feedback de las opiniones de los clientes, sin embargo, el medio para realizarlo, vía correo, no es muy efectivo porque ocasiona retrasos en la recopilación de información y no se pone en marcha acciones inmediatas. Asimismo, respecto a la actualización de los datos, este no se realiza con frecuencia originando que las estrategias promocionales no lleguen a su destino. Por otra parte, en la subcategoría marketing interno, el punto más crítico es la atención a los clientes, la cual no refleja cercanía y conexión con el cliente, a pesar que los clientes afirmen que los colaboradores si se encuentran capacitados en referencia a sus conocimientos, lo cual es confirmado por los entrevistados quienes aseguran que reciben capacitaciones.

Como tercera subcategoría se encuentra la comunicación, en ella se obtuvo información acerca del empleo de canales de atención alternativos, los cuales no son muy utilizados por los clientes ya que aseguran no obtener orientación de cómo utilizar los medios alternativos. Además, respecto a la comunicación asertiva, se encontró que los colaboradores si resuelven los conflictos de manera respetuosa y objetiva, pero no se evidencia una comunicación asertiva en referencia a una orientación clara, poniéndose en el lugar del cliente para lo cual se sugiere contar con un personal permanente para la asesoría inmediata de los clientes.

Para la cuarta subcategoría, experiencia de cliente, predomina la valoración media respecto a la posibilidad de recomendación por parte de los clientes, además la gestión del tiempo es un indicador que necesita gestionarse mejor ya que la mayoría de los clientes aseguraron que el tiempo de espera no es el adecuado. Como última subcategoría se encuentra a los incentivos y privilegios, aquí se destaca el indicador diferenciación, ya que no existe un factor que logre diferenciar a la agencia de la competencia, asimismo en referencia a los beneficios estos muchas veces no son aprovechados por los clientes ya que no tienen claro el procedimiento para acceder a ellos.

En resumen, dentro de los puntos más críticos identificados se encontró la falta de atención personalizada, el largo tiempo de espera y la falta de actitud amigable en la atención. Al analizar estos problemas se pudo notar que están ligados al factor humano, los procesos y a la falta de herramientas que optimicen y recopilen información, por ello se buscó una herramienta integral resultando como la mejor opción el Customer Experience Management.

Esta herramienta apela a gestionar las experiencias del cliente en cada punto de contacto, ya sea en la atención presencial al cliente o en la atención virtual. Además, esta herramienta al gestionar todo el mapa de experiencia de cliente ayuda a mejorar de manera integral muchos aspectos. De acuerdo a los problemas encontrados se procedió a plantear los objetivos: proponer atención personalizada, disminuir el tiempo de espera y mejorar la atención a la cliente orientada en la experiencia de los clientes.

Si realizamos una comparación con anteriores estudios relacionados a mejorar la fidelización de los clientes, podemos afirmar que existe concordancia con los resultados obtenidos por Paiva (2015), quien elaboró la tesis sobre la fidelización de los clientes del banco de crédito BCP cuyo objetivo fue determinar los factores que originan fidelidad, encontrando el impacto de las estrategias de lovemark es favorable en la fidelización de los clientes, siendo el servicio personalizado , el que genera mayor impacto.

Asimismo, en el antecedente internacional realizado por Mankem (2017), determinar la relación entre la satisfacción del cliente y la lealtad del cliente, se concluyó que los empleados desempeñan un papel muy importante en la satisfacción y lealtad del cliente, porque dicha lealtad solo se puede lograr cuando los empleados se encuentren satisfechos, es decir con buenas condiciones de trabajo y reciban un pago justo. Por otro lado, se halló que cuando los clientes se encuentran satisfechos están dispuestos a pagar precios más altos y recomiendan el servicio a sus conocidos. En resumen, los empleados deben ser tratados como un activo principal, porque cuando ellos son tratados bien, aumenta su motivación y trabajarán de manera más eficiente para satisfacer las necesidades de los clientes.

El tercer aspecto, para De la cruz & Vences (2018), quien realizó la tesis titulada Calidad del Servicio y su contribución a la Fidelización de los clientes de la Agencia Interbank. El objetivo

de la investigación fue determinar la contribución de la calidad del servicio en la fidelización de los clientes de la agencia Interbank, obteniendo como resultados que el nivel de calidad es regular y las dimensiones empatía confiabilidad, responsabilidad y seguridad tienen una valoración media. Asimismo, el nivel de fidelización es considerado como medio. Respecto a las conclusiones resaltantes, se debe mejorar y tomar en cuenta la empatía en las futuras capacitaciones y generar confianza para dar pie a una relación duradera. Asimismo, se puntualiza en mejorar la experiencia del cliente y gestionar el marketing interno de los colaboradores.

Como se puede observar, diversos estudios relacionados a la fidelización coinciden con los resultados de este estudio así mismo dentro de su recomendación esta la gestión de la experiencia y el énfasis en los resultados mencionados. Es así como en el estudio sobre mejoras del servicio al cliente en las entidades financieras, Ortiz (2015) formuló y ejecutó una propuesta de mejoramiento de la calidad en el servicio, que permita aumentar la participación en el mercado financiero por la preferencia y reconocimiento entre las entidades financieras del sector; logrando diferenciación entre las instituciones financieras por el excelente servicio brindado al cliente.

Entre los resultados más importantes se señaló que la mayoría de los clientes del banco considera que los mensajes no son transmitidos de manera clara y no existe orientación personalizada, de igual manera, la atención en ventanilla no es dinámica originando largas colas y tiempos de espera excesivos. Además, el nivel de recomendación de la agencia es bajo con un 21%, lo cual indica que si existen aspectos que no satisfacen a los clientes, obtienen una mala experiencia y en consecuencia no generan la recomendación esperada.

Se concluye que el aporte de esta investigación radica en crear diferenciación en relación a la competencia, apelando a una nueva gestión en base al estudio periódico de las experiencias de los clientes. Lograr diferenciación en un entorno con ofertas muy similares no es una tarea fácil, por ello, es necesario estudiar a los clientes en cada punto de contacto y obtener feedback en el momento real de la experiencia. Además de revolucionar el servicio tradicional, implementar herramientas innovadoras como las aplicaciones “Visítenos y Scotiabankers”

## 4.2. Conclusiones

- Primera:** Se propone una estrategia de Customer Experience Management – CEM, con la intención de abordar el problema desde una visión integradora, basada en las experiencias. Además, se identificaron 3 estrategias sustentadas en el framework de Schmitt y los pilares del CEM de Alcaide: Analizar la experiencia del cliente, estructurar la interfaz del cliente y employee experience. Asimismo, esta estrategia implica un equilibrio entre la parte racional y lo emocional, además se implanto mejorar utilizando herramientas propias del CEM como customer Journey Map y Service Blueprint.
- Segunda:** Se diagnostico que la agencia bancaria en estudio cuenta con un nivel de fidelización bajo, esto en base al porcentaje obtenido en las encuestas a los clientes, donde solo el 21% de los clientes recomendaría la agencia a sus conocidos. Esto deja en evidencia la falta de estrategias para fidelizar a los clientes y la poca efectividad de los mismos, por ello, el interés de realizar un diagnóstico para realizar un estudio completo y posteriormente proponer soluciones.
- Tercera:** Se determino por medio de un análisis cuantitativo y cualitativo que los 3 problemas principales en la agencia bancaria son: Falta de atención personalizada, largo tiempo de espera y la falta de actitud amigable en la atención. Esto debido a que, no se utiliza canales alternativos para brindar atención mucho más rápida, no se implementan herramientas para personalizar el servicio y, por último, el vínculo entre el cliente y el colaborador no se desarrolla, porque los colaboradores no han interiorizado la importancia de sus labores para la experiencia del cliente, el impacto que tiene una experiencia única y agradable en la mente de los consumidores.

### 4.3. Recomendaciones

- Primera:** Se recomienda al gerente de agencia, la implementación de la estrategia de Customer Experience Management se realice con un seguimiento constante, ya que, las empresas que llevan a cabo una gestión basada en las experiencias deben ir recopilando información y analizándola frecuentemente porque las percepciones de los clientes están en continuo cambio y las tendencias del sector también evolucionan originando que las estrategias implementadas reduzcan su impacto si no se aplican mejoras.
- Segunda:** Es propicio que el gerente de agencia y los jefes de cada área gestionen acciones conjuntas para realizar diagnósticos periódicos empleando el indicador NPS, que mide el nivel de recomendación de los clientes. Esto ayudará a conocer constantemente el nivel de fidelización e implementarlo con herramientas que aporten información específica de cada interacción con el cliente.
- Tercera:** Para la atención personalizada y la gestión de tiempo se recomienda hacer énfasis en las herramientas digitales, ayudar al cliente a reducir el tiempo de espera con la digitalización, y además obtener Feedback cuantificables por medio de tecnologías dinámicas que no abrumen al cliente. Se irán mejorando estos aspectos siempre y cuando se comprometa la gerencia a buscar continuamente mejoras en la gestión de experiencia del cliente. Para finalizar, en la parte del servicio al cliente, la implementación de la propuesta de App para colaboradores debe ser actualizada, difundida y monitoreada continuamente para no volver obsoleta la herramienta y que realmente genere un impacto positivo y de conexión. Además, el taller de employee engagement debe realizarse periódicamente para mantener realmente involucrados a los colaboradores e ir midiendo su experiencia.

## REFERENCIAS

- Adell, R. (2007). *Aprender marketing*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Alborés, P. (2005). *Comunicaciones interpersonales*. Vigo: Ideaspropias.
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes*. España: ESIC Editorial.
- Alcaide, J. C., & Diez, M. (2019). *Customer experience*. Madrid: Esic.
- Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente. (2017). *¿Cómo "respiere" el cliente las empresas peruanas? Estudio sobre el desarrollo de la ejecución de la experiencia de cliente en el mercado peruano Deloitte en colaboración con la Asociación DEC*. Lima: Deloitte y Asociación DEC.
- Avendaño Miqueles, J. (2016). *Beneficios relacionales, satisfacción y lealtad en la industria bancaria chilena*.(Tesis de maestría). Santiago: Universidad de Chile.
- Bernal, C. (2012). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- Bernárdez, M. (2009). *Desarrollo Humano*. Estados Unidos: Authorhouse.
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Ecuador, Guayaquil: UIDE.
- Castillo, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Chong, J. (2007). *Promoción de ventas: herramienta básica del marketing integral*. Argentina: Ediciones Granica.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. España: Diaz de Santos.
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Crisótomo, T. (2018). *Neuromarketing y fidelización de marca BCP agencia Lampa, Lima Cercado, 2018*. (Tesis de licenciatura). Perú: Universidad César Vallejo.

- Cuno, S. (1993). *Estrategia empresarial: como implementar la estrategia en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. .
- Da silva, S. (2005). *Marketing de servicios: Fundamentos, análisis y práctica del sector salud*. Brasil: Edufal.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Colombia: Universidad del Norte.
- De la cruz, N., & Vences, M. (2018). Calidad del Servicio y su contribución a la Fidelización de los clientes de la Agencia Interbank, tienda 773 TF Piura Sánchez Cerro, año 2018. (*Tesis de licenciatura*). Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- DEC. (2017). *Estudio sobre el desarrollo de la ejecución de la experiencia de cliente en el mercado peruano*. Lima.
- Ditcher & Neira Research Network. (2015). *Satisfacción y Fidelidad de los consumidores (Caso: Banca en Perú)*.
- Eggers, M. (2012). *Teoría de las organizaciones*. Argentina: Editorial Maipue.
- Evans, J., Makara, T., & Monametsi, A. (2018). Impact of banking innovations on customer attraction, satisfaction and retention: the case of commercial banks in Botswana. *International Journal of Electronic Banking*, 1(2), 150-170.
- Fandos, J., Estrada, M., Monferrer, D., & Callarisa, L. (2013). Estudio del proceso de fidelización del consumidor final. *Revista Brasileira de Marketing* , 108-127.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Gestión de tiempo*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Gastalver, C. (2013). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. Madrid: Editorial Elearning.
- Gheysi. (11 de Abril de 2017). *calidad y Adr*. . Obtenido de <https://aprendiendocalidadyadr.com/diagrama-de-pareto/>
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. España: Diaz de Santos.

- Gutiérrez, V., & Zapata, F. (2016). Lealtad de los clientes a las instituciones bancarias: estudio aplicado en la provincia de Ñuble. (*Tesis de licenciatura*). Bio Bio : Universidad del bio bio.
- Hernández Sampieri, R. (2001). *Introducción a la administración: teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. Ciudad de México: Mc GrawHill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Interamericana editores, S.A: Interamericana editores, S.A.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística Tercera edición*. Caracas: Fundación Sypal.
- Hurtado, J. (2012). *El proyecto de investigación: Comprensión holística de la metodología y la investigación*. Venezuela: Quiron.
- Junqueira, B., De castro, F., & Ricardi, E. (2019). Factores relevantes para a fidelização de clientes. *Gestão & Produção*, 26.
- Kosen, S. (1992). *La venta creativa*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Lara, C. (2018). Factores que intervienen en la fidelización de los clientes VIP del BBVA Continental Oficina Mall Plaza Trujillo, 2018. (*Tesis de licenciatura*). Perú: Universidad César Vallejo.
- Loor, A., Calderón, J., & Arias, A. (2017). Factores que determinan la satisfacción del socio con respecto al servicio en una Cooperativa de Ahorro y Crédito de Manabí. *Revista Ciencia UNEMI*, , 10(25), 36-44.
- Manes, J. M. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires: Granica.
- Mankem, F. (2017). Satisfacción del cliente y lealtad en una institución financiera Estudio de caso - Ecobank Camerún. (*Tesis de licenciatura*). Camerún: Centria- University of Applied Sciences.

- Maqueda, J., & Llaguno, J. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, M. d. (2003). *La comunicación en la empresa*. España: Díaz de Santos.
- Masfinanzas. (11 de Septiembre de 2018). Obtenido de Masfinanzas:  
<https://masfinanzas.com.pe/banca/banbif-es-reconocido-como-la-entidad-bancaria-que-ofrece-el-mejor-servicio-a-sus-usuarios/>
- Medina, M. (2000). *Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda a domicilio*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Mendoza, J. (2006). *Innovación por lo alto: imaginación y acción en la empresa*. Bogotá: Asesores del 2000.
- Mesa, M. (2012). *Fundamentos de marketing*. Colombia: Ecoe.
- Mesonero, M., & Alcaide, J. (2012). *Marketing industrial, como orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*. Madrid: Esic Editorial.
- Morató, J. (2016). *La comunicación corporativa*. España: Editorial UOC.
- Obioha, O., & Garg, A. (2018). Corporate governance practices' influence on customer loyalty in Nigerian retail banks. *Acta Commercii*, 18(1), 1-12.
- Ortiz, L. (2015). Propuesta de mejoras del servicio al cliente en las entidades financieras. (*Tesis de licenciatura*). Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Padilla, R., & Juárez, M. (2006). *Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera*. Ciudad de México: United Nations Publications.
- Paiva, E. (2015). Estrategias del lovemark y su impacto en la fidelización de los clientes del banco de crédito BCP- Agencia Gamarra del Distrito de Trujillo. (*Tesis de licenciatura*). Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Palomares, R. (2012). *Marketing en el punto de venta*. España: ESIC Editorial.
- Paz, R. (2005). *Servicio al cliente, la comunicación y la calidad del servicio en la atención del cliente*. Madrid: Ideaspropias Editorial.

- Pérez, E. (2002). *Comunicación fuera de los medios: "Below the line"*. Madrid: Esic.
- Pérez, F. (2017). *Comercialización de productos o servicios en pequeños negocios o microempresas*. España: Editorial CEP S.L.
- Prevos, P. (2017). *Customer Experience Management for Water Utilities : Marketing urban water supply*. London: IWA publishing.
- Ramos, A., & Ramos, J. (2007). *Operaciones con base de datos ofimáticas y corporativas*. Madrid: Thomson Paraninfo.
- Reinares, P. (2002). *Marketing Relacional*. Madrid: Financial Times - Prentice Hall.
- Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. México: Panorama Editorial.
- Sánchez, J. (2013). *La fidelización en los centros deportivos: diferénciate, cuida a tus clientes*. Barcelona: Editorial UOCL. .
- Sarmiento, J. (2015). *Marketing de relaciones: aproximación a las relaciones virtuales*. Madrid: Dykinson.
- Schmitt, B. (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. Estados Unidos: John Wiley & Sons, INC.
- Stefani, D. (1993). Teoría de la acción razonada: una aplicación a la problemática de la internación geriátrica. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 205-223.
- Tarodo, C. (2014). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. España: RA-MA.
- Torres hernández, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Tuñez, J., & Costa, C. (2014). *Comunicación corporativa: claves y escenarios*. Madrid: Editorial UOC.
- Valdivia, R. (2017). Calidad de atención y fidelización de clientes en la Financiera CrediScotia de la Agencia Independencia - Distrito Trujillo, 2017. (*Tesis de maestría*). Perú: Universidad César Vallejo.

Villaseca, D. (2014). *Innovación y marketing de servicios en la era digital*. Madrid: Esic editorial.

Walden, S. (2017). *Customer Experience Management Rebooted Are you an Experience brand or an Efficiency brand?* United Kingdom: Palgrave Mcmillan.

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de la investigación

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Fidelización de clientes				
		Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿De qué manera se puede mejorar la fidelización de los clientes de una agencia bancaria ubicada en el distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2019?	Formular estrategias de Customer Experience Management para la fidelización de los clientes de una agencia bancaria en el distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2019	Información	1. Feedback	1 -2	Likert	1 a 5
			2. Base de datos	3	Likert	1 a 5
		Marketing interno	3. Servicio al cliente	4 – 5	Likert	1 a 5
			4. Capacitación laboral	6	Likert	1 a 5
			5. Clima laboral	7	Likert	1 a 5
		Comunicación	6. Comunicación multicanal	8 – 9	Likert	1 a 5
			7. Comunicación asertiva	10 – 11	Likert	1 a 5
		Experiencia de cliente	8. Diseño e innovación	12	Likert	1 a 5
			9. Comodidad	13	Likert	1 a 5
			10. Recomendación	14	Likert	1 a 5
		Incentivos y privilegios	11. Gestión de tiempo	15	Likert	1 a 5
			12. Diferenciación	16 – 17	Likert	1 a 5
			13. Beneficios	18 - 19	Likert	1 a 5
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría 2: Customer Experience Management				
¿Cuál es la situación actual de la agencia bancaria ubicada en Villa María del Triunfo respecto a la fidelización de clientes?	Diagnosticar la situación actual de la agencia bancaria en el distrito de Villa María del Triunfo en cuanto a la fidelización de clientes					
¿Cuáles son los indicadores de mayor incidencia en la fidelización de clientes de una agencia bancaria en el distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2019?	Identificar cuáles son los indicadores de mayor incidencia en la problemática de fidelización de clientes en una agencia bancaria en el distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2019.					
Tipo, nivel y método	Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos			Procedimiento y análisis de datos	
Sintagma: Holístico Tipo: Proyectivo Nivel: Comprensivo Método: Inductivo- Deductivo	Población: 13506 Muestra: 200 clientes Unidad informante: funcionario de banca pyme, funcionario de banca personal y jefe de servicios	Técnicas: Encuesta y entrevista Instrumentos: Cuestionario y guía de entrevista			Procedimiento: Aplicación de encuestas y entrevista. Análisis de datos: Excel y Atlas Ti v.8.	

## Anexo 2: Evidencias de la propuesta

### Evidencia 1 para el objetivo N°1

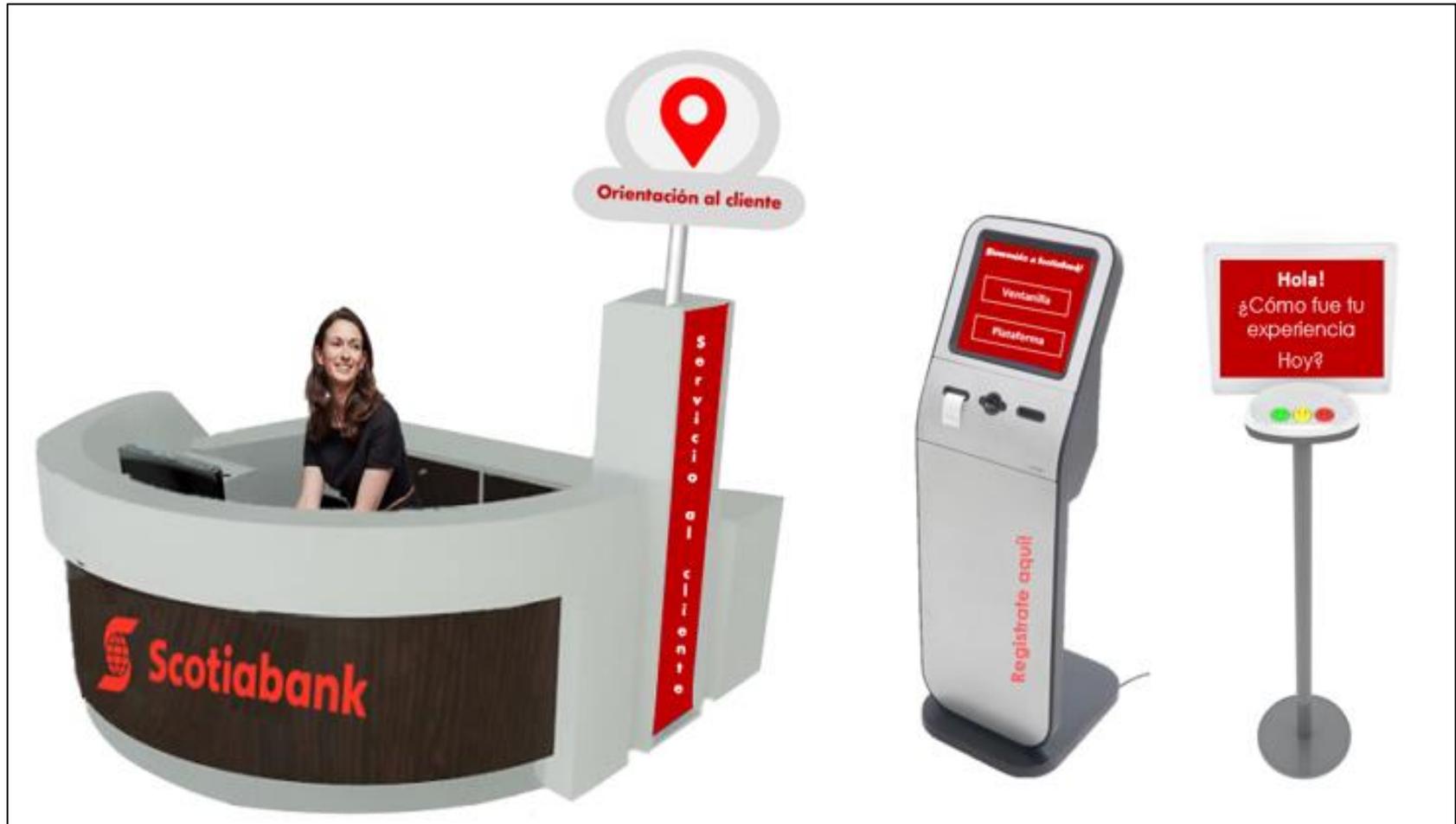


Figura 42. Módulo de orientación al cliente y herramientas feedback

Fuente: Elaboración propia

## Evidencia 1 del objetivo N° 2

**Contacta con tu asesor**

1. TIPO DE CITA

Presencial Telefónica

\*\*9907132  
Otro número

Teléfono

Confirmar el número

2. MOTIVO

3. FECHA Y HORA

Cerrar

Al elegir la opción **“Presencial”** pasará automáticamente al paso n°2.

Si elige la opción **“telefónica”** Verifique su número de celular

**Paso n°2**  
Fecha y hora

Señale el día, mes y hora

**Contacta con tu asesor**

1. TIPO DE CITA

2. MOTIVO

3. FECHA Y HORA

Mié. 22 Dic

11:00

10:45

11:15

Cerrar

Al finalizar los 3 pasos....

**Corrobore la información registrada y presione confirmar y listo**

**Contacta con tu asesor**

Pedro Palomino  
Calle

Tipo Presencial  
Motivo Dudas sobre crédito hipot. Fecha y hora Miér. 22 de diciembre 11:00

Villa María del Triunfo 15822, Lima 710

Confirmar

No olvides **calificar** tu **experiencia** utilizando esta nueva opción.

**Paso n°2**  
Motivo

Indique la **operación** que desea consultar y adjunte más detalles

**Contacta con tu asesor**

1. TIPO DE CITA

2. MOTIVO

Información de productos --

Descripción  
Dudas sobre crédito hipotecario

3. FECHA Y HORA

Cerrar

¿Cómo fue tu experiencia hoy?

Añade un comentario

Enviar

Ahora puedes reservar tu turno o cita por nuestra APP

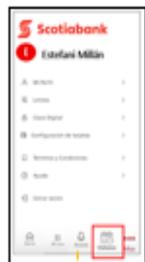
**¡NO MÁS COLAS!**

Nueva opción **“Visítenos”**

Figura 43. Manual sobre la opción “Visítenos”.

Fuente: Elaboración propia

## ❖ OPCIÓN VISÍTENOS



Presentamos a nuestros clientes la nueva opción **"VISÍTENOS" !**

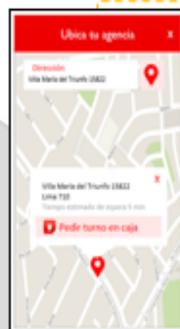
Con esta opción podrás ....

- **Pedir turno en caja**
- **Programar una cita con un asesor**

En esta pantalla podrás encontrar 2 opciones

Veamos ...como

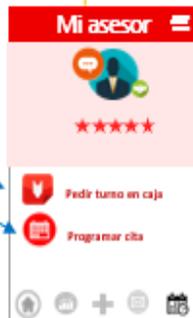
### a) Pedir turno en caja



**Ubica tu agencia:**

**¿Sabes la dirección?**

- **Si:** Escribe la **dirección exacta** de tu agencia.
- **No:** Escribe alguna **calle cercana** a la agencia.

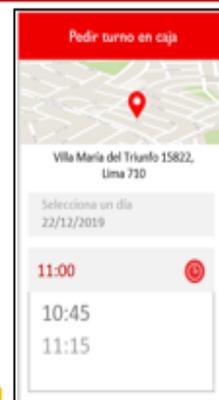


Luego de elegir la agencia...

**Selecciona el día**

**Señala la hora para pedir turno**

Encontraras las horas disponibles en la barra desplegable.



Verifica el día y hora de tu cita

✓ **Anota tu código o Guardalo en galería**



**Si no puedes ir...no te olvides de eliminar tu turno!**

Al terminar tu turno, **calificanos.**

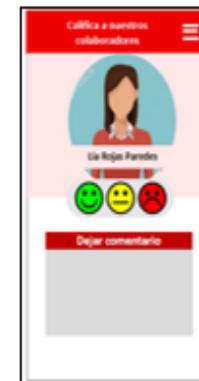
**Ayúdanos a mejorar aún más tu experiencia!**



**Valora la atención del colaborador** que te atendió

Elije la carita más acorde a tu experiencia

Puedes escribir un comentario o sugerencia.



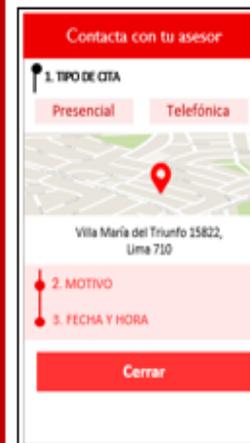
### b) Programar cita

Al elegir la opción programar cita .....

Debera registrar 3 pasos importantes:

#### 1. Tipo de cita:

**Señale si quiere atención presencial en la agencia**  
O  
**Comunicación vía teléfono**



# TALLER DE EMPLOYEE ENGAGEMENT

## Cronograma de actividades

### Sesión 1

**Dirigida a:** Gerente y jefes de área

**Duración:** 2 horas

**Contenido:**

- La nueva pirámide de Maslow orientada al employee engagement.
- Importancia de la experiencia del empleado.
- ¿Cómo crear una experiencia del empleado de impacto?

### Sesión 2

**Dirigida a:** Todos los colaboradores

**Duración:** 2 horas

**Contenido:**

- Presentación del Plan de CEM
- Reconociendo mi importancia en la empresa
- "Mis aciertos y mis errores"
- ¿Cómo impactan mis acciones?

### Sesión 3

**Dirigida a:** Todos los colaboradores

**Duración:** 2 horas

**Contenido:**

- La experiencia desde el punto de vista de los clientes
- ¿Qué significa Customer centricity?
- Los nuevos objetivos de la empresa basados en la experiencia de cliente

### Sesión 4

**Dirigida a:** Todos los colaboradores

**Duración:** 2 horas

**Contenido:**

- Desarrollando mi sensibilidad (clown)
- Actitudes que impactan
- Sé innovador, Sé creativo!

### Sesión 5

**Dirigida a:** Todos los colaboradores

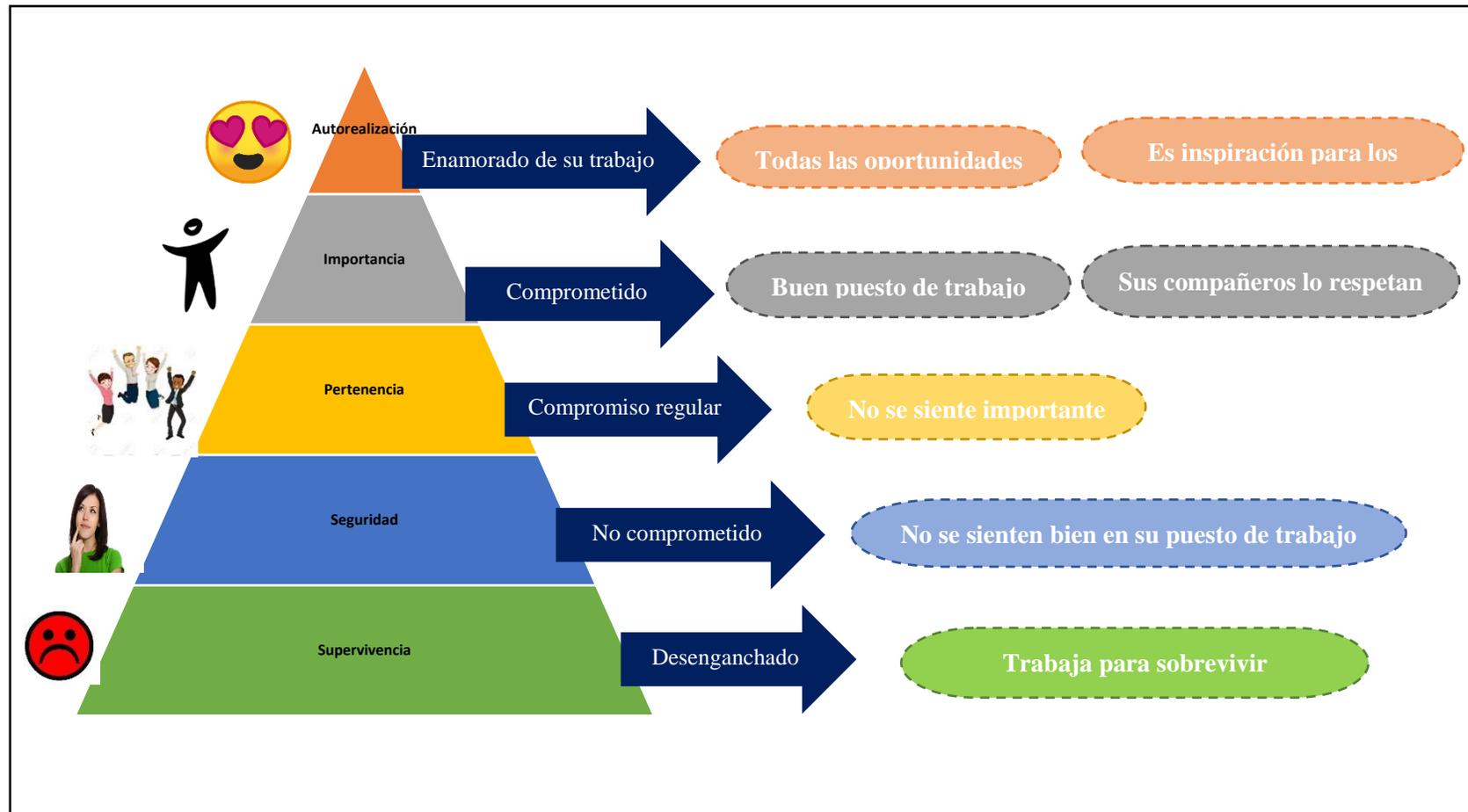
**Duración:** 2h 30 m horas

**Contenido:**

- Aplicando lo aprendido (Roleplay)
- Conversatorio final
- Coffe break

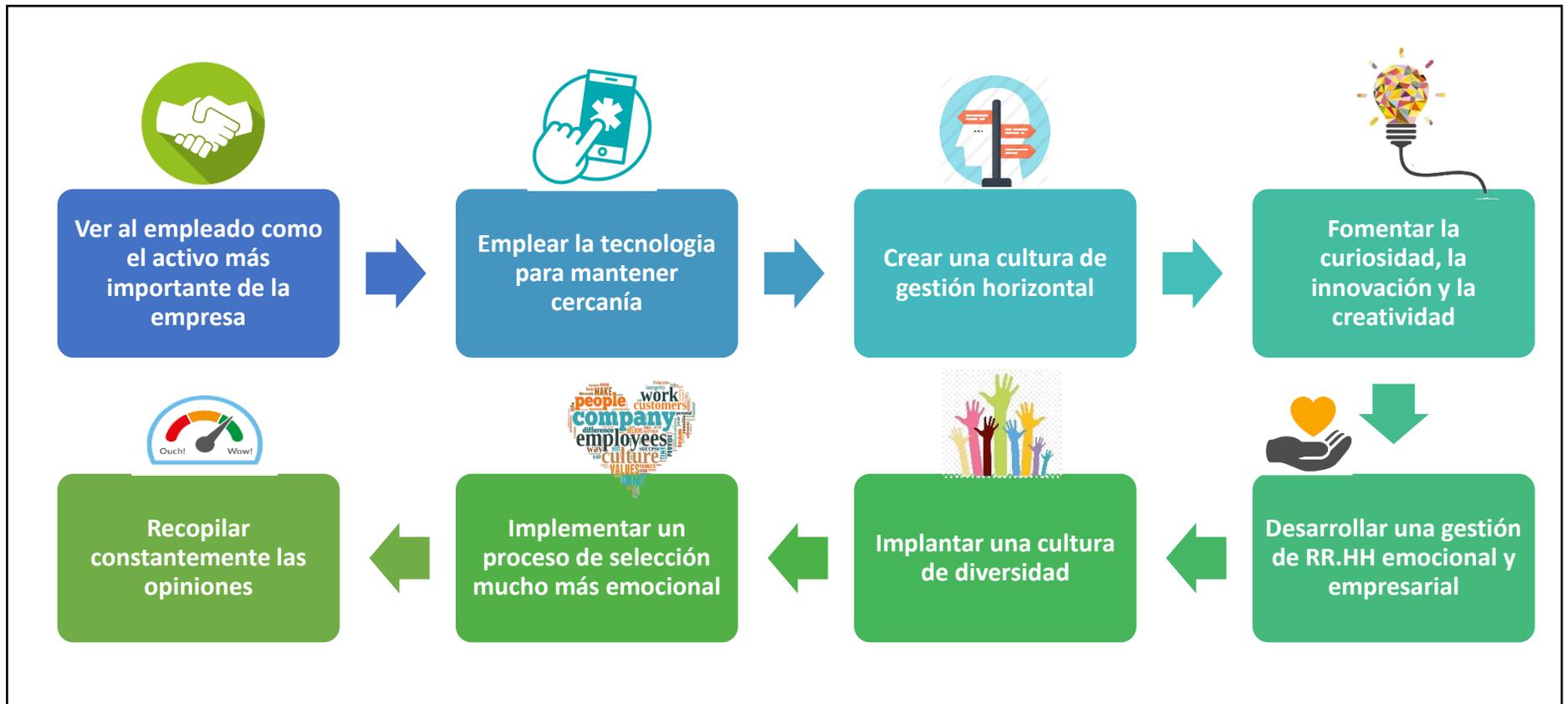


# Pirámide de Maslow orientada al employee engagement



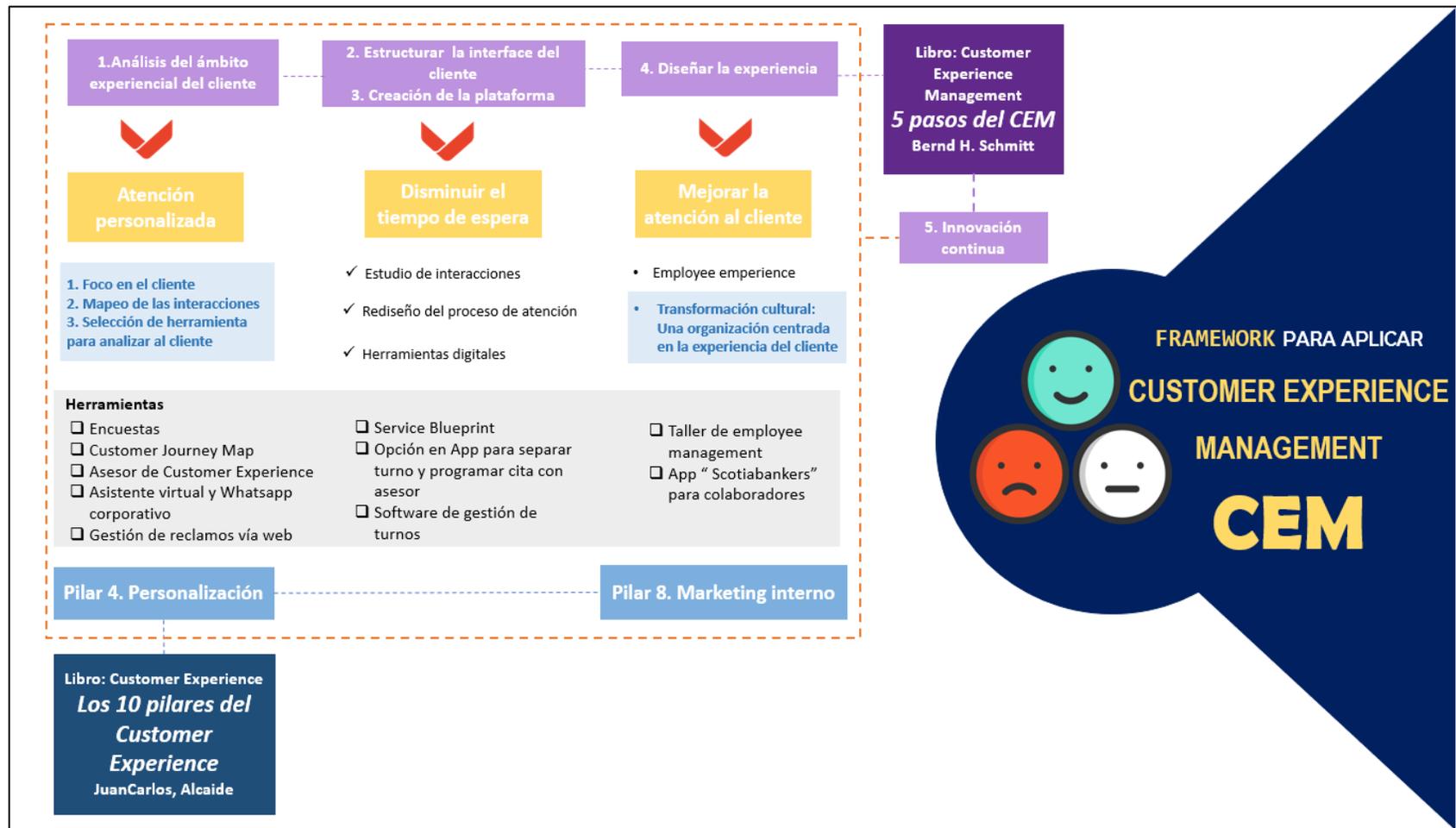
Fuente: Elaboración propia

# ¿Cómo mejorar el employee experience?



Fuente: Elaboración propia

# Framework de Customer Experience Management



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

# Clown Corporativo



**TALLER :**

## **MOTIVATE, RIE Y TRABAJA**

Será un taller especialmente diseñado para reír y reducir todo tipo de tensiones y estrés. Se busca crear mecanismos que apelen a la risa como herramienta para modificar el estado de ánimo, incentivar la actitud positiva y contribuir a la unión entre colaboradores



**TALLER:**

## **ROMPIENDO LA RUTINA**

En el taller se realizarán juegos de equipos para incentivar la cooperación y desafíos en medio de un contexto muy lúdico, dinámico y relajado. Estas acciones ayudaran a promover la integración, el trabajo en equipo, la confianza.



*Fuente:* Elaboración propia

**Evidencia 2 para el objetivo N° 3:**

**Log in**

Podrá introducir su nombre y contraseña. Además podrá personalizar la imagen con su foto.

Apreciará un menú inicial con 9 opciones:

- Chat corporativo
- Muro scotiabankers
- Beneficios
- Servicio WOW
- My experience
- Ideando soluciones
- Puntos y reconocimientos
- Formación
- Feedback

**1. Ícono "chat"**

Permite mantener conversaciones individuales y por grupos de trabajo.

**2. Ícono "Muro Scotiabankers"**

Actualízate con las noticias de tus compañeros. Pública y comenta.

Mira los nuevos beneficios que tenemos para ti! Canjea todos esos beneficios con tus puntos acumulados! ¡Pueden ser tuyos!

**3. Ícono "Beneficios"**

**4. Ícono "Servicio WOW"**

Podrás actualizarte constantemente acerca del servicio orientado al cliente.

Conoce más del servicio WOW! ...y acumula puntos.

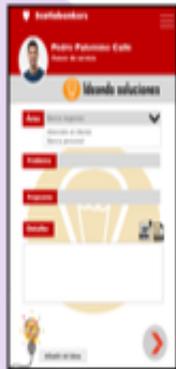
**5. Ícono "My experience"**

Espacio para compartir las experiencias más memorables y motivarse mutuamente.

Figura 44. Manual para uso de aplicación de empleados

Fuente: Elaboración propia

### 6. Ícono "Ideando soluciones"



¡Tus ideas nos importan!

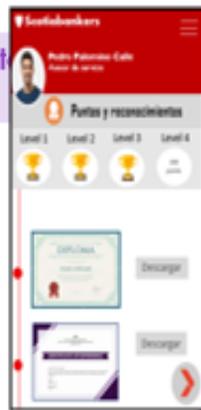
Registra el área, problema a solucionar y tu propuesta



### 7. Ícono "Puntos y reconocimientos"

Observe el nivel de puntaje en que se encuentra

Descargue sus diplomas de reconocimiento



### 8. Ícono "Formación"

Siempre hay algo nuevo que aprender!

Podrá capacitarse virtualmente y ganar puntos al mismo tiempo



### 9. Ícono "Feedback"

Ayúdanos a mejorar!

Responde la encuesta para conocer tu experiencia laboral

Si tienes un comentario o sugerencia, también puedes escribirlo



¡Mejorando la experiencia del colaborador!

## APP Scotiabankers



### **Anexo 3: Artículo de investigación**

#### **Fidelización de clientes de la agencia bancaria Scotiabank, Lima 2019 Customer loyalty of the Scotiabank banking agency, Lima 2019**

Br. Millán Chirinos Estefani Wendy

ORCID: 0000-0002-1068-5600

*Universidad Norbert Wiener, Perú*

**Resumen:** Esta investigación se realizó con el objetivo diagnosticar el nivel de fidelización de los clientes de una agencia bancaria en el distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2019. Continuamente las empresas compiten por obtener mayor porcentaje de clientes, sin embargo, es fundamental que los clientes que pertenecen a una empresa se vinculen realmente con ella, debido a esto, las organizaciones ponen al cliente como eje principal y crean estrategias para fidelizarlo, teniendo en cuenta un factor diferencial y así lograr la anhelada recomendación. El enfoque empleado fue mixto, se empleó el método deductivo-inductivo y el nivel fue comprensivo, asimismo, la muestra se conformó por 200 clientes activos quienes respondieron un cuestionario conformado por 19 ítems, además se realizaron entrevistas a 3 trabajadores de la agencia. Los resultados indican que la agencia bancaria no brinda atención personalizada y esto tiene incidencia negativa, ya que los clientes no se sienten valorados, además el tiempo de espera supera lo considerado como adecuado por los clientes ocasionando incomodidad, finalmente, los colaboradores no tienen un trato cercano y empático, lo cual genera que el cliente no conecte con la empresa.

**Palabras claves:** Fidelización de clientes, recomendación, gestión integral, trébol de la fidelización, experiencia de cliente.

#### **Abstract:**

This research was conducted with the objective of diagnosing the level of customer loyalty of the Scotiabank banking agency. Companies continually compete for a higher percentage of customers, however, it is essential that customers belonging to a company truly link with it, because of this, organizations put the customer as the main axis and create strategies to build their loyalty, having taken into account a differential factor and thus achieving the desired recommendation. The approach used was mixed, the deductive-inductive method was used and the level was comprehensive, also, the sample was made up of 200 active clients who answered a questionnaire consisting of 19 items, in addition interviews were conducted to 3 employees of the agency. The results indicate that the banking agency does not provide personalized attention and this has a negative incidence since the clients do not feel valued, in addition the waiting time exceeds what is considered adequate by the clients causing discomfort, finally, the collaborators do not have a close and empathetic treatment, which means that the client does not connect with the company.

**Keywords:** Customer loyalty, recommendation, integral management, loyalty clover, customer experience.

## Introducción

Para las organizaciones obtener la preferencia de los clientes siempre ha sido importante, por ello se han preocupado constantemente por rediseñar sus procesos relacionados a recursos tecnológicos, logística, recursos financieros, etc., sin embargo, con la globalización y la transformación en la gestión de las empresas, se potencializa la importancia de los clientes y se da paso a la era del cliente, dado que, son el eje fundamental de la organización y todas las estrategias parten de superar sus expectativas, ir más allá de la satisfacción y generar un vínculo a largo plazo.

Es tan importante para las empresas conocer los niveles de satisfacción y de fidelidad de sus clientes, que se ha desarrollado una metodología muy conocida y quizá la más empleada por las empresas, denominada Net Promoter Score o por sus siglas NPS, un método creado por Fred Reichheld, la cual mide el nivel de preferencia de los clientes y la posibilidad de recomendación.

Las empresas deben ser conscientes que la fidelización de clientes no se desarrolla repentinamente, es un proceso largo que involucra diferentes disciplinas, la finalidad de todo el proceso es lograr un fuerte compromiso con la marca y motivar a los usuarios a materializar su fidelidad mediante la compra repetitiva (Fandos, Estrada, Monferrer y Callarisa, 2013). Debido a lo anterior, es importante que dicho proceso conlleve la creación de estrategias innovadoras para obtener opiniones y sugerencias, y a partir de ello tomar medidas para corregir puntos débiles, puesto que la fidelización es un proceso de continuo cambio (Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente, 2017).

Von B. planteó en su teoría que un sistema está compuesto de áreas interdisciplinarias que actúan como un todo, en el entorno empresarial, esto se interpreta como una integración entre todas las áreas de la organización, donde las acciones de una tienen un impacto directo en otra, es decir que, para lograr el éxito, todas las áreas deben realizar acciones en sinergia y con directrices claras, orientadas a lograr un fin común (Hernández, 2001).

Por otra parte, la teoría de relaciones humanas, sustentada por Elton Mayo, indica que las empresas deben adoptar un ambiente laboral de interrelaciones, es decir que los colaboradores no deben ser considerados como personas mecánicas orientadas a ser dirigidas rígidamente para cumplir con su labor como se planteaba en la teoría clásica, sino que deben desarrollar sus habilidades sociales dentro de la organización, entre sus compañeros, para establecer posteriormente un vínculo con el cliente basado en el trato cercano, amigable y empático (Torres, 2014).

En investigaciones relacionadas con el tema de estudio, se encontró que para Avendaño (2016) en su investigación referente a la industria bancaria de Chile demostró que los beneficios relacionales de confianza, trato especial o personalizado son los factores más importantes para lograr la satisfacción y posteriormente la lealtad de los clientes, lo cual indica que los clientes también valoran los beneficios intangibles como el reconocimiento y la actitud positiva en la atención. Además, a nivel nacional, Valdivia (2017), destacó que los factores fundamentales para lograr fidelidad se relacionan con el trato amable de los colaboradores, la predisposición por resolver dudas en el menor tiempo posible y la comodidad en las áreas de servicio en una entidad financiera en la ciudad de Lima, Perú, estos resultados apelan a una gestión correcta de asesoría personalizada para despejar las dudas de los clientes y el diseño de las áreas de servicio en especial de el área de espera.

Para tener un concepto mucho más preciso, es importante mencionar que la fidelización de clientes se define como un fuerte compromiso que desarrollan los clientes hacia la empresa, ya que, califican a la empresa con una valoración alta, porque consideran que la calidad, la atención, los beneficios y la imagen cumplen con sus expectativas (Pérez, 2002). Además, según Oliver, este fuerte compromiso se plasma en la actitud de recompra o repetición de un servicio determinado (Sarmiento, 2015).

Como se mencionó anteriormente, para lograr la fidelización de los clientes es necesario que la empresa enfoque sus esfuerzos en varias áreas de la empresa, por ello para el presente estudio se han considerado 5 subcategorías tomando como referencia el trébol de la fidelización (Alcaide, 2015).

La subcategoría marketing interno, según Grönroos se define como un proceso integral compuesto de 2 niveles, el conocimiento y entendimiento de las labores de todas las áreas y, por otro lado, la capacidad de los colaboradores para brindar un servicio óptimo con motivación y entusiasmo, es decir, se trata del equilibrio entre los conocimientos adquiridos y la capacidad para emplear habilidades blandas como inteligencia emocional, resolución de conflictos, motivación, paciencia, etc (Da Silva, 2005).

Para la subcategoría comunicación, se considera como una actividad fundamental dentro de la empresa y fuera de ella, por un lado, los departamentos de la empresa deben estar en constante comunicación principalmente para compartir los mismos objetivos y para solucionar diferencias, asimismo, es vital mantener una comunicación asertiva con los clientes externos y crear canales de comunicación fluidos con información clara y precisa (Tuñez y Costa, 2014).

Con respecto a la tercera subcategoría, experiencia de cliente, se refiere a crear en la mente del cliente una situación única y agradable en cada interacción. Es decir, que la empresa tome en cuenta todos los puntos de contacto, dependiendo de la naturaleza del negocio, ya sea la atención de los colaboradores, la infraestructura, el diseño de las áreas, los medios digitales, etc. (Alcaide y Diez, 2019).

Por otra parte, para mantener una retroalimentación constante es necesario el manejo de información, la cual se define como la gestión inteligente de la base de datos y la recopilación de opiniones y sugerencias, lo cual ayudará a generar estrategias de marketing de mayor impacto, dado que se basan en experiencias reales (Reinares, 2002).

Por último, para Meredith y Fried, los incentivos y privilegios se conceptualizan como aquellos mecanismos que utiliza la empresa para atraer o retener a los clientes, estos pueden ser tangibles o de reconocimiento (Chong, 2007). Pueden ser beneficios como atención personalizada, ofertas para cada tipo de cliente, participación en ciertas actividades, información o promociones privilegiadas, entre otras (Palomares, 2012).

Por lo anterior, se afirma que hablar de fidelización es hablar de una gestión integral, donde la calidad debe estar en cada proceso y área. Por ello, el objetivo principal del estudio fue diagnosticar el nivel de fidelización de los clientes de la agencia Scotiabank.

## **Método**

La investigación se realizó bajo un enfoque mixto con sintagma holístico, empleando el procesamiento de datos cuantitativos y cualitativos para lograr un resultado mucho más

completo y contrastar los porcentajes con las cualidades resaltadas por los entrevistados (Hernández, 2014). Además, es de nivel comprensivo centrado en el método deductivo – inductivo. La fidelización de clientes fue la categoría problema con las siguientes subcategorías: marketing interno, comunicación, experiencia de cliente, información e incentivos y privilegios. En la población se consideraron los visitantes a la agencia bancaria en el II trimestre del año 2019, obteniendo como muestra final 200 clientes.

Para la recopilación de datos se empleó como instrumento un cuestionario con 19 items, previamente validado por expertos. Además se realizaron entrevistas a 3 colaboradores de la agencia bancaria para la recopilación de datos cualitativos. Al analizar la información estadística se empleó el diagrama de Pareto, Microsoft Excel y se obtuvieron los gráficos estadísticos con relación a la información brindada por los clientes, además se procesó la información cualitativa por medio de Atlas.ti, porque permite codificar las subcategorías y así agrupar la información más relevante en base a la categorización, contrastarla con el marco teórico y las teorías para luego realizar el análisis final (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

### Resultados

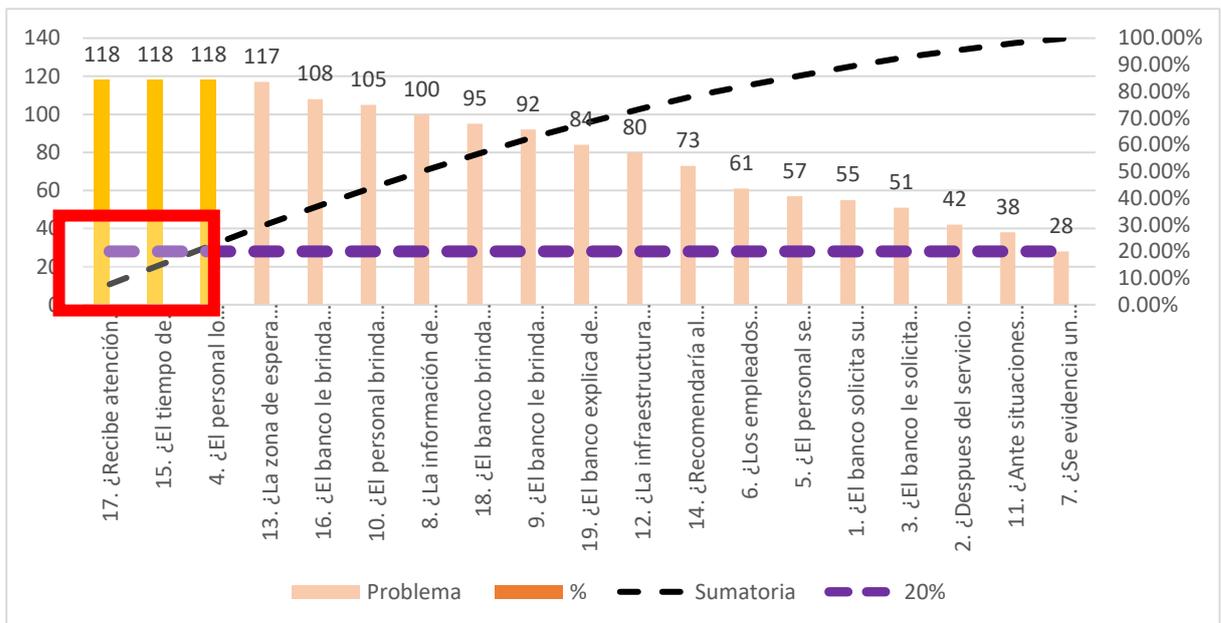


Figura 1. Pareto de la categoría fidelización de clientes de la agencia bancaria Scotiabank

### Análisis cuantitativo

En el análisis cuantitativo, destacan 3 preguntas críticas. Para empezar el 59% de los clientes sostienen que no reciben atención personalizada, pues no consideran que el servicio se oriente a los requerimientos de cada cliente, sino que todos son atendidos de la misma manera y no se genera un factor diferencial en comparación de otras entidades bancarias. Además, solo el 25% de los encuestados afirma que el tiempo de espera para la atención es el adecuado, esto debido a mala gestión de tiempo, ocasionado que los clientes realicen largas colas, asimismo, el 59% manifiesta que la zona de espera no brinda una sensación de comodidad. Es decir, que no se está gestionando de manera correcta dos aspectos clave en este tipo de servicio, el tiempo y la comodidad en la espera.

Finalmente, otra situación problema es la actitud de los colaboradores con los clientes, solo el 13.5% manifiesta que los colaboradores tienen actitud amigable, esto refleja que la empresa debe enfocar sus estrategias en desarrollar las habilidades blandas y empáticas para brindar un servicio cercano y de confianza, sobretodo en este tipo de empresa donde la calidad en la atención es tan importante.

### **Análisis cualitativo**

Asimismo, en la interpretación de las entrevistas realizadas, destaca que la agencia bancaria necesita tomar en cuenta varios puntos para lograr fidelizar a los clientes. Por ejemplo, es importante tener en cuenta un proceso de experiencia de cliente, el cual mejore las condiciones tangibles, como las áreas con mayor comodidad y las condiciones intangibles, como personal más amable y trato personalizado. Asimismo, destaca el poco entendimiento de los clientes al utilizar el aplicativo del banco, generando que el cliente se limite a realizar sus operaciones por un solo canal y no tenga acceso a información mucho más rápida.

Los colaboradores mencionaron también que es propicio crear un ambiente dedicado al cliente y brindar una asesoría individualizada, así como implementar un proceso que reduzca el tiempo de espera.

### **Análisis mixto**

Al realizar el análisis cuantitativo en contraste con lo manifestado por los entrevistados, se encontró que la agencia bancaria sí cuenta con un programa para recopilar las opiniones de los clientes, sin embargo, esto se realiza vía correo y en muchas ocasiones la respuesta de los clientes demora, porque el canal es poco dinámico. Lo anterior es ratificado, pues el 40.00% de los encuestados manifiesta que el banco sí se comunica con ellos para consultar su opinión acerca del servicio y la atención. Con respecto a la base de datos, los colaboradores no realizan la actualización constante y eso se refleja en la opinión de los clientes ya que solo el 5.50% de ellos dice que la actualización de los datos siempre se realiza.

La segunda subcategoría marketing interno, los entrevistados aseguran que el clima organizacional es bueno, puesto que se sienten apreciados por la empresa tanto a nivel profesional como personal y ello se corrobora con el 56,00% de los clientes quienes aseguran que se evidencia un ambiente de cooperación entre los colaboradores. Asimismo, con respecto al compromiso laboral el 52,00% piensa que sí existe un compromiso de capacitar constantemente a los colaboradores. Por otro lado, para los entrevistados sí es necesario capacitarlos sobre empatía ya que el 59,00% de los clientes afirma que el personal no tiene un trato empático con ellos y no se preocupan por resolver sus dudas.

Los entrevistados manifiestan que son pocas las personas que conocen realmente el aplicativo y lo utilizan con frecuencia, normalmente las operaciones se realizan vía ventanilla. Esto tiene relación con el 50% de los encuestados quienes aseguran no recibir información frecuente a través de la App o página web. Esto es consecuencia de la poca asesoría con respecto a la afiliación a la App.

Para la cuarta subcategoría experiencia de cliente, destaca lo manifestado por los entrevistados con respecto a los tiempos de espera largos y el área poco cómoda de espera. Lo cual es evidenciado en el 58,50% de los clientes que no perciben comodidad en las instalaciones. Asimismo, el 40,00% de los clientes asegura que el tiempo de espera no es el

adecuado, ambos aspectos son importantes para generar una experiencia agradable y lograr la recomendación, sin embargo, se reafirma que estos aspectos no se están gestionando correctamente, dado que, solo el 21% de los encuestados aseguro que si recomendarían la agencia.

Para concluir, el 38,00% de los clientes asegura que solo a veces consideran atractivos los beneficios del banco, pero no logran comprender el proceso para llegar a obtenerlos, esto es semejante a lo manifestado por los entrevistados, quienes señalan que el banco cuenta con mejores beneficios que otros bancos, pero falta promocionarlos más.

De igual manera, el 59% de los clientes dicen que no existe atención personalizada y el 44% asegura que no existe un servicio único, este aspecto es tomado en cuenta por los entrevistados ya que ellos proponen realizar un rediseño de la experiencia del cliente.

### **Conclusiones**

La agencia bancaria Scotiabank no esta fidelizando totalmente a sus clientes, ya que existen deficiencias en diversos puntos de contacto con el cliente. Es necesario que la agencia empiece una transformación orientada a la innovación en sus procesos y medios dinámicos para acercarse al cliente, sin olvidar desarrollar las capacidades blandas del recurso humano , pues, son ellos quienes proporcionan las primeras experiencias entre la empresa y el cliente.

En la subcategoría información la recopilación de la información con respecto al servicio brindado se realiza de manera regular, sin embargo, el canal vía correo ocasiona una respuesta media de los clientes. Asimismo, la actualización de la base de datos no se realiza constantemente, lo cual ocasiona que las promociones o información no lleguen de manera en el tiempo programado. Además con respecto a la subcategoría marketing interno, si se evidencia cooperación entre los colaboradores. Los clientes concuerdan en que la empresa se compromete en capacitarlos en temas netamente bancarios, aunque señalan que la empatía no es un cualidad resaltante de los trabajadores. Asimismo, en la subcategoría comunicación destaca el poco conocimiento sobre los canales alternos de comunicacion como son la web o el app, añadido a ello, los clientes manifiestan que no saben como afiliarse a la app.

Para la subcategoría experiencia de cliente, no existe una diferenciación marcada con respecto a la competencia, la experiencia del cliente es tradicional e incluso existen aspectos muy negativos como el tiempo excesivo de espera y la falta de áreas cómodas.

Finalmente, los incentivos y privilegios son valorados por algunos clientes, es decir, que solo algunos clientes acceden a ellos, pues no todos conocen y entienden el proceso para obtenerlos. Para concluir, se recomienda desarrollar estrategias en los diferentes puntos de contacto con el cliente, tomando en cuenta los 3 principales puntos débiles de la empresa, la atención personalizada, el tiempo de espera y la atención de los colaboradores. Estos factores abarcan diversas áreas de la empresa, por ello es recomendable analizar la experiencia del cliente y estudiar el customer journey map para gestionar correctamente las etapas, los procesos y los canales de interacción y crear un factor diferencial que ocasione la memorabilidad en la mente del cliente.

## Bibliografía

- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: Esic.
- Alcaide, J., & Diez, M. (2019). *Customer experience*. Madrid: Esic.
- Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente. (2017). *¿Cómo "respiran" las empresas peruanas? Estudio sobre el desarrollo de la ejecución de la experiencia de cliente en el mercado peruano Deloitte en colaboración con la Asociación DEC*. Lima: Deloitte y Asociación DEC.
- Avenidaño, J. (2016). Beneficios relacionales, satisfacción y lealtad en la industria bancaria chilena. (Tesis de maestría). Santiago: Universidad de Chile.
- Chong, J. L. (2007). *Promoción de ventas: herramienta básica del marketing integral*. Buenos Aires: Granica.
- Da Silva, S. (2005). *Marketing de servicios: Fundamentos, análisis y práctica del sector salud*. Brasil: Edufal.
- Fandos, J., Estrada, M., Monferrer, D., & Callarisa, L. (2013). Estudio del proceso de fidelización del consumidor final. *Revista Brasileira de Marketing*, 108-127.
- Hernández, R. (2001). *Introducción a la administración: teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. Ciudad de México: Mc GrawHill.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGRAW-HILL.
- Hernández, R., Fernáandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Interamericana editores, S.A.
- Palomares, R. (2012). *Marketing en el punto de venta*. Madrid: Esic.
- Pérez, E. (2002). *Comunicación fuera de los medios: "Below the line"*. Madrid: Esic.
- Reinares, P. (2002). *Marketing relacional*. Madrid: Financial Times-Prentice Hall.
- Sarmiento, J. (2015). *Marketing de relaciones: aproximación a las relaciones virtuales*. Madrid: Dykinson.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Tuñez, J., & Costa, C. (2014). *Comunicación corporativa: claves y escenarios*. Madrid: Editorial UOC.
- Valdivia, R. (2017). Calidad de atención y fidelización de clientes en la Financiera CrediScotia. (Tesis de maestría). Trujillo: Universidad César Vallejo.

#### Anexo 4: Instrumento cuantitativo

### CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL NIVEL DE FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE UNA AGENCIA BANCARIA LIMA

**INSTRUCCIÓN:** Este cuestionario tiene por objeto recoger su importante opinión sobre la preferencia y el nivel de fidelización. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicitó responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

**INDICACIONES:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÍA INFORMACIÓN					
1	El banco solicita su opinión para conocer sus necesidades acerca de nuevos servicios o productos	1	2	3	4	5
2	Después del servicio el banco se comunica con Ud. para saber si estuvo conforme con el servicio brindado	1	2	3	4	5
3	El banco le solicita actualizar sus datos personales (nombres completos, lugar de trabajo, número de celular, correo electrónico, entre otros)	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA MARKETING INTERNO</b>						
4	El personal lo atiende con actitud amigable	1	2	3	4	5
5	El personal se muestra interesado por resolver sus dudas	1	2	3	4	5
6	Los empleados están capacitados para asesorarlo en diferentes servicios o productos del banco	1	2	3	4	5

7	Se evidencia un ambiente de cooperación entre trabajadores	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA COMUNICACIÓN</b>						
8	La información de los servicios o productos se transmite por diferentes canales (agencia, página web, aplicación móvil, correo electrónico)	1	2	3	4	5
9	El banco le brinda información de productos o servicios de manera frecuente	1	2	3	4	5
10	El personal brinda información clara y precisa, porque se pone en el lugar del cliente	1	2	3	4	5
11	El personal se comunica de manera respetuosa y objetiva	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA EXPERIENCIA DE CLIENTE</b>						
12	La infraestructura de la agencia cuenta con un diseño visualmente atractivo y moderno	1	2	3	4	5
13	La zona de espera es cómoda y acogedora	1	2	3	4	5
14	Recomienda el banco a las personas cercanas a usted	1	2	3	4	5
15	El tiempo de espera para la atención es el adecuado	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA INCENTIVOS Y PRIVILEGIOS</b>						
16	El banco brinda un servicio único en comparación de otros bancos	1	2	3	4	5
17	Recibe atención personalizada	1	2	3	4	5
18	El banco brinda beneficios atractivos a sus clientes	1	2	3	4	5
19	El banco explica de manera adecuada como puede acceder a beneficios o promociones	1	2	3	4	5

**Muchas gracias**

## Anexo 5: Instrumento cualitativo

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	
Fecha	
Lugar de la entrevista	

	Preguntas de la entrevista
1	¿El banco cuenta con algún sistema para conocer las opiniones de los clientes respecto al servicio brindado? ¿Le parece adecuado el sistema empleado?
2	¿De qué manera o qué métodos utiliza el banco para obtener información actualizada de los clientes?
3	¿Qué habilidades blandas considera que son necesarias en este tipo de servicio?
4	¿Se realizan capacitaciones constantes a los empleados?
5	¿De qué manera el banco incentiva la cooperación entre los trabajadores?
6	¿Considera usted que la comunicación con los clientes es multicanal? ¿Realmente utilizan la web, el aplicativo móvil?
7	¿Cuál es el proceso que sigue el banco ante una situación de reclamo o conflicto?
8	¿Existe en la agencia un diseño de áreas de servicio?
9	¿En comparación a otros bancos considera que las áreas son cómodas y acogedoras?
10	¿Actualmente la agencia cuenta con un proceso de experiencia de cliente?
11	¿Por qué aspecto resaltante cree usted que un cliente recomendaría este banco? ¿Cuáles son los aspectos que le falta mejorar a la agencia?
12	¿El banco cuenta con beneficios o promociones atractivas para los clientes? ¿Cree usted que la mayoría de los clientes entienden el procedimiento para acceder a ellos?
13	Pregunta flotante: ¿De qué manera cree usted que se puede fidelizar a los clientes de la agencia?

**Anexo 6: Base de datos**

Nro. De participantes	Ítems o preguntas																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	3	4	3	4	4	4	4	5	3	2	2	3	2	3	4	2	4	1	3
2	3	4	3	4	4	4	4	5	3	2	2	3	2	3	4	2	4	1	3
3	3	4	3	1	4	4	4	5	3	2	2	3	3	3	1	2	4	1	3
4	3	4	3	1	4	4	4	5	3	2	2	3	3	3	1	2	5	1	3
5	3	4	3	1	4	4	4	5	3	2	2	3	3	3	1	2	5	1	3
6	3	4	3	1	4	4	4	5	3	2	2	3	3	3	1	2	5	1	3
7	3	4	3	1	4	4	4	5	3	2	2	3	3	3	1	2	5	1	3
8	3	4	3	1	4	4	4	5	3	2	2	3	3	3	1	2	5	1	3
9	3	4	3	1	4	4	4	5	3	2	2	3	2	3	1	2	5	1	3
10	3	4	2	1	4	1	2	5	3	2	2	3	3	2	1	2	5	1	3
11	3	4	2	1	4	1	2	5	3	2	2	3	3	2	1	2	5	1	3
12	3	4	3	1	4	1	2	5	3	2	2	3	3	2	5	2	5	1	3
13	3	4	2	1	4	1	2	5	3	2	2	3	3	2	5	2	5	1	3
14	3	4	2	1	4	1	2	5	3	2	2	3	3	2	1	2	5	1	3
15	3	4	2	1	4	1	4	5	3	2	2	3	3	2	1	2	1	1	3
16	3	4	2	1	4	1	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	1	1	3
17	3	4	2	1	4	1	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	1	1	3
18	3	4	2	1	4	1	2	2	3	2	4	3	3	2	1	2	1	1	3
19	3	1	2	1	4	1	2	2	3	2	1	3	2	2	1	2	1	1	3
20	3	1	2	1	4	1	2	4	3	2	4	3	2	2	1	2	1	1	3
21	3	1	2	1	4	1	2	4	3	2	4	3	2	2	1	2	1	1	3
22	3	1	2	1	4	4	2	4	3	2	4	3	2	2	1	2	1	1	3
23	3	1	2	1	4	1	2	4	3	2	2	3	2	2	1	2	1	1	3
24	3	1	2	1	4	1	2	4	3	2	2	3	2	2	1	2	1	1	3
25	3	1	2	1	4	4	2	4	3	2	2	3	2	2	1	2	1	1	3
26	3	4	2	1	4	4	2	4	3	2	2	3	2	2	1	2	1	1	3
27	3	4	2	1	4	4	2	4	3	2	2	3	2	2	1	2	1	1	3
28	3	4	2	1	4	4	2	4	3	2	2	3	2	2	1	2	1	1	3
29	3	4	2	1	4	4	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	1	1	3
30	3	2	2	1	4	5	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	1	1	3
31	3	2	2	1	4	5	2	4	3	2	2	3	2	2	1	2	1	5	3
32	3	2	2	1	4	5	2	4	3	2	2	3	2	2	1	2	1	5	3
33	3	2	2	1	4	5	2	4	3	2	2	3	2	2	1	2	1	5	3
34	3	2	2	1	4	5	2	4	3	2	2	3	2	2	1	2	1	5	3
35	3	2	2	1	4	5	2	4	3	2	2	3	2	2	1	2	1	5	3
36	3	2	2	1	4	5	2	4	3	2	2	3	2	2	1	2	1	5	3
37	3	2	2	1	4	5	4	4	3	2	2	3	2	2	1	2	1	5	3
38	3	2	2	1	4	5	4	4	3	2	2	3	2	2	1	2	1	5	3

39	3	2	2	1	4	5	4	4	3	2	2	3	2	2	1	2	1	4	3
40	3	2	2	1	4	5	5	4	3	2	2	3	2	2	1	2	1	4	3
41	3	2	2	1	4	5	5	4	3	2	5	3	2	2	1	2	1	4	3
42	3	2	2	1	4	5	5	4	3	2	5	3	2	2	1	2	1	4	3
43	3	2	2	4	4	5	5	4	3	2	5	3	2	2	1	2	1	4	3
44	3	2	2	2	4	5	5	4	3	2	5	3	2	2	1	2	1	4	3
45	3	2	2	4	4	5	5	4	3	2	5	3	2	2	1	2	1	4	3
46	3	2	2	4	4	5	5	2	3	2	5	3	2	2	1	2	1	4	3
47	3	2	2	4	4	5	5	2	3	2	5	3	2	2	1	2	1	4	3
48	3	2	4	4	4	5	5	2	3	2	5	3	2	2	1	2	1	4	3
49	3	2	4	4	4	4	5	2	3	2	5	3	2	2	1	2	1	4	3
50	3	2	4	5	4	2	5	2	3	2	5	3	2	2	1	2	1	4	3
51	3	2	4	5	4	2	5	2	3	2	5	3	2	2	1	2	1	4	3
52	3	2	4	5	2	2	5	2	3	2	5	3	2	2	1	2	1	4	3
53	3	2	4	5	2	2	5	2	3	2	5	3	2	2	1	2	2	4	3
54	3	2	4	5	2	2	5	2	3	2	5	3	2	2	1	2	4	4	3
55	3	2	4	5	2	2	5	2	3	2	5	3	2	2	1	2	4	4	3
56	3	2	4	5	2	2	5	2	3	2	5	3	2	2	1	2	4	4	3
57	3	2	4	5	2	2	5	2	3	2	5	3	2	2	1	2	4	4	3
58	4	4	4	2	2	2	5	2	3	2	5	3	2	2	1	2	2	4	3
59	4	2	4	2	2	2	5	2	3	2	5	3	2	2	1	2	2	4	3
60	5	2	4	2	2	2	5	2	3	2	5	3	2	2	1	2	3	2	3
61	5	2	4	2	2	2	5	2	3	2	5	3	2	4	1	2	3	2	3
62	5	2	4	2	2	2	5	2	3	2	5	3	2	3	1	2	3	2	3
63	5	2	4	2	2	2	5	2	3	2	5	3	2	3	1	2	3	2	3
64	5	2	4	2	2	2	4	2	3	2	5	3	2	3	1	2	3	2	3
65	5	2	4	2	2	2	4	2	3	2	5	3	2	3	1	2	3	2	3
66	5	4	4	2	2	2	4	2	3	2	5	3	2	3	1	2	3	2	3
67	5	4	4	2	2	2	4	2	3	2	5	3	2	3	1	2	3	2	3
68	5	4	4	2	2	2	4	2	3	2	5	3	2	3	1	2	3	2	3
69	5	4	3	2	2	2	4	2	3	2	5	3	2	4	1	2	3	2	3
70	4	4	3	2	2	2	4	2	3	2	3	3	2	3	1	2	3	2	3
71	4	4	3	2	2	2	4	2	3	2	3	3	2	3	1	2	3	2	3
72	5	4	3	2	2	2	4	2	3	2	3	3	2	3	1	2	3	2	3
73	5	4	3	2	2	2	4	2	3	2	3	3	2	3	1	2	3	2	3
74	4	4	3	2	2	2	4	2	3	2	3	3	2	3	1	2	3	2	3
75	4	4	3	2	2	2	4	2	3	2	3	3	2	3	1	2	3	2	2
76	4	4	3	2	2	2	4	2	3	3	3	3	2	3	1	2	3	2	2
77	4	4	3	2	2	2	4	2	3	3	3	3	2	3	1	2	3	2	2
78	4	4	3	2	2	2	4	2	3	3	3	3	2	3	1	2	3	2	2

79	4	4	3	2	2	2	4	2	3	3	3	3	2	3	1	2	3	2	2
80	4	4	5	2	2	2	4	2	3	3	3	3	5	1	1	2	3	2	2
81	4	4	5	2	2	2	4	2	2	3	3	3	5	1	1	2	3	2	2
82	4	4	5	2	2	2	4	2	2	3	3	3	5	1	1	2	3	2	2
83	4	4	5	2	2	2	4	2	2	3	3	3	5	1	1	2	3	2	2
84	4	4	5	2	2	2	4	2	2	3	3	3	5	1	1	2	3	2	2
85	4	4	5	2	2	2	4	2	2	3	3	3	5	1	2	5	3	2	2
86	4	4	3	2	2	4	4	2	2	3	3	3	5	1	2	5	3	2	2
87	4	4	5	2	5	2	4	2	2	3	3	3	5	1	2	5	3	2	2
88	4	4	5	2	5	2	4	2	2	3	3	4	5	1	2	5	3	2	2
89	4	4	5	2	5	2	4	2	2	3	3	4	2	1	2	5	3	2	5
90	4	4	5	2	5	2	4	2	2	3	3	4	5	1	5	3	3	2	5
91	4	4	5	2	5	2	1	2	2	3	3	4	2	4	5	3	3	2	5
92	4	4	3	2	5	2	1	2	2	3	3	4	2	1	5	3	3	2	5
93	4	4	3	2	5	2	4	2	2	3	3	4	2	1	2	3	3	2	5
94	4	4	3	2	5	2	4	2	2	3	3	4	2	1	5	3	3	2	5
95	4	4	3	2	5	2	4	2	2	3	3	4	2	1	5	3	3	2	5
96	4	4	3	2	5	2	4	2	2	3	3	4	2	1	5	3	3	2	5
97	4	4	3	2	5	2	4	2	2	3	3	4	2	1	5	3	3	2	2
98	4	4	3	2	5	4	4	2	2	3	3	4	2	1	5	3	3	2	2
99	4	4	3	4	5	4	4	2	2	3	3	4	2	1	5	3	3	2	2
100	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	2	4	1	5	3	3	2	4
101	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	2	4	1	5	3	3	2	4
102	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	2	4	1	5	3	3	2	4
103	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	2	4	3	5	3	3	2	4
104	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	5	4	3	5	3	3	2	4
105	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	2	4	3	5	3	3	2	4
106	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	2	2	3	5	3	3	2	4
107	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	2	4	3	5	3	3	2	4
108	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	2	4	3	5	3	3	2	4
109	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	2	4	3	5	3	3	2	4
110	2	3	1	2	3	3	4	3	2	3	4	2	4	3	5	3	3	2	4
111	2	3	1	2	3	3	4	3	2	3	4	2	4	3	2	3	3	2	2
112	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	4
113	2	3	1	2	3	3	4	3	2	3	4	2	4	3	2	3	3	2	4
114	2	3	1	2	3	3	4	3	2	3	4	2	4	3	2	3	3	2	4
115	2	3	1	2	3	3	4	3	2	3	4	2	4	3	2	3	3	2	4
116	2	3	1	4	3	3	4	3	2	3	4	2	4	3	2	3	3	2	4
117	2	3	1	2	3	3	4	3	2	3	4	2	2	3	2	3	3	2	4
118	2	3	1	2	3	3	4	3	2	3	4	2	2	3	2	3	3	2	4

119	2	3	1	2	3	3	4	3	2	3	4	2	2	3	2	3	3	2	4
120	2	3	1	2	3	3	4	3	2	3	4	2	3	3	2	3	3	2	4
121	2	3	1	2	3	3	4	3	2	3	4	2	3	3	2	3	3	2	4
122	2	3	1	2	3	3	4	3	5	3	4	2	3	3	2	3	3	2	4
123	2	3	1	4	3	3	4	3	5	3	4	2	3	3	2	3	3	2	4
124	2	3	1	2	3	3	4	3	2	3	4	2	3	3	2	3	2	2	4
125	2	3	3	2	3	3	4	3	5	3	4	2	3	3	2	3	2	3	4
126	2	3	3	2	3	3	4	3	5	3	4	2	3	3	2	3	2	3	4
127	2	3	3	2	3	3	4	3	5	3	4	2	3	3	2	3	2	3	4
128	2	3	3	4	3	3	4	3	5	3	4	2	3	3	2	3	2	3	4
129	2	3	3	2	3	3	4	3	5	3	4	2	3	3	2	3	2	3	4
130	2	3	3	2	3	4	4	3	5	3	4	2	1	3	3	3	2	3	4
131	2	4	3	2	3	3	4	3	5	1	4	2	1	3	3	3	2	3	4
132	2	3	3	4	3	3	4	3	5	1	4	2	1	3	3	3	2	3	4
133	2	3	3	2	3	3	4	3	5	1	4	2	1	3	3	3	2	3	4
134	2	3	3	4	3	3	4	3	4	1	4	2	1	3	2	3	2	3	4
135	2	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	2	1	3	3	3	2	3	2
136	2	3	3	2	3	4	4	3	4	1	4	2	1	3	3	3	2	3	2
137	2	3	4	2	3	4	4	3	4	1	4	2	1	3	3	3	2	3	2
138	4	3	4	2	3	4	4	3	4	1	4	2	1	3	3	3	2	3	2
139	4	3	4	4	3	4	4	3	4	1	4	2	1	3	3	3	2	3	2
140	1	3	4	2	3	4	3	3	2	1	4	2	1	3	3	3	2	3	2
141	1	3	4	2	3	4	3	3	4	1	4	2	1	3	3	3	2	3	2
142	1	3	4	2	3	4	3	3	2	1	4	2	1	3	3	1	2	3	2
143	1	3	4	2	3	4	3	3	4	1	4	2	1	3	3	1	2	3	2
144	1	3	4	4	3	4	3	3	4	1	4	2	1	3	3	1	2	3	2
145	1	3	4	3	3	4	3	3	2	1	4	2	1	3	3	1	2	3	2
146	1	4	4	3	3	4	3	3	4	1	4	2	1	3	3	1	2	3	2
147	1	4	4	3	3	4	3	3	4	1	4	2	1	3	3	1	2	3	2
148	1	4	4	3	3	4	3	3	2	1	4	2	1	3	3	1	2	3	2
149	1	4	4	2	3	4	3	3	2	1	4	2	1	3	3	1	2	3	2
150	1	4	4	3	3	4	3	3	4	1	4	2	3	3	3	1	2	3	2
151	1	4	4	3	3	4	3	3	2	1	4	2	3	3	3	1	2	3	2
152	1	4	4	3	3	4	3	3	2	1	4	2	3	3	3	1	2	3	2
153	1	4	4	3	3	4	3	3	2	1	4	2	3	3	3	1	2	3	2
154	1	4	4	3	3	4	3	3	2	1	4	2	3	3	3	1	2	3	2
155	1	4	4	3	3	4	3	3	4	1	4	2	3	3	3	1	2	3	2
156	1	4	4	3	3	4	3	3	4	1	4	2	3	3	3	1	2	3	2
157	1	4	4	3	3	4	3	3	4	1	4	2	3	3	3	1	2	3	2
158	5	4	4	3	3	4	3	3	4	1	4	2	3	3	3	1	2	3	2

159	4	4	4	3	3	4	3	3	4	1	4	2	3	3	3	1	2	3	2
160	4	5	4	3	3	4	3	3	1	1	4	2	1	5	3	1	2	3	2
161	4	5	4	3	3	4	3	2	1	1	4	2	1	5	3	1	2	3	2
162	4	5	4	3	3	4	3	2	1	5	4	2	1	5	2	1	2	3	2
163	4	5	4	3	3	4	3	2	1	5	4	2	1	5	2	4	2	3	2
164	4	5	4	3	3	4	3	2	1	5	4	2	1	5	2	1	2	3	2
165	4	5	4	3	3	4	3	2	1	5	4	2	1	5	2	1	2	3	2
166	4	5	4	3	3	4	3	2	1	5	4	2	1	5	2	1	2	3	2
167	4	5	4	3	3	4	3	2	1	5	4	1	1	5	2	4	2	3	2
168	4	5	4	3	3	4	3	2	1	5	4	4	1	5	2	4	2	3	2
169	4	5	4	3	3	4	3	2	1	5	4	4	1	5	2	4	2	3	2
170	4	5	4	3	3	4	4	2	1	5	4	1	1	5	4	4	2	3	2
171	4	5	4	3	3	4	3	2	1	5	4	1	1	5	4	4	2	3	2
172	4	5	4	3	3	4	3	2	1	5	4	4	1	5	4	4	2	3	2
173	4	5	4	3	3	4	3	2	1	5	4	5	1	5	4	4	2	3	2
174	4	5	3	3	3	4	3	2	1	5	4	1	1	5	4	4	2	3	2
175	4	5	3	3	3	4	3	2	1	5	3	5	1	5	4	4	2	3	2
176	4	5	3	3	3	4	3	2	1	5	3	5	1	5	4	4	2	3	2
177	4	5	3	3	3	4	3	2	1	5	3	1	2	5	4	4	2	3	2
178	4	5	3	3	2	4	3	2	1	5	3	5	1	4	4	4	2	3	2
179	4	5	3	3	3	4	3	2	1	5	3	5	3	4	4	4	2	3	2
180	4	5	3	3	1	4	3	1	1	5	3	1	3	4	4	4	2	3	2
181	4	5	3	3	1	4	3	1	1	5	3	5	3	4	4	4	2	3	2
182	4	5	3	3	1	4	3	1	1	5	3	1	3	4	4	4	2	3	2
183	4	5	3	3	1	4	3	1	1	4	3	5	3	4	4	4	2	3	2
184	4	5	3	3	1	4	3	1	1	5	3	1	3	3	4	4	2	3	2
185	4	4	3	3	1	4	3	1	1	5	3	5	3	4	4	4	2	3	2
186	4	5	3	3	1	4	3	1	2	5	3	5	3	4	4	4	2	3	2
187	4	5	3	3	1	4	3	1	1	4	3	5	3	4	4	4	2	3	2
188	4	5	3	3	1	4	3	1	1	4	3	1	3	4	4	3	2	3	2
189	4	5	3	3	1	4	3	1	1	4	3	5	3	4	4	3	2	3	2
190	4	5	3	3	1	4	3	1	1	4	3	5	3	4	4	3	2	3	2
191	4	5	3	3	1	4	3	1	1	4	3	1	3	4	4	3	2	3	2
192	4	5	3	3	1	4	3	1	1	4	3	5	3	4	2	3	2	3	2
193	4	5	3	3	1	4	3	1	1	4	3	5	3	4	4	3	2	3	2
194	4	4	3	3	1	4	3	1	1	4	3	1	3	4	4	3	2	3	2
195	4	4	3	3	1	4	3	2	1	4	3	5	3	4	4	3	2	3	2
196	4	4	3	3	1	4	3	2	1	4	3	5	3	4	4	3	2	3	2
197	4	4	3	3	2	4	3	2	1	4	3	1	3	4	4	3	2	3	2
198	4	4	3	3	1	4	3	2	1	4	3	1	3	4	2	3	2	3	2

199	4	4	3	3	2	4	3	2	1	4	1	1	3	4	2	3	2	3	2
200	4	4	3	3	2	4	3	2	1	4	1	5	3	4	2	3	2	3	2

## Anexo 7: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental

### Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Jefa de servicios
Nombres y apellidos	Jesay Tamayo
Código de la entrevista	Entrevistado 1
Fecha	17/10/2019
Lugar de la entrevista	Agencia bancaria en estudio

	Preguntas de la entrevista
1	¿El banco cuenta con algún sistema para conocer las opiniones de los clientes respecto al servicio brindado? ¿Le parece adecuado el sistema empleado?
2	¿De qué manera o qué métodos utiliza el banco para obtener información actualizada de los clientes?
3	¿Qué habilidades blandas considera que son necesarias en este tipo de servicio?
4	¿Se realizan capacitaciones constantes a los empleados?
5	¿De qué manera el banco incentiva la cooperación entre los trabajadores?
6	¿Considera usted que la comunicación con los clientes es multicanal? ¿Realmente utilizan la web, el aplicativo móvil?
7	¿Cuál es el proceso que sigue el banco ante una situación de reclamo o conflicto?
8	¿Existe en la agencia un diseño de áreas de servicio?
9	¿En comparación a otros bancos considera que las áreas son cómodas y acogedoras?
10	¿Actualmente la agencia cuenta con un proceso de experiencia de cliente?
11	¿Por qué aspecto resaltante cree usted que un cliente recomendaría este banco? ¿Cuáles son los aspectos que le falta mejorar a la agencia?
12	¿El banco cuenta con beneficios o promociones atractivas para los clientes? ¿Cree usted que la mayoría de los clientes entienden el procedimiento para acceder a ellos?
13	Pregunta flotante: ¿De qué manera cree usted que se puede fidelizar a los clientes de la agencia?

	Preguntas	Respuestas
1	<p>¿El banco cuenta con algún sistema para conocer las opiniones de los clientes respecto al servicio brindado?</p> <p>¿Le parece adecuado el sistema empleado?</p>	<p>El banco cuenta con un sistema para medir la satisfacción del cliente, es una encuesta en la cual se registra la operación que realizó el cliente y se le pregunta si está conforme o no y además el sistema brinda retroalimentación porque se le pregunta al cliente como podemos mejorar para brindarle un mejor servicio.</p> <p>Me parece adecuado porque este sistema lo han implementado hace poco, el banco demora mucho en implementar este sistema, ahora por ejemplo podemos saber que él lo que más le desagrada al cliente y también que área es la que tiene mayores quejas y a partir de ello el gerente de tienda puede crear estrategias de mejora.</p>
2	<p>¿De qué manera o qué métodos utiliza el banco para obtener información actualizada de los clientes?</p>	<p>Lo que los trabajadores realizan es actualizar cada vez que se tiene interacción con el cliente, puede que el cliente manifieste haber cambiado de dirección o celular o en todo caso si nosotros lo detectamos entonces hacemos el cambio nosotros, lo que se pretende es que contemos con una base de datos actualizada para que las acciones de promociones o marketing lleguen de manera efectiva hacia ellos. Ahora mismo esa es la manera en que se mantiene actualizados los datos, algunos de ellos a veces no les gusta que se les pregunte porque creen que es molesto, pero es necesario por eso creo que se debería realizar de una manera que el cliente no se sienta abrumado, quizá más espontáneamente.</p>
3	<p>¿Qué habilidades blandas considera que son necesarias en este tipo de servicio?</p>	<p>Ser empático es necesario en este tipo de servicios, pero no es simplemente ser amable, esto va más allá, se necesita un trato más allá de lo cordial, se debe hacer sentir al cliente como un amigo que aprecias y quieres que se sienta cómodo y en confianza. Además, será necesario que los colaboradores tengan inteligencia emocional ya que todos los días se tratan con todo tipo de clientes y si no se tiene manejo de las emociones se pueden generar conflictos.</p>
4	<p>¿Se realizan capacitaciones constantes a los empleados?</p>	<p>Si se realizan capacitaciones no son constantes es decir no se realizan muchas veces al mes, pero eso va a depender de si se realizan actualizaciones en el sistema o si se implementa nuevas opciones para los clientes, si el sistema cambia entonces los colaboradores también deben cambiar con él en cuanto a sus conocimientos. Además, también nos capacitan en ventas y en cómo abordar al cliente</p>
5	<p>¿De qué manera el banco incentiva la cooperación entre los trabajadores?</p>	<p>Se realizan actividades sociales, por ejemplo, para navidad o incluso para el día de la canción criolla, nos reunimos todos y compartimos. Además de esas actividades también se hace un reconocimiento al colaborador del mes por ejemplo y cuando ingresa personal nuevo tratamos de resolver sus dudas y ayudarlo.</p>
6	<p>¿Considera usted que la comunicación con los clientes es multicanal?</p> <p>¿Realmente utilizan la web, el aplicativo móvil?</p>	<p>Creo que los clientes se comunican principalmente de manera presencial y por la banca telefónica cuando tienen dudas, no existe interacción constante con la página web o con la aplicación, principalmente son para obtener información acerca de productos del banco, pero no para realizar transacciones, debería realizarse una comunicación por diferentes canales, utilizar más la App, por ejemplo.</p>
7	<p>¿Cuál es el proceso que sigue el banco ante una situación de reclamo o conflicto?</p>	<p>Ante una situación así se trata de tomar decisiones brindando soluciones rápidas, esto se encargan los funcionarios o asesores, generalmente se trata de solucionar el problema teniendo en cuenta el punto de contacto. De acuerdo a las posibilidades y atribuciones de cada colaborador este tomará decisiones para brindar al cliente un mejor servicio y disminuir su molestia porque si se resuelve el problema el cliente tendrá una mejor percepción del banco.</p>
8	<p>¿Existe en la agencia un diseño de áreas de servicio?</p>	<p>Se puede decir que mensualmente vienen a ver cómo están las áreas de la empresa, pero no existe un área permanente que se encargue de ver diariamente como influye el diseño en los clientes.</p>
9	<p>¿En comparación a otros bancos considera que las áreas son cómodas y acogedoras?</p>	<p>Precisamente, hay agencias que son más cómodas que otras. Scotiabank a diferencia de Interbank por ejemplo que todas las agencias son iguales, en Scotiabank solo algunas agencias que son las agencias premium, donde hay café, sillas para los clientes. Pero si creo que las áreas podrían ser mucho más cómodas, sobre todo para la espera es muy incómodo porque los clientes</p>

		muchas veces están parados ya que la agencia se llena rápidamente y muchos de las quejas son porque la agencia no maneja un área confortable como ya lo hacen otros bancos.
10	<b>¿Actualmente la agencia cuenta con un proceso de experiencia de cliente?</b>	Nosotros manejamos un protocolo de atención, es decir un speech , en realidad el banco aun no desarrolla un plan de experiencia de cliente en todas las interacciones con el cliente, pero sería bueno hacerlo ya que para poder diferenciarnos de la competencia considero que es importante realizar acciones que implique desde la atención del cliente, brindarle asesoría personalizada, disminuir el tiempo de espera, incorporar el medio digital para eso el cliente debe aprender a manejar la App , brindarle un lenguaje más claro y brindarle educación bancaria para que entienda de manera fácil los procesos o entender más de lo que ya sabe.
11	<b>¿Por qué aspecto resaltante cree usted que un cliente recomendaría este banco? ¿Cuáles son los aspectos que le falta mejorar a la agencia?</b>	Creo que cuando se establece una relación duradera con el cliente es inevitable que él nos recomiende, esto se va a generar siempre y cuando el cliente mantenga una serie de experiencias positivas. Considero que los clientes de la agencia pueden recomendarnos porque siempre estamos dispuestos a asesorarlos. A la agencia si le falta mejorar en varios aspectos, pero los principales son la gestión de tiempo, la atención personalizada y que la agencia cuente con un ambiente más amigable como si los clientes estuvieran en casa.
12	<b>¿El banco cuenta con beneficios o promociones atractivas para los clientes? ¿Cree usted que la mayoría de los clientes entienden el procedimiento para acceder a ellos?</b>	Si existen promociones y descuentos en diferentes establecimientos con los que Scotiabank tiene una alianza, por ejemplo, descuentos en viajes, hoteles, restaurantes, feria de puntos, etc. Estos beneficios son solo para los clientes del banco, pero lamentablemente muchos de ellos desconocen dichos beneficios quizá es porque en el banco no se proporciona la información de una manera que los clientes puedan entender el procedimiento para obtenerlos.
13	<b>Pregunta flotante: ¿De qué manera cree usted que se puede fidelizar a los clientes de la agencia?</b>	En realidad, yo creo que así como hay agencias premium, yo creo que todas las agencias deben ser iguales, deberían tener la misma atención para todos, las mismas comodidades, mejoraría un montón en la atención, porque con respecto al personal yo creo que con una buena capacitación podría cambiar la perspectiva del cliente pero el tema es que no es igual un cliente que espera media hora parado a un cliente que espera media hora sentado, de hecho que el tiempo es valioso pero la comodidad también es super importante porque fidelizar al cliente es un proceso largo y que abarca diferentes puntos, me refiero a que si no penetramos en la mente del cliente estamos lejos de fidelizarlo, el cliente de Scotiabank puede venir simplemente por inercia porque necesita hacer una operación y hasta le causa molestia venir y hacer su cola y perder tiempo. Pero si eso cambiará, hasta esos clientes que solo tienen una cuenta de ahorro con nosotros podrían recomendarnos y generar una cadena de recomendación. Para mí sería importante crear experiencias positivas en todos los canales ya sea en la agencia, con el aplicativo , por la web, o sea en todos los canales, pero sin duda considero que el canal más potente para fidelizar al cliente y generar su recomendación y preferencia es en la agencia porque es ahí donde el cliente interactúa de manera directa con otra persona, por eso el recurso humano debe estar capacitado y orientado a dejar huella en la mente del cliente con un servicio más dinámico y sobre todo amable de lo que tenemos ahora . Sin duda un ambiente cómodo y un personal empático es la clave para mí.

## Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Funcionario de banca pyme
Nombres y apellidos	Ivan Inga Simeón
Código de la entrevista	Entrevistado 2
Fecha	17/10/2019
Lugar de la entrevista	Agencia bancaria en estudio

Preguntas de la entrevista	
1	¿El banco cuenta con algún sistema para conocer las opiniones de los clientes respecto al servicio brindado? ¿Le parece adecuado el sistema empleado?
2	¿De qué manera o qué métodos utiliza el banco para obtener información actualizada de los clientes?
3	¿Qué habilidades blandas considera que son necesarias en este tipo de servicio?
4	¿Se realizan capacitaciones constantes a los empleados?
5	¿De qué manera el banco incentiva la cooperación entre los trabajadores?
6	¿Considera usted que la comunicación con los clientes es multicanal? ¿Realmente utilizan la web, el aplicativo móvil?
7	¿Cuál es el proceso que sigue el banco ante una situación de reclamo o conflicto?
8	¿Existe en la agencia un diseño de áreas de servicio?
9	¿En comparación a otros bancos considera que las áreas son cómodas y acogedoras?
10	¿Actualmente la agencia cuenta con un proceso de experiencia de cliente?
11	¿Por qué aspecto resaltante cree usted que un cliente recomendaría este banco? ¿Cuáles son los aspectos que le falta mejorar a la agencia?
12	¿El banco cuenta con beneficios o promociones atractivas para los clientes? ¿Cree usted que la mayoría de los clientes entienden el procedimiento para acceder a ellos?
13	Pregunta flotante: ¿De qué manera cree usted que se puede fidelizar a los clientes de la agencia?

	Preguntas	Respuestas
1	<p><b>¿El banco cuenta con algún sistema para conocer las opiniones de los clientes respecto al servicio brindado?</b></p> <p><b>¿Le parece adecuado el sistema empleado?</b></p>	<p>Bueno actualmente si contamos con un sistema que se llama medalia en el cual hacemos 2 preguntas básicas y que nos dan un panorama general de la percepción que tiene el cliente en base al servicio brindado. Considero que si cumple su objetivo porque nos proporciona información sobre la calidad en la atención y tenemos una opción de que los clientes nos cuenten en que aspectos mejorar. Ese es un punto a favor, pero quizá se podría implementar otro sistema de repente más amplio y completo y de manera inmediata porque a veces la valoración de los clientes varía de acuerdo a su estado de ánimo.</p>
2	<p><b>¿De qué manera o qué métodos utiliza el banco para obtener información actualizada de los clientes?</b></p>	<p>En lo personal procuro realizar las actualizaciones de los datos de los clientes que atiendo, normalmente solo realizamos actualizaciones en cada interacción con los clientes, sin embargo por temas de mucha concurrencia de clientes algunas veces se hace difícil, en realidad con cada interacción con el cliente se debería realizar pero muchas veces los clientes llegan apresurados o se molestan porque no quieren actualizar sus datos, quieren una atención rápida y solicitan que se les envíe un correo para que actualicen sus datos pero pocos de ellos responden dicho correo. Pero es ahí donde nosotros les explicamos que enviamos promociones, descuentos en centros comerciales, cadenas de comida, o para llamarla en caso exista un problema con su tarjeta o si la gerenta quiere comunicarse con el cliente en caso le llegue una encuesta y nos califique con mal puntaje.</p>
3	<p><b>¿Qué habilidades blandas considera que son necesarias en este tipo de servicio?</b></p>	<p>Yo creo que debe ser una persona empática, pero además debe tener una fuerte vocación de servicio porque en este sector, es muy complicado lidiar con diferentes personas día a día, todos ellos con pensamientos y creencias diferentes, lo que es bueno para un cliente puede ser malo para otro por eso es necesario ponerse en el lugar del cliente y analizarlo y crear una atención personalizada. Aquí en el banco existe personal muy capacitado, que día a día se esfuerza por adquirir mayores conocimientos y solicitan capacitaciones respecto a temas que quizá quieran actualizarse, pero si considero que se debe crear un área de desarrollo de habilidades blandas o brindar un servicio más cercano porque si hemos tenido quejas de personas que consideran que el colaborador no tuvo un buen día y no lo trata como la espera.</p>
4	<p><b>¿Se realizan capacitaciones constantes a los empleados?</b></p>	<p>Si, en ese aspecto la empresa se preocupa por contar con trabajadores capacitados, si yo necesito alguna capacitación porque estoy desactualizada en cierto tema entonces puedo solicitar con mi gerente una capacitación individual. También por ejemplo cuando llega algún nuevo producto, actualizaciones en la parte operativa o normas, cada 3 meses el banco nos reúnen para asesorarnos respecto a ese producto.</p>
5	<p><b>¿De qué manera el banco incentiva la cooperación entre los trabajadores?</b></p>	<p>Nosotros como agencia tenemos una reunión mensual o cada 2 meses eso depende de en qué época del año estemos, esto es una iniciativa de nuestra gerente, en la reunión nos enfocamos en compartir y conocer más a nuestros compañeros, algunas veces despejamos dudas de personal nuevo. Estas actividades como otras que hay por parte del banco en general ayudan a crear un compromiso y fortalecer el trabajo en equipo, por ejemplo, antes de la apertura, lo que hacemos es que 10 minutos antes nos reunimos y tratamos de compartir entre compañeros y nos alentamos a brindar un mejor servicio.</p> <p>Con respecto al clima laboral, yo considero que es muy bueno porque yo que llevo 1 año y 6 meses, y considero que siempre están pendientes de que te encuentres bien, aplaudiéndote cuando llegas a tus metas, reconocimientos.</p>
6	<p><b>¿Considera usted que la comunicación con los clientes es multicanal?</b></p>	<p>Pienso que los clientes no utilizan la aplicación del banco, muchos de ellos no saben utilizarla o ni siquiera saben de ella. La comunicación es por medio de las ventanillas y la banca telefónica que puede estar un poco saturada. Pero si el banco</p>

	<b>¿Realmente utilizan la web, el aplicativo móvil??</b>	recién aún estamos empezando a incentivar al cliente a utilizar otros medios de comunicación como la app, por ejemplo.
7	<b>¿Cuál es el proceso que sigue el banco ante una situación de reclamo o conflicto?</b>	Bueno ante una situación de reclamo, cuando se trata de reclamos en ventanilla, los chicos de caja nos derivan a nosotros de plataforma o algún funcionario que este libre, se realiza ese procedimiento ya que al tener pocos cajeros no se puede detener la atención por ello el cajero deriva al cliente a un asesor en plataforma ,nosotros tratamos de calmarlo, explicarle la situación y le brindamos alternativas de solución dependiendo de su problema , si a pesar de ello el cliente aun quiere generar un reclamo entonces lo realizamos pero evitamos que dicho reclamo llegue a mayores. Normalmente manejamos la situación con cautela.
8	<b>¿Existe en la agencia un diseño de áreas de servicio?</b>	Si existe un área que se encarga de ver cómo deben ir los cubículos de nosotros de plataforma y banca personal para optimizar el espacio, en realidad es eso, solo optimizar el espacio, pero no existe un área dedicada a ver como se pueden sentir los clientes más cómodos o que paneles pueden ser más atractivos visualmente, o si deberían colocarse pantallas y etc de cosas que si hacen otros bancos.
9	<b>¿En comparación a otros bancos considera que las áreas son cómodas y acogedoras?</b>	No, yo honestamente debo decir que no al 100% porque como te mencione si existe un área que trata en lo posible de optimizar el espacio, pero no genera ambientes cómodos para el cliente. Por ejemplo, tomando como referencia a otro banco no existen áreas para que el cliente se siente cómodo y tome un café mientras espera, muchas veces el cliente debe esperar parado e incluso afuera de la agencia porque se llena mucho la agencia o con respecto a la cola muchas veces solo se llama por turno y no existen las ticketeras como en otros bancos.
10	<b>¿Actualmente la agencia cuenta con un proceso de experiencia de cliente?</b>	En esta agencia no tenemos un área dedicada a ello por eso lo que tratamos de brindar al cliente es un servicio grato. Tratamos de brindarle al cliente un servicio de calidad, despejar las dudas que tenga o asesorarlo para tomar la mejor decisión respecto a que producto elegir o que servicio adquirir, pero creo que aún falta mucho para darle al cliente un servicio más personal.
11	<b>¿Por qué aspecto resaltante cree usted que un cliente recomendaría este banco? ¿Cuáles son los aspectos que le falta mejorar a la agencia?</b>	11.1 Creo que un cliente puede recomendar el banco porque lo asesoramos bien para obtener un producto de acuerdo a sus posibilidades, y además considero que manejamos beneficios que otros bancos no tienen respecto a promociones o las cuentas sin comisión o mantenimiento. 11.2 Considero que debemos mejorar respecto a incentivar al cliente a digitalizarse más, para que sepa el cliente como utilizar la app sobre todo y también respecto al tiempo en la atención.
12	<b>¿El banco cuenta con beneficios o promociones atractivas para los clientes? ¿Cree usted que la mayoría de los clientes entienden el procedimiento para acceder a ellos?</b>	Los beneficios son por tipo de cliente en la agencia tenemos varios tipos de clientes, nosotros lo que hacemos es ver su trayectoria con nosotros y también que montos maneja con nosotros y si tiene uno o más de un producto con nosotros y así vamos viendo que productos ofrecerle. Estos beneficios normalmente se los ofrecemos al cliente cuando se acerca al banco o por correo. Las personas que realmente conocen los beneficios saben que pueden aprovecharlos a que son muy buenos, nosotros tenemos como obligación explicarle al cliente que deben hacer para aprovechar dicho beneficio.
13	<b>¿De qué manera cree usted que se puede fidelizar a los clientes de la agencia?</b>	Desde mi punto de vista el cliente se fideliza con la agencia cuando nos prefiere por sobre otros bancos y eso se logra solo marcando la diferencia, se debe gestionar la experiencia para que sea de mayor relevancia, darle mayores beneficios, y seleccionando bien al personal.

## Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Funcionario de banca personal
Nombres y apellidos	Pedro Palomino Calle
Código de la entrevista	Entrevistado 3
Fecha	17/10/2019
Lugar de la entrevista	Agencia bancaria en estudio

Preguntas de la entrevista	
1	¿El banco cuenta con algún sistema para conocer las opiniones de los clientes respecto al servicio brindado? ¿Le parece adecuado el sistema empleado?
2	¿De qué manera o qué métodos utiliza el banco para obtener información actualizada de los clientes?
3	¿Qué habilidades blandas considera que son necesarias en este tipo de servicio?
4	¿Se realizan capacitaciones constantes a los empleados?
5	¿De qué manera el banco incentiva la cooperación entre los trabajadores?
6	¿Considera usted que la comunicación con los clientes es multicanal? ¿Realmente utilizan la web, el aplicativo móvil?
7	¿Cuál es el proceso que sigue el banco ante una situación de reclamo o conflicto?
8	¿Existe en la agencia un diseño de áreas de servicio?
9	¿En comparación a otros bancos considera que las áreas son cómodas y acogedoras?
10	¿Actualmente la agencia cuenta con un proceso de experiencia de cliente?
11	¿Por qué aspecto resaltante cree usted que un cliente recomendaría este banco? ¿Cuáles son los aspectos que le falta mejorar a la agencia?
12	¿El banco cuenta con beneficios o promociones atractivas para los clientes? ¿Cree usted que la mayoría de los clientes entienden el procedimiento para acceder a ellos?

13	Pregunta flotante: ¿De qué manera cree usted que se puede fidelizar a los clientes de la agencia?
----	---

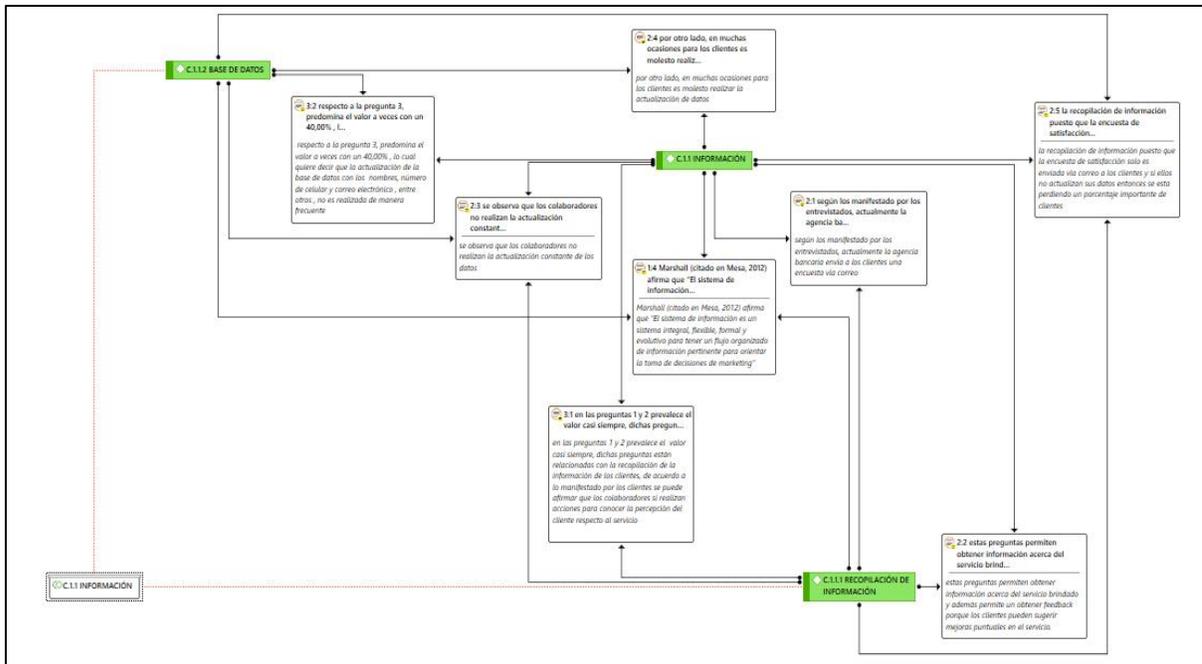
	Preguntas	Respuestas
1	<p><b>¿El banco cuenta con algún sistema para conocer las opiniones de los clientes respecto al servicio brindado?</b></p> <p><b>¿Le parece adecuado el sistema empleado?</b></p>	<p>Si, en realidad contamos con un sistema que mide la calificación que el cliente pone a la agencia definiendo la satisfacción, como se sintió atendido en la agencia. Hay clientes que si te ponen un 10 que es lo máximo como hay clientes que te ponen menos, por ejemplo, los puntos rojos son del 1 al 5. Esto les llega solo a los clientes, es vía correo, les llega a los clientes y responden en base a 2 preguntas, ¿Qué tal le pareció la atención en la agencia?, el cliente puso 6 porque puso eso? porque dice que la persona que lo atendió no fue muy amable, podríamos decir que está satisfecho con el servicio, pero hay aspectos por mejorar. Por otro lado, la segunda pregunta es ¿Que podemos hacer para atenderte mejor? y él puso capacitar más al personal sobre empatía. Anteriormente había un área del banco interna que se encargaba a llamar a los clientes para consultar la satisfacción. Pero lo que sucedía ahí es que cuando ellos hacen esas llamadas al ser un área externa, los clientes dicen que les llamaron del banco, pero no confían mucho, debido a ello no daban la respuesta que realmente querían dar por miedo. Por ello ahora lo que hacemos es anticiparle al cliente que le va a llegar una encuesta a su correo electrónico y que por favor califique mi atención y si tiene una sugerencia lo puede poner ahí mismo.</p>
2	<p><b>¿De qué manera o qué métodos utiliza el banco para obtener información actualizada de los clientes?</b></p>	<p>Nosotros actualizamos cada vez que el cliente viene hacer cualquier tipo de operación, por ejemplo, si vienes a crear una cuenta de ahorros, pero ya tuviste un préstamo con el banco hace como 3 años, entonces lo que hago es preguntar si sus datos son los mismos, teléfono, dirección, trabajo. Eso solo lo realizamos nosotros, funcionarios, plataforma y banca personal, pero no los chicos de cajas, ellos solo ven transacciones.</p>
3	<p><b>¿Qué habilidades blandas considera que son necesarias en este tipo de servicio?</b></p>	<p>Considero que debe ser empático definitivamente, ya que al trabajar directamente con el cliente muchos de ellos pueden llegar renegando y por más que hayan tenido un mal día, tu empatía tiene que demostrarle al cliente que lo quieres ayudar. Actualmente en la agencia no todos los colaboradores tienen desarrollado la empatía o lograr que el cliente se encuentre en confianza, pero es algo que somos conscientes que hay que trabajar ya que si existen algunos reclamos debido a ello. Empatía, sobre todo, empatía y buen trato.</p>
4	<p><b>¿Se realizan capacitaciones constantes a los empleados?</b></p>	<p>A todos los colaboradores nos capacitan en ventas y servicio. El banco anualmente nos capacita, por ejemplo así como la tecnología cambia, los productos también son más amigables para los clientes y nos capacitan por eso, por ejemplo hace poco salió la tarjeta Smart, y nos envían la información digital pero también nos capacitan presencialmente acerca de los beneficios, por 1 o 2 horas, asimismo también nos capacitan para usar la app, para decirle al cliente y explicarle pero muchas veces por la falta de internet no podemos asesorarlos. Por qué el banco, así como modifica productos también modifica el sistema. No es que nos capaciten tan seguido, pero si nos capacitan dependiendo de las actualizaciones que la empresa haga, pero si yo necesito capacitarme en algo en específico, yo como trabajador puedo enviar un correo solicitando la capacitación y puedo hacerlo.</p>
5	<p><b>¿De qué manera el banco incentiva la cooperación entre los trabajadores?</b></p>	<p>Bueno la agencia se encarga de mantener a sus colaboradores satisfechos, tratando de crear un ambiente laboral agradable para ello se realizan actividades especiales, por ejemplo, tenemos la fiesta anual que es el noviembre fin de mes o diciembre primeros días, ahora por ejemplo nos han indicado que hay un evento deportivo toda la zona lima sur, asimismo para el día de la canción criolla también se realiza alguna actividad. Esas actividades se realizan para que todos podamos compartir y relacionarnos entre nosotros. Asimismo, también en nuestras actividades diarias</p>

		tratamos en lo posible de ayudarnos, si ingresa personal nuevo o alguien tiene cierta duda siempre estamos dispuestos para ayudarlos.
6	<b>¿Considera Ud. que los canales de comunicación con los clientes son efectivos? ¿De qué manera se transmite dicha información?</b>	Bueno básicamente por la banca telefónica que atiende las 24h del día, otro medio sería la web y ahí puedes ver todos los productos que te brinda el banco, pero si quieres una persona telefónicamente que te atienda, tiene que ser la banca telefónica que puede atender sobre tarjetas de crédito, en préstamos, hipotecarios o dependiendo de lo que desee el cliente. Básicamente es por ese medio, banca telefónica y web.
7	<b>¿Cuál es el proceso que sigue el banco ante una situación de reclamo o conflicto?</b>	Para empezar lo que hacemos primero es explicarle lo más claro y preciso posible ya que muchos de los clientes a veces desconocen los procedimientos o los conceptos que se cobran. Los reclamos normalmente se realizan por la banca telefónica, pero si el cliente no quiere por la banca lo puede hacer con nosotros, generamos su reclamo y se ingresa al sistema. El área de reclamos tiene para responder como máximo 30 días, es un estándar que ha marcado la SBS, pero ello depende del reclamo, si su reclamo no es complicado se responde lo más pronto posible, pero si por el contrario es un reclamo más complicado, entonces ahí el área de investigación del banco tiene que verificar y es un proceso más largo.
8	<b>¿Existe en la agencia un diseño de áreas de servicio?</b>	No existe en si un área que verifique si el diseño de la agencia es atractivo y agradable para el cliente, básicamente lo que si existe es un área de servicio donde ve la parte de infraestructura y que no ocurran daños y si lo hay entonces solicita personal para repararlo.
9	<b>¿En comparación a otros bancos considera que las áreas son cómodas y acogedoras?</b>	Bueno... siempre se quejan los clientes porque por ejemplo cuando hay gente, algunos clientes ingresan reclamos porque siempre están parados o cuando hay sol, los clientes tienen que hacer cola afuera y después del mediodía el sol llega con más fuerza directo a la agencia y el público pide que pongan un toldo o algo que cubra el sol. Pero eso va a depender porque por ejemplo si vienen 10 clientes ahorita si estarían cómodos porque hay espacio para todos, pero si son 50 clientes ahí si te podría decir que no. Realmente si considero que en ese aspecto a nuestro banco le falta mejorar sus áreas porque nosotros también manejamos clientes premium y ellos son los que más se quejan porque dicen que en otros bancos si existe un área cómoda para la espera en la atención y en realidad a todos los clientes se debería brindar un espacio cómodo y que ir al banco no sea sinónimo de estrés.
10	<b>¿Actualmente la agencia cuenta con un proceso de experiencia de cliente? ¿Qué acciones se ejecutan para brindarle una experiencia única al cliente?</b>	No siempre, pero al mes viene un personal del banco y se encarga de conversar con el cliente, y se encarga de preguntarle cómo le atendieron. No tenemos tan desarrollado la experiencia de cliente a comparación de otras agencias, porque a mi parecer es insuficiente que solo se visite una vez al mes la agencia para conocer las opiniones de los clientes, debería ser algo permanente.
11	<b>¿Por qué aspecto resaltante cree usted que un cliente recomendaría este banco? ¿Cuáles son los aspectos que le falta mejorar a la agencia?</b>	Considero que somos uno de los bancos que más beneficios brinda a sus clientes, tenemos promociones que otros bancos no brindan, el tener una cuenta sin costo, las promociones en festivales de puntos. Además, nuestros trabajadores tienen los conocimientos para asesorarlo, cualquier duda respecto al producto obtenido ellos la pueden despejar. Desde mi punto de vista te puedo decir que los clientes que vienen son comerciantes y aparte de que la atención sea buena obviamente ellos quieren que la atención sea rápida, lamentablemente en esta agencia muchas veces la espera es larga y eso estresa al cliente y no da una buena imagen al banco en general.
12	<b>¿Existe algún sistema de incentivos o privilegios para clientes antiguos? ¿Qué aspectos se toma en cuenta para brindar estos incentivos o privilegios?</b>	Mira para clientes antiguos, ahorita no. Más que por clientes antiguos es por perfil de cliente. Más que por antigüedad es por tipo de cliente, porque por ejemplo hay clientes que pueden tener 5 o 10 años pero mantiene una cuenta de ahorro normal, deposita y retira, su beneficio sería que no le cobramos nada pero un cliente que maneja en el banco su sueldo, su CTS y tarjeta de crédito, es más rentable al banco porque el banco va ir viendo mensualmente cuanto percibe y viendo eso le podemos dar préstamos, vehicular, hipotecario, esa es una forma de fidelizar a clientes. Por qué tú puedes tener tu cuenta sueldo, pero solo tienes eso, es decir aun no te fidelizo porque yo te fidelizo cuando tienes más de un producto con nosotros, ahí te estoy fidelizando.

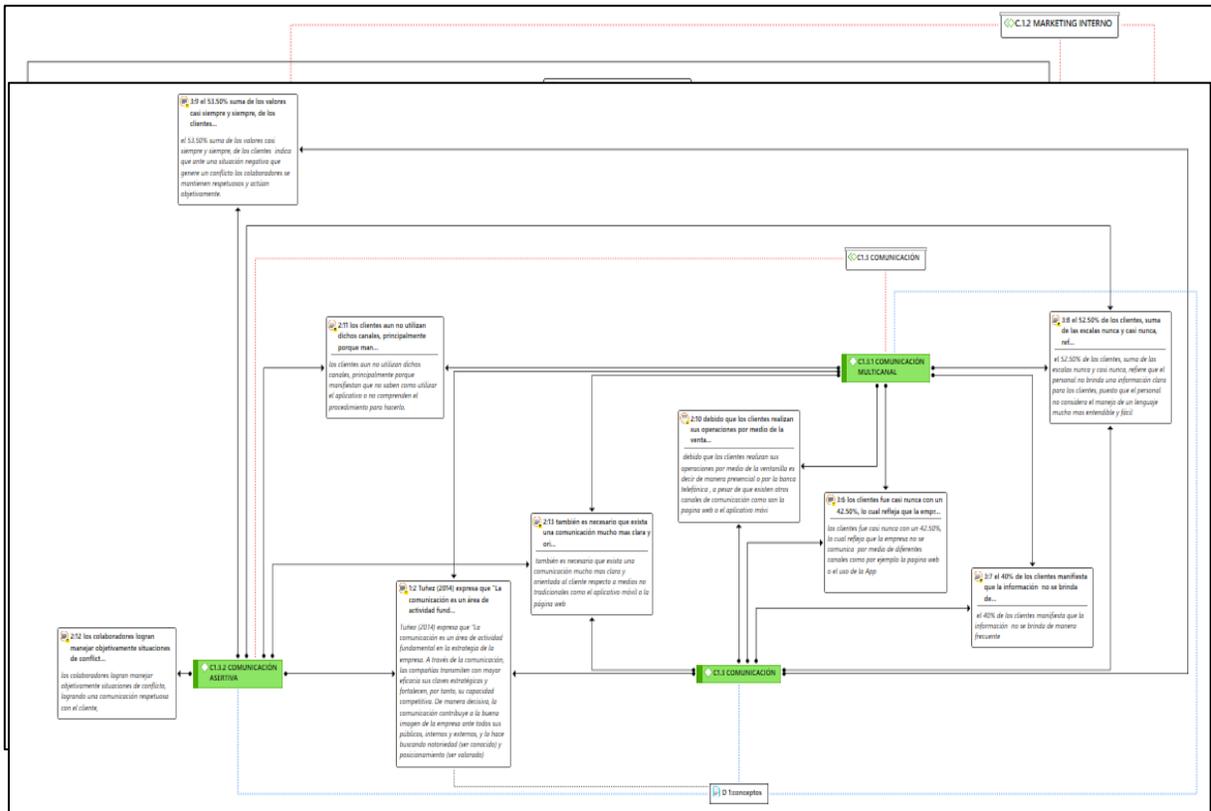
13	<p><b>¿De qué manera cree usted que se puede fidelizar a los clientes de la agencia?</b></p>	<p>Mira para fidelizar primero tienes que estar siempre para él, aunque no lo creas el cliente se fideliza más que con el banco es con el funcionario o colaborador, por ejemplo, si el cliente llama y te contesto si le cliente manda un correo y respondo rápido, estas fidelizando, que pasaría si el cliente llama o manda correo y no respondo o si no programamos cita entonces no vienes al banco, prefieres otro banco que si te ayude. Básicamente así fidelizamos a los clientes, porque obviamente si nosotros tratamos mal al cliente o no estamos para él, el cliente sale y dice Scotiabank me trato mal, pero si tienes una buena atención entonces nos recomiendan y recomiendan incluso al funcionario o colaborador, en mi caso personal, he atendido a muchos clientes porque son recomendados por otros, la recomendación es un punto que considero clave, porque un cliente que recomienda es porque esta fidelizado.</p>
----	--	---

**Anexo 8: Pantallazos del Atlas.ti**

**Análisis mixto de la subcategoría información**

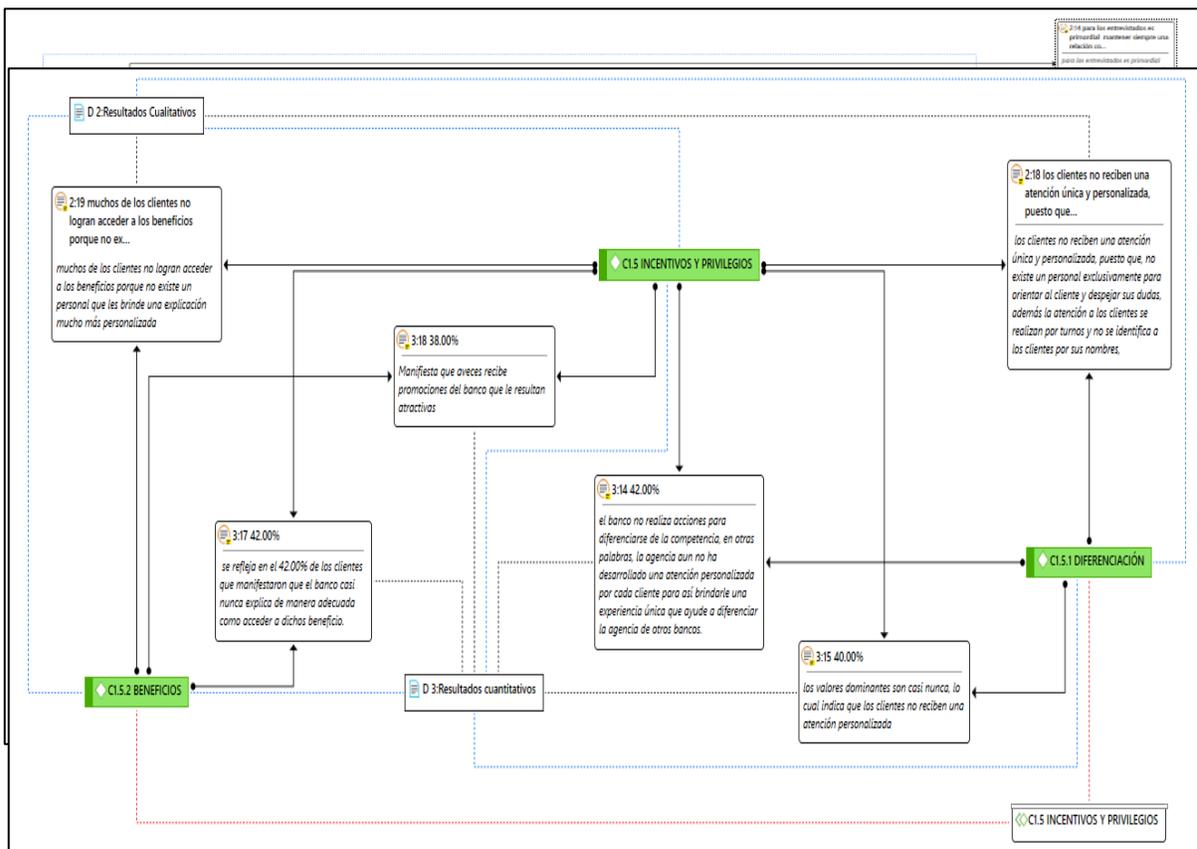


## Análisis mixto de la subcategoría marketing interno



## Análisis mixto de la subcategoría comunicación

## Análisis mixto de la subcategoría experiencia de cliente



## Análisis mixto de la subcategoría incentivos y privilegios

Anexo 9: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario para medir la fidelización de clientes

Nro	Items	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	
<b>Sub categoría 1: INFORMACIÓN</b>																						
Indicador 1: Feedback																						
1.	El banco solicita su opinión para conocer sus necesidades acerca de nuevos servicios o producto	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las																				
2.	Después del servicio el banco se comunica con Ud. para saber si estuvo conforme con el servicio																					
Indicador 2: Base de datos																						
3.	El banco le solicita actualizar sus datos personales (nombres completos, dirección, lugar de trabajo, número de celular, correo electrónico, entre otros)																					
<b>Sub categoría 2: MARKETING INTERNO</b>																						
Indicador 3: Servicio al cliente																						
4.	El personal lo atiende con actitud amigable																					
5.	El personal se muestra interesado por resolver sus dudas																					





Ficha de validez del cuestionario para medir la fidelización de clientes

Nro	Items	Suficiencia					Claridad				Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.				Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
Sub categoría 1: INFORMACIÓN		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje
Indicador 1: Feedback																					
1.	El banco solicita su opinión para conocer sus necesidades acerca de nuevos servicios o producto	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las																			
2.	Después del servicio el banco se comunica con Ud. para saber si estuvo conforme con el servicio	La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.																			
Indicador 2: Base de datos																					
3.	El banco le solicita actualizar sus datos personales (nombres completos, dirección, lugar de trabajo, número de celular, correo electrónico, entre otros)	No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub																			
Sub categoría 2: MARKETING INTERNO		La eliminación del ítem no afecta al indicador. El ítem no mide de manera relevante el indicador. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.																			
Indicador 3: Servicio al cliente																					
4.	El personal lo atiende con actitud amigable	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las																			
5.	El personal se muestra interesado por resolver sus dudas	La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.																			



15.	El tiempo de espera para la atención es el adecuado					4							4							4
<b>Sub categoría 4: INCENTIVOS Y PRIVILEGIOS</b>						Pje							Pje							Pje
Indicador 12: Diferenciación																				
16.	El banco brinda un servicio único en comparación de otros bancos					4							4							4
17.	Recibe atención personalizada					4							4							4
Indicador 13: Beneficios																				
18.	El banco brinda beneficios atractivos a sus clientes					4							4							4
19.	El banco explica de manera adecuada como puede acceder a beneficios o promociones					4							4							4

Validado por:

<b>Apellidos</b>	VILLON BRUNO	
<b>Nombres</b>	SABINO ERNESTO	
<b>Profesión</b>	ADMINISTRACION	
<b>Máximo grado obtenido</b>	DOCTOR	
<b>Especialidad</b>	ADMINISTRACION	
<b>Años de experiencia</b>	15 años	
<b>Cargo que desempeña actualmente</b>	Director de Progrado en el CAEN	<b>DNI:</b> 432 97584
		<b>Sello y firma:</b> 
<b>Fecha</b>	04 de 2019	

Ficha de validez del cuestionario para medir la fidelización de clientes

Nro	Items	Suficiencia					Claridad				Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.				Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
Sub categoría 1: INFORMACIÓN		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje
Indicador 1: Feedback		El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las																			
1.	El banco solicita su opinión para conocer sus necesidades acerca de nuevos servicios o producto																				
2.	Después del servicio el banco se comunica con Ud. para saber si estuvo conforme con el servicio																				
Indicador 2: Base de datos		La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.																			
3.	El banco le solicita actualizar sus datos personales (nombres completos, dirección, lugar de trabajo, número de celular, correo electrónico, entre otros)																				
Sub categoría 2: MARKETING INTERNO		La eliminación del ítem no afecta al indicador. El ítem no mide de manera relevante el indicador. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.																			
Indicador 3: Servicio al cliente																					
4.	El personal lo atiende con actitud amigable																				
5.	El personal se muestra interesado por resolver sus dudas																				





## Anexo 10: Fichas de validación de la propuesta



Universidad  
Norbert Wiener

Anexo 10. Ficha de validez de la propuesta

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: *Customer Experience Management para la fidelización de los clientes de una agencia bancaria*

Nombre de la propuesta: *Customer Experience Management*

Yo, *Juan P. Sebastián Yubero* identificado con DNI Nro *80096094* Especialista en *SB - JM*  
Actualmente laboro en *Galvón* Ubicado en *Juárez* Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado por objetivos	✓		✓		✓			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			

9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			

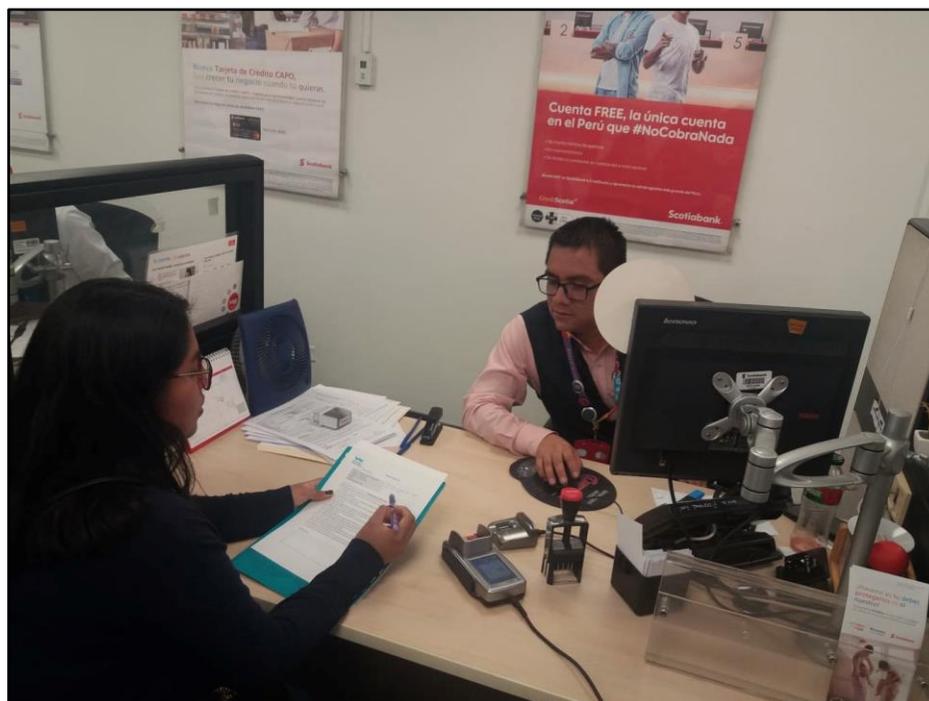
Y después de la revisión opino que:

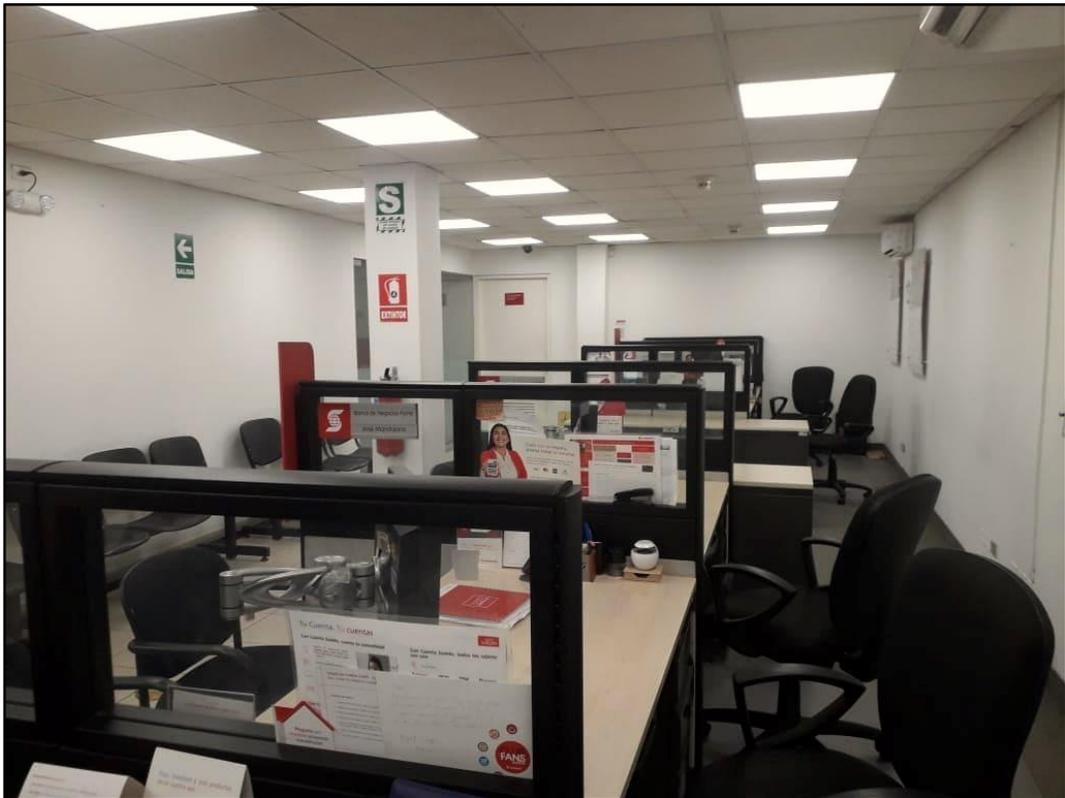
1. .... *Aplica* .....
2. .... ..
3. .... ..

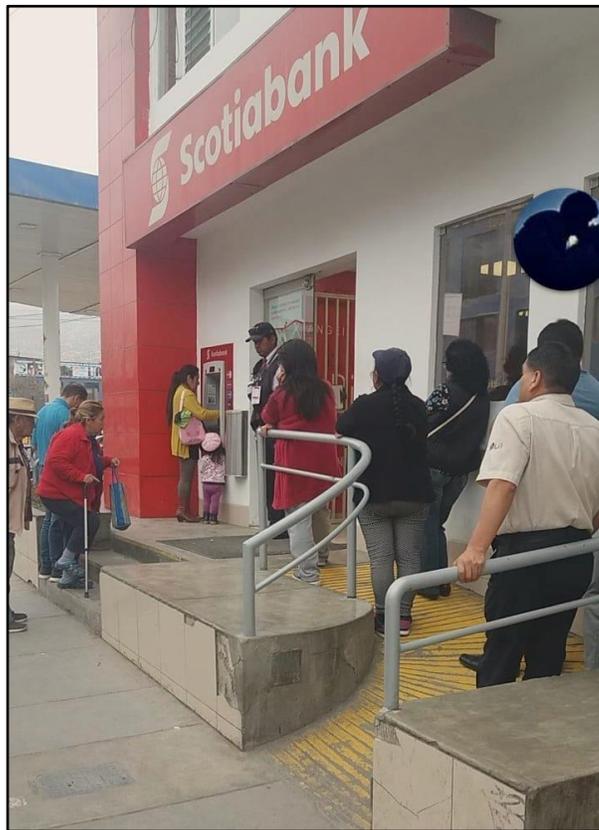
Es todo cuanto informo;

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma

## Anexo 11: Evidencia de la visita a la empresa







## Anexo 12: Matrices de trabajo

### 1. Planteamiento del problema

P r o b l e m a d e i n v e s t ig a c i ó n a n i v e l i n te r n a c i o n al	Informe mundial #1	Esencia del problema	Consolidación del problema
	Proceso secuencial de vínculo empresa-cliente para la fidelización	<p>La fidelización de clientes es un proceso largo. Inicialmente, la lealtad de los clientes es cognitiva, es decir se guía por creencias y valoraciones o descalificaciones de otros, luego, pasa a ser afectiva es ahí donde se crea una actitud hacia la marca, después se desarrolla la lealtad conativa que es el resultado de varios escenarios positivos en la misma empresa, generándose un fuerte compromiso y motivación, y finalmente la lealtad del comportamiento, es decir una fuerte actitud de recompra acompañada de una disposición para superar obstáculos.</p>	Internacional
	<b>Título del informe</b>		
	<b>ESTUDIO DEL PROCESO DE FIDELIZACIÓN DEL CONSUMIDOR FINAL</b>		
	<b>Referencia</b>		
	Fandos, JC., Estrada, M., Monferrer, D., y Callarisa, L. (2013). Estudio del proceso de fidelización del consumidor final. <i>Revista Brasileira de Marketing</i> , 12(4), 108-127. Recuperado de <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747654006">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747654006</a>		
	<b>Informe mundial #2</b>	<b>Esencia del problema</b>	<p>Con el avance de la tecnología el cliente puede interactuar con las empresas incluso mucho antes de visitarlas, puesto que existen herramientas digitales que lo ayudaran a informarse sobre las opciones en el mercado en adición a esto, el cliente se vuelve aún más exigente evaluando otras opciones con una mejor estrategia de marketing que motiven al cliente a cambiar de empresa. Debido a lo anterior a nivel mundial la fidelización de clientes es un aspecto que cobra mayor importancia en las empresas alrededor del mundo. Dichas empresas están comprendiendo que la fidelización de clientes se debe desarrollar con innovación dejando de lado herramientas de marketing cada vez menos usadas como promociones o descuentos, además de realizar un estudio profundo de las necesidades de los clientes y su comportamiento. No solo la fidelización de clientes es un reto para las empresas sino también comprender el proceso largo que implica crear lealtad hacia la marca superando los obstáculos, es decir campañas estratégicas de marketing de otras empresas. Actualmente los clientes buscan opciones en el mercado que brinden un servicio personalizado, flexible y que genere valor, facilidad de acceso a varios canales de la empresa, menos tiempo de espera y una experiencia de cliente única, por esa razón las organizaciones ponen al cliente en el núcleo de todas sus estrategias y crean iniciativas tales como Customer Relationship Management, Marketing Relacional, Marketing Emocional y User Experience Design, todos estos programas de fidelización tienen como finalidad una meta que persiguen la mayoría de las empresas en el mundo, la retención de clientes y la recomendación o marketing boca a boca.</p>
	Atributos importantes para la desarrollar lealtad	Cada vez más los clientes son menos leales debido a una fuerte competencia en el mercado y sobre todo cuando las empresas no generan estrategias únicas para diferenciarse de empresas que brindan un servicio similar. Factores como las comisiones por servicios, la calidad de servicio, la facilidad de acceso a sucursales y cajeros y el tiempo de espera en las agencias son determinantes para optar por una entidad bancaria. La fidelización se debe centrar en cuestionar constantemente las necesidades de los clientes y las acciones que toma la empresa para superar sus expectativas.	
	<b>Título del informe</b>		
	<b>FATORES RELEVANTES PARA A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO SETOR BANCÁRIO</b>		
<b>FACTORES RELEVANTES PARA LA LEALTAD DEL CLIENTE EN EL SECTOR BANCARIO</b>			
<b>Referencia</b>			
Junqueira, B., Castro, F., y Ricardi, E. (2019). Fatores relevantes para a fidelização de clientes no setor bancário. <i>Gestão &amp; Produção</i> , 26(2). Recuperado de <a href="http://www.scielo.br/pdf/gp/v26n2/0104-530X-gp-26-2-e2828.pdf">http://www.scielo.br/pdf/gp/v26n2/0104-530X-gp-26-2-e2828.pdf</a>			
<b>Informe mundial #3</b>	<b>Esencia del problema</b>		
Uso de herramientas de gestión para fidelizar a los clientes	Con la presencia digital la interacción empresa-cliente genera altas expectativas en los consumidores y se vuelve un reto fidelizarlo. Para ellos es importante que se brinde un servicio personalizado, flexible y que genere valor. Según estudios recientes demuestran que la ya no basta con ser competitivos ahora es el momento de ser transformadores, es decir poner al cliente como el centro o núcleo de todas las estrategias corporativas y desarrollar iniciativas tales como programas de fidelización, gestión de cadena de valor, customer relationship management, marketing relacional y user experience design, a fin de fidelizar y retener al cliente.		
<b>Título del informe</b>			
<b>LA INFLUENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN BANCOS MINORISTAS NIGERIANOS</b>			

	Obioha, O., Garg, A. (2018). Corporate governance practices' influence on customer loyalty in Nigerian retail banks. <i>Acta Commercii</i> , 18(1), 1-12. Recuperado de <a href="http://www.scielo.org.za/pdf/acom/v18n1/19.pdf">http://www.scielo.org.za/pdf/acom/v18n1/19.pdf</a>		
P r o b l e m a d e i n v e s t i g a c i ó n a n i v e l n a c i o n a l	<b>Informe nacional #1</b>	<b>Esencia del problema</b>	<b>Consolidación del problema</b>
	La fidelización mediante la experiencia de cliente	La mayoría de las empresas en Perú son catalogadas como recolectoras ya que están enfocadas en obtener feedback de sus clientes, pero no todas las empresas saben cómo ejecutar proyectos de fidelización de manera innovadora. Actualmente el correo electrónico es el canal más utilizado, pero de menos impacto en cambio, las Apps móviles con mayor impacto en el cliente se dejan de lado perdiendo la oportunidad de interactuar con el cliente. En el Perú solo el 19% de los empleados afirman con total seguridad que la información de feedback se distribuye a toda la empresa y que los informes se actualizan mensualmente.	Nacional
	<b>Título del informe</b>		En el Perú la mayoría de las empresas que realizan acciones para fidelizar a sus clientes son catalogadas como recolectoras porque se enfocan en obtener Feedback sin embargo este no llega a todas las áreas de la empresa. Es cierto que las empresas empiezan a crear áreas pequeñas de experiencia de cliente, pero no tienen una gerencia dedicada a ello, en el Perú la herramienta más utilizada para obtener opiniones de clientes es el correo electrónico seguida de call center, pero se deja de lado herramientas digitales como Apps móviles que son de mayor interacción e impacto. Es importante contar con un área específica dedicada a crear soluciones innovadoras para saber que espera el cliente de la empresa.  En el contexto peruano, específicamente el sector bancario cuenta con una aceptación regular, no obstante, es crucial tomar en cuenta aspectos como la calidad de la atención, el uso responsable de los datos, la privacidad de los clientes, la seguridad de las operaciones y la accesibilidad. Para los peruanos, en el sector bancario, la fidelización es consecuencia de la satisfacción que se genera cuando la empresa brinda una buena atención a sus clientes. Cuando se crean relaciones de largo plazo y el cliente esta fidelizado, en consecuencia, este desarrolla un fuerte compromiso y motivación que lo impulsa a promover la marca entre sus amigos, familiares y conocidos, esta recomendación será única puesto que, en su mente la empresa es su única opción de calidad.
	<b>ESTUDIO SOBRE EL DESARROLLO DE LA EJECUCIÓN DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE EN EL MERCADO PERUANO</b>		
	<b>Referencia</b>		
	Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC). (2017). Estudio sobre el desarrollo de la ejecución de la experiencia de cliente en el mercado peruano. Recuperado de <a href="https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/finance/CEX_Per%C3%BA.pdf">https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/finance/CEX_Per%C3%BA.pdf</a>		
	<b>Informe nacional #2</b>	<b>Esencia del problema</b>	
	Aspectos importantes en el sector bancario peruano para lograr fidelización	Los clientes ahora evalúan previamente mediante las herramientas digitales, e incluso tienen una primera interacción sin necesidad de ir a la misma empresa. Muchas empresas en el Perú de diferentes sectores ya se preocupan por estudiar qué aspectos son los más valorados por los clientes; específicamente en el Perú se valoran los siguientes aspectos: Por un lado, las prácticas empresariales, es decir el uso responsable de los datos, privacidad de los clientes y comportamiento del banco dentro de la ley. Por otro lado, la credibilidad del producto o servicio, comprensión en el proceso de las operaciones y seguridad en las operaciones.	
	<b>Título del informe</b>		
	<b>EL NUEVO CONSUMIDOR LATINOAMERICANO: CUESTIÓN DE CONFIANZA – INFORME ESPECIAL DE LLORENTE &amp; CUENCA</b>		
	<b>Referencia</b>		
	Llorente & Cuenca. (2018). El nuevo consumidor latinoamericano: Cuestión de confianza Análisis regional de seis sectores económicos. Recuperado de <a href="https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2018/07/170718_DI_ConsumerTrust_LatAm_ESP.pdf">https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2018/07/170718_DI_ConsumerTrust_LatAm_ESP.pdf</a>		
<b>Informe nacional #3</b>	<b>Esencia del problema</b>		
Fidelidad de consumidores peruanos	La satisfacción de los clientes de la banca peruana se encuentra en promedio regional aceptable. Según el análisis de lealtad a 4 bancos en el Perú mediante Net Promoter Score (NPS). Por otro lado, el reto más grande es aumentar el nivel de recomendación, es decir convertir a los clientes en promotores, generar en ellos un fuerte compromiso y motivación.		
<b>Título del informe</b>			
<b>SATISFACCIÓN Y FIDELIDAD DE LOS CONSUMIDORES EN EL PERÚ – INFORME DICHTER &amp; NEIRA</b>			
<b>Referencia</b>			
Dichter & Neira Research Network. (2015). Satisfacción y Fidelidad de los consumidores (Caso: Banca en Perú). Recuperado de <a href="http://www.dichter-neira.com/wp-content/uploads/2016/02/La_Satisfaccion_de_los_bancos_en_Peru.pdf">http://www.dichter-neira.com/wp-content/uploads/2016/02/La_Satisfaccion_de_los_bancos_en_Peru.pdf</a>			

## 2. Antecedentes

Datos del antecedente 1: Nacional			
Título	Estrategias del lovemark y su impacto en la fidelización de los clientes del banco de crédito BCP- Agencia Gamarra del Distrito de Trujillo	Metodología	
Autor	Paiva Ramírez, Erika Lisbeth Lugar: La Libertad-Perú	Tipo	--
Año	2015	Enfoque	--
Objetivo	Determinar el impacto de las estrategias de lovemark en la fidelización de los clientes del Banco de Crédito del Perú- Agencia Gamarra del Distrito de Trujillo 2015.	Diseño	Explicativo
Resultados	Según la investigación, para el primer objetivo: Se identificó que la estrategia de mayor impacto es el servicio personalizado(intimidad), seguido de la experiencia del uso del servicio (sensualidad) y por su trayectoria (misterio). Además, para el segundo objetivo se concluyó que en vínculo emocional con la marca si contribuye a ser cliente frecuente. Finalmente, para el último objetivo se demostró que los clientes prefieren ser llamados por su nombre ya que sienten familiaridad y confianza al ser tratados como parte de la entidad bancaria.	Método	Inductivo – Deductivo Analítico – Sintético Método Estadístico
		Población	410
		Muestra	200 clientes
		Técnicas	Encuesta y entrevista
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	El impacto de las estrategias del lovemark es favorable en la fidelización de los clientes del Banco de Crédito del Perú. Además, se conocieron los siguientes resultados: la intimidad es decir el servicio personalizado genera mayor impacto, además la estrategia más utilizada es la sensualidad, asimismo, la personalización es un factor influyente en la fidelización, y, por último, el banco hace uso de la estrategia del misterio.	Método de análisis de datos	---
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Paiva (2015) realizó la tesis titulada <i>Estrategias del lovemark y su impacto en la fidelización de los clientes del banco de crédito BCP- Agencia Gamarra del Distrito de Trujillo</i> , la investigación se realizó aplicando el método inductivo – deductivo, analítico – sintético y estadístico, con una muestra de 200 clientes de un total de 410 personas, además utilizó encuestas y entrevista para la recopilación de datos. El objetivo de la investigación fue determinar el impacto de las estrategias de lovemark en la fidelización de los clientes del Banco de Crédito del Perú- Agencia Gamarra del Distrito de Trujillo. Finalmente, se concluyó que el impacto de las estrategias de lovemark es favorable en la fidelización de los clientes, siendo el servicio personalizado (intimidad) el que genera mayor impacto, asimismo la estrategia más utilizada actualmente por el banco es la experiencia del uso de servicio (sensualidad), además se determinó que el banco utiliza la estrategia de misterio puesto que utiliza un tipo de publicidad que tiene como objetivo crear un vínculo emocional con los clientes.		

Redacción final al estilo artículo  (5 líneas)	Paiva (2015) evidenció que las estrategias de lovemark tienen un impacto positivo en la fidelización de los clientes, específicamente el servicio personalizado genera mayor impacto ya que hace sentir al cliente único, además se identificó que el banco utiliza la estrategia de gestión de experiencia de usuario y establece un vínculo emocional con el cliente mediante su publicidad ya que utiliza en ella elementos que evocan a la trayectoria de la empresa.
Referencia (tesis)	Paiva, E. (2015). <i>Estrategias del lovemark y su impacto en la fidelización de los clientes del banco de crédito BCP- Agencia Gamarra del Distrito de Trujillo</i> . (Tesis de licenciatura) Perú: Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de <a href="http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5286/paivaramirez_erika.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5286/paivaramirez_erika.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>

Datos del antecedente 2: Nacional			
Título	Factores que intervienen en la fidelización de los clientes VIP del BBVA Continental Oficina Mall Plaza Trujillo, 2018	Metodología	
Autor	Lara Rodríguez, Claudia Marylia Lugar: Trujillo, Perú	Tipo	Descriptivo
Año	2018	Enfoque	Cuantitativo
Objetivo	Determinar los factores que intervienen en la fidelización de los clientes VIP de BBVA Continental Oficina Mall Plaza Trujillo 2018.	Diseño	No experimental, transversal
Resultados	Los resultados destacaron que los procesos organizativos el 70% de clientes VIP con una percepción negativa del tiempo óptimo de espera y constante actualización de datos; y personalización, con más del 50% de encuestados con una opinión negativa con respecto a las ofertas pre-aprobadas y la flexibilidad de estas. Por otro lado, hubo resultados alentadores, en el caso de los factores: humano con más del 50% de clientes VIP de acuerdo con la Atención de los colaboradores de la Oficina Mall Plaza, y el factor reclamos con más del 60% de clientes VIP que aseguran la solución del conflicto alguna vez generado en la atención sin que el trato de los colaboradores cambie para con ellos.	Método	
		Población	383
		Muestra	192
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	En el estudio se rescató 5 conclusiones: el factor humano a pesar de tener una aceptación del 58,3% no es un resultado esperado ya que siendo un recurso importante debería obtener mayor porcentaje de aceptación, por otro lado, sobre los procesos el tiempo de espera es un factor preocupante, asimismo la percepción de los clientes sobre la actualización de los datos no es la mejor. Como tercera conclusión, los clientes consideran que no existe personalización porque no obtienen promociones y beneficios adecuados para sus necesidades.	Método de análisis de datos	Estadística descriptiva, el cálculo del Alfa de Cronbach, la distribución de frecuencia, los gráficos y datos, manejo de SPSS, Microsoft Office Excel.

Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Lara (2018) realizó la tesis titulada <i>Factores que intervienen en la fidelización de los clientes VIP del BBVA Continental Oficina Mall Plaza Trujillo, 2018</i> , la investigación se realizó mediante un enfoque cuantitativo, aplicando un diseño no experimental y transversal, con una muestra de 192 clientes de un total de 383 personas, además se utilizó encuestas para la recolección de datos. Con respecto al objetivo, se planteó determinar los factores que intervienen en la fidelización de los clientes VIP de BBVA Continental Oficina Mall Plaza Trujillo 2018, dando como resultado que en los procesos organizativos el 70% de clientes VIP con una percepción negativa del tiempo óptimo de espera y constante actualización de datos; y personalización, con más del 50% de encuestados con una opinión negativa con respecto a las ofertas pre-aprobadas y la flexibilidad de estas. Por otro lado, hubo resultados alentadores, en el caso de los factores: humano con más del 50% de clientes VIP de acuerdo con la Atención de los colaboradores de la Oficina Mall Plaza, y el factor reclamos con más del 60% de clientes VIP que aseguran la solución del conflicto alguna vez generado en la atención sin que el trato de los colaboradores cambie para con ellos. Finalmente, se concluyó que, a pesar de algunos factores por mejorar, si existe un nivel bueno de recomendación, esto debido al posicionamiento de la marca.
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Lara (2018) evidenció que los factores que intervienen en la fidelización de los clientes VIP del BBVA continental, son referentes a 5 factores: factor humano, procesos organizativos, personalización, calidad y reclamos. En síntesis, se puede decir que, para el caso del BBVA, es importante poner énfasis en la reducción de los tiempos de espera, personalizar la atención y la actualización de los datos.
Referencia (tesis)	Lara, C. (2018). <i>Factores que intervienen en la fidelización de los clientes VIP del BBVA Continental Oficina Mall Plaza Trujillo, 2018</i> . (Tesis de licenciatura) Perú: Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de <a href="http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23964/lara_rc.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23964/lara_rc.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>

Datos del antecedente 3: Nacional			
Título	Calidad del Servicio y su contribución a la Fidelización de los clientes de la Agencia Interbank, tienda 773 TF Piura Sánchez Cerro, año 2018	Metodología	
Autor	De la Cruz Álamo, Néstor Geraldo Lugar: Trujillo, Perú Vences Olivares, Michael Jair	Tipo	Correlacional
Año	2018	Enfoque	Cuantitativo
Objetivo	Determinar la contribución de la calidad del servicio en la fidelización de los clientes de la agencia Interbank, tienda 773 TF Piura Sánchez Cerro, año 2018.	Diseño	No experimental de corte transversal.
Resultados	Se encontró que, para los clientes, el nivel de calidad es regular y las dimensiones empatía confiabilidad, responsabilidad y seguridad tienen una valoración media. Asimismo, el nivel de fidelización es considerado como medio.	Método	
		Población	20338
		Muestra	377
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	Se determinó que la calidad de servicio es buena, y que, respecto a las dimensiones mencionadas, se debe mejorar y tomar en cuenta la empatía en las futuras capacitaciones y generar confianza para	Método de análisis de datos	Los datos fueron procesados empleando el programa SPSS V.23, previa elaboración de la base de datos en el

	dar pie a una relación duradera. Asimismo, se puntualiza en mejorar la experiencia del cliente y gestionar el marketing interno de los colaboradores.		programa Excel y se utilizó la estadística descriptiva y analítica.
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	De la Cruz y Vences (2018) realizó la tesis titulada <i>Calidad del Servicio y su contribución a la Fidelización de los clientes de la Agencia Interbank, tienda 773 TF Piura Sánchez Cerro, año 2018</i> , la investigación lo realizó mediante un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y transversal, con una muestra de 377 clientes de un total de 20338, además se utilizó encuestas para la recopilación de los datos. El objetivo de la investigación fue determinar la contribución de la calidad del servicio en la fidelización de los clientes de la agencia Interbank, tienda 773 TF Piura Sánchez Cerro, año 2018, obteniendo como resultados que el nivel de calidad es regular y las dimensiones empatía confiabilidad, responsabilidad y seguridad tienen una valoración media. Asimismo, el nivel de fidelización es considerado como medio. Respecto a las conclusiones resaltantes, se debe mejorar y tomar en cuenta la empatía en las futuras capacitaciones y generar confianza para dar pie a una relación duradera. Asimismo, se puntualiza en mejorar la experiencia del cliente y gestionar el marketing interno de los colaboradores.		
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	De la Cruz y Vences (2018) evidenció que el nivel de calidad es regular y las dimensiones empatía confiabilidad, responsabilidad y seguridad tienen una valoración media. Asimismo, el nivel de fidelización es considerado como medio, esto quiere decir que es necesario tomar medidas relacionadas a incrementar el nivel de fidelización tomando en cuenta aquellas dimensiones que cuentan con los porcentajes más bajos.		
Referencia (tesis)	De la Cruz y Vences (2018). <i>Calidad del Servicio y su contribución a la Fidelización de los clientes de la Agencia Interbank, tienda 773 TF Piura Sánchez Cerro, año 2018</i> . (Tesis de licenciatura) Perú: Universidad Privada Antenor Orrego. Recuperado de <a href="http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/5373/1/T_ADMP_DELACRUZ.NESTOR_VENCES.MICHAEL_CALIDAD.SERVICIO.FIDELIZACION.INTERBANK_DATOS.pdf">http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/5373/1/T_ADMP_DELACRUZ.NESTOR_VENCES.MICHAEL_CALIDAD.SERVICIO.FIDELIZACION.INTERBANK_DATOS.pdf</a>		

Datos del antecedente 4: Nacional			
Título	Neuromarketing y fidelización de marca BCP agencia Lampa, Lima Cercado, 2018.	Metodología	
Autor	Crisóstomo Huaríng, Trilce Lugar: Lima	Tipo	descriptivo correccional
Año	2018	Enfoque	Cuantitativo
Objetivo	determinar la relación entre neuromarketing y fidelización de la marca BCP agencia Lampa, Lima Cercado, con la finalidad de comunicar las nuevas herramientas del neuromarketing que ayudan a generar mayor lealtad del cliente con la marca.	Diseño	Experimental con corte transversal
Resultados	De los resultados obtenidos, se pudo determinar que existe una correlación positiva moderada, por lo que esto determina que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Concluyendo que la significancia de la prueba de Rho de Spearman salió menor a 0.05, se afirma que existe relación entre neuromarketing y la fidelización de la marca, así también que existe relación entre neuromarketing y la marca concreta BCP, además que existe correlación entre neuromarketing y valoración de la marca BCP y finalmente existe una correlación entre neuromarketing y la repetición de compra de la marca BCP.	Método	Hipotético deductivo
		Población	2861
		Muestra	123
		Técnicas	Encuesta
Conclusiones	Mediante la investigación se llegaron a 4 conclusiones puntuales: Primero, se concluye que existe relación entre neuromarketing y fidelización de la marca BCP Agencia Lampa, con un coeficiente de correlación positiva moderada. Segundo, que existe relación entre el neuromarketing y la marca concreta BCP Agencia Lampa, con un coeficiente de correlación positiva moderada. Tercero, si existe	Instrumentos	Cuestionario

	relación entre el neuromarketing y la valoración de marca BCP, con un coeficiente de correlación positiva baja. Por último, si existe relación entre el neuromarketing y la repetición de compra de la marca BCP Agencia Lampa, con un coeficiente de correlación positiva baja.	Método de análisis de datos	Tabulación, Codificación, Tratamiento estadístico con el programa SPSS.
Redacción final al estilo Tesis	Crisóstomo (2018) realizó la tesis titulada <i>Neuromarketing y fidelización de marca BCP agencia Lampa, Lima Cercado, 2018</i> , la investigación lo realizó mediante un enfoque descriptivo correlacional, aplicando el método hipotético deductivo y cuantitativo, con una muestra de 123 trabajadores de un total de 2861 personas, se utilizó encuestas para la recopilación de datos. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre neuromarketing y fidelización de la marca BCP agencia Lampa, dando como resultado que si existe relación entre neuromarketing y la fidelización de la marca, además se indica que el neuromarketing es una herramienta fundamental para lograr posicionamiento ya que a través de este se podrá conocer cómo funciona la mente del cliente cuando va a tomar una decisión y crear para ello estrategias adecuadas que permitan la lealtad con el servicio o producto. Por otro lado, se encontró que el vínculo emocional es lo que retiene a los clientes, no solo se le debe brindar una buena atención se debe ir más allá creando lazos inquebrantables como lo son aquellos construidos en base a emociones del cliente. Para concluir, se encontró que las compras repetitivas tienen relación con el impacto en el cliente y este impacto tiene que estar relacionado a lo emocional, no a los beneficios del producto, sino conocer cómo funciona la mente del consumidor ya que esto permitirá plantear estrategias adecuadas para no perder el posicionamiento que la marca ha logrado en la mente del consumidor.		
Redacción final al estilo artículo	Crisóstomo (2018) evidenció que existe relación entre neuromarketing y la fidelización de la marca, así también que existe relación entre neuromarketing y la marca concreta BCP, además que hay relación entre neuromarketing y valoración de la marca BCP y finalmente existe relación entre neuromarketing y la repetición del servicio de la marca BCP. De todo lo anterior se concluye que el neuromarketing ayuda a las estrategias de fidelización ya que se estudia y evalúa como piensa y actúa el cliente, es de gran utilidad puesto que, ya no es suficiente brindar un producto de calidad para así retener al cliente, ahora se busca crear lazos entre cliente y empresa.		
Referencia (tesis)	Crisóstomo, T. (2018). <i>Neuromarketing y fidelización de marca BCP agencia Lampa, Lima Cercado, 2018</i> . (Tesis de licenciatura) Perú: Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de <a href="http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19439/Cris%20b3stomo_HTA.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19439/Cris%20b3stomo_HTA.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>		

Datos del antecedente 5: Nacional			
Título	Calidad de atención y fidelización de clientes en la Financiera CrediScotia de la Agencia Independencia - Distrito Trujillo, 2017.	Metodología	
Autor	Valdivia Campos, Renzo Enrico Lugar: Trujillo - Perú	Tipo	Correlacional
Año	2017	Enfoque	Cuantitativa
Objetivo	determinar el nivel de influencia de la calidad de atención sobre la fidelización de clientes en la Financiera CrediScotia de la Agencia Independencia - Distrito Trujillo, 2017	Diseño	No experimental - transversal
Resultados	Después de la recopilación de datos se determina que el valor de correlación entre las variables de estudio es de un 0.561 con un nivel de Significancia (Bilateral) < 0.01, afirmando la hipótesis general con una correlación positiva moderada media entre las variables.	Método	Hipotético – deductivo
		Población	750
		Muestra	206
		Técnicas	Encuesta
Conclusiones	Se determinó que existe una correlación positiva entre la calidad del servicio y la fidelización de los clientes. Además, la capacidad de respuesta de los colaboradores influye en la fidelidad, asimismo la seguridad y la empatía son factores importantes para lograr un cliente fiel.	Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Técnica de procesamiento de datos, estadística descriptiva e inferencial.

Redacción final al estilo Tesis	Valdivia (2017) realizó la tesis titulada <i>Calidad de atención y fidelización de clientes en la Financiera CrediScotia de la Agencia Independencia - Distrito Trujillo, 2017</i> , la investigación se realizó mediante un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional de corte transversal. La muestra se conformó por 206 clientes de una población total de 750 personas, se utilizaron encuestas para la recopilación de datos. El objetivo de la investigación fue determinar el nivel de influencia de la calidad de atención sobre la fidelización de clientes en la Financiera CrediScotia de la Agencia Independencia - Distrito Trujillo, 2017 la relación entre el marketing relacional y la lealtad de los clientes en el Banco de Crédito del Perú, Breña, 2017-2018, obteniendo como resultado que la calidad de la atención influye significativamente en la fidelización de los clientes. Se llegó a concluir que la capacidad de respuesta de los colaboradores influye en la fidelidad, asimismo la seguridad y la empatía son factores importantes para lograr un cliente fiel, por ello se enfatiza en brindar un excelente servicio, con una atención cálida y agradable, ambientes cómodos y lo más importante, la repuesta ante las inquietudes y necesidades de los clientes se debe responder lo más rápido posible, ante sus expectativas satisfechas lograran recomendar e integrar en la data de la entidad a personas de su entorno.
Redacción final al estilo artículo	Valdivia (2017) evidenció que existe una relación positiva entre las variables calidad de atención y fidelización de clientes en la <i>Financiera CrediScotia de la Agencia Independencia - Distrito Trujillo 2017</i> , por ello se enfatiza en brindar un excelente servicio, con una atención cálida y agradable, ambientes cómodos y lo más importante, la repuesta ante las inquietudes y necesidades de los clientes se debe responder lo más rápido posible, ante sus expectativas satisfechas lograran recomendar e integrar en la data de la entidad a personas de su entorno.
Referencia (tesis)	Valdivia, R. (2017). <i>Calidad de atención y fidelización de clientes en la Financiera CrediScotia de la Agencia Independencia - Distrito Trujillo, 2017</i> . (Tesis de maestría) Perú: Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de <a href="http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/35700/valdivia_cr.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/35700/valdivia_cr.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>

Datos del antecedente 1: Internacional			
Título	Satisfacción del cliente y lealtad en una institución financiera Estudio de caso - Ecobank Camerún	Metodología	
Autor	Mankem Relindis Foji Lugar: Camerún	Tipo	Correlacional
Año	2017	Enfoque	
Objetivo	Determinar la relación entre la satisfacción del cliente y la lealtad del cliente.	Diseño	
Resultados	Por un lado, se encontró que el 40% de los clientes están muy satisfechos con la oferta de productos y servicios por Ecobank. Además, el 55% de clientes son muy propensos a recomendar el banco entre sus conocidos, amigos y familiares. Asimismo, el 60% manifestó sentirse muy satisfecho con los servicios bancarios y la capacidad del banco de cumplir con sus demandas. Por otro lado, según la entrevista realizada a un colaborador con más de 12 años en la entidad financiera, manifestó que las condiciones de trabajo son un factor influyente de motivación laboral y repercuten directamente en la satisfacción del cliente, porque los empleados son la imagen de la empresa y si ellos están en buenas condiciones de trabajo serán capaces de trabajar bien y resolver situaciones complicadas.	Método	Cualitativo -Cuantitativo
		Población	
		Muestra	100
		Técnicas	Encuesta y entrevista a profundidad
Conclusiones	En la investigación se demostró que los empleados desempeñan un papel muy importante en la satisfacción y lealtad del cliente. Dicha lealtad solo se puede lograr cuando los empleados se encuentren satisfechos, es decir con buenas condiciones de trabajo y reciban un buen pago. Por otro lado, se halló que cuando los clientes se encuentran satisfechos están dispuestos a pagar precios más altos y recomiendan el servicio a sus conocidos. En síntesis, se puede decir que los empleados deben ser tratados como un activo principal porque una vez que ellos sean tratados bien, estarán motivados y trabajarán de manera más eficiente para satisfacer las necesidades de los clientes y esto es vital ya que se debe recordar que encontrar un nuevo cliente es más costoso que mantener a uno existente.	Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Análisis estadístico
Redacción final al estilo Tesis	Mankem (2017) realizó la tesis titulada <i>Satisfacción del cliente y lealtad en una institución financiera Estudio de caso - Ecobank Camerún</i> , la investigación es de tipo correlacional, aplicando el método cualitativo y cuantitativo, con una muestra de 100 trabajadores, utilizó encuestas y entrevista de profundidad para la recopilación de datos. Asimismo, el objetivo principal de la investigación fue determinar la relación entre la satisfacción del cliente y la lealtad del cliente. De lo anterior se concluyó que los empleados desempeñan un papel muy importante en la satisfacción y lealtad del cliente ya que dicha lealtad solo se puede lograr cuando los empleados se encuentren satisfechos, es decir con buenas condiciones de trabajo y reciban un pago justo. En cambio, si el empleado esta insatisfecho será propenso a sufrir de estrés y no realizará su trabajo eficientemente, por lo tanto, elevará la carga de trabajo y mostrará desmotivado. Por otro lado, se halló que cuando los clientes se encuentran satisfechos están dispuestos a pagar precios más altos y recomiendan el servicio a sus conocidos. En resumen, los empleados		

	deben ser tratados como un activo principal porque una vez que ellos sean tratados bien, estarán motivados y trabajarán de manera más eficiente para satisfacer las necesidades de los clientes y esto es vital ya que se debe recordar que encontrar un nuevo cliente es más costoso que mantener a uno existente.
Redacción final al estilo artículo	Mankem (2017) evidenció que la atención cordial y la respuesta rápida a los problemas de los clientes son un motivante de fidelización, además manifiesta que, los empleados deben ser tratados como un activo principal dentro de la empresa ya que los empleados son también clientes (clientes internos) y la primera interacción del cliente con la empresa es a través de ellos. Debido a lo anterior, es necesario que los colaboradores se encuentren en un ambiente laboral que les permita desarrollarse y disfrutar del trabajo, porque estarán motivados y trabajarán de manera más eficiente para atender y resolver las necesidades de los clientes y esto es vital ya que se debe recordar que encontrar un nuevo cliente es más costoso que mantener a uno existente.
Referencia (tesis)	Mankem, F. (2017). Satisfacción del cliente y lealtad en una institución financiera Estudio de caso - Ecobank Camerún. (Tesis de licenciatura) Camerún: Centria-University of Applied Sciences. Recuperado de <a href="https://pdfs.semanticscholar.org/25e1/4be62e6559ffd43caae5a9d0da91405c298e.pdf">https://pdfs.semanticscholar.org/25e1/4be62e6559ffd43caae5a9d0da91405c298e.pdf</a>

Datos del antecedente 2: Internacional			
Título	Propuesta de mejoras del servicio al cliente en las entidades financieras	Metodología	
Autor	Luz Ayda, Ortiz Herrera Lugar: Bogotá - Colombia	Tipo	
Año	2015	Enfoque	Cualitativo
Objetivo	Diseñar una propuesta de mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente en Bancolombia S.A., Buenavista, que permita aumentar la participación en el mercado financiero por la preferencia y reconocimiento entre las entidades financieras del sector; logrando diferenciación entre las instituciones financieras por el excelente servicio brindado al cliente.	Diseño	Experimental, longitudinal
Resultados	Se obtuvo que la mayoría de los clientes del banco considera que los mensajes no son transmitidos de manera clara, además la atención no es dinámica, asimismo la atención es regular y los canales de acceso no son de fácil comprensión. Además, los clientes aseguraron que no estarían dispuestos a recomendar la oficina por los motivos anteriormente mencionados.	Método	
		Población	1420
		Muestra	90
Conclusiones	Luego de realizar el estudio y la recolección de datos para identificar los principales problemas, se procedió a implementar mejoras. Los resultados fueron que se logró mejorar la calidad en la atención, reducir el tiempo de espera y dinamizar el proceso de atención, además se incentivó a los clientes a utilizar los canales digitales. Para concluir, se logró incrementar el porcentaje de personas que usarían nuevamente el servicio y lo recomendarían con sus más cercanos.	Técnicas	Observación, revisión documentaria.
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis	Ortiz (2015) realizó la tesis titulada <i>Propuesta de mejoras del servicio al cliente en las entidades financieras</i> mediante un enfoque cualitativo, de diseño experimental de corte longitudinal ya que se aplicaron mejoras reales en la agencia bancaria y además se tomaron resultados antes y después de la aplicación, además se tomó como población a 1420 que utilizan el servicio, y como muestra se obtuvo 90 clientes mediante el muestreo probabilístico aleatorio simple, además se utilizó encuestas para la recopilación de datos. Asimismo, el objetivo principal de la investigación fue: Diseñar una propuesta de mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente en Bancolombia S.A., Buenavista, que permita aumentar la participación en el mercado financiero por la preferencia y reconocimiento entre las entidades financieras del sector; logrando diferenciación entre las instituciones financieras por el excelente servicio brindado al cliente. Entre los resultados se señaló que la mayoría de los clientes del banco considera que los mensajes no son transmitidos de manera clara, además la atención no es dinámica, asimismo la atención es regular y los canales de acceso no son de fácil comprensión. Además, los clientes aseguraron que no estarían dispuestos a recomendar la oficina por los motivos anteriormente mencionados. Para finalizar, se concluye que se logró mejorar la calidad en la atención, reducir el tiempo de espera y dinamizar el proceso de atención,		

	además se incentivó a los clientes a utilizar los canales digitales, en adición a ello, se logró incrementar el porcentaje de personas que usarían nuevamente el servicio y lo recomendarían con sus más cercanos.
Redacción final al estilo artículo	Ortiz (2015) evidenció que la luego de realizar el estudio y la recolección de datos para identificar los principales problemas, se procedió a implementar mejoras. Los resultados fueron que se logró mejorar la calidad en la atención, reducir el tiempo de espera y dinamizar el proceso de atención, además se incentivó a los clientes a utilizar los canales digitales. Para concluir, se logró incrementar el porcentaje de personas que usarían nuevamente el servicio y lo recomendarían con sus más cercanos, esto quiere decir que las mejoras implementadas lograron empezar a fidelizar al cliente ya que se elevó el nivel de recomendación.
Referencia (tesis)	Ortiz, L. (2015). <i>Propuesta de mejoras del servicio al cliente en las entidades financieras</i> . (Tesis de licenciatura). Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <a href="https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13647/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL%20ORTIZ%20HERRERA%20LUZ%20AYDA.pdf;jsessionid=064D9F6A678F767FB42D4221366AB966?sequence=2">https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13647/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL%20ORTIZ%20HERRERA%20LUZ%20AYDA.pdf;jsessionid=064D9F6A678F767FB42D4221366AB966?sequence=2</a>

Datos del antecedente 3: Internacional			
Título	Lealtad de los clientes a las instituciones bancarias: estudio aplicado en la provincia de Ñuble.	Metodología	
Autor	Gutiérrez Vega, Víctor Hugo Chile Zapata Arriagada, Felipe Andrés	Lugar: Bio Bío -	Tipo exploratorio
Año	2016	Enfoque	
Objetivo	Analizar los factores que influyen en el nivel de lealtad de los clientes a las entidades bancarias en la provincia de Ñuble.	Diseño	Cuantitativo
Resultados	Los encuestados en su mayoría toman como factores fundamentales, creyendo en un 80% que la lealtad hacia un banco se basa en muy buenas razones, dentro de las cuales se encuentra la reputación de un banco, el conocimiento sobre los servicios entregados, el status que da pertenecer a una institución u otra, etc. Apuntando a una estabilidad con su institución financiera.	Método	
		Población	389.131 correspondiente a la población de Ñuble mayor de 15 años
		Muestra	196
		Técnicas	encuesta
Conclusiones	Se concluye que existe una correlación entre las 4 variables: lealtad, compromiso, confianza y satisfacción del cliente, siendo la más importante la confianza que genera el banco con sus clientes y la seguridad que genera un trato cercano, obteniendo así la confianza plena de los clientes y la seguridad que el banco gestionará de manera correcta el patrimonio del cliente.	Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Software SPSS, análisis factorial y se procede al análisis de confiabilidad usando el Alfa de Cronbach
Redacción final al estilo Tesis	Gutiérrez y Zapata (2016) realizó la tesis titulada <i>Lealtad de los clientes a las instituciones bancarias: estudio aplicado en la provincia de Ñuble</i> , la investigación lo fue de tipo exploratorio con enfoque cuantitativo, con una muestra de 196 clientes, se aplicaron encuestas para conocer las opiniones de los clientes. Asimismo, se planteó el objetivo de analizar los factores que influyen en el nivel de lealtad de los clientes a las entidades bancarias en la provincia de Ñuble. Se obtuvo que para los encuestados los factores para pertenecer fieles a un banco son: la reputación de un banco, el conocimiento acerca de los productos o servicios y el prestigio o la imagen de la marca. Asimismo, se concluye que existe una correlación entre las 4 variables: lealtad, compromiso, confianza y satisfacción del cliente, siendo la más importante la confianza que genera el banco con sus clientes y la seguridad que genera un trato cercano, obteniendo así la confianza plena de los clientes y la seguridad que el banco gestionará de manera correcta el patrimonio del cliente.		

Redacción final al estilo artículo	Gutiérrez y Zapata (2016) evidenció que los factores para pertenecer fieles a un banco son: la reputación de un banco, el conocimiento acerca de los productos o servicios y el prestigio o la imagen de la marca. Asimismo, se concluye que existe una correlación entre las 4 variables: lealtad, compromiso, confianza y satisfacción del cliente, siendo la más importante la confianza que genera el banco con sus clientes y la seguridad que genera un trato cercano, obteniendo así la confianza plena de los clientes y la seguridad que el banco gestionará de manera correcta el patrimonio del cliente.
Referencia (tesis)	Gutiérrez, V. y Zapata, F. (2016). <i>Lealtad de los clientes a las instituciones bancarias: estudio aplicado en la provincia de Ñuble. (Tesis de licenciatura) Bio Bío Universidad del Bio Bío. Recuperado de <a href="http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/854/1/Gutierrez%20Vega%20Victor%20Hugo.pdf">http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/854/1/Gutierrez%20Vega%20Victor%20Hugo.pdf</a></i>

Datos del antecedente internacional: 4			
Título	Factores que determinan la satisfacción del socio con respecto al servicio en una Cooperativa de Ahorro y Crédito de Manabí	Metodología	
Autor	Loor Moreira, Alexandra Calderón Salazar, Jorge Arias Arias, Ana Elena	Lugar: Manabí – Ecuador	Tipo
Año	2017	Enfoque	cuantitativo
Objetivo	Identificar los factores que determinan la calidad del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito	Diseño	
Resultados	Los resultados demostraron que el 83,3% de los socios se sienten muy satisfechos y satisfechos, e identificaron al seguro de vida y la cuenta de ahorro como los dos servicios de mayor importancia. La atención al socio fue la cualidad mejor evaluada por los socios, ya que más del 90% la califico como excelente y bueno. Finalmente, el estudio permitió identificar debilidades para la cooperativa, estas se refieren a la necesidad de mejorar la infraestructura y ofertar algunos servicios como son las tarjetas de crédito y el servicio online.	Método	
		Población	65058
		Muestra	384
		Técnicas	encuesta
Conclusiones	La importancia del estudio realizado radica en la satisfacción que denotan los socios de la Institución por el servicio que se recibe y que se reseña de manera en particular la seguridad que ésta brinda a sus asociados, la atención personalizada de sus colaboradores. En cuanto a los requerimientos más sobresalientes, se menciona la necesidad de mejorar la imagen corporativa de la institución, elaborar programas de capacitación a sus socios internos, aplicar estrategias de CRM (Customer Relationship Management), para fidelizar y monitorear constantemente el nivel de satisfacción de los socios – socios, diseñar nuevos espacios físicos para facilitar el movimiento de los socios al momento de solicitar los servicios. Capacitar a sus funcionarios sobre la importancia que tiene el servicio al socio como herramienta para atraer, retener y fidelizar a los socios.	Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Análisis estadístico con AMOS Y SPSS
Redacción final al estilo Tesis			
Redacción final al estilo artículo	Loor, Calderón y Arias (2017) realizaron un artículo de los <i>Factores que determinan la satisfacción del socio con respecto al servicio en una Cooperativa de Ahorro y Crédito de Manabí</i> , esta investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cuantitativo, teniendo como muestra a 384 cliente de una población de 65058 y para la recolección de datos se aplicó la encuesta. Los resultados demostraron que el 83,3% de los socios se sienten muy satisfechos y satisfechos, e identificaron al seguro de vida y la cuenta de ahorro como los dos servicios de mayor importancia. La atención al socio fue la cualidad mejor evaluada, ya que más del 90% la califico como excelente y bueno, debido a que existe atención personalizada y seguridad en las operaciones. Finalmente, el estudio permitió identificar debilidades para la cooperativa, estas se refieren a la necesidad de aplicar estrategias de seguimiento al cliente como una implementación de recopilación de datos no solo personales sino datos respecto a la interacción del cliente en la cooperativa de ahorro, para generar una relación a largo plazo, además de adecuar la infraestructura para brindar mayor comodidad y una experiencia confortable.		
Referencia (artículo)	Loor, A., Calderón, J. Arias, A. (2017). Factores que determinan la satisfacción del socio con respecto al servicio en una Cooperativa de Ahorro y Crédito de Manabí. <i>Revista Ciencia UNEMI</i> , 10(25), 36-44. ISSN-e 1390-4272. Recuperado de <a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6645976">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6645976</a>		

Datos del antecedente 5: Internacional			
Título	Impacto de las innovaciones bancarias en la atracción del cliente, la satisfacción y la retención: el caso de los bancos comerciales en Botswana.	Metodología	
Autor	Evans Agolla, Joseph Makara, Tshepiso Monametsi, Alegría Lugar: Botswana – África austral	Tipo	Descriptivo
Año	2018	Enfoque	Cuantitativo
Objetivo	Determinar cuáles son los efectos de las innovaciones bancarias en la atracción, la satisfacción y la retención del cliente.	Diseño	
Resultados	Los resultados indican que la innovación puede predecir la atracción del cliente por la entidad bancaria, es por ello que es importante desarrollar estrategias innovadoras y diseñar nuevos procesos y espacios de experiencia del cliente. Por otro lado, se encontró que la banca innovación no tiene efecto directo sobre la satisfacción del cliente, esto puede significar que si bien es cierto en un principio puede atraer a los clientes, al momento de atender al cliente no solo basta la innovación en términos de tecnologías y nuevos equipos, sino que será igual de importante la atención y desarrollar un vínculo emocional con el cliente.	Método	
		Población	
		Muestra	103
		Técnicas	Encuesta
Conclusiones	Los factores que son de mayor importancia para los clientes bancarios de Botswana son: eliminación de largas colas, disponibilidad de cajeros automáticos en la mayoría de las partes del país y una red de sucursales bancarias. El estudio encontró que cuando los factores anteriormente mencionados se resuelven con innovación generan un impacto positivo en el proceso para retener a los clientes ya que ellos esperan realizar transacciones bancarias y otros procedimientos en el menor costo y tiempo posible.	Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	IBM para las Ciencias Sociales (SPSS) Análisis de regresión
Redacción final al estilo Tesis			
Redacción final al estilo artículo	Evans, Makara, y Monametsi (2018) desarrollaron una investigación sobre el <i>Impacto de las innovaciones bancarias en la atracción del cliente, la satisfacción y la retención: el caso de los bancos comerciales en Botswana</i> , con la intención de determinar cuáles son los efectos de las innovaciones bancarias en la atracción, la satisfacción y la retención del cliente. Este estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo, tipo descriptivo, teniendo como muestra 103 clientes a quienes se aplicaron un cuestionario. Como resultado se observó que la innovación es un factor importante ya que ellos se sienten atraídos inicialmente por los aspectos innovadores que observan en una entidad bancaria y es el primer paso para decidir qué banco elegir, sin embargo, una vez que el cliente tiene la experiencia real, no solo basta la innovación en términos de equipos y herramientas tecnológicas, sino que es necesario desarrollar el factor humano. Debido a lo anterior se concluye que los factores de mayor importancia para los clientes bancarios de Botswana son: eliminación de largas colas, disponibilidad de cajeros automáticos en la mayoría de las partes del país y una red de sucursales bancarias, dado que cuando los factores anteriormente mencionados se resuelven con innovación generan un impacto positivo en el proceso para retener a los clientes ya que ellos esperan realizar transacciones bancarias y otros procedimientos en el menor costo y tiempo posible.		

Referencia (tesis)	Evans, J., Makara, T., y Monametsi, A. (2018). Impact of banking innovations on customer attraction, satisfaction and retention: the case of commercial banks in Botswana. <i>International Journal of Electronic Banking</i> , 1(2), 150-170. Recuperado de <a href="https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/271/268">https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/271/268</a>
--------------------	---

**. Matriz de problema, objetivos y justificación**

Problema general	Objetivo general
¿Como mejorar la fidelización de cliente en una agencia bancaria ubicada en el distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2019?	Formular una propuesta de fidelización de los clientes para una agencia bancaria ubicada en el distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2019
Problemas específicos	Objetivos específicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la situación actual de la agencia bancaria en cuanto a la fidelización de clientes, Villa María del Triunfo, ¿Lima 2019?</li> <li>¿Cuáles son los indicadores que impactan negativamente en la fidelización de clientes en la agencia bancaria en el distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2019?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnosticar la situación actual de la agencia bancaria en el distrito de Villa María del Triunfo en cuanto a la fidelización de clientes.</li> <li>Explicar cuáles son los indicadores que impactan negativamente en la fidelización de clientes en la agencia bancaria en el distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2019</li> </ul>

Justificación teórica		
Cuestiones	Respuesta	Redacción final
¿Qué teorías sustentan la investigación?	<p>T1: La teoría de la motivación pretende que todos los trabajadores se encuentren orgullosos y entusiastas de realizar sus labores diarias, orientados a brindar un servicio al cliente de excelencia.</p> <p>T 2: La teoría de sistemas ayudará a ver a la empresa como un sistema integral donde todos los recursos están interconectados.</p> <p>T3: La teoría de relaciones humanas ayudara a considerar a la empresa como un entorno social, donde se desenvuelven diferentes personas (clientes internos) e interactúan con los clientes externos creando entre ellos relaciones que pueden ser positivas o negativas.</p>	<p>Para la investigación se consideró 3 teorías administrativas que predominaron entre las otras: la teoría de motivación, teoría de sistemas y la teoría de relaciones humanas: La primera teoría permite estudiar los factores que incentivan a los trabajadores a realizar sus actividades y como influenciar en ellos para que las realicen de manera entusiasta, puesto que, es importante considerar a los colaboradores como pieza clave en la fidelización de clientes, dado que son ellos quienes están en constante interacción con los clientes. Por otro lado, se utilizó la teoría de sistemas, la cual permite estudiar a la empresa en conjunto, esto quiere decir, que todos los elementos de la empresa son importantes y deben trabajar en equipo para lograr sinergia y así llegar al objetivo. Por último, se utilizó la teoría de relaciones humanas, la cual ayudara a entender que las relaciones interpersonales debido a que se considera importante la relación que desarrollen los colaboradores entre ellos (clientes internos) y además la relación de colaborador y el cliente externo.</p>
¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?	<p>Aporte 1: Se aplicará la teoría de motivación, ya que permite estudiar los factores que incentivan a los trabajadores a realizar sus actividades y como influenciar en ellos para que las realicen de manera entusiasta, puesto que, es importante considerar a los colaboradores como pieza clave en la fidelización de clientes, dado que son ellos quienes están en constante interacción con los clientes.</p> <p>Aporte 2: La teoría de sistemas ayudará a relacionar todas las áreas de la empresa y considerar a la empresa como un conjunto donde las actividades de un área afectan a otra, esto ayudara a que los colaboradores de todas las áreas comprendan que es importante el trabajo en equipo para lograr objetivos de manera unificada.</p> <p>Aporte 3: Se empleará la teoría de relaciones humanas en la investigación debido a que se considera importante la relación que desarrollen los colaboradores entre ellos (clientes internos) y además la relación de colaborador y el cliente externo.</p>	
¿Por qué realizar el trabajo de investigación?	<p>Porque mediante esta investigación se puede identificar los problemas respecto a fidelización de cliente del sector bancario y proponer estrategias para crear un ambiente más orientado al cliente, dejando de lado el servicio tradicional e implementando estrategias innovadoras.</p>	
Justificación práctica		

¿Por qué hacer el trabajo de investigación?	Esta investigación busca crear un impacto en el sector bancario del país, renovando la gestión tradicional, en el cual las diversas entidades bancarias del sector compiten por ver quién es el que ofrece mejor servicio a sus clientes, ya que solo quieren obtener mayor porcentaje de clientes, dejando de lado el principal objetivo de toda organización la fidelización de los clientes que es de suma importancia en un mercado con tantas ofertas competitivas similares.	Esta investigación busca crear un impacto en el sector bancario del país, renovando la gestión tradicional, en el cual las diversas entidades bancarias del sector compiten por ver quién es el que ofrece mejor servicio a sus clientes, ya que solo quieren obtener mayor porcentaje de clientes, dejando de lado el principal objetivo de toda organización la fidelización de los clientes que es de suma importancia en un mercado con tantas ofertas competitivas similares.
¿Cuál será la utilidad?	La importancia de esta investigación radica en que se podrá conocer la realidad actual del banco respecto a la fidelización de clientes, además se podrá identificar aquellos aspectos que incentivan la fidelidad de los clientes. A partir de los resultados que se pretenden obtener por medio de encuestas y entrevistas se podrá diseñar una propuesta para mejorar la fidelización de clientes, así como establecer recomendaciones.	La importancia de esta investigación radica en que se podrá conocer la realidad actual del banco respecto a la fidelización de clientes, además se podrá identificar aquellos aspectos que incentivan la fidelidad de los clientes. A partir de los resultados que se pretenden obtener por medio de encuestas y entrevistas se podrá diseñar una propuesta para mejorar la fidelización de clientes, así como establecer recomendaciones.
¿Qué espera con la investigación?	Se espera conocer la situación de la empresa e identificar los factores que generan mayor fidelidad para posteriormente formular estrategias para mejorar la fidelización de los clientes de la agencia Scotiabank en el distrito de Villa María del Triunfo, y de esa manera conseguir alcanzar mayor posicionamiento e impacto en la mente del cliente.	Con esta investigación se pretende conocer la situación de la empresa e identificar los factores que generan mayor fidelidad para posteriormente formular estrategias para mejorar la fidelización de los clientes de la agencia Scotiabank en el distrito de Villa María del Triunfo, y de esa manera conseguir alcanzar mayor posicionamiento e impacto en la mente del cliente.
<b>Justificación metodológica</b>		
¿Por qué investiga bajo ese diseño?	El método de investigación que se utilizó fue holístico, ya que se empleó dos tipos de investigación cuantitativo y cualitativo, este método permitió la integración de los datos que proporciona la encuesta y la información proporcionada por la entrevista, asimismo este enfoque a través de la recolección de información de diferentes técnicas permite diseñar posteriormente una propuesta confiable y viable que ayude a solucionar los problemas detectados.	El método de investigación que se utilizó fue holístico, ya que se empleó dos tipos de investigación cuantitativo y cualitativo, este método permitió la integración de los datos que proporciona la encuesta y la información proporcionada por la entrevista, asimismo este enfoque a través de la recolección de información de diferentes técnicas permite diseñar posteriormente una propuesta confiable y viable que ayude a solucionar los problemas detectados.
¿El resultado de la investigación permitirá resolver algún problema?	Si, permitirá diseñar una propuesta de valor con el objetivo de mejorar la fidelización de los clientes en la agencia Scotiabank del distrito de Villa María del Triunfo.	Es por ello que este método de investigación permitirá diseñar una propuesta de valor con el objetivo de mejorar la fidelización de los clientes en la agencia Scotiabank del distrito de Villa María del Triunfo.

#### 4. Matriz de teorías

<b>Teoría 1: Teoría de motivación</b>					
<b>Autor de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo (1)</b>	<b>Aplicación en su tesis (2)</b>	<b>Redacción final (1+2+3+4)</b>
Abraham Maslow	2003	Uno de los principales exponentes de esta teoría fue Abraham Maslow (citado en Martínez, 2003), quien sostuvo que era necesario “crear un ambiente organizacional en el cual el individuo puede satisfacer incluso sus necesidades más	Maslow (citado en Martínez, 2003), indicó que la teoría de la motivación, se ve reflejada en una pirámide jerarquizada que agrupa las necesidades de todos los seres humanos. Además, esta teoría pretende fijar un orden para saber que necesidades se deben satisfacer primero, de esta manera se clasifican en: fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización. Para el autor, las necesidades van surgiendo a medida que se van satisfaciendo, es decir, las	Esta teoría se aplicará para conocer a profundidad las necesidades del colaborador y en que escalón de la pirámide se encuentran. De igual manera, se podrá establecer estrategias para ir satisfaciendo sus necesidades tanto en el aspecto laboral como personal, ya que al brindarle las herramientas para su crecimiento el colaborador se sentirá feliz y	En la presente teoría respaldada por autores como Maslow, McGregor y Herzberg, se expresa la importancia de estudiar las necesidades de las personas en el entorno de las organizaciones. En un entorno empresarial, en el cual se trabaja con diferentes personas a diario, cada una de ellas manifiesta diferentes necesidades de acuerdo a la situación en que se encuentren, es por ello que resulta vital estar actualizado respecto a las

		elevadas en la escala jerárquica” (p. 27).	necesidades fijadas en la base de la pirámide tienen que cubrirse primero para que la persona pueda ir satisfaciendo las otras.	desempeñará su labor con mayor interés y motivación.	necesidades de los colaboradores puesto que son ellos quienes brindan un servicio directo al cliente brindándoles una experiencia que puede ser buena o mala para la reputación de la empresa, pero si ellos no se encuentran satisfechos entonces no realizarán sus labores de manera idónea. Según los autores, mencionados anteriormente, las necesidades de los colaboradores son diversas, desde las más básicas como las fisiológicas hasta las más elevadas como las de autorrealización, es por ello que los gerentes o jefes de las empresas deben tener en cuenta que estas necesidades deben ser satisfechas para tener a nuestro personal motivado y trabajando en un ambiente laboral flexible, que no solo se preocupe por los números o las ventas, sino por el personal, sus objetivos y metas particulares (Martínez,2003; Hernández,2001).
<b>Referencia</b>	Martínez. (2003). <i>La gestión empresarial</i> . Madrid: Ediciones Díaz de Santos.				
<b>Autor de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo (1)</b>	<b>Aplicación en su tesis (2)</b>	Por otro lado, es necesario definir acertadamente a las personas que trabajan en las áreas correspondientes, en otras palabras, los puestos de trabajo necesitan a personas que cuenten con las capacidades y habilidades necesarias para asumir el reto de esas tareas en particular, dado que no todas las personas cumplen con un perfil adecuado. Por esa razón, la aplicación del aporte de McClelland será beneficioso al proyecto, ayudando a definir qué personas tienen la necesidad de logro o capacidad de asumir metas desafiantes con una buena planificación, necesidad de afiliación, es decir trabajar en equipo, o por último necesidades de poder o personas con alto sentido de liderazgo capaces de influenciar en los demás. (Castillo, 2012)
Douglas McGregor	2003	Según McGregor (citado en Martínez, 2003), quien señalo que “La dirección que se rige por normas y controles no consigue, en las condiciones actuales, establecer una motivación efectiva del esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización” (p. 29)	McGregor (citado en Martínez, 2003), sostuvo que para lograr motivación en los empleados es necesario tener una dirección flexible y libre. Lo anterior se refleja en la teoría “X” y “Y” en la cual la primera apela a dirigir y controlar las acciones de los empleados ya que se cree que ellos no pueden desarrollar con eficiencia su labor y necesitan de un líder para verificar sus acciones.	De acuerdo a lo planteado por McGregor esta teoría ayudará a identificar de qué lado se encuentra la empresa, si es una organización rígida con una dirección y control excesivo de sus empleados.	
<b>Referencia:</b>	Martínez. (2003). <i>La gestión empresarial</i> . Madrid: Ediciones Díaz de Santos.				
<b>Autor de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo (1)</b>	<b>Aplicación en su tesis (2)</b>	
David Mc Clelland	2012	Para McClelland (citado en Castillo, 2012), todas las personas en el mundo sin importar condición alguna comparten 3 tipos de motivaciones, propone que “El ser humano actúa para satisfacer tres necesidades” (p. 188)	Uno de los autores con más influencia en la teoría de motivación después de Maslow fue McClelland (citado en Castillo, 2012), quien argumenta que la motivación del ser humano se debe a la búsqueda de satisfacer 3 necesidades dominantes, independientemente de su sexo, entorno social y cualquier otra variable, estas son: La necesidad de afiliación, es decir la búsqueda de aceptación de un grupo social, prefieren el trabajo el equipo en lugar de competir y liderar. Por otro lado, la necesidad de logro, en la cual buscan asumir nuevos retos individualmente con un plan establecido y, por último, la necesidad de poder en la cual se buscan un reconocimiento público y la influencia en los demás.	La teoría de McClelland o teoría de las 3 necesidades universales aporta una gran pauta para conocer que colaboradores son más aptos para determinados puestos según las necesidades más desarrolladas en ellos. De esa manera se podrá identificar que colaboradores les agrada trabajar en equipo, asumir nuevos retos o quienes tienen el poder de liderar e influir en los demás, todo ello con la finalidad de tener al personal con las capacidades necesarias en el área adecuada.	
<b>Referencia</b>	Castillo, J. (2012). <i>Administración de personal: un enfoque hacia la calidad</i> . Colombia: Ecoe Ediciones				

Autor de la teoría	Año	Cita	Parfraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)
Frederick Herzberg	2001	Herzberg (citado en Hernández, 2001), plantea que para lograr una verdadera motivación debe existir “una mezcla sana entre factores higiénicos y motivadores que ha permitido a muchas empresas rediseñar puestos, jerarquías y símbolos” (p. 179)	Desde el punto de vista de Herzberg (citado en Hernández, 2001), revela que la base de la teoría, las personas tienen dos tipos de necesidades: la necesidad de evitar el malestar en su entorno y la necesidad de realizarse personal y profesionalmente. Herzberg clasificó a estas necesidades como factores higiénicos y factores motivantes respectivamente.	Se aplicará directamente con el factor humano de la empresa. Dicha teoría permitirá identificar en qué medida se cubren ambas necesidades, tanto higiénicas como motivacionales, asimismo, permitirá que ambas necesidades se complementen, es decir se tomará en cuenta aspectos como sueldo y seguridad, pero también se enfatizará en los factores que son perdurables.
<b>Referencia</b>	Hernández, S. (2001). <i>Introducción a la administración: teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia</i> . México: Mc Graw Hill.			
Autor de la teoría	Año	Cita	Parfraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)
Vroom	2014	Vroom (citado en Torres, 2014), señala que “La teoría postula que los individuos son seres pensantes y razonables, que abrigan creencias y tienen esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas” (p. 167)	Como afirma Vroom (citado en Torres, 2014), afirma que la motivación depende de 3 componentes principales: la expectativa, la instrumentalidad y la valencia. En primer lugar, la expectativa se refiere a la capacidad que el trabajador espera tener para resolver obstáculos. En segundo lugar, la instrumentalidad se refiere a la función del trabajador en la empresa. Finalmente, la valencia, es decir que es lo más valora cada empleado y como ellos califican sus propios desempeños.	Según la lógica de Vroom, una persona se esforzará en sus labores para lograr su objetivo, siempre y cuando piense que es posible lograrlo, para ello será necesario que el jefe comunique e incentive a los colaboradores para que sigan el objetivo de la empresa. Por otro lado, los empleadores estarán motivados si se generan resultados atractivos, por ello se tratará de conocer cuáles son las expectativas de cada trabajador.
<b>Referencia</b>	Torres, Z. (2014). <i>Teoría general de la administración</i> . México: Grupo Editorial Patria.			

Teoría 2: Teoría de sistemas					
Autor de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4)
Ludwing Bertalanffy	2001	Bertalanffy (citado en Hernández, 2001) considera en su teoría general de sistemas que “no existe elemento físico o químico independiente; todos los elementos se integran en unidades relativamente interdependientes” (p. 116).	Como expresa Bertalanffy (citado en Hernández, 2001), la Teoría General de Sistemas estudia la relación de sistemas interdisciplinarios. Para el autor, los sistemas funcionan como un conjunto de varias partes, las cuales están relacionadas, estos no tienen que ser necesariamente un tipo de elementos. En esta teoría es importante la sinergia ya que, un sistema está compuesto por varias partes las cuales se deben dirigir correctamente.	Teniendo en cuenta a Bertalanffy, aplicaremos la teoría de manera que todas las áreas de la empresa trabajen bajo sinergia, donde todas las áreas con sus respectivos empleados trabajen en base a un mismo objetivo, teniendo presente que el resultado de sus acciones tendrá impacto relevante en la empresa.	Esta teoría según sustentan Bertalanffy, Boulding y, Kast y Rosenzweig considera a la organización como un todo, en el cual todas las acciones que realicen las partes implicadas tendrán consecuencia directa con el resultado final, puesto que se dice que todas las partes de una organización están interconectadas. De lo anterior, parte la idea de considerar a todas las áreas de la empresa en estudio importantes para el objetivo final, estas áreas deberán trabajar bajo sinergia y tendrán que identificar qué áreas son las más débiles con el fin de establecer estrategias para rediseñarlas (Hernández, 2001).  Asimismo, desde la posición de Katz y Kahn, existen 2 tipos de sistemas, abierto y cerrado, para el autor, el sistema más adecuado es el abierto ya que las organizaciones están en constante dinamismo y son influenciadas por los factores externos, debido a ello es importante identificar qué tipo de sistema tiene la empresa y si cumple con las 10 características de sistemas abiertos que plantearon los autores, entre ellas la adaptación al cambio constante (homeostasis) y la identificación de sistemas en desgaste (entropía). Por otro lado, aplicando lo afirmado por Senge se debe implementar un constante aprendizaje para convertir a la organización tradicional en una organización inteligente, en la cual el personal domine sus emociones,
<b>Referencia</b>	Hernández, S. (2001). <i>Introducción a la administración: teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia</i> . México: Mc Graw Hill.				
Autor de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	
Kenneth Boulding	2001	Según Boulding (citado en Hernández, 2001) destaca en su teoría general de sistemas que “los sistemas pasarán por las etapas evolutivas físicas y biológicas” (p. 116).	De acuerdo con Boulding (citado en Hernández, 2001) los sistemas están ordenados de manera jerárquica y todos estaban conectados entre sí y tienen un orden de importancia. El autor estableció una clasificación con 7 niveles: destrucción “estática”, mecánico, cibernético o de equilibrio, estructura de autor reproducción, genético asociativo, mundo animal y por último humano.	La teoría de Sistemas de Boulding será muy importante para la empresa ya que aplicando los conceptos de esta teoría nos permitirá determinar qué clase de sistemas están presentes en la empresa y si las acciones ejecutadas logran mantener el adecuado control de los mismos.	
<b>Referencia:</b>		Hernández, S. (2001). <i>Introducción a la administración: teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia</i> . México: Mc Graw Hill.			
Autor de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	
Daniel Katz y Robert Kahn	2014	Katz y Kahn (citado en Torres, 2014) indico que en la teoría general de sistemas “no era posible explicar los fenómenos	Katz y Kahn (citado en Torres, 2014) indico que la Teoría General de Sistemas funciona de manera muy tradicional y cerrado. A consecuencia de sus investigaciones se estableció que las todas organizaciones abiertas ejecutan sus acciones en base a 3	De acuerdo a lo propuesto por la teoría de sistemas de Katz y Kahn la empresa es un sistema compuesto por subsistemas en sí mismo. En base a lo anterior, se podrá identificar si la empresa en	

		sociales en su totalidad, pues se disponía de información parcial” (p. 314).	aspectos: insumos, transformación de energía y finalmente, producto, además se halló que estas organizaciones de sistema abierto tienen en común 10 características específicas: entradas, transformación, salida, los sistemas como ciclos repetitivos, entropía negativa, información como insumo, estado de equilibrio y homeostasis, diferenciación, equifinalidad y límites o fronteras.	estudio se encuentra en un sistema abierto o no, si se adapta constantemente a los cambios en su entorno y si presenta las 10 características propuestas. Asimismo, se podrá identificar las áreas del sistema que no están aportando de manera correcta o los subsistemas que necesitan ser rediseñados para aportar a todo el sistema en general, es decir, a la empresa.	crea apasionadamente en las metas de la empresa y las incorpore a sus objetivos personales es decir comparta la visión para llegar finalmente a un pensamiento sistémico, en otras palabras, que la organización sea más que la suma de sus partes (Torres, 2014)
<b>Referencia</b>		Torres, Z. (2014). Teoría general de la administración. México: Grupo Editorial Patria.			
<b>Autor de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (1)</b>	<b>Aplicación en su tesis (2)</b>	
Kast y Rosenzweig	2001	Katz y Rosenzweig (citado en Hernández, 2001) destacan que “conciben a la organización como un sistema abierto que intercambia información, energía y materiales con el medio” (p. 124).	A juicio de Katz y Rosenzweig (citado en Hernández, 2001) las organizaciones que se desarrollan en sistemas abiertos no solo se relacionan con sus respectivas áreas, sino que, se relacionan también con su entorno y esa interacción influye en el funcionamiento de la empresa. A partir de ello se estableció 5 subsistemas: subsistema de metas y valores, subsistema técnico, subsistema psicosocial, subsistema estructural y por último subsistema administrativo	Esta teoría se aplicará, de modo que, la organización sea consiente que es necesario identificar las relaciones de los sistemas de la empresa con su entorno ya se medió ambiente, clientes, competidores, organizaciones laborales, etc, todo ello con la finalidad de obtener información de los diferentes aspectos como: feedback, cultura empresarial, procesos, maquinarias y gestión administrativa	
<b>Referencia</b>		Hernández, S. (2001). Introducción a la administración: teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. México: Mc Graw Hill.			
<b>Autor de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (1)</b>	<b>Aplicación en su tesis (2)</b>	
Peter Senge	2014	Según Senge (citado en Torres, 2014) argumenta que dentro de la teoría de sistemas “las organizaciones que aprenden explotarán la experiencia colectiva, los talentos y las capacidades (internas y externas) para	Senge (citado en Torres, 2014) revela que la teoría de sistemas ayuda a crear organizaciones abiertas que están en constante aprendizaje, las cuales denomina organizaciones inteligentes. Para el autor existen 5 disciplinas de aprendizaje: Dominio personal, modelos mentales, construcción de	La teoría de la quinta disciplina de Peter Senge será aplicada desarrollando en los trabajadores el dominio personal, para superar con liderazgo los obstáculos en sus áreas de trabajo, se fijará en la mente de los colaboradores el objetivo final de la empresa para que se encuentren motivados y se	

		aprender a triunfar en equipo” (p. 317).	una visión compartida, aprendizaje en equipo y, por último, pensamiento sistémico.	construya una visión en conjunto y finalmente se desarrollará el pensamiento sistémico	
<b>Referencia</b>	Torres, Z. (2014). <i>Teoría general de la administración</i> . México: Grupo Editorial Patria.				

<b>Teoría 3: Teoría de relaciones humanas</b>					
<b>Autor de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (1)</b>	<b>Aplicación en su tesis (2)</b>	<b>Redacción final (1+2+3+4)</b>
George Elton Mayo	2014	Mayo (citado en Torres, 2014) afirma en la teoría de las relaciones humanas que “para ser eficiente el administrador debe reconocer y comprender al trabajador individual como una persona con deseos, motivos, instintos y objetivos personales que necesitan ser satisfechos” (p. 137).	Con base en Mayo (citado en Torres, 2014) postula que la teoría de relaciones humanas permite una mejor relación entre el empleado y su supervisor, solucionando los problemas de control de la eficiencia en los obreros. Esta teoría enfatiza en los colaboradores como un factor importante dentro de la empresa, para otorgarle mayor autonomía y confianza al trabajador .	La teoría de Mayo será de vital importancia en el estudio ya que apela a uno de los factores más importantes dentro de una empresa, el factor humano, quienes están en constante interacción y crean una experiencia de servicio con el cliente, es por ello que esta teoría ayudará a crear un ambiente laboral más flexible.	Esta teoría como lo sugiere Mayo y Bernard, está alineada al factor humano, donde el núcleo de las organizaciones son las personas que trabajan en él, a raíz de ello el autor propone que las personas deben trabajar en un ambiente flexible y de armonía sin tener constantemente a una autoridad que de ordenes sin importar los deseos, las metas y objetivos personales. Además, como lo manifiesta Simón en su teoría de racionalidad, las personas tenemos la libertad de decidir nuestras acciones, es decir los clientes pueden decidir si obtienen o no nuestros servicios, asimismo, los colaboradores también deciden si continúan laborando o no en la empresa, por ello una cultura donde el trabajador sea tratado como parte importante y se le reconozca sus derechos será beneficioso debido a que ellos trabajarán mucho más comprometidos y de manera proactiva (Torres, 2014; Eggers, 2012).
<b>Referencia</b>	Torres, Z. (2014). <i>Teoría general de la administración</i> . México: Grupo Editorial Patria.				
<b>Autor de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (1)</b>	<b>Aplicación en su tesis (2)</b>	
Mary Parker Follett	2001	Parker (citado en Hernández, 2001) manifestó en su teoría de relaciones humanas que “el conflicto es una fuente importante de información de las diferentes visiones de cómo resolver problemas” (p. 75).	Según Parker (citado en Hernández, 2001) señala que en la teoría de las relaciones humanas las divergencias son importantes para generar diferencias de opiniones y establecer alternativas de solución a los conflictos de así aprovechar esas situaciones y convertirlas en oportunidades de mejora. Se establecieron 3 alternativas de solución: predominio, compromiso, conflicto constructivo.	Para Parker las organizaciones están constantemente conviviendo con diferentes personas con pensamientos, ideas, costumbres y creencias diferentes, en el caso de la empresa en estudio es igual, por ello se aplicará esta teoría tratando de manejar los conflictos de la manera más eficiente para que colaboradores y jefes se encuentren en un ambiente de armonía y así llegar un consenso y las situaciones de conflicto se conviertan en situaciones de mejora	Del mismo modo que es importante considerar a los colaboradores parte fundamental de la empresa, también lo será

<b>Referencia:</b>		Hernández, S. (2001). <i>Introducción a la administración: teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia</i> . México: Mc Graw Hill.			dirigirlos de manera correcta, para ello Lewin propuso 3 tipos de liderazgo, autoritario, democrático y dejar hacer, dejar pasar, esto ayudará a definir qué tipo de liderazgo presenta el gerente de la empresa y además identificar si es el más adecuado para el tipo de empresa que dirige y conocer cómo se sienten los trabajadores siendo dirigidos bajo ese estilo de liderazgo. Finalmente, al trabajar con muchas personas con ideas diferentes, es correcto afirmar que se generan conflictos, pero estos deben ser aprovechados y convertirlos en oportunidades para mejorar, a través de lo planteado por Parker, se podrá gestionar oportunamente los conflictos que se generen en el día a día en la empresa ya sea de colaborador a colaborador o de colaborador a cliente (Hernández, 2001).
<b>Autor de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (1)</b>	<b>Aplicación en su tesis (2)</b>	
Chester Bernard	2012	Bernard (citado en Eggers, 2012) plantea que la teoría de las relaciones humanas “es aquella que surge de la estructura de la organización, no puede ser completa si no se observa de parte del subordinado un comportamiento de aceptación para con el superior.” (p. 41).	Según lo afirmado por Bernard (citado en Torres, 2014) hace referencia que la teoría de relaciones humanas permite desarrollar una autoridad en el trabajador, pero esa autoridad debe ser comunicada correctamente, es decir, si no se transmite el mensaje adecuadamente al colaborador, este no podrá realizar bien su tarea, además es necesario que el colaborador se identifique con los objetivos de la empresa y a la vez estos deben estar alineados con los objetivos propios. El objetivo final según Bernard es que el colaborador genuinamente realice sus actividades de manera eficaz, pero para ello el supervisor debe comunicar de manera adecuada las tareas al trabajador ya que de lo contrario no se podrá llegar al objetivo planteado	Para la empresa será necesario aplicar la teoría propuesta por Bernard dado que de esa manera los jefes que tienen personal a cargo puedan comunicar de manera eficiente el mensaje a sus empleados para que ellos realicen sus actividades de manera idónea, con la intención de establecer una constante comunicación entre empleado y trabajador. Adicionalmente, se podrá conocer objetivos propios de los colaboradores y de qué manera ellos se alinean con los objetivos de la empresa.	
<b>Referencia</b>		Eggers, M. (2012). <i>Teoría de las organizaciones</i> . Argentina: Editorial Maipue.			
<b>Autor de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (1)</b>	<b>Aplicación en su tesis (2)</b>	
Kurt Lewin	2001	Lewin (citado en Hernández, 2001) destaca que la teoría de relaciones humanas se basa en “generar equipos de trabajo, los cuales se estudian para apoyar a los supervisores en sus formas de dirigir y motivar” (p. 82).	Lewin (citado en Hernández, 2001) señala que el elemento central de la organización es el liderazgo del administrador o gerente, dado que mediante ella se puede llegar a motivar e influenciar a los colaboradores. Para el autor la clave está en influir en otros para lograr un fin valioso para la empresa, para ello clasificó 3 tipos de liderazgo para estudiar el impacto del liderazgo en los objetivos organizacionales: autoritario, democrático y dejar hacer, dejar pasar.	La teoría de Lewin basada en los 3 tipos de liderazgos será aplicada en la empresa, identificando cuales son los patrones conductuales que tiene el gerente de la agencia y cuál es la dinámica de interacción con sus colaboradores, es decir saber cómo se sienten los colaboradores al ser dirigidos bajo este tipo de liderazgo.	
<b>Referencia</b>	Hernández, S. (2001). <i>Introducción a la administración: teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia</i> . México: Mc Graw Hill.				

Autor	Año	Cita	Parfraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)
Ajen y Fishbein	1993	Ajzen y Fishbein "Asume que la mayoría de los comportamientos sociales relevantes están bajo el control volitivo del sujeto y que siendo el ser humano un ser racional que procesa la información que disponer en forma sistemática, utiliza dicha información estructurada para formar la intención de realizar o no realizar una conducta específica" (p. 207)	La teoría de la acción razonada comprende tanto los aspectos de las creencias de las personas y la importancia que le dan a las percepciones de las demás personas, es decir que las personas cambian de actitud cuando existe una influencia externa que los inclinen a cambiar de actitud (Ajzen y Fishbein, 1993)	Será importante para comprender la relevancia de la experiencia de los clientes, ya que la recomendación es consecuencia de ello.
<b>Referencia</b>		Stefani, D. (1993). <i>Teoría de la acción razonada: una aplicación a la problemática de la internación geriátrica</i> . Revista Latinoamericana de Psicología, pp. 205-223		

### 5. Matriz de categorización

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo ()	Aplicación en su tesis ()	Redacción final ()
Pritchard y Howard	2015	Pritchard & Howard (citado en Sarmiento,2015) plantea que la fidelización es "Una mezcla compuesta de actitud y comportamiento hacia la marca, con índices que miden el grado de compra a favor de una marca repetidamente" (p. 191).	La fidelización de clientes está fuertemente ligado a la actitud que toman los clientes frente a un producto o servicio, asimismo en consecuencia de dicha actitud se evoca un comportamiento positivo o negativo, del cual se generan índices de compra y la repetición de la misma (Pritchard & Howard,2015).	Permitirá identificar si los clientes muestran una actitud y comportamiento positivo hacia la empresa. Además, nos indicará si los clientes están obteniendo los servicios repetidamente.	El concepto de fidelización de clientes avalado por Pritchard & Howard y Huete, refiere que es una mezcla compuesta de actitud y comportamiento, esto quiere decir que los clientes se sentirán fidelizados siempre y cuando las experiencias vividas dentro de la empresa evoquen actitudes positivas que se reflejan en un comportamiento de recompra o en caso contrario, que existan menos clientes que tomen la decisión de suspender su relación con la empresa (Sarmiento,2015; Sánchez, 2013). Por otro lado, según los autores Jacoby y Chestnut la fidelización responde también a procesos psicológicos, es por ello que resulta importante estudiar como las acciones de las empresas impactan en la mente del consumidor, como conectan con ellos y se desarrolla un vínculo muy fuerte capaz de motivar la actitud de compra y la preferencia del cliente (Sarmiento,2015).
<b>Referencia:</b>	Sarmiento, J. (2015). <i>Marketing de relaciones: aproximación a las relaciones virtuales</i> . Madrid: Dykinson.				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Pérez	2002	Pérez (2002) define que la "fidelización de clientes se configura como una estrategia de marketing alrededor del valor percibido por los clientes del producto o servicio ofrecido por la empresa. Ello entraña poner en relación aspectos diversos, como la calidad, el servicio, el precio y la imagen de la empresa, que permita ofrecer a la empresa una proposición de valor que consiga mantener fidelidad de los clientes y si es posible atraer a otros clientes" (p. 208).	Para lograr fidelizar a los clientes es necesario que la estrategia se realice de manera integral, es decir, que tome en cuenta aspectos como la calidad, el servicio, el precio y la imagen de la empresa, para lograr un valor superior y de esa manera, obtener clientes fieles y clientes potenciales (Pérez, 2002)	Ayudará a comprender que la fidelización no solo debe ir enfocado en la calidad del producto o servicio, sino en una experiencia global que incluye deferentes aspectos dentro de la empresa con la finalidad de obtener una empresa que genere valor.	
<b>Referencia:</b>	Pérez, E. (2002). <i>Comunicación fuera de los medios: "Below the line "</i> . Madrid: Esic.				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Jacoby & Chestnut	2015	Jacoby & Chestnut (citado en Sarmiento, 2015) manifiestan que la fidelización es "...predisposición del consumidor hacia una marca como una función de los procesos psicológicos. Esto incluye la preferencia de	Desde el punto de vista de los autores, la fidelización esta adherido a procesos mentales que desarrollan los consumidores, estos pueden estar relacionados a como conectan y se identifican los clientes con la	Permitirá desarrollar estrategias que impacten en la mente del consumidor y conecten con ellos al punto de	

		actitud y compromiso hacia la marca” (p.190).	empresa y el producto o servicio ofrecido (Jacoby & Chestnut, 2015)	generar una fuerte relación con la marca impulsando de esa manera una actitud de compra.	Finalmente, desde la posición de Pérez y Oliver, para lograr fidelizar a los clientes es necesario brindar un servicio que genere valor, esto quiere decir que se integren aspectos como calidad, servicio al cliente, precio e imagen corporativa ya que cuando se brinda una experiencia integral el compromiso de los clientes será mucho más fuerte y perdurara en el tiempo contrarrestando las acciones de marketing de la competencia (Pérez,2002; Sarmiento,2015)	
<b>Referencia:</b>	Sarmiento, J. (2015). <i>Marketing de relaciones: aproximación a las relaciones virtuales</i> . Madrid: Dykinson.					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>		
Oliver	2015	Oliver (citado en Sarmiento, 2015) define la fidelización como “... un profundo compromiso de recompra de un producto preferido o servicio consistente en el futuro, lo que provoca repetidas compras en la organización, a pesar de la influencias situacionales o esfuerzos de marketing” (p. 191).	Para el autor la fidelización es un punto crucial en las empresas ya que el compromiso el cliente será tan fuerte que las campañas de marketing de los competidores no tendrán el impacto suficiente para distorsionar la preferencia de los consumidores (Oliver, 2015)	Se aplicará de manera que se desarrollen campañas para fidelizar a los clientes, pero dichas campañas deben tener un impacto importante en el compromiso del cliente para así crear una barrera que neutralice otras campañas de marketing de los competidores.		
<b>Referencia:</b>	Sarmiento, J. (2015). <i>Marketing de relaciones: aproximación a las relaciones virtuales</i> . Madrid: Dykinson.					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>		
Huete	2013	Huete (citado en Sánchez, 2013) sostiene que “consiste en conseguir un alto índice de clientes que repiten de un período de tiempo a otro, o conseguir su complementario, tasas bajas de clientes que no repiten, que desertan o abandonan el centro” (p.64).	El termino fidelización está relacionado con los índices de repetición de compra o en caso contrario en realizar acciones para que existan menos clientes que tomen la decisión de abandonar la empresa (Huete, 2013)	Se podrá reconocer si existen mayores índices de recompra en último periodo y, por otro lado, cual es la cantidad de personas que abandonaron la empresa.		
<b>Referencia:</b>	Sánchez, J. (2013). <i>La fidelización en los centros deportivos: diferénciate, cuida a tus clientes</i> . Barcelona: Editorial UOCI.					

Subcategoría 1: Marketing Interno					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo ()	Aplicación en su tesis ()	Redacción final ()
Christopher, Payne & Ballantyne	1994	Christopher, Payne & Ballantyne (1994) definen que “El marketing interno no constituye una actividad individualizada, sino que está implícita en iniciativas relacionadas con la calidad, programas de servicio a la clientela y estrategias empresariales más amplias” (p.44).	Según los autores, el marketing interno ya no solo se trata solo de gestionar al recurso humano. Estas acciones se están implementando en diversas áreas de las empresas, ya que la intención es que empiece desde los trabajadores y pase por todo un proceso hasta llegar a los clientes (Christopher, Payne & Ballantyne, 1994).	Se identificará que acciones se están tomando para mejorar el marketing interno y si estas se encuentran orientadas a generar un impacto en los clientes ya sea a través de programas de servicio, mejoras en la calidad entre otros.	Como lo sugieren Christopher, Payne y Ballantyne el marketing interno ya no es una actividad individual alejada de los propósitos de calidad o programas destinados a brindar un mejor servicio a los clientes, por el contrario está siendo integrada a las diversas actividades de la empresa (Christopher, Payne & Ballantyne, 1994). Además, según Heskett, estas acciones están centradas en que los colaboradores interioricen la visión de la empresa ya que el
<b>Referencia:</b>	Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (1994). <i>Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing</i> . España: Ediciones Diaz de Santos.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Heskett	1994	Heskett (citado en Grönroos, 1994) menciona que “las empresas de servicios eficaces han conseguido su éxito en el mercado haciendo interna la visión de la estrategia del servicio, su	Las empresas en la actualidad ya han entendido que si quieren lograr el éxito deben incluir a sus colaboradores y hacerlos parte de la visión empresarial. Las estrategias ya no solo están orientadas a los	Se realizarán estrategias para desarrollar en los trabajadores un verdadero compromiso con la empresa, realizar actividades de integración y procurar atender sus	

		público objetivo no son solo los clientes también, sino los empleados y los clientes” (p.216).	clientes externos, sino también a desarrollar capacidades y compromiso de los trabajadores (Heskett, 1994)	necesidades y dudas, ya que si tenemos trabajadores satisfechos ellos ofrecerán una experiencia positiva a los clientes.	público objetivo no solo es el cliente externo sino también los empleados, lo anterior debido a que son ellos quienes tienen mayor interacción con los (Grönroos,1994).
<b>Referencia:</b>	Grönroos. (1994). <i>Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios</i> . España: Ediciones Díaz de Santos.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Grönroos	2005	Grönroos (citado en Da Silva, 2005) plantea que “El endomarketing funciona como un proceso de gestión integral para integrar múltiples funciones de la organización de dos maneras primero, asegurando que los empleados en todos los niveles, incluida la gestión, entiendan y experimenten el negocio y sus diversas actividades y, segundo, asegurar que todos los empleados estén preparados y motivados para actuar de manera orientada al servicio” (p.68).	Existen 2 etapas del marketing interno. Por un lado, en la primera se busca que los trabajadores de todos los niveles entiendan cómo funciona la empresa y cuáles son las actividades principales, por otro lado, los trabajadores deben estar motivados para atender a los clientes de manera empática brindando una experiencia única (Grönroos, 2005)	Se guiará a los trabajadores para que conozcan las 2 etapas del marketing interno que deben cumplir, de esa manera todos podrán conocer las diversas actividades dentro de la empresa y, asimismo, podrán brindar un mejor servicio al cliente puesto que se encontrarán motivados y principalmente preparados.	Por otra parte, según Levionnois el marketing interno implica la puesta en marcha de diferentes actividades que deben ser gestionadas eficientemente para despertar la motivación de los colaboradores y desarrollar un servicio orientado al cliente el cual de por resultado un mayor nivel de interés por seguir perteneciendo a la empresa (Manes, 2005). De acuerdo a lo anterior Grönroos, define que para lograr el marketing interno exitoso es necesario pasar por 2 etapas, la primera se centra en que los colaboradores deben conocer todas las actividades de la empresa en todos sus niveles y segundo, se debe desarrollar motivación y una preparación para que los colaboradores apliquen todo lo aprendido (Da Silva, 2005). Finalmente, según Martínez, el fin supremo es tener trabajadores amantes de la calidad , orgulloso de pertenecer a la empresa y que enlacen sus objetivos personales con los objetivos de la empresa (Martínez, 2003)
<b>Referencia:</b>	Da Silva, S. (2005). <i>Marketing de servicios: Fundamentos, análisis y practica del sector salud</i> . Brasil: Edufal				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Levionnois	2005	Levionnois (citado en Manes, 2005) declara que “El marketing interno o endomarketing es un conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permiten que la institución aumente su nivel de efectividad, el interés de sus clientes y de sus propios colaboradores” (p.47).	Para el autor el marketing interno consta de métodos y técnicas que ayudará a que los trabajadores se sientan más identificados con sus labores y de esa manera la efectividad del servicio al cliente será mucho mayor, aumentando así el interés del cliente por permanecer en la empresa. (Levionnois, 2005).	Se aplicarán métodos orientados a motivar a los trabajadores para que se logren identificar con su trabajo y con la visión de la empresa, todo ello con el fin de aumentar el nivel de afectividad en la interacción con el cliente.	
<b>Referencia:</b>	Manes, J. (2005). <i>Gestión estratégica para instituciones educativas</i> . Argentina: Ediciones Granica.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Martínez	2003	Martínez (2005) señala que el marketing interno es “todas aquellas acciones que nos llevarán a conseguir empleados satisfechos, orgullosos de colaborar con su empresa, amantes de la calidad” (p. 251).	Para el autor, el marketing interno está basado en acciones, las cuales si se desarrollan de manera eficaz dará como resultados trabajadores satisfechos con su relación con la empresa, generando que cada labor que realicen lo hagan con la mayor calidad posible (Martínez ,2005).	Será beneficioso para aplicar acciones orientadas a desarrollar en los trabajadores un vínculo emocional con la empresa y obtener de ellos las mejores capacidades orientadas al servicio del cliente.	
<b>Referencia:</b>	Martínez. (2003). <i>Calidad Total y Marketing Interno</i> . Madrid: Ediciones Diaz de Santos.				

Subcategoría 2: Comunicación Empresarial					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo ()	Aplicación en su tesis ()	Redacción final ()
Tarodo	2014	Tarodo (2014) refiere que “La comunicación en la empresa es el proceso mediante el cual las personas	Consiste en una interacción de las personas de diferentes áreas de una empresa que intercambian información y	Ayudará para poner énfasis en la información que se transmite y como se transmite entre los colaboradores y	La definición de comunicación en el ámbito empresarial en palabras de

		que integran las empresas transmiten información recíprocamente e interpretan su significado” (p.34)	a raíz de ello se genera una interpretación del significado dependiendo de lo que cada persona entiende del mensaje (Tarodo, 2014)	sus diferentes áreas ya que si la información no se transmite correctamente no se podrá entender el mensaje y las acciones que se esperan que se realice.	Martínez, se centra en la vida social y la interrelación de las personas, en el caso de una organización al estar conformado por diversas personas es fundamental el desarrollo de la comunicación ya que será en medio por el cual las diferentes áreas intercambien información (Martínez, 2003). Asimismo, este intercambio de información puede llegar a ser un arma de doble filo ya que si no se transmite de manera correcta los mensajes pueden interpretarse mal y ocasionar problemas en la organización (Tarodo, 2014). En adición a lo anterior, la comunicación debe estar orientada a generar valor tanto al cliente interno, comunicando las estrategias a seguir como en el cliente externo, generando un vínculo permanente entre empresa-cliente (Túñez, 2014). Finalmente, la intención de una gestión de comunicación empresarial será fijar en los colaboradores los valores, misión, visión, objetivos, estrategia y políticas de la empresa, todo ello con la finalidad de que a partir de ellos se pueda comunicar a los clientes externos de las estrategias de la empresa (De Castro, 2014; Morató, 2016)
<b>Referencia:</b>	Tarodo, C. (2014). <i>Comunicación empresarial y atención al cliente</i> . España: RA-MA				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Túñez	2014	Túñez (2014) expresa que “La comunicación es un área de actividad fundamental en la estrategia de la empresa. A través de la comunicación, las compañías transmiten con mayor eficacia sus claves estratégicas y fortalecen, por tanto, su capacidad competitiva. De manera decisiva, la comunicación contribuye a la buena imagen de la empresa ante todos sus públicos, internos y externos, y lo hace buscando notoriedad (ser conocido) y posicionamiento (ser valorado). (§ 1)	La comunicación es vital para las empresas, debido a que mediante ellas se transmiten los mensajes para crear acciones estratégicas con los clientes internos y por otro lado fortalece el vínculo de empresa-cliente ya que mediante la comunicación se pueden transmitir mensajes que ayuden a posicionarse en la mente del consumidor y ser más valorados por ellos (Túñez, 2014).	Se aplicará mejorando la comunicación con los clientes internos, es decir en las actividades diarias y además con los clientes externos, dirigiendo mensajes que generen valor.	
<b>Referencia:</b>	Túñez. & Costa, C. (2014). <i>Comunicación corporativa: claves y escenarios</i> . España: Editorial UOC.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
De Castro	2014	De Castro (2014) indica que “La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida (p.5).	Como manifiesta el autor la comunicación empresarial será de vital importancia en la empresa ya que por medio de ella se transmitirá la cultura y aquellas normas que los colaboradores de las distintas áreas deberán cumplir, debido a ello, la comunicación empresarial deberá ser dinámica y multidireccional (De Castro, 2014).	Ayudará a la empresa para crear una cultura de constante comunicación, la cual se desarrolle en constante dinamismo entre las diferentes áreas, a fin de transmitir la cultura y las normas a toda la empresa.	
<b>Referencia:</b>	De Castro, A. (2014). <i>Comunicación organizacional: técnicas y estrategias</i> . Colombia: Universidad del Norte.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Martínez	2003	Martínez (2003) afirma que “La comunicación es el fundamento de toda la vida social. Si se suprime en un grupo social todo intercambio de signos orales o escritos, el grupo deja de existir como tal. (...) consiste en cualquier comportamiento que tenga como objeto suscitar una respuesta o comportamiento específico en otra persona o grupo determinado” (p.1)	La comunicación se fundamenta en la vida social y dentro de las empresas la situación es la misma ya que en ellas se encuentran diversas personas con pensamientos diferentes que tienen la necesidad de intercambiar información, por ello la comunicación dentro de la empresa será importante para desarrollar labores y originar una respuesta en los colaboradores (Martínez, 2003)	Se tomará en cuenta que la comunicación eficaz debe formar parte del día a día de la organización, para comunicar las labores que deben realizar los trabajadores, para obtener retroalimentación interna o motivar algún comportamiento específico.	
<b>Referencia:</b>	Martínez, M. (2003). <i>La comunicación en la empresa</i> . España: Ediciones Díaz de Santos.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Morató	2016	Morató (2016) declara que “La comunicación corporativa no se limita a	La comunicación comprende mucho más que solo apoyar la estrategia de la	Será importante para fijar en los colaboradores los valores, misión,	

		apoyar la estrategia de la organización, sino a construirla. Los elementos estratégicos clave de la organización (valores, misión, visión, objetivos, estrategia y políticas) se consensuan, se comparten y se integran en la organización mediante acciones comunicativas” (p.45)	empresa, su propósito máximo será construir la estrategia, es decir, comunicar aspectos esenciales como valores, misión, visión, objetivos, estrategia y políticas que ayudarán a fijar el compromiso de los colaboradores hacia la empresa. (Morató,2016)	visión, objetivos, estrategia y políticas, de esa manera se creará una estrategia corporativa fuerte internamente y además se transmitirá los mensajes a los clientes externos.	
<b>Referencia:</b>	Morató, J. (2016). <i>La comunicación corporativa. España:</i> Editorial UOC.				

<b>Subcategoría 3: Experiencia de cliente</b>						
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo ( )</b>	<b>Aplicación en su tesis ( )</b>	<b>Redacción final ( )</b>	
Bernárdez	2009	Bernárdez (2009) argumenta que "La experiencia del cliente es el hilo conductor que liga los procesos internos de la organización con las metas y resultados estratégicos" (p.251).	La experiencia de cliente se encarga de unir dos aspectos importantes dentro de la empresa: las acciones que han sido planificadas internamente y, por otro lado, los resultados ya sean positivos o negativos que generaran dichas acciones (Bernárdez, 2009).	Reforzará la idea de que la experiencia de cliente es el medio más no el fin de la empresa, es decir a través de ella se pueden llegar a los resultados trazados por la empresa.	La experiencia de cliente, es el medio que une las acciones estratégicas y las metas de la empresa, esto quiere decir que es un medio para llegar a las metas trazadas por la empresa (Bernárdez, 2009), este término pone al cliente en el centro de todas las actividades empresariales, es decir todas las acciones están orientadas a estudiar la interacción del cliente con los diferentes canales y como se puede mejorar dicha experiencia (Alcaide & Diez, 2019).	
<b>Referencia:</b>	Bernárdez, M. (2009). <i>Desarrollo Humano.</i> Estados Unidos: Authorhouse.					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>		
Alcaide	2019	Alcaide (citado en Alcaide & Diez) menciona que la experiencia de cliente "Es situar al cliente en el centro de la empresa cuidando percepción y numerabilidad positiva en cada interacción, física y/o digital, generando satisfacción, lealtad, pertenencia, engagement y un boca a boca positivo (§ 1)	La experiencia de cliente sitúa al consumidor como el núcleo de la organización, en otras palabras, todas las acciones estarán orientadas a generar una interacción positiva ya sea presencial o digital para afianzar la lealtad y desarrollar la recomendación a clientes potenciales (Alcaide, 2019)	Ayudará a entender que el cliente es el factor principal, las acciones deberán ir centradas en él y se podrá verificar constantemente si las acciones realizadas están generando satisfacción.		
<b>Referencia:</b>	Alcaide.J. & Diez, M. (2019). <i>Customer experience.</i> Madrid: Esic editorial					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>		
Schmitt	2003	Schmitt (2003) considera que "La gestión de la experiencia del cliente (CEM) es el proceso de administrar estratégicamente toda la experiencia del cliente con un producto o una empresa. CEM es un concepto de gestión verdaderamente centrado en el cliente" (p.17)	La experiencia del cliente es crucial para obtener satisfacción en los consumidores por ello, necesita ser gestionada de manera eficaz, debido a lo anterior se utiliza el Customer Experience Management como herramienta para gestionar de manera competente las relaciones con los clientes (Schmitt, 2003).	Se tomará en cuenta el CEM para ayudar a la empresa a gestionar de manera adecuada las interacciones que tienen los clientes con la empresa, para así lograr un mayor nivel de satisfacción.	La experiencia del cliente se considera subjetiva puesto que no todos los clientes piensan, sienten y se comportan de la misma manera ante las acciones orientadas a fidelizarlos (Walden, 2017), por esa razón, será importante contar con una gestión de la experiencia de cliente que ayude a generar un verdadero valor en cada punto de contacto entre el	
<b>Referencia:</b>	Schmitt, B. (2003). <i>Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers.</i> Estados Unidos: John Wiley & Sons, Incorporated.					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>		
Omega Management Group Corp	2019	Omega Management Group Corp (citado en Alcaide & Diez, 2019) refiere que "La Experiencia de Cliente o Customer Experience Management (CEM) constituye la identificación y	La experiencia de cliente o también llamado Customer Experience Management, busca conocer los canales y medir las interacciones que tiene el cliente con la empresa, con la finalidad de que todas esas acciones generen	Será importante aplicar Customer Experience Management para identificar que canales de comunicación e interacción con los clientes son los más efectivos y se		

		medición de todas las interacciones o puntos de contacto que una empresa tiene con sus clientes para asegurar que cada actividad aporte valor a los clientes que, de esa forma, seguirán comprando y recomendando los productos y servicios de la empresa" (§ 1)	valor, puesto que, si es así, los clientes seguirán confiando en la empresa y recomendando los servicios (Omega Management Group Corp, 2019).	podrán establecer estrategias para rediseñar aquellos que generan insatisfacción en el cliente.	cliente y la empresa (Schmitt, 2003).  Para concluir, como lo menciono Omega Management Group Corp si se gestiona eficientemente la experiencia de cliente con una propuesta de valor, los clientes seguirán solicitando los servicios de la empresa y además se generará la recomendación a clientes potenciales (Alcaide & Diez, 2019).
<b>Referencia:</b>	Alcaide.J.& Diez, M. (2019). <i>Customer experience</i> . Madrid: Esic Editorial				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Walden	2017	Walden (2017) señala que la experiencia de cliente "Es la experiencia que tiene el consumidor, en otras palabras, su experiencia subjetiva. Cómo piensa, siente y se comporta" (p.11).	Para el autor la experiencia de clientes es subjetiva, es decir las personas tienen diferentes maneras de pensar y diferentes maneras de percibir las interacciones con la empresa, no para todos los clientes el impacto de las acciones será el mismo (Walden, 2017)	Se tomará en cuenta que es necesario conocer cómo piensan, sienten y se comportan los clientes en diferentes situaciones, ya que todas las acciones deben ir orientadas a generar una experiencia exitosa.	
<b>Referencia:</b>	Walden's. (2017). <i>Customer Experience Management Rebooted: Are you an Experience brand or an efficiency brand?</i> United Kingdom: Palgrave McMillan				

Subcategoría 4: Información (Base de datos)					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo ()	Aplicación en su tesis ()	Redacción final ()
Reinares	2002	Reinares (2002) propone que "El marketing de base de datos se define como el uso estratégico de una base de datos para conseguir y analizar información de los consumidores, la cual será empleada en la planificación, implementación y control de estrategias de marketing" (p. 235).	Para el autor la información será fundamental para conseguir y analizar a los clientes, de esa manera se podrán establecer estrategias las cuales pueden ser implementadas en la planeación, implementación y control (Reinares, 2002).	Sera importante tomar en cuenta que la información de cada cliente ayudará a desarrollar posteriormente acciones que se dirijan a cada tipo de cliente, asimismo el tratamiento de la información debe ser eficaz en cada etapa de la gestión administrativa.	El marketing de base de datos está dirigido a analizar la información de los clientes, estudiarlas y generar estrategias de marketing orientadas a cubrir las necesidades de los clientes (Reinares, 2002), además Marshall afirma que este sistema de información debe ser flexible, en otras palabras, debe ser actualizado constantemente debido a que los clientes van generando nuevas necesidades con el paso del tiempo (Mesa, 2012).
<b>Referencia:</b>	Reinares, P. (2002). <i>Marketing Relacional. España: FINANCIAL TIMES-PRENTICE HALL</i>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Marshall	2012	Marshall (citado en Mesa, 2012) afirma que "El sistema de información es un sistema integral, flexible, formal y evolutivo para tener un flujo organizado de información pertinente para orientar la toma de decisiones de marketing" (p.34)	La información de los clientes deberá ser gestionada de manera eficaz, es decir, debe estar en constante movimiento y actualización, solo de esa manera se podrán tomar decisiones de marketing que generen un verdadero impacto positivo en todos los clientes (Marshall, 2012)	Se actualizará la base de datos de los clientes y se establecerá un manejo flexible de la misma, esto ayudará a fijar mejor cuáles serán las acciones que se deben tomar, puesto que a medida que pase el tiempo las necesidades de los clientes van cambiando y las acciones deberán ir cambiando también.	Por otro lado, según Kotler & Armstrong y O'Brien & Marakas la información ya no solo proviene de los clientes sino también de hardware, software, redes de comunicación, equipos y procedimientos los cuales
<b>Referencia:</b>	Mesa, M. (2012). <i>Fundamentos de marketing. Colombia: Ecoe Ediciones.</i>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Kotler & Armstrong	2014	Kotler & Armstrong (citado en Ortiz, 2007) postula que la información o base de datos "Es un sistema de información de mercado que consiste en personas,	Según el autor la información va mucho más allá de los clientes, para él esta proviene de los equipos y procedimientos dentro de la empresa, los cuales en sus	Sera útil para recopilar información no solo de los clientes, sino también de los equipos y procedimientos, de esa manera la información será	

		equipo y procedimientos para recopilar, ordenar, analizar, evaluar y distribuir la información necesaria, oportuna y correcta a quienes toman las decisiones de marketing” (p.81)	conjuntos servirán para analizar, evaluar y establecer decisiones de marketing (Kotler & Armstrong, 2014).	integral y se podrá tomar decisiones de marketing que engloben más aspectos dentro de la empresa generando un mayor impacto.	brindarán un enfoque más amplio e integral de la información para desarrollar estrategias y acciones de marketing de mayor impacto (Ortiz, 2014; O'Brien & Marakas, 2006).
<b>Referencia:</b>	Ortiz, M. (2014). <i>Marketing: conceptos y aplicaciones. Colombia: Universidad del Norte</i>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Laudon	2008	Laudon (2008) manifiesta que “Un sistema de información se puede definir desde el punto de vista técnico como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización. Además, los sistemas de información también pueden ayudar a los gerentes y los trabajadores a analizar problemas, visualizar asuntos complejos y crear nuevos productos” (p.14)	Teniendo en cuenta lo dicho por el autor, la información de los clientes no solo será importante para el apoyo en toma de decisiones sino también para la creación de nuevos productos que ayuden a resolver asuntos más complejos (Laudon, 2014).	Se empleará la información de los clientes no solo para tomar decisiones diarias y cotidianas sino también para situaciones complejas como generar nuevas ideas de productos o servicios que ayuden a resolver las necesidades más complejas.	Por último, la información de los clientes será útil para gestionar las actividades cotidianas de la empresa, pero también para analizar las necesidades de los clientes y generar nuevos productos, servicios o procedimientos (Laudon, 2008)
<b>Referencia:</b>	Laudon, K. And Laudon, J. (2008). <i>Sistemas de información gerencial: Administración de la empresa digital. México: Pearson Educación.</i>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
O'Brien & Marakas	2006	O'Brien & Marakas (2006) plantean que “Un sistema de información (SI) puede ser cualquier combinación organizada de personas, hardware, software, redes de comunicación y recursos de información que almacene, recupere, transforme y disemine información en una organización” (p.6).	A juicio de los autores un sistema de información no solo proviene de los clientes, sino también de hardware, software y redes de comunicación (O'Brien & Marakas,2006).	Esto será importante para entender que no solo los clientes pueden brindar información, también el hardware, software y redes de comunicación serán útiles para desarrollar estrategias con una información global y de mayor significancia.	
<b>Referencia:</b>	O'Brien, J. & Marakas, G (2006). <i>Sistemas de Información Gerencial. México: McGraw Hill</i>				
<b>Subcategoría 5: Incentivos y privilegios</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo ()</b>	<b>Aplicación en su tesis ()</b>	<b>Redacción final ()</b>
Palomares	2012	Palomares (2012) propone que “Los principales beneficios e incentivos con los que se puede buscar la fidelización de los clientes, son los siguientes: trato preferente, atención más rápida, ofertas especiales, servicios a la medida, información privilegiada, participación.” (p. x).	Según el autor los incentivos son como beneficios que van más allá de los premios materiales, sino que se basan en trato privilegiado y una experiencia destacada (Palomares, 2012).	Se aplicará creando una experiencia única que motive a los clientes a regresar a la empresa y obtener nuevamente el servicio.	En cuanto a esta subcategoría se puede decir que los incentivos y privilegios son esenciales cuando se requiere fidelidad de parte de los clientes. Los incentivos y privilegios se definen como varias estrategias que ayudan a fidelizar a los clientes, es un "premio" por la preferencia o para incentivar dicha preferencia, todo ello tendrá como resultado, la repetición
<b>Referencia:</b>	Palomares, R. (2012). <i>Marketing en el punto de venta. España: ESIC Editorial.</i>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Meredith y Fried	2007	Meredith y Fried (citado en Chong, 2007) postula que los incentivos son “mecanismos promocionales que inducen a la compra o el desempeño del consumidor, representante o	Los incentivos son mecanismos que pueden incentivar tanto a los empleados como los clientes, todo ello con la intención	Se estudiará que incentivos se brindan al recurso humano de la empresa y como motivan su mejor desempeño.	

		agente de ventas, empleado o comerciante, ofreciendo un beneficio tangible en forma de mercancía o de premio". (p.106)	de que exista una repetición de compra (Meredith y Fried, 2007)		de la compra o servicio (Alcaide, 2015; Perez,2017).
<b>Referencia:</b>	Chong, J. (2007). <i>Promoción de ventas: herramienta básica del marketing integral</i> . Argentina: Ediciones Granica.				Aquellos beneficios que se mencionaron anteriormente pueden ser de diferente tipo, dependiendo del tipo de organización, pueden ser algún tipo de reconocimiento, trato especial y participación en cierta actividad. Así como también se pueden brindar algunos premios físicos (Palomares, 2012; Chong, 2007).
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Alcaide	2015	Alcaide (2015) postula que "Al cliente fiel debe reconocérsele su valor, recompensarle por su dedicación a la empresa e, incluso, compartir con el parte de los beneficios que generan los negocios que hace la organización" (p.25)	En palabras del autor manifiesta que la preferencia del cliente debe ser valorada y recompensada con ciertos beneficios y hacerlo parte de la empresa y de sus utilidades (Alcaide, 2015).	Se fijará un parámetro para tener al cliente como eje primordial en las acciones de la empresa y tener en cuenta que recompensarlo es importante para obtener su constancia.	
<b>Referencia:</b>	Alcaide, J. (2015). <i>Fidelización de clientes</i> . España: ESIC Editorial.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Pérez	2017	Pérez (2017) manifiesta que los incentivos "Consiste en hacer uso de incentivos o promociones de ventas que tengan como objetivo lograr que el cliente repita la compra o vuelva a visitarnos" (p.102)	La preferencia de los clientes es un aspecto que es importante cuidar, por ello se deben crear incentivos y promociones o mecanismos ya sean materiales o físicos que tengan como consecuencia la repetición del producto o servicio (Pérez, 2017).	Se crearán mecanismos para obtener la repetición de compra a través de premios físicos o experiencias únicas.	
<b>Referencia:</b>	Pérez, F. (2017). <i>Comercialización de productos o servicios en pequeños negocios o microempresas</i> . España: Editorial CEP S.L.				
<b>Indicador: Feedback</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo ()</b>	<b>Aplicación en su tesis ()</b>	
Alborés	2005	Alborés (2005) considera que "El término feedback o retroalimentación ha sido tomado de la física o mejor dicho de la mecánica. En tecnología de computadora es el proceso que permite, por ejemplo, que un sistema electrónico mantenga una comparación constante entre el nivel anterior de funcionamiento (punto de puesta en marcha) y los datos de entrada (valores actuales)" (p. 23)	El término feedback ha sido empleado para referirse a un sistema que ayuda a realizar una comparación entre un hecho inicial y su posterior actualización, es decir, información actual e información recopilada luego de la aplicar acciones (Alborés, 2005)	Será importante para conocer de qué manera se retroalimenta la empresa, como lleva a cabo la recopilación de información y que hace con ella.	
<b>Referencia:</b>	Alborés, P. (2005). <i>Comunicaciones interpersonales</i> . Vigo: Ideas propias.				
<b>Indicador: Base de datos</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo ()</b>	<b>Aplicación en su tesis ()</b>	
Ramos, A. & Ramos, J.	2007	Para Ramos (2007) afirman que "Una base de datos (BD) es un conjunto de datos relacionados entre sí, organizados y estructurados, con información referente a ago. Podremos utilizar una base de datos para cosas tan sencillas como mantener un registro de nuestra agenda personal de teléfonos, o tan complicadas como llevar toda la gestión de una gran empresa u organización" (p. 2)	Según el autor, una base de datos mantiene organizada y correctamente almacenada la información, esta puede ser datos sencillos como datos mucho más complicados (Ramos, 2007)	Se empleará este término para conocer si los colaboradores realmente actualizan los datos de los clientes y si implementan acciones para realizar mejoras.	
<b>Referencia:</b>	Ramos, A. y Ramos, J. (2007). <i>Operaciones con base de datos ofimáticas y corporativas</i> . Madrid: Thomson Paraninfo.				
<b>Indicador: Servicio al cliente</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo ()</b>	<b>Aplicación en su tesis ()</b>	
Paz	2005	Paz (2005) manifiesta que "El servicio al cliente no es una decisión optativa, sino un elemento imprescindible para la	De acuerdo con la autora, gestionar el servicio al cliente ya no es una decisión optativa, es un	Fue muy útil para recordar que las empresas no deben descuidar el servicio que brindan	

		existencia de una empresa y además constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso.” (p.36)	deber de todas las empresas que realmente buscar lograr el éxito (Paz, 2005)	a sus clientes, siempre el servicio será parte importante y probablemente lo que el cliente siempre recordará de su visita a la empresa.
<b>Referencia:</b>	Paz, R. (2005). <i>Servicio al cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente</i> . Madrid: Ideas propias Editorial.			

<b>Indicador: Capacitación laboral</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo ()</b>	<b>Aplicación en su tesis ()</b>
Padilla y Juárez	2006	Para Padilla y Juárez (2006) “La capacitación en la empresa es un complemento de la educación formal y del entrenamiento previo que ofrece al trabajador conocimientos y habilidades necesarias para hacer uso de tecnologías de productos y proceso, adaptarlas y eventualmente mejorarlas” (p. 49)	Es importante la capacitación laboral porque proporciona conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar las actividades de la empresa, además permite actualizarse constantemente (Padilla y Juárez, 2006)	Fue importante para reconocer que la capacitación debe estar siempre presente en la agencia, no solo con la actualización de conocimientos referente a productos o servicios, sino también, en la adquisición y desarrollo de habilidades de atención al cliente.
<b>Referencia:</b>	Padilla, R. y Juárez, M. (2006). <i>Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera</i> . Ciudad de México: United Nations Publications.			

<b>Indicador: Clima laboral</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo ()</b>	<b>Aplicación en su tesis ()</b>
Gan & Triginé	2012	Gan & Triginé (2012) declara que “El clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes de cada persona con la labor que realiza” (p. 275)	Para los autores, el clima laboral se relaciona con la actitud de los colaboradores, actitud entre sus compañeros y como es la relación con sus superiores (Gan y Triginé, 2012)	Este concepto favorece en la comprensión de las actitudes que tienen los trabajadores al realizar sus actitudes cotidianas, reflejadas principalmente en la calidad de la atención para los clientes.
<b>Referencia:</b>	Gan, F. y Triginé, J. (2012). <i>Clima laboral</i> . Madrid: Ediciones Díaz de Santos.			

<b>Indicador: Comunicación multicanal</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo ()</b>	<b>Aplicación en su tesis ()</b>
Alcaide	2015	Alcaide (2015) sostiene que “El término multicanal se refiere al uso de una pluralidad de canales (tanto tradicionales como innovadores), variados, interconectados y coherentes entre sí, utilizados por las empresas para sus actividades de comunicación, comercialización y servicio a los clientes” (p. 233)	A juicio del autor, la multicanalidad se refiere a la utilización de diferentes medios para llevar la información de manera masiva, optimizando el tiempo y brindando servicio de calidad en todos los puntos de contacto existentes (Alcaide, 2015)	Este término nos ayuda a comprender que la comunicación no solo está ligado al medio tradicional, ahora es más frecuente utilizar medios tradicionales y alternativos a la vez, la intención es emplear aquellos medios que nos permitirán reducir el tiempo en los procesos.
<b>Referencia:</b>	Alcaide, J. (2015). <i>Fidelización de clientes</i> . Madrid: Esic Editorial.			

Indicador: Comunicación asertiva				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo ()	Aplicación en su tesis ()
Ronquillo	2006	Ronquillo (2006) manifiesta que “La comunicación asertiva nos ayuda a expresar más efectivamente nuestros pensamientos, sentimientos, opiniones sin perjudicar nuestras relaciones con los demás” (p. 73)	Se entiende como la gestión eficiente de las emociones, pensamientos y reacciones, en este caso del colaborador, ante situaciones hostiles (Ronquillo, 2006)	Permite entender que los colaboradores además de sus conocimientos necesitan aprender a lidiar con situaciones poco agradables, donde será necesario que apliquen la comunicación asertiva logrando el manejo correcto de la situación.
<b>Referencia:</b>	Ronquillo, J. (2006). <i>Administración básica de la empresa familiar</i> . México: Panorama Editorial.			

Indicador: Diseño e innovación				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo ()	Aplicación en su tesis ()
Mendoza	2006	“El diseño de detalles mediante el cual se estructura completamente el resultado creado, ello implica darle contenido, forma y presentación de la acción futura con propósito de aplicación” (p. 28)	Como dice Mendoza, el diseño se encarga de los detalles, conjugando forma y contenido, esto significa que el diseño debe tener un propósito y lograr impactar y comunicar al cliente (Mendoza, 2006)	Con respecto a la infraestructura de la agencia esta deberá ser visualmente atractiva apoyándose en el diseño e innovación para crear un espacio visualmente agradable.
<b>Referencia:</b>	Mendoza, J. (2006). <i>Innovación por lo alto: imaginación y acción en la empresa</i> . Bogotá: Asesores del 2000.			

Indicador: Comodidad				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo ()	Aplicación en su tesis ()
Gastalver	2013	Gastalver (2013) sustenta que la comodidad es “El resultante de la facilidad de acceso, facilidad de circulación, rapidez, la posibilidad de descansar un rato, una iluminación y ventilación adecuadas, un ambiente festivo, el placer de comprar” (p.107)	La comodidad se refiere a las condiciones en que se encuentra la empresa, que brindan un ambiente confortable a los clientes y contribuye en la estadía agradable. (Gastalver, 2013)	Para el presente estudio, esta definición fue importante para tomar en cuenta que las condiciones de la agencia deben ser las correctas y generar en el cliente un ambiente de confort y tranquilidad.
<b>Referencia:</b>	Gastalver, C. (2013). <i>Gestión de la atención al cliente/consumidor</i> . Madrid: Editorial E-learning.			

Indicador: Recomendación				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo ()	Aplicación en su tesis ()
Villaseca	2014	Villaseca (2014) argumenta que la recomendación se manifiesta “Ante una buena o mala experiencia, el cliente podrá recomendar positiva o negativamente ese servicio y esa empresa a otros” (p. 225)	Para el autor, la recomendación es el resultado de diversas experiencias positivas o negativas, ya que existe la recomendación buena y la recomendación mala de los servicios de una empresa (Villaseca, 2014)	El fin máximo de la fidelización es lograr precisamente la recomendación positiva, por ello esto sirve conocer que se deben gestionar exitosamente las experiencias del cliente ya que en base a ello se genera la recomendación.
<b>Referencia:</b>	Villaseca, D. (2014). <i>Innovación y marketing de servicios en la era digital</i> . Madrid: Esic editorial.			

Indicador: Gestión de tiempo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo ()	Aplicación en su tesis ()

Gan & Triginé	2012	Gan & Triginé (2012) sostiene que “Todo gestor y/o responsable de personas es consciente de la importancia del empleo eficaz del tiempo propio, así como el de los colaboradores” (p. 388)	La gestión de tiempo abarca mucho aspecto, desde la gestión del tiempo del empleado al realizar sus actividades hasta la gestión de tiempo en los procesos y la implementación de herramientas que ayuden a optimizarlo (Gan y Triginé, 2012)	Ayudará a la investigación, poniendo en marcha acciones para reducir los tiempos en los procesos y por ende el tiempo de espera e implementar herramientas necesarias para el apoyo de este fin.
<b>Referencia:</b>	Gan, F. y Triginé, J. (2012). Gestión de tiempo. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.			

**Indicador: Diferenciación**

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo ()	Aplicación en su tesis ()
Cuno	1993	Cuno (1993) expresa que “El motivo básico de la estrategia consiste en diferenciarse lo más fuertemente posible de los competidores” (p. 113)	La diferenciación ocurre cuando existe un componente que destaca a una empresa de otra, esto es el resultado de diferentes aspectos. La diferenciación otorga un plus con respecto a la competencia (Cuno, 1993).	Será importante para entender que este aspecto es clave para todas las organizaciones y para el presente estudio es igual de relevante, lograr la diferenciación otorga una brecha marcada que potencia la imagen de la empresa sobre otras.
<b>Referencia:</b>	Cuno, S. (1993). Estrategia empresarial: como implementar la estrategia en la empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.			

**Indicador: Beneficios**

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo ()	Aplicación en su tesis ()
Gronroos	1990	Gronroos (1990) sostiene que los beneficios “Es necesaria una evaluación de los beneficios para el cliente con el fin de que el proceso de desarrollo se adapte a las experiencias que tiene el cliente de la calidad total del servicio” (p. 82)	Según el autor es necesario conocer al cliente y luego reconocer que beneficios son más importantes para él, de esa manera se logra brindar calidad en todas las partes de la empresa (Gronroos, 1990)	Este término fomentará el conocimiento de los clientes e implementar estrategias para la programación de beneficios por cada tipo de cliente, otorgando un valor real según sus preferencias.
<b>Referencia:</b>	Gronroos, C. (1990). Marketing y gestión de servicios. Madrid: Editorial Díaz de Santos.			

**Emergentes: Orientación al cliente**

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo ()	Aplicación en su tesis ()
Adell	2007	Adell (2007) manifiesta que “El enfoque de la orientación al cliente parte de la base de que la clave para conseguir los objetivos de la empresa está en dar satisfacción a los clientes, averiguando previamente las necesidades y deseos del público para ofrecerle el producto más idóneo a la demanda generada”	Un enfoque orientado al cliente parte desde dar satisfacción al cliente desde el primer momento, averiguando en que punto necesita mayor apoyo, cubriendo sus necesidades y haciendo realidad sus deseos (Adell, 2007)	La aplicación en la tesis será vital para apoyar al cliente durante su estadía en la agencia, pero además se entiende como una orientación del factor humano hacia los clientes, es decir que todas las acciones deben ir enfocadas en satisfacer sus expectativas.
<b>Referencia:</b>	Adell, R. (2007). Aprender marketing. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.			

**Emergentes: Servicio dinámico**

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo ()	Aplicación en su tesis ()
----------	-----	------	--------------	---------------------------

Maqueda y Llaguno	1995	Maqueda & Llaguno (1995) señala que el servicio dinámico ayuda a “La empresa en sus diversas manifestaciones históricas y geográficas, ha tomado valores y particularismos del medio en el que se ha desenvuelto...constituyen diferentes manifestaciones de un fenómeno vivo, dinámico y progresivo, adaptado al entorno y que sobrevive en constante mutación” (p. 123)	Un servicio dinámico está en constante cambio y debe adaptarse a las innovaciones en su entorno, además es necesario para las empresas ya que brinda ventajas en la interacción del cliente con la empresa, ocasionando una interacción más ágil y agradable (Maqueda y Llaguno, 1995)	Servirá para reconocer aquellos puntos débiles que toman mucho más tiempo y las acciones de los colaboradores que no portan valor real en el objetivo de optimizar los procesos
<b>Referencia:</b>	Maqueda, J. y Llaguno, J. (1995). Marketing estratégico para empresas de servicios. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.			

Emergentes: conexión con el cliente				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo ()	Aplicación en su tesis ()
Mesonero y Alcaide	2012	Mesonero y Alcaide (2012) sostienen que la conexión al cliente “Se relaciona con la profesionalidad, habilidades, orientación al cliente (...) actitudes similares por parte de la empresa. Fundamentalmente, la empresa satisface mejor que los competidores las necesidades, deseos y expectativas de los clientes” (p.158)	La conexión con el cliente parte de generar un vínculo fuerte entre la empresa y el cliente, el agente principal será el colaborador quien brindará una experiencia al cliente, que puede ser negativa o positiva. Es importante esta conexión ya que se genera una preferencia por la calidad y la calidez en la atención de los colaboradores de la empresa (Mesonero y Alcaide, 2012)	Se aplicó en la tesis de manera que se consideró la importancia del recurso humano, el rol tan importante que cumplen al brindar una atención de calidad, pero sobre todo basado en la calidez que logre diferenciar a la agencia de la competencia.
<b>Referencia:</b>	Mesonero. y Alcaide, J. (2012). Marketing industrial, como orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente. Madrid: Esic Editorial.			

Categoría solución: Customer experience management - CEM				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo ()	Aplicación en su tesis ()
Prevos	2017	Prevos (2017) sustenta que “La gestión de la experiencia del cliente es una nueva dirección en marketing que ha surgido de profesionales que necesitan adaptarse a las realidades de una economía en evolución. Los clientes ya no están en el mercado por un producto o servicio, sino que buscan experiencias. La experiencia del cliente es la acumulación de las respuestas sensoriales, afectivas, cognitivas, relacionales y conductuales de una persona a un servicio. Esta experiencia se define por el "viaje" de un cliente a través de puntos de contacto a lo largo del proceso de búsqueda, compra, consumo. Un punto de contacto es un momento en el proceso de creación de valor en el que interactúan el cliente y el proveedor de servicios. Estos puntos de contacto se juzgan continuamente contra otras experiencias en el entorno de una persona “(p. 113)	La gestión de la experiencia del cliente es un modelo moderno de marketing, en el cual se estudia todo el viaje del cliente en la empresa, es decir, analiza los puntos de contacto entre cliente y la empresa, con la finalidad de mejorar el proceso para crear valor mediante experiencias con los colaboradores, los canales de atención, la infraestructura y comodidades y la fijación de la marca (Prevos, 2017)	Esto será importante para la investigación ya que ayudará a fijar el modelo ideal a seguir logrando gestionar de manera adecuada las experiencias de los clientes en cada punto de contacto ya sea personal, físico o virtual.
<b>Referencia:</b>	Prevos, P. (2017). Customer Experience Management for Water Utilities: Marketing urban water supply. London: IWA publishing.			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Schmitt	2003	Schmitt (2003) declara que el “CEM va mucho más allá de CRM al pasar de registrar transacciones a construir relaciones enriquecedoras con los clientes. CEM tiene una visión amplia de cómo una empresa y sus productos pueden ser relevantes para la vida de un cliente. CEM se conecta con el cliente en cada punto de contacto y pide la integración de diferentes elementos de la experiencia del cliente. CEM	El CEM a pesar de utilizar herramientas para recopilar información de los clientes, no solo se centra en el CRM. La intención es utilizar esa información y mejorar las experiencias de los clientes. Esta	Esta definición es relevante para la tesis ya que se reconoce al CEM como un modelo integrador y ayuda a fijar acciones sobre el factor humano que finalmente son

		brinda valor a los clientes al brindar información, servicio e interacciones que resultan en experiencias convincentes. De este modo, genera lealtad con los clientes y agrega valor a la empresa. El CEM también adopta un enfoque integrador de la organización, que mira tanto interna como externamente. Una manifestación de esta integración es su atención a la experiencia de los empleados porque los empleados influyen en las percepciones de los clientes sobre la empresa. Por lo tanto, para crear una experiencia agradable para el cliente, los empleados deben estar motivados, competentes en sus trabajos e innovadores en su pensamiento. Para hacer todo esto, los empleados deben tener la experiencia adecuada con la empresa para la que trabajan. Los gerentes no pueden simplemente imponer iniciativas de arriba hacia abajo; estas iniciativas tienen que ser una parte integral de toda la organización (...) Para ofrecer la una correcta interacción, y para ser innovadores en el mercado, los empleados deben centrarse no solo en números y hojas de cálculo, sino también en la experiencia del cliente” (p.18)	estrategia es de enfoque integrador, abarca todas las áreas de la empresa, ejemplo de ello es que el CEM no solo mejora los procesos sino también la capacidad de los colaboradores para brindar un servicio de calidad y agradable, pero parte de la necesidad de los empleados, es decir que si los empleados no tienen una buena experiencia laboral entonces no podrán brindar una buena experiencia de servicio a los clientes (Schmitt, 2003)	quienes materializan la experiencia y en muchas ocasiones son el primer punto de contacto con el cliente.
<b>Referencia:</b>	Schmitt, B. (2003). Customer experience management. Canada: John Wiley & Sons, Incorporated.			

**Anexo 6: Matriz de método**

Enfoque (mixto)				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Chen  Carhuancho, Nolazco, Sichei, Guerrero y Casana	2014	Chen (citado en Hernández, 2014) lo define como “La integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno” (p.534).	El enfoque mixto de la investigación permite obtener información más amplia e integral y unifica dos métodos proporcionando así no solo datos numéricos sino también información referente a cualidades (Chen,2014)	Ayudará a tener una visión más universal del problema, obteniendo datos de diferentes fuentes, en este caso de los clientes y de expertos o trabajadores de la empresa, lo anterior nos permite alcanzar una información mucho más real e imparcial.
	2019	Para Carhuancho, Nolazco, Sichei, Guerrero y Casana (2019) sostiene que “investigación mixta, que brinda un diagnóstico a profundidad (analiza, explica y predice el fenómeno en estudio), es importante sustentar alternativas de solución que conllevan a una propuesta factible de realizar para obtener cambios sustanciales de re potencialización, mejora, fortalecimiento o innovación frente a lo expuesto en la problemática en estudio” (p.17)	Este tipo de investigación, derivada de datos numéricos, porcentuales y complementada con datos verbales, textuales, posteriormente triangulados, que brinda un análisis profundo, requiere del planteamiento de una solución factible con el objetivo de mejorar, potencializar o fortalecer la problemática de la investigación (Carhuancho, Nolazco, Sichei, Guerrero y Casana, 2019)	Este tipo de investigación no pretende suplantar o minimizar la investigación cualitativa o cuantitativa, por el contrario, utiliza las fortalezas de ambas para construir una base sólida que respalde el estudio y otorgue mayor información con el fin de idear una propuesta final. Se puede decir que el objetivo de esta investigación fue realizar un estudio profundo, pero sobre todo proponer estrategias de solución.

<b>Referencia:</b>	Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. México: McGRAW-HILL. Carhuanchó, I; Nolasco, F; Sichei, L; Guerrero. M y Casana, K. (2019). Metodología para la investigación holística. Ecuador, Guayaquil: UIDE.
--------------------	--

<b>Sintagma (Holístico)</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Hurtado	2000	Para Hurtado (2000), la investigación holística es “Una propuesta que presenta la investigación como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y organizado” (p.14)	Se entiende como una la investigación integral, que da valor a la suma de sus partes y la supera para generar un estudio mucho más completo, utilizando diversas fuentes, entre teorías, datos, conceptos, entre otros. (Hurtado,2000).	Esto ayudará a comprender que la investigación pretende ser integral y estudiar todas las partes deficientes para enlazarlas con las fortalezas y así encontrar sinergia, logrando un resultado mucho más integrador y de valor real.
Carhuanchó, Nolasco, Sichei, Guerrero y Casana	2019	“La holística se entiende como una comprensión reflexiva, brinda una visión amplia del entorno” (p.20)	Aporta una base global de los problemas, implementa un panorama integral para comprender el problema desde varias perspectivas (Carhuanchó, Nolasco, Sichei, Guerrero y Casana, 2019).	
<b>Referencia:</b>	Hurtado, J. (2012). El proyecto de investigación: Comprensión holística de la metodología y la investigación. Venezuela: Quiron. Carhuanchó, I; Nolasco, F; Sichei, L; Guerrero. M y Casana, K. (2019). Metodología para la investigación holística. Ecuador, Guayaquil: UIDE.			

<b>Tipo (proyectivo)</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Carhuanchó, Nolasco, Sichei, Guerrero y Casana	<b>2019</b>	Según Carhuanchó, Nolasco, Sichei, Guerrero y Casana (2019) Esta investigación concluye con una propuesta o alternativa de solución, basada en un diagnóstico profundo de la realidad problemática o del contexto en estudio, y que responde a una estructura factible, con fundamentos, objetivos, metas, indicadores, plan de acciones, presupuesto y opinión de expertos”(p.22)	El tipo de investigación proyectivo se define como un proceso que consiste en realizar un trabajo de campo que permita obtener información valiosa y relevante para posteriormente plantear propuestas de solución. (Carhuanchó, Nolasco, Sichei, Guerrero y Casana, 2019)	Se aplico el tipo de investigación proyectivo puesto que, se planteó una propuesta para ayudar a solucionar el problema de fidelización de clientes.
<b>Referencia:</b>	Carhuanchó, I; Nolasco, F; Sichei, L; Guerrero. M y Casana, K. (2019). Metodología para la investigación holística. Ecuador, Guayaquil: UIDE.			

<b>Nivel (comprensivo)</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>

<b>Hurtado</b>	<b>2000</b>	Para Hurtado (2000) el nivel comprensivo “Corresponde al análisis connotacional y se llega trascendiendo el mero significado y la pura cuantificación, para adquirir conocimiento y acceder a interpretaciones ajustadas al contexto, a las circunstancias, a la cultura” (p.506)	El nivel comprensivo es aquel en el cual se fusiona el análisis de los datos con la interpretación de acuerdo al contexto, generando así el entendimiento de un hecho en específico (Hurtado, 2000).	Permitirá comprender el problema desde dos enfoques, el análisis de los datos y la interpretación de la situación actual de la empresa. Además, se podrá entender que la misión es solucionar la problemática por medio de una solución confiable.
Carhuanchu, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana	2019	(Hurtado citado por Carhuanchu, Nolazco, Sicheri, Guerrero, y Casana, 2019), el nivel hace referencia al grado de impacto o profundidad del estudio con el entorno social.	También, la meta de esta investigación en el nivel comprensivo fue proponer una solución consistente y confiable para minimizar la situación del problema.	
<b>Referencia:</b>	Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación holística Tercera edición. Venezuela, Caracas: Fundación Sypal Carhuanchu, I; Nolazco, F; Sicheri, L; Guerrero. M y Casana, K. (2019). Metodología para la investigación holística. Ecuador, Guayaquil: UIDE.			

<b>Método (Inductivo- deductivo)</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
<b>Bernal</b>	<b>2010</b>	Bernal (2012) Este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general) (p.60)	Se define como un método que va de hechos particulares para luego analizar de manera general la situación y aplicar soluciones de manera integral (Bernal, 2012).	Por un lado, permite ver la situación de la empresa en un contexto general e identificar los problemas internos y externos, por otro lado, permite plantear propuestas específicas para el problema en particular.	
<b>Referencia:</b>	Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Colombia: Pearson.				
<b>Población</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
Cortés e Iglesias	2004	Según Cortes e Iglesias (2004) la población se define como “La totalidad de elementos o individuos que poseen la característica que estamos estudiando. Esta población inicial que se desea investigar es lo que se denomina población objetivo” (p.90)	La población se entiende como todos los elementos ya sean personas, materiales, entre otros que tienen una característica en común (Cortes e Iglesias, 2004)	Ayuda a la investigación porque permite identificar el contexto y los elementos que se pretenden estudiar.	Por un lado, con referencia a la población se entiende como todos los elementos ya sean personas, materiales, entre otros que tienen una característica en común (Cortes e Iglesias, 2004). Esto ayuda a la investigación porque permite identificar el contexto y los elementos que se pretenden estudiar. Al respecto, se estableció que la población lo conforman 13506 clientes de la agencia de Villa María del Triunfo. Por otro lado, con respecto a la muestra se define como una parte seleccionada de la población en
<b>Número de clientes:</b>	<b>13506</b>				
<b>Referencia:</b>	Cortés. & Iglesias, M. (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. México: Universidad Autónoma del Carmen.				
<b>Muestra</b>					

Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación de la técnica de muestreo	
Bernal	2016	Para Bernal (2016) la muestra “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo de la investigación y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p.211)	La muestra es una parte seleccionada de la población en general, la cual será representativa y significativa para obtener por medio de ellos información y datos relevantes (Bernal,2016)	Se aplicará tomando en cuenta a un número determinado de clientes, esto será muy importante ya que considerar a toda la población significaría una inversión muy grande de tiempo y dinero.	general, la cual será representativa y significativa para obtener por medio de ellos información y datos relevantes (Bernal,2016). Al respecto, se estableció una muestra representativa, la cual consta de 200 clientes.
<b>Número de clientes:</b>		<b>200 clientes</b>			
<b>Referencia:</b>	Bernal, C. (2016). Metodología de la Investigación. Colombia: Pearson				
<b>Unidades informantes</b>					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Descripción de cada unidad informante	Redacción final
Hurtado	2000	Arnau (citado por Hurtado, 2000) “Se refiere a un conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de los cuales se desea obtener alguna información” (p.152)	Las unidades informantes se refieren a aquellos elementos, en nuestro caso personas, con experiencia o conocimientos adquiridos en el día a día de la empresa, que nos puedan brindar información acerca de la situación actual que atraviesa la empresa (Arnau,2000)	<p>a) Jefa de servicios: Será informante recopilar las impresiones de la persona que gestiona y controla los resultados de los cajeros en la ventanilla, para conocer desde su punto de vista la fidelización de los clientes y como aporta su área es este fin.</p> <p>b) Funcionario de banca negocios: Asume funciones orientadas a dar soporte a las acciones para concretar negocios y la evaluación de los clientes y potenciales clientes.</p> <p>c) Funcionario de banca personal: Realiza funciones orientadas a brindar al cliente la mejor opción disponible de acuerdo a sus posibilidades y deseos.</p>	Respecto a las unidades informantes según Arnau, se refieren a aquellos elementos, en este caso se refiere a personas, con experiencia o conocimientos adquiridos en el día a día de la empresa, que nos puedan brindar información acerca de la situación actual que atraviesa la empresa (Hurtado,2000). Para ello, se consideró a 3 elementos importantes: jefa de servicios, funcionario de banca negocios y funcionario de banca personal.
<b>Número de informantes:</b>		<b>3 trabajadores: jefa de servicios, funcionario de banca pyme y funcionario de banca personal.</b>			
<b>Referencia:</b>	Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación holística Tercera edición. Venezuela, Caracas: Fundación Sypal				

<b>Técnica: Encuesta</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
<b>Hurtado</b>	<b>2000</b>	Según Hurtado (2000) la encuesta es una técnica donde “la información debe ser obtenida a través de preguntas a otras personas. Se diferencian, porque en la encuesta no se establece un dialogo con el entrevistado y el grado de interacción es menor” (p. 469)	La encuesta es una técnica muy empleada, la cual consta de recopilar información en base a preguntas, este tipo de técnica se diferencia de la entrevista porque existe menos interacción con la persona que proporcione la información (Hurtado, 2000)	Al ser una investigación mista utilizaremos 2 técnicas, la encuesta es una técnica correspondiente a la parte cuantitativa, así que ayudará a obtener los datos numéricos.	La encuesta es una técnica muy empleada, la cual consta de recopilar información en base a preguntas, este tipo de técnica se diferencia de la entrevista porque existe menos interacción con la persona que proporcione la información (Hurtado, 2000). Al ser una investigación mista utilizaremos 2 técnicas, la encuesta es una técnica correspondiente a la parte cuantitativa, así que ayudará a obtener los datos numéricos.
<b>Referencia:</b>	Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas: Sypal.				
<b>Instrumento: Cuestionario</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
<b>Hurtado</b>	<b>2000</b>	Hurtado (2000) plantea que “El cuestionario es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información” (p.469)	El cuestionario se define como una serie de preguntas elaboradas pensando en la información que se desea obtener de un determinado tema de estudio (Hurtado, 2000)	Contribuye a la investigación, obteniendo datos importantes respecto al problema de estudio los cuales se cuantificarán para tener una información integral acerca de todos los cuestionarios aplicados a la muestra.	El cuestionario se define como una serie de preguntas elaboradas pensando en la información que se desea obtener de un determinado tema de estudio (Hurtado, 2000). Contribuye a la investigación, obteniendo datos importantes respecto al problema de estudio los cuales se cuantificarán para tener una información integral acerca de todos los cuestionarios aplicados a la muestra.
<b>Referencia:</b>	Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Venezuela: Fundación Sypal.				
<b>Técnica: Entrevista</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
Buendía, Colás y Hernández	<b>2016</b>	Buendía, Colás y Hernández (citado en Bernal,2016) “La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas	Es una técnica muy importante ya que se establece una interacción entre la persona que realiza el estudio y una fuente valiosa de información (entrevistado), quien responderá a preguntas previamente elaboradas para con la intención de obtener la información más oportuna para el estudio	Se aplicarán 3 entrevistas a trabajadores de la entidad financiera que pueden aportar información objetiva.	Es una técnica muy importante ya que se establece una interacción entre la persona que realiza el estudio y una fuente valiosa de información (entrevistado), quien responderá a preguntas previamente elaboradas (Buendía, Colás y Hernández, 2016). Se aplicarán 3 entrevistas a trabajadores de la entidad financiera que pueden aportar información objetiva.

		en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador” (p.252)	(Buendía, Colás y Hernández, 2016).		
<b>Referencia:</b>	Bernal, C. (2016). Metodología de la Investigación. Colombia: Pearson				
<b>Instrumento: Guía de entrevista</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
<b>Hurtado</b>	<b>2000</b>	Para Hurtado (2000) “La guía de entrevista debe contener los datos generales de identificación del entrevistado; datos censales o sociológicos; y datos concernientes al tema de investigación” (p. 463)	La guía de entrevista es necesaria para identificar a las personas a entrevistar así mismo establece las pautas a seguir para una correcta realización de la entrevista (Hurtado, 2000).	Será beneficioso contar con una guía de entrevista ya que proporciona una ruta a seguir, dejando de lado aspectos que pueden desorientar la entrevista.	La guía de entrevista es necesaria para identificar a las personas a entrevistar así mismo establece las pautas a seguir para una correcta realización de la entrevista (Hurtado, 2000). Será beneficioso contar con una guía de entrevista ya que proporciona una ruta a seguir, dejando de lado aspectos que pueden desorientar la entrevista.
<b>Referencia:</b>	Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Venezuela: Fundación Sypal.				

<b>Validez</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
<b>Hurtado</b>	<b>2000</b>	Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), la validez es el “grado que un instrumento mide la variable que se busca medir” (p.200)	En palabras de los autores, un instrumento será válido siempre y cuando mida lo que quiere medir, es decir se elabore pensando las subcategorías e indicadores que están presentes en el estudio (Hernández, Fernández y Baptista ,2014)	Mediante esto se podrá ratificar la validez del instrumento mediante el juicio de 3 expertos, quienes deliberan si se es apto o no para medir la variable.	
<b>Referencia:</b>	Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). <i>Metodología de la investigación</i> . México: Interamericana editores, S. A				

<b>Confiabilidad</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
<b>Hurtado</b>	<b>2014</b>	Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifiestan que “el grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200)	Es decir, el instrumento será confiable cuando se aplique varias veces y los resultados se mantengan iguales (Hernández, Fernández y Baptista ,2014)	Permite constatar si el cuestionario será el adecuado y si permite medir de manera correcta, para ello se empelará el alfa de Cronbach.	
<b>Referencia:</b>	Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). <i>Metodología de la investigación</i> . México: Interamericana editores, S. A				

## Procedimiento

<b>Paso 1</b>	Se procedió a buscar los elementos o componentes de la categoría problema para poder elaborar el cuestionario, asimismo se buscaron cuestionarios estandarizados para mejorar la fidelidad de los clientes. Sin embargo, no se logró encontrar un cuestionario estandarizado, pero se tomó como referencia la subcategorización realizada y el trébol de la fidelidad de Alcaide.
<b>Paso 2</b>	Se validó el instrumento mediante juicio de 3 expertos, obteniendo la aprobación del cuestionario y asimismo de la entrevista a los colaboradores.
<b>Paso 3</b>	Se solicitó el permiso necesario para encuestar a los visitantes del banco y entrevistar a los 3 colaboradores de la empresa

### Cuantitativo: Diagrama de Pareto

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
<b>Gheysi</b>	<b>2017</b>	Según Gheysi (2017) “Un diagrama de Pareto es una técnica grafica sencilla para clasificar aspectos en orden de mayor a menor frecuencia”	El diagrama de Pareto permite clasificar los resultados de mayor importancia a menor, para priorizar aquellos aspectos que necesitan soluciones inmediatas (Gheysi,2017)	El empleo de este diagrama será importante porque se podrá identificar de manera práctica aquellos problemas relevantes de la empresa y así integrarlas a las acciones estratégicas que se implementaran en la solución.
<b>Referencia:</b>	Gheysi. (11 de abril de 2017). calidad y Adr. Obtenido de calidad y Adr: <a href="https://aprendiendocalidadyadr.com/diagrama-de-pareto/">https://aprendiendocalidadyadr.com/diagrama-de-pareto/</a>			

### Cualitativo: Atlas. ti

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Hernández, Fernández y Baptista	<b>2014</b>	Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), Atlas. Ti “es un excelente programa desarrollado en la universidad técnica de Berlín por Thomas Murh para segmentar datos en unidades de significado; codificar datos (en ambos planos) y construir teoría (relacionar conceptos y categorías y temas)” (p. 451)	Atlas. Ti es un software que ayuda a agrupar los datos proporcionados mediante códigos, estos datos pueden provenir de diferentes fuentes, como videos, documentos escritos, audios, entre otros. La utilidad real está en que permite agrupar cierta información para relacionarla con otra y formar enlaces útiles para un análisis más integral (Hernández, Fernández y Baptista 2014).	Será muy importante contar con este programa para el procesamiento de los datos proporcionados por los entrevistados, de esa manera se podrá relacionar sus comentarios con los códigos correspondientes a cada subcategoría. De igual manera este programa ayudará a realizar el análisis mixto, por medio de un cruce de información entre los conceptos de las subcategorías, los resultados de las encuestas y las entrevistas realizadas. Esto permitirá una integración entre datos cuantitativos y cualitativos.
<b>Referencia:</b>	Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México: Interamericana editores, S. A			