



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAMIENTO
DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE
BANCO DE VENEZUELA, AGENCIA
METRÓPOLIS VALENCIA**

Gutiérrez, Freddy

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 8712394



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE MERCADEO
CARRERA MERCADEO

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAMIENTO DE
SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE BANCO DE
VENEZUELA, AGENCIA METRÓPOLIS VALENCIA**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Licenciado en Mercadeo

Autores: Gutiérrez, Freddy

Tutor: Páez, Yandira

San Diego, Abril 2018

Anexo L

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Yandira Páez**, portador(a) de la cédula de identidad N° 00.000.000, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano **Freddy Gutiérrez**, portador de la cedula de identidad N° 00.000.000, titulado **Plan estratégico para mejoramiento de servicio de atención al cliente Banco de Venezuela, agencia Metrópolis Valencia**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Mercadeo, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los nueve (21) días del mes de Marzo del año dos mil dieciocho (2018).

Yandira Páez
C.I. 00.000.000

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

	pp.
Lista de tablas	vii
.....	
Lista de gráficos	viii
.....	
Resumen Informativo	ix
.....	
Introducción	10
.....	
CAPÍTULO	
EL PROBLEMA	12
I	
1.1. Planteamiento del problema	12
1.2. Formulación del problema	15
1.3. Objetivos	16
1.4. Justificación	16
MARCO TEÓRICO	19
II	
2.1. Antecedentes	19

V	PROPUESTA	58
	5.1. Presentación	58
	5.2. Objetivos de la propuesta	58
	5.3. Justificación de la propuesta	59
	5.4. Análisis de factibilidad de la propuesta	59
	5.5. Desarrollo de la propuesta	60
	Conclusiones y Recomendaciones	70
	
	Referencias	72
	

LISTA DE TABLAS

CONTENIDO

TABLA		pp.
1	Estructura de la matriz DOFA	38
2	Cuadro de contenidos sintetizado de entrevistas	40
3	Ítem N° 1	42
4	Ítem N° 2	43
5	Ítem N° 3	44
6	Ítem N° 4	45
7	Ítem N° 5	46
8	Ítem N° 6	47
9	Ítem N° 7	48
10	Ítem N° 8	49

11	Ítem	Nº	9	
			50
12	Ítem	Nº	10	
			51
13	Ítem	Nº	11	
			52
14	Ítem	Nº	12	
			53
15	Ítem	Nº	13	
			54
16	Ítem	Nº	14	
			55
17	Matriz		DOFA	
			57

LISTA DE GRÁFICOS

CONTENIDO

				pp.
GRÁFICO				
1	Ítem	Nº	01	
			42
2	Ítem	Nº	02	
			43
3	Ítem	Nº	03	
			44



	Ítem	Nº	04
		45
	Ítem	Nº	05
		46
6	Ítem	Nº	06
		47
7	Ítem	Nº	07
		48
8	Ítem	Nº	08
		49
9	Ítem	Nº	09
		50
10	Ítem	Nº	10
		51
11	Ítem	Nº	11
		52
12	Ítem	Nº	12
		53
13	Ítem	Nº	13
		54
14	Ítem	Nº	14
		55

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE MERCADEO
CARRERA MERCADEO

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAMIENTO DE SERVICIO DE
ATENCIÓN AL CLIENTE BANCO DE VENEZUELA, AGENCIA
METRÓPOLIS VALENCIA**

Autor: Freddy Gutiérrez

Tutor: Yandira Páez

Fecha: Abril 2018

RESUMEN INFORMATIVO

Esta investigación tuvo como objetivo general; proponer un plan estratégico para el mejoramiento d servicio de atención al cliente Banco de Venezuela agencia Metrópolis Valencia. Surgió de la necesidad de coadyuvar a que la empresa desarrolle una política acertada de atención al cliente, para lograr la fidelización de los clientes mejorando sus niveles de posicionamiento del mercado en el ramo de actividad. Se realizó una investigación que desde el punto de vista metodológico se enmarca, en un paradigma cuantitativo, de tipo estudio de campo, sincrónico, no experimental que tuvo un carácter de investigación proyectiva. Así, la unidad de análisis fue el área de atención al cliente de la empresa bajo un diseño de investigación planteado en tres fases: (I) Diagnostico, (II) Identificación y (III) diseño. Se aplicarán como técnicas para la recolección de datos, la encuesta e instrumentos como cuestionario, una población segmentada y las muestras, también se realiza un análisis DOFA que permitió establecer las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas del entorno. Se llegó a la conclusión que con la puesta en marcha de planes acción destinados a mejorar la calidad del servicio de atención al público, la institución se verá altamente beneficiada, iniciando con el aumento de la productividad reflejada en la satisfacción de los clientes, por ende un mejor posicionamiento en el mercado que transmite una imagen fuerte y competitiva en pro de brindar una experiencia favorable a los clientes actuales y potenciales que se dirigen a la agencia Metrópolis Valencia.

Descriptores: Posicionamiento, mercadeo, participación, clientes, estrategias.

Introducción

En la era moderna toda empresa enfrenta retos, donde la atención y el servicio ofrecido que gira alrededor de un producto o la intención del consumidor a comprar, serán una de las prioridades a desarrollar con caracteres de óptima calidad por parte de las unidades de mercadeo, de allí, que en materia de comercialización y ventas la política o filosofía que prevalece es la orientación al cliente, para conocer y satisfacer sus necesidades.

Por lo que, la atención al cliente, va más allá de una información personal directa o indirecta, se contextualiza en la necesidad de reorientar las estrategias de negocios, aplicadas y lograr un aliado fiel en el entorno de mercado. Razón por lo que, la empresa debe manejar la información de sus ofertas sobre la base de las necesidades individuales, la percepción por parte del cliente de los valores empresariales y los atributos de calidad en el producto y el servicio ofrecido, de donde se desprende la importancia de gestionar la atención al cliente visualizándola como uno de los pilares de la gestión empresarial hacia donde se debe realizar esfuerzos continuos de mejoras, a fines de que la empresa se mantenga en el mercado meta de forma competitiva.

En la presente investigación, se trata el plan estratégico para mejoramiento de servicio de atención al cliente Banco de Venezuela , agencia Metrópolis Valencia Como una estrategia de gestión el cual representa un conjunto sistemático de lineamientos, programas y proyectos para la eficiente atención al cliente, estableciéndose prioridades y recursos para su aplicación. A los efectos, esta investigación se estructuró en capítulos a saber: Capítulo I; El Problema, su planteamiento y formulación hipotética, objetivos a lograr, la justificación. El Capítulo II, obedece a la estructuración del Marco Teórico, indicando antecedentes, teorías y fundamentos conceptuales. El Capítulo III, presenta el Marco Metodológico, tipo,

diseño, unidad de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos. El Capítulo IV, corresponde a la Presentación y Análisis de resultados.

.

.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

A nivel mundial, las organizaciones evalúan constantemente sus procesos, ya que, esto le permite adecuarlos a las nuevas exigencias de los consumidores, quienes cada día exigen que se le brinde la atención adecuada, esto les permite satisfacer sus requerimientos. Así pues, en el contexto dinámico de la era moderna las empresas enfrentan desafíos, donde la atención y el servicio ofrecido que gira alrededor de un producto o la intención del consumidor a comprar, serán una de las prioridades a desarrollar con caracteres de óptima calidad por parte de las unidades de mercadeo, de allí, que en materia de comercialización y ventas la política o filosofía que prevalece es la orientación al cliente, para conocer y satisfacer sus necesidades. Es decir, la empresa debe adecuarse en toda su organización y cultura al reconocimiento de los clientes, no como meros compradores, sino, como agentes inmersos en las propias negociaciones de compra y venta o intercambio de bienes. Sobre este aspecto, según Serna (2006:19) expresó;

En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio fundamentado en la eficiente atención al cliente, que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante, el logro de la confianza, la reputación y la provisión de un servicio superior al de los competidores.

Por lo que, la atención al cliente, va más allá de una información personal directa o indirecta, se contextualiza en la necesidad de reorientar las estrategias de negocios, aplicadas y lograr un aliado fiel en el entorno de mercado. Razón por lo que, la empresa debe manejar la información de sus ofertas sobre la base de las necesidades individuales, la percepción por parte del cliente de los valores empresariales, el orden, el confort de sus instalaciones, la identidad y la imagen corporativa y lo que muy importante la integración del cliente para la perfección del servicio recibido, de tal forma que logre a través del tiempo la fidelización, el reconocimiento, la reputación y la confianza hacia la marca y el servicio prestado.

En ese sentido, específicamente el área de atención al cliente de las empresas de servicios, está atravesando un período de grandes transformaciones por el radical cambio de paradigma en los consumidores, que impulsados por el desarrollo tecnológico de la comunicación e información han adquiridos mayor conocimiento sobre los proceso involucrados en la elaboración de productos, materia prima, materiales, equipos y maquinarias En consecuencia, los clientes fijos y potenciales pueden diferenciar, discernir y elegir opciones a los efectos de cerrar un negocio de adquisición o compra. Desde esta óptica, las empresas no deben conformarse solo con reconocer las expectativas en comparación con las precepciones del cliente. Es prioritario, que apliquen herramientas empresariales basados en estrategias de gestión o mercadeo previamente definidas, que conlleven a generar el interés por la oferta, concreten la compra y se fidelicen en el tiempo.

Al respecto, Álvarez (2015:2) indica que “en la sociedad actual, el perfil de usuario se caracteriza porque busca emociones, atenciones y experiencias que lo vinculen a lugares y marcas; en este sentido, deben trabajar las empresas”. Con relación a este criterio la Organización Mundial del Comercio [(OMC), 2016:10] señala:

En los últimos tiempos la confianza de las empresas y los consumidores se ha debilitado en los países desarrollados, en virtud de que se viene aplicando una política monetaria

acomodaticia a los objetivos empresariales, sin que se tome en cuenta lo que el cliente desea, necesita y necesitará, por lo que cabe la posibilidad de que la zona del euro intensifique su crecimiento e impulse la demanda de bienes y servicios, incluida las importaciones, sobre la base del conocimiento del cliente, y la creación de valor en el servicio.

De tal manera, que parafraseando a Kotler (2011), los clientes actuales manifiestan una interiorización de la calidad, en virtud de que tienen acceso y poseen a mayores niveles de conocimiento, lo que les permite tomar mejores decisiones de compra y un alto poder de negociación. Entonces, se prevé que no es suficiente para las empresas reconocer las expectativas del cliente, para proponer estrategias que conlleve a la satisfacción de sus necesidades. En consecuencia, esta atención se centrará en la creación de valor organizacional debida y orientada exclusivamente al cliente mediante a fin de conseguir su fidelización, aplicando soluciones gerenciales viables que resultan de la definición de estrategias para fortalecer el servicio y así responder oportunamente a sus exigencias.

En atención a lo expuesto, un plan estratégico dirigido a la atención al cliente lleva consigo una serie estrategias que se ponen en práctica mediante herramientas empresariales de acción dispuestas a dar respuesta a variados problemas que se pueden presentar con relación al manejo de los clientes. Esto implica: definir el problema, indagar sobre los hechos, analizarlo, determinar las posibles soluciones, detallar las ventajas y desventajas, planificar para poner en práctica la solución y evaluar la solución. Las anteriores consideraciones conllevan a inferir la importancia del plan estratégico como herramienta empresarial para la atención al cliente, que de acuerdo a Cárdenas (2002), expresa estándares o caminos escogidos enfocados al negocio como una vía creativa, diferenciada es eficaz para lograr una fidelización.

Por otra parte, se puede afirmar que en Venezuela las empresas grandes, medianas y pequeñas reposan sus acciones sobre las estrategias comerciales considerando un conjunto de opciones a implantar a corto, mediano y largo plazo de

acuerdo a sus realidades estudiadas, por lo que asumir un plan estratégico para mejoramiento de servicio de atención al cliente Banco de Venezuela , agencia Metrópolis Valencia, obedece a sus necesidades particulares, dirigiéndose a planificar en la búsqueda de fortalecer su competitividad en un mercado actualmente inestable, mejorando el desempeño y su relación con los clientes.

Ahora bien, considerando los criterios expuestos anteriormente y a propósito del desarrollo de esta investigación se selecciona a la empresa Banco de Venezuela agencia metrópolis ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo; dedicada a la a la prestación del servicio bancario y financiero. No obstante, a pesar de contar con una cartera de clientes considerable dentro del sistema bancario, los mismos están en constantes reclamos dado los retardos presentados al momento de acudir a la oficina bancaria a realizar cualquier trámite, es de hacer notar que en los pagos de pensión es mayor aun las molestias dado la cantidad de personas que se atienden, la cantidad duplica lo que generalmente es el tráfico de clientes.

De igual manera, por no contar la agencia con una oficina amplia los clientes tienden a expresar su molestia por el tiempo que esperan dado que algunos pueden llegar hasta dos horas para ser atendidos, algunos por desconocimiento de los trámites a realizar, otros por no manejar la plataforma bancaria.

1.2. Formulación del problema

Una vez expuesta y desarrollada la situación existente en la organización caso estudio se procede a formular la siguiente interrogante: ¿De qué manera con un Plan estratégico se podría mejorar el servicio de atención al cliente Banco de Venezuela, agencia Metrópolis Valencia?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Proponer un plan estratégico para mejoramiento de servicio de atención al cliente
Banco de Venezuela, agencia Metrópolis Valencia.

1.3.2. Objetivos específicos

de atención al cliente, que viene a representar una exitosa opción, porque es un conjunto sistemático de lineamientos y proyectos para la eficiente atención al cliente, estableciéndose prioridades y recursos para su aplicación.

Al respecto, Muñiz (2013:78) señala que este es una “alternativa dirigida al logro de la integración con las áreas de apoyo del negocio, que permite la búsqueda de la eficiencia en la atención al cliente, considerada pilar fundamental del negocio”. Además, esta metodología empresarial cobra preponderante valor en una economía global compleja, donde la competitividad de las empresas por aumentar y atender mejor su cartera de clientes se encuentra envuelta en una dinámica de desconfianza por variables yuxtapuestas y volátiles.

Desde el anterior contexto en esa dirección se justificará el desarrollo de esta investigación, para beneficio de la Empresa, por cuanto se dotaría a la misma de una herramienta empresarial, diseñada de acuerdo a sus necesidades, realidades y particularidades, reconocidas mediante la ejecución de un diagnóstico previo de la situación actual, específicamente en la atención al cliente.

A nivel socioeconómico, el presente estudio es relevante porque representa una contribución para mejorar el área bancaria; un sector muy sensible, productivo e influyente en la cotidianidad del país. En el área académica, este estudio genera una información que puede ser utilizada, como referente en otras investigaciones desarrolladas sobre el tema; además, permitirá resaltar la importancia actual de la creación de estrategias adecuadas a las necesidades propias del negocio orientadas a mejorar la atención al cliente, cuyas ideas y contenidos pueden ser ajustados a otras empresas.

Desde una visión metodológica, esta investigación se justifica porque presenta una visión integral cuantitativa, con evidencias y análisis, relacionadas con las políticas y estrategias de atención al cliente y el diseño de estrategias para el mejoramiento de la atención al cliente. Su aporte práctico, se centra en ofrecer repuestas y estrategias

viables para que la empresa pueda elevar sus niveles de rentabilidad y posicionamiento en el mercado venezolano.

Finalmente, el trabajo representa un aporte teórico- práctico en el campo del desarrollo de las habilidades humanas y cultura organizacional dentro de la línea Investigación de la Universidad José Antonio Páez. Para la sociedad, se espera que el contenido de esta investigación, sea un aporte orientado a la focalización de la importancia de la planificación, la aplicación de estrategias y líneas de acción a fines de generar toma de decisiones adecuadas, más si son conexas con el desarrollo del área comercial y de servicios.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Según Tamayo y Tamayo (2000: p. 97), en toda investigación los antecedentes “constituyen todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado” es importante indicar la autoría de otros trabajos para soportar la investigación que se presenta. Por ello, a continuación, se revela los trabajos guardan que tiene correlación al estudio presente.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Vidal, (2014) con su estudio titulado Diseño de una estrategia de crecimiento para una empresa que entrega servicios de arquitectura en construcción, de la Universidad Católica de Chile. Tuvo por objetivo, diseñar una estrategia de crecimiento para una empresa que ofrece servicios, a fines de aumentar su valor económico y sustentabilidad en el mercado, sustentada en una metodología denominada Modelo de Dueño y ejecución estratégica del negocio de servicios directos para los clientes el cual integra los aspectos relevantes de la planificación estratégica para organizar y sistematizar los servicios que ofrece.

Para ello desarrolló la investigación dentro del marco del estudio observacional, descriptivo y analítico, diseñado en tres fases: diagnóstico de la situación actual al año 2014 (matriz DOFA) en comparación con la situación deseada al año 2018. De allí, establecer los lineamientos estratégicos de éxito en cuanto al servicio y su relación con los clientes (atención al Cliente) e identificar los factores claves de éxito, además, se describió el actual modelo de negocios, comparándolo con los aspectos de un modelo de negocios orientados a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Igualmente elaboró un plan de ejecución de las estrategias establecidas para la atención al cliente, sobre la base de que el principal hallazgo fue, las oportunidades que le ofrece el entorno a la empresa para su crecimiento. Consecuentemente, concluyó que la empresa debe crear un portafolio de servicios como herramienta estratégica para el crecimiento, sustentado en: los valores organizacionales, la profesionalización de su personal, la capacidad de la empresa a los fines de desarrollar los proyectos de arquitectura y el acceso a la comunicación.

En ese sentido, este estudio tiene relevancia para la presente investigación, porque ofrece una idea para conectar la planificación estratégica con la organización y sistematización de los servicios, aludiendo a la creación de estrategias para el mejoramiento de la atención al cliente, sustentado en valores corporativos, capacidad operativa y la actualización en la comunicación como principales acciones estratégicas, para fortalecer la atención al cliente.

En otro estudio, Troncoso, (2013) planteó el rediseño estratégico, operacional y organizacional para agregar valor en la distribución de libros, de la Universidad Católica de Chile; Tuvo por objetivo, plantear estrategias para el rediseño, operacional y organizativo en una empresa intermediaria entre el editor y el comprador de libros, con el propósito de aminorar las dificultades que se presentaban con los reclamos de los clientes.

A los fines desarrolló una investigación de campo, utilizando la técnica de recolección de datos directos, conocida como la entrevista, inutilizando un guion estructurado, que aplicó a una muestra seccionada de clientes, y proveedores con el propósito de conocer su opinión sobre el servicio integral de la empresa. Los primeros por ser los compradores directos y los segundos por estar conexos con los procesos operativos y organizativos. Mediante los resultados obtenidos de las entrevistas, fueron definidos los ejes críticos, estableciendo los objetivos estratégicos, de donde se puede rescatar la atención al cliente

Finalmente, estableció un mapa estratégico que resalta la adecuación de estrategias que permita el cumplimiento de las necesidades del mercado por parte de la empresa. En conclusión, determinó la importancia del diagnóstico de la situación real, identificando líneas de acciones viables para solventar una problemática definida.

Por lo que, este estudio tiene relevancia para la presente investigación, en razón de que se observan las líneas a seguir para lograr el objetivo planteado, como es diseñar un plan estratégico para mejoramiento del servicio del Banco de Venezuela agencia Metrópolis. Estas líneas metodológicas corresponden al diagnóstico situacional, la identificación de los ejes críticos y de allí el planteamiento de las soluciones que más convengan a la empresa en estudio con el uso de un mapa estratégico.

Acuña y Castañeda, (2013) presentaron una investigación titulada, Soluciones gerenciales para la atención al cliente a partir del análisis de la gestión administrativa. Caso: Empresa asociada a Fundación Regional para la Vivienda (FUREVI), de la Universidad del Zulia. Tuvo como objetivo, determinar las soluciones gerenciales para la atención al cliente considerando la revisión de la gestión administrativa de una empresa asociada a Fundación Regional para la Vivienda (FUREVI). A fin de satisfacer oportunamente las necesidades de vivienda de los ciudadanos en el Zulia.

Para llevar a cabo esta investigación, los investigadores evaluaron la eficiencia y la eficacia con que se están cumpliendo las funciones administrativas para atender las solicitudes, proceso de adjudicación y entrega efectiva de viviendas populares y de allí, establecer las posibles soluciones gerenciales que permitirán prevenir los problemas de retrasos, que materializan los reclamos de los solicitantes. Para ello, se realizó una investigación de naturaleza explicativa y un diseño de estudio de campo, aplicando las técnicas de recolección de datos directos en el Departamento de Servicios Generales y Compras, por medio de un cuestionario estructurado aplicado a 24 personas. Considerando las variables de eficiencia y eficacia en las actividades administrativas, cuyos indicadores se centraron en las normativas, procedimientos, control y liderazgo, la información obtenida fue tabulada y analizada.

Concluyendo con el resultado que las actividades no se ciñen a las normas y procedimientos establecidos y existen debilidades en el liderazgo interno. Seguidamente describió soluciones gerenciales adecuadas a la evaluación, entre otras: reforzar el liderazgo interno, ampliar procedimientos sistematizados de control, realizar auditorías parciales de forma mensual.

Este estudio, tiene relevancia para la presente investigación, porque, ofrece una forma sencilla de tomar datos directo de la realidad con el uso de un cuestionario, analizando los resultados que conllevó a reconocer el estado de las variables de eficiencia y eficacia estudiada, y al diseño estrategias para fortalecer la atención al cliente a partir de los criterios de análisis asumidos apoyado en el marco teórico.

En otro estudio realizado por Contreras, (2012) titulado Propuesta de soluciones gerenciales vinculadas a un enfoque estratégico, para incrementar la eficiencia en los puntos de ventas de la marca Rodalva. Aragua. Universidad Bicentennial de Aragua. Venezuela, se establecieron soluciones gerenciales a corto y mediano plazo, a partir del análisis situacional desde un enfoque estratégico, determinándose internamente las debilidades en la atención al cliente en los puntos de ventas y las oportunidades de mejorar relacionadas con los indicadores de efectividad, eficacia y eficiencia y el desempeño del agente vendedor.

En esta investigación cuantitativa, se describió la situación interna y externa, se tomaron datos directos provenientes de los agentes de ventas ubicados en los puntos de ventas, considerándose los que hacen vida comercial en el sector de Caña de Azúcar (Maracay), en una muestra total finita de 25 expendedores, a través del uso de una hoja de chequeo. Como resultado se concluyó que estos puntos de ventas requieren de un portafolios de servicios que contribuya a mejorar la relación entre el expendio y el consumidor, a partir de ofrecer beneficios inherentes a la calidad de servicio y la atención directa a las necesidades de cada cliente

Este estudio tiene relevancia para la presente investigación porque ofrece una metodología de análisis de datos directos tomados en campo, y el uso del instrumento hoja de chequeo para recoger datos y valorar la situación actual del servicio al cliente, además de la forma de tratamiento cuantitativo con estadística descriptiva, considerado de importancia para el desarrollo de la presente investigación

También cabe señalar a, Martínez y Noriega (2012), bajo el título “Soluciones Gerenciales para mejorar la atención al cliente a partir de un análisis de los procedimientos operativos del departamento de nacionalización de mercancía, Caso: Puerto de la Guaira”, de la Universidad Central de Venezuela Este trabajo, tuvo como objetivo, ofrecer soluciones gerenciales para mejorar la atención al cliente a partir de un análisis de los procedimientos operativos de un departamento que día a día mantiene una relación directa con los usuarios y es su función satisface eficientemente sus necesidades comerciales.

Con relación al aspecto metodológico, esta investigación se planteó desde la óptica de la investigación descriptiva, bajo el diseño de estudio de campo apoyado en la revisión documental, para desarrollar los objetivos se aplicó una matriz DOFA con el objeto de realizar un diagnóstico de la situación interna y externa del servicio, el análisis de las necesidades del usuario y la evaluación del cumplimiento de los procedimientos del departamento comparándolos con las necesidades a satisfacer del usuario.

A través de los resultados se describieron las soluciones gerenciales aplicables al caso en estudio, las cuales fueron: la apertura de nuevos canales de comunicación con el uso de la tecnología interactiva, y las líneas de correo e-mail, además de la propuesta para la creación de líneas privadas de acceso vía internet a través de la codificación y contraseñas personales, creando un espacio virtual de comunicación en la nube vía internet. Además de reforzar la capacitación del agente aduanero con relaciona al uso de la tecnología actual de comunicación.

Este estudio tiene relevancia para la presente investigación, puesto que ofrece una serie de criterios actualizados para lograr la comunicación directa con el cliente personalizando sus necesidades, dentro de principios de flexibilidad, confiabilidad y asistencia lo que permite el conocimiento de las necesidades y la solución oportuna a las mismas.

2.2 Bases Teóricas

Méndez (2010), asevera: Las bases teóricas representan la descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación. (p.110) en este sentido, comprende un conjunto de conceptos que constituyen un punto de vista o enfoque determinado con el fin de explicar la investigación planteada. Mercadeo, este capítulo lo conforma: estrategias, crm, marketing, estrategias de marketing y atención al cliente,

2.2.1 Estrategias Marketing (Kotler, 2011)

De manera explícita, el Marketing se concibe como el modo de planificar y ejecutar las relaciones de intercambios comerciales y de negocios, en esta última función, debe lograr eficacia y eficiencia en el desarrollo, valoración, distribución y promoción de los bienes y servicios que necesitan los agentes negociadores para el consumo es decir los clientes. Su objetivo principal es llevar al cliente a la decisión final de compra, uso y promoción boca a boca del producto o servicio adquirido. Lo que es de importancia para esta investigación toda vez que se busca concebir un sistema de gestión integral que permita el desarrollo del servicio preferencial considerando las necesidades de los clientes de la empresa en estudio.

2.2.2 Marketing (Kotler, 2011)

Según Kotler (2011:56), la Mercadotecnia “es un proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen las necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”, por lo que la mercadotecnia analiza las necesidades, deseos, demandas de consumo, productos, intercambios, transacciones y mercados.

Sin embargo, en la actualidad el Marketing tradicional ha evolucionado progresivamente con el uso de la Tecnología de Información y Comunicación (TIC) al punto que a través del uso de la red de Internet, sus aplicaciones, accesorios y demás programas de redes comunicacionales, para el uso del conocimiento y la difusión de mensajes que tengan respuesta del público objetivo lográndose la captura, el compromiso y lealtad del cliente. Por medio de la página web, las empresas desarrollan el Marketing relacional, orientado a establecer relaciones firmes de y duraderas con todos los clientes de uno o varios mercados (internos, proveedores, e inversionistas).

Así como, el Cybermarketing, o Marketing digital que consiste en la utilización de la mercadotecnia en Internet en toda su corriente. Sin duda alguna, la comunicación vía electrónica ha servido para comunicar las características del producto, beneficios del producto, que recuerde o se compre la marca y producto, la comunicación no es sólo publicidad, es la venta personal y la promoción de ventas. Que refiere los actos ejecutados para la oferta y adquisición de un producto o servicio.

El aporte de estos criterios se fijó en términos económicos, puesto que, la mercadotecnia o mercadología (marketing) es el proceso de manejo de información de las relaciones de mercado en relación a la plaza, producto, precios y promoción, que logra identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo y adaptarse para ofrecer estas satisfacciones deseadas por el nicho de mercado de forma más eficiente que la competencia.

Igualmente, se considera que la empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las

expectativas del cliente. Para ello todos los miembros de la empresa deben conocer las necesidades de los clientes en forma anticipada, y conocer las características reales del producto y sus beneficios, además de poseer la capacidad para comunicarse y ganarse la confianza y fidelidad de los mismos.

2.2.3 Servicios (Serna, H. 2006)

Como importancia para esta investigación, el concepto de servicio y sus características, se refiere a que la prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; el comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.

Según la definición de Serna, H. (2006: 33) El servicio es el " conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, considera el precio, la imagen y la reputación del mismo". Por su parte, Fischer y Navarro (1994:185). Exponen que los servicios son " Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios". Los aportes del concepto se observan en sus propias características referidas a continuación:

Características de los servicios

En este aspecto Serna, H. (2006: 36) las define de la siguiente manera:

- a) Un servicio no puede conducir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata a la Gerencia.
- b) La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal

- c) Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar, si no se puede repetir, entonces las reparaciones es el único medio recursivo para la satisfacción del cliente.

2.2.4 Estrategias de Mercadeo aplicables a la consolidación del plan estratégico para mejoramiento de servicio de atención al cliente Banco de Venezuela, agencia Metrópolis Valencia (Stanton, Etzel y Bruce, 2007)

Las estrategias de Marketing, definen como se van a conseguir los objetivos comerciales de nuestra empresa. Para ello, es necesario identificar y priorizar aquellos productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad, seleccionar al público a quienes se va a dirigir, definir el posicionamiento de marca que se quiere y conseguir su fijación en la mente de los clientes. Con relación a este punto, Stanton, Etzel y Bruce (2007), identifican tres (3) estrategias de mercadeo aplicables a la consolidación del portafolio de soluciones gerenciales para la atención al cliente, estas son:

Estrategias de Carteras

La visión de esta estrategia indica que dependiendo de la cantidad de productos o servicios disponibles se debe decidir si se trabaja por productos de una forma individual, agrupándolos por líneas; o bien, o trabajarla dividiéndola por unidades de negocio.

Estrategia de segmentación

En este campo se ubican tres tipos de acciones descritas a continuación:

también, conocida como estrategia de mercado de masas o estrategia de mercado indiferenciado, consiste en: (1) un solo producto o servicio al mercado total, (2) diseñar una estructura de precios y un sistema de distribución para el producto o servicio y (3) emplear un único programa de promoción destinado a todo el mercado. Este método es también conocido como "de

escopeta o de perdigones" porque pretende alcanzar un objetivo extenso con un solo programa.

: también llamada estrategia de concentración, consiste en elegir como meta un segmento abierto del mercado total; por lo tanto, se hace una mezcla de mercadotecnia para llegar a ese segmento único. Este tipo de estrategia permite a la empresa u organización penetrar a fondo en el segmento del mercado que ha elegido y adquirir una reputación como especialista o experto en ese segmento.

consiste en identificar como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales y generar una mezcla de mercadotecnia para llegar a cada segmento; por ello, la empresa u organización elabora una versión distinta del producto o servicio básico para cada segmento, con precios diferenciados, sistemas de distribución y programas de promoción adaptados para cada segmento.

Estrategias para la Atención del Cliente

Esta herramienta parte de los siguientes principios o criterios:

Implica, estar al tanto de sus deseos y necesidades, sus gustos y preferencias, las razones que le hacen elegir su producto y no el de la competencia. A través de: (a) una base de datos adecuada; (b) encuestas de satisfacción al cliente; (c) ser ágil en contestarles, especialmente si el cliente está molesto o insatisfecho; (d) si demostramos interés en ayudarles, el cliente estará más dispuesto a dejarse conocer.

Aunque en una empresa, el servicio al cliente debe ser asunto de todos, siempre debe haber un área responsable que entre otras cosas coordine las actividades dirigidas a que la atención al cliente sea la mejor en todas las áreas posibles. Es sumamente importante que exista una clara voluntad por parte de la gerencia de la empresa en comprometerse con el servicio al cliente. De allí la necesidad

de la interacción e integración del personal para fortalecer las relaciones con los clientes

Esto significa, hacer de la excelencia en el servicio al cliente un estandarte. Ante todo debe ser un compromiso de toda la empresa, la capacitación debe ser continua así como la evaluación de la satisfacción del cliente. Es un proceso continuo de mejora. La excelencia en el servicio al cliente no debe ser esporádica, toda la experiencia cliente-empresa debe estar basada en ella.

En la medida de lo posible, se deben evitar valoraciones subjetivas. La mejor forma de que estas sean objetivas es el establecimiento de estándares. Muchas de las variables de calidad y desempeño son susceptibles de medición.

Siempre que un cliente haga alguna consulta, queja, solicitud de material, ejecute una garantía, demande algún producto nuevo, ésta debe ser documentada para poder canalizar cada uno de estos requerimientos a la persona adecuada lo más rápidamente posible. Los diferentes departamentos de su empresa, o los diferentes responsables de ejecutar las acciones necesarias para resolver el requerimiento deben ser transparentes para el cliente.

El Servicio al Cliente, debe estar orientado a buscar fidelizar a los clientes. La mejor forma de lograr esto es a través de la satisfacción. Las anteriores estrategias trabajan en conjunto para lograr la ejecución de esta.

mostrarse opaco y ocultar la verdad. Teniendo en cuenta que el producto o servicio satisface realmente las necesidades de su cliente.

Dar a conocer que se conoce de las características del producto o servicio y principales ventajas respecto a la competencia. Sobre todo, demuestre a su cliente que su producto o servicio tiene un valor diferencial respecto a los existentes en el mercado.

Aplicable, tanto a la empresa como al producto o servicio. Si se tratará el vendedor en persona (directo), no debe descuidarse la higiene personal y su vestimenta.

La Atención al Cliente (Kotler, 2011)

El concepto de atención al cliente hace referencia al manejo y diseño de canales de comunicación que destina una organización para establecer contacto e interactuar con sus clientes o usuarios. En ese sentido, parafraseando a Kotler (2011), los clientes actuales manifiestan una interiorización de la calidad, en virtud de que tienen acceso y poseen a mayores niveles de conocimiento, lo que les permite tomar mejores decisiones de compra y un alto poder de negociación. Entonces, se prevé que no es suficiente para las empresas reconocer las expectativas del cliente para proponer estrategias que conlleve a la satisfacción de sus necesidades.

En consecuencia, esta atención se centrará en la creación de valor organizacional debida y orientada exclusivamente al cliente mediante a fin de conseguir su fidelización. En este sentido, la atención al cliente incluye las áreas de recursos humanos que se destinan a ofrecer servicios de atención ante reclamos, consultas, dudas, sugerencias, cambios o nuevas adquisiciones que éstos deseen realizar.

De esta manera, la atención puede realizarse vía múltiples canales de comunicación, como “cara a cara” en oficinas, mediante teléfono, por correo electrónico e incluso mediante mensajes privados o publicaciones en redes sociales, como Facebook, Twitter, Google, entre otras. Las anteriores consideraciones conllevan

a inferir la importancia del portafolio como estrategia para la atención al cliente. Por consiguiente, su estructura debe configurarse a través de los siguientes principios:

. Fortalecer competencias técnico, profesionales en el personal a cargo de brindar atención y excelencia en la calidad de servicio, mejorando la velocidad y calidad de respuesta, el proceso de comunicación, el reporte de novedades y la satisfacción a clientes.

Habilidades y destrezas para potenciar la efectividad humana en el servicio, cónsona con los indicadores de conducta esperados por la organización, con respecto a su desempeño en áreas de interés del negocio.

Optimizar el desempeño del personal de contacto a clientes internos y externos logrando el nivel de satisfacción acorde con las expectativas de la organización

Desarrollar la capacidad de interpretar y entender los pensamientos, las conductas, los sentimientos y las preocupaciones de los clientes, proveedores y demás personas de la organización; expresadas verbalmente o de otra forma con la firme intención de brindar una excelente calidad de servicio y lograr una mayor efectividad en nuestra gestión.

Desarrollar habilidades y destrezas en el equipo gerencial para la aplicación efectiva de tareas de coaching para la consolidación de un “teamwork” congruente con las expectativas de la organización.

Mejorar la gestión del personal con tareas de Supervisor, mediante la aplicación de un conjunto de herramientas de gestión que agregue valor al desempeño actual, en la búsqueda de una mayor y mejor efectividad organizacional en el equipo humano bajo su responsabilidad para el logro de los objetivos propuestos.

Desarrollar habilidades en el participante para el ejercicio del liderazgo en el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos de importancia estratégica para el negocio.

Promover un aprendizaje vivencial que logrará el fortalecimiento de competencias asociadas con el proceso de negociación.

2.3 Definición de Términos Básicos

Ciente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago.

Fidelización: Es un concepto de marketing que designa la lealtad de un cliente a una marca, producto o servicio concretos, que compra o a los que recurre de forma continua o periódica.

Ciente potencial: a aquella persona física o jurídica que aún no ha adquirido productos o servicios de una empresa, pero bien podría estar dentro de su mercado.

Ciente leal: es aquel que constantemente acude a la organización, ' ya sea a utilizar nuestros servicios o comprar nuestros productos.

Estrategia: Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

Estrategia de negocio: representan planes o métodos que las compañías utilizan para llevar a cabo diversas funciones en sus operaciones comerciales.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se abordarán un conjunto de aspectos de carácter metodológico por cuanto ayudan al desarrollo de la misma; siendo una herramienta empleada con la finalidad de operacionalizar la presente investigación. Es decir, se exponen los métodos, procedimientos, y técnicas utilizados con la finalidad de lograr los objetivos propuestos con la investigación, a lo que Tamayo y Tamayo (2003) define al marco metodológico como: “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentes en los problemas planteados”.(p37), basándome en la teoría planteada el marco metodológico viene a ser el conjunto de elementos destinados a describir y analizar el problema observado de una investigación, aplicando distintos métodos o procesos específicos.

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Propósito fundamental

El propósito fundamental del presente trabajo se encuentra dentro del marco de la Investigación aplicada, debido a que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos, buscando confrontar la teoría con la realidad.

Tamayo (2012) se define la investigación aplicada como "el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías".

3.1.2 Enfoque o paradigma

Este estudio se basa en un enfoque cuantitativo ya que pretende la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva, con la intención de buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones. Se trabaja fundamentalmente con datos cuantificables y bajo un método inductivo, atribuyendo la característica de ir de lo general a lo particular.

Hernández, Fernández y Baptista (2012) sostienen que “el enfoque cuantitativo parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y se determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas; se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas, y se establece una serie de conclusiones al respecto”.

3.1.3 Nivel de la investigación

Haciendo referencia al grado de profundidad con que se aborda la investigación, se clasifica como una investigación descriptiva ya que consiste en la caracterización de un hecho o fenómeno para lograr establecer su estructura o comportamiento.

Fundamentado en Arias (2012), quien sostiene que "los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación”.

En el mismo contexto, se clasifica la investigación como transversal, ya que Sampieri (2006) la define como "el tipo de investigación que recolecta los datos en un solo momento y en un tiempo único. El propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

3.1.4 Diseño de la investigación

Definiendo el diseño como la estrategia adoptada para responder al problema planteado, se puede incluir la investigación dentro de un diseño de campo, ya que la recolección de datos se efectúa directamente en la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna; apoyándose también en un diseño documental debido a que también se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos.

3.1.5 Modalidad de la investigación

El proyecto factible, es definido por Arias (2012) como "una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Donde es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización".

Dado que el presente trabajo consiste en proponer un plan estratégico para el mejoramiento de servicio de atención al cliente Banco de Venezuela , agencia Metrópolis Valencia en el estado Carabobo., apoyado en investigación de campo y documental, se puede afirmar que la investigación se encuentra en la modalidad de proyecto factible.

3.2. Diseño de las fases metodológicas

La investigación presenta un diseño por fases tomando en cuenta la consecución de los objetivos específicos planteados para ser desarrollados.

Fase I: Diagnostico de la situación de atención al cliente en el Banco de Venezuela agencia metrópolis valencia.

En esta fase se diagnosticarán los ejes críticos de la atención al cliente en la empresa objeto de estudio.

Actividades

En esta fase se ejecutará mediante el desarrollo de las siguientes actividades:

1. Se realiza una entrevista dirigida a cinco (5) cajeros, con el fin de conocer sobre las estrategias aplicadas para atención al cliente en la actualidad identificando los ejes críticos que no permitieron la consecución de las metas planificadas. Los datos serán transcritos en un cuadro de contenidos.
2. Se codifica los datos de la entrevista utilizando un cuadro de contenidos en el que se establecerán las categorías de pregunta y las categorías de respuesta más frecuentes
3. Seguidamente se analizan los resultados obtenidos de la entrevista aplicada
4. Elaboración y aplicación de un cuestionario aplicado a 38 clientes de alta fidelización con la empresa con el fin de reconocer los ejes críticos considerando la dimensión del enfoque organizacional y las variables.
5. Seguidamente, se tabularán y graficarán los resultados con cuadros y gráficos de frecuencia y porcentajes estadísticos
6. Luego se realizará el análisis deductivo apoyado en los resultados obtenidos. Identificando los ejes críticos para lograr la efectividad de la atención al cliente desde la perspectiva de los clientes

Producto

Con el desarrollo de las actividades se pretende llegar a un diagnóstico de los ejes críticos que afectan la efectividad de la atención al cliente en la empresa objeto de estudio desde la perspectiva de los clientes.

Fase II: Identificar a través de la matriz foda las herramientas necesarias para el mejoramientos de servicio de atención al cliente

Para la realización del diagnóstico de la situación actual, se utilizara la herramienta matriz DOFA para obtener las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas actuales de la empresa, Amaya (2.003) define el análisis de debilidades- fortalezas internas y oportunidades- amenazas externas como la matriz DOFA es una herramienta para el diagnóstico de una situación dada con base a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en la misma, donde se define toda la información recogida en el análisis de su entorno tanto externo como interno, con el propósito de identificar sus puntos fuertes y débiles, así como las amenazas y las oportunidades.

Desde este punto de vista, Serna (2000), señala que el método DOFA, “es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa”, en consecuencia, este análisis DOFA, se estructurará en una matriz, tal y como se muestra en la figura N° 3.

Tabla N° 1: Estructura de la Matriz DOFA

		FACTORES INTERNOS	
		Fortalezas (F) F ₁ : F ₂ :	Debilidades (D) D ₁ : D ₂ :
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades (O) O ₁ : O ₂ :	Estrategias FO	Estrategias DO
	Amenazas (A) A ₁ : A ₂ :	Estrategias FA	Estrategia DA

Fuente: Gutiérrez (2018)

Tal como se observa en la tabla N° 1, de la elaboración de la matriz DOFA, se generan cuatro tipos de estrategias, las cuales de acuerdo a Burgos (2012) son:

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso. (p.1)

Fase III: Diseño de un plan estratégico para mejoramiento del servicio del Banco de Venezuela agencia Metrópolis.

Para esta etapa se presentará el diseño de estrategias para el mejoramiento del servicio de atención al cliente del banco de Venezuela agencia metrópolis Valencia. Que según los análisis de las fases I y II, de los resultados arrojados se pretende, validar y cumplir con el objetivo de esta investigación para ello se presentara la propuesta en la que estarán incluidas las acciones específicas que se desarrollaron y así cumplir con los objetivos de la misma.

El diseño de la propuesta estará enmarcado de la siguiente forma:

1. Presentación de la Propuesta.
2. Objetivo de la Propuesta.
3. Objetivos específicos.
4. Justificación de la Propuesta.
5. Análisis de la factibilidad: Factibilidad Técnica, Económica y Operativa.
6. Descripción de la Propuesta.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En la presente etapa se expone el proceso evolutivo y coherente de la investigación, a través de la exhibición de los resultados obtenidos luego de aplicado los métodos de recolección y análisis, los cuales reflejan de forma clara y sintética la interpretación de los datos e información obtenida en cada una de las fases planteadas en el proyecto. Para el cumplimiento cabal de los objetivos y metas planteadas en la investigación se hizo necesaria la tabulación y codificación de los resultados obtenidos, para facilitar su ordenamiento sistemático y velar por el adecuado tratamiento de los aspectos esenciales inherentes a la satisfacción en función de la atención al cliente.

Teniendo en cuenta lo expresado, y en concordancia al plan de investigación y técnicas descritas en el capítulo anterior, se presentan los resultados obtenidos con la finalidad de establecer comparaciones y supuestos que permitan dar solución a la problemática presentada; se inicia con el desarrollo de las actividades contempladas en la primera fase investigativa, las cuales fueron: entrevistas a cinco (5) empleados (cajeros) y la aplicación de una encuesta a treinta y ocho (38) clientes, con lo finalidad de diagnosticar los ejes críticos que afectan la el servicio de atención al cliente; en la tercera fase fue realizada una matriz DOFA, la cual permitirá el diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a su entorno interno y externo.

Fase I: Diagnostico de la situación de atención al cliente en el Banco de Venezuela agencia metrópolis valencia.

- **Aplicación y análisis de resultados de la actividad N° 1: entrevista a cajeros.**

Objetivo: identificar los ejes críticos de las estrategias aplicadas en el servicio de atención al cliente Banco de Venezuela, agencia Metrópolis Valencia.

Tabla N° 2: Cuadro de contenidos sintetizado de entrevistas

Preguntas vs. Respuestas	Cajero 1	Cajero 2	Cajero 3	Cajero 4	Cajero 5
¿Qué factores considera que están ligados a la desvinculación de los clientes?	La demora en las operaciones	Los tiempos de espera	La falta de atención personalizada y ajustada a sus necesidades	El trato con que es atendido	No solventar a tiempo sus problemas
¿Qué procedimientos y/o canales utiliza para la resolución de conflictos con clientes?	Se canaliza con el supervisor	Se trata de calmar al cliente y dar respuesta a su malestar	Se escucha la queja y se canaliza con el asesor correspondiente	Se llama al supervisor inmediato	Se debe llegar a un acuerdo, donde ambas partes queden satisfechas
¿De qué forma los procesos operativos que debe realizar el área comercial afectan en la eficiencia de la calidad de atención al cliente?	En la cantidad de tiempo invertido	Se tiene menos tiempo para la atención al público	No se presta la debida atención al público	Menos tiempo para atención al cliente	Se hace rápida la atención al cliente, con mayor margen de error
¿Qué métodos de negociación y persuasión son los más utilizados?	El ofrecimiento ganar - ganar	Se enfatiza en los beneficios ofrecidos	Se crea proyecciones de ganancia y rentabilidad	Atención VIP	Ofrecer productos y servicios cruzados
¿Qué técnicas o métodos utiliza para personificar y mejorar la calidad del servicio a los clientes?	Llamar al cliente por su nombre	Hacer que se sienta en confianza a través de la cordialidad	Comunicación directa con el cliente	No decir frases negativas	Prestarle atención
¿De qué manera la misión y visión de la empresa permiten orientar la mejora calidad de servicio al cliente?	Porque se enfoca en atender bien a los clientes	Dicta las acciones que se deben considerar para prestar el servicio	Visualiza el deber ser	Porque a partir de la misión y visión se establecen políticas adaptadas a la agencia	Dice que se quiere hacer y cómo hacerlo
¿De qué forma se realiza la retroalimentación entre los empleados para mejorar la calidad en el servicio al cliente?	Se comentan los casos con clientes	Entre todos nos ayudamos a buscar una solución	Se dan ideas de cómo solucionar mejor una situación ocurrida	Se comentan experiencias anteriores y cómo fueron resueltas	Cuando ocurre una eventualidad se proponen varias acciones

Fuente: Gutiérrez, Freddy (2018)

De acuerdo con la entrevista realizada a los cinco (5) cajeros, se evidencia que cualquier cliente busca ser atendido en el menor tiempo posible, por lo cual se debe enfatizar en la agilidad y versatilidad de los asesores para brindar de forma oportuna y adecuada el servicio en tiempos óptimos, al tener un cliente bien informado realizará con mayor rapidez y eficiencia los procedimientos que amerite su requerimiento, sin dejar de lado que cuando se produzcan atrasos o cambios, es importante que el cliente conozca los motivos pidiéndole su comprensión y apoyo ante la situación imprevista, ya que lo más incómodo para el cliente es el desconcierto y la omisión o falta de información, lo cual genera desconfianza y poca credibilidad.

Por otro lado, como otro eje crítico se debe mostrar siempre a los clientes que son importantes y que los servicios ofrecidos han sido pensados en función de satisfacer sus necesidades individuales y colectivas en pro de su beneficio con una adecuada prestación del producto y servicio. En el trato al público los entrevistados concuerdan que se debe personalizar la atención proyectando credibilidad y confianza, con la finalidad de que el cliente confíe en la agencia logrando así su fidelización creando una imagen fuerte y por ende la identificación y apoyo del público en general.

Es de considerar, que a pesar de las distintas necesidades financieras de la población cada vez se vuelve más competitivo el ámbito de prestación de estos servicios, ya que el cliente compara entre las diferentes entidades bancarias y uno de los principales atributos por los cuales los clientes se ven atraídos es la calidad en el servicio de atención al cliente, exigiendo mucho más cada día y volviendo este atributo un beneficio intangible de grandes oportunidades, por tales motivos no sólo se debe brindar el servicio, se debe crear un valor agregado que permita la diferenciación y preferencia en el mercado. Actualmente, los clientes esperan y exigen un trato personalizado, cada individuo tiene diferentes necesidades y diferentes factores que influyen en las mismas y justamente por ello demandan mejor calidad de servicio, pero no se debe olvidar que una retroalimentación alineada a estándares de calidad es de gran apoyo para dar respuestas oportunas y acertadas.

- **Aplicación y análisis de resultados de la actividad N° 2: encuesta a clientes de alta fidelización (38 clientes encuestados).**

Objetivo: identificar los ejes críticos considerando la dimensión del enfoque organizacional y las variables del Banco de Venezuela, agencia Metrópolis Valencia.

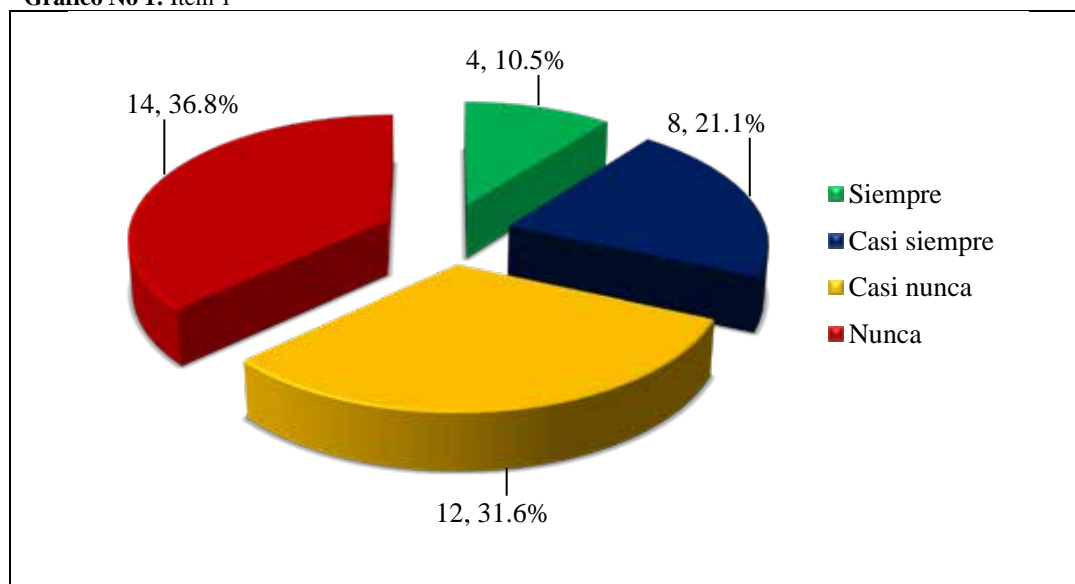
Ítem No 1. Considera usted que el tiempo de respuesta a las peticiones, quejas y reclamos, son los apropiados:

Tabla N° 3: Ítem 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	10,5%
Casi siempre	8	21,1%
Casi nunca	12	31,6%
Nunca	14	36,8%
Total =	38	100,0%

Fuente: Gutiérrez (2018)

Gráfico No 1: Ítem 1



Fuente: Gutiérrez (2018)

De acuerdo al resultado arrojado, se puede concluir que los clientes de la agencia Metrópolis Valencia perciben con un 36,8% que “nunca” reciben en tiempo apropiado respuesta a las peticiones, quejas y reclamos, seguidamente con un 31,6%

“casi nunca” cifras alarmantes que deben ser corregidas como prioridad, ya que producen la pérdida de clientes y un índice desfavorable en la calidad del servicio, presentando un gran inconformismo con la atención prestada por la agencia.

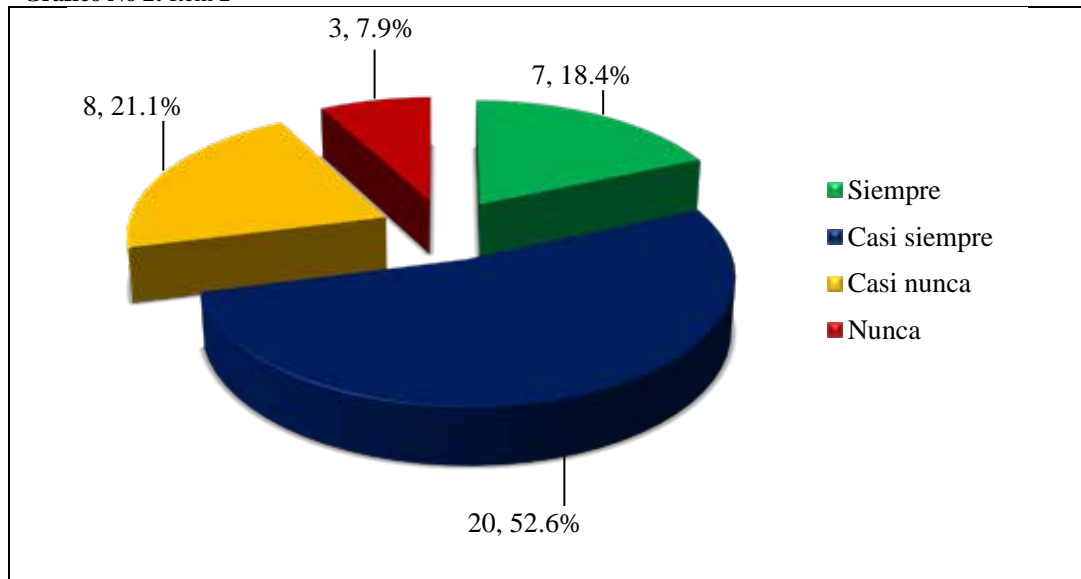
Ítem No 2. ¿Cuándo se acerca a la agencia encuentra al personal amable, capacitado, respetuoso y dispuesto a colaborarle?

Tabla N° 4: Ítem 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	18,4%
Casi siempre	20	52,6%
Casi nunca	8	21,1%
Nunca	3	7,9%
Total =	38	100,0%

Fuente: Gutiérrez (2018)

Gráfico No 2: Ítem 2



Fuente: Gutiérrez (2018)

En relación a ésta pregunta, se puede observar una percepción positiva por parte de los clientes, los cuales expresan con un 52,6% la afinidad de buen trato por parte de los empleados, esto permite concluir que los mismos están aplicando protocolos de

servicio eficaces para la diferenciación entre otras entidades y hasta dentro de la misma institución.

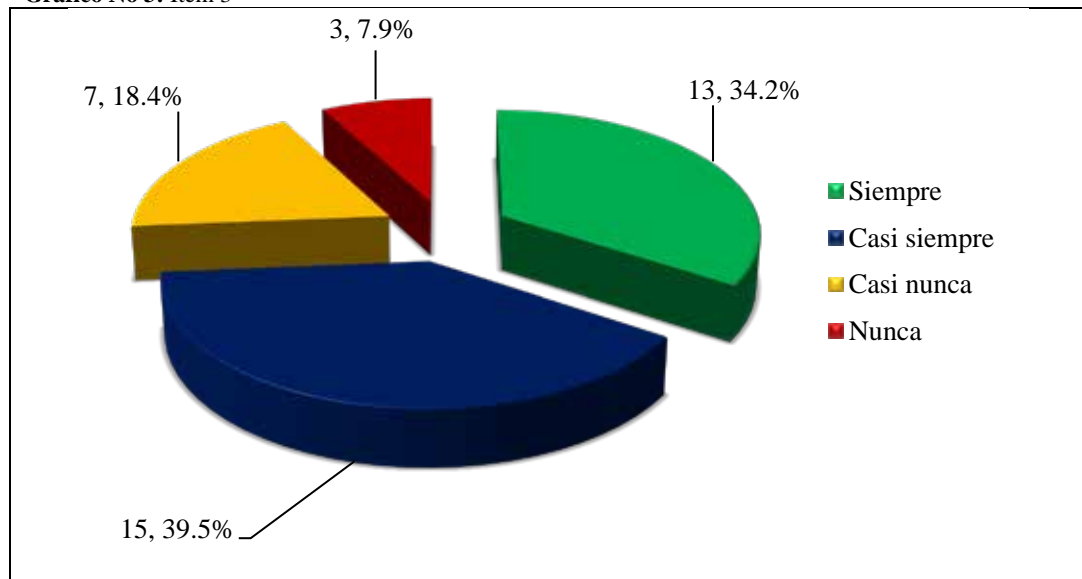
Ítem No 3. ¿Los horarios de atención se caracterizan por ser puntuales, adecuados y respetados?

Tabla N° 5: Ítem 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	34,2%
Casi siempre	15	39,5%
Casi nunca	7	18,4%
Nunca	3	7,9%
Total =	38	100,0%

Fuente: Gutiérrez (2018)

Gráfico No 3: Ítem 3



Fuente: Gutiérrez (2018)

En lo que respecta, al horario de atención se caracteriza por ser buenos con más del 60% de respuestas favorables, por lo cual se debe exaltar el mismo para que el cliente lo perciba de manera excelente, ya que logra una elevada aceptación en la clientela que usa los servicios de la agencia ubicada en el centro comercial Metrópolis

Valencia, con horario adaptado a dicho entorno, sin dejar de lado la evaluación del restante porcentual que inclinan su perspectiva de forma negativa.

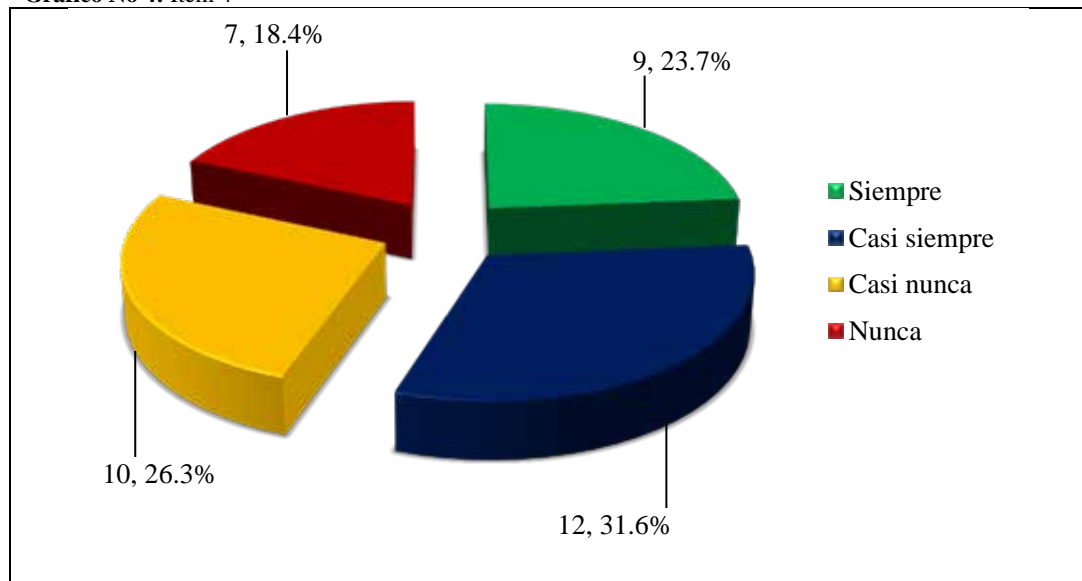
Ítem No 4. ¿Cuándo ha realizado una solicitud de información el personal fue claro y seguro al dar respuesta?

Tabla N° 6: Ítem 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	23,7%
Casi siempre	12	31,6%
Casi nunca	10	26,3%
Nunca	7	18,4%
Total =	38	100,0%

Fuente: Gutiérrez (2018)

Gráfico No 4: Ítem 4



Fuente: Gutiérrez (2018)

Se podría decir que los resultados obtenidos en esta pregunta, están distribuidos de forma equitativa, con una leve inclinación positiva sumando un total del 55,3% entre las opciones “siempre” y “casi siempre”, hay que tomar en consideración dichos resultados para reforzar los conocimientos y habilidades del personal, que son los

responsables de transmitir una imagen fuerte y confiable de la institución, objetivo que no se está logrando cabalmente.

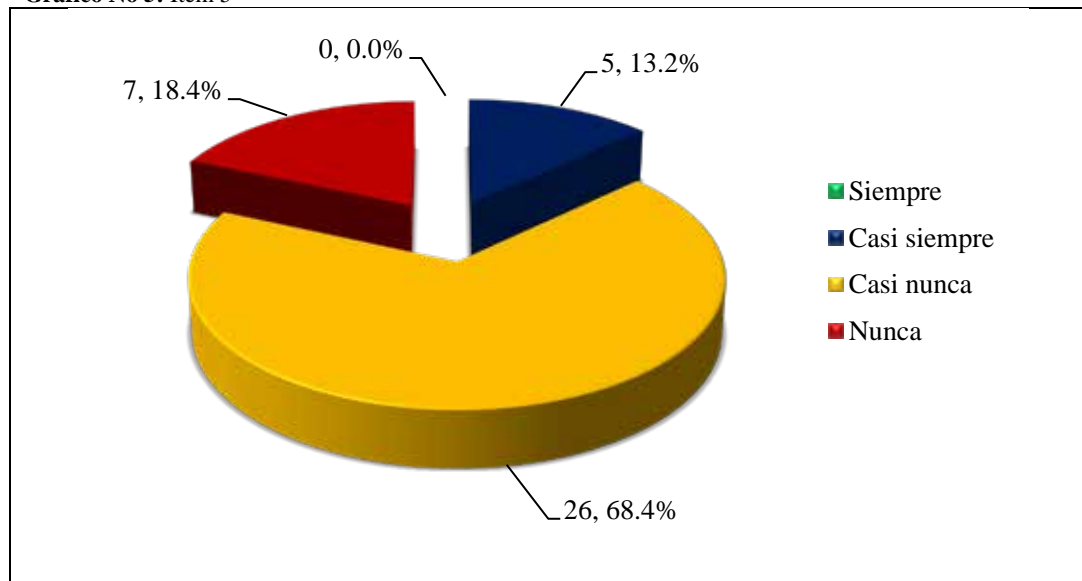
Ítem No 5. ¿Los canales electrónicos (portal de internet, cajeros automáticos) que ofrece el banco para optimizar y agilizar procesos son de alta calidad?

Tabla N° 7: Ítem 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,0%
Casi siempre	5	13,2%
Casi nunca	26	68,4%
Nunca	7	18,4%
Total =	38	100,0%

Fuente: Gutiérrez (2018)

Gráfico No 5: Ítem 5



Fuente: Gutiérrez (2018)

Esta pregunta, muestra un resultado altamente desfavorable tanto para la institución como para la agencia Metrópolis Valencia, ya que con un 68,4% los clientes han manifestado la insatisfacción en relación a los canales electrónicos de la entidad, los cuales crecen de la calidad, agilidad y eficiencia que el cliente espera.

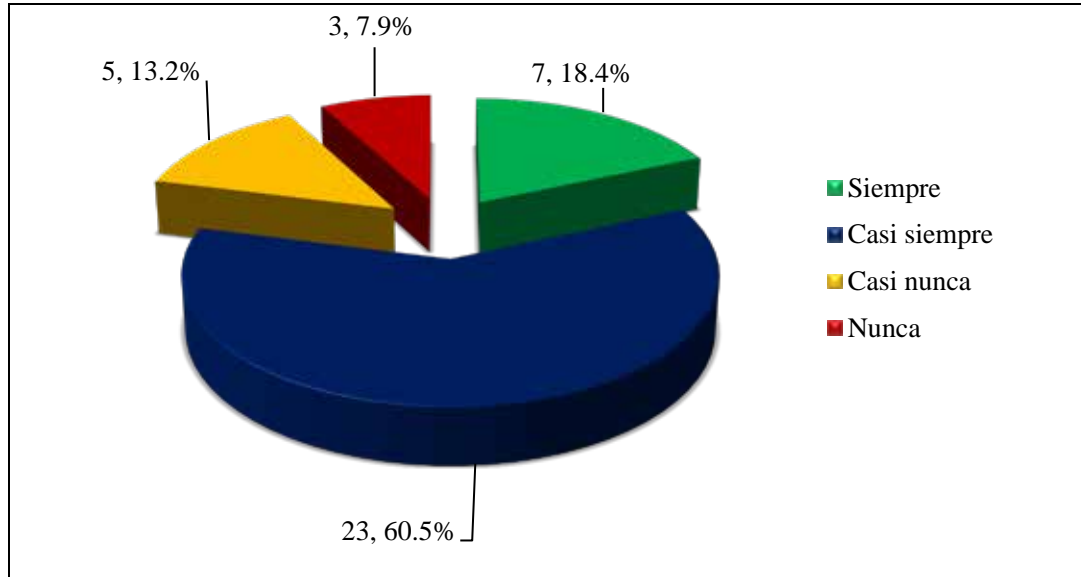
Ítem No 6. ¿Le satisface los productos (TC, TDD, créditos) ofertados por esta entidad bancaria?

Tabla N° 8: Ítem 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	18,4%
Casi siempre	23	60,5%
Casi nunca	5	13,2%
Nunca	3	7,9%
Total =	38	100,0%

Fuente: Gutiérrez (2018)

Gráfico No 6: Ítem 6



Fuente: Gutiérrez (2018)

Esta pregunta permite evidenciar el grado de acogida de los productos ofrecidos por la institución, el cual está en índices muy favorables tanto para la institución como para la agencia, constatando que la mayoría de los encuestados manifestó la satisfacción con los productos que se ofrecen, distribuidos de la siguiente manera: el 60,5% “casi siempre” y el 18,4% “siempre, demostrando la aceptación y receptividad de los clientes, además de considerar éste resultado una oportunidad para desarrollar estrategias en la cual se involucre y orienten los recursos disponibles.

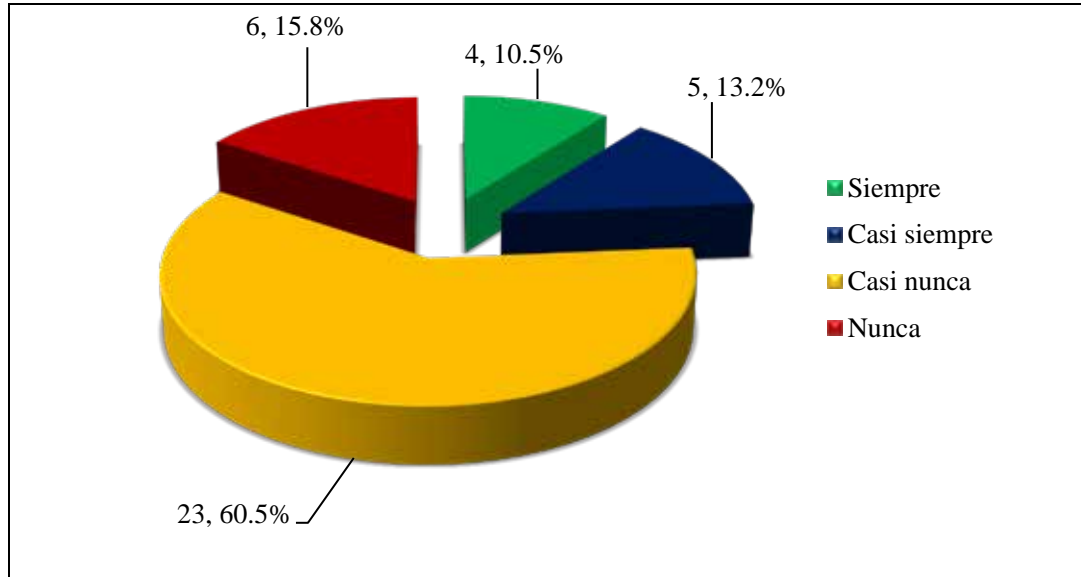
Ítem No 7. ¿Considera que los servicios prestados por la institución son rápidos y oportunos?

Tabla N° 9: Ítem 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	10,5%
Casi siempre	5	13,2%
Casi nunca	23	60,5%
Nunca	6	15,8%
Total =	38	100,0%

Fuente: Gutiérrez (2018)

Gráfico No 7: Ítem 7



Fuente: Gutiérrez (2018)

A través de los resultados obtenidos, se evidencia que la mayoría de los encuestados con el 60,5% se encuentran insatisfechos con la efectividad del servicio prestado por la entidad, considerando este alto porcentaje una amenaza importante que afecta la reputación de la agencia por la evidente inhabilidad del servicio, vislumbrando la ausencia de planificación de los recursos así como la organización del trabajo.

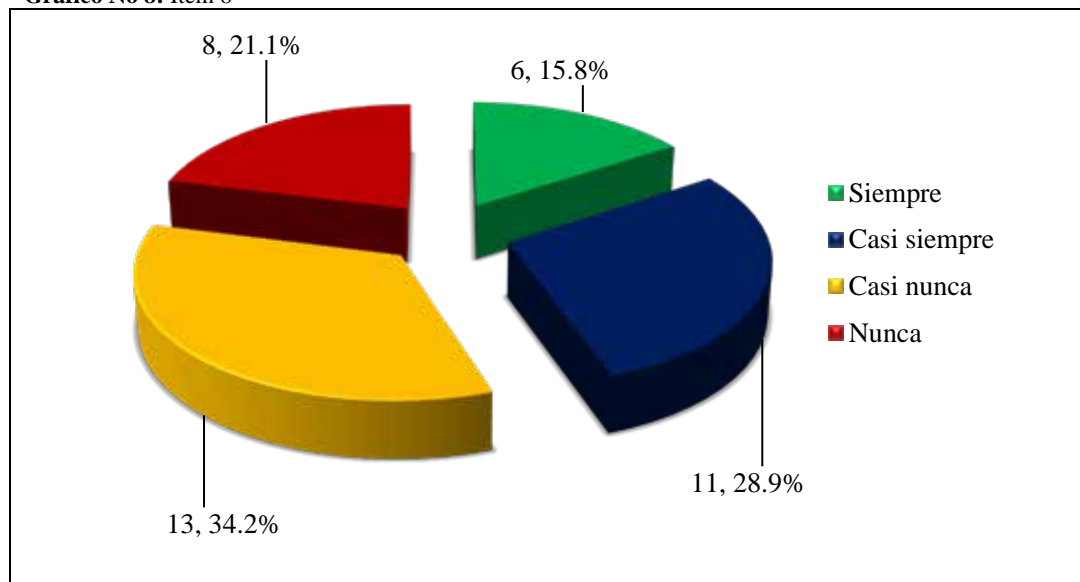
Ítem No 8. ¿La Institución da información clara para el manejo de los medios electrónicos (página web, cajeros automáticos, medios telefónicos y redes sociales)?

Tabla N° 10: Ítem 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	15,8%
Casi siempre	11	28,9%
Casi nunca	13	34,2%
Nunca	8	21,1%
Total =	38	100,0%

Fuente: Gutiérrez (2018)

Gráfico No 8: Ítem 8



Fuente: Gutiérrez (2018)

Se aprecia en el presente gráfico, el 34,2% de los encuestados “casi nunca” están satisfechos con la información recibida para el manejo de los medios electrónicos, factor de suma importancia para disminuir el tráfico en la agencia, brindar agilidad y eficiencia en las operaciones que se realizan con mayor frecuencia, existiendo aún una barrera para de la utilización de medios electrónicos, lo cual puede considerarse como una oportunidad de mejora, al brindar información basta y

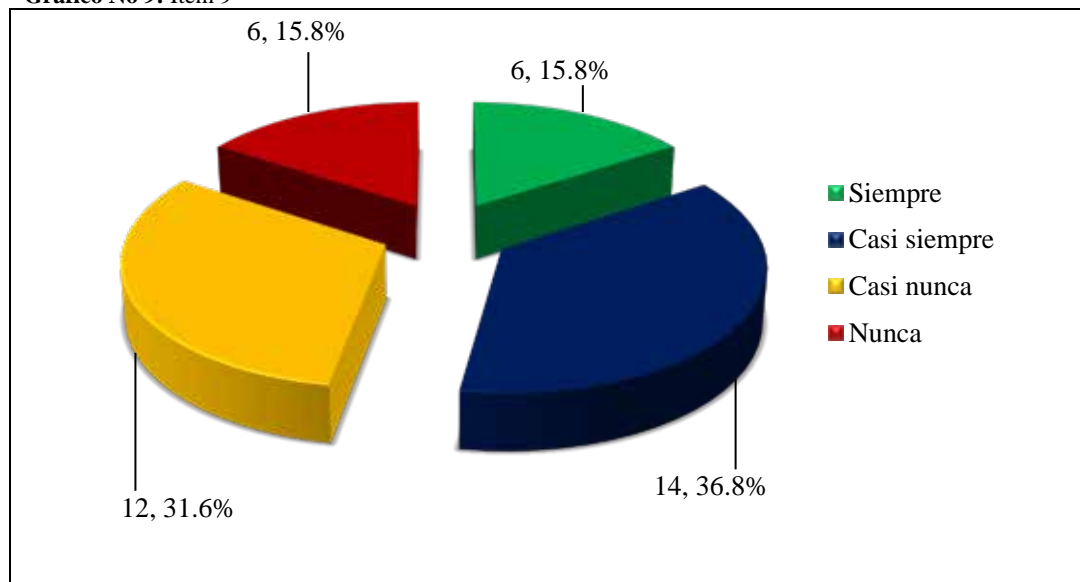
Ítem No 9. ¿Le satisface el material informativo de los productos y servicios que posee la institución?

Tabla N° 11: Ítem 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	15,8%
Casi siempre	14	36,8%
Casi nunca	12	31,6%
Nunca	6	15,8%
Total =	38	100,0%

Fuente: Gutiérrez (2018)

Gráfico No 9: Ítem 9



Fuente: Gutiérrez (2018)

Como se aprecia en los resultados obtenidos en ésta pregunta, el 36,8% de los encuestados consideran que “casi siempre” les satisface y consideran adecuado el material informativo de los productos y servicios que posee la entidad, sumando a ello el 15,8% que “siempre” son oportunas esas informaciones. Resalta que la entidad bancaria a pesar de tener márgenes positivos debe implementar estrategias publicitarias que lleguen a todos los segmentos del mercado, para aumentar los niveles de captación de clientes y mantenimientos de los actuales.

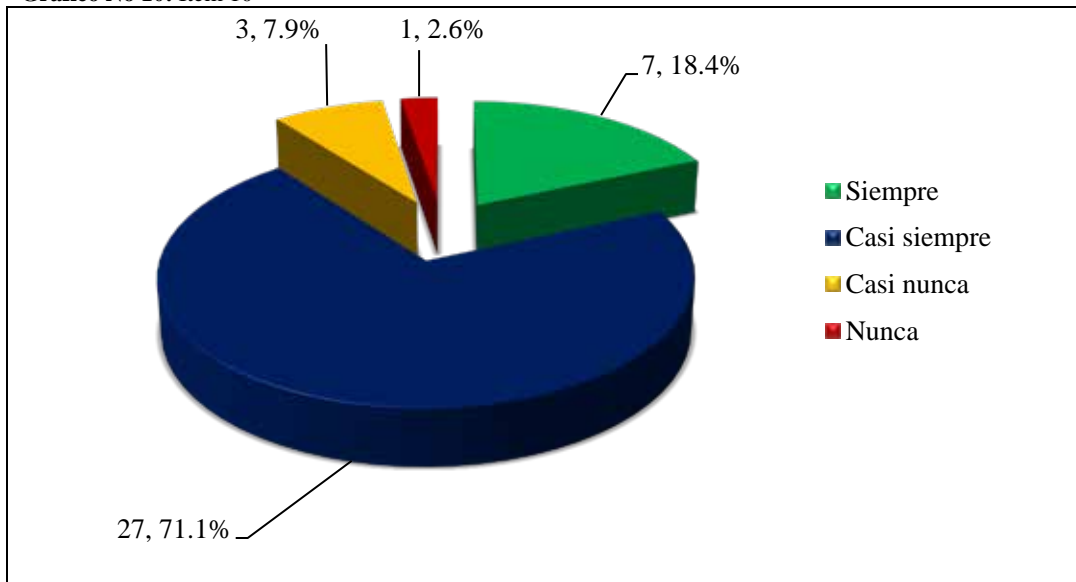
Ítem No 10. ¿La Institución brinda un servicio preferencial a las personas discapacitadas, personas de la tercera edad y mujeres embarazadas?

Tabla N° 12: Ítem 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	18,4%
Casi siempre	27	71,1%
Casi nunca	3	7,9%
Nunca	1	2,6%
Total =	38	100,0%

Fuente: Gutiérrez (2018)

Gráfico No 10: Ítem 10



Fuente: Gutiérrez (2018)

El 71,1% de los clientes encuestados, están “casi siempre” conformes con el trato preferencial que se le da a las personas discapacitadas, personas de la tercera edad y mujeres embarazadas, lo que exalta la intención por parte de la institución de crear y apoyar una consciencia para la atención prioritaria de este segmento del mercado, creando una imagen de compromiso y valor agregado hacia éstas personas.

Ítem No 11. ¿Los empleados promocionan los actuales y nuevos productos y servicios de la Institución?

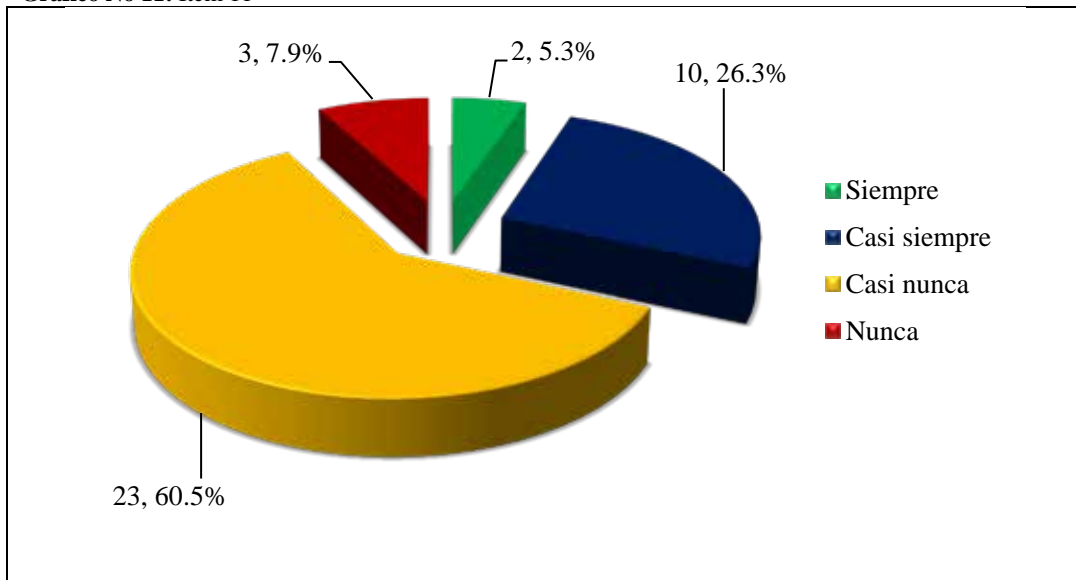
Tabla N° 13: Ítem 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
-------------	------------	------------

Siempre	2	5,3%
Casi siempre	10	26,3%
Casi nunca	23	60,5%
Nunca	3	7,9%
Total =	38	100,0%

Fuente: Gutiérrez (2018)

Gráfico No 11: Ítem 11



Fuente: Gutiérrez (2018)

Con respecto a los resultados obtenidos de ésta pregunta, se determinó que el 60,5% de los encuestados “casi nunca” se encuentran insatisfechos con la promoción oportuna y completa de los actuales y nuevos productos y servicios con los que cuenta la entidad bancaria, este escenario es considerado como una amenaza importante, partiendo de la actividad que realiza los asesores de venta de la institución, colocando a los mismo, como inexpertos y desconocedores en la esencia de la promoción de los productos y servicios que ofrece en banco de Venezuela, agencia Metrópolis Valencia, ya sea por desconocimiento o desinterés a realizar dicha labor; actitud desfavorable y que acarrea grandes consecuencias para la imagen de la agencia, se deben enfocar esfuerzos en la información, persuasión y comunicación.

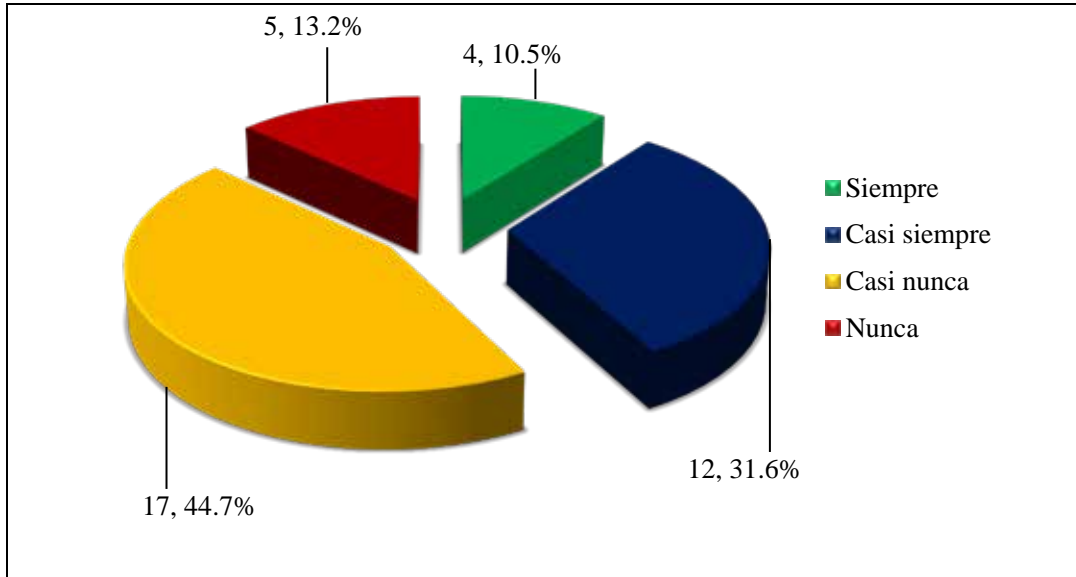
Ítem No 12. ¿Se siente satisfecho por la atención prestada al momento de realizar sus operaciones bancarias en la agencia?

Tabla N° 14: Ítem 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	10,5%
Casi siempre	12	31,6%
Casi nunca	17	44,7%
Nunca	5	13,2%
Total =	38	100,0%

Fuente: Gutiérrez (2018)

Gráfico No 12: Ítem 12



Fuente: Gutiérrez (2018)

Esta pregunta está ligada totalmente a la agencia, cuyo resultado es bastante desfavorable para la misma, ya que el 44,7% “casi nunca” está satisfecho con la atención brindada en la agencia a la hora de realizar sus operaciones bancarias, considerando ésta situación una amenaza de gran magnitud que incide directamente en la agencia, la cual podría generar potencialmente la pérdida inminente de clientes que prefieran trasladarse a otra agencia o incluso otra institución bancaria, por ende se debe

procurar diseñar y poner en práctica estrategias que permitan aminorar las deficiencia y debilidades que aquejan a los clientes habituales de la agencia.

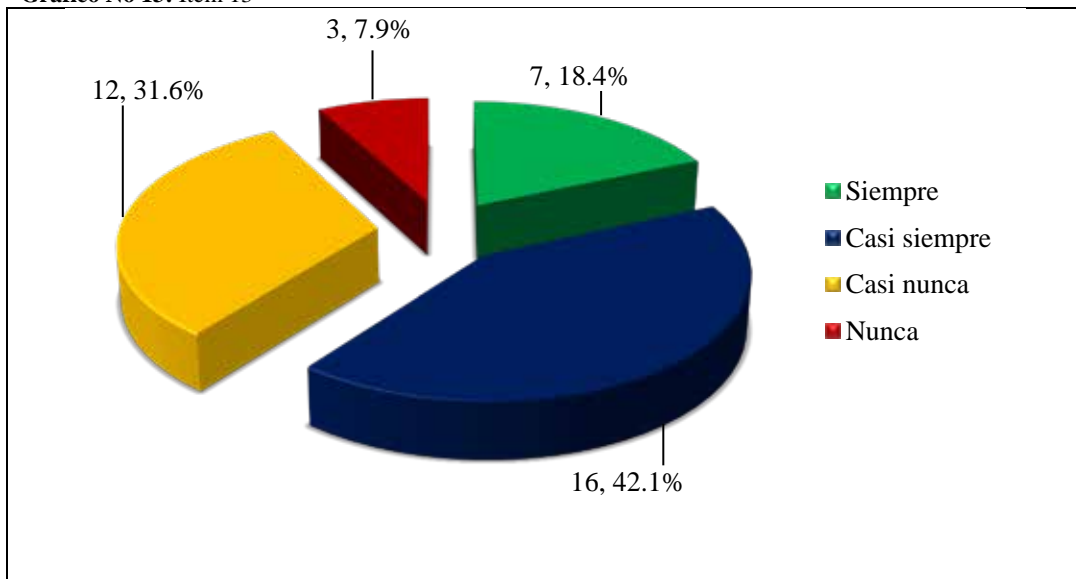
Ítem No 13. ¿Cree que la empresa se preocupa constantemente por satisfacer las necesidades de los clientes?

Tabla N° 15: Ítem 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	18,4%
Casi siempre	16	42,1%
Casi nunca	12	31,6%
Nunca	3	7,9%
Total =	38	100,0%

Fuente: Gutiérrez (2018)

Gráfico No 13: Ítem 13



Fuente: Gutiérrez (2018)

El 42,1% de los encuestados considera que “casi siempre” la entidad procura por su bienestar un factor altamente motivador y de fidelización del cliente, se debe potenciar dicho aspecto con el cumplimiento fiel de mejoras orientadas a mejorar significativamente la experiencia del cliente en la agencia, potenciando esa imagen y direccionando esfuerzos en pro de la misma.

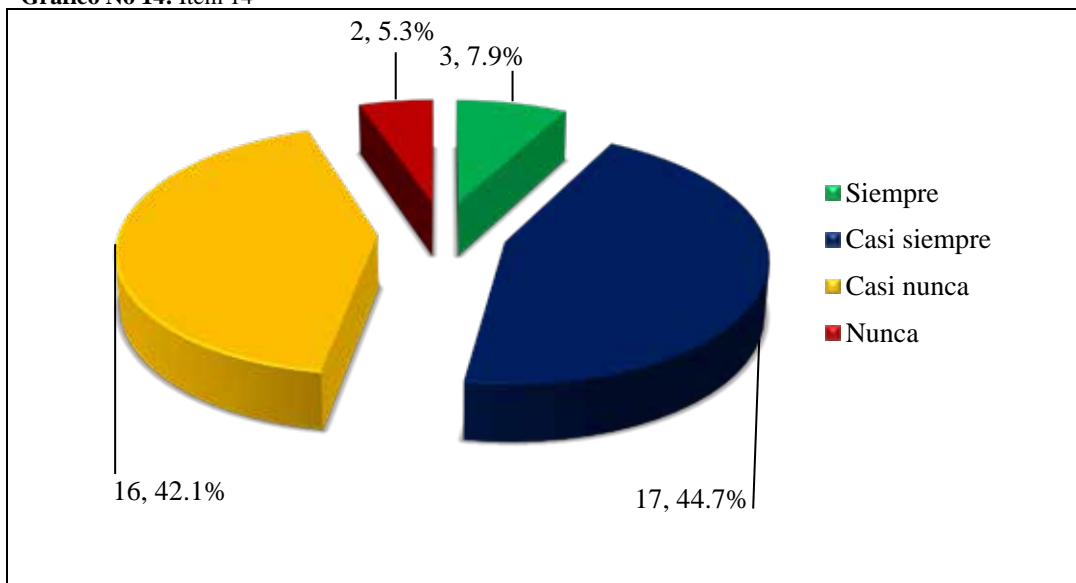
Ítem No 14. ¿Siente que la agencia hace un seguimiento permanente de todos sus clientes?

Tabla N° 16: Ítem 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	7,9%
Casi siempre	17	44,7%
Casi nunca	16	42,1%
Nunca	2	5,3%
Total =	38	100,0%

Fuente: Gutiérrez (2018)

Gráfico No 14: Ítem 14



Fuente: Gutiérrez (2018)

El total 52,6% de los clientes encuestados consideran que la empresa “siempre” y “casi siempre” hacen un seguimiento permanente de sus clientes y el uso de los productos y servicios que ellos poseen, sin embargo otro margen importante del 47,4% cree lo contrario, razón por la cual se deben realizar esfuerzos por personalizar la atención para cada cliente.

Fase II: Identificar a través de la matriz FODA las herramientas necesarias para el mejoramientos de servicio de atención al cliente.

Para el desarrollo de ésta fase se utilizó la herramienta matriz DOFA para obtener las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas actuales de la empresa, con la finalidad de conocer el estado general en el que se encuentra la Institución, es una evaluación comparativa que permite el diagnóstico de las condiciones reales del entorno tomando en cuenta los agentes internos y los factores externos los cuales constituyen la base para tomar decisiones a través de las estrategias que delimitan el futuro. A continuación se presentan a través de la matriz DOFA las estrategias resultantes del análisis:

Tabla N° 17: Matriz DOFA

<p style="text-align: center;">Banco de Venezuela Agencia Metrópolis Valencia</p> <p>Objetivo: Identificar a través de la matriz FODA las estrategias necesarias para el mejoramientos de servicio de atención al cliente</p>	<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <p>D1 Falta de capacitación a los empleados en relación a los productos y/o servicios.</p> <p>D2 La plataforma tecnológica no soporta el flujo de operaciones.</p> <p>D3 Ausencia de estrategias de fidelización de clientes antiguos</p> <p>D4 Falta de iniciativa del personal para brindar asesoría y orientación de calidad al cliente</p> <p>D5 Falta de compromiso y responsabilidad en el seguimiento de clientes.</p> <p>D6 Falta de cultura de atención personalizada del servicio</p>	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <p>F1 Fuerte posicionamiento en el mercado</p> <p>F2 Facilita al cliente información a través de medios electrónicos</p> <p>F3 Los clientes pueden realizar cualquier tipo de operación sin importan en qué oficina fue su vinculación inicial</p> <p>F4 Los requerimientos para apertura de cuenta son mínimos.</p> <p>F5 Comunicación efectiva entre el personal</p> <p>F6 La institución cuenta con variedad de productos y beneficios competitivos para sus clientes.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <p>F1 Uso frecuente de los productos y servicios de la empresa por parte de clientes.</p> <p>F2 Atención preferencial a personas de tercera edad, discapacitadas y embarazadas.</p> <p>F3 Contemplan como clientes segmentos del mercado no atendidos por la competencia</p> <p>F4 Aprovechar los beneficios que ofrece el gobierno a través de la entidad</p> <p>F5 Aprovechar de los avances tecnológicos, para optimizar y agilizar procesos.</p> <p>F6 Crear ventaja competitiva con la personalización de la atención al cliente</p>	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias DO</u></p> <p>1 Adiestrar y capacitar el personal</p> <p>2 Fijar objetivos a corto plazo orientados a elevar el servicio de calidad</p> <p>3 Implementar un cambio en la plataforma tecnológica</p> <p>4 Brindar productos y servicios que cumplan con de calidad y rentabilidad ofrecida a los clientes</p> <p>5 Realizar toma de sectores para adquirir nuevos clientes</p> <p>6 Establecer convenios exclusivos con clientes corporativos</p>	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias FO</u></p> <p>1 Propiciar la participación activa de colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción para mejorar y reforzar la atención al cliente</p> <p>2 Ampliar la participación en el mercado actual y la innovación de producto y servicios</p> <p>3 Incrementar la cultura de servicio en el ambiente laboral de la agencia</p> <p>4 Incentivar al uso de canales electrónicos</p> <p>5 Promocionar de manera masiva la asequibilidad de productos y servicios</p> <p>6 Promocionar en los sectores populares todo los productos y servicios de la entidad</p>
<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <p>F1 Inefectividad de los servicios ofrecidos a los clientes</p> <p>F2 Desconocimiento de productos y servicios ofrecidos por el Banco</p> <p>F3 Mayor cantidad de oficinas de otras entidades bancarias en la ciudad</p> <p>F4 Mayor agilidad y capacidad de respuesta en procesos operativos de otros bancos</p> <p>F5 Insatisfacción por la atención brindada en la agencia</p> <p>F6 Entrada de nuevos bancos al mercado con mayor eficiencia en las operaciones</p>	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias DA</u></p> <p>1 Reactivar la promoción de productos y servicios de la agencia</p> <p>2 Difundir en los medios de comunicación los productos y servicios ofrecidos</p> <p>3 Migración a nuevos canales electrónicos de operaciones y transacciones</p> <p>4 Apertura de nuevas oficinas de la entidad</p> <p>5 Establecer puntos de información en las principales localidades</p> <p>6 Revisión y actualización constante de productos y servicios ofrecidos por la entidad</p>	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias FA</u></p> <p>1 Potenciar la divulgación de los servicios prestados por la agencia</p> <p>2 Mejoramiento en procesos de atención al cliente</p> <p>3 Impulsar la venta de productos cruzados</p> <p>4 Enfocarse en la diferenciación atreves del cumplimiento de sus atributos</p> <p>5 Crear campañas publicitarias por medio de las cuales el público conozca todo el mercado que puede ser atendido</p> <p>6 Realizar periódicamente investigaciones de mercado</p>

Fuente: Gutiérrez (2018)

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la propuesta

Hoy en día, cada una de las distintas actividades realizadas por las empresas y administradores radica en cuidar determinados intereses y satisfacer necesidades de entidades o del público en general; de tal forma que, la empresa tiene múltiples formas de estar en contacto con sus clientes, desde información escrita hasta la postura corporal y tono de voz que se adopte frente a él. Independientemente del medio que utilice el cliente para contactar a la empresa, se irá forjando una opinión, por ello establecer buenas relaciones con el cliente será el compromiso más importante y desafiante para toda empresa.

Por otra parte, se debe resaltar el hecho de que un sistema de servicios orientado a la satisfacción de los clientes ahorra costos de marketing, ya que un buen servicio no sólo produce dinero, también lo ahorra; reduciendo drásticamente el número de clientes perdidos a través de políticas orientadas a conservar clientes reduce inversiones en el área de marketing lo cual se traduce en beneficios al no tener que desembolsar dinero en actividades extras de marketing.

5.2. Objetivo de la propuesta

Orientar esfuerzos y recursos para optimizar la calidad de atención al cliente a través de estrategias que permitan concientizar y fomentar una cultura de servicio.

5.3. Objetivos específicos

Implementación de planes de acción que contemplen estrategias orientadas a la calidad del servicio.

Capacitación y adiestramiento del personal sobre el los productos y servicios ofrecidos por la entidad bancaria

Reforzamiento activo del manejo eficaz de los medios electrónicos con los que cuenta la entidad bancaria.

5.4. Justificación de la propuesta

La mayoría de las empresas no visualizan que en la prestación de un servicio entra en juego además del trato personal, una serie de factores que en muchas ocasiones dependen de las exigencias del cliente, donde la ética, el compromiso, la responsabilidad y la satisfacción personal contextualizan cada situación, así como la infraestructura, los equipos y la información que empodera a los empleados a ser más efectivos. Con todo lo expuesto, el Banco de Venezuela agencia Metrópolis Valencia, debe comprender que el servicio al cliente es una acción de venta que busca estimular de forma tal al cliente, que desea volver a utilizar nuestros servicios y crear necesidades adicionales en pro de los objetivos contemplados por la empresa.

En tal sentido, se hace necesaria la implementación de un plan estratégico para mejoramiento de servicio de atención al cliente, el cual pretende no sólo la prestación del servicio sino satisfacer al máximo las exigencias y expectativas del cliente, considerando ésta área como una estrategia más de marketing que permita crear una diferencia competitiva, orientando todos los recursos y empleados para lograr potenciar la calidad del servicio de atención al cliente.

5.5. Análisis de factibilidad

Posterior a la presentación de la propuesta, formulación de sus objetivos y justificación, se procedió a describir y analizar la factibilidad desde la perspectiva técnica, económica y operativa, siendo puntos vitales para el adecuado desarrollo e implementación de la propuesta, ya que si la misma no es factible en cualquiera de los aspectos mencionados es improbable su puesta en marcha.

5.5.1. Técnica

La factibilidad técnica es un factor muy influyente en este tipo de investigación, se utilizaron infraestructuras tecnológica y de comunicaciones, con las cuales la empresa cuenta, por lo cual no fue necesaria la adquisición ni actualización de equipos tecnológicos ni de herramientas de procesamiento de datos (softwares) ya que los actuales cumplen con los requerimientos necesarios para su operación, logrando así que el proyecto sea factible técnicamente.

5.5.2. Económica

Los costos asociados a la realización de la propuesta son otro factor clave para la ejecución de la misma, de esta manera se logró realizar con una mínima inversión económica en cuanto a gastos de papelería, sólo fue necesaria la redistribución de los materiales en stop y los contemplados en el presupuesto, por tales motivos se evidencia que la misma es plenamente factible económicamente y apta para su correcta ejecución.

5.5.3. Operativa


En lo que respecta a la factibilidad operativa, el diseño de un plan estratégico para el mejoramiento del servicio de atención al cliente, obtuvo gran receptividad por parte del personal, un excelente escenario que permite elevar el nivel productivo y laboral, considerando factible operativamente la propuesta.

5.6. Descripción de la propuesta

La propuesta está esquematizada a través de planes de acción que permitan a linear el conjunto de estrategias partiendo de actividades encaminadas a favorecer y orientar el servicio de atención al cliente, contemplando responsables, actividades específicas y recursos necesarios que permitan lograr los objetivos propuesto



Banco de **Venezuela**

 Banco de Venezuela			

 Banco de Venezuela			

 Banco de Venezuela			

 Banco de Venezuela			

 Banco de Venezuela			



Banco de **Venezuela**



Banco de **Venezuela**



Banco de **Venezuela**



Banco de **Venezuela**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Durante la realización del proceso investigativo y de análisis, se dio respuesta a los objetivos planteados en un principio, se logró diagnosticar la situación actual a través de distintas herramientas de recolección de datos, los cuales arrojaron datos relevantes e inherentes a las dificultades afrontadas en el servicio de atención al cliente; determinando factores y ejes críticos que inciden en la prestación del servicio, a continuación se enumeran cada una de ellas:

No cuentan con directrices claras para el servicio de atención al usuario, aumentando drásticamente el margen de errores y mala transmisión de información.

No visualizan metas a corto o mediano plazo, ya que la gerencia opta por los planes a largo plazo.

Se evidencia que el personal está dispuesto a mejorar su eficiencia y calidad de servicio al cliente.

No realizan investigación de mercado sólo se centran el márketing tradicional.

Las plataformas tecnológicas a pesar de que son relativamente recientes, no soportan el flujo de usuarios conectados.

En varias ocasiones se informa erróneamente al cliente sobre un producto o servicio, presentando una debilidad interna importante.

Las tomas de decisiones en cuanto al plan de negocio se discuten en junta directiva a puerta cerrada, en muchas ocasiones se evidencia incomodidad al respecto.

Recomendaciones

A continuación se plantea para el Banco de Venezuela, agencia Metrópolis Valencia, las siguientes recomendaciones:

1. Implementación de la propuesta sugerida a corto plazo a fin de lograr mejoras significativas en el servicio de atención al cliente que brinda el Banco de Venezuela, agencia Metrópolis Valencia.
2. Comunicación activa con los trabajadores, especialmente en relación a los objetivos estratégicos planteados por la institución y lo que se espera de ellos para la consecución de los mismos.
3. Crear comités y realizar reuniones con los diferentes departamentos, con la finalidad de establecer prioridades y generar nuevas estrategias y soluciones.
4. Realizar evaluaciones periódicas de los factores internos y externos que influyen directa e indirectamente en la Institución, a fin de establecer comparaciones y conocer posibles desequilibrios que afecten la aplicación de las estrategias puestas en práctica.
5. Aplicar correctivos adecuados que conlleven al mejoramiento del servicio al cliente así como a los resultados esperados.
6. Retroalimentación constante con el entorno, para mantener al día las tecnologías usadas y proyección hacia nuevos mercados.

Referencias

- Acuña, J y Castañeda, E. (2013). Soluciones gerenciales para la atención al cliente a partir del análisis de la gestión administrativa. Caso: Empresa asociada a Fundación Regional para la Vivienda (FUREVI). Universidad del Zulia
- Álvaro S. (2015). Retos de las empresas en atención al cliente. [Artículo en Línea]. Madrid. Disponible en: <http://www.dirigentesdigital.com/articulo/gestion-y-liderazgo/220258/retos/empresas/atencion/cliente.html> [Consultado, 29 junio de 2016]
- Álvarez, M (2003). El equipo directivo. Madrid-España. Editorial Popular
- Arias, F. (2006) El Proyecto de Investigación. 6ta Edición, Caracas. Editorial Episteme
- Bustillos, D. (2014) Aplicación de soluciones gerenciales para la atención al cliente en la distribuidora de alimentos Lácteos Los Andes, Caracas. Universidad Central de Venezuela
- Chávez, J. (2007) Investigación descriptiva. España Ediciones Palibrio. Cárdenas, Jorge (2002) En la estrategia está el éxito. Colombia. Editorial Norma.
- Cegarra, José. (2012). Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica. Ediciones Díaz de Santos S.A. España
- Contreras, K. (2012) Propuesta de soluciones gerenciales vinculadas a un enfoque estratégico, para incrementar la eficiencia en los puntos de ventas de la marca Rodalva. Aragua. Universidad Bicentenario de Aragua. Venezuela
- Contreras, M., Ariana, C. (2014). La publicidad en Venezuela tiene poco que vender. [Artículo en Línea]. Venezuela. Disponible en: <http://www.elmundo.com.ve/noticias/negocios/consumo/la-publicidad-en-venezuela-tiene-poco-que-vender.aspx>. [Consultado, 29 junio de 2016]
- Hernández, R. y otros (2010) Metodología de la Investigación. 5ta Edición. México, Mc Graw-Hill

- Hurtado de Barrera, J. (2008). El proyecto de Investigación. Sexta edición. Caracas Ediciones Quirón-Sypal.
- Kotler, Philip (2011) El marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados. España. Grupo Planeta Spain,
- Martínez, N. y Noriega, B. (2012), Soluciones Gerenciales para mejorar la atención al cliente a partir de un análisis de los procedimientos operativos del departamento de nacionalización de mercancía, Caso: Puerto de la Guaira. Universidad Central de Venezuela
- Méndez, C. (2000) Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Bogotá. McGraw-Hill Interamericana
- Muñiz, R. (2013) Marketing en el Siglo XXI. 5^{ta}Edición. Argentina, Ediciones CEF Organización Mundial del Comercio. (2016). El crecimiento del comercio seguirá siendo moderado en 2016, ante la incertidumbre que pesa sobre la demandamundial [Comunicado de Prensa en Línea].Madrid. Disponible en: https://www.wto.org/spanish/news_s/pres16_s/pr768_s.htm. [Consultado, 29 junio de 2016].
- Palella, S. y Martins, F. (2016) Metodología de la Investigación Cuantitativa. Ediciones FUNDAUPEL Venezuela
- Publi-Insumos C.A., Carabobo (2015). Balance Contable del Año 2015. Venezuela Balance no publicado.
- Publi-Insumos C.A., Carabobo (2016) Reporte del área de Atención al Cliente. Año 2016. Venezuela Reporte no publicado.
- Publi-Insumos C.A., Carabobo (2016) Análisis Financiero de la Gerencia. Primer Semestre del Año 2016. Analisis no publicado

- Rodríguez, E. (2005) Metodología de la Investigación. 5^{ta} Edición. Ediciones Universidad Autónoma de Tabasco. México
- Sánchez, M. (2016). El Portafolio de soluciones gerenciales en el Marketing. México. Fondo de Cultura Económica.
- Serna, H. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente. Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Stanton, W., Etzel, M. y Bruce, M. (2007), Fundamentos del Marketing. México. Ediciones MacGraw.Hill Interamericana
- Tamayo y Tamayo (2009). El proceso de Investigación. 4ta edición. México, Ediciones Limusa
- Troncoso, J. (2013). Rediseño estratégico, operacional y organizacional para agregar valor en la distribución de libros. [Tesis en Línea]. Universidad Católica de Chile [Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/1> Consultado, 29 junio de 2016].
- Universidad Tecnológica del Centro (2014), Manual de Trabajo Especial de Grado (Pregrado). Venezuela
- Vidal, C. (2014). Diseño de una estrategia de crecimiento para una empresa que entrega servicios de arquitectura en construcción. [Tesis en Línea]. Universidad Católica de Chile [Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/1> Consultado, 29 junio de 2016].
- Vilchez, A. (2013). 3-estrategias-y-5-competencias-clave-para-emocionar-a-sus-clientes-y-mejorar-sus-resultados-de-venta [Artículo en Línea]. Disponible en: <http://gestion.com.do/index.php/ediciones/enero-2013/item/319-3-estrategias-y->

5-competencias-clave-para-emocionar-a-sus-clientes-y-mejorar-sus-resultados-de-venta [Consultado, 29 junio de 2016].

Zambrano (2014) La teoría del portafolios. Universidad Federico Villareal, Perú [libro en Línea]. Perú Disponible en: es.slideshare.net/treblj/trabajo-teoría-de-carteras. [Consultado, 29 junio de 2016].