



**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN
DE LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL B.O.D
AGENCIA METRO PLAZA, SAN DIEGO
ESTADO CARABOBO.**

Autora: María de los Ángeles Herrera

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 87123

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN
DE LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL
B.O.D AGENCIA METRO PLAZA, SAN DIEGO
ESTADO CARABOBO.**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciado en Administración de Empresas

Autora: María de los Ángeles Herrera

Tutor(a): Analiz López

San Diego, Noviembre de 2015

ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	pp.
	ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
	ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
	RESUMEN INFORMATIVO	viii
	INTRODUCCIÓN.....	1
	CAPÍTULO	
I	EL PROBLEMA.....	3
	1.1 Planteamiento del Problema	3
	1.1.1. Formulación del Problema.....	6
	1.2. Objetivos	6
	1.3. Justificación.....	7
II	MARCO TEÓRICO	9
	2.1. Antecedentes	9
	2.2. Bases Teóricas.....	13
	2.3. Definición de Términos.....	28
III	MARCO METODOLÓGICO.....	30
	3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	30
	3.2. Fases Metodológicas.....	31
	Fase I.....	31
	Fase II.....	32
	Fase III.....	34
IV	RECURSOS.....	35
	4.1. Análisis y presentación de los Resultados.....	35
	4.2. Cuestionario.....	35
	4.3. Matriz Dofa.....	48
V	LA PROPUESTA.....	51

5.1. Justificación de la Propuesta.....	52
5.2. Objetivos de la Propuesta.....	53
5.3. Factibilidad de la Propuesta.....	53
5.4. Desarrollo de la Propuesta.....	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
REFERENCIAS	65

LISTA DE CUADROS

CONTENIDO

CUADRO		p-p
1	Prestación servicio al cliente.....	36
2	Reclamos y quejas.....	37
3	Formatos.....	38
4	Mediciones de desempeño.....	39
5	Capacitación del personal.....	40
6	Procesos repetitivos.....	41
7	Expectativas del cliente.....	42
8	Recursos técnicos.....	43
9	Normas y procedimientos.....	44
10	Herramientas de gestión.....	45
11	Información.....	46
12	Estrategias de clientes.....	47
13	Matriz Dofa.....	48

LISTA DE GRÁFICOS

CONTENIDO

GRÁFICOS		p.p
1	Prestación servicio al cliente.....	36
2	Reclamos y quejas.....	37
3	Formatos.....	38
4	Mediciones de desempeño.....	39
5	Capacitación del personal.....	40
6	Procesos repetitivos.....	41
7	Expectativas del cliente.....	42
8	Recursos técnicos.....	43
9	Normas y procedimientos.....	44
10	Herramientas de gestión.....	45
11	Información.....	46
12	Estrategias de clientes.....	47

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN
DE LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL
B.O.D AGENCIA METRO PLAZA, SAN DIEGO
ESTADO CARABOBO**

Autora: María de los Ángeles Herrera

Tutor: Analiz López

Fecha: Noviembre de 2015

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación se lleva a cabo en la empresa B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego Estado Carabobo. La entidad bancaria presenta debilidades en la atención y servicio que se presta al cliente, lo cual genera constante quejas de parte de los usuarios con respecto al servicio recibido. En tal sentido, el objetivo general Proponer un plan estratégico gerencial que contribuya a la optimización de la Calidad de Servicio al Cliente en el B.O.D. El trabajo se ubica en la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño de campo no experimental. El estudio se desarrolla en tres fases metodológicas. En la primera fase, se diagnostica la situación que presenta el B.O.D con respecto a la calidad de servicio al cliente, para lo cual se empleará como técnica de recolección de información la encuesta, a través de un cuestionario que se aplicará a la población objeto de estudio conformada por 13 trabajadores que laboran en la entidad bancaria. En la segunda fase, se utilizará la Matriz Dofa. Esta herramienta permitirá conocer los factores internos (fortalezas y debilidades), así como los factores externo (oportunidades y amenazas) que inciden en la calidad del servicio del banco. En la tercera fase, se diseñará un estratégico gerencial que contribuya a la optimización de la Calidad de Servicio al Cliente en el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego Estado Carabobo. Por último, se presentan los recursos administrativos que se requieren para llevar a cabo la investigación, tales como los humanos, institucionales y materiales.

INTRODUCCIÓN

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Por otro lado, la calidad en el servicio y la atención al usuario son fundamentales para que una empresa se mantenga posesionada en el mercado, ya que en la actualidad los clientes son más exigentes, es por ello que una excelente atención es un requisito esencial para cumplir con las expectativas de los diversos compradores.

Ahora bien, la planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones en torno al que hacer actual y al camino que deben correr las organizaciones en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno. Por lo tanto, a través de un plan estratégico en las organizaciones se establecen estrategias para elaborar procesos y actividades que proporcionarán una futura dirección organizativa y se logra la eficiencia de los servicios orientados al mejoramiento de la calidad de servicio al cliente. De esta manera, se logra la misión, los objetivos y la finalidad de la empresa

La investigación se lleva a cabo en el Banco Occidental de Descuento C.A. (BOD), Agencia Metro Plaza San Diego Estado Carabobo, esta entidad bancaria requiere mejorar la atención al cliente, puesto que presenta debilidades en el servicio prestado, dado que carece de herramientas de gestión actualizadas para la atención al usuario, es por ello que se propone un plan estratégico gerencial que contribuya a la optimización de la Calidad de Servicio al Cliente en el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego Estado Carabobo.

El estudio se estructura en los siguientes capítulos:

Capítulo I. este capítulo está conformado por el problema, los objetivos (Generales y Específicos), la justificación del estudio, los alcances y la formulación del problema

Capítulo II. Este capítulo está conformado por el Marco Teórico, en el se describen los antecedentes del estudio y se adaptan las teorías relacionadas con la investigación,

y se nombran sus bases teóricas y definiciones de términos básicos

Capítulo III: Comprende el marco metodológico de la investigación, compuesto por el tipo y diseño de la investigación, y las fases metodológicas, donde se muestra la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de análisis de datos.

Capítulo IV: En este capítulo se mencionan los recursos con los cuales contará la investigación, conformados por los recursos humanos, materiales e institucionales. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

El dinamismo al que se enfrentan las organizaciones hoy en día, las ha llevado a la necesidad de mejorar y optimizar todos los procesos operativos, a fin de elevar su eficacia y eficiencia y de esta manera poder enfrentar las exigencias de los clientes en cuanto a calidad se refiere. Es por ello, que los administradores y gerentes, asumen la responsabilidad de las acciones, dando la oportunidad al resto del personal, de contribuir o aportar conocimientos y habilidades que coadyuven en el cumplimiento de una mejor gestión administrativa, que genere beneficios a la empresa.

Por lo tanto, según Urrieta (2006), “una organización que esté en constante crecimiento debe buscar la optimización de sus procesos internos, sobre todo porque esto se traduce en la imagen que proyecta al exterior y por supuesto en la rentabilidad y crecimiento del negocio” (p. 6). En este sentido, la aplicación de normas de calidad son herramientas gerenciales que ayudan en este mejoramiento continuo y no sólo a la empresa que lo aplica, sino a todos aquellos entes interesados que son parte de su entorno, lo que hace trascender al crecimiento y desarrollo económico de cualquier organización, basado en resultados exitosos.

En consecuencia, de acuerdo a González (2012), en un contexto marcado por “la competencia de los mercado, la presencia de clientes más exigentes en sus necesidades y expectativas, corresponde a las instituciones financieras impulsar sus operaciones bancarias a ser manejadas con un mínimo de error en la calidad de los servicios ofertados”. (p. 17).

Se puede señalar, que la calidad de servicio al cliente, se apoya en un enfoque basado en que todo el personal de la organización indiferentemente del área funcional

donde se desenvuelvan, debe regirse por los mismos valores y creencias conceptuales, estructurales y materiales, con el fin de alcanzar y superar los estándares de calidad para la satisfacción del cliente.

De esta manera, para las instituciones bancarias como organizaciones financieras, proporcionar productos no es suficiente, se requiere ir más allá y ofrecer excelente servicio con calidad y captar el mayor número de clientes posibles, utilizando estrategias que permitan aumentar los estándares de calidad y su posicionamiento en el mercado competitivo que existe hoy en día.

En ese mismo orden de ideas, muchas son las instituciones bancarias que han incorporado en sus estructuras herramientas que permiten evaluar la gestión de los servicios de atención al cliente, orientado a dar respuesta eficaz de acuerdo a las necesidades del mercado.

Dentro de estas herramientas, la planificación estratégica, de acuerdo Serna (2010)

Es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la información permanente sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio (p. 55).

Se puede decir, que es una herramienta de diagnóstico, análisis reflexión y toma de decisiones en torno al que hacer actual y al camino que deben seguir las organizaciones en el futuro para adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr al máximo de la eficiencia de los servicios orientados al mejoramiento de la atención al cliente, amparándose en estrategias para elaborar procesos y actividades que proporcionarán una futura dirección organizativa y lograr la misión, los objetivos y la finalidad de la empresa.

Visto de esta forma, y haciendo énfasis en cuanto a la calidad de los servicios, las instituciones bancarias en Venezuela han buscado modificar su estructura, su sistema

de dirección, su visión de innovación tecnológica y su cultura de calidad y prestación de servicio al cliente, con el fin de lograr ventajas competitivas y adoptar sistemas de gestión que les permitan satisfacer las necesidades del entorno.

Tal es el caso, del Banco Occidental de Descuento C.A. (BOD), cuya misión es ofrecer servicios y productos financieros con el mayor valor agregado para los clientes, creando una relación de beneficios mutuos a través de las agencias y la atención personalizada y afectiva del recurso humano, asegurando permanencia, lealtad y rentabilidad a largo plazo, para cumplir nuestro compromiso con los clientes, empleados, accionistas y con la sociedad en general. Esta institución, está adoptando nuevas estrategias de servicio orientadas a ofrecer una atención personalizada, dando asesoría y haciendo seguimiento a la cartera de clientes, con el fin de posicionarse en el mercado competitivo y ofrecer calidad de sus productos.

Sin embargo, en la Agencia Metro Plaza San Diego Estado Carabobo se presentan debilidades en cuanto a la atención y el servicio prestado al cliente, ya que no se emplean herramientas de gestión actualizadas para la atención al usuario. Observándose reiteradas quejas de los clientes con respecto al servicio recibido en cuanto a las largas colas en las taquillas, el congestionamiento en la línea de atención telefónica, lo que afecta la calidad en la prestación de servicios en cuanto: depósitos, retiros, apertura de cuentas, solicitud de cambios de libretas, chequeras, tarjetas de débito y crédito, entre otros.

Por otro lado, cuando ingresa nuevo personal o el trabajador es promovido, no recibe la inducción necesaria o no es dotado de material donde se pueda guiar con respecto a los pasos y procedimientos que debe de cumplir para un óptimo desempeño de su trabajo. Estas circunstancias traen como consecuencia, la desmotivación del empleado, ya que no se siente seguro de lo que realiza, además de que retrasa la atención que debe ofrecer al cliente, desmejorando sensiblemente la calidad y servicio que éste se merece. También, afecta el cumplimiento de las metas asignadas para el cargo que ocupará según la promoción hecha al mismo, ya que por su desconocimiento en la realización acertada y ágil de las funciones implícitas en

cada proceso que debe ejecutar, esto retarda el alcance de las metas propuestas según el rol que desempeña en la organización.

La prestación de servicios al cliente es visto como un proceso que conlleva a la consecución de la satisfacción requerida y a la atracción de un número cada vez mayor de clientes. No obstante, en el BOD no atienden la eficiencia, la efectividad, y la calidad de los servicios prestados. Es así como, la gerencia en aras de mejorar los servicios que ofrecen a sus clientes debe aplicar medidas de seguimiento y corrección de desviaciones. La situación anterior, ha promovido la necesidad de supervivencia que deben desarrollar la institución bancaria para mantenerse competitiva en el mercado en el cual opera, estableciendo mecanismos que garanticen un desempeño efectivo de actividades y así obtener la rentabilidad deseada. En tal sentido, se presume la necesidad de la gerencia del banco de atender y satisfacer los requerimientos de todos los clientes, a través de un plan estratégico gerencial que contribuya a la optimización de la Calidad de Servicio al Cliente en el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego Estado Carabobo.

1.1 Formulación del Problema

En función de los aspectos antes mencionados, surge una interrogante, la cual está directamente relacionada con la problemática que se presenta en la organización:

¿De qué manera un plan estratégico gerencial contribuirá a la optimización de la Calidad de Servicio al Cliente en el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego Estado Carabobo?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico gerencial que contribuya a la optimización de la Calidad de Servicio al Cliente en el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego Estado Carabobo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación que presenta el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego, Estado Carabobo con respecto a la calidad de servicio al cliente.
- Analizar los factores internos y externos que inciden en la calidad del servicio en el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego Estado Carabobo.
- Diseñar un plan estratégico gerencial que contribuya a la optimización de la Calidad de Servicio al Cliente en el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego Estado Carabobo.

1.3 Justificación de la Investigación

La planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presenten en un futuro; ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño. Asimismo, la satisfacción de los clientes es siempre un objetivo estratégico que alcanzar; por esta razón se deben diseñar nuevas estrategias que permitan elevar el nivel de confianza por parte de los clientes. Esto se puede alcanzar, por medio de la diferenciación de sus productos y servicios.

En este sentido, la investigación se justifica, ya que el BOD requiere de un plan estratégico para optimizar la calidad de servicio, con la finalidad de aumentar la capacitación de clientes ofreciéndoles excelencia en el mismo. Su importancia radica en que a través de la aplicación de estos se podrá alcanzar niveles óptimos de eficiencia, dado que contienen medidas necesarias para el logro de los objetivos de la entidad bancaria, permitiéndole a los empleados determinar las exigencias reales de los usuarios y al mismo tiempo, presentar alternativas de servicios opcionales que satisfagan las necesidades, expectativas y nuevos requerimiento de los clientes.

Desde el punto de vista teórico, la investigación es relevante, puesto que se revisa

la bibliografía sobre los fundamentos teóricos que sustentan la gestión de calidad y planificación estratégica en las organizaciones, y las normas que rigen el alcance de la misma. Además, el estudio aportará valiosa información teórica que brindará beneficios a todas aquellas investigaciones relacionadas al tema.

Desde un punto de vista social, el estudio se justifica puesto que el conocimiento de los resultados y su posterior aplicación permitirán a la Gerencia del BOD, Agencia Metro Plaza emprender acciones tendentes a mejorar la calidad en el servicio prestado a los clientes, sobre todo tomando en cuenta que se trata de una institución que presta servicios al entorno social.

Desde un punto de vista práctico, la investigación será útil a la Institución objeto de estudio y a todas aquellas personas que a diario se sirven de ésta y a las empresas que apuntan a vigilar la calidad de los servicios prestados, puesto que aportará mecanismos que permitan ejercer el control del sistema de gestión de calidad, lograr el objetivo fundamental de alcanzar altos niveles de eficiencia, eficacia, productividad, a fin de ser competitivos y hasta líderes dentro de su mercado.

Por último la presente investigación le proporciona al investigador adquirir habilidades y destrezas en el área de la calidad de servicio y atención al cliente, que le son de gran utilidad en su carrera universitaria y en el campo laboral, además este estudio servirá de base para futuras investigaciones en el contexto de mejorar lo antes expuesto, y a su vez que ofrezcan alternativas viables de solución a los problemas detectados, así como la aplicación de nuevas estrategias que le sean favorables a la empresa, logrando el objetivo trazado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En todo trabajo de investigación, se debe tener una base de la cual partir, es por ello que se estudian puntos importantes los cuales son utilizados como soportes, esos puntos son: los antecedentes de la investigación, en los que se habla brevemente de estudios anteriores relacionados con el tema, las bases teóricas que son las definiciones básicas de los puntos claves del tema a estudiar, que en este caso sería la planificación estratégica y la calidad de servicio al cliente, y por último la definición de términos básicos.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación, constituyen una síntesis conceptual de los trabajos relacionados sobre el problema formulado, es decir abarcan todas aquellas fuentes documentos que pueden estar relacionados con el estudio que se lleva a cabo, su origen les confiere características especiales. Para el desarrollo de este trabajo investigativo, fue imprescindible la búsqueda de estudios previos que sirvieron de aporte teórico y metodológico a la presente investigación.

Boyer, T (2015), realizó un trabajo titulado: **“Plan Estratégico para el mejoramiento y control de los Servicios de Transporte en la empresa Transporte Nitrox, C.A. Ubicada En La Candelaria Edo Carabobo”**. , presentado en la universidad José Antonio Páez para optar por el título de Licenciada en Administración de Empresa. La organización presentaba retrasos en los tiempos de entrega que les efectúan a sus principales clientes. Al respecto, se planteó como objetivo general proponer un plan estratégico para el mejoramiento y control de los servicios de transporte en la empresa. Las técnicas de recolección empleadas fueron

la observación directa y la encuesta, las cuales permitieron diagnosticar la situación actual del departamento de distribución de servicios (despacho de rutas) de la empresa. También se utilizó la Matriz Dofa para determinar los factores que afectan el servicio de distribución de la empresa. La población objeto de estudio estuvo conformada por 15 trabajadores.

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de las diferentes técnicas, arrojaron como conclusión que en el departamento de despacho se planifican las actividades para la distribución de los productos, sin embargo, no es adecuada, observándose desorganización en el momento de la distribución y en el transporte de las rutas que deben tener los choferes para un mejor servicio, afectando el servicio prestado al cliente. Es por ello, que se elaboró un plan estratégico para mejorar el despacho y distribución de los gases industriales y medicinales de la empresa Transporte Nitrox C.A.

Este antecedente se relaciona con la investigación, dado que se diseñó un plan estratégico para detectar las debilidades del servicio de transporte que afectan la calidad de servicio. Se puede señalar, que un buen servicio al cliente es fundamental para la éxito de la entidad bancaria y aumenta de manera notoria la cartera de los mismos.

Rodríguez, R (2015), realizó un trabajo titulado: **“Estrategias Gerenciales que permitan optimizar los Procesos Administrativos en la empresa Contraste J&F C.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez, para optar por el título de Licenciado en Administración de empresas. La problemática que presentaba la empresa era falta de lineamientos que permitan un proceso administrativo fluido y ordenado, por lo que el objetivo general consistió en Proponer estrategias gerenciales que permitan optimizar los procesos administrativos en la Empresa Contraste J&F C.A. como técnica de recolección de información la observación directa. El instrumento utilizado para recopilar los datos fue una lista de cotejo para diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos de la empresa. También se empleó la Matriz Dofa. Para conocer las debilidades y oportunidades de mejoras existentes en

los procesos administrativos. La población estuvo conformada por 6 trabajadores que laboran en el área Administrativa de la empresa, ya que son los que están directamente relacionados con la problemática planteada.

Una vez analizado los resultados, se concluyó que la gestión administrativa que se efectúa en la empresa no es eficiente, puesto que se observa un descontrol en los procesos, no cuentan con herramientas gerenciales para el manejo adecuado de los procesos administrativos. Al respecto, se recomendó la puesta en marcha de estrategias gerenciales para mejorar los procesos administrativos.

Este antecedente aporta a la presente investigación, los elementos gerenciales necesarios para la construcción de un plan estratégico gerencial en pro de mejorar las actividades internas dentro de la institución. En este sentido, sirve como elemento fundamental para mejorar la calidad de servicio al cliente en la entidad bancaria (BOD).

García, I (2013), desarrolló un trabajo de grado titulado: **“Estrategias Gerenciales que mejore la Atención al Cliente del Banco Occidental de Descuento”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez para optar por el título de Licenciada en Administración de Empresas. la problemática que presentaba la entidad bancaria se basaba en la pérdida de clientes por la deficiencia en la atención prestada a los mismos, Como técnicas de recolección de información se emplearon la observación directa y la encuesta. Dicha encuesta se estructuró en tres partes: la primera conformada por 12 preguntas dirigidas a 10 trabajadores del banco. La segunda, elaborada con tres preguntas para una muestra de 29 clientes y la tercera conformada por 5 preguntas relacionadas con la aplicación de las posibles estrategias sugeridas para el personal del área de negocios.

Una vez analizado los resultados, se concluyó que en el banco existen debilidades a nivel de atención al cliente, lo cual afecta directamente el funcionamiento de la institución. Por tal razón, se hizo necesario realizar una propuesta basada en estrategias gerenciales para mejorar la atención al cliente.

Este estudio constituyó un antecedente fundamental, dado el contexto en que

aborda la atención al cliente, lo coincide con la tipología de la institución en estudio. Asimismo, sus hallazgos guiaron las bases para sustentar los resultados y propuesta a realizar bajo el mismo contexto organizacional.

González, R (2012), realizó un trabajo titulado: **“Sistema de Gestión de Calidad Implementado por la Gerencia de Servicios del Banco de Venezuela Municipio Maracaibo”**, presentado en la Universidad del Zulia para optar al título de Especialista en Contaduría. Mención Auditoría. Maracaibo Estado Zulia, Venezuela. Su objetivo general consistió en analizar el sistema de gestión de calidad implementado por la Gerencia de Servicios del Banco de Venezuela. El estudio se ubicó dentro de la modalidad de investigación descriptiva, con diseño de campo, de apoyo bibliográfico, no experimental y transeccional. La población estuvo conformada por catorce (14) agencias que conforman la totalidad de sedes del Banco de Venezuela Municipio Maracaibo. La técnica de la recolección de datos empleadas fue un cuestionario, el cual permitió buscar evidencias a fin de conocer las motivaciones, actitudes y opiniones de los individuos en relación al tema investigado.

Entre las conclusiones más resaltantes se evidenció que el banco cuenta con una estructura organizacional adecuada y un equipo de trabajo capacitado para cumplir sus funciones, sin embargo se muestra deficiente en cuanto a la cantidad de recursos humanos y materiales disponibles para cubrir los requerimientos de todos los clientes. Por lo cual se recomendó incrementar el número de agencias, a fin de lograr atender en tiempo ideal al gran número de clientes que actualmente asisten a solicitar servicios en la institución, así como también aplicar estrategias que permitan mejorar la calidad en el servicio prestado.

Este antecedente se relaciona con la presente investigación, ya que se analizó el sistema de gestión de calidad de la empresa para detectar las debilidades en la calidad de servicio, sirviendo de base fundamental para la propuesta de un plan estratégico que permita optimizar la calidad de servicio en el BOD.

González, N y Hinojosa, S (2011), presentaron un trabajo en la Universidad de Carabobo como requisito para optar por título de Licenciadas en Contaduría Pública,

titulado: **“Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la Calidad de Servicio en el Departamento de Ventas de la empresa Disan Venezuela C.A.”** el objetivo general consistió en proponer un plan estratégico para la optimización de la calidad del servicio en el Departamento de Ventas de la Empresa Disan Venezuela, C.A. El estudio correspondió a la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, donde se estableció la utilización del instrumento denominado cuestionario, aplicado a algunos clientes, con el objetivo de que aportaran información relacionada con la empresa. Así mismo, se empleó la técnica de la entrevista no estructurada, para conocer mediante la alta gerencia y los empleados del Departamento de Ventas, la situación actual de la empresa.

A través de los resultados obtenidos, se concluyó que la empresa presenta debilidades en cuanto a la calidad de servicio, por lo cual es necesario tomar medidas correctivas a efectos de efecto de mantener a la organización en el camino para alcanzar sus objetivos. Por eso es necesario desarrollar una visión de servicio con la finalidad de ver el mismo como parte integral de la Organización y no como algo periférico.

La relación de este antecedente con el trabajo de estudio, radica en implementar estrategias de calidad de servicio a través de un plan estratégico para lograr la satisfacción de los clientes, y de esta manera elevar los niveles de ventas; es decir, que las estrategias propuestas deben estar dirigidas a aumentar el volumen de las ventas y aumentar el volumen de asistencia a los clientes.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas representan la referencia de investigación relacionada con el problema planteado a través de un conjunto de ideas generalmente ya conocidas en una disciplina, dichas bases son las que permiten organizar los datos de la realidad para lograr que ellas puedan desprenderse nuevos conocimientos. En tal sentido, las bases teóricas que presentan están relacionadas con la gerencia, la planificación

estratégica, la calidad de servicio y la atención al cliente.

2.2.1 Estrategias

Todas las organizaciones tienen que superar los retos de desarrollo estratégicos, algunas por el deseo de aprovechar nuevas oportunidades y otras para superar importantes problemas. La definición de estrategia según Johnson, G., Scholes, y Whittington. (2008):

La estrategia se puede considerar como la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencia en una organización. Esto se conoce como el enfoque de recurso y capacidades, que se ocupa de explotar la capacidad estratégica de una organización en términos de recursos y competencias, para lograr una ventaja competitiva y/o nuevas oportunidades. (p.7)

Para Jones G. y George J. (2010), hace referencia a que las estrategias “son el conjunto de decisiones sobre qué acciones emprender y como aprovechar los recursos para alcanzar estas acciones”. Estos autores plantean que las estrategias se deben realizar manejando con eficiencia y eficacia los recursos disponibles en la organización. (p. 721).

Por otro lado, Koontz y Weihrich (2008), definen la estrategia como la “...determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos” (p. 123), por lo tanto, la estrategia es un marco de referencia para las decisiones de una empresa que conforman su naturaleza y rumbo. Una estrategia será práctica y útil si un marco de referencia que especifique el alcance y los límites de cada área de decisión.

En este orden de ideas, Díez y López (2001) afirman que: “...la estrategia es la elección de una vía de actuación entre distintas alternativas con vistas a alcanzar un objetivo... (p 150), está caracterizada por:

- La incertidumbre: acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las referencias de los clientes.
- La complejidad: derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa.
- Los conflictos organizativos: entre los que toman decisiones y los que están afectados por ellas.

Se puede inferir que la estrategia es la base fundamental del camino que opta por recorrer una organización o empresa para el logro de sus objetivos. Para el banco BOD la estrategia se trata del cómo se pretende crecer, cómo se intentará construir una clientela leal. Es decir, consiste en las medidas competitivas así como los planteamientos comerciales con lo que los gerentes hacen crecer la entidad, atraer y satisfacen a sus clientes, realizar sus operaciones para alcanzar los niveles deseados de desempeño organizacional.

2.2.2 Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica según Hernández Rodríguez S. (2007), “son planes de acción a gran escala para interactuar con el medio a fin de alcanzar los objetivos y metas” ((p. 478). En otras palabras, es la acción de proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlos y hacer que el futuro de la empresa se comporte como se planeó.

Igualmente Goodstain L., Nolan T., Pfeiffer J. (2008), la gerencia estratégica “es un proceso donde se establece criterios para tomar decisiones organizacionales diarias y debe suministrar un patrón del análisis situacional, en el cual se puedan evaluar tales decisiones”. (p. 23). Lo que plantean estos autores, es que los directivos necesitan crear planificaciones producto del consenso de todo el personal.

Según Serna H. (2010),

La gerencia estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman

las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna e externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como también su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p. 190)

Se puede decir que la gerencia estratégica está conformada por una serie de elementos como: diagnóstico externo e interno, estrategias, direccionamiento estratégico, auditoría que le permitirán a una organización mejorar su competitividad en el mercado. Para todas las instituciones la principal misión es lograr los objetivos que se han propuesto a corto, mediano y largo plazo por eso es importante que estos objetivos estén bien definidos y que sean conocidos y aceptados por todas las personas, ya que esto les permitirá realizar su trabajo con plena armonía y que cada cambio que surja les sea comunicado sin ningún tipo de discriminación.

Para la entidad bancaria en estudio, la gerencia estratégica es una de las técnicas o herramientas, cuya importancia se establece en la necesidad de determinar el concepto de la institución y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser.

2.2.3 Planificación Estratégica

Para Jones G. y George J. (2010), “la planeación estratégica es un proceso que consiste en la identificación de metas y líneas de acción apropiadas a objeto de establecer que acciones emprender para lograr los objetivos.”(P.724). es decir, un plan estratégico es esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, así como lograr objetivos y propósitos básicos de la compañía.

De acuerdo a Kotter, (2010) señala que “La planificación estratégica orientada al mercado es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los

objetivos y recursos de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios”. (p 198).

Por otro lado, Ambrosio, (2000) establece que:

La planificación estratégica es un método de dirección que proporciona a los directivos un medio por el cual prever y hacer frente a los cambios internos y externos y por ende desarrollar estrategias adecuadas para un futuro incierto, de forma tal que permite a la organización alcanzar sus objetivos y misión. (p 83)

El proceso de planificación estratégica debe ser entendido como un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de las organizaciones, permitiendo actuar en entornos dinámicos y cambiantes tomando las medidas necesarias para alcanzar los objetivos que se ha trazado la institución. La definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirán seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad.

Es importante destacar que la planificación estratégica, proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que conduce a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. Por lo tanto, para el banco BOD, el éxito de la planificación estratégica se encuentra en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos, en un método o plan, estableciendo así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

3.2.4 Elementos que conforman la Planificación Estratégica

Formulación de las Estrategias: Según Francés, A. (2006) “Es la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización” (p.28), esta definición de la estrategia es parte de un proceso cíclico, el cual consta de un Carácter Informal y un Carácter Formal, seguidamente se describen cada una de ellas.

- **El Ciclo Estratégico de Carácter Informal:** este sigue un proceso repetitivo simple en el cual se plantean objetivos, se define estrategias para la consecución de los mismos, son ejecutadas y se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos fijados. Este ciclo lo puede aplicar un individuo en sus asuntos personales ya que no requiere de ningún lapso de tiempo prefijado
- **El Ciclo Estratégico de Carácter Formal:** en contraste, la definición de objetivos y estrategias es explícita, y debe quedar por escrito, y con las estrategias se sigue un proceso de planificación operativa, y un posterior seguimiento y control formal de la ejecución a través de la evaluación para así, comprobar si realmente se han cumplido los objetivos o si estos deben ser modificados.

Misión: Según Chiavenato, (2009): “es la que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir.”(p. 53). Es decir, que esta debe ser cultivada y divulgada para que los empleados tomen conciencia de ella y sea un compromiso su alcance para todos.

Visión: Es la ambición de la empresa, lo que quiere llegar a ser en un futuro a largo plazo y toda ésta se complementara con una visión profunda y clara del entorno, nacional e internacional.

Posicionamiento: Debe elegir un tipo de consumidores y lograr un lugar en su mente; para lograr este propósito debe elegirse "Impulsores de Posicionamiento" y no deben ser modificados, ya que esto implica una decisión muy importante de reposicionamiento y debe requerir un estudio, puesto que tocamos la mente de los consumidores de la empresa.

Plan: Permiten fijar objetivos y metas. A partir de éstos, se puede elaborar un plan estratégico.

Patrón Integrado de Comportamiento: Todos los integrantes de la empresa

deben conocer las estrategias y trabajar en función de ellas.

Objetivos: Es sinónimo de metas, es decir, aquello que se aspira lograr o alcanzar, estos pueden ser cuantitativos y no cuantitativos.

Meta: Son formulaciones que establecen el estado futuro deseado que intenta conseguir una organización (son los objetivos cuantitativos).

Luego de lo planteado, se puede señalar, que la planificación estratégica se considera como uno de los instrumentos más importantes que permite a las organizaciones proyectarse para el logro de sus objetivos de largo plazo, mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y poder crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

2.2.5 Etapas del proceso de Planificación Estratégica

De acuerdo a Steiner (2007: 76), las etapas de la planificación estratégica son las siguientes:

- Preparación: en función de los conocimientos previos de la empresa y la definición su plan.
- Misión: son los propósitos y objetivos primarios.
- Diagnóstico: aquí se procede a revisar a través de un análisis exhaustivo los puntos fuertes y débiles, internos y externos de la organización.
- Entorno Actual y previsto: se estudia el ambiente en donde se van aplicar las estrategias.
- Resumen de evaluación de la empresa: esta conforma el proceso interactivo de las estrategias.
- Establecimiento del “gap”: este se basa a través de los supuestos, para su resolución.
- Desarrollo y evaluación de alternativas: comprende la revisión y creación de planes auxiliares.

- Adopción y redacción del plan: una vez que se llevan a cabo las etapas anteriores se procede a la formulación del plan general de la organización.
- Adicional a lo anteriormente expuesto, en la planificación estratégica hay una herramienta que se considera importante, debido que ella , realiza la evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa y sus oportunidades y amenazas externas, la cual se conoce como la Matriz DOFA, y proporciona una buena perspectiva de la posición de negocios. Además, se basa en el principio fundamental.

El proceso de planificación estratégica debe ser entendido como un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de las organizaciones, permitiendo actuar en entornos dinámicos y cambiantes tomando las medidas necesarias para alcanzar los objetivos que se ha trazado la organización. La definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirán seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad. El tema del planeamiento estratégico ocupa cada día un lugar más relevante, los directivos comprueban progresivamente las ventajas que reporta el desarrollo de este proceso para conducir de forma lógica e integral a la organización tanto en el corto, mediano, como en el largo plazo.

2.2.6 Calidad

La calidad de un producto o servicio no puede definirse fácilmente, por ser una apreciación subjetiva; sin embargo, se puede decir, que es la percepción que el cliente tiene del mismo. Es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con un producto o servicio determinado, que solo permanece hasta el punto de necesitar nuevas especificaciones. Betancourt (2010) define la calidad: Como: “Es ante todo satisfacción del cliente. La satisfacción está ligada a las expectativas que el cliente

tiene sobre el producto o servicio, expectativas generadas de acuerdo con las necesidades, los antecedentes, el precio, la publicidad, la tecnología, etc.”(p. 9)

La calidad de una empresa debe desarrollarse en dos direcciones: la calidad para el cliente y la calidad para la empresa:

Calidad para el cliente:

- Estudiar las necesidades del cliente: el cliente ya no se limita a comprar un producto o servicio, sino que espera obtener satisfacción a sus expectativas a cambio de su dinero.
- Mejorar las prestaciones: no sólo aumentando la calidad de un producto se consigue satisfacer al cliente, en ocasiones tienen más importancia conceptos como plazos, flexibilidad, embalaje, atención personal, etc.
- Controlar la satisfacción: si se ha conocido las necesidades del cliente y mejorado las prestaciones, pero no llegamos a conocer sus efectos, no sabremos si vamos en la dirección correcta o en la equivocada.

Calidad para la empresa

- Mejora tecnológica de procesos: hay que reconvertir los procesos para conseguir productos y servicios de mayor calidad.
- Mejora económica de los procesos: esta mejora se obtiene suprimiendo partes innecesarias del proceso.
- Supervivencia como objetivo prioritario: significa que la supervivencia de la empresa se encuentra por encima del beneficio a corto plazo. Con esto se demuestra que la calidad no es un tema de oportunidad, sino estratégico, pues el objetivo es llegar a poseer una reputación de calidad, la cual representa un recurso económico más en el activo de la empresa.

Un cliente queda satisfecho si se le ofrece todo lo que él esperaba encontrar y más, así, la calidad es ante todo satisfacción del cliente. La satisfacción está ligada a las expectativas que el cliente tiene sobre el producto o servicio. Al estar determinada la satisfacción del cliente por aspectos subjetivos como las expectativas y la percepción,

la calidad no siempre se puede cuantificar o definir en términos objetivos, por lo que se hace necesario que las empresas estén retroalimentándose de forma constante con la percepción del cliente respecto a su producto o servicio.

2.2.7 Calidad de Servicio

La calidad de servicio para Castro (2005) “es aquella actividad en donde se satisfacen las necesidades de los clientes. Más allá de sus expectativas. Es también la suma de los valores proporcionados al cliente, a través de todo el proceso de servicio, sean todos tangibles o intangibles.”(p. 9). Se puede decir, que calidad de servicio es una estrategia básica para enmarcar la estructura y funcionalidad organizativa dentro de parámetros que consideren las expectativas y necesidades clientelares, la importancia del recurso humano para dar respuesta a estas exigencias debe ser determinante para garantizar la calidad de los servicios que ofertan.

Se puede decir, que la calidad de servicio es un instrumento competitivo que requiere una cultura organizativa cónsona, un compromiso de todos, dentro de un proceso continuo de evaluación y mejoramiento, para ganar la lealtad del cliente y diferenciarse de la competencia como estrategia de beneficio.

Por su parte las organizaciones que aplican gerencia de servicio, trabajan con un estilo de dirección comprometido profundamente con la filosofía de calidad, acorde con la necesidad de trabajar para el cliente. Este estilo de dirección busca, entre otras cosas: dotar a los trabajadores de las herramientas necesarias que les permitan hacer un excelente trabajo; lograr un personal capacitado y comprometido con la calidad; aplicar la objetividad en la evaluación de los empleados y de la organización por parte de los clientes.

Se puede decir, que un camino que han decidido tomar las entidades del sector bancario para adaptarse al entorno competitivo ha sido el de reorientar su filosofía para enfocarse en el servicio al cliente, con el fin de introducir el concepto de calidad del servicio en la mente de sus clientes, buscando con ello su crecimiento.

2.2.8 Niveles de la Calidad de Servicio

Según Albretch (2005: 81) existen cinco niveles dentro de los cuales una empresa puede situarse y que sirven como parámetro para evaluar la calidad en el servicio que se brinda a los clientes. Estos niveles son:

Nivel 1: “las que salen del servicio”, estas empresas están fuera del contacto con el cliente. La mayoría de estas empresas van directo al fracaso y no buscan hacer nada para evitarlo.

Nivel 2: “obstinada búsqueda de la mediocridad”, estas firmas logran mantener sus negocios, pero el servicio no es parte esencial dentro de sus actividades. Muchas entidades gubernamentales y líneas aéreas trabajan dentro de este nivel.

Nivel 3: “lo tienen y dan razón de él”, la empresa que se encuentran dentro de este nivel saben que están en un negocio del servicio y tratan de hacer lo básico para mantenerlo. La gran parte de empresas que se sitúan dentro de este nivel tienen una baja participación en el mercado.

Nivel 4: “Hacen serios esfuerzos”, estas empresas están dentro del rol del servicio, y constantemente dirigen la mayor parte de los esfuerzos para encontrar la manera de hacer el servicio un arma competitiva. Dentro de este nivel se encuentran las empresas con mucha innovación, aceptación de riesgos y reestructuración de la imagen del cliente y enfoque organizacional.

Nivel 5: “El servicio como arte”, dentro de este nivel entran todas aquellas empresas pioneras en el negocio del servicio, tienen una consagración obsesiva e incansable en todos los niveles a la doctrina del máximo impacto positivo en el cliente.

De acuerdo a lo planteado, todos los empleados, desde el más alto directivo hasta el de nivel más bajo dentro de la organización, deben ocuparse en satisfacer la demanda del cliente, así como estar atentos para descubrir nuevas características de no calidad. Las nuevas funciones de la banca como asesores de los clientes y agentes de inversión de fondos propios y de terceros, requiere de niveles de capacitación más amplios y profundos para su personal, que los exigidos hasta no hace mucho tiempo.

2.2.9 Importancia de la Calidad de Servicio

La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. De acuerdo a Acuña (2005), el personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

La calidad en los servicios de las empresas es de vital importancia en la actualidad y es que solo el hecho de mantener altos niveles de calidad lleva consigo diferentes consecuencias provechosas para la empresa, como incrementar la participación de mercado, aumentar y fortalecer la lealtad de los clientes, captar nuevos clientes debido a la comunicación boca a boca, ahorrar en gastos de marketing, obtener costos operativos más bajos debido a las economías de escala, proyectar una mejor imagen y reputación, entre otros beneficios relevantes para las organizaciones actuales que busquen crear y mantenerse en el mercado.

Definitivamente, hoy en día la calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental para que las empresas se mantengan como líderes en el mercado. En tal sentido, las empresas están tomando como base la calidad de servicio ya que la atención a los clientes es la única forma de diferenciar el producto, es por ello que un servicio de calidad es la posibilidad de elevar el nivel de percepción que el cliente tiene respecto al producto o servicio, aumentando este su valor. De esta manera las organizaciones de servicio se han dado cuenta de que deben enfocarse principalmente en la satisfacción plena de las necesidades del cliente y reducir al mínimo las preocupaciones de este.

Por lo tanto la mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes, se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija

nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

La calidad de servicio, es un asunto relevante para todas las organizaciones, puesto que todas las funciones de una empresa deben interactuar armoniosamente para lograr sus objetivos generales. En la práctica, las relaciones interdepartamentales suelen caracterizarse por profundas rivalidades y desconfianza. Algunos conflictos interdepartamentales se deben a diferencias de opinión acerca de cuál es el mejor interés de la compañía, algunos emanan de verdaderas negociaciones entre lo que es el bienestar del departamento y el bienestar de la compañía, y otros provienen de desafortunados estereotipos y prejuicios del departamento.

2.2.10 Servicio al Cliente

Para Betancourt (2010), el término servicio proviene del latín *servitium* y definen la acción y efecto de servir. También permite referirse a la prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales (p. 6). Para que el servicio sea excelente se requiere delegar adecuadamente, entrenar intensamente al empleado que tiene contacto directo con el cliente, darle toda la información que deba manejar en su cargo y proporcionarle estrategias de servicio que garanticen la fidelidad de la persona que llega a la empresa. Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Se sabe, que la gestión de servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Atraer un nuevo cliente es generalmente más caro que mantener uno, por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos

de inventario. En cuanto a las contingencias del servicio, el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan los resultados del negocio. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo, por una parte, la cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplía información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes; y por otra, los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta.

En vista de ello, las siguientes estrategias, propuestas por Steiner (2007) le permitirán a una empresa brindar un mejor servicio:

- Reducir la cantidad de contactos con los clientes e incrementa su intensidad: La primera persona que brinde el servicio al cliente debe contar con toda la información que requiera para que la atención sea completa. de una persona para lograr ser atendido.
- Escuchar al cliente atenta y cordialmente: Cuando el cliente se siente escuchado, se siente valorado e importante. La habilidad para hacer las preguntas clave facilita una atención ágil y acertada.
- Minimizar los vacíos de información: Dentro de la diversidad de problemas que surgen en la relación con el cliente, uno de los más frecuentes es la ausencia de

calidad en la información que se le brinda. Trata de proporcionarle una información específica y exacta.

- Evitar la preocupación del cliente: Sólo se podrá eliminar la preocupación de un cliente cuando se le brinde el total de la información que requiere, cuando se le dan a conocer las políticas y procedimientos relacionados con él y cuando se mantiene en todo momento una intachable conducta comercial.
- Empoderamiento (servicio intenso y profundo): Es indispensable delegar más en el empleado encargado del contacto directo con el cliente para que pueda solucionar el 100% de las situaciones típicas que se le presenten y al menos un 80% de las especiales.
- Dejar que el cliente regrese de modo voluntario: Aunque la postventa es muy importante no es bueno que el cliente se sienta asediado o presionado. Si ha recibido un buen producto o servicio, se puede estar seguros de que regresará.
- Verificar las estrategias de la competencia: Si la empresa todavía no es líder, hay que buscar un modelo para seguirlo y superarlo. No se le debe temer a la competencia sino a la incompetencia y a la falta de creatividad que muchas veces frenan el desarrollo de una organización.

La atención al cliente en el sector financiero se basa en conocer las variables que percibe el público en el trato recibido por una institución financiera en relación con lo que ofrece la empresa. Muchos de ella relacionado con la calidad de servicio para eso se necesita conocer las percepciones de los distintos públicos, sus demandas, expectativas, deseos, cambios de estilos de vida y cambios en el sistema de valores y para conocerlas e interpretar los motivos que se realizan estudios cualitativos para el diagnóstico que permite identificar los aciertos y errores, mayor o menor eficacia de las acciones de una empresa y cuantitativos para obtener cifras estadísticas que indaguen consensos y tendencias que permiten conocer las causas de los fenómenos detectados.

Los clientes esperan que una entidad financiera tengan información sobre ellos,

qué conozcan sobre ellos y conocer su situación económica, cultural y familiar en la que se puedan contactar, conocer, escuchar, saludar y llamarlos por su nombre.

Además de reconocer el historial como cliente según sus saldos medios, movimiento de cuenta, utilización de créditos e inversiones en el banco; tener una relación integral con el cliente y tener un trato personalizado para la resolución de los problemas que se les presenta a los clientes.

2.3 Definición de términos Básicos

Agencia: Oficina que depende directamente de un organismo central.

Amenazas: Son los eventos en el entorno a la empresa que dificultan su desarrollo operativo.

Atención al Cliente: Es el contacto directo entre el banco y el cliente, en donde se determinan las necesidades del usuario y poder así ofrecer los diferentes servicios que se prestan, siendo entre ellos: atención, satisfacción y orientación.

Banco: Establecimiento de origen privado o público, que debidamente autorizado por la Ley, admite dinero en forma de depósito para, en unión de recursos propios, poder conceder préstamos, descuentos y en general, todo tipo de operaciones bancarias.

Cartera de clientes: Designación genérica que comprende los valores o efectos comerciales y documentos a cargo de clientes que forman parte del activo circulante de una empresa comercial, de un banco o de una sociedad en general.

Cliente: Persona que accede a un producto o servicio a partir de una transacción financiera. La noción suele estar asociada a quien accede al producto o servicio en cuestión con cierta frecuencia.

Competencia: Se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer.

Debilidades: Son las acciones internas de la empresa que dificultan el éxito de la

empresa.

Desempeño: Es la posibilidad individual para enfrentar y resolver situaciones concretas mediante el uso adecuado de los recursos disponibles. No se refiere solamente a los recursos materiales sino también a las estrategias de análisis y solución de problemas.

Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que se habían propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc.

Eficacia: Capacidad para determinar los objetivos apropiados, hacer lo que se debe hacer y eligiendo las metas acertadas.

Eficiencia: Capacidad de reducir los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización “hacer las cosas bien”.

Empresa de Servicio: Es toda empresa que se caracteriza por la prestación de sus servicios a la comunidad.

Gestión de Calidad: La gestión de calidad surgió como producto de la utilización de estrategias gerenciales orientadas hacia la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes.

Indicadores de Gestión: Son las dimensiones cuantitativas o cualitativas que a través de una unidad de medida permite medir, comparar y evaluar su comportamiento en forma estática o dinámica. Permite medir el nivel de la eficiencia, efectividad y productividad de unidad de análisis, en base a un plan operativo o estratégico.

Oportunidades: Hechos, eventos en el entorno de la empresa que podría facilitar el desarrollo de la empresa.

Producto: Cualquier bien u objeto que se presente en el mercado para cubrir necesidades y deseos.

Satisfacción: Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Cumplimiento del deseo o del gusto.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico, según De acuerdo Hurtado y Toro (2008), consiste en “la médula de una investigación, ya que es allí donde se indica que va a seguirse en la misma, para lograr los objetivos propuestos” (p.120). Para este estudio, estará conformado por el tipo y diseño de la investigación, las fases metodológicas, las cuales se establecen de acuerdo a los objetivos específicos, la población y muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de información y las técnicas de análisis de datos.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

La investigación a realizar está enmarcada dentro de la modalidad de proyecto factible, al respecto el Manual de Trabajos de grado y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2014), define proyecto factible como:

La elaboración de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales. Debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades apoyado en una investigación descriptiva (P 16).

Es así como, se resolverá la problemática que presenta la empresa, a través del diseño de un plan estratégico gerencial que contribuya a la optimización de la Calidad de Servicio al Cliente en el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego Estado Carabobo.

Por otra parte, el estudio se apoya en un diseño de campo no experimental. De acuerdo al Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis

Doctorales, (UPEL) (2014), la investigación de campo es:

El análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas de investigación conocidos. (p. 269).

Se considera de campo, ya que se recogerá la información específicamente en la empresa objeto de estudio, sin manipular o alterar de ninguna manera la variable. En este caso, se conocerá la situación que presenta el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego, Estado Carabobo con respecto a la calidad de servicio al cliente. Con respecto a la investigación no experimental, Palella y Martins (2011), señalan lo siguiente:

El diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. (p. 87)

En esta investigación, se observarán los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural. Es decir, se analizarán los factores internos y externos que inciden en la calidad del servicio en el B.O.D, sin manipular las variables que intervienen.

3.2 Fases Metodológicas

Fase I: Diagnóstico de la situación que presenta el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego, Estado Carabobo con respecto a la calidad de servicio al cliente.

Toda investigación debe definir inicialmente la unidad o el universo del análisis, ya sean personas u organizaciones. Palella y Martins (2011) definen la población “como el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”. (p 115). Para el presente estudio, la población

estará conformada por 13 trabajadores que laboran en B.O.D Agencia Metro Plaza. La muestra viene a representar una parte de la población, es decir un número de individuos seleccionados que representa un elemento del universo. Esta debe ser representativa que sea lo más precisa y al mismo tiempo contenga el mínimo de sesgos posibles. Arias (2012), señala que: “Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.” (p. 83). Para efectos de este estudio, por ser una población pequeña, se tomará como muestra el 100% de la población, por lo que no se aplicarán criterios muestrales.

Por otra parte, se aplicará como técnica de recolección de información la encuesta, la cual es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador, Méndez, (2008), señala que. “Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias”. (p. 124). Esta herramienta permitirá a los sujetos de la muestra dar su opinión libremente, constituyendo un valioso aporte en la investigación, la misma tendrá lugar mediante un cuestionario escrito. Hernández, Fernández y Baptista (2011) definen al cuestionario como “un conjunto de Ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les suministra.” (p. 239); es decir, se presenta cada afirmación y se pide al encuestado que exprese su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala. Este instrumento estará conformado por una serie de preguntas dicotómicas y se aplicará a la muestra seleccionada con la finalidad de conocer la situación que presenta el B.O.D con respecto a la calidad de servicio al cliente.

Fase II: análisis de los factores internos y externos que inciden en la calidad del servicio en el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego Estado Carabobo.

Una vez analizado los resultados obtenidos en la fase anterior, se realizará un análisis de los factores internos y externos que inciden en la calidad del servicio en el

B.O.D. se empleará para tal fin, la Matriz Dofa, la cual es definida por Chapman (2005):

Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas. Este análisis consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo (Micro ambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores) (Macro ambiente: economía, ecología, demografía, etcétera) de la empresa. (p. 82).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Por otra parte, Serna (2008), señala que “el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre la tendencia del medio, las oportunidades, las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa” (p.186).

A través de la aplicación de esta herramienta, se facilitará la formulación del plan estratégico gerencial para la optimización de la calidad del servicio al cliente, porque se evaluarán los factores internos y externos que intervienen en la calidad del servicio en el B.O.D Agencia Metro Plaza.

Luego de la recolección de la información, se procesará la misma con el fin de establecer el cumplimiento de los objetivos planteados. Al respecto, se hará uso de la estadística descriptiva. De acuerdo a Bisquerra (2008) es la que “presenta información en forma conveniente, útil y comprensible y se utiliza en conjuntos finitos para presentar, organizar analizar los datos, comparar y luego comunicar” (p 82). En este sentido, se organizarán los resultados del cuestionario de manera cuantitativa y se distribuirán las frecuencias de acuerdo a las preguntas formuladas, tomando en consideración las alternativas asignadas. Se creará una tabla por cada pregunta realizada, y una vez tabuladas las respuestas se procederán a graficar los resultados porcentuales que arrojen dichas tablas. Estos datos o resultados servirán para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación.

Fase III: Diseño de un plan estratégico gerencial que contribuya a la optimización de la Calidad de Servicio al Cliente en el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego Estado Carabobo.

En esta fase, se diseñará un plan estratégico gerencial que contribuya a la optimización de la Calidad de Servicio al Cliente en el B.O.D, para lo cual se tomarán en cuenta los resultados que se obtengan luego de aplicar las técnicas de recolección de información. La propuesta permitirá promover y fortalecer la gestión de calidad en el servicio prestado a los clientes, haciendo énfasis en los aspectos que resulten deficientes. Al respecto, se establecerán estrategias tomando en cuenta los factores internos y externos que inciden en el servicio al cliente, con lo cual se podrá alcanzar niveles óptimos de eficiencia, dado que contienen medidas necesarias para el logro de los objetivos de la entidad bancaria, permitiéndoles a los empleados determinar las exigencias reales de los usuarios.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis y Presentación de los Resultados

En este capítulo se presentan el análisis y la interpretación de la información obtenida a través de la aplicación del instrumento aplicado a los trabajadores de la institución bancaria, los cuales deben estar ordenados tal como lo señalan Delgado, Colombo y Orfila (2003) “el ordenamiento de los datos se logra a través del diseño de tablas, cuadros y gráficos, que consisten en procedimientos de carácter técnico-metodológicos previos al proceso de análisis e interpretación”. (p. 83).

El cuestionario fue aplicado a la muestra seleccionada conformada por 13 trabajadores que laboran en B.O.D Agencia Metro Plaza. Se elaboraron 13 preguntas dicotómicas (Si o No) con la finalidad de conocer la situación que presenta el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego, Estado Carabobo con respecto a la calidad de servicio al cliente.

Los resultados se muestran mediante tablas y gráficos que facilitaron el análisis e interpretación general de este instrumento, dicho análisis se presenta al final de los cuadros y gráficos, elaborando reportes descriptivos con comentarios e inferencias sobre la información recabada.

Seguidamente, luego de haber presentado los resultados, se señalan los factores internos y externos que inciden en la calidad del servicio al cliente, para lo cual se presenta un análisis de la Matriz Dofa. Estos factores se interrelacionan para establecer las estrategia que se requieren para la elaboración de un plan estratégico gerencial que contribuya a la optimización de la Calidad de Servicio al Cliente en el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego Estado Carabobo.

4.2 Fase I: Diagnóstico de la situación que presenta el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego, Estado Carabobo con respecto a la calidad de servicio al cliente.

Ítem 1. ¿La prestación del servicio que ofrece el banco, es administrativa y operativamente adecuada para satisfacer las necesidades del cliente?

Cuadro 1. Prestación del servicio al cliente

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
Si	5	38%
No	8	62%
Total	13	100%

Fuente: Herrera, M (2015)

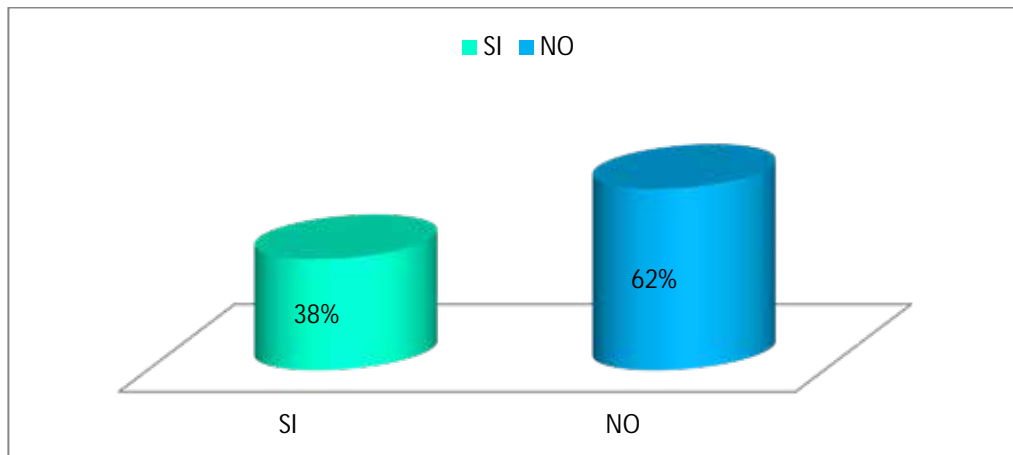


Gráfico 1. Prestación del servicio al cliente

Fuente: Cuadro 1

Análisis

Este cuadro muestra cómo perciben los empleados el servicio prestado al cliente. Observándose, que un 62% de los encuestados considera que no es eficiente, puesto que no se emplean herramientas de gestión actualizadas para la atención al usuario, lo que se traduce en congestión de los clientes en la entidad para ser atendidos, ya sea por taquilla o por los asesores de negocios. Por otra parte, un 38% señala que el servicio de atención es eficiente. Es importante para el banco, ofrecer excelente servicio con calidad y captar el mayor número de clientes posibles, utilizando estrategias que permitan aumentar los estándares de calidad.

Ítem 2 ¿Considera usted que los reclamos y quejas de los clientes se manejan con rapidez y eficiencia?

Cuadro 2. Reclamos y quejas de los clientes

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
Si	5	38%
No	8	62%
Total	13	100%

Fuente: Herrera, M (2015)

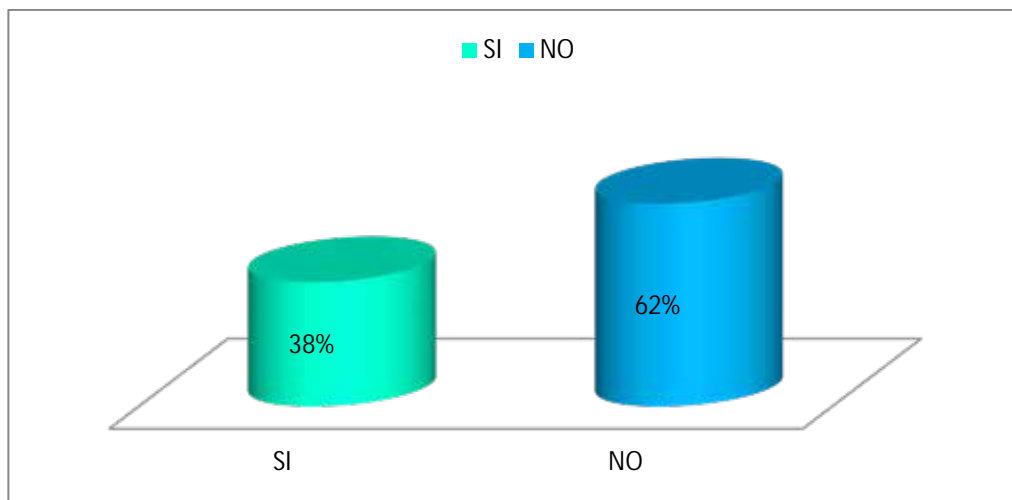


Gráfico 2. Reclamos y quejas de los clientes
Fuente: Cuadro 2

Análisis

En este ítem se reflejan los siguientes resultados: los datos obtenidos en cuanto a la rapidez para atender las necesidades del cliente, resulta ser ineficiente, así lo reflejan el 62% de los trabajadores encuestados, consideran que existen largas colas y clientes insatisfechos, lo que se traduce en reclamos y quejas. La entidad bancaria debe evaluar la gestión de los servicios de atención al usuario, orientado a dar respuesta eficaz de acuerdo a las necesidades del mercado. Por otra parte, un 38% señala que si se da curso a los reclamos efectuados y que estos se monitorean a fin de constatar que cumplan las expectativas de los clientes.

Ítem 3 ¿Existen formatos estandarizados para el manejo del servicio al cliente?

Cuadro 3. Formatos estandarizados

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
Si	13	100%
No	-	-
Total	13	100%

Fuente: Herrera, M (2015)

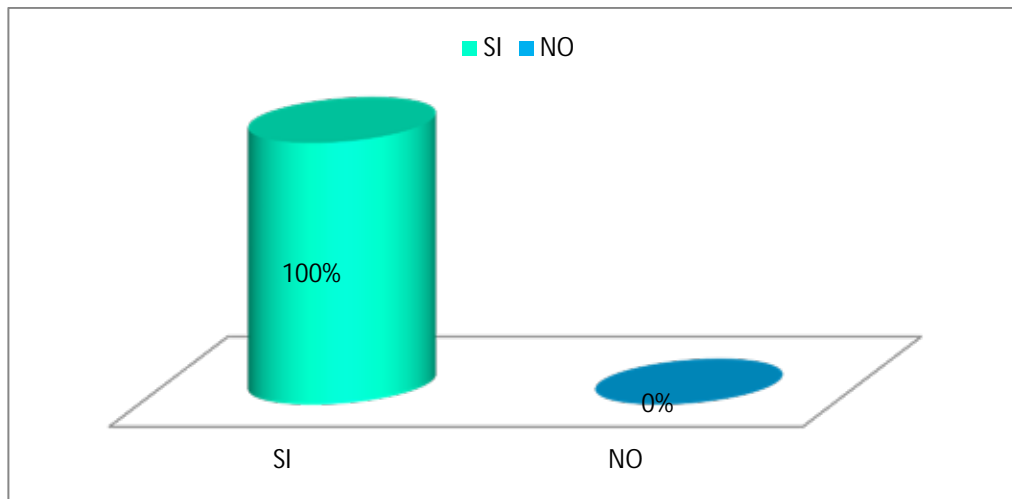


Gráfico 3. Formatos estandarizados

Fuente: Cuadro 3

Análisis

En este ítem se observa, de acuerdo a la opinión del 100% de los encuestados, que existen formatos estandarizados para procesar las solicitudes, reclamos o sugerencias al cliente, lo cual se establece como una estrategia de comunicación. Las solicitudes se realizan vía telefónica o por internet, donde están establecidos los parámetros a seguir. La comunicación desempeña un papel importantísimo en el éxito de una estrategia de servicio. Es el vehículo indispensable para ampliar la clientela, conseguir lealtad, motivar a los empleados y darles a conocer las normas de calidad que deben poner en práctica. Esto representa una fortaleza para la institución que debe ser aprovechada para la propuesta que se plantea.

Ítem 4 ¿La gerencia del banco desarrolla y utiliza mediciones para el desempeño del trabajo enfocado a la calidad de servicio al cliente?

Cuadro 4. Mediciones de desempeño

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
Si	5	38%
No	8	62%
Total	13	100%

Fuente: Herrera, M (2015)

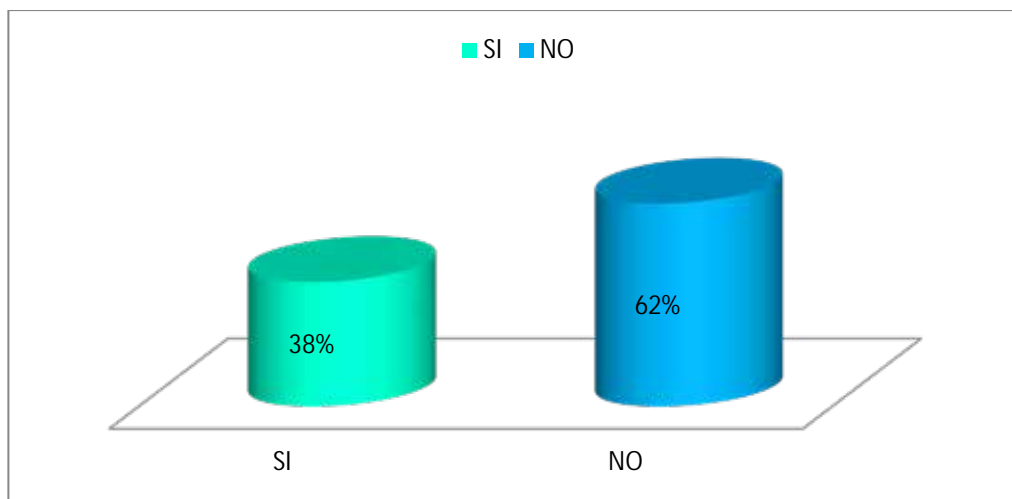


Gráfico 4. Mediciones de desempeño

Fuente: Cuadro 4

Análisis

Los resultados obtenidos muestran que el 62% de las personas encuestadas, consideran que la gerencia del banco no utiliza mediciones para el desempeño del trabajo enfocado a la calidad de servicio al cliente, solo se limitan a verificar el cumplimiento de las metas en el tiempo estipulado. Es importante, mejorar el desempeño laboral en la atención y calidad de servicio, bajo un enfoque orientado en los valores de la organización, que garantice la total satisfacción de las necesidades y expectativas del usuario. Por otra parte, 38% señala, que si se llevan a cabo mediciones para conocer el desempeño del personal en cuanto al servicio al cliente.

Ítem 5 ¿Considera que la capacitación previa para desempeñar el cargo que ocupa actualmente le permite como empleado del banco brindar calidad de servicio a los clientes?

Cuadro 5. Capacitación del personal

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
Si	7	54%
No	6	46%
Total	13	100%

Fuente: Herrera, M (2015)

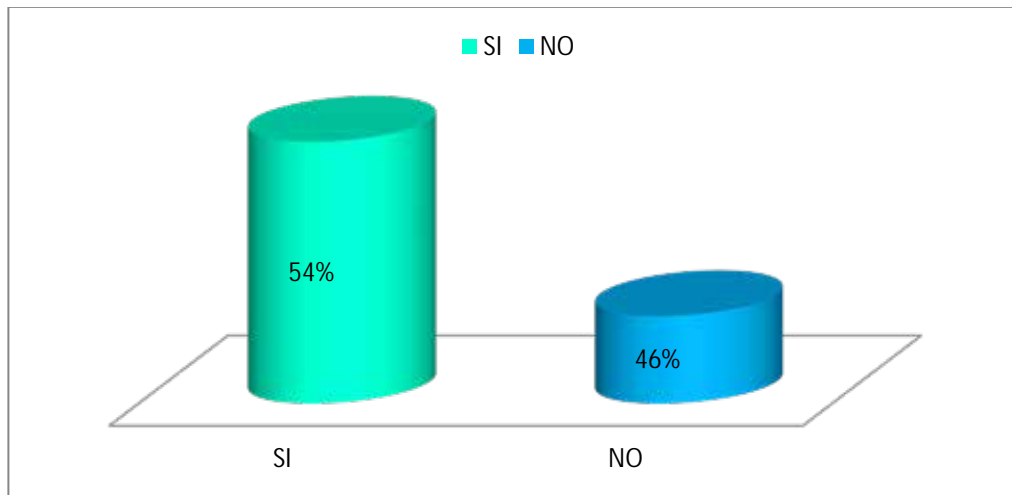


Gráfico 5. Capacitación del personal
Fuente: Cuadro 5

Análisis

En Este Ítem, se muestra cómo perciben los trabajadores la capacitación previa para brindar un servicio de calidad al cliente. Al respecto, el 54% de los encuestados, considera que la institución financiera le ofrece la capacitación y la preparación necesaria para ofrecer un servicio de atención al cliente. Otro 46% está en desacuerdo. Estas circunstancias traen como consecuencia, la desmotivación del empleado, ya que no se siente seguro de lo que realiza, además de que retrasa la atención que debe ofrecer al cliente, es necesario que el banco capacite al personal en forma constante.

Ítem 6 ¿Considera que la agencia bancaria realiza la eliminación de procesos repetitivos en la prestación del servicio al cliente?

Cuadro 6. Procesos repetitivos

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
Si	4	31%
No	9	69%
Total	13	100%

Fuente: Herrera, M (2015)

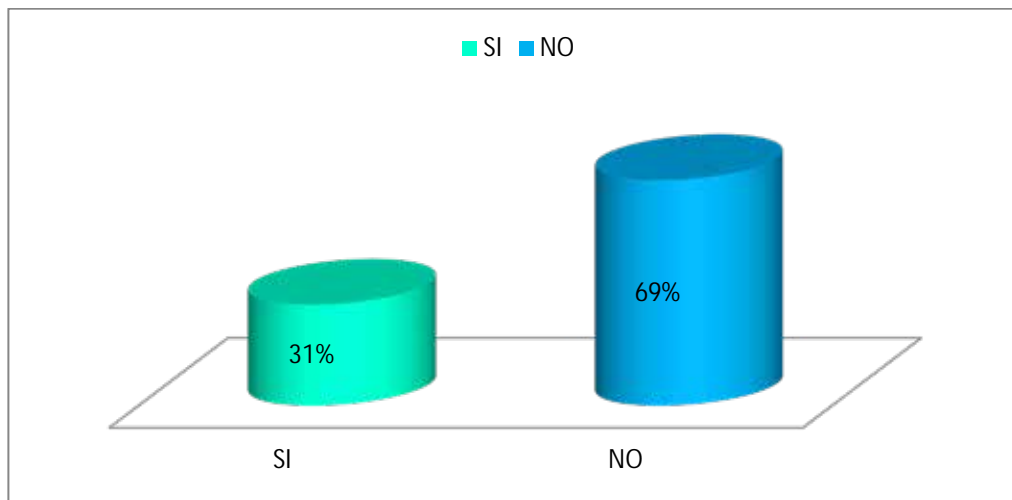


Gráfico 6. Procesos repetitivos

Fuente: Cuadro 6

Análisis

En los resultados obtenidos en este ítem se tiene que el 69% de las personas encuestadas considera que en la institución bancaria no se eliminan los procesos repetitivos en la prestación del servicio al cliente, ya que se observa no se emplean herramientas de gestión actualizadas para la atención al usuario. Otro 31% está en desacuerdo. El banco requiere revisar el sistema de servicio al cliente, los cambios requeridos a nivel personal, en el equipo y determinar el trabajo y en los procesos para mejorar significativamente el nivel de servicio a sus clientes internos.

Ítem 7 ¿Conoce los procesos que son necesarios para cumplir con las expectativas de los clientes?

Cuadro 7. Procesos para cumplir las expectativas del cliente

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
Si	7	54%
No	6	46%
Total	13	100%

Fuente: Herrera, M (2015)

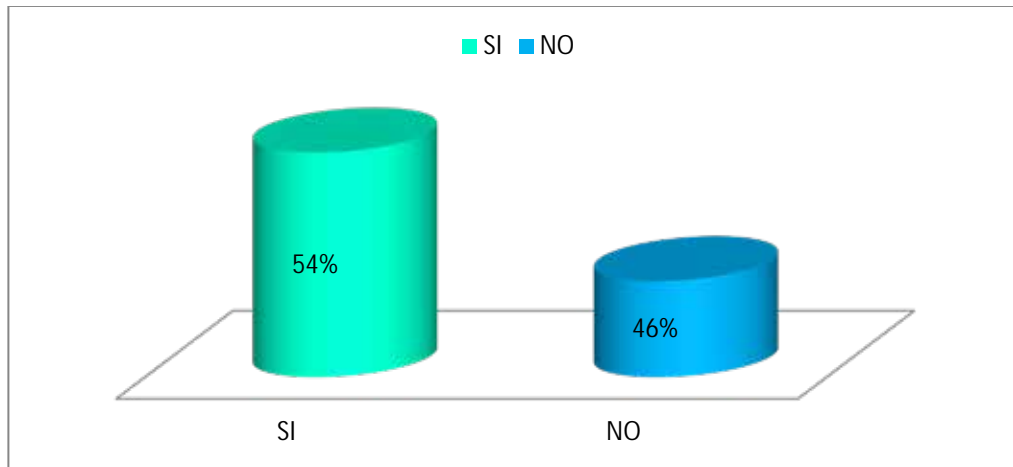


Gráfico 7. Procesos para cumplir las expectativas del cliente

Fuente: Cuadro 7

Análisis

El personal encuestado en un 54% conoce los procesos que se requieren para cumplir con las expectativas del cliente, señalan que dan uso adecuado del tiempo en la realización de las tareas que involucran el desempeño de sus funciones. Por otro lado, un 46% dice no conocerlos, lo que retrasa la atención al usuario. En este sentido, el desarrollo del conocimiento del capital humano es clave para el éxito de un plan de mejoramiento de la calidad de servicio al cliente, mediante técnicas de control de tiempo en la ejecución de actividades, para de esta manera fortalecer en el empleado la capacidad de respuesta y de manera asertiva ante las preocupaciones que manifieste el cliente.

Ítem 8 ¿La Institución Bancaria cuenta con los recursos técnicos actualizados para prestar un servicio de calidad?

Cuadro 8. Recursos técnicos

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
Si	3	23%
No	10	77%
Total	13	100%

Fuente: Herrera, M (2015)

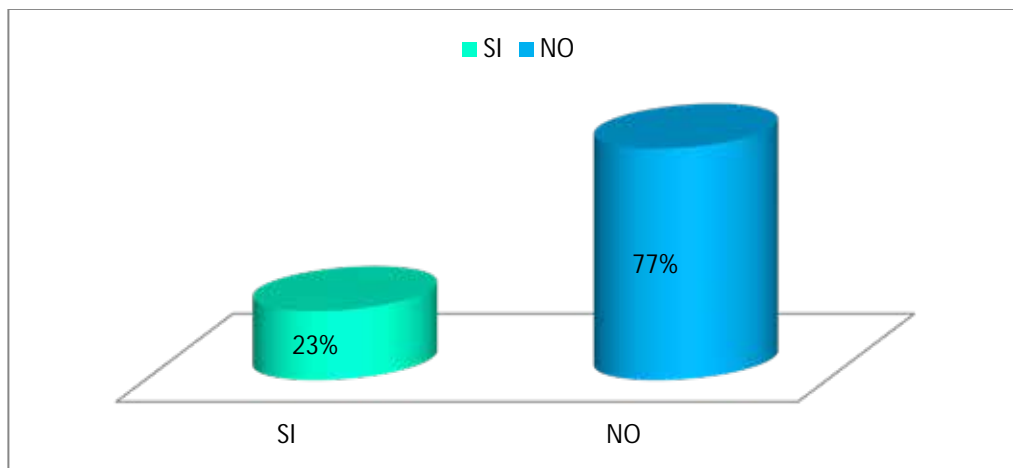


Gráfico 8. Recursos técnicos

Fuente: Cuadro 8

Análisis

Como se aprecia, 77% de los trabajadores encuestados, consideran que la Institución Bancaria no cuenta con los recursos técnicos actualizados para prestar un servicio de calidad, dado que el sistema que se emplea en el proceso de atención al cliente es lento y no agiliza las actividades. Cabe destacar, que toda entidad bancaria requiere mantenerse a la vanguardia en un mercado que cada día es más competitivo, por lo cual es necesario contar con una herramienta tecnológica de operación y control para optimizar el servicio de calidad. Por otro lado, el 23 % señala que cuenta con los recursos técnicos actualizados.

Ítem 9 ¿Existen normas y procedimientos para el manejo de los procesos asociados al servicio y la atención al cliente?

Cuadro 9. Normas y procedimientos

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
Si	11	85%
No	2	15%
Total	13	100%

Fuente: Herrera, M (2015)

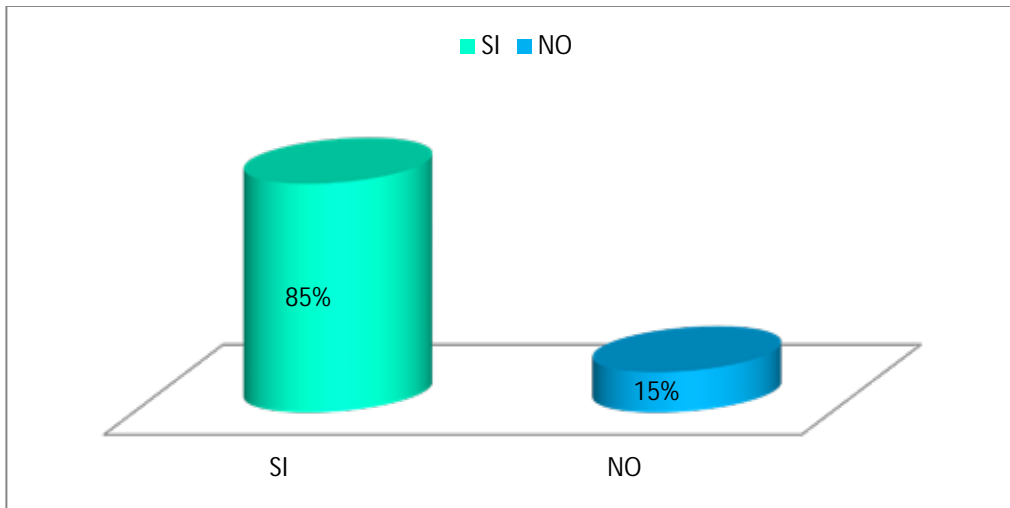


Gráfico 9. Normas y procedimientos
Fuente: Cuadro 9

Análisis

De acuerdo con la información presentada en el gráfico anterior el 85% de los encuestados afirma que existen normas para realizar el proceso de servicio al cliente, ya que están establecidos en los manuales de procedimientos establecidos para tal fin. Por otra parte, un 15% no está de acuerdo con este planteamiento, ya no conoce si existen normas para la atención al usuario. Conviene mencionar que la existencia de normas adecuadas para apoyar el proceso de servicio al cliente contribuye a lograr un mayor desempeño de los trabajadores en la entidad bancaria y el logro de los objetivos planteados en la institución.

Ítem 10 ¿Se emplean herramientas de gestión actualizadas para la atención al usuario?

Cuadro 10. Herramientas de gestión

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
Si	3	23%
No	10	77%
Total	13	100%

Fuente: Herrera, M (2015)

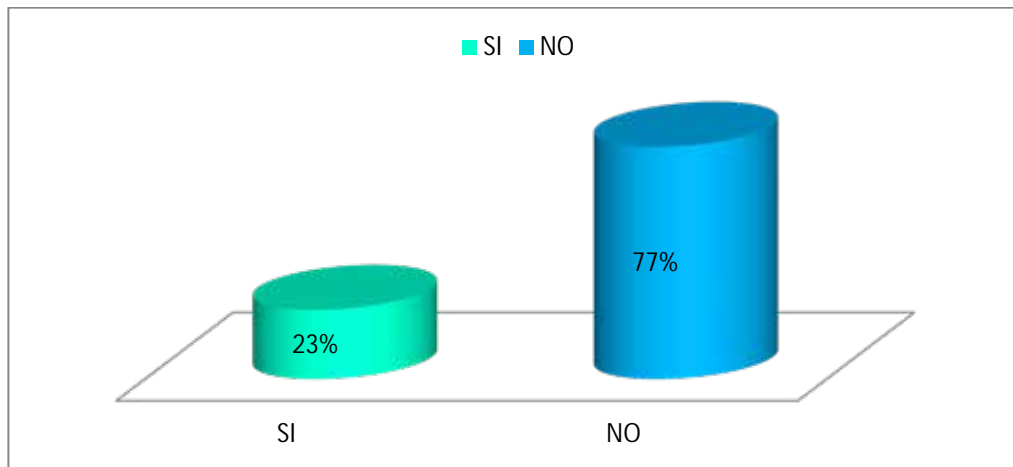


Gráfico 10. Herramientas de gestión
Fuente: Cuadro 10

Análisis

Los resultados muestran que el 77 % de las personas encuestadas, están de acuerdo en afirmar que no se emplean herramientas de gestión actualizadas para la atención al usuario, Observándose reiteradas quejas de los clientes con respecto al servicio recibido, así como el congestionamiento en la línea de atención telefónica, lo que afecta la calidad en la prestación de servicios. Por otra parte, un 23% considera el banco emplea herramientas actualizadas para mejorar el proceso de atención al cliente. Se puede afirmar, que todos los procesos que desarrolle una organización deben estar orientados hacia lograr un producto de calidad, por lo que de manera general la institución se debe se trazar una estrategia para lograrla.

Ítem 11 ¿La información que maneja actualmente es suficiente para satisfacer oportunamente las necesidades que presentan los clientes?

Cuadro 11. Información

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
Si	7	54%
No	6	46%
Total	13	100%

Fuente: Herrera, M (2015)

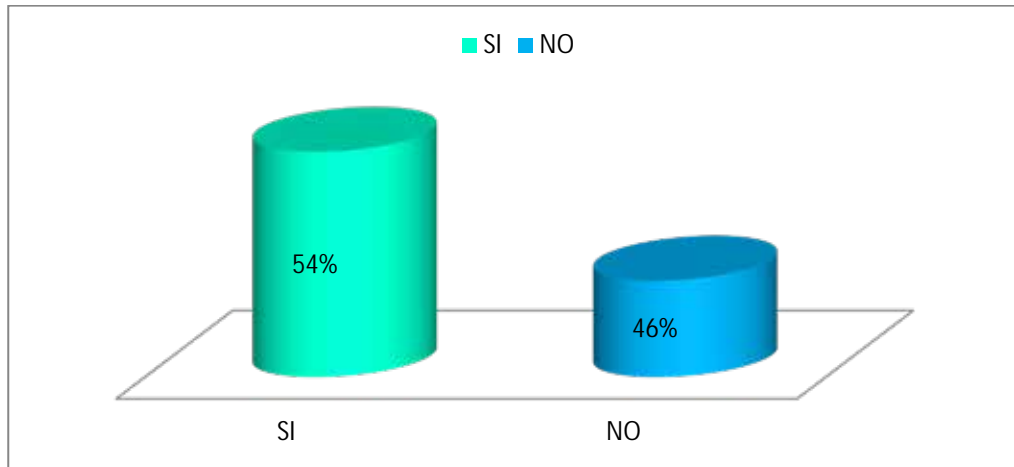


Gráfico 11. Información

Fuente: Cuadro 11

Análisis

El resultado obtenido en este ítem, permite evidenciar que un 54% de los encuestados, consideran que la información que se maneja actualmente es suficiente para satisfacer oportunamente las necesidades que presentan los clientes, ya que permite direccionar las operaciones financieras de los usuarios en cuanto a que los elementos materiales que se les proporciona contienen los datos precisos a sus requerimientos. Por otra parte, el 46% señala, que no maneja la información suficiente para dar respuesta a los requerimientos del cliente. En este sentido, el personal debe dominar todo lo referido al servicio y tener la capacidad para dar respuesta a cualquier pregunta y direccionarlo hacia el área correspondiente.

Ítem 12 ¿Cree usted, que si se emplea la estrategia de cliente basada en el mercado proporcionará rendimientos financieros a la institución bancaria?

Cuadro 12. Estrategia al cliente

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
Si	13	100%
No	-	-
Total	13	100%

Fuente: Herrera, M (2015)

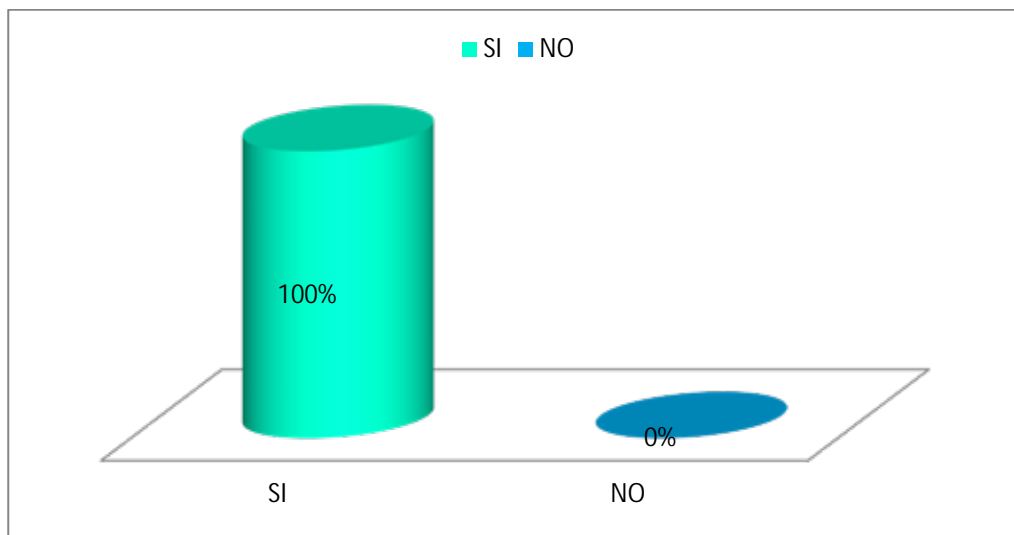


Gráfico 12. Estrategia al cliente
Fuente. Cuadro 12

Análisis

Como se observa en el gráfico anterior, el 100% de los clientes encuestados, considera que si se emplea la estrategia de cliente basada en el mercado proporcionará rendimientos financieros a la Institución. Al respecto, la estrategia vía diferenciación responde a necesidades específicas de segmentos concretos de clientela, identificados por unos atributos determinados. A cada segmento se le tienen que dar los productos que demanda, con la calidad de servicio que precise a través de los canales de distribución que le sean convenientes.

4.3 Análisis los factores internos y externos que inciden en la calidad del servicio en el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego Estado Carabobo.

Con los resultados obtenidos, luego de aplicar el cuestionario, se presenta el análisis de los factores internos y externos que inciden en la calidad del servicio en el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego Estado Carabobo, utilizando para ello una matriz Dofa.

Cuadro 13. Matriz Dofa. Factores Interno y Externos

	Debilidades	Fortalezas
Factores Internos	<ul style="list-style-type: none"> · Deficiencias en el servicio prestado (D1) · Recursos técnicos desactualizados (D2) · Reclamos y quejas de los clientes no se les da pronta solución (D3) · Proceso de atención al cliente no cumple las expectativas del mismo, lentitud en el proceso (D4) · No utiliza mediciones para el desempeño del trabajo enfocado a la calidad de servicio al cliente (D5) · Falta de capacitación del personal (D6) 	<ul style="list-style-type: none"> · Normas y procedimientos de atención al cliente establecidos (F1) · Sistema de comunicación al cliente, a través de internet (F2) · Disposición de la gerencia y de los trabajadores para la elaboración de un plan estratégico gerencial que contribuya a la optimización de la Calidad de Servicio al Cliente en el B.O.D (F3) · Disponibilidad de la plataforma tecnológica (F4) · Identificación del trabajador con la entidad bancaria (F5) · Facilidad a los servicios que ofrece el banco (F6)

Fuente: Herrera, M (2015)

Cuadro 13. Matriz Dofa. Factores Interno y Externos. Continuación

	Oportunidades	Amenazas
Factores Externos	<ul style="list-style-type: none"> · Alianzas con el Estado para ofertar productos para ofertar productos con planes de financiamiento (O1) · Permanente desarrollo tecnológico e innovación para los clientes (O2) · Crecimiento del mercado bancario (O3) 	<ul style="list-style-type: none"> · Aperturas de otras agencias bancarias (Competencia) (A1) · Productos ofrecidos por las instrucciones bancarias del Estado con bajas tasas de interés (A2) · Disminución de la fidelidad de los clientes (A3) · Aplicación de políticas gubernamentales (A4)

Fuente: Herrera, M (2015)

Análisis

Para el análisis de la Matriz Dofa, se tomaron en cuenta solo los factores internos y externos que sirven de parámetros para la formulación de plan estratégico propuesto. Así se tiene, lo siguiente:

- El BOD presenta deficiencias en la calidad de servicio al cliente (D1), es por ello, que requiere minimizar esta debilidad y aprovechar el permanente desarrollo tecnológico e innovación para los clientes (O2). En este sentido, se sugiere establecer los lineamientos estratégicos para mejorar el servicio al cliente (D1O2).
- El personal no se encuentra capacitado para llevar cabo un servicio de excelencia (D6), lo cual puede disminuir la fidelidad de los clientes y emigrar hacia la competencia (A4). Al respecto, se sugiere capacitar al personal mediante talleres para mejorar el desempeño laboral en la entidad bancaria.
- En el BOD las normas y procedimientos para la atención al cliente están definidos a través de manuales de calidad (F1), por lo cual, se debe unir esta

fortaleza con el crecimiento del mercado bancario (O3) para que el personal comunique de manera eficiente los procedimientos de atención al cliente. se sugiere desarrollar actividades comunicacionales para dar a conocer los procedimientos y mejorar el servicio al cliente (F1 O3).

- Los clientes acceden fácilmente a los servicios que ofrece el banco (F6). Esta fortaleza se debe aprovechar para fidelizar a los clientes (A3), mediante estrategias de mejoramiento continuo del servicio de calidad (F6A3).

Estrategias sugeridas son las siguientes:

1. Establecer los lineamientos estratégicos para mejorar el servicio de calidad en el BOD.
2. Capacitar al personal mediante talleres para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en el área de servicio al cliente en la entidad bancaria.
3. Desarrollar actividades comunicacionales para dar a conocer los procedimientos y mejorar el servicio al cliente.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

Las instituciones financieras llevan consigo nuevos retos y cambios estructurales; la gran cantidad de competidores del sector imposibilita la creación de productos y/o servicios diferenciadores, por cuanto las innovaciones y la diferenciación tecnológica son fácilmente transferidas, e incluso superadas por la competencia. Las estrategias de diferenciación son rápidamente adoptadas por competidores, por lo que deben hallar formas menos convencionales para el desarrollo y mantenimiento de sus ventajas competitivas enfatizando en lo intangible del servicio que agregan valor. Es así, como a estas instituciones se les sugiere optar por satisfacer al usuario mediante estrategias de calidad para cautivar a sus clientes.

En tal sentido, mantener un elevado nivel de compromiso y fidelidad de los clientes, es uno de los paradigmas que orienta el cambio en la gerencia de las instituciones financieras en el mundo actual. En este contexto, requieren mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. El seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus mecanismos y del capital humano involucrado es necesario para mantener un nivel de calidad del servicio siempre superior a la competencia.

La puesta en práctica de una estrategia de orientación al cliente requiere, en principio, el ajuste de la política general de la institución y los procedimientos de trabajo a una nueva forma de vincularse con los clientes. Deben consolidarse las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la empresa y enfocarlas a reforzar las prácticas de calidad del servicio. Este punto es muy importante, dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el adecuado control de los recursos utilizados en la entrega de los servicios.

Dentro de lo planteado, se presenta la propuesta, en el Banco BOD, mediante un plan estratégico gerencial que contribuya a la optimización de la calidad de servicio al cliente en la entidad bancaria. En este sentido se realizó un análisis interno y externo de la instrucción para luego elaborar los lineamientos estratégicos que permitan mejorar el servicio de calidad al usuario.

5.2 Justificación de la Propuesta

Los servicios de las instituciones financieras juegan un papel trascendental en la sociedad moderna. En tal sentido, la globalización ha llevado a dichas instituciones a ser competitivas con inversión tecnológica e innovación como estrategia de diferenciación para asegurar la fidelidad de sus clientes. Al respecto, el diseño de un plan estratégico gerencial que contribuya a la optimización de la Calidad de Servicio al Cliente en el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego Estado Carabobo, se justifica porque se creará una estrategia de orientación al cliente ajustada a la política general de la entidad y a los procedimientos de trabajo hacia una nueva forma de vincularse con los clientes, lo que le permitirá ser más competitiva y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

Mediante la estrategia enfocada al cliente, se alinearán las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de banco y enfocarlas a reforzar las prácticas de calidad del servicio. Este punto es muy importante, dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el adecuado control de los recursos utilizados en la entrega de los servicios. De esta forma, el objetivo primordial de la estrategia debe ser la causa de una impresión favorable en el cliente cada vez que entre en contacto con algún sector de la entidad.

Se logrará fomentar una visión global del banco en los trabajadores, permitiéndoles que conozcan el funcionamiento de todas las unidades o departamentos, los resultados de su trabajo y el impacto que tiene en la imagen que percibe el cliente, lo que traduce en usuarios satisfechos, solución a los

requerimientos, así como mayor captación de clientes.

5.3 Objetivos de la propuesta

5.3.1 Objetivo General

Diseñar los lineamientos que se requieren para la creación de un plan gerencial que contribuya a la optimización de la Calidad de Servicio al Cliente en el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego Estado Carabobo.

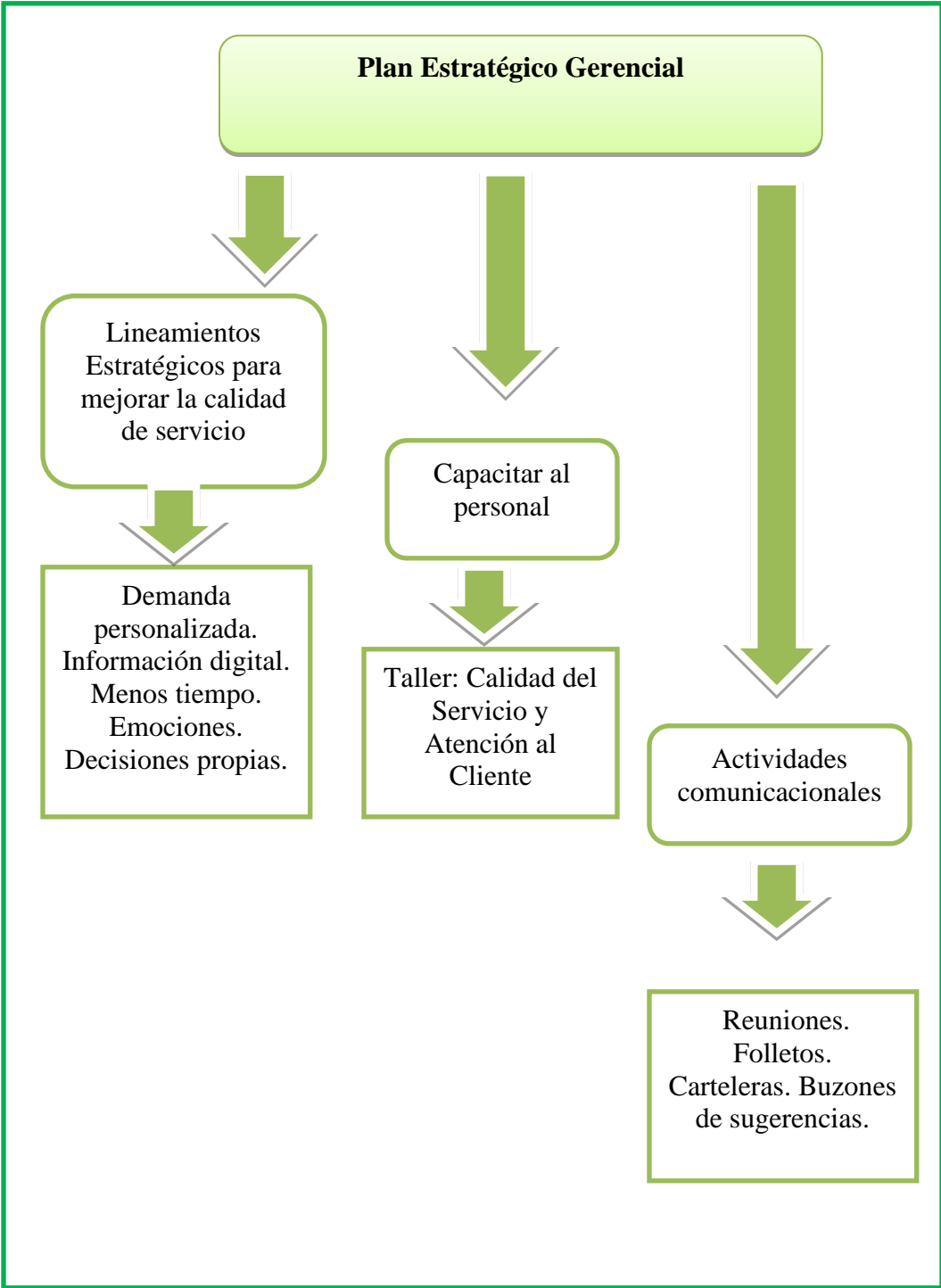
5.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar lineamientos estratégicos para mejorar el servicio de calidad en el banco BOD.
- Establecer políticas de capacitación al personal mediante talleres para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en el área de servicio al cliente en la entidad bancaria.
- Desarrollar actividades comunicacionales para dar a conocer los procedimientos y mejorar el servicio al cliente.

5.3 Desarrollo de la Propuesta

El plan estratégico gerencial para optimizar el servicio de calidad al cliente, se estructura de la siguiente manera:

Plan estratégico Gerencial



Fuente: Herrera, M (2015)

Objetivo 1: Establecer los lineamientos estratégicos para mejorar el servicio de calidad en el BOD

Propósito: Establecer una estrategia centrada en el cliente y fundamentada en el conocimiento del mismo, el banco BOD podrá comprender en cada momento el entorno en el que compite, pudiendo confeccionar planes de acción que le permita tomar las decisiones correctas y alcanzar el éxito frente al nuevo paradigma del cliente bancario. Para alcanzar el éxito en este frente, es fundamental:

- Facilitar a los empleados bancarios una formación continua.
- Apoyo sistemático eficaz ante este nuevo cliente más exigente y con mayor acceso a la información.

Las Cinco claves del nuevo cliente bancario serían las siguientes:

1. Demanda de Personalización

Los clientes solicitan cada vez más una relación y asesoramiento personalizado a cambio de su fidelidad y vinculación, exigiendo productos y servicios más adaptados a sus necesidades personales. En tal sentido, el BOD debe observar lo siguiente:

- Ofrecer un servicio integral que se amolde a lo que precisa en cada momento. Por lo tanto, el BOD debe buscar soluciones personalizadas de forma más sistemática, inspirando a todos los niveles de la organización un “enfoque cliente” en los servicios y productos que ofrece.

2. Más Informado y más Digital

El cliente cada vez maneja y utiliza más información, generalmente obtenida a través de Internet. En tal sentido, el BOD tiene que conseguir una presencia sólida en el entorno digital, y llevar a cabo una gestión activa de redes sociales con la que

pueda dar soporte a las cuestiones del cliente de forma rápida y ágil. En este sentido, posee un sistema de comunicación a través de internet.

3. Con Menos Tiempo

Actualmente, al cliente dedica cada vez menos tiempo a gestiones que no le aporten valor, suponiendo un reto adicional a la hora de involucrar al cliente en una conversación comercial.

- Por ello, el BOD debe adaptar su modelo de negocio, haciendo especial hincapié en la pro actividad de los gestores para poder alcanzar a este nuevo cliente cada vez más evasivo. Al respecto, debe hacer uso de canales alternativos como: banca online, banca móvil, redes de oficina.

4. Las Emociones como parte de la Relación

El banco BOD, para prestar un servicio de excelencia hacia el cliente requiere:

- Prestar atención a las emociones de los clientes a sus sentimientos y a la actitud frente a la entidad. Es por ello, que las experiencias que el cliente tenga con la entidad, en cualquiera de sus canales de operación, empiezan a cobrar una relevancia importante. Una positiva experiencia de cliente desembocará en una mayor fidelización, mayores niveles de vinculación y, en consecuencia, mayores márgenes para la entidad.

5. Con Decisión y Voz propia

El cliente valora ser escuchado y que sus opiniones cuenten para que el diseño de los productos o servicios financieros se adapten a sus necesidades.

- El BOD debe ser capaz de entender y comprender lo que dicen los clientes para poder adoptar estrategias comerciales y de fidelización.

- Ofrecer una experiencia integral y positiva al cliente con la entidad para saber qué opina y cómo actúa.

Objetivo 2: Capacitar al personal mediante talleres para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en el área de servicio al cliente en la entidad bancaria.

Finalidad: Facilitar al personal que labora en el Banco Occidental de Descuento oportunidades de aprendizaje para obtener conocimientos prácticos desarrollando sus habilidades y destrezas especialmente en el área de servicio al cliente. Al respecto, el banco debe desarrollar lo siguiente:

Una visión de servicio: con la finalidad de que todos los miembros de la institución vean el mismo como parte integral de la organización no como algo periférico.

Liderazgo sobre el terreno: se trata de que la gerencia dirija las operaciones a donde está la acción, en vez de dar órdenes desde su escritorio. Estar siempre visibles para sus empleados; siempre entrenando, corrigiendo, persuadiendo, hablando, observando, preguntando y escuchando. Poner énfasis en mantener una comunicación de dos vías con su personal.

Integridad: una de las características esenciales del servicio es la honestidad del personal. Es el valor que se asigna a hacer lo correcto, aun cuando no sea conveniente o sea muy costoso, reconocer la estrecha relación que existe entre la calidad del servicio y el orgullo que sienten los empleados y entienden que esa actitud de orgullo se debe, en parte, a la percepción que tienen los empleados de una dirección justa.

De acuerdo a lo planteado, se debe capacitar al personal mediante talleres en materia de atención y servicio al cliente.

Taller: Calidad del Servicio y Atención al Cliente

Objetivos	Contenido	Recursos	Duración
<p>Conocer las estrategias de servicio de calidad, técnicas, herramientas y conceptos prácticos en la formación del personal de atención al cliente a fin de llevar a cabo comunicaciones. Eficaces y eficientes que generen lealtad y por consiguiente, el aumento del rendimiento profesional y económico de las entidades bancarias.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elementos básicos en Gerencia del Servicio. 2. Visión estratégica del servicio. 3. Gestión del soporte administrativo. 4. Gestión del personal en contacto. 5. El control interno de los procesos de atención al cliente. 	<p>Humanos: Facilitador y trabajadores.</p> <p>Materiales: Material de apoyo digitalizado, acceso permanente al aula virtual durante las 24 horas del día, lecciones en formato multimedia, ejercicios online y certificado del curso.</p>	<p>Modalidad virtual.</p> <p>Duración: 36 horas</p>

Fuente: Herrera, M (2015)

Objetivos

- Comprender la importancia y el significado de "Calidad" y "Atención" al Cliente en su organización.
- Definir las diferentes competencias que exige el rol de la persona orientada hacia el Cliente.
- Desarrollar estrategias de Calidad de Servicio.
- Manejar las quejas de los Clientes como insumo para mejorar el proceso de Calidad de Servicio.

Objetivo 3. Desarrollar actividades comunicacionales para dar a conocer los procedimientos y mejorar el servicio al cliente.

Finalidad:

La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzar si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Es por ello, que este proceso consiste en vigilar y ajustar la puesta en marcha de las estrategias, y si es necesario hacer cambios fundamentales. Lo más importante de esto es que se puede examinar de cerca la gerencia de la entidad bancaria, conocer si están coincidiendo sus objetivos en cuanto atención al cliente, servicio de calidad y motivación interna. Los directivos, por supuesto necesitan disponer de feedback sobre si la estrategia que había planeado sigue siendo una estrategia viable de éxito.

En este caso, se evalúa qué tanto compromiso existe, en todos los niveles, con el bienestar de la organización. Además, qué tanto entiende la gerencia la parte operacional, para saber si podrá identificar más adelante los inductores de valor. Para ello deben establecer criterios de medición, como encuestas aplicadas al personal, buzones de sugerencias, carteleras informativas, entre otros. Al respecto, se presenta el siguiente flujo de información:

Procedimiento a seguir para el Flujo de Información

El procedimiento se inicia cuando se presenta el modelo de gestión gerencial al gerente de finanzas. A su vez, este lo da a conocer a los empleados del área, a través de reuniones. Luego de presentado y conocido dicho modelo, se traduce en términos operativos, haciendo seguimiento, para lo cual se debe establecer lo siguiente:

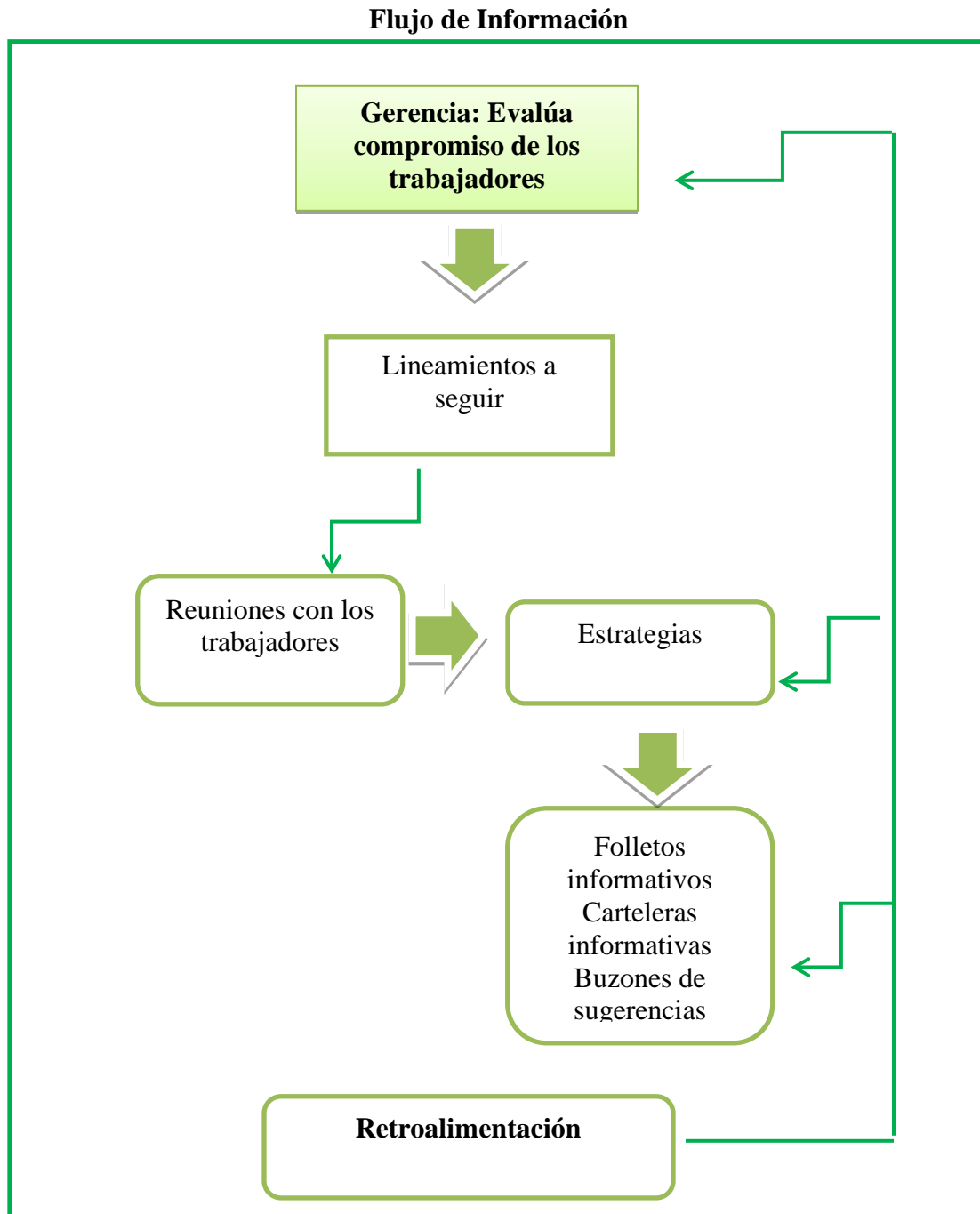
Reuniones Periódicas de la Gerencia con los trabajadores del banco: Promover reuniones en las cuales se manifieste los planes, programas y proyectos, para mejorar el servicio al cliente incentivándolos a aportar ideas y colaborar en pro del bienestar de la organización. Esto le servirá al personal para mejorar sus actividades, motivándolos a realizarlas de forma eficiente.

Folletos Informativos: Se implementarán folletos informativos, explicando los estándares o las normas de calidad, las responsabilidades de los trabajadores, y la formulación y ejecución de planes. Así como el cumplimiento de las metas por los trabajadores, esto con la finalidad de verificar si se están cumpliendo los objetivos planteados en la calidad de servicio.

Cartelera Informativa de los procesos de registro y control de actividades del área: La cartelera estará ubicada dentro del área de atención al cliente, donde se coloquen todas las técnicas y los procesos requeridos para la atención al usuario, así como las normativas y políticas de funcionamiento y cualquier otra información útil para el desarrollo óptimo.

Buzones de sugerencias: Se establece para que los empleados expresen de manera escrita las sugerencias que consideren necesarias para un mejor desarrollo de sus funciones dentro del departamento donde laboran, así como realicen propuestas de mejoras referidas a procesos que realizan. Esto permitirá que los empleados desde su

óptica de desarrollo de los procesos propongan y den ideas concernientes a mejorar tanto sus actividades como el entorno laboral en el cual se desenvuelven.



Fuente: Herrera, M (2015)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez obtenido los resultados, se presentan las conclusiones, las cuales se establecen de acuerdo al alcance de los objetivos específicos:

El banco BOD es una institución financiera con una amplia cartera de clientes, sin embargo se observa no que están satisfechos con la calidad de servicio que ofrece la entidad bancaria, elementos como la capacitación del personal, motivación de los trabajadores y la rapidez con que se atiende al cliente, repercuten directamente en el servicio prestado. En este sentido, se puede decir, que los trabajadores no se sienten satisfechos con los planes de información integral que reciben para su formación por parte del banco.

En cuanto a los factores que influyen en la calidad de servicio, se determinó que la rapidez, la capacidad de respuesta, el personal y los sistemas son influyentes a la hora de catalogar a un servicio de calidad en el banco. A pesar de que se cuenta con un sistema de comunicación a través de internet, la falta de materiales de trabajo primordiales para la labor diaria del banco, afecta la calidad de servicio, observándose largas colas, congestionamiento de personas en horas picos y constantes quejas y reclamos de los clientes. Aunado a ello, no se cuenta con herramientas de gestión actualizadas para que los procesos fluyan con rapidez.

Finalmente, se concluye que es necesario proponer un plan estratégico gerencial que contribuya a la optimización de la Calidad de Servicio al Cliente en el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego Estado Carabobo. En tal sentido, se elaboraron lineamientos estratégicos para mejorar el servicio de calidad en el banco BOD, se establecieron políticas de capacitación al personal mediante talleres para mejorar el desempeño laboral y se desarrollaron actividades comunicacionales para dar a conocer los procedimientos y mejorar el servicio al cliente.

Recomendaciones

Luego de presentar las conclusiones, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda poner en práctica la propuesta, ya que permite operacionalizar la misión y visión en objetivos medibles a través del aprendizaje organizacional, procesos internos, lo cual contribuye a mejorar la atención y la calidad de servicio al cliente.
- Buscar el apoyo y el compromiso de la alta dirección, ya que es vital en el desarrollo de la estrategia así como en su implementación, dado que ellos poseen una visión más global de la organización y tienen la capacidad para tomar decisiones que en muchas ocasiones pueden llegar a ser conflictivas.
- Es importante trabajar en equipo con las demás áreas de la organización, es en ellas en quien se debe buscar el apoyo para el desarrollo y la ejecución del plan propuesto, si no existe coordinación entre estas, el proceso de implementación no tendría ningún efecto real e importante. La comunicación cumple un papel significativo en este proceso.
- Igualmente, se les recomienda mejorar en materia de calidad, costos, productividad, tiempos de respuesta, niveles de satisfacción y preparar las estructuras organizacionales para responder con efectividad y eficiencia a los cambios del entorno, utilizando adecuadamente el potencial de cada uno de sus trabajadores para que adquieran la experiencia necesaria y puedan adaptarse a los requerimientos del medio.
- Suministrar adiestramiento al personal para incrementar la calidad y el valor del capital humano, es decir, elaborar programa de adiestramiento que atienda al conocimiento necesario del servicio al cliente y de los aspectos administrativos y contables relacionados con este entorno. Este adiestramiento debe incluir el conocimiento de los manuales sobre normas y procedimientos vigentes o por

implementarse en el banco.

- Igualmente se le recomienda al Banco la actualización constante de los indicadores de gestión para garantizar que monitoreen los procesos esenciales de servicio de atención al cliente y garanticen el cumplimiento de las estrategias y políticas establecidas en la entidad.
- Atender de inmediato las fallas que se detecten durante la aplicación de las estrategias, con el propósito de corregirlas, para mejorarlas y fortalecer el desempeño de la calidad de servicio.

REFERENCIAS

Bibliográficas

- Acuña Jorge (2005). **Mejoramiento de la Calidad**. Segunda Edición. Editorial Tecnológica.
- Albredht, Kart y Bradford, Larence (2005) **La Excelencia y el Servicio 3r**. Editores Ltda. Colombia.
- Ambrosio, V. (2000). **Plan de Marketing**. Colombia. Editorial Dvinni.
- Arias F (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 5ta Edición. Editorial Episteme.
- Betancourt, E (2.010). **La Planificación Estratégica del Capital Humano en el siglo XXI**. Editado por el Dpto. de Publicaciones de la Faculta de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Central de Venezuela, Caracas. Venezuela.
- Bisquerra, R. (2008). **Metodología I**. editorial Me Graw Hill: México, D.F.
- Boyer, T (2015). **Plan Estratégico para el mejoramiento y control de los Servicios de Transporte en la empresa Transporte Nitrox, C.A. Ubicada En La Candelaria Edo Carabobo**, presentado en la universidad José Antonio Páez.
- Castro (2005). **La calidad como herramienta de gestión del turismo cultural**. Valencia, España. Revista turismo y patrimonio cultural.
- Chiavenato (2009). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 5ta edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Díez, L y López, J (2001). **Dirección financiera, Planificación, Gestión y Control**. Madrid: Financial Times Prentice Hall.
- Francés, A. (2006). **Estrategia para gente de pie**. [Artículo]. Revista Debates IESA. Volumen IX. Número: 4. Caracas.
- García, I (2013). **Estrategias Gerenciales que mejore la Atención al Cliente del**

Banco Occidental de Descuento, presentado en la Universidad José Antonio Páez.

González, N y Hinostraza, S (2011). **Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la Calidad de Servicio en el Departamento de Ventas de la empresa Disan Venezuela C.A.**” Universidad de Carabobo.

González, R (2012). **Sistema de Gestión de Calidad Implementado por la Gerencia de Servicios del Banco de Venezuela Municipio Maracaibo**, presentado en la Universidad del Zulia.

Goodstain L., Nolan T., Pfeiffer J. (2008). **Planeación estratégica aplicada**. México: Editorial Mc Graw Hill.

Hernández R, Fernández C y Baptista P (2011). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill, México.

Hernández Rodríguez S. (2007). **Introducción a la administración. Teoría administrativa: origen, evolución y vanguardia**. México: Editorial Mc Graw Hil.

Hurtado, J y Toro (2008). **Metodología de la Investigación Holística**. SYPAL. Caracas.

Johnson, G.; Scholes, K; Whittington, R. (2008): **Dirección Estratégica**, Ed. Prentice Hall.

Jones G. y George J. (2010). **Administración Contemporánea**. México: Editorial Mc Graw Hill.

Koontz H., y Weirich H. (2008). **Administración. Una perspectiva global**. México: Editorial Mc Graw Hill.

Kotter, J. (2010). **Cambio y Liderazgo**. Escuela de Administración de Empresas. De la Universidad Harvard.

Méndez, C. (2008). **Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. Editorial Mc.Graw Hill. Colombia.

Palella, S., y Martins F. (2011). **Metodología de la Investigación Cuantitativa 3era**. Ed. Caracas: Fedupel.

Rodríguez, R (2015). **Estrategias Gerenciales que permitan optimizar los Procesos Administrativos en la empresa Contraste J&F C.A.**, presentado en la Universidad José Antonio Páez.

Serna, H. (2010). **Gerencia Estratégica**. 9na Edición. Panamericana editorial. Bogota, D.C. Colombia.

Steiner G (2007). **Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. ...** México: Mc Graw Hill.

Universidad pedagógica Experimental Libertador (2014). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Vicerrectorado de proyectos Especiales: Caracas, Venezuela.

Urrieta, L (2006). **El Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 y la Cultura de Satisfacción al Cliente en las organizaciones certificadas por FONDONORMA en el Edo Lara**. Venezuela: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA).

Electrónicas

Chapman Alan (2005). **Análisis Dofa**. (En línea). [www. degerencia. Com /tema /analisis_ dofa - 33k](http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa). Consultado en Septiembre de 2015.