



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN



**UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS**

TEMA

Propuesta para mejorar la experiencia del cliente en el servicio de comunicación de consideración de cheques en cámara y transferidos de Banco Pichincha C.A

Autora:

Verónica Elizabeth Naranjo Mayorga

Tutor/a:

Econ. Dailit González Capote, MSc.

ECUADOR

2024



La Universidad para todos



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar como un sistema de comunicación integral para el servicio de consideración de cámara de cheques en compensación incide en la experiencia del cliente de Banco Pichincha C.A, en donde se evidencia que mantener un servicio tradicional ocasiona una mala experiencia para el cliente que posee una cuenta corriente, ya que en muchas ocasiones no lograr contactar al cliente para informarle que debe cubrir determinado valor monetario en el horario establecido, ocasiona que sus cheques sean protestados, conllevando a la generación de multas y en muchos casos, el cierre de cuentas. La población donde se realizó el estudio estuvo representada por los cuentacorrentistas del portafolio Pymes de la agencia Pelileo, utilizando las técnicas de encuesta y entrevista para la recolección de información, dichos instrumentos fueron validados mediante el método Delphi y sus resultados se procesaron con el cálculo de la W de Kendall, logrando como resultado la aprobación de los expertos seleccionados. Una vez que se obtuvieron los resultados de la aplicación de los instrumentos, se determinó que se requiere proponer un plan de mejora para el actual proceso de comunicación, utilizando las bondades de la omnicanalidad. Para el desarrollo de la propuesta, se centró en el método Design Thinking, ya que es una herramienta es que está plenamente orientada al usuario en donde se utiliza diferentes fases para su aplicación. Dentro del plan de mejora se propone la comunicación al cliente mediante SMS, correo electrónico y diseño de botón de consulta dentro de la banca electrónica y banca web, manteniendo la tradicional llamada telefónica para mantener el relacionamiento con el cliente.

Palabras claves: experiencia del cliente, comunicación, omnicanalidad, Design Thinking, cámara de compensación.



ABSTRACT

The objective of this research work was to determine how a comprehensive communication system for the check chamber consideration service in clearing affects the customer experience of Banco Pichincha C.A. where it is evident that maintaining a traditional service causes a bad experience for the client who has a checking account, since in many cases they are unable to contact the client to inform them that they must cover a certain monetary value within the established schedule, causes your checks to be protested, leading to the generation of fines and in many cases, the closure of accounts. The population where the study was carried out was represented by the account holders of the Pym's portfolio of the Pelileo agency, using survey and interview techniques to collect information, these instruments were validated using the Delphi method and their results were processed with the calculation of Kendall's W, achieving the approval of the selected experts as a result. Once the results of the application of the instruments were obtained, it was determined that it was necessary to propose an improvement plan for the current communication process, using the benefits of omnichannel, For the development of the proposal, it focused on the Design Thinking method, since it is a tool that is fully user-oriented where different phases are used for its application, Within the improvement plan, customer communication through SMS, email and consultation button design is proposed within electronic banking and web banking, maintaining the traditional telephone call to maintain the relationship with the client.

Keywords: customer experience, communication, omnichannel, Design Thinking, clearinghouse.

ÍNDICE GENERAL

COPIA INFORME DE SIMILITUD (ANTIPLAGIO)	iv
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR (ES)	v
AVAL DEL TUTOR DE LA TESIS	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
INDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvi
LISTADO DE ANEXOS	xviii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	11
1.1 Antecedentes Investigativos con énfasis en la experiencia del cliente y la Comunicación .	11
1.2 Teoría del cliente	15
1.2.1 Perfiles de clientes	16
1.2.1.1 Tipos de clientes:	17
1.2.2 Como convertir a un cliente en un fan	18
1.2.3 Experiencia del cliente	18
1.2.4 Emociones como base de la experiencia.....	19
1.2.5 Como monitorear la experiencia del cliente	20
1.3 Comunicación.....	21
1.3.1 Canales de comunicación con los clientes	22
1.4 Método Kaizen	24

1.5 Design Thinking	26
1.5.1 Un enfoque de pensamiento de diseño no lineal.....	27
1.5.2 Fases del Design Thinking.....	27
1.5.3 Beneficios método Design Thinking	30
1.5.4 Ventajas de la metodología Design Thinking.....	31
1.6 Fundamentación Legal: Ley general de Instituciones del sistema financiero ecuatoriano ..	31
1.6.1 Cuentas corrientes	31
1.6.2 Cheque	32
1.6.3 Cheque posfechado	32
1.6.4 Cheque protestado.....	32
1.6.5 Sobregiro.....	33
1.6.6 Ley de cheques Ecuador	33
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL SERVICIO DE COMUNICACIÓN DE CAMARA DE COMPENSACIÓN DE BANCO PICHINCHA C.A.....	36
2.1 Enfoque de la Investigación	36
2.2 Alcance de la Investigación.....	36
2.3 Declaración y justificación del diseño de la investigación.....	36
2.3.1 Investigación no experimental	37
2.3.2 Investigación narrativa.....	37
2.4 Métodos empleados y sus propósitos	37
2.5 Técnicas e Instrumentos de la investigación	38
2.5.1 Técnicas de Investigación	38
2.5.1.1 Técnica de Encuestas.....	38
2.5.1.2 Técnica Entrevista de profundidad.....	39

2.5.2 Instrumentos de Investigación	39
2.5.2.1 Conceptualización de variables:	39
2.5.2.2 Cuestionario:.....	39
2.5.2.3 Validación del cuestionario:	39
2.5.2.4 Confiabilidad del cuestionario:.....	40
2.5.2.5 Guía de la entrevista	40
2.6 Población y muestra.....	40
2.6.1 Población.....	40
2.6.2 Muestra	41
2.7 Declaración y justificación del diseño de investigación.....	41
2.7.1 Justificación del diseño de la investigación	41
2.8 Presentación y Análisis de resultados del estudio diagnóstico.....	43
2.8.1 Análisis de resultados de la encuesta	43
2.8.2 Análisis de resultados de la entrevista	48
CAPITULO 3: PRESENTACION Y VALIDACION DE LA PROPUESTA	51
3.1 Presentación de la Propuesta	51
3.2 Propósitos y objetivos de la Propuesta	51
3.2.1 Objetivo General.....	52
3.2.2 Objetivos Específicos.....	52
3.3 Fundamentación de la Propuesta	53
3.4 Desarrollo de la Propuesta.....	53
3.4.1 Empatizar	53
3.4.2 Definir	54
3.4.3 Idear	55

3.4.4 Prototipo.....	56
3.4.5 Prueba	64
3.5 Medición experiencia del cliente.....	65
3.6 Análisis de Viabilidad	67
3.6.1 Validación de la Propuesta (factibilidad técnica, económica, operativa)	68
3.6.2 Cronograma de actividades propuesta plan de acción	70
3.6.3 Presupuesto presentación Propuesta plan de mejora	72
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXOS	80

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tabla de inhabilidad en cuentas corrientes Superintendencia de Bancos y Seguros	4
Tabla 2 Ponderación cualitativa y cuantitativa de las respuestas	38
Tabla 3 Resultados W de Kendall (primera y segunda ronda).....	40
Tabla 4 Fiabilidad del Instrumento	40
Tabla 5 Análisis de viabilidad de la propuesta del plan de mejora	67
Tabla 6 Cronograma presentación y consideración plan de mejora.....	71
Tabla 7 Costos estimados presentación Plan de mejora.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Inclusión Financiera en la zona Andina.....	2
Figura 2 Flujo actual Cámara de compensación.	6
Figura 3 Net Promoter Score.....	21
Figura 4 Funcionalidad de la omnicanalidad	23
Figura 5 Fases del método Design Thinking.....	30
Figura 6 Pasos para diseño de plan de mejora basados en la metodología Design Thinking.	42
Figura 7 Levantamiento de Información cuenta corriente	43
Figura 8 Levantamiento de Información sobregiro.....	43
Figura 9 Levantamiento de Información cheques protestados.....	44
Figura 10 Levantamiento de Información manera actual comunicación cámara de compensación	44
Figura 11 Levantamiento de Información percepción proceso actual comunicación cheques en cámara	45
Figura 12 Levantamiento de Información emoción tiempo para deposito.....	45
Figura 13 Levantamiento de Información recomendación a terceros apertura cuenta corriente ...	46
Figura 14 Levantamiento de Información alterativas de comunicación	46
Figura 15 Levantamiento de Información ventaja información en línea	47
Figura 16 Levantamiento de Información recomendación innovación proceso de comunicación	47
Figura 17 Beneficios de una Compensación Eficiente de cheques	51
Figura 18 Acciones Design Thinking.....	52
Figura 19 Customer Journey Map acción definir según método Design Thinking	54
Figura 20 Worst possible idea acción idear según método Design Thinking	55
Figura 21 Pantalla Principal dispositivo telefónico.....	57

Figura 22 Prototipo Página Principal Pichincha App.....	58
Figura 23 Prototipo Resumen consolidado cheques en cámara de compensación	59
Figura 24 Prototipo Consulta dificultad acceso servicio.....	59
Figura 25 Prototipo Consulta satisfacción con el servicio financiero.....	60
Figura 26 Prototipo Agradecimiento utilización del servicio	60
Figura 27 Prototipo SMS Informativo deposito cheque cámara	61
Figura 28 Consideración cheques cámara inicio jornada.....	61
Figura 29 Prototipo SMS informativo consideración cámara inicio jornada.....	62
Figura 30 Prototipo Correo informativo consideración cámara inicio jornada.....	63
Figura 31 Propuesta Flujo cámara de compensación	65
Figura 32 Prototipo Introducción al nuevo servicio de consulta de cheques en cámara.....	66
Figura 33 Prototipo Introducción a la Innovación de servicios de comunicación	66



LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1.Operacionalización de categoría: experiencia del cliente

Anexo 2.Operacionalización de categoría: Servicio de comunicación de consideración de cámara

Anexo 3.Proceso para la Validación del Instrumento (Método Delphi) y W de Kendal

Anexo 4.Confiabilidad del instrumento de encuesta

Anexo 5.Formato de encuesta

Anexo 6.Formato de Entrevista a clientes

Anexo 7.Formato de Entrevista a Jefe de Agencia

Anexo 8.Tarifario vigente 2024 Banco Pichincha C.A

Anexo 9.Validación de la Propuesta canje nacional

Anexo 10.Validación de la Propuesta Jefe Zonal área comercial

INTRODUCCIÓN

Con la evolución del tiempo, las empresas alrededor del mundo se han visto en la necesidad de buscar alternativas que le permitan ganar competitividad en el mercado y a su vez, mejorar la experiencia de sus clientes, de ahí surge la importancia de mejorar la calidad en el servicio ofrecen las instituciones, independientemente sea la empresa pública, privada, multinacional, gran empresa, mediana o pequeña, con actividades industriales o de servicios, todos los miembros de la empresa están implicados en el servicio al cliente.

Aquí es donde las empresas que ofrecen productos o servicios similares intentan encontrar varias formas efectivas de destacarse entre los competidores de su entorno. Dicho esto, es importante brindar una excelente experiencia al cliente para llegar a nuevos compradores a través de referencias y recomendaciones de los usuarios de la empresa. El objetivo de la experiencia del cliente es lograr la satisfacción en toda la relación que un consumidor mantiene con una empresa a lo largo de su recorrido de compra (Paez, 2022).

En este ámbito competitivo, el sistema financiero representa crecimiento y desarrollo económico para la misión del Grupo del Banco Mundial, con el objetivo de aliviar la pobreza y aumentar la prosperidad económica de cada país. La estabilidad financiera es crucial, tanto a nivel mundial como nacional, ya que genera empleos y mejora la productividad. Da a la gente la confianza para ahorrar e invertir. El sistema bancario permite un flujo eficiente de fondos hacia un uso más productivo de los fondos, apoya a los gobiernos en la obtención de capital de inversión y acelera los pagos de forma segura a través de las fronteras, a través de transferencias internacionales a través del sistema financiero, conectando a las familias independientemente del país donde se encuentren.

El sistema financiero constituye un eje fundamental para el desarrollo económico de todo país, ya que se refiere a la calidad de vida de sus habitantes y, a su vez, al crecimiento de la economía. Por tanto, se entiende por inclusión financiera el acceso a una cuenta de ahorro, financiación de crédito y seguros para personas y empresas que se encuentren en situación de vulnerabilidad y adquisición voluntaria (Banco Mundial, 2022).

Su importancia en el ámbito económico y social deriva de su capacidad para mitigar la pobreza y mejorar la distribución del ingreso y la riqueza entre la población. En este contexto, el sistema financiero juega un papel fundamental, ya que las instituciones ofrecen productos y servicios que buscan adaptarse a las necesidades de los usuarios, con el fin de incrementar su bienestar

financiero. De esta manera, las instituciones financieras desempeñan un papel vital en los esfuerzos por crear y diseñar productos y servicios de calidad entregados de manera responsable y sostenible. Aquí nació la transformación digital del sector bancario, que vio la necesidad de acelerar su avance con la pandemia, se evidenció que logró impulsar las microfinanzas, los pagos y créditos digitales y la inclusión financiera de mujeres, jóvenes y personas en situación de pobreza (Rohini, 2020). El acceso a la financiación crediticia mejora el bienestar general de un país, ya que permite a las personas prosperar y gestionar mejor sus necesidades económicas, aumentar sus oportunidades y mejorar su nivel de vida. Cuando todas las personas están incluidas en el sistema financiero, les resulta más fácil gestionar el consumo de cualquier tipo de origen, el pago de sus obligaciones con terceros y el ahorro; tener un mayor acceso a financiación para vivienda, atención sanitaria y acceso a la educación; iniciar un negocio y ser beneficiarios de mecanismos de seguros para protegerse de las crisis que pudieran presentarse. Financiar un préstamo también ayuda a adquirir condiciones justas, distribuyendo mejor la riqueza. A continuación se presenta los principales resultados, aquí se destaca la comparación que se hace entre regiones con relación a la proporción de personas mayores a 15 años que poseen activa una cuenta de ahorros en una institución financiera, da una muestra de 4 países de América Latina (Perú, Colombia, Bolivia, Ecuador como se muestra en la figura 1), con 1.200 encuestas por cada país, en donde se puede evidenciar el nivel de educación financiera y como los habitantes han decidido tener una cuenta bancaria según (Fonseca, 2024).

Figura 1

Inclusión Financiera en la zona Andina



Nota. Este grafico representa la Inclusión financiera en la zona andina, porcentaje de la población que posee una cuenta bancaria. Tomado de *Banco Mundial* (2022).

El sistema financiero ecuatoriano está compuesto por bancos y cooperativas de ahorro y crédito, cada uno de ellos con una participación importante en cada segmento de clientes, aunque la

dolarización constituye una fuente importante para la economía ecuatoriana, los riesgos de liquidez son altos debido a la capacidad limitada del banco central para proporcionar y respaldar liquidez. El sistema financiero de Ecuador es generalmente resistente a shocks macrofinancieros adversos, ya que algunas instituciones presentan vulnerabilidades significativas en términos de solvencia y liquidez. Fortalecer la capitalización de los fondos, reconocer rápidamente las pérdidas por deudas incobrables y abordar las instituciones inestables son esenciales para preservar y mantener la confianza es un desafío para el Banco Central Ecuatoriano (Romano, 2023).

Ecuador es un país que ha avanzado en la profundización de la inclusión financiera, contribuyendo a la sostenibilidad ambiental, promoviendo el encadenamiento productivo y creando innumerables fuentes de empleo. Entre los productos que ofrece la Banca privada se tiene créditos de consumo, comerciales, de vivienda y microcréditos, cuentas corrientes, de ahorros, depósitos a plazo, fondos de garantía, de inversión, negocios fiduciarios, seguros entre otros, en donde Banco Pichincha es líder indiscutible. Es un exitoso ejemplo de cómo los bancos comerciales tradicionales pueden profundizar sus servicios financieros desde la base de la pirámide y lograr una inclusión financiera realmente competitiva y eficiente, en términos de cobertura y rentabilidad. Una de sus fortalezas es la orientación por brindar un servicio personalizado que marque la diferencia, con una banca móvil de fácil acceso y manejo, que haga de esta aplicación una experiencia inigualable para el cliente.

Entre los productos que mayormente los clientes solicitan, están las cuentas corrientes para el manejo operativo de sus negocios, pues utilizan un cheque como medio de pago, como el efectivo o la tarjeta de crédito. Este documento es emitido por el titular de una cuenta bancaria a nombre de otra persona, para que pueda utilizar la cantidad de dinero indicada en el cheque. Es decir, es una forma de pagar una suma de dinero sin necesidad de utilizar efectivo, pero que sucede cuando no tienen claro el manejo de su chequera, esto incurre en el giro de este documento sin una administración adecuada de sus fondos, pues generalmente otorgan cheques post fechados, que, en reiteradas ocasiones, el beneficiario no respeta la fecha de cobro, adelantándose al depósito de estos documentos, ocasionado que el girador no tenga los fondos necesarios en sus cuentas, produciendo en muchas ocasiones, que estos se protesten.

Dentro de lo estipulado en la ley de cheques regida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, cuando un usuario cuentacorrentista incurre en el nivel de protestos, corre el riesgo de cierre de sus

cuentas y la inhabilidad de sus firmas, conforme a las características que sus cuentas poseen como se muestra en la tabla 1:

Tabla 1

Tabla de inhabilidad en cuentas corrientes Superintendencia de Bancos y Seguros

NO INHABILITADOS ANTERIORMENTE			
CASO	No. DE CUENTAS CORRIENTES	LÍMITE DE PROTESTOS	INHABILIDAD POR INCURRIR EN EL LÍMITE
A	1 Cuenta	4	1 mes
B	2 Cuentas o más	8	1 mes
REHABILITADOS POR PRIMERA VEZ			
CASO	No. DE CUENTAS CORRIENTES	LÍMITE DE PROTESTOS	INHABILIDAD POR INCURRIR EN EL LÍMITE
A	1 Cuenta	3	1 año
B	2 Cuentas o más	6	1 año
REHABILITADOS POR SEGUNDA OCASIÓN			
CASO	No. DE CUENTAS CORRIENTES	LÍMITE DE PROTESTOS	INHABILIDAD POR INCURRIR EN EL LÍMITE
A	1 Cuenta	2	3 años
B	2 Cuentas o más	4	3 años

Nota. Se muestra los tipos de inhabilidad conforme a las características y naturaleza de las cuentas corrientes que el usuario posee. Tomado de *Superintendencia de Bancos y Seguros* (2014).

Al evidenciar el alto nivel de cheques protestados, sabiendo que se debe a diferentes causas, no solamente por una mala administración de fondos, sino que se ha observado que una parte fundamental es una falta de comunicación acertada y anticipada para que el cliente pueda conseguir el monto necesario para cubrir los fondos suficientes y cubrir sus obligaciones, se busca el desarrollo de las mejores alternativas para apoyar al cliente en este proceso.

Dar un valor agregado en cada servicio, a través de la utilización de un sistema de comunicación omnicanal hace que este servicio sea diferenciado, sin necesidad de salirse de las políticas Institucionales alineadas a las impuestas por el órgano regulador, en este caso la Superintendencia



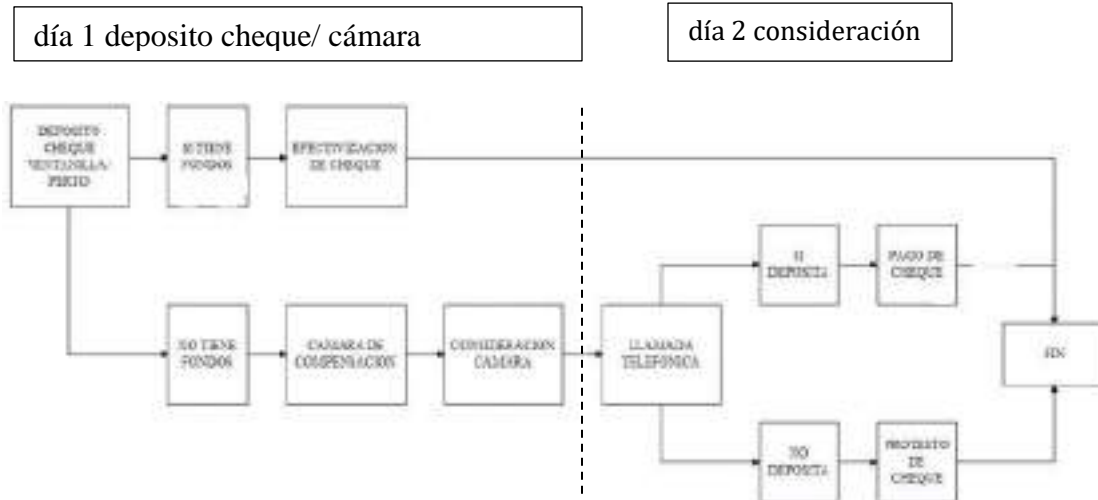
de Bancos y Seguros y la ley de cheques, en los cuales Banco Pichincha debe regirse a sus parámetros, sin embargo, no existe un impedimento de hacer lo mismo, pero de mejor manera, utilizando los recursos ya existentes, pero de una manera más Innovadora, ya que un proceso de comunicación dentro de las organizaciones pueden adquirir ventajas competitivas, utilizando adecuadamente la información que se posee, hay que transmitirla de manera clara y oportuna para que exista una adecuada comprensión, sea a través de un sistema o de manera verbal, siempre manteniendo un propósito.

Es ahí donde nace la importancia de replantear la forma de llegar de mejor manera hacia el cliente, de ser más asertivos en la manera de comunicarnos, siendo más cálidos y efectivos en cada proceso, cuidando cada detalle en saber cómo comunicarnos con ellos, ya sea para ofrecer un producto, o solicitar el cumplimiento de una obligación. Pero que sucede cuando no se posee un canal adecuado para informar al cliente o no se explota de manera adecuada los medios tecnológicos que la institución ha diseñado para ofrecer a los clientes, de aquí nace la necesidad de dar atención a ese proceso descuidado, buscando la mejor alternativa de Innovación al proceso de comunicar al cliente que ingresaron cheques, los cuales deben ser cubiertos en los tiempos que Banco Pichincha y la Superintendencia de Bancos y Seguros exige, pues de debe tomar en cuenta que, muchos clientes están acostumbrados a girar cheques posfechados, pero que sus beneficiarios no respetan la fecha acordada, ocasionando que requieran cubrir los valores de manera inmediata para evitar que sus cheques se protesten, pues un proceso descuidado causa un cliente insatisfecho que a largo plazo representa pérdida para la institución por la desvinculación de sus usuarios, pues no solamente poseen cuentas corrientes, sino también productos de crédito que generan intereses a favor del Banco.

A continuación, se presenta el actual sistema que Banco Pichincha utiliza en el proceso de cheques en cámara de compensación, desde el ingreso del cheque desde su depósito hasta el desenlace, sea el pago o protesto de este. En la figura 2 se relata el actual proceso que se maneja desde el origen del depósito hasta su pago o protesto, como primera descripción, se evidencia que, en el caso de tener fondos, se efectiviza y termina el flujo, en caso de no tener fondos pasa a cámara de compensación, a día siguiente, se considera la cámara, el asesor comunica al cliente y solicita el depósito, si el cliente deposita se paga, caso contrario, si no deposita, se protesta.

Figura 2

Flujo actual Cámara de compensación



Nota. Se ilustra el flujo actual desde el deposito hasta el pago o protesto del cheque.

Ante lo expuesto, se requiere buscar la mejor alternativa que calce a la necesidad de apoyar al cliente en el manejo y administración de sus cuentas corrientes para evitar protestos y garantice la permanencia en el sistema financiero.

Planteamiento del Problema

Partiendo de la situación problemática descrita, se ha planteado la siguiente interrogante, la cual conducirá a la búsqueda de la mejor alternativa de solución:

- ¿Cómo se puede mejorar el proceso comunicación en el servicio de consideración de cheques en cámara y transferidos para ofrecer una mejor experiencia al cliente de Banco Pichincha C.A?

Para dar respuesta a la interrogante anterior, es menester realizarnos las siguientes sub-interrogantes:

¿Qué impacto genera una comunicación no acertada de cheques en estado de cámara y transferidos en la experiencia del cliente de Banco Pichincha C.A?

¿Qué ha hecho Banco Pichincha C.A para mejorar la experiencia del cliente en el proceso de consideración de cheques en cámara y transferidos de los clientes?

¿Qué aspectos se debe considerar para diseñar un plan de mejora que impacte positivamente al cliente en el servicio brindado y disminuya el nivel de cheques protestados?

¿Cuál sería el mejor método basado en la Innovación que permita utilizar las bondades de la tecnología para mejorar el proceso de comunicación?

Partiendo de la importancia en la experiencia que se espera que el cliente tenga en cada interacción con el Banco, se da énfasis a la calidad de comunicación que se debe brindar, pues este proceso es el eje fundamental para que cualquier negocio sea exitoso. Sin una comunicación efectiva, las empresas no pueden esperar que sus clientes estén satisfechos, esta es una cuestión indispensable para crear relaciones comerciales duraderas, incrementar la fidelización. Toda interacción con el cliente en parte clave para aumentar la satisfacción o rechazo, por ello es indispensable escuchar y atender sus necesidades, comprendiendo y ofreciendo las mejores alternativas, creando un plan de comunicación que permita ser más cálidos y cercanos.

Objetivo general y específicos

Es así, como nace el principal objetivo para el presente proyecto de Investigación:

Determinar como un sistema de comunicación integral para el servicio de consideración de cheques en cámara y transferidos incide en la experiencia del cliente de Banco Pichincha C.A

Para lograr llevar a cabo el principal objetivo, es importante determinar los siguientes objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente la importancia del servicio al cliente, el proceso de comunicación y su impacto en la experiencia.
2. Analizar el proceso consideración de cámara de compensación actual, para la determinación falencias relacionadas a los servicios de comunicación.
3. Proponer un plan de mejora basado en la Innovación tecnológica omnicanal apoyada en el método Desing Thinking para el proceso de comunicación.

Una vez que se ha realizado el planteamiento del problema, se ha definidos las categorías a las cuales se va a enfocar el estudio de la presente investigación:

Proceso de comunicación en el servicio de consideración de cheques en cámara y transferidos: Es la manera actual se transmitir al cliente que tiene que cubrir una obligación inmediata, para evitar que se protesten sus cheques girados y presentados al pago.

Experiencia del cliente: Emoción y sentimiento causado al recibir un producto o servicios, que en ocasiones se transforman en sentimientos guardados en los recuerdos de un usuario.

Idea a defender

El diseño de un plan de mejora en el proceso de comunicación de cheques en cámara de compensación disminuirá el nivel de protestos lo que impulsará la experiencia del cliente en el servicio que ofrece Banco Pichincha C.A.



Metodología de la Investigación

Los elementos metodológicos que delimitan la presente investigación se definen a partir de las categorías que forman parte del diseño: Proceso de comunicación y Experiencia del cliente.

Es así que en la metodología empleada para llevar a cabo la presente investigación, es un enfoque mixto, pues esta metodología permite combinar los métodos cualitativos y cuantitativos de los resultados, permitiendo realizar una indagación más amplia sobre el tema de estudio y se oriente a la obtención más precisa de los datos utilizados, adicional permite una mayor flexibilidad, ya que, al combinar ambos métodos de investigación, la investigadora puede ajustar el enfoque según sea necesario para obtener los mejores resultados. La validación se logró a través de la triangulación de los métodos utilizados, presentando los resultados de forma comprensible para poder interpretarlos.

El alcance del presente proyecto fue exploratorio descriptivo, pues según Fidas y Arias (2006), este alcance exploratorio es un tipo de investigación utilizada para estudiar un problema que no está claramente definido, pues muestra aspectos relacionados con un problema particular o situación poco conocida, mientras que la investigación descriptiva profundiza y logra caracterizar la situación objeto de estudio, se utilizó con el propósito de comprender el origen del alto nivel de cheques protestados y la causa del porque el cliente no anticipa sus depósitos para cubrir los cheques que ingresan a cámara de compensación, causando que los cheques se protesten.

El diseño aplicado fue no experimental y narrativo, en el caso del experimental es posible visualizar el problema determinado en su estado natural, para luego analizar sus causas, sin manipular deliberadamente las variables, observando los fenómenos tal como ocurren en su estado natural para luego analizarlos, mientras que el diseño narrativos contribuye a la estructuración de experiencias emocionales a través de la organización de los elementos del relato y la integración de las dimensiones individuales, contextuales y sociales que intervienen en un proceso según Sampieri y Mendoza (2020), de esta manera se tienen datos muy preciados.

En los métodos seleccionados para desarrollar el plan de mejora para el proceso de comunicación de cheques en cámara de compensación de Banco Pichincha C.A se apoyó en los métodos inductivo – deductivo ya que se observaron las causas que generan el problema objeto de estudio de una mala experiencia del cliente a través de un método deductivo que permitan llegar a obtener conclusiones coherentes al caso, así mismo, se busca enlazar lo que sugiere la parte teórica con los llevado a la práctica mediante el diseño del plan de mejora como parte del método deductivo llevados a cabo a

partir del empleo de métodos empíricos como la entrevista y encuestas realizadas a clientes cuentacorrentistas y colaboradores. Para lo que se define como población clientes que poseen cuentas corrientes habilitadas en el segmento Pymes zona centro Oriente de Banco Pichincha C.A, los cuales están conformados por 3538 cuentacorrentistas activos y de los cuales se aplicó un muestreo a conveniencia, dando un total de muestra de 163 clientes de cuentas corrientes de la agencia Pelileo, por la disponibilidad y accesibilidad de la investigadora a los datos de esta agencia. De igual manera se utilizó un método estadístico donde se utilizaron y analizaron valores a través de la herramienta estadística Datatab utilizando W de Kendall para obtener el nivel de validación del instrumento a utilizarse. También se utilizó en el método de expertos DELPHI, pues este último es una técnica de consulta interactiva basada en el juicio intuitivo de un grupo de expertos para llegar a un conceso fundamentada en opiniones sobre un tema específico.

Principales aportes de la Investigación

Como principal aporte de la investigación es la contribución de ideas que permita innovar la tradicional manera de comunicarse con el cliente para dar a conocer los cheques que ingresaron a cámara de compensación, lo que permitirá que la experiencia del cliente mejore de manera significativa. Dichas ideas nacen de los usuarios internos y externos de Banco Pichincha C.A, quienes conocen el proceso actual y requieren la utilización de los diferentes canales tecnológicos como alternativa que se convierta en un valor agregado y diferenciado al servicio, convirtiéndose en una poderosa arma competitiva dentro del sistema financiero.

Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica

En un escenario de brindar un servicio diferenciado, nace y crece la importancia de crear alternativas para informar de una manera acertada al cliente acerca de todos los productos que una empresa ofrece, independientemente si genere o no rentabilidad, la parte esencial es otorgar un servicio exclusivo, más aún si se cuenta con todos los recursos para su implementación, pues llegar a cubrir las necesidades del usuario es parte fundamental para lograr robustecer el servicio, de esta manera se lograra hacer la diferencia entre las instituciones financieras que brindan el mismo servicio, afianzando la confianza y fidelidad del cliente.

Descripción de contenido de los capítulos

El presente trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

Introducción, donde se hace una descripción del contexto a nivel global y específico del sistema financiero y como ahonda sus esfuerzos para llegar al usuario con productos competitivos que les

permitan mantenerse liquidas en el medio donde se desenvuelven y posterior descripción de la problemática objeto de investigación, también se relata el planteamiento del problema, objetivos de la investigación, metodología empleada, enfoque, alcance, diseño y los métodos utilizados para el desarrollo del presente proyecto. También hace una breve descripción de la importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica con referencia a las alternativas planteadas.

En el capítulo 1, se describe el marco teórico que engloba las Categorías objeto de estudio, basados en diferentes conceptos expuestos por varios autores y trabajos de investigación, donde se puede evidenciar el servicio de comunicación y experiencia del cliente son parte fundamental para el crecimiento y desarrollo de una empresa, la migración del servicio de comunicación a la Omnicanalidad como parte de la innovación tecnológica, propia de un mercado más demandante y exigente. También se describe los principales artículos que enmarca la Ley de Cheques que rige en el Ecuador regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

En el capítulo 2, se hace referencia a la metodología donde se detalla el enfoque, diseño, tipo de investigación, métodos empleados, población y muestra, técnicas de recolección de información para llevar a cabo la investigación del problema objeto de estudio. También describe el proceso de validación del instrumento de encuesta y entrevista.

Posterior se presenta la tabulación e interpretación de resultados de la encuesta aplicada mediante gráficos estadísticos que permitan entender e interpretar los datos obtenidos, así como también las respuestas a las entrevistas aplicadas.

En el capítulo 3 se describe y detalla la Propuesta, donde se expresan las ideas que enmarcan el Plan de mejora en el servicio de comunicación orientado en la innovación basado en la Omnicanalidad apoyado bajo el concepto del método Design Thinking, el cual está centrada en el usuario y su capacidad de buscar soluciones que nacen de las ideas de los colaboradores de una Institución y los clientes, en base a esto se presenta diferentes prototipos para la consulta del cliente en Pichincha App, ejemplos de SMS con el contenido del mensaje, correo informativo, todo esto con el propósito que sea en tiempo real, así como también el flujo de proceso propuesto donde se evidencia la función que representaría la propuesta dentro del proceso de cámara de compensación de cheques.

Finalmente, se describe las conclusiones del desarrollo del proyecto, recomendaciones y referencias bibliográficas.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes Investigativos con énfasis en la experiencia del cliente y la Comunicación

De acuerdo con la revisión efectuada a algunos antecedentes investigativos relacionados con la importancia de la calidad del servicio al cliente, su enfoque en un servicio y gestión de calidad, y la importancia de la Omnicanalidad en el proceso de comunicación, se describe a continuación algunos estudios realizados, los cuales fueron un apoyo trascendental para el desarrollo del presente proyecto.

La experiencia y la satisfacción del cliente se presentan en forma de sensaciones, sentimientos, conocimientos y comportamientos. Según este estudio, la experiencia afecta a la satisfacción, la confianza y la lealtad (Sahin, 2011).

En primer lugar, el proyecto desarrollado por Camacho (2023), en su trabajo de investigación: Gestión de la calidad e impacto en la satisfacción del cliente de la empresa La Manzana Rota de Ambato, para llevar a cabo su investigación se basó en la investigación bibliográfica y de campo, utilizando la investigación descriptiva y correlacional. Como técnica de recolección de información llevo a cabo una encuesta a 65 clientes mediante 10 interrogantes para conocer su opinión y punto de vista con relación a la satisfacción del servicio otorgado por la empresa.

Su objetivo fue determinar cómo la gestión de la calidad afecta la satisfacción del cliente, luego de desarrollar su proyecto, estableció que el fracaso de la empresa radica en la entrega oportuna de reparó equipos, generando molestias a sus clientes, provocando que sus niveles de ingresos disminuyan. Entre los principales resultados surgió que, para combatir este problema, se consideró oportuno implementar el Customer Journey Map Instrument, una herramienta que permite mejorar la experiencia del cliente, ya que está enfocada a la gestión empresarial a través de un mapa que traza los primeros contacta y emprende un viaje hasta el final del proceso, definiendo eventos clave, motivaciones y problemas dentro del viaje. Permitiendo así realizar las correcciones necesarias en cada uno de los aspectos que van desde que el cliente ingresa al local hasta que sale con el equipo reparado. Concluye que la gestión de la calidad se centra en la satisfacción del cliente y que para ello se debe implementar prácticas de mejora para garantizar la calidad del servicio.

Por otra parte, en la investigación de Miranda y Arcentales (2019), con su trabajo denominado: Calidad del servicio y su impacto en la fidelización del cliente en las empresas telefónicas ecuatorianas 2019, el objetivo fue encontrar la dependencia de la calidad del servicio desde el punto

de vista de la fidelidad del cliente. Los autores utilizaron para su estudio los métodos de enfoque mixto, investigación bibliográfica y de campo, llevaron a cabo una encuesta a 390 usuarios mediante un cuestionario de 28 preguntas validadas por 3 profesionales expertos y probada mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Concluyen que la calidad y la lealtad del cliente tienen una correlación positiva muy estrecha, ya que la calidad del servicio según las dimensiones propuestas tiene un impacto en la lealtad del cliente. de los operadores telefónicos ecuatorianos, por lo que sus estrategias deben estar enfocadas y encaminadas a generar y mejorar la calidad de sus servicios, a través de la generación de nuevas experiencias, buscando así crear conexiones entre los clientes y la empresa, satisfaciendo las necesidades de sus suscriptores y obteniendo así la recomendación de los servicios ofrecidos.

También se ha citado el trabajo investigativo de Naranjo (2020), donde su tema es: La calidad del servicio y satisfacción de los usuarios en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), tuse baso en un enfoque cuantitativo basado en un modelo de estudio descriptivo objetada en la investigación de campo, exploratoria, correlacional, bibliográfica y documental, llevo a cabo 382 encuestas mediante un cuestionario de 14 interrogantes.

Su objetivo principal fue determinar la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del usuario, subrayando la importancia de correlacionar la satisfacción del usuario con la asistencia recibida en las estructuras del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social dentro de las ventanillas de atención al usuario. Se enfatiza que se debe poner énfasis en brindar servicios excelentes. Para lograr este objetivo se debe contar con profesionales altamente capacitados y calificados en el trabajo que realizan diariamente, tecnología acorde al entorno en el que se desarrollan las actividades, información actualizada y veraz. Recomienda planificar y rediseñar los componentes de los servicios en línea que ofrece la institución para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios.

Ahora, se hace referencia al trabajo desarrollado por Matteucci y Canabal (2018), con su tema la importancia de la omnicanalidad en las grandes empresas, basando su trabajo de investigación en un enfoque de carácter cualitativo y cuantitativo, utilizando la investigación bibliografía y de campo, llevando a cabo un cuestionario de 15 interrogantes a 15 usuarios. Se enfocó en observar y comprender la importancia de aplicar la omnicanalidad en las empresas para que logren un mayor desarrollo y adaptación a los avances tecnológicos del mundo, donde su objetivo comprenda y visualice la importancia de la aplicación. de la omnicanalidad como estrategia de comunicación

para que puedan lograr un mayor desarrollo y adaptación a los cambios tecnológicos que el mundo requiere, esto tiene un impacto en todas las áreas de las organizaciones. Se destaca que, a través de esta herramienta, intentamos compactar los límites entre el espacio físico y el digital, y que los límites entre ambos son cada vez más invisibles, proponemos estrategias que beneficien a los consumidores y a la fuerza de ventas, tratando en última instancia de lograr una alta rentabilidad para la empresa.

Estos investigadores subrayan que el futuro no depende del presente y menos aún del pasado; la omnicanalidad tendrá un desarrollo autónomo y devastador, haciéndola prácticamente impredecible. La velocidad con la que ocurren los acontecimientos y la rapidez de la comunicación integrada no dejan lugar a grandes reflexiones. Señalan que si queremos alejarnos de estrategias pasadas que no contribuyen a los objetivos de la empresa y no lo harán en el futuro, será necesario eliminarlas.

Por otro lado, Altamirano (2013) en su trabajo de investigación: Sistema de comunicación para la transmisión de información entre la matriz y la Sucursal de la distribuidora de materia de construcción FREVI en la ciudad de Ambato, para desarrollar su estudio, empleó un enfoque mixto de tipo descriptivo y de campo con alcance aplicativo. Llevo a cabo 20 encuestas a los empleados de la empresa mediante 12 interrogantes relacionadas con el problema objeto de su estudio. Su objetivo principal fue analizar el sistema de comunicación y su influencia en la transferencia de información, revisando el sistema actual para proponer un sistema de comunicación adaptable a las necesidades demandantes. Propone utilizar un sistema que sea apto para tener una adecuada capacidad de transferencia de información que soporte la empresa rediseñando el equipo inalámbrico.

También se hace referencia a la investigación realizada por Juárez (2022) con su proyecto de investigación el proceso de comunicación orientado a la calidad, desarrollo su estudio mediante un enfoque cualitativo y cuantitativo, orientando en la investigación de campo y exploratoria, teniendo como objetivo diseñar un proceso de comunicación orientado a la calidad en el servicio público. Para llevar a cabo su investigación desarrollo una encuesta a 112 usuarios mediante un cuestionario basado en 10 interrogantes relacionados con la comunicación y la calidad en el servicio.

Su objetivo principal es desarrollar un sistema en la unidad de comunicación que permita mejorar la gestión de calidad mediante el diseño y aplicación de un proceso de soporte en el sistema de comunicación de calidad basados en las normas ISO 9001:2008, donde recomienda fortalecer el

área de comunicación con la creación de una dirección que se ocupe directamente del tema y se asigne un presupuesto para la misma.

La investigación realizada por Franco (2016) en su trabajo de investigación: Análisis del proceso comunicativo interinstitucional entre la Secretaria de Gestión de Riesgos y el Municipio de Guayaquil, realizó su investigación mediante un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, como técnica de información realizó una encuesta a 61 empleados utilizando 16 interrogantes, utilizó la técnica de Focus Group para conocer las opiniones y puntos de vista basados en las necesidades de la empresa para mejorar el proceso de comunicación. Dentro de sus principales resultados obtuvo que los componentes del sistema no se centran en los procesos de comunicación sino en las áreas de gestión de riesgos, por ello recomienda establecer canales fuertes de comunicación y desarrollar un plan de comunicación estratégico para consolidar al sistema Nacional descentralizado de gestión de riesgos.

La investigación elaborada por Balarezo (2014) en su trabajo de investigación la comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional, donde estableció como objetivo principal estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional sobre el desarrollo de la empresa, para llevar a cabo la investigación el autor utilizó un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental y con un alcance descriptivo y explicativo. Como técnica de recolección de datos llevó a cabo una encuesta realizada a 16 funcionarios de la empresa mediante un cuestionario de 12 preguntas. Dentro de sus principales resultados obtuvo que las falencias que presenta la comunicación organizacional están repercutiendo en la coordinación de actividades de la institución ocasionando una baja productividad, recomienda diseñar estrategias para el mejoramiento de comunicación que permita desarrollar con normalidad las funciones organizacionales.

Por otro lado la investigación realizada por Viera (2016) en su trabajo titulado: Estrategias de comunicación interna del GADMA-C y su incidencia en el desarrollo institucional tiene como objetivo proponer estrategias de comunicación interna para el fortalecimiento del desarrollo de funciones de los colaboradores. Para el desarrollo de la investigación utilizó el método cualitativo con enfoque analítico sintético, se utilizó un diseño histórico descriptivo. Como técnica de investigación se llevó a cabo un cuestionario a 56 colaboradores aplicando 10 preguntas que permitan determinar el origen del problema y conlleven a crear alternativas de solución. Al llevar a cabo el cuestionario concluyó que la unidad de comunicación social se ve afectada por no contar



con estrategias de comunicación efectivas, para lo cual recomienda desarrollar y aplicar un plan de comunicación adecuado que permita mejorar el desempeño de los colaboradores de la institución. Se resalta el trabajo de investigación realizado por Villalva (2019) titulado: El cheque posfechado y la normativa legal del código orgánico monetario y financiero. Su objetivo principal fue analizar la utilización del cheque posfechado y su aplicación como instrumento mercantil ecuatoriano, donde el desarrollo de su trabajo le permitió determinar que este instrumento de pago es utilizado entre los comerciantes, pues este instrumento se entrega como muestra de garantía el cheque con una fecha posterior de cobro hacia un beneficiario.

Para determinar esta problemática utilizo el método cualitativo con una investigación de campo bibliográfico y documental apoyado en un enfoque descriptivo y exploratorio, para llevar a cabo su proyecto utilizo la técnica de recolección un cuestionario realizando a 96 comerciantes del mercado mayorista de Ambato realizando un cuestionario de 13 preguntas. Al concluir su investigación recomienda que el cheque posfechado sea reconocido como título ejecutivo, con el fin que tenga validez jurídica para garantizar su cobro.

Ante las investigaciones señaladas anteriormente, se deduce que, sin una comunicación adecuada efectiva, dinámica e innovadora, no se puede esperar satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, aspecto relevante e indispensable para crear relaciones duraderas, incrementar la lealtad, mantener el valor de la marca y atraer nuevos clientes. Una comunicación efectiva conlleva a la generación de una experiencia diferenciadora, marca un antes y un después para el cliente. Todos los estudios citados contribuyeron con conocimientos muy valiosos para el desarrollo del presente trabajo de investigación, aportando con instrumentos para el desarrollo de un plan adecuado de comunicación que permita mejorar la experiencia del cliente con relación al proceso de cámara de compensación de cheques.

1.2 Teoría del cliente

Según Klotler (2006), el cliente es una persona que solicita un producto o servicio, debido a una necesidad o deseo, y luego renuncia a lo que ha adquirido porque su necesidad ya ha sido satisfecha, o porque el producto ha logrado su objetivo, o debido a un cambio en sus gustos y preferencias por un producto o servicio, menciona además que esta teoría se basa en la idea de que los consumidores tienen preferencias y enfrentan restricciones presupuestarias, lo que significa que tienen que elegir entre diferentes alternativas.

También se toma la teoría de Thompson (2009) donde se menciona que el cliente es aquella persona, organización o empresa que voluntaria o espontáneamente compra o adquiere un producto o servicio que necesita o desea para sí o para terceros, por lo tanto, es la razón principal por la que se diseñan, crean, producir, fabricar y comercializar productos y servicios de distinta naturaleza; la decisión final de compra depende de ellos.

Así mismo, Brown (2022) menciona que el servicio al cliente consiste en gestionar la forma de atender al cliente, se trata de competir por los mercados, por los territorios, por los lugares donde se realizan las ventas, el servicio es un método de gestión que parte desde la cima de la organización.

Mientras que Moreno (2016) Identifica al cliente como alguien que compra los productos o servicios de una empresa, convirtiéndose así en un consumidor recurrente cuando realiza compras de forma habitual o en un cliente ocasional.

En definitiva, un cliente es alguien que solicita voluntariamente un producto o servicio, independientemente de su naturaleza, siempre elegirá en función de sus necesidades o preferencias y es aquí donde una empresa debe saber gestionar la atención para crear un recuerdo que genere experiencias.

1.2.1 Perfiles de clientes

Cliente es la persona que compra productos o servicios de una empresa. Al hacerlo, pretende satisfacer una necesidad, resolver un problema o satisfacer un deseo (Silva, 2022).

Identificar un perfil según Kotler (2006), debe ser el punto de partida para comprender lo que quiere el cliente. Existen diferentes perfiles de cliente, entre estos tenemos el usuario, el consumidor, el cliente, el aficionado. Cada uno de estos se define de la siguiente manera:

- Usuario: es la persona para quien se diseñan y crean productos y servicios para satisfacer sus necesidades o deseos.
- Consumidor: es la persona que compra un producto o servicio en cualquier mercado, pero no es fiel a ningún producto o servicio en particular, por lo que puede consumir cualquier otro producto para sustituir lo que una empresa puede ofrecer.
- Cliente: es la persona u organización que adquiere un producto o servicio.
- Fan: es un embajador de la marca que no sólo es un cliente, sino que también atrae nuevos clientes a una empresa o institución.

1.2.1.1 Tipos de clientes: Según Palomo (2022), existen diferentes tipos de clientes, entre los cuales se pueden citar:

- Cliente informado: es aquel que conoce todos los detalles de un producto o servicio, está lleno de argumentos y es muy consistente en la comunicación. Para tratar con este tipo de clientes conviene prepararse para mantener un enfoque minucioso y fluido y disponer de la mayor información y datos posibles para no cometer errores que dificulten cerrar la venta.
- Cliente impulsivo: muestra impaciencia, tiene poca paciencia a la hora de realizar una compra, es un cliente que compra si encuentra lo que busca, tratarlo requiere redoblar esfuerzos para ofrecerle un buen servicio.
- Cliente que discute: este tipo de cliente busca en la empresa motivos para discutir o quejarse, por lo que es importante demostrar empatía, confianza y escucha activa.
- Cliente indeciso: en muchas ocasiones suele ser incapaz de decidirse por sí solo a la hora de realizar la compra, requiere información y apoyo, una respuesta a sus inquietudes sin sobrecargarlo de respuestas.
- Cliente confundido: este tipo de cliente no tiene idea de qué comprar, no sabe explicar sus deseos o necesidades. Atender a este tipo de usuarios requiere paciencia y tranquilidad, prestando atención a las alternativas que se puedan ofrecer.
- Cliente silencioso: Es alguien que habla poco, pero escucha mucho, muestra interés por todo lo que le ofrece la empresa, se debe despertar su curiosidad para motivarlo a comunicarse más y mostrar interés.
- Cliente negociador: siempre quiere aprovechar las oportunidades y realizará la compra siempre que tenga claros los beneficios y demuestre que la empresa está dispuesta a negociar.
- Clientes embajadores de marca: son aquellos que expresan un alto nivel de fidelidad y lealtad a la marca y están muy satisfechos con el servicio prestado, por lo que suelen recomendar los productos o servicios que ofrece la empresa a familiares y amigos. Estos clientes demuestran un alto nivel de lealtad hacia una empresa o un producto en particular.



1.2.2 Como convertir a un cliente en un fan

Para convertir a un cliente en un fan según Silva (2022) se debe generar experiencias memorables e inolvidables, como, por ejemplo: Enamorarlos cada vez que interactúa con la empresa, ser amables y prestarles mucha atención, buscar proactivamente aquello que los haga felices, creando emociones positivas que queden impregnadas en sus memorias.

Dentro de las características de las emociones, según Vygotsky (2017) éstas son impulsos que motivan a las acciones, por lo que no es posible desconectarse de ellas o evitarlas, las emociones ayudan a reaccionar rápido de forma automática y son propias de cada persona, pues cada una de ellas es un mundo diferente, las vivencias están íntimamente ligadas a las emociones, ya que cada persona experimenta las emociones de forma particular.

Ante lo expuesto, se puede definir que para convertir a un cliente en un fan se debe crear experiencias positivas en cada interacción, sabiendo llegar a cada uno de ellos con aquello que los haga feliz.

1.2.3 Experiencia del cliente

Una experiencia para López (2021) es una forma de conocimiento proveniente de la observación, es decir, consecuencia de la experiencia de un hecho que nos ha sucedido en la vida, una experiencia que nos deja una huella que no es memorable por su importancia o su trascendencia, hay experiencias inolvidables, permanentes en la memoria, individuales y colectivas durante una compra.

La experiencia del cliente según Pennington (2016) es la percepción o un recuerdo, estos se generan a través de los diferentes momentos, interacciones y puntos de contacto que se mantienen con los clientes durante la venta de un producto o servicio recibido.

No es una experiencia única, sino todo lo contrario es la suma de todas las vivencias y vivencias que siempre ocurren de forma colateral porque implica la responsabilidad de todos los integrantes de una empresa (Alberto, 2021).

Por lo tanto, existen múltiples definiciones que describen la experiencia del cliente, concluyendo que es el recuerdo memorable que se genera en la mente del usuario o consumidor como consecuencia de la relación con la marca enfocada en las percepciones que tiene con un producto o servicio, la total satisfacción y reciprocidad de un usuario hacia una empresa y su recomendación.



1.2.4 Emociones como base de la experiencia

Existen 6 emociones básicas como base de la experiencia según Ekman (1972), entre ellas tenemos:

- Ira: emerge cuando la persona se ve sometida a situaciones que le producen frustración o le resultan aversivas.
- Asco: aversión producida por algo fuertemente desagradable o repugnante.
- Alegría: surge cuando se tiene una situación placentera o se alcanza una meta u objetivo.
- Miedo: emerge para evitar o escapar de situaciones que amenazan nuestro bienestar o nuestra supervivencia.
- Tristeza: decaimiento en el estado de ánimo habitual, con menor actividad cognitiva y conductual.
- Sorpresa: Reacción causada por algo imprevisto, novedoso o extraño. Favorece la intención, el interés y la curiosidad.

En base a las definiciones anteriores determinadas por Ekman (1972), como personas siempre recordamos con mayor intensidad los momentos intermedios donde la emoción fue más fuerte y el momento final, por eso es parte predominante lograr que el cliente recuerde esos momentos como algo positivo, que es el objetivo de la experiencia del cliente.

Lo que más afecta a la experiencia del cliente según Ekman (1972), es la falta de capacidad para comprender las necesidades que este tiene, una experiencia memorable debe ser personal, auténtica, diferente e innovadora, estas experiencias no se crean solas, sino que deben diseñarse.

Continuando con el esquema teórico, se considera importante tomar como referencia estudios y descripciones de diversos autores vinculados a las categorías en estudio, es así como se citó el criterio de Ali y Kim (2018), donde determina que la experiencia del cliente constituye un proceso multidimensional y diverso, desarrollado por varios elementos que incluyen el entorno físico, interacciones con el personal de una institución e interacciones con los usuarios.

Se resalta también la posición que asumen Louterio y Miranda (2014), estos autores confirman que las emociones de los clientes son componentes naturales y parte de su experiencia, es fundamental despertar emociones fuertes y reacciones positivas en los consumidores, creando relaciones a mediano y largo plazo.

Otro aporte valioso es el criterio de Slatten y Connolley (2011), donde se afirma que las experiencias se almacenan en los recuerdos, lo que genera un vínculo estrecho con un producto o servicio, por lo que las experiencias se convierten en un determinante vital de la lealtad del cliente. Bajo estos criterios citados, se puede evidenciar que la experiencia del cliente está basada en la interacción que tengan con las personas que representan a una empresa, la clave está en provocar fuertes emociones positivas que queden almacenados en los recuerdos, generando un vínculo estrecho con un producto o servicio, convirtiendo a las experiencias en un determinante vital de la lealtad del cliente.

Ante las definiciones de los autores antes citados, bajo criterio personal, resalto la definición de Slatten y Connolley (2011), pues este menciona que las experiencias se almacenan en los recuerdos del cliente generando un fuerte vínculo entre un producto o servicio que oferta una empresa, conllevando a generar lealtad hacia una empresa, parte esencial para el correcto funcionamiento del motor comercial.

1.2.5 Como monitorear la experiencia del cliente

De acuerdo con lo expuesto por Pennington (2016), no se puede mejorar lo que no se puede medir, es así que para monitorear la experiencia del cliente se puede aplicar el índice neto de recomendación NPS (Net Promoter Score), el cual consulta a los clientes tomando en cuenta una escala que va del 0 al 10 donde: 0 no lo recomienda y 10 lo recomienda totalmente. Esta herramienta fue creada por Bain and Company en el año 2003, es un indicador que se utiliza en los programas de experiencia del cliente, con el objetivo de obtener un mayor puntaje, donde se definen clientes promotores, neutrales y detractores como se muestra en la Figura No. 3, los clientes promotores, se definen aquellos que responden 9 o 10, generalmente se trata de clientes leales y apasionados por una marca. Se clasifican como neutrales aquellos que responden 7 u 8 y que están satisfechos con el servicio prestado, pero no lo suficiente como para ser considerados como promotores. Y por último tenemos a los detractores, que son los que responden de 0 a 6, calificándose como clientes insatisfechos, con pocas probabilidades de volver a comprar un producto o servicio e incluso podrían desmotivar o disuadir a otros de hacerlo (Pennington, 2016). Dentro de este proceso investigativo, la experiencia del cliente depende de un proceso comunicativo adecuado, para ello se cuenta con diferentes definiciones apropiadas que serán de

guía para poder determinar la mejor alternativa que oriente a tomar una decisión acertada, para ello es importante conocer las bases de la comunicación.

Figura 3

Net Promoter Score



Nota. Interfaz de usuario para la calificación de experiencia al recibir un servicio en una empresa. Tomado de *Academia Experiencia Banco Pichincha* (2024).

1.3 Comunicación

Dentro de las diferentes definiciones que se da a un proceso de comunicación, entre ellas tenemos a Serrano (2007), pues menciona que la comunicación involucra diferentes elementos que se pueden utilizar para transmitir un mensaje a través de plataformas informáticas con un propósito específico, de esta manera se puede llegar al cliente de diferentes maneras, ya que las bondades informáticas actuales permiten hacerlo, destacando así que, al utilizar y explotar la tecnología, puede convertirse en un arma competitiva muy valiosa y excepcional

También se cita la definición de Ortega (2017), donde afirma que la comunicación con el cliente es cualquier interacción que se produce entre una empresa y sus usuarios a través de cualquier medio de comunicación, personal o virtual. Esta comunicación puede tener lugar en diferentes etapas de la compra y debe centrar la atención en la solución y resolución de las necesidades del cliente y en la oferta de un servicio o producto.

Según lo que señala Bussandri (2024), la comunicación puede tomar muchas formas, puede ser formal o informal, escrito o hablado, y puede realizarse a través de una variedad de plataformas o medios, señala que cada correo electrónico, llamada telefónica o actualización de datos que comparte con sus clientes existentes es una parte fundamental de cómo fortalece su relación con ellos.

Ante lo expuesto, se puede determinar que un sistema de comunicación debe ser diseñado de acuerdo no solo a la necesidad de la empresa, sino en base a los requerimientos de los clientes, apoyados en la utilización de los medios tecnológicos, lo cual permitirá obtener una ventaja competitiva ante la competencia que día a día busca ser más eficientes, tanto en utilización de recursos, tiempo y aceptación del usuario, utilizando adecuadamente la información que se posee, hay que transmitirla de manera clara y oportuna para que exista una adecuada comprensión, sea a través de un sistema o de manera verbal, siempre manteniendo un propósito.

1.3.1 Canales de comunicación con los clientes

La experiencia omnicanal en el medio comunicacional va un paso más allá, ya que la empresa no solamente en más de un canal y todos ellos están perfectamente integrados y coordinados entre sí, sino que el cliente lo percibe como una experiencia general (Figura 3).

Es de vital relevancia lo expuesto por Koblinc (2016), donde indica que una estrategia de servicio omnicanal es un enfoque multicanal que busca ofrecer una experiencia perfecta, ya sea que el cliente interactúe a través de un sitio web, un dispositivo móvil, una llamada telefónica o en un espacio físico. Todas las experiencias generadas a través de omnicanal se consumen en múltiples canales (ver figura 4), tener una estrategia omnicanal en una empresa se vuelve muy conveniente y efectivo cuando se mejora la forma de relacionarse con los clientes para la oferta o exhibición de un servicio o producto.

En resumen, la omnicanalidad es un enfoque estratégico que tiene como objetivo unificar todos los puntos de contacto de una empresa para brindar una experiencia interconectada a clientes, empleados y consultores, valorando la experiencia del cliente respecto al producto.

El desafío de ofrecer una experiencia omnicanal al cliente según Jebesen (2016), inicia desde el momento en que se personaliza la comunicación con el usuario, ya que cada canal proporciona información que requiere ser levantada y analizada de forma correcta y minuciosa para reconocer sus necesidades y anticipar las decisiones que habrá que tomar en base a esta visualización. A

través de la omnicanalidad se logra la unificación de esta información, lo que sirve como herramienta para evaluar si los objetivos planteados se logran correctamente de acuerdo con la planificación que tienen las empresas.

Figura 4

Funcionalidad de la omnicanalidad



Nota. La figura nos muestra como la comunicación Omnicanal interactúa con el cliente. Tomado de *Los desafíos empresariales en las grandes empresas*, por Jebsen, 2016.

Organizar la estructuración de la experiencia omnicanal según Jebsen (2016) es importante construir un servicio minuciosamente personalizado, que ofrezca una atención adaptable a las necesidades de cada usuario, contar con equipos tecnológicos operativos ante cualquier imprevisto para preservar y garantizar la continuidad del negocio y, a través de cualquier canal, integrar el funcionamiento de este proceso en las grandes empresas para elevar la calidad de los servicios y productos, definir los pasos que debe contener cada canal y establecer procedimientos de planificación, gestión, inclusión y adaptación a la tecnología que requiere.

Por último, objeto Jebsen (2016), es importante construir un plan de acción formulado con estrategias dirigidas a cada cliente adaptadas a sus necesidades y expectativas.

A sí mismo, Hammond (2022) menciona que lo que mantiene viva la relación entre una marca y los consumidores es la forma de comunicarse, por ello es necesario que todas las empresas den prioridad a ofrecer adecuados canales de comunicación y estrategias de atención al cliente, haciendo énfasis y validando que el sistema omnicanal superó las expectativas, particularmente en atención al cliente a través de un centros de servicio que esté a cargo de este proceso. Estas

empresas han agregado un número creciente de canales, desde los que los clientes pueden interactuar con el negocio, incluyendo correo electrónico, chat, SMS y medios sociales.

Por lo tanto, ofrecer a los clientes una mejor experiencia en todos los canales, permitirá entregar al cliente más información de una manera más sencilla y eficiente, siendo más cercanos.

Según Cimec (2019), en la sociedad actual, donde la tecnología y las expectativas de los usuarios están evolucionando rápidamente, las empresas enfrentan el enorme desafío de diseñar y brindar una experiencia de cliente personalizada e inolvidable a través de múltiples canales. Entregar e implementar una estrategia omnicanal efectiva y eficiente se ha convertido en un objetivo desafiante para aquellas instituciones que buscan no solo mantener, sino avanzar en el entorno digital desafiante y competitivo que requiere el mundo actual.

Una estrategia omnicanal indica Cimec (2019) requiere la integración y gestión lógica de los diferentes canales de comunicación de los que dispone una empresa, para que el cliente pueda vivir una experiencia positiva e interesante, ya sea gestionada a través de una compra online desde una tienda física o desde un dispositivo móvil desde cualquier parte del mundo.

Para poder llevar a cabo la migración de la comunicación tradicional a la omnicanalidad, es necesario apoyarse en un método, para lo cual se muestra adelante varios de ellos para en lo posterior elegir el más adecuado para continuar con el presente trabajo de investigación y desarrollo de la propuesta, es así como, se desarrolla la teóricamente el método Kaizen y Design Thinking.

1.4 Método Kaizen

Según Deming (2006), Kaizen es una estrategia de gestión empresarial que busca la mejora continua a través de pequeñas acciones que conduzcan a cambios extraordinarios en las organizaciones a lo largo del tiempo.

El método Kaizen tiene como objetivo ser mejores día tras día, en donde las pequeñas pero constantes acciones al acumularse logran el cumplimiento de grandes desafíos y objetivos planteados. Este método se centra en conseguir que los empleados aporten ideas, por pequeñas que parezcan, para mejorar el desarrollo de procesos o funciones que tienen problemas o no son lo suficientemente eficientes, independientemente del nivel jerárquico en el que se encuentre el empleado las opiniones o aportes son importantes.

Kaizen según Deming (2006), contribuye a un mejor uso de los recursos del que dispone una empresa, permite eliminar gastos innecesarios, elimina pensamientos ambiguos, evita el despilfarro

que en ocasiones puede provocar pérdidas de valores importantes que pueden desequilibrar la liquidez, por lo tanto, este método está orientado a mantener un equilibrio en:

Calidad: mejorar los productos o servicios, eficacia en los procesos o funciones, desenvolvimiento en un puesto de trabajo.

Costos: disminución de costos en la adquisición de materiales, consumo de energía y recursos, costos por contratación de colaboradores innecesarios.

Entrega: Entrega a tiempo de un producto, cumpliendo con lo pactado o establecido en un contrato.

Administración: Mantener a los colaboradores capacitados y actualizados en conocimientos, mejoramiento de actitudes y aptitudes, flujos de procesos en todas las áreas, y administración documental.

Seguridad: Ofrecer mejores condiciones laborales para tener un clima laboral adecuado, respaldando al colaborador en todo momento.

Kaizen para Deming (2006), Ayuda a mantener a los colaboradores comprometidos con los cambios, a ser resilientes, proactivos, colaborativos y visionarios, este método permite motivar al cambio en la manera de trabajar.

Conexión: Ser y estar comprometidos con los objetivos y estrategias de la empresa, mantener respeto entre compañeros, mostrar empatía el uno por el otro.

Creación: Fomentar la creatividad para resolver problemas y emprender nuevos proyectos creativos que se ajusten a las necesidades de la empresa.

Control: Llevar a cabo un plan de control que permita validar el cumplimiento de objetivos y políticas, con sentido de pertenencia.

Con la metodología Kaizen para una empresa se le facilita involucrar a todos los colaboradores a desarrollar una cultura diaria de mejorar procesos y actividades, fomentando el trabajo en equipo y la creatividad, sobresaliendo en cada uno de ellos su talento que quizá muchos de ellos desconocen. El compromiso que cada empleado que tiene en su trabajo es un punto clave para incrementar el potencial de una empresa y el éxito de una empresa en el mercado. Cuando los empleados participan en un proyecto y se les da la oportunidad de cambiar, crean y promueven un sentido de pertenencia, lo que les permite desarrollar todo su potencial. Esto lleva a que un empleado permanezca más tiempo en una organización y su trabajo será más eficiente, de acuerdo con Deming (2006), se debe seguir el siguiente patrón para lograr una mejora continua:

Pensar en cosas pequeñas: Se debe iniciar con cosas que muchas de las veces parecen insignificantes pero que generan un alto impacto en los objetivos institucionales, las ideas de mejora pueden provenir de cualquier persona, independientemente del nivel jerárquico al que pertenecen, es decir que se debe empoderar a todos los colaboradores para poder plantear y desarrollar cambios en cualquier proceso.

Fomenta la participación: esta fase, hace referencia a que los colaboradores pueden participar sin sentimiento de culpa, es decir si algo que se plantea no sale como se esperaba, no se deben sentir culpables, no deben sentir miedo de participar o equivocarse. Deming (2006) indica que es importante generar un entorno de confianza en sí mismos, con ello se lograra que aporten con ideas más de una ocasión. El método Kaizen es flexible, pues sugerirá mejorar en lugar de querer encontrar un responsable o culpable, buscando siempre mantener un espacio para retroalimentación.

No busca la perfección: Deming (2006) atribuye que la metodología Kaizen no busca la perfección, pues eso no existe, pues si se intenta mejorar y las cosas no salen como se prevé, se puede buscar nuevos mecanismos para que las cosas funcionen, de esta manera se busca fomentar la confianza y autoestima.

Reconocer el éxito: La metodología Kaizen incentiva a reconocer el éxito y el esfuerzo de cada colaborador cuando logra con sus ideas y aportes a mejorar los procesos y conseguir los objetivos planteados cuando se pone en marcha un proyecto. Induce a celebrar las victorias, por más pequeñas o grandes que estas sean. Indica que si existen colaboradores que logran alcanzar sus objetivos institucionales, se los debe impulsar a alcanzar aún más y es importante mantenerlos cerca y motivados, pues su potencial se debe aprovechar al máximo (Deming, 2006).

1.5 Design Thinking

El Design Thinking (innovación en práctica) según Serrano y Blázquez (2014) se traduce como el pensamiento del diseño, el pensamiento del diseño consiste en pensar como diseñador, es así como los participantes de manera dinámica y creativa la forma de desarrollar productos, servicios, procesos o cualquier estrategia que la empresa se plantee.

Serrano y Blázquez (2014) indican que el Design Thinking es una manera táctica y creativa de resolver problemas minimizando riesgos.

Según la versión original de Simons (1969), es un proceso orientado a la resolución de problemas, dando énfasis y prioridad a las necesidades del cliente. Es decir, el pensamiento de diseño se centra en lo humano, visualizando cómo los consumidores interactúan o utilizan un producto o servicio, adaptando su funcionamiento para mejorar la experiencia del cliente.

Menciona Simons (1969) que se diferencia por ser un proceso directo en el que se identifica el problema y luego se genera una lluvia de ideas que conducirán a diferentes soluciones. Podemos concluir que es una forma de evolucionar y mejorar continuamente para satisfacer las necesidades del consumidor final.

Su enfoque es lograr resultados prácticos y respuestas como se indican:

Técnicamente viable: porque pueden desarrollarse tanto en productos como en procesos funcionales adaptados a los servicios.

Económicamente viable: le otorga a la empresa seguridad y confianza para su implementación.

Deseables por el usuario: son aquellos que satisfacen una necesidad humana real.

En definitiva, la ideología del Design Thinking establece que las soluciones innovadoras deben ser concebidas con mentalidad abierta, tal como la hace un diseñador para acometer el problema desde el punto de vista del usuario (Serrano y Blazquez, 2014).

1.5.1 Un enfoque de pensamiento de diseño no lineal

El método Design Thinking no es un proceso lineal según Simons (1969), es importante percibir que cada fase del proceso logra brindar información para los demás procesos, es un diseño interactivo e interminable.

El equipo de diseño de procesos puede elegir cuándo satisfacer las necesidades y expectativas del usuario para formar un producto final, o puede optar por diseñar para crear diferentes alternativas que resuelvan diferentes necesidades (Simons, 1969).

1.5.2 Fases del Design Thinking

Según Mari (2014), para llevar a cabo el proceso de Design Thinking se requiere de 5 etapas que se enlazan entre sí, pues guardan estrecha relación la una con la otra, a continuación se presentan estas etapas: Empatizar; Definir; Idear; Prototipo; Prueba o Testeo.

Empatizar consiste en conocer a fondo al usuario, entender y comprender sus necesidades, deseos y objetivos. Es necesario interactuar con las personas para saber sus estados de ánimo y

pensamientos. Los diseñadores deben ser lo más objetivo posible, dejando a un lado suposiciones, su función es recopilar datos e información veraz del usuario (Simons, 1969).

Esta etapa indica que se debe conocer el público objetivo al que se dirigen los esfuerzos para lograr las mejoras a las que la empresa está dirigiendo sus objetivos. Conocer a fondo a cada usuario y sus necesidades en cuanto a productos y servicios es lo correcto, pero lo ideal es ir más allá, es decir, conocer su vida y las experiencias adquiridas (Mari, 2014).

Las técnicas a utilizarse para empatizar con el usuario se puede utilizar varias herramientas, su uso va a depender de las necesidades y complejidad de cada caso. entre estas se pueden mencionar: encuestas, entrevistas, focus groups, información estadística, entre otras (Mari, 2014).

La etapa de definir es que una vez completados los hallazgos de la fase empatizar, se procede a precisar los problemas. Se buscan patrones, barreras existentes y problemas a resolver. En conclusión, se tiene que obtener, clara y transparente, cuál es la problemática existente (Simons, 1969).

Toda la información recopilada permitirá adoptar una o más oportunidades de mejora, aquí la empresa tendrá el poder de priorizarlas para definir por dónde empezar, cuáles se solucionarán primero y cuáles se solucionarán después (Mari, 2014).

Las técnicas en esta etapa se puede utilizar la información de la etapa 2 para tener más opciones y tomar la mejor decisión, al igual que se puede apoyar con: definición de personas, customer journey maps o service blueprints (Mari, 2014).

En la etapa de idear, una vez que se conoce las necesidades del usuario y se define el problema, es hora de trabajar en posibles soluciones. Aquí la creatividad de los colaboradores juega un papel importante para generar diferentes propuestas. Entre las más destacadas se encuentran la lluvia de ideas, los mapas mentales y cualquier otra iniciativa que el diseñador explore para aportar diversas alternativas de solución (Simons, 1969).

Por otra parte Mari (2014), afirma que una vez analizada la información recogida y definido el problema del usuario, es el momento de generar ideas claves para la resolución de conflictos y problemas. A través de este proceso, con el grupo de trabajo se consigue tener la máxima cantidad de ideas para dar prioridad a las más adecuadas y practicables para llevar a cabo un proyecto de mejora.

Dentro de las técnicas a utilizarse en esta etapa están todas las técnicas que permitan cambiar lo tradicional por la innovación, entre otras técnicas que se pueden aplicar son: Worst possible idea Brainstorming, Collaborative Sketching y Product Box (Mari, 2014).

La etapa del prototipo permite trabajar con muestras o modelos experimentales resulta más práctico y eficaz para los diseñadores, que intentan plasmar sus ideas en pequeños productos con el objetivo de evaluarlos y medir sus limitaciones o fallos hasta comprobar que cumplen con lo esperado (Simons, 1969).

Por otro lado, Mari (2014), menciona que el objetivo de esta fase es crear versiones innovadoras y creativas de un producto o servicio, en las que se aplican las ideas derivadas de la fase anterior que provienen de los usuarios de la empresa. Esta metodología ofrece una gran ventaja, ya que el arquetipo se puede mejorar o rediseñar antes de pasar a producción.

Técnicas: aquí se puede utilizar maquetas en papel o cartón, wireframes en baja calidad, diseño gráfico con ideas primarias.

Finalmente, la etapa de prueba o testeo es cuando una vez creado el prototipo se valida con el usuario si cumple con sus expectativas. En ocasiones durante la fase de pruebas es necesario volver al paso anterior, en caso de que el problema no esté bien definido o surja la necesidad de definir nuevas ideas no visualizadas al inicio del proceso (Simons, 1969).

También se cuenta con el aporte de Mari (2014), donde se menciona que los modelos prototipo diseñados se utilizan para ser probados con los usuarios a modo de plan piloto. Los resultados obtenidos de esta fase nos permitirán perfeccionar las ideas implementadas; si es necesario, se pueden volver a crear prototipos y probar nuevamente para obtener soluciones que respondan eficazmente a los problemas de los usuarios a través de una retroalimentación continua.

Técnicas a utilizarse: aplicación de un plan piloto, pedirles a los usuarios que realicen alguna acción interactuando con el prototipo diseñado dando su calificación de percepción al producto o servicio implantado (Mari, 2014).

Figura 5

Fases del método Design Thinking. Un Framework para Innovar



Nota. Tomado de Mari (2014).

1.5.3 Beneficios método Design Thinking

Según Mari (2014), en primer lugar es importante empatizar, esto significa comprender y ponerse en el lugar del usuario para poder crear soluciones efectivas basadas en sus necesidades. Por otro lado, interactuar con el usuario ayudará a poder corregir y replantear las soluciones que permitirá mejorar y refinar los errores que se produzcan en el camino. Por último, es fundamental mantener la mente abierta. La incorporación de Design Thinking de acuerdo con el modelo original de Simons (1969), en los procesos agrega un alto valor comercial, garantizando que los productos diseñados satisfagan las exigencias de los clientes y que sean viables económicamente para las empresas. A continuación, se presenta las ventajas de su utilización:

Reduce el tiempo de comercialización: de manera significativa se disminuyen los periodos empleados en el diseño, desarrollo y resolución de problemas;

Disminución de costos: busca que los productos finales estén bien conceptualizados y culminados exitosamente, permite generar ahorros en las empresas en términos monetarios y tiempo.

Retorno de la inversión: el uso de la herramienta garantiza el reintegro de capitales en las empresas, pues al poseer procesos más eficientes, se gasta menos en términos hora – hombre.

Mejora la fiabilidad de clientes: esto obedece a que su enfoque está basado en el usuario y su participación, aspectos que generan empatía y satisfacción en los usuarios.

Promueve la innovación: principalmente se enfoca en la búsqueda de soluciones confiables y seguras a problemas, pues estimula a los equipos de trabajo a ser más creativos

1.5.4 Ventajas de la metodología Design Thinking

El proceso de Design Thinking tiene ventajas penetrantes para una organización según Mari (Mari, 2014), entre ellas tenemos: Incrementa la productividad y competitividad de los productos y servicios que ofrece una empresa; potencia el trabajo en equipo; permite la adaptación a los constantes cambios del mercado; incrementa la capacidad profesional de los colaboradores y su participación en proyectos; mejora la comunicación dentro de la empresa y su entorno y creación de soluciones innovadoras y creativas.

1.6 Fundamentación Legal: Ley general de Instituciones del sistema financiero ecuatoriano.

De acuerdo con el reglamento que rige la SBS (2014) de la República del Ecuador, dictada por el congreso nacional ecuatoriano bajo la comisión de legislación y codificación, en su libro I titulado Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero menciona los siguientes principios generales:

Art. 1.- Esta ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, no así la organización y funciones de la SBS, será la entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, así mismo aplicará las normas que la ley establece para la liquidación forzosa, cuando existan razones que lo justifiquen.

Art. 2.- Para efectos de esta ley, son instituciones financieras privadas los bancos, las mutualistas y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, captando recursos para obtener fondos a través de depósitos e inversiones, con el objetivo de utilizar dichos fondos total o parcialmente en operaciones de crédito con fines de lucro, de conformidad con el marco de la ley.

Art. 11.- Derecho a acceder a productos y servicios financieros: El usuario tendrá derecho a acceder a productos y servicios financieros tales como: sistema de ahorro y cuentas corrientes, respetando los requisitos legales y políticas de la institución financiera, obtener crédito de las instituciones financieras siempre que se cumplan los requisitos legales, así como prepagar por adelantado las obligaciones contraídas sin estar obligado al pago de intereses no devengados, penalización o sanción para el usuario.

1.6.1 Cuentas corrientes

Al abrir una cuenta corriente, se estipula un contrato entre el nuevo titular de la cuenta y la entidad financiera en el que se acuerda que esta última ejecutará las órdenes de pago emitidas por el girador,

es decir, los cheques. Las cuentas corrientes acumulan fondos como las cuentas de ahorro, con la diferencia de que no devengan intereses sobre los valores acumulados. Además, brindan acceso al capital emitiendo y cobrando un cheque o utilizando una tarjeta de débito, lo señala la (SBS, 2014).

1.6.2 Cheque

El cheque es un medio de pago como efectivo o tarjeta de débito/crédito. Este documento lo emite el titular de una cuenta bancaria a nombre de otra persona, para que ésta pueda tener acceso a la cantidad de dinero indicada en el cheque. sin tener que utilizar efectivo. Un cheque girado se puede cobrar, depositar y endosar. Con relación al endoso, el cheque puede endosarse a otra persona, quien pasa a ser su legítimo tenedor, puede endosarse hasta dos veces, si se hace más de dos veces, este anulara para su efectivización o cobro (SBS, 2014).

1.6.3 Cheque posfechado

Según la SBS (2014) un cheque posfechado es un cheque que se emite en una fecha pero en éste se registra otra fecha posterior porque, al momento de su emisión, el girador no tiene fondos en su cuenta corriente para pagarlo. Legalmente, como tipo de cheque, este no existe. Una vez que el beneficiario lo reciba podrá depositarlo o cobrarlo, aunque tenga una fecha posterior, estos cheques tienen validez como acuerdo entre las partes y dependerá de la voluntad del beneficiario de respetar la fecha acordada, hasta el momento en que el titular de la cuenta cuente con los fondos necesarios en la cuenta para este proceso. La validez de un cheque es de 13 meses a partir de la fecha descrita en este medio de pago.

1.6.4 Cheque protestado

De acuerdo con la SBS (2014) un cheque protestado es aquel que ha sido rechazado por la entidad financiera para pagarse, debido a la insuficiencia de fondos o porque se ha girado en una cuenta corriente cerrada o cancelada por esta razón.

Para evitar un protesto se debe contar con los fondos necesarios en la cuenta al momento del giro del cheque, si el cliente no cuenta con fondos propios, éste puede solicitar a la institución financiera un sobregiro que permita cubrir el valor del cheque y evitar el protesto.



1.6.5 Sobregiro

Según lo que señala la SBS (2017) un sobregiro bancario es un préstamo temporal con una duración máxima de 30 días, con un cargo a la cuenta corriente y éste se otorga en base al comportamiento del cliente en el sistema financiero y en la institución, para su otorgamiento dependerá de la antigüedad de la cuenta, la cual debe tener un mínimo de 6 meses de apertura y un máximo de dos protestos en el año calendario, adicional de un saldo promedio adecuado.

1.6.6 Ley de cheques Ecuador

Dentro del desarrollo del proyecto de investigación, una de las categorías enmarca el proceso de comunicación de cheques en cámara de compensación, dada esta naturaleza, se considera de vital importancia, exponer la fundamentación legal que legisla y ordena la (Superintendencia de Bancos y Seguros [SBS], 2017), para ello es importante conocer la ley de cheques que rige en Ecuador, la cual es responsabilidad del cuentacorrentista conocer a cabalidad para evitar multas y sanciones: Normas generales para las Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano, reglamento general de la ley de Cheques:

Dentro del Artículo 1. SBS (2017) indica que: el cheque es la orden incondicional de pago por medio del cual el girador dispone al girado el pago de una determinada suma de dinero a un beneficiario.

Con referencia de la presentación y del pago en el Artículo 23. SBS (2017), menciona que la institución financiera girada, a la presentación del cheque para el pago deberá examinar lo siguiente: La cuenta giradora debe contar con los fondos suficientes para cubrir los valores del cheque girado; la presentación del cheque para el pago debe cumplir con los plazos definidos dentro de los artículos 25 y 58; dentro del texto del cheque no deben presentar ni existir adulteraciones ni alteraciones que se puedan ver a simple vista; que el valor descrito en números corresponda y tenga concordancia al descrito en letras dentro del texto del cheque; la firma del o los giradores deben ser conformes y tener concordancia con los registrados en el sistema de la institución financiera giradora, así como con la cedula de identidad o ciudadanía de los giradores; el cheque debe cumplir con los requisitos de beneficiario y endosatario para poder ser cobrado; que contenga la firma del endosatario conforme a lo requerido para ser depositado o cobrado.

El artículo 24 de la ley de cheques dictaminada por la SBS (2017) menciona que en el reverso del cheque debe contener el número de cuenta a la cuál va a ser depositado, siempre y cuando cumpla con los requisitos de endoso.

Se debe tomar en cuenta que en el caso de no coincidir el número de cuenta descrito en el reverso del cheque con el nombre del beneficiario final, las instituciones financieras que reciben el depósito lo rechazarán y el depositante o beneficiario asumirá la responsabilidad, así como también los costos que esto ocasione (SBS, 2017).

Tomar en cuenta que cualquier enmendadura o alteración en el número de cuenta descrito en el reverso del cheque, dará lugar a que se devuelva el cheque o la papeleta o comprobante de depósito, sin poder realizarse la efectivización del mismo (SBS, 2017).

Según el artículo 27 de la ley de cheques de la SBS (2017) indica que, si se presentase un cheque por cámara de compensación, la institución financiera depositaria que presente el cheque será responsable identificación del beneficiario o cobrador y que los fondos se acrediten a la cuenta correspondiente según el endoso correspondiente.

En el artículo 28 de la ley de cheques de la SBS (2017) menciona que la institución financiera girada sólo podrá negar el pago de un cheque sea mediante un protesto o rechazo de pago según corresponda, en los siguientes casos:

- Protesto por insuficiencia de fondos por parte del girador.
- Protesto por cuenta corriente cerrada o cancelada por insuficiencia de fondos.
- Protesto por firma inconforme más insuficiencia de fondos al momento de la presentación del cheque mediante el depósito, en este caso el cheque no ingresa a cámara de compensación, el protesto es inmediato.
- Rechazo de pago por suspensión de pago, por revocatoria, por anulación, por caducidad y por cuenta bloqueada, en los casos antes detallados, el cliente tiene la potestad bajo su responsabilidad el accionar de las opciones antes mencionadas.
- Rechazo de pago cuando el girador no haya colocado el nombre y apellido del beneficiario, o cuando haya girado al portador.
- Cuando el cheque contenga más de un endoso o cuando dicho endoso no contenga el nombre y apellido del primer beneficiario o endosatario.
- Rechazo de pago por fondo y forma en el cheque.

Cuando se presenten estos casos, la Institución financiera en la cual se haya realizado el depósito, podrá proporcionar al tenedor o beneficiario del cheque, los datos del titular de la cuenta, en este caso el número de teléfono y la dirección para lograr la ubicación de este (SBS, 2017).

Ahora se indica lo referente al pago de multas por cheques protestados Según el artículo 60 de la ley de cheques de la SBS (2017). La institución financiera girada está obligada a cobrar la multa del diez por ciento (10%) sobre el valor de cada cheque protestado, esto debe efectuarse de manera inmediata una vez que el protesto se haya realizado, con debito a la cuenta corriente del girador del cheque.

Indica que dicha multa será debitada de la cuenta corriente del titular o titulares sancionados, cuando corresponda. En el caso de que haya un débito o pago parcial, la diferencia de la multa se cargará como saldo impago, con un plazo de 60 días para cubrir este valor, en caso de no cumplirse con este pago, la cuenta será cerrada y los valores deberán ser cancelados en las entidades autorizadas para el cobro (SBS, 2017).

El artículo 61 de la ley de cheques dictaminada por la SBS (2017) indica que las instituciones financieras están obligadas a comunicar a la SBS, acerca de los cheques protestados y cierre de la o las cuentas corrientes con el formato y la frecuencia que ésta establezca, el reporte debe ser enviados los 10 primeros días del mes en curso.

Ante todo, lo investigado en lo descrito anteriormente, se concluye que para llevar a cabo un plan de mejora en el proceso de comunicación se debe entender que los tipos de clientes guardan estrecha relación a cómo nace la experiencia, sabiendo que esto se basa en emociones que el usuario experimenta al momento de recibir un servicio. Cuando se solicita al cliente su opinión, este puede retornar mediante una calificación, puede ser como detractor, neutro o promotor.

Se resalta también la importancia de innovar el proceso de comunicación de cheques en cámara de compensación, pasar de lo tradicional a la Omnicanalidad trae ventajas competitivas dentro del entorno financiero, para ello es de vital importancia diseñar un plan de mejora basándose en una metodología que ayude a definir paso a paso la estructura del proyecto, para ello se elige el apoyo del método Design Thinking, pues esta se basa en la opinión de los usuarios internos y externos, de los cuales se recolectan opiniones y sugerencias para el planteamiento de alternativas que permitan determinar mediante lluvia de ideas la solución al problema planteado.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL SERVICIO DE COMUNICACIÓN DE CAMARA DE COMPENSACIÓN DE BANCO PICHINCHA C.A

En el presente capítulo se muestra la metodología aplicada para desarrollar el presente proyecto, el tipo de investigación utilizado, el enfoque, alcance, diseño, población y muestra seleccionada para llevar a cabo el levantamiento de información, métodos y técnicas aplicadas para recolectar datos, seguido del análisis e interpretación de resultados.

2.1 Enfoque de la Investigación

Para llevar a cabo el presente trabajo de investigación se utilizó un enfoque mixto, de acuerdo con el autor Sanchez (2019), señala que este enfoque relaciona dos datos cualitativos y cuantitativos, los integra para interpretar como se dan los fenómenos en relación con las personas involucradas. Este enfoque utiliza varias herramientas para recolectar información como, por ejemplo: entrevistas, observaciones de campo, historias de vida de los usuarios, en las que se describen situaciones problemáticas.

2.2 Alcance de la Investigación

El alcance del presente proyecto fue exploratorio descriptivo, pues según Fidias y Arias (2006), este alcance es un tipo de investigación utilizada para estudiar un problema que no está claramente definido, por lo que se lleva a cabo para comprenderlo mejor, pero sin proporcionar resultados concluyentes, mientras que en la investigación descriptiva se profundiza un poco más y se logra caracterizar la situación u objeto de estudio. Enmarcando en el presente estudio, este enfoque exploratorio descriptivo se utilizó con el propósito de comprender el origen del alto nivel de cheques protestados y la causa del porque el cliente no anticipa sus depósitos para cubrir sus cheques en cámara de compensación de los cuentacorrentistas de Banco Pichincha C.A ocasionando una mala experiencia para el cliente en este servicio.

2.3 Declaración y justificación del diseño de la investigación

Para el desarrollo del proyecto de investigación, el diseño aplicado fue no experimental y narrativo, en el caso no experimental implica que las categorías se observan tal como se desenvuelven en su contexto natural, para luego analizarlas. En los proyectos narrativos, el investigador recopila información sobre las historias de vida y experiencias de las personas para describirlas y analizarlas. Aquí, se considera importante tener en cuenta los criterios de los usuarios internos y

externos de Banco Pichincha C.A con relación al proceso de comunicación de cheques en cámara de compensación, conocer su dolor y poder conocer de ellos que alternativas se pueden tomar para poder diseñar el Plan de mejora a proponer.

2.3.1 Investigación no experimental

De acuerdo con la definición de Sampieri (2020), el diseño no experimental es el análisis que se realiza sin manipular variables ni categorías, donde solo se observan los fenómenos y luego se analizan, es aquel en el que los datos se recolectan en un mismo instante para obtener conocimiento del comportamiento de las variables. A continuación, se observa cómo para la recolección de información se observó el comportamiento del proceso de cámara de compensación, cómo se transmite la información al cliente y las consecuencias de un proceso ambiguo y tradicionalista.

2.3.2 Investigación narrativa

La investigación narrativa según Blanco (2021), identifica los temas de la experiencia humana a través de relatos sobre quiénes son, qué buscan de una situación de manera individual o social, por lo tanto, es ante todo una forma de pensar la experiencia, utilizando la metodología que la investigación narrativa va adoptando desde una perspectiva particular de quién ve la experiencia como fenómeno actual, estructurando experiencias mediante la organización de elementos integrando dimensiones que intervienen en un proceso. Aquí se toma en cuenta los relatos que el cliente otorga con relación a la experiencia con la comunicación de cheques en cámara.

2.4 Métodos empleados y sus propósitos

En este trabajo se utilizó el método analítico-sintético para descomponiendo todo en sus partes, realizando la síntesis para reconstruir y explicar, partiendo de la desagregación de cada una de las categorías objeto de estudio para analizarlas de forma integrada, ya que de esto se trata la analítica. El método sintético es un proceso que razona reconstruyendo hechos, a partir de los elementos distintivos por el análisis (Ruiz, 2006).

Se abordaron las siguientes categorías: Experiencia del cliente y servicio de comunicación, en el cual, para la elaboración y construcción del instrumento de recolección de información, para ello se realizó la operacionalización de categorías, definiendo su conceptualización y dimensiones correspondientes. Para medir la experiencia del cliente se basó en la utilización de la herramienta

Net Promoter Score, con el objetivo de determinar el impacto que genera un servicio inadecuado y conocer si el cliente recomienda o no aperturar una cuenta con Banco Pichincha.

2.5 Técnicas e Instrumentos de la investigación

A continuación se detalla las técnicas e instrumentos de investigación utilizadas para el desarrollo de la presente investigación:

2.5.1 Técnicas de Investigación

Una vez operacionalizado cada una de las categorías objeto de estudio, se definieron las técnicas que se utilizarán para la investigación, en este caso entrevistas de profundidad realizadas a colaboradores y clientes Banco Pichincha C.A y encuestas exclusivamente a clientes cuentacorrentistas.

2.5.1.1 Técnica de Encuestas. Según Sampieri (2020) la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varios usuarios cuyas opiniones interesan al investigador. Esta técnica fue utilizada y desarrollada con los 163 clientes seleccionados, pertenecientes al portafolio Pymes Ag. Pelileo, se trata de un cuestionario con 10 preguntas cerradas y de libre selección relacionadas al manejo de sus cuentas, satisfacción y experiencia actual con el servicio de comunicación, posibles alternativas que se puede implementar, en varias de ellas se aplicó la escala de Likert (ver anexo 5). Estas encuestas se desarrollaron a través de Google Forms, logrando contactar y tener respuesta del 100% del público convocado. En la tabla 1 se muestra las ponderaciones asignadas según la escala a utilizar en las opciones de respuestas al cuestionario:

Tabla 2

Ponderación cualitativa y cuantitativa de las respuestas

Ponderación	Opción de respuesta	Ponderación
Cuantitativa	Escala	Cualitativa
5	Totalmente de Acuerdo	Tendencia Positiva
4	De Acuerdo	Tendencia Positiva
3	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	Tendencia Neutra
2	En Desacuerdo	Tendencia Negativa
1	Totalmente en Desacuerdo	Tendencia Negativa

Nota. Se utilizó la escala de Likert.



2.5.1.2 Técnica Entrevista de profundidad. Para Taylor y Bodgan (1986), la entrevista de profundidad equivale a repetidas conversaciones cara a cara entre el entrevistador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto a sus experiencias. Para este proceso, se tomó la opinión de la Ing. Cristina Pazmiño, Jefe de Agencia Pelileo con el objetivo de determinar las falencias que el actual mecanismo que Banco Pichincha utiliza para comunicar a sus clientes los cheques que ingresaron a cámara de compensación (ver Anexo 7), para su ejecución se apoyó en un formato previamente definido. De igual manera, se aplicó la entrevista a 3 clientes (ver Anexo 6), quienes poseen características sobresalientes, quienes han otorgado datos muy relevantes para el desarrollo de la propuesta.

2.5.2 Instrumentos de Investigación

2.5.2.1 Conceptualización de variables: En los anexos 1 y 2 se detalla la operacionalización de las categorías objeto de estudio, su definición conceptual, dimensiones, indicadores y técnicas utilizadas, las mismas que se detallan a continuación: Experiencia del cliente y Servicio de comunicación de consideración de cámara y Transferidos.

2.5.2.2 Cuestionario: Como instrumento de investigación se utilizó el cuestionario, el cual es un instrumento para recoger de manera organizada la información que permitirá dar cuenta de las variables o categorías que son de interés en cierto estudio o investigación que generalmente se lo lleva a cabo a través de una encuesta (Casas, Repullo y Donado, 2003).

2.5.2.3 Validación del cuestionario: La validación de un instrumento de investigación se refiere al proceso de evaluar las preguntas de la encuesta para asegurar su confiabilidad, debido a que existen múltiples factores difíciles de controlar que pueden influir en la fiabilidad de una pregunta, previo a su aplicación, todo instrumento debe cumplir como requisito fundamental, ser fiable y válido (Arribas, 2004).

En el presente proyecto se utilizó el método DELPHI, ya que parte del juicio intuitivo de un grupo de expertos para lograr un acuerdo a base de opiniones, salvaguardando anonimato y retroalimentación por cada uno de ellos, (ver anexo 3). Seguidamente, se procesaron los datos recolectados de las evaluaciones utilizando la herramienta W Kendall para obtener la validación del instrumento, en la primera ronda se utilizó 0,632 y para la segunda ronda el valor fue óptimo (ver tabla 2), como se detalla a continuación:

Tabla 3

Resultados W de Kendall (primera y segunda ronda)

Estadísticos de prueba	Primera Ronda	Segunda Ronda
N	7	7
W de Kendall ^a	0,623	1
Chi-cuadrado	0,62311	92,3
gl	15	14
Sig. asin.	<,001	<,001

Nota. Cálculo coeficiente de concordancia W de Kendall calculado en herramienta Datatab

2.5.2.4 Confiabilidad del cuestionario: Para confirmar la confiabilidad del Instrumento cuantitativo, en este caso el cuestionario, se evaluó mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach (α), obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 4

Fiabilidad del Instrumento

Alfa de Cronbach	N. de elementos
0,843	50

Nota. Se procesaron los resultados de encuesta en herramienta estadística Datatab

Una vez calculado el Alfa de Cronbach (α), tal como se aprecia en la tabla 3, superando en gran medida el valor mínimo exigido (0,7). Por lo tanto, los resultados permiten afirmar que la escala utilizada es fiable y será apoyado con los resultados de la entrevista aplicada (Ver Anexo 4).

2.5.2.5 Guía de la entrevista: El diseño de una entrevista estructurada según Sampieri y Mendoza (2020), se basa en un guion de preguntas fundamentalmente abiertas, las mismas que ofrecen un grado de flexibilidad y que a la vez mantienen relatividad para lograr alcanzar deducciones que vayan de acuerdo con los propósitos del estudio.

2.6 Población y muestra

2.6.1 Población

La población puede incluir un grupo de personas con una característica común. Incluye todo el grupo bien definido sobre el que cualquier investigación quiere sacar conclusiones de acuerdo con Lopez (2004), por lo tanto, la unidad de análisis objeto de estudio, serán los clientes que poseen cuentas corrientes habilitadas en el segmento Pymes zona centro Oriente de Banco Pichincha C.A, los cuales están conformados por 3538 cuentacorrentistas activos, con saldos promedios débiles

quienes frecuentemente giran cheques como medio de pago entre sus clientes y generalmente son posfechados por no contar con fondos necesarios al momento del giro, pactando una fecha futura para el cobro.

2.6.2 Muestra

Para la muestra, se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que según Sampieri y Mendoza (2020), En esta técnica de muestreo, el investigador selecciona muestras basándose en un juicio subjetivo en lugar de realizar la selección al azar utilizando una muestra censal, seleccionando directamente a los 163 clientes con cuentas corrientes que conforma el portafolio Pymes de la agencia Pelileo con quienes se mantiene una estrecha relación comercial, quienes frecuentemente poseen cheques en cámara de compensación por falta de fondos al momento de la presentación al depósito de sus cheques.

2.7 Declaración y justificación del diseño de investigación

Para Sampieri y Mendoza (2020), el diseño de la investigación se refiere a recolectar información adecuada con relación al problema que investiga, gestionando adecuadamente los recursos y el tiempo con el propósito de dar respuesta a las interrogantes planteadas y a los objetivos señalados para el presente proyecto de investigación.

2.7.1 Justificación del diseño de la investigación

Actualmente, el proceso de cámara de compensación inicia cuando un cheque es depositado y la cuenta del girador no posee fondos necesarios, este pasa a un estado de espera hasta el día siguiente laborable para ser considerado al pago por parte del administrador de la cuenta, si el cliente no cumple con las políticas de sobregiro necesariamente debe cubrir con los valores para que puedan ser pagados, para ello el Administrador de la cuenta mediante una llamada telefónica comunica al cliente el resumen de cheques y solicita el depósito indicando el horario máximo de cumplimiento, en caso de no cumplir con el depósito los cheques se protestan. Para que el cliente pueda acceder a un sobregiro debe tener la cuenta mínimo 6 meses de antigüedad por apertura o rehabilitación, hasta 2 protestos actuales de acuerdo con el año calendario y saldo promedio en positivo.

Se siguió un proceso de investigación ordenado, desde el levantamiento del dolor del cliente, determinación del problema, fundamentación teórica de sus componentes, investigación de alternativas de solución. Para el desarrollo de la Propuesta del Plan de mejora basados en la

Omnicanalidad se fundamentó en la propuesta de la metodología Design Thinking de los Autores Mari (2014) y Simons (1969), teniendo en cuenta el siguiente orden de procedimiento (figura 5):

Figura 6

Pasos para diseño de plan de mejora basados en la metodología Design Thinking.



Nota. El gráfico muestra los pasos a seguir para llevar a cabo el Plan de mejora para el proceso de comunicación de cheques en cámara de compensación de Banco Pichincha C.A.

Paso 1. Empatizar: Sumergirse en la experiencia del usuario con relación al actual servicio de comunicación que poseen para conocer necesidades y falencias. Técnicas: Conversación directa.

Paso 2. Definir: Se precisan los problemas y falencias detectados del actual proceso de comunicación que Banco Pichincha C.A. Técnicas: utilizar los resultados de la etapa anterior mediante customer journey maps.

Paso 3. Idear: Generar lluvia de ideas que posibiliten la mejora del actual proceso de comunicación, migrando a la Omnicanalidad. Técnicas: Worst possible idea.

Paso 4. Prototipo: Convertir las ideas y diseñar modelos de comunicación innovadores, migrando a la Omnicanalidad como, por ejemplo, SMS, alternativa de consulta Banca electrónica y móvil, mail de información. Técnicas: diseño gráfico con ideas primarias.

Paso 6: Prueba: Plan piloto para implementación de nuevo modelo de comunicación para detección de errores y recepción de retroalimentación. Técnicas: aplicación plan piloto.

2.8 Presentación y Análisis de resultados del estudio diagnóstico

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada a del portafolio Pymes de la Agencia Pelileo de Banco Pichincha C.A, sus interrogantes están estrechamente relacionadas a la comunicación, alternativas de mejora e índices de satisfacción.

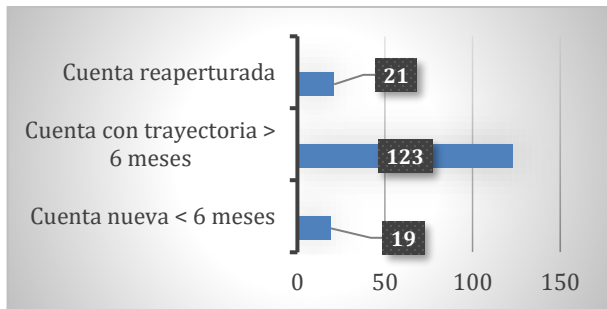
2.8.1 Análisis de resultados de la encuesta

Una vez realizadas las 163 encuestas a los clientes seleccionados con relación al manejo de sus cuentas corrientes, se presentan los resultados a cada interrogante:

Figura 7

Levantamiento de Información cuenta corriente

1.- ¿La cuenta corriente que Ud. posee es?



Análisis e Interpretación:

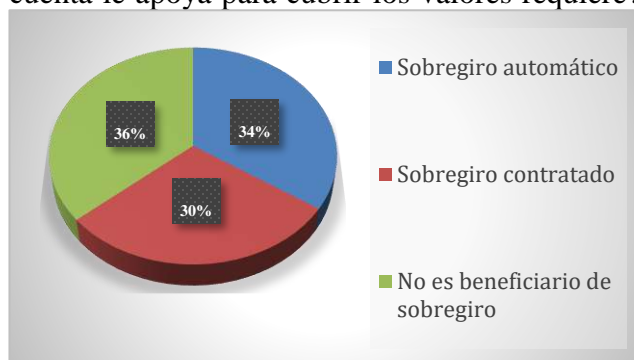
Se puede evidenciar que el 75% de personas encuestadas posee una cuenta corriente con más de 6 meses de trayectoria, el 13% posee una cuenta corriente reaberturada y el 12% son cuentas nuevas menores de 6 meses. Esta información aporta datos de antigüedad y trayectoria para colocación de sobregiros.

Nota. Datos obtenidos de la encuesta realizada a clientes cuenta corriente portafolio Pymes Ag. Pelileo.

Figura 8

Levantamiento de Información sobregiro

2.- ¿Cuándo ingresan cheques de su cuenta a cámara, con qué tipo se sobregiro su asesor de cuenta le apoya para cubrir los valores requiere?



Análisis e Interpretación:

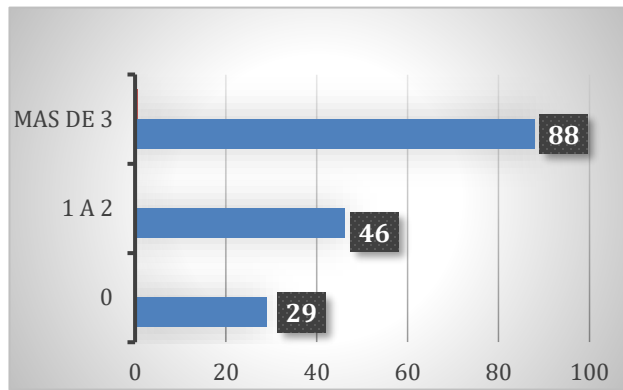
Evidenciando los resultados de la encuesta realizada a los 163 cuentacorrentistas, se visualiza que el 36% no es beneficiario de un sobregiro, el 34% posee un sobregiro automático y el 30% en beneficiario de un sobregiro contratado. Se deduce que no todos los clientes son beneficiarios sobregiro, lo que ocasiona protestos, incurriendo que las cuentas pueden ser cerradas.

Nota. Datos obtenidos de la encuesta realizada a clientes cuenta corriente portafolio Pymes Ag. Pelileo.

Figura 9

Levantamiento de Información cheques protestados

3.- ¿Actualmente, cuantos cheques protestados posee su cuenta?



Análisis e Interpretación

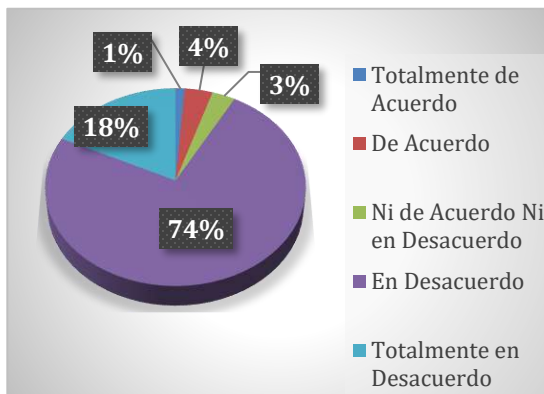
De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia que el 54% de los clientes encuestados posee más de 3 protestos, el 28% tiene entre 1 y 2 y el 18% no posee cheques protestados. Este precedente nos brinda un criterio de salud financiera que cada cliente posee, interpretando que aquellos que tiene más de 3 protestos está en alto riesgo de que su cuenta sea cerrada.

Nota. Datos obtenidos de la encuesta realizada a clientes cuenta corriente portafolio Pymes Ag. Pelileo.

Figura 10

Levantamiento de Información manera actual comunicación cámara de compensación

4.- ¿Considera Ud. que la actual manera que Banco Pichincha utiliza para comunicar sus cheques que ingresaron a cámara es la oportuna?



Análisis e Interpretación

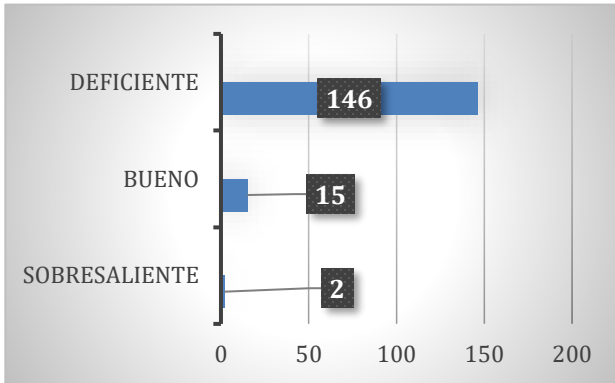
Validando las respuestas obtenidas en esta interrogante, se visualiza que el 74% de los encuestados están en desacuerdo con la actual manera de comunicar la información de cheques en cámara no es oportuna, el 18% está en total desacuerdo y apenas el 8% considera que está de acuerdo. En base a esto, se evidencia la importancia de Innovar o reestructurar el proceso de comunicación, pues al crear un malestar en este servicio, la experiencia del cliente tendrá un nivel no aceptable.

Nota. Datos obtenidos de la encuesta realizada a clientes cuenta corriente portafolio Pymes Ag. Pelileo.

Figura 11

Levantamiento de Información percepción proceso actual comunicación cheques en cámara

5.- ¿Cómo calificaría el proceso actual de Análisis e Interpretación comunicación de cheques en cámara?



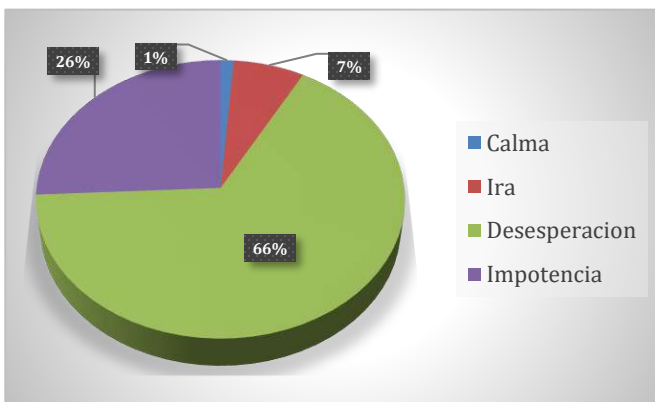
Eligiendo criterio de categoría el número de clientes cuentacorrentistas, se puede apreciar que para el 90% es deficiente el proceso actual de comunicación, el 9% es bueno y el 1% sobresaliente. Índices que empujan a buscar una alternativa acertada para aliviar el dolor del cliente en temas bancarios, pues sus necesidades son múltiples y lamentablemente la Institución ha descuidado este aspecto.

Nota. Datos obtenidos de la encuesta realizada a clientes cuenta corriente portafolio Pymes Ag. Pelileo.

Figura 12

Levantamiento de Información emoción tiempo para deposito

6.- ¿Cuándo se le agota el tiempo para depositar los valores que el Banco le exige para sus cheques que ingresan en cámara de compensación de acuerdo con el horario establecido, cual es el sentimiento que siente en ese momento? Análisis e Interpretación



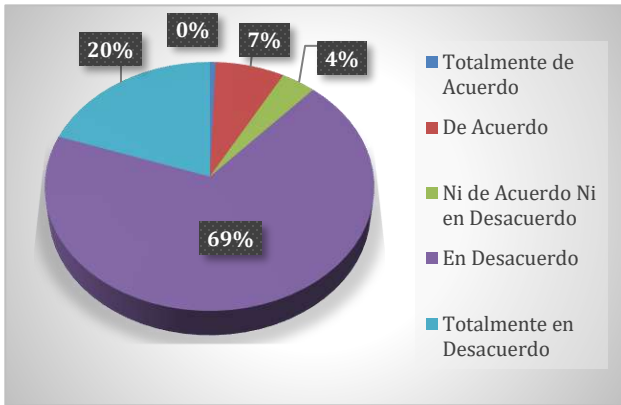
Al consultar las emociones que el cliente siente al momento que el tiempo previsto para depositar los valores que el Banco exige para cobertura de cheques en cámara, se puede evidenciar que el 66% siente desesperación, el 26% impotencia, el 7% ira y el 1% calma. Estos panoramas son distintos para cada persona, sin embargo, prima las emociones negativas, pues el escenario para cada uno de ellos es diferente.

Nota. Datos obtenidos de la encuesta realizada a clientes cuenta corriente portafolio Pymes Ag. Pelileo.

Figura 13

Levantamiento de Información recomendación a terceros apertura cuenta corriente

7.- ¿Con el actual sistema de comunicación que Banco Pichincha utiliza para comunicar los cheques en cámara, recomendaría a sus amigos y familiares aperturar una cuenta corriente?



Análisis e Interpretación

Importante conocer el índice de recomendación actual para que un cliente recomiende a sus familiares y amigos la apertura de una cuenta corriente, es así como se evidencia que el 69% menciona está en desacuerdo con esta pregunta, el 20% está en total desacuerdo y apenas el 11% estaría de acuerdo en recomendar la apertura de una cuenta corriente. Ante este nivel de no recomendación, es notorio que se requiere un plan de mejora.

Nota. Datos obtenidos de la encuesta realizada a clientes cuenta corriente portafolio Pymes Ag. Pelileo.

Figura 14

Levantamiento de Información alternativas de comunicación

8.- ¿Cuál cree que sería la mejor alternativa para comunicar al usuario sobre los cheques que ingresaron a cámara de compensación?



Análisis e Interpretación

Al brindar alternativas de comunicación a los clientes de cómo les gustaría recibir la comunicación de cheques en cámara de compensación, el 19% menciona que, mediante alerta en la banca móvil, el 14% mediante SMS, el 3% bajo el sistema tradicional y el 64% indica que se comunique mediante todas las alternativas. Es aquí donde nace la importancia de implementar la comunicación mediante una omnicanalidad apropiada que permita una comunicación más acertada y complementaria.

Nota. Datos obtenidos de la encuesta realizada a clientes cuenta corriente portafolio Pymes Ag. Pelileo.

Figura 15

Levantamiento de Información ventaja información en línea

9.- Si el Banco le informara en línea los cheques que de su cuenta fueron depositados, ¿cuál cree que sería la ventaja a su favor?



Análisis e Interpretación

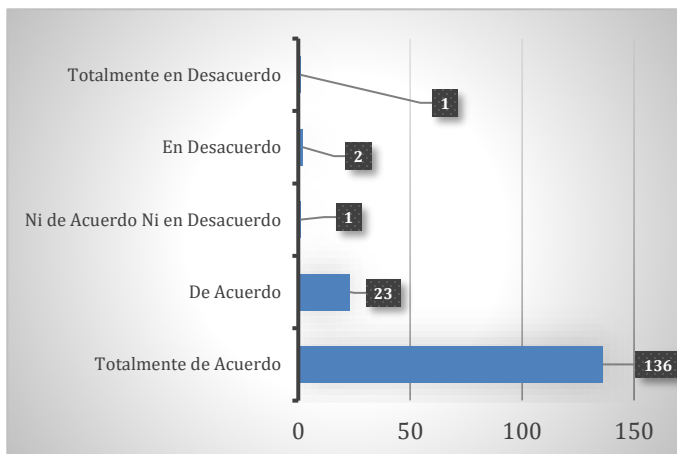
Al consultar a los 163 cuentacorrentistas seleccionados, el 68% menciona que, si se le informara en línea los cheques que de sus cuentas fueron depositados, una ventaja a su favor le permitiría anticipar sus depósitos, el 32% evitaría protestos. Demostrando la importancia de cambiar y evolucionar un sistema que le dé una ventaja a favor del cliente, pues para ellos el tiempo para reunir los valores necesarios para cubrir su valor faltante es invaluable.

Nota. Datos obtenidos de la encuesta realizada a clientes cuenta corriente portafolio Pymes Ag. Pelileo.

Figura 16

Levantamiento de Información recomendación innovación proceso de comunicación

10.- ¿Desde su perspectiva, recomendaría que Banco Pichincha innove su proceso de comunicación de cheques en cámara y Transferidos?



Análisis e Interpretación

Al consultar el grado de recomendación para que Banco Pichincha innove el proceso de comunicación de cheques en cámara, el 83% de los clientes encuestados menciono están totalmente de acuerdo, el 14% de acuerdo. Esta interrogante es un insumo importante para encaminar el diseño de un plan de comunicación que encaje ante las necesidades de cada uno de los clientes.

Nota. Datos obtenidos de la encuesta realizada a clientes cuenta corriente portafolio Pymes Ag. Pelileo.



2.8.2 Análisis de resultados de la entrevista

Se realizó la entrevista a 3 clientes cuentacorrentistas con más de 6 años de trayectoria, 2 o más protestos y que giras más de 8 cheques semanales y a la Ing. Cristina Pazmiño, Jefe Comercial de la agencia Pelileo, con el objetivo de determinar las falencias que el actual mecanismo que Banco Pichincha utiliza para comunicar a sus clientes los cheques que ingresaron a cámara de compensación y visualizar las oportunidades de mejora que permita incrementar el grado de satisfacción para tener una mejor experiencia con este servicio.

- a) Estimado cliente, quiero determinar cuál es su punto de vista en relación con el actual proceso que el Banco utiliza con relación a la comunicación de cheques que ingresan a cámara:

Sra. Lucia Andaluz: En realidad, yo considero que el actual proceso que el Banco maneja es muy ambiguo y poco atractivo, en muchas ocasiones por nuestras ocupaciones propias de nuestro negocio no permiten que se conteste la llamada telefónica, haciendo que no logremos depositar lo que nos corresponde y en ocasiones esto ha provocado que los cheques se protesten.

Sra. Gabriela Sarabia: Creo que el sistema que el Banco maneja no aporta para nosotros como clientes, porque a veces estamos en lugares que no hay señal y contestar la llamada que hace el asesor es imposible, deberían buscar otras alternativas para informarnos.

Sr. Henry Medina: Pienso que la manera de comunicarnos es ya muy obsoleta, tengo una cuenta en otro Banco y tienen un sistema más mejorado, ellos me comunican más rápido, deberían tener otras alternativas.

- b) ¿Posee Ud. cuenta corriente en otra Institución Financiera?, de tenerla, quisiera conocer cómo funciona su canal de comunicación:

Sra. Lucia Andaluz: Yo tengo una cuenta en Banco de Guayaquil, ahí cuando ingresa un cheque a cámara, en la noche yo puedo visualizar un resumen en la App, adicional cuando el Asesor me llama también me llega un mensaje de texto con la información.

Sra. Gabriela Sarabia: Yo tengo una cuenta en Banco Guayaquil y en Banco Procredit, en Guayaquil tenemos una opción para consultar si tenemos cheque para el siguiente día en la Banca electrónica, en Banco Procredit tengo un sobregiro automático de \$20,000.00



Sr. Henry Medina: Actualmente tengo una cuenta corriente en Banco de Guayaquil y en el Austro, Banco del Austro tiene un sistema como el de uds, pero en Banco de Guayaquil nos comunican mediante la App un día antes de que los cheques ingresen para depositar, el Asesor nos llama al día siguiente y nos envía un mensaje con la información.

- c) En base a la actual tecnología que invade nuestro entorno, ¿cuál cree Ud. que sería el mejor mecanismo que el Banco debería utilizar para comunicarle que sus cheques fueron depositados y conocer el valor que le está faltando para cubrir y evitar protestos?

Sra. Lucia Andaluz: La verdad me encantaría que el Banco nos comunique como el en Banco de Guayaquil mediante la App, también mediante mensajes de texto como cuando nos recuerdan los pagos de las tarjetas de crédito, porque muchas veces los clientes nos adelantan y nosotros no sabemos, así podría conseguir el dinero con mayor anticipación y evitar que me protesten los cheques.

Sra. Gabriela Sarabia: Fuera muy bueno que el Banco no solo dependa de la llamada del Asesor, que bueno sería que nos manden un mensaje o se pueda consultar en la Banca electrónica al momento que los clientes han depositado los cheques, con eso ganaríamos tiempo para conseguir el dinero que se necesita.

Sr. Henry Medina: Sería importante que el Banco tenga otras alternativas, puede avisarnos con un mensaje como lo hace el Banco de Guayaquil, o también tener una opción de consulta en la Banca electrónica, porque a veces estamos en un lugar donde no hay señal o nos quedamos sin batería, pero si ya sabemos en la noche, por ejemplo, ya podemos mandar a depositar al día siguiente a primera hora.

Entrevista realizada a la Ing. Cristina Pazmiño, Jefe Comercial y Servicios de la Agencia Pelileo, quien está encargada de la calificación de cámara del Segmento Pymes y Consumo.

- a) En base a su experiencia, ¿cómo considera el actual canal de comunicación que posee Banco Pichincha?: La Ing. Cristina Pazmiño, Jefe Comercial y Servicios de la Agencia Pelileo Banco Pichincha C.A, menciono que el sistema comunicativo que se utiliza es muy simple, pues al depender de una llamada telefónica para solicitar a un cliente un depósito, muchas de las veces no contestan, y al no tener un saldo promedio adecuado, lamentablemente se protestan los cheques. Pues una llamada telefónica, en muchas ocasiones no asegura que el cliente logre cubrir los valores, pues desde la hora que se comunica cliente, tiene únicamente 2 horas para cubrir el valor solicitado.



- b) Como asesor de cuenta, ¿cuál es el mayor desgaste que tiene al momento de comunicarse con el cliente para gestionar la base de consideración de cámara?: Cristina, menciona que, para ella, el mayor desgaste en este tema no solo es el realizar la llamada a cada cliente de manera individual, representa insistir en la llamada a aquellos clientes que no contestan o que no depositan a tiempo, este proceso conlleva 1 hora como promedio, interrumpiendo la gestión comercial de cada Asesor, tiempo en que sería mejor empleado en una visita o realizar llamada de negocios.
- c) Tomando en cuenta la penetración tecnológica que Banco Pichincha posee, ¿Cuál cree que sería la mejor alternativa Innovadora para tener un proceso de comunicación más acertado y eficiente?, determine sus alternativas: Cristina fue muy enfática al mencionar los avances tecnológicos que Banco Pichincha posee, y que sería de gran apoyo e imagen para el cliente y para el Banco que este proceso sea implementado y migrado a las plataformas informativas, pues un aviso automático aliviaría el dolor financiero al cliente y al Área Comercial, pues destinarían un tiempo mínimo a esta actividad poco productiva.
- d) Si Banco Pichincha creara mecanismos de información automáticos, ¿a qué actividad productiva destinaria su tiempo que destina actualmente para la gestión de cámara?: De acuerdo con la información obtenida de la Ing. Cristina Pazmiño, las alternativas que se puede brindar al cliente para información de ingreso de cheques a cámara pueden ser: SMS; botón de consultas; call center o el proceso tradicional.

Resumiendo los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta y entrevista, se puede evidenciar la necesidad de diseñar un plan de mejora en el proceso de comunicación, apoyados de la Innovación y adaptabilidad de la Omnicanalidad, pues la experiencia del cliente es una parte fundamental en todas las interacciones, involucrando a todos sus componentes y recurso humano, pues la opinión y apreciación de cada colaborador y cliente son de vital importancia al momento de mejorar un proceso, logrando fidelización y creando un fan en cada cliente.

CAPITULO 3: PRESENTACION Y VALIDACION DE LA PROPUESTA

3.1 Presentación de la Propuesta

Título de la Propuesta: Plan de mejora para elevar la experiencia del cliente el servicio de comunicación de consideración de cheques en cámara de compensación de Banco Pichincha C.A. Esta propuesta se basa en todos los elementos recolectados en el capítulo I y II apoyados en las bondades le omnicanalidad y en la metodología Design Thinking.

3.2 Propósitos y objetivos de la Propuesta

El propósito de esta investigación es proponer un plan de mejora en el proceso de comunicación basado en la utilización de la Omnicanalidad para este proceso, de esta manera el cliente estará informado con antelación, con ello se conseguirá ahorro de costos, pues se dedicara menos tiempo por parte de los Asesores, se tendrá una eficiencia en términos de innovación, una mejor experiencia del cliente en términos de satisfacción, migrando este proceso a una comunicación omnicanal basado en el cumplimiento de la normativa legal de la Superintendencia de Bancos y Seguros, para conseguir este propósito de debe destinar un presupuesto en Inversión Tecnológica como se resume en la figura N. 17.

Figura 17

Beneficios de una Compensación Eficiente de cheques



Nota. Descripción de Beneficios con un plan de comunicación eficiente.

Para el desarrollo de la Propuesta del plan de mejora en el proceso de Comunicación, se ha desarrollado los siguientes objetivos:

3.2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de mejora para el servicio de comunicación de cámara de compensación apoyado en la omnicanalidad que permita mejorar significativamente la experiencia del cliente de Banco Pichincha C.A.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar las alternativas de comunicación que se puede adaptar a la Omnicanalidad como parte de la Innovación.
- Exponer al Área Comercial y Canje Nacional el plan de mejora para obtener su opinión y aprobación para poder elevar la idea al departamento de Diseño de plataformas informáticas.
- Evaluar el presupuesto y costo de diseño e implementación del plan de mejora y determinar el costo beneficio para la Institución.

Para el logro de los objetivos planteados, se seguirá los pasos de la metodología Design Thinking, pues mantiene estrecha relación entre la necesidad del cliente, basándose en el levantamiento de información de los usuarios y solicita la participación de manera activa de los colaboradores involucrados en el proceso de Innovación en el proceso de mejora, de ellos nacen ideas, pues viven día a día el proceso actual tradicionalista que mantiene la Institución (ver figura 18).

Figura 18

Acciones Design Thinking



Nota. En la imagen se ilustra las acciones del método Design Thinking adaptado al Plan de mejora propuesto. Tomado de *Mari* (2014).

3.3 Fundamentación de la Propuesta

La propuesta está fundamentada en teoría de Serrano (2007), pues menciona que la comunicación implica a diferentes elementos que se pueden utilizar para transmitir un mensaje a través de plataformas informáticas con un propósito determinado, la migración del actual proceso de comunicación tradicionalista mediante llamada telefónica por parte de Asesor comercial a la Omnicanalidad bajo la metodología Design Thinking de acuerdo a Mari (2014) y Simons (1969), es un proceso concebido para la resolución de problemas, dando énfasis y prioridad a las necesidades del consumidor. Es decir, el pensamiento de diseño se centra en el ser humano, visualizando como los consumidores interactúan o usan un producto o servicio, refinando los mismos para mejorar la experiencia del consumidor, basadas en el empleo de y uso de la tecnología de aplicación móvil y web de Banco Pichincha, SMS, correo, pues es importante llegar a cada cliente por todas las vías, ya que para todos los clientes no es fácil utilizar una o todas las aplicaciones que Banco Pichincha puede desarrollar.

Según los resultados obtenidos en la encuesta y entrevistas realizadas, se ha podido identificar oportunidades de mejora que proporcionará mayor confianza y fidelidad en el cliente, pues sentirá que su dolor y expectativa ha sido escuchado y atendido, ya que para ellos el mantener sus cuentas activas y saludables es parte esencial para el giro de sus negocios.

Ante lo anteriormente expuesto, surge la necesidad de realizar la presente propuesta, que ayude a mejorar de forma significativa la experiencia de los clientes y de esta forma conseguir que no sean únicamente clientes o usuarios, sino sean un fan, lo que permitirá que recomienden al Banco para sus necesidades financieras a través de la disminución de cheques protestados, pues el cliente contara podrá anticipar sus depósitos no planificados en caso de cheques posfechados presentados al cobro.

3.4 Desarrollo de la Propuesta

En base a las acciones ilustradas en la figura N. 18, de acuerdo con la metodología Design Thinking se desarrolla paso a paso las acciones en base a la necesidad para el Plan de mejora propuesto:

3.4.1 Empatizar

En esta etapa se comenzó sumergiéndose en la vida de los usuarios, con el objetivo de obtener información sobre sus necesidades y deseos para poder aportarles soluciones, esto llevo a conocer su dolor con relación al actual proceso de comunicación de cheques en cámara, en donde

expusieron su inconformidad con el actual sistema tradicionalista que la institución utiliza y su optimismo porque este proceso se innove.

La empatía jugó un papel crucial durante esta etapa, pues entender su malestar por este servicio olvidado y no atendido ayudó a ilustrar la búsqueda de alternativas, para el desarrollo de esta etapa fue fundamental la entrevista en profundidad, la observación a cada detalle que el cliente expresaba, adicional se tomó en cuenta las opiniones de las personas que laboran en la Institución. Este proceso se evidencia en los instrumentos de recolección de investigación, en este caso en las encuestas realizados a los clientes y entrevistas a colaboradores de Banco Pichincha C.A.

3.4.2 Definir

Una vez completados los hallazgos de la fase empatizar, se procedió a precisar los problemas. Se buscaron patrones, barreras existentes y problemas a resolver. En conclusión, se tiene que obtuvo, clara y transparente la problemática existente. De aquí se resume el motivo del índice elevado de cheques protestados, es decir falta de acompañamiento e importancia a este servicio.

Durante este proceso se mantuvo varias conversaciones con los clientes, en donde se pudo hacer el levantamiento de información relevante y conocer lo que el cliente siente al momento que sus cheques fueron depositados y no logran cubrir los valores solicitados, ver figura 19.

Figura 19

Customer Journey Map acción definir según método Design Thinking



Nota. Esta imagen ilustra las falencias y consecuencias de mantener un sistema tradicional de comunicación para cheques en cámara de compensación.

En este punto, tener un sistema de comunicación obsoleto, mucha de las veces crea una mala expectativa en el cliente, impulsando a desarrollar las alternativas necesarias para apoyar las necesidades de los usuarios.

3.4.3 Idear

Conocidas las necesidades de los usuarios y definido el problema, es momento ahora de trabajar en las posibles soluciones. Aquí juega un papel importante la creatividad de los empleados para generar diferentes propuestas. Entre las más destacadas se encuentra la tormenta de ideas, mapas mentales y cualquier otra iniciativa que explore el diseñador para brindar variadas alternativas de solución.

Para esta etapa, jugo un papel importante la opinión de la Ing. Cristina Pazmiño, donde nos dio importantes ideas de cómo puede ser un proceso Innovador para informar al cliente a tiempo, utilizando todos los canales a los cuales el cliente tiene acceso y que no le genera costos adicionales a la Institución, si como tampoco al cliente.

Las ideas para implementar la comunicación Omnicanal nació de las entrevistas y encuesta aplicada, teniendo como resultados las siguientes iniciativas: comunicación vía aplicaciones Web y Banca Electrónica, SMS, correo y mantener llamadas telefónicas mediante la técnica Worst possible idea, como se muestra en la figura 20.

Figura 20

Worst possible idea acción idear según método Design Thinking



Nota. Descripción de posibles alternativas para comunicación de cheques en cámara.

3.4.4 Prototipo

Trabajar con muestras o modelos de experimentación es más práctico y efectivo para los diseñadores, que buscan como propósito convertir sus ideas en pequeños productos a objeto de evaluarlos y medir limitaciones o fallas hasta verificar que cumplan con lo esperado, para ello se muestra los diseños gráficos con ideas primarias a proponer:

Alternativa A: Implementación de un botón de consulta en Pichincha App, Banca electrónica: donde el cliente pueda consultar un consolidado de sus cheques depositados que se direccionan a cámara de compensación.

Alternativa B: SMS automático inicial: Alerta de transacción de ingreso de cheques en tiempo real, que permita al cliente proveer de fondos en sus cuentas corrientes, para que, al momento del cierre de horarios de cámara de compensación, evite protestos.

Alternativa C: SMS automático consideración cámara: Aviso en tiempo real cuando el Administrador del considere cámara, en donde se informe al cliente el consolidado de cheques ingresados, número de cuenta, saldo actual, valor pendiente, horario de cierre.

Alternativa D: Notificación vía mail, Aviso en tiempo real cuando el Administrador del considere cámara, en donde se informe al cliente el consolidado de cheques ingresados, número de cuenta, saldo actual, valor pendiente, horario de cierre.

A continuación, se desarrolla las Alternativas planteadas:

Alternativa A: Desarrollo de Botón de consulta en Pichincha app y Banca Móvil: se pretende mejorar la experiencia del cliente mediante una opción que se habilite dentro de la banca Electrónica y la Banca móvil, en donde el cliente conozca al final del cierre de horario contable (20h00) de forma resumida los cheques que ingresaron a cámara de compensación. El resumen incluye el número de cheque, valor individual y total.

Una vez que el cliente haya realizado la consulta, el sistema le solicite la calificación de cómo fue su experiencia al utilizar esa opción de consulta basada en la herramienta Master Customer experience (Figura N. 24, 25, 26).

A continuación, se presenta la descripción grafica de la opción que se implementaría dentro de la Banca Móvil, la cual estará disponible dentro del menú en la página principal. Esta opción estaría disponible únicamente para quienes poseen una cuenta corriente activa.

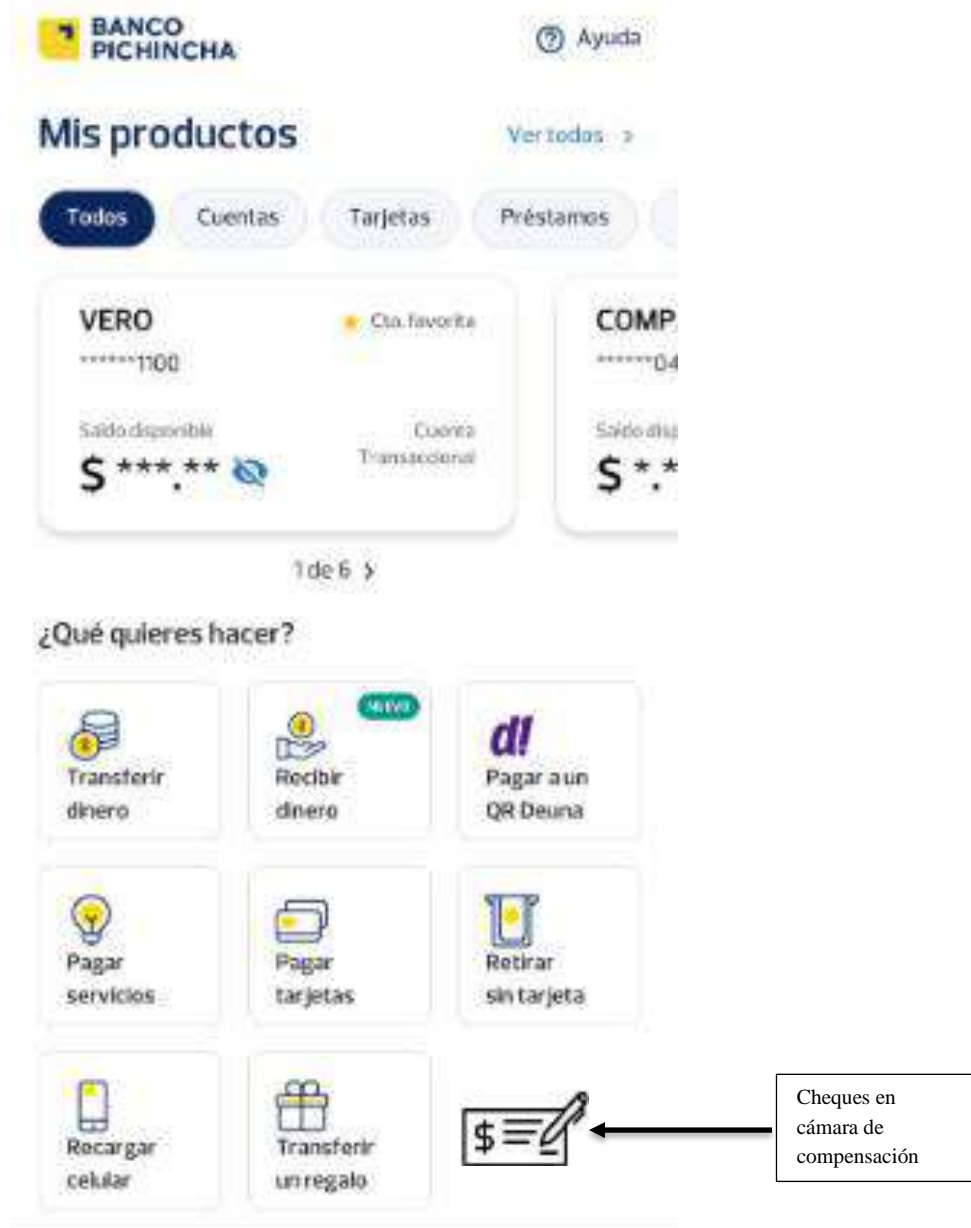
Figura 21
Pantalla Principal dispositivo telefónico



Nota: La imagen muestra la opción de aplicación Banca móvil, donde el cliente debe ingresar para consultar sus productos Banco Pichincha. Tomado de *dispositivo móvil* (2024).

Figura 22

Prototipo Página Principal Pichincha App.



Nota. Aquí se describe el botón de consulta de cheques en cámara, esta opción estaría habilitada únicamente para clientes con cuentas corrientes activas.

Una vez que se seleccione la opción, se desplegará el resumen con el consolidado de los cheques en cámara de compensación:

Figura 23

Prototipo Resumen consolidado cheques en cámara de compensación

NUMERO DE CHEQUE	VALOR
1557 (camara)	\$ 1.577,87
1563 (transferido)	\$ 4.524,65
SALDO ACTUAL	\$ 121,54
DEPOSITO SOLICITADO	\$ 5.980,98

Nota: Resumen de cheques en cámara de compensación, aquí se describe número de cheque, valor, saldo actual y valor faltante para cobertura.

Al tener el cliente un resumen consolidado, podrá anticipar sus depósitos y no solo depender de la llamada del Asesor comercial al momento de la calificación de cámara.

Calificación de experiencia: luego de hacer la consulta, se solicitará al cliente que califique la experiencia en el servicio en 3 facetas, desplegando los siguientes mensajes:

Figura 24

Prototipo Consulta dificultad acceso servicio

BANCO PICHINCHA
Financiera

¿Qué tanta dificultad experimentaste al momento de acceder al beneficio financiero?

Muy poca
dificultad

Poca Dificultad

Dificultad
Media

Dificultad Alta

Muy Alta
Dificultad

Atras

Siguiente

Nota. En esta imagen muestra la consulta que se haría al cliente acerca de la dificultad de acceder a la plataforma para la consulta de cheques en cámara de compensación. Tomado de *Experiencia del cliente Banco Pichincha C.A.* (2024).

Figura 25

Prototipo Consulta satisfacción con el servicio financiero



Nota. Esta imagen muestra la consulta de satisfacción con el beneficio de consulta de cheques en cámara de compensación. Tomado de *Experiencia del cliente Banco Pichincha C.A.* (2024).

Figura 26

Prototipo Agradecimiento utilización del servicio



Nota. En estas imágenes el cliente nos comentara si fue dificultoso el ingreso a la consulta, como califica el servicio ofrecido y finalmente agradecimiento. Tomado de *Experiencia del cliente Banco Pichincha C.A.* (2024).

Alternativa B: SMS automático inicial: Alerta de transacción de ingreso de cheques en tiempo real, se dará en el momento que un cheque es depositado en ventanillas o en cajeros automáticos,

de esta manera el cliente tendrá la opción de Administrar los fondos necesarios para el depósito, o de ser el caso, solicitar un sobregiro anticipado al Administrador de la cuenta.

Este proceso, se ilustra en la figura detallada a continuación:

Figura 27

Prototipo SMS Informativo deposito cheque cámara

BPichincha te informa: ingreso cámara cheque N. 393 valor de \$7656.89 2024-06-22 12:46. Tu saldo actual \$126.36, saldo requerido \$7530.53.

Nota. Ejemplo SMS tiempo real de depósito de cheques del girador con detalle de valor, numero de cheque, fecha y hora de ingreso, saldo actual y requerido.

Alternativa C: SMS automático consideración cámara: En esta etapa se pretende que, al momento en que el Asesor presiona el botón de consideración de cámara en la herramienta Bizagi (figura N. 28), le llegue un mensaje de manera automática a cliente con la información consolidada de sus cheques (figura N. 23) juntamente con el saldo requerido, numero de documento, saldo actual, horario de depósito como se ilustra en siguiente figura:

Figura 28

Consideración cheques cámara inicio jornada

Consideración de Cheques - Datos Básicos

Información Cliente		
Identificación	Nombre	Tar. Valor de Cheques
801542344	MINA BELTRAN JUAN JOSE	\$34.00

Cheques		
Número Cuenta	Número Documento	Valor Documento
7100156987	114	\$34.00

Considerar Cheque

Nota. La imagen muestra la etapa inicial del día, en donde el asesor considera cámara para pago y/o comunicación. Tomado de *Sistema consideración de cámara Banco Pichincha C.A.* (2024).

Figura 29

Prototipo SMS informativo consideración cámara inicio jornada



BPichincha te informa 24-06-22: tienes cheques en cámara N. 393, 395, 401 valor de \$11422.89 20 horario máximo de depósito 10h30, cheques transferidos N. 405, 409, 411 valor de \$9688,23 horario máximo de depósito 14h30, Tu saldo actual \$126.36, saldo requerido \$20984,76.

Nota. Ejemplo propuesta SMS tiempo real de calificación de cámara por Asesor en sistema con detalle de: número de cheque, valor, horario máximo para depósito, saldo actual y saldo requerido.

Alternativa D: Notificación vía mail: El cliente recibirá un correo electrónico como en la alternativa C, cuando el Asesor presiona el botón de consideración de cámara en la herramienta Bizagi, le llegue un correo de manera automática (figura 30) al cliente con la información consolidada de sus cheques juntamente con el saldo requerido, número de documento, saldo actual, horario de depósito como se ilustra en siguiente figura:

Figura 30

Prototipo Correo informativo consideración cámara inicio jornada

	Comunicados Sistemática Comercial										
<p>Estimado Sr. Melo José</p> <p>Te presentamos la información de tus cheques en cámara, recuerda cumplir con los horarios establecidos los para depósitos y evitar protestos, para mayor información comunícate con tu Asesor xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx:</p> <p>Cuenta: 21xxxxxx78</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th>NUMERO DE CHEQUE</th> <th>VALOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr style="background-color: #e6f2e6;"> <td>1557 (camara)*</td> <td>\$ 1.577,87</td> </tr> <tr style="background-color: #cccccc;"> <td>1563 (transferido)**</td> <td>\$ 4.524,65</td> </tr> <tr style="background-color: #e6f2e6;"> <td>SALDO ACTUAL</td> <td>\$ 121,54</td> </tr> <tr style="background-color: #cccccc;"> <td>SALDO SOLICITADO</td> <td>\$ 5.980,98</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> • * horario máximo de depósito: 10h30 • ** horario máximo de depósito: 14h30 <p>También puedes consultar el detalle en tu Pichincha App y Banca Electrónica</p> <p style="text-align: center;">Recuerda: ¡Nuestro principal objetivo es la satisfacción del cliente!</p>  <p style="text-align: center;">Queremos que sepas que estamos trabajando para apoyar a nuestros clientes y seguiremos pendientes de toda necesidad y requerimiento que pueda surgir.</p>		NUMERO DE CHEQUE	VALOR	1557 (camara)*	\$ 1.577,87	1563 (transferido)**	\$ 4.524,65	SALDO ACTUAL	\$ 121,54	SALDO SOLICITADO	\$ 5.980,98
NUMERO DE CHEQUE	VALOR										
1557 (camara)*	\$ 1.577,87										
1563 (transferido)**	\$ 4.524,65										
SALDO ACTUAL	\$ 121,54										
SALDO SOLICITADO	\$ 5.980,98										

Nota. Ejemplo propuesta correo tiempo real de calificación de cámara por el Asesor en el sistema, con detalle de: número de cheque, valor, horario máximo para depósito, saldo actual y saldo requerido.



3.4.5 Prueba

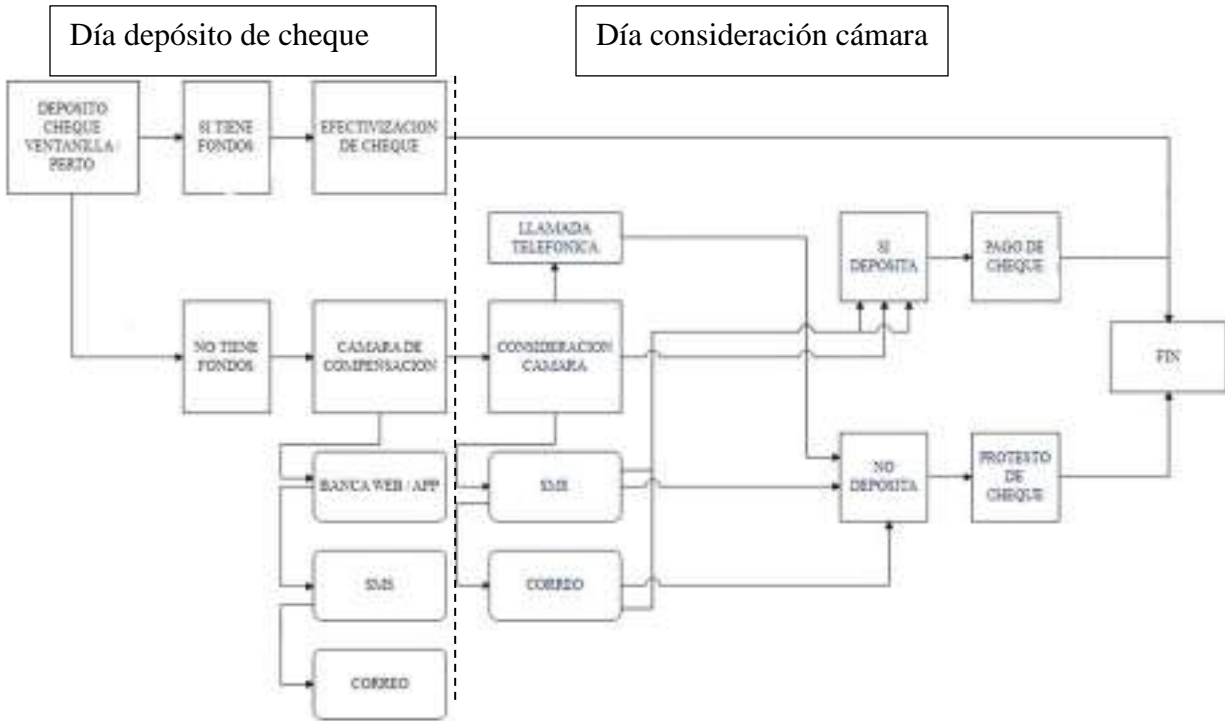
Una vez creado el prototipo se propone proceder a convalidar con el usuario si cumple con las expectativas. Algunas veces en la etapa de prueba es necesario retroceder al paso anterior, en caso de no estar bien definido el problema o ante la necesidad de definir nuevas ideas que no se visualizaron al inicio del proceso. Esta etapa se llevaría a cabo, una vez que se cuente con la aprobación por parte del Área de Sistemática Comercial, asignación de presupuesto para diseño e implantación, creación de arte por parte de Marketing y posterior ejecución plan piloto.

Se propone llevar a cabo un plan piloto en la Zona Centro Oriente, conformadas por las agencias Sucursal Ambato, Cumanda, Ficoa, Sur Ambato, Pillaro, Baños y Pelileo, pues conforman un grupo importante para testear la acogida del cliente y validar la disminución de protestos de cheques que permita mejorar el nivel de experiencia del cliente. Dentro del plan piloto, se podrá detectar errores para poder generar planes de acción, en este proyecto no se ejecuta, pues para esta etapa se estima de un tiempo aproximado de 6 meses desde la presentación de la idea. Esta etapa no se aplica en el presente proyecto, pues la aplicación y validación de resultados se llevarían a cabo posterior a la aprobación de la Propuesta y aplicación del plan piloto.

Con la propuesta de migrar el proceso de comunicación a la Omnicanalidad, se muestra un flujo más robusto, donde el cliente tendrá diferentes alternativas para consulta e información, con esto podrá anticipar sus depósitos en caso de cheques posfechados presentados al pago que el cliente no tenía planificado dentro de su flujo de efectivo y evitar protestos, manteniendo el costo para el usuario de acuerdo al tarifario vigente publicado en www.pichincha.com y aprobado por el Banco Centras del Ecuador (ver anexo 8), como se muestra en la figura 31. En resumen en esta figura se representa el plan de mejora propuesto en el proceso de comunicación, en el cual, cuando el cheque ingrese a cámara de compensación, el cliente ya se puede informar mediante la banca electrónica, SMS y correo, posterior, cuando el asesor considere cámara, el cliente recibirá la notificación mediante SMS y correo de manera automática, pero manteniendo la comunicación telefónica.

Figura 31

Propuesta Flujo cámara de compensación



Nota. Descripción flujo propuesto para proceso de comunicación de cheques en cámara de compensación.

3.5 Medición experiencia del cliente

Previo a la implementación, se sugiere dar a conocer que la institución está trabajando constantemente para mejorar sus servicios y mejorar su experiencia en cada interacción, es por ello por lo que se presenta la etapa previa a la implementación, en la cual el cliente dentro de sus plataformas web y la app, podrá apreciar las siguientes imágenes, como parte de un servicio innovador:

Figura 32

Prototipo Introducción al nuevo servicio de consulta de cheques en cámara



Nota. La imagen hace referencia a un prototipo propuesto para la introducción de un nuevo servicio a implementar. Tomado de *Experiencia del cliente Banco Pichincha C.A.* (2024).

Figura 33

Prototipo Introducción a la Innovación de servicios de comunicación



Nota. La imagen hace referencia a un prototipo propuesto para la anticipación del nuevo servicio como parte de la innovación digital para consulta de cheques en cámara de compensación. Tomado de *Experiencia del cliente Banco Pichincha C.A.* (2024).

Una vez que se ejecute el plan de mejora propuesto, se sugiere medir la satisfacción con el nuevo servicio de comunicación implantado, basado en la innovación omnicanal, siendo de esta manera más cercano con el cliente, es por ello por lo que, como parte de este proceso, se realice una llamada

telefónica a un cliente de cada portafolio, de manera aleatoria para conocer su apreciación y reacción ante el nuevo proceso de comunicación de cámara de compensación y recibir una calificación al servicio.

Para este parámetro, centro de atención telefónica (call center) será el encargado de comunicarse con el cliente y consultarle:

1. Sr./ Sra xxxxx, ¿considera que el nuevo servicio de comunicación de cheques en cámara de compensación fue oportuno para anticipar su depósito?
2. Sr./Sra. xxxxx ¿Desde su apreciación, que hemos hecho bien?
3. Sr./Sra. xxxxx ¿Su opinión es importante, que podemos mejorar en este servicio?
4. Sr./Sra. xxxxx ¿Qué podemos hacer para sorprenderte?
5. Sr./Sra. xxxxx, en una escala del 0 al 10, ¿Qué calificación daría a este nuevo servicio?
6. Sr./Sra. xxxxx, en una escala del 0 al 10, ¿qué probabilidades hay de que nos recomiende a un amigo o familiar abrir con Banco Pichincha una cuenta corriente?

Las respuestas obtenidas, serán el termómetro para saber que tuvo éxito la propuesta planteada mediante un NPS promedio semanal.

3.6 Análisis de Viabilidad

La propuesta se considera viable teniendo en cuenta los criterios expuestos en la tabla 5:

Tabla 5

Análisis de viabilidad de la propuesta del plan de mejora

Criterios de viabilidad	Descripción	Nivel de viabilidad		
		Alto	Medio	Bajo
Aceptación e impulso de la Gerencia de agencia, Zonal y Regional	La iniciativa de plan de mejora es aceptada por parte de la Jefatura de la agencia y zonal, quien elevara a la gerencia regional, en caso de ser aprobada, se enviará a la Vicepresidencia de Banca personas y posterior canalización para enviar a Pichincha Lab para su estudio y de ser el caso, la aprobación y transmisión a los departamentos correspondientes para la asignación de recursos económicos y diseño de prototipos.			

Económica	Banco Pichincha C.A cuenta con recursos destinados a la constante innovación de sus productos, tanto del activo como del pasivo, pues eficiencia en procesos equivale al ahorro.	
Sistemática Comercial	El área comercial siempre busca mecanismos para el ahorro de tiempo en actividades y procesos, para que estos sean destinados a funciones comerciales que generen negocios en beneficio de la institución.	
Canje Nacional	El plan de mejora permitirá disponer de los depósitos con mejor frecuencia, disminuyendo el nivel de protestos que equivaldrá a reportes más manejables para el traslado a la SBS.	
Recursos Tecnológicos	La institución cuenta con recursos tecnológicos adecuados para el desarrollo del plan propuesto	
Talento Humano	Los colaboradores están constantemente capacitados para llevar a cabo en el caso de que la propuesta sea aceptada por los departamentos correspondientes	
Pichincha Lab	Este departamento fue creado para receptor las iniciativas de los colaboradores, cuentan con un equipo especializado en cada área para el estudio de la propuesta	
Experiencia del cliente	Banco Pichincha C.A tiene como prioridad la experiencia del cliente, entre sus principios culturales se resalta calidez y cercanía e inspirar y retribuir confianza.	

Nota. Elementos que demuestran la viabilidad de la propuesta

3.6.1 Validación de la Propuesta (factibilidad técnica, económica, operativa)

Con el propósito de validar la factibilidad y viabilidad de la propuesta, se empleó la técnica de entrevista a usuarios internos, para validar el contenido de la propuesta, se seleccionó al Ing.

William Beltrán, Jefe de Canje Nacional Sierra Centro, encargado de la consolidación y activación en el sistema para consideración de pagos de cheques y al Ing. José Cueva Gerente Zonal Comercial y Servicios Centro Oriente, estas son las personas indicadas para brindar su criterio como primera fase para el planteamiento de la propuesta y posterior elevar a los Departamentos encargados para el diseño e Implantación.

Se elaboró y ejecuto una encuesta para validación de la propuesta, con el propósito de medir aspectos relacionados a: factibilidad tecnológica, económica y operativa de la misma. Para medir los indicadores relacionados a los aspectos evaluados, se empleó la escala de Likert, donde 1 corresponde a totalmente en desacuerdo y 5 a totalmente de acuerdo.

Los resultados obtenidos con la aplicación de esta encuesta fueron favorables, con referencia a la entrevista realizada al Ing. Beltrán, experto del área Canje Nacional, se concluye que la propuesta es viable y factible, para lo cual se presenta los siguientes resultados:

- ✓ **Factibilidad Tecnológica:** El Ing. Beltrán, afirma y considera que durante el desempeño de sus funciones la institución no ha innovado este proceso y que, al hacer esta migración, aliviaría la carga operativa al Área comercial, al igual, disminuiría el nivel de protestos, caso favorable para el cliente cuentacorrentista.

Misma técnica fue aplicada al Ing, Jose Cueva, donde considera que el actual proceso que la Institución para comunicación de cheques en cámara de compensación no es la más adecuada, tanto para el área de canje como para el área Comercial, también admite que este procesa no ha tenido ningún tipo de innovación.

Adicional, Banco Pichincha como institución pionera en el Ecuador, apunta a la Innovación tecnológica para ser más eficiente, tanto en procesos como en servicio, por lo que este proyecto contribuiría a la competitividad financiera.

- ✓ **Factibilidad Económica:** Al entrevistar a los expertos del Área Comercial y Canje, concuerdan que el Banco posee recursos necesarios para la implantación de proyectos que innoven los procesos y elimine duplicidad de funciones, más aún si la migración de este proceso a la comunicación omnicanal reduciría el costo que el proceso tradicional implica, pues generalmente el administrador debe estar pendiente de los depósitos del cliente y realizar hasta e llamadas telefónicas a cada cliente con el afán de evitar protestos en las cuentas.

- ✓ **Factibilidad Operativa:** Tanto para el Ing. Beltrán como para el Ing. Cueva, desde su punto de vista, el ahorro de tiempo destinado a este proceso es fundamental, pues las Áreas involucradas podrán destinar su tiempo a otras actividades productivas. En lo que concierne al Área Comercial, los Asesores comerciales, destinaran su tiempo a generar negocios, sea mediante gestión de campañas, visitas en campo o atención al cliente.

También han hecho énfasis en que están dispuestos a dar su retroalimentación durante el proceso de implantación en el plan piloto, pues siempre en un proceso nuevo existen oportunidades de mejora para alcanzar los objetivos del proyecto propuesto.

3.6.2 Cronograma de actividades propuesta plan de acción

Se propone el siguiente cronograma de actividades para la presentación y consideración de la propuesta a Banco Pichincha C.A, dentro del cual se llevarán a cabo diferentes acciones para cada una de las actividades, las cuales se describen a continuación:

Estructura plan de mejora: para llevar a cabo esta actividad, se requieren diferentes fases, las cuales se llevarán a cabo en un tiempo estimado de un mes (octubre 2024):

Fase 1. Descripción de necesidad, tomando como relevancia los aspectos levantados en las encuestas y entrevista realizadas a los clientes, esta acción tomaría una semana de tiempo

Fase 2. Elaboración y descripción de ideas adaptables a las necesidades del cliente conforme a las bondades tecnológicas que la institución posee, esta acción tomaría una semana de tiempo.

Fase 3. Diseño de prototipos modelo, donde se graficará las diferentes alternativas que se propone implementar como parte de la propuesta, esta acción tomaría el periodo de dos semanas.

Socialización y exposición de mejora a Gerencia de agencia, zonal y regional: en esta acción, se requieren seguir varios pasos a seguir, pues se requiere seguir un protocolo, esta actividad tomaría un tiempo estimado de un mes (noviembre 2024):

Fase 1. Diseño y exposición en diapositivas, describiendo la necesidad, propuesta e impacto que se pretende generar en la experiencia del cliente, para lo cual se solicitara la presencia del Administrador comercial, oficial masivo y Jefe de agencia, con el propósito de obtener sus criterios de retroalimentación como acciones de mejora, con ello mejorar y robustecer el plan de mejora propuesto, Dicha acción tomaría el tiempo de una semana.

Fase 2. Diseño y exposición en diapositivas mejorado con la retroalimentación de la fase 1 direccionado al Gerente Zonal, describiendo la necesidad, propuesta e impacto que se pretende

generar en la experiencia del cliente, se solicitara el acompañamiento del jefe de agencia para una mejor exposición y defensa de la propuesta, el objetivo principal de recibir una retroalimentación y robustecer la propuesta, esta acción tomaría un tiempo aproximado de una semana.

Fase 3. Exposición propuesta Gerencia Regional, en caso de contar con el visto bueno del Gerente zonal, se expondría la propuesta al gerente regional, bajo el mismo mecanismo de la fase 1 y 2, para ello se solicitará el acompañamiento del jefe de agencia y zonal, con ello se tendrá una retroalimentación más prolija y proactiva con el objetivo de que la propuesta sea aceptada y se pueda avanzar al siguiente paso. Se estima para esta acción un tiempo aproximado de dos semanas, pues se requiere de la disponibilidad y agenda del gerente regional.

Presentación propuesta Pichincha Lab: En caso de contar con el visto bueno, la siguiente actividad es presentar la propuesta de mejora al departamento encargado de recepción de proyectos e ideas de mejora por parte de los colaboradores, ellos se encargan de estudiar el proyecto y determinar la viabilidad, en caso de obtener una respuesta favorable, se encargarían de organizar una mesa de trabajo para exponer las ideas conjuntamente con otros proyectos presentados. En esta mesa se encuentran varios delegados departamentales, quienes emitirían su criterio y de ser el caso la aceptación de la propuesta, esta acción se tomaría un tiempo estimado de un mes (diciembre 2024). Y por último, para las actividades de elevación de proyecto a Marketing digital, Presentación proyecto a Tesorería, Diseño de prototipo en plataformas digitales, ejecución plan piloto zona centro oriente y diagnóstico de resultados las acciones a realizarse dependerían de los departamentos correspondientes y de las acciones que determines los dueños del producto, fases que se desconoces. El periodo estimado seria de 3 meses (enero, febrero y marzo 2025), dependerá de las decisiones que cada departamento tome en relación a mantener el diseño original de la propuesta o si requieren cambios.

Tabla 6

Cronograma presentación y consideración plan de mejora:

ACTIVIDAD	oct-	nov-	dic-	ene-	feb-	mar-
	24	24	24	25	25	25
Estructura propuesta plan de mejora:						
Elaboración de perfil y prototipos ejemplo a exponer.						

Socialización propuesta Jefe agencia: exponer características y beneficios de migración de comunicación de cheques a la omnicanalidad.

Exposición de mejora a Gerencia Zonal: con el acompañamiento de la jefatura de agencia socializar a la gerencia zonal el plan de mejora, mencionando los beneficios y resultados esperado en términos de medición de experiencia.

Elevar propuesta Gerencia Regional: presentar propuesta de mejora para el proceso de comunicación anteponiendo el propósito de mejorar la experiencia del cliente y disminución protestos de cheques.

Presentación propuesta Pichincha Lab: Defender propuesta ante el laboratorio de proyectos, anteponiendo beneficios en términos de experiencia y disminución de nivel de protestos

Elevación de proyecto a Marketing digital

Presentación proyecto Tesorería

Diseño de prototipo en plataformas digitales

Ejecución plan piloto zona centro oriente

Diagnóstico de resultados

Nota. Descripción de actividades para posible implementación de plan de mejora a proponer

3.6.3 Presupuesto presentación de la Propuesta del plan de mejora

En la tabla presentada a continuación se detalla los costos estimados que implicaría la presentación de la Propuesta a Banco Pichincha C.A hasta el área que correspondería al proponente:

Tabla 7

Costos estimados presentación Plan de mejora:

ACTIVIDAD	Costo Estimado
Estructura propuesta plan de mejora	\$100
Socialización propuesta Jefe agencia: exponer características y beneficios de migración de comunicación de cheques a la omnicanalidad.	\$50
Exposición de mejora a Gerencia Zonal: con el acompañamiento de la jefatura de agencia socializar a la gerencia zonal el plan de mejora, mencionando los beneficios y resultados esperado en términos de medición de experiencia.	\$100
Elevar propuesta Gerencia Regional: presentar propuesta de mejora para el proceso de comunicación anteponiendo el propósito de mejorar la experiencia del cliente y disminución protestos de cheques.	\$200
Presentación propuesta Pichincha Lab: Defender propuesta ante el laboratorio de proyectos, anteponiendo beneficios en términos de experiencia y disminución de nivel de protestos	\$850
Total costo estimado	\$1.300

CONCLUSIONES

1. Un sistema de comunicación integral para comunicar los cheques que ingresan a podrían impactar de manera considerable en la experiencia del cliente, pues en reiteradas ocasiones los cheques posfechados que el girador entrega son depositados con anticipación sin respetar la fecha pactada, afectando el flujo de efectivo del cliente, con un proceso adecuado el cliente tendrá un aviso anticipado para poder conseguir los fondos necesarios que permitan cumplir con sus obligaciones inmediatas.
2. Teóricamente de evidencia la importancia de contar con proceso de comunicación innovador en una empresa y la relevancia que representa en la experiencia del cliente, entendiendo que ante todo el servicio al cliente hace la diferencia entre empresas del medio que prestan los mismos servicios, desde la fundamentación teórica nace los métodos en los cuales se pueden apoyar para el desarrollo de la propuesta.
3. Al analizar el proceso de consideración de cámara actual desde el punto de vista del usuario interno y externo se puede concluir que la comunicación es muy simple y obsoleta, que requiere de una ampliación de opciones que permita anticipar al cliente el detalle de sus obligaciones a cumplir, tomando en cuenta que Banco Pichincha C.A cuenta con los recursos e infraestructura tecnológica para poder implementar la propuesta.
4. El desarrollo de la propuesta del Plan de mejora para el proceso de comunicación se visualiza factible gracias a las bondades de la tecnología que permitiría migrar a la omnicanalidad, desarrollando el proyecto basado en el método Design Thinking, teniendo en cuenta el aporte de Mari y Deming, donde se aplicaron 5 pasos: Empatizar, Definir, Idear, y proponer Prototipo y Prueba.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a Banco Pichincha C.A analizar y de ser el caso implementar el plan de mejora propuesto para el proceso de comunicación de cheques en cámara de compensación, pues mejorar la experiencia del cliente mediante la disminución del nivel de protestos permitirá que a largo plazo se logre un estatus óptimo de fidelización del cliente, quienes recomendaran a más usuarios formar parte de la institución y utilizar todos sus servicios, lo cual se traduce en rentabilidad. Al proceder con la migración de comunicación anticipada, el cliente conocerá con antelación sus obligaciones, en lo cual, el Asesor al momento de calificar los cheques en camara de compensación realizará únicamente una llamada telefónica como parte del proceso regular y no volverá a gestionar el depósito, destinando el tiempo a otras actividades comerciales.

En caso de implementarse el plan de mejora propuesto, una vez aplicado el plan piloto realizar un estudio de costo – beneficio para en base a los resultados, determinar si es o no factible ejecutar la propuesta a nivel nacional.

Apoyar a las iniciativas que los colaboradores proponen con el propósito de ser más eficientes y reducir tiempos, simplificando actividades que implican costos a la Institución y que permita destinar estos tiempos infructuosos a actividades más productivas que generen negocios a favor de la empresa.

No descuidar los servicios que la institución brinda al usuario, se recomienda analizar todos los procesos en 360° grados para aprovechar las bondades de la tecnología que se traduce en innovación, esto se convierte en imagen corporativa y reputacional ante el sistema financiero.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alberto, L. (2021). La experiencia del cliente: un rol fundamental de las marcas. *esan.edu*, 82.
- Ali, Kim, Jeon. (2018). Customers experience satisfaction and loyalty in Malaysian theme parks. En J. J. Ali, *Customers experience satisfaction and loyalty in Malaysian*. Journal of Marketing & Management.
- Altamirano, C. (2013). *Sistema de Comunicación para la transmisión de la información entre la matriz y la sucursal de la distribuidora FREVI*. Ambato.
- Arribas, M. (2004). *Diseño y Validación de Cuestionarios*. Buenos Aires: Matronas Profesion.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional*. Ambato.
- Banco Mundial. (2022). Educación Financiera. *Banco Mundial*.
- Brown, A. (2022). *Gestión de la atención al cliente*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Bussandri, S. (2024). Como mejorar la comunicación con los clientes de tu empresa. *Elk Creative*, 8-12.
- Camacho, S. (2023). *Gestión de la calidad y la incidencia en la satisfacción del cliente en la importadora Manza Rota*. Quito: Repositorio Digital de la Universidad de las Américas.
- Casas, Repullo y Donado. (2003). *La encuesta como técnica de investigación* (Octava Edición ed.). Mexico: Atención Primaria.
- Cimec, A. (2019). Que es la Omnicanalidad y como implementar una estrategia omnicanal en tu empresa. En A. Cimec, *La Omnicanalidad*. Consultoría de Investigación de Mercados Version 4.5.
- Deming, W. (2006). *Método Kaizen, mejora continua*. Oslo: Media monitoring and analysis.
- Ekman, P. (1972). Emociones presentada en la experiencia. En P. Ekman, *La experiencia del cliente*.
- Fidias y Arias. (2006). El Proyecto de Investigación. En F. y. Arias, *Introducción a la metodología científica* (págs. 31-34). Caracas: Editorial Episteme C.A 6ta Edición.
- Fonseca, M. (2024). Educación Financiera en Sudamérica. *Revista Primicias*.
- Franco, J. (2016). *Análisis del proceso comunicativo interinstitucional entre la secretaria de Gestión de Riesgos y el Municipio de Guayaquil*. Quito.

- Hammonf, M. (2022). Que es la comunicacion con el cliente. *Hubspot, Inc*, 23-31.
- Jebsen, P. (2016). *Gestionando la omnicanalidad*. Argentina: Marketing Shade.
- Juárez, M. (2022). *El proceso de comunicacion orientado a la calidad*. Guatemala.
- Kloter y Lane. (2006). *Direccion de Marketing* . Mexico: Mc Graw Gill, 12ava edicion.
- Koblinc, G. (2016). Omnicanalidad vista desde adentro. En G. Koblinc, *Mejor Marketing* (págs. 232-264). Argentina: Tomo II.
- Ladewing. (2007). *The Theory of inventive problem solving*. j. wiley and sons.
- Lopez, P. (2004). Poblacion Muestra y Muestreo. *Scielo*, 24-37. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Louterio & Miranda. (2014). Who Needs Delight the Greater Impact of Value, Trust and Satisfaction in Utilitarian. En L. M. Breazeale, *Who Needs Delight the Greater Impact of Value* (pág. 25). Journal of Service Management.
- Mari, S. (2014). *Design Thinking*. Madrid: Former UX Designer Editorial.
- Matteucci y Canabal . (2018). *La importancia de la Omnicanalidad en las Empresas*. Madrid: Repositorio de la Universidad Nacional de San Martin .
- Mercedes, B. (2021). La sociedad compleja: el pensamiento científico y la práctica sensitiva. *scielo*.
- Miranda y Arcentales. (2019). *Calidad del servicio y su impacto en la fidelización del cliente en las Empresas telefónicas Ecuatorianas 2019*. Guayaquil: Repositorio Digital de la Universidad salesiana del Ecuador.
- Moreno, E. (2016). *La comunicacion asertiva en el servicio al cliente*. Mexico: Digital TICO.
- Naranjo, M. (2020). *La calidad del servicio y satisfacción de los usuarios en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS*. Ambato: Repositorio Digital Universidad Tecnica de Ambato.
- Ortega, C. (2017). *Gestion de la comunicacion con el cliente*. Buenos Aires: Ciencia digital.
- Paez. (2022). *Educacion financiera*.
- Palomo, M. (2022). *Atencion al cliente* . Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Pennington, A. (2016). *The Customer Experience Manual*. Australia: Pearson Education.
- Pichincha Blog. (2022). Pichincha Blog. *La experiencia del cliente*. Quito: Pichincha Blog.
- Primicias, R. (2024). Educacion Financieras. *Revista Primicias*.



- Rohini, B. &. (2020). *Can Rural Banks Reduce Poverty, Evidence from the India Social Nanking Experiment*. American Economic Review.
- Romano, E. (2023). Ecuador y el FMI. *MEDIA AND IMF ORG*.
- Ruiz, R. (2006). Historia y evolucion del pensamiento científico. En R. Ruiz, *Historia y evolucion del pensamiento científico* (págs. 188-190). México.
- Sahin, Z. &. (2011). The Effects of Brand Experiences, Trust and Satisfaction on Building Brand Loyalty; An Empirical Research On Global Brands . En Z. &. Sahin.
- Sampieri y Mendoza. (2020). *Metodologia de la Investigacion*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.
- Sanchez, F. (2019). Fundamentos Epistemologicos de la investigacion cualitativa y cuantitativa: consejos y diseños. *Scielo Analytics*, http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s2223-2516201900010008&script=sci_arttext.
- SBS. (01 de octubre de 2014). *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Obtenido de Superbancos.gob.ec: <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/cuentas-corrientes/>
- SBS. (2017). *Reglamento general de la ley de cheques*. Quito. Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_XXIV_cap_III.pdf
- Serrano y Blazquez. (2014). *Design Thinking, lidera el presente y crea el futuro*. Madrid: Alfaomega Esic Editorial.
- Serrano, M. (2007). La comunicavion, la vida y la sociedad. En M. Serrano, *Teoria de la Comunicacion*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Silva, D. d. (2022). Importancia del cliente: 7 estrategias para reforzarla. En D. d. Silva, *Importancia del cliente: 7 estrategias para reforzarla*. Web Content & SEO Associate.
- Simons, H. (1969). *Design Thinking*. Desarrollo de Negocio Digital.
- Slatten & Connolley. (2011). Make it memorable customer experiences un winter amusement parks. En K. C. Slatten, *International Journal of Culture. Tourism and Hospitality Research*.
- Tamayo y Tamayo. (2003). El proceso de la Investigacion Cientifica. En T. y. Tamayo, *El proceso de la Investigacion Cientifica* (págs. 78 - 123). Mexico: Editorial Limusa S.A.
- Taylor y Bodgan . (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de*. Buenos Aires: Paidós.

Thompson, I. (2009). *La satisfacción del cliente*. Chile: Cultural S.A.

Viera, J. (2016). *Estrategias de Comunicación Interna del GADMA-C y su Incidencia en el Desarrollo Institucional*. Riobamba.

Villalva, G. (2019). *El cheque posfechado y la Normativa Legal del Código Orgánico Monetario Financiero*. Ambato.

Vygotsky, L. (2017). *El instrumento y el signo en el desarrollo del ser humano*. Madrid: Obras Escogidas tomo VI.

Yang & Torres. (2016). Un análisis teórico de su conocimiento a partir de dos modelos típicos. En Y. & Torres, *El Proceso de comunicación en la Gestión del conocimiento*. (págs. 165-173). Revista Universidad y Sociedad vol. 8.





ANEXOS

Anexo 1. Operacionalización de categoría: experiencia del cliente

Matriz de operacionalización de categoría: experiencia del cliente

Categorías	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Referencias teóricas	Técnicas
Experiencia del Cliente.	Las experiencias se almacenan en los recuerdos de acuerdo con localidad del servicio recibido, generando un fuerte vínculo entre el cliente y un producto o servicio, de tal manera que una experiencia positiva puede generar lealtad de un cliente, utilizando las bondades de la tecnología para crear un mejor enlace. Slåtten (2021).	Calidad de servicio Impacto en el servicio recibido	Sobresaliente Bueno Deficiente Calma Ira Desesperación Impotencia	Reichheld (2003).	Encuesta / Entrevista
		Cliente Recomendador o Detractores.	Totalmente de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo		





Anexo 2. Operacionalización de categoría: Servicio de comunicación de consideración de cámara

Matriz de operacionalización de categoría: Servicio de comunicación de consideración de cámara y Transferidos.

Categorías	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Referencias teóricas	Técnicas
Servicio de comunicación de consideración de cámara y Transferidos.	<p>El sistema de comunicación debe ser diseñado de acuerdo no solo a la necesidad de la empresa (Serrano, 2007). Este proceso está a cargo del Administrador de cada portafolio para garantizar la comunicación a cada cliente de los cheques presentados para el pago, en esta etapa se administra el producto sobregiro, cumpliendo con los lineamientos establecidos con la política de Colocación de crédito Comercial. Cuando el cliente no cumple con las políticas y no realiza en depósito en el horario establecido, los cheques de protestan (Pichincha Blog, 2022),</p>	<p>Colocación sobregiro facultativo de acuerdo con las políticas de</p> <p>Proceso de Comunicación de cheques ingresan a consideración de pago.</p> <p>Exceso de protestos en cuentas corrientes.</p>	<p>Sobregiro automático Sobregiro contratado No es beneficiario de sobregiro</p> <p>Proceso Tradicional SMS Aviso banca Móvil</p> <p>Cuenta nueva Cuenta con trayectoria Cuenta reaperturada</p>	<p>(Serrano, 2007)</p> <p>(Pichincha Blog, 2022)</p>	<p>Encuesta / Entrevista</p>



Anexo 3. Proceso para la Validación del Instrumento (Método Delphi) y W de Kendal

Esquema Simplificado del método Delphi:

1.- Fase preparatoria

En esta fase se fijó el diseño metodológico que se siguió para el desarrollo del proyecto.

2.- Selección de expertos

Para este proceso, se tomará en cuenta a todos los oficiales Pymes de la Zona Centro Oriente, quienes manejan a diario el proceso de calificación de cámara en compensación, en total son 7.

Estos expertos tienen las siguientes características:

- Capacitación en políticas de colocación de crédito, referente a sobregiros
- Experiencia mínima de 1 año en el cargo
- Relacionamiento con el cliente
- Manejo integral de portafolio y manejo de objeciones
- Disposición de participar y proporcionar ideas de retroalimentación
- Capacidad de análisis
- Pensamiento Lógico
- Capacitación y manejo de metodología Sandler

3.- Cálculo y selección del coeficiente de competencia de cada experto METODO DELPHI

Expertos involucrados:

EXPERTO	Capacitación en políticas de colocación de crédito, referente a sobregiros	Experiencia mínima de 1 año en el cargo	Relacionamiento con el cliente	Manejo integral de portafolio y manejo de objeciones	Disposición de participar y proporcionar ideas de retroalimentación
Mary López	0,9	1	0,9	0,8	1
Linda Campaña	0,8	0,8	0,9	0,8	1
Cristina Cosquillo	1	1	0,9	1	1
Diego Tapia	0,9	1	0,9	0,9	1
Andrea Paredes	1	1	1	1	1
Jessica Naranjo	1	1	1	0,9	1
Carolina Falcon	1	1	1	0,9	1



Coefficiente de competencia:

Capacidad de análisis	Pensamiento Lógico	Capacitación y manejo de metodología Sandler	Coefficiente de Conocimiento = Kc	Coefficiente de Argumentación = Ka	Total K = (Kc+Ka)/2	Competencia del Experto
0,9	0,8	0,8	0,9	0,875	0,8875	MEDIA
0,8	0,8	0,9	0,825	0,875	0,85	MEDIA
1	1	1	0,975	1	0,9875	ALTA
0,9	0,9	0,9	0,925	0,925	0,925	ALTA
1	1	1	1	1	1	ALTA
0,9	1	0,9	0,975	0,95	0,9625	ALTA
1	1	0,9	0,975	0,975	0,975	ALTA

4.- Listado Preliminar de expertos

Numero	EXPERTO	Grado académico	K nivel de competencia	Competencia del Experto
1	Mary Isabel Lopez Mejia Linda Lisbeth Campaña	Ing. Comercial	0,8875	MEDIA
2	Castellano	Ing. Contabilidad y Auditoria	0,85	MEDIA
3	Isabel Cristina Cosquillo Pinto	Ing. Contabilidad y Auditoria	0,9875	ALTA
4	Diego Javier Tapia Meléndez	Ing. Contabilidad y Auditoria	0,925	ALTA
5	Andrea Carolina Paredes Correa	Ing. Comercio Exterior	1	ALTA
6	Jessica Maricela Naranjo Trujillo	Ing. Comercio Internacional	0,9625	ALTA
7	Carolina Elizabeth Falcón Jerez	Ing. Empresas	0,975	ALTA

5.- Realización de ronda de consulta

Selección de los expertos con $K_{com} > 0,8$

- ✓ Si $0.8 < k < 1.0$, el coeficiente de competencia es alto.
- ✓ Si $0.5 < k < 0.8$, el coeficiente de competencia es medio.
- ✓ Si $k < 0.5$ el coeficiente de competencia es bajo.



6.- Procesamiento estadístico de resultados de la ronda

Para llevar a cabo la primera y segunda ronda, se evaluó las siguientes categorías

Coefficiente de Conocimiento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-------------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Ley de cheques

Política de Colocación de créditos

Matriz de cupos

Procesos Internos

Coefficiente de Argumentación	Grados de influencia de c/u de las fuentes en su conocimiento		
	Alta	Media	Baja

Experiencia manejo de portafolio

Experiencia adquirida

Manejo de objeciones

Conocimiento y aplicación método Sandler

Apoyo ideas para mejoramiento proceso de comunicación

Participación activa



7.- Preparación de los cuestionarios

Para la codificación de las variables a evaluar en la primera, segunda y tercera ronda se utilizó la siguiente escala:

1= “No evalúa los elementos para diseñar un plan de mejora para el proceso de comunicación de cheques en cámara de compensación para BANCO PICHINCHA C.A.”

2= “Evalúa los elementos para diseñar un plan un plan de mejora para el proceso de comunicación de cheques en cámara de compensación para BANCO PICHINCHA C.A. en pequeña proporción”.

3= “Evalúa los elementos para diseñar un plan un plan de mejora para el proceso de comunicación de cheques en cámara de compensación para BANCO PICHINCHA C.A. medianamente”.

4= “Evalúa los elementos para diseñar un plan un plan de mejora para el proceso de comunicación de cheques en cámara de compensación para BANCO PICHINCHA C.A. en mayor medida”.

5= “Evalúa los elementos para diseñar un plan un plan de mejora para el proceso de comunicación de cheques en cámara de compensación para BANCO PICHINCHA C.A. con exactitud”.

8.- Resultados de la primera y segunda ronda

El coeficiente W de Kendall, que mide la concordancia de los expertos, de acuerdo al resultado de la primera Ronda resultó de 0,623 con un nivel de significación de $< 0,000$ por lo que se puede plantear que existe asociación de preferencia entre estos, pero en este tipo de investigaciones, por lo cual es necesario plantearse nuevas rondas, ya que, por la relevancia del tema y los talleres elaborados con expertos, es muy usual que la mayoría concuerde, solo con la depuración se obtendrá un resultado con mayor precisión.

Calculo W de Kendall

Casos	INTERROGANTES	NUMERO EXPERT	MEDIA	DESVIACION EST.	MINIMO	MAXIMO	PERCENTILES ME
1	PREGUNTA 1	7	5	0.556	4	5	4
2	PREGUNTA 2	7	5	0	5	5	5
3	PREGUNTA 3	7	4	0	5	5	5
4	PREGUNTA 4	7	5	0	5	5	5
5	PREGUNTA 5	7	5	0.556	4	5	4
6	PREGUNTA 6	7	5	0	5	5	5
7	PREGUNTA 7	7	4	0	5	5	5
8	PREGUNTA 8	7	5	0	5	5	5
9	PREGUNTA 9	7	5	0.556	4	5	4
10	PREGUNTA 10	7	5	0	5	5	5

Nota. Datos procesados en herramienta estadística Datatab

Prueba W de Kendall

Rangos	Rangos Promedio
Pregunta 1	4,65
Pregunta 2	8,76
Pregunta 3	8,76
Pregunta 4	8,76
Pregunta 5	4,65
Pregunta 6	8,76
Pregunta 7	8,76
Pregunta 8	8,76
Pregunta 9	4,65
Pregunta 10	8,76

Estadísticos de prueba primera ronda	
N	7
W de Kendall ^a	0,623
Chi-cuadrado	0,62311
gl	15
Sig. asin.	<,001

Nota. Datos procesados en herramienta estadística Datatab

Estadísticos de prueba segunda ronda	
N	7
W de Kendall ^a	1
Chi-cuadrado	92,3
gl	14
Sig. asin.	<,001

Nota. Datos procesados en herramienta estadística Datatab

9.- Determinación del consenso

De acuerdo con los resultados, se obtiene un resultado favorable en la segunda ronda, pues el valor de Chi-cuadrado es 92,3 siendo el más cercano a 1.





Anexo 4. Confiabilidad del instrumento de encuesta

Calculo Alfa de Cronbach: Se llevó a cabo una prueba piloto, en una muestra de 50 personas, este tamaño de muestra se seleccionó en función del requisito previo de que el tamaño de la muestra debe ser mayor que el número de ítems de la encuesta (10). El estudio se llevó a cabo mediante 2 vías: face to face y online, obteniendo los siguientes resultados:

ENCUESTADOS	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 7	PREGUNTA 8	PREGUNTA 9	PREGUNTA 10	TOTAL
E1	1	2	3	1	2	1	2	3	2	1	18
E2	3	1	2	2	3	3	2	2	1	1	20
E3	2	2	3	2	3	3	2	4	2	1	24
E4	2	1	1	2	3	3	2	4	2	1	21
E5	3	3	3	2	3	1	2	4	2	1	24
E6	2	2	1	2	3	3	2	1	2	1	19
E7	3	3	2	2	2	3	2	4	2	1	24
E8	2	3	3	2	3	3	2	3	2	1	24
E9	1	2	1	2	3	3	2	4	2	1	21
E10	2	3	3	2	3	1	2	4	1	1	22
E11	2	2	1	2	3	3	2	1	2	1	19
E12	2	1	1	2	3	3	2	2	2	1	19
E13	1	2	3	2	2	1	1	4	2	1	19
E14	2	3	2	2	3	3	2	2	1	1	21
E15	3	2	1	2	3	3	2	4	1	1	22
E16	2	2	3	2	3	3	2	4	1	1	23
E17	2	1	1	2	3	3	2	1	2	1	18
E18	3	3	1	2	3	3	2	4	2	1	24
E19	2	2	3	2	3	1	2	3	2	1	21
E20	2	3	1	2	3	3	2	4	2	1	23
E21	2	2	3	2	3	3	2	4	1	1	23
E22	2	3	1	2	3	2	2	2	2	1	20
E23	2	2	3	2	3	3	2	4	1	1	23
E24	2	3	2	2	3	3	2	4	2	1	24
E25	1	2	3	2	3	1	2	4	2	1	21
E26	2	3	1	2	3	3	2	4	2	1	23
E27	2	1	3	2	3	3	1	2	1	1	19
E28	2	2	2	2	3	3	2	4	2	1	23
E29	2	3	3	2	3	1	2	3	1	1	21
E30	2	2	1	2	3	3	2	4	2	1	22
E31	1	2	3	2	3	4	2	1	1	1	20
E32	2	2	3	2	2	3	2	4	2	1	23
E33	2	2	3	1	3	1	2	4	2	1	21
E34	3	3	2	2	3	1	2	4	2	1	23
E35	2	2	1	2	3	3	2	2	1	1	19
E36	2	3	1	2	3	2	2	4	2	1	22
E37	1	2	3	2	3	3	2	4	2	1	23
E38	2	2	3	2	3	3	2	4	2	1	24
E39	2	2	2	2	3	1	2	2	1	1	18
E40	2	3	1	2	3	3	2	4	2	1	23
E41	3	2	3	2	3	4	2	3	2	1	25
E42	2	3	1	2	3	3	2	4	2	1	23
E43	2	3	3	2	3	3	2	4	2	1	25
E44	2	2	2	2	3	3	2	4	1	1	22
E45	2	3	3	2	3	4	2	2	2	1	24
E46	1	2	1	2	3	3	2	4	2	1	21
E47	2	3	3	2	3	1	2	4	1	1	22
E48	1	3	1	2	3	3	2	3	2	1	21
E49	2	1	3	2	3	2	2	4	1	1	21
E50	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	17
VARIANZA	0,2996	0,4324	0,81	0,0384	0,09	0,8496	0,0384	1,1124	0,21	0	16,0704

Nota. Datos procesados en Datatab



Fórmula Calculo Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s^2}{sT^2} \right]$$

Donde,

k - El número de ítems

$\sum s^2$ = Sumatoria de varianzas de los ítems.

sT^2 = Varianza de la suma de los ítems.

α = Coeficiente de alfa de Cronbach

Cálculo:

K	10
Vi	3,8808
Vt	16,0704
a	0,84279172

Interpretación de resultados:

Alfa de Cronbach	N. de elementos
0,843	50

Una vez calculado el Alfa de Cronbach (α), tal como se aprecia en la tabla 5, superando en gran medida el valor mínimo exigido (0,7). Por lo tanto, los resultados permiten afirmar que la escala utilizada es fiable y será apoyado con los resultados de la entrevista aplicada.



Anexo 5. Formato de encuesta



ENCUESTA PARA DETERMINAR LA EXPERIENCIA QUE EL CLIENTE EXPERIMENTA EN LA GESTION DE CHEQUES QUE INGRESARON PARA PAGO EN CAMARA DE COMPENSACION DE BANCO PICHINCHA C.A

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción y experiencia que los clientes sienten al momento de ser comunicado que poseen cheques en cámara de compensación e identificar oportunidades de mejora en este servicio.

Estimado Cliente, con el propósito de conocer su nivel de satisfacción con relación al proceso que Banco Pichincha C.A utiliza para gestionar los depósitos para sus cheques que ingresan a cámara y determinar la mejor alternativa de Innovación en la comunicación de este servicio, se ha realizado la siguiente encuesta, la cual se solicita llenarla con toda la libertad y sinceridad.

Instrucciones:

Seleccionar una o más alternativas, según su mejor criterio.

La información recolectada tendrá un tratamiento confidencial y será utilizada para retroalimentación al servicio que actualmente Banco Pichincha ofrece.

1.- ¿La cuenta corriente que Ud. posee es?

Cuenta nueva < 6 meses _____

Cuenta con trayectoria > 6 meses _____

Cuenta reabierta _____

2.- ¿Cuándo ingresan cheques de su cuenta a cámara, con qué tipo de sobregiro su asesor de cuenta le apoya para cubrir los valores que requiere?

Sobregiro automático _____

Sobregiro contratado _____

No es beneficiario de sobregiro _____



3.- ¿Actualmente, cuantos cheques protestados posee su cuenta?

0 _____

de 1 a 2 _____

más de 3 _____

4.- ¿Considera Ud. que la actual manera que Banco Pichincha utiliza para comunicar sus cheques que ingresaron a cámara es la oportuna?

Si _____

No _____

5.- ¿Cómo calificaría el proceso actual de comunicación de cheques en cámara?

Sobresaliente _____

Bueno _____

Deficiente _____

6.- ¿Cuándo se le agota el tiempo para depositar los valores que el Banco le exige para sus cheques que ingresan en cámara de compensación de acuerdo con el horario establecido, cual es el sentimiento que siente en ese momento?

Calma _____

Ira _____

Desesperación _____

Impotencia _____

7.- ¿Con el actual sistema de comunicación que Banco Pichincha utiliza para comunicar los cheques en cámara, recomendaría a sus amigos y familiares aperturar una cuenta corriente?

Si lo recomendaría _____

No lo recomendaría _____

8.- ¿Cuál cree que sería la mejor alternativa para comunicar al usuario sobre los cheques que ingresaron a cámara de compensación?

Sistema tradicional (llamada) _____

SMS _____

Alerta en banca móvil _____



9.- Si el Banco le informara en línea los cheques que de su cuenta fueron depositados, ¿cuál cree que sería la ventaja a su favor?

Evitar protestos _____

Anticipar depósito _____

Evitar protestos _____

10.- ¿En qué grado recomendaría que Banco Pichincha innove su proceso de comunicación de cheques en cámara y Transferidos?

Alto _____

Medio _____

Bajo _____

¡Agradecemos tu participación y aporte, pronto tendremos buenas noticias, Banco Pichincha en confianza!!!



Anexo 6. Formato de Entrevista a clientes



**UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

GUÍA DE ENTREVISTA

Dirigida a:

Clientes con cuentas corrientes segmento Pymes

Objetivo: Determinar las falencias que el actual mecanismo que Banco Pichincha utiliza para comunicar a sus clientes los cheques que ingresaron a cámara de compensación y visualizar las oportunidades de mejora que permita incrementar el grado de satisfacción para tener una mejor experiencia con este servicio.

Nombre del cliente:

Fecha de la entrevista:

Tiempo de la entrevista: 15 minutos

- a) Estimado cliente, quiero determinar cuál es su punto de vista en relación al actual proceso que el Banco utiliza con relación a la comunicación de cheques que ingresan a cámara de compensación:

- b) ¿Posee Ud. cuenta corriente en otra Institución Financiera?, de tenerla, quisiera conocer cómo funciona su canal de comunicación:

- c) En base a la actual tecnología que invade nuestro entorno, ¿cuál cree Ud. que sería el mejor mecanismo que el Banco debería utilizar para comunicarle que sus cheques fueron depositados y conocer el valor que le está faltando para cubrir y evitar protestos?



Anexo 7. Formato de Entrevista a Jefe de Agencia



**UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

GUÍA DE ENTREVISTA

Dirigida a:

**Administradores de portafolios de clientes con cuentas corrientes del segmento
Empresarial, Pymes, consumo y microfinanzas.**

Objetivo: Determinar las falencias que el actual mecanismo que Banco Pichincha utiliza para comunicar a sus clientes los cheques que ingresaron a cámara de compensación y visualizar las oportunidades de mejora que permita incrementar el grado de satisfacción para el cliente.

Nombre del Administrador:

Fecha de la entrevista:

Tiempo de la entrevista: 15 minutos

- a) En base a su experiencia, ¿cómo considera el actual canal de comunicación que posee Banco Pichincha?
- b) Como asesor de cuenta, ¿cuál es el mayor desgaste que tiene al momento de comunicarse con el cliente para gestionar la base de consideración de cámara?
- c) Tomando en cuenta la penetración tecnológica que Banco Pichincha posee, ¿Cuál cree que sería la mejor alternativa Innovadora para tener un proceso de comunicación más acertado y eficiente?, determine sus alternativas.
- d) Si Banco Pichincha creara mecanismos de información automáticos, ¿a qué actividad productiva destinaria su tiempo que destina actualmente para la gestión de cámara?

En base a tus respuestas, se propondrá mejoras en este servicio. ¡Agradezco tu tiempo y contribución, pronto tendrás noticias!!

