

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**IDENTIFICACION DEL GRADO DE SATISFACCION DEL  
CLIENTE CON EL PROCESO DE ENTREGA DE LA  
TARJETA DINERS CLUB DEL ECUADOR**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN  
GERENCIA EMPRESARIAL**

**ROBERTO DANIEL MARTINEZ RODRIGUEZ**

robertodanielmartinezrodriguez@yahoo.es

**Directora: Valentina Ramos, Ph.D**

valentina.ramos@epn.edu.ec

**2016**



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**TESIS DE MAESTRÍA**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Estrategia Empresarial u organizacional

**PROPUESTO POR:**

Martínez Rodríguez Roberto Daniel

**AUSPICIADO POR:**

Valentina Ramos Ramos Ph.D.

02 de abril de 2016

## DECLARACIÓN

Yo, Roberto Daniel Martínez Rodríguez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.



**Roberto Daniel Martínez Rodríguez**

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Roberto Daniel Martínez Rodríguez, bajo mi supervisión.



---

Valentina Ramos,

Ph.D DIRECTORA

## **AGRADECIMIENTOS**

Dedico este proyecto de tesis a Dios por que ha estado conmigo a cada paso que doy, a mis tesoros más preciados, mi esposa, hijos y a mis padres que con sus consejos me han sabido impulsar en mi carrera, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba, sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, los amo con mi vida.

A la Escuela Politécnica Nacional (EPN), por intermedio de la Facultad de Ciencias Administrativas (FCA), por la oportunidad de formar parte del grupo selecto de profesionales que acreditan un título académico de tan prestigiosa Institución de Educación Superior.

Quiero agradecer también a mi Directora de Tesis, Valentina Ramos, por su tiempo, sus acertadas directrices y sobre todo por haber mantenido siempre una relación de amistad y alto profesionalismo.

## ÍNDICE GENERAL

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABLAS.....	ii
LISTA DE ANEXOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN 1	
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.1.2 Formulación y Sistematización del Problema .....	3
1.1.2.1 Formulación.....	3
1.1.2.2 Sistematización .....	4
1.1.3 Árbol de problemas .....	4
1.1.3.1 Problema central .....	4
1.1.3.2 Efectos .....	5
1.1.3.3 Causas .....	5
1.2 Objetivos de la Investigación.....	5
1.2.1 Objetivo General .....	5
1.2.2 Objetivos Específicos .....	5
1.3 Justificación .....	6
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO 7	
2.1 Gestión de la calidad en los servicios .....	7
2.2 El cliente .....	13
2.3 Problemas más frecuentes.....	18
2.4 Necesidades fundamentales del cliente.....	21
2.5 La atención de quejas y reclamos .....	23

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	31
3.1 Alcance del estudio .....	31
3.2 Estrategía de investigación.....	31
3.3 Diseño de investigación .....	31
3.4 Métodos para la realización del estudio .....	32
3.4.1 Método deductivo .....	32
3.4.2 Método inductivo .....	32
3.4.3 Método analítico .....	33
3.5. Materiales y procedimientos .....	33
3.5.1 Técnicas.....	33
3.5.1.1 Encuesta.....	33
3.5.2 Fuentes.....	34
3.6 Técnicas de Procesamiento y Validación de los datos.....	34
3.7 Glosario básico (listado alfabético de términos).....	35
CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO.....	39
4. Análisis e Interpretación de resultados .....	39
4.1 Proceso actual de entrega de tarjetas para clientes nuevos .....	39
4.1.1 Esquema del proceso actual de entrega de tarjetas para clientes nuevos.....	40
4.2 Información demográfica .....	40
4.3 Información general.....	43
CAPÍTULO 5. PROPUESTA.....	62
5.1 Ofrecimiento de información más detallada de los productos ofrecidos.....	63
5.2. Actualización de datos personales de los socios.....	63
5.3. Establecer un sistema de Courier personalizado.....	63
5.4. Contar en la página web con los servicios para la activación de las tarjetas de créditos.....	64
5.5. Actualización del sistema de producción de las tarjetas de crédito.....	64
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65

BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXOS.....	71

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Graficación del arbol de problemas.....	4
Figura 2 – Tipología de los clientes.....	17
Figura 3 – Esquema del proceso actual de entrega de tarjetas para clientes nuevos.....	40
Figura 4 - Satisfacción con respecto al tiempo de la entrega de su tarjeta de los encuestados.....	43
Figura 5 - Opinión sobre la entrega de su tarjeta con relación a otras instituciones financieras.....	44
Figura 6 - Tiempo de entrega de renovación de la tarjeta de los encuestados.....	45
Figura 7 - Opinión de los tiempos para la gestión de servicios según los encuestados...	46
Figura 8 - Tiempos de gestión.....	47
Figura 9 - Confirmación de la cita mediante llamada y solicitud de documentación....	48
Figura 10 - El trato del agente courier fue cordial al momento de la entrega de su tarjeta de crédito.....	49
Figura 11 - Información suministrada está acorde con sus necesidades al momento de la entrega de su tarjeta.....	50
Figura 12 - Está conforme con la aclaración de las inquietudes por parte de su agente de courier.....	51
Figura 13 - La atención del Call Center fue cordial y le solucionó los requerimientos..	52
Figura 14 - Servicio al cliente.....	53
Figura 15 - Usted recomendaría los servicios de Diners Club.....	54
Figura 16 - Nuestros servicios cubren sus necesidades.....	54
Figura 17 - Opinión de excelencia de los servicios de Diners Club.....	55
Figura 18 - Cuenta con toda la información que ofrecen nuestros servicios.....	56
Figura 19 Tiene idea de cómo solucionar los problemas ocasionados con su tarjeta de crédito.....	57
Figura 20 - Disposición de los servicios y herramientas mediante el internet.....	58
Figura 21 - La página web tiene facilidad de acceso.....	59
Figura 22 - Cuenta con todos los accesos a los servicios en la página web.....	59
Figura 23 - Compilación de resultados obtenidos.....	60

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Características que definen el perfil del cliente.....	14
Tabla 2 – Tipología básica de los clientes.....	18
Tabla 3 - Distribución de la muestra por etapas del estudio, de acuerdo a las características socio-demográficas.....	40
Tabla 4 – Satisfacción con respecto al tiempo de la entrega de su tarjeta de los encuestados.....	43
Tabla 5 – Opinión sobre la entrega de su tarjeta con relación a otras instituciones financieras.....	44
Tabla 6 – Tiempo de entrega de renovación de la tarjeta de los encuestados.....	44
Tabla 7 – Opinión de los tiempos para la gestión de servicios según los encuestados.....	45
Tabla 8 – Tiempos de gestión.....	46
Tabla 9 – Confirmación de la cita mediante llamada y solicitud de documentación....	47
Tabla 10 – El trato del agente courier fue cordial al momento de la entrega de su tarjeta de crédito.....	48
Tabla 11 – Información suministrada está acorde con sus necesidades al momento de la entrega de su tarjeta.....	49
Tabla 12 - Está conforme con la aclaración de las inquietudes por parte de su agente de courier.....	50
Tabla 13 - La atención del Call Center fue cordial y le solucionó los requerimientos...51	
Tabla 14 - Servicio al cliente.....	52
Tabla 15 - Usted recomendaría los servicios de Diners Club.....	53
Tabla 16 - Nuestros servicios cubren sus necesidades.....	54
Tabla 17 - Opinión de excelencia de los servicios de Diners Club.....	55
Tabla 18 - Cuenta con toda la información que ofrecen nuestros servicios.....	56
Tabla 19 - Tiene idea de cómo solucionar los problemas ocasionados con su tarjeta de crédito.....	57
Tabla 20 - Disposición de los servicios y herramientas mediante el internet.....	58
Tabla 21 - La página web tiene facilidad de acceso.....	58
Tabla 22 - Cuenta con todos los accesos a los servicios en la página web.....	59

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO A – Formato de encuesta aplicada.....	71
---	----

## RESUMEN

El presente estudio fue realizado en base a los tarjetas habientes Diners Club a nivel nacional, con el objetivo de identificar el grado de satisfacción de los socios con el proceso de entrega de la tarjeta.

Esta investigación se desarrolló bajo el método cuantitativo, plantea el estudio de un tema concreto, construido en base a casos suscitados anteriormente.

Mediante el análisis de los resultados se identificó que los clientes se encuentran en un alto nivel de satisfacción, debido a la agilidad del proceso en la entrega de tarjetas por parte de Diners Club, siendo tan solo el 26.56% de los encuestados, que exigen mayor agilidad en los tiempos de respuesta ante sus inquietudes y problemas.

También se debe considerar la capacitación del personal de la empresa, en relación a la información de todos los productos, procedimientos y condiciones que la empresa posee, con el fin de brindar una mayor atención a los socios.

Además los clientes opinaron, que los servicios mediante la página WEB deben ser de fácil acceso y con toda la información requerida, ya que el 50,26% de socios encuestados, consideran que el sistema no ofrece solución a todos sus requerimientos.

## **ABSTRACT**

This study was conducted based Diners Club cardholders the cards nationwide, with the aim of identifying the degree of member satisfaction with the delivery process of the card.

This research was conducted under the quantitative method, the study raises a specific theme, built on raised cases above.

By analyzing the results identified that customers are at a high level of satisfaction due to the agility of the process in delivering cards from Diners Club, being only the 26.56% of respondents that demand more agility in response times to their concerns and problems.

One must also consider the training of the company in relation to information of all products, processes and conditions that the company has, in order to provide greater attention to partners.

In addition, customers felt that the services through the website should be easily accessible and with all the required information, and that 50.26% of respondents partners consider that the system does not offer solutions

# **CAPÍTULO 1.**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

#### **1.1.1 Antecedentes**

La satisfacción del cliente es uno de los indicadores más importantes para medir el éxito de una empresa u organización. Diversos especialistas en las materias de marketing, estrategia empresarial y planeación estratégica exponen sobre la necesidad e importancia que tiene para la empresa u organización el conocimiento y la apropiada valoración de la satisfacción del cliente (Berry, 2007; Hoffman, 2002; Kotler & Armstrong, 2012; Serna, 1996; Zeithaml & Bitner, 2002).

En el contexto ecuatoriano, múltiples investigaciones, analizan diversos rubros de negocios en los que se detectan falencias en la satisfacción del cliente y su medición, señalando las estrategias que permitirían revertir tal situación (Acosta & Espinoza, 2002; Archig, 2012; Díaz & Salinas, 2012; Mero & Andrade, 2012).

En el caso específico de las instituciones financieras, también existen estudios sobre la satisfacción del cliente, y en el caso concreto analizado, mediante un estudio realizado en la empresa Diners Club del Ecuador se ha evidenciado en los últimos 2 años (2013 y 2014), diferentes reclamos presentados por los clientes a través el Call Center Servicios y Oficinas en la ciudad de Quito, en donde la herramienta interna, denominada people soft, ha detectado que el mayor volumen de reclamos corresponde a la no entrega de la tarjeta Diners Club a los clientes en el tiempo estimado, lo que afecta la calidad del servicio que se está prestando, lo que obliga a la empresa a formular cambios en el proceso interno que agilicen la entrega de las tarjetas que son distribuidas por la Courier Urbano Express.

Los altos directivos de la empresa piensan que uno de los problemas puede ser que las direcciones que son recogidas en la solicitud, al momento de la venta son deficientes, carentes de información, incompletas e inclusive

erróneas, dando como resultado que el Courier no encuentre al cliente en el domicilio señalado, también se cuestiona la forma del asesor de ventas de solicitar o coordinar el horario en el que el cliente o la persona delegada se va a encontrar en el domicilio señalado para recibir la tarjeta, una vez ingresada la solicitud por el área de ventas, el departamento de Crédito inicia un proceso de confirmación de datos, en donde se validan nuevamente las direcciones, pero sería necesario reforzar las direcciones suministradas en un principio.

Sumado a esto, es necesario que el área de ventas no olvide solicitar al cliente una copia de cédula al cliente al momento de la entrega de la tarjeta, de no hacerlo dificulta al Courier la entrega de la misma, esto obliga a realizar una segunda visita para obtener una gestión eficaz, así como un retraso en la entrega de la tarjeta al cliente.

Otras de las posibles circunstancias de la no entrega de la tarjeta de crédito, podría ser la falta de agilidad en la distribución de la tarjeta por parte del Courier Urbano Express, ya que actualmente existe un porcentaje promedio diario de efectividad del 64.88% en la ciudad de Quito. Aunque pueden considerarse elevados, estos índices deben ser mejorados, pues todavía existe una brecha significativa entre lo que el cliente espera de la entidad y lo que recibe de ella.

Por tanto, se aprecia que el asunto o tema que se desarrolla en esta investigación es estudiar el grado de satisfacción del cliente con el proceso de entrega de tarjeta de crédito, debido fundamentalmente a los reclamos que existen en la empresa, donde se realizará este estudio.

El problema específico dentro del tema elegido es la percepción que el cliente tiene respecto al proceso de entrega, calificándolo como muy lento, y que existen ocasiones en que ni siquiera se llega a entregar la tarjeta, teniendo como efecto más importante que cuando la tarjeta plástica llegue, el cliente se muestre reacio a recibirla.

Sin embargo, éste no es el único problema que se detectó en el proceso de investigación empírica, sino que se constató la existencia de otro reclamo con un alto volumen de ingreso a los canales de comunicación, y es que el cliente

no puede consumir con la tarjeta que posee, lo que generalmente se da por la distracción del mismo cliente que intenta utilizar en sus transacciones una tarjeta con vigencia caducada, lo cual tiene una rápida resolución, con la misma llamada de reclamo por el propio cliente.

Uno de los factores que posibilitan este problema es el proceso de venta en el que no se hace énfasis en la recolección de información para la entrega de la tarjeta (direcciones más completas, con mayores referencias no solo de la persona que le van a entregar sino de un tercero que estaría al momento de la entrega en caso de que el cliente principal no esté disponible todo el tiempo).

Otro puede ser la lentitud con el Courier está haciendo el proceso de distribución y que se seleccione un equipo especializado para este cometido en las ciudades principales y en las provincias.

La esencia del problema, por tanto, radica en la percepción del cliente respecto a lo que recibe frente a lo que espera en un servicio específico, que en este caso es la entrega de la tarjeta.

Si no se actúa de forma efectiva y directa sobre el problema, se estima que éste evolucionaría en forma negativa, afectando directamente a la imagen de la empresa, hacia la calidad que se tiene en los diferentes procesos, y por ende hacia la disminución de clientes.

A largo plazo, podría afectar en los ingresos y también en las utilidades que se genera en la institución, cuyo principal producto es la colocación de créditos de consumo.

## **1.1.2 Formulación y Sistematización del Problema**

### **1.1.2.1 Formulación**

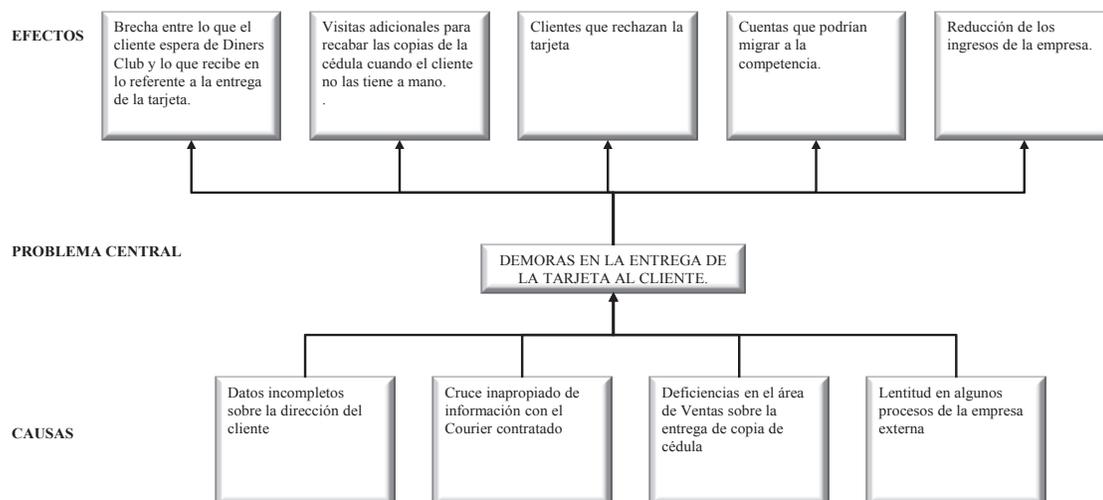
¿Cuáles son los niveles de satisfacción del cliente con el proceso de entrega de la tarjeta Diners Club?

### 1.1.2.2 Sistematización

- ¿El tiempo que actualmente espera un cliente desde la aprobación hasta la entrega de su tarjeta de crédito es el adecuado, desde la percepción del cliente?
- ¿La recaudación de los datos de ubicabilidad como direcciones y teléfonos del cliente por parte del área de Ventas es el adecuado para lograr una entrega eficaz?
- ¿Los ejecutivos de ventas están llenando toda la información en las solicitudes que le permitan al Courier entregar las tarjetas de manera eficaz?

### 1.1.3 Árbol de problemas

En base a los factores anotados anteriormente, se pueden identificar los siguientes elementos constitutivos del problema, y que dan por resultado el árbol de problemas elaborado en base a la información recopilada, que permite explicar en forma gráfica este problema, y que daría paso a una solución efectiva a largo plazo (Ver Figura 1):



**Figura 1. Graficación del árbol de problemas**

#### 1.1.3.1 Problema central

Demoras en la entrega de la tarjeta al cliente.

### **1.1.3.2 Efectos**

- Brecha entre lo que el cliente espera de Diners Club y lo que recibe en lo referente a la entrega de la tarjeta.
- Visitas adicionales para recabar las copias de la cédula cuando el cliente no las tiene a mano.
- Clientes que rechazan la tarjeta.
- Cuentas que podrían migrar a la competencia.
- Reducción de los ingresos de la empresa.

### **1.1.3.3 Causas**

- Datos incompletos sobre la dirección del cliente
- Cruce inapropiado de información con el Courier contratado
- Deficiencias en el área de Ventas sobre la entrega de copia de cédula
- Lentitud en algunos procesos de la empresa externa

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Identificar los niveles de satisfacción de los clientes con el proceso de entrega de la tarjeta de crédito Diners Club.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los tiempos que toma el proceso de entrega de tarjetas de crédito en Diners Club del Ecuador.
- Identificar el número de solicitudes devueltas por inconsistencias en los datos de ubicabilidad para la entrega de la tarjeta.
- Identificar el número de solicitudes devueltas que no son llenadas de manera completa con la información requerida para la entrega eficaz de la tarjeta.

### **1.3 Justificación**

Diners Club ha definido dentro de sus Objetivos estratégicos una revolución orientada al servicio Excepcional, Dentro de la cadena de abastecimiento, la recepción de tarjetas es el primer contacto físico que un cliente nuevo tiene con la organización para poder hacer uso de todos los servicios y beneficios que se ofrecen, en esta línea es de importancia prioritaria que la agilidad y calidez del responsable de la entrega permitan al cliente cerrar la brecha de excelencia en el servicio y superar sus expectativas

Después del estudio básico realizado sobre el grado de satisfacción del cliente con el proceso actual de entrega de tarjetas de crédito, la empresa Diners Club podrá contar con un análisis objetivo de los principales puntos de mejora para ser aplicados con la finalidad de mejorar en forma continua la imagen del producto principal, que es la tarjeta de crédito, así como el obtener un mayor número de tarjetahabientes satisfechos.

Con base en lo anterior, y considerando la base teórica existente sobre el tema elegido, las categorías apropiadas para el sustento del estudio, son, entre otras, la satisfacción del cliente, cliente de entidades financieras, calidad del servicio, entrega de tarjetas, medición de la satisfacción, coordinación, evaluación oportuna, efectividad, entre otras.

En cuanto al aporte a la institución, está la inexistencia de una investigación similar previa, aunque se asumen los reportes de queja para que cada área decida sobre las medidas correctivas a implementar, por lo que el conocimiento que surgirá de la investigación abarcará todo el ámbito del problema, debido al carácter específico y localizado del mismo, lo que permitirá, a su vez, mejorar los procesos que actualmente impiden lograr la satisfacción del cliente en un índice superior en lo que respecta a la recepción de la tarjeta.

## **CAPÍTULO 2.**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Gestión de la calidad en los servicios**

Los clientes asocian la calidad con atributos como seguridad en el proceso de solicitud de un producto o servicio, consideran que debe ser algo bien hecho, esperan que sea un medio cómodo, de excelencia, con capacidad de un bien o servicio y de plena satisfacción de sus necesidades y expectativas, consideran que deben recibir más de lo esperado; algunas de estas ideas las comparte (Barbero & Díez, 2009).

Los mismos autores, definen explícita y certeramente la calidad como “el grado de satisfacción que obtiene el cliente en relación con su expectativa inicial” (Barbero & Díez, 2009). En su opinión, es un hecho absolutamente subjetivo y de percepción individual, a pesar de lo cual instan a las empresas y entidades de servicios a trabajar con miras a sobrecumplir este indicador, o sea, crear condiciones que permitan cumplir las solicitudes y superarlas.

La calidad de los servicios dejó de ser una oferta publicitaria o diferencial frente a la competencia, para convertirse en parte esencial de todo negocio, pues sea que comercialice bienes o servicios, serán personas, seres humanos, quienes los adquieran para satisfacer un deseo o una necesidad. Sin embargo, la teoría sobre la calidad en los servicios todavía no llega a su madurez, y aún existen varios sectores de la economía que requieren una guía que les permita ser más competitivos y buscar, en última instancia, la satisfacción del cliente. Sea desde el ámbito académico, o el estrictamente empresarial, el interés por la satisfacción del cliente a través de servicios de calidad, sin lugar a dudas representa un gran desafío que la gerencia empresarial del siglo XXI debe tomar en cuenta. Al respecto, la siguiente cita puede resultar particularmente orientadora:

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y [captación]

de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y finalmente, mejorarla (Peresson, 2007).

Entonces, los conceptos y categorías que deben comprenderse para un adecuada planeación y ejecución de políticas de gestión de calidad y la satisfacción del cliente son:

- Calidad de servicio
- Cuota de mercado
- Productividad
- Costes,
- Motivación del personal
- Diferenciación respecto a la competencia
- Lealtad de los clientes
- Captación de nuevos clientes
- Gestión de la calidad de servicio
- Estrategia prioritaria
- Medición de la satisfacción del cliente
- Mejora continua

Entre los factores válidos a mencionar que intervienen en la calidad de un producto o servicio, se encuentran el criterio individual, lo que necesitan, lo que les gusta y lo que esperan los clientes que acceden a ellos; en paralelo y de forma definitiva se involucra la percepción del cliente y los valores agregados que requieren en cada etapa del proceso (Lara, 2002).

Según refiere la American Society for Quality Control (ASQC) la calidad abarca los detalles y características integrados de un producto o servicio que influye en su habilidad para satisfacer determinadas necesidades.

La calidad tiene como fin, mejorar la productividad empresarial, lo cual se traduce en ser lo más eficiente posibles del modo más cómodo y natural posible, acompañados de una motivación absoluta y teniendo siempre presentes los objetivos institucionales.

Olvera y Sherer comparten algunos puntos de vista y modos de entender la Calidad, que deberían asumirse como modo de acción empresarial, se sintetizan a continuación; hacer las cosas bien desde el principio, cuidar hasta el último detalle, procurar perfeccionar el producto o servicio, hacer las cosas cada vez mejor, buscar elevar la satisfacción de los clientes internos y externos, en caso de cometer fallas o errores corregirlos de inmediato, potenciar las debilidades, atender las amenazas y optimizar las oportunidades y fortalezas (Olvera & Scherer, 2009).

Resulta importante atender a los elementos que aporta Lara (2002) en cuanto a características de los servicios pues si bien los procesos de Diners Club tienen como salida un producto, acontecen en buena medida a través de servicios que son solicitados, evaluados y valorados sistemáticamente demandando la satisfacción de los clientes; en efecto los servicios son intangibles, heterogéneos, mientras ocurre suele ocurrir la producción y el consumo de forma simultánea, suelen ser imperdurables.

Estas características se complementan y enriquecen con las dimensiones que adquiere el servicio, en tanto constituyen matices que agregan valor, pasa por tener en cuenta la apariencia física de las instalaciones donde se ofrece el servicio, los recursos humanos, materiales y el equipamiento con que cuentan. La seguridad y fiabilidad son dimensiones exigidas por los clientes de forma constante en tanto comparan lo que anuncian los plegables y sueltos promocionales así como la publicidad de la empresa.

La rapidez y la efectividad en el servicio son elementos a tener en cuenta, no existe cabida para una negativa, el cliente entiende que debe haber solución y variante para sus imprevistos. La empatía como capacidad que tienen los empleados de ponerse en el lugar de los clientes, comprender sus necesidades y ofrecerle un lugar privilegiado.

(Barbero & Díez, 2009) establecen un ciclo adecuado de trabajo, comenzando por la implantación de metodologías de mejora semejante a la reflexión estratégica, sugieren implementar cartas de servicios, tener en cuenta las expectativas de los clientes, implementar el sistema de quejas y sugerencias,

identificar los procesos y hacerlos factibles, sencillos y con el cliente en el centro de atención, recomiendan establecer sistemas de encuestas para medir la satisfacción de los clientes, de los empleados y de ser posible de la competencia, cada una con sus características y peculiaridades.

Los autores aseguran éxito ante la implementación de los procedimientos y las herramientas mencionadas, además con el diseño de la experiencia de un grupo de mejoras pues consideran que representan un salto cualitativo, el perfeccionamiento evidente en la intervención y en la gestión.

(Barbero & Díez, 2009) Consideran que la calidad influye en las empresas desde cuatro aristas; los costos y participación en el mercado, la reputación de la compañía, la responsabilidad el producto y las implicaciones internacionales y ofrecen una sencilla guía para lograr la calidad en el servicio igualmente en una clasificación cuádruple; entienden que debe conocerse lo que desea el cliente y centrar el servicio en los propósitos del cliente, una vez ofrecido debe valorarse como lo recibió y por último modificar del modo necesario para mejorar en la medida necesaria.

Respecto a los clientes insatisfechos, hay que resaltar que los expertos afirman que las empresas no comercializan productos y servicios dirigidos al consumidor final pierden una media entre 10% y el 15% de sus clientes todos los años. Indican que son precisamente las empresas con mayor número de clientes las que sufren esta situación por lo que cabe preguntarse, si precisamente por tener tantos clientes no prestan la debida atención a su insatisfacción (Londoño, 2012, pág. 32).

Que las empresas tengan un gran número de clientes, esto no es motivo para que se ofrezca un mal servicio, si con el personal que tienen laborando, no les alcanza deben contratar otros para que no pierdan sus clientes.

Implementar los libros de quejas y sugerencias, analizarlos, ofrecérselos a los clientes como herramienta con que cuentan, estudiarlos y analizarlo sistemáticamente constituyen un modo útil de conocer a nuestros clientes, de interactuar con ellos, revisando con atención las evidencias que comparten, deben utilizarse para analizar las razones que la provocan y para trazar alguna

estrategia que las evite y haga que el cliente en su próxima visita aprecie la evolución sobre la base de lo planteado (Tigani, 2006).

La primera reacción al consultar un libro de quejas y sugerencias debe ser analizar detalladamente el contenido, no debe ser regañar o despedir al empleado, es necesario que se analice con las personas involucradas y con el equipo de trabajo a efectos ejemplarizantes, las conclusiones derivadas de la revisión, para ponerlos en conocimiento y evitar que se pueda repetir. Un elemento de inteligencia corporativa puede ser el aprendizaje y mejora a partir de los errores; tener en cuenta que las felicitaciones que refieran además de un incentivo deben constituir un elemento de responsabilidad y compromiso.

Se conoce que la mayoría de las veces, o sea un 50% de los clientes no comunican sus quejas y que el 45% se las comunican al personal equivocado, que además no está preparado para resolver la insatisfacción del cliente y solo el 5% de las quejas llegan a la máxima dirección, las cuales debieran ser tomadas por esta como un aspecto positivo para el desarrollo y mejor funcionamiento del servicio prestado (Lara, 2002).

Escuchar atentamente, analizar con detalles cada una de las solicitudes de los clientes debe caracterizar la comunicación; el tacto y las explicaciones detalladas y amables no deben faltar, hacerlos entender y comprender situaciones es parte de las funciones aunque lamentablemente no siempre se pueda ofrecer la solución o satisfacción, con estas alternativas características se cumple con calidad óptima el servicio; un elemento más que tienen los empleados es complementar los manuales de operaciones, que constituyen una herramienta fuerte a tener en cuenta ante la necesidad de una toma de decisiones.

Las pautas emitidas, indican el camino a seguir cuando se presenta una queja, y que la misma debe ser apropiadamente gestionada, pues la finalidad es lograr la satisfacción plena del cliente. La siguiente cita refuerza este punto, al considerar el crecimiento exponencial que puede tener una experiencia negativa por parte del cliente:

“Cuando un cliente no ha quedado satisfecho con algún servicio que recibió, automáticamente con o sin intención se lo comunica a 10 personas como mínimo. Luego esas 10 personas harán lo mismo pero a otras 90 valiéndose de las redes sociales provocando de esta manera una publicidad negativa haciendo que muchas personas no deseen contratar este servicio” (Barbero & Díez, 2009).

Debe buscarse el equilibrio en la comunicación con el cliente; que emerja en una cultura de educar al público, entiéndase externo e interno, para que cada uno sepa lo que se puede exigir y lo que se debe ofrecer (Guerrero & Trujillo, 2014). Los clientes suelen ser proactivos, consideran en la actualidad, por lo general que conocen los productos y servicios, además de los procedimientos a seguir para obtenerlos, lo cual provoca que asuman una actitud exigente demandando de la institución un ajuste a sus necesidades; en la comunicación adecuada por parte de la empresa se le debe hacer notar lo que efectivamente debe solicitar y su rol en el sistema de información; correspondiendo entonces a los prestadores, motivados por la mejora y superación continuas, cumplir las expectativas que se le han generado al cliente y buscar el mantenimiento en los estándares de calidad requeridos.

Sin duda el uso de las herramientas digitales de que dispone el cliente en la actualidad pueden resultar muy negativas para la imagen de la empresa, por lo que lejos de evitar las quejas, le gerencia debe estimular la atención de las mismas, a fin de aplicar las medidas correctivas que amerite cada caso. Para ello, se podrían considerar adicionalmente los siguientes hechos concretos (Lorenzo, Mira, Olarte, Guerrero, & Moyano, 2004):

- La insatisfacción es un tema de conversación mucho más popular que la satisfacción.
- Si se está satisfecho con una adquisición, se comunica a unas medias 8 personas en su entorno personal, por término medio.
- Por el contrario, si se está insatisfecho, se comunica a una media de 22 personas.
- En el peor de los casos, estas 22 personas transmiten a su vez el comentario a su entorno personal, 8 personas, lo que implicar un total de 176 personas.
- 26 de cada 27 clientes que han recibido un servicio deficiente por parte de una compañía no formulan una queja.

- La mayoría de los clientes no reclama, simplemente cambian de proveedor.

## **2.2 El cliente**

El cliente es parte de la empresa, es el generador y el destinatario principal de toda la infraestructura que rodea a un servicio o producto que se ofrece; al respecto, (American Express Company, 2005) dispone diez puntos sugerentes que en caso de ser aplicados adecuadamente el principio básico de tener una calidad total, se logra.

Se trata con inteligencia y disposición, anticiparse y satisfacer integralmente las necesidades de los clientes; trabajar en equipo, integrados, en función de objetivos comunes; comunicar las acciones de forma multidireccional, todos los involucrados en la empresa deben conocer para actuar en consecuencia con inmediatez y ética; manejar eficientemente los conflictos, comprometerse e involucrarse profesionalmente; adoptar una actitud positiva y proactividad; el protagonismo y liderazgo, de cada miembro de la empresa cuidando los límites y el sentido común; la puntualidad y la cultura integral de calidad total.

En su forma conceptual básica, el cliente es una persona que adquiere regularmente un bien o servicio de un negocio establecido en un lugar específico (Ossorio, 2003). Sin embargo, este concepto es restrictivo de otros elementos que deben considerarse necesariamente. Al respecto, la siguiente cita permite tener una visión más clara:

El concepto de cliente permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Existen los clientes constantes que acceden a dicho bien de forma asidua, y aquellos que lo hacen por una necesidad determinada. Es utilizado como sinónimo de comprador, usuario o consumidor (Rodríguez, 2008).

El cliente es la persona que recibe un servicio, el que debe ser satisfactorio, pues de la satisfacción del cliente dependerá la supervivencia del negocio a mediano y largo plazo. Los clientes han pasado a ser el centro del negocio, o dicho de otra manera, ocupan el nivel más alto en la jerarquía de la organización, pues son su razón de existir como negocio.

Por otra parte, para identificar el perfil del cliente, es necesario responder la siguiente pregunta: “¿qué aspectos del cliente debemos conocer para mejorar nuestros productos y servicios y prosperar en el mercado?” (Martínez, 2010). Esta interrogante debe ser respondida por la gerencia y los mandos medios e incluso bajos de cualquier tipo de empresa: sea una agencia de turismo, una oficina municipal, el vendedor de una tienda minorista, una entidad financiera, como es el caso de Diners Club, e incluso organizaciones sin fines de lucro, como iglesias, beneficencia, hospitales públicos y ONG. Sobre este tema, los expertos desarrollaron diversas explicaciones, pero sus ideas se pueden resumir considerando los siguientes factores en el análisis del perfil del cliente:

**Tabla N° 1. Características que definen el perfil del cliente.**

<b>Variable</b>	<b>Subvariables</b>
Características demográficas	Edad Sexo Localidad
Características sociológicas	Clase social Recursos (Nivel de ingresos) Formación Tipos de compras que realiza Servicios que utiliza Frecuencia y horario de compra
Características psicológicas	Estilo de vida Actitudes Motivaciones Aprendizaje o conocimiento de los productos

**Fuente:** (Martínez, 2010).

El análisis de estas variables y subvariables demandaría una gran extensión en el presente estudio, por lo que a continuación se presentan solo los rasgos principales de algunas, a fin de identificar las debilidades y fortalezas organizacionales de Diners Club, y cómo se podría enfrentar la situación.

**Demografía, psicografía, valores y personalidad.** “La forma en que difieren las personas afecta los procesos de decisión y el comportamiento de compra [...] Estas variables incluyen lo que se conoce como *investigación psicográfica*, útil examinar a fondo los rasgos, valores, creencias y patrones de

comportamiento individual que se correlacionan con el comportamiento en los segmentos del mercado” (Blackwell, 2002, p. 84).

**Recursos del consumidor.** “Cada persona trae consigo tres recursos primarios en cualquier situación de toma de decisiones 1) tiempo 2) dinero 3) capacidades de recepción y procesamiento de la información (atención). Generalmente existen límites claros en la disponibilidad de cada uno de ellos, requiriendo por tanto alguna asignación cuidadosa”. (Blackwell, 2002, p. 84).

**Conocimientos.** “Los conocimientos se definen como información almacenada en la memoria. Abarca un vasto abanico de elementos como la disponibilidad y características de productos y servicios, dónde y cuándo comprar, y la forma de utilizar los productos. Una meta principal de la publicidad y la venta es darles conocimientos e información relevante a los consumidores, como forma de ayudarlos en la toma de decisiones, especialmente en la resolución de problemas existentes” (Blackwell, 2002, pp. 84-85).

Una clasificación de cliente puede ilustrar desde una dimensión externa e interna de las entidades de servicios, corresponde efectivamente a ambas denominaciones, entendiendo por cliente interno al personal de la organización, incluye a los compañeros de trabajo, a los jefes, las secretarias, los subordinados y empleados en general; en alguna medida pueden transformarse en clientes externos.

Entiéndase por clientes externos a las personas de fuera de la organización que constituyen el centro de atención como receptor de un producto o servicio; mayormente se le identifica como consumidor, destinatario o cliente; de un modo u otro requiere o necesitan adquirir el producto o recibir el servicio.

Los portadores de ambas denominaciones juegan un rol esencial en la organización en tanto la percepción y recepción de los internos se reflejará en la actitud de los clientes externos y en las relaciones con otros integrantes de la empresa como son los proveedores, el gobierno y la sociedad.

Otra clasificación que se puede tener en cuenta es la designación de clientes actuales o reales que son los que ya han recibido los servicios y forman parte

de la empresa y los potenciales, que son los que posiblemente lleguen a la empresa en pos de sus servicios o a solicitar los productos (Olvera & Scherer, 2009).

Los consumidores viven en un entorno complejo. Además de variables antes mencionadas, su comportamiento en el proceso de decisión se ve influenciado por factores del entorno, incluyendo: 1) clase social, 2) familia, 3) influencia personal, entre otras. Estos factores se explican a continuación.

**Clase social.** “Las clases sociales son divisiones dentro de la sociedad que comprenden individuos que comparten valores, intereses y comportamientos sociales. [...] Las diferencias de estado socioeconómico pueden llevar a formas diferentes en el comportamiento del consumidor” (Blackwell, 2002, p. 85).

**Familia.** “Desde que se fundó el campo de la investigación del consumidor, la familia ha sido centro de investigación. [...] La familia es la unidad primordial en la toma de decisiones, con un patrón complejo y variable de papeles y funciones. Con frecuencia ocurren simultáneamente cooperación y conflicto, con resultados de comportamiento interesantes” (Blackwell, 2002, p. 85).

**Influencia personal.** “Como consumidores, nuestros comportamientos en ocasiones quedan afectados por aquellos con los cuales nos asociamos de manera íntima. Esto se conoce como *influencia personal* [...] Los consumidores a menudo responden a una presión percibida que los hace ceñirse a las normas y expectativas proporcionadas por terceros, buscando y aceptando su consejo en las elecciones de compra, observando lo que están haciendo los demás, como información acerca de opciones de consumo y comparando sus decisiones con las de otros”. (Blackwell, 2002, p. 85).

Con base en la anterior explicación, se tiene la siguiente tipología que podría resultar útil al personal de contacto de Diners Club:

Figura 2. Tipología de los clientes

Tipología de cliente	Características	Posturas de actuación
Racional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabe lo que quiere y necesita.</li> <li>• Es concreto y conciso en sus demandas y opiniones.</li> <li>• Pide información exacta.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrar seriedad e interés.</li> <li>• Demostrar seguridad y profesionalidad.</li> <li>• Ofrecer información precisa y completa.</li> </ul>
Reservado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita mirar a los ojos.</li> <li>• Procura mantener distancia con el vendedor.</li> <li>• No exterioriza sus intereses ni opiniones.</li> <li>• Busca información completa.</li> <li>• Necesita tiempo para valorar y decidir.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer preguntas de respuesta fácil.</li> <li>• Animarle a que exprese sus demandas y opiniones.</li> <li>• Mostrar variedad de productos.</li> <li>• No interrumpir sus intervenciones.</li> <li>• Mostrar calma y tranquilidad y no presionar.</li> <li>• Dejarle tiempo para pensar.</li> <li>• Atender a otros clientes mientras decide.</li> </ul>
Indeciso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra una actitud de duda e indecisión.</li> <li>• Demanda gran cantidad de información para la toma de decisiones.</li> <li>• Necesita mucho tiempo para decirse.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• No mostrar inquietud ni prisa.</li> <li>• No presionar.</li> <li>• Hacerle creer que es capaz de tomar una decisión acertada.</li> <li>• Ofrecer información precisa y objetiva.</li> <li>• No mostrar demasiados productos.</li> <li>• Atender a otros clientes mientras decide.</li> </ul>
Dominante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesita expresar sus conocimientos, mostrar superioridad y controlar la conversación.</li> <li>• Cree conocer los productos.</li> <li>• Duda de la información ofrecida sobre productos y servicios y de las soluciones aportadas.</li> <li>• Exige mucha atención.</li> <li>• Busca continuamente que le elogien.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer información objetiva basada en datos demostrados y probados.</li> <li>• Escuchar activamente.</li> <li>• Mostrar calma, tranquilidad y seguridad.</li> <li>• No discutir ni interrumpirle bruscamente.</li> <li>• Realizar demostraciones.</li> <li>• No considerar sus críticas como algo personal.</li> </ul>

Fuente: (Martínez, 2010).

Este gráfico clasifica a los clientes en cuatro categorías generales. Si bien el ideal de cliente sería el racional, encontrarlo no es algo frecuente. Por tanto, el personal de contacto de Diners Club debe estar preparado para atender a cualquier tipo de cliente que requiera su orientación y servicios. Adaptando el contenido del anterior gráfico, se plantean las siguientes situaciones a las que, independientemente del producto que requieran, los ejecutivos atienden a diario.

**Tabla N° 2. Tipología básica de los clientes**

<b>Tipología</b>	<b>Características en el Banco</b>	<b>Pautas de atención</b>
Racional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud positiva.</li> <li>• Consulta por el producto específico de su interés.</li> <li>• Anota cualquier dato importante.</li> <li>• Si se le ofrece algún beneficio adicional, consulta por el incremento en el valor final que tendría, por ejemplo, en el crédito que solicita.</li> <li>• Escucha atentamente las explicaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar la explicación más concreta posible sobre el producto consultado.</li> <li>• Despejar cualquier duda en términos claros y sencillos.</li> </ul>
Reservado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha mucho y habla poco.</li> <li>• Pide publicidad para estudiar posteriormente con su cónyuge u otro familiar.</li> <li>• Aparenta no atender cuando se le da explicaciones, pero absorbe la mayor cantidad posible de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar con la mayor claridad el producto por el que consulta.</li> <li>• Aclarar cualquier duda en términos de fácil comprensión.</li> <li>• Preguntar lo concreto sobre el nivel de ingresos, patrimonio, deudas con otras instituciones.</li> <li>• Complementar la explicación con algún folleto informativo en que se resalten los requisitos, condiciones y demás políticas institucionales.</li> </ul>
Indeciso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pide más información de la que puede requerir el producto por el que consulta.</li> <li>• Quizá regrese dos o tres veces antes de tomar una decisión.</li> <li>• Desconfía abiertamente de cualquier oferta adicional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No presionarle para que tome una decisión.</li> <li>• Mostrar siempre seguridad y disponibilidad a aclarar cualquier nueva duda que pueda surgir.</li> <li>• Imponer con diplomacia normas básicas de atención, como que respete su turno cuando hay otras personas a las que se atiende.</li> </ul>
Dominante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carácter dominante.</li> <li>• Indica saber todas las características, requisitos y condiciones del producto por el que consulta, y que solo quiere ver qué ventajas le ofrecen frente a la competencia.</li> <li>• Mueve reiteradamente la cabeza en señal de desaprobación ante la información recibida.</li> <li>• Puede regresar en más de una oportunidad, solo para comentar lo que descubrió en otras instituciones.</li> <li>• Detesta las explicaciones detalladas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No dejarse intimidar.</li> <li>• Escuchar con atención lo que el cliente tiene para decir.</li> <li>• Formular aclaraciones puntuales y tener disposición a complementar la información, aunque el cliente la rechace.</li> <li>• Recalcar que las condiciones irán especificadas en el contrato, en caso de llegar a un acuerdo.</li> </ul>

**Elaboración:** Roberto Daniel Martínez Rodríguez, 2015.

### 2.3 Problemas más frecuentes

Con base en la anterior explicación, se observa que los problemas más frecuentes que pueden presentarse con los clientes son:

**Cliente racional:** Conflictos mínimos, y generalmente manejables cuando un porcentaje o un procedimiento de cálculo de tasa de interés no quedó del todo claro. Con estos clientes, lo habitual suele ser que no se hayan considerado los gastos legales o administrativos en el cálculo de la cuota mensual que debe cancelar.

**Acción correctiva:** El asesor debe informar por escrito sobre todos los costos que tendrá el producto de interés del cliente, a fin de que no queden dudas y el cliente se lleve una impresión positiva de la institución.

**Reservado:** Este cliente podría no dar toda la información que el asesor requiere para tener un perfil socioeconómico concreto. Podría, por ejemplo, omitir que una parte importante de sus ingresos proviene de remesas de un familiar en España, país que se halla sumido en una seria crisis económica, y donde los trabajos son precarios. También podría, en otros casos, declarar erróneamente sus ingresos, y que estos resulten subvaluados, y por tanto ser poco atractivo para Diners Club, cuando en realidad tiene el potencial de ser un cliente de alto valor.

**Acción correctiva:** Preguntar de la manera más clara posible por todos los ingresos y el patrimonio del cliente, haciéndole saber que esos datos serán fundamentales para diseñar un producto a su medida, que evite multas por una parte, y un antecedente negativo en el buró de crédito y la central de riesgos, por otra. También se le puede brindar una orientación financiera básica, de forma que tenga claro el proceso que sigue toda institución financiera en la colocación de créditos y cualesquier otro servicio financiero. Aclarar, además, que todo producto tiene un límite de duración, en función a las TRMA y otras variables, y que si demora mucho en tomar una decisión, podría terminar pagando un valor superior al que se le oferta en el momento de su consulta inicial.

**Indeciso:** Este tipo de cliente podría consultar inicialmente por la tarjeta Diners, y terminar contratando Visa, cuando en realidad solo requería un crédito de consumo de U\$D 500, si no recibe el asesoramiento correcto.

**Acción correctiva:** El asesor debe advertir al cliente sobre las ventajas y desventajas de cada producto para su caso particular, y recomendarle el más apropiado para su perfil. Si bien, en ciertos casos, los montos colocados representan para los asesores la posibilidad de una comisión, estos deben visualizar las posibles complicaciones que podrían surgir si el cliente no entendió apropiadamente el producto que adquiere, y los riesgos de sobreendeudamiento, mora y cuenta vencida podrían estar latentes sobre el cliente.

**Dominante:** El mayor riesgo con este tipo de clientes es que el producto no sea colocado si la explicación no fue clara.

**Acción correctiva:** A pesar de su renuencia y soberbia a recibir información, el asesor debe darle, de preferencia por escrito, los datos más importantes que posibiliten su decisión.

Un problema identificado como fundamental en la literatura comercial, es la falta de garantías que suelen existir con respecto al servicio que se va a recibir, por lo general no existen evidencias de que se va a recibir un buen servicio, nada indica que sea el adecuado, no se ofrecen descuentos, reembolsos o bonificaciones a cambio de suplir las malas experiencias. Olvera & Scherer (2009) sugieren que para garantizar el éxito y sostenibilidad en el futuro, se requiere innovación sobre la base de una garantía real que avale el servicio que se ofrece.

Otro problema que se presenta con frecuencia es la existencia de grandes diferencias entre los clientes y la empresa, sobre lo que se debe actuar para unificarlos y para ofrecer servicios que transiten de la estandarización a la personalización; atendiendo minuciosamente y evitando se generen problemas de las siguientes clasificaciones:

Las expectativas del cliente, debe conocerse, tratar de comprender y tenerse en cuenta lo que el cliente busca y espera de un servicio y tratar de cubrir las expectativas en la medida de lo posible; se requiere de ingenio, de creatividad y de capacidad de reacción.

Las normas de calidad, los procesos y disposiciones de las normas de calidad existentes facilitan que se haga análisis de calidad de los productos y procesos, así como tomar acciones para implementarlas, lo cual dispone el ambiente para disminuir la probabilidad de que surjan problemas.

Las normas de calidad en el servicio ofrecido, en la medida en que se establezcan sistemas de supervisión y se genere el entendimiento de la responsabilidad que se adquiere al ofrecer un servicio, se minimiza la posibilidad de que surjan problemas e insatisfacciones.

Servicio prestado vs. la publicidad que se ofrece, la publicidad tiene la función de persuadir y acercar a los clientes a través de diferentes medios de comunicación pero debe existir un mínimo elemental de cumplimiento en lo que se ofrece para evitar molestias en los clientes y daños en la imagen de la empresa. Debe evitarse ocultar información o engañar a los clientes.

Conocimiento del cliente, deben utilizarse técnicas como la observación de las actitudes y reacciones del cliente pues reflejan fielmente la personalidad, sus necesidades, gustos y preferencias. Mediante encuestas anónimas, cómodas y bien estructuradas se puede persuadir al cliente y evaluar en cierto grado su percepción y sensibilidad.

Se propone un mecanismo para analizar y evaluar las quejas, a partir de la clasificación e identificación de problemas, dificultades reiteradas y ocurrencias periódicas con el objetivo de erradicar el origen que las provocan; consideran que debe darse seguimiento frecuente que valore mediante diferentes técnicas en qué medida se satisfacen las reclamaciones y se atienden las quejas; además de procurar información valiosa sobre la conformidad y la idoneidad del proceso en pos de lograr los objetivos. (Guerrero & Trujillo, 2014)

## **2.4 Necesidades fundamentales del cliente**

Las empresas definitivamente existen y dependen para mantenerse de los Clientes, de modo que es estratégico conocer a los actuales y a los posibles, así como mantener una comunicación fluida que propicie conocimiento pleno

de lo que el cliente realmente desea, es imprescindible descubrir, identificar, sostener y alimentar cuáles son sus necesidades reales.

En consecuencia es inteligencia corporativa trabajar en base a las necesidad y requerimientos de los clientes, cada entidad ha adoptado diferentes estrategias para establecer estos procedimientos; (Lorenzo, Mira, Olarte, Guerrero, & Moyano, 2004) alguna de las vías utilizadas es el análisis de las reclamaciones que se han recibido, por otra parte revista una gran utilidad el cuestionario de calidad percibida que se utiliza en el centro.

Las necesidades y expectativas de los clientes deben identificarse, adaptarse al lenguaje de la organización con el fin de trasladarlas a requerimientos internos de la organización y planificar las acciones necesarias para lograr la satisfacción, involucrando a múltiples personas y departamentos institucionales; resumiendo se trata de planificar y elaborar servicios o productos y garantizar que cumplirán o superarán las expectativas de sus clientes.

Escuchar al cliente es un arte, deben identificarse sus necesidades y definitivamente solucionar sus problemas. Es esencial en todas las esferas de intercambio y comunicación desarrollar y potenciar la capacidad y disposición para escuchar, particularmente en los empleados de servicio es fundamental; se requiere de paciencia, de prestar atención y de aclarar algún elemento que no haya sido comprendido adecuadamente en función de buscar la solución más efectiva (Guerrero & Trujillo, 2014).

Los autores argumentan sus principios sobre la base de que el cliente ante un problema o una insatisfacción necesita ser escuchado, requiere explicar, desahogarse en el caso de que esté incomodo, agradece ser calmado si se le hace notar que existe un interés en ofrecerle ayuda, en identificar formas de satisfacer su necesidad o resolver su problema. Es un deber que se agradece por el cliente recibir disculpas y mostrar apertura y calma, entendiendo que el enfado no es personal sino con la institución representada y el objetivo debe ser recuperar al cliente, complacer, satisfacer, servir coherentemente.

La Universidad Anáhuac plantea una estrategia inteligente para servir de forma eficiente a los clientes es teniendo certeza de lo que necesitan, deben ser comprendidos, bien recibidos, sentirse importantes y cómodos en los procesos y procedimientos. (Anáhuac, s.f.)

La comunicación efectiva, la atención de las necesidades; la interpretación de lo que desea o requiere el cliente externo; percibir alegría por parte de quien lo atiende y sentir que es importante para él; debe ocuparse la empresa de conocer o averiguar cómo puede satisfacer de mejor modo a los clientes, partiendo de la manera en que prefiere ser tratado.

Necesita el cliente sentirse especial, contar con comodidades físicas, poseer un lugar donde esperar, descansar, hablar o expresarse y sobre todo, contar con la certeza de que va a ser atendido de forma adecuada y la confianza de que recibirá la satisfacción oportuna de sus necesidades.

Es recomendable que la empresa se involucre en el contexto social y cultural de los clientes, debe observarse sus actividades y necesidades, debe hablarse con él e interactuar con su consumidor actual o potencial, analizar e interpretar el comportamiento, las características y necesidades identificadas y encontrar que relación pueden tener con respecto a su negocio (Olvera & Scherer, 2009).

## **2.5 La atención de quejas y reclamos**

Ofrecer un trato adecuado y justo a las quejas y reclamos de los clientes, representa una competencia que atribuye Tigani, al gerente de servicios de una organización, comparte un conjunto de ideas generales que deben tomarse como referente en la atención a las quejas y reclamos. (Tigani, 2006, pág. 49) Considera que debe evitarse la posibilidad de contar con un ineficiente servicio de pos-venta o un tratamiento inadecuado a los reclamos de un cliente pues estas acciones pueden convertirse en causa de pérdidas del cliente o motivaciones para el abandono de otros clientes reales o potenciales.

Es importante prestar atención a las consideraciones de quien presente una queja, es sensato pasarse a su lugar y abrir la mente en función de considerar sus razones; identificando con claridad lo ocurrido y buscar soluciones sin

aportar criterios que importunen y no ayudan a la solución; asumir una actitud imparcial tendiente a la afinidad con el cliente y comunicarle el procedimiento a seguir en pos de la solución en poco tiempo y favorable a la queja recibida.

Londoño afirma sobre la queja, en forma general: “Una queja es la manifestación informal por parte de un cliente de su insatisfacción, y hace referencia a unas expectativas no satisfechas. En tanto que una reclamación es la manifestación formal por parte de un cliente de su insatisfacción, que hace referencia a unas expectativas no cubiertas, y en la que solicita una compensación” (Londoño, 2012, pág. 29).

En el trato entre cliente y vendedor o servidor, muchas veces no se dan las respuestas que necesita el cliente. Además, explica los diferentes tipos de cliente que existen, como la creación de áreas específicas para darle una mejor atención y respuestas a los mismos, como deben analizarse los costes indirectos y directos para dar un mejor servicio. Además, apunta la siguiente distinción entre queja y reclamación: “... una queja se diferencia de la reclamación, en cuanto que no se produce de manera formal ni ante las instancias adecuadas y no se exige ninguna compensación” (Londoño, 2012, pág. 29).

Es decir, la reclamación incluye la posibilidad de que el cliente reciba una compensación por el mal servicio recibido. La queja, en cambio, se produce cuando el cliente no está satisfecho con la atención o servicio recibido, y aunque no se haga de la misma manera que una reclamación, se la debe tomar en cuenta y dar una respuesta con la que el cliente quede satisfecho, aunque no le den ninguna compensación.

Todas las quejas y reclamaciones deben ser atendidas y dar una respuesta que convenza al cliente, ya que en caso contrario se podría perder el cliente; además, debe tomarse en cuenta que una queja es una manifestación de insatisfacción.

Rodríguez considera que algunas formas de evitar las quejas y reclamos son insertar en la cultura organizacional elementos positivos que minimicen el

margen de error; en su opinión se debe hacer de la calidad un hábito y un marco de referencia; sugiere establecer las particularidades de cada producto y servicios de común acuerdo con todo el personal, con los clientes y proveedores; contar con sistemas, cumplir con las normas de cortesía. (Rodríguez M. , 2008) Recomienda anticiparse y satisfacer de forma contundente al cliente; entiende que debe ofrecerse libertad de acción a todos los empleados para mantener contacto con los clientes y más específicamente autoridad para atender las quejas y satisfacer sus necesidades.

Si los empleados reciben atenciones y se les reconocen favorablemente sus actitudes, se disponen para incentivar las actitudes de eficiencia. Se establece una relación bilateral entre el buen trato, la eficiencia y la cortesía y las retribuciones del puesto de trabajo que potencian las motivaciones que generan dichas actuaciones positivas.

La queja aunque en ocasiones el cliente no la realice de la manera más adecuada, siempre hay que atenderla y darle una respuesta, tenemos que tener presente que es ése el trabajo que se realiza.

La reacción errónea ante las quejas de los clientes puede agruparse en una serie de reacciones y respuestas como las siguientes (Lorenzo, Mira, Olarte, Guerrero, & Moyano, 2004):

- Presentar excusas y/o buscar culpable en lugar de dar las gracias y aportar una solución;
- Rechazo;
- Eludir responsabilidades personales;
- Interrogatorio al cliente.

Estas variadas respuestas y actitudes negativas del servidor hacia el cliente restan importantes puntos a la empresa, independiente del punto del proceso en que se genere la queja. Sobre el particular, algunos autores consultados señalan:

La consecuencia directa de estas actitudes es la pérdida de confianza por parte del cliente. A pesar de ello, la mayoría de las empresas no consideran necesario dedicar los recursos necesarios para gestionar las quejas y reclamaciones de sus clientes perdiendo así la posibilidad de mejorar sus servicios y sobre todo, gestionar de manera óptima las reclamaciones, lo que les daría la posibilidad de marcar diferencia frente a sus competidores (Tigani, 2006).

Cuando la empresa no le presta la atención debida al cliente, sabe que lo está perdiendo, pero no analizan que solo no pierden al cliente, sino que pierden de vender sus productos, en estos casos dichas empresas no tienen una visión de mejorar el servicio para mejorarlo, que es lo más importante que debe tener que sus servicios y productos tenga la mejor calidad en el mercado.

En este contexto general, la empresa debe responderse la siguiente pregunta básica: ¿Por qué se quejan nuestros clientes? La queja es la vía para que la empresa sepa que: (Londoño, 2012, pág. 32)

- **Algo no funciona** (no se está haciendo bien)
- **Algo no se entiende** (no se explica correctamente)

Aunque la empresa tenga un número considerable de clientes, esto no es motivo para que se presente un mal servicio, y si el personal total es insuficiente para atender de manera insuficiente al público que busca sus servicios, la gerencia debe evaluar la necesidad de contratar nuevo personal, o mejorar sus procesos de atención, según corresponda.

Schwalb comparte una función de distribución que pertenece a la responsabilidad de la empresa ante los consumidores como categoría de la responsabilidad social del marketing a través de la cual el cliente debe ser atendido óptimamente, el consumidor debe ser entendido y deben mejorarse las condiciones, facilitársele los procesos durante todo el período de relación con la entidad (Schwalb, 2011). Refiere que debe reinar en el personal de servicio una actitud colaborativa, cortés, eficiente, discreta, de tacto, accesibilidad y eficiencia.

Otros elementos que deben estar dispuestos adecuadamente son, las particularidades del punto de venta, entre las que se debe atender la accesibilidad, el diseño de las instalaciones, las características ambientales. Son importantes los valores agregados que ofrece el local, como posibilidades de estacionamiento, servicios de traslado al auto, seguridad, reitera la calidad del servicio posventa, mediante la atención de consultas, la asesoría en el buen uso del recurso adquirido y muy importante la provisión de mantenimientos y repuestos. Schwalb (2011) considera que la atención de quejas y reclamos representa uno de los aspectos más importantes, requiere la existencia de un procedimiento diligente, simple, efectivo y de bajo costo para el consumidor, que satisfaga sus demandas de un trato justo y equitativo.

Por otra parte, la empresa debe asimilar como positivas las quejas. Sin embargo, deben considerarse algunos hechos reales para gestionar apropiadamente los factores de insatisfacción del cliente, ya que “en el 50% de los casos, los clientes no comunican su insatisfacción. En un 45% las presentan al personal de primera línea. Este, mal preparado para atender las quejas, y sin recursos para resolver el problema, empeorará la situación al sentirse frustrado porque no puede ofrecer al cliente una solución adecuada. Finalmente, solo un 5% trascienden a la alta dirección”. (Londoño, 2012, pág. 32)

Debe tenerse preparado al personal que trabaja directamente con el cliente, para que cuando se presente una queja, le pueda dar respuesta inmediata y satisfactoria. Para ello, la gerencia debe considerar los siguientes elementos que le permitirán llevar adelante este cometido (Martínez, 2010):

- El empleado no tiene margen de maniobra ni se le permite tomar una decisión.
- La compañía no dispone de una política clara para el tratamiento de quejas.
- Los empleados no están entrenados para tratar las quejas.
- El personal es criticado cuando comete errores, se esconden los errores.

Es importante referir que las causas de afectación de un servicio pueden ser múltiples, de modo que no siempre contamos con la solución de posibles contratiempos que pueden ocasionar conflictos con los clientes; a tales efectos es oportuno estar reparados, conocerse y hacerse un análisis al interior de la entidad contemplando los factores externos que pueden incidir favorable o desfavorablemente ante una situación determinada.

Olvera & Scherer (2009, págs. 36-37) comparten algunos elementos que pueden afectar un servicio, a modo de diagnóstico o de preámbulo de problemas, deben ser conocidos y minimizados los riesgos de que ocurran para prever en la medida de lo posible, su desarrollo o en tal caso, actuar con inmediatez en su posible solución; se refieren a:

- La comunicación de boca en boca: es una herramienta peligrosa con gran capacidad de difusión, consideran los autores que suele ser más efectiva para aspectos negativos que por los positivos, exigiendo un gran énfasis en el modo en que se ofrece los servicios. La imagen del servicio se puede tergiversar por el criterio de un cliente afectado con independencia de las causas que lo hayan generado.
- Necesidades personales y particulares del cliente: se trata de intentar conocer al detalle a los clientes externos e internos, se agradece buscar vías que permitan determinar las necesidades; puede ser mediante una audaz y consciente investigaciones de mercado, esta estrategia suele tener como consecuencia la posibilidad de adelantarse a la satisfacción de la necesidad del cliente, seguir su evolución y crear nuevos productos o servicios en función de lo nuevo que surja.
- Experiencias anteriores; dependen de cómo fueron: lo que ocurre en un servicio influye para bien o para mal, de modo que debe haber una intención apreciable, aunque en la justa medida, los excesos pueden ser interpretados como falsos actuados y tampoco aportan; generar valor agregado a los servicios de clientes habituales o iniciales es un modo de dinamizar la energía en función de atraerlos y fidelizarlos. La primera impresión es definitiva para que vuelvan o para que no regresen.

- Publicidad: crea una imagen por parte de la empresa, pero no siempre es lo que ofrecen: este proceso tiene como fin principal crear la necesidad en los consumidores, debe hacerse de forma atractiva y verídica, deben existir garantías para asumir el efecto de la acción, no se deben generar falsas expectativas, debe asegurarse de contar con el modo más eficaz de satisfacer las necesidades creadas en tantos clientes como surja o incluir en la campaña los elementos limitantes en caso de que existan.

Otros indicadores que debe tomarse en cuenta son los efectos negativos que un mal servicio puede aportar a la imagen de la organización. Londoño aporta la siguiente reflexión sobre el particular:

Un cliente con una experiencia negativa en un producto o servicio comunicaba hasta hace relativamente poco su insatisfacción a otras 12 personas, por término medio. Actualmente y por medio de las redes sociales, estos mismos clientes comunicarán su insatisfacción como mínimo a 100 personas. Sencillamente optan por no volver a comentar esos servicios, y por supuesto, a comentar el mal servicio que le han proporcionado, provocando así una publicidad negativa (2011).

Estos datos deben ser oportunamente considerados por la gerencia, de forma que la satisfacción del cliente sea la premisa fundamental, más allá de la utilidad inmediata por la venta de un bien o servicio.

En síntesis, algunas situaciones que afectan de modo directo o indirecto la calidad de los servicios y deben ser tenidos en cuenta los aspectos esenciales para evitarlos o para minimizar su efecto de forma dinámica y eficiente. Considerar que algunas personas trabajan para vivir y otras viven para trabajar; las dimensiones externas e internas de los clientes y la importancia de que los internos sean cuidados, protegidos y estimados para que eso sea lo que reflejen a los externos; así como la ocurrencia de problemas a nivel interno cuando afectan directamente al empleado por causas familiares, económicas, sociales, de identidad, capacidad entre otras y externo en relación con la

entidad de servicio cuando se ven afectados por situaciones políticas, sociales, económicas, morales, entre otras.

Guerrero y Trujillo, ofrecen varios elementos que deben ser tenidos en cuenta por parte de la alta dirección en cuanto al tratamiento de las Quejas; entienden que deben revisar el procedimiento de forma sistemática, con el objetivo de valorar y tomar medidas correctivas ante posibles deficiencias que se presenten; estas autoras consideran que la información que consulte la alta dirección debe contener el desempeño del proceso que incluye las encuestas de satisfacción de los clientes y los resultados de seguimiento frecuente que se realiza sobre la base resultante de auditorías y sugerencias de mejora continua y por último le confieren una gran importancia al análisis de los resultados de la revisión que posibilite la toma de decisiones y las acciones de mejora de la eficacia y eficiencia del proceso de tratamiento de las quejas pero en oposición a la mejora del producto y a las acciones en relación con la detección de acciones en relación con la identificación de necesidades de recursos (Guerrero & Trujillo, 2014).

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA**

### **3.1 Alcance del estudio**

La investigación que se realiza se puede clasificar como descriptiva, si se tiene en cuenta que “...los estudios descriptivos, bajo un enfoque cuantitativo, buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2013, pág. 80).

Este tipo de investigación permite caracterizar un objeto de estudio o situación concreta, a la vez que ofrece la posibilidad de señalar sus propiedades y permite ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo exploratorio. Sirve de base a investigaciones con un mayor nivel de profundidad y facilita la verificación de modificaciones en relación con el tema que se estudia.

A efectos de esta investigación permite el estudio de los niveles de satisfacción, de los clientes en el proceso de entrega de la tarjeta de crédito condicionado por los tiempos que toma el proceso en lo fundamental, derivado de factores aproximados como el modo en que se recogen las direcciones de los clientes, la conciliación de la hora de entrega y la no solicitud de la copia de la cédula.

### **3.2 Estrategia de Investigación**

La estrategia de investigación en el presente caso de estudio se resume en el siguiente proceso de recolección de información pertinente que consideró las siguientes dimensiones para su análisis:

- a) Nivel de satisfacción general
- b) Imagen de la organizaciones involucradas (Diners Club y Urbano)
- c) Seguridad y calidad de las tarjetas entregadas
- d) Percepción sobre los mensajeros

- e) Valoración de los resultados de los proyectos y acciones formativas.
- f) Valoración del tiempo de respuesta
- g) Valoración sobre el nivel de complejidad de problemas que puede abordar la empresa emisoras de tarjetas Diners.

### **3.3 Diseño de investigación**

Se persigue en esta investigación un primer acercamiento al problema de investigación en la realidad de gran utilidad a pesar de que ofrece un control escaso o nulo de las variables pues no se utiliza grupo de control de modo que se llevará a cabo "...sin manipular deliberadamente las variables, es decir, sin hacer variar intencionalmente las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2013, pág. 84), en consecuencia se denomina la investigación que se diseña como no experimental.

### **3.4 Métodos para la realización del estudio**

#### **3.4.1 Método deductivo**

Ayuda a comprender y a predecir qué elementos inciden en la satisfacción del cliente así como otros aspectos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos y la solución del problema; permite inferir conclusiones con respuestas previas, teniendo en cuenta el conocimiento que se tiene del fenómeno investigado; permite establecer nuevas predicciones a partir del sistema de conocimientos con que se cuenta.

#### **3.4.2 Método inductivo**

Este método facilita el razonamiento mediante el cual se puede transitar de un conocimiento de aspectos particulares a uno de carácter más general, que permite integrar los detalles que tienen en común los fenómenos individuales relacionados con la investigación; en esencia se puede llegar a conclusiones genéricas integrando las premisas particulares.

Es un método científico muy utilizado en el que intervienen por lo general la observación y registro de los hechos de los cuales se deriva el contenido extraído de la realidad que constituye la base de conocimiento para generalizar o contrastar los elementos de objeto de estudio y el campo de acción de la investigación.

A efectos de esta investigación, se aplica a las conclusiones entre otros elementos de las casusas que generan quejas a través del call center, así como el diagnóstico de los servicios que se ofrecen y la atención en oficinas en función de su mejoramiento y del éxito empresarial.

### **3.4.3 Método analítico**

Se descompone el análisis del problema en diferentes partes y se establecen sus relaciones que permiten analizarlo por segmentos. Mediante este método se puede llegar a conocer el origen o surgimiento del tema que se investiga, en qué fase se encuentra en la actualidad y cuál es su proyección en tanto se relaciona con aspectos que intervienen en la investigación que posteriormente se integran con la facilidad de determinar sus cualidades y obtener un resultado con sus relaciones esenciales para sistematizar los conocimientos adquiridos en función de la investigación.

## **3.5. Materiales y procedimientos**

### **3.5.1 Técnicas**

#### **3.5.1.1 Encuesta**

La Encuesta es un “instrumento de observación formado por una serie de preguntas formuladas y cuyas respuestas son anotadas por el empadronador” (Tamayo y Tamayo, 2011, pág. 73). Representa una técnica con bastante aceptación en tanto suele ser anónima, si está bien redactada es cómoda para el público objetivo en caso de que sea correctamente identificado pues detecta aspectos favorables de mejora en los procesos en que incide.

Mediante la encuesta se recopila información sobre los conceptos trabajados con los integrantes de la organización, se conocen las opiniones que tienen los

empleados y los clientes sobre los servicios que ofrece la entidad, los factores que inciden en su efectivo desarrollo y la calidad de los mismos.

### **3.5.2 Fuentes**

La investigación se sustenta con la consulta de diferentes fuentes de información entre las que se encuentran:

Fuentes documentales o bibliográficas consistentes en libros, revistas, catálogos, plegables, sueltos de la institución que se analiza y de entidades con semejantes objetivos para identificar aspectos que contribuyan a la eficiencia del proceso que se investiga

Entre las no documentales se encuentra la consulta a fuentes personales o expertos en el tema que enriquecen con su experiencia y actividades realizadas el contenido que se desarrolla.

Se realizaron búsquedas digitalizadas en catálogos, repositorios y sitios web en Internet que enriquecieron con contenidos actualizados respecto a los elementos investigados.

### **3.6 Técnicas de Procesamiento y Validación de los datos**

La encuesta la elaboré en base a varios estudios e investigaciones de los principales reclamos de los clientes Diners, esta técnica me permitirá medir la satisfacción de los clientes en el proceso de solicitud y entrega de las tarjetas; además contempla indicadores que miden los tiempos de entrega y calidez de servicio en la interacción con los empleados, así como la capacidad de estos de ofrecer información oportuna y ofrecer un trato amable.

La encuesta fue validada por la Directora de la tesis y fue implementada de manera presencial.

En este caso, se tiene una población constituido por los clientes de la Empresa Diners Club de Ecuador; se recopila información a través de la Recolección de Datos. La población o universo está constituida 268.213 tarjeta habientes titulares, registrados hasta diciembre de 2014 (Diners Club Ecuador, 2015).

Posteriormente, se procedió a seleccionar la muestra probabilística, teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- Z = Nivel de confianza
- N = Tamaño de la Población
- p = Probabilidad de éxito
- q = Probabilidad de fracaso
- e = Nivel de Error

Para la determinación de la muestra, se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{(N * e^2) + (Z^2 * p * q)}$$

Fuente: (Münch & Ángeles, 1990, pág. 105).

Aplicando al estudio, se tiene:

- Z = 1,96 (confianza del 95%)
- N = 268.213
- p = 0,5
- q = 0,5
- e = 0,05 (error muestral del 5%)

$$n = \frac{1,96^2 * 268.216 * 0,5 * 0,5}{(268.216 * 0,05^2) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)} = 383,61$$

Por tanto, la muestra para el presente estudio estuvo constituida por 383,61 personas, y redondeando obtenemos una muestra de 384 personas.

Para tabular y analizar la información de las encuestas y exponer los resultados que se obtengan mediante gráficos, tablas y cuadro estadístico se utilizará el Microsoft Excel 2013.

### **3.7 Glosario básico (listado alfabético de términos)**

En esta investigación se aplicarán principalmente los siguientes conceptos y categorías:

**Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable (Werther & Davis, 2010).

**Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable (Werther & Davis, 2010).

**Alta dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización (Werther & Davis, 2010).

**Ambiente de trabajo:** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo (Werther & Davis, 2010).

**Aseguramiento de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad (Werther & Davis, 2010).

**Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (Kotler & Armstrong, 2013).

**Competencia:** Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes (Kotler & Armstrong, 2013).

**Conformidad:** Cumplimiento de un requisito (Kotler & Armstrong, 2013).

**Corrección:** Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada (Werther & Davis, 2010).

**Defecto:** Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado (Werther & Davis, 2010).

**Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (Chiavenato, 2010).

**Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (Chiavenato, 2010).

**Gestión de la calidad:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad (Olvera & Scherer, 2009).

**Infraestructura:** Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización (Chiavenato, 2010).

**Manual de la calidad:** Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización (Olvera & Scherer, 2009).

**Mejora continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos (Olvera & Scherer, 2009).

**Mejora de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad (Olvera & Scherer, 2009).

**No conformidad:** Incumplimiento de un requisito (Olvera & Scherer, 2009).

**Objetivo de la calidad:** Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad (Olvera & Scherer, 2009).

**Organización:** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

**Parte interesada:** Persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización (Chiavenato, 2010).

**Plan de la calidad:** Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico (Olvera & Scherer, 2009).

**Política de la calidad:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección (Olvera & Scherer, 2009).

**Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso (Chiavenato, 2010).

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas (Chiavenato, 2010).

**Producto:** Cualquier bien que se ofrezca a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad (Kotler & Armstrong, 2013).

**Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas (Olvera & Scherer, 2009).

**Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos (Olvera & Scherer, 2009).

**Sistema de gestión de la calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad (Olvera & Scherer, 2009).

**Sistema de gestión:** Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos (Olvera & Scherer, 2009).

**Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan (Chiavenato, 2010).

## **CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO**

### **4. Análisis e Interpretación de resultados**

#### **4.1 Proceso Actual de entrega de tarjetas para clientes nuevos**

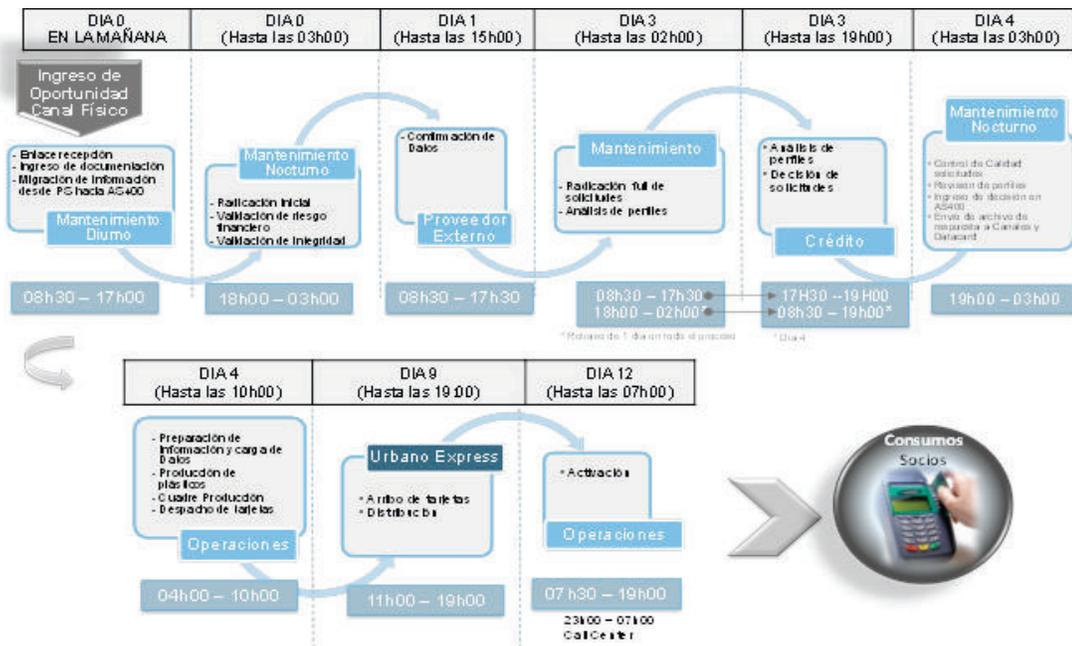
El proceso actual toma 12 días desde la entrega de la solicitud por parte del cliente hasta la activación de la tarjeta, dentro del mismo, todo comienza con la visita del ejecutivo de ventas al cliente para receptar su solicitud llena y los documentos que respalden la información consignada en dicha solicitud; el vendedor genera una oportunidad de venta en el sistema interno (People Soft), la misma que es enviada a la Fábrica de Crédito y Cobranzas, donde comienza el ciclo de validación desde la recepción y verificación de la completitud de los documentos adjuntos a la solicitud para después pasar a un gestor del proceso, quien llena la información básica en el sistema secundario denominado AS 400, con esta información, los datos del cliente son verificados en el sector financiero para determinar el comportamiento que el mismo ha tenido crediticiamente, y se validan las firmas y la autenticidad de la documentación, cabe indicar que todo este proceso se desarrolló en el día cero, es decir la noche misma de la recepción de la solicitud.

Al siguiente día la información es confirmada telefónicamente por parte de la empresa Tercerizadora, quienes envían el informe de lo encontrado para que el gestor interno de Diners Club analice todo el proceso anterior de verificación e ingrese la información correcta y veraz en el sistema, después la solicitud es enviada al departamento de Crédito, donde se toma la decisión de aprobar o rechazar la aplicación y en ese mismo día son generadas las aprobaciones en el sistema, en la madrugada el área de Operaciones genera los plásticos y entrega al Courier para la distribución, quienes toman 2 ó 5 días para la entrega de las tarjetas en Quito y Guayaquil o en Provincias respectivamente y notifican a Diners Club el resultado de esta distribución.

El Courier al momento de la entrega suministra al futuro socio información de la fecha de activación de la tarjeta y ayuda con cierta información que tenga

conocimiento, sino, dirige al cliente para que llame al Call Center, posterior con las papeletas de recepción la empresa activa las tarjetas para que los clientes puedan consumir con las mismas.

#### 4.1.1 Esquema del Proceso Actual de entrega de tarjetas para clientes nuevos



#### 4.2 Información demográfica

En el siguiente capítulo se observarán los resultados de las diferentes preguntas utilizadas en la encuesta, mediante la cual se medirá la satisfacción del cliente de Diners Club.

Tabla 3

*Distribución de la muestra por etapas del estudio, de acuerdo a las características socio-demográficas*

	Socios Nuevos	Socios Antiguos
<b>Género</b>		
Hombres	123	96

Mujeres	72	93
Estado civil		
Solteros	26	45
Casados	101	78
Divorciados	26	25
Viudo	12	4
Unión Libre	30	37
Nivel académico		
Secundaria	27	38
Técnica	29	28
Tercer Nivel	107	92
Maestría	16	21
Doctorado	10	16
Profesión		
Independiente	47	55
Dependiente	78	66
Técnico	23	28
Comerciante	23	16
Transportista	19	12
Otro	5	12
Ciudad		
Quito	132	104
Guayaquil	42	55
Ambato	9	12
Machala	6	13

Cuenca	6	5
Edad (años):		
Mínimo – Máximo	22 - 59	25 – 71
Media	35	44
Desviación Estándar	7,93	9,12

---

*Nota:* n<sub>total</sub> = 384; n<sub>socios nuevos</sub> = 195; n<sub>socios antiguos</sub> = 189

De acuerdo a las encuestas realizadas se puede clasificar a los encuestados que hacen uso de los servicios de tarjeta de crédito según su edad en un 42,19% usuarios entre 31 y 40 años de edad, un 29,95% entre los 41 y 50 años, y el 15,36% entre los 21 y 30 años y un 12,50% son personas con 51 años o más.

Con respecto a su estado civil los encuestados reportaron en un 46,61% son casados, un 18,49% son de solteros, un 17,45% tienen una relación de unión libre, un 13,28% son divorciados y un 4,17% son viudos.

Se pueden clasificar a los usuarios de los servicios con relación a su nivel académico en un 51,82% posee un tercer nivel de educación, el 16,93% tiene una educación secundaria completa, el 14,84% cuenta con una educación técnica, el 9,64% son usuarios con una maestría y el 6,77% cuenta con un doctorado.

Con respecto a la antigüedad como socio de nuestros servicios el 50,78% de los usuarios tienen 2 años o menos como socios, y un 49,22% son socios desde hace 3 años o más.

El 36,16% de los encuestados son profesionales dependientes, el 25,53% son profesionales independientes, el 13,42% son técnicos, el 10,26% se dedican al comercio, el 8,16% son transportistas, y el 4,47% tienen otras profesiones.

Con relación a la ciudad de residencia de los encuestados el 61,46% están residenciados en la Ciudad de Quito, el 25,26% en Guayaquil, el 5,47% de los

usuarios en la Ciudad de Ambato, el 4,95% se encuentran en Machala y el 2,86% en la ciudad de Cuenca.

### 4.3 Información general

1.- ¿Le entregaron su tarjeta en el tiempo acordado?

Tabla 4. Satisfacción con respecto al tiempo de la entrega de su tarjeta de los encuestados

¿Le entregaron su tarjeta en el tiempo acordado?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	221	57,55%
De acuerdo	97	25,26%
Indiferente	42	10,94%
En desacuerdo	13	3,39%
Totalmente en desacuerdo	11	2,86%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

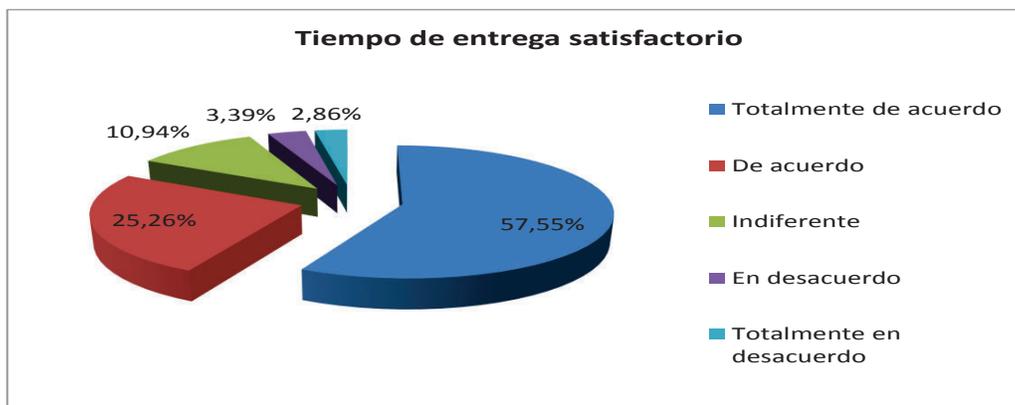


Figura 3. Satisfacción con respecto al tiempo de la entrega de su tarjeta de los encuestados

**Análisis:** Con respecto al tiempo de entrega de la tarjeta de crédito del cliente, el 57,55% de los encuestados están totalmente de acuerdo con tiempo transcurrido en la entrega, el 25,26% se encuentran de acuerdo, el 19,94% son indiferentes, el 3,39% se encuentran en desacuerdo y el 2,86% de los usuarios están en total desacuerdo.

2.- ¿El tiempo de entrega de la tarjeta es mejor que en otras instituciones financieras?

Tabla 5. Opinión sobre la entrega de su tarjeta con relación a otras instituciones financieras

¿El tiempo de entrega de la tarjeta es mejor que en otras instituciones financieras?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	263	68,49%
De acuerdo	57	14,84%
Indiferente	38	9,90%

En desacuerdo	11	2,86%
Totalmente en desacuerdo	15	3,91%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

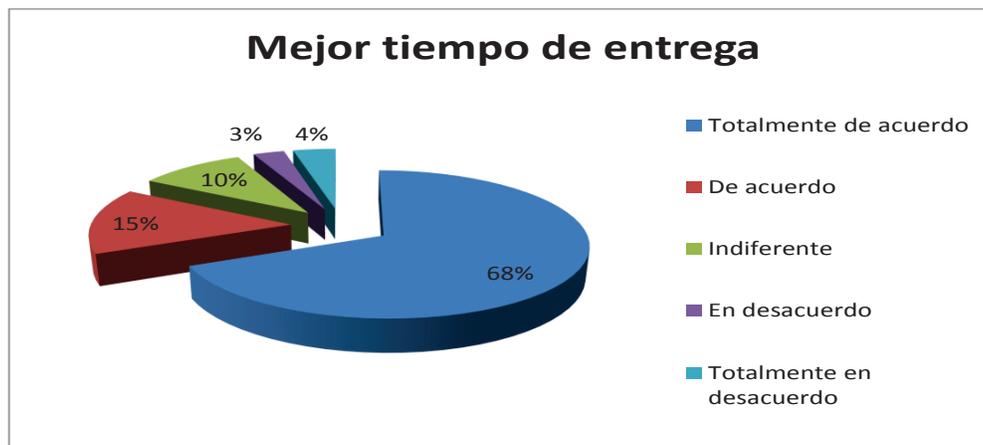


Figura 4. Opinión sobre la entrega de su tarjeta con relación a otras instituciones financieras

**Análisis:** De acuerdo a la opinión sobre la entrega de su tarjeta de crédito de acuerdo a otras instituciones financieras el 68% de los encuestados considera que están de acuerdo, el 15% sólo se encuentran de acuerdo, el 10% se encuentra indiferente, el 3% de se encuentra en desacuerdo y el 4% está en total desacuerdo.

3.- ¿Ha recibido la renovación de su tarjeta, un mes antes de la caducidad de la misma?

Tabla 6. Tiempo de entrega de renovación de la tarjeta de los encuestados

¿Ha recibido la renovación de su tarjeta, un mes antes la caducidad de la misma?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	95	47,26%
De acuerdo	40	19,90%
Indiferente	51	25,37%
En desacuerdo	8	3,98%
Totalmente en desacuerdo	7	3,48%
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,00%</b>

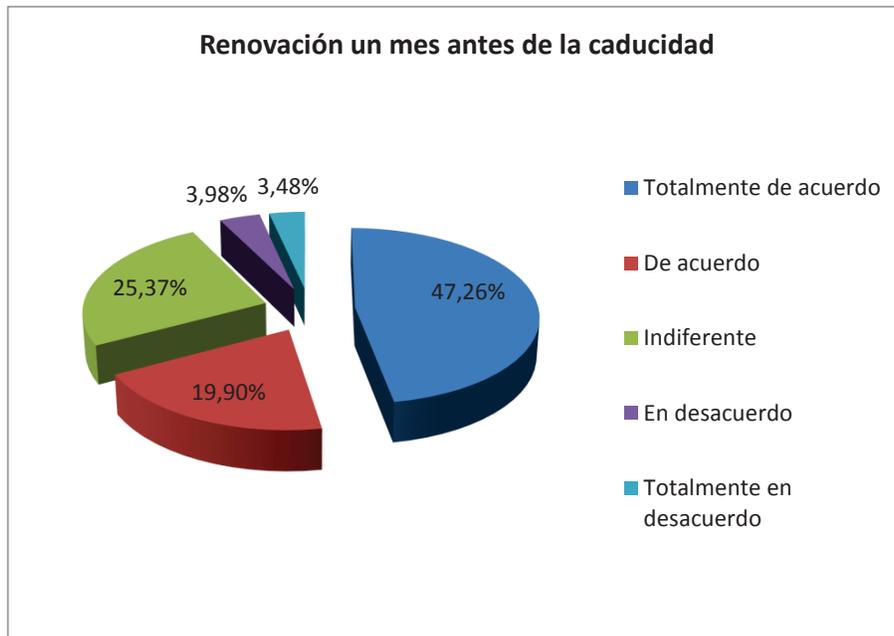


Figura 5. Tiempo de entrega de renovación de la tarjeta de los encuestados

**Análisis:** Sobre el total de socios encuestados, para esta pregunta se tomaron las respuestas de los clientes antiguos (201), debido a que los nuevos aún no han recibido la renovación de la tarjetas, de los cuales el 47,26% está totalmente de acuerdo con el tiempo de entrega de su renovación, el 19,90% están de acuerdo, el 25,37% le es indiferente la entrega de su tarjeta, el 3,98% se encuentra en desacuerdo y el 3,48% están en total desacuerdo con la entrega en tiempo extemporánea.

4.- ¿Los tiempos de gestión de servicios podrían ser mejores?

Tabla 7. Opinión de los tiempos para la gestión de servicios según los encuestados

¿Los tiempos de gestión de servicios podrían ser mejores?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	21	5,47%
De acuerdo	32	8,33%
Indiferente	49	12,76%
En desacuerdo	107	27,86%
Totalmente en desacuerdo	175	45,57%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

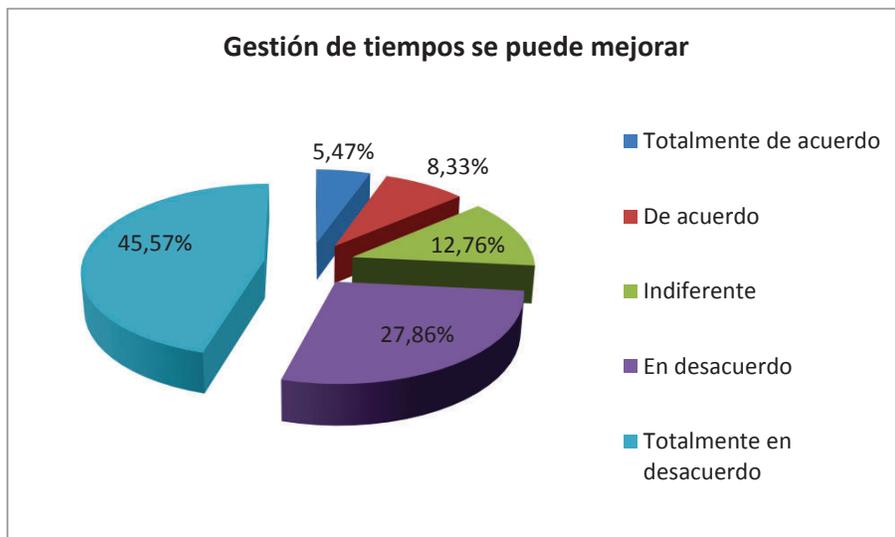


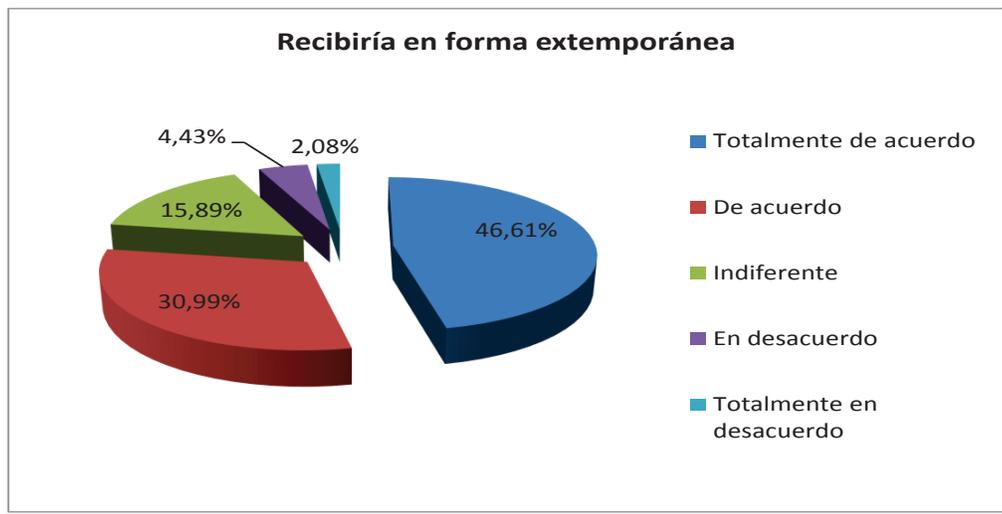
Figura 6. Opinión de los tiempos para la gestión de servicios según los encuestados

**Análisis:** La opinión de los encuestados de acuerdo con la mejora en los tiempo de gestión de sus solicitudes el 45,57% se encuentran en total desacuerdo, el 27,86% se encuentra en desacuerdo, el 12,76% le es indiferente, el 8,33% están de acuerdo con los tiempos y el 5,47% están totalmente de acuerdo con la mejora en los tiempos.

5.- En el caso de que existiese algún inconveniente en el tiempo pactado de entrega, ¿la recibiría de manera extemporánea?

Tabla 8. Tiempos de Gestión

En el caso de que existiese algún inconveniente en el tiempo pactado de entrega, ¿la recibiría de manera extemporánea?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	179	46,61%
De acuerdo	119	30,99%
Indiferente	61	15,89%
En desacuerdo	17	4,43%
Totalmente en desacuerdo	8	2,08%
Total	384	100,00%



**Figura 7. Tiempos de Gestión**

**Análisis:** Totalmente de acuerdo en recibir la tarjeta extemporáneamente el 46.61%, de acuerdo el 30.99%, se muestran indiferentes el 15.89%, en des acuerdo el 4.43% y totalmente en des acuerdo el 2.08%.

6.- ¿Previo a la entrega de su tarjeta, ¿recibió una llamada o mensaje confirmando la cita y solicitando la documentación necesaria?

**Tabla 9. Confirmación de la cita mediante llamadas y solicitud de documentación**

Previo a la entrega de su tarjeta, ¿recibió una llamada o mensaje confirmando la cita y solicitando la documentación necesaria?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	263	68,49%
De acuerdo	57	14,84%
Indiferente	38	9,90%
En desacuerdo	11	2,86%
Totalmente en desacuerdo	15	3,91%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

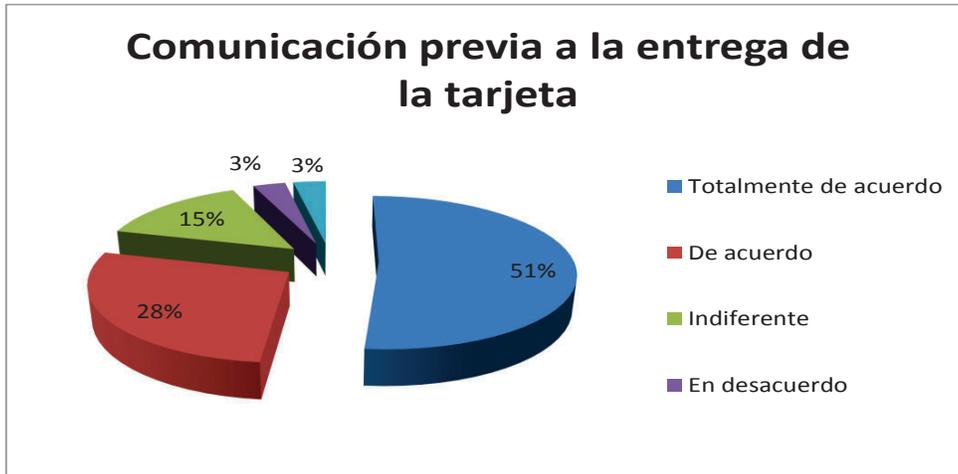


Figura 8. Confirmación de la cita mediante llamadas y solicitud de documentación

**Análisis:** la opinión de los cliente con respecto a la comunicación previa a la entrega de su tarjeta de crédito con su agente courier, establece que el 68% de los encuestado se encuentran totalmente de acuerdo a que éste realiza una llamada concertando la cita e informando la documentación requerida para su retiro de la agencia, el 15% está de acuerdo, el 10% es indiferente con su respuesta, el 3% se encuentra en desacuerdo y el 4% se encuentra en total desacuerdo.

7.- ¿El agente del courier, fue cordial cuando le entregó su tarjeta de crédito?

Tabla 10. El trato del agente Courier fue cordial al momento de la entrega de su tarjeta de crédito.

¿El agente del courier, fue cordial cuando le entregó su tarjeta de crédito?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	165	42,97%
De acuerdo	137	35,68%
Indiferente	53	13,80%
En desacuerdo	15	3,91%
Totalmente en desacuerdo	14	3,65%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

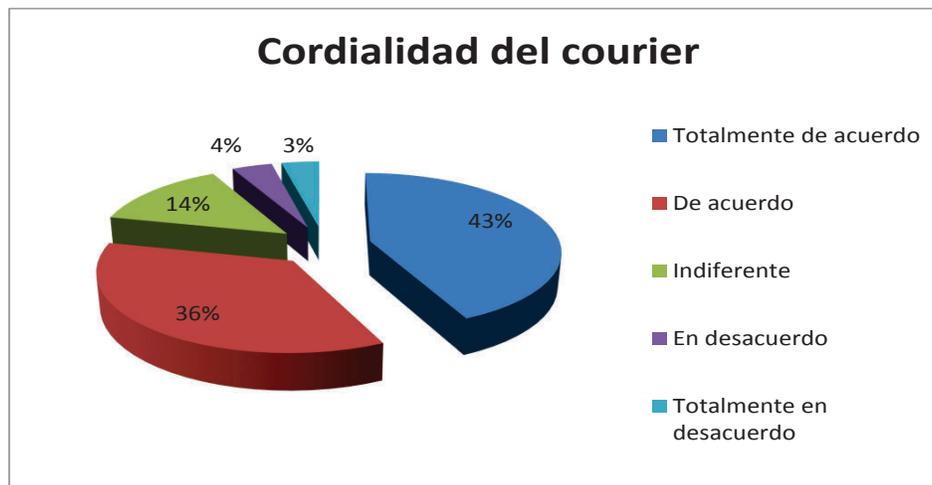


Figura 9. El trato del agente Courier fue cordial al momento de la entrega de su tarjeta de crédito.

**Análisis:** la opinión con el trato recibido por parte del agente courier en la entrega de la tarjeta de crédito al cliente, el 43% de los clientes expresaron que recibieron un buen trato, el 36% están de acuerdo, el 14% es indiferentes con el trato recibido, el 4% en desacuerdo y el 3% en total desacuerdo.

8.- ¿El agente del courier, al momento de la entrega de la tarjeta, le dio algún tipo de información?

Tabla 11. Información suministrada está acorde con sus necesidades al momento de la entrega de su tarjeta

¿El agente del courier, al momento de la entrega de la tarjeta, le dio algún tipo de información?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	232	60,42%
De acuerdo	84	21,88%
Indiferente	39	10,16%
En desacuerdo	16	4,17%
Totalmente en desacuerdo	13	3,39%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

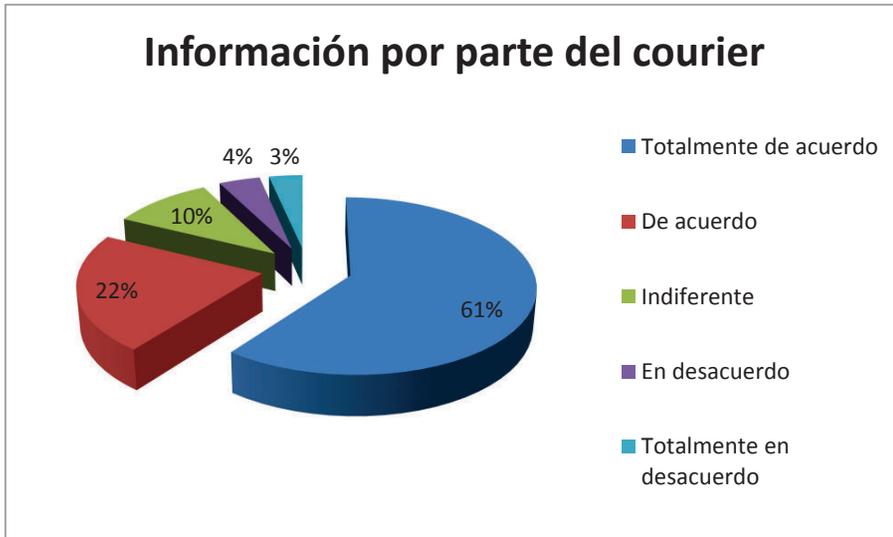


Figura 10. Información suministrada está acorde con sus necesidades al momento de la entrega de su tarjeta.

**Análisis:** el 61% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo que la información suministrada cubre las necesidades de la entrega de su tarjeta de crédito, el 22% se encuentra de acuerdo, el 10% es indiferente, el 4% está en desacuerdo y el 3% opina que la información no es la adecuada con sus requerimientos.

9.- ¿El agente del courier, en la entrega de la tarjeta, aclaró sus inquietudes?

Tabla 12. Está conforme con la aclaración de las inquietudes por parte de su agente de courier

¿El agente del courier, en la entrega de la tarjeta, aclaró sus inquietudes?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	204	53,13%
De acuerdo	96	25,00%
Indiferente	61	15,89%
En desacuerdo	15	3,91%
Totalmente en desacuerdo	8	2,08%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

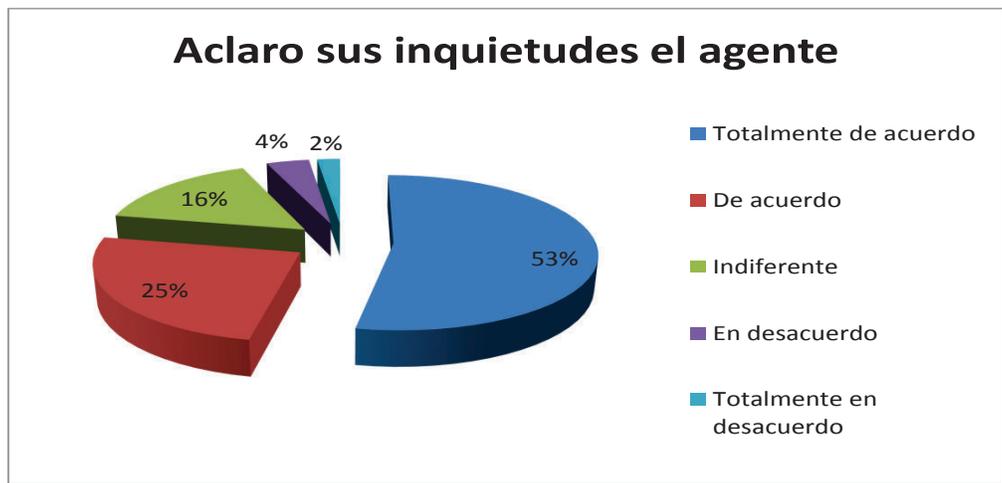


Figura 11. Está conforme con la aclaración de las inquietudes por parte de su agente de courier

**Análisis:** con respecto a la idea que tienen desde el punto de vista de los encuestados con la aclaración por parte de su agente Courier al momento de solucionar sus inquietudes el 53% se encuentra en total acuerdo con la ayuda recibida, el 25% de acuerdo, el 16% es indiferente con sus respuesta, y el 4% se encuentra en desacuerdo y el 2% está en total desacuerdo y opina que sus inquietudes no son solucionadas.

10.- Si usted ha hecho uso del Call Center de la empresa, ¿la persona que le atendió fue cordial y solucionó su requerimiento?

Tabla 13. La atención del Call Center fue cordial y le solucionó los requerimientos

Si usted ha hecho uso del Call Center de la empresa, ¿la persona que le atendió fue cordial y solucionó su requerimiento?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	277	72,14%
De acuerdo	56	14,58%
Indiferente	34	8,85%
En desacuerdo	9	2,34%
Totalmente en desacuerdo	8	2,08%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

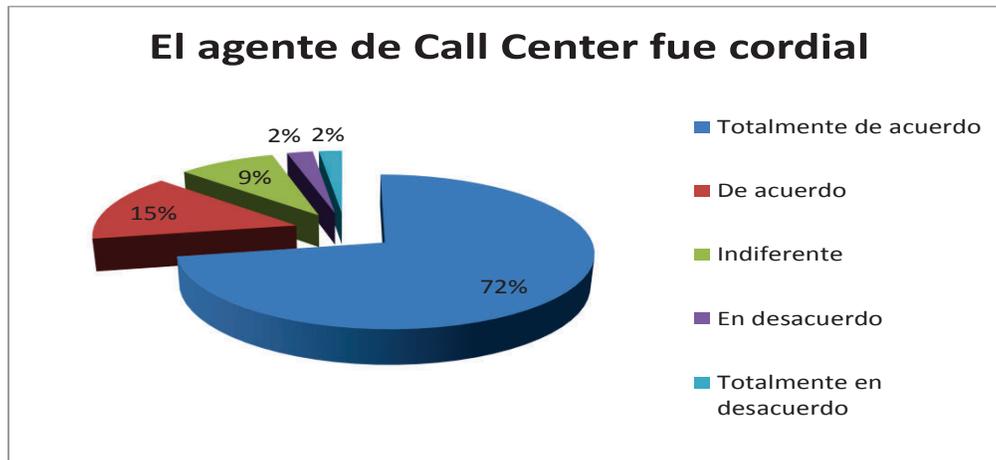


Figura 12 La atención del Call Center fue cordial y le solucionó los requerimientos

**Análisis:** el 72% de los encuestados refirieron estar totalmente de acuerdo con el buen trato y la solución de sus problemas mediante el uso del Call Center que conforma parte de los servicios ofrecidos, el 15% se encuentra de acuerdo, el 9% es indiferentes, el 2% en desacuerdo y el 2% en total desacuerdo, los cuales manifiestan que no recibieron la solución de sus conflictos y su el trato no es el adecuado.

11.- ¿Todos los empleados de la Empresa, tienen dominio de la información requerida por usted?

Tabla 14. Servicio al cliente

¿Todos los empleados de la Empresa, tienen dominio de la información requerida por usted?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	309	80,47%
De acuerdo	52	13,54%
Indiferente	17	4,43%
En desacuerdo	4	1,04%
Totalmente en desacuerdo	2	0,52%
Total	384	100,00%



Figura 13. Cuenta con todos los accesos a los servicios en la página web.

**Análisis:** El 80.47% piensan que los empleados de Diners Club tienen conocimiento de toda la información de servicios y productos, mientras que, el 13.54% esta de acuerdo con la información que tienen los empleados, el 4.43% se muestra indiferente, el 1.04% en des acuerdo u en total des acuerdo el 0.52%.

12.- ¿Recomendaría los Servicios de la Empresa Diners Club a sus amigos y familiares?

Tabla 15. ¿Usted recomendaría los servicios de Diners Club?

¿Recomendaría los Servicios de la Empresa Diners Club a sus amigos y familiares?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	341	88,80%
De acuerdo	19	4,95%
Indiferente	15	3,91%
En desacuerdo	6	1,56%
Totalmente en desacuerdo	3	0,78%
Total	384	100,00%



Figura 14. ¿Usted recomendaría los servicios de Diners Club?

**Análisis:** el 89% de los clientes consideran que se encuentran en total acuerdo recomendando nuestros servicios a sus familiares y amigos, el 5% de acuerdo con recomendar, el 4% es indiferentes, el 1% en desacuerdo y el 1% en total desacuerdo.

13.- ¿Diners Club oferta servicios y/o productos de acuerdo a su necesidad?

Tabla 16. Nuestros servicios cubren sus necesidades:

¿Diners Club oferta servicios y/o productos de acuerdo a su necesidad?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	336	87,50%
De acuerdo	18	4,69%
Indiferente	14	3,65%
En desacuerdo	9	2,34%
Totalmente en desacuerdo	7	1,82%
Total	384	100,00%



Figura 15. Nuestros servicios cubren sus necesidades

**Análisis:** el 87% de los encuestados expresaron que los productos y servicios ofrecidos por Diners Club cubre las necesidades que se presentan en su vida diaria, el 5% en acuerdo, el 4% es indiferentes no cuenta con una opinión específica, el 2% en desacuerdo y el 2% en total desacuerdo con el que opinan que los servicios no cubren sus necesidades.

14.- ¿Calificaría como excelente el servicio recibido por Diners Club?

Tabla 17. Opinión de excelencia de los servicios de Diners Club:

¿Calificaría como excelente el servicio recibido por Diners Club?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	283	73,70%
De acuerdo	76	19,79%
Indiferente	18	4,69%
En desacuerdo	5	1,30%
Totalmente en desacuerdo	2	0,52%
Total	384	100,00%

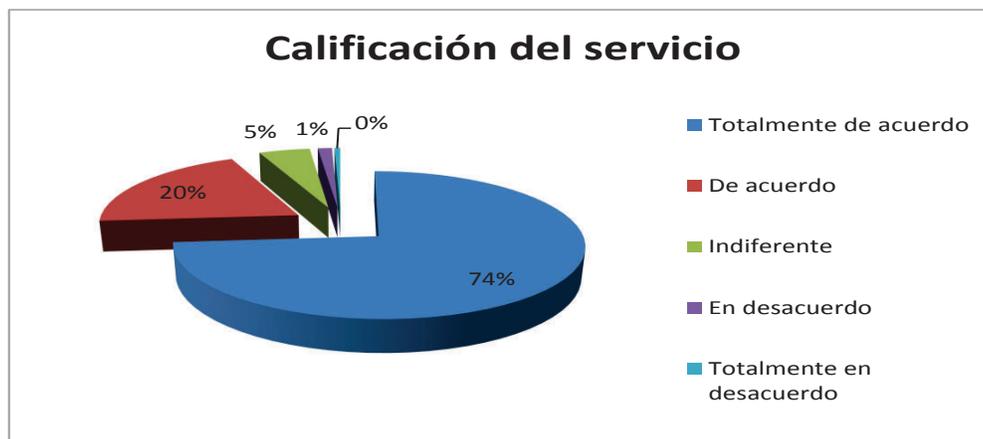


Figura 16. Opinión de excelencia de los servicios de Diners Club:

**Análisis:** el 74% de los clientes están en total acuerdo que los servicios ofrecidos son de excelente calidad, el 20% están de acuerdo, el 5% es indiferente, el 1% se encuentra en desacuerdo que los servicios ofrecidos sean de excelencia con relación a sus necesidades.

15.- ¿Tiene información de los productos y servicios que ofrece la Empresa Diners Club?

Tabla 18. Cuenta con toda la información que ofrece nuestros servicios:

¿Tiene información de los productos y servicios que ofrece la Empresa Diners Club?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	304	79,17%
De acuerdo	53	13,80%
Indiferente	13	3,39%
En desacuerdo	7	1,82%
Totalmente en desacuerdo	7	1,82%
Total	384	100,00%

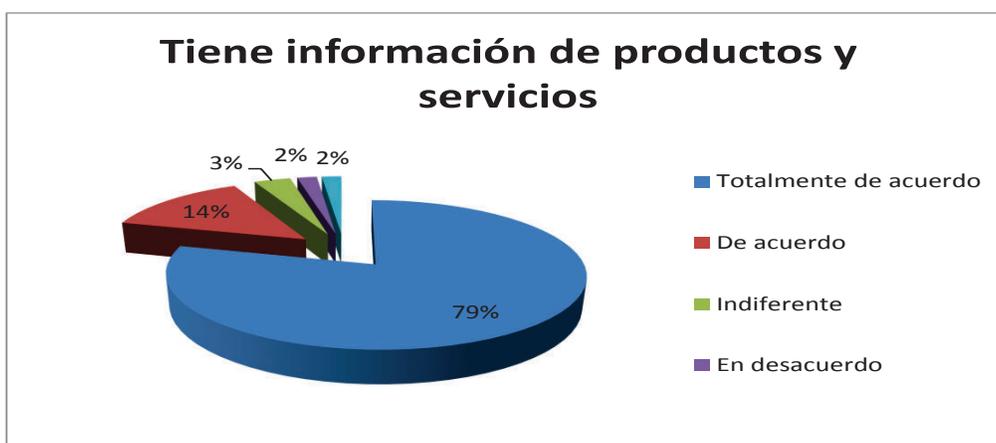


Figura 17. Cuenta con toda la información que ofrece nuestros servicios.

**Análisis:** el 79% de los encuestados expresan que poseen toda la información requerida de los servicios ofrecidos, el 14% en acuerdo, el 3% es indiferente, el 2% es desacuerdo y el 2% formulan que no se le ha dado total la información necesaria de los servicios y de los productos ofrecidos por nuestra compañía.

16.- ¿Conoce el procedimiento que debe realizar, para solucionar algún inconveniente con su tarjeta?

Tabla 19. Tiene idea de cómo solucionar los problemas ocasionados con su tarjeta de crédito.

¿Conoce el procedimiento que debe realizar, para solucionar algún inconveniente con su tarjeta?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	276	71,88%
De acuerdo	49	12,76%
Indiferente	27	7,03%
En desacuerdo	19	4,95%
Totalmente en desacuerdo	13	3,39%
Total	384	100,00%

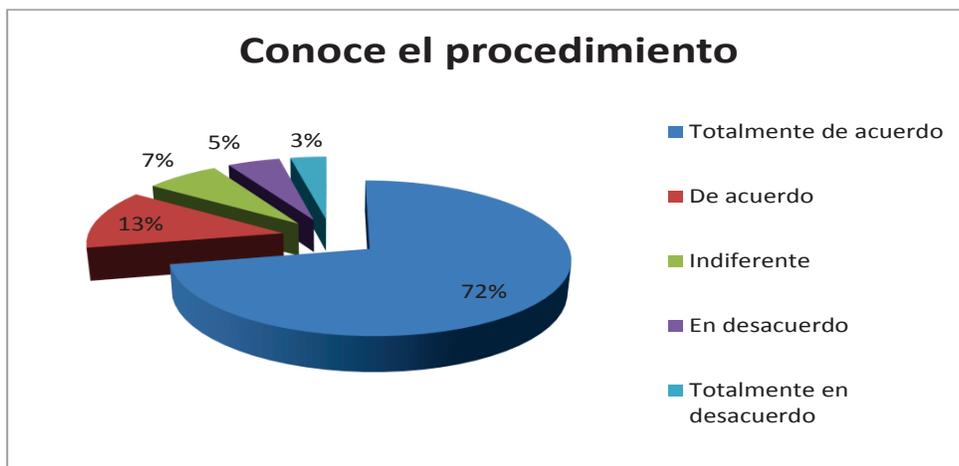


Figura 18. Tiene idea de cómo solucionar los problemas ocasionados con su tarjeta de crédito.

**Análisis:** cuenta con el conocimiento relacionado con los procedimientos para la solución de los inconvenientes con su tarjeta de crédito el 72% expresaron que están en total acuerdo, el 13% en acuerdo, el 7% es indiferentes, el 5% en desacuerdo y el 3% respondieron que no cuentan con ninguna información que le permita la solución de los problemas.

18.- ¿Desearía acceder a los servicios y/o productos de la empresa, a través del Internet, sin necesidad de acudir a las oficinas?

Tabla 20. Disposición de los servicios y herramientas mediante el internet:

¿Desearía acceder a los servicios y/o productos de la empresa, a través del Internet, sin necesidad de acudir a las oficinas?	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	329	85,68%
De acuerdo	23	5,99%
Indiferente	25	6,51%
En desacuerdo	4	1,04%
Totalmente en desacuerdo	3	0,78%
Total	384	100,00%

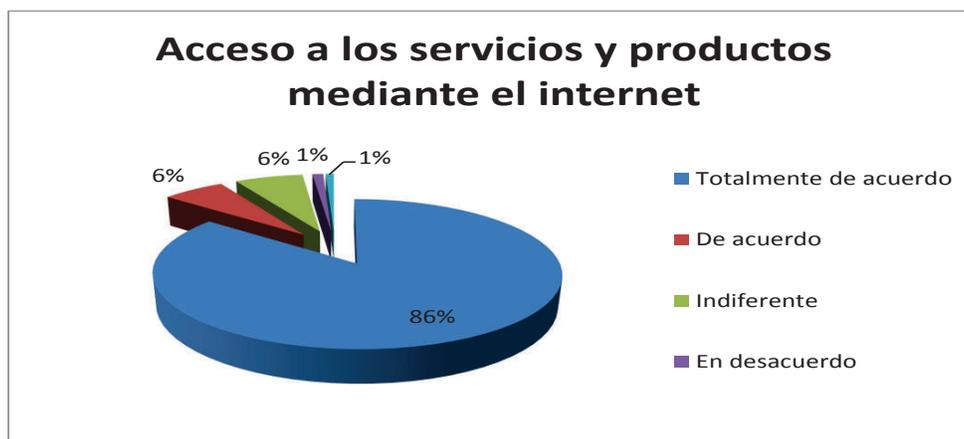


Figura 19. Disposición de los servicios y herramientas mediante el internet.

**Análisis:** el 86% de los encuestados se encuentran en total desacuerdo con la disposición de los servicios y herramientas mediante la página web, el 6% se encuentra en acuerdo, el 6% es indiferente, el 1% en desacuerdo y el 1% en total desacuerdo que todos los procedimientos se realicen mediante el internet.

18.- ¿La página de navegación es fácil de usar y rápida?

Tabla 21. La página web tiene facilidad de acceso?

La página de navegación es fácil de usar y rápida	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	46	11,98%
De acuerdo	215	55,99%
Indiferente	102	26,56%
En desacuerdo	14	3,65%
Totalmente en desacuerdo	7	1,82%
Total	384	100,00%

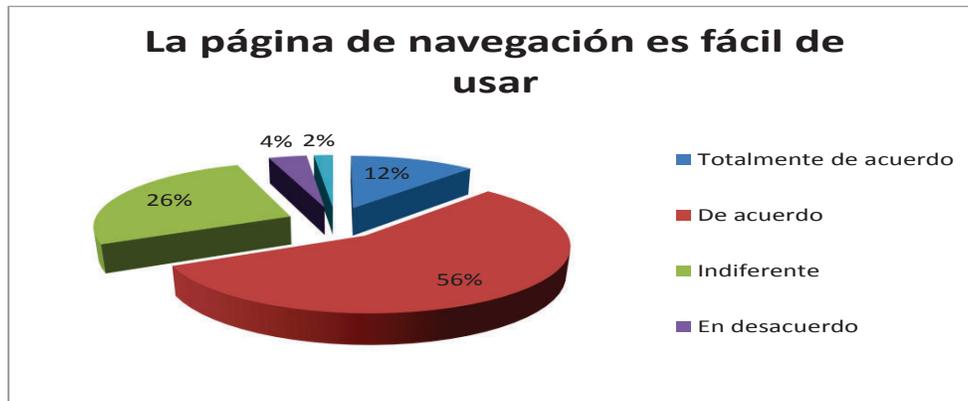


Figura 20. La página web tiene facilidad de acceso?

**Análisis:** la opinión del 12% de los clientes estudiados consideran que la página web es de fácil acceso y de rápida conexión, el 56% se encuentra de acuerdo, el 26% es indiferente con su respuesta, el 4% está en desacuerdo junto al 2% que se encuentra en desacuerdo y considera que la conexión es lenta y no cuenta con todas las herramientas necesarias.

19.- ¿Al ingresar a nuestra página WEB encontró lo que necesitaba?

Tabla 22. Cuenta con todos los accesos a los servicios en la pagina web

Al ingresar a nuestra página WEB encontró lo que necesitaba	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	54	14,06%
De acuerdo	137	35,68%
Indiferente	122	31,77%
En desacuerdo	34	8,85%
Totalmente en desacuerdo	37	9,64%
Total	384	100,00%

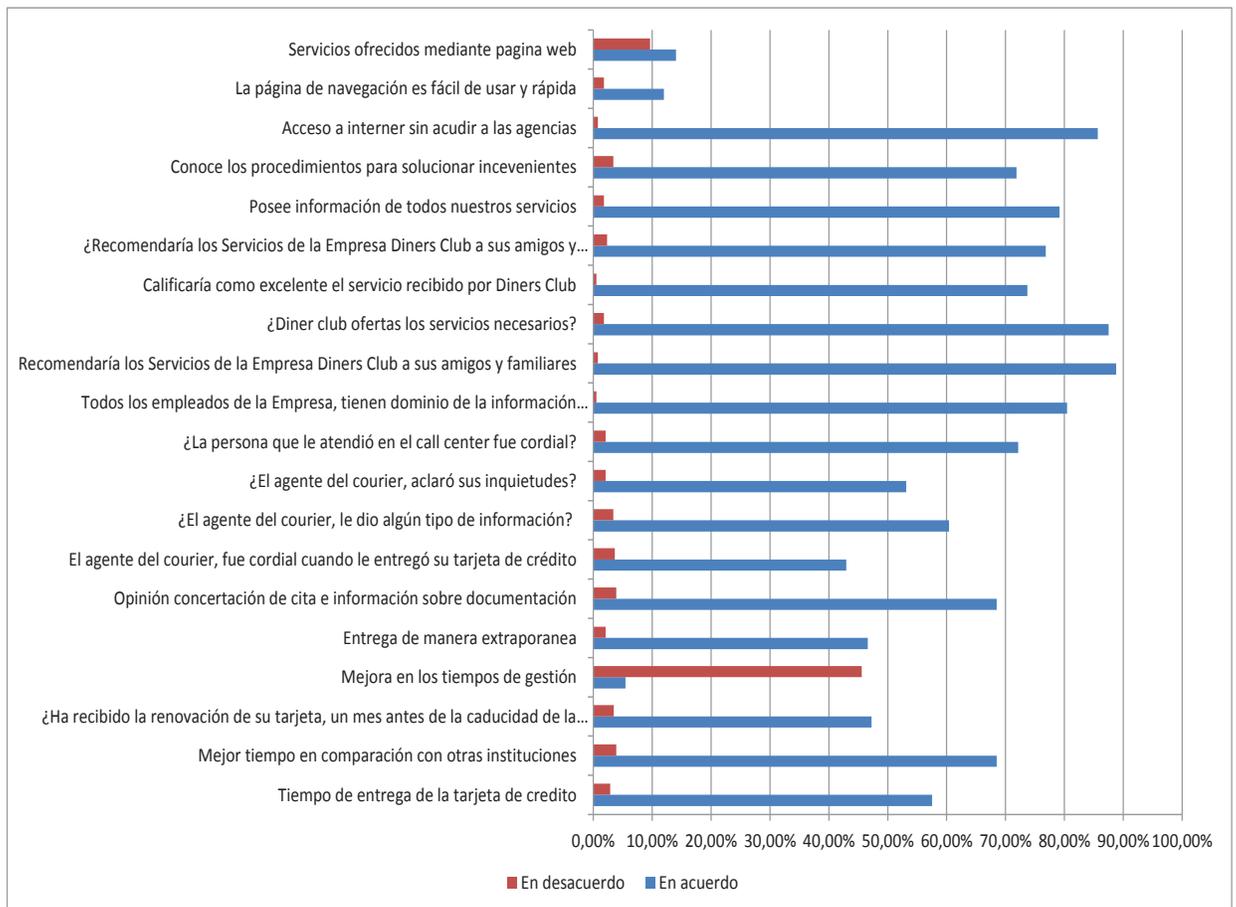


Figura 21. Cuenta con todos los accesos a los servicios en la pagina web.

**Análisis:** su opinión con contar con todo lo necesario en la página web es del 14% considera que están en total acuerdo con las herramientas ofrecidas mediante nuestra página, el 36% se encuentra en acuerdo, el 32% piensa que es indiferente, el 9% en desacuerdo y el 9% en total desacuerdo, lo que considera que no cuentan con las herramientas necesaria para cubrir las necesidades ocasionadas.

En general se puede hacer una compilación de los resultados obtenidos y evaluar la aceptación de los servicios ofrecidos con las opiniones de los socios sobre su conformidad a los mismos. Se demuestra los datos a continuación:

**Figura 22. Compilación de resultados obtenidos.**



En el gráfico se puede observar donde se presenta las fallas en los servicios ofrecidos, los clientes opinan que los servicios mediante la página WEB deben ser complementados, ya que tan solo el 14.06% está totalmente de acuerdo con todas las facilidades de la página WEB para cumplir sus necesidades.

También se puede observar un punto de mejora en los tiempos de entrega de la tarjeta, ya que el 57.55% se encuentra satisfecho con este proceso, sin embargo este indicador se podría mejorar. También se debe considerar la capacitación del personal en relación a la información de todos los productos, procedimientos y condiciones de atención a los socios para lograr una mayor aceptación entre ellos.

## **CAPÍTULO 5.**

### **PROPUESTA**

Para el desarrollo de la propuesta se plantea optimizar algunos servicios ofrecidos, principalmente, buscando incorporar una asistencia personalizada en la entrega de las tarjetas de créditos de los socios activos como de los nuevos y la agilidad en el proceso de activación de la tarjeta, para lo cual y de acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes se considera:

- Ofrecimiento de información más detallada de los productos ofrecidos.
- Actualización de datos personales de los socios.
- Establecer un sistema de Courier personalizado.
- Contar en la página web con los servicios para la activación de las tarjetas de créditos.
- Actualización del sistema de producción de las tarjetas de crédito.

Se propone el mejoramiento de los servicios, la atención y la disposición de las herramientas para el conocimiento de los clientes, con el fin de la captación de nuevos usuarios y que nuestros servicios sean recomendados por la excelencia y calidad.

Dirigido a todos los clientes que son socios de la institución, y todos aquellos que se busca captar para ampliar la cartera de usuarios.

Se espera establecer un sistema que permita la mejora del acceso a la página Web, con la finalidad de ofrecer los máximos servicios adecuados para que los clientes no tenga que acudir a las oficinas cada vez que necesiten realizar un procedimiento.

Además, se espera agilizar los tiempos de respuesta de los inconvenientes.

Que el personal este mayormente capacitado para el cumplimiento de sus funciones de manera eficaz y efectiva.

### **5.1 Ofrecimiento de información más detallada de los productos ofrecidos en nuestra gamma.**

La empresa INTERDIN, está encargada de emitir las tarjetas de crédito de Diners Club, Discover y Visa Titanium a nivel nacional.

Interdin, trabaja con el fin de brindar un servicio efectivo y a tiempo con la emisión, entrega y activación de los productos. Su sistema de operaciones está determinado por un área de producción y mantenimiento y otra área encargada del control de entregas o Courier.

### **5.2. Actualización de datos personales de los socios.**

La empresa debe orientar sus servicios en la actualización de forma continua y detallada de cada uno de sus socios, buscando tomar menos tiempo en la entrega de las tarjetas. Ya que debido a la diversidad de clientes de la organización no existe un buen control de los datos.

A los socios nuevos se le realiza de forma más expedita la entrega de su tarjeta, ya que los datos registrados son de nueva data y por consiguiente permite su rápida distribución, sin embargo los clientes antiguos no cuentan con una adecuada renovación de sus datos, los cuales se propone realizar mediante un formulario de actualización de datos que estará en la página web, para que sea de forma más eficiente y rápida para los clientes.

### **5.3 Establecer un sistema de Courier personalizado.**

Una de las causas es no contar con un grupo de trabajo estable en la distribución de los productos, carencia de información sobre la ubicación y del área a cubrir por el personal. Además, el Courier no cuenta con la información de residencia actualizada de cada cliente, lo que genera un gran inconveniente a la hora de la entrega.

También se plantea el contratar un equipo especializado en las grandes ciudades, que permita más ágilmente la entrega de la tarjeta en estos sectores y de igual forma un equipo dedicado solo a la entrega en provincias.

Para mejorar la coordinación con los socios sobre la fecha de entrega y el lugar, se plantea la utilización de herramientas como mail o mensajes de texto para informar la fecha exacta.

Se propone establecer un adecuado proceso de capacitación al personal del Courier, en relación con las rutas de entrega, atención al cliente, entre otros.

#### **5.4. Contar en la página web con los servicios para la activación de las tarjetas de créditos.**

Los clientes según las encuestas demuestran que ellos requieren contar con todos los servicios de actualización, activación, entre otros.

Para lo cual se propone:

- Actualizar la página web, con el ofrecimiento de manera digital para la actualización de datos personales, en especial los números de contactos y la dirección de entrega.
- Inclusión de una opción en la página para que el cliente pueda realizar la activación de su tarjeta, sin necesidad de acudir a las oficinas. Con el fin de hacer más fácil su uso y más rápida.

#### **5.5. Actualización del sistema de producción de las tarjetas de crédito.**

Se debe contar con una actualización en la producción de los plásticos, permitiendo mejorar los tiempos requeridos para la elaboración de los mismos y su distribución. Además se busca contar con un sistema digital en cada ciudad donde se labora.

#### **Propuesta**

- Contar con un equipo de Impresión de plásticos (Data Card) en cada ciudad donde se ofrecen los servicios, para poder agilizar los procesos de elaboración y distribución de las tarjetas de crédito.
- Capacitar al personal en la utilización de los equipos de DataCard, para que se realice las operaciones de forma más ágil.

## **CAPÍTULO 6.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES:**

Dentro de los servicios que ofrece la empresa Diners Club, tan solo el 14.06% de los clientes se encuentran totalmente satisfechos con los servicios de la página WEB, los mismos que deben ser complementados con el fin de cubrir todas las necesidades del cliente, a su vez mejorar los tiempos de gestión, debido a que el 42,45% de los clientes no se encuentran totalmente satisfechos y exigen una agilidad en los tiempos de respuesta ante sus inquietudes y problemas. También se debe considerar la capacitación del personal en relación a la información de todos los productos, procedimientos y condiciones de atención a los socios para lograr una mayor aceptación entre ellos. En este contexto, podemos verificar que el servicio de la empresa Diners Club versus la satisfacción del cliente es favorable pues cumple un porcentaje alto en los requerimientos de los mismos.

Sin embargo, dentro de la investigación para el mejoramiento de los procesos en la entrega de las tarjetas de crédito, se considera que influyen diversos factores que hacen que nuestros clientes no estén conformes con los servicios ofrecidos los cuales se enumeran a continuación:

- Interdin, es una empresa que proporciona a los socios nuevos y antiguos los plásticos de su tarjeta de crédito Diners Club, Discover y Visa lo cual debe contar con un sistema de entrega y un mejoramiento en los tiempo de la misma.
- Se determinó mediante los estudios realizados que los socios presentan inconvenientes en el momento de la reposición del plástico de la tarjeta de crédito.
- Los tiempos requeridos para la entrega deben ser mejorados con los sistemas planteados.
- Los procesos de elaboración, mantenimiento y actualización de datos deben estar orientados a ser mejorados con el fin, de brindarle a los clientes una mayor eficiencia en los procesos.

- La empresa no cuenta con un sistema de entrega, este se realiza con una empresa contratada lo que no permite brindar un servicio de alta calidad. Lo que conlleva al incumplimiento de los tiempos y a la falta de actualización directa de las direcciones de entrega.
- Cuando existe alguna inconsistencia con la dirección y datos del cliente, el Courier no cuenta con los sistemas para la ubicación de los mismos, y hace la devolución y por esto genera que el cliente tenga retraso en la entrega de sus productos.
- La investigación también arroja que los clientes quieren contar con una página web, que le permita realizar las operaciones de activación de sus tarjetas sin necesidad de acudir al banco o realizar llamadas.
- Los procedimientos y normas para la afiliación, distribución, entrega y activación de los productos pueden ser mejorados mediante el ofrecimiento de la información en los medios digitales, capacitar al personal tanto interno como externo.

## **RECOMENDACIONES**

Para el mejoramiento en los procesos de entrega, distribución, mantenimiento de los productos ofrecidos por la empresa. Se deben considerar las opiniones de los encuestados, donde se detallan las soluciones:

- Mejoramiento del sistema digital, para ofrecer un área dentro de la página web para la actualización de los datos personales de los clientes.
- Los formatos para la actualización de los datos deben ser más concretos sin solicitar información no importante.
- Agilizar los procesos de aprobación de los nuevos clientes con la revisión oportuna de la documentación de cada socio.
- Capacitar al personal de Courier de manera que este cuente con la información necesaria con relación a la firma de contrato al momento de la entrega de las tarjetas de crédito. Además, se debe implementar realizar llamadas telefónicas previas para informar al cliente de los documentos necesarios para la entrega, coordinando la fecha y lugar exacto de la entrega.

- Contar con un departamento de producción y mantenimiento de los productos en cada ciudad donde se prestan los servicios de manera que está cuente con equipo de Data Card para la agilización de los tiempos.

## BIBLIOGRAFÍA

- American Express Company. (3 de febrero de 2005). Obtenido de <http://www.americanexpress.com/mexico/about/historia.html>
- Anáhuac, U. d. (s.f.). *Recursos Humanos Campanna "El servicio es primero"*.
- Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a las Técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Hvmanitas.
- Barbero, I., & Díez, V. (junio de 2009). Orientaciones para la implantación progresiva de sistemas de calidad en los servicios sociales locales de la CAPV. *EKAINA*, 39-47.
- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la teoría general de la administración de empresas*. México: McGraw Hill.
- Diners Club Ecuador. (15 de Enero de 2015). Recuperado el 13 de Junio de 2015, de [https://www.dinersclub.com.ec/portal/sites/default/files/media/documents/responsabilidad\\_social\\_informe\\_sustentabilidad\\_corporativa\\_2014.pdf](https://www.dinersclub.com.ec/portal/sites/default/files/media/documents/responsabilidad_social_informe_sustentabilidad_corporativa_2014.pdf)
- Gross, D. (1997). *Historias de Forbes. 15 relatos de empresarios que cambiaron la manera como vivimos y hacemos negocios hoy*. Bogotá: Norma.
- Guerrero, S., & Trujillo, F. (2014). *Propuesta de Mejoras de la Gestión de Quejas y Reclamos en la Empresa CINEPLANET-Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2013). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Marketing*. México: Pearson.
- Lara, J. (2002). La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*(19).

- Londoño, M. (2012). *No sin mi cliente. Gestión de quejas y reclamaciones*. Madrid: FUNDACIÓN CONFEMETAL.
- Lorenzo, S., Mira, J., Olarte, M., Guerrero, J., & Moyano, S. (nov.-dic. de 2004). Análisis matricial de la voz del cliente: QFD aplicado. *Gaceta Sanitaria*, 18(6), 464-471.
- Martínez, F. (25 de Mayo de 2010). Recuperado el 4 de Marzo de 2015, de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448175840.pdf>
- Münch, L., & Ángeles, E. (1990). *Métodos y Técnicas de Investigación para Administración e Ingeniería*. México: Trillas.
- Olvera, I., & Scherer, A. (2009). *El cliente y la calidad en el servicio*. México: Trillas.
- Ossorio, M. (2003). *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales*. Buenos Aires: Heliasta.
- Peresson, L. (16 de Enero de 2007). *UTM*. Obtenido de [http://biblioteca.utm.edu.ec/opac\\_css/index.php?l=author\\_see&id=14888](http://biblioteca.utm.edu.ec/opac_css/index.php?l=author_see&id=14888)
- Rodríguez, M. (2008). *La eficiencia en la atención de reclamos como indicador de gestión de calidad en la prestación del servicio de la empresa Hidrolara C.A.* Barquisimeto: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
- Schwalb, M. M. (2011). La responsabilidad de la empresa ante los consumidores. En F. M. Inversiones, A. Vives, & E. Peinado-Vara (Edits.), *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (págs. 89-110). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Tamayo y Tamayo, M. (2011). *El proceso de investigación científica*. México D.F.: Limusa-Noriega.
- Tigani, T. (2006). *Excelencia en Servicio*. Barcelona: Liderazgo 21.

Werther, W., & Davis, K. (2010). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGRAW-HILL.

## ANEXOS

### ANEXO A – Formato de encuesta aplicada

Estimado (a) cliente: El siguiente cuestionario tiene como fin medir su satisfacción como cliente de la Empresa Diners Club del Ecuador; la información que usted ofrezca será de mucho interés para la investigación y servirá para mejorar los servicios que usted reciba, agradeceríamos que respondiera las siguientes preguntas aquí elaboradas.

#### Nombres y Apellidos

\_\_\_\_\_  
**Edad** \_\_\_\_\_ años **Estado Civil:** Soltero \_\_ Casado \_\_ Divorciado \_\_ Unión Libre \_\_ Viudo \_\_  
 Otro \_\_

**Nivel Académico:** Educación Básica \_\_ Educación Secundaria \_\_ Educación Técnica \_\_  
 Tercer Nivel \_\_ Maestría \_\_ Doctorado \_\_

**Profesión:** \_\_\_\_\_ **Ciudad:** \_\_\_\_\_

**Usted es socio desde:** \_\_\_\_\_

Evalué los siguientes aspectos de la compañía colocando una X según corresponda.

#### Significado de la Escala:

- 1- Totalmente de Acuerdo
- 2- De Acuerdo
- 3- Indiferente
- 4- En Desacuerdo
- 5- Totalmente en Desacuerdo

Aspecto evaluado	Calificación				
	5	4	3	2	1
<b>A) TIEMPOS DE GESTION</b>					
• Le entregaron su Tarjeta en el tiempo acordado?					
• El tiempo de entrega de la tarjeta es mejor que en otras instituciones financieras?					
• En el caso de que existiese algún inconveniente en el tiempo pactado de entrega, la recibiría de manera extemporánea?					
• Los tiempos de gestión de servicios podrían ser mejores?					
<b>B) SERVICIO AL CLIENTE</b>					
• Previo a la entrega de su tarjeta, recibió una llamada o mensaje confirmando la cita y					

solicitando la documentación necesaria?					
<ul style="list-style-type: none"> <li>El agente del Courier, fue cordial cuando le entregó su tarjeta de crédito?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>El agente del Courier, al momento de la entrega de la tarjeta, le dio algún tipo de información?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>El agente del Courier, en la entrega de la tarjeta, aclaró sus inquietudes?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Si usted ha hecho uso del Call Center de la empresa, la persona que le atendió fue cordial y solucionó su requerimiento?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los empleados de la Empresa, tienen dominio de la información requerida por usted?</li> </ul>					
<b>C)ACCESIBILIDAD A INFORMACION DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene información de los productos y servicios que ofrece la Empresa Diners Club?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoce el procedimiento que debe realizar, para solucionar algún inconveniente con su tarjeta?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desearía acceder a los servicios y/o productos de la empresa, a través del Internet, sin necesidad de acudir a las oficinas?</li> </ul>					
<b>D)IMAGEN ORGANIZACIONAL</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recomendaría los Servicios de la Empresa Diners Club a sus amigos y familiares?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diners Club oferta servicios y/o productos de acuerdo a su necesidad?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cómo calificaría el servicio recibido por Diners Club?</li> </ul>					
<b>E)VALORACIÓN DE LA PAGINA WEB</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La página de navegación es fácil de usar y rápida</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Al ingresar a nuestra paginá WEB encontró lo que necesitaba</li> </ul>					