



Facultad de Posgrados

**IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIONES DIGITALES BANCARIAS Y SU IMPACTO
EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LOS SOCIOS DINERS CLUB EN
EL AÑO 2023**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para
optar por el Título de Magister en Dirección de Empresas, mención gestión de Empresas de
Servicios**

PROFESOR GUÍA

MSc. Roberto Carlos Herrera

AUTORES

Jorge Luis Rivero Eguez

Erika Daniela Torres Yáñez

Año

2023



FACULTAD DE POSGRADOS

IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIONES DIGITALES BANCARIAS Y SU
IMPACTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LOS SOCIOS
DINERS CLUB EN EL AÑO 2023

Jorge Luis Rivero Egüez

Erika Daniela Torres Yáñez

Año

2023

Resumen

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo el plantear un nuevo proceso de desarrollo de productos digitales y la reestructuración del área de productos como planteamiento de solución a la problemática de la baja utilización de las soluciones digitales puestas a disposición de los socios de la institución financiera. La metodología tiene un enfoque mixto, es decir hemos utilizado encuestas con una orientación probabilística y un muestreo aleatorio sistemático de 400 socios con la participación del 42% de mujeres y el 58% de hombres en su mayoría con estudios universitarios, de entre los cuales el 30% no ha utilizado las soluciones bancarias digitales por desconocimiento de la mismas; por otro lado el 40% de las personas que si las han utilizado los consideran el mejor canal de atención para sus requerimientos y el 55% están satisfechas con la respuesta brindada a sus necesidades por medio de este canal; así como la entrevista al experto en el desarrollo e implementación de producto digitales en la compañía.

Palabras claves:

Soluciones digitales, bancos, servicio al cliente, calidad, estrategias

Abstract

The purpose of this titling work is to propose a new process for the development of digital products and the restructuring of the product area as a solution approach to the problem of the low use of digital solutions available to the financial institution clients. The methodology has a mixed, through the use of surveys with a probabilistic orientation and a systematic random sampling of 400 members with the participation of 42% women and 58% men, mostly with university studies, among which 30% have not used digital banking solutions due to ignorance of them; On the other hand, 40% of the people who have used them consider these the best way for their requirements to be solved and 55% are satisfied with the response provided to their needs through this channel; And the interview with the digital product manager, responsible of the development and implemetation of these kind of solutions.

Keywords:

Digital Solution, bank, customer service, quality, estrategies

Índice de Contenido

Resumen.....	iii
Abstract.....	iv
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Tablas	viii
Índice de Anexos.....	ix
Declaración del Profesor Guía	x
Declaración del Profesor Corrector	xi
Dedicatoria.....	xiii
Agradecimiento.....	xiv
Introducción	15
Objetivos.....	17
General	17
Específicos	17
Justificación	18
Identificación de la Problemática.....	21
Metodología, Técnicas e Instrumentos	23
Tipo de Investigación	23
Preguntas de Investigación.....	24
Capítulo I	31
Marco Teórico.....	31
Capítulo II.....	40
Desarrollo de los Resultados.....	40
2.1 Diagnostico Situacional de Diners Club del Ecuador - Análisis Interno.	40
2.2 Análisis del Entorno Interno y Externo de la Empresa.	42
2.2.1. Las 7P's del Marketing de Servicios – Implementación de Soluciones Digitales Bancarias de Diners Club.....	42
2.2.2. Entrevista.....	43
2.2.3. Encuesta	46
Discusión.....	57
Conclusiones	59
Recomendaciones	60

Referencias.....	61
Glosario de Términos.....	65
Anexos	68

Índice de Figuras

Figura 1 Árbol de problemas de la no utilización de las soluciones digitales bancarias por parte de los socios Diners Club.....	22
Figura 2 Cálculo de Tamaño de la Muestra – Fórmula del Departamento de Matemáticas de la UDLA	28
Figura 3 Curva de la adopción tecnológica	36
Figura 4 Análisis de las 7p’s del marketing de Soluciones Digitales Bancarias implementadas.	42
Figura 5 Resultados de la encuesta aplicada a socios Diners Club	46
Figura 6 Resultados de la encuesta aplicada a socios Diners Club (Continuación)	47
Figura 7 Resultados de la encuesta aplicada a socios Diners Club (Continuación)	48
Figura 8 Resultados de la encuesta aplicada a socios Diners Club (Continuación)	49
Figura 9 Resultados de la encuesta aplicada a socios Diners Club (Continuación)	49
Figura 10 Proceso Actual de Desarrollo de Productos vs Propuesta Modificación de proceso. .	51
Figura 11 Esquema Organizacional Área de Productos – Propuesta de mejora.....	52

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de Operacionalización de Variables	30
Tabla 2 Ficha de Levantamiento de información de Diners Club del Ecuador	41
Tabla 3 Objetivo y Responsabilidades del Equipo de Productos Digitales Planteado.	53
Tabla 4 Matriz de Marco Lógico para la Propuesta de Mejora	54
Tabla 5 Cronograma de Actividades Estratégicas de la Propuesta de Mejora (Fase 1).....	55
Tabla 6 Recursos y Presupuesto para la Propuesta de Mejora del Proceso de Desarrollo de Productos Digitales	56

Índice de Anexos

Anexo 1 Metodologías de la Investigación para el trabajo de investigación	68
Anexo 2 Infografía Sobre Recolección de Datos en estudios Mixtos	69
Anexo 3 Metodología, técnicas e instrumentos para la evaluación situacional actual de Diners Club. Objetivo 1	69
Anexo 4 Metodología, técnicas e instrumentos para la evaluación situacional actual de Diners Club. Objetivo 2.....	70
Anexo 5 Matriz de Operacionalización de Variables	71
Anexo 6 Fuentes de información y estudios previos relacionados.....	72
Anexo 7 Fuentes de información y estudios previos relacionados (continuación)	73
Anexo 8 Análisis 7P's del Marketing en las Soluciones digitales Bancarias de Diners Club.....	74
Anexo 9 Modelo de Encuesta de Opinión sobre el servicio al cliente por medio del uso de APPs Digitales	75
Anexo 10 Modelo de Encuesta de Opinión sobre el servicio al cliente por medio del uso de APPs Digitales (Continuación).....	76
Anexo 11 Modelo de Encuesta de Opinión sobre el servicio al cliente por medio del uso de APPs Digitales (Continuación).....	77
Anexo 12 Resultados de encuestas aplicada a los socios Diners Club.....	78
Anexo 13 Resultados de encuestas aplicada a los socios Diners Club (Continuación).....	79
Anexo 14 Resultados de encuestas aplicada a los socios Diners (Continuación)	80
Anexo 15 Resultados de encuestas aplicada a los socios Diners Club (Continuación).....	81
Anexo 16 Resultados de encuestas aplicada a los socios Diners Club (Continuación).....	82
Anexo 17 Resultados de encuestas aplicada a los socios Diners (Continuación)	83
Anexo 18 Modelo de Entrevista a experto. Aplicada al Ph.D. David Procel Villalba, Especialista Senior de nuevos productos y canales digitales en Diners Club.....	84

Declaración del Profesor Guía

"Declaro haber dirigido este trabajo “IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIONES DIGITALES BANCARIAS Y SU IMPACTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LOS SOCIOS DINERS CLUB EN EL AÑO 2023” a través de reuniones periódicas con los estudiantes Jorge Luis Rivero Egüez y Erika Daniela Torres Yánez en el semestre 2023, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

Roberto Carlos Herrera
Magíster en Gerencia de Proyectos
C.I.: 1002516399

Declaración del Profesor Corrector

"Declaro haber revisado este trabajo, IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIONES DIGITALES BANCARIAS Y SU IMPACTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LOS SOCIOS DINERS CLUB EN EL AÑO 2023, en la asignatura de Proyecto de Titulación dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

Roberto Carlos Herrera
Magíster en Gerencia de Proyectos
C.I.: 1002516399

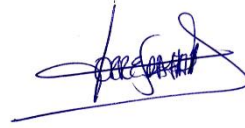
Declaración de Autoría de los Estudiantes

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.



Jorge Luis Rivero Egüez

C.I.:1308762747



Erika Daniela Torres Yáñez

C.I.:1717128852

Dedicatoria

A mi familia por su apoyo incondicional y motivación constante para la realización de este
proyecto

Jorge L. Rivero. E

Para mi Padre Celestial, sin el cual nada soy, nada valgo y nada tengo.

Para Benjamín el motor de mi vida.

Erika D. Torres Y.

Agradecimiento

A Dios que me ha bendecido con una maravillosa familia, pilar fundamental que motiva mis proyectos profesionales y de vida.

A mi compañera de estudio, una excelente profesional, con la que hemos podido forjar con conocimiento y esfuerzo, el desarrollo de este trabajo.

Jorge L. Rivero E.

Agradecida infinitamente con Dios por cumplir los anhelos de mi corazón y proveer siempre para más.

A mi esposo por ser mi soporte, y apoyo siempre.

A mi profesor guía, por su paciencia y dedicación para enseñar y guiarnos en el desarrollo de este trabajo.

A mi compañero de fórmula, por ser un gran equipo.

Erika D. Torres Y.

Introducción

En los últimos años la tecnología ha desarrollado grandes progresos revolucionando los negocios bancarios y otorgando muchas opciones que simplifica la vida de las personas. La motivación principal para implementar este tipo de soluciones es debido a que la transformación digital ha llegado para mejorar la eficiencia en las gestiones bancarias que los usuarios realizan diariamente (Diners, 2022). Lo que antes se consideraba una odisea para realizar un trámite bancario, hoy puede ser un canal idóneo sin horarios, disponibles todos los días y a cualquier hora (Pérez et al, 2022).

La pandemia y el confinamiento fueron el gatillador ideal para que las empresas en general, incluyendo la banca a nivel mundial, cambien la manera en la que ejecutaban sus actividades y aceleren su proceso de digitalización para poder atender los requerimientos de los clientes y dar continuidad a su negocio. A partir de este momento, las soluciones digitales tienen mayor aceptación en los mercados y nuevas facilidades a disposición de sus clientes; Según Carbonedge, el 85% de los bancos ofrecerá servicios de banca digital para el 2025, frente al 60% en 2018 (Arango, 2023).

Es así como el año 2020 fue un año de éxito en Ecuador al hablar del incremento en la preferencia por la utilización de canales digitales y la principal motivación para idear, diseñar e implementar de manera disruptiva, nuevas soluciones digitales por parte de las empresas y bancos (Asobanca, 2022). Diners Club del Ecuador ha disponibilizado a sus clientes varios servicios electrónicos y WEB para facilitar la atención de sus requerimientos y la transaccionalidad en general. Es así como existe PAYCLUB WALLET una billetera móvil efectiva y segura para realizar pagos mediante el celular con la utilización de un código de compras temporal que está vinculado con la tarjeta de crédito (Diners, 2022).

Otra de las herramientas, APP Diners Club que es una aplicación diseñada para solventar los requerimientos de los socios en cuanto a consultas de estados de cuenta, movimientos realizados, bloqueos, entre otros. Y la última solución que fue implementada en el 2021, chatbot vía Whatsapp, es un canal digital de atención soportado bajo el modelo predictivo que identifica los requerimientos de los clientes, en función de sus características sociodemográficas, comportamiento de crédito y la utilización de otros canales (Diners Club, 2022).

La implementación del canal digital de chatbot, contribuyó con una mejor la calidad del servicio y nivel de experiencia de los socios, ya que se adapta a la disponibilidad y tiempo de ellos. Por medio de este canal se alcanzaron 578.000 interacciones en el año 2021; y ha sido la base para la implementación del chatbot de Cobranzas por medio de WhatsApp, manteniendo las ofertas de valor en línea (Diners Club, 2022).

Sin embargo, los niveles de utilización de estas soluciones digitales no son los adecuados, y tomando en consideración que, dentro de su estrategia, Diners Club busca convertirse en un banco Digital, es importante impulsar a los socios a recurrir a estas soluciones digitales cuyo objetivo es mejorar la calidad en el servicio al cliente y la experiencia brindada.

Es por eso que el presente proyecto de investigación tiene la finalidad de identificar cómo la implementación de soluciones digitales bancarias impactaron la calidad del servicio al cliente percibida por los socios Diners Club en el año 2023, y plantear un plan de mejoras sobre los puntos críticos que fueron identificados durante este trabajos, planteado bajo el siguiente esquema por medio del Capítulo I en donde se detalle el marco teórico que respalda la investigación, el capítulo II en el cual se desarrollan los resultados por medio de los cuales se diseñó la propuesta de mejora para finalmente tener un espacio de discusión, conclusiones y recomendaciones.

Tema del Proyecto de Titulación
Implementación de Soluciones Digitales Bancarias y su Impacto en la Calidad del Servicio al Cliente en los Socios Diners Club en el año 2023

Objetivos

General

Determinar el impacto de las Soluciones Digitales Bancarias implementadas, en la Calidad del Servicio al Cliente de los Socios Diners Club en el año 2023.

Específicos

1. Diagnosticar la situacional actual de Diners Club del Ecuador por medio de un análisis interno.
2. Realizar un análisis del entorno interno y externo de la empresa frente a las soluciones digitales implementadas y la calidad del servicio al cliente.
3. Diseñar una propuesta de mejora para los puntos críticos de la empresa.

Justificación

Varios estudios han demostrado que las transacciones, tanto físicas o digitales, representan una parte importante de la actividad económica, pues contribuyen con el crecimiento de los negocios. Por ejemplo, de esto es la gran cantidad de transacciones digitales bancarias que permiten a los clientes, personas naturales o empresas, realizar pagos de manera rápida, ágil, y segura. Esto se ve reflejado en un crecimiento económico y el comercio nacional (Asobanca, 2022).

La transformación digital en la banca es fundamental para marcar la diferencia en el mercado, pero sobre todo para poder ofrecer soluciones acordes a las nuevas tendencias que demandan los clientes que buscan realizar pagos, consultas o simplemente necesitan un servicio adicional. El Ecuador ha crecido en 39% entre los años 2020 y 2021 en número de transacciones monetarias realizadas y de ahí la gran cantidad de canales de pago existentes en el sistema bancario (Asobanca, 2022).

Diners Club busca transformarse en un Banco Digital, y desde el 2021 tuvo un gran avance en este camino por medio de la implementación de sistemas informáticos y de seguridad. La oferta de canales digitales se amplió con la implementación de chatbots y sistemas de inteligencia artificial que garantizan estándares superiores en la calidad del servicio y atención a los Socios (Diners Club, 2022).

Como referencia, en el año 2021, la cantidad de interacciones en los diversos canales de atención de Diners Club se incrementaron en 3.77% con respecto al 2020; Sin embargo, únicamente el 0.06% de ellas se realizaron por medio de los canales digitales de autoservicio (Diners Club, 2022). Es por eso que es importante analizar la percepción que tiene el socio del uso de estas herramientas y su baja interacción por medio de las mismas, pues esto nos servirá

para diseñar las estrategias necesarias para el mejoramiento de los puntos críticos y falencias dentro de la compañía con respecto a estas soluciones.

Existen varios aspectos que pueden influir en la no utilización de herramientas financieras digitales como las APP, entre ellos se destacan la inseguridad en las transacciones, y la desconfianza del sistema (Isaias, Kommers, y McPherson, 2004). En cuanto a seguridad, existe cierta incertidumbre por la vulnerabilidad de los sistemas informáticos, sea por fallas o deficiencias en el mismo o, divulgación de información que consecuentemente ponen en riesgo a los intereses del cliente.

Antecedentes

Según (Asobanca, 2022) en el año 2021 se ejecutaron alrededor de 695 millones de transacciones por medio del sistema financiero ecuatoriano, es decir un incremento del 39.1% frente al 2020 y un 35.6% frente al 2019. La banca ecuatoriana ha sabido atender los requerimientos del mercado por medio del desarrollo de herramientas y soluciones digitales que, aunque ya habían sido implementadas con anterioridad, fue gracias a la pandemia y el confinamiento obligatorio, que pudieron ser puesto en marcha de manera exitosa y dar continuidad al negocio. Es así como el 41.1% del total de transacciones en el 2021 se ejecutaron a través canales digitales, seguido por el 37,1% por físicos y 21,8% por remotos (Asobanca, 2022).

También se ha podido identificar que las personas que más transaccionan por medio de canales digitales tienen edad que comprenden los 26 y 41 años; mientras que aquellos que corresponden a la generación baby boomer, es decir aquellos entre los 58 a 76 años, prefieren continuar utilizando los canales tradicionales como las ventanillas y agencias, debido a una deficiencia de conocimiento tecnológico y tendencias digitales para pagos. Es así como se presenta el primer gran reto para los bancos, que implica reducir esta brecha digital entre generaciones para el uso de canales digitales (Asobanca. 2022)

Para el caso específico de Diners Club, y como se mencionó anteriormente debido a esta brecha generacional, se ha podido evidenciar la gran cantidad de personas que continúan acercándose al canal de atención presencial para solventar sus requerimientos, esto debido a que, en una encuesta aplicada a 300 socio, únicamente un 51% de los socios Diners Club conoce la APP Diners Club e incluso sólo un 34.49% la ha utilizado (Ruiz. 2022)

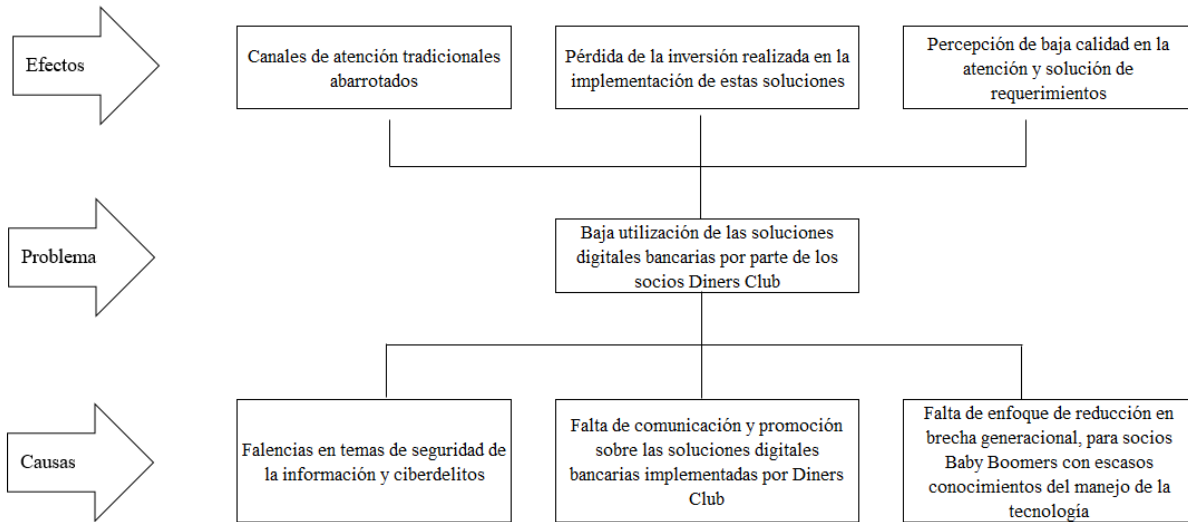
Otro factor que puede influir en la baja tasa de utilización de soluciones digitales dentro de la banca se centra en la desconfianza que han fomentado ciertos incidentes tecnológicos y de fuga de información o riesgos de ciberdelitos ocurridos anteriormente. De ahí la importancia de atender los requerimientos de mejoras y niveles de seguridad en los productos digitales diseñados por las instituciones financieras (Quisimalín et al. 2022) (Ver Anexo).

Identificación de la Problemática

Banco Diners Club busca optimizar la eficiencia y la eficacia sobre todos los procesos dentro de la organización siempre con un enfoque hacia el socio Diners por medio de una oferta innovadora de soluciones al cliente, mediante el uso de tecnologías de vanguardia (Diners Club, 2022). Y si bien ha tenido un gran éxito en el desarrollo de varias herramientas digitales para la atención de requerimientos y transaccionalidad, enfrenta otros problemas que han ocasionado que los socios no utilicen las soluciones en los niveles adecuados. Por ejemplo, la cantidad de socios correspondientes a la generación Baby Boomer quienes presentan resistencia al uso de nuevas tecnologías.

Por otro lado, eventos sobre el tratamiento y fuga de información sensible por medio de plataformas digitales ha creado un efecto negativo del mercado pues genera un rechazo a la descarga, registro y utilización de nuevas herramientas, sobre todo transaccionales. Y finalmente, el escaso plan de comunicación y estrategias de marketing y promoción para garantizar que todos sus socios conozcan y utilicen estas soluciones digitales, cuyo desarrollo e implementación requirió de una importante inversión monetaria. Y que con su falta de utilización han provocado que los canales de atención tradicionales se encuentren abarrotados, generando una percepción de baja y mala calidad del servicio al cliente (Ver Figura 1).

Figura 1 *Árbol de problemas de la no utilización de las soluciones digitales bancarias por parte de los socios Diners Club.*



Nota: Análisis de causas y efectos. Metodologías Árbol de problemas. Elaboración propia

Metodología, Técnicas e Instrumentos

Tipo de Investigación

La metodología mixta en un trabajo de investigación implica la utilización de métodos cuantitativo y cualitativo buscando integrarlos y vincularlos. (Johnson et al, 2004). Es decir que estos enfoques no son opuestos o incompatibles, sino que, por el contrario, buscan complementarse para dar respuestas a las preguntas de la investigación planteadas.

Chen (2006), define esta integración de métodos cuantitativos y cualitativos, como una manera para obtener una imagen mucho más clara y holística de la problemática. El combinar estos enfoques permite inferir en base a toda la información recabada y entender de mejor manera el fenómeno materia de estudio (Hernández et al. 2008).

Profundizando un poco más, de manera individual, las investigaciones cualitativas tienen un interés especial por entender la conducta humana desde el marco de referencia en que actúa, por lo que los resultados obtenidos, si bien pueden ser considerados reales, no pueden ser generalizables, pues se toman en consideración todas las perspectivas del público objetivo estudiado. Este tipo de investigaciones son más humanistas, buscan llegar a conocer a nivel personal e incluso experimentar lo que las personas sienten en su cotidiano vivir (Posso, M. 2013).

Por otro lado, la metodología cualitativa es utilizada si el objetivo de la investigación es analizar la percepción y experiencia de los individuos frente a los factores que los rodean, y cambiarlos de cierta manera; es ahí cuando esta metodología cualitativa se subdivide en una investigación – acción, una modalidad investigativa en la se hace énfasis que la validez del conocimiento está dada por la capacidad de orientar la transformación de una comunidad u organización al comprender su realidad (Posso, M. 2013).

Así mismo, la investigación cualitativa puede ser a la vez una investigación participativa, que combina sesiones de investigación y acciones educativas, siendo esta un tipo de investigación científica en la que la participación de la comunidad en el proceso de investigación permite un análisis más exacto de la realidad social (Posso, M. 2013).

Por otro lado, la metodología cuantitativa busca establecer pautas de comportamiento y probar teorías por medio de la recolección de datos y de esta manera probar una hipótesis. Si la finalidad que se persigue incluye el conocer el grado de relación existente entre conceptos o variables en un contexto en particular, se habla que dicha investigación cuantitativa es de enfoque correlacional (Hernandez et al. 2014).

Si lo que se busca es especificar las propiedades, características o perfiles de personas, grupo o procesos que se someten a un análisis, al medir y recopilar información independiente sobre conceptos o variables, se dice que la investigación cuantitativa tiene un enfoque descriptivo. Estos estudios son utilizados para demostrar con mayor precisión, cada dimensión de una situación o contexto (Hernandez et al. 2014) (Ver detalle en Anexo 1).

Preguntas de Investigación

Para el desarrollo del proyecto se han planteado preguntas en torno a la problemática y ¿Cómo la implementación de Soluciones Digitales Bancarias Impacta en la Calidad del Servicio al Cliente de los Socios Diners Club?, ¿De qué manera la no utilización de las Soluciones Bancarias por parte de los socios afecta en el presupuesto de desarrollo de productos?, ¿De qué forma influye en la productividad de los ejecutivos del Hall Bancario y Call Center la implementación de Soluciones Digitales Bancarias?, ¿Cómo la implementación de Soluciones Digitales Bancarias incide en el ambiente laboral de Diners Club?, ¿Cuál es el impacto del

desarrollo de Soluciones Digitales Bancarias y el nivel de calidad de servicio al cliente en el posicionamiento de la marca?. Esto permitirá posicionar la investigación en los resultados esperados.

Alcance de la Investigación

Para poder realizar el diagnóstico de la situación actual de Diners Club del Ecuador, se planteó la ejecución un análisis interno mediante la revisión y levantamiento referencial de la información contenida dentro del “*XV Informe de Sustentabilidad 2021*” y la página WEB de la empresa. En base a esta investigación se desarrollará la ficha de información que contiene toda data biográfica e histórica de la compañía. Esta información nos permitirá entender, de manera general, las condiciones actuales de la institución financiera (Ver Anexo 2).

Por otro lado, también se realizó un análisis del entorno interno y externo de la empresa mediante la aplicación de técnicas como las 7 P’s del marketing, una técnica que permite analizar a los clientes de un mercado objetivo sujeto a factores interno y externos. Dentro de ellas se encuentran Producto, Precio, Plaza, Promoción, Persona, Proceso, Presentación (UP Posgrados Empresariales, 2019).

Estas 7P’s surgen de la mercadotecnia de servicios, y es una evolución del marketing mix tradicional conformado por las 4P’s, una herramienta recogida y mejorada por McCarthy en 1971 (Castromonte, 2018); y es así como se convierte en un aliado para poder enfrentar posibles inconvenientes en la comercialización de productos y servicios, el aplicarla nos permitirá identificar el eslabón más débil dentro de la cadena comercial y sobre el cual se deberán plantear estrategias para corregir y mejorar su desempeño.

Cuando una empresa comercializa servicios, es decir intangibles, el componente dentro de las 7P's que requerirá mayor atención es el proceso, aquí es donde la compañía podrá obtener su ventaja competitiva al definirlo y trabajarlo para que sea superior al de la competencia al otorgar una oferta de valor a sus usuarios incomparable. Si los procesos están mal planteados y ejecutados eso va a generar inconvenientes en los clientes y entorpecer este valor agregado que se busca brindar al cliente (Castromonte, 2018).

Se mantendrá una entrevista con el especialista de productos digitales, que nos permitirá tener su punto de vista y opinión acerca las soluciones digitales desarrolladas y cuál ha sido su *performance* real vs el esperado en un inicio, sus planes de mejora, acciones y próximos pasos sobre mejoras y tendencias en el mercado ecuatoriano y en el mundo.

(Hernández, et al. 2014) define a la entrevista como una reunión para conversar y poder intercambiar información entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado. Mediante esta, se logra una comunicación que permite construir el significado de un tema (Janesick, 1998). La entrevista es una de las técnicas más utilizadas en las investigaciones pues su objetivo es obtener información directa de sobre acontecimientos, experiencias y opiniones de personas y expertos (Gallón et al 2020) (Ver Anexo 4).

Esta entrevista se realizó a David Procel Villalba, Ph.D. In Management - Business Administration and Strategic Marketing, Máster en Innovación para el Desarrollo Empresarial, Experto en proyectos y estrategia de productos, autor del artículo *DART antecedents and customer loyalty consequences of customer participation: An empirical study* (Procel, 2019) publicado en *Journal of Marketing Development and Competitiveness*. Desempeña el cargo de Especialista Senior de nuevos productos y canales digitales en Diners Club. El objetivo de esta es entender, por medio de siete preguntas específicas, el punto de vista del experto referente a las soluciones

digitales bancarias de Diners Club, su performance alcanzado vs el esperado, potenciales mejoras en diseño, implementación y comunicación, así como las tendencias nacionales y a nivel mundial y sus experiencias en Wuhan City, Hubei, China (ver Anexo 10).

Finalmente, se complementará la información situacional, con la aplicación de una encuesta de opinión que de acuerdo con (Hernández, 2010) es un término que hace referencia a un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a ser medidas y que nos permitirá obtener información cuantitativa, acerca de la percepción de los socios sobre la funcionalidad, utilidad y riesgo de las soluciones digitales de Diners Club.

Esta encuesta consta de 18 preguntas que nos permitirá conocer el perfil demográfico de nuestra muestra, así como su historial de uso de aplicaciones bancarias, incluidas las herramientas de Diners Club; también nos permitirá entender la utilidad percibida por los socios, el nivel de satisfacción que han tenido al utilizarlas, y la intención de uso si no lo han hecho aún (ver Anexo 10).

Muestreo

Para el muestreo, definido como la selección de un subgrupo dentro de un grupo mayor con el fin de poder recolectar los datos necesarios que nos permitan dar respuesta al problema de la investigación; se utilizó la orientación probabilística con un muestreo aleatorio sistemático y complementado con un enfoque propositivo (Hernández, 2010).

El muestreo aleatorio sistemático se desarrolló en los años 40 por L.H. Madow, M. G. Madow y W. G. Cochran, con la finalidad de simplificar la selección de los elementos que componen la muestra, pues además de ser aleatoria es sistemática. El proceso de selección parte de un elemento elegido al azar que opera como arranque aleatorio para la selección automática del

conjunto de elementos por medio de un intervalo fijo o sistemático hasta alcanzar el tamaño determinado de la muestra (Vivanco, n.d.).

Dentro del muestreo aleatorio sistemático, cada elemento que conforma una población tiene una probabilidad equitativa de ser seleccionada, y el investigador asume que, de alguna manera, los elementos de la población tienen un orden, en algunos casos no estará relacionado con la característica de interés, en otras su relación será directa con la particularidad de la investigación. Otra de las ventajas de utilizar este tipo de muestreo es que resulta menos costoso y más fácil que el muestreo aleatorio simple porque la selección aleatoria se hace una sola vez (Naresh, 2004).

Para definir el tamaño de nuestra muestra se utilizó la fórmula para determinar el tamaño de la muestra del departamento de matemáticas de la UDLA. Tomando como referencia la población de socios Diners Club en el 2021 de 767.295 socios principales, un 95% de nivel de confianza y 5% de margen de error, la muestra para aplicar la encuesta fue de 400 socios. No se tomaron en consideración los 359.114 socios adicionales ya que dentro de estos constan las categorías de productos Freedom y Kids que o fueron objeto de este estudio.

Figura 2 *Cálculo de Tamaño de la Muestra – Fórmula del Departamento de Matemáticas de la UDLA*

Donde: n: Tamaño muestral del estudio

$$n = \frac{N}{e^2 (N-1)+1}$$

N: Población objetivo de estudio: 767.295 socios

e: Margen de error (%): 5%

$$\frac{767.295}{5\%^2(767.295 - 1) + 1} = \mathbf{400}$$

Nota: Cálculo de la muestra para la encuesta tomado de una población de 767.295 socios y un margen de error del 5%. Fórmula tomada del Departamento de Matemáticas de la Universidad de las Américas

Operacionalización de las Variables

La Operacionalización de variables puede ser definida como un proceso lógico para hacer de una variable de investigación abstracta, un instrumento medible que luego será plasmado en forma de preguntas del instrumento que se va a utilizar (Rodríguez, 2019). Dentro de este proceso se identificaron las variables de nuestra investigación y se las clasificó en dependiente e independiente, después fueron definidas de manera conceptual y operacional y se determinaron las dimensiones de medición para cada una de ellas y así como sus indicadores para cada dimensión (Ver Figura 3) (Ver Anexo 4).

Tabla 1 *Matriz de Operacionalización de Variables*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Soluciones Digitales Bancarias	Las soluciones digitales bancarias o Banca Electrónica (Banca Móvil) se puede definir como el conjunto de productos y procesos que permiten, que el cliente pueda realizar una serie, de transacciones bancarias sin necesidad de ir a la sucursal. (Feria et al, 1999)	Canales de atención digitales, puestos a disposición de los socios Diners Club para ejecutar transacciones y consultas.	Conocimiento de las herramientas	Si No
			Utilización de App's bancarias	Transacciones realizadas por este canal Descargas de APP's realizadas
			Canales de comunicación y promoción	Prensa / radio / televisión SMS personalizado Mail LinkedIn Redes sociales Otros
				App Diners Club PayClub Wallet ChatBot Whatsapp Ninguna Otros
Calidad del Servicio al Cliente	Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente (Deming, 1989) El servicio al cliente, es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo (Horovitz, 1990)	Satisfacción de necesidades referentes a transacciones y consultas bancarias en Diners Club.	Utilidad Percibida	Preferencia como canal Facilidad para transaccionar y consultar
			Facilidad de Uso	Interacción intuitiva Requiere mucho esfuerzo para utilizar
			Confianza Percibida	Muy Confiable Confiable
				Poco Confiable Nada Confiable
			Intención de Uso	Consideración de uso Afluencia en otros canales
			Nivel de satisfacción	Muy satisfecho Satisfecho Ni satisfecho ni Insatisfecho Insatisfecho Muy Insatisfecho

Nota: Operacionalización de las variables independiente y dependiente del proyecto de investigación de la Investigación Implementación de Soluciones Digitales Bancarias y Su Impacto en la Calidad del Servicio al Cliente de los Socios Diners Club en el Año 2023. Elaboración Propia.

Capítulo I

Marco Teórico

1.1 Teoría de la Innovación

Con el pasar de los años, la innovación ha tenido una gran relevancia en nuestras vidas, por supuesto, porque nos otorga herramientas que nos ayuda a ser más competitivo y simultáneamente aportar al crecimiento económico de un país con desarrollo sostenible. A partir de la Revolución industrial, la innovación pasó a ser parte del pensamiento social inherentes en los procesos del sistema económico.

La innovación posee varias definiciones, por ejemplo, según (Schumpeter, 1978) la innovación es parte fundamental dentro del proceso de producción como parte de las fuerzas productivas. Lo que quiere decir que la economía y la sociedad cambian cuando los factores de producción se combinan de una manera novedosa provocando cambios revolucionarios y transformaciones decisivas en la sociedad y la economía.

La innovación va mucho más allá del desarrollo de productos y servicios innovadores, sino que estos deben tener el enfoque de crear valor agregado al cliente, la organización y los empleados. Existen varios casos que se han pasado por alto como por ejemplo el desarrollo de un nuevo modelo financiero que podría considerarse tan ingenioso como un nuevo teléfono inteligente (Accept Mission, 2021).

1.1.1. Tipos de Innovación

La innovación se divide, por su enfoque, en innovación de procesos, mercadotecnia, de la organización, y de productos; para esta investigación, se hará énfasis en esta última que ha sido

definida como el disponibilizar un bien o servicio con características y usabilidad mejoradas. Para implementar este tipo de innovación, son necesarios nuevos conocimientos tecnológicos o nuevos usos de conocimiento y tecnologías existentes (Manual de OSLO, 2005).

Para el caso de la innovación en servicios, la innovación de producto puede incluir mejoras significativas en la manera en la que estos servicios se prestan. Por ejemplo, muchos utilizan el internet cuando requieren de un servicio Bancarios, y han sido muy bien valorados en cuanto a rapidez y la facilidad de uso (Manual de OSLO, 2005).

Desde el punto de vista estratégico, por ejemplo, la innovación Financiera se ocupa de cómo generar dinero y seleccionar las personas que aportarán a conseguir los objetivos relacionados a los ingresos, esta abraza temas como la creación de nuevos formatos comerciales y métodos de pago de bien y servicios, con la finalidad de mejorar la experiencia del cliente y adquirir más consumidores fidelizados (Accept Mission, 2021).

La innovación no es selectiva en sus participantes y no solo le compete a un área en específico, sino que ésta debería convertirse en una filosofía para la organización con la participación de todos sus integrantes para fomentar una mejora continua. (Ishikawa, 1960). Factores como la globalización, han transformado a la innovación en una herramienta en la que se apoya la toma de decisiones en toda organización que pretenda asegurar su sostenibilidad en el tiempo (Cubillos et al. 2009).

1.1.2. Evolución de la Innovación

La innovación ha evolucionado gran y constantemente, ésta viene desde hace mucho tiempo atrás, con las herramientas tecnológicas a las cuales hoy se tiene acceso, ha permitido que la evolución sea más agresiva y en intervalos más cortos, es decir la evolución de la innovación

no tiene límites y está al alcance de todos. “*Lo que hoy funciona, es posible que no funcione transcurrido algún tiempo más, años o décadas, porque está en constante evolución y además tiende a la complejidad*” (Artigas, 2022).

1.1.3. Tendencias de la Innovación

Las entidades bancarias han desarrollado grandes avances en sus tecnologías en los últimos años, esta es una tendencia que va tomando fuerza, les permite ser más competitivos y alcanzar los mejores resultados. La utilización de APP's, una página web o el uso de chatbots son parte de las soluciones bancarias los elementos que abarcan las soluciones bancarias conforme a la actividad que el usuario pretenda realizar o hacer.

La publicación *The Financial Brand*, en su artículo *Top Retail Banking Innovation Trends for 2023*, destaca que el futuro de la innovación en la banca está basado en datos internos y externos, un análisis avanzado de esa información, el desarrollo de tecnologías digitales y nuevas alternativas de entrega de sus servicios. La clave del éxito radica aceptar el cambio, modificar y adaptar los procesos administrativos y cambiar la antigua orientación en el producto, a una cultura centrada en el cliente (The Context Banking Compañy, n.d.).

Hay que resaltar que hoy en día, y para ser más específico, a partir del confinamiento y restricciones adoptadas para contener la crisis sanitaria, muchas personas se vieron obligadas a utilizar una plataforma bancaria para transacciones personales o interpersonales. La interacción que supone se tuvo a inicios de pandemia con el uso de canales digitales, páginas web y sobre todo móvil fue de 4,6% (23 millones) a 24,9% (173 millones de transacciones) es decir, la interacción por esta vía se estima un ascenso de más de siete veces que antes de la pandemia (Asobanca. n.d).

1.1.4. Desafíos de la Innovación

Los bancos han demostrado una gran capacidad de adaptación y manejo de las nuevas tecnologías bancarias digitales que cada vez ganan mayor terreno, a lo contrario de su forma tradicional, no extinta, pero de menor afluencia. Sin embargo, se presentan algunos desafíos en su proceso de digitalización en esta nueva tendencia tecnológica (Ginko, 2022).

La inclusión financiera, por ejemplo, es uno de los desafíos que hoy en día atiende la tecnología digital involucrando directamente a las Fintech o los Big Tech que pone en la palestra tecnológica un universo de funcionalidades del sector financiero para personas no bancarizadas o simplemente para personas que descubran nuevas necesidades en sus productos financieros. Esto obedece siempre y cuando se cuente con una conexión a Internet.

La ciberseguridad es uno de los factores álgidos en temas de tecnologías digitales, más aún al tratarse de una actividad financiera. Los robos, estafas o engaños virtuales han sido elevados con más de 52% con 16.036 quejas en 2020 en contraste son las 24.442 interpuestas en 2021 en México. Es decir, conforme avanza el uso del aparato digital bancario, también incrementan los atracos virtuales y la incertidumbre (Rodríguez. 2022). Otros desafíos que deben enfrentar las instituciones Bancarias es la creación de una nueva infraestructura y ecosistemas para los servicios financieros, como nuevos métodos de pago o mercados de capital alternativos (Deloitte. n.d).

Se han mencionado algunos de los desafíos más sensibles dentro de este espectro tecnológico, siendo una tarea ardua para los avances que la banca pretende ofrecer a un público objetivo sin que las incertidumbres, confianza y fidelidad se vean afectadas en los servicios, evitando la modificación en el journey del cliente. Sin dejar a un lado, la necesidad de una

reforma que proteja y garantice al consumidor con el fin de dar un pleno aprovechamiento de la infraestructura tecnológica.

1.1.5. Revoluciones Tecnológicas

Como señala Mokyr (2014), las revoluciones tecnológicas evolucionan y dan frutos con el tiempo de formas inesperadas. Hoy en día, se cuenta con tecnologías (herramientas e instrumentos) cada vez más poderosas, lo que a su vez conducirá eventualmente a nuevos avances tecnológicos. Estamos al comienzo de una revolución tecnológica (González, n.d).

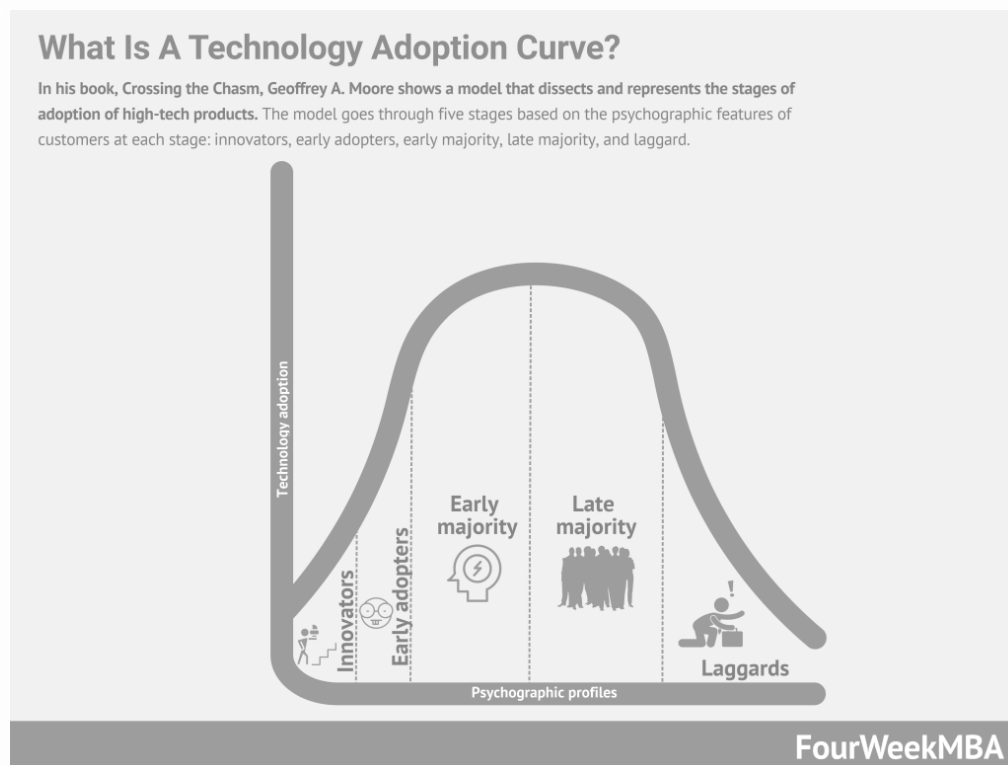
La revolución tecnológica tiene un impacto directo en el desempeño y por ende en la productividad de los trabajadores y la empresa. De acuerdo con Robert Gordon (2012), en Estados Unidos, el país líder en la revolución tecnológica, esta ha crecido a un ritmo muy elevado en promedio desde la década de 1970. Entre 0,5% y 1% anual, muy por debajo de las décadas de 1920 a 1970, cuando siempre superaba el 1,5% (González, n.d).

En los servicios financieros, la revolución tecnológica ha demostrado siete fuerzas disruptivas con el potencial para cambiar el escenario competitivo del ambiente, por ejemplo, la redistribución de beneficios, reposicionamiento en la industria, aumento de las plataformas, monetización de datos, mano de obra biónica, tecnologías de relevancia sistémica y regionalización financiera, son las ocho fuerzas de que han revolucionado en este ámbito (González, n.d).

1.1.6. Ciclo de Vida de la Adopción Tecnológica

El ciclo de vida de adopción de nuevas tecnologías es un modelo sociológico que describe estas etapas en relación con las características demográficas y psicográficas de un determinado grupo de adopción. El modelo sugiere que las primeras personas en usar un nuevo producto se denominan "innovadores", seguidos de "adoptadores tempranos". Luego está la mayoría temprana y la mayoría tardía, el último grupo que finalmente adopta el producto se denomina ciclo de vida de adopción de tecnología "rezagado" o "fóbico". Por ejemplo, en el último caso, el fóbico, cuando los servicios en la nube son la única forma, pueden usarlo, pero es posible que no sepan cómo usarlo correctamente (FourWeekMBA, n.d).

Figura 3 Curva de la adopción tecnológica



Nota: Tomado de FourWeekMBA, 2022. Gráfico de la curva de adopción tecnológica y sus etapas.

1.2 Teoría de la Calidad

La calidad total y la cultura de la mejora continua son metas organizacionales centradas en el usuario de un producto o servicio. Cuando una empresa comienza a implementar un “*Modelo de Calidad*” está incurriendo en un papel transformador al entregar un valor agregado al servicio, lo que le significará una mayor eficiencia organizacional, el control de los procesos y la optimización de todos los recursos, así mismo se reflejará en un aumento del desempeño y productividad de sus empleados (Chacón et al. 2018).

La calidad total puede ser considerada como una gestión que busca la excelencia en todos los procesos de una compañía, con el objetivo de conseguir la satisfacción del cliente. Este sistema de calidad empresarial fue creado por Ishikawa en 1960, y fue definida como “*Una filosofía de la organización, en la que todos sus integrantes estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua*” (Ishikawa, 1960).

Uno de sus principios fundamentales es el enfoque al cliente, es decir todos los esfuerzos que realiza la compañía tienen un enfoque a satisfacer las expectativas del cliente en la oferta de productos y servicios (Enciclopedia Humanidades, n.d.).

1.2.1. Evolución del Concepto de Calidad

El concepto de calidad podría haber tenido sus orígenes con la expedición del Código de Hammurabi, en el cual en su regla 229 establecía “*Si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado*” (Hammurabi, 2150 a.C). Muchos otros opinan que pudo haber sido fundamentada por el pueblo Fenicio, quienes aseguraban la calidad por medio de un programa correctivo y así eliminar la repetición de errores (Cubillos et al. 2009).

El concepto de calidad ha evolucionado dentro de cuatro eras: en la primera de ellas, la inspección (siglo XIX), en la cual se detectaban y solucionaban los problemas que se derivaban de la falta de uniformidad del producto; la segunda, desarrollada en la década de los treinta, se enfocaba en el control de los procesos y la implementación de métodos estadístico para reducir los niveles de inspección; en la tercera etapa, década de los cincuenta, surge el término de aseguramiento de la calidad, aquí se empieza a involucrar a todas las áreas de la organización en cada etapa iniciando en la ideación, planificación y hasta la ejecución de políticas de calidad. Finalmente, en la década de los noventa, nace la administración estratégica por calidad total con un enfoque en las necesidades del consumidor y el mercado en general (Rojas, nd).

Según (Deming, 1989), la calidad implica el traducir las necesidades que puede llegar a tener un cliente en el futuro, en características medibles, para que el diseño y fabricación de un producto o servicio pueda dar satisfacción a ese cliente a un precio razonable. Esta calidad no solo se refiere al servicio como tal, sino a todos los procesos que giran en torno a ese producto o servicio (Imai, 1998).

1.2.2. Calidad del Servicio

La calidad de servicio puede referirse a la calidad que el consumido percibe sobre la excelencia o superioridad de un producto, se podría decir que es un juicio o actitud relacionada con un servicio superior. Esta calidad percibida puede ser valorada por medio de una comparación con respecto a la excelencia o superioridad de productos o servicios que el consumidos percibe como sustitutos (Requena, el al. 2007).

A medida que el cliente conoce de mejor manera el producto o servicio y su vida calidad y nivel de vida vaya mejorando por ese uso, su actitud frente al nivel de calidad del servicio cambia, muy probablemente sus exigencias aumentarán, pues las comparará con lo que puede

conseguir si los hace por sí mismo (Horovitz, 1990). Los consumidores evalúan la calidad del servicio no solo por el resultado final del mismo, sino por el proceso total que ha pasado, es decir la manera en la que fue atendido su requerimiento (Requena, et al. 2007).

1.2.3. Medición de la Calidad de Servicio

El primer paso en la medición de la calidad del servicio es determinar los elementos que serán comparados para analizar distintos objetos, se debe realizar esto para poder separar el contenido del concepto del estudio que resaltan según (Garvin, 1984) para la planificación estratégica de una empresa, el desempeño, las características, la confiabilidad, el apego (especificaciones), durabilidad, aspectos del servicio, estética y calidad percibida (Duque, 2005).

Capítulo II

Desarrollo de los Resultados

2.1 Diagnóstico Situacional de Diners Club del Ecuador - Análisis Interno.

El diagnóstico de la situación actual de Diners Club del Ecuador se realizó en base a nueve componentes que nos permitieron tener un vistazo general desde las perspectivas cronológicas, de estructura, portafolio de productos y servicios que ofrece la empresa. Así mismo se detallaron las herramientas tecnológicas con las que cuenta actualmente y el mercado en el que se desenvuelve, para tener una idea más clara a lo que se enfrentaba en oferta y demanda,

El punto clave de la información recabada con este diagnóstico se relacionó con la planificación estratégica de la empresa, y esto se debe a que toda propuesta de mejora o modificación, que se pueda plasmar después de este análisis, tiene que estar alineado a la misión, visión y valores que persigue la empresa; ninguna acción puede establecerse fuera de estos parámetros obre los cuales se ha establecido la empresa y trabaja actualmente (Ver Tabla 4).

Tabla 2 Ficha de Levantamiento de información de Diners Club del Ecuador

Ubicación geográfica de la empresa	Cronológico/histórico	Planificación estratégica
Pichincha, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Machala, Ibarra, Manabí, Loja, Cotopaxi, y Riobamba	Banco Diners Club se crea en 1968 como empresa pionera encargada del lanzamiento y desarrollo de medios de pago y soluciones financieras para personas, establecimientos y empresas en Ecuador, convirtiéndose en la empresa líder en emisión de tarjetas de crédito en el país	<p>Misión: “facilitar la vida de nuestros clientes de manera responsable, excediendo sus expectativas a través del conocimiento y la innovación”.</p> <p>Visión: “Socios para toda la vida, cada día” y aparato bajo valor empresariales como lo son la “Coherencia, responsabilidad, trascendencia, y esfuerzo”</p> <p>Valores: * Coherencia * Responsabilidad * Trascendencia * Esfuerzo</p>
Tamaño de la empresa	Mercado (oferta y demanda)	Lineas de productos y servicios
La empresa cuenta con 1389 colaboradores a nivel nacional y 149 accionistas principales. Su cartera de clientes y socios alcanza los 767.295 socios principales y 359.114 socios adicionales; tiene 57.997 establecimientos afiliados en Ecuador y 28 millones en más de 190 países	<p>Oferta: El mercado financiero Ecuatoriano está conformado por 24 Instituciones Bancarias privadas, 5 públicas.**</p> <p>Demanda: Puede estar determinada por la cantidad de habitantes de entre 20 y 64 años de edad, que son considerados Público Objetivo para tener una Tarjeta de Crédito, que de acuerdo a INEC 2020 Proyecciones: asciende a 9'564,187 personas ***</p>	Brinda una amplia gama de servicios relacionados al segmento de consumo que incluyen las tarjetas de crédito, el financiamiento vehicular, avances de efectivo, así como soluciones de ahorro e inversión
Estructura organizacional	Factibilidad económica /financiera	TICs
* Presidente Ejecutivo Vicepresidencia del Centro de Servicios * Vicepresidencia de Negocios * Vicepresidencia de Recursos Humanos * Vicepresidencia de Finanzas * Vicepresidencia de Riesgos * Gerente de Responsabilidad Social * Auditor General * Gerente de Cumplimiento Integral * Gerente de Cumplimiento	Diners Club del Ecuador tiene una calificación riesgo de AAA- otorgada por BANK WATCH RATINGS S.A. / CLASS INTERNATIONAL RATING, gracias a su solvencia que se ve reflejada en reconocimientos como el Tercer lugar en tamaño de cartera de consumo de las instituciones financieras, con una cartera bruta de USD 2.067 millones. Su Activo Productivo representó el 100,8% del Activo Neto y su Patrimonio Técnico del 15,39%, superior en 6,39% al requerido por la Superintendencia de Bancos. Adicionalmente, se ubica en el puesto número seis dentro del ranking de instituciones financieras con mayores ingresos registrados en la Superintendencia de Bancos, con un valor de USD 35'789.032.96	* WEB * APP * IVR * WhastApp * Chatbot * Call Center * Email * Redes Sociales * PayClub Wallet

Nota: Nueve componentes de la evaluación actual de Diners Club. Tomado de Diners Club del Ecuador. (2022). *XV Informe de Sustentabilidad 2021*. INEC. (2022). *Proyecciones Poblacionales* y Superintendencia de Bancos, (2023). *Calificación de Riesgo Instituciones Financieras 2022*

2.2 Análisis del Entorno Interno y Externo de la Empresa.

2.2.1. Las 7P's del Marketing de Servicios – Implementación de Soluciones Digitales Bancarias de Diners Club

La aplicación de la herramienta de las 7p's nos permitió entender cómo cada uno de los componentes del marketing, referente a las soluciones digitales bancarias, ha sido implementado por parte de Diners Club y a la vez nos dio mayor visibilidad de aquellos, cuya aplicación no había sido la adecuada o es inexistente. También se evaluó desde la percepción externa sobre cada componente; se ha asignado un componente de ponderación sobre aquellos factores más importantes dentro de cada una de las p's.

En base a este análisis obtuvimos como resultado que Diners Club había implementado el 57% de los criterios dentro de las 7p's planteadas, el 33% había sido implementado medianamente y un 10% que no tuvo aplicación. Por otro lado, Diners tiene mantuvo una percepción buena de la aplicación de las variables en el mix de marketing, representada por un 56%. Únicamente el 27% lo distingue como excelente y un 17% como mala (ver Figura 4).

Figura 4 Análisis de las 7p's del marketing de Soluciones Digitales Bancarias implementadas.



Nota: Resultados del análisis de las 7P's del MKT en Diners Club. Elaboración propia

2.2.2. Entrevista

La realización de esta entrevista al experto nos permitió tener otro punto de vista de los posibles problemas detrás de la utilización de herramientas digitales bancarias y el impacto que tienen las mismas en la calidad del servicio al cliente bridado. Con lo cual pudimos obtener:

Percepción General de la Herramientas Digitales de Diners Club

Las herramientas digitales de Diners han sido desarrolladas en base a diferentes enfoques dados por los perfiles de los socios, hemos tratado de buscar una integralidad entre ellas y así poder atacar las diferentes características y tipos de socios, sin embargo, al trabajar de esta manera con los diferentes perfiles a satisfacer, las herramientas se vuelen complejas y solo buscan llegar a las necesidades claras que pueda tener en las diferentes etapas del ciclo de vida del socio.

El *permormance* de estas herramientas es un concepto que proviene más de quién lo utiliza que de quien lo crea; nosotros lo diseñamos desde la perspectiva de creadores y nos desde el socio que lo recibe; ahora si lo vemos desde la concepción de la herramienta que busca entregar un resultado indiferentemente de quien lo use y cuyo propósito es entregar información puntual de manera rápida sin generar confusión, si lo hemos logrado.

Calificación de las herramientas Digitales de Diners Club.

Todo depende del momento de uso, como Diners buscamos ser el emisor más grande de tarjetas de crédito y que todos los productos disponibilizado sean utilizados. Teniendo en cuenta eso, se podría decir que la única herramienta que cumple con el journey de: “*Yo te entrego un producto y tú lo utilizas*” es PayclubWallet. El reto para Diners está en la concepción que se

tiene de esta herramienta y cómo hace que los comercios sepan de su existencia y la puedan aceptar; y por otro lado que los socios sepan que pueden pagar ahí sin utilizar el plástico físico.

Soluciones digitales Bancarias y su relación con la calidad del servicio al cliente

Las herramientas Diners Club actualmente son útiles en la manera más básica, es decir sólo entregan información puntual y necesaria, fueron concebidas bajo un criterio técnico y no se cuidó en el momento de su desarrollo e implementación la experiencia del usuario, pues no fue tomada como el principal valor agregado, por lo tanto, las distintas herramientas que tenemos y que vamos sacando están más enfocadas en cómo se comporta el usuario en el momento en que la utiliza. Como por ejemplo el APP de Diners que es una herramienta 100% informativa, con el único objetivo de entregar estados de cuenta que el socio consulta.

Posibles mejoras

El proceso de desarrollo e implementación de herramientas digitales que manejamos actualmente es muy lineal, es decir que no necesariamente existe una petición del mercado o una necesidad clara del mercado que nos diga quiero solventar esto de alguna manera digital o con una herramienta digital. Actualmente se crean desde el colaborador que encuentra una oportunidad de digitalizar un proceso a través de una herramienta y ahí nace una solución. Es ahí donde se tiene un quiebre de no usabilidad al llegar al mercado, porque el socio no vio nunca esa necesidad o tuvo ese dolor para tener esa herramienta.

Si cambiamos el proceso y aprovechamos los equipos estratégicos para entender cómo está el comportamiento del mercado y dejamos a un lado el marketing tradicional, lo primordial sería

entender al consumidor desde su característica principal para luego poder hacer el desarrollo que empate a esa necesidad puntal, sin tener que invertir tiempo y capitales innecesarios.

Algo que también debemos mejorar en nuestras herramientas digitales es el CX y UX, para que el usuario en el momento en que entre lo pueda utilizar como un canal propio, donde le guste la experiencia y por eso regrese. Estamos en ese proceso evolutivo y lo que se busca también es poder integrar en una sola, las diferentes soluciones que actualmente están dispersas.

Tendencias en herramientas digitales Bancarias

El mercado financiero nacional en temas digitales está mercado atrasado, lo que sería primordial sería entender cómo está la tendencia en los países de primer nivel. Ellos, no solo se basan en la experiencia del usuario, sino que están empezados a generar emociones que atan al usuario a la marca por medio de herramientas digitales, es orquestar los diferentes situacionales del ser humano como persona y dejar de lado las necesidades directas de poder satisfacer un momento. Como por ejemplo el decirle a un socio que puede hacer todo desde su celular sin siquiera tener que abrirlo esa sería una propuesta de valor muy amplia, que actualmente tenemos con las GooglePay y ApplePay, pero hacerlo de una manera propia sería el siguiente paso.

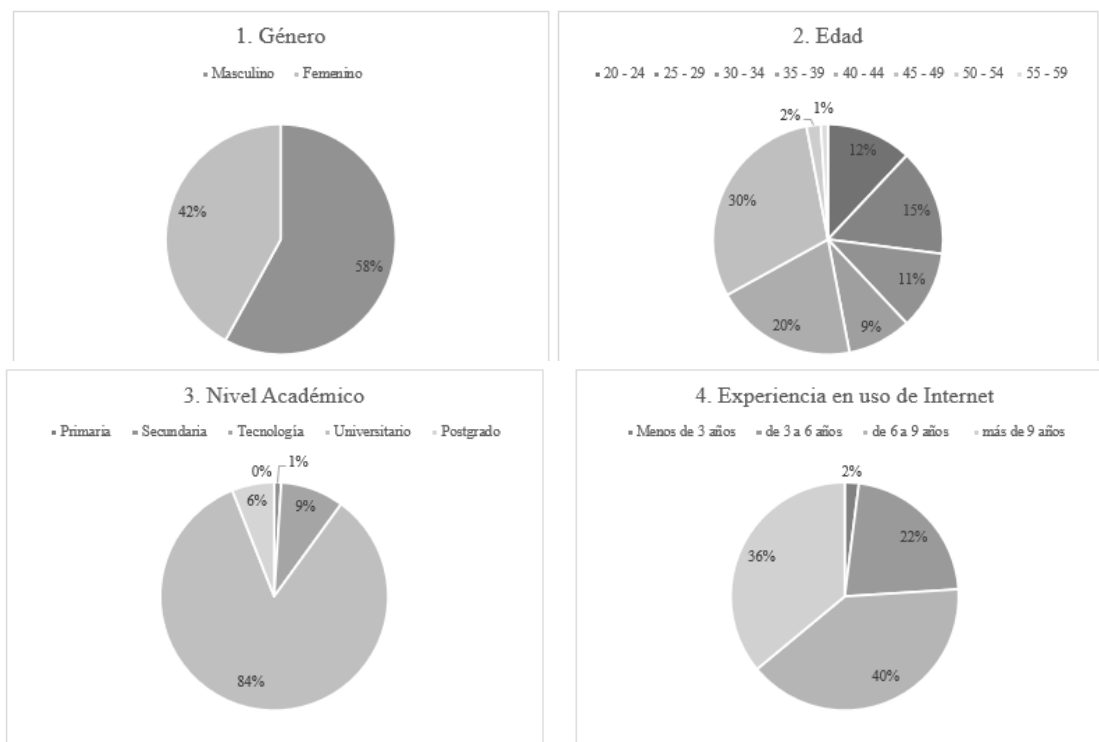
Desde la experiencia en china, hay soluciones que están ya fuera de lo común y que para nosotros en muy lejano el que podamos tenerlas, por ejemplo, existen tiendas en las que para entrar tiene reconocimiento facial caso contrario la puerta no se abre, no existe nadie que te atienda, tu coges lo que necesitas y te vas, nunca sacaste nada ni un billete, nunca preguntaste nada a nadie nunca realizaste un pago. ¿Cómo funciona? Al momento de abrir la puerta reconocieron quién eres empatan tus credenciales con el registro civil y el registro civil conectó con el número de cuenta que en algún momento abriste y la registraste como favorita en algún

banco, y se genera en cobro por medio de sensores que están en la tienda y que saben qué tomaste, hace el descuento de inventario y el cobro.

2.2.3. Encuesta

El 58% de los encuestados fueron hombres, con un rango de edad desde los 40-44 años (50%) con un nivel de educación Universitaria en un 84%, con una experiencia en uso del internet por más de 6 años (76%) y un 70% que ha utilizado en algún momento alguna de las aplicaciones bancarias (ver figura 5).

Figura 5 Resultados de la encuesta aplicada a socios Diners Club

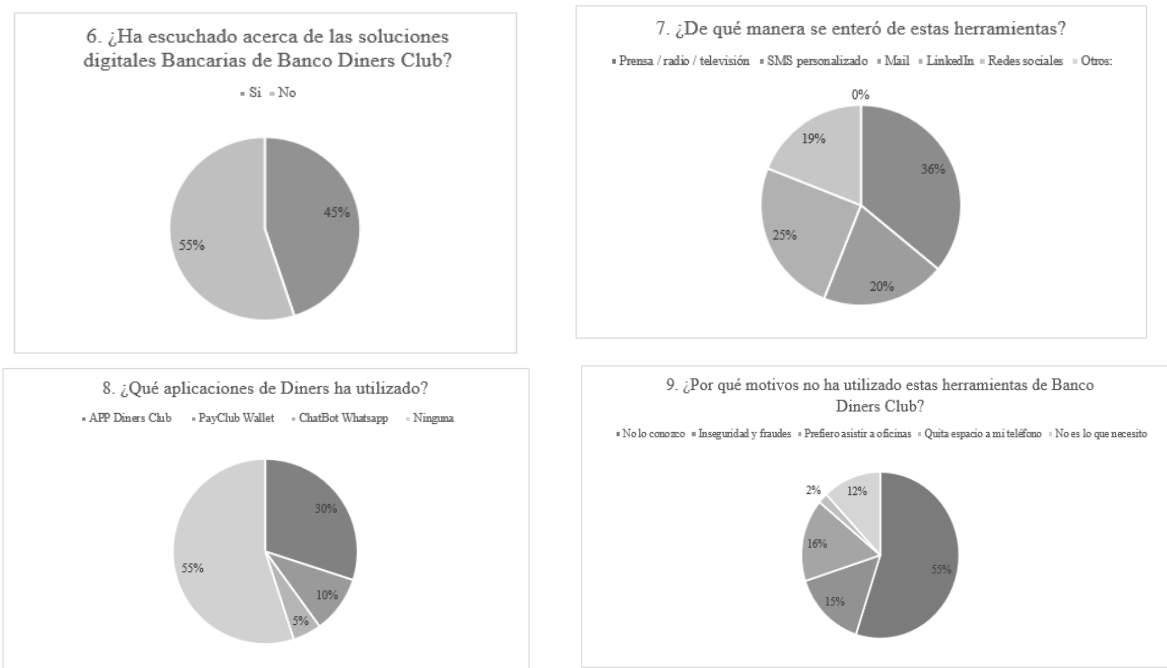


Nota: Resultados demográficos de la encuesta aplica a los socios Diners Club sobre las soluciones digitales bancarias a su disposición. Elaboración propia.

Hablando específicamente de las herramientas digitales bancarias de Diners Club, el 55% de los encuestados no habían escuchado acerca de estas, y el 36% de las personas que, si habían escuchado de las mismas, se enteraron de estas herramientas por medio de SMS personalizado.

De entre todas las herramientas puestas a disposición de los socios Diners Club, la más utilizada ha sido APP Diners Club (55%). Es importante recalcar que el 55% de los encuestados no ha utilizado ninguna de estas soluciones digitales, principalmente porque no conoce de estas herramientas (55%), seguido porque la preferencia de asistir a oficinas (16%), la inseguridad y ciberdelitos (15%) y porque no la considera útil, no lo necesita (12%) (ver figura 6).

Figura 6 Resultados de la encuesta aplicada a socios Diners Club (Continuación)



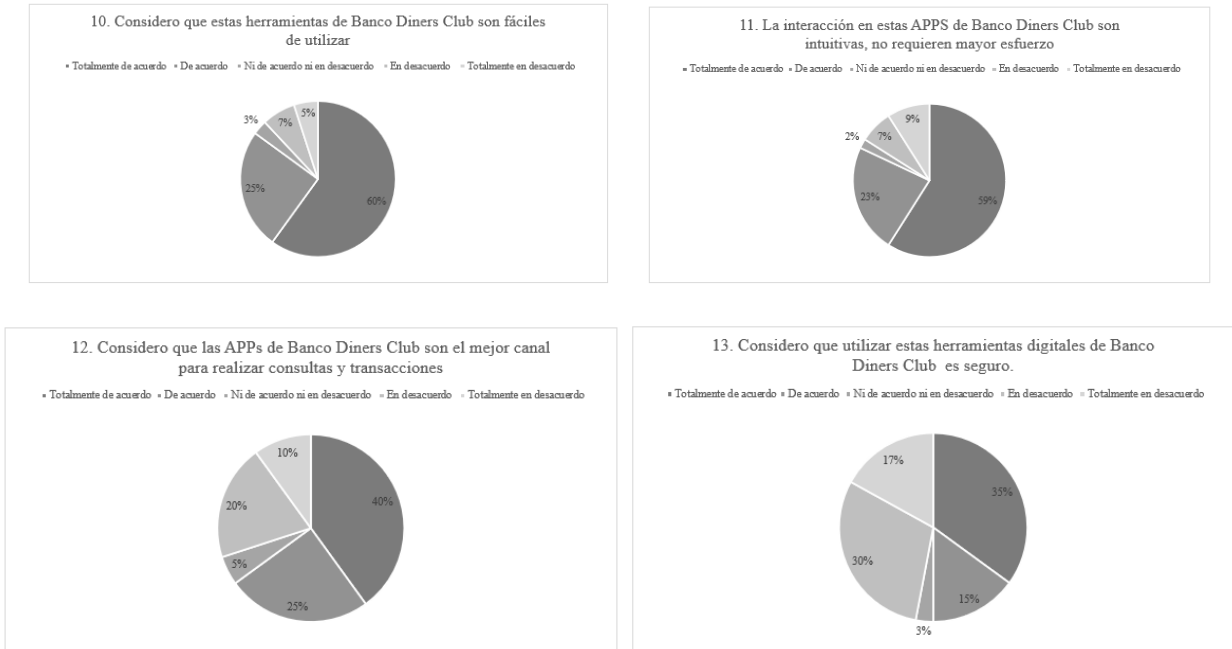
Nota: Resultados del conocimiento y uso de las soluciones digitales bancarias por parte de los Socios Diners Club.

Elaboración propia.

Ya entrando en materia de cara a la experiencia del cliente y en cuanto a la usabilidad, el 60% de las personas que habían utilizados las herramientas digitales de Diners las consideraban fácil de usar y que no requerían de mayor esfuerzo, son intuitivas (59%), el 40% de ellas lo

consideraba el mejor canal para realizar consultas y transacciones, y el 35% de ellas las definió como seguras para ser utilizada (ver Figura 7)

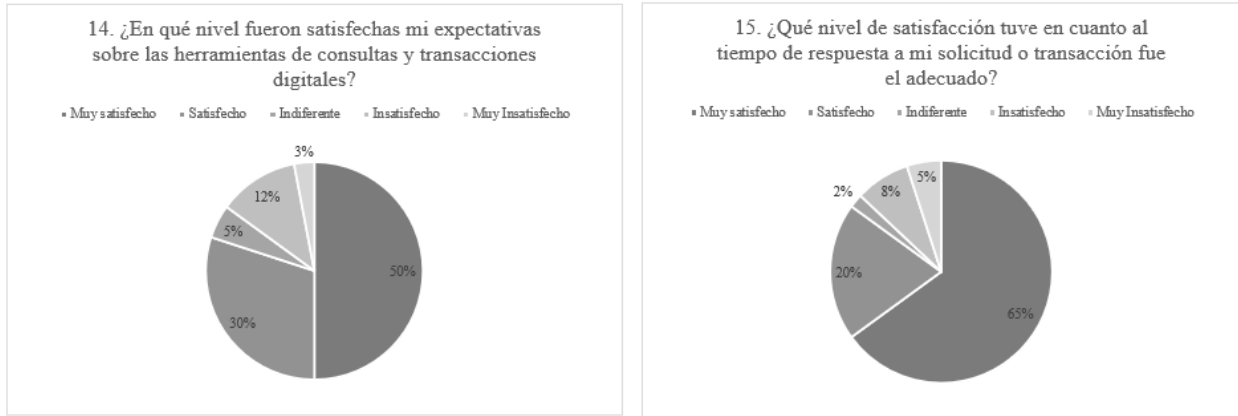
Figura 7 Resultados de la encuesta aplicada a socios Diners Club (Continuación)



Nota: Resultados de la calidad de servicio y experiencia percibida por los Socios Diners Club al utilizar las soluciones digitales bancarias puestas a su disposición. Elaboración propia.

El 50% de las personas usuarios de estas soluciones digitales de Diners Club sentía que sus expectativas sobre estas herramientas de consultas y transacciones fueron satisfechas, el 65% consideraba que el tiempo de respuesta es el adecuado; es decir que existía un 55% de satisfacción general sobre estas herramientas (ver figura 8)

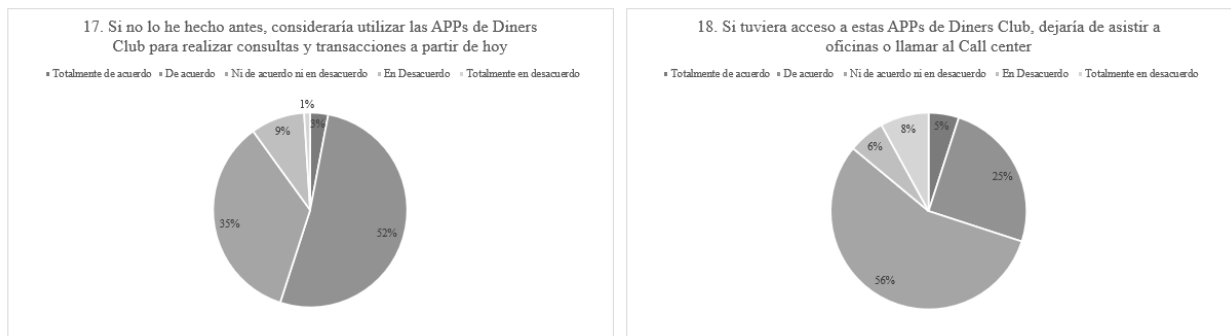
Figura 8 Resultados de la encuesta aplicada a socios Diners Club (Continuación)



Nota: Resultados de la calidad de servicio y experiencia percibida por los Socios Diners Club al utilizar las soluciones digitales bancarias puestas a su disposición. Elaboración propia.

Finalmente, un 52% de aquellas personas que no había utilizado aún las herramientas, consideraba utilizarlas y si sus requerimientos eran solventados, el 56% dejaría de utilizar otros canales como las vistas a oficinas físicas y el call center (ver figura 9)

Figura 9 Resultados de la encuesta aplicada a socios Diners Club (Continuación)



Nota: Resultados de intención de uso de las soluciones digitales bancarias. Elaboración propia.

2.3. Programa de Mejora al Proceso de Implementación de Soluciones Digitales en Banco Diners Club.

En base a los resultados obtenidos del análisis interno y externo y las encuestas aplicadas, se pudieron identificar los puntos críticos sobre los cuales se debe trabajar una estrategia para corregirlos y mejorarlos. Estas problemáticas se centran en las personas, lo que se traduciría en aspectos como reclutamiento, entrenamiento, habilidades y remuneración; y en procesos desde las aristas de innovación y desarrollo. A esto sumado el hecho de que los socios no utilizan las herramientas digitales puestas a disposición por falta de conocimiento de estas; y el aporte brindado por el experto sobre el actual proceso de creación de productos digitales; planteamos la reformulación de este, basado en una estrategia *Customer Centric*.

2.3.1. Descripción del proyecto

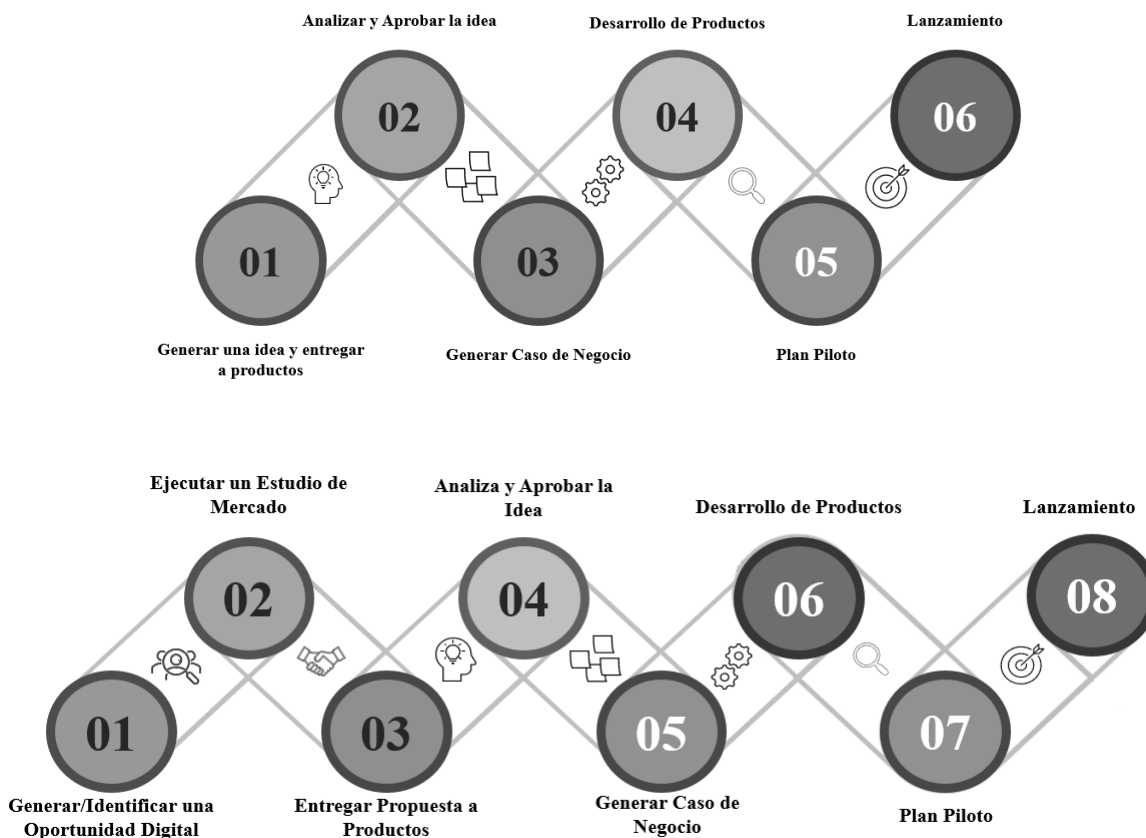
La estrategia *Customer Centric*, tiene como objetivo principal el cliente y su satisfacción, por lo que considera varios aspectos como la experiencia del usuario, la atención al cliente, el *journey* completo que vive el cliente y el servicio post venta. El poner al cliente en el centro de todo nos permite conocerlo de mejor manera, comprender sus comportamientos de compra, e identificar nuevas oportunidades para la creación de productos o servicios.

La aplicación de esta metodología trae muchos beneficios para la empresa entre ellos y la más importante, la fidelización de los clientes, la mejora de la imagen y marca, y la publicidad positiva boca a boca que generará el socio satisfecho. La implementación del *Customer Centric* implica que la comunicación entre áreas de la empresa mejore y sea más eficaz para poder disminuir el margen de error que puede existir en los procesos, conseguir que cada interacción de los clientes, independientemente del canal de atención, sea sencilla y consiga su objetivo de

mantener una escucha activa para conocer de manera constante la satisfacción y opinión de los clientes (Ver Tabla 3).

Basados en esta estrategia, se plantea la modificación del proceso de desarrollo y lanzamiento de productos digitales, para que, pensando en el cliente primero, la oportunidad identificada para un nuevo producto no continúe directamente a una aprobación para desarrollo sin antes se complementada con un estudio de mercado más profundo, enfocado en lo que el cliente realmente espera, busca y le agrega valor. Y de esta manera no malgastar recursos financieros, tiempo y esfuerzo (Ver Figura 5).

Figura 10 *Proceso Actual de Desarrollo de Productos vs Propuesta Modificación de proceso.*

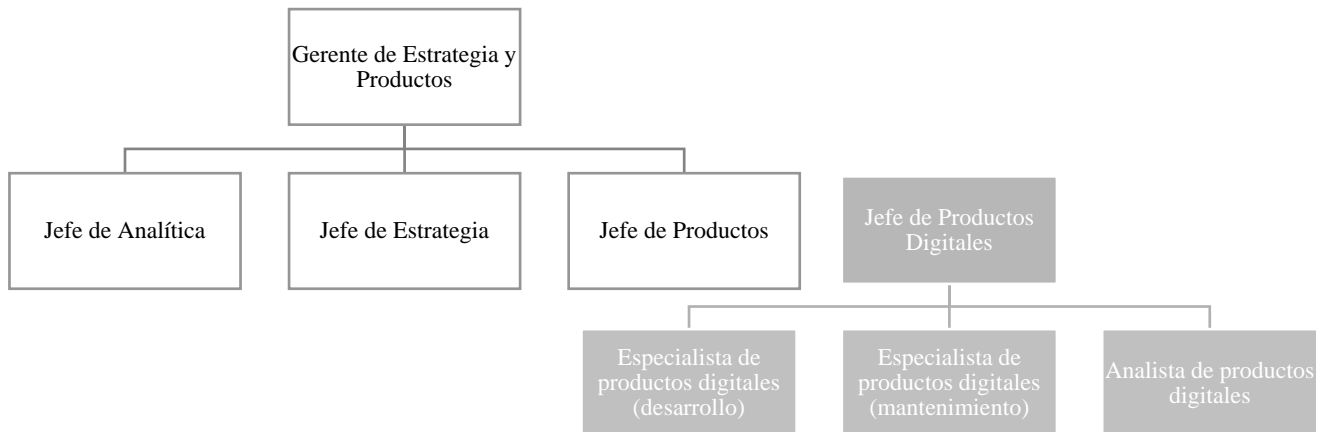


Nota: Proceso actual para el desarrollo y la implementación de productos, físicos y digitales en comparación con la propuesta de mejora. Elaboración propia.

Una segunda fase de esta propuesta incluye la revisión y actualización del proceso de lanzamiento de productos, ya que actualmente el proceso incluye actividades relacionadas netamente a la gestión del especialista de productos y con una visión interna; mas no se detallan actividades y responsables desde el área de marketing y con una visión de comunicación hacia el cliente y usuario final.

Para poder implementar la primera etapa de esta modificación del proceso es importante que también se realice un cambio dentro de la estructura actual del área de productos, este cambio implica la conformación de un equipo de productos especializado en la parte digital, ya que actualmente la responsabilidad recae únicamente en el especialista de productos digitales, pero su gerencia tiene a cargo tres subáreas adicionales, con lo que el foco se empieza a dispersar.

Figura 11 *Esquema Organizacional Área de Productos – Propuesta de mejora*



Nota: Nuevo organigrama del área de productos, inclusión de la subárea de productos digitales. Elaboración propia.

El objetivo de esta propuesta es el empoderar el proceso de soluciones digitales, enfocando los objetivos del área, entregando una hoja de ruta y trabajo clara y específica. A continuación, se detallan, en resumen, el cargo, objetivo del cargo y responsabilidades de cada uno de ellos (ver tabla 3).

Tabla 3 *Objetivo y Responsabilidades del Equipo de Productos Digitales Planteado.*

CARGO	OBJETIVO DEL CARGO	RESPONSABILIDADES
Jefe de productos digitales	Diseño, implementación y monitoreo de estrategia de productos digitales.	<ul style="list-style-type: none"> * Aprobar las iniciativas planteadas en base al estudio de mercado y factibilidad y dar la pauta para iniciar el proceso de desarrollo de productos digitales. * Participar en la elaboración y monitoreo del cumplimiento del plan de marketing para cada producto digital. * Rendir cuentas y realizar presentaciones de resultados a la Vicepresidencia de Negocios y Presidencia.
Especialista de productos digitales o Digital Product Manager (DPM) - Implementación	Encargado del proceso de implementación de productos digitales	<ul style="list-style-type: none"> * Identificar nuevos nichos de mercado y oportunidad de implementación de nuevos productos digitales. * Coordinar las reuniones con las diferentes áreas de la empresa para levantar los cronogramas de implementación de productos. * Elaborar documentos funcionales y brief para las áreas de Desarrollo Funcional y marketing. * Dirigir el proceso de implementación de productos hasta el lanzamiento de este y la campaña comunicacional.
Especialista de productos digitales o Digital Product Manager (DPM) - Mantenimiento	Encargado del proceso de control y monitoreo de productos digitales	<ul style="list-style-type: none"> * Identificar nuevos nichos de mercado y oportunidad de implementación de nuevos productos digitales. * Realizar el seguimiento del performance de la herramienta digital puesta en el mercado * Definir el plan de acción para correcciones y mejoras. * Coordinar reuniones con el equipo multidisciplinario para ejecutar el plan de acción
Analista de productos digitales	Apoyo operativo dentro del proceso de implementación, control y monitoreo de productos digitales.	<ul style="list-style-type: none"> * Responsable del seguimiento de proceso de desarrollo de los productos nuevos y existentes. * Elaborar capetas de respaldo de documentación de cada producto implementado * Recopilar data y reportes de seguimiento de los productos y su performance proporcionados por los especialistas. * Brindar todo el soporte necesario a los especialistas.

Nota: Propuesta de objetivo y responsabilidades de cada miembro del equipo de productos digitales propuesto. Elaboración propia.

Tabla 4 Matriz de Marco Lógico para la Propuesta de Mejora

Objetivos	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
<p>FIN</p> <p>Implementación de soluciones digitales bancarias acorde a las necesidades reales del cliente que contribuyan a mejorar la calidad del servicio al cliente percibido.</p>	<p>* Nivel de usabilidad de las herramientas</p> <p>* Calidad percibida en el servicio al cliente</p>	<p>*Encuestas de usabilidad y satisfacción frente a las soluciones digitales y experiencia del cliente</p>	<p>Las herramientas digitales bancarias diseñadas de acuerdo con las necesidades del cliente o por medio de un estudio de mercado, mejoran la calidad de servicio percibido</p>
<p>PROPÓSITO</p> <p>Soluciones digitales bancarias que agregan valor al cliente y brindan un servicio de calidad acorde a sus necesidades.</p>	<p>* Calidad percibida en el servicio al cliente</p> <p>* Nivel de satisfacción frente a las herramientas y requerimientos atendidos</p>	<p>*Encuestas de usabilidad y satisfacción frente a las soluciones digitales y experiencia del cliente</p>	<p>Herramientas digitales bancarias que satisfacen necesidades del cliente y agregan valor por medio de la calidad de atención que brindan</p>
<p>RESULTADOS</p> <p>Equipo especializado en productos digitales Proceso centrado en el cliente</p>	<p>* Nuevo equipo conformado por Jefatura y especialistas de productos digitales</p> <p>*Estudios de mercado enfocado a las iniciativas propuestas</p>	<p>* Encuestas de usabilidad y satisfacción frente a las soluciones digitales y experiencia del cliente</p> <p>* Estudios de mercado y posicionamiento de Banca</p> <p>* Evaluación de desempeño trimestral</p>	<p>Equipo enfocado específicamente en el desarrollo, implementación y control de soluciones digitales con un proceso mejorado, brindará mejores productos enfocados en los clientes.</p>
<p>ACTIVIDADES</p> <p>1. Restructurar el área de productos</p> <p>2. Levantar los procedimientos de los procesos entorno al desarrollo de productos digitales</p> <p>3. Diagramar los flujos relacionados al desarrollo de productos digitales</p> <p>4. Diseñar el programa de capacitación y mentoring para colaboradores</p> <p>5. Proponer el plan estratégico de trabajo</p>	<p>1. Remuneración acorde al mercado para Jefaturas, especialistas y analistas</p> <p>2. 3. Horas hombre del Analista de procesos y jefaturas</p> <p>4. Cotización de capacitaciones, programas, maestrías y congresos.</p> <p>5. Horas hombre del nuevo Equipo de Productos Digitales.</p>	<p>* Cumplimiento de presupuesto por área emitido por el Departamento de Finanzas</p> <p>* Nómina mensual de RRHH</p>	<p>1. Un equipo especializado en productos digitales</p> <p>2. 3. Nuevos procesos definidos para el área.</p> <p>4. Colaboradores capacitados en su especialidad</p> <p>5. Acciones estratégicas dentro del área y n colaboración con el resto de los departamentos.</p>

Nota: Matriz de Marco Lógico para la Propuesta de Mejora al Proceso de Implementación de Soluciones Digitales en Banco Diners Club. Elaboración propia

2.3.2. Cronograma de actividades

Para la implementación del plan de mejoras propuesto, hemos considerados las siguientes actividades estratégicas con su respectiva fecha de cumplimiento (Ver tabla 5)

Tabla 5 *Cronograma de Actividades Estratégicas de la Propuesta de Mejora (Fase 1)*

ACTIVIDAD	may-23	jun-23	jul-23
Definir de responsabilidades y jerarquías del nuevo equipo de productos digitales	■		
Contratar jefe, especialista y analista de Productos Digitales	■		
Capacitar a nuevos colaboradores		■	
Levantar los procedimientos de los procesos entorno al desarrollo de productos digitales		■	
Diagramar los flujos relacionados al desarrollo de productos digitales		■	
Diseñar el programa de capacitación y mentoring para colaboradores		■	
Proponer el plan estratégico de trabajo para el segundo semestre del año		■	
Revisar propuestas de agencias de estudios de mercado especializadas		■	
Definir la tema de agencias para entrevistas			■
Seleccionar la agencia específica para los estudios de mercado y factibilidad.			■
Firmar contratos con la agencia			■
Definir plan de trabajo en conjunto con la agencia			■

Nota: Cronograma de actividades estratégicas para la implementación de la propuesta de mejora en el proceso de desarrollo de productos digitales. Elaboración propia.

Para poder ejecutar las actividades planteadas y obtener la información necesaria para el desarrollo de la propuesta de mejoras, serán necesarios varios recursos y un presupuesto de ejecución tanto en horas hombre como monetario (Ver Tabla 6).

Tabla 6 Recursos y Presupuesto para la Propuesta de Mejora del Proceso de Desarrollo de Productos Digitales

RECURSO	DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Recurso Humano	Horas de definición perfil del cargo y responsabilidades de cada miembro del equipo de productos digitales	4	\$ 25,00	\$ 100,00
	Sueldo por contratación de jefe de Productos Digitales (mensuales)	3	\$ 2.500,00	\$ 7.500,00
	Sueldo por contratación de Especialista de Productos Digitales (mensuales)	3	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00
	Sueldo por contratación de Analista de Productos Digitales (mensuales)	3	\$ 900,00	\$ 2.700,00
	Horas de inducción al nuevo equipo sobre la institución financiera	4	\$ 15,00	\$ 60,00
	Horas de inducción al nuevo equipo sobre áreas relacionadas (incluye salidas de ser necesario)	10	\$ 15,00	\$ 150,00
	Horas de inducción al nuevo equipo sobre su área y responsabilidades	20	\$ 15,00	\$ 300,00
	Horas de levantamiento de procedimiento y diagramación de flujos de nuevos procesos	30	\$ 30,00	\$ 900,00
	Horas de planificación estratégica	40	\$ 15,00	\$ 600,00
	Horas de revisión de propuestas y definición de agencia con la cual trabajar	40	\$ 15,00	\$ 600,00
Recursos Materiales	Contratación de la agencia (cantidad por contrato)	10	\$ 1.200,00	\$ 12.000,00
	Programas de capacitación relacionados a productos digitales e innovación bancaria	3	\$ 250,00	\$ 750,00
			TOTAL	\$30.160,00

Nota: Recursos y Presupuesto para la Propuesta de Mejora del Proceso de Desarrollo de Productos Digitales.

Elaboración Propia.

Discusión

En base a los análisis realizados pudimos identificar que existen componentes de marketing que son más valorados tanto en la parte interna como externa como por ejemplo la calidad, la marca y el soporte tecnológico; que pueden ser considerados fortalezas y oportunidades. Así mismo existen variables que necesitan una revisión y especial atención como lo son el reclutamiento, la cultura e imagen, la investigación y desarrollo, el entrenamiento las habilidades y el enfoque al cliente.

Ya de cara al cliente y su utilización de herramientas digitales bancarias, el resultado obtenido nos permitió cuestionar lo que menciona (Quisimalín, 2022) en su trabajo de investigación, donde se hace referencia a que situaciones e inconvenientes informáticos y ciberdelitos son los que generan desconfianza y mala percepción de las herramientas digitales bancarias y su baja usabilidad; Sin embargo, nuestro resultados muestran que el 50% de las personas consideran las herramientas de Diners como seguras de utilizar. Pero a la vez compartimos el hecho que los clientes consideran estas herramientas fáciles de usar, simplificador y cómoda de pago y contratación.

Por otro lado, coincidimos con lo que (Ruiz, S. 2022) en que el problema de la no utilización de estas herramientas se debe al desconocimiento de su existencia y beneficios, ya que más de la mitad (55%) de las personas que fueron encuestadas, no tienen conocimiento de las mismas, pero el 52% de ellas estaría dispuesta a utilizarlas y el 56% dejaría de abarrotar los canales físicos si usaría estas soluciones.

Si bien en un inicio de este trabajo, se plantearon como problemas relacionados a la poca usabilidad de las herramientas digitales bancarias disponibilizado por Diners, factores como falencias en seguridad, falta de comunicación y promoción y la brecha generacional existente entre los socios. No fue hasta que se profundizó más con la encuesta y entrevista, que se pudo determinar que estos formaban parte de un problema mayor, y que el analizarlos o tratarlos de manera independiente proporcionaría un resultado deficiente y las acciones propuestas no generaría ningún impacto ni mejora a la situación actual.

Por lo mencionado anteriormente, es posible evidenciar que el problema macro, que engloba los tres aspectos antes mencionados, se da por un proceso de desarrollo de este tipo de herramientas enfocado únicamente en la parte técnica de digitalizar un proceso y deja por fuera al cliente, lo que necesita o lo que le duele. Es importante que este proceso esté centralizado en el socio y cumpla con niveles adecuados de UX y CX, para que pueda alcanzar los niveles de usabilidad deseado.

Para la ejecución de esta propuesta es necesario contar con un capital humano especializado en la implementación y mantenimiento de productos digitales, que puedan formular, platear y ejecutar las acciones estratégicas necesarias, y apliquen un estilo de liderazgo estratégico así como transformacional y tenga la capacidad organizativa para ejecutar las actividades a su cargo junto con un equipo multidisciplinario y llevar los objetivos a cabo.

Conclusiones

1. Existe una gran falencia dentro del proceso de desarrollo de productos, el cual se enfoca únicamente en digitalizar un proceso sin tomar en consideración las necesidades reales del cliente, es decir lo deja por fuera. Esto ha provocado que, al momento de lanzar una solución digital, los niveles de usabilidad no son adecuados.
2. Se elaboró una propuesta de mejora dentro del proceso de desarrollo de productos digitales que parte de la reestructuración del área y modificación del proceso actual de implementación de productos para que tenga un componente de enfoque centrado en el cliente y respaldado por un estudio de mercado que identifica las verdaderas necesidades de los socios.
3. El proceso actual sin enfoque en el cliente y sus necesidades permite a creación de soluciones digitales que no necesariamente responden a una necesidad específica del socio y demandan tiempo, esfuerzo y recursos económicos; sin cumplir con el retorno esperado pues su nivel de usabilidad es mínimo.
4. Un cambio en el proceso de desarrollo de productos digitales con un enfoque *Customer Centric* mejoraría la calidad percibida en el servicio al cliente y la reputación o marca que Banco al ser una institución que brinda valor agregado a sus clientes.

Recomendaciones

1. Socializar la propuesta de mejora del proceso de desarrollo de productos digitales a las Vicepresidencia de Negocios y el Centro de Servicios, para que pueda ser implementada con un equipo multidisciplinario y a todos los niveles de la organización.
2. Ejecutar una segunda fase dentro de esta investigación que abarque la evaluación de la propuesta inicial y el plan de acción respectivo de mejoras.
3. Realiza un nuevo análisis e investigación acerca de cómo las actividades relacionadas a marketing se encuentran relacionadas al proceso de implementación y mantenimiento de productos digitales y su deber ser dentro del proceso.

Referencias

- Accept Mission. (2021). *Descripción general de los conceptos y teorías de Innovación Importantes*. bit.ly/3LQgPfi
- Artigas, S. (2022). *La evolución de la innovación*. bit.ly/3Hk1CjD
- Asobanca. (2022). *El avance de la banca digital en Ecuador Reporte de transacciones efectuadas por canales bancarios 2019 – 2021*. bit.ly/3TGE5yc
- (Asobanca. n.d). *Innovación y Banca Digital*. bit.ly/444AD5t
- Castromonte, L. (2018). *Las 7ps como estrategia de marketing digital en la Empresa inversiones Manhatan S.A.C, lima, 2018*". bit.ly/40KkH5g
- Cedeño, N. (2012). *La investigación mixta, estrategia andragógica fundamental para fortalecer las capacidades intelectuales superiores*. bit.ly/3TK4afZ
- Celi, R. (2018). *Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para el Área Comercial y Financiera de la Empresa Celcos Comercial*. bit.ly/41IXzp5
- Chen, H.T. (2006). *A Theory-driven Evaluation Perspective on Mixed Methods Research. Research in the schools*. bit.ly/3Zc5TM5
- De la Cruz. C. (2018). *Propuesta de estrategias de comercialización y posicionamiento para una MiPyME del sector servicio dedicada a la actividad económica de alquiler de mesas, sillas, vajillas y similares ubicada en la alcaldía de Tlalpan, Ciudad de México para incrementar sus utilidades*. bit.ly/3oHlred
- Deloitte. n.d *Fintech, la revolución tecnológica en la industria financiera* bit.ly/3M7MEk4
- Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. bit.ly/40GRhoW
- Diners Club del Ecuador. (2022). *XV Informe de Sustentabilidad 2021*. bit.ly/3K9hqru

Diners Club del Ecuador (2023). Página WEB. bit.ly/3Ay0RQ8

Duque, E. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*.
bit.ly/2IkWqOK

Dyson, R. G. (2004) *Strategic Development ans SWOT*. University of Warwick. European.

Editorial Vértice, (2008) *La calidad en el servicio al cliente*. España: Publicaciones Vértice SL.

Enciclopedia Humanidades (n.d.). *Calidad Total*. bit.ly/40zar0d

Feria, J. Samaniego. R. 1999. *El riesgo en la banca electrónica*. bit.ly/3LyBAvt

FourWeekMBA. n.d. *What´s a Technology Adoption Curve?* bit.ly/422x8KV

Gallón et al. 2022. *Influencia de las pautas de crianza en el desarrollo socio afectivo de los niños y niñas de 4 años en el CDI Jardín del municipio de Carepa –Antioquia*.
bit.ly/3L5XoNE

Ginko, 2022. *7 Desafíos para la Banca Digital en 2022* bit.ly/3JZMSXH

González, F n.d. *Europa: entre el estancamiento y la revolución tecnológica. La banca digital como motor de crecimiento* bit.ly/3M4TZk8

Hernández, Sampieri, R. Fernandez Collado, C, Baptista, Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Horovitz, J. (1990). *La calidad del servicio*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
bit.ly/3Aw2Hkv

IDB, & WEF. 2022. *Accelerating Digital Payments in Latin America and the Caribbean*.
Obtenido de World Economic Forum: bit.ly/42CxBEp

INEC. (2022). *Proyecciones Poblacionales*. bit.ly/2XNgZr6

Isaias, P., Kommers, P., y McPherson, M. (2004). *A model for evaluatating the transaction risk in e-banking*. *IADIS International Conference e-Society Avila*.

- Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). *Mixed methods research: A research paradigm whose time has come*. bit.ly/3JQODqi
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Argentina: Pearson Educación. bit.ly/3Hi6fLa
- Manual de Oslo. (2005). *Guía para la recogida reinterpretación de datos sobre innovación*. Grupos TRAGSA 3er edición. bit.ly/3TPUOPN
- Pérez, A. Romero, V. (2022). *Digitalización de la banca móvil: satisfacción del cliente*. bit.ly/41JnPjc
- Posso, M (2013). *Proyectos, tesis y marco lógico planes e informes de investigación*. Noción Imprenta, disponible en Biblioteca UDLA
- Postgrados Empresariales. (2019). *Las 7 P del Marketing*. bit.ly/3LB45c9
- Prócel, D. (2019). *DART antecedents and customer loyalty consequences of customer participation: An empirical study*. Journal of Marketing Development and Competitiveness Tomo 13 N°1. bit.ly/3LB79Vn
West Palm Beach: North American Business Press
- Quisimalín.H. Tapia.F (2022). *Servicio al cliente y creación de valor: un estudio en el contexto del uso del servicio de banca móvil*. <http://dialnet.unirioja.es/>descarga>articulo>
- Requena. M. Serrano. G. (2007). *Calidad de servicio desde la perspectiva de clientes, usuarios y autopercepción de empresas de captación de talento*. bit.ly/3nb39lh
- Rodríguez. D. (2022). *Las sofisticadas estrategias de los estafadores bancarios para robar el dinero de los mexicanos*. bit.ly/3ZtxsRo
- Rodríguez. D. (2019). *Operacionalización de variables: proceso y ejemplos.0020*
bit.ly/3Lzu7MT

Rojas, D (NA). *Teorías de la Calidad. Orígenes y tendencias de la calidad total*. bit.ly/3Za68aF

Ruiz, S. (2022). *Diseño de campaña de marketing digital para incentivar el uso de los servicios financieros electrónicos que brinda Diners club del ecuador a sus tarjetahabientes*.

bit.ly/41YPaxE

Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. España: Bubok Publishing.

Schumpeter, Joseph. (1987) *Teoría del desenvolvimiento económico*. Quinta Reimpresión, Fondo de Cultura Económica, México. bit.ly/44aDvOm

Superintendencia de Bancos, (2023). *Calificación de Riesgo Instituciones Financieras 2022*.

bit.ly/3Ax69LN

Talancón, H. P. (2007) *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. bit.ly/31aVrGC

The Context Banking Compañy, n.d. *2023: Tendencias para la Banca*. bit.ly/3VbSX8v

Vallejo Lopez, G. (2022). *Servicio al cliente en un nuevo mundo*. Ucrania: Penguin Random House Grupo Editorial Colombia. bit.ly/445jvwo

Vivanco, M. (n.d.). *Muestreo Estadístico. Diseño Y Aplicaciones*. Chile: Universitaria.

Glosario de Términos

App: Abreviatura utilizada para la palabra aplicación, considerada un programa informático diseñado para el beneficio del usuario para realizar un trabajo en específico (Alban 20)

Baby Boomer: Clasificación de la generación conformada por personas adultas nacidas entre 1946 y 1964.

Chatbot: programa informático basado en inteligencia artificial capaz de entablar conversaciones con usuarios de Internet sobre temas específicos, al cual se le puede enseñar cómo solventar dudas y requerimientos.

Ciber delitos: acto ilegal que comete un delincuente informático mediante medios electrónicos o redes informáticas.

Ciberseguridad: es la actividad de proteger datos informáticos de los sistemas electrónicos como cuentas, archivos e información personal.

Customer Centric: Enfoque de trabajo basado en el cliente o usuario en el centro de la estrategia y acciones.

CX: Abreviatura utilizada para experiencia del consumidor (Customer Experience) es la estrategia desarrollada por la organización para mejorar la interacción del cliente con la marca o empresa.

Journey del Cliente: es el recorrido del cliente dentro de una organización basada en interacciones que tiene al momento de conseguir, adquirir o comprar algo.

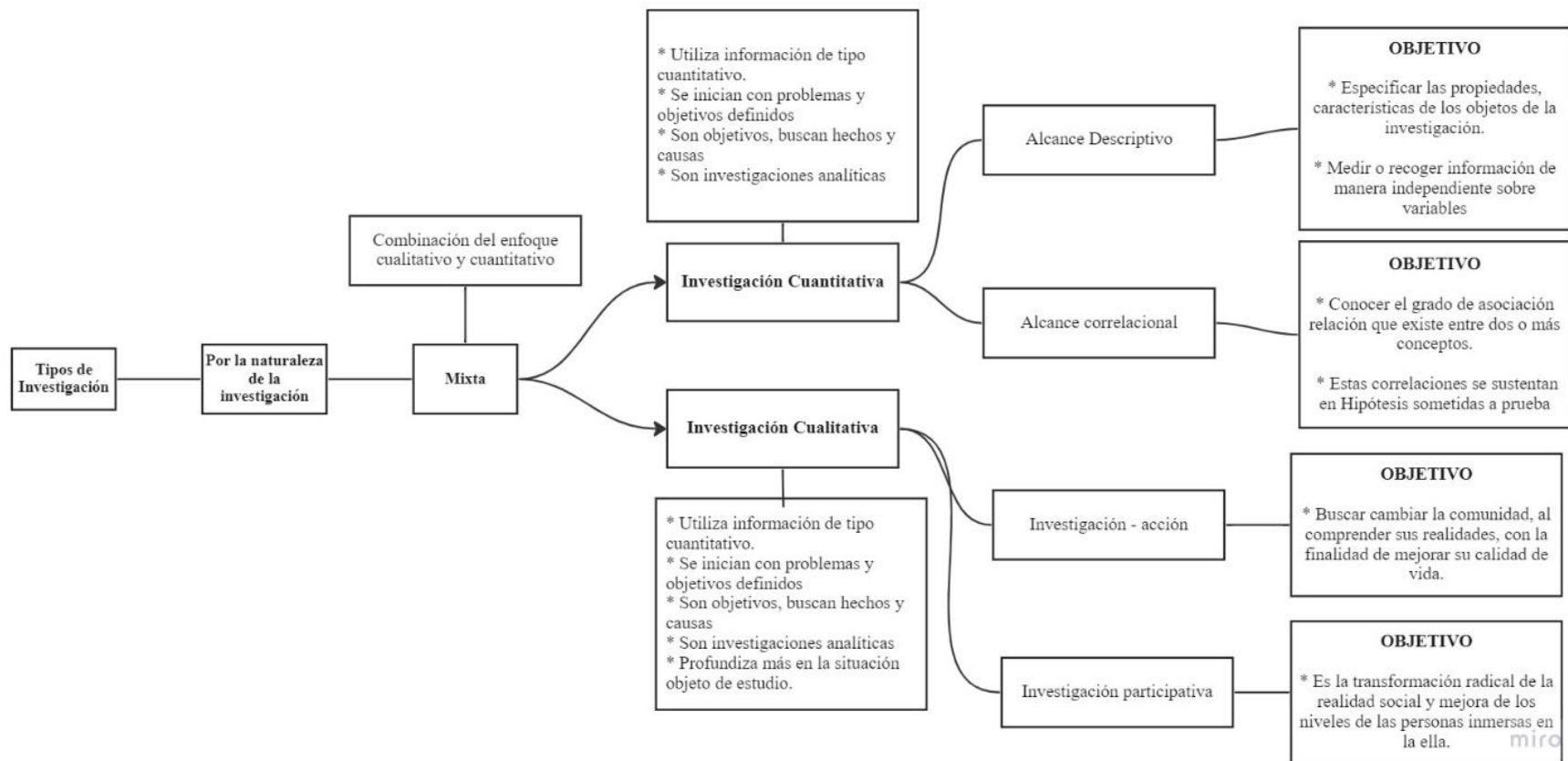
PayClub Wallet: billetera electrónica móvil, diseñada por Diners Club, para realizar pagos en establecimientos, enviar y recibir dinero entre usuarios.

UX: Abreviatura utilizado para definir la experiencia del usuario (User Experience) es la estrategia desarrollada por la organización para mejorar la experiencia del cliente al usar los servicios y productos de la empresa.

Anexos

Anexos

Anexo 1 Metodologías de la Investigación para el trabajo de investigación



Nota: Metodologías de la Investigación. “Implementación de soluciones digitales bancarias y su impacto en la calidad del servicio al cliente de los socios Diners Club en el año 2023”. Elaboración propia.

Anexo 2 Infografía Sobre Recolección de Datos en estudios Mixtos

RECOLECCIÓN DE DATOS EN ESTUDIOS MIXTOS



RECOLECCIÓN DE DATOS

El primer paso es decidir los tipos de datos cuantitativos y cualitativos para ser recolectados.

TIPOS DE DATOS

- Tanto predeterminados como emergentes
- Tanto estandarizados como no estandarizados
- Resumidos en matrices de datos numéricos y datos convertidos.
- Análisis estadístico y de textos e imagen (y combinados)
- Preguntas abiertas y cerradas

Para nuestro caso de estudio utilizaremos dos métodos de recolección de datos: La Encuesta y Registros Histórico y Documentos



ENCUESTAS DE OPINIÓN

Es una técnica que utiliza para recoger y analizar una serie de datos de una muestra de una población o universo del que se busca pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características



REGISTROS HISTÓRICOS Y DOCUMENTOS

El análisis de registros históricos y documentos permite dar sentido a sus recursos y seleccionar las piezas adecuadas para el estudio. Los documentos contienen datos cualitativos, es decir, información no numérica que los investigadores organizan en categorías.



MUESTREO

Se refiere a seleccionar un subconjunto de un conjunto mayor, universo o población de interés para recolectar los datos necesarios que nos permitirán dar respuesta al problema de la investigación.



ENFOQUES DEL MUESTREO

Los métodos mixtos utilizan estrategias de muestreo que combinan muestras probabilísticas y muestras propositivas

1. PROBABILÍSTICO

Basado en el principio de la equiprobabilidad, es decir que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra



MUESTREO ALEATORIO SISTEMÁTICO

La selección de la muestra se realiza en una sola etapa, directamente y sin reemplazos. se aplica en investigaciones sobre poblaciones pequeñas.

2. PROPOSITIVO

Guiado por uno o varios fines más que por técnicas estadísticas que buscan representatividad.

Selecciona casos o unidades por uno o varios propósitos

ANÁLISIS DE DATOS EN ESTUDIOS MIXTOS

En los métodos mixtos, para analizar los datos podemos utilizar procedimientos de estadística descriptiva e inferencial, y también métodos cualitativos como la codificación y evaluación temática, siempre tomando en consideración el planteamiento del problema, el tipo de diseño y estrategias elegidas.



DISEÑOS SECUENCIALES

Es un procedimiento de análisis e interpretación de datos:

1. Comparar directamente resultados provenientes de la recolección de datos cuantitativos con resultados de la recolección de datos cualitativos.
2. Consolidar datos, es decir combinar los datos cuantitativos y cualitativos para formar nuevas variables
3. Explicar resultados por medio de comparar los resultados obtenidos entre los grupos de la muestra.

RESULTADOS E INFERENCIAS DE DATOS EN ESTUDIOS MIXTOS

Una vez que se obtienen los resultados de los análisis de datos cuantitativos, cualitativos y mixtos, podemos efectuar las inferencias, comentarios y conclusiones en la discusión



INFERENCIAS

Deben alcanzar consistencia interpretativa, es decir que deben tener congruencia entre sí y entre éstas y los resultados de análisis de los datos.



Normalmente en los estudios mixtos se tienen tres tipos de inferencias: Las propiamente cuantitativas, las cualitativas y las mixtas, a estas últimas se las denomina metainferencias.

Anexo 3 Metodología, técnicas e instrumentos para la evaluación situacional actual de Diners Club. Objetivo 1

Metodologías

Investigación mixta es decir de carácter cuantitativo y cualitativo. sobre situación actual de la empresa Diners Club

Técnicas

Revisión de información contenida dentro XV Informe de Sustentabilidad 2021

Instrumentos

Ficha de levantamiento de información de los siguientes ítems:

- * Ubicación geográfica de la empresa
- * Cronológico/ histórico
- * Planificación estratégica
- * Tamaño de la empresa
- * Mercado (oferta y la demanda)
- * Líneas de productos y servicios de la empresa
- * Estructura organizacional
- * Factibilidad Económica / financiera
- * TICs

Anexo 4 Metodología, técnicas e instrumentos para la evaluación situacional actual de Diners Club. Objetivo 2.

Metodologías	Técnicas	Instrumentos
Análisis del entorno interno y externo de Diners Club	Análisis de las 7P's del marketing	Matriz de las 7P's del Marketing
		Encuesta que contendrá:
Estudio de mercado	Muestreo y determinación de la población objetivo y muestra	<ul style="list-style-type: none"> * Características demográficas * Frecuencia de uso de soluciones digitales * Percepción del valor y utilidad percibida * Factores de riesgo percibidos
		Entrevista que contendrá:
Entrevista al especialista	Entrevista estructurada	<ul style="list-style-type: none"> * Opinión de performance de soluciones digitales actuales * Planes de mejora * Tendencias del mercado y del mundo

Anexo 5 *Matriz de Operacionalización de Variables*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Independiente	-	-	-	-
Variable Dependiente	-	-	-	-

Anexo 6 Fuentes de información y estudios previos relacionados

TÍTULO	AUTOR	RESUMEN	REFERENCIA
Servicio al Cliente y Creación de Valor un Estudio en el Contexto del Uso del Servicio de Banca Móvil	Quisimalfn Santamaría, Hernán Mauricio Tapia Vásquez, Fernanda Liseth	En el sector bancario de Tungurahua, el servicio de banca móvil es considerado como una herramienta simplificadora y cómoda de pago y contratación de servicios bancarios y financieros personales y empresariales. Sin embargo, las situaciones e inconvenientes informáticos y cibercrimes generan en los usuarios desconfianza y una mala percepción y/o reputación hacia las instituciones financieras. Por ende, el objetivo de investigación es describir la creación de valor, a través del servicio al cliente de la banca móvil en la provincia de Tungurahua, Ecuador. El procedimiento metodológico pertenece a una investigación con enfoque cuantitativo y de tipo correlacional, para la verificación de la causalidad entre las variables del servicio al cliente y la creación del valor, con el estadígrafo Ji cuadrado. La población del estudio estuvo conformada por 280 participantes, seleccionados por el método de consigna. Los hallazgos de investigación evidencian un nivel moderado de conformidad de los usuarios por el actual desempeño del servicio banca móvil, no obstante, también se demuestra que los usuarios exigen mejoras en el servicio, incremento de niveles de seguridad e introducción de nuevos servicios bancarios. Las conclusiones de la presente investigación demuestran que el actual servicio al cliente de la banca móvil genera creación de valor de marca a la entidad financiera, con factores positivos como simplificación de procesos, relación positiva tiempo-costos adicionales, buena interfaz de usuario y disponibilidad de varios servicios financieros.	https://dialnet.unirioja.es
La Evolución Y Digitalización Del Sector Bancario	Carné Miranda, Guillermo	Estos últimos años vienen marcados por un desarrollo exponencial de la tecnología que está ocasionando grandes cambios en todos los sectores. En el caso del sector bancario, tras un periodo de crisis económica grave, la tecnología está cambiando las tendencias de consumo y permitiendo la entrada de nuevos formatos al sector, obligando así a las instituciones tradicionales a someterse a grandes cambios para adaptarse a este nuevo entorno digital. Este Trabajo de Fin de Grado se centrará en cómo ha evolucionado la banca en los últimos años hasta llegar a un periodo de revolución tecnológica y digitalización. Para ello es necesario analizar la crisis financiera del 2008 y su impacto en la actualidad, así como las tendencias y factores clave que están guiando a la banca. Después, estudiaremos en qué consiste y lo que implica la transformación digital para la banca, analizando los nuevos modelos digitales que han aparecido en el sector bancario y como estos están alterando la hegemonía de la banca tradicional. Es importante encontrar los distintos retos que aparecen en este nuevo entorno y los factores que determinarán ganadores y perdedores. Por último, analizaremos las herramientas tecnológicas que están acompañando a este proceso de digitalización. Los resultados en este estudio muestran como en el panorama actual la transformación digital de los bancos es fundamental para la supervivencia en el sector. Los cambios de perfil en el cliente y los nuevos modelos disruptivos han cambiado por completo el funcionamiento del sector bancario. El éxito de los bancos en este nuevo entorno pasa tanto por la adaptación digital interna, como por la búsqueda de fusiones o colaboraciones con los nuevos modelos digitales	https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/43242/1/TFG%20-%20Carne%20Miranda%2C%20Guillermo.pdf
Las Fintech Como Alternativa de Inclusión Financiera en Ecuador	Cueva Enríquez, Mayra Alexandra	Según el Banco Mundial la inclusión financiera implica que las personas y empresas puedan acceder fácilmente a productos y servicios financieros que sean útiles para satisfacer sus necesidades, y sean prestados de forma responsable y sostenible. Esta se convierte en la principal preocupación de las autoridades, los organismos de desarrollo a nivel mundial y los que se encargan de las reglamentaciones, pues la inclusión financiera es una parte primordial para cumplir más del 40% de los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas. El objetivo principal de este estudio es analizar cómo las Fintech –entidades no financieras que aprovechan la tecnología digital para proporcionar servicios financieros de manera innovadora– contribuyen al mejoramiento de la inclusión financiera en Ecuador. Se realizó una investigación descriptiva para identificar la situación actual a partir de variables de carácter cualitativo y cuantitativo. Se recopiló información específica, a partir de opiniones de profesionales, especialistas en el tema, y en diferentes fuentes bibliográficas. La metodología cuantitativa permitió comprender y establecer su situación actual, a partir de información numérica y estadística. De manera general se concluye que las Fintech si contribuyen al mejoramiento de la inclusión financiera en Ecuador, pero existen algunos factores que se deben considerar, principalmente contar con una normativa específica que favorezca su desarrollo y que exista una política pública que se aplique y considere a todos los actores del sistema financiero.	https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8325/1/T3619-MAE-Cueva-Las%20Fintech.pdf

Anexo 7 Fuentes de información y estudios previos relacionados (continuación)

<p>El avance de La Banca Digital en Ecuador Reporte de Transacciones Efectuadas por Canales Bancarios 2019 – 2021</p>	<p>Departamento Económico - ASOBANCA</p>	<p>Tras los cambios suscitados por la pandemia, las transacciones bancarias en Ecuador orientaron su desarrollo hacia la digitalización. El crecimiento de las actividades comerciales y el acompañamiento de la tecnología bancaria en las nuevas tendencias de consumo fomentan la inclusión financiera de grupos tradicionalmente excluidos del sector financiero formal. Estos son algunos de los beneficios que trae consigo el impulso de nuevos métodos de pago en el país. Este reporte analiza la evolución de las transacciones bancarias en Ecuador, poniendo énfasis en el estudio de sus tendencias, identificación de sus desafíos y recomendaciones. El número de transacciones realizadas a través del sistema bancario ecuatoriano en 2021 fue de 695 millones, este valor fue mayor en 39,1% (195 millones) frente a 2020 y 35,6% (182 millones) frente a 2019. Esto representa un monto transaccionado de USD 272.842 millones (10,4% más que en 2019). De esta forma, la banca ecuatoriana respondió a las exigencias del mercado mediante innovaciones y desarrollos de servicios y productos que se implementaron mucho antes de la crisis y fueron puestos a prueba exitosamente durante el confinamiento, con una variedad de canales digitales que permitieron dar continuidad a la cadena de pagos de forma segura, inclusiva, eficiente y ágil. Dentro de este contexto, tanto empresas como hogares ecuatorianos se vieron respaldados por la banca nacional al facilitar su transición a los mecanismos de pago digitales, los cuales contribuyeron a mantener la cadena de pagos en la economía. Esto, se vio reflejado en que el 41,1% del total de transacciones en 2021 se efectuaron por canales digitales, seguido por el 37,1% por físicos y 21,8% por remotos. Estos resultados, marcan un cambio importante en las tendencias transaccionales en Ecuador ya que previo a la pandemia (2019) los canales digitales solamente representaban el 21,4%. Por lo tanto, las transacciones ecuatorianas experimentaron un repunte muy importante en 2021 apoyado principalmente por el correcto funcionamiento y rápida inserción de los ecuatorianos hacia los medios de pago digitales bancarios. A nivel de montos transaccionados, los canales digitales representan el 49,8%, físicos 43,5% y remotos 6,8%. Mediante los canales físicos se transaccionaron USD 118.561 millones en 2021, valor mayor en 9,8% (USD 10.562 millones) frente a 2020.</p>	<p>https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2022/07/Transacciones-digital.pdf</p>
<p>Diseño De Campaña De Marketing Digital Para Incentivar El Uso De Los Servicios Financieros Electrónicos Que Brinda Dineros Club Del Ecuador A Sus Tarjetahabientes</p>	<p>Ruíz Santos, Segundo José</p>	<p>El presente trabajo de titulación tiene como objetivo diseñar estrategias de marketing digital para incentivar el uso de los servicios financieros móvil que brinda Dineros Club del Ecuador a sus tarjetahabientes. La problemática esboza una baja tasa de utilización de la aplicación móvil de la compañía, desconocimiento de beneficios, así como, el poco uso para los diferentes requerimientos de servicios financieros cuya consecuencia se evidencia en la acumulación de clientes en el canal de atención presencial. La metodología es de enfoque cuantitativa de diseño exploratorio y descriptivo. La población de la investigación está compuesta por personas tarjetahabientes de Dineros Club; la muestra de tipo no probabilística y se realiza una muestra por conveniencia siendo un total de 300 personas, el 77% son hombres y 23% son mujeres, a quienes se les aplicó una encuesta. El instrumento empleado toma como base el Modelo TAM aplicado a tecnologías móviles y presenta un alfa de Cronbach de 0.77. Los resultados son que el 76.7% de los encuestados son hombres mientras que 23.3% son mujeres. Asimismo, que el 95.67% usa smartphone y 90% sí tiene experiencia en uso de aplicaciones de servicios bancarios, sin embargo, sólo el 51% conoce o ha experimentado con la aplicación Dineros Club, incluso la frecuencia de uso es menor del 34.49%. Las dimensiones que manifiestan requerimiento de atención son: Actitud, facilidad uso percibido, uso percibido, riesgo percibido.</p>	<p>http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/5911</p>

Anexo 8 Análisis 7P's del Marketing en las Soluciones digitales Bancarias de Diners Club

	Criterios de MKT	APLICACIÓN					PERCEPCIÓN			PONDERACIÓN				
		Si	Medianamente	No	Excelente		Buena	Mala	1	2	3	4	5	
1. Producto	1.1 Calidad	x					x						x	
	1.2 Imagen	x				x							x	
	1.3 Marca	x				x							x	
	1.4 Características		x				x				x			
	1.8 Servicio al consumidor	x					x					x		
	1.9 Ocasión de uso		x				x				x			
	1.10 Disponibilidad	x				x							x	
	1.11 Garantías	x					x						x	
2. Precio	2.1 Elementos gratuitos o valor agregado	x				x						x		
3. Plaza	3.2 Soporte en uso	x					x						x	
	3.3 Número de canal	x					x						x	
4. Promoción	4.1 Marketing de Comunicaciones		x						x			x		
	4.2 Promoción personal	x						x				x		
	4.3 Promoción de Usabilidad		x						x			x		
	4.4 Relaciones Públicas				x	x							x	
	4.5 Marca	x				x							x	
	4.6 Marketing directo	x					x					x		
5. Personas	5.1 Marketing de actividades		x						x			x		
	5.2 Contacto con el consumidor	x						x					x	
	5.3 Reclutamiento		x					x					x	
	5.4 Cultura/Imagen		x					x					x	
	5.5 Entrenamiento y habilidades				x				x				x	
	5.6 Remuneración		x					x					x	
6. Procesos	6.1 Enfoque al cliente				x			x					x	
	6.2 Dirección de negocio		x					x				x		
	6.3 Soporte informático	x				x							x	
	6.4 Características de diseño	x						x			x			
	6.5 Investigación y desarrollo		x						x				x	
7. Evidencia física	7.1 Experiencia de marca	x				x							x	
	7.2 Experiencia on line	x						x					x	
TOTAL		17	10	3	8		17		5	0	0	9	8	13

Anexo 9 *Modelo de Encuesta de Opinión sobre el servicio al cliente por medio del uso de APPs Digitales*

Estimado Socio, la presente encuesta tiene la finalidad de evaluar el nivel de utilización y calidad de servicio percibida por los usuarios de las soluciones digitales bancarias puestas a disposición de los socios Diners Club del Ecuador. Tomará alrededor de 30 min.

1. Género

Masculino
Femenino

2. Edad

20 - 24
25 - 29
30 - 34
35 - 39
40 - 44
45 - 49
50 - 54
55 - 59
60 en adelante

3. Nivel académico

Primaria
Secundaria
Tecnología
Universitario
Postgrado

4. Años de experiencia en del uso de internet

Menos de 3 años
de 3 a 6 años
de 6 a 9 años
más de 9 años

5. ¿Ha utilizado APP's Bancarias?

Si
No

6. ¿Ha escuchado acerca de las soluciones digitales Bancarias de Banco Diners Club?

Si
No

Anexo 10 Modelo de Encuesta de Opinión sobre el servicio al cliente por medio del uso de APPs Digitales (Continuación)

7. ¿De qué manera se enteró de estas herramientas?

Prensa / radio / televisión
SMS personalizado
Mail
LinkedIn
Redes sociales
Otros:

8. ¿Cuál de ellas ha utilizado?

APP Diners Club
PayClub Wallet
ChatBot Whatsapp
Ninguna
Otra:

9. ¿Por qué motivos no ha utilizado estas herramientas de Banco Diners Club?

No lo conozco
Inseguridad y fraudes
Prefiero asistir a oficinas
Quita espacio a mi teléfono
No es lo que necesito
Otra:

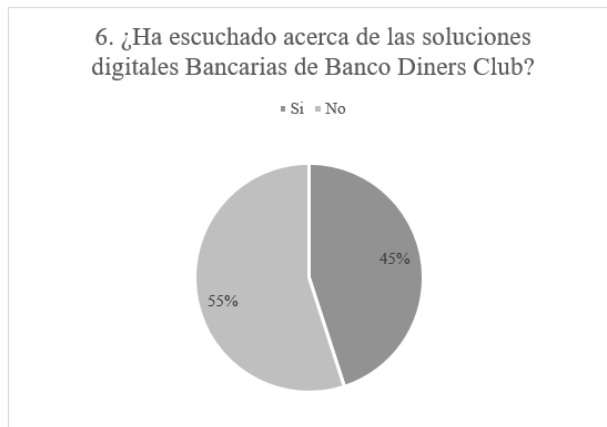
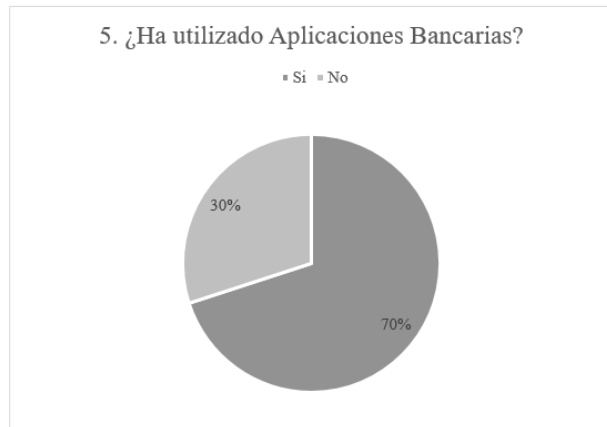
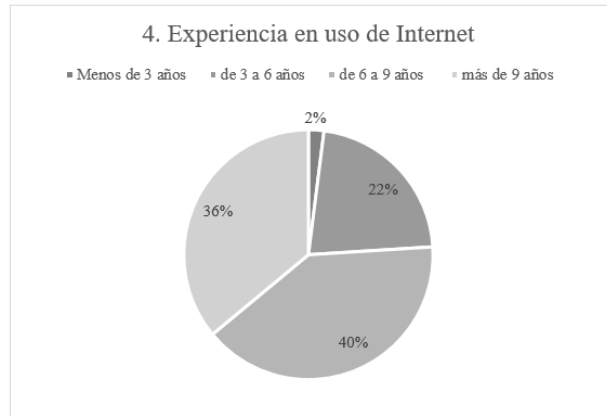
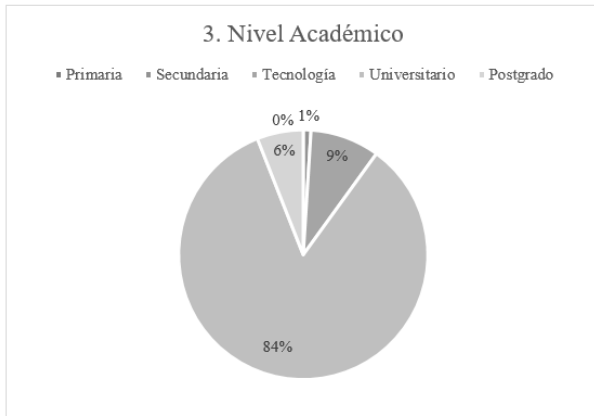
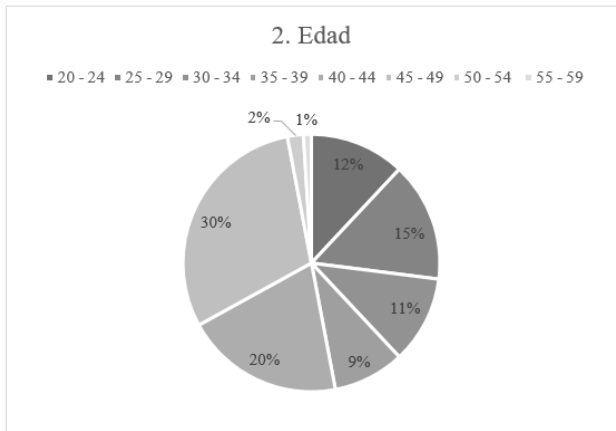
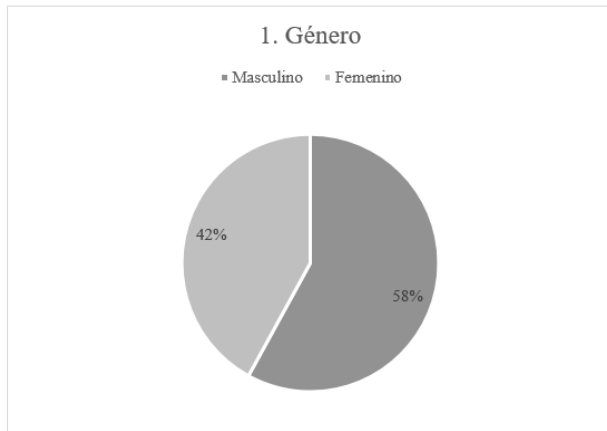
	USABILIDAD	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
10.	Considero que estas herramientas de Banco Diners Club son fáciles de utilizar					
11.	La interacción en estas APPS de Banco Diners Club son intuitiva, no requieren mayor esfuerzo					
12.	Considero que las APPs de Banco Diners Club son el mejor canal para realizar consultas y transacciones					
13.	Considero que utilizar estas herramientas digitales de Banco Diners Club es seguro.					

Anexo 11 *Modelo de Encuesta de Opinión sobre el servicio al cliente por medio del uso de APPs Digitales (Continuación)*

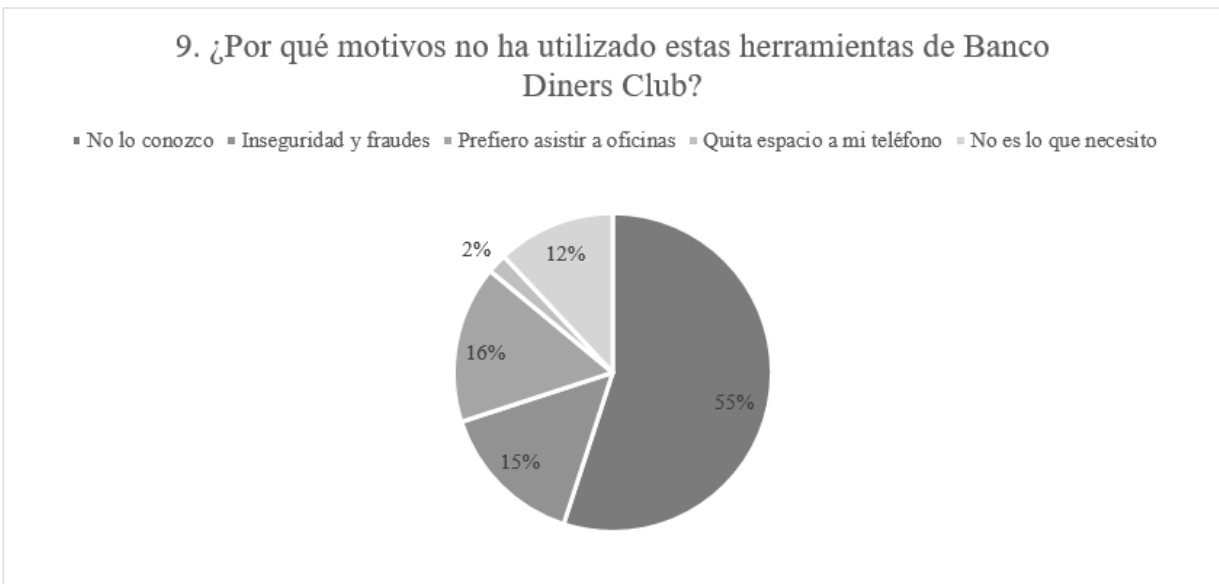
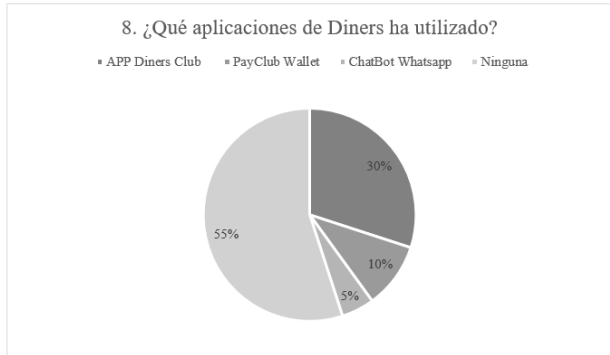
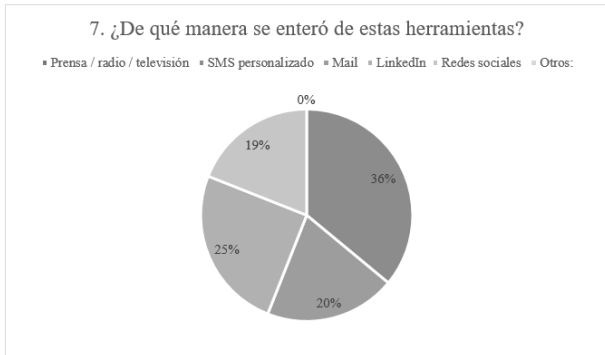
	SATISFACCIÓN DE USO	Muy satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
14.	¿En qué nivel fueron satisfechas mi expectativas sobre las herramientas de consultas y transacciones digitales?					
15.	¿Qué nivel de satisfacción tuve en cuanto al tiempo de respuesta a mi solicitud o transacción fue el adecuado?					
16.	El nivel de satisfacción general frente al uso de herramientas digitales Diners Club					

	INTENSIÓN DE USO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
17.	Si no lo he hecho antes, consideraría utilizar las APPs de Diners Club para realizar consultas y transacciones a partir de hoy					
18.	Si tuviera acceso a estas APPs de Diners Club, dejaría de asistir a oficinas o llamar al Call center					

Anexo 12 Resultados de encuestas aplicada a los socios Diners Club

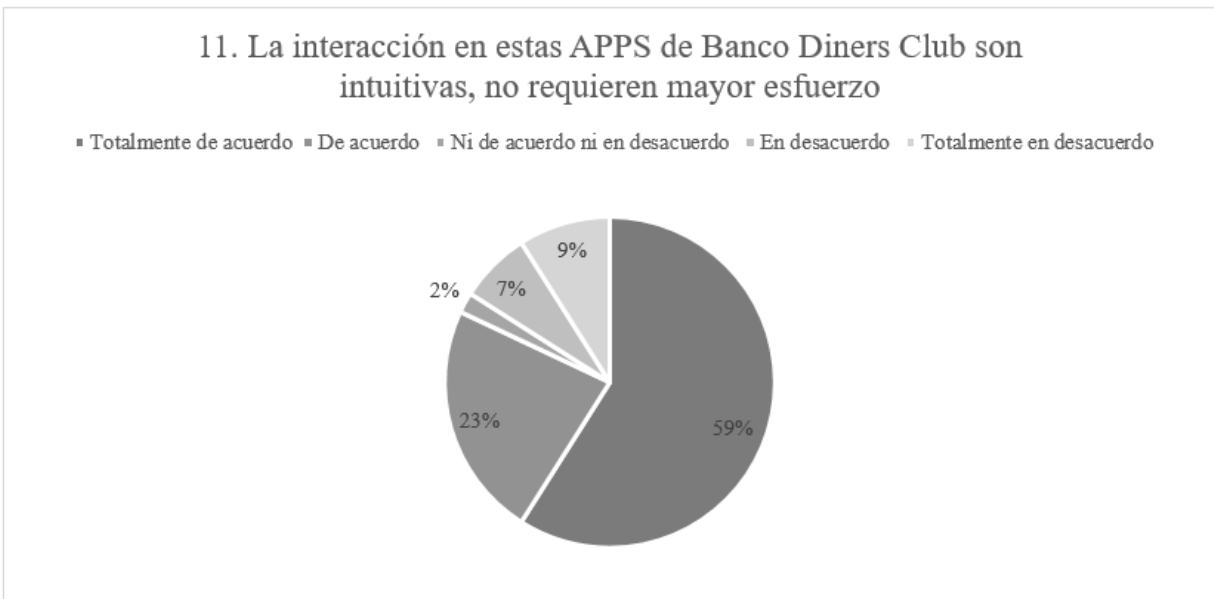
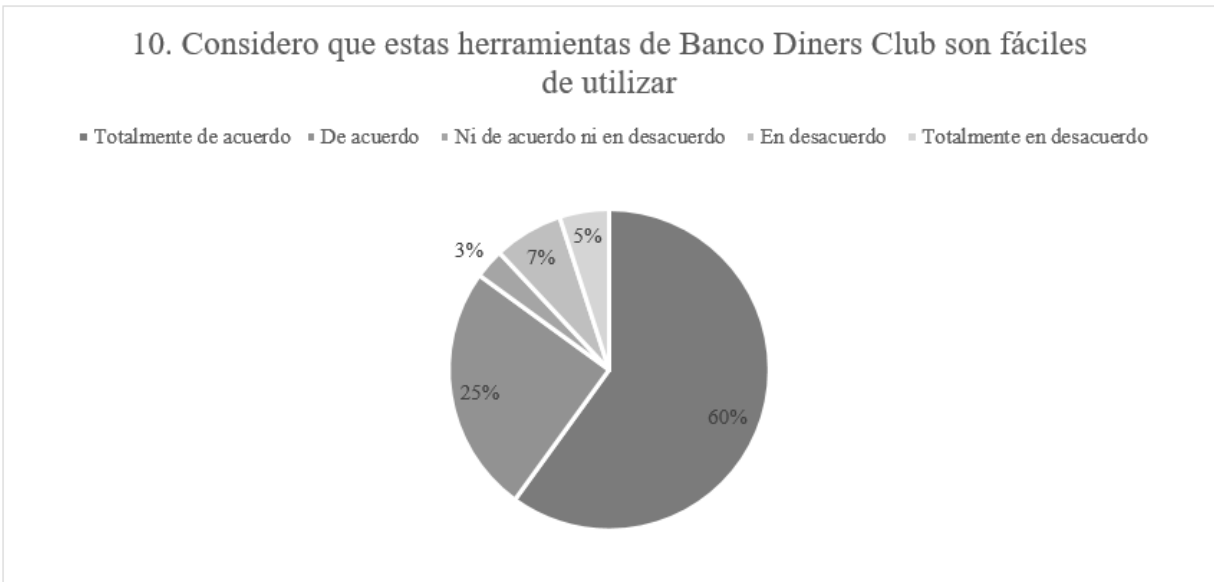


Anexo 13 Resultados de encuestas aplicada a los socios Diners Club (Continuación)



Anexo 14 Resultados de encuestas aplicada a los socios Diners (Continuación)

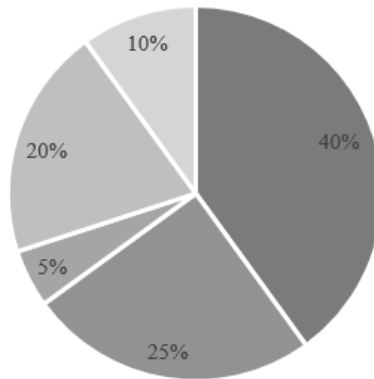
Sección usabilidad



Anexo 15 Resultados de encuestas aplicada a los socios Diners Club (Continuación)

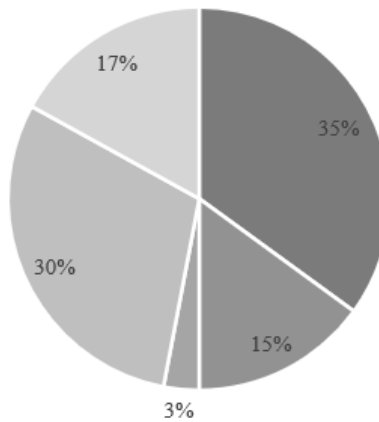
12. Considero que las APPs de Banco Diners Club son el mejor canal para realizar consultas y transacciones

■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo



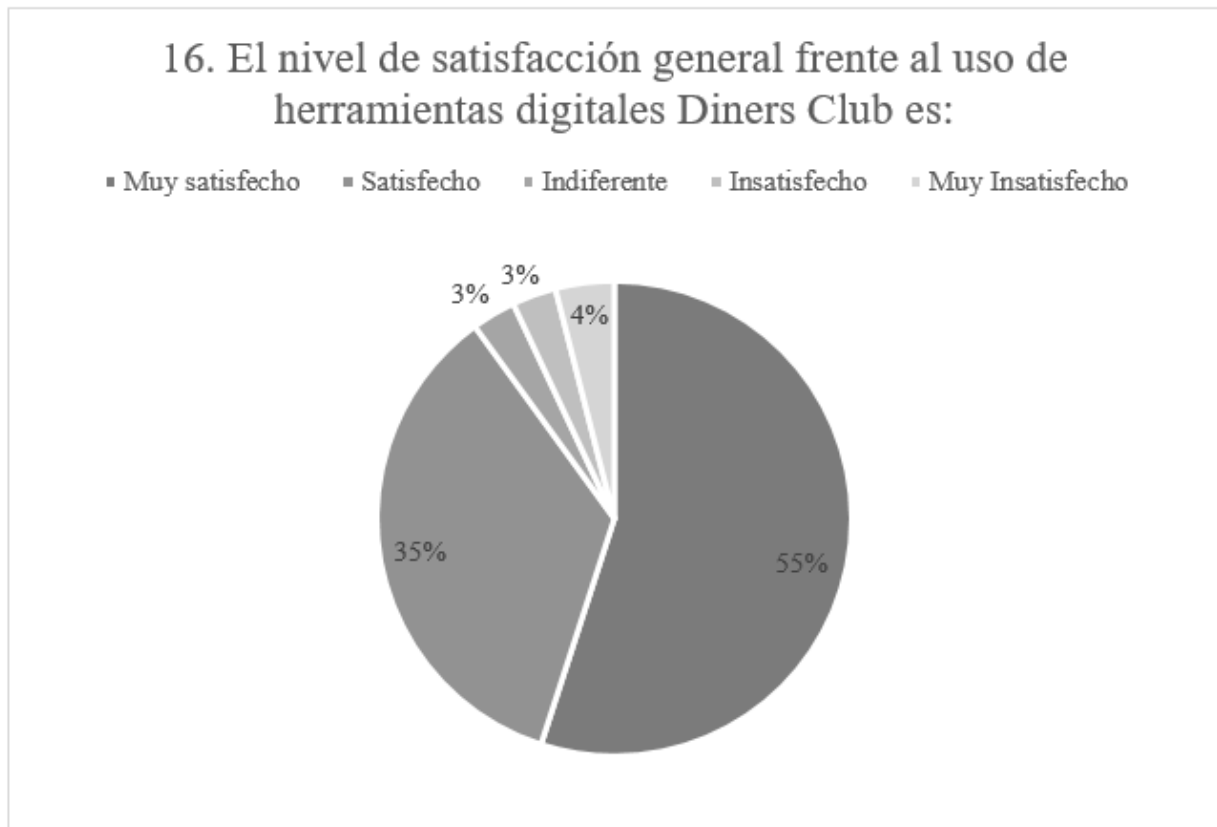
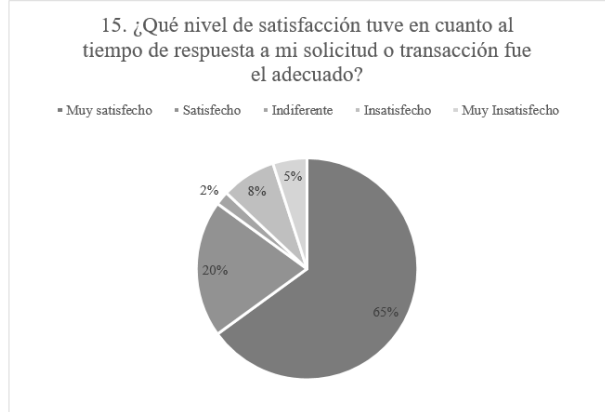
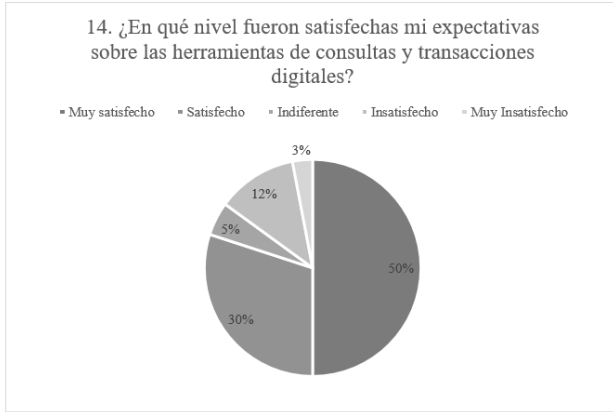
13. Considero que utilizar estas herramientas digitales de Banco Diners Club es seguro.

■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo



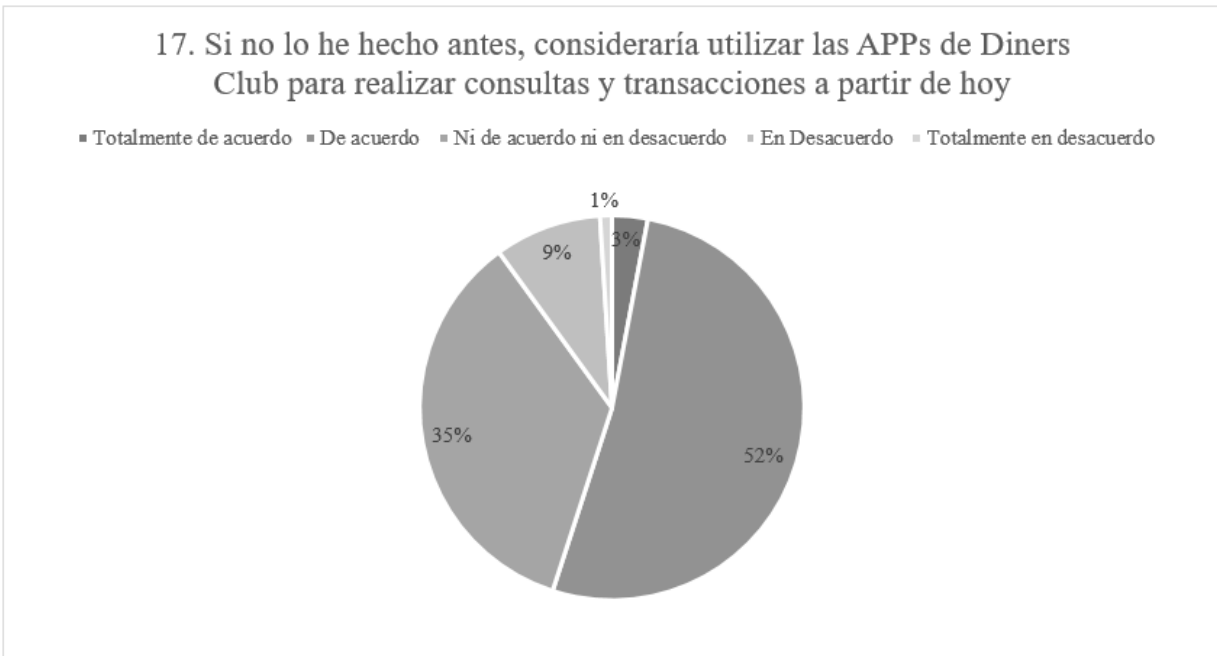
Anexo 16 Resultados de encuestas aplicada a los socios Diners Club (Continuación)

Sección Satisfacción de uso



Anexo 17 Resultados de encuestas aplicada a los socios Diners (Continuación)

Sección Intención de Uso



Anexo 18 *Modelo de Entrevista a experto. Aplicada al Ph.D. David Procel Villalba, Especialista Senior de nuevos productos y canales digitales en Diners Club*



Estimado David, muchas gracias por la apertura, esta entrevista tiene por objetivo el poder obtener información, desde la perspectiva del experto en productos digitales, sobre las actuales herramientas digitales Bancarias con las que cuenta Diners Club su performance, potenciales mejoras y tendencias actuales en el mercado nacional y en el mundo.

1. ¿Cuál es tu opinión frente a las herramientas digitales que ha desarrollado Diners Club?
2. ¿Consideras que su performance ha sido el esperado?
3. ¿Cuál consideras que has sido la mejor herramienta digital de Diners? ¿Por qué?
4. ¿Qué ha fallado con el resto?
5. ¿Crees que estas herramientas digitales mejoran la calidad del servicio al cliente de los socios?
6. ¿Qué modificarías en proceso, comunicación, ejecución, para que estas herramientas comiencen a performar de mejor manera?
7. Coméntanos un poco de las tendencias en herramientas digitales bancarias a nivel nacional o mundial.