

Estrategias clientelares de calidad de servicio y factores clave de éxitos.

Sector financiero-bancario¹

*Customer strategies of quality of service and key factors of
success. Banking-financial sector*

JUDITH J. HERNÁNDEZ GARCÍA-DE VELAZCO

Universidad de la Costa. Barranquilla-Colombia

<http://orcid.org/0000-0002-5621-9496>

lasanas23@gmail.com

ALICIA GONZÁLEZ-VILLASMIL

Venezuela

alitriny2001@yahoo.com

ANA CHUMACEIRO-HERNÁNDEZ

Corporación Universitaria del Caribe, CECAR. Sincelejo-Colombia

<http://orcid.org/0000-0002-8539-2853>

anachuma@gmail.com

RESUMEN

En el contexto empresarial actual las influencias del entorno son cada vez más dinámicas y complejas; a nivel externo, las excesivas regulaciones, la competencia agresiva, las exigencias clientelares, el cambiante mercado; a nivel interno, la necesidad y adecuación de talento humano de altas competencias. Las preferencias de los clientes y la rentabilidad del sector financiero no escapan a estas dinámicas; en consecuencia, la calidad del servicio continúa siendo un soporte estratégico misional para las mismas. En la concreción de factores claves (innovación, soporte técnico, imagen corporativa), que le garanticen ventaja competitiva, el binomio calidad y satisfacción del cliente son indispensables. En la presente discusión se muestran resultados parciales de una investigación general, cuyo objetivo estuvo centrado específicamente

¹ Este capítulo es en parte resultado de la investigación de maestría denominada "Estrategias de calidad y satisfacción al cliente en la Banca Universal. Maestría de Gerencia Financiera. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB).

en identificar las estrategias clientelares de calidad de servicio y los factores claves del éxito de una institución bancaria. La investigación fue un estudio descriptivo correlacional de campo, donde se concluyó que el banco utiliza pertinentemente sus factores clave de éxito, en un continuo posicionamiento en el mercado, a través de afianzar la lealtad clientelar, captación de nuevos clientes, y diseño de políticas para mercados potenciales, a través de su servicio y diferentes instrumentos financieros.

Palabras clave: calidad de servicio, estrategias clientelares, factores clave de éxitos.

ABSTRACT

In the current business context, environment influences are becoming more and more dynamics and complex; to external level, the excessive regulations, the competition aggressive, the customers' demands, the changing market; internally, the need and adequacy of human talent of high competence. The preferences of customers and profitability of the financial sector do not escape to these dynamics; therefore the quality of the service continues to be a missional strategic support for them. In the concretion of key factors (innovation, technical support, corporate image), that ensure competitive advantage, the binomial quality and satisfaction of the customer are indispensable. Partial results of a general investigation, the objects are displayed in this discussion; the target was specifically focused on identifying customer strategies of quality of service and the key factors of the success of a banking institution. The research was a descriptive correlational field, where it was concluded, that the bank uses pertinently their key success factors, in a continuous positioning in the market, through strengthen customers loyalty, acquisition of new customers, and design of policies for potential markets, through its service and different financial instruments.

Key words: quality of service, customer strategies, key factors of success.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones y empresas enfocadas en el éxito deben contener en sus modelos administrativos estrategias de calidad de servicio en toda su concepción filosófica, focalizadas hacia la satisfacción clientelar, la innovación, y otros factores de éxito que le faciliten la ventaja competitiva.

El mundo empresarial se encuentra en constante cambio, producto de procesos globalizantes y de glocalización, los cuales intervienen en las capacidades competitivas y en las determinantes de consumo del mercado. Asimismo, las competencias organizacionales, humanas, tecnológicas, están sometidas a permanentes exigencias y transformaciones que exigen actualización, para una efectiva toma de decisiones en ambientes de riesgos e incertidumbres.

En tal sentido, las instituciones financieras como sector ofrecen los mismos productos; cuentas corrientes, cuentas de ahorros, certificados, tarjetas de crédito, bonos, entre otros. Lo que las diferencia sustancialmente a una de otras es la calidad de servicio y su adecuación a las necesidades clientelares en cuanto atención, variedad, tecnología, ambiente, confiabilidad.

La calidad en el servicio es una herramienta gerencial de que disponen también las instituciones financieras para diferenciarse suficientemente de la competencia; asumirla como misión institucional y mantenerla les puede propiciar finalmente cuantiosos beneficios, además de un efectivo crecimiento en el mercado financiero.

La Banca asume con grandes responsabilidades frente a las normativas y regulaciones estatales, a la sociedad en su conjunto, porque gestiona procesos importantes de la economía, como la distribución, colocación e intercambio de “la moneda”. Para hacer frente a sus obligaciones diarias debe mantener un régimen y unas normas que no desvíen el objetivo principal de su naturaleza, además, brindar un servicio de calidad, transparente, confiable a los clientes, en productos financieros.

En consecuencia, la labor para conseguir la calidad nunca termina. El camino por recorrer está lleno de restricciones y retos que son cada vez más complejos, adicionalmente a que la innovación como elemento competitivo debe ser apalancada para el consumo y preferencia de los clientes potenciales.

Es por eso que ante un contexto geopolítico competitivo, se deben girar políticas, estrategias y acciones hacia la búsqueda de alternativas orientadas al logro de la eficiencia y calidad de las diversas actividades en todos los niveles.

Las instituciones financieras de vanguardia en el mundo y en el caso concreto en Venezuela, hoy por hoy, están centrando sus esfuerzos en servicios, como la principal estrategia de calidad, pero es determinan-

te también conocer los factores clave que se derivan de la satisfacción clientelar. La calidad de servicio genera satisfacción en la medida en que el cliente consiga respuestas efectivas a sus necesidades financieras. En esa misma proporción se alcanzan niveles de lealtad y preferencia, producto del anclaje institucional de factores de éxitos que se mantengan y se innoven a manera de generar mayores beneficios a sus usuarios.

De allí, que los clientes constituyan un elemento vital e impulsor porque hacia ellos va dirigido el producto o servicio final, el tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de su clientela.

Con referencia a todo lo anterior, se presentan, en esta disertación resultados parciales de una investigación que se realizó en el año 2015, donde se evaluaron las estrategias de calidad del servicio y los factores clave de una institución bancaria en Venezuela. La investigación general fue de tipo descriptiva correlacional, con diseño de campo, y se aplicó como instrumento una encuesta a los clientes, como informantes clave, que fue en su momento validada y aplicada con criterios de confiabilidad.

La discusión teórica de los resultados aquí relacionados permitió dar respuesta al objetivo planteado para identificar las estrategias clientelares de calidad de servicio y los factores claves del éxito de una institución bancaria. Se concluye en la generalidad que las estrategias clientelares concebidas desde la calidad del servicio consolidan los factores claves de éxitos de la institución bancaria referenciada.

2. ESTADO DEL ARTE Y CONSIDERACIONES CONCEPTUALES SOBRE CALIDAD DE SERVICIO

La gerencia del presente siglo XXI exige competencias organizacionales, humanas, tecnológicas de alto desempeño, y en el vórtice de manejo de información, en ambientes de incertidumbre y competencia globalizada, se hace necesario definir estrategias de alto impacto que garanticen la ventaja competitiva. En tal sentido, a continuación, se plantea una dis-

cusión sobre las categorías del análisis, calidad de servicio, estrategias, factores de éxito, en el entendido de que la administración como ciencia requiere abstracciones y permanente actualización, para entender nuevos epistemes a manera ajustar los referentes a las praxis emergentes. Más adelante se presentarán resultados parciales de la investigación realizada concernientes a las categorías tratadas y en contextualización de la institución bancaria.

2.1. Calidad del servicio

Para Pestana & García (2003, pp.13-14): “La calidad se ha convertido en un elemento clave necesario e indispensable para el éxito empresarial. Sus representantes reconocidos a nivel mundial (W. Edwards Deming, Kaoura Ishikawa, Joseph Juran, Phillip Crosby y Conway) coinciden en que la calidad gerencial, es precisamente una vía para el mejoramiento... y la posición competitiva en el mercado”.

Deming (1989), precursor, señala a la calidad como la producción eficiente que el mercado está demandando, siendo la base de esto la productividad y la competitividad, lo que se puede resumir en la búsqueda del mejoramiento continuo.

Por otra parte, Juran (1995), define la calidad como la adecuación al uso de lo que se está ofreciendo, agregando además satisfacción del cliente, considerándolo como todo aquel a quien un producto proceso impacta. Significa entonces, que la calidad de servicio es un instrumento competitivo que requiere una cultura organizativa cónsona, un compromiso de todos, dentro de un proceso continuo de evaluación y mejoramiento, para ganar la lealtad del cliente y diferenciarse de la competencia como estrategia de beneficio.

Del mismo modo, Juran & Gryna (1999) plantean que la calidad de un producto o servicio, es la caracterización del artículo o servicio obtenido en el proceso de producción o servicio que determina el grado de su correspondencia con el conjunto de exigencias establecidas por los consumidores.

En efecto, la calidad está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición. La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, un cumplimiento de requisitos.

En términos generales, la calidad del servicio la define el cliente y no la organización que la imparte; además, se requieren compromisos múltiples, empresariales, laborales, y personales para poder lograr la satisfacción del cliente (Salazar, Clemenza & Salazar, 2009).

Interpretando estas aseveraciones, Hernández (2014), asume que la calidad del servicio debe ser impulsada desde el factor humano que presta el servicio, como cadena de valor para toda la organización o empresa; se debe disponer de un talento humano que involucre a todo el colectivo empresarial con sus clientes.

Al respecto, Vargas & Aldana (2007), plantean la calidad del servicio como el dinamismo permanente para la búsqueda de la excelencia en las actividades e interrelaciones que se generan en el proceso de construcción respecto a la satisfacción de necesidades y expectativas de quien busca el servicio.

Adicionalmente la calidad en las relaciones humanas, como la coherencia entre el ser y su esencia que implica un proceso de búsqueda constante de la excelencia con compromiso partiendo de los esfuerzos individuales hasta la forma general.

Frente a esa dinámica, surgen planteamientos vinculados a la Calidad del Servicio como concepto transformativo, filosofía, valores y actitudes que deben predominar en un negocio. Por lo tanto, asumimos Calidad de Servicio como instrumento competitivo, cultura organizativa, proceso de mejora continuo, compromiso global (empleados, gerencia y accionistas con los clientes), ventaja competitiva y estrategia empresarial. (Hernández, Chumaceiro & Atencio; 2009, p.458)

En ese orden de ideas, la calidad del servicio se asume como el conjunto de elementos sinérgicos que en su interacción positiva determinan la ventaja competitiva de cualquier institución; en el caso de las instituciones financieras específicamente del sector bancario, también el producto, bien, servicio ofertado, la infraestructura de atención al cliente (física, tecnológica, operativa), la imagen corporativa, el soporte humano y técnico; entre otros, determinan la preferencia clientelar frente al alto nivel de competencia de este sector.

2.2. La calidad total

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de servicios y poder enmendar errores.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes:

- Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- Reduce los costos aumentando la productividad.

2.3. Reingeniería

Las reingenierías junto con la calidad total pueden llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una empresa ampliada. Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día son la formación de redes, que es una manera de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces.

Con el fin de incorporar diferentes perspectivas, Garvin (1984) destacó ocho dimensiones de la calidad que podrían ser útiles en un marco de referencia para el análisis de la planificación estratégica. Estas son: 1) desempeño; 2) características; 3) confiabilidad (probabilidad de un mal funcionamiento); 4) apego (habilidad de cumplir con las especificaciones); 5) durabilidad; 6) aspectos del servicio (rapidez, cortesía, competencia y facilidad de corregir problemas); 7) estética; y 8) calidad percibida.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua. En 1988 nace la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costes y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

El término Servicio, es un concepto polisémico.

Los más frecuentes son

Larrea (1991),

- Servicio = Actividades económicas integradas en el sector terciario de un sistema económico.
- Servicio = Recepción de pedidos de la empresa.

- Servicio = Atención de reclamaciones del cliente.
- Servicio Post-Venta = Propia del sector industrial; se refiere a las prestaciones complementarias de reparaciones, mantenimiento, atención de reclamaciones, etc.
- Servicio = Bien económico, concreción de la respuesta dada por un proveedor al problema o necesidad del cliente.
- Servicio = Determinada especie de bien económico: clase de bien en el que predominan los componentes intangibles; se trata de un paquete de prestaciones (intangibles).
- Servicio = Prestación principal: la prestación intangible constituye la razón de ser de la acción dirigida a satisfacer la necesidad del cliente.
- Servicio = Prestaciones accesorias: en este caso el servicio son las prestaciones secundarias que acompañan a la prestación principal.

Estos modelos se recogen principalmente alrededor de tres escuelas:

- a) Parasuraman, Zeithaml y Berry (escuela norteamericana);
- b) Eiglier y Langeard (escuela francesa) y
- c) Grönroos (escuela escandinava).

Los trabajos de estos autores muestran un rasgo común en su carácter integrador. Sus modelos pretenden no solo llevar a cabo un análisis parcial de los distintos aspectos caracterizadores de los servicios, sino que, junto a esa visión analítica, intenta además conseguir una visión global que recoja al mismo tiempo los hallazgos anteriores y las interrelaciones existentes entre los mismos.

Las características diferenciadoras de los servicios son las que obligan a determinar la calidad de los servicios, a conocer qué aspectos son los que los clientes utilizan para evaluar el servicio y cuál es la percepción que tienen sobre los mismos (Grönroos, 1994), orientando la evaluación hacia el proceso, más que hacia el resultado.

Esta perspectiva supone admitir que la determinación de la calidad en los servicios debe estar basada fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen sobre el servicio (Grönroos, 1994; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985; Steenkamp, 1990), con lo que se introduce el concepto de calidad percibida de los servicios, que ha sido la forma de conceptualizar la calidad predominante en el ámbito de los servicios; un elemento importante de diferenciación de la presente tesis es el conjugar la calidad subjetiva o percibida con la calidad objetiva. Revisada se ha constatado la ardua controversia existente entre los dos principales enfoques o paradigmas de medición de la calidad de servicio:

SERVPERF y SERVQUAL según Cronin & Taylor (1994), y analizados sus argumentos, se concluye la necesidad de investigar modelos de calidad que integran calidad, satisfacción del cliente, valor del servicio, así como su relación no solo con las intenciones de compra sino también con la satisfacción al cliente.

De acuerdo con Porter (2004), existen cuatro elementos que pueden incrementar la productividad y estos son: asignación de insumos y factores, métodos de organización y administración, desarrollo de sinergias y estructuras de liderazgo vía lazos, y satisfacción de necesidades de sus consumidores.

La gerencia contemporánea define conceptos que permiten a las organizaciones adecuarse a las realidades del momento, herramientas para acceder exitosamente a un mercado altamente competitivo, donde la ventaja puede ser definida por diversos criterios de apreciación de los consumidores y por la evaluación que hacen sobre el servicio recibido, entendiendo, que cualquier organización ofrece algún tipo de servicio relacionado con la atención al cliente. (Hernández et al., 2009: 458)

2.4. Satisfacción del cliente

La satisfacción al cliente o simplemente servicio al cliente es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. Según Maqueda & Llaguno (1995, p.37), es el conjunto de actividades

interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure su uso correcto. Se trata de una herramienta de mercado que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

Servicio al cliente es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción. Se trata de “un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa.

Las encuestas de satisfacción son un estudio empírico basado en la observación para determinar el grado de satisfacción del encuestado. El encuestador o investigador normalmente no interviene ni controla el proceso estudiado (aunque varios estudios han criticado esta definición argumentando que el observador sí que influye en las respuestas obtenidas por parte del encuestado).

La encuesta suele obtener la información a partir de un cuestionario que puede ser respondido de manera presencial, por papel, teléfono, vía web, o por correo electrónico. Las encuestas de satisfacción suelen tener por finalidad conocer el grado de satisfacción de un público objetivo ante un servicio ofrecido o la valoración de un conjunto de circunstancias.

Muchas empresas y entes públicos utilizan las encuestas de satisfacción para conocer el grado de satisfacción de sus clientes o también para conocer el rendimiento de sus procesos internos. Así pues, es bastante común realizar encuestas de satisfacción de los sistemas informáticos, de los procedimientos de la organización y de los recursos humanos.

Las encuestas de satisfacción son el método más económico y eficiente de obtener información de los clientes, en tal sentido hay muchos

tipos de encuestas de satisfacción al cliente con las cuales se puede obtener información relevante para comprender las exigencias clientelares. La satisfacción de los clientes se logra ofreciendo servicios de calidad que satisfagan sus necesidades y conlleva a la lealtad del cliente. Se puede decir que la empresa que pueda lograr la satisfacción de sus clientes será más competitiva en el mercado y logrará la lealtad de clientes existentes y atraer los demás clientes de la competencia.

El exhaustivo reconocimiento de las necesidades clientelares a través de diferentes procesos, técnicas y aplicaciones vigentes permite a cualquier empresa prefijarse un plan de acción para dar respuesta a estos requerimientos de manera oportuna, ampliar su mercado, posicionarse con amplias fortalezas para determinar ventaja competitiva, pero necesariamente esto implica; conocer actitudes, preferencias, expectativas, tendencias de consumo y compra de sus compradores actuales y potenciales. (Hernández; 2014:90)

Es importante también para establecer la calidad del servicio, indicar las dimensiones del personal utilizado para prestar el servicio, y se debe analizar el profesionalismo, el conocimiento de los productos ofertados, el asesoramiento y la capacidad de respuesta al cliente. Adicionalmente, la satisfacción al cliente se debe analizar la dimensión de las necesidades, con sus expectativas y sus servicios adicionales y la cortesía, estableciendo la importancia y el respeto y amabilidad con el cliente

Las evaluaciones clientelares constantes deben constituirse en una norma empresarial, porque de esta manera se obtiene información persistente y actualizada sobre los clientes, que son quienes determinan el tipo de servicio a prestar. Diversos instrumentos permiten que la empresa se mantenga cerca del cliente, lo importante es planificar, programar y realizar seguimientos constantemente al mercado, que fortalezcan el programa de calidad del servicio. (Hernández, 2014, p.107)

2.5. Estrategias de calidad de servicio

La estrategia de calidad de servicio al cliente se perfiló como uno de los conceptos empresariales más importantes de la década de los 90; definida en función de los objetivos que se pretenden conseguir en rela-

ción a la calidad, las líneas de acción, los recursos y medios a emplear para conseguir esos objetivos. No puede haber contradicción entre la política de calidad y la estrategia de calidad. Ambas deben estar correctamente estructuradas.

Sin embargo, las transformaciones sociales, económicas, demográficas, sociográficas, tecnológicas, han definido nuevos contextos de aplicación y de análisis estratégico. Actualmente, este tipo de estrategias se enfocan al cliente para lograr su sobre-satisfacción, es decir, que ya no basta con la satisfacción del cliente, debido a la alta competencia del mercado, sino que debe prevalecer una tendencia prospectiva de la complacencia del cliente orientado en las necesidades latentes, o sea que debe proporcionar algo que el cliente no esperaba y que le moviliza.

De manera que, las empresas de servicio deben orientarse a seguir al cliente quien es el punto de partida de una estrategia de servicio y el elemento clave en los momentos de verdad. Sin embargo, son muchos los retos que deben enfrentar para alinear sus procesos, su tecnología y su gente con la estrategia diseñados para competir (Palacios y otros, 2016, p. 162).

La estrategia de calidad se materializa en planes de calidad, y estos en programas de calidad que contendrán los objetivos concretos a conseguir, fechas exactas, actividades, recursos, responsabilidades.

Son varias las estrategias parciales que componen la estrategia general de calidad adoptada por las empresas de servicios:

- Al orientarse a la satisfacción del cliente, la calidad del producto y/o servicio ocupa el primer puesto.
- Se considera al trabajador como un colaborador y se invierte tiempo y dinero en su formación. La empresa busca fomentar el cambio cultural.
- Se asocia con los proveedores para alcanzar altos niveles de calidad y productos cada vez más innovadores.
- Se hace hincapié en los procesos y procedimientos que ponen en marcha toda la maquinaria productiva.

- Creer en la posibilidad y necesidad de la mejora continua, gracias a la suma de muchas mejoras pequeñas y a una gran mejora tecnológica.
- Dotar a la empresa de medios y organización necesarios.
- Búsqueda constante de nuevos productos con elevados niveles de calidad y fiabilidad.
- La promoción interna de la necesidad, significado y contenidos de la calidad, entre el grupo humano de la empresa, y potenciar el trabajo en equipo.
- Lograr los mejores resultados en la aplicación de las medidas de calidad depende de la participación total del grupo. Y, en el reconocimiento del valor del personal se tiende su implicación.
- Favorecer las relaciones interdepartamentales en la producción diaria.
- Es responsabilidad y compromiso exclusivo de la dirección de la empresa, establecer y mantener estrategias de calidad y asegurar su cumplimiento.

2.5.1. Etapas de la Estrategia:

Para definir la gran estrategia se viabiliza el proceso administrativo de la formulación, implementación y evaluación.

Formulación de la Estrategia: Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las que se seguirán.

Implementación de la Estrategia: La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas.

Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia. El

reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización.

Evaluación de la Estrategia: Es el medio para conocer cuándo no está funcionando bien determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente.

Las 3 actividades para evaluar las estrategias son:

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
- Medición de desempeño.
- Aplicación de acciones correctivas.

2.6. Factores clave de éxito

Kotler (2007) afirma que, comúnmente en los formatos de plan de negocios aparece la expresión “factores claves de éxito” como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo. Más allá de inversionistas y planes de negocios, es importante que el emprendedor conozca con certeza cuáles son estos factores que hacen único su proyecto, porque si no los identifica no puede saber cómo va a competir en el mercado, ni por qué los clientes preferirán sus productos o servicios.

Por ello, para reconocer los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador, pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

Por consiguiente, otra herramienta que sirve para determinar estos factores clave es el análisis de las cinco fuerzas, incorporación de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los

clientes y de los proveedores y, finalmente, la rivalidad entre los competidores existentes; con él se puede ver más allá de la misma empresa y se detectarán cuáles son los elementos críticos para competir en el mercado.

En este sentido, al buscar internamente aspectos claves, lo que se busca es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente, mientras que al hacer el análisis externo se busca identificar factores que afecten al negocio de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto. De esta manera la organización cuenta con mecanismos eficientes para lograr captar la atención al cliente y prestarle una respuesta oportuna a sus necesidades y problemas para llegar a establecer un servicio de calidad y lograr la satisfacción del cliente.

Por ello, cuando se emprende el análisis interno (Kotler, 2007), se deben considerar todos los aspectos manejados por la organización: recursos humanos, físicos, financieros, técnicos y tecnológicos, riesgos, etc. Las preguntas que se deben responder son del tipo:

- ¿Qué aspectos me diferencian de la competencia?
- ¿En qué la supero?
- ¿En cuáles estamos igualados?
- ¿En cuáles me supera?

De esta manera, la deducción sobre los factores de éxito y de debilidades es crucial para el planeamiento y su materialización en objetivos, que llevan a categorizar los siguientes factores clave de éxito (Ortiz, 2005).

2.6.1. Innovación

Al estudiar este parámetro es procedente anotar que los esfuerzos desplegados por las organizaciones para alcanzar sitios dominantes en el campo de la innovación, como la variable contundente del posicionamiento mercantil, deben expresarse en la constante mejoría de los resultados financieros.

Continúa exponiendo Ortiz (2005) que las empresas también innovan cuando modifican los sistemas de empaque o envase, incursionan en el ambiente de los negocios virtuales, recurren a nuevas formas de comercialización, cambian los esquemas convencionales de atención al público, optan por la medida como mecanismo para asegurar la oportunidad del abastecimiento, rediseñan procesos productivos, mejoran los medios de comunicación internos, depuran los mecanismos de información al cliente o integran sus sistemas de información con los administrados por los proveedores y compradores, a fin de facilitar las transacciones de bienes y servicios. Quien no innova y se dedica a emular, tendrá que soportar ocupar posiciones secundarias en el mercado.

Es obvio que quienes no aceptan tal corriente tendrán que ahogarse en las oscuras aguas de la obsolescencia técnica y funcional por el hecho de intervenir en escenarios competitivos donde otros actores concurren ofreciendo bienes dotados con calidades superiores y precios más atractivos. Ortiz (2005) manifiesta que la actualización tecnológica, como fuerza impulsora de la competitividad, cubre las realizaciones en cuanto a la sistematización de las operaciones industriales, administrativas, logísticas y comerciales.

De ahí surgen proyectos que apoyan la eliminación de los trámites referentes a la formulación de pedidos, al diligenciamiento de facturas y a la expedición de cheques, como propósitos que demandan la conexión de las bases de datos inmersas en la cadena de valor donde participan los proveedores, la empresa y los canales de distribución. Kotler (2007) señala que los esquemas como la Intranet son cruciales para mejorar el desempeño organizacional, reducir el consumo de papel y agilizar procedimientos internos, como aspectos que propician la reducción de gastos que pueden aprovecharse para competir con precios.

Ortiz (2005) señala también que la innovación no solo abarca los aspectos concernientes a la diferenciación en las características físicas de los productos, al diseño de nuevas modalidades de intermediación financiera o a la ampliación de la gama de servicios. De esta manera, es

latente la preocupación por desarrollar procesos organizacionales que estimulen la productividad, la reducción del consumo de energéticos, la disminución del reciclaje o el mejoramiento de las calidades.

2.6.2. Soporte técnico

En los sectores económicos dedicados a la producción, comercialización y montaje de bienes de capital, el soporte técnico complementa las ventajas comparativas relacionadas con los precios, la vida económica útil, la productividad, el consumo de energía, las exigencias de talento humano y el espacio físico requerido para su emplazamiento, como asuntos considerados en la negociación de tecnologías (Ortiz, 2005).

Según el autor, este soporte cubre aspectos como la intensidad del mantenimiento, la orientación sobre el uso de maquinarias y equipos, la garantía en el suministro de repuestos y la rapidez en la respuesta a los usuarios de los procesos, cuando estos muestran fallas de funcionamiento. Naturalmente, el soporte técnico abarca la idoneidad de las personas encargadas del montaje e instalación de equipos y tecnología que sirva de soporte a los servicios bancarios.

2.6.3. Imagen corporativa

De acuerdo a lo planteado por Armstrong (2000), la imagen positiva de una organización, en especial del sector bancario, está cimentada ante los inversionistas, los proveedores de bienes y servicios, las agencias gubernamentales y el sistema financiero, como un factor clave de éxito, porque simboliza la llave que abre las compuertas del endeudamiento, de la capitalización, del abastecimiento sustentado en pautas favorables de plazos y descuentos y de la adjudicación de contratos particulares a las licitaciones del Gobierno.

Si dicha imagen, además, se ha consolidado mediante la perseverante expansión de operaciones, el movimiento frecuente de acciones en el mercado, la emisión periódica de los productos, la mayor cober-

tura geográfica, la apertura de sucursales, la diversificación de bienes o servicios, la comercialización en mercados externos, la sustitución de importaciones, la generación de divisas y la creación de empleo, queda el testimonio del progreso empresarial y suelen ser materia de forzosa consulta para el cliente al elegir las instituciones bancarias que cuenten con la calidad de servicios necesarias para satisfacer sus necesidades, requerimientos y expectativas.

Por motivos obvios, Ortiz (2005), indica que cuando las empresas muestran resultados de creación de valor evaluados positivamente por los inversionistas, tal circunstancia ejercerá efectos favorables sobre los propósitos de atender las necesidades de servicios de sus clientes. De esta manera las organizaciones tienen la necesidad de contar con índices de utilización de los recursos monetarios, materiales y físicos colocados en poder de la dirección; estos repercuten sobre los resultados analizados por los inversionistas, los intermediarios financieros y los sistemas de abastecimiento para ratificar la confianza en las empresas con quienes se gesta el intercambio. Es obvio que ellos condicionarán esta decisión al estudio de los recursos disponibles y por la aplicación de los fondos monetarios.

En este sentido, la conservación del patrimonio o su disolución se atará al conocimiento y la interpretación de indicadores calificados en términos exitosos o negativos, entre los cuales merecen mención especial los siguientes: nivel de explotación y comercialización del potencial productivo, márgenes de utilidad, niveles de rentabilidad del capital social y alcance de la posición de equilibrio.

2.7. Contextualización del sector financiero-institución bancaria

En el ámbito sectorial venezolano es factible la comparación en los sectores bancarios, hotelero, del transporte aéreo, en cuanto a las exigencias clientelares y a la competencia. El pleno alcance de los resultados trazados en torno a los planes de negocio también constituye un factor de éxito indiscutible en la dinámica de la inversión empresarial y de diferenciación competitiva.

La idea de ganar clientes mediante estrategias de servicio, significa hoy en día un reto para muchas organizaciones. El voto final de un cliente constituye un nuevo ensanchamiento de relaciones, un relanzamiento de la productividad de la empresa y reducción de errores. Fred (2013) establece que la calidad en el servicio es un medio escaso que tienen las instituciones financieras para diferenciarse suficientemente en el entorno; mantenerla les puede propiciar finalmente cuantiosos beneficios, además de un efectivo crecimiento en el mercado financiero.

La Banca es una organización con grandes responsabilidades frente a las autoridades del Estado y de la sociedad en su conjunto, satisface la parte importante de la economía, “la moneda”; para hacer frente a sus obligaciones diarias debe mantener un régimen y unas normas que no desvíen el objetivo principal de su naturaleza, brindar un servicio completo y de calidad, satisfacer al cliente.

En los servicios, las finanzas incluyen los préstamos de dinero, las acciones de las empresas de carácter mundial, transnacionales o no, y el flujo de capital que impulsa el intercambio comercial. El sector de los servicios financieros, denominado sector financiero, corresponde a una actividad comercial prestadora de servicios de intermediación relacionados al ámbito de la generación de valor a través del dinero.

Si bien es cierto que todas las Instituciones financieras ofrecen los mismos productos, cuentas corrientes, cuentas de ahorros, certificados, tarjetas de créditos, entre otros, lo que las diferencian una de la otra es la calidad de servicio.

Las estrategias de diferenciación son rápidamente adoptadas por competidores, por lo que deben hallar formas menos convencionales para el desarrollo y mantenimiento de sus ventajas competitivas, enfatizando en lo intangible del servicio que agregan valor.

Es así como a estas instituciones se les sugiere optar por satisfacer al cliente mediante estrategias de calidad para cautivarlas y posicionarse en el mercado con factores claves de éxito.

En tal sentido, se desarrolló la presente investigación, y a continuación se mostrarán los resultados obtenidos en las mediciones realizadas, en un aspecto relacionado con las estrategias clientelares de calidad de servicio y los factores de éxitos.

3. MÉTODO UTILIZADO

La investigación fue un estudio descriptivo correlacional, cuyo objetivo específico aquí discutido; se enfocó en identificar las estrategias clientelares de calidad de servicio y los factores claves del éxito de una institución bancaria.

Sabino (2007) señala que la investigación correlacional se dirige a determinar posibles relaciones entre dos o más variables. Del mismo modo, Arias (2006, p.25) plantea que las investigaciones correlacionales tienen como propósito describir “las características, propiedades y conductas de las variables objeto de estudio para de esta manera determinar la relación existente entre ambas”. De tal forma, que la presente investigación pretende generar conocimientos partiendo de la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, derivando los factores claves, que son el centro de esta disertación.

3.1. El diseño de campo fue de modalidad descriptiva

La selección de las unidades informantes estuvieron conformadas por los clientes de dicha institución, aplicándose un muestreo intencional, estimado sobre el 50 % del promedio de los clientes que asistían diariamente a una sucursal de la entidad bancaria; se establecieron como unidades informantes a 150 sujetos.

Se diseñó un instrumento de recolección de datos dirigido a evaluar la opinión de los clientes de la institución bancaria, denominado “Encuesta de Evaluación de la Calidad y Satisfacción del Cliente” que permitió conocer cómo percibe el cliente el servicio que se le está ofreciendo, determinar sus necesidades, satisfacciones o insatisfacciones. Este instrumento cons-

tó de 12 ítems, con escala de medición tipo Likert de 4 alternativas, cada una con valores de 01 para nunca, 02 para casi nunca, 03 casi siempre y 04 siempre. Para determinar la confiabilidad del cuestionario se utilizó el método Coeficiente Alfa de Cronbach.

4. RESULTADOS, DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

En la investigación general sobre una institución financiera bancaria en Venezuela que fue realizada en el 2015 sobre la calidad de servicio y satisfacción de los clientes, se dio respuesta a varios objetivos definidos, de los cuales se mostrarán a continuación los resultados relacionados específicamente con las dimensiones, indicadores e ítems de la variable Satisfacción clientelar y el indicador Factores clave. El análisis de los resultados se efectuó con la ayuda del programa estadístico SPSS 10.

Tabla única. Variable: Satisfacción al cliente
Dimensión: Factores claves del éxito

INDICADORES	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		CASI NUNCA		NUNCA		MEDIA ARITMÉTICA	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%		
Innovación	29	17,9 %	63	38,3 %	64	38,7 %	10	5,2 %	2,69	APROPIADA
Soporte técnico	28	17,2 %	59	35,6 %	72	43,8 %	7	3,4 %	2,67	APROPIADA
Imagen corporativa	48	29,3 %	68	41,2 %	39	23,6 %	11	5,9 %	2,94	APROPIADA
PROMEDIO	21,45 %		38,35 %		35,36 %		4,84 %		2,76	APROPIADA

Fuente: Elaboración propia (2015)

En la Tabla se observan los resultados correspondientes a los factores claves del éxito para la Satisfacción al cliente de la institución bancaria, los cuales muestran que, de acuerdo al criterio de clientes consultados, la dimensión logró computar una media aritmética de 2,76, la cual, según el baremo de interpretación la ubica en la categoría de apropiada.

De esta forma los resultados muestran que la institución bancaria en

estudio, cuenta con fortalezas en el manejo de los factores claves del éxito que le permiten alcanzar la satisfacción a sus clientes mediante el diseño e implementación de políticas, estrategias y actividades orientadas a que el cliente obtenga en el momento y lugar adecuado, los productos y/o servicios apropiados que está requiriendo de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

De esta forma, se evidencia que la institución financiera en estudio, para reconocer sus factores claves de éxito en aras de alcanzar la satisfacción de sus clientes, realiza análisis para conocer cuáles son los procesos o características que distinguen sus productos y servicios y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva en el mercado.

En este sentido, al buscar internamente aspectos claves, lo que se busca es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente, mientras que al hacer el análisis externo se busca identificar factores que afecten al negocio de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto. De esta manera la organización cuenta con mecanismos eficientes para lograr captar la atención al cliente y prestarle una respuesta oportuna a sus necesidades y problemas, para llegar a establecer un servicio de calidad y lograr la satisfacción del cliente.

Los hallazgos descritos coinciden con lo planteado por Kotler (2007) cuando afirma que comúnmente en los formatos de plan de negocios aparece la expresión “factores clave de éxito” como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo. Más allá de inversionistas y planes de negocios, es importante que la institución conozca con certeza cuáles son estos factores que hacen único su negocio, porque si no los identifica no puede saber cómo va a competir en el mercado, ni por qué los clientes preferirán sus productos o servicios.

En referencia al comportamiento de los indicadores, en primer lugar, se aprecia que el indicador Innovación, en función de las respuestas su-

ministradas por los clientes consultados, obtuvo una media aritmética de 2,69, la cual se ubica en la categoría apropiada, según el baremo de interpretación.

De esta forma se puede inferir que la institución bancaria, realiza esfuerzos para desarrollar los negocios virtuales de vanguardia, en donde los clientes, a través de distintos medios electrónicos y de telecomunicaciones como los telecajeros, servicios telefónicos, y el manejo masivo de la Internet, ya sea desde computadores personales o laptop, como de las plataformas para tablas o teléfonos celulares inteligentes, pueden realizar prácticamente la totalidad de las diligencias relacionadas con sus productos de manera remota, sin las limitaciones que las distancias geográficas, las condiciones climáticas, los horarios laborales, los problemas de congestionamiento del transporte, la inseguridad que se vive en la sociedad actual, ni cualquier otro aspecto pueda interferir o crear molestias a sus clientes para poder contar con un servicio eficiente, fidedigno y seguro que satisfaga sus necesidades en cuanto a disponer de un servicio de calidad.

De esta manera se confirma que la institución bancaria en estudio ha cambiado los esquemas convencionales de atención al público, y han optado por utilizar tecnología de punta para mantenerse a la vanguardia de la banca electrónica, no solo limitándose a la adquisición de nueva tecnología, sino rediseñando sus procesos productivos, mejorando los medios de comunicación internos, depurando los mecanismos de información al cliente e integrando sus sistemas de información, a fin de facilitar las transacciones de sus productos y servicios a sus clientes.

Los resultados encontrados guardan relación con los planteamientos de Ortiz (2005), cuando señala que la innovación no solo abarca los aspectos concernientes a la diferenciación en las características físicas de los productos, al diseño de nuevas modalidades de intermediación financiera o a la ampliación de la gama de servicios. De esta manera, es latente la preocupación por desarrollar procesos organizacionales que estimulen la productividad, la reducción del consumo de energéticos, la disminución del reciclaje o el mejoramiento de las calidades

Así mismo Ortiz (2005) manifiesta que la actualización tecnológica, como fuerza impulsora de la competitividad, cubre las realizaciones en cuanto a la sistematización de las operaciones industriales, administrativas, logísticas y comerciales. De ahí, surgen proyectos que apoyan la eliminación de los trámites referentes a la formulación de pedidos, al diligenciamiento de facturas y a la expedición de cheques, como propósitos que demandan la conexión de las bases de datos inmersas en la cadena de valor donde participan los proveedores, la empresa y los canales de distribución.

Con respecto al indicador Soporte técnico, en la Tabla se aprecia que de acuerdo a los clientes y empleados consultados, el indicador computó una media aritmética de 2,67, la cual se ubica en la categoría apropiada según el baremo de interpretación, evidenciándose que existen fortalezas del indicador en la institución bancaria en estudio.

Los resultados encontrados permiten inferir que dicho banco, complementa su filosofía de innovación, con la implementación de procesos de apoyo y mantenimiento, que permitan brindar orientación tanto para los empleados como para los clientes sobre el uso de los sistemas y equipos, ofrecer rapidez en la respuesta a los usuarios sobre los distintos problemas o dudas que se le puedan presentar en un momento determinado con relación a la actividad de la institución y los productos y servicios que se le presta, y solucionar las fallas de funcionamiento de los equipos o servicios con la mayor rapidez y efectividad posible, en función de alcanzar la menor molestia y generar el más alto nivel de satisfacción en los clientes.

En este sentido, se infiere que la institución bancaria cuenta con un personal calificado para encargarse del montaje e instalación de equipos y tecnología que sirva de soporte a los servicios bancarios, así como para prestar ayuda tanto a los clientes internos como externos en la solución de cualquier problema que se pueda presentar en cuanto al uso de esta tecnología.

Los resultados descritos anteriormente, se encuentran alineados con el criterio de Ortiz (2005), cuando expone que en los sectores económicos dedicados a la producción, comercialización y montaje de bienes de capital, el soporte técnico complementa las ventajas comparativas relacionadas con los precios, la vida económica útil, la productividad, el consumo de energía, las exigencias de talento humano y el espacio físico requerido para su emplazamiento, como asuntos considerados en la negociación de tecnologías.

En correspondencia con el indicador Imagen corporativa, la Tabla muestra que, de acuerdo al criterio de los clientes consultados, se logró alcanzar una media aritmética de 2,94, lo cual ubica al indicador en la categoría apropiada, evidenciando de esta manera que los clientes evalúan positivamente la institución en estudio, específicamente en referencia a la calidad de sus servicios y la satisfacción de sus necesidades, requerimientos y expectativas.

En este sentido, este banco explota apropiadamente sus factores clave de éxito, los cuales son refrendados por las capacidades desarrolladas en su devenir histórico como un factor clave de éxito, lo cual simboliza la llave que abre las compuertas hacia un continuo posicionamiento en el mercado, mediante la captación de nuevos clientes y el afianzamiento de su lealtad.

La calidad es una herramienta gerencial que determina una cultura empresarial donde los procesos, los productos, servicios, el talento humano, la gerencia, deben comulgar con principios de eficiencia, eficacia, efectividad, y permanente actualización del mercado y de sus necesidades.

La definición y ejecución de estrategias clientelares desde una perspectiva psicográfica, se relaciona con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, para escoger la que más beneficios o atractivos le ofrece. Para determinar ese valor de preferencia, diversos elementos intervienen, como el

producto y/o servicio, condiciones de venta, y definitivamente, la evaluación de las necesidades implícitas o explícitas del cliente.

Al mismo tiempo, esa estrategia –para ser definida por la empresa– requiere de la consideración permanente del mercado, sus tendencias, expectativas y la innovación de productos y servicios. De su plan y aplicación de estrategias, surgen los factores de éxitos que le confieren su valor diferenciador.

Las instituciones financieras construyen calidad del servicio centrados en estrategias clientelares que en el mediano y largo plazo le proporcione beneficios para sobrevivir en un mercado tan competitivo, e incluso, ser el líder en su sector.

Este banco en estudio, demostró que cuenta con estrategias clientelares acordes que le han permitido constituir y explotar acertadamente sus factores clave de éxito. De esta manera, la institución ha logrado su consolidación mediante la perseverante expansión de operaciones, el movimiento frecuente de acciones en el mercado, la emisión y actualización frecuente de sus productos y servicios, uso intensivo de la Internet, el establecimiento de negocios virtuales de vanguardia a través de distintos medios electrónicos y de telecomunicaciones, mayor cobertura geográfica, diversificación de bienes o servicios, comercialización en mercados externos, lo cual confirma su progreso y posicionamiento dentro del sector bancario, y que dispone de los atractivos a tomar en cuenta por parte del cliente, para elegir la institución bancaria con preferencia y satisfacer sus necesidades financieras.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. (5^o. ed.) Caracas, Venezuela: Episteme.
- Armstrong, G. (2000). *La organización de la producción y de la administración de empresa*. Prentice-Hall. Hispanoamericana, S. A.
- Cronin, J. Jr. & Taylor, S. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconci-

- ling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Fred, D. (2013). *Administración estratégica*. Editorial Always Learning. 14ª edición. p.400.
- Garvin, D. (1984). "La calidad en la línea de producción". *Harvard Deusto Business Review*, 18, 77-92.
- González, A. (2015). *Estrategias de calidad y satisfacción al cliente en la banca universal*. Tesis de grado sustentada y aprobada. Maestría de Gerencia Financiera UNERMB. Tutora: Judith Hernández.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Hernández, J. (2014). Evaluación clientelar y calidad de servicio. Lineamientos para un plan de entrenamiento. *Revista Formación Gerencial*, 13(1), ISSN 1690-074X. 88-110.
- Hernández, J., Chumaceiro, A. & Atencio, E. (2009). Calidad de servicio y recurso humano: Caso estudio tienda por departamentos. *Revista Venezolana de Gerencia*, ISSN 1315-9984. Venezuela.
- Juran, J. (1995). "Por qué fracasan las iniciativas de la calidad". *Harvard Deusto Business Review*, 63, 58-62.
- Juran, J. & Gryna, C. (1999). *On Planning for Quality*. USA: Collier, McMillan.
- Kotler, P. (2007). *Dirección de mercadotecnia*. Octava Edición. México: Editorial Prentice-Hall.
- Larrea, P. (1991). *Calidad del servicio*. Del marketing a la estrategia. Madrid: Díaz de Santos.
- Maqueda, J. & Llaguno, I. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Ortiz, A. (2005). *Gerencia financiera*. Un enfoque estratégico. México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Palacio, A., Ruz, A., Villa, L. & Salazar, E. (2016). Calidad de servicios para optimizar la atención del centro de diagnóstico cardiovascular del magdalena. *Revista Desarrollo General*, 161-185.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A Conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, (49).
- Pestana, L. y García, B. (2003). Gestión estratégica en la alcaldía del municipio Carirubana. Caso de estudio: La zona libre de inversión turística y comercial de la península de Paraguaná. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 7(1), 10-31.
- Porter, L. (2004). "La planeación de la autoridad. La planeación de la libertad. Inconsistencias e incompatibilidades del programa integral de fortalecimiento institucional (PIFI)". *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(22), 585-615. Disponible en <http://www.comie.org.mx/rmie/num22/01Porter-22.pdf>.
- Sabino, C. (2007). *El Proceso de investigación*. Editorial Panapo de Venezuela, Caracas. p.151.
- Salazar, C., Clemenza, C. & Salazar, O. (2009). Calidad de Servicio en la gestión organizacional de las maestrías en Gerencia de la Región Zuliana. *Revista Formación Gerencial*, 8(1), 33-50.
- Steenkamp, J. (1990). Conceptual model of the quality perception process. *Journal of Business Research*, 21, 309-333
- Vargas, M. & Aldana, L. (2007). *Calidad y Servicio*. Conceptos y herramientas. Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana. Ediciones ECOE.

Como citar este artículo:

Hernández-García de Velazco, J., González-Villasmil, A. & Chumaceiro-Hernández, A. (2017). Estrategias clientelares de calidad de servicio y factores clave de éxitos Sector financiero-bancario; *Marketing y Competitividad en las Organizaciones*. Enfoques y Perspectivas. Barranquilla-Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar. 297-325.