



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIAL

**TÍTULO: DESIGN THINKING: UNA HERRAMIENTA PARA RESOLVER
PROBLEMAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL SECTOR FINANCIERO
GUAYAQUILEÑO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE
INGENIERO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

NOMBRE DE ESTUDIANTE:

JAIME JOSÉ BAQUERIZO CORONEL

NOMBRE DEL TUTOR: GUILLERMO AVELLÁN SOLINES, MSc.

SAMBORONDÓN, ABRIL, 2018

RESUMEN

Actualmente, tiene una gran acogida y demanda diversos modelos de gestión del conocimiento, dado que el mundo globalizado se encuentra en una economía del conocimiento que es aplicado en el mundo empresarial para la adecuada administración organizacional y del capital humano, con el objetivo de mejorar sus productos y servicios. En los últimos tres años, se ha desarrollado una motivación importante para atender y brindar de mejor manera una atención personalizada al cliente. A pesar de la profundidad de dichos cambios, no hay referencia de que alguno de estos haya sido pensado ni aplicado en el ámbito financiero en el Ecuador. El presente trabajo realiza la investigación respecto a uno de esos modelos de gestión del conocimiento más conocidos y aplicados como es: El Design Thinking como una solución. Este modelo se presenta como una propuesta aplicable a cualquier organización o institución financiera del Ecuador, en donde se propone no sólo un medio para un problema inmediato, sino que se convierte en un proceso estructural con posibilidades de ser implementado fácilmente, lo que permitirá gestionar la presente propuesta de solución ante las necesidades de una compañía en particular.

Palabras claves: Design thinking, sector financiero, Ecuador, servicios financieros, servicio al cliente.

ABSTRACT

Nowadays different models of knowledge management are highly demanded, given that the globalized world is based on a knowledge economy that is applied in the business world for adequate organizational management and human capital, with the aim of improving its products and services. In the last three years, there has been a strong motivation to provide better customized customer service. Despite the depth of these changes, there is no reference of being applied in the financial field in Ecuador. The present paper completes a research about one of those models of knowledge management known as The Design Thinking. This model is introduced as a methodology which is applicable to any Ecuadorian financial institution, becoming a solution to an immediate problem. Additionally, the Design Thinking has become a structural process with the possibility of being easily implemented in companies, allowing firms to solve and satisfy their particular needs.

Keywords: Design thinking, financial sector, Ecuador, financial service, customer service.

INTRODUCCIÓN

La banca nacional se encuentra en una etapa económica denominada de expansión eficiente donde los créditos y depósitos están creciendo de forma paulatina. En el año 2017, ha existido una leve recuperación en el sistema bancario y financiero del Ecuador en comparación con el año 2016, donde se observó una disminución del volumen de crédito mientras que los depósitos estaban creciendo. Pero dicho crecimiento genera optimismo entre las instituciones financieras del Ecuador y han apostado por el diseño y desarrollo de estrategias de mejora del servicio al cliente (Corporación Financiera Nacional, 2017).

Ecuador cuenta con más de 1.000 instituciones financieras incluyendo mutualistas, cooperativas de ahorro y crédito, cajas y otras organizaciones que funcionan dentro de su sistema financiero. Entre los principales bancos del Ecuador se encuentran las siguientes instituciones que son reconocidas a nivel nacional e internacional:

- Banco Pichincha
- Banco Pacífico
- Banco Guayaquil
- Banco Internacional
- Banco Bolivariano
- City Bank
- Banco de Machala
- Produbanco
- Banco del Austro
- Banco Solidario
- Banco General
- Rumiñahui
- Banco de Loja (Diario "El Universo", 2015)

La mayoría de bancos privados e instituciones financieras del país tienen buenas calificaciones, entre A y B; éstos se surgen a partir de la rendición de un examen cada trimestre. Dependiendo de qué tan bien hayan hecho su tarea reciben una calificación, que va desde la 'A' hasta la 'E' (Diario "El Comercio", 2014).

Así se tiene que los depósitos a diciembre del año 2016, alcanzaron su valor histórico más alto con aproximadamente USD 35.500 millones a una tasa de crecimiento del 20% aproximadamente frente a los depósitos del año 2015. La cartera total de créditos fue de aproximadamente USD 26.700 millones con un incremento del 8% aproximadamente. Esto generó una liquidez de USD 8.900 millones, la más grande entre depósitos y créditos de los últimos 10 años y representa el 25% del total de los depósitos totales del sistema (Revista Ekos, 2017).

A partir de lo anterior, y estableciendo que el sistema financiero es uno de los principales sectores de la economía ecuatoriana, tratar sobre la calidad del servicio al cliente en el sector bancario del Guayas y específicamente en la ciudad de Guayaquil resulta sumamente importante. De manera especial, las instituciones bancarias que se encuentran localizadas en la urbe guayaquileña que prestan sus servicios, entre las que se destacan banco privados como: Banco Guayaquil, Banco Pichincha, Banco Internacional, Banco Machala, City Bank, Banco Bolivariano, Produbanco y Banco del Pacífico. También bancos públicos como BIESS y CFN.

La banca es una organización con grandes responsabilidades frente a las autoridades del estado y de la sociedad en su conjunto, tal como se ha expuesto al inicio de esta sección, pero 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 de calidad y satisfacer al cliente (Castro & Contreras, 2015).

La calidad en el servicio es uno de los requisitos de los clientes actuales, por eso los bancos deben conocer que dichos aspectos tienen una influencia positiva en los procesos internos; así se tiene que para el desarrollo de sus actividades, es necesario que se implementen los procesos, para que al momento de aplicarlos tengan un efecto cascada y por ende en el sistema bancario, siendo el único beneficiario: los usuarios y clientes del sistema financiero ecuatoriano (Castro & Contreras, 2015).

Entre los principales problemas que se identifican dentro del servicio al cliente para la oferta de los diversos productos y servicios financieros se encuentran: trámites documentales engorrosos, retrasos en la atención de quejas, demora en atención para trámites, poca comunicación e información sobre el estado de los trámites efectuados, demora para la realización de transacciones o servicios habituales como transferencias o pagos de servicios, y agencias escasas, distantes y muy llenas. Todo esto genera cuellos de botellas, retrasos y mucho malestar a los clientes y usuarios del sistema financiero ecuatoriano.

Los problemas antes citados, tienen como causas principales la saturación de los diversos procesos en fechas y horas puntuales, así como la exigencia en cuanto a seguridad que deben de tener para la realización de trámites o transacciones rutinarias que pueden perjudicar a la institución si no son llevadas de forma adecuada. En este sentido, la seguridad es una de las mayores causas que

genera muchos retrasos y demoras en cuanto a lo administrativo y en la atención del servicio al cliente generando mucho malestar en los usuarios.

Durante mucho tiempo, los bancos han buscado de diversas formas mejorar los servicios de atención a sus clientes tanto para retener como para atraer a nuevos usuarios, de tal forma que no sólo en Ecuador sino a nivel mundial, las instituciones financieras públicas y privadas desean brindar mejores productos y servicios. Para ello, han considerado el uso de las tecnologías disponible en cada época; más ahora se dispone de un sinnúmero de equipos y dispositivos que han permitido optimizar y mejora proceso, así como metodologías y herramientas que proporcionan soluciones a los problemas antes citados.

La presente investigación se enfocará en estudiar uno de los sistemas de gestión de conocimiento y sistemas de comunicación, debido a los recientes avances tecnológicos en las áreas anteriormente mencionadas. El sistema financiero guayaquileño requiere mejorar en el uso de herramientas comunicativas con el cliente, consumidores o usuarios. Así, el presente trabajo permitiría mostrar cómo se puede adaptar dicha metodología a las necesidades cualquier institución financiera domiciliada en el cantón Guayaquil.

También le brindará la oportunidad de profundizar en los conocimientos teóricos sobre dicha metodología para su operación de manera continua en búsqueda del mejoramiento en el servicio al cliente, lo cual le brindará un mayor dinamismo a los diferentes procesos internos.

Finalmente, la investigación cuenta con cuatro secciones: revisión literaria, metodología, resultados, conclusiones y recomendaciones. En la revisión literaria se realiza un resumen de la bibliografía sobre lo que es la metodología Design

Thinking, su importancia y las fases que le componen. En la Metodología se hace uso y aplicación de los diferentes métodos y herramientas de análisis de datos. Finalmente, se formularán las conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados obtenidos.

REVISIÓN LITERARIA

Dentro del marco de referencia propuesto para esta investigación, se pretende establecer la metodología Design Thinking que permite implementar Sistemas de Gestión del Conocimiento en una empresa, los cuales se han definido en muchos tratados y estudios que anteceden; ejercicio que a su vez va a servir como herramienta para identificar, consolidar y dar valor a la generación del conocimiento en la atención del cliente del sistema financiero, que es la propuesta del presente artículo científico (Gonzalez-Bañales, 2018).

El pensamiento del diseño (Design Thinking) es una metodología que permite analizar problemas complejos y resolverlos de forma colectiva, desarrollando proyectos desde una triple perspectiva: viable, factible y deseable. Lo anterior genera un triple impacto positivo tanto en la empresa como para el cliente, consumidor o usuario (González & Guzman, 2017).

Para ello, la metodología Design Thinking inicia los proyectos desde un enfoque centrado en las personas siendo el motor de reflexión, de pensamiento y de diseño, a partir de tres componentes: “Qué”, “Cómo” y “Por qué” (Isaza, 2016). Estos tres componentes son herramientas que tienen la finalidad de ayudar a la observación directa y reflexión profunda. Estas preguntas ayudan a conectar las observaciones concretas de una situación en particular a emociones más abstractas y a otras motivaciones que están en juego en esa situación, tanto para

synthesize, as to direct the team towards the search for future needs (Córdova, 2015).

The Design Thinking model is flexible for adaptation following the steps of innovation proposed in design and which are described hereinafter: Figure #1 explains the steps in the application of Design Thinking, starting from an important aspect such as empathy and ending with an evaluation of the process object of the model (Innodriven, 2018).



Figura 1: Organización Design Thinking.

Fuente: Tomado de González y Guzman (2017). Innovación Tecnológica: Diseño y desarrollo de un propuesta de un sistema de información para optimizar el proceso de comunicaciones del colegio “El Minuto de Dios” con sus clientes.

Before proceeding with the description of each one of the steps of this model, it must be clear that it is necessary to orient the innovation towards a concrete objective. It is also necessary that the process flow be permitted and not interrupted with anticipated solutions (López, 2018). This is one of the most complicated tasks because everyone in the team wants to expose and have their ideas considered, rushing the solution. As it is:

1. Empatizar: In this first phase, the process is observed, including the user or client (internal or external) and empathizing with them, so the key of this phase is field work. One must go where the client passes, both physically and emotionally. There are various tools that can help in

esta fase como puede ser el mapa de empatía, entrevistas a profundidad, tendencias de mercado, encuestas, customer journey map, entre otras (Sánchez, 2012).

2. Definir: Se procede a definir de forma concreta, clara y precisa el problema que será el objetivo a solucionar. Para ello, se hace uso de una herramienta llamada Point of View que resume en frases los requerimientos y necesidades del usuario, del cliente o del consumidor y el por qué lo necesita (Sánchez, 2012).

3. Idear: Luego de establecido el objetivo a solucionar, se procede a dejar fluir toda la creatividad del grupo. Es muy importante no dar soluciones o ideas a hasta que se llegue a entender bien la problemática identificada y haber considerado perfectamente los requerimientos y necesidades del usuario, consumidor o cliente. La herramienta para realizar esta fase es el famoso “brainstorming”, que consiste en la aportación del máximo número de ideas por parte del grupo, siendo estas lo más radicales posibles. Una vez realizado este paso, se filtran y eligen mediante consenso las ideas que resuelven de forma eficiente el problema (Sánchez, 2012).

4. Prototipar: Seleccionadas las ideas más eficientes para dar solución al problema, se procede a hacerlas tangibles, es decir, realizar un prototipo de cada una. Lo importante es que este primer prototipo sea lo más sencillo posible y no suponga un coste elevado, ni implique demasiado tiempo en su desarrollo. Para ello, se recomienda utilizar piezas de lego o plastilina, papel, cartón, tijeras, etc. Cuando se realiza un prototipo de un servicio o una App es necesario utilizar

videos que permiten explicar el servicio o App de una forma animada (Sánchez, 2012).

5. Probar: Finalmente, se procede a poner a exponer el prototipo al cliente, consumidor o usuario para comprobar si realmente el problema se resuelve. Es importante crear indicadores para medir el éxito del prototipo. Recibido la retroalimentación del cliente, es cuando se valida y verifica el entendimiento real sobre sus necesidades y requerimientos. A raíz de esto, se procede a decidir si el prototipo necesita modificación o no. Esto hace que sea necesario volver hacia atrás en el proceso cuantas veces sea para corregir aquello que no se ha entendido bien y modificar el prototipo hasta que se adapte a las necesidades reales del cliente (Sánchez, 2012).

La herramienta descrita ha sido poco utilizada en el sistema financiero ecuatoriano, a pesar que brinda grandes beneficios y ventajas a los bancos puesto que permite el diseño, desarrollo e implementación de soluciones efectivas y eficientes que son provistas por los mismos clientes y usuarios a partir de la retroalimentación y las pruebas al prototipo propuesto como solución. Todo esto afina y mejora los procedimientos en búsqueda del cumplimiento de requisitos o satisfacción de necesidades latentes o presentes dentro del servicio al cliente.

En este aspecto, Design Thinking proveerá a muchas instituciones financieras domiciliadas en el cantón Guayaquil, establecer una mayor comunicación con sus clientes y usuarios al escucharles mucho más y tomar esa retroalimentación para el diseño, desarrollo e implementación de diversas soluciones. Y es por ello que se ha considerado como una herramienta poderosa para mejorar el servicio al cliente, donde se pueden dar soluciones a cómo reducir

procesos engorrosos sin perder la seguridad necesaria para realizar operaciones, transacciones y trámites requeridos por los usuarios de las instituciones financieras. Pues, como se explicó previamente, mucho de los cuellos de botella generan mucho malestar entre quienes necesitan una rápida respuesta. También facilitará la mejora sustancial en procesos o actividades rutinarias puesto que muchos clientes asisten a los bancos generalmente para el pago de servicios o requerir servicios específicos como certificados bancarios, cambios de claves y otros de interés, que a pesar de no ser procesos delicados tienen un alto componente burocrático dentro de las entidades del sistema financiero guayaquileño y ecuatoriano.

METODOLOGÍA

El estudio está enfocado a instituciones u organizaciones del sector financiero de la ciudad de Guayaquil. Se consideró el método de analítico-sintético debido a que permite estudiar a las diferentes fases del servicio al cliente. De igual manera, se procedió a utilizar la metodología Design Thinking orientado a mejorar el proceso en mención.

Entre las técnicas de investigación se utilizó dos: la documental y de campo, donde la técnica documental aportó con la teoría de la metodología Design Thinking; mientras que la técnica de campo es aplicada mediante una encuesta de 5 preguntas estructuradas a personas que permitirá la recolección de información con preguntas que permitan crear un Mapa Mental.

Para ello, la población estaba conformada por personas que son usuarios o clientes del sistema financiero ecuatoriano, se consideró en especial a personas naturales para la presente investigación.

Dada la gran cantidad de personas naturales en la ciudad de Guayaquil que son usuario o clientes del sistema financiero ecuatoriano, se procedió a tomar una muestra aleatoria y estadística representativa de 300 personas para la obtención de información. Las preguntas consideradas para el presente estudio, serán descritas brevemente para dar a conocer su importancia y el porqué de su uso dentro de la investigación. Así se tiene que para:

Pregunta #1: Percepción del servicio. - La finalidad de dicha interrogación es establecer la percepción de las personas encuestas que son usuarios del sistema financiero ecuatoriana respecto al servicio de atención al cliente brindado o recibido.

Pregunta #2: Facilidades al Cliente para Acceso a Servicios Específicos. - El objetivo de esta interrogante es la establecer si los usuarios tiene facilidades para acceder a los diversos servicios financieros, algunos muy específicos brindando ahorro de tiempo y rapidez para ellos.

Pregunta #3: Facilidades en la Atención al Cliente. - Esta interrogante tiene como finalidad establecer si los usuarios tienen o cuentan con facilidades al momento de solicitar atención como clientes dentro de cualquier institución financiera.

Pregunta #4: Uso de Medios de Comunicación para Mejorar el Servicio al Cliente.- Tiene como objetivo establecer la percepción de los clientes o usuarios

respecto al uso de medios de comunicación actuales para mejorar el proceso de servicio al cliente que brindan las instituciones financieras.

Pregunta # 5: Requerimientos Importantes de la Propuesta.- Es importante establecer cuáles son los requerimientos que deben de cumplir las propuestas para que sean aceptadas y validadas por los clientes o usuarios que son quienes darán uso una vez que sea implementado.

RESULTADOS

Se aplicó la metodología Design Thinking, basada en una encuesta a consumidores del sector financiero en Guayaquil, para así realizar los instrumentos de recolección de datos que sugieren las etapas de la metodología. A continuación, se explican los resultados de cada una de las preguntas elaboradas a los consumidores:

Pregunta #1: Percepción del servicio

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Buena	121	40,40%
Regular	60	19,85%
Mala	60	19,85%
Excelente	60	19,90%
Total general	300	100,00%

Tabla #1: Pregunta 1, Percepción del servicio

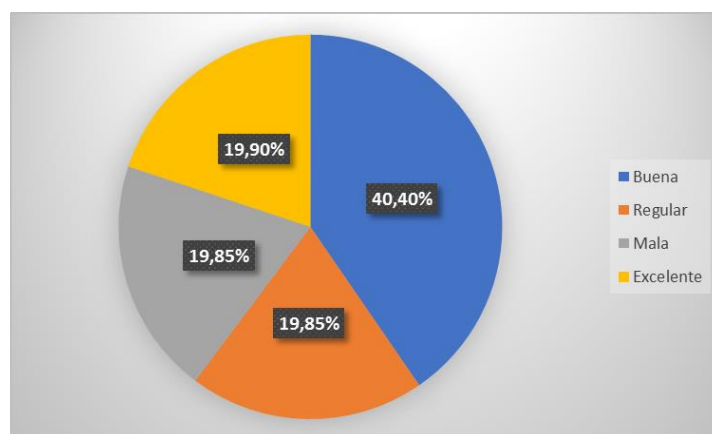


Figura 1. Gráfico resultados de encuesta de investigación de consumidores pregunta 1.

La mayoría de los encuestados tienen la percepción de un servicio “regular” debido a la atención que consideran parcialmente recibida en las distintas agencias o sucursales de las instituciones financieras de las cuales son usuarios. Lo que no cumple con sus expectativas. En la Figura 1 se puede observar que el 40,40% de los encuestados consideran como “buena” a los servicios prestados por los bancos e instituciones financieras y del 19,90% de los encuestados consideran como “excelente” a los servicios prestados por los bancos e instituciones financieras. Ésto permite, al aplicar la herramienta Design Thinking, identificar nuevas oportunidades de mejora en cuanto a implementar más servicios y facilidades para los usuarios y clientes para el cumplimiento de sus requerimientos o satisfacer necesidades latentes.

Pregunta #2: Facilidades al Cliente para Acceso a Servicios Específicos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Desbloqueo de Claves Digitales	121	40,46%
Actualización de Información	90	38,85%
Atención Permanente	62	20,69%
Total general	300	100,00%

Tabla #2: Pregunta 2, Facilidades al cliente para acceso a servicios específicos

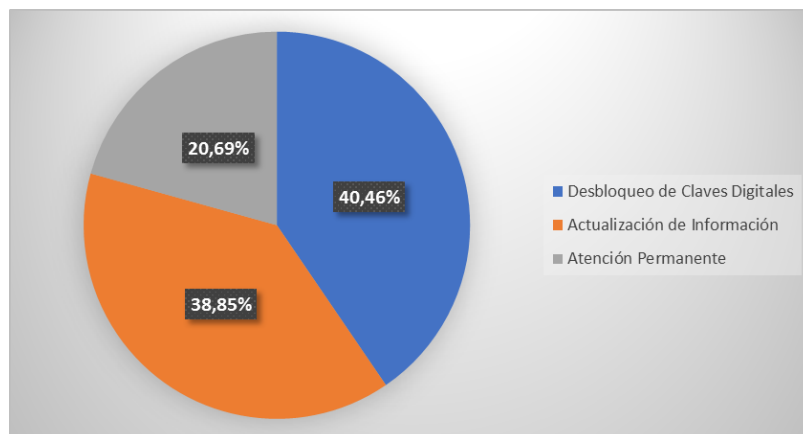


Figura 2. Gráfico resultados de encuesta de investigación de consumidores pregunta 2.

La mayoría de los encuestados consideran que para que exista un servicio de calidad es necesario que exista mayores facilidades en el servicio al cliente y en los servicios que se proveen, especialmente en la facilidad de desbloqueo de claves digitales y actualización de información, así como también atención permanente las 24 horas del día y en días especiales como feriados, quincena, fin de mes, antes y después de un feriado. Es importante mencionar que de 300 personas encuestadas, 121 personas indicaron que solicitan el desbloqueo de claves digitales, siendo éste uno de los servicios específicos de mayores requerimientos y de los cuales consideran se debe de tener facilidades de acceso, pues actualmente el proceso es engorroso y burocrático.

Pregunta #3: Facilidades en la Atención al Cliente

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Obtención de Certificados Bancarios	169	56,30%
Entrega de Claves Maestras	64	21,21%
Manejo de Reclamos en Menor Tiempo	29	9,50%
Manejo de Reclamos Sin Papeleos	39	12,99%
Total general	300	100,00%

Tabla #3: Pregunta 3, Facilidades en la atención al cliente

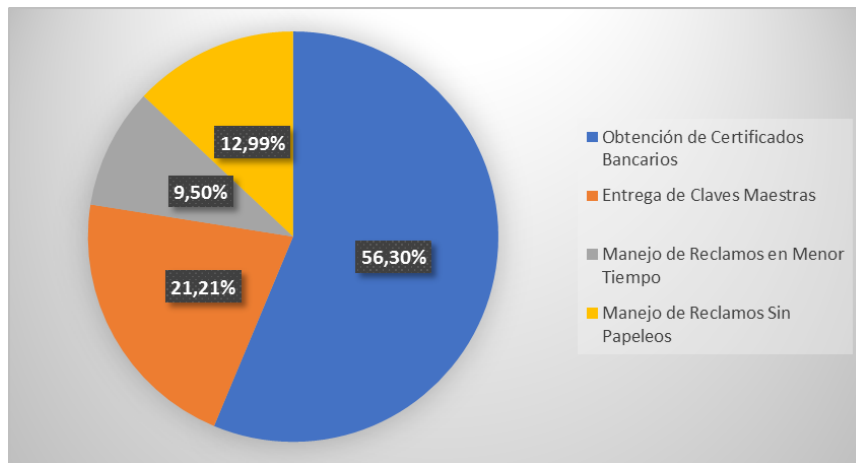


Figura 3. Gráfico resultados de encuesta de investigación de consumidores pregunta 3.

La mayoría de los encuestados consideran que para que exista una atención de calidad es necesario que exista mayores facilidades en el servicio al cliente para el manejo de sus reclamos en el menor tiempo posible y sin mayores papeleos o burocracia, entre ellos destacan la obtención de certificados bancarios y claves maestras para acceso electrónico a cuentas digitales. En este sentido, servicio al cliente es un área de oportunidad para mejorar de acuerdo a lo indicado por los encuestados, en especial, el servicio para la Obtención de Certificados Bancarios (56,30%) debido a que es uno de los requerimientos que más hacen los clientes con frecuencia y bastante utilizado para diversas actividades tanto económicas como personales.

Pregunta #4: Uso de Medios de Comunicación para Mejorar el Servicio al Cliente

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Banca Digital	180	60,00%
Banca Telefónica	75	25,00%
Redes Sociales	24	8,00%
Whatsapp	21	7,00%
Total general	300	100,00%

Tabla #4: Pregunta 4, uso de medios de Comunicación para Mejorar el Servicio al Cliente

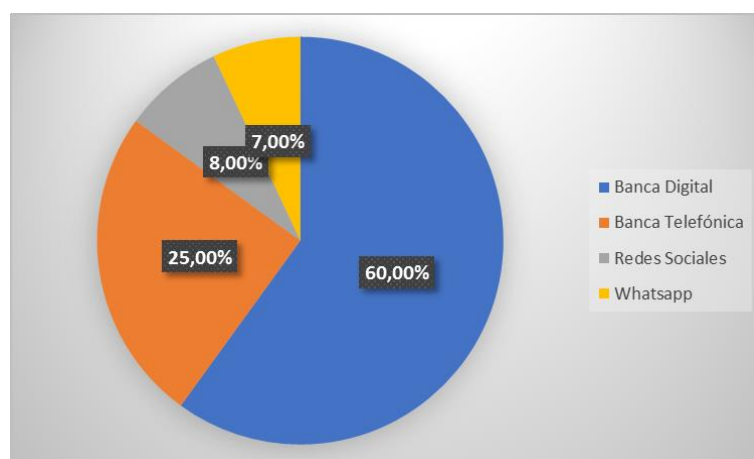


Figura 4. Gráfico resultados de encuesta de investigación de consumidores pregunta 4.

La mayoría de los encuestados consideran que para que exista un servicio de calidad es necesario que exista mayores facilidades de comunicación en el servicio al cliente que abarquen además de los canales tradicionales, canales nuevos de comunicación como redes sociales, Whatsapp, banca telefónica o banca digital. Puesto que no todas las instituciones financieras cuentan con este tipo de medios sobre todo las cooperativas de ahorro y crédito, así como también las cajas y mutualistas. Actualmente, el Banco del Pacífico ha implementado las libretas digitales y no física con lo cual permite y facilita rápidamente, mediante el uso de tecnología, transacciones y servicios financieros a través de aplicaciones móviles poniendo en la palma de la mano el proceso de pagos de servicios y estados de cuenta, lo que es conocido y usado como Banca Digital (60%).

Pregunta # 5: Requerimientos Importantes de la Propuesta

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Propuesta brinde seguridad	247	82,30%
Propuesta sea ágil y rápida	33	11,00%
Propuesta sea comunicada	20	6,70%
Total general	300	100,00%

Tabla #5: Pregunta 5, Requerimientos Importantes de la Propuesta

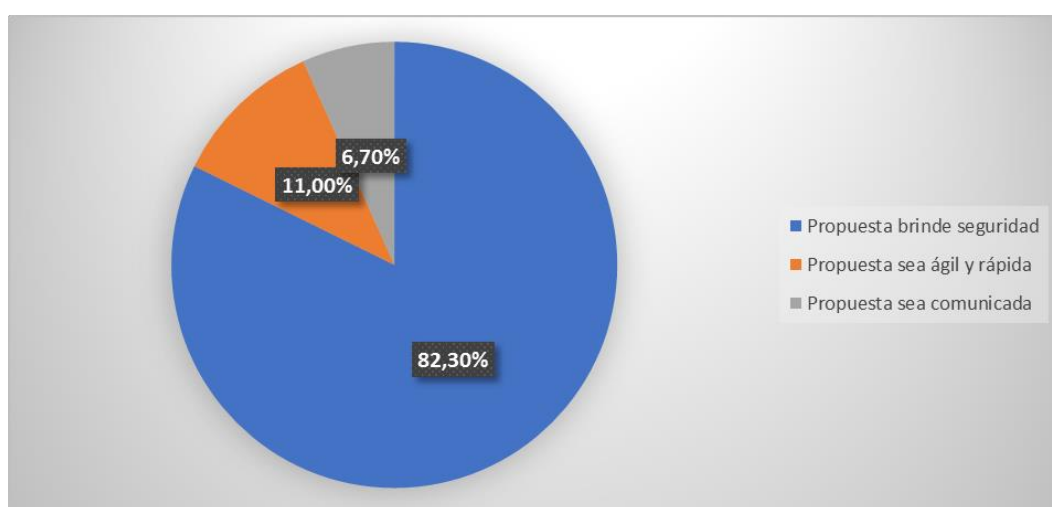


Figura 5. Gráfico resultados de encuesta de investigación de consumidores pregunta 5.

Finalmente, la mayoría de los encuestados coincidieron en la importancia que todas las herramientas desarrolladas por las instituciones del sistema financiero ecuatoriano cuenten con las debidas seguridades del caso, de tal forma que no se les perjudique en sus fondos o ahorros. En este aspecto para la mayoría de los encuestados (82,30%) consideran que la propuesta deberá brindar seguridades siendo también flexible a la vez para la realización de transacciones.

Se muestran los resultados más significativos a partir de los datos obtenidos al realizarse la encuesta, la cual recogió la percepción y opinión de

personas usuarias o clientes del sistema financiero ecuatoriano; Entre los resultados más importantes se tienen que:

El 40,40% de los encuestados tiene una percepción “buena” de los servicios prestados por los bancos e instituciones financieras y el 19,90% de los encuestados tienen una percepción “excelente” de los servicios prestados por los bancos e instituciones financieras

La mayoría de los encuestados (82,30%) consideran que la propuesta que se elabore deberá brindar seguridades siendo también flexible a la vez para la realización de transacciones.

Luego de ello, se procedió a entender los resultados de la encuesta y se definió los requerimientos de la herramienta a desarrollar. Ésto sirvió para diseñar una propuesta para la resolución eficiente del problema de tal forma que se pueda dar cumplimiento a requerimientos y necesidades identificadas por los consumidores. Finalmente, se procedió a la elaboración de una evaluación de la propuesta diseñada tal como si fuera un prototipo, dejando en claro que la evaluación sirve de manera costo eficiente de validar la aceptación del consumidor sin tener que crear el producto todavía.

Luego se procedió a definir el problema como tal, lo que a partir de lo expuesto y extraído de los datos recolectados en la encuesta permite observar requerimientos y necesidades enfocadas en los servicios bancarios a través de la Internet y del celular inteligente (Tapia, 2017). Una vez definidas las variables que el consumidor requiere para mejorar el servicio al cliente, se procedió a la etapa de ideación, la cual la metodología facilita muchos ejercicios para pensar en ideas hasta ir elaborando las mejores ideas. En este aspecto se ha considerado de

gran importancia agilizar y optimizar procesos como: obtención de certificados bancarios, claves maestras para acceso electrónico a cuentas digitales, desbloqueo de claves digitales y actualización de información.

Definido previamente la problemática objetivo, es necesario establecer la idea que permita identificar una propuesta eficiente que elimine y erradique el problema observado. Entre las alternativas o ideas que surgieron están:

- a) Permitir el desbloqueo de usuario de la cuenta digital mediante llamadas telefónicas a la matriz del banco con atención personalizada y verificación de los datos del solicitante para seguridad del banco.
- b) Creación de un perfil en la cuenta digital de la persona de tal manera que tenga acceso a la actualización de su propia información.
- c) Adicionar el servicio de obtención de certificado bancario mediante la cuenta digital de la persona en el portal web donde el banco cobrará un valor mediante débito a la cuenta de ahorro o corriente del solicitante.
- d) Generación de clave maestra por cada transacción que realice el solicitante y que será enviada por mensaje a correo electrónico o por SMS de la persona que realiza dicho requerimiento.

Se procedió a realizar una verificación y validación de las propuestas formuladas a partir de la aplicación de la metodología Design Thinking, de tal forma que se procedió a tomar una muestra de 300 personas naturales, usuarios o clientes del sistema financiero ecuatoriano con la finalidad de conocer su percepción respecto a las alternativas de solución identificadas. A continuación se presentan los resultados de las pruebas realizadas:

Validación Propuesta #1: Desbloqueo de usuario mediante llamada telefónica

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	277	92,30%
Bueno	16	5,23%
Regular	3	1,13%
Malo	4	1,34%
Total general	300	100,00%

Tabla #6: Validación Propuesta #1: Desbloqueo de usuario mediante llamada telefónica

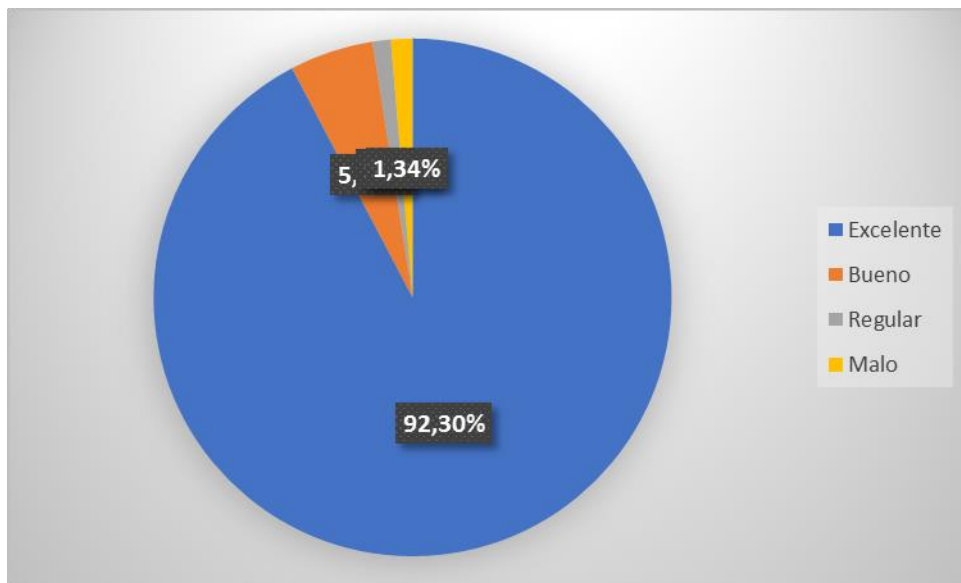


Figura 6. Gráfico resultados de encuesta de validación de propuesta 1.

La mayoría de los encuestados (92,30%) consideraron como “excelente” la propuesta de permitir realizar el desbloqueo de claves digitales mediante llamadas telefónicas. Ésto reducirá largas colas en las áreas de servicio al cliente, así como el malestar en las personas por el engorroso trámite. También facilitará y enfocará al personal de dicha área en requerimientos puntuales y de mayor complejidad.

Validación Propuesta #2: Actualización de Información Personal mediante creación de perfil en la cuenta digital

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	250	83,27%
Bueno	30	10,15%
Regular	16	5,38%
Malo	4	1,20%
Total general	300	100,00%

Tabla #7: Validación Propuesta #2: Actualización de Información Personal mediante creación de perfil en la cuenta digital

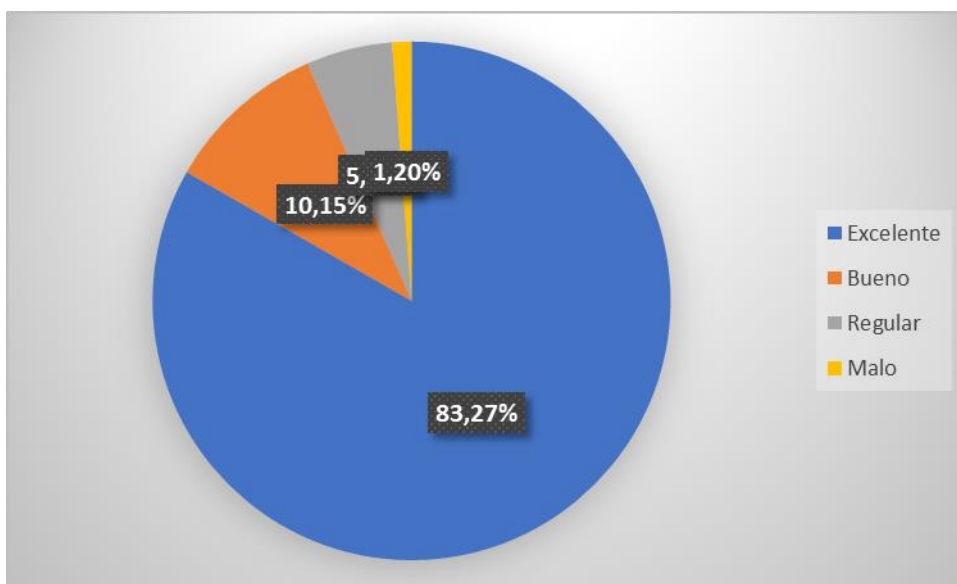


Figura 7. Gráfico resultados de encuesta de validación de propuesta 2.

La mayoría de los encuestados (83,27%) consideraron como “excelente” la propuesta de permitir la actualización de información mediante la creación de perfil en la cuenta digital. Esta alternativa permitirá a los usuarios y clientes actualizar su propia información de forma permanente y fácil. Muchas de las personas que van al banco asisten para solicitar dicho servicio, esto reducirá la cantidad de personas que van para solicitar dicho servicio.

Validación Propuesta #3: Obtención de Certificado Bancario a través de cuenta digital en el portal web

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	295	98,35%
Bueno	4	1,25%
Regular	1	0,25%
Malo	0	0,15%
Total general	300	100,00%

Tabla #8: Validación Propuesta #3: Obtención de Certificado Bancario a través de cuenta digital en el portal web

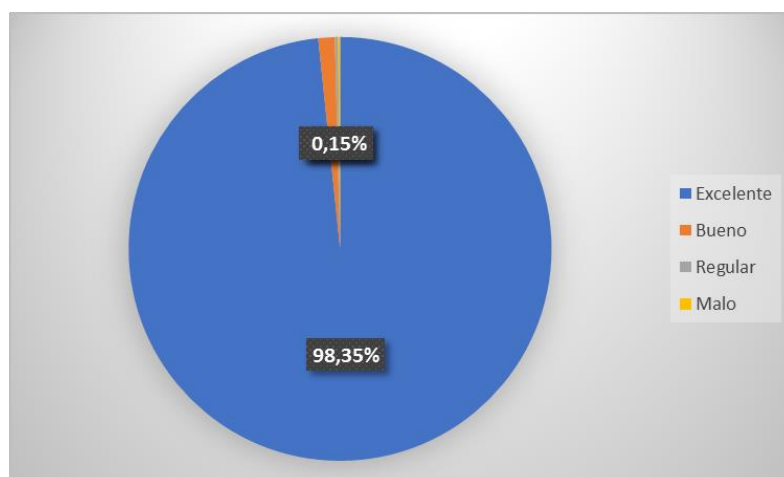


Figura 8. Gráfico resultados de encuesta de validación de propuesta 3.

La mayoría de los encuestados (98,35%) consideraron como “excelente” la propuesta de permitir solicitar de forma digital su Certificado Bancario a través de la cuenta. Esta propuesta reducirá largas colas en las áreas de servicio al cliente y también en ventanilla, dado que al solicitar este tipo de certificado se debe de realizar la cancelación de un valor establecido por la institución financiera. Al realizarse de forma digital se puede obtener dicho certificado y realizar el débito respectivo de la cuenta en un solo paso, reduciendo tiempo y evitando malestares entre los usuarios o clientes.

Validación de Propuesta #4: Generación de Clave Maestra para Transacciones a través de SMS o Correo Electrónico

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	285	95,00%
Bueno	8	2,78%
Regular	4	1,22%
Malo	3	1,00%
Total general	300	100,00%

Tabla #9: Validación de Propuesta #4: Generación de Clave Maestra para Transacciones a través de SMS o Correo Electrónico

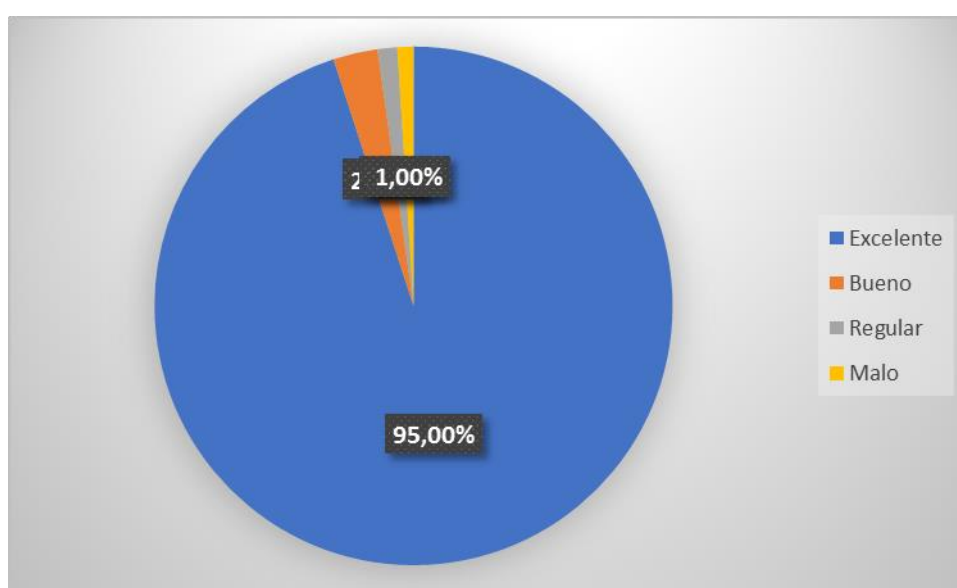


Figura 9. Gráfico resultados de encuesta de validación de propuesta 4.

La mayoría de los encuestados (95%) consideraron como “excelente” la propuesta de generar claves maestras y que sean enviadas por SMS o al correo electrónico. En muchos bancos e instituciones financieras han implementado el servicio de pago a través de su portal web, pero facilitan o entrega tarjetas con claves maestras, las mismas que pueden ser clonadas mediante fotos o en la mayoría de los casos son perdidas por sus dueños. Al trasladar eso a SMS o correos electrónico aumenta las seguridades al momento de realizar las transacciones pues son más personales.

Entre los resultados más destacados se tienen que: para la mayoría de las personas encuestadas (un promedio del 85%), consideraron como “excelentes” todas las propuestas formuladas y presentadas, siendo importante para ellas dado que se satisface un requerimiento o necesidad latente para ellos.

Finalmente, se obtuvo que según todas las aseveraciones expuestas, los planteamientos anteriormente formulados, cumplen con los requisitos y necesidades de los clientes o usuarios del sistema financiero guayaquileño. Dichos requerimientos y necesidades fueron identificados de forma adecuada por la metodología Design Thinking.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La técnica documental de recolección de datos fue crucial para comprender y entender la aplicabilidad de la metodología Design Thinking, ya que se pudo obtener de manera formal y eficiente cuales eran los requerimientos y necesidades de los usuarios del sistema financiero ecuatoriano para mejorar el proceso de servicio al cliente.

Se logró reconocer los parámetros que se requieren para la mejora en el servicio al cliente del sistema financiero en el cantón Guayaquil. Una vez aplicada la metodología Design Thinking, se alcanzó a armonizar las necesidades con la generación de facilidades en los procesos o servicios al cliente del sistema financiero ecuatoriano.

Además, se consiguió establecer una propuesta de mejora, de manera que permita la optimización del proceso de servicio al cliente del sistema financiero ecuatoriano, así como el cumplimiento de los requerimientos y necesidades de los

usuarios. También se logró validar la propuesta desarrollada mediante la evaluación de sus atributos a través del uso de una encuesta elaborada a 300 personas.

De esta manera, la propuesta de mejora es posible aplicar en cualquier institución financiera del Ecuador de tal manera que se pueda dar cumplimiento a los requerimientos y necesidades de los usuarios o clientes del sistema financiero ecuatoriano.

En cuanto a la propuesta se recomienda realizar la puesta en marcha de dichas soluciones proponiendo a los entes rectores que controlan el sistema financiero ecuatoriano, realizar una inducción sobre la propuesta y ponerla en marcha.

En cuanto a la validación de los prototipos, se sugiere realizarla trimestralmente durante el primer año, para que se puedan realizar mejoras continuas en función de las necesidades, permitiendo reducir el porcentaje de defectos y la adición de nuevas funcionalidades, si se requieren.

Finalmente, se recomienda que la herramienta sea utilizada en todos los procesos internos de las instituciones que conforman el sistema financiero ecuatoriano. De manera especial en los procesos de servicio al cliente, de tal forma que permitan no solo tener una percepción general del estado del proyecto, sino también solucionar los nuevos requerimientos que surjan a partir del uso de la herramienta.

Referencias Bibliográficas

- Banco del Pacífico. (2018). *Sistema financiero ecuatoriano*. Obtenido de <https://www.educacionfinanciera.com.ec/sistema-financiero-del-ecuador>
- Castro, Y., & Contreras, I. (2015). *Calidad del servicio al cliente en el sector bancario de la ciudad de Guayaquil período 2010-2014*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3501/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-178.pdf>
- Congreso Nacional. (2002). *Ley de Comercio Electrónico*. Obtenido de http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Ley_de_Comercio_Electronico.pdf
- Córdova, F. (2015). *Desarrollo de una herramienta tecnológica para la gestión de proyectos de investigación en la PUCESA*. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1394/1/75802.pdf>
- Corporación Financiera Nacional. (2017). *Análisis del Sistema Financiero Nacional*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/12/Informe-Sector-Financiero-Nov-2017-Final.pdf>
- Diario "El Comercio". (2014). *Así está la calificación del sistema financiero ecuatoriano*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/bancos-cooperativas-sistema-financiero-servicios.html>
- Diario "El Universo". (2015). *Los 10 bancos de Ecuador con más utilidades*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2015/12/27/nota/5316529/10-bancos-ecuador-utilidades>
- González, G., & Guzman, J. (2017). *Innovación tecnológica: diseño y desarrollo de un sistema de información para optimizar el proceso de*

comunicaciones del colegio "El Minuto de Dios" con sus clientes.

Obtenido de

<http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/5512/>

[TEGI_GuzmanAcostaJorge_2017.pdf?sequence=1](http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/5512/TEGI_GuzmanAcostaJorge_2017.pdf?sequence=1)

Gonzalez-Bañales, D. (2018). *Desing Thinking aplicado a procesos de*

investigación cualitativa. Experiencia con una tesis doctoral. Obtenido de

http://www.academia.edu/29573904/DESIGN_THINKING_APLICADO_

[A_PROCESOS_DE_INVESTIGACION_CUALITATIVA_EXPE](http://www.academia.edu/29573904/DESIGN_THINKING_APLICADO_A_PROCESOS_DE_INVESTIGACION_CUALITATIVA_EXPERIENCIA_CON_UNA_TESIS_DOCTORAL)

[RIENCIA_CON_UNA_TESIS_DOCTORAL](http://www.academia.edu/29573904/DESIGN_THINKING_APLICADO_A_PROCESOS_DE_INVESTIGACION_CUALITATIVA_EXPERIENCIA_CON_UNA_TESIS_DOCTORAL)

Innodriven. (2018). *Metodología Pensamiento de Diseño.* Obtenido de

<http://innodriven.com/metodologia/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Encuestas Industriales 2015.*

Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Comercio/Comercio_2015/Prese)

[inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Comercio/Comercio_2015/Prese](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Comercio/Comercio_2015/Prese)

[ntaci%C3%B3n%20Industriales%202015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Comercio/Comercio_2015/Prese)

Isaza, J. (2016). *Que es el Design Thinking.* Obtenido de

<http://bienpensado.com/que-es-el-design-thinking/>

López, J. (2018). *Las 5 fases del Desing Thinking.* Obtenido de

<https://www.inhiset.com/noticias/109-las-5-fases-del-desing-thinking>

Ramos, H. (2018). *Guillermo Maldonado: 'Cada transacción en la banca móvil*

dura entre 8 y 10 segundos'. Obtenido de

<http://www.revistalideres.ec/lideres/guillermo-maldonado-transaccion->

[banca-movil.html](http://www.revistalideres.ec/lideres/guillermo-maldonado-transaccion-banca-movil.html)

- Revista "Líderes". (2018). *Un centro virtual para los servicios bancarios*.
Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/centro-virtual-servicios-bancarios.html>
- Revista Ekos. (2017). *El sistema financiero ecuatoriano entre la recesión y la incertidumbre*. Obtenido de
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8781>
- Romero, B. (2015). *La Estructura del Sistema Financiero Ecuatoriano*. Obtenido de
<https://tusfinanzas.ec/blog/2015/08/31/la-estructura-del-sistema-financiero-ecuatoriano/>
- Sánchez, N. (2012). *Chulel, innovación en diseño de marroquinería basada en el rescate de las culturas indígenas mexicanas: los desafíos de una MPYME para su crecimiento*. Obtenido de
<http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015543/015543.pdf>
- Tapia, E. (2017). *Dos retos para la banca digital*. Obtenido de
<http://www.elcomercio.com/actualidad/retos-banca-digital-contrasenas-servicios.html>
- Tapia, E. (2018). *El uso de la banca digital creció un 30% en el Ecuador el año pasado*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/banca-digital-ecuador-tecnologia-informe.html>