

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO PARA LOS TARJETAHABIENTES DE
CITIBANK COSTA RICA

Trabajo sometida a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de
Posgrado Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de
Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en
Mercadeo y Ventas

CARLOS ENRIQUE SEPÚLVEDA ARRIETA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica
2012

Dedicatoria

Este trabajo final de investigación de Maestría se lo dedico a mi padre, Carlos Eduardo Sepúlveda Martínez, chileno, y a mi madre, Soledad Arrieta Navarro, costarricense, por su apoyo incondicional durante mi vida. A pesar de que nací y me criaron en los Estados Unidos, desde joven, me inculcaron la importancia de mantener las raíces latinas, especialmente el Idioma Español. Inclusive, nunca me permitieron hablar inglés en la casa y solo en español con el fin de perfeccionarlo, ya que en la escuela hablaba inglés. Recuerdo en el primer grado, cuando Mamá mandaba pedir los libros de Emma Gamboa, como, “Paco y Lola,” y me obligaba leerlo y escribir en español por una hora todos los días cuando llegaba de la escuela, mientras que los otros chiquitos vecinos jugaban. Era una hora de “Mamá amasa la masa.” Gracias a la persistencia de mis padres no solo disfruto de dos idiomas en el mundo profesional y en mi vida personal, sino también, tuve la oportunidad de sacar la Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas completamente en español en la Universidad de Costa Rica. Ha sido un gran reto. Con mucha humildad, atribuyo mi éxito a las dos personas más importante de mi vida. ¡Gracias Mamá y Papá!

Adicionalmente, se lo dedico a mi hermanito, Eduardo Sepúlveda Arrieta, quien falleció a los 4 años de un tumor al cerebro, cuando yo tenía 6 años. Sé que él, desde el cielo, es mi Ángel de la Guarda y siempre me ha protegido en todo lo que hago.

Agradecimiento

Primero le agradezco a la Universidad de Costa Rica, una institución de mucho prestigio, por aceptarme en el programa de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas. Le agradezco al Director del Programa de Posgrado, Dr. Aníbal Barquero, por su liderazgo y visión. Le agradezco a Citibank Costa Rica y al Director, MBA. Jorge Neira, por su valiosa ayuda y por permitirme hacer la investigación de campo. Le agradezco al Profesor Guía, MAE. Roque Rodríguez, por orientarme y retroalimentarme en el proyecto de graduación. Le agradezco al Profesor y Lector, MBA. Jean-Jacques Oguilve por su apoyo y sabiduría. Le agradezco al economista y amigo, MAE. Juan Carlos Castro por brindarme su conocimiento extenso sobre la banca costarricense e internacional. Le agradezco a los docentes que me guiaron con su conocimiento académico y experiencia dentro del programa, como por ejemplo: M.Sc. Roberto Solé, M.Sc. Greivin Alí, MBA. Tarcisio Salas, MBA. Emilio Bruce, MAE. Oscar Acuña, Dr. Edgar Chaves, MBA. Humberto Martínez, Dr. Abel Salas, y MBA. Manuel Enrique Rovira, Dr. Luis Garita. Le agradezco a los compañeros de la Maestría por la hermandad y especialmente porque se convirtieron en buenos amigos, como por ejemplo: Amir Komailizadeh, Esteban Zúñiga, Alex Méndez, Víctor Wong, Mariela Lara, Silvia Bermúdez, Lucía Córdoba, Frissa Miralles, Luis Artavia, Rigoberto Acuña, Silvia Rodríguez, Hazel Fallas, Vanessa Dao, Isabel Barrientos, Michael Chacón, Silvia Solera, Arturo Fernández, Adrián Vargas, Diego Mena y Wilbert Solano. Aprendimos, luchamos, compartimos, y disfrutamos. Este capítulo se ha cerrado. Mucha suerte a todos.

Tabla de Contenido

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iv
TABLA DE CONTENIDO.....	v
RESUMEN.....	xi
LISTA DE TABLAS.....	xii
LISTA DE FIGURAS.....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xv
CAPÍTULO I: LA INDUSTRIA BANCARIA EN COSTA RICA Y LOS ASPECTOS CONCEPTUALES ATINENTES A LA PROPUESTA DE SERVICIO.	
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.1 EL GRAN RETO.....	2
1.1.2 RETOS ACTUALES.....	3
1.1.3 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.1.4 ALCANCE.....	5
1.1.5 LIMITACIONES.....	6
1.1.6 OBJETIVO PRINCIPAL.....	6
1.1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.2 INDUSTRIA BANCARIA:	7
1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	9

1.2.1.1	INICIOS DE LA BANCA MUNDIAL.....	9
1.2.1.2	HISTORIA DE CITIBANK.....	13
1.2.1.3	BANCA EN COSTA RICA.....	18
1.2.1.3.1	BANCA ESTATAL.....	18
1.2.1.3.2	BANCA PRIVADA.....	23
1.2.1.3.3	BANCOS REGIONALES.....	26
1.2.1.3.4	BANCOS INTERNACIONALES.....	27
1.3	MARCO TEÓRICO.....	27
1.3.1	SERVICIO AL CLIENTE.....	27
1.3.2	MISIÓN Y VISIÓN.....	29
1.3.3	MEZCLA DE MERCADEO.....	30
1.3.4	F.OD.A.....	32
1.3.5	NECESIDAD.....	33
1.3.6	MOTIVACIÓN.....	34
1.3.7	VENTAJA COMPETITIVA.....	35
1.3.8	POSICIONAMIENTO.....	36
CAPÍTULO II: SITUACIÓN ACTUAL DE CITIBANK		
2.1	DESCRIPCIÓN DE CITIGROUP.....	39
2.1.1	DESCRIPCIÓN DE CITIBANK COSTA RICA.....	41
2.1.2	MISIÓN.....	42
2.1.3	VISIÓN.....	42

2.1.4 VALORES.....	43
2.1.5 POLÍTICA SOBRE RELACIONES CON CLIENTES.....	43
2.1.6. BENEFICIOS.....	45
2.1.6.1 COMODIDAD.....	45
2.1.6.2 PROGRAMA DE LEALTAD.....	46
2.1.6.2.1 MULTI-PREMIOS VISA.....	46
2.1.6.2.2 VIAJERO FRECUENTE.....	48
2.1.6.2.3 CASH BACK.....	49
2.1.7 SERVICIO.....	50
2.1.7.1 CANALES DE SERVICIO.....	50
2.1.7.2 GESTIONES DE SERVICIO.....	51
2.1.7.3 ESTRATEGIA DE SERVICIO.....	51
2.1.7.3.1 PILARES DE SERVICIO.....	51
2.1.7.3.2 LAS 5 “Ss” DE SERVICIO.....	53
2.1.7.3.3 VALORES DE SERVICIO.....	56
2.1.7.3.4 REGLAS DE ORO DE SERVICIO.....	58
2.1.7.4 MEDICIÓN DE SERVICIO.....	61
2.1.8 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA BANCARIA.....	62
2.1.8.1 COMPETIDORES.....	62
2.1.8.2 COMPARACIÓN COMPETITIVA.....	63
2.1.8.3 CONSUMIDOR.....	66

2.1.8.3.1 SEGMENTACIÓN.....	66
-----------------------------	----

CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y ANÁLISIS

3.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	68
3.1.1 METODOLOGÍA.....	68
3.2 RESULTADOS.....	70
3.2.1 CINCO PILARES DE SERVICIO.....	70
3.2.2 5 “Ss” DE SERVICIO.....	75
3.2.3 REGLAS DE ORO DE SERVICIO.....	81
3.2.4 COMUNICACIÓN.....	90
3.2.5 MEDICIÓN.....	95
3.2.6 PERFIL DE CONSUMIDOR.....	100
3.2.7 F.O.D.A.....	104

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SERVICIO PARA LOS TARJETAHABIENTES DE CITIBANK COSTA RICA Y CONCLUSIONES

4.1 INTRODUCCIÓN.....	106
4.2 PROPUESTA.....	107
4.2.1 ESTRATEGIA.....	107
4.3 PLAN DE ACCIÓN.....	108
4.3.1 DISMINUCIÓN DEL TIEMPO DE ESPERA.....	108
4.3.1.1 QMATIC.....	108
4.3.1.2 AGILIZACIÓN DE SERVICIO.....	110

4.3.1.3	SERVICIOS ELECTRÓNICOS.....	116
4.3.1.4	RIESGO DE SEGURIDAD BANCARIA.....	118
4.3.2	AUMENTO DE COMUNICACIÓN.....	119
4.3.2.1	TEMAS DE COMUNICACIÓN.....	119
4.3.2.2	MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	124
4.3.3	CAMBIO DE IMAGEN Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	126
4.3.3.1	CAMBIO DE IMAGEN.....	127
4.3.3.1.1	PUBLICIDAD.....	128
4.3.3.1.1.1	PRENSA.....	128
4.3.3.1.1.2	RADIO.....	129
4.3.3.1.1.3	TELEVISIÓN.....	131
4.3.3.2	CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	133
4.3.3.2.1	CAPACITACIÓN.....	134
4.3.3.2.2	EMPODERAMIENTO.....	135
4.3.3.2.3	SOLUCIONES ESPECÍFICAS.....	136
4.3.4	PRESUPUESTO TOTAL.....	140
4.4	CONTROL.....	141
4.4.1	BUZÓN DE RETROALIMENTACIÓN.. ..	141
4.4.2	QMATIC.....	142
4.4.3	ENCUESTAS.....	143
4.4.4	GRUPO DE ENFOQUE.....	147

4.5 CONCLUSIONES.....	150
BIBLIOGRAFÍA.....	155
ANEXO 1: ENCUESTA.....	158
ANEXO 2: PREPUESTO PUBLICITARIO.....	162

Resumen

En el trabajo final de investigación, se presenta una propuesta de servicio para los tarjetahabientes de Citibank Costa Rica mediante una investigación de campo realizada y analizada con el fin de mejorar el servicio. A continuación, se podrá examinar el desarrollo de los capítulos.

En el capítulo I, se describió la industria bancaria en Costa Rica abarcando los bancos estatales, los bancos privados, las líneas principales de negocio y los diferentes entes regulatorios de los mismos. Posteriormente, por medio de la reseña histórica, se relató la historia, desde el inicio de la banca mundial, empezando con los griegos, en el siglo III a.C., hasta el siglo XVII, cuando se fundó el primer banco llamado el Banco de Ámsterdam. Desde 1812, se detalló la larga historia de Citibank y se procedió con la historia de la banca en Costa Rica, desde 1863. Se concluyó con el marco teórico cubriendo temas relevantes del trabajo, como por ejemplo, el servicio al cliente, mezcla de mercadeo, F.O.D.A, necesidad, motivación y ventaja competitiva.

En el capítulo II, se realizó una descripción de la situación actual de Citigroup en el mundo y en Costa Rica. Además, se presentó elementos de la empresa, como por ejemplo: la misión, valores, políticas, beneficios, y las estrategias de servicio.

En el capítulo III, se analizaron las estrategias de servicio por medio de los resultados de la investigación de campo y se realizó el análisis F.O.D.A. Se descubrió que los tarjetahabientes no recomendarían al banco por tres razones principales: la espera prolongada, la falta de comunicación y una percepción de mal servicio.

En el capítulo IV, se propuso una estrategia de servicio con base en las tres razones, en las cuales, los clientes no recomendarían al Banco. El plan de acción contempló, a corto plazo, disminuir el tiempo de espera, a mediano plazo, aumentar la comunicación y a, largo plazo, cambiar la imagen del Banco ante los clientes y la cultura organizacional de los colaboradores. Finalmente, se desarrollaron controles para medir las estrategias y se crearon conclusiones atinentes a la investigación.

Lista de Tablas

<u>Tabla 2.1</u>	Comparación Comparativa.....	66
<u>Tabla 4.1</u>	Presupuesto Total.....	141
<u>Tabla 4.2</u>	Respuestas Favorables de las 5 “Ss” de Servicio.....	151
<u>Tabla 4.3</u>	Respuestas Favorables de las Reglas de Oro de Servicio.....	152
<u>Anexo II</u>	Presupuesto Publicitario.....	162

Lista de Figuras

<u>Gráfico 3.1</u>	La plataforma de servicio satisface todas mis necesidades y cumple con mis expectativas.	71
<u>Gráfico 3.2</u>	El trato del representante bancario es personalizado, amable, y orientado a la solución.	72
<u>Gráfico 3.3</u>	La plataforma de servicios de la sucursal se gana mi confianza.....	73
<u>Gráfico 3.4</u>	El servicio de la sucursal se destaca y sobresale ante la competencia.	74
<u>Gráfico 3.5</u>	Los colaboradores de la sucursal marcan la diferencia con un servicio de calidad.	75
<u>Gráfico 3.6</u>	Cuando me atienden en la sucursal me saludan.....	76
<u>Gráfico 3.7</u>	Cuando me atienden en la sucursal me sonríen.....	77
<u>Gráfico 3.8</u>	Los colaboradores de la sucursal son serviciales.....	78
<u>Gráfico 3.9</u>	Los colaboradores hacen el esfuerzo para encontrar la solución.....	79
<u>Gráfico 3.10</u>	Los colaboradores me sorprenden con buen servicio.....	80
<u>Gráfico 3.11</u>	Cuando me atienden me ven a los ojos y me brindan una atención total.	82
<u>Gráfico 3.12</u>	Cuando me atienden se dirigen a mí utilizando mi nombre.....	83
<u>Gráfico 3.13</u>	La plataforma de servicio le da seguimiento a mis gestiones.....	84
<u>Gráfico 3.14</u>	Me responden a todas mis consultas detalladamente.....	85
<u>Gráfico 3.15</u>	Los colaboradores de la sucursal actúan con rapidez.....	86
<u>Gráfico 3.16</u>	La plataforma de servicio demuestra entusiasmo para ayudarme.....	87

<u>Gráfico 3.17</u>	La atención de los colaboradores es amistosa.....	88
<u>Gráfico 3.18</u>	Me ofrecen ayuda cuando no lo solicito.	89
<u>Gráfico 3.19</u>	Cuando terminamos se despiden y me dan las gracias.....	90
<u>Gráfico 3.20</u>	El interés de la tarjeta de Citi es competitiva.....	92
<u>Gráfico 3.21</u>	Tengo muy claro los beneficios de la tarjeta de crédito.....	93
<u>Gráfico 3.22</u>	Conozco las promociones actuales de la tarjeta de crédito.....	94
<u>Gráfico 3.23</u>	En este momento se la cantidad de millas que tengo acumuladas.....	95
<u>Gráfico 3.24</u>	Yo le recomendaría la tarjeta Citi a mis familiares y a mis amigos.....	96
<u>Gráfico 3.25</u>	Si no recomendaría la tarjeta Citi, ¿Por qué?.....	97
<u>Gráfico 3.26</u>	Tiempo de espera en plataforma.....	98
<u>Gráfico 3.27</u>	¿De qué manera prefiere conseguir los estados de cuenta?.....	99
<u>Gráfico 3.28</u>	¿Recibe estado de cuenta por email?	100
<u>Gráfico 3.29</u>	¿Dónde Vive?.....	101
<u>Gráfico 3.30</u>	Género.....	101
<u>Gráfico 3.31</u>	Edades.....	102
<u>Gráfico 3.32</u>	Nivel de Escolaridad.....	102
<u>Gráfico 3.33</u>	¿En promedio, cada cuánto visita la sucursal?.....	103
<u>Gráfico 3.34</u>	Ingresos.....	104

Lista de Abreviatura

BAC	Banco de América Central.....	8
BAM	“Brokerage and Asset Management”	40
BCT	Baruch Carvajal Tristan.....	8
BCR	Banco de Costa Rica.....	7
BN	Banco Nacional.....	7
CONASSIF	Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.....	8
COS	Comité de Servicio.....	133
EE.UU.	Estados Unidos de América.....	14
F.O.D.A	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.....	32
GFU	Grupo Financiero Uno.....	1
HSBC	“Hong Kong Shanghai Banking Corporation”	8
ICG	“Institutional Clients Group”	39
LaFise	“Latin American Financial Services”	8
LCL	“Local Consumer Lending”	40
MAE	Maestría en Administración de Empresas.....	25
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas.....	67
RCB	“Regional Consumer Bank”	39
SAP	“Special Asset Pool”	40
SINPE	Sistema Nacional de Pagos Electrónicos.....	115
SUGEF	La Superintendencia General de Entidades Financieras.....	9

SEGESE	Superintendencia General de Seguros.....	9
SUGEVAL	Superintendencia General de Valores.....	9
SUPEN	Superintendencia de Pensiones.....	9
VIP	“Very Important Person”	121

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO PARA LOS TARJETAHABIENTES DE
CITIBANK COSTA RICA

Trabajo sometida a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de
Posgrado Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de
Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en
Mercadeo y Ventas

CARLOS ENRIQUE SEPÚLVEDA ARRIETA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica
2012

Dedicatoria

Este trabajo final de investigación de Maestría se lo dedico a mi padre, Carlos Eduardo Sepúlveda Martínez, chileno, y a mi madre, Soledad Arrieta Navarro, costarricense, por su apoyo incondicional durante mi vida. A pesar de que nací y me criaron en los Estados Unidos, desde joven, me inculcaron la importancia de mantener las raíces latinas, especialmente el Idioma Español. Inclusive, nunca me permitieron hablar inglés en la casa y solo en español con el fin de perfeccionarlo, ya que en la escuela hablaba inglés. Recuerdo en el primer grado, cuando Mamá mandaba pedir los libros de Emma Gamboa, como, “Paco y Lola,” y me obligaba leerlo y escribir en español por una hora todos los días cuando llegaba de la escuela, mientras que los otros chiquitos vecinos jugaban. Era una hora de “Mamá amasa la masa.” Gracias a la persistencia de mis padres no solo disfruto de dos idiomas en el mundo profesional y en mi vida personal, sino también, tuve la oportunidad de sacar la Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas completamente en español en la Universidad de Costa Rica. Ha sido un gran reto. Con mucha humildad, atribuyo mi éxito a las dos personas más importante de mi vida. ¡Gracias Mamá y Papá!

Adicionalmente, se lo dedico a mi hermanito, Eduardo Sepúlveda Arrieta, quien falleció a los 4 años de un tumor al cerebro, cuando yo tenía 6 años. Sé que él, desde el cielo, es mi Ángel de la Guarda y siempre me ha protegido en todo lo que hago.

Agradecimiento

Primero le agradezco a la Universidad de Costa Rica, una institución de mucho prestigio, por aceptarme en el programa de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas. Le agradezco al Director del Programa de Posgrado, Dr. Aníbal Barquero, por su liderazgo y visión. Le agradezco a Citibank Costa Rica y al Director, MBA. Jorge Neira, por su valiosa ayuda y por permitirme hacer la investigación de campo. Le agradezco al Profesor Guía, MAE. Roque Rodríguez, por orientarme y retroalimentarme en el proyecto de graduación. Le agradezco al Profesor y Lector, MBA. Jean-Jacques Oguilve por su apoyo y sabiduría. Le agradezco al economista y amigo, MAE. Juan Carlos Castro por brindarme su conocimiento extenso sobre la banca costarricense e internacional. Le agradezco a los docentes que me guiaron con su conocimiento académico y experiencia dentro del programa, como por ejemplo: M.Sc. Roberto Solé, M.Sc. Greivin Alí, MBA. Tarcisio Salas, MBA. Emilio Bruce, MAE. Oscar Acuña, Dr. Edgar Chaves, MBA. Humberto Martínez, Dr. Abel Salas, y MBA. Manuel Enrique Rovira, Dr. Luis Garita. Le agradezco a los compañeros de la Maestría por la hermandad y especialmente porque se convirtieron en buenos amigos, como por ejemplo: Amir Komailizadeh, Esteban Zúñiga, Alex Méndez, Víctor Wong, Mariela Lara, Silvia Bermúdez, Lucía Córdoba, Frissa Miralles, Luis Artavia, Rigoberto Acuña, Silvia Rodríguez, Hazel Fallas, Vanessa Dao, Isabel Barrientos, Michael Chacón, Silvia Solera, Arturo Fernández, Adrián Vargas, Diego Mena y Wilbert Solano. Aprendimos, luchamos, compartimos, y disfrutamos. Este capítulo se ha cerrado. Mucha suerte a todos.

Tabla de Contenido

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iv
TABLA DE CONTENIDO.....	v
RESUMEN.....	xi
LISTA DE TABLAS.....	xii
LISTA DE FIGURAS.....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xv
CAPÍTULO I: LA INDUSTRIA BANCARIA EN COSTA RICA Y LOS ASPECTOS CONCEPTUALES ATINENTES A LA PROPUESTA DE SERVICIO.	
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.1 EL GRAN RETO.....	2
1.1.2 RETOS ACTUALES.....	3
1.1.3 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.1.4 ALCANCE.....	5
1.1.5 LIMITACIONES.....	6
1.1.6 OBJETIVO PRINCIPAL.....	6
1.1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.2 INDUSTRIA BANCARIA:	7
1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	9

1.2.1.1	INICIOS DE LA BANCA MUNDIAL.....	9
1.2.1.2	HISTORIA DE CITIBANK.....	13
1.2.1.3	BANCA EN COSTA RICA.....	18
1.2.1.3.1	BANCA ESTATAL.....	18
1.2.1.3.2	BANCA PRIVADA.....	23
1.2.1.3.3	BANCOS REGIONALES.....	26
1.2.1.3.4	BANCOS INTERNACIONALES.....	27
1.3	MARCO TEÓRICO.....	27
1.3.1	SERVICIO AL CLIENTE.....	27
1.3.2	MISIÓN Y VISIÓN.....	29
1.3.3	MEZCLA DE MERCADEO.....	30
1.3.4	F.OD.A.....	32
1.3.5	NECESIDAD.....	33
1.3.6	MOTIVACIÓN.....	34
1.3.7	VENTAJA COMPETITIVA.....	35
1.3.8	POSICIONAMIENTO.....	36
 CAPÍTULO II: SITUACIÓN ACTUAL DE CITIBANK		
2.1	DESCRIPCIÓN DE CITIGROUP.....	39
2.1.1	DESCRIPCIÓN DE CITIBANK COSTA RICA.....	41
2.1.2	MISIÓN.....	42
2.1.3	VISIÓN.....	42

2.1.4 VALORES.....	43
2.1.5 POLÍTICA SOBRE RELACIONES CON CLIENTES.....	43
2.1.6. BENEFICIOS.....	45
2.1.6.1 COMODIDAD.....	45
2.1.6.2 PROGRAMA DE LEALTAD.....	46
2.1.6.2.1 MULTI-PREMIOS VISA.....	46
2.1.6.2.2 VIAJERO FRECUENTE.....	48
2.1.6.2.3 CASH BACK.....	49
2.1.7 SERVICIO.....	50
2.1.7.1 CANALES DE SERVICIO.....	50
2.1.7.2 GESTIONES DE SERVICIO.....	51
2.1.7.3 ESTRATEGIA DE SERVICIO.....	51
2.1.7.3.1 PILARES DE SERVICIO.....	51
2.1.7.3.2 LAS 5 “Ss” DE SERVICIO.....	53
2.1.7.3.3 VALORES DE SERVICIO.....	56
2.1.7.3.4 REGLAS DE ORO DE SERVICIO.....	58
2.1.7.4 MEDICIÓN DE SERVICIO.....	61
2.1.8 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA BANCARIA.....	62
2.1.8.1 COMPETIDORES.....	62
2.1.8.2 COMPARACIÓN COMPETITIVA.....	63
2.1.8.3 CONSUMIDOR.....	66

2.1.8.3.1 SEGMENTACIÓN.....	66
-----------------------------	----

CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y ANÁLISIS

3.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	68
3.1.1 METODOLOGÍA.....	68
3.2 RESULTADOS.....	70
3.2.1 CINCO PILARES DE SERVICIO.....	70
3.2.2 5 “Ss” DE SERVICIO.....	75
3.2.3 REGLAS DE ORO DE SERVICIO.....	81
3.2.4 COMUNICACIÓN.....	90
3.2.5 MEDICIÓN.....	95
3.2.6 PERFIL DE CONSUMIDOR.....	100
3.2.7 F.O.D.A.....	104

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SERVICIO PARA LOS TARJETAHABIENTES DE CITIBANK COSTA RICA Y CONCLUSIONES

4.1 INTRODUCCIÓN.....	106
4.2 PROPUESTA.....	107
4.2.1 ESTRATEGIA.....	107
4.3 PLAN DE ACCIÓN.....	108
4.3.1 DISMINUCIÓN DEL TIEMPO DE ESPERA.....	108
4.3.1.1 QMATIC.....	108
4.3.1.2 AGILIZACIÓN DE SERVICIO.....	110

4.3.1.3	SERVICIOS ELECTRÓNICOS.....	116
4.3.1.4	RIESGO DE SEGURIDAD BANCARIA.....	118
4.3.2	AUMENTO DE COMUNICACIÓN.....	119
4.3.2.1	TEMAS DE COMUNICACIÓN.....	119
4.3.2.2	MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	124
4.3.3	CAMBIO DE IMAGEN Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	126
4.3.3.1	CAMBIO DE IMAGEN.....	127
4.3.3.1.1	PUBLICIDAD.....	128
4.3.3.1.1.1	PRENSA.....	128
4.3.3.1.1.2	RADIO.....	129
4.3.3.1.1.3	TELEVISIÓN.....	131
4.3.3.2	CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	133
4.3.3.2.1	CAPACITACIÓN.....	134
4.3.3.2.2	EMPODERAMIENTO.....	135
4.3.3.2.3	SOLUCIONES ESPECÍFICAS.....	136
4.3.4	PRESUPUESTO TOTAL.....	140
4.4	CONTROL.....	141
4.4.1	BUZÓN DE RETROALIMENTACIÓN..	141
4.4.2	QMATIC.....	142
4.4.3	ENCUESTAS.....	143
4.4.4	GRUPO DE ENFOQUE.....	147

4.5 CONCLUSIONES.....	150
BIBLIOGRAFÍA.....	155
ANEXO 1: ENCUESTA.....	158
ANEXO 2: PREPUESTO PUBLICITARIO.....	162

Resumen

En el trabajo final de investigación, se presenta una propuesta de servicio para los tarjetahabientes de Citibank Costa Rica mediante una investigación de campo realizada y analizada con el fin de mejorar el servicio. A continuación, se podrá examinar el desarrollo de los capítulos.

En el capítulo I, se describió la industria bancaria en Costa Rica abarcando los bancos estatales, los bancos privados, las líneas principales de negocio y los diferentes entes regulatorios de los mismos. Posteriormente, por medio de la reseña histórica, se relató la historia, desde el inicio de la banca mundial, empezando con los griegos, en el siglo III a.C., hasta el siglo XVII, cuando se fundó el primer banco llamado el Banco de Ámsterdam. Desde 1812, se detalló la larga historia de Citibank y se procedió con la historia de la banca en Costa Rica, desde 1863. Se concluyó con el marco teórico cubriendo temas relevantes del trabajo, como por ejemplo, el servicio al cliente, mezcla de mercadeo, F.O.D.A, necesidad, motivación y ventaja competitiva.

En el capítulo II, se realizó una descripción de la situación actual de Citigroup en el mundo y en Costa Rica. Además, se presentó elementos de la empresa, como por ejemplo: la misión, valores, políticas, beneficios, y las estrategias de servicio.

En el capítulo III, se analizaron las estrategias de servicio por medio de los resultados de la investigación de campo y se realizó el análisis F.O.D.A. Se descubrió que los tarjetahabientes no recomendarían al banco por tres razones principales: la espera prolongada, la falta de comunicación y una percepción de mal servicio.

En el capítulo IV, se propuso una estrategia de servicio con base en las tres razones, en las cuales, los clientes no recomendarían al Banco. El plan de acción contempló, a corto plazo, disminuir el tiempo de espera, a mediano plazo, aumentar la comunicación y a, largo plazo, cambiar la imagen del Banco ante los clientes y la cultura organizacional de los colaboradores. Finalmente, se desarrollaron controles para medir las estrategias y se crearon conclusiones atinentes a la investigación.

Lista de Tablas

<u>Tabla 2.1</u>	Comparación Comparativa.....	66
<u>Tabla 4.1</u>	Presupuesto Total.....	141
<u>Tabla 4.2</u>	Respuestas Favorables de las 5 “Ss” de Servicio.....	151
<u>Tabla 4.3</u>	Respuestas Favorables de las Reglas de Oro de Servicio.....	152
<u>Anexo II</u>	Presupuesto Publicitario.....	162

Lista de Figuras

<u>Gráfico 3.1</u>	La plataforma de servicio satisface todas mis necesidades y cumple con mis expectativas.	71
<u>Gráfico 3.2</u>	El trato del representante bancario es personalizado, amable, y orientado a la solución.	72
<u>Gráfico 3.3</u>	La plataforma de servicios de la sucursal se gana mi confianza.....	73
<u>Gráfico 3.4</u>	El servicio de la sucursal se destaca y sobresale ante la competencia.	74
<u>Gráfico 3.5</u>	Los colaboradores de la sucursal marcan la diferencia con un servicio de calidad.	75
<u>Gráfico 3.6</u>	Cuando me atienden en la sucursal me saludan.....	76
<u>Gráfico 3.7</u>	Cuando me atienden en la sucursal me sonríen.....	77
<u>Gráfico 3.8</u>	Los colaboradores de la sucursal son serviciales.....	78
<u>Gráfico 3.9</u>	Los colaboradores hacen el esfuerzo para encontrar la solución.....	79
<u>Gráfico 3.10</u>	Los colaboradores me sorprenden con buen servicio.....	80
<u>Gráfico 3.11</u>	Cuando me atienden me ven a los ojos y me brindan una atención total.	82
<u>Gráfico 3.12</u>	Cuando me atienden se dirigen a mí utilizando mi nombre.....	83
<u>Gráfico 3.13</u>	La plataforma de servicio le da seguimiento a mis gestiones.....	84
<u>Gráfico 3.14</u>	Me responden a todas mis consultas detalladamente.....	85
<u>Gráfico 3.15</u>	Los colaboradores de la sucursal actúan con rapidez.....	86
<u>Gráfico 3.16</u>	La plataforma de servicio demuestra entusiasmo para ayudarme.....	87

<u>Gráfico 3.17</u>	La atención de los colaboradores es amistosa.....	88
<u>Gráfico 3.18</u>	Me ofrecen ayuda cuando no lo solicito.	89
<u>Gráfico 3.19</u>	Cuando terminamos se despiden y me dan las gracias.....	90
<u>Gráfico 3.20</u>	El interés de la tarjeta de Citi es competitiva.....	92
<u>Gráfico 3.21</u>	Tengo muy claro los beneficios de la tarjeta de crédito.....	93
<u>Gráfico 3.22</u>	Conozco las promociones actuales de la tarjeta de crédito.....	94
<u>Gráfico 3.23</u>	En este momento se la cantidad de millas que tengo acumuladas.....	95
<u>Gráfico 3.24</u>	Yo le recomendaría la tarjeta Citi a mis familiares y a mis amigos.....	96
<u>Gráfico 3.25</u>	Si no recomendaría la tarjeta Citi, ¿Por qué?.....	97
<u>Gráfico 3.26</u>	Tiempo de espera en plataforma.....	98
<u>Gráfico 3.27</u>	¿De qué manera prefiere conseguir los estados de cuenta?.....	99
<u>Gráfico 3.28</u>	¿Recibe estado de cuenta por email?	100
<u>Gráfico 3.29</u>	¿Dónde Vive?.....	101
<u>Gráfico 3.30</u>	Género.....	101
<u>Gráfico 3.31</u>	Edades.....	102
<u>Gráfico 3.32</u>	Nivel de Escolaridad.....	102
<u>Gráfico 3.33</u>	¿En promedio, cada cuánto visita la sucursal?.....	103
<u>Gráfico 3.34</u>	Ingresos.....	104

Lista de Abreviatura

BAC	Banco de América Central.....	8
BAM	“Brokerage and Asset Management”	40
BCT	Baruch Carvajal Tristan.....	8
BCR	Banco de Costa Rica.....	7
BN	Banco Nacional.....	7
CONASSIF	Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.....	8
COS	Comité de Servicio.....	133
EE.UU.	Estados Unidos de América.....	14
F.O.D.A	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.....	32
GFU	Grupo Financiero Uno.....	1
HSBC	“Hong Kong Shanghai Banking Corporation”	8
ICG	“Institutional Clients Group”	39
LaFise	“Latin American Financial Services”	8
LCL	“Local Consumer Lending”	40
MAE	Maestría en Administración de Empresas.....	25
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas.....	67
RCB	“Regional Consumer Bank”	39
SAP	“Special Asset Pool”	40
SINPE	Sistema Nacional de Pagos Electrónicos.....	115
SUGEF	La Superintendencia General de Entidades Financieras.....	9

SEGESE	Superintendencia General de Seguros.....	9
SUGEVAL	Superintendencia General de Valores.....	9
SUPEN	Superintendencia de Pensiones.....	9
VIP	“Very Important Person”	121