



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS EN ENTIDADES FINANCIERAS DE LA CIUDAD DE PIURA, PERÚ

Jenny Sagástegui-Hernández

Piura, marzo de 2015

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área Departamental de Ingeniería Industrial y de Sistemas

Sagástegui, J. (2015). *Desarrollo de nuevos servicios en entidades financieras de la ciudad de Piura, Perú*. Tesis de pregrado no publicado en Ingeniería Industrial y de Sistemas. Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería. Programa Académico de Ingeniería Industrial y de Sistemas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo [una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

**UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE INGENIERÍA**



“Desarrollo de nuevos servicios en entidades financieras de la ciudad de Piura, Perú”

**Tesis para optar el Título de
Ingeniero Industrial y de Sistemas**

Jenny Cecyl Sagástegui Hernández

Asesor: Mgtr. Ing. Eduardo Sánchez

Piura, Marzo 2015

*A mis padres, con la esperanza que esto compense
la inversión realizada durante estos años.*

Mil gracias

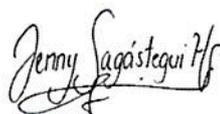
A mi hermana, que sigue mis huellas.

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo presentar un modelo estandarizado para el desarrollo de nuevos servicios en entidades financieras.

El trabajo siguió una serie de procesos. Primero, se realizó el estudio bibliográfico. En esta etapa se pudo estudiar a profundidad los conceptos de servicio, y en particular el artículo denominado '*A customer-oriented new service development process*', de los investigadores Alam y Perry, cuyo eje de exploración fue el sector de servicios financieros en Australia. Posteriormente, se realizaron entrevistas a personas representantes de conocidas entidades financieras de la ciudad de Piura sobre la modalidad utilizada para crear, diseñar y ofrecer un nuevo servicio. Luego de esto, se procedió a comparar lo que se obtuvo, teniendo como base el modelo de Alam y Perry, para determinar cuáles etapas cumplían las entidades financieras, y cuáles no. A partir de estos resultados se realizó un análisis para poder desarrollar un nuevo modelo que incluyera las fases necesarias para el proceso de desarrollo de nuevos servicios (DNS).

Esto responde la problemática de muchas entidades financieras, cuyos servicios resultaban ser un fracaso al ser presentados en el mercado debido a la falta de investigación previa al lanzamiento.

A large, stylized handwritten signature in black ink, appearing to read 'Eduardo'.A smaller handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jenny Sagastegui'.

Prólogo

El trabajo que se presenta a continuación forma parte de los requerimientos académicos exigidos por la Universidad de Piura para poder obtener el título en Ingeniería Industrial y de Sistemas, mediante la tesis modalidad artículo que brinda la Facultad de Ingeniería, según el plan de estudios vigente.

En primer lugar, una de las principales razones que impulsan a realizar la tesis modalidad de artículo es el deseo de plasmar una solución ante la problemática existente en entidades financieras al momento de lanzar un nuevo servicio. Hoy en día, las empresas dedicadas a los servicios tienen una gran responsabilidad debido a que son organizaciones que tienen un contacto más cercano con el cliente y deben tratar de cubrir sus necesidades con la finalidad de sobresalir, diferenciarse de la competencia, y de esta manera lograr posicionarse en el mercado financiero. Otro de los motivos de la presente investigación es establecer un modelo innovador que estandarice el proceso de diseño de nuevos servicios y que será de gran utilidad para entidades financieras.

La presente tesis constituye un proceso de investigación y análisis que inició hace algunos años a cargo de la ya egresada de la Universidad de Piura, María del Pilar Inga, y que hoy en día he continuado con su desarrollo y profundización. El estudio tiene como punto de partida el artículo titulado '*A customer-oriented new service development process*' presentado por Iam Alam y Chad Perry en el 2002, y en el que los autores describen el proceso de desarrollo de nuevos servicios orientado en el cliente y que encuentra su aplicación en el sector financiero. Este artículo fue el eje central para poder realizar una profunda investigación y aplicar lo aprendido en el sector financiero peruano.

En segundo lugar, quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de la tesis. Quiero empezar agradeciendo a Dios por guiarme durante todo el camino y darme la fuerza espiritual para avanzar día a día.

Deseo también expresar mi agradecimiento a mi asesor de tesis, el Ing. Eduardo Sánchez, por todas sus enseñanzas durante los años de estudio y por los valiosos aportes y sugerencias innovadoras para lograr mejores resultados. Agradezco también a todos los colaboradores de

las entidades financieras que dieron un magnifico aporte para lograr que esta tesis se realizara satisfactoriamente.

No puedo olvidarme de todos mis familiares y amigos que, además de ser una gran motivación, han sido una maravillosa fuente de apoyo e inspiración para continuar, seguir adelante y alcanzar una de mis mayores metas.

Finalmente, deseo expresar mi profundo agradecimiento a mi alma mater, la Universidad de Piura por acogerme durante cinco años maravillosos que me brindaron conocimientos, aptitudes, y las mejores enseñanzas que consolidaron mi formación profesional y humanística.

Índice general

Introducción	1
Capítulo 1. Aspectos generales	3
1.1. Motivación y justificación.....	3
1.2. Objetivos.....	4
Capítulo 2. Antecedentes	5
2.1. Concepto de servicio o <i>Service concept</i>	5
2.2. Innovación en los servicios.....	6
2.3. Modelo del proceso de DNS.....	7
Capítulo 3. Desarrollo del proceso	9
3.1. Revisión bibliográfica.....	9
3.2. Recolección de información.....	9
3.2.1. Información de las entidades financieras estudiadas.....	9
3.2.1.1. Banco de Crédito del Perú (BCP).....	10
3.2.1.2. Banco Continental (BBVA).....	11
3.2.1.3. Caja Municipal de Sullana (CMAC-Sullana).....	12
3.2.1.4. Banco del Trabajo.....	13
3.2.1.5. Scotiabank.....	13
3.2.2. Procesos de Innovación en las entidades financieras.....	14
3.2.2.1. Proceso de innovación en el BCP.....	14
3.2.2.2. Proceso de innovación en el BBVA.....	21
3.2.2.3. Proceso de innovación en la CMAC-Sullana.....	22
3.2.2.4. Proceso de innovación en el Banco del Trabajo.....	29
3.2.2.5. Proceso de innovación en Scotiabank.....	30
3.3. Análisis de la información obtenida.....	31
3.3.1. Incertidumbre del aporte del cliente.....	31
3.3.2. La evaluación de riesgos.....	32
3.3.3. Razones por las que omiten la participación del cliente en el DNS....	33

3.3.4. Elementos de un eficiente desarrollo de nuevos servicios.....	33
3.3.5. Calidad de servicio.....	35
3.3.6. La participación del cliente en los servicios	36
3.3.7. Cómo hacer seguimiento a los clientes.....	37
3.4. Modelo propuesto.....	38
Capítulo 4. Resultados de la tesis modalidad artículo.....	39
Resumen.....	40
Abstract.....	40
Palabras clave.....	40
1. Introducción.....	41
2. Metodología.....	41
2.1. Revisión bibliográfica.....	41
- Innovación de servicios.....	41
- DNS.....	41
- Modelo de DNS.....	41
2.2. Recolección de información.....	43
- Mercado financiero.....	43
- Procesos de innovación.....	44
2.3. Procesamiento de información.....	45
- Cuadro Resumen	46
3. Resultados y discusión.....	47
3.1. Modelo propuesto.....	47
3.2. Fases del DNS.....	48
4. Conclusiones.....	51
5. Referencias.....	52
Conclusiones.....	53
Bibliografía.....	57

Introducción

Hoy en día nuestro país atraviesa una serie de cambios a causa de la creciente ola de innovación en diversos ámbitos de nuestro entorno. Asimismo, gozamos de una economía que no deja de crecer. Diversos factores han ocasionado el aprovechamiento de nuevos recursos y, debido a ello, se ha originado la creación de un sinnúmero de empresas dedicadas a la producción, tanto de bienes como de servicios.

Sin embargo, para poder sobrevivir en el mercado, cada empresa debe tratar de destacar por encima de las demás y desarrollar una serie de ventajas competitivas que le permitan ubicarse entre las preferidas del mercado. Las empresas pueden crear competitividad mediante la introducción de nuevos productos y servicios que creen valor para los clientes existentes y que atraigan a nuevos clientes.

Cualquier empresa puede tener una oferta de productos sin un cliente; los productos pueden estar simplemente colocados en el inventario o, en el caso de mercado de consumo, en la plataforma de la tienda. En la mayoría de los casos de empresas de servicios, éstos no son producidos hasta que el cliente realice la adquisición. La complejidad se pone de relieve porque el cliente desempeñaría dos funciones: la de cliente y la de un coproductor de la oferta. En otras palabras, los clientes no solo reciben y consumen los servicios ofrecidos, sino que desempeñan un papel interesante en la compleja organización del servicio como participante en producción y entrega, y sobre todo en su innovación.

Un obstáculo importante para el diseño y la asimilación de la innovación en una empresa de servicios es la comprensión y la adaptación al cambio en el papel desempeñado por el cliente.

El siguiente estudio busca plantear una solución ante el problema de muchas entidades financieras al lanzar por primera vez un nuevo servicio, donde en la mayoría de los casos existe un mal diseño del proceso y una escasa investigación previa al lanzamiento que ocasiona pérdidas y fallos que obligan a la entidad financiera la reformulación de los objetivos del diseño. Adicionalmente, se involucra la importancia de la participación del cliente antes y durante la planeación del diseño del nuevo servicio.

El resultado presentado en la tesis muestra el producto de una ardua investigación plasmado en el artículo científico titulado '**Desarrollo de nuevos servicios en entidades financieras de la ciudad de Piura, Perú**', aceptado por el II congreso REDU y IV AUNSENP, realizado los días 15 y 16 de Octubre de 2014, en la ciudad de Loja-Ecuador.

Finalmente, en la parte de conclusiones se muestra una serie de pautas que resumen brevemente todo lo que se ha adquirido durante la realización del trabajo; pautas que a su vez servirán para estudios futuros.

Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Motivación y justificación

El presente trabajo surge con la iniciativa de aplicar las distintas habilidades desarrolladas durante el transcurso de la etapa universitaria, tales como la investigación, experiencia para adquirir una serie de conocimientos y el aprendizaje para desarrollar algo nuevo e innovador que sea de aplicación y utilidad para empresas dedicadas a los servicios. Asimismo, está presente el interés en profundizar en el área de desarrollo de nuevos servicios, dado que mayormente, en la actualidad, se han venido realizando innovaciones en los bienes físicos.

En esta investigación se hace uso de las técnicas para el análisis y procesamiento de información, mejoramiento continuo de la calidad, innovación en los bienes intangibles, como es el caso de los servicios y diseño e innovación de procesos.

Por otro lado, el presente estudio permite afianzar nuestros conocimientos ofreciendo una nueva metodología realizada a través de estudios en profundidad, investigación y entrevistas personales, con la finalidad de que sea de gran utilidad a entidades financieras, para que éstas puedan ofrecer un servicio exitosamente y obtengan ventajas competitivas frente a la competencia en el mercado financiero. Adicionalmente, vale mencionar la flexibilidad de esta iniciativa dado que, efectuando algunos cambios en el diseño presentado, se puede aplicar en otros sectores u empresas dedicadas a cualquier rubro de los servicios.

Uno de los factores clave que hace realce en los resultados obtenidos es que la participación del cliente resulta de vital importancia en el proceso del diseño de nuevos servicios, es decir, se busca establecer las relaciones que no deben faltar entre la empresa y el cliente para que el nuevo servicio satisfaga realmente las necesidades del cliente, o puede ser el caso de lanzar un servicio que tenga todo lo que el cliente está buscando. Es por ese motivo que el cliente juega un papel fundamental en cada una de las fases que forman parte del modelo de desarrollo de nuevos servicios.

El desarrollo de la tesis destaca la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo del curso de la carrera profesional: el criterio de toma de decisiones importantes, la capacidad de síntesis y procesamiento de información, el diseño de metodologías y procesos que sean de gran aporte en el desempeño laboral. Otro punto importante es que permite la consolidación de las capacidades básicas con la que todo ingeniero industrial y de sistemas debe egresar.

Finalmente se realiza el aporte profesional presentando el artículo científico titulado '*Desarrollo de nuevos servicios en entidades financieras de la ciudad de Piura, Perú*', el cual presenta una solución ante la problemática existente en un grupo de empresas financieras de la ciudad de Piura, al momento de diseñar y lanzar un nuevo servicio en el mercado financiero; y que expone un modelo estándar de desarrollo de nuevos servicios, donde se detalla cada una de las fases que conviene seguir para efectuar el servicio exitosamente.

Adicionalmente, el modelo presentado da origen a futuras investigaciones, dado que puede aplicarse en diferentes empresas pertenecientes al rubro de los servicios, realizando modificaciones con el fin de adaptarlo.

1.2. Objetivos

Objetivo general

Realizar un estudio de la actual metodología de desarrollo de nuevos servicios seguida por las entidades financieras de la ciudad de Piura, analizarla a profundidad y, a partir de ello, plantear un nuevo modelo, siguiendo el estudio realizado por Alam y Perry, basado en el desarrollo de nuevos servicios en el sector financiero.

Objetivos específicos

- Conocer los servicios prestados por las entidades financieras actualmente y analizar el proceso de desarrollo que siguen para poder elaborar mejoras.
- Realizar una comparación de los servicios brindados por las entidades financieras con el modelo establecido por Alam y Perry acerca del desarrollo de nuevos servicios. Determinar cuáles son los pasos que cumplen y cuáles no.
- Elaborar un modelo estandarizado del proceso de desarrollo de nuevos servicios, representado en un diagrama de flujo, basado en la experiencia y que incluya las fases que no deben dejar de realizarse para poder brindar un servicio satisfactoriamente.
- Involucrar la participación del cliente en cada uno de las fases, dado que resulta imprescindible conocer las preferencias de este para poder cubrir sus necesidades.
- Plantear una serie de pautas de cada una de las fases que nos permiten entender por qué es importante considerar al cliente como un factor clave para el éxito de la organización.

Capítulo 2 Antecedentes

2.1. Concepto de servicio o *Service concept*

La amplia gama de investigaciones relacionadas a los servicios se ha centrado principalmente en la definición del *Service Concept* (Goldstein, 2002). Edvardsson y Olsson (1996) definen el *Service Concept* como un prototipo de servicio que cubre las necesidades del cliente y el diseño del servicio. Anteriores investigaciones han examinado el papel fundamental del *Service Concept* en diseño y desarrollo del servicio. Ellos sugieren que el *Service Concept*, integre el *how* y el *what* del diseño de servicio, mientras ambos tengan en cuenta las necesidades del cliente y la intención estratégica de la empresa en mente. En otras palabras, el *Service Concept* da una descripción detallada de cuáles son las necesidades de los clientes y la forma en que la organización va a prestar el servicio. (Figura 1.1)

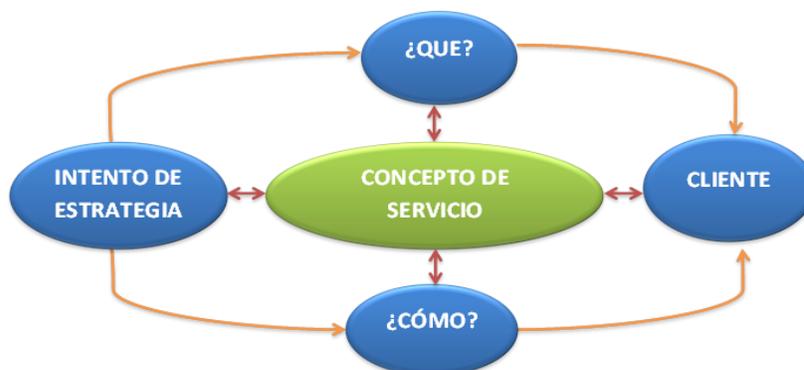


Figura 1. Concepto de servicio
Fuente. (Goldstein, 2002)

Se presume que las empresas orientadas al mercado tienen mejor capacidad de comprender a sus clientes que sus competidores. La innovación juega un papel importante, pues da a las empresas de servicios la capacidad de permanecer por delante de sus competidores a través de las nuevas ofertas del mercado. Por lo tanto, la asociación entre la innovación y la orientación

al mercado de una empresa es positiva y significativa porque es más probable que una empresa con una mayor orientación al mercado considere la innovación como un objetivo y que esto la conduzca a un rendimiento superior (Han, 1998).

2.2. Innovación en servicios

La innovación viene jugando un papel importante en el sector comercial y sobre todo en el sector financiero, dado que esta es la herramienta que toda empresa debe aplicar para poder sobrevivir en el mercado, lograr ventajas competitivas y satisfacer las necesidades de sus clientes.

La innovación en servicios presenta unas características propias. Por ello, es importante recordar los cuatro rasgos típicos de las industrias de servicios identificados en la literatura (Sirilli, 1995), que tienen implicaciones a la hora de definir y analizar innovación en servicios.

- La interacción estrecha entre la producción y el consumo (co-terminalidad): lleva a que una gran parte de las actividades de innovación en servicios esté orientada a la adaptación/personalización de los servicios a las necesidades de los clientes o usuarios.
- El contenido, intensivo en información, de las actividades de servicios y de producción: confiere una gran importancia a la generación y el uso de las Tecnologías de Información (TI) en las actividades de innovación de las empresas de servicios.
- El papel fundamental de los recursos humanos como factor básico de competitividad: se asocia a grandes inversiones en recursos humanos y, por ello, las actividades de formación de las empresas deben ser consideradas como fuente de mejora de las capacidades tecnológicas de las empresas de servicios.
- La importancia de los factores organizativos en la performance de las empresas: requiere una revisión del concepto tradicional de innovación para incluir los cambios organizativos.

Así mismo Schumpeter define la innovación de cinco formas:

- Introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, con el que muchas veces los consumidores aun no están familiarizados.
- Introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa.
- Creación de una nueva fuente de suministro de materia prima o productos semielaborados.
- Apertura de un nuevo mercado en un determinado país.
- Implantación de una nueva estructura en un mercado.

Se pueden distinguir tres momentos fundamentales en todo proceso de cambio:

- La invención, como creación de una idea potencialmente generadora de beneficios comerciales, pero no necesariamente realizada de forma concreta en productos, proceso o servicios.
- La innovación, consistente en la aplicación comercial de una idea.
- La difusión, que supone dar a conocer a la sociedad la utilidad de una innovación.

2.3. Modelo del proceso de DNS

El modelo orientado a los clientes, en el que se centra esta investigación, surge del análisis del artículo perteneciente a Iam Alam y Chad Perry, desarrollado en Australia en el año 2002, titulado '*A customer-oriented new service development process*'.

El estudio de Alam y Perry tuvo como propósito gestionar el desarrollo de un nuevo servicio, estableciendo una serie de fases que conviene seguir en la industria de los servicios financieros. Su investigación tuvo dos objetivos fundamentales: explorar y establecer una serie de etapas en el proceso de desarrollo de nuevos servicios, y determinar cómo la participación del cliente tiene influencia en las diferentes etapas. El desarrollo de dicha investigación dio como resultado la existencia de diez etapas o fases en el proceso de DNS.

Este modelo es el resultado de una investigación empírica en las empresas que han puesto de manifiesto la forma en que se viene desarrollando el proceso de DNS.

Los directivos deberían establecer un sistema lineal que contenga un proceso formal para la realización de actividades de desarrollo desde la generación de ideas hasta la comercialización; sin embargo, ellos pueden completar algunas de las etapas simultáneamente a lo largo del proceso general de desarrollo. En particular, tres pares de etapas pueden llevarse a cabo en paralelo: planificación estratégica y generación de ideas, selección de ideas y análisis de negocio, y entrenamiento de personal con servicio de diseño y pruebas. Esto se hace con la finalidad de obtener mayor flexibilidad, la creación de un equipo interfuncional y una continua retroalimentación por parte de los clientes.

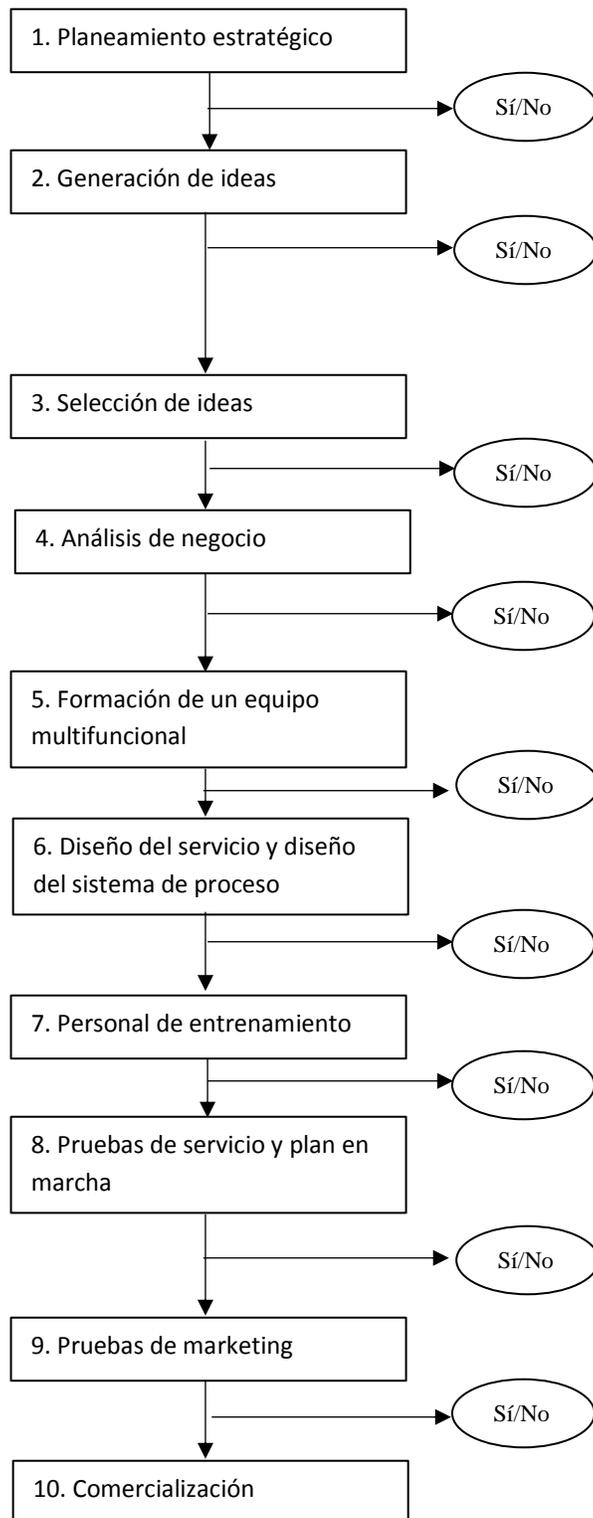
Otro punto importante es el papel que tienen los clientes en todo el proceso. Se ha dicho en anteriores investigaciones que los servicios tienden a involucrar más a menudo y con mayor intensidad al cliente (Harris,2001; Alam,2002; Martin 1999); por consiguiente la orientación al cliente debe tener un papel fundamental en el proceso de DNS.

A partir de este propuesto, la investigación trata de verificar si la importancia del cliente puede ser reflejada en el interior del proceso de DNS. El resultado es que el cliente debe participar en cada fase del proceso y su presencia debería ser fundamental en las fases tales como generación de ideas, servicio de diseño y pruebas. De hecho, la interacción con el cliente debería ser una valiosa fuente de información de entrada.

En resumen, los tres principales conceptos que provienen del modelo de Alam y Perry son la presencia de dos versiones de DNS, en función de la dimensión de la empresa; el peso relativo que tiene cada una de las fases; y, por último, la importancia que los clientes y sus aportaciones deben tener para el proceso de DNS. Por lo tanto, los modelos orientados hacia el cliente ofrecen un proceso formalizado, destacando la presencia de fases que se podrían desarrollar en paralelo con el fin de obtener una mayor flexibilidad y la existencia continua de retroalimentación de los clientes.

En la figura 2 se muestra el modelo planteado por Alam y Perry.

Modelo lineal del proceso de desarrollo



Modelo paralelo del proceso de desarrollo

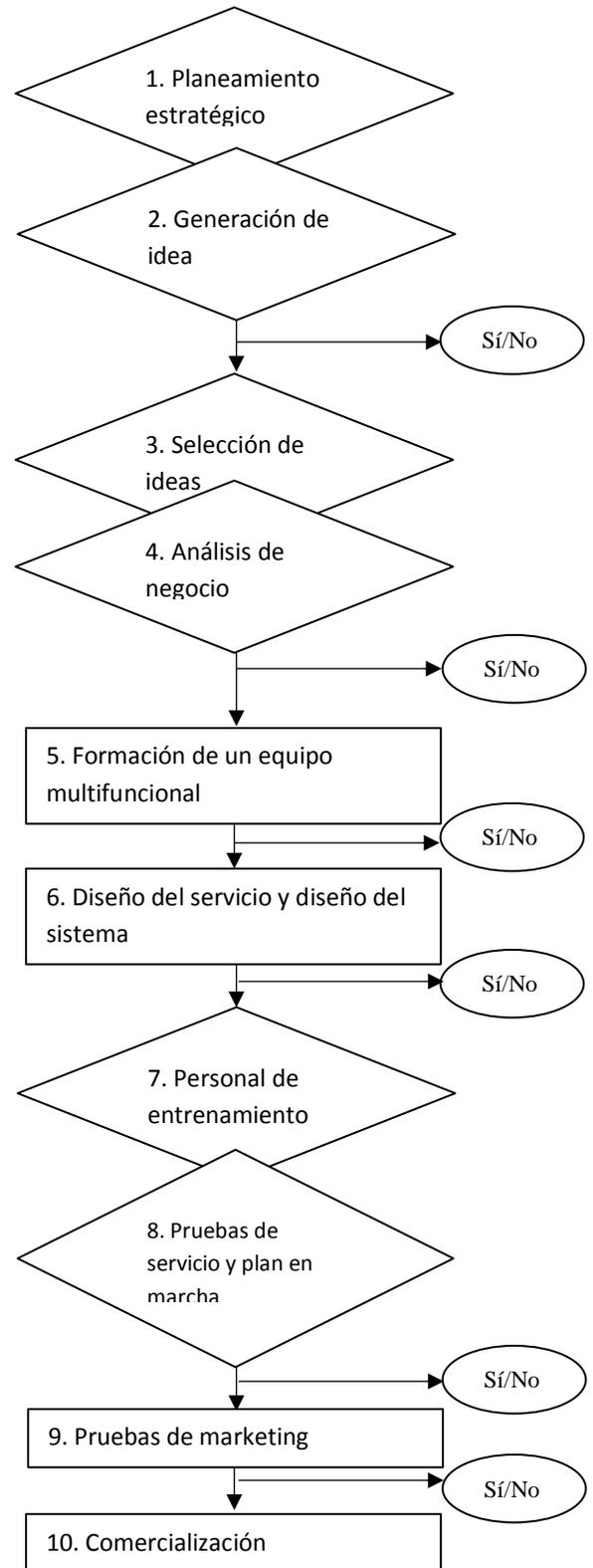


Figura 2. Modelo de DNS
Fuente. (Alam y Perry)

Capítulo 3

Desarrollo del proceso

3.1. Revisión bibliográfica

Para empezar con la investigación se procedió a buscar e indagar diversas fuentes de información relacionadas al desarrollo de nuevos servicios (DNS).

Inicialmente se optó por recopilar información de diferentes páginas web para tener mayor familiaridad con el tema de DNS, es decir estudiar y entender las definiciones relacionada a los servicios tales como: innovación en servicios, servicios financieros, diseño de nuevos servicios, etc. Posteriormente, se recurrió al estudio de diferentes artículos científicos, donde se explicaba la importancia de considerar al cliente como parte fundamental de la empresa, así como la importancia de innovar y ser mejores para lograr satisfacer las necesidades del cliente y desarrollar ventajas competitivas.

Así mismo, se estudiaron diversas fuentes bibliográficas acerca de la innovación en el sector servicios, específicamente en el sector financiero. Se hizo un especial énfasis en el artículo perteneciente a Alam y Perry, cuya investigación expone un modelo para el desarrollo de nuevos servicios y encuentra su aplicación en el sector de servicios financieros.

3.2. Recolección de la información

La información fue obtenida a partir de entrevistas en profundidad a representantes de las diferentes empresas financieras. En dichas entrevistas se pudo obtener información relacionada a la historia de la institución bancaria, así como la metodología seguida por estas al momento de lanzar un nuevo servicio.

3.2.1. Información de las entidades financieras estudiadas

3.2.1.1. Banco de Crédito del Perú (BCP)

Historia

Esta institución, llamada durante sus primeros 52 años Banco Italiano, inició sus actividades el 9 de abril de 1889. El 1 de febrero de 1942 acordó sustituir la antigua denominación social, por la de Banco de Crédito del Perú. Con el propósito de conseguir un mayor peso internacional, instalaron sucursales en Nassau y Nueva York, hecho que los convirtió en el único banco peruano presente en dos de las plazas financieras más importantes del mundo. La expansión de sus actividades creó la necesidad de una nueva sede para la dirección central. Con ese fin se construyó un edificio en el distrito de La Molina (en Lima). Luego establecieron la red nacional de teleproceso, que a fines de 1988 conectaba casi todas las oficinas del país con el computador central de Lima. Asimismo, crearon la cuenta corriente y libreta de ahorro nacional, e instalaron una extensa de red de cajeros automáticos.

Al cumplir sus 125 años de existencia, su institución cuenta con 237 oficinas, 786 cajeros automáticos, 1 560 agentes BCP y 10 771 empleados; y bancos corresponsales en todo el mundo.

Servicios

El BCP clasifica sus servicios según tres segmentos:

a) Servicios a personas

Servicio dirigido a personas que deciden abrir una cuenta en el BCP, sean personas naturales o con RUC, estudiantes o trabajadores dependientes.

b) Servicios a pequeños empresarios

Estos servicios están dirigidos a personas que tienen pequeños negocios, los cuales se determinan según la cantidad de pasivos y activos que posee el negocio del pequeño empresario.

c) Servicios a empresas

Los servicios del BCP para empresas se agrupan y han sido diseñados para facilitar al cliente su interacción con diversas entidades debido a su condición de persona jurídica.

Es un área enfocada en ofrecer servicios transnacionales innovadores y de alta calidad para ser reconocidos como la primera opción de todos sus clientes empresariales.

d) Otros servicios

El BCP también ofrece otros servicios sin distinción de segmento es decir dirigido a personas, pequeños empresarios y empresarios. Estos servicios son canales alternos BCP, tales como el banca móvil, banca por internet, etc., para que el

cliente pueda realizar operaciones, escogiendo alternativas distintas de la agencia del banco, que se ajusten a diversas circunstancias de su tiempo

3.2.1.2. Banco Continental

Historia

En 1968 el Banco Exterior funda el BEX Panamá, convertido en el actual BBVA Panamá con la integración en el año 2000 de BBV Panamá. En la década de 1970, en el Banco de Bilbao, Banco de Vizcaya y Banco Exterior se van configurando como grupos internacionales, con la instalación de oficinas operativas y de representación en las principales capitales financieras de Europa, América y Asia. Asimismo se producen las primeras incorporaciones de bancos locales de estas áreas geográficas, básicamente de Latinoamérica. En 1979, el Banco de Vizcaya adquiere el Banco Comercial de Mayaguez en Puerto Rico, fundado en 1967 por un grupo de comerciantes e industriales. En 1992, el Banco Comercial de Mayaguez inicia una etapa de crecimiento vía adquisiciones, que dan origen al actual BBVA Puerto Rico.

En 1995, entra el BBVA en Perú, con la privatización del Banco Continental, y en México, con Probursa. En el año 2000 se produce en México la fusión de BBVA Probursa con Bancomer para crear BBVA Bancomer, el primer banco del país. En el año 2001 finaliza la implementación de la plataforma unificada para todos los negocios y países, y se instala la marca BBVA en todas las entidades del grupo en América Latina, incluyendo Perú.

Servicios

a) Servicios a personas

Dirigido a personas que desean abrir una cuenta como persona particular. Entre los servicios se encuentran depósitos, préstamos, seguros, inversiones, medios de pago, banca electrónica, red de atención.

b) Servicios a empresas

Los servicios ofrecidos a empresas son agrupados de distintas formas porque una persona jurídica tiene la necesidad de interactuar con entidades públicas como SUNAT. También necesita financiamiento para que su negocio crezca. Como los préstamos son mayores, se requiere de mayor rigidez cuando se otorgue créditos. Ofrecen los mismo servicios a personas pero dentro de un marco más amplio.

c) Servicios VIP

Este servicio está dirigido a personas que cuentan con un número de activos y pasivos elevados. Consiste en darles atención exclusiva porque son clientes preferentes del BBVA.

d) Otros servicios

El BBVA brinda servicios de banca electrónica donde el cliente puede acudir en caso de que una agencia de banco esté cerrada o simplemente para ahorrar tiempo.

El BBVA también pone a disposición de sus clientes todos los medios necesarios para respuesta a las preguntas y sugerencias que les sirvan para mejorar la calidad de sus productos y servicios.

3.2.1.3. Caja Municipal de Sullana

Historia

Las cajas de ahorro constituyen un modelo diferente para el sistema. Las cajas de ahorro surgieron a finales del siglo XVIII en Alemania e Inglaterra como un instrumento de mejora de las condiciones de vida de las clases trabajadoras, a través de la remuneración del ahorro. En cambio, en España las cajas de ahorro surgieron recién casi a mediados del siglo XIX con el fin de luchar contra la usura y en el marco de una sociedad muy castigada por la guerra de la independencia.

Las cajas municipales en el Perú se crearon y se desarrollaron inicialmente bajo el modelo de las cajas de ahorro de Alemania.

En el Perú, las cajas municipales han puesto énfasis en el apoyo a la microempresa y a su desarrollo masivo, como una forma efectiva de reducir los niveles de pobreza existentes; sin embargo aún en el futuro ampliarían esta vía. El desarrollo de las actuales microempresas en futuras, pequeñas y medianas empresas requerirá una mejor definición y focalización del crédito a la microempresa. El microcrédito seguirá enfocándose en brindar un servicio a segmentos colectivos vulnerables y con dificultades de acceso a los sistemas de financiación tradicional.

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana es una institución financiera que inició sus operaciones un 19 de diciembre de 1986, con la autorización que le otorga la resolución de la Superintendencia Banca, Seguros y AFP N° 679-86, gozando de autonomía económica, financiera y administrativa, que son la base de su éxito como entidad financiera.

Servicios

La caja ofrece una diversidad de servicios que están dirigidos tanto a personas naturales como jurídicas, en moneda extranjera o nacional, a través de una serie de ventajas y requisitos expuestos al momento del contrato, donde el cliente elige el servicio que está buscando.

a) Ahorros

- Corriente
- Con órdenes de pago
- Depósito a plazo
- CTS
- Ahorro Plan +

- Rinde +

b) Créditos

- Empresarial
- Agropecuario
- Pesca
- Prendario
- Personal
 - Directo
 - Descuento por planilla
 - Con garantía de depósitos
- Hipotecario
 - Conficasa
 - Hipotecario CMAC

c) Otros

- Carta fianza
- Caja máx
- Cajero
- Sistema de atención al usuario

3.2.1.4. Banco del Trabajo

Historia

El Banco del Trabajo inició sus operaciones en el Perú en diciembre de 1994, con la misión de convertirse en la primera entidad financiera en atender a las personas de ingresos medio-bajo y bajo, trabajando en relación de dependencia y sin haber sido atendidas por la banca institucional hasta ese momento.

En 1997, esta entidad extendió su misión y ofreció servicios financieros a micro y pequeños empresarios. Para este segmento se desarrollaron modelos de evaluación propios y únicos y se brindó servicios financieros que se adecuan a las necesidades de desarrollo de los microempresarios. El banco goza de capacidad de análisis y administración del riesgo. La cartera de créditos se encuentra altamente atomizada, utiliza criterios y procesos estandarizados para el análisis y aprobación de créditos, y posee el primer sistema de “scoring” para clientes de micropréstamos desarrollado en el Perú para sectores de ingresos medio-bajo y bajo. Cabe resaltar que el 84% de la cartera de créditos del banco está denominada en moneda nacional y el 16% restante en moneda extranjera.

3.2.1.5. Scotiabank

Historia

El banco Scotiabank del Perú forma parte del grupo Scotiabank, una de las instituciones financieras líderes de Norteamérica. La esencia del rotundo éxito del grupo Scotiabank reside en la actividad del equipo de más de 60 000 empleados, dedicados por completo a sus más de 12,5 millones de clientes en unos 50 países, en 5 continentes, en más de 80 idiomas, por lo que se ha podido constituir como el banco canadiense con mayor presencia internacional. En Scotiabank trabajan en función de las oportunidades. Desde su fundación ha buscado constantemente brindar un mejor servicio a sus clientes, ofrecer a sus empleados una trayectoria profesional gratificante y ayudar a las comunidades a prosperar.

3.2.2. Procesos de innovación en las entidades financieras

3.2.2.1. Proceso de innovación en el BCP

A. Agente BCP

Pertenece al área de Canales Alternos como banca por teléfono, internet, cajeros automáticos. Este canal de atención que ofrece el BCP le permite tener una mayor cobertura a nivel nacional, es decir, forma alianzas estratégicas con establecimientos comerciales como bodegas, farmacias, supermercados, ferreterías, grifos, librerías, lavanderías y otros.

Los establecimientos operan como socios estratégicos del BCP, trabajando con su propio flujo de caja para brindar servicios en nombre del banco, brindando un valor agregado a sus clientes y marcando la diferencia con la competencia.

El propio personal del establecimiento atiende al público para que realicen sus operaciones bancarias sin ningún costo y con toda comodidad.

Operaciones

- Retiros y depósitos
- Consulta de saldos y movimientos
- Transferencias entre cuentas propias y a terceros
- Cobro de giros nacionales y del exterior
- Pago y retiro de efectivo de sus tarjetas de crédito BCP
- Pago de servicios
- No tiene costos adicionales por operación, a diferencia de la competencia
- Máximo S/. 1,000 por transacción

Beneficios para el cliente

- Menores costos
- No hay cobro de comisiones
- Movilidad
- Tiempo

- Mayor accesibilidad al BCP

Problemas más frecuentes

- Falla de sistemas (internet, red del banco, etc.)
- Calidad en el servicio (comunicación entre el operario y el cliente)
- Falta de dinero en la caja del establecimiento o saldo en la cuenta del agente
- Desconocimiento por parte del personal BCP de las operaciones que se pueden realizar en el agente

Limitaciones del Agente BCP

- Flujo de caja del establecimiento
- Límite operativo del agente
- Personal no BCP
- Horario de atención: los agentes trabajan de acuerdo al horario de los establecimientos.
- Disponibilidad del socio

Desarrollo del nuevo servicio

Se entrevistó a Miguel Montero, supervisor de agente BCP para la zona norte.

El agente BCP es un cajero automático personalizado. Esta modalidad ya estaba implementada hace algunos años en México y Brasil. Hace tres años, el gerente general de la oficina principal ubicada en Lima, viajó a México, observó ese modelo y quiso que se implementara en el BCP. De esta manera fue el primero en desarrollarlo en Perú.

Para el desarrollo del servicio se formó un equipo de trabajo encargado de elaborar el formato de parámetros de operación necesarias para el agente tales como: tipos de operaciones, es decir, establecer las funciones y determinar cuáles eran posibles realizar, dado que como no es una ventanilla oficial del banco no se puede hacer operaciones como título de valores, cheques o letras de valores.

Una vez que se armó teóricamente el proyecto, se pasó al área de Sistemas, encargado del sistema operativo del banco. Es ahí donde se empezó a elaborar el aplicativo y el programa en sí, para poder implantar en los equipos. También era necesario tener conexión con el computador central para que las operaciones puedan realizarse en línea. El área de Sistemas empezó a trabajar en esta etapa: se hicieron pruebas en el laboratorio de sistemas, se detectaron errores, se corrigieron los aplicativos. Luego de la fase de pruebas, donde se dio la conformidad para ser implantado, se pasó a los preparativos, donde técnicos y profesionales elaboraron su plan de instalación.

Se lanzó un plan piloto con cuatro agentes: dos agentes en Lima y dos agentes en provincias, con el fin de analizar el funcionamiento de los agentes.

Debido al crecimiento de este servicio, se formó un equipo encargado de implantar agentes BCP. Se designaron ejecutivos comerciales, encargados de explorar el mercado, buscar socios estratégicos para ofrecerles el servicio y cerrar los contratos. Actualmente hay más de 1,560 agentes. El BCP cuenta con un equipo compacto de 180 personas trabajando en la instalación de más agentes. Además de ello, el BCP cuenta con instructores que capacitan al personal de los establecimientos y dan soporte en temas de calidad, resuelven preguntas acerca de reforzamiento y mantenimiento del equipo y mantenimiento de cartera.

Análisis

Si se compara este proceso para el desarrollo de un nuevo servicio con el modelo propuesto por Alam y Perry, se puede identificar que cumple las siguientes fases:

a) Planeamiento estratégico

Objetivos del agente BCP:

- Bancarizar zonas donde no hay presencia del BCP
- Descongestionar las oficinas (derivación)
- Crecimiento de su red de atención
- Rentabilizar el canal agente BCP (ventas de productos)

b) Generación de ideas. El gerente general viajó a México y vio la modalidad de cajeros corresponsales y quiso implementarlo en el BCP.

c) Selección de ideas. No se desarrolló porque partieron de una idea previamente desarrollada.

d) Análisis de negocio. Se hizo un análisis de proyecto calculando costos, beneficios, ganancias, etc.

Beneficios del BCP

- Crecimiento de la red de atención
- Venta de productos
- Canal portátil y fácil de instalar
- Canal de bajo costo

Beneficios del agente BCP

- Mayor flujo de clientes
- Ingresos por comisión
- Reduce costo de remense
- Prestigio en su zona
- Crece con el BCP

- e) **Formación de grupos multidisciplinarios.** Se designó un grupo de 8 personas encargados del proyecto, quienes fueron los representantes de diferentes áreas como marketing, negocios y sistemas. Cada uno cumplió un rol específico. Se reunieron todos los representantes con un horario de dos a tres veces por semana, todos dirigidos por un líder del usuario.
- f) **Diseño de servicio y diseño del sistema de proceso.** El área de Marketing designó a un broker para transmitir las características del servicio al área de Sistemas. El analista funcional de dicha área elaboró el formato de parámetros de las funcionalidad del agente. Esto se realizó a través de un reporte de especificaciones funcionales, donde se evaluó y analizó las funciones del usuario. Luego, el analista técnico recogió el reporte funcional y elaboró un reporte de especificaciones técnicas y procedió a instalar el aplicativo en los equipos.
- g) **Entrenamiento del personal.** Se designaron instructores de acuerdo a los ejecutivos comerciales de cada zona. Los instructores se encargarían de capacitar a la persona designada por el establecimiento para ejercer la función de agente.
- h) **Pruebas de servicio y plan en marcha.** Al inicio se desarrollaron pruebas de laboratorio en el área de Sistemas y plan piloto en cuatro ciudades: dos en Lima y dos en provincias del país. Luego en el norte se hicieron tres pruebas pilotos: En Chulucanas, Sechura y Zorritos.
- i) **Pruebas de marketing.** No se realizaron.
- j) **Comercialización.** El área de Marketing se encargó de la publicidad a través de televisión, afiches, folletería, letretos, etc.

Luego de las etapas analizadas, se puede ver la escasa participación del cliente en la etapa prelanzamiento del servicio agente BCP.

B. Cuenta Cero y Cuenta Libre BCP

Se realizó una entrevista al ingeniero industrial Juan Mario Remicio Montero, gerente de la oficina Sullana.

La Cuenta Cero y Cuenta Libre nace como sustitución a las antiguas cuentas de ahorro: Cuenta Maestra, Cuenta Clásica, Cuenta Móvil y Cuenta Costo Cero. Las antiguas cuentas generaban confusión entre los clientes, quienes no sabían cuál cuenta debían elegir, de tal manera que se adecuara a sus necesidades. Los clientes solían pedir a los asesores de ventas y servicio de plataforma que les recomendaran qué cuenta deberían elegir.

Los gerentes de oficina recogieron lo que les transmitieron los de plataforma, dado que plataforma era el lugar donde los clientes se quejaban cuando no estaban de acuerdo con algo. Ante este problema se planteó la siguiente solución:

Se reunieron con todos los que laboraban en dicha área y expusieron los problemas. Luego los gerentes de cada una de las oficinas se reunieron en comité con el gerente de la región norte (Piura, Chiclayo y Tumbes). Luego, el gerente de la región norte se reunió en Lima con los gerentes de otras zonas del país para finalmente reunirse con el gerente general de Lima. El área de Marketing inició la búsqueda de la solución y, con ésta, realizó una solicitud de requerimiento. Luego se formó un comité para analizar la factibilidad del servicio donde participó el área de Marketing, Sistemas y asesores de negocio. El área de Marketing nombró a un líder de usuario, es decir, una persona que representaba a un conjunto de posibles usuarios, quien transmitió la idea del servicio a los analistas funcionales y técnicos del área de Sistemas. Esta última área se encargó de crear las dos cuentas y de actualizarlas en el sistema de ventanilla.

Posteriormente, se comunicó a los responsables de cada región acerca del lanzamiento del producto, que fue afinado y moldeado hasta su lanzamiento al mercado peruano. Lanzadas estas cuentas, también se brindó capacitación al área de Plataforma y a los asesores de ventas y servicios, por ser ellos los principales promotores de estos servicios a través de instructivos. Luego intervino la publicidad, mediante televisión, afiches y folletería.

Análisis

Si se compara este proceso de desarrollo de un nuevo servicio con el modelo propuesto por Alam y Perry, se puede identificar que se cumplen las siguientes fases:

- a) **Planeamiento estratégico.** El BCP tiene como objetivo ofrecer simplicidad al cliente. Su actitud fue reactiva, porque buscó una solución frente a la confusión de los clientes. Es decir, el BCP simplificó la elección de las cuentas de ahorro a los clientes, dado que muchos de ellos no sabían qué cuenta era la que mejor se acoplaba a su necesidad.
- b) **Generación de ideas.** La inquietud surgió con base en las quejas por parte de los clientes, y en donde los empleados se vieron en la necesidad de informar el problema a los directivos. El área de Inteligencia Comercial fue la encargada de analizar una solución y decidió reducir las cuatro cuentas a solo dos.
- c) **Selección de ideas.** La idea de reemplazar las cuentas anteriores fue revisada por un comité en el que se decidió adecuarlas y fusionarlas según la frecuencia de las operaciones realizadas por las personas en ventanilla o cajero.
- d) **Análisis de negocio.** El área de Negocio se encargó de hacer el análisis costo-beneficio con el fin de analizar si era justificable, financieramente, realizar la inversión.
- e) **Formación de grupos multidisciplinarios.** Se formaron equipos de trabajo constituidos por el bróker o intermediario, área de Sistemas y área de Negocios.

- f) **Diseño de servicio y diseño del sistema de proceso.** El área de Inteligencia Comercial definió la necesidad junto con la jefatura de cada producto y se encargó de diseñar las cuentas estableciendo las características de cada una. Luego se nombró a un *broker*, quien representaba al usuario e interpretaba la necesidad y la transmitió al analista funcional. Este analista buscó la solución, evaluando las funciones del usuario y se encargó de la funcionalidad de ciertos factores reusables. Luego, el analista técnico realizó las especificaciones técnicas plasmándolas en un reporte. El área de Sistemas realizó las pruebas unitarias en cada aplicativo y luego las pruebas integrales con todos los aplicativos impactados. Finalmente, se procedió a crear la cuenta en el sistema de ventanilla, así como la actualización de todos los canales.
- g) **Entrenamiento del personal.** Se enviaron instructivos vía electrónica, donde especificaban las normas y los procedimientos a todo el personal de las oficinas del banco, especialmente al personal de plataforma, quienes son los encargados de promover el servicio y tener contacto directo con el cliente.
- h) **Pruebas de servicio y plan en marcha.** Todos los servicios ofrecidos tienen las mismas pautas y por eso no se desarrollaron pruebas del servicio.
- i) **Pruebas de marketing.** No se realizaron hasta después de lanzar el servicio. Posterior a esto y mediante los reportes mensuales se pudo medir la aceptación del servicio en el mercado financiero.
- j) **Comercialización.** El área de Marketing se encargó de la publicidad masiva mediante folletería, comerciales televisivos, letretos, etc.

Si el BCP hubiera realizado pruebas de marketing, se habría evitado el problema de que los clientes se vean confundidos por no saber qué cuenta de ahorro elegir. Esto es una prueba de que incumplir con etapas realmente importantes durante el proceso DNS, conducen al fracaso del servicio y por tanto a la modificación del mismo, ocasionando una pérdida de tiempo y dinero.

A pesar de todo, es bueno destacar la actitud reactiva que tomó el BCP para corregir el servicio que ya estaba puesto en marcha, revelando de este modo, uno de los objetivos de esta entidad financiera, que es servir y simplificar la vida del cliente.

C. Cuenta Sueldo BCP

Se realizó una entrevista a un funcionario de banca exclusiva, Rosa Patricia Arroyo. Ella contó que el área de Marketing, antes de decidirse a lanzar un servicio, siempre está analizando cómo se mueve la competencia.

La idea de Cuenta Sueldo surge porque en otros países como Argentina, los ministerios de Trabajo dictaron leyes que establecían que los empleadores debían abonar las remuneraciones de su personal permanente y contratado, en cuentas bancarias a nombre de cada trabajador. Los bancos, así, lograron bancarizar haciendo que los empleadores paguen a sus empleados por el banco. Entonces la Cuenta Sueldo permitió

que todos aquellos que nunca han ido a un banco, tengan una cuenta y permitan la bancarización. De esta manera, el BCP, buscó implementar en el país esta nueva forma de bancarización y brindar un nuevo servicio a través del lanzamiento de la Cuenta Sueldo.

Para su desarrollo intervino el área de Marketing, que planteó la necesidad, y el área del Producto, que se encargó de establecer las características y los requisitos como tipo de moneda, cobros de mantenimiento, tasas, etc., para su posterior envío al área de Sistemas, quien finalmente se encargaría de la implementación.

Finalmente, el área de Sistemas se encargó de crear la cuenta y de actualizarla en su sistema. El entrenamiento de plataforma se dio a través de manuales instructivos que informaban sobre la cuenta, sus características, condiciones, cláusulas y cartillas informativas. Se lanzaron campañas agresivas en publicidad a través de afiches, comerciales televisivos, revistas de descuentos y beneficios.

Análisis

Si se compara este proceso para el desarrollo de un nuevo servicio con el modelo propuesto por Alam y Perry, se puede identificar que se cumplen las siguientes fases:

- a) **Planeamiento estratégico.** Su objetivo es bancarizar y poder captar más clientes para poder ofrecerles más servicios, adaptarse a una nueva realidad del mercado, e incrementar el número de pagos a través del banco. Además es una estrategia para poder ganar clientes. Esta cuenta permitiría al banco disponer de liquidez en épocas de crisis donde el financiamiento exterior tiene un costo más elevado.
- b) **Generación de ideas.** Este servicio surgió como estrategia de bancarización desarrollada en otros países.
- c) **Selección de ideas.** No desarrollaron porque el servicio ya había sido implementado en entidades del extranjero.
- d) **Análisis de negocio.** Se realizó un análisis costo/beneficio. Determinaron que resultaba ser un negocio rentable porque constituía una estrategia para captar nuevos clientes y poder aumentar su cartera de negocio.
- e) **Formación de grupos multidisciplinarios.** Para formar el equipo se designó a representantes de las áreas en juego.
- f) **Diseño de servicio y diseño del sistema de proceso.** Diseñaron una cuenta nueva llamada Cuenta Sueldo con las características, requisitos y beneficios. El área de Sistemas creó la cuenta y la implementó en el sistema.
- g) **Entrenamiento del personal.** Se dio a través de instructivos para la comunicación a sus asesores de servicios en plataforma.

- h) **Pruebas de servicio y plan en marcha.** No se desarrollaron.
- i) **Pruebas de marketing.** No se desarrollaron.
- j) **Comercialización.** Publicidad a través de folletería y comerciales televisivos.

3.2.2.2. Proceso de innovación en el BBVA

A. Tarjeta “Blue Joven”

Se realizó una entrevista a Antonio Bandera, gerente de la oficina Sullana.

El departamento de Marketing, específicamente la unidad de Investigación y Desarrollo, estuvo encargado de captar las necesidades del mercado, efectuar encuestas a empresas y trabajadores, y analizar los productos de la competencia y averiguar cómo mejorarlos. A partir de ello pudieron detectar la necesidad existente, y para concebir claramente la idea se realizó una tormenta de ideas, donde participaron representantes de las diversas áreas. Además, la unidad de Investigación y Desarrollo se encargó de lanzar el producto al mercado en coordinación con todas las unidades del banco y todas las gerencias. Para el BBVA, todo es común en los bancos; decir que algo es nuevo, es complicado. Cada banco simplemente tiende a focalizarse en determinados sectores.

Análisis

Si se compara este proceso para el desarrollo de un nuevo servicio con el modelo propuesto por Alam y Perry, se puede identificar que se cumplen las siguientes fases:

- a) **Planeamiento estratégico.** El BBVA buscó dirigirse a otro segmento, como los jóvenes, para inculcarles la cultura del ahorro y así ganar más clientes.
- b) **Generación de ideas.** En otros países existen muchos bancos que se focalizan en el sector de la juventud y, a partir de ello, decidieron tomar la idea de desarrollo de esta nueva cuenta.
- c) **Selección de ideas.** No desarrollaron porque son los mismos servicios que se ofrecen normalmente, pero contienen algunas variantes.
- d) **Análisis de negocio.** Se realizó un análisis costo/beneficio.
- e) **Formación de grupos multidisciplinarios.** Se formaron equipos de trabajo con el fin de asignar roles para poder desarrollar el proyecto.
- f) **Diseño de servicio y diseño del sistema de proceso.** Se diseñaron las características y beneficios del servicio por ofrecer. Su sistema es mexicano; por eso, frente a cualquier inconveniente, queda paralizado todo el sistema en el banco.

- g) **Entrenamiento del personal.** El entrenamiento de los promotores del servicio fue dado a través de instructivos.
- h) **Pruebas de servicio y plan en marcha.** No se desarrollaron.
- i) **Pruebas de marketing.** No se desarrollaron.
- j) **Comercialización.** Publicidad a través de la página web y spots publicitarios en televisión.

Luego de analizar las etapas de desarrollo de la tarjeta Blue Joven, se concluye que el BBVA no siguió un proceso formal de generación de ideas, dado que tomaron la idea que aplicaban los bancos de otros países. En consecuencia, se omitió la etapa de selección de ideas.

Tampoco se llevaron a cabo las pruebas del servicio ni pruebas de marketing, etapas que son importantes en el desarrollo de un nuevo servicio. Es importante realizar estas pruebas porque cada lugar tiene realidades distintas: la cultura, costumbres, cosmovisión, etc., que muchas veces influyen en el servicio financiero brindado. Es por eso que los estudios permiten añadir, modificar o adaptar ciertas características al mercado.

3.2.2.3. Proceso de innovación en la Caja Municipal Sullana

A. Crédito Prendario

El Crédito Prendario fue el primer servicio con el que nacieron todas las cajas. Y surge con la experiencia de la Caja Metropolitana de Lima (Caja de Ahorro Popular). Además, muchos directivos observaban que en el medio había prestamistas de dinero a cambio de la garantía de objetos de oro u otros a altas tasas de interés.

Este negocio está vinculado a la necesidad de una persona de dejar prendados sus alhajas o joyas. Inicialmente, el servicio consistía en no solo preñar joyas de oro, sino también de plata e incluso bienes. Luego, por motivos tecnológicos, los productos o bienes fueron devaluándose. Esto, sumado a los costos de almacenaje propios del crédito prendario, hizo que luego de tres años los préstamos se hicieran exclusivamente empeñando joyas de oro. Y se ha mantenido en oro porque hay una cantidad limitada de oro disponible en la ciudad. Este negocio ha crecido, incluso en épocas de crisis, porque la gente siempre necesita disponer de mayor liquidez.

Para el desarrollo de este servicio intervinieron diversas áreas. El área de Planeamiento, cuya función es la identificación de las necesidades del público, apreció en el mercado una necesidad. El área de Productos se encargó de generar la propuesta, evaluarla y diseñar el servicio.

En el plan piloto se hicieron manuales, reglamentos y se probaron unos cuantos créditos.

Luego intervino el área de Control de Calidad y se realizó el lanzamiento del servicio. De manera constante se realizó el control de calidad, y el área del Diseño de Productos realizó las inspecciones para saber si se necesitaba mejorar en algo. Todo pasó por una evaluación y siguió un estudio de mercado para saber si el servicio resultaba rentable.

Análisis

Si se compara este proceso para el desarrollo de un nuevo servicio con el modelo propuesto por Alam y Perry, se puede identificar que se cumplen las siguientes fases:

- a) **Planeamiento estratégico.** El crédito prendario resultaba ser un negocio rentable debido a las tasas de interés.
- b) **Generación de ideas.** Su idea fue inspirada por las cajas alemanas y de la experiencia de la caja Metropolitana de Lima.
- c) **Selección de ideas.** No desarrollaron porque la idea ya estaba implantada en otros lugares o entidades.
- d) **Análisis de negocio.** El análisis de negocio se basó de la experiencia de la Caja Metropolitana. Se realizó un análisis sencillo, dado que mediante el seguimiento se podía determinar si era un negocio exitoso o no.
- e) **Formación de grupos multidisciplinarios.** Designaron a un equipo de trabajo encargado de llevar a cabo el proyecto.
- f) **Diseño de servicio y diseño del sistema de proceso.** El área de Organización y Métodos se encargó de elaborar los procedimientos del servicio de una manera integrada y complementada con las normas establecidas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs.
- g) **Entrenamiento del personal.** Cuando se lanzó el servicio, el personal recibió instrucciones sobre las características, beneficios, objeciones, tasa de interés, coberturas, etc. Esto se realizó a través de charlas internas en todas las agencias con el fin de entrenar y capacitar a su personal.
- h) **Pruebas de servicio y plan en marcha.** No realizaron pruebas porque contaban con la experiencia de anteriores cajas.
- i) **Pruebas de marketing.** No se desarrollaron; solo lanzaron el servicio porque ya era conocido. Generalmente, para medir el nivel de aceptación de sus clientes, realizan cuadros comparativos con base en informes mensuales donde se puede analizar el comportamiento de su servicio en el mercado.
- j) **Comercialización.** Publicidad a través de volantes, afiches, anuncios en el diario y página web.

La Caja Municipal de Sullana aprovechó la demanda y la necesidad de las personas de conseguir dinero dejando sus objetos de oro. Podemos observar que no realizaron pruebas de servicio, plan piloto o pruebas de marketing. Simplemente aprovecharon un negocio latente en la época de inicio de la CMAC Sullana.

B. Crédito Agrícola

En el año 1992 se hizo un estudio de mercado en los valles del Chira y San Lorenzo, contando con el asesoramiento del convenio peruano-alemán. En el estudio de mercado se observó que algunos medianos agricultores podían pagar los créditos que eran brindados por el banco. Debido a la inflación, se observó que los primeros créditos, los pequeños empresarios no pagaban adecuadamente; entonces decidieron bajar al nivel de microempresario, quienes resultaron ser buenos clientes. La caja comenzó a generar cultura de inversión y fidelidad en sus clientes. La política de la caja es generar un crédito supervisado donde el desembolso de dinero no se da en su totalidad sino en la medida en que se ve aplicado el dinero para lo que fue solicitado.

La supervisión estuvo a cargo de ingenieros agrónomos, quienes visitaron las tierras de los agricultores y dieron algunas sugerencias para darle un mejor aprovechamiento a las tierras.

La caja ha buscado que se le restituya el dinero, motivo por el cual no otorga el crédito al inicio de la cosecha, sino en un mes, que es un tiempo prudente para observar resultados de la cosecha. Se basó en la ley de oferta y demanda. Al inicio de la cosecha el precio baja porque hay muchos ofertantes. Pasado un mes, el precio sube; entonces el agricultor gana un excedente. La institución busca clientes no solo para una oportunidad, sino para generar relaciones de largo plazo.

Análisis

Si se compara este proceso para el desarrollo de un nuevo servicio con el modelo propuesto por Alam y Perry, se puede identificar que se cumplen las siguientes fases:

- a) **Planeamiento estratégico.** En el año 1992 se realizó un estudio de mercado en Sullana, debido a que es una ciudad agrícola. Se partió de la percepción de que los agricultores podían pagar algunos créditos; pero como no pagaron adecuadamente decidieron bajar un peldaño y dirigirse al sector microempresario. La Caja Municipal de Sullana inició su tema de fidelización generando una cultura a través de un crédito supervisado. Ellos decidieron no desembolsar el dinero completo, sino en la medida en que se veía utilizado por los agricultores. El objetivo del servicio fue aprovechar las eminentes tierras agrícolas de Sullana, y ofrecer un servicio que ya tenía una cartera de clientes asegurada.
- b) **Generación de ideas.** La idea fue propicia porque Sullana es una ciudad agrícola.
- c) **Selección de ideas.** No se desarrolló.

- d) **Análisis de negocio.** El área de Planeamiento realizó un análisis de costo-beneficio.
- e) **Formación de grupos multidisciplinarios.** Se formaron equipos de trabajo designando a ingenieros agrónomos encargados de supervisar la cosecha del cliente agricultor.
- f) **Diseño de servicio y diseño del sistema de proceso.** El área de Planeamiento estableció los parámetros y las condiciones bajo las que se brindarían el crédito.
- g) **Entrenamiento del personal.** Realizaron charlas en todas las agencias con el fin de informar a sus analistas de crédito sobre el nuevo servicio por ofrecer.
- h) **Pruebas de servicio y plan en marcha.** Al inicio probaron con pequeños créditos y luego aumentaron el número de créditos por otorgar.
- i) **Pruebas de marketing.** No se desarrolló porque era seguro que el cliente iba aceptar el servicio.
- j) **Comercialización.** El área de Marketing se encargó de la publicidad a través de volantes, afiches, etc.

Luego de analizar cada una de las etapas, se puede observar que no realizaron un procedimiento formal de generación de ideas. También cabe recalcar que no realizaron pruebas de marketing, que no es una etapa menos importante; pero que debería ser considerada para agregar mejoras en un futuro nuevo servicio a brindar.

C. Caja Max

La idea de brindar el servicio de cajeros corresponsales no es iniciativa de la CMAC Sullana, sino de la SBS y AFPs, que en el año 2005 emitió una normativa para que las empresas puedan ampliar su red de alcance a través de cajeros corresponsales. Con esta norma, se buscaba descentralizar los servicios financieros y se acercaba más a los clientes a las instituciones financieras. Así, cada entidad tomó la decisión de instalar cajeros corresponsales bajo su propia marca.

En el caso de la Caja Municipal de Sullana, los cajeros corresponsales surgen como solución a los altos costos que involucra la expansión de la red financiera a través de oficinas, sobre todo en zonas alejadas del país y de baja densidad poblacional, y ante la perspectiva de brindar servicios más convenientes y a menores costos de transacción para los clientes.

Para poder implantar el servicio de cajeros corresponsales, esta institución se basó en la experiencia de los bancos, debido a que en esa época, el BCP ya contaba con sus agentes BCP. El equipo de marketing se encargó de indagar acerca de su

funcionamiento y los resultados obtenidos por la competencia, y para esto emplearon la técnica del benchmarking competitivo.

El área de Medios de Pago, Productos y Servicios se encargó de ejecutar la idea. Primero estableció las negociaciones con diferentes establecimientos y efectuó la instalación del cajero corresponsal, que incluía la conexión a internet en caso hiciera falta.

Para entrenar al operador en el establecimiento, esta área designó a un instructor. El tiempo destinado para la capacitación fue de un par de hora diaras durante una semana, de esta manera el operador quedó expedito para hacer las operaciones del cajero corresponsal.

Las primeras pruebas piloto se realizaron en Máncora y Zorritos. No se realizaron pruebas de marketing. Solo optaron por realizar reportes de transacciones y montos en diferentes cajeros corresponsales después de haber lanzado el servicio y luego de un cierto periodo de tiempo.

Análisis

Si se compara este proceso para el desarrollo de un nuevo servicio con el modelo propuesto por Alam y Perry, se puede identificar que se cumplen las siguientes fases:

- a) **Planeamiento estratégico.** El objetivo de la institución financiera fue descentralizar los servicios financieros y acercarse más al cliente; y mediante reportes a la Caja Municipal fue evaluando el nivel de aceptación de sus clientes.
- b) **Generación de ideas.** La idea surgió debido a iniciativa de la SBS que en el año 2005 emitió una normativa para que las empresas puedan ampliar su red de alcance a través de cajeros.
- c) **Selección de ideas.** No desarrollaron porque la idea ya había sido implementada en otro banco.
- d) **Análisis de negocio.** Se realizó un análisis costo/beneficio; de esta manera se pudo determinar si resultaba rentable. Los costos asociados en implementar una Caja Max fueron menores a los generados para colocar una ventanilla. En la oficina de la entidad financiera, el hecho de colocar una ventanilla de atención viene asociado con costos de equipo, luz, internet, horas de mano de obra.
- e) **Formación de grupos multidisciplinarios.** El área de Medios de Pago se encargó de ejecutar la idea buscando socios estratégicos. El área de Sistemas se encargó de la instalación y conexión respectiva.
- f) **Diseño de servicio y diseño del sistema de proceso.** El área de Métodos de Pago tuvo la función de diseñar las características del servicio. El área de Organización y

Métodos se encargó de elaborar los reglamentos y procedimientos. El área de Riesgo realizó las disposiciones legales frente a cualquier posible contingencia.

- g) **Entrenamiento del personal.** Realizaron charlas en todas las agencias con el fin de informar a sus analistas de crédito sobre el nuevo servicio que se iba a ofrecer.
- h) **Pruebas de servicio y plan en marcha.** Al inicio, las pruebas pilotos fueron realizadas en dos ciudades.
- i) **Pruebas de marketing.** No se desarrollaron. El área de Medios de Pago se encargó de elaborar los reportes mensuales de las transacciones por operación y montos realizados en los diferentes cajeros corresponsales.
- j) **Comercialización.** Las áreas de Marketing y de Relaciones Públicas se encargaron de la publicidad a través de volantes, afiches, comunicaciones, etc.

Luego de analizar las etapas de desarrollo de la Caja Max, se puede concluir que la estrategia empleada por la CMAC Sullana se adecuó al conocido “me too”, cuya traducción en castellano es yo también. Además, el cliente no participó de la generación de ideas. La entidad financiera se basó en la experiencia del BCP, y para esto investigaron acerca del procedimiento que tenían que seguir para instalar este tipo de cajeros corresponsales. También cabe recalcar que no se desarrollaron pruebas de marketing y lanzaron el servicio. Posterior a esto solo realizaron reportes para saber si el servicio tenía la aceptación del público.

D. Compu Plan

La idea surgió cuando los directivos de la Caja se dieron cuenta de la gran demanda de computadoras en las tiendas comerciales como Saga Falabella, Ripley, La Curacao, etc. Estos notaron que cuando las tiendas vendían a crédito, los precios eran exorbitantemente altos debido a los intereses. La tasa de interés que ellos cobraban en sus créditos eran la mitad de la tasa de las tiendas. Decidieron entonces lanzar el crédito solo para computadoras negociando con base en la tasa de interés. Otorgaban créditos a sus clientes para comprar los productos al contado a una tasa de interés menor al de las tiendas comerciales. Luego hicieron una alianza con un distribuidor de HP para obtener tales productos a un precio menor. Para la CMAC Sullana resultó ser un *boom* porque además de adicionar la tasa de interés, a los clientes les resultaba más barato que cualquier tienda.

Realizaron el diseño del producto, costeo y lanzaron el Compu Plan. Primero lanzaron este servicio en Lima y luego en las distintas oficinas de la CMAC Sullana.

Análisis

Si se compara este proceso para el desarrollo de un nuevo servicio con el modelo propuesto por Alam y Perry, se puede identificar que se cumplen las siguientes fases:

- a) **Planeamiento estratégico.** La CMAC Sullana buscó la detección de oportunidades de mercado y luego planteó el lanzamiento del servicio. El Compu Plan se dirigió al sector consumo, donde la Caja aprovechó la gran demanda de computadoras y el *boom* que representaba para las entidades comerciales.

Con este nuevo servicio, esta institución buscó posibilitar que los empresarios del sector pyme, profesionales, estudiantes, cuenten con equipos de última generación para su crecimiento profesional y empresarial. Su objetivo fue trabajar por atender las necesidades de sus clientes, poniendo en práctica la modernidad y el avance de la tecnología. Por eso crearon Compu Plan con mecanismos de financiamiento accesibles a su segmento de mercado.

- b) **Generación de ideas.** Tomaron como referencia a las empresas comerciales, compitiendo con base en tasas de interés. Su actitud fue reactiva porque aprovecharon la gran oportunidad que se les presentaba.
- c) **Selección de ideas.** No desarrollaron porque partieron de la experiencia de tiendas comerciales.
- d) **Análisis de negocio.** Realizaron análisis de costo/beneficio. Luego de establecer una alianza con los distribuidores, se determinó que era un negocio rentable debido a que los costos iban a ser menores.
- e) **Formación de grupos multidisciplinarios.** Asignaron tareas al área de Crédito y Marketing; dicha área fue la encargada de contactarse con los distribuidores.
- f) **Diseño de servicio y diseño del sistema de proceso.** El área de Organización y Métodos se encargó de establecer las características, procedimientos y objeciones del nuevo servicio y las condiciones de créditos. El área de Sistemas se encargó de actualizar la base de datos e incluirlo en su sistema.
- g) **Entrenamiento del personal.** Se dio a través de manuales instructivos y charlas que realizaron por agencias a los analistas de créditos y demás empleados.
- h) **Pruebas de servicio y plan en marcha.** No se desarrolló porque estaban seguros del éxito del servicio debido a que las tiendas comerciales ofrecían una tasa de interés mayor a la que la entidad financiera iba a ofrecer.
- i) **Pruebas de marketing.** La CMAC Sullana no desarrolló pruebas de marketing.
- j) **Comercialización.** Publicidad a través de afiches, volantes, spots publicitarios y algunos comerciales televisivos.

Luego de analizar las etapas de desarrollo de este servicio, se determina que la generación de ideas no surgió de un proceso formal, sino que actuaron con base en el comportamiento del mercado, aprovechando una gran oportunidad frente a la demanda presenciada.

3.2.2.4. Proceso de innovación en el Banco de Trabajo

A. Crédito Jubilado 85

Intervinieron distintas áreas:

- El área de Marketing fue la encargada de diseñar el producto.
- El área de Planeamiento hizo proyecciones y analizó los efectos de crecimiento de determinado servicio.
- Las áreas de Crédito y Operaciones pusieron en marcha este nuevo servicio.
- Se realizaron campañas a manera de prueba que duraron tres meses para evaluar el funcionamiento del servicio.
- El área de Informática creó y diseñó el proceso. En la capacitación al personal se designó a una persona para que capacite al personal de las agencias a través de instructivas vía correo electrónico.

Análisis

Si se compara este proceso para el desarrollo de un nuevo servicio con el modelo propuesto por Alam y Perry, se puede identificar que se cumplen las siguientes fases:

- a) **Planeamiento estratégico.** Su objetivo fue dirigirse a un segmento distinto, dado que la mayoría de empresas brindaban préstamos a personas hasta los 65 años de edad, debido al riesgo que representaba. Les brindaron un préstamo de 1000 soles como máximo en un plazo de doce meses, y comprobaron que las personas de esa edad tienen cultura de pago.
- b) **Generación de ideas.** Buscaron hacer un frente ante la ausencia del crédito por parte de ciertas entidades financieras a un segmento del mercado.
- c) **Selección de ideas.** No se desarrollaron porque la idea surgió del medio financiero.
- d) **Análisis de negocio.** Realizaron análisis de costo/beneficio para determinar las ventajas y desventajas del desarrollo del proyecto de nuevo servicio.
- e) **Formación de grupos multidisciplinarios.** Se formó un equipo de trabajo contando con la participación de las diferentes áreas de la entidad.
- f) **Diseño de servicio y diseño del sistema de proceso.** Estuvo a cargo del área de Planeamiento y Marketing.
- g) **Entrenamiento del personal.** Esta función fue desempeñada por una persona de la agencia del banco, quien se encargó de capacitar al personal de las demás agencias.

- h) **Pruebas de servicio y plan en marcha.** Se lanzaron campañas a manera de pruebas de tres meses de duración, se evaluó y, como dio resultado, se tomó la decisión de crear el servicio de manera definitiva.
- i) **Pruebas de marketing.** No desarrollaron.
- j) **Comercialización.** La publicidad de Crédito Jubilado 85 fue desarrollada a través de televisión, volantes, afiches, etc.

Este servicio de Crédito Jubilado 85 resulta novedoso porque las entidades tenían como restricción prestar dinero hasta los 65 años de edad. El Banco del Trabajo encontró una necesidad latente en el mercado y decidió apostar por el servicio.

3.2.2.5. Proceso de innovación en Scotiabank

A. Tarjeta Única

El área encargada de desarrollar los servicios es la de Inteligencia Comercial. Primero realizaron un estudio de mercado, diseñaron el producto en coordinación con la jefatura del producto y con los gerentes. Luego se hicieron pruebas de marketing, a través de focus groups, mediante un pequeño muestreo de clientes.

La capacitación se dio vía correo electrónico. El área de marketing fue la encargada de la publicación del producto.

Análisis

Si se compara este proceso para el desarrollo de un nuevo servicio con el modelo propuesto por Alam y Perry, se puede identificar que se cumplen las siguientes fases:

- a) **Planeamiento estratégico.** Los objetivos del servicio fueron dirigirse a otro sector diferente, ganar un nicho de mercado y aprovechar la gran demanda de la gente por adquirir productos a crédito. Simplemente Scotiabank reaccionó frente al *boom* de las casas comerciales convertidas hoy en día en entidades financieras.
- b) **Generación de ideas.** La idea surgió de la experiencia de empresas dirigidas al sector consumo.
- c) **Selección de ideas.** No se desarrollaron porque partieron de la experiencia de otras entidades financieras.
- d) **Análisis de negocio.** Realizaron análisis de costo y ganancias proyectadas .
- e) **Formación de grupos multidisciplinarios.** Se formaron equipos de trabajo con el fin de llevar a cabo el proyecto de desarrollo del nuevo servicio.

- f) **Diseño de servicio y diseño del sistema de proceso.** En esta etapa la entidad financiera procedió al diseño de las características y beneficios del servicio.
- g) **Entrenamiento del personal.** El entrenamiento fue dirigido a los funcionarios de Scotiabank, encargados de promover los servicios en las tiendas de consumo afiliadas.
- h) **Pruebas de servicio y plan en marcha.** No se desarrollaron porque todos los servicios tienen las mismas pautas. Además, contaban con la experiencia de otras empresas del sector consumo.
- i) **Pruebas de marketing.** No desarrollaron.
- j) **Comercialización.** El área de Marketing se encargó de la publicidad a través de televisión, afiches, volantes, etc.

Luego de analizar las etapas de desarrollo de la tarjeta única de Scotiabank, se puede determinar que en la etapa de generación de ideas, Scotiabank simplemente se limitó a imitar a otras empresas del sector consumo, que dan crédito en sus tiendas. La diferencia radica en que Scotiabank se asoció a otras tiendas para poder brindar el servicio. El servicio es presentado a sus clientes pero no se observa su intervención durante el desarrollo del servicio.

3.3. Análisis de la información obtenida

3.3.1. Incertidumbre del aporte del cliente

El aporte del cliente crea incertidumbre en las entidades financieras. Esta incertidumbre está relacionada con la posibilidad de que la información obtenida del cliente resulte incompleta y que, al ser procesada por la entidad financiera, no conduzca a los resultados deseados. La duda de los directivos radica en saber si el cliente cuenta con los conocimientos adecuados, material o habilidades, el lugar, tiempo y la relación de confianza para que pueda aportar libremente y contribuir a la mejora y/o creación de un nuevo servicio. El objetivo de todos los directivos de dichas entidades es obtener los resultados deseados concernientes a la innovación de servicios.

En el diseño del servicio se enfatiza que resulta ser más vulnerable la información recíproca y el intercambio de material entre la entidad financiera y el cliente, que la incertidumbre del aporte de los clientes. En la tabla 1, se plantea una lista de las fuentes de incertidumbre que se derivan de los estudios realizados para la innovación de las entidades financieras y las respuestas que podrían resolver estas incertidumbres explotando la comercialización, la organización y la cultura de los recursos humanos.

Información incompleta acerca de	Lo ideal
¿Cuál es el proceso? El cliente no sabe cómo acceder a una cuenta de ahorros, desconoce el procedimiento.	Que los clientes conozcan cómo acceder y obtengan el resultado deseado.
¿Dónde es el proceso? A qué lugar específicamente puede acudir dentro de la entidad financiera.	Que los clientes sepan qué lugar elegir.
¿Cuándo es el proceso? Un ejemplo de esto podría ser el caso de los créditos promocionales, el realizado por determinadas campañas; y el cliente desconoce la vigencia y las condiciones del crédito.	Que los clientes puedan prever el tiempo.
¿Por qué realizar ese proceso? El cliente a veces desconoce por qué debería acceder a una tarjeta de crédito y ahorrar.	Que los clientes identifiquen el motivo por el cual deberían acceder al servicio financiero.
¿Cuál es? El cliente desconoce las características del crédito, así como sus requisitos y el monto de la línea de crédito que le asignarían. Si el cliente decide buscar una tarjeta de crédito, es muy importante que primero se informe respecto a tasas de interés, comisiones y gastos.	Que el cliente sea informado de las características para acceder al servicio y obtener el resultado deseado.
¿Dónde me conviene ir? El cliente tiene dudas acerca del lugar donde puede obtener las tarjetas, el servicio, etc., además de dónde le conviene abrir una tarjeta de ahorros. El cliente debe tener en cuenta dos consideraciones para saber elegir dónde depositar su dinero: la seguridad que le garantiza el banco y los intereses o beneficios adicionales que ofrece.	Que los clientes puedan decidir fácilmente el lugar que les dará mayores beneficios.
¿Cuáles son los beneficios? Un ejemplo de esto se ve reflejado cuando el cliente tiene dudas acerca del servicio porque desconoce los beneficios. Se debería inculcar al cliente la cultura del ahorro y su importancia, dado que le permitiría tener dinero provisionado para un futuro y así podría invertirlo en algún negocio, emergencia o gusto que se le presente.	Que los clientes entiendan y conozcan el beneficio de la alternativa de servicios por escoger.

*Tabla 1. Incertidumbre de los clientes en las entidades financieras/respuesta ideal
Fuente. Elaboración propia*

3.3.2. La evaluación de riesgos

La incertidumbre del aporte del cliente también tiene el potencial de interferir con el éxito de la innovación de servicios. Las entidades financieras deben intentar mitigar los riesgos causados por la incertidumbre, realizando conscientemente evaluaciones de riesgo con respecto a la participación del cliente.

En los casos en que el riesgo está relacionado con la falta de conocimiento del cliente y las habilidades en la participación en el proceso, se lograría mitigar mediante el entrenamiento de los clientes y la educación de las técnicas con el fin de reducir la incertidumbre del aporte de los clientes y mejorar la productividad del cliente en ese proceso.

Después de las entrevistas analizadas, uno de los elementos influyentes que debe ser tomado en cuenta en la evaluación de riesgos de la participación del cliente es la actitud del

cliente, es decir, la importancia de analizar la disposición del cliente a comprender los servicios que se brindan, es decir, en muchas ocasiones el cliente no sabe bien lo que quiere hacer.

Esta evaluación de riesgo debe analizar las áreas donde la incertidumbre de la información incompleta podría afectar el éxito del proyecto de DNS. A través de factores cuantitativos se puede determinar el nivel de riesgo asociado con el proyecto de DNS.

Los altos factores de riesgo de participación del cliente se ven reflejados en la dificultad de la selección de las actitudes del cliente, el impacto del cliente en el éxito de los proyectos y que un alto porcentaje del equipo comprendan a los clientes.

3.3.3. Razones por las que omiten la participación del cliente en el DNS

A pesar de los clientes logran aportar ideas más innovadoras, las entidades financieras entrevistadas exponen una serie de motivos por las cuales evaden la participación del cliente:

- Las entidades financieras se rehúsan a su participación porque consideran que su estructura, procesos y cultura les impide involucrar al cliente.
- Las entidades financieras consideran que los conceptos de servicio generados por los usuarios son ambiguos y excesivamente simplistas y, por lo tanto, menos valiosas para el personal de desarrollo de nuevos servicios.
- En muchas ocasiones el cliente no maneja los términos financieros y esto dificulta su aporte en el desarrollo de los servicios.
- Las entidades creen que hay barreras en los proyectos de codesarrollo entre usuarios y codesarrolladores de servicios. En muchas ocasiones la actitud del desarrollador del servicio haría mas difícil la participación del cliente.
- Otro problema relacionado con la participación del cliente es que las entidades consideran que se consume mucho tiempo, lo que significa recarga de trabajo y de esfuerzo. Las tres principales aversiones en la participación son la dificultad en la identificación de un conjunto apropiado de los clientes, la dificultad en la creación de incitaciones adecuadas para la participación y la dificultad de la captura de los conocimientos de los clientes.
- Otra razón es la disposición del cliente a participar en el desarrollo de nuevos servicios, que debe ser impulsada principalmente por la motivación y que debería derivarse de dos fuentes: que los clientes encuentren intrínsecamente atractivo realizar esto por sí mismos, o que puedan sentir que su participación activa es necesaria para garantizar la calidad.

3.3.4. Elementos de un eficiente desarrollo de nuevos servicios.

A través de la investigación realizada, las entidades financieras, antes de desarrollar un nuevo servicio, deben tener en cuenta ciertos factores que ayudarán a determinar la eficiencia en la gestión del desarrollo de un servicio. Estos factores se resumen en la tabla 2, y sirven para evaluar el funcionamiento de la organización en su totalidad.

En la última columna de la tabla 2 se muestra cómo estos factores podrían adaptarse con el objetivo de analizar el desarrollo de servicios en los procedimientos de la unidad de negocio de la entidad financiera.

Marco de análisis de los siete factores		
Factores	Descripción	¿Cómo adaptarlos?
Habilidades	Se refiere a las capacidades claves distintivas del personal. Las entidades financieras deben mantener su ventaja de conocimientos y habilidades con el tiempo. Para esto deberían almacenar las rutinas o conjuntos de conocimientos en la memoria de la organización, ya sea como normas, directrices, secuencias o rutinas.	¿Cuáles son los conocimientos y técnicas especializadas aplicables para la ejecución de las tareas de desarrollo de servicios?
Estrategia	Está ligada a liderar un plan de asignación de recursos en la entidad financiera. Las estrategias pueden ser de cuatro tipos: 1) proactivas (valoran ser los primeros en el mercado) con los nuevos servicios y tecnologías, 2) analistas (rara vez son los primeros en el mercado pero frecuentemente son seguidores rápidos, con un coste más eficiente o servicio innovador), 3) defensores (ubican y mantienen un nicho seguro por la protección de su posición en un área de servicio), y 4) reactiva (responden a los productos y los cambios en el mercado sólo cuando se ven obligados por las presiones ambientales). Las entidades financieras deben adoptar la estrategia proactiva porque esta afecta en el porcentaje de éxito del desarrollo de un servicio.	¿Existe una estrategia de desarrollo de servicios que defina el tipo de nuevos servicios por desarrollar y los recursos que se utilizarían para el propósito?
Estructura	Representada en un gráfico de las características de la organización, que permite la integración de los muchos insumos funcionales necesarios para la innovación y para fomentar la creación de resolución de problemas. En las entidades financieras deberían estructurar organizaciones con jerarquías planas y de bajo nivel de centralización debido a que de este modo se fomenta una alta tasa de innovación. Se debería buscar establecer grupos de trabajo con carácter temporal. De este modo se hace menos hincapié en estructuras formales dado que los grupos al azar muchas veces constituyen un importante factor determinante del éxito en la innovación de los servicios. Se debe apelar en favor de nuevas formas de libre estructuración, donde el énfasis esté en los valores compartidos.	¿Qué tipo de organización de estructura formal se utilizan para ejecutar las actividades de desarrollo de servicio?
Valores Compartidos	Un requisito previo para el éxito de desarrollo de productos es la aceptación en todos los niveles de la organización de la necesidad de un cambio. Los departamentos de Investigación y Desarrollo o de Marketing no pueden continuar con éxito un programa si el resto de la labor de la organización se refiere a la minimización de costes. Esto es importante para que la mayoría de las actividades de desarrollo del servicio no se consideren perturbadores de las actividades en curso y, por tanto, probablemente para hacer frente a la resistencia dentro de las actividades principales de la entidad financiera. Inculcar una aceptación de cambio dentro de una organización es un proceso largo y complejo. La cultura innovadora debería ser fomentada por una apertura e intercambio entre las diferentes unidades y funciones que operen en todos los niveles de la entidad financiera.	¿Existe una creencia compartida en la necesidad de proseguir en el desarrollo de los servicios con el propósito de hacer crecer el negocio?
Estilo	Se refiere al estilo cultural de la organización. Los altos directivos de las entidades financieras deberían contar con un proceso abierto, imaginativo y un creativo estilo para fomentar el funcionamiento eficaz de la gestión de medios en la innovación de servicios. En las entidades	¿Presta la alta dirección un alto apoyo activo para las personas que participan en las

	financieras, la alta dirección debería ejercer un sutil control sobre la innovación, por ejemplo influyendo en el establecimiento de los objetivos generales para la innovación. Se debe dar la libertad de innovación del servicio al grupo de trabajo para que operen como deseen, pero siempre tratando de cumplir los objetivos.	principales tareas de desarrollo de servicio?
Staff	Se refiere al tipo de especialistas funcionales necesarios para ejecutar el desarrollo de nuevos servicios con éxito. Las entidades financieras podrían reasignar las funciones a personas que han sido los principales agentes de cambio en proyectos anteriores a los nuevos proyectos de servicios. Es importante considerar las cualidades psicológicas de los individuos que tienen papeles claves en el proceso de innovación. Incluso en el DNS se requiere talento de diferentes tipos de personas para cumplir diferentes funciones. La participación de muchos especialistas funcionales en el proceso de innovación fomenta la diversidad de los insumos necesarios para la creación del DNS basado en el compromiso del proyecto.	¿Qué tipo de especialistas funcionales están allí para la ejecución de las tareas de desarrollo del servicio?
Sistemas	Se refiere a la naturaleza de los procedimientos del control de procesos. Las entidades financieras deben tener en cuenta que todo programa de desarrollo de un nuevo servicio debe gestionarse y controlarse de modo que una corriente de nuevos servicios se lance al mercado en el momento oportuno y correcto para contrarrestar las amenazas competitivas y para asegurar la supervivencia de la empresa y su crecimiento.	¿Qué tipo de control y mecanismos de coordinación se utilizan para la ejecución de las tareas de desarrollo de servicios?

Tabla 2. Marco de análisis de 7 factores

Fuente. Elaboración propia

3.3.5. Calidad de servicio

En la actualidad casi existe unanimidad en que la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben es el atributo que contribuye fundamentalmente a determinar la posición de una empresa en el largo plazo. Para lograr que los clientes se formen una opinión positiva, las entidades financieras deben satisfacer todas sus necesidades y expectativas. Es necesario que las entidades financieras dispongan de información adecuada sobre los clientes, que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido. La calidad del servicio es un requisito imprescindible para competir en todo tipo de organizaciones y se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

Para lograr el éxito en el desarrollo de servicios, se requiere que las entidades financieras identifiquen lo que los clientes perciben como calidad e incorporen estas características en la concepción de servicios. Por otra parte, las entidades financieras deben ayudar a los clientes a evaluar la calidad de la prestación de pistas tangibles que describan las características de la calidad y la creación de una imagen de alta calidad para el nuevo servicio.

Las entidades financieras deben enfocarse en la forma en que ellos ofrecen el servicio, ofreciéndolo de una forma más rápida, más alcanzable y proporcionando una mejor relación de contacto con el cliente estrechamente vinculadas a la creación de un superior

servicio al encuentro con el cliente. Todas estas recomendaciones mencionadas son de vital importancia en la obtención de una ventaja competitiva.

La calidad del servicio desde el punto de vista del cliente

Los clientes no distinguen entre la entidad financiera y el trabajo realizado por los empleados; es más, ellos no tendrían por qué hacerlo. Para ellos, las personas de la organización constituyen la entidad financiera. Resulta evidente que los clientes no conocen lo que hay detrás de las instalaciones; esto solo lo conocen los empleados. Ellos no conocen las áreas responsables, la descripción de cada puesto o la personalidad del empleado. Para los clientes, eso es trabajo de la entidad financiera y no de ellos. Sus actitudes y centro de atención son claros.

3.3.6. La participación del cliente en los servicios

Los directivos de las compañías de servicios deben poner más énfasis en el desarrollo de los servicios para que se ajusten a las necesidades de los clientes; por lo tanto, deben adoptar un enfoque de DNS orientado a los clientes y obtener su aporte en los programas de DNS.

La participación del cliente en todo el proceso de desarrollo de nuevos servicios da lugar a una superior y mayor innovación. Para lograr su éxito, se debe abogar por el aporte del cliente en todo el proceso de desarrollo. Por eso, se definen las actividades que debe realizar el cliente en todas las etapas de DNS.

Las empresas deben aprender a complementar sus tradicionales instrumentos de investigación de mercados tales como encuestas y *focus groups*, con técnicas avanzadas de observación y asociación selectiva para la innovación de sus actividades.

Los directivos deben ser proactivos en el desarrollo de una relación a largo plazo con los clientes y tratarlos como socios en su búsqueda del éxito de nuevos servicios. Deben mirar más allá de la simple investigación de mercado y desarrollar un planificado y formal proceso de obtención de aporte de los clientes para sus proyectos de DNS

Definición

La participación del cliente es definida como los procesos, los hechos y las interacciones donde la entidad financiera colabora con actuales o potenciales clientes para obtener más información sobre el mercado y alterar el comportamiento organizacional. Los clientes también participan en el programa o proyectos de desarrollo de los servicios para prever las latentes necesidades de los clientes y en consecuencia desarrollar nuevos servicios.

Análisis

La naturaleza inseparable de los clientes como productores y consumidores, y la tendencia de desarrollo de los servicios hace que sea natural y vital incluir al cliente en el proceso de innovación. Mediante la adopción de una actitud proactiva y con un enfoque en la participación de los clientes rápida y activamente, las entidades financieras pueden facilitar

el aprendizaje de los clientes y reducir el riesgo de ser imitado y superado por la competencia. La interacción no solo es el centro de coordinación de los servicios, sino también la esencia de la participación del cliente. Si se tiene en cuenta la participación del cliente se llegaría a comprender cómo el conocimiento se crea a partir de y con el potencial de los clientes, y luego debería ser trasladado dentro de la organización para el desarrollo de nuevos servicios. El papel del cliente en el servicio debe ser contribuir con conocimientos y experiencias, compartir las frustraciones, las necesidades, problemas y expectativas, e incluso a su disposición a experimentar y aprender.

3.3.7. Cómo hacer seguimiento a los clientes

Una vez que se ha brindado el servicio, el seguimiento al cliente permitirá que las entidades financieras logren que los clientes adquieran más servicios. Se podría hacer el seguimiento del cliente por teléfono, personalmente o por correo. Hay ciertos métodos específicos que se deberían intentar:

- Llamar a los clientes semanas después de la adquisición del servicio. Después de haberle brindado un servicio, se debería llamar a los clientes para averiguar cómo están y verificar si están satisfechos con el servicio que han adquirido recientemente. Esto le permitirá resolver cualquier insatisfacción. También es un buen momento para agradecer la preferencia y la confianza que depositaron en la entidad financiera.
- Escriba una carta. Este es un paso simple que la mayoría de las entidades financieras descuida. Por ejemplo: una nota escrita a mano agradeciendo al cliente por su preferencia. Este tipo de contacto personal es apreciado y cuidado casi siempre. No se recomienda utilizar formularios de carta de seguimiento porque se pierde el aspecto personal.
- Mantenerse en contacto. La entidad financiera debería llamar a sus clientes periódicamente para averiguar si sus ocupaciones han cambiado y, quizá, poder ayudarlos de algún modo. Asimismo, mantenerlos actualizados sobre los nuevos desarrollos, las mejoras y los productos adicionales.
- Buscar respuestas del cliente. Se puede imprimir un formulario en el anverso de una tarjeta con franqueo de retorno pago, para enviarla a todos los clientes para determinar dónde hace falta mejorar el seguimiento y la atención al cliente.

3.4. Modelo propuesto

En la figura 3 se presenta el modelo de desarrollo de nuevos servicios para el mercado financiero peruano que involucra la participación del cliente en las diversas fases de un proceso de DNS.

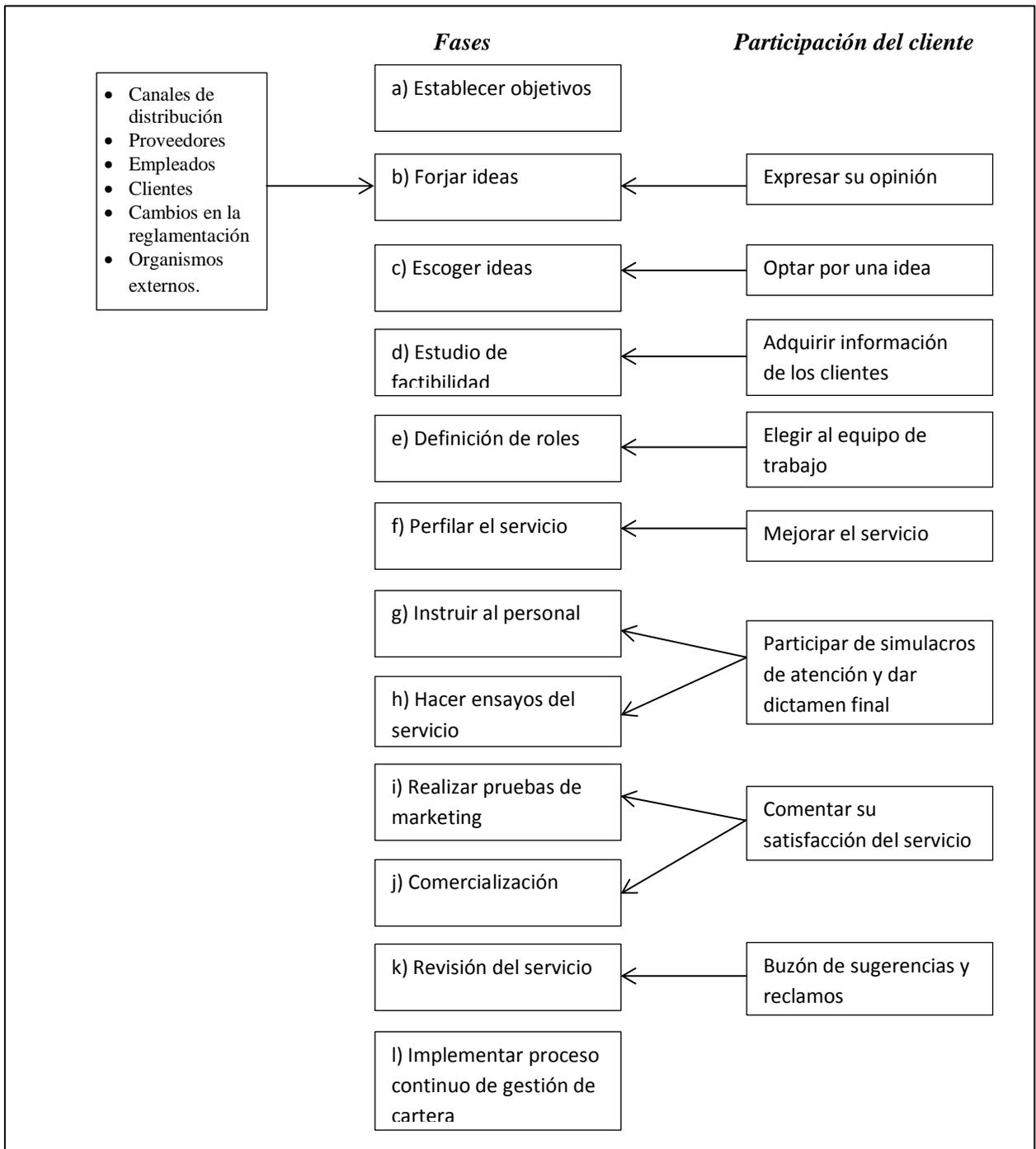


Figura 1. Modelo propuesto
Fuente. Elaboración propia

Capítulo 4

Resultados de la tesis modalidad artículo

En el siguiente capítulo se presenta el artículo aprobado por el II congreso REDU y IV AUNSENP, realizado en la ciudad de Loja- Ecuador, los días 15 y 16 de Octubre de 2014. El formato del artículo se encuentra redactado según las especificaciones dadas por el congreso.

Desarrollo de nuevos servicios en entidades financieras de la ciudad de Piura, Perú

Autores

Jenny Cecyl Sagástegui Hernández: *Bachiller en Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad de Piura. jenny.sagastegui@gmail.com*

Eduardo Sánchez Ruiz: *Ingeniero Industrial y de Sistemas de la Universidad de Piura. Magíster en Ciencias con especialidad en Economics, Management and Industrial Engineering por la Universidad Politécnica de Milán, Italia. eduardo.sanchez@udep.pe*

Resumen

El siguiente artículo presenta un análisis realizado en entidades financieras de la ciudad de Piura, donde se busca conocer el grado de participación de un cliente antes, durante y después del lanzamiento de un nuevo servicio. Esto responde a la inquietud de muchas empresas de saber cuán importante es considerar al cliente como un miembro más de la organización y ejercer en ella la práctica de desarrollo de nuevos servicios (DNS).

Los resultados permiten diseñar un nuevo modelo estándar, que las empresas dedicadas a la prestación de bienes intangibles o servicios, particularmente las empresas financieras deben seguir para que el servicio propuesto resulte exitoso y sobretodo responda a lo que el cliente está buscando.

Finalmente se explica detalladamente de cada uno de los pasos que forman parte del modelo que se propone a seguir, haciendo hincapié de las actividades que una entidad financiera no debe dejar de hacer para poder tener a un cliente satisfecho y pueda sacar ventaja competitiva respecto a la competencia.

Abstract

The following paper presents an analysis performed on financial institutions in the city of Piura, where is searched to define the grade of participation of a customer before, during and after the release of a new service. This answers to the preoccupation of many companies about knowing how important is to consider the customer as a member of the organization and apply on them the new services development practice.

The results allow us to design a new standard model that companies working with intangible goods or services, particularly financial companies, should follow to be successful in the proposal of those services and, most of all, to respond to customer needs.

Finally, each step that take part of the model is presented in detail, emphasizing on the activities that a financial institution should not put aside in order to satisfy the customer and get a competitive advantage over the competition.

Palabras Clave: DNS, Desarrollo de servicios, Innovación de servicios, Nuevos servicios, Bienes intangibles.

1. Introducción

La intensa competencia, los cambios tecnológicos y la economía creciente han hecho que el Desarrollo de Nuevos Servicios (DNS) sea la clave del éxito de muchas compañías, por lo que éstas se ven en la necesidad de innovar constantemente para ir al ritmo de cambio.

El crítico rol de la innovación ha sido reconocido en los bienes físicos; sin embargo el desarrollo de nuevos servicios no recibe tanta atención por parte de los directivos de las empresas enfocadas en los servicios. (Edvarson, 2000)

Los servicios proporcionan ayuda, utilidad, experiencia, información u otro contenido intelectual y, la mayoría del valor es intangible en lugar de residir en cualquier producto físico (“Department of Industry, 1999). El DNS involucra un trato más cercano con el cliente, una cadena completa que involucra desde la planificación hasta la entrega del servicio. El valor final del servicio es percibido por el cliente.

2. Metodología

2.1. Revisión bibliográfica

Innovación de servicios

Innovar en servicios es crear o modificar un servicio e introducirlo en el mercado. También consiste en la conversión de ideas en productos, procesos o servicios. Estas ideas pueden ser tecnológicas, comerciales y organizacionales que involucran procesos nuevos o mejorados y que implican nuevas formas de organización y gestión de la empresa o nuevos comportamientos en el mercado.

Desarrollo de nuevos servicios (DNS)

Debido a las nuevas tendencias en el mercado tales como el aumento de las expectativas de los clientes y avances en la tecnología, se ha incrementado la competencia en el mercado, razón por la cual las empresas se ven en la necesidad de desarrollar nuevos servicios. Sin embargo, se observa que los servicios son desarrollados sin una focalización de sus objetivos estratégicos, ni las competencias necesarias. (Martin y Home, 1993) (Kelly & Storey, 2000). Esto constituye ser el origen de un alto porcentaje de fracaso en los nuevos servicios, causado por la falta de un eficiente proceso de desarrollo. El DNS asigna tareas y provee de objetivos a las compañías de servicio y a sus directivos (Barzack, 1995). Estos objetivos involucran a decidir cómo se deben organizar para el desarrollo de un nuevo servicio y cómo desarrollarlos de tal manera que respondan a las necesidades del cliente.

Modelo del proceso de DNS

En la actualidad, para crear nuevos servicios con una tasa más elevada de innovación, las empresas primero deben llegar a un mayor nivel de comprensión de la importancia de la formalización del proceso de DNS. Entre los modelos de estudio se encuentran: Modelo de desarrollo secuencial o también conocido como modelo *stage gate*, modelo cíclico del proceso de DNS, modelo basado en factores organizacionales, modelo orientado a los clientes, y modelo de desarrollo de la experiencia.

De todos los modelos mencionados, el modelo en el cual se centra la investigación es el que se encuentra orientado a los clientes. Este modelo fue propuesto por Alam y Perry, y particularmente, encuentra su aplicación en el sector de servicios financieros; pero puede ser utilizado en otros sectores, efectuando algunos cambios. En la figura 1, puede apreciarse el modelo orientado a los clientes, y una variación de éste.

Modelo lineal del proceso de desarrollo

Modelo paralelo del proceso de desarrollo

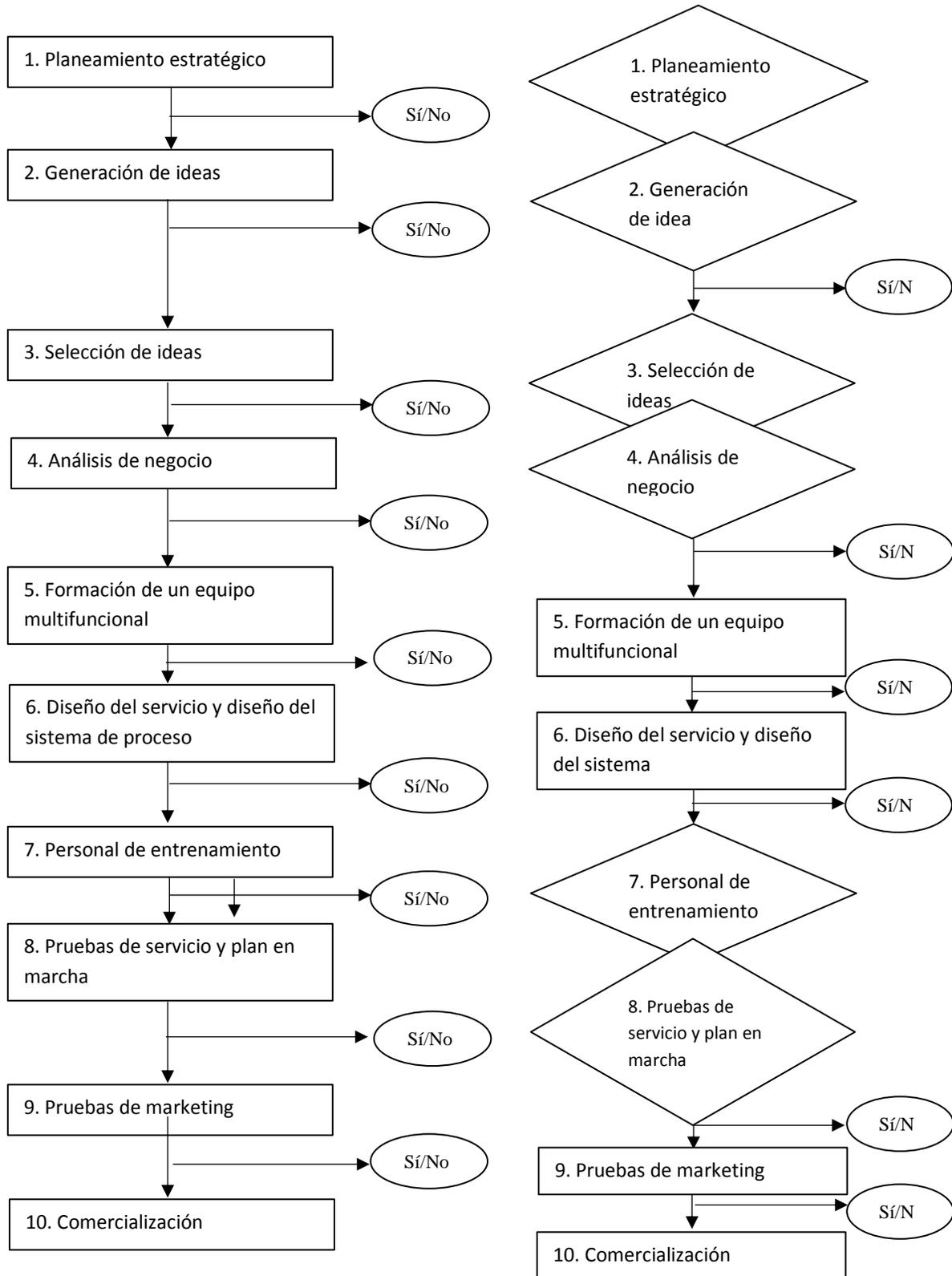


Figura 1. Dos modelos de DNS

Fuente. (Alam y Perry)

Este modelo es el resultado de una investigación empírica en las empresas que han puesto de manifiesto la forma en que se viene desarrollando el proceso de DNS. Según investigaciones se afirma que hay dos variantes de este modelo: la presencia de fases que se desarrollan en paralelo o en secuencia, y esto en función de la dimensión de la empresa. En particular, tres pares de etapas pueden llevarse a cabo simultáneamente: planificación estratégica y generación de la idea, selección de idea y análisis de negocio, y entrenamiento del personal y servicio de pruebas con el fin de obtener una mayor flexibilidad. Se ha dicho ya en anteriores investigaciones que los servicios tienden a involucrar más a menudo y con mayor intensidad al cliente (Harris, 2001; Alam, 2002; Martin, 1999), por lo que se puede afirmar que la orientación al cliente debe tener un papel fundamental en el proceso de DNS.

2.2. Recolección de información

Mercado Financiero

El sistema financiero en el Perú, está conformado por el conjunto de instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca, Seguro y AFP, que operan en la intermediación financiera (actividad habitual desarrollada por empresas e instituciones autorizadas a captar fondos del público y colocarlo en forma de créditos e inversiones).

El banco financiero se clasifica en:

- **Sistema financiero bancario.** Constituido por el conjunto de instituciones bancarias del país. Se encuentra el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Banco de la Nación y Banca comercial (Banco de Crédito del Perú, Banco Continental, etc.).
- **Sistema financiero no bancario.** Constituido por financieras, cajas municipales, de ahorro y crédito (orientadas preferentemente a las pequeñas y micro-empresas), entidades de desarrollo a la pequeña y micro empresa (Edpyme), caja municipal de crédito popular, cajas rurales (otorgan financiamiento preferentemente a los empresarios de la pequeña y micro-empresa).
- **Empresas especializadas.** Instituciones financieras, que operan como agente de transferencia y registros de las operaciones o transacciones del ámbito comercial y financiero. Dentro de este rubro se encuentran las empresas de arrendamiento financiero, empresas de “factoring”, empresas afianzadoras y de garantías, y empresas de servicios fiduciarios.

En el Perú, en los últimos años, las empresas financieras mantuvieron una estrategia agresiva dirigida a la banca minorista. De esta manera se observó un considerable incremento en diversos créditos: más de 10% en el crédito de consumo; un incremento de 22,7% en créditos hipotecarios y los créditos a microempresas, aumentaron en 32 %. Estos crecimientos fueron originados por la continua expansión del consumo privado, la mejora en la capacidad de pago de la población, y la mayor competencia en el sistema, la cual derivó en menores tasas activas.

Al analizar la situación del sistema financiero en los últimos años, se observan el creciente dinamismo de las instituciones financieras no bancarias, lo que indicaría que ahora los clientes tienen más alternativas y, por lo tanto, existe un poco más de competencia en el sector. No obstante las limitaciones económicas, administrativas y logísticas de las cajas y edpymes, vienen creciendo en el mercado financiero, logrando posicionarse en ciertos segmentos, especialmente en las provincias y en actividades que no interesan mayormente a la gran banca comercial como la agricultura.

Procesos de innovación

Con la finalidad de analizar el enfoque de desarrollo de los servicios en el mercado financiero se realizaron entrevistas a directivos y gerentes de diversas empresas del sector.

A continuación mostraremos los diversos servicios ofrecidos por las entidades financieras:

Entidad Financiera	Proceso de Innovación	Descripción
BCP	Agente BCP	Se entiende por cajeros corresponsales, según las normas de la SBS (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP), como operadores de servicios constituidos por personas naturales o jurídicas que funcionan en establecimientos propios o de terceros, distintos de los del sistema financiero respecto de los cuales existen acuerdos contractuales para prestar, a través de dichos operadores de servicios y bajo responsabilidad de la empresa del sistema financiero, las operaciones y servicios autorizados que ésta determine.
	Cuenta cero y cuenta libre	Son cuentas de ahorro dirigidas hacia el segmento personas, cuya diferencia radica según la preferencia del cliente, respecto al número de operaciones que se desee realizar ya sea por ventanilla o cajero. La cuenta cero tiene un monto mínimo de ahorro, en cambio la cuenta libre no tiene, por eso la cuenta libre tiene más ventajas, en cuanto al número de operaciones libres sin comisión.
	Cuenta sueldo	La cuenta sueldo es una cuenta de ahorros en la que se registran, los abonos derivados de las remuneraciones del cliente. El objetivo primordial de este servicio es la bancarización, que significa utilizar intensivamente al sistema financiero para facilitar las transacciones efectuadas entre los agentes económicos. <ul style="list-style-type: none"> • La bancarización posibilita la monetización de la economía y es condición necesaria para salir de la pobreza. • Una mayor bancarización es el resultado de mayor estabilidad de los sistemas financieros y confianza en éstos.
BBVA	Tarjeta Blue joven	Blue joven es un programa de BBVA, de acuerdo con los intereses y necesidades de los jóvenes entre 15-25 años, a través del cual se accede a productos y servicios financieros en base a ofertas de música, cine, informática, viajes, etc. Le da amplio límites de crédito para un carro, departamento, entradas a discotecas, etc.
Caja Municipal Sullana	Crédito prendario	Conocido también como crédito pignoraticio. Se trata de un servicio financiero rápido destinado a cubrir necesidades de liquidez inmediata, que se caracteriza por sus montos pequeños otorgados a numerosos clientes que se encuentran en la Caja Municipal de Sullana la posibilidad de una atención rápida.
	Crédito agrícola	Servicio dirigido a productores agropecuarios para financiar actividades económicas productivas. Este servicio es clasificado según su finalidad y plazo: <ul style="list-style-type: none"> • De sostenimiento, para financiar actividades productivas, cuyo reembolso es a corto plazo. • De capitalización y comercialización, para financiar la adquisición de bienes de activo fijo y con reembolso a mediano plazo. Su tecnología financiera le permite evaluar en el terreno los sectores que reúnen las mejores condiciones agrícolas (suelo, agua, drenaje), menor riesgo de inundación, rendimientos por cultivo, niveles de tecnología utilizados, entre otros aspectos.
	Caja Max	Un cajero corresponsal es un punto de atención autorizado por la SBS que se ubica en un establecimiento comercial distinto del Sistema Financiero, con el cual la CMAC-Sullana mantiene un acuerdo contractual y a través de ellos realizar las operaciones y servicios autorizados.

	Compu plan	El crédito Compu plan está dirigido a las pymes, profesionales y estudiantes de todo el país que quiera obtener computadoras. Para acceder a este plan no se requiere cuota inicial y el crédito es en moneda nacional.
Banco del trabajo	Crédito jubilado 85	Es un crédito ofrecido a personas mayores de 85 años y a un plazo máximo de 12 meses.
Scotiabank	Tarjeta única	Esta tarjeta está dirigida al sector consumo, proyectada para segmentos que tiene bastante demanda. La tarjeta está asociada a distintos establecimientos. Los pagos se efectúan en red de agencias de Scotiabank y en cajeros express Scotiabank, ubicado en los establecimientos de los socios del programa única.

Tabla 1. Procesos de innovación realizados en las entidades financieras

Fuente. Elaboración a partir de las entrevistas

2.3. Procesamiento de información

De acuerdo a las entrevistas realizadas, se realizó el procesamiento de la información obtenida comparando los procesos de innovación con el modelo de desarrollo de nuevos servicios propuesto por Alam y Perry.

En las respuestas obtenidas (Tabla 2), se manifiesta que las entidades financieras ponen en prácticas diversas etapas en el desarrollo de sus servicios como se muestra en el cuadro resumen. Se visualiza que las etapas generación de idea y comercialización son llevadas a cabo en todas las organizaciones (el total de columnas de la tabla). Estas dos etapas se encuentran entre las más importantes ya que ambas tienen puntaje 10, y porque la generación de ideas, es el punto de partida de un proyecto y la comercialización es la última etapa que constituye la línea de meta del proyecto.

Así mismo se consideran importantes el planeamiento estratégico, entrenamiento de personal, formación de grupo multidisciplinarios, diseño de servicio y sistema del proceso. En contraste, las pruebas piloto y pruebas de marketing, son actividades consideradas como menos importantes porque las entidades financieras tienden a hacer caso omiso de estas etapas con el fin de acelerar el proceso general de desarrollo del servicio y es como lo manifiestan muchos directivos que por razones de urgencia, se omiten las pruebas piloto y plan de marketing y saltan directamente al lanzamiento del servicio. Además se puede concluir que la mayoría de las entidades financieras muestran actitud reactiva, porque responden a los servicios y cambios del mercado pero solo cuando están presionados por el medio. Incluso sus servicios son imitación de los brindados por otras entidades financieras, en lugar de ser ellos mismos innovadores. Así ellos simplifican la realización de estudios de mercado y lanzan el servicio sin desarrollar una metodología estructurada, ni formal. Esto, a su vez refleja que la etapa de selección de ideas es poco practicada en las entidades financieras.

Por lo que podemos afirmar debido a todo lo mencionado anteriormente que el problema de las entidades financieras se encuentra en la deficiencia en el diseño del nuevo servicio por la falta participación del cliente, dado que lanzan un servicio sin saber exactamente si llegará a satisfacer la necesidad de éstos, limitándose a aplicar lo que la competencia normalmente hace.

Entidades	BCP			BBVA	CMAC Sullana				Banco del Trabajo	Scotiabank	Total	
	Servicios	Agente	Cuenta cero y libre	Cuenta sueldo	Tarjeta Blue joven	Crédito prendario	Crédito agrícola	Caja máx.	Compu plan	Crédito jubilado 85		Tarjeta única
Etapas												
a) Planeamiento Estratégico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
b) Generación de Ideas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
c) Selección de Ideas		X								X		2
d) Análisis de Negocio	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
e) Formación de grupos multidisciplinares	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
f) Diseño del servicio y diseño del proceso	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
g) Entrenamiento del personal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
h) Pruebas de servicio y plan en marcha	X											1
i) Pruebas de marketing												0
j) Comercialización	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
Total	8	8	8	7	7	7	7	7	7	8	7	

Tabla 2. Cuadro resumen de análisis de información de desarrollo de servicios de las entidades financieras entrevistadas

Fuente. Elaboración propia

3. Resultados y discusión

3.1. Modelo propuesto

Después de todo lo analizado, se considera esencial medir la calidad del servicio brindado al cliente como un elemento imprescindible en el desarrollo de un nuevo servicio. También es importante la necesidad de la participación del cliente, por eso a continuación se propone un modelo de desarrollo de nuevos servicios para el mercado financiero peruano que involucra la participación del cliente en las diversas etapas de un proceso de DNS.

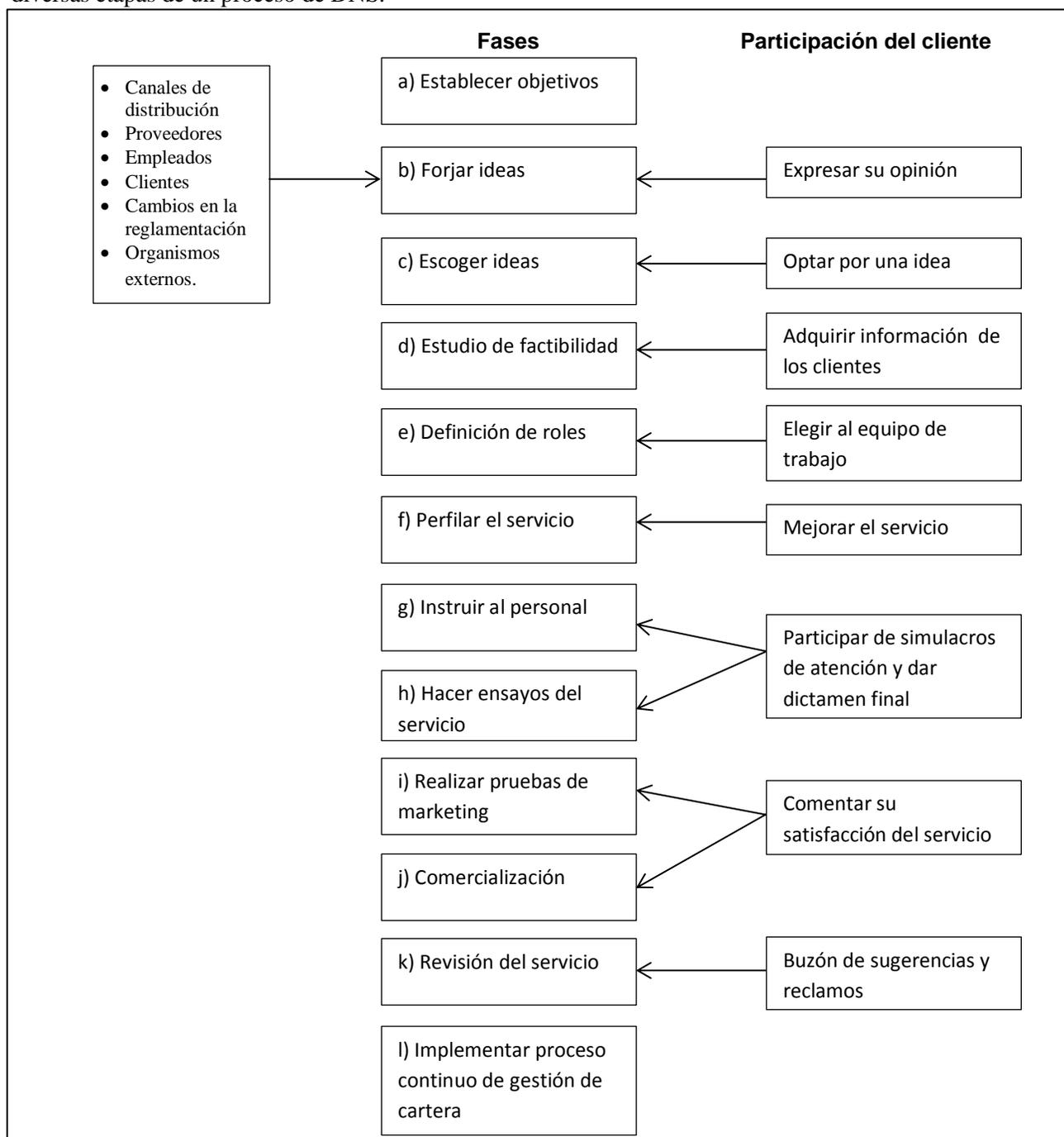


Figura 1. Modelo propuesto
Fuente. Elaboración propia

3.2. Fases del DNS

a) Establecer objetivos

Se debe establecer la necesidad de planificación, definiendo el escenario estratégico de la innovación, los objetivos de la actividad de nuevos servicios y el programa para lograr esos objetivos. Las diferentes opciones de estrategias comerciales pueden traducirse en el desarrollo de nuevos planes de servicio. En esta fase se debe establecer los objetivos del nuevo servicio y analizar si se alinean con los de la entidad financiera. Luego se debe definir la trayectoria del proceso de innovación en términos de objetivos del cliente y la labor que la entidad financiera debe realizar para lograr esos objetivos, asimismo se debe definir las actividades para lograr los objetivos del servicio.

b) Forjar ideas

Las ideas de nuevos servicios pueden ser generadas de muchas maneras, éstas pueden surgir dentro y fuera de las entidades financieras, o ser el resultado de formales o informales procedimientos de búsqueda. El éxito de las empresas radica en establecer sistemas y procedimientos para estimular la generación de ideas a largo plazo.

Dado que las ideas de nuevos servicios pueden surgir en cualquier lugar, los empleados han sido considerados durante mucho tiempo como una fuente importante de ganar nuevas ideas de servicios, y esto se debe a la proximidad de los empleados con los clientes dado que los empleados pueden recoger las inquietudes de los clientes y las pueden transmitir a la empresa para dar soluciones alternativas frente a cualquier inconveniente.

Cada servicio nuevo es resultado de una idea, y cuanto más numerosas sean las ideas generadas, más probabilidades habrán de seleccionar la mejor.

c) Selección de ideas

El objetivo de la selección de nuevas ideas significa asignar recursos entre los proyectos de DNS que tienen más probabilidad de ayudar a la entidad financiera a cumplir con sus objetivos. Este proceso puede ser una sola o una serie de actividades de múltiples etapas.

Los criterios de selección deben centrarse en factores tales como las ventajas del nuevo servicio y la superioridad, las ventajas económicas para el usuario final y el crecimiento del mercado que está siendo blanco de ataques. Es importante destacar que la selección debe ser un proceso continuo durante todo el desarrollo de servicios y no sólo una discreta decisión en un punto clave en el proceso. Es por esta razón que se considera que las etapas de selección y evaluación deben realizarse de manera simultánea.

Para una correcta selección de ideas, se debe realizar la clasificación de las diversas propuestas por orden de categorías, eligiendo el conjunto más atractivo posible, dentro de los recursos de la empresa. Debe procurarse no caer en dos tipos de errores: omisión, desechando una idea que podría ser útil, y comisión, desarrollando y comercializando una idea que no vale la pena.

d) Estudio de factibilidad

Esta etapa está relacionada con analizar la capacidad de sus recursos disponibles, ya que cuando se trata de comprometer cierto número de iniciativas, no conviene abarcar más de lo que se puede.

Lo primero que se debe realizar es la definición y análisis de las especificaciones, debido a que son necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. Las especificaciones son las representaciones de las necesidades en forma de diagramas y documentos de texto estructurado que se elaboran en relación de los diversos requisitos de los componentes.

El análisis de requisitos es una parte importante de la solución de negocio, que abarca las actividades que participan en el examen de la información acerca de la necesidad comercial y el alcance de una

nueva o modificada solución de negocio; las necesidades de información se descomponen hasta que las especificaciones de los requisitos sean precisas, sin ambigüedades, y completas.

Para hacer el estudio de factibilidad, es necesario que las entidades financieras conozcan con profunda claridad sobre su competencia y su entorno empresarial. Además resulta fundamental que adquieran información sobre sus clientes. Para esto, deben recopilar datos y emplear técnicas para el análisis de su data, luego deben realizar un análisis final para poder orientar su proceso de análisis, incluyendo la definición de sus problemas. Las entidades financieras deben realizar una evaluación realista de las fortalezas, debilidades, la viabilidad, y el valor de su negocio.

e) Definición de roles

El siguiente paso es definir las funciones específicas tanto para el equipo de la entidad financiera como un grupo de clientes. Los roles del personal de la entidad financiera se definen para que el cliente entienda la serie de habilidades y actividades que cada miembro del equipo debe tener. Los roles del cliente son definidos para informar al cliente del compromiso del proyecto liderado de habilidades y los niveles de experiencia necesarios para que el DNS tenga éxito. Estos equipos deben estar formados por personas con diferentes conocimientos y habilidades funcionales de trabajo, todos dirigidos hacia un objetivo común. Se puede incluir a empleados de todos los niveles de una organización aunque los miembros también pueden venir de fuera de una organización (proveedores, clientes clave o consultores).

Se debe optar por la multidisciplinariedad como criterio de formación de los equipos de trabajo, es decir para el desarrollo de un nuevo servicio deben intervenir las áreas de sistemas, marketing, ventas, etc.

f) Perfilar el servicio (bosquejo del servicio)

Para delinear un servicio, se requiere de métodos y herramientas para el control de nuevos elementos de este proceso, tales como el tiempo y la interacción de los actores del servicio. Se propone tres direcciones principales:

- Identificación de los actores involucrados en la definición del servicio, utilizando los instrumentos analíticos.
- Definición de los posibles escenarios del servicio, verificación de casos de uso, secuencia de acciones y el papel de los actores, con el fin de definir los requisitos para el servicio, la lógica y su estructura organizativa.
- Representación del servicio, utilizando técnicas que ilustren todos los componentes del servicio, incluyendo elementos físicos, interacciones, vínculos lógicos y secuencias temporales.

Es recomendable utilizar la técnica de los “storyboards” (ilustraciones mostrada en secuencia con el objetivo de servir de guía para entender una historia, pre visualizar una animación o seguir la estructura de una película antes de realizarse o filmarse), con el fin de ilustrar la interacción en la oficina de la entidad financiera. Las empresas orientadas hacia la innovación tienen que desarrollar una relación de vanguardia con los clientes. En síntesis el papel del cliente en la innovación del servicio debe ser contribuir con conocimientos, y experiencias, expresar sus necesidades y expectativas, y su disposición a experimentar y aprender.

g) Instruir al personal de trabajo

La capacitación del personal que interactuará con el cliente es una fase muy importante porque influiría en la imagen que el cliente se llevaría de la entidad financiera. Para que esta fase sea realizada con

éxito, las entidades financieras deben designar una muestra de clientes para que participe en el proyecto de DNS y basados en esta muestra, las actividades desarrolladas en el proceso de innovación y su experiencia en las actividades que formarían parte del nuevo servicio, podrían determinar el tipo de entrenamiento requerido.

Es necesario que éste entrenamiento sea brindado por las personas adecuadas, en el momento oportuno, en el nivel correcto de detalle para aprovechar al máximo la productividad del cliente en el proceso.

h) Probar el servicio

En esta etapa de prueba, se ensaya por primera vez el servicio en ambientes reducidos pero bien seleccionados, con la información que pretendería representar las reacciones del consumidor. La entidad podría diseñar una encuesta en línea y depositarla en un sitio web protegido con contraseña y el cliente podría iniciar sesión cuando les resulte conveniente, evaluar el servicio y enviar comentarios, así el cliente participaría en una simulación de los procesos de prestación de servicios para sugerir mejoras.

Es importante considerar las siguientes preguntas: ¿Cuántas ciudades o zonas deben considerarse en la prueba?, ¿Qué ciudades se tomarán en cuenta?, ¿Qué duración debe tener la prueba?, ¿Qué tipo de información debe obtenerse?, ¿Qué se hará con la información recopilada?

i) Ensayos de marketing

Es de vital importancia realizar pruebas de un servicio atractivo para el mercado financiero antes de gastar dinero en el lanzamiento de un servicio y en una campaña publicitaria que podría resultar un total fracaso. Las pruebas de marketing deben llevarse a cabo para ofrecer un ensayo general antes del lanzamiento de un nuevo servicio en una entidad financiera. Estas pruebas proporcionan información para mejorar el desempeño de la entidad y de esta manera poder evitar lamentaciones y gastos innecesarios.

Es imprescindible involucrar al cliente en estas pruebas, permitiéndole que formule comentarios sobre el plan de marketing, comentarios detallados acerca de su satisfacción; también se debe lograr debatir con los clientes, incluso tomar en cuenta sus puntos de vista con el fin de que pueda sugerir mejoras deseadas.

j) Comercialización

Para conseguir entrar en el mercado se debe poner en práctica diferentes técnicas de comercialización, por ejemplo: publicidad en masa, la distribución y las técnicas de “branding” (consiste en basarse en el poder de la marca como elemento diferenciador). Una vez que el mercado se ha asentado y los clientes conocen bien el servicio, el enfoque de la comercialización cambia, las entidades financieras deben tratar de conocer los gustos de sus clientes para adaptar los servicios a sus necesidades y diversificar la producción. Las entidades financieras deberían plantearse las siguientes preguntas:

¿Quién es mi público objetivo? ¿Qué características tiene el segmento al que me dirijo? ¿Qué medio es el que más consume (boletín, folleto, volante)? ¿En qué etapa me encuentro (lanzamiento, promoción, mantenimiento)? ¿Cuánto durará mi campaña? ¿Qué objetivos de ventas tengo? ¿Cuántos clientes quiero captar? Y lo más importante: ¿Cuántos clientes captaré a partir de mis acciones?

La mejor promoción la tiene el mejor servicio, como si se tratara de un mandamiento: nombrar un servicio con el apellido paterno, escribir un eslogan genérico, inundar la vía pública con volantes, pintar carteles con la firma del servicio. Como Philip Kotler expresó: “Nadie puede ofrecer o vender aquello que nadie va a comprar”. En la actualidad, la categoría banca ha reemplazado los mensajes conservadores por un instrumento más innovador: la creatividad.

k) Revisión del servicio

Las entidades financieras deben desarrollar sistemas de seguimiento para vigilar si el servicio cumple con las expectativas de comercialización y por consiguiente puedan reunir información sobre las posibles modificaciones del servicio. Por lo general, es el cliente descontento el que hace oír más su voz. La solución es el comercio en línea, mediante encuestas y cuestionarios asequibles que comprueben la satisfacción del cliente y que soliciten información de contacto. El análisis de éstos resultados permitirá saber el punto de vista preferente de los clientes, diagnosticar algún problema y mejorar así el rendimiento de la entidad financiera. También se podría proponer programas de sugerencias, para recoger las percepciones del cliente sobre sus servicios y ofrecer incentivos de tal manera que se motive al cliente a ser jurado calificador de los mismos servicios.

l) Implementar proceso continuo de gestión de cartera de proyectos de DNS

Las entidades deberán implementar un proceso continuo de gestión de cartera de proyectos de DNS. La entidad debe designar un equipo encargado de establecer procesos para la revisión y actualización continua de su cartera de proyectos de DNS, el cual debería incorporar la gestión nacional de la cartera de iniciativas con las siguientes medidas:

- Agregar la cartera de revisión de iniciativas en la orden del día de las reuniones mensuales de personal.
- Programar una reunión de medio día cada seis meses para hacer una revisión exhaustiva de la cartera.
- Establecer un proceso para las nuevas iniciativas.

4. Conclusiones

- Las entidades financieras no cuentan con un modelo formal en el desarrollo de sus servicios financieros, solo tienden a imitar los servicios de la competencia. Un modelo formal, como el propuesto en este artículo, permitiría realizar un proceso más estructurado y organizado de desarrollo de nuevos servicios.
- Un servicio aparentemente simple, es un proceso altamente complejo, que involucra muchas operaciones, experiencias, resultados y percepciones de los clientes. Las compañías que se mueven demasiado rápido, a menudo experimentan problemas tales como el pobre concepto de servicio, un proceso de diseño al azar, la insuficiencia de pruebas y poquísima planificación para un efectivo lanzamiento en el mercado.
- Las entidades financieras deberían reconocer que se deben a sus clientes, que son el activo más valioso de su empresa y que sobreviven solo en el caso que haya clientes y crecen mientras mantengan una cartera y puedan captar nuevos clientes. Por lo tanto su entidad debe ser estructurada y gestionada en base a ellos. Es más, resulta imprescindible adoptar una estrategia proactiva, no reactiva, anticipándose a los movimientos del mercado, buscando ser siempre pioneros. Les resultaría más práctico trabajar bajo una teoría de escenarios: no viendo sólo lo que quieren ver, sino anticipándose a los escenarios que se puedan dar. Esto va de la mano a que cuenten con gente calificada y capacitada que escuche a sus clientes e involucrarlos en el desarrollo de sus procesos tal como se explica en la metodología propuesta.
- La metodología propuesta pone énfasis en que las entidades financieras deben contar con un proceso de desarrollo de nuevos servicios orientado al cliente. Esto permite lograr innovación superior y un mayor éxito. La filosofía de la entidad debe ser escuchar al cliente; es más, tener una cultura enfocada en el cliente, la cual debe estar centrada en tres pilares: tratar bien a sus clientes, cumplir las promesas, y ser accesibles.

5. Referencias

- Bo Edvarsson, Anders Gustafsson, Per Kristensson and Peter Mangnusson (2006). *Involving Customers in New Service Development*.
- David Kelly y Chris Storey. New service development: Initiation Strategies. *Journal of Service Industry Management*, 11(1) , 45-62
- Ian Alam y Chad Perry. A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*, 16 (6), 515-534
- Jonas Matting, Bodil Sandén and Bo Edvarson. *New service development: Learning from and with customers*. 15 (2), 33-59
- Bo Edvarsson, Anders Gustafsson, Per Kristensson and Peter Mangnusson (2006). *Involving Customers in New Service Development*.
- Sánchez Eduardo. *New Service Development and Six Sigma – an explorative study in the luxurious five stars hotels in Milan, 2006*

Conclusiones

1. La realización de esta nueva modalidad de tesis, denominada artículo científico señala el actual enfoque que se está haciendo en el campo de la investigación científica, lo cual representa un notable aporte en el desarrollo de la ciencia y la tecnología y en el desarrollo de los futuros profesionales de nuestro país.
2. El desarrollo del artículo científico permite ampliar la capacidad del futuro egresado de recurrir siempre a la investigación, análisis, síntesis, precisión. En otras palabras, a desarrollar una serie de habilidades que lo ayudarán a desarrollarse profesionalmente y tener siempre tendencia a explorar nuevos conocimientos y caminos.
3. El artículo científico es una publicación acerca de una investigación específica que busca mostrar resultados nuevos e innovadores útiles para la sociedad y que a su vez permitan dar pie a nuevas investigaciones y, de esta manera, generar un aporte científico.
4. El resultado es que el cliente debe participar en cada fase del proceso y su presencia debería ser fundamental en las fases como la generación de idea, servicios de diseño y pruebas. De hecho, la interacción con el cliente debería ser una valiosa fuente de información de entrada.
5. El modelo de desarrollo de nuevos servicios para entidades financieras destaca la participación del cliente en los procesos y actividades como elemento clave para lograr la diferenciación en el desarrollo de un servicio innovador. A través de esta participación, se puede obtener más información acerca de los clientes, es decir, las declaradas y latentes necesidades, preferencias, deseos y valores, y de esta manera poder entender profundamente lo que crea valor para los clientes. Las entidades financieras deben motivar esta participación del cliente a fin de diseñar nuevos servicios al cliente y dar un atractivo valor para el cliente y, por lo tanto, generar una demanda.

6. La estrategia empleada por los bancos es reactiva. Las entidades financieras consideran a la competencia como la fuente importante de sus ideas en su objetivo de captar nuevos clientes. Las entidades financieras, sin importar su tamaño, tienen la misma regla: si un banco ya calificó a un cliente, eso es suficiente para ofrecer un préstamo personal o brindar una tarjeta de crédito. Esta estrategia es empleada por casi todos los bancos. Se rigen del historial crediticio, como buen sustituto de la evaluación propia, porque representa un ahorro de costos para la entidad que trata de captar al cliente de otro banco y ya no invierten en encontrarlo ni en evaluarlo.
7. Uno de los principales objetivos de toda entidad financiera es atender las necesidades del cliente. Sin embargo, no basta con asegurar *que el cliente siempre tiene la razón*; se debe creer que el cliente siempre será lo primero y se debe organizar todo en función de su comodidad. Entender lo que el cliente percibe, su frustración, sus necesidades y sus problemas son funciones necesarias por parte de la entidad financiera, pero la función más importante siempre será ofrecerle una solución. El éxito lo alcanzará quien mejor comprenda a su cliente y se concentre en lo que más sienten, es decir, el éxito lo logrará quien más conozca al público objetivo al que se dirige.
8. Al igual que los productos, los nuevos servicios deben ser únicos y verdaderamente innovadores para lograr una importante ventaja en el mercado. Esto es aún más relevante para los servicios porque, a menos que estén claramente diferenciados, tienden a considerarse como genéricos, dado que son tan fáciles de imitar. Por lo tanto, la innovación debe ser un proceso continuo, centrado en nuevas y superiores formas de resolver viejos problemas; además debe ofrecer maneras creativas para diferenciar el servicio. Todas estas son vías importantes para el lograr una sólida posición competitiva en el mercado.
9. La calidad del servicio es un factor importante que debe ser considerado por las entidades financieras porque si se lograra mantener a los clientes satisfechos con el servicio que reciben, se ayudaría a la entidad financiera a crear y fomentar una valiosa reputación de fiabilidad y un rendimiento de calidad. Otro punto importante para conocer si un servicio es bien valorado o no, se evidencia a través de las interacciones entre la entidad y sus clientes, por esta razón es de vital importancia que los colaboradores de la organización desarrollen estrategias de servicios que creen una imagen positiva, mejoren la comunicación eficaz entre empleados y construyan una sólida relación cliente-entidad financiera.
10. Las ideas de nuevos servicios en la mayoría de las entidades financieras provienen del departamento de Marketing y son llevadas a cabo por desarrolladores de servicio. De acuerdo a la metodología propuesta, las ideas de nuevos servicios deberían provenir de distintas áreas y departamentos de la entidad financiera, dado que se requieren distintas habilidades, conocimientos y experiencias para poder identificar las necesidades de los clientes. Se debe incentivar la participación activa de los empleados de diferentes áreas funcionales y, sobre todo, del área que tiene contacto directo con el cliente.

11. Las entidades financieras pueden crear entornos que estimulen la generación de ideas mediante la creación de oportunidades para que las personas puedan intercambiar sus ideas libremente. Además, pueden formar una cultura que motive a los empleados a actuar, asegurando que cada empleado tenga suficiente comprensión de las actividades y objetivos de la organización. Con la ayuda de los empleados pueden surgir ideas novedosas e innovadoras que constituyan un importante estímulo para la creatividad organizativa. De esta manera se lograría obtener la capacidad para ver los problemas y oportunidades desde diferentes perspectivas que puedan conducir a una mayor organización de aprendizaje.
12. Los resultados obtenidos en este estudio dan origen a una nueva y amplia línea de investigación, es decir, la metodología de DNS en entidades financieras puede adaptarse y aplicarse en otras organizaciones enfocadas al sector servicio del Perú.
13. Es posible realizar investigaciones que permitan mejorar los servicios ofrecidos por el Estado peruano, es decir, emplear nuevas metodologías de desarrollo de nuevos servicios en empresas de servicio público, como son el caso de las instituciones educativas, las universidades nacionales, los hospitales, la seguridad ciudadana, los servicios de administración tributaria (SATP, SUNAT, SUNARP), etc.
14. Otra rama de investigación se encuentra en el análisis de la metodología seguida por empresas de servicio público en la actualidad. Por ejemplo, podría ser el caso que un determinado hospital funciona según un modelo para el desarrollo de servicios, partiendo de ello se puede analizar la forma en que se desarrolla el servicio y comparar con el modelo de DNS en entidades financieras ya establecido para agregar mejoras y crear un nuevo modelo aplicado en hospitales. De este modo no solo se lograría mejorar el servicio sino también tener pacientes más satisfechos.
Cabe mencionar que todo esto sería posible siempre y cuando dicha empresa tenga implementada una metodología de desarrollo de servicios, en caso contrario se procedería a realizar la investigación desde cero.

Bibliografía

1. *New Service Development and Six Sigma – an explorative study in the luxurious five starts hotels in Milan, 2006*
2. Ulrike de Brentani. Success factors in Developing New Business. *Services European Journal of Marketing*, 25(2), 33-59
3. Larry J. Menor, Mohan V., Tatikonda, Scott E. Sampson. New Service Development: Areas for exploitation and exploration. *Journal of Operatins Management*, 20, 135-137
4. James A. Fitzsimmons and Mona J. Fitzsimmons (1999). *New Service Development: Creating Memorable Experiences*.
5. C.M. Fisher and James T. Schutta (2003). *Developing New Services: Incorporating the Voice of the Customer into Strategic Service Development*.
6. John Di Julius (2003). *Secret Service: Hidden Systems that deliver Unforgettable Customer Service*.
7. Lisa Ford, David McNair and Bill Perry (2001). *Exceptional Customer Service: Going Beyond Your Good Service to Exceed the Customer's Expectation*.
8. Jeffrey Gitomer (1998). *Customer Satisfaction is Worthless, Customer Loyalty is Priceless: How to Make Them Love You, Keep You Coming Back and Tell Everyone They Know*.
9. Anthony Ulwick (2005). *What Customers Want: Using Outcome- Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services*