

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**

**VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA DE LA INVESTIGACIÓN:**

**ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES FACTORES QUE  
INTERVIENEN EN LA UTILIZACIÓN Y ACCESIBILIDAD  
DE LOS MEDIOS DIGITALES DEL BANCO DE COSTA RICA  
SEGÚN LOS CLIENTES MAYORES DE 18 AÑOS EN EL  
PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2021.**

MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA

**AUTORA**

**MELISSA SUÁREZ LEIVA**

**TUTORA**

**VILMA RAMÍREZ AGLIETTI**

SEDE DE ARANJUEZ

PRIMER SEMESTRE, 2021

## CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>13</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>14</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>17</b>
<b>Delimitación temática .....</b>	<b>21</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>22</b>
<b>Objetivos general.....</b>	<b>22</b>
<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>22</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>22</b>
<b>Antecedentes .....</b>	<b>25</b>
<b>Historia.....</b>	<b>25</b>
<b>Antecedentes Internacionales.....</b>	<b>27</b>
<b>Antecedentes Nacionales.....</b>	<b>30</b>
<b>Proyecciones de la investigación .....</b>	<b>33</b>
<b>Análisis situacional.....</b>	<b>34</b>
<b>Aceleramiento de la bancarización por la Pandemia.....</b>	<b>37</b>
<b>Alcances y Limitaciones.....</b>	<b>45</b>
<b>Alcances.....</b>	<b>45</b>
<b>Limitaciones.....</b>	<b>46</b>
<b>FODA de la investigación .....</b>	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>48</b>
<b>Historia del BCR .....</b>	<b>48</b>
<b>Misión y Visión del BCR.....</b>	<b>50</b>
<b>Valores del BCR .....</b>	<b>50</b>
<b>Estrategias.....</b>	<b>50</b>
<b>Acceso Tecnológico.....</b>	<b>52</b>
<b>Plataformas que usa el BCR.....</b>	<b>52</b>
<b>Clientes .....</b>	<b>54</b>
<b>Tipos de clientes.....</b>	<b>54</b>
<b>Identidad corporativa .....</b>	<b>55</b>
<b>Cultura organizacional .....</b>	<b>56</b>
<b>Comunicación corporativa .....</b>	<b>58</b>

<b>Medios digitales .....</b>	<b>58</b>
<b>Comunicación .....</b>	<b>58</b>
<b>Elementos .....</b>	<b>59</b>
<b>Comunicación interna y externa .....</b>	<b>60</b>
<b>Flujos de Comunicación.....</b>	<b>61</b>
<b>Comunicación verbal .....</b>	<b>62</b>
<b>Comunicación escrita .....</b>	<b>62</b>
<b>Comunicación visual .....</b>	<b>63</b>
<b>Herramientas .....</b>	<b>64</b>
<b>Tipos de Herramientas.....</b>	<b>65</b>
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>67</b>
<b>Enfoque .....</b>	<b>67</b>
<b>Enfoque Cualitativo .....</b>	<b>68</b>
<b>Enfoque Cuantitativo .....</b>	<b>69</b>
<b>Enfoque Mixto .....</b>	<b>69</b>
<b>Método.....</b>	<b>70</b>
<b>Método deductivo .....</b>	<b>70</b>
<b>Método inductivo.....</b>	<b>71</b>
<b>Tipos de Investigación.....</b>	<b>71</b>
<b>Explorativo.....</b>	<b>71</b>
<b>Descriptivo .....</b>	<b>72</b>
<b>Correlacional .....</b>	<b>72</b>
<b>Explicativo.....</b>	<b>72</b>
<b>Sujetos y Fuentes de Información.....</b>	<b>73</b>
<b>Sujetos de Información .....</b>	<b>73</b>
<b>Fuentes de información primaria .....</b>	<b>73</b>
<b>Fuentes de información secundaria .....</b>	<b>74</b>
<b>Muestra .....</b>	<b>75</b>
<b>Criterios.....</b>	<b>76</b>
<b>Criterios de Inclusión.....</b>	<b>76</b>
<b>Criterios de Exclusión.....</b>	<b>76</b>
<b>Unidades de Análisis .....</b>	<b>76</b>
<b>Instrumentos .....</b>	<b>79</b>
<b>La encuesta.....</b>	<b>80</b>

<b>Cuestionario</b> .....	<b>80</b>
<b>Entrevistas</b> .....	<b>81</b>
<b>Análisis de contenido</b> .....	<b>82</b>
<b>Proceso de recolección y análisis de datos</b> .....	<b>83</b>
<b>Segmentación del Mercado</b> .....	<b>83</b>
<b>Delimitación de la población</b> .....	<b>84</b>
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>86</b>
<b>Tratamiento de la información</b> .....	<b>86</b>
<b>Aplicación de los instrumentos</b> .....	<b>86</b>
<b>Tabulación de datos</b> .....	<b>87</b>
<b>Análisis del cuestionario</b> .....	<b>87</b>
<b>Análisis de la entrevista</b> .....	<b>100</b>
<b>Variable 1</b> .....	<b>100</b>
<b>Variable 2</b> .....	<b>100</b>
<b>Variable 3</b> .....	<b>101</b>
<b>Variable 4</b> .....	<b>101</b>
<b>Variable 5</b> .....	<b>101</b>
<b>Variable 6</b> .....	<b>101</b>
<b>Variable 7</b> .....	<b>102</b>
<b>Variable 8</b> .....	<b>102</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>103</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>103</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>105</b>
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA</b> .....	<b>108</b>
<b>Objetivos de la propuesta</b> .....	<b>109</b>
<b>Objetivos general de la propuesta</b> .....	<b>109</b>
<b>Objetivos específicos de la propuesta</b> .....	<b>109</b>
<b>Aspectos generales</b> .....	<b>109</b>
<b>Propuesta para el diseño de la página principal del BCR</b> .....	<b>109</b>
<b>Cronograma de actividades</b> .....	<b>114</b>
<b>Presupuesto</b> .....	<b>114</b>
<b>Cronograma de Capacitación</b> .....	<b>118</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	<b>122</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>124</b>

**INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b> .....	<b>87</b>
<b>Tabla 2</b> .....	<b>88</b>
<b>Tabla 3</b> .....	<b>90</b>
<b>Tabla 4</b> .....	<b>91</b>
<b>Tabla 5</b> .....	<b>92</b>
<b>Tabla 6</b> .....	<b>93</b>
<b>Tabla 7</b> .....	<b>94</b>
<b>Tabla 8</b> .....	<b>95</b>
<b>Tabla 9</b> .....	<b>96</b>
<b>Tabla 10</b> .....	<b>97</b>
<b>Tabla 11</b> .....	<b>98</b>
<b>Tabla 12</b> .....	<b>98</b>
<b>Tabla 13</b> .....	<b>99</b>
<b>Cronograma de implementación</b> .....	<b>114</b>
<b>Detalle de Oficinas Comerciales BCR y Cajas Auxiliares BCR</b> .....	<b>115</b>
<b>Detalles de Oficinas Involucradas</b> .....	<b>115</b>
<b>Detalles de distribución de oficinas comerciales y cajas auxiliares</b> .....	<b>119</b>
<b>Detalles de distribución de las áreas involucradas</b> .....	<b>121</b>
<b>Detalle del Presupuesto</b> .....	<b>121</b>

**INDICE DE FIGURAS**

<b>Organigrama institucional .....</b>	<b>36</b>
<b>Propuesta imagen 1 .....</b>	<b>110</b>
<b>Propuesta imagen 2 .....</b>	<b>111</b>
<b>Propuesta imagen 3 .....</b>	<b>112</b>
<b>Propuesta imagen 4 .....</b>	<b>113</b>

**INDICE DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1</b> .....	<b>74</b>
<b>Gráfico 2</b> .....	<b>75</b>
<b>Gráfico 3</b> .....	<b>76</b>
<b>Gráfico 4</b> .....	<b>77</b>
<b>Gráfico 5</b> .....	<b>78</b>
<b>Gráfico 6</b> .....	<b>79</b>
<b>Gráfico 7</b> .....	<b>80</b>
<b>Gráfico 8</b> .....	<b>81</b>
<b>Gráfico 9</b> .....	<b>82</b>
<b>Gráfico 10</b> .....	<b>83</b>
<b>Gráfico 11</b> .....	<b>84</b>
<b>Gráfico 12</b> .....	<b>85</b>
<b>Gráfico 13</b> .....	<b>86</b>

## AGRADECIMIENTO

Primeramente, la culminación de este trabajo se lo debo a Dios, como ser incondicional que me ha permitido llegar a este punto de mi vida personal y profesional. Es un privilegio y una bendición enorme tener la oportunidad de superarme académicamente indiferentemente de las circunstancias que se presentaron, sin Él esto no hubiera sido posible.

Por otra parte, le agradezco inmensamente a todas aquellas personas que con su ayuda, sus palabras de aliento y motivación constante, me alentaron a seguir hasta lograrlo y ver que este sueño se cumpliera. A todas esas personas que me ayudaron a crecer y a mejorar como ser humano, que me ayudaron a descubrirme y a transformar todas las etapas, desde las buenas hasta las malas, en lecciones de vida.

Desde que mi proceso académico comenzó en el bachillerato, soñé con el momento de estar montando mi trabajo de licenciatura, pues en ese momento sabía que me estaba acercando aún más a ese “temido” momento que para muchos significa susto, estrés, ansiedad y frustración, para mí también lo fue pero al mismo tiempo significó un reto, una meta escrita en la punta de la montaña más alta, y sabía que iba a trabajar fuerte hasta llegar a la meta.

Finalmente, a la profesora, tutora y amiga Vilma Ramírez Aglietti, quien siempre alimentó la convicción de que llegaría a la meta con su paciencia, apoyo, sabiduría, su dedicación a este trabajo, así como su empeño en buscar siempre la perfección de las cosas con respecto al desarrollo de esta tesis, infinitas gracias y que Dios la bendiga siempre.

## **DEDICATORIA**

La culminación de este trabajo se lo dedico primeramente a Dios, por permitirme llevarlo de la manera más exitosa de principio a fin. Fue un proceso largo, de arduo trabajo y de mucho sacrificio, pero como bien es cierto, aquello que más cuesta es lo que realmente vale la pena, siendo esta licenciatura uno de mis mayores retos a nivel personal y profesional.

De igual manera, este trabajo lo dedico de todo corazón a mis seres más amados, que con su apoyo incondicional, no dejaron nunca de motivarme y no dudaron nunca de mí a pesar de los tropiezos en el camino.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad abordar los factores que pueden llegar a incidir en la utilización y el acceso de los clientes del Banco de Costa Rica a los medios digitales, con base en el análisis de su experiencia con la migración de procesos a la virtualidad durante el primer semestre del año 2021.

Para cumplir con dicho objetivo, se procedió a dividir el trabajo en cuatro partes, siendo la primera el planteamiento del problema, la delimitación temática, los objetivos, uno general y tres específicos, justificación, los principales antecedentes y alcances y limitaciones. La segunda parte incluye el marco teórico, donde se abordan los principales temas relacionados con las diferentes estrategias, así como los medios utilizados en cuanto a los tipos de comunicación y de los medios digitales que hoy en día han marcado un estilo de vida en la banca tradicional y electrónica.

En la tercera parte del trabajo, se desarrolla el marco metodológico en cual se explican aspectos como el método y el tipo de investigación seleccionada, los sujetos, los instrumentos a utilizar, la recopilación de datos, así como las variables.

Finalmente, en la cuarta parte del trabajo, se presenta un análisis detallado de todos los resultados obtenidos producto de la aplicación de los instrumentos, tales como cuestionarios y entrevistas, así como una serie de conclusiones y recomendaciones.

Dicho lo anterior, como autora del presente trabajo de investigación y como ser humano que forma parte de una sociedad que se ha ido innovando a pasos agigantados en cuanto a la virtualidad en tiempos de pandemia, es importante dar conocer aquellos factores que están afectando directa y/o indirectamente a todos aquellos clientes que palpan muy de cerca la falta de empatía en medios que involucran su participación externa en los diferentes procesos bancarios así como en el servicio al cliente que se les brinda.

Es relevante optar por la búsqueda de estrategias novedosas y atractivas, con las cuales el contenido, uso y acceso a los medios digitales sean eficaces, eficientes y que estén al alcance de todos los clientes y usuarios de la entidad, considerando la variabilidad de los perfiles que los consumidores puedan tener.

En la mayoría de los casos, se entienden e implementan estrategias bajo términos técnicos que son facilitadores de uso para el cliente interno, alejándose de la empatía que los clientes, como

seres sensitivos, necesitan percibir para crear una conexión y comunicación satisfactoria con la entidad a través de los servicios y/o productos que se les ofrece.

Partiendo de los conocimientos adquiridos, se incrementan los valores tanto personales como sociales, principalmente en el enfoque bajo el cual se lleva a cabo la investigación, así como el interés y la pasión por la escucha abierta y el análisis de aspectos que, durante una pandemia inesperada, generaron revuelo en el estilo de vida de las personas.

Por otra parte, se analizan los diferentes escenarios de la industria bancaria en tiempos de pandemia que cruzan las fronteras costarricenses, pues es necesario recabar sobre los cambios, impactos, opiniones y replanteamientos estratégicos de los canales digitales ya existentes de las entidades bancarias de otros países.

A su vez, este análisis permite comprender de una mejor manera el por qué la bancarización en América Latina se considera una industria “rezagada” en materia de innovación tecnológica en comparación con la banca en otros países como por ejemplo Estados Unidos, donde la virtualidad ya era parte del estilo de vida de las personas y no se consideró una imposición o medida de contingencia para mitigar los contagios ante el virus y salvaguardar la vida de la sociedad.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCION**

El presente trabajo de investigación tiene como fin valorar la percepción de aquellos clientes y usuarios del Banco de Costa Rica en relación conl acceso y uso de los medios digitales que, en medio de la pandemia Sars-Cov-2, se han visto en la necesidad de adaptarse a la nueva realidad virtual en la que se obliga a la delimitación de la presencialidad con el propósito de salvaguardar la salud pública.

Por consiguiente, procesos como las transacciones virtuales, la disminución de tenencia de efectivo y el intercambio de bienes y servicios a través de sistemas de medios de pago, se convierten en una herramienta esencial en la cotidianidad de la sociedad.

### **Planteamiento del Problema**

En la actualidad, la sociedad se encuentra en una era en la que la atención del servicio al cliente se ha convertido en un factor clave para las compañías, indiferentemente del producto o servicio que ofrezcan a los usuarios. Con el pasar de los años, las empresas se han dado a la tarea de llevar a cabo diferentes modificaciones que impactan y buscan solventar las diferentes necesidades de los consumidores a través de la atención y servicio al cliente que estos reciben, entendiéndose este como un factor que puede llegar a fortalecer o disolver la relación entre la empresa y el usuario, es decir se ha convertido en un punto decisivo.

El éxito de los negocios va más allá de la venta de buenos productos y/o servicios, dado que la gran mayoría de personas además de buscar obtener algo a cambio de su dinero, espera tener una experiencia de principio a fin, la cual se canaliza a través del servicio al cliente.

En los inicios de la era tecnológica, el teléfono fue el encargado de protagonizar el medio por excelencia para comunicarse con el cliente, debido a que agilizó la forma de contacto, acortando distancias, incrementando la satisfacción de los usuarios y dando paso a la atención inmediata. Seguidamente, se experimenta la llegada del internet y el correo electrónico, dando paso al planteo de dudas o inquietudes en tiempo real, así como de dejar registro para una mejor comunicación y atención.

Por otra parte, los diferentes canales asociados al servicio al cliente se remontan alrededor de los años 40's, época en la que se determina que el usuario y su satisfacción son lo más importante. Sin embargo, a través del tiempo, se pueden llegar a dar situaciones poco previsibles

para las empresas que comprometan la aplicación y replanteamiento de la naturaleza de las estrategias enfocadas en la satisfacción de los consumidores.

La virtualidad es un término tecnológico empleado generalmente para referirse al hecho de interactuar en la sociedad como usuarios digitales, rompiendo con todos aquellos límites impuestos por el espacio y el tiempo experimentando nuevas dinámicas sociales. Si bien es cierto, la virtualidad puede verse como una solución magnífica para muchos usuarios; sin embargo, para otros se convirtió en todo un reto por razones relacionadas al hecho de que no cuentan con las herramientas, con un conocimiento básico de los diferentes canales, o bien, porque por alguna razón no estaban preparados para migrar gran parte de sus vidas a los medios digitales (Sánchez, 2020).

La pandemia que llegó a Costa Rica en marzo del año 2020 conocida como Sars-Cov2 o Covid19, generó revuelo y modificó de una manera impactante y susceptible el modo de operar de las organizaciones, motivando a su vez la innovación de los servicios, agilización y progreso de los canales digitales, así como del análisis profundo de las nuevas necesidades existentes en el mercado, dado que la sociedad cayó en cuenta de que la solución a la pandemia no llegaría en un corto período de tiempo.

Siguiendo en el mismo tema del servicio al cliente y los canales digitales, es importante tomar en cuenta que hoy día no todos los usuarios están familiarizados con la tecnología, es decir la sociedad se compone tanto por usuarios cuyas mentes, crecimiento y costumbres se alejan de la facilidad tecnológica, así como por otros que nacieron prácticamente con todo el conocimiento de dicha rama. Algunos de los factores que pueden marcar la diferencia entre estos clientes se pueden asociar al estilo de vida, nivel de escolaridad, tipo de ingresos, acceso tecnológico e incluso la edad.

Es en este punto donde se incrementa el verdadero reto de las empresas, pues deben valorar las mejoras de los servicios de las competencias que puedan llegar a desbancar la afluencia de clientes de la compañía, se debe considerar el manejo del tiempo para responder a la necesidad del usuario tomando en cuenta el periodo que puede requerirse para trabajar en las oportunidades de mejora de los canales que esta ofrece.

Lo anterior se logra implementando insumos y custodiando el correcto uso de los recursos de la compañía a fin de lograr un mejor aprovechamiento en la búsqueda de disminuir el margen

de error, siempre y cuando, se cuiden los niveles de calidad, ofreciendo así canales tecnológicos amigables, eficaces y eficientes que guíen al usuario de manera acertada a responder las necesidades que se le presenten y que, a su vez, le permitan vivir una experiencia que supere las expectativas.

Ahora bien, es importante mencionar la gran resistencia al cambio que muchos usuarios continúan experimentando dentro de su diario vivir, a través de situaciones en las que se les ve comprometidos a hacer uso de herramientas poco conocidas, complejas e incluso donde el tema de la seguridad virtual genera un impacto significativo.

Los recursos de entrada que ofrecen las empresas a los consumidores deben ser útiles, amigables y accesibles, esto indiferentemente de la generación o público al que se dirija la empresa, es decir, puede suceder que una persona que ha vivido en un entorno tecnológico de repente experimente un cierto nivel de inseguridad hacia una herramienta o canal virtual ya existente pero que, a su vez, tenga conocimiento de dónde o cómo poder despejar la duda, lo que podría conocerse como un cliente autosuficiente.

Por otro lado, si se tratara de un usuario reservado cuyo conocimiento tecnológico es casi nulo, en su estilo de vida todo se desenvuelve a través de la presencialidad, es necesario que la empresa contribuya al conocimiento del usuario y que, además, piense en la creación de canales que incluyan a este tipo de clientes, dado que también muchas personas pueden llegar a experimentar un cierto grado de rechazo al tratar de romper la resistencia al cambio que a través de los años se ha inculcado y desarrollado.

Es importante que las empresas tengan un sentir de empatía con este grupo de personas que intentan a diario integrarse a una realidad virtual para atender sus necesidades a través de medios digitales poco utilizados en su cotidianidad. La Costa Rica de hoy día no es la misma antes de la pandemia, los cambios continúan y las necesidades del mercado siguen surgiendo, por lo que es necesario que en la modificación de las estrategias se incluyan aspectos como el fácil acceso, herramientas claras, concisas y seguras que le permitan al usuario desarrollar un nivel de confianza para llevar a cabo las diferentes actividades en la herramienta e instructivos que vayan afines a esclarecer cualquier duda o consulta.

Por otra parte, es importante considerar que en la cultura costarricense no se ha desarrollado del todo el hecho de ser un cliente autosuficiente, pues hay muchos usuarios que por falta de conocimiento prefieren alejarse de los canales digitales o interponer quejas esperando que otra persona experta en el tema les resuelva, causando a su vez un descontento que de alguna manera los motiva a consultar con la competencia.

Cabe mencionar que, gracias a las herramientas digitales impuestas por la llegada de la pandemia, se han logrado detectar un sinnúmero de puntos de mejora que, en este caso; el Banco de Costa Rica ha logrado trabajar; sin embargo, el tiempo para llevar a cabo las modificaciones ha sido corto y de alguna manera lleva consigo un grado importante de urgencia dado que hay un público meta al cual satisfacer.

La banca nacional está muy rezagada en cuanto a la innovación tecnológica de los medios digitales que ofrece. En el caso del Banco de Costa Rica, sucede que los principales cambios tecnológicos a fin de mejorar la experiencia en el recorrido de los medios digitales, va más dirigido al cliente interno y no tanto al externo, es decir; se está dando una falta de empatía hacia el cliente.

Como punto de referencia y comparación, se pueden mencionar los cambios que ha implementado la banca privada como BAC Credomatic en función de mejorar la experiencia del cliente dentro y fuera del uso de los medios digitales que este ofrece.

Facilidades como poder ingresar a la aplicación con la huella digital y agendar una cita en la sucursal de preferencia a través de la misma, evitar las filas en las afueras de las oficinas y demás escenarios, ayudan a distinguir fácilmente la necesidad que tiene el Banco de Costa Rica con respecto a la innovación de sus medios digitales.

Por el contrario, la experiencia de los usuarios en la página principal del Banco de Costa Rica resulta complicada, pues esta muestra un sinnúmero de anuncios que pierden el recorrido visual del lector y dificultan que el usuario encuentre lo que necesita, el tamaño de la tipografía no es visible, las transacciones que se pueden efectuar a través de la aplicación requieren de dispositivos como claves dinámicas en plásticos físicos y la modalidad de acceso está rezagada en comparación a otras entidades.

Sumado a esto, la pandemia motivó a que muchas personas se vieran en la necesidad de migrar algunos aspectos de la vida cotidiana a la virtualidad, dando paso a confundir a aquellos

usuarios que no tenían conocimiento de los medios digitales del Banco de Costa Rica o bien, el fácil acceso a los mismos.

Este hecho, es lo que motiva a analizar cuál es la percepción de los clientes del Banco de Costa Rica en relación con la accesibilidad y utilización de los medios digitales que la institución les ofrece, a través de entrevistas y encuestas que, además de ser un puente de comunicación transparente entre el usuario y la investigación, permitan conocer de cerca y de manera realista qué tan funcionales resultan estos medios, el grado de accesibilidad y sobre todo, el nivel de empatía existente en la actual relación cliente-banco en tiempos de Covid19.

Esta investigación permitirá realizar un análisis de la percepción de los clientes y usuarios que se vieron en la obligación de acudir a los medios digitales debido a la pandemia Sars-Cov-2 para poder llevar a cabo transacciones que anteriormente se manejaban bajo la modalidad presencial y muchos desconocían los medios digitales como un canal para realizar transacciones o consultas de una manera más ágil.

Sin embargo, no fue sino hasta la llegada de la pandemia que se vieron forzados a la implementación de dichos medios en el diario vivir como una manera de reinención.

Por ende, surge la pregunta planteada en esta propuesta:  
¿Cuáles son los principales factores que intervienen en la utilización y la accesibilidad de los medios digitales del Banco de Costa Rica según los clientes mayores de 18 años en el primer semestre del año 2021?

### **Delimitación temática**

El presente trabajo se limita al análisis de la percepción que tienen las personas clientes del Banco de Costa Rica en cuanto a la utilización de los medios digitales en tiempos de pandemia, las complicaciones y/o facilidades que viven las personas en el proceso de migrar sus transacciones a la virtualidad y qué aspectos consideran que son necesarios para generar mayor empatía en la relación cliente-banco.

Es de gran importancia tomar en consideración que no se está manipulando información de índole privada y/o sensible de la entidad, por lo que la investigación enfatiza a lo largo de su desarrollo aspectos basados en el servicio al cliente, en la virtualidad, comunicación y pandemia en términos generales desde la percepción del público.

Por otra parte, es preciso mencionar que las personas participantes de los instrumentos no son expuestas, es decir, los instrumentos son aplicados en su totalidad de manera virtual y anónima con el objetivo de salvaguardar la salud de las personas, así como la identidad de las mismas.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar los principales factores que intervienen en la utilización y la accesibilidad de los medios digitales del Banco de Costa Rica según los clientes mayores de 18 años en el primer semestre del año 2021.

### **Objetivos específicos.**

- ✓ Examinar la posición actual de los clientes del Banco de Costa Rica con relación a la adaptación de la banca tradicional a la banca electrónica.
- ✓ Evaluar la percepción de los clientes en respuesta a los cambios tecnológicos realizados por el Banco de Costa Rica, específicamente en los medios digitales.
- ✓ Detectar los factores de peso que los clientes consideran que inciden en la decisión de utilizar los medios digitales que el BCR les ofrece.

## **Justificación**

El ser humano es considerado como un elemento social capaz de adaptarse al entorno en el que se encuentre, esto puede referirse a costumbres, cultura y el idioma; sin embargo, a través del tiempo, la tecnología que ha acompañado al hombre en su proceso evolutivo ha atravesado cambios radicales que modifican en cierto grado el nivel adaptativo de las personas a la sociedad actual.

A lo largo de la historia, se ha notado que la tecnología ha crecido exponencialmente, es decir; lo que antes se consideraba difícil de alcanzar, hoy día forma parte de la cotidianidad de la sociedad. Sin embargo, hay un grupo importante de personas que se encuentran desactualizadas en cuanto al manejo y conocimiento de las diferentes herramientas que se han lanzado al mercado a fin de facilitar la vida de los usuarios.

En la época actual, la humanidad vive en constante cambio, en donde el modo de aprendizaje, de resolver conflictos, de consultar, de emprender negocios y diferentes tramitologías,

se enlazan a la nueva realidad virtual, sin embargo; todo esto requiere de capacidad de conocimiento a fin de no quedarse rezagado en comparación al paso de los avances tecnológicos.

En el mismo orden de ideas, es importante considerar que aspectos como el grado de escolaridad, la edad, nivel social, poder adquisitivo, tipo de ingresos y el estilo de vida, entre otros, influyen en la necesidad, accesibilidad y utilización que puedan llegar a experimentar el grupo de personas que de alguna u otra forma expresan complicaciones para adaptarse a las herramientas virtuales que se han lanzado al mercado y que, a su vez, se han impuesto por la llegada de la pandemia.

Antes de la llegada del SarsCov2, muchos trámites bancarios podían llevarse a cabo de manera presencial y con total normalidad. No obstante, gran parte de estos procesos tuvieron que migrarse a los canales digitales de la institución a fin de velar por la salud y seguridad tanto de los clientes como de los colaboradores.

El proceso de migración fue drástico y repentino, muchas personas lo vivieron como algo inesperado que les generó curiosidad e inseguridad en algunos casos, pues la situación pandémica también motivó a que aumentaran los fraudes electrónicos, convirtiéndose esta en una de las razones por las cuales muchos usuarios desarrollaron desconfianza hacia la institución.

Cabe mencionar que el dominio de las estrategias tecnológicas por parte de las empresas, permite el correcto uso de los métodos interactivos en el quehacer diario y, a su vez, contribuye al desarrollo de productos que requieren menor inversión de tiempo y dinero, economizando el uso de los recursos naturales.

Las consideraciones expuestas permiten destacar que el empleo de estrategias tecnológicas en el mercado, le brindan al usuario experimentar una motivación de integración a la realidad virtual, partiendo de su conocimiento previo y superando las deficiencias.

A lo largo de esta investigación, sin lugar a dudas los clientes del Banco de Costa Rica, son quienes saldrán beneficiados en su totalidad, pues se pretenden proponer diferentes estrategias que inciden en la inclusión, accesibilidad y seguridad de los medios digitales, trabajando así en la educación de la generación actual y futura, donde los usuarios y las tecnologías se complementen.

En la actualidad, ha sido mucho más evidente la situación frustrante que viven algunos clientes que, indiferentemente de su estilo de vida, facilidad de acceso o tipo de ingreso, palpan

muy de cerca la falta de empatía en los medios digitales, ya sea porque son complicados de interpretar, engorrosos o que incluso, requieren de métodos de seguridad que se pueden considerar “obsoletos” en comparación a las facilidades de otros canales digitales.

En el caso del Banco de Costa Rica, influye considerablemente que proyectos de innovación en la página principal o la aplicación, por ejemplo, son liderados por jefaturas cuyas generaciones se mezclan en cuanto al grado de uso y conocimiento de la rama tecnológica, es decir, que pese a la pandemia y a las necesidades que esta ha generado en los usuarios, muchas personas defienden el hecho de dar continuidad a la “banca tradicional” en su totalidad.

Lo anterior puede apegarse a la falta de información de lo que el cliente necesita, factores que involucran la seguridad y resguardo de toda la información sensible, replanteamiento de estrategias y de costos, observación y análisis de la competencia, y principalmente, el hecho de romper un poco el tipo de banca por la que por tantos años la institución se ha dado a conocer.

El analizar la situación actual de los clientes del Banco de Costa Rica, no solo con el fin de completar una investigación proveniente de una persona colaboradora de la institución, sino también de enriquecer el conocimiento asociado a las necesidades actuales y de alguna manera futuras de los usuarios, permite llevar a cabo una recolección de herramientas que motiven a promover y sobre todo, a aplicar la empatía, la eficacia y eficiencia que en estos momentos resultan tan deficientes en los medios digitales que el banco ofrece.

Cabe destacar que la relación cliente-banco no se trata únicamente de la venta de productos y/o servicios al consumidor desde un punto de vista económico, sino también de establecer una conexión que se apegue a la comprensión social, entendiendo que los clientes reaccionan de manera sensitiva a lo que el banco mejora, promueve y hace por ellos.

A su vez, lo anterior se asocia a la calidad de servicio al cliente y a lo que menciona Droguett (2012) en su investigación, en la cual establece que “a partir de esto surge la necesidad de identificar qué factores son los que tienen más peso en la evaluación que hacen los clientes acerca de las experiencias de servicio que tienen en esta industria” (párr.1).

Otro punto a destacar, es la importancia de que las empresas prevean e innoven tecnológicamente sus procesos a fin de volverse más competentes en el mercado, es decir, mejorar el estilo de vida de los usuarios, simplificar los procesos y convertirse en una fuente de confianza.

En el caso del Banco de Costa Rica, muchos procesos migraron a la virtualidad motivados por la pandemia y por la necesidad de seguir cubriendo los requerimientos de su cartera de clientes.

Lo anterior permite evidenciar que aspectos como el servicio, la empatía y la tecnología deben trabajarse de manera conjunta para poder atender las verdaderas necesidades de los clientes en general, es decir, que las estrategias que vayan a implementarse contemplen aquellos factores de peso que determinan de alguna forma el estilo de vida de los clientes.

Por otra parte, es importante mencionar que el Banco de Costa Rica es una entidad bancaria estatal de índole comercial que opera en Costa Rica, la cual se ha constituido como una de las empresas con mayor solidez a nivel bancario en el país y de la región centroamericana.

A través de los años, la entidad ha sido testigo y a la vez promotora de cambios importantes en la historia costarricense, siendo que desde sus primeros años pasó de ser un banco privado, a ser designado como emisor de moneda y administrador exclusivo de las rentas públicas.

Para el año 1948, luego del Decreto de Nacionalización Bancaria, el Banco de Costa Rica se convirtió en un ente financiero estatal cuya participación fue activa en el desarrollo del país, siendo un ejemplo tanto de modernización a nivel de los servicios bancarios como un brazo indispensable para el Estado en la ejecución de diferentes proyectos de obra pública en la actualidad.

La entidad cuenta con un amplio abanico de productos y servicios bancarios tanto para empresas como para personas en captación y crédito. Algunos de los servicios que se pueden mencionar son la apertura de cuentas corrientes y de ahorro, créditos hipotecarios, prendarios y fiduciarios, depósitos a plazo, tarjetas de crédito y de débito, banca en línea y aplicaciones móviles, planes de pensión, fondos de inversión, operaciones de bolsa, correduría de seguros, fideicomisos, entre otros.

## **Antecedentes**

### **Historia**

A lo largo del tiempo, la atención al cliente se ha trabajado con el objetivo de brindar un servicio de calidad y de cautivar al usuario a crear una relación de fidelidad con el producto/servicio

que se le ofrece. Este proceso de atención ha sufrido cambios en los que la tecnología es protagonista, pues las necesidades del mercado se apegan cada vez más a la virtualidad.

En los inicios, la Organización Internacional de Normalización, o por sus siglas ISO, se encargó de crear los primeros estándares de calidad en cuanto a la atención al cliente. Por tanto, la creación del servicio al cliente como tal se puede ubicar en el año 1946.

A medida que las necesidades del mercado fueron surgiendo, las empresas consideraron preciso comenzar a implementar estrategias de servicio que optimizaran los tiempos de trabajo a nivel interno y que, a su vez, acortaran los tiempos de respuesta hacia los clientes. Por tanto, para el año 1960 surgen los call center y se da un esfuerzo por incrementar la atención al cliente. Diez años más tarde, con la llegada del IVR (Interactive Voice Response), se da la incorporación de las grabadoras de voz como herramienta que contribuye a los trabajos de call center.

Hasta este punto, cabe destacar que el uso de las herramientas tecnológicas que hasta los años 70's se implementaron, provenía directamente a nivel interno en las empresas, es decir; la manipulación de estas herramientas por parte de los usuarios no era habitual.

Desde el comienzo, la atención al cliente ha experimentado una evolución que está ligada al gran potencial que desata la rama tecnológica en este sector. En consecuencia, para la década de los años 80's se da el desarrollo de tecnologías aún más sofisticadas y complejas que despiertan también otros sentidos en las empresas, ya no solo en brindar servicios de calidad, sino que intervienen aspectos como la ambición, la inversión, o bien, el uso óptimo de los recursos.

Este crecimiento tecnológico ha favorecido no solo en la mejora de la calidad de los servicios, sino que también ha contribuido a la diversidad de los mismos, brindando así un amplio abanico de oportunidades para la comunicación humana y mejorando el estilo de vida de las personas.

Con el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), los agentes del sector financiero y en especial los bancos, que durante muchos años aplicaron estrategias de negocios de la manera tradicional y antigua, comenzaron a innovar y automatizar cada vez más sus sistemas.

Estos cambios se implementaron inicialmente a nivel interno a fin de convertir sus operaciones hacia la eficiencia y el orden, y luego hacia los clientes. Crearon nuevos canales de

distribución para los servicios, introdujeron productos innovadores y servicios en línea que pueden ser utilizados en cualquier momento y espacio.

La banca nacional ha venido experimentando cambios en los últimos años a nivel estructural gracias a la tecnología, se han implementado sistemas de banca transaccional, se ha dado el desarrollo de interfaces automáticas, la integración de datos y sistemas, todo en función de ser de utilidad tanto para la banca como para el cliente.

Todo este proceso de transformación del negocio se ha profundizado y ha llegado para perfeccionar la “banca tradicional” con la llamada “banca en línea o electrónica”, donde se pretende desarrollar la facilidad de uso, la disponibilidad de los sistemas, la información detallada de las transacciones y de todos aquellos aspectos que conforman la relación cliente-banco.

Esta nueva modalidad de banca conocida como “banca electrónica” considera aspectos como la percepción que tienen los clientes sobre la seguridad de las diferentes transacciones y de la confidencialidad de toda la información, así como el trato impersonal que se da en la relación cliente-banco.

Por consiguiente, este cambio y percepción del cliente, obliga de una u otra manera a las entidades a mantener altos estándares de calidad en las plataformas y medios digitales que ofrecen. Es por esto que la implementación e inversión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el sector bancario, es tan importante.

Sin embargo, a lo largo de la historia y de la evolución tecnológica se habla de la misma en función del fácil acceso para todos los usuarios siendo este último punto, un error. El acceso tecnológico en países de primer mundo es mucho más acelerado y tiene una actualización constante por el fácil acceso a la tecnología de punta. La contraparte de esta realidad son los países Latinoamericanos, debido a que el desarrollo tecnológico es mucho más lento.

### **Antecedentes Internacionales**

A continuación, se mencionan diferentes trabajos de investigación internacionales que se relacionan al servicio al cliente con respecto a los medios digitales y la percepción/impacto que éstos generan en los clientes.

De acuerdo con Momparler (2008), en su investigación sobre “El desarrollo de la banca electrónica en España, un análisis comparativo entre entidades online y tradicionales en España y en Estado Unidos”, realizada en la Universidad Politécnica de Valencia y en la cual se desprende un enfoque cuantitativo, destaca lo siguiente:

Dada la naturaleza de la actividad de las entidades financieras, la seguridad de las operaciones es un factor crucial. Antes de la introducción de la banca electrónica, la forma habitual de realizar transacciones era a través de las redes de sucursales y cajeros automáticos. Así, los clientes tenían que acudir personalmente a determinados puntos geográficos para poder llevar a cabo operaciones bancarias. Los medios de pago habituales han sido el efectivo, los cheques y las tarjetas bancarias (de crédito o débito) (p.105).

Con respecto a la conclusión de este trabajo, se menciona que la banca tradicional subvenciona ciertos productos o servicios poco rentables con el propósito de ampliar las relaciones con los clientes, motivando a que éstos contraten otros productos o servicios.

Dicho de otro modo, la banca tradicional se ha desarrollado alrededor del mundo por mucho tiempo, sin embargo, la adaptación a la banca electrónica ha sido un proceso constante en los últimos años, que, además, acelerado por la pandemia, motiva a implementar estrategias cuyo objetivo se relacione a mejorar los medios digitales sin impactar de forma negativa la cotidianidad de las personas.

Para Erazo (2011), con la investigación titulada “Estrategias para incentivar el uso de la Banca electrónica en los clientes de Corp Banca Mérida”, realizada en la Universidad de los Andes, Mérida, bajo la modalidad de investigación proyectiva, de tipo descriptiva y con enfoque cualitativo, explica lo siguiente:

El sector bancario ha sido protagonista de una serie importante de cambios, entre los que resalta el empleo de los avances tecnológicos, lo que representa tanto una oportunidad como una amenaza según sea la respuesta y adaptación de los clientes y su relación con el servicio bancario.

Así mismo, estos avances tecnológicos a su vez han contribuido al proceso de globalización y a la competencia internacional de las empresas de servicios financieros, lo que ha influido en el comportamiento de los clientes (p.14).

Ahora bien, en la investigación se concluye que la implementación de la banca electrónica ha reducido las horas-hombre que los clientes normalmente dedicaban en las operaciones bancarias, es decir, que los cambios tecnológicos llegaron para mejorar drásticamente la vida bancaria de los clientes.

Si bien es cierto, los cambios tecnológicos contribuyen de manera significativa a la optimización de los procesos, sin embargo, generalmente se habla de mejoras en la calidad de vida y en el fácil acceso de manera globalizada, siendo esto último, un error. Cabe destacar que hay muchos factores por los cuales un cliente puede considerar de poca utilidad un medio digital, ya sea por desconocimiento de su uso, porque no posee las herramientas para utilizar los medios digitales que una entidad ofrece, o bien, porque no tiene razones que le motiven a experimentar una nueva realidad virtual.

Por ello, lo anterior se complementa con lo que menciona Pérez (2007) en la investigación “Ciencia y Tecnología al alcance de todos. Una propuesta comunicativa para la apropiación social de la ciencia y la tecnología por los indígenas ecuatorianos: La experiencia Otavalo”, realizada en la Universidad Iberoamericana (México, DF) y cuyo enfoque es cuantitativo, indica que:

A pesar de que la ciencia y la tecnología han dado importantes aportes a la humanidad para su desarrollo, estos beneficios no son distribuidos equitativamente, son muy pocos los que aprovechan sus descubrimientos, avances e innovaciones. Las instituciones que apuestan a la investigación científica y tecnológica solo invierten y evalúan desde el ámbito económico y no social (p.10).

Esto se detalla en la conclusión de la investigación y en el resultado de la misma, debido a que las encuestas tuvieron que aplicarse a personas familiarizadas con los avances tecnológicos como en el sector de la primaria, secundaria o universitaria, evidenciando desinterés y desconocimiento de estas disciplinas en las personas más adultas, pues estas se apegan a un estilo de vida tradicional.

Según Gonzáles (2017), con el trabajo de investigación “El desarrollo de la banca electrónica y la aceptación de los clientes de Lima Metropolitana de los 4 principales bancos de Perú”, realizado en la Universidad San Ignacio de Loyola y cuyo enfoque es cuantitativo, señala que:

La incorporación de tecnología al sistema bancario da como resultado un nuevo canal de atención denominado banca electrónica en donde los usuarios pueden realizar cualquier transacción bancaria desde una computadora o celular. A pesar de que esta nueva forma de conexión hacia el cliente tiene una serie de ventajas importantes para ambas partes, actualmente no se ha logrado el nivel de aceptación suficiente en los clientes (párr. 2).

Además, en la investigación se concluye que, pese a la existencia e incorporación de la banca electrónica como estrategia innovadora, se siguen desconociendo los principales factores o impedimentos que actualmente existen por las características socioculturales de los usuarios, provocando un impacto en la aceptación total del servicio.

Todo lo anterior, motiva en diferentes aspectos la realización de la presenta investigación, pues, generalmente, se habla del concepto de tecnología y sus recursos innovadores como algo fácil acceso y comprensión, y se deja de lado en la implementación de estrategias y procesos de cambio a personas que necesitan herramientas como una computadora o un celular, guías que les facilite la comprensión de los medios digitales, factores que avalen la seguridad de la información y de los usuarios como tal.

### **Antecedentes Nacionales**

A continuación, se destacan cuatro tesis nacionales que de igual manera tienen una estrecha relación con el tema de servicio al cliente y los medios digitales.

En primer lugar, Gómez (2012) con el trabajo de investigación titulado “El dinero electrónico como sustituto parcial del efectivo y posible mecanismo para masificar el acceso a los servicios financieros. Análisis de la normativa costarricense y la comparada”, realizada en la Universidad de Costa Rica en la Facultad de Derecho, abarcando un enfoque cualitativo, descriptivo y documental, indica lo siguiente:

La opción y posibilidad de ver en el dinero electrónico un sustituto parcial del dinero en efectivo, ya que la desaparición total del dinero físico, en general, no solo es países subdesarrollados como Costa Rica, es un proceso lento que enfrenta distintos problemas desde la escasez de recursos económicos y tecnológicos, hasta la falta de confianza y conocimiento en cuanto al manejo del dinero electrónico y, por ende, el desuso del mismo por parte de los usuarios (p.7).

Ahora bien, como parte de las conclusiones del trabajo anteriormente expuesto, resalta la inseguridad que representa la migración de la banca tradicional a la banca electrónica, enfatizando propiamente en el cambio del dinero en efectivo por el dinero digital.

Cabe destacar que factores como la inseguridad se apegan a que las instituciones tienden a implementar estrategias de cambio que forman parte del conocimiento de los usuarios internos, olvidando así, que los clientes requieren de información que les motive a sentir respaldo y confianza en todos los términos financieros.

Además, en muchas ocasiones, se da por sentado que todos los usuarios son iguales, que comparten el mismo nivel de acceso y de autosuficiencia electrónica asociada a investigar, conocer y resolver diferentes inquietudes, siendo la realidad que, las estrategias implementadas van dirigidas primeramente por un factor de inversión y no por uno social.

Dicho lo anterior, Salas (2010) en la investigación titulada “Responsabilidad Civil Bancaria frente al cliente por delitos informáticos”, realizada en la Universidad de Costa Rica en la facultad de Derecho y con un enfoque cualitativo, señala lo siguiente:

A pesar de las bondades que brinda este avanzado instrumento, no ha quedado intacto a las vulneraciones generadas por personas inescrupulosas que buscan su beneficio patrimonial de forma ilícita. Diversas estrategias han sido utilizadas para cumplir con este cometido, por ejemplo, a través del engaño y la manipulación de los usuarios para que éstos les brinden a los “crackers” sus elementos de legitimación o datos personales, tales como su clave de acceso (PIN) y su identificación y de esta manera atacar a lo que se considera el “eslabón débil” (p.2).

En la conclusión de la investigación, se mencionan algunas medidas de seguridad que buscan mitigar el nivel de riesgo que pueden llegar a experimentar los clientes, dentro de las cuales destacan, por ejemplo, la criptografía o encriptación, el uso del protocolo SSL, los Firewall y los antivirus, los IPS y los dispositivos físicos como las claves aleatorias, los Tokens y más recientemente, los Certificados y Firmas Digitales.

Sin embargo, anteriormente, se mencionó que uno de los problemas de seguridad que pueden darse, se asocian a la manipulación de los delincuentes cibernéticos y al ataque directo a lo que se considera el “eslabón débil”, es decir, hay un sector de la población que continúa expuesta

debido a que estas medidas de seguridad no están al alcance de todos, convirtiéndose este punto en uno de los factores motivantes para llevar a cabo la presente investigación.

Por otra parte, para Cortés, González y Zamora (2017), en la investigación titulada “Análisis de factibilidad y propuesta de implementación de la realidad aumentada como herramienta didáctica en el proceso de enseñanza y aprendizaje en la especialidad de informática impartida en los colegios técnicos profesionales de Costa Rica: Casos de estudio C.T.P. Carrizal, C.T.P.N Carlos Luis Fallas, C.T.P.N Heredia, C.T.P Heredia y C.T.P CIT”, realizada en la Universidad Técnica Nacional y con un enfoque mixto, las barreras de cambio son:

Las barreras principales son de dos tipos, el costo de acceso a la tecnología y la otra, es la educación o capacitación de la población para hacer una utilización inteligente y productiva de las facilidades que proveen las TIC (p.54).

Considerando lo anterior, en la conclusión de la investigación se manifiesta que la tecnología como herramienta de cambio es completamente funcional y necesaria para todas las personas a nivel nacional, en pos de mejorar la calidad de vida, agilizar los procesos, mejorar los niveles de enseñanza y acortar distancias.

Dicho de otro modo, la resistencia al cambio de lo que se conoce bajo una modalidad tradicional a una nueva realidad virtual, se visualiza e impacta en diferentes sectores de la población, mostrando una vez más que la brecha entre la tecnología en términos de inversión es bastante marcada en comparación a la tecnología que valore el aspecto social.

El avance tecnológico en Costa Rica no tiene el mismo ritmo del avance en otros países, por ende, desde la etapa educativa hacia adelante, se continúan implementado estrategias de diferente contenido, pero con el mismo ausentismo de la innovación.

A su vez, se toma en cuenta la tesis realizada por Sánchez (2019) titulada “Ejes estratégicos para la implementación de una política pública de teletrabajo en Costa Rica a partir del análisis y la sistematización de experiencias institucionales”, la cual fue la realizada en el Instituto Centroamericano de Administración Pública y con un enfoque mixto, explicando lo siguiente:

La humanidad está en un entorno altamente cambiante, no solo por la tecnología, sino también por una serie de esquemas laborales, económicos, generacionales que convergen y

revolucionan las organizaciones, impulsando nuevos modelos de gestión laboral, pero también de impacto social (p.19).

En las conclusiones de este trabajo, se indica que son necesarias las capacitaciones de las jefaturas en habilidades directivas, en el uso de herramientas tecnológicas y de conectividad, así como en las capacidades directivas que vayan acordes con el nuevo paradigma laboral y social.

Es esto último, una de las razones por las que se seleccionó el trabajo expuesto, ya que en el caso del Banco de Costa Rica se implementaron estrategias que, en su momento, al inicio de la pandemia, experimentaron la necesidad de capacitar al personal para mejorar las labores que se realizaban a través de lo tradicional.

Acompañado a esto, los medios digitales que el banco ofrece se tuvieron que someter a cambios motivados por una situación de urgencia a causa de la pandemia COVID19, demostrando que la innovación tecnológica no debe estar asociada a una emergencia, sino al crecimiento propio y voluntario de los procesos en busca de la actualización y satisfacción de los clientes.

### **Proyecciones**

En el presente trabajo de investigación, se pretende mejorar la calidad y la experiencia de los usuarios en el recorrido de los medios digitales que el Banco de Costa Rica les ofrece, a través del descubrimiento de aquellos factores que intervienen en la actual relación cliente-banco, buscando así proponer una estrategia empática aplicable que contemple el fácil acceso, uso y conocimiento que, en general, motive a la institución a comprender aún más las necesidades de los clientes.

Es por esto que se pretende incentivar a la Gerencia de Medios de Pago (Centro de análisis y ventas - Tarjetas de Crédito y Débito) del Banco de Costa Rica, a transformar sus medios digitales en herramientas amigables que vayan de la mano con la empatía, la eficacia y eficiencia que la cartera de clientes, tanto tecnológicos como los que comienzan a adaptarse a la realidad virtual, necesitan para estrechar su relación con el banco, obtener beneficios notorios reales y que contribuyan a una mejor calidad de vida.

Transformar el pensamiento de la adaptación tecnológica ya que actualmente, la sociedad tiene posesión de herramientas que le permiten adaptar la rama tecnológica al estilo de vida de las

personas y no viceversa, por ende, es de suma importancia dar un uso óptimo a los recursos con los que cuenta el banco en pos de obtener beneficios a nivel tanto interno como externo.

Despertar un sentido de consciencia en la Gerencia de Medios de Pago del Banco de Costa Rica de manera que, a corto o mediano plazo, contribuya a la implementación de propuestas e innovaciones estratégicas que involucren al grupo de clientes que actualmente no se encuentran familiarizados con la institución, dando paso a la mejora de la relación cliente-banco, considerando la implementación de las mismas desde un punto de vista no solo económico, sino también, social.

### **Análisis situacional**

A través del tiempo, los procesos de los diferentes servicios han ido cambiando en cuanto a la eficacia, eficiencia y sencillez para uso de los consumidores.

En el territorio nacional se han dado conocer diferentes entidades bancarias que, entre muchos aspectos, logran distinguirse unas de otras por el ritmo de innovación tecnológica con el que trabajan, por los beneficios que les brindan a los clientes, por la eficacia y eficiencia en la tramitología que obedece a los diferentes movimientos bancarios, entre otros.

En este sentido, el caminar de las empresas no se detiene y, por el contrario, se encuentran en una etapa donde el conocimiento y el aprendizaje para mejorar cada vez más es clave para el éxito.

Sin embargo, hay muchas situaciones que dentro de una estrategia pueden contemplarse a fin de formular un plan de contingencia que logre mitigar al máximo aquellos impactos que para la empresa se consideren negativos, pero, por otro lado, hay escenarios que son poco previsibles e incluso inimaginables que generen revuelo en la economía y sociedad de un país y que, a su vez, motiven la modificación de planes estratégicos en las organizaciones.

El sector financiero es sumamente amplio y uno de los puntos más importantes que inciden en la economía de un país tanto en el sector privado como el estatal y, para efectos de esta investigación, es prudente conocer como Costa Rica ha llegado a la situación que se vive actualmente a fin de brindar una mejor guía en los conceptos que en los capítulos próximos se van a desarrollar.

En el caso de Costa Rica, la banca se comenzó a manejar bajo los bancos estatales y con el tiempo fue poco a poco surgiendo la banca privada hasta lo que se conoce actualmente.

Indiferentemente del banco al que pertenezca el cliente, surgen cambios y/o combinaciones entre los procesos tradicionales y la tecnología, como por ejemplo la llegada del Sistema Nacional de Pagos Electrónicos (SINPE), funcionando como herramienta que agiliza los pagos de los clientes, disminuyendo la manipulación del dinero en efectivo y los tiempos de gestión.

Esto se logra no solamente propiciando la inmediatez de su realización, sino que también evita que la clientela realice filas o destine tiempo innecesario en las oficinas físicas de los intermediarios financieros.

Sin embargo, la fusión implementada entre la tecnología y los procesos “tradicionales” bancarios ha desencadenado algunos puntos en contra que inciden en la opinión de la clientela, siendo la inseguridad por estafas uno de los primeros en encabezar el problema.

Adicionalmente, es importante mencionar que se habla de tecnología e innovación en función de que todas las personas tienen tanto el conocimiento como las herramientas físicas para hacer uso de ello, siendo la realidad que existen sectores de la población que carecen de recursos o bien, que difieren de la seguridad que se intenta transmitir con la llegada de la banca electrónica.

Por tanto, el análisis situacional se puede mirar como un antes y un durante la pandemia, es decir, antes de la llegada del Sars-Cov2, la banca electrónica era una opción libre para quien deseaba movilizarse a través de la tecnología y la banca tradicional se mantenía para quienes así lo prefirieran.

Actualmente, se desconoce si la pandemia pasará en un corto, mediano o largo plazo, pero lo que es una realidad es que muchos clientes necesitan que los intermediarios financieros muestren empatía a través de los servicios que ofrecen porque la realidad virtual llegó para quedarse y continuará presente bajo diferentes agentes de cambio.

Lo anterior se puede evidenciar ante las solicitudes de clientes sobre cuentas bancarias que ha venido atendiendo el Banco de Costa Rica, por ejemplo, las personas que solían retirar la pensión en efectivo en las instalaciones físicas de la entidad ahora requieren de una cuenta para que se les deposite el dinero, o bien, en el caso de personas que han requerido de accesos a la aplicación del banco para poder llevar a cabo transacciones en línea como pagos de servicios públicos.

Ante estos escenarios, el objeto de estudio no se desarrolla ante el otorgamiento de estos productos/accesos, sino en la facilidad que se le brinda al cliente o usuario para hacer uso de los mismos.

En este punto es importante mencionar que es de gran intriga conocer cómo se siente el cliente cuando ingresa a los medios digitales del banco, qué necesita o cuáles limitaciones encuentra que desatan una experiencia engorrosa y qué considera que el banco puede hacer para facilitar y mejorar la relación cliente-banco.

Esto último es muy interesante porque de aspectos como el manejo normal del dinero en efectivo, la presencialidad y normalidad para llevar a cabo diferentes tramitologías bancarias se desprende que muchas personas consideraron como buena y sencilla la relación con el banco, sin embargo, ante la implementación e imposición de la banca electrónica para muchas personas, se descubrió que la percepción del cliente hacia la entidad cambió.

Ahora bien, parte del análisis situacional son los clientes tanto internos como externos de la entidad. A nivel interno, se encuentran los empleados que conforman y le dan vida a la empresa y que, a su vez, son consumidores potenciales de los productos y servicios que ésta ofrece.

Los clientes internos del banco tienen un alto grado de importancia no solo por compartir la relación cliente-banco y empleado-banco, sino porque cuentan con un alto grado de conocimiento acerca del funcionamiento de los productos y servicios, y sobre cómo sacar el máximo provecho de los mismos.

Además, el servicio que se le presta al cliente interno influye directamente en el servicio que se le ofrece al cliente externo. La satisfacción del cliente interno permite medir la calidad del servicio al cliente y permite detectar oportunidades de mejora inmediatas que inciden en la reputación de la entidad, así como en la afinidad y fidelización que un cliente externo tenga hacia la organización.

Por otro lado, se encuentra el cliente externo, es decir, todos aquellos clientes y usuarios que requieren de algún tipo de servicio y/o producto que faciliten y mejoren su estilo de vida. Estos clientes son ajenos a los procesos internos del banco y son consumidores únicamente del resultado final del producto/servicio que la entidad brinda.

A su vez, los clientes externos poseen perfiles muy diferentes unos de otros, ya sea por edad, por el ambiente laboral y personal en el que se desenvuelven, valores y costumbres, entre otros aspectos que inciden directamente en el tipo de atención que requieren de parte de la empresa.

Ahora bien, es importante mencionar que la entidad no tiene un perfil específico del cliente al cual le presta el producto/servicio, es decir, el consumidor puede dedicarse a diferentes profesiones, entendiéndose este punto dentro del marco legal, moral y ético, ser dueño de un negocio propio, ser asalariado, entre otros.

Consecuentemente, el producto/servicio que las personas vayan a solicitarle a la entidad puede asociarse a su estilo de vida, por lo que esto puede incidir en el nivel de uso de un producto/servicio más que de otro.

Para visualizar aún mejor el impacto que la pandemia ha causado tanto en la vida de las personas como en el desarrollo de las empresas, es importante mirar fuera de las fronteras costarricenses, pues esto permite esclarecer aún más el por qué Costa Rica, en cuanto a la banca, se ha venido manejando por años e incluso antes de la pandemia, de una manera tan diferente.

### **Aceleramiento de la bancarización digital por la Pandemia**

Para el año 2020 en Colombia, se llevó a cabo un estudio en cual se determina que los portales y aplicaciones asociados a pagos y finanzas aumentaron en materia de descargas entre un 24% y 32%. De acuerdo con Vargas (2020), el presidente de la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban) mencionó que “la pandemia del covid-19 aceleró la digitalización en los países de la región, lo cual ha traído consigo una mayor inclusión” (párr.1).

Dicho lo anterior y en apego al análisis situacional, se tiene que la implementación de la banca electrónica aparece como una tendencia irreversible en la situación actual de las personas y, además, las cifras arrojadas por Felaban indican que para el año 2021 alrededor de 1500 millones de habitantes sean usuarios de los servicios financieros digitales.

El incremento en el uso de los canales digitales alrededor del mundo ha sido notorio, en el caso de Colombia la penetración del Internet estuvo en un 76.5%, en Trinidad y Tobago en un 90.8% y en Brasil un 89.8% aproximadamente.

Por otra parte, dentro de los beneficios contemplados por las entidades de carácter bancario en Colombia para los clientes se pueden mencionar la reducción de los costos por transferencias o por consultas al sitio web de la entidad, así como un mayor número de transacciones habilitadas para el aprovechamiento y beneficio de los clientes.

Si bien es cierto, la llegada de la pandemia trajo consigo una serie de cambios en materia de innovación del sistema financiero, América Latina y América Central se encuentran rezagas en comparación con América del Norte y América del Sur en términos de transformación digital. La firma Western Union compartió lo siguiente:

En América del Sur, 21% de los remitentes de Estados Unidos, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela han migrado a canales digitales y 55% de los usuarios que ya han utilizado este canal seguirán usándolo, ya que lo encuentran mucho más conveniente, por lo que el sistema está ante una nueva generación de consumidores (párr.2).

Cabe destacar que Costa Rica con la banca estatal y privada, no ha sido el único país que a raíz de la pandemia ha disminuido el uso del dinero en efectivo, pues países alrededor del mundo como Suecia, Dinamarca y Noruega se han visto en la misma necesidad, así como de crear bancos virtuales en respuesta al acelerado proceso de innovación y digitalización que vive la banca.

De acuerdo con el vicepresidente senior de Productos e Innovación de Visa para América Latina y el Caribe, el señor Rubén Salazar Genovez, se ha observado que “el Covid-19 ha acelerado la migración a un ecosistema de pagos que funciona sin tarjetas, sin terminales, opera en un espacio de comercio que tiene menos interacción humana y de transacciones automatizadas de máquina a máquina” (párr.2).

Actualmente, una de las necesidades más notorias para la industria bancaria es la de repensar y reinventar un modelo que contribuya a acelerar la utilización simultánea e interconectar los diferentes canales de comunicación ya existentes a fin de ayudar a los clientes para que puedan llevar a cabo diferentes transacciones sin ningún tipo de “fricción”, evitando así el requerir ser atendido de manera física por un agente e incluso, el declinar algún tipo de trámite.

La ola tecnológica no ha sido protagonista en Costa Rica únicamente, países como Chile han trabajado desde el año 2000 aproximadamente la modernización bancaria y se ha destacado

más recientemente con la implementación de aplicaciones móviles. En el territorio nacional y el avance de los servicios digitales se asocian con el hecho de que los clientes pudieran llevar a cabo transacciones básicas como mirar un estado de cuenta hasta llevar a cabo transferencias bancarias.

Inicialmente, en un país como México se habla de los bancos desde dos posiciones, aquel cuyas transacciones se llevan a cabo desde una sucursal y otro que, gracias a la transformación digital, ha logrado no ser tan susceptible ante una situación de pandemia, es decir, que no ha tenido que recurrir al cierre de sucursales por un tema de contagio o por la caída económica.

En la actualidad, los bancos que han venido trabajando en estrategias basadas en la transformación corporativa, organizacional y de mercado y que, además, desarrollan dichas estrategias de la mano con los avances de la tecnología poseen un mayor alcance, pues son aquellos que tienen un mejor manejo del estrés, variedad en cuanto a los planes de contingencia y una mayor resiliencia.

El crecimiento que puede llegar a darse en una entidad bancaria a través de la innovación tecnológica, abarca no solo el tema de los medios tecnológicos y el servicio que se brinda a través de ellos, sino que también este crecimiento se asocia al posicionamiento que puede llegar a alcanzar la entidad en temas económicos, la rentabilidad que éste tiene en el mercado así como lograr la preferencia de los clientes por su manera de funcionar tanto a nivel interno como externo.

Dicho lo anterior, se puede decir que otro punto a considerar en la situación actual es cómo se ha venido evaluando la resiliencia según el país y el modo de operar a nivel bancario. Por ejemplo, en México se ha experimentado toda una reestructuración y planeación en la búsqueda de llevar a cabo la migración de procesos, pero uno de los puntos más vulnerables se relaciona con la debilidad del ancho de banda, pues esto ha complicado el logro de los objetivos.

Por otra parte, si se analiza el grado de acceso que poseen las entidades bancarias en el territorio costarricense así como la evaluación más reciente de algunos operadores nacionales, se obtienen resultados favorables que abren un abanico de oportunidades para un mejor aprovechamiento de los recursos en temas que van de la mano con la mejora de la comunicación virtual.

Tal y como se aprecia en la presente investigación, el tema desarrollado se enfoca en la banca electrónica vista desde el uso y acceso de los medios digitales en general del Banco de Costa Rica, pero el impacto de la pandemia ha ido más allá.

En el caso de la banca en Italia se implementaron estrategias cuyo objetivo se basa en brindar plazos de hasta 18 meses en el caso de pago de hipotecas, esto a fin de contribuir con los clientes que bajo ciertos escenarios se vieran en la necesidad de hacer uso de este tipo de beneficios y que puedan sortear de una mejor manera la crisis actual.

Instituciones financieras alrededor del mundo han mejorado sus medios digitales a través de información directa y clara que brinda una guía sencilla a toda aquella persona que desee llevar a cabo una transacción o bien, adquirir información específica de un tema de interés.

En el caso del Banco Internacional, se ha mejorado la experiencia de los clientes a través de facilidades incorporadas en las aplicaciones y en la página principal. Procesos como solicitar un bloqueo, un nuevo usuario u otro servicio como reportar una salida del país, se han vuelto menos engorrosos debido a que, de la mano con las facilidades que brinda la tecnología, los mismos clientes pueden llevar a cabo dicha gestión sin la necesidad de hacer llamadas o esperar a ser atendidos por un agente.

Actualmente, la banca estatal mantiene algunos procesos de manera presencial porque aspectos como la seguridad inciden en la preferencia, conocimiento y comodidad de los clientes, sin embargo, en el ámbito internacional se divulga la importancia del fortalecimiento de los canales digitales. Por ejemplo, bancos multinacionales como BBVA lanzó la campaña “BBVA se mueve para que tú no te muevas” cuyo propósito se enfoca en motivar el uso de la banca móvil.

Otro de los países a analizar con relación a la industria bancaria, es España. Cuando el país atravesó la crisis financiera del 2009, logró abrirse las puertas al mundo de la digitalización y el uso de los canales digitales para las operaciones bancarias diarias. Fue así como más tarde con la llegada de la pandemia para el año 2020, España se encontraba bajo una banca digitalizada bien encaminada, posicionándose como la segunda banca mejor digitalizada del mundo superada únicamente por Turquía.

De acuerdo con los resultados que arrojó el Banco Sabadell, España, aproximadamente el 70% de los clientes llevan a cabo diferentes transacciones a través de los canales digitales y en la

aplicación móvil de dicho banco, se sumaron más de 90.000 usuarios para el segundo trimestre del año 2020, concluyendo que la pandemia motivó a los clientes que en el algún momento se resistieron al uso de la banca en línea, como lo son las generaciones mayores, a hacer uso de la misma.

Es de esta forma en la que la pandemia ha supuesto un nuevo punto de inflexión en cuanto a la acelerada digitalización de la industria bancaria, así como en forzar en muchos casos, a las personas a hacer uso de la banca digital.

Por otra parte, y de acuerdo con el estudio que realizó el Banco Móvil N26, en España casi el 50% de los usuarios estarían dispuestos a dejar de visitar las sucursales si la entidad a la que pertenece en materia financiera, le permitiera realizar de manera eficaz y eficiente todas las operaciones en línea.

Además, más de un tercio de los clientes indica que preferiría realizar todas las consultas de interés a través de un servicio de mensajería instantáneo, y que un 44% gustaría disponer de aplicaciones móviles, seguido de un 37% que estaría dispuesto a gestionar todas las transacciones bancarias a través del móvil.

A diferencia de Costa Rica, en España los propios bancos son los más interesados en que la visitación de los clientes a las oficinas se disminuya, siendo este un objetivo que se ha trabajado previo a la pandemia y no como un plan de contingencia, sino como una manera óptima de agilizar los procesos y los tiempos, así como de reducir los costos operativos.

El objetivo de dicho cambio consiste en que aquellos trámites de carácter cotidiano como el pago de nóminas, consultas de saldos o transferencias bancarias, puedan ejecutarse en línea y mantener la presencialidad en las oficinas para trámites con mayor complejidad.

La búsqueda por lograr el objetivo ha marcado desde el 2010 una tendencia asociada al cierre de sucursales. Algunos de los datos arrojados por el Banco de España indican que en el 2008 existían alrededor de 45.700 oficinas, mientras que, para el segundo trimestre del año 2020, esa cantidad se logró disminuir en un 48%, dejando un total de 23.680 sucursales.

La crisis sanitaria y económica que se vive actualmente a causa del SarsCov-2 alrededor del mundo, ha generado revuelo y traído consecuencias que han impactado negativamente a las empresas, los consumidores y la economía en general.

Sin embargo, es importante y necesario mirar más allá de la cara negativa de la pandemia, es decir, rescatar algunas de las tendencias, así como aspectos positivos que van en pos de mejorar y facilitar la vida de las personas, obtener un mayor y mejor aprovechamiento de los recursos a nivel empresarial y evolucionar el comportamiento del consumidor en la industria bancaria.

La industria bancaria en Costa Rica ya se encontraba inmersa en un escenario de digitalización mucho antes de la llegada de la pandemia, esto principalmente a causa del incremento de la operativa a través de internet. Sin embargo, todas las estrategias que apuntaban a las mejoras de los canales digitales debieron acelerarse por el virus.

Actualmente, se cuenta con la ventaja de que existe un gran número de personas que han crecido en la era digital, es decir, son todas aquellas personas que nacieron familiarizadas con los sistemas digitales y que no requirieron de edad adulta para adquirir dichos conocimientos.

Además, son precisamente todas estas personas quienes esperan y tienen altas expectativas sobre la personalización que esperan recibir por parte de las empresas en pos de brindar una mejor experiencia digital.

Por su parte, las entidades bancarias deberían aprovechar al máximo el alto nivel de demanda de personalización a fin de estar mucho más cerca de los clientes, pues esto se puede relacionar directamente con el acompañamiento que muchas personas pueden necesitar.

Además, es importante que en la ejecución de los cambios tecnológicos en la industria de la banca y entendiendo que los seres humanos son individuos sensitivos, se contemple que los clientes quieren que el banco al que pertenecen entienda sus necesidades. Aspectos como la interacción que existe al utilizar un cajero, los correos electrónicos y el acceso a la banca móvil, son componentes potenciales para llevar a cabo la personalización.

Adicionalmente, existe un aumento interesante de la demanda de productos a través de los canales, lo cual debería ser aprovechado por los bancos al máximo a fin de enfocarse en todas aquellas plataformas que pueden lograr una mayor participación e interacción con los clientes.

El hecho de ofrecer una experiencia más personalizada, optimizada y simplificada cuyo fin sea el asesoramiento financiero individual, permitiría contrastar con algunos de los procesos estandarizados las empresas de perfil bancario. Esto, además, podría traer entre muchos beneficios, el contrarrestar la pérdida de confianza que ha surgido en la realización de transacciones bancarias en línea por alguna u otra situación.

Transacciones como pagos a través de los canales digitales han incrementado considerablemente durante la pandemia gracias al grado de eficacia y conveniencia que representa para quienes lo utilizan. Con esto se destaca que casi el 50% de los usuarios se ha visto en la necesidad de incrementar el uso de dichos servicios de manera importante.

En apego a todos estos cambios vividos por diferentes entidades bancarias alrededor del mundo, se menciona en términos generales que los bancos han sufrido la entrada significativa de los gigantes de la tecnología, entendiéndose que actualmente los objetivos se apegan principalmente a los pagos digitales, estos podrían dirigirse a otros segmentos y productos de índole financiera y de manera digital en un futuro cercano.

Actualmente, estos gigantes de la tecnología podrían mirarse como amenazas desde la perspectiva de nuevos competidores, sin embargo, se espera que funcionen de la mano con la banca como estímulo que contribuya a los avances de la digitalización y de la transformación tecnológica a fin de ofrecer experiencias de calidad a los clientes.

Por su parte y en suelo costarricense, el Banco de Costa Rica ha venido trabajando en marcar la diferencia en la búsqueda constante de la mejora de los servicios digitales. Si bien es cierto, existe un cierto grado de prevención que al inicio de la pandemia estuvo ausente, se han logrado abarcar casi en su totalidad aspectos como el teletrabajo a nivel interno, es decir, las operaciones normales y que antes eran de carácter presencial, lograron migrarse a la virtualidad en poco tiempo arrojando resultados exitosos.

La conocida inteligencia artificial supone la combinación de una variedad de algoritmos que, trazados, tienen el objetivo de componer máquinas que presenten las mismas capacidades con las que cuentan los seres humanos. Esto comprende que dichas máquinas respondan a cada orden de manera inteligente a través de la adaptación a diferentes escenarios y contextos.

La industria de la banca, tanto nacional como internacional, está inmersa ante el alto grado de desarrollo e implantación de lo que es la inteligencia artificial, pues pretende llevar a cabo la optimización de procesos, disminución de tiempos y reducción de los cuellos de botella, en pos de establecer una conexión y mayor aproximación con los clientes.

Además, poco a poco se han ido incorporando facilidades y servicios en los medios que ya existían pero que tal vez, no eran utilizados de manera tan frecuente como en la actualidad. Por otra parte, y al igual que Italia, el Banco de Costa Rica incorporó planes de ayuda en la extensión de plazos de pago a fin de salvaguardar las finanzas de los clientes, así como brindar un acompañamiento a todas aquellas personas que sufrieron alguna afectación económica por el Sars-Cov2, mitigando así el riesgo moratorio.

Es de total importancia que las entidades bancarias ahonden en las ventajas sobre el aprendizaje automático digital que permita mejorar los productos y servicios que se ofrece a los clientes, esto sin dejar de lado que la actividad con mayor prioridad ante la inteligencia artificial es la mejora en la experiencia de los clientes en todos los canales digitales de la entidad.

Antes y durante la pandemia, las numerosas interacciones que ha tenido el Banco de Costa Rica con los clientes como puntos de contacto permiten suponer el desarrollo de información valiosa que puede llegar a utilizarse como medio para profundizar en la satisfacción, comportamiento e incluso el posible riesgo de abandono del producto/servicio, de manera que sea posible diseñar una experiencia personalizada dirigida al cliente.

Ante todo lo anterior, cabe destacar que los beneficios que puede obtener tanto el banco como el cliente en materia de digitalización apuntan primeramente a la reducción de costos para la empresa en función del alto número de transacciones que deben, hasta la fecha, llevarse a cabo en las sucursales de manera presencial.

Además, la aplicación de la inteligencia artificial permitiría la reducción considerable de filas tanto adentro como en las afueras de las oficinas por las personas que esperan ser atendidas sobre transacciones que, de manera eficaz y eficiente, podrían trasladarse a los servicios digitales que ofrece el banco trabajando conjuntamente con un servicio al cliente mucho más personalizado según sea la necesidad.

Para efectos de esta investigación, no se determinó un perfil de cliente para la aplicación de los instrumentos, pues la variedad de clientes es un factor importante de peso que permite analizar diferentes criterios que, en tiempos de pandemia, pueden llegar a incidir notablemente más que otros, como por ejemplo el incremento y la necesidad de la virtualidad en el estilo de vida de las personas, así la facilidad o dificultad para acceder a la misma.

### **Alcances y Limitaciones**

#### **Alcances**

El presente trabajo de investigación comprende un tema poco desarrollado y común en las compañías. Generalmente, ante la adaptación a la que muchos clientes debieron someterse por la pandemia que llegó al país, se habla de aspectos como rapidez, eficacia, eficiencia y acortar distancias como puntos clave afines a salvaguardar la salud de la sociedad.

Además, se piensa que la realidad virtual es de fácil uso y acceso para todos los clientes, es decir, el concepto de mejorar la calidad de vida en función de la migración tecnológica se engloba cada vez más.

Agregado a esto, en esta era tecnológica las empresas implementan estrategias de mejora en los productos y/o servicios que ofrecen en función del mercado y de la competencia, es decir, de aquellas entidades que se dan a conocer en un mismo entorno, provocando así que la intención por ser mejores para el cliente como primera pieza importante para el consumo y sostenibilidad de los negocios no se convierta en una prioridad.

Es por esto que el tema a desarrollar a lo largo de la investigación se considera poco estudiado y, por consiguiente, desprende un abanico de oportunidades para analizar aquellas limitantes que los clientes perciben a través de la experiencia de adaptación de la banca tradicional a la banca electrónica, entendiéndose como uno de los factores el recorrido en los medios digitales.

## Limitaciones

Es importante considerar que al tratarse de temas que se desprenden de la bancarización, existe la posibilidad que algunas personas se sientan incómodas o inseguras por un tema de confidencialidad.

Cabe destacar que la aplicación de los instrumentos se estará manejando bajo total discreción y anonimato, sin embargo, es importante contemplar el grado de desconfianza que las personas participantes puedan sentir.

Además, por la situación de pandemia que vive actualmente el país es de gran importancia salvaguardar la salud de todas las personas, por lo que los instrumentos se estarán aplicando en mayor grado de manera virtual, existiendo la posibilidad de que, por falta de herramientas como computadora, celular o internet, algunas personas no puedan participar.

Como plan de contingencia se estarían utilizando canales de comunicación como llamadas telefónicas a fin de mitigar esta posible limitación y no dejar a nadie por fuera de la aplicación de los instrumentos con el objeto de recopilar la mayor cantidad de información posible.

Por otra parte, se contempla la posibilidad de que haya clientes del Banco de Costa Rica que utilicen con una frecuencia realmente baja o nula los productos y/o servicios que el intermediario ofrece, siendo este un factor que limite el grado de información que pueda otorgar el cliente en función de responder a los instrumentos.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación innovadora.</li> <li>• Tema con información actualizada.</li> <li>• Escucha activa a los clientes del BCR mayores de 18 años que requieren del uso de los medios digitales de la entidad.</li> <li>• El investigador posee conocimiento financiero y una relación cercana tanto con el cliente como con la entidad, apoyando así el conocimiento de causa de la situación de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar oportunidades de mejora.</li> <li>• Dar recomendaciones de acuerdo con la información proporcionada por los clientes que inciden en la mejora de los servicios que la entidad ofrece.</li> <li>• Darle un espacio al cliente para expresar sus emociones en función al servicio que se le brinda.</li> <li>• Brindar un servicio de calidad a través de la aplicación de los instrumentos que influya positivamente en la decisión de consumo de los clientes.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La aplicación de los instrumentos es 100% virtual a fin de salvaguardar la salud de las personas.</li> </ul>	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de conexión al aplicar la entrevista virtual.</li> <li>• Ausencia de recursos como internet o tiempo por parte de las personas participantes.</li> <li>• Falta de conocimiento de algún servicio por parte de los clientes.</li> <li>• Participantes conservadores que limiten la información para completar los instrumentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de participantes.</li> <li>• Falta de interés de los clientes.</li> <li>• Desconfianza por tratarse de un tema de entorno bancario.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2021.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

Como parte del presente proyecto de investigación, es importante dar a conocer los conceptos que se incluyen en el mismo y los cuales tienen relevancia en el contenido a desarrollar, pues el conocimiento y el manejo previo de dichos términos dan una mejor guía de comprensión hacia el lector con el objeto de asimilar de una mejor manera la información despertando el interés en el trabajo de investigación.

### **Análisis de los principales factores que intervienen en la utilización y accesibilidad de los medios digitales del Banco de Costa Rica según los clientes mayores de 18 años en el primer semestre del año 2021**

#### **Banco de Costa Rica**

##### **Historia**

El Banco de Costa Rica fue fundado el 20 de abril de 1877 con el nombre de Banco de la Unión, el cual mantuvo hasta 1890, cuando lo varió por el actual. Nació con el propósito de ser una nueva opción bancaria entre las ya existentes y tuvo como funciones iniciales el prestar dinero, llevar cuentas corrientes, recibir depósitos y efectuar cobranzas, entre otras. A solo siete años de su fundación, el Banco de Costa Rica se convirtió en el único emisor de dinero y el primer administrador de las rentas públicas mediante un contrato que se denominó Soto-Ortuño y que tuvo vigencia hasta el año 1896.

Otros acontecimientos económicos fueron sucediendo con los años hasta que en 1928 descentralizó sus servicios con la creación de sus primeras sucursales en los puertos de Limón y Puntarenas.

Para el año 1948, la Junta Fundadora de la Segunda República decretó la nacionalización de la banca, por lo que el Banco de Costa Rica se integró a ella hasta la fecha. Se define como institución autónoma de acuerdo con el Artículo 189 de la Constitución Política de la República de Costa Rica de 1949.

Durante los últimos años, se ha preocupado adicionalmente por modernizar e innovar sus servicios y atención al público procurando mayor agilidad y comodidad mediante el uso y aplicación de tecnología moderna.

Asimismo, y con el transcurrir de los años, la entidad ha procurado ser un amplio abanico de información transparente para con los clientes, por medio del servicio y calidad que ofrece a los mismos en la búsqueda continua de la satisfacción a sus necesidades.

De igual manera, el banco cuenta con un amplio catálogo cuyo contenido se enfoca en informar a los clientes sobre diferentes aspectos, dentro de los cuales se pueden mencionar guías de información y uso de los productos/servicios que ofrece, su historia y cómo se convirtió en una de las entidades que hoy día se caracteriza por ser un brazo importante para el Estado en cuanto al desarrollo del país e incluso, cuáles son los departamentos que lo conforman y que llevan a cabo una logística que hace posible que las personas obtengan un servicio de calidad.

Es por esto que, con el fin de plasmar aún más lo anterior, se muestra a continuación el organigrama del Banco, cuya fuente es de carácter público e informativo.



## **Misión y visión.**

### **Misión**

Impulsar el desarrollo social y económico, la competitividad y la sostenibilidad de Costa Rica, ofreciendo a sus clientes un conglomerado financiero público, innovador y seguro, así como un portafolio de excelencia en todos sus servicios.

### **Visión**

Ser la opción financiera preferida y viable, que ofrece a sus clientes productos y servicios promotores del desarrollo del país, con estándares mundiales de calidad, innovación, precio y eficiencia.

### **Valores**

**Liderazgo:** Actitud de servicio por medio de acciones ejemplares que inspiren una gestión proactiva basada en la interacción y la confianza.

**Innovación:** Capacidad para sinergizar y generar una mejora constante de forma creativa.

**Respeto:** Entendimiento mutuo entre personas para lograr un cumplimiento transparente.

**Responsabilidad:** Compromiso personal en función de objetivos y resultados enfocados en la sostenibilidad y el cliente.

**Rendición de cuentas:** Comportamiento íntegro de todas las personas enfocado en hacer las cosas bien desde la primera vez para lograr buenos resultados.

**Credibilidad:** Autenticidad en cada acción que permita crear relaciones justas y empáticas entre las personas a largo plazo.

### **Estrategias.**

Actualmente, los diferentes canales digitales en tiempos de pandemia pueden llegar a ser un abanico de oportunidades para las empresas, o bien, un talón de Aquiles si no se les da uso de manera correcta y óptima, así como el debido aprovechamiento.

Debido a que lo anterior depende mucho de la adaptación al negocio, es importante que las empresas consideren que los canales digitales se han posicionado como un factor clave para generar valor agregado tanto al cliente como a la propia organización.

De acuerdo con el contexto de participación del marketing dentro de la estrategia, es necesario definir el segmento de mercado a fin de adecuar la propuesta al entorno del negocio y al tipo de cliente, permitiendo así seleccionar los canales correctos, la conexión con los clientes, las actividades, recursos y contenido claves.

Además, es preciso llevar a cabo una investigación que permita recopilar información acerca de los medios tradicionales y digitales, así como de los perfiles de mercado que facilite el conocer los principales intereses, medios de información, personalidad, frustraciones e incluso, información sociodemográfica.

Ahora bien, siguiendo bajo la línea bancaria, en medio de la pandemia las aplicaciones móviles se han convertido en protagonistas como principal canal de interacción entre los clientes y las entidades financieras.

Las diferencias existentes entre las estrategias digitales de lugares como Europa y Estados Unidos contra las de Costa Rica, se pueden medir, entre muchos factores, con el nivel de la experiencia que vive el cliente en cuanto a los diferentes procesos bancarios.

Recientemente en la estrategia del Banco de Costa Rica fue incorporada la autenticación de biometría facial en su aplicación móvil, así como nuevas funcionalidades que buscan facilitar la conexión e información que hay en el sitio web y que en algunas ocasiones no está al alcance de todos, como por ejemplo el acceso a sinpe móvil, solicitar PIN para tarjetas de crédito/débito, cambio de contraseña, entre otras transacciones.

La estrategia digital fue puesta en marcha el pasado 10 de marzo 2021, tanto para el ingreso a la aplicación móvil como para la validación de transacciones. El proceso de activación resulta sencillo, rápido, autogestionado y no requiere de la asistencia a una oficina comercial, o bien, brindar datos a terceros, todo esto a fin de salvaguardar la saludos y datos de los clientes.

En el año 2020, la entidad lanzó más de 20 servicios sumando los de sitio web y móviles, que, motivados por la pandemia, así como por la mejora en la experiencia del cliente, buscan mejorar y expandir el pago de servicios y demás transacciones bancarias.

## **Acceso tecnológico**

El acceso tecnológico es algo que parte de la adquisición o acceso a un equipo de ordenador que permita la conexión a internet y la exposición de todo el contenido que allí se genera: contenidos, formas de trabajo, interacción social, entre otros.

Normalmente cuando se habla del acceso tecnológico se hace referencia a que todas las personas tienen la misma facilidad de acceso por herramientas o conocimiento y, a su vez, se hace mención al aporte que esto genera en el desarrollo de un país. Actualmente y a través de la pandemia, el acceso tecnológico está muy ligado a las necesidades que tienen las personas con respecto a facilidades, rapidez, diversidad de transacciones, innovación, entre otros.

Cabe destacar que hoy en día las diferentes entidades buscan estar más interconectadas con sus clientes a fin de resolver de una manera más eficaz y eficiente todas las necesidades.

### **Plataformas que usa el Banco de Costa Rica.**

El Banco de Costa Rica utiliza diferentes plataformas a través de las cuales se brinda información a los clientes y usuarios, así como diferentes facilidades transaccionales a fin de mejorar la experiencia de los mismos.

A nivel informativo, se pueden mencionar redes sociales como Facebook y Twitter, medios en los que el contenido trata sobre promociones, descuentos, innovaciones digitales, ofertas de empleo, fechas importantes, avisos para evitar estafas, consejos que promueven el ahorro, horarios especiales, recomendaciones para el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales, entre otros.

Por otra parte, están las plataformas transaccionales que pretenden responder, de la manera más eficaz y eficiente, a las necesidades de los clientes. Comenzando con la página web del banco *Banco BCR*, que ofrece una gran variedad de opciones según el requerimiento del cliente como, por ejemplo, completar formularios en línea para solicitar un producto y/o servicio ya sea de crédito/débito, solicitar avalúos, adquirir propiedades, solicitar compra de saldos, sobres electrónicos, clave virtual, entre otros.

En esta página también se observa información acerca del BCR como la historia, estados financieros e incluso, brinda la facilidad de adjuntar la hoja de vida en caso de querer formar parte laboralmente de dicha entidad. Así pues, también se visualiza parte del contenido compartido en

las plataformas informativas como las recomendaciones para evitar estafas y hackeo de información, consejos de ahorro y demás. Adicionalmente, permite solicitar en línea el pin de tarjetas tanto de crédito como de débito a fin de facilitar el trámite para los clientes y salvaguardar la salud de la sociedad.

Del mismo modo, la página permite visualizar los puntos Tucán, la cual es una plataforma de corresponsalía bancaria del Banco de Costa Rica. Es una herramienta tecnológica donde los comercios afiliados podrán ofrecer servicios financieros a los clientes de forma sencilla y rápida.

La plataforma de *Puntos Tucán* está conformada por negocios que establecen relaciones o vínculos con el Banco de Costa Rica con el objetivo de ofrecer, a nombre y por cuenta de este, servicios financieros específicos a los clientes del banco como apertura de cuentas bancarias, depósitos a cuentas BCR, depósito de pensiones alimenticias, pago de cuotas de la CCSS, de préstamos BCR, servicios públicos y tarjetas BCR, recargas telefónicas, retiro de pensión y retiros de efectivo.

Otra de las plataformas transaccionales del Banco de Costa Rica es *BCR Comercial*, sitio web que el banco pone a disposición de sus clientes empresariales para brindar acceso a los usuarios de la empresa a realizar consultas de información relacionada con las cuentas propias del cliente y realizar diferentes transacciones financieras como transferencias de fondos entre cuentas del BCR, hacia cuentas en otros bancos, solicitudes de ejecución de transferencias internacionales e interbancarias, entre otras.

Seguidamente se encuentra *BCR Pensiones*, plataforma transaccional pone a disposición de los afiliados, la posibilidad de ser atendidos por videollamada y así evitarles el desplazamiento desde la casa o lugar de trabajo.

Mediante esta posibilidad se pueden realizar trámites como asesoría en materia de pensiones, consultar o hacer trámites de retiro del ROPC, de Fondos Voluntarios y apertura del Fondo de Garantía Notarial.

Otra de las plataformas que utiliza el banco para acercarse más a los clientes y satisfacer las necesidades de los mismos es *BCR Móvil*, aplicación que permite ingresar información y datos financieros tanto personales como generales.

La aplicación permite consultar el saldo y los movimientos de las cuentas, crear, cargar, descargar, eliminar o consultar los movimientos de los sobres electrónicos, realizar transferencias entre cuentas BCR, enviar y traer fondos sinpe, ver el detalle de las tarjetas, así como hacer pagos de las mismas, realizar avances de efectivo, hacer pagos de servicios públicos, pagar y consultar depósitos judiciales.

## **Cientes**

Para efectos de la presente investigación, es preciso conocer, dentro de muchos conceptos, qué es un cliente y cuáles son los tipos que existen según el mercado.

Primeramente, un cliente es aquella persona o entidad que consume los bienes y servicios que ofrece una compañía, ya sea de manera directa, es decir, que adquiera el bien/servicio y lo consuma, o indirecta, que adquiera el bien/servicio para que otro individuo lo consuma.

De modo que, el cliente es el principal foco de atención para cualquier empresa, puesto que todos aquellos planes y estrategias de marketing deben plantearse, desarrollarse e implementarse en función del cliente.

### **Tipos de clientes.**

Por otra parte, los tipos de clientes que existen se dividen según el grado de fidelización, el comportamiento y en función de la satisfacción que, a su vez, en términos bancarios comprenden a cinco tipos de clientes dentro de los cuales se mencionan los conservadores, prácticos, descuidados, estresados e híper digitalizados.

En el caso de los clientes conservadores, sucede que son personas que usualmente desconfían y son reacias a las nuevas tecnologías como las aplicaciones móviles. Normalmente necesitan de un contacto directo con las personas a fin de satisfacer sus necesidades e incidencias.

Comparado con los clientes prácticos, estos prefieren establecer la mínima relación con la entidad bancaria, es decir, recurren a la compañía únicamente bajo situaciones que así lo exijan, de lo contrario, utilizan los medios digitales como solución inmediata.

Seguidamente, se encuentran los clientes descuidados, caracterizados por la falta de interés en la gestión de sus movimientos bancarios. Este comportamiento se asocia a la búsqueda de la comodidad y a evitar que este tipo de gestiones les consuma tiempo.

De manera contraria están aquellos clientes que sufren de estrés por la falta de tiempo para tener una mejor organización y un mayor control de su estado financiero. Por ello, este tipo de clientes, suelen utilizar con mayor frecuencia las opciones digitales que el banco ofrece, pues buscan automatizar al máximo la gestión de pagos, consultas, transferencias, entre otros.

Por último, se encuentra el cliente de la era actual, el cliente híper digitalizado también conocido como autosuficiente. En medio de la pandemia que atraviesa el país, se puede decir que éste ha sido el cliente menos afectado tecnológicamente, pues conoce bien el uso de los medios digitales, sabe de dónde sacar la información cuando así lo requiera y tiene total control de las cuentas, gastos, depósitos y presupuestos.

En conclusión, lo anterior demuestra que independientemente del perfil del cliente, las empresas buscan ofrecer plataformas que sean sólidas y que brinden eficacia y eficiencia con el objeto de mejorar cada vez más la experiencia del cliente, logrando así un alto nivel de fidelización con la marca, mejoras en el comportamiento y una mayor satisfacción de las necesidades.

### **Identidad corporativa**

En una empresa, la identidad corporativa está conformada por un conjunto de características, valores y creencias que identifican y marcan la diferencia de otras empresas en el mercado.

Normalmente, a la identidad corporativa se le conoce también como la personalidad de la organización, debido a que habla de la historia, la ética, la filosofía de trabajo, los valores, la cultura y las normas propias de la empresa. Llegar a establecer la personalidad requiere primero de determinar cómo se quiere posicionar la misma en la mente de su público meta, es decir, transmitir a los clientes de manera externa lo que organización cree de sí misma internamente.

Ahora bien, es importante mencionar que la identidad corporativa forma parte de la estrategia a través de la cual se busca que la empresa sea percibida de manera precisa, en menos tiempo y con menos inversión económica. Del mismo modo, es necesario crear una imagen corporativa que transmita la filosofía de la compañía, implementando lo que comúnmente se conoce como la marca, esto considerando que los clientes compran marcas y el conjunto de aspectos que éstas ofrecen.

La identidad corporativa se comporta como una guía para todas aquellas actividades que una organización vaya a realizar, es decir, todo lo que este haga, diga y comunique incide en la ampliación de la identidad. Es clave conocer a detalle los valores y los objetivos que se quieren transmitir, a fin de definir y, sobre todo, proyectar con éxito hacia el exterior.

### **Cultura organizacional.**

La cultura organizacional es aquella que se conoce como la forma de hacer las cosas a nivel interno en una organización, donde esta es integrada por un conjunto de elementos intangibles que se reflejan a través de la conducta y de la toma de decisiones. En el conglomerado financiero BCR, dichos elementos son el sistema de creencias, valores, principios y normas.

En primera instancia, los valores son un marco que guía el actuar de las personas colaboradoras, convirtiéndose así en una brújula moral dentro de la organización. Dicho de otro modo, los valores son aquellos atributos y/o cualidades que ayudan a determinar lo que es correcto y lo que no.

Dentro del concepto de cultura organizacional se encierra la búsqueda de que todas las personas que la conforman, adopten dicha cultura como propia, pues esto incide en la toma de decisiones acertadas en pos del correcto funcionamiento de la organización tanto laboral como ético.

La comunicación organizacional es de suma importancia, ya que permite que los colaboradores se sientan parte de la organización y de la cultura de la misma, de igual manera, permite que la empresa pueda establecer un sistema de comunicación fluida entre los diferentes niveles jerárquicos, como lo define Castro (2014):

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida (p.5).

Por otro lado, el comportamiento organizacional es toda aquella acción que los colaboradores de la empresa hacen dentro de la misma, como lo explica Alles (2013), que se refiere al comportamiento de los individuos en el ámbito laboral. (p.19)

Es importante mencionar que durante los últimos años y hasta la actualidad, los gerentes de las empresas entienden que el éxito de sus organizaciones no está estrictamente relacionado a su producto o servicio, sino que en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación interna.

Aspectos como la creatividad, el liderazgo y la realimentación son elementos fundamentales que funcionan para mantener a los colaboradores motivados a cumplir con los objetivos y las metas fijadas de la empresa, las evaluaciones periódicas son igual de importantes porque permiten detectar aquellos elementos que se están fallando, así como potenciar aquellas que se desarrollan de buena forma.

Es necesario e importante que las organizaciones comprendan que el hecho de contar con colaboradores dentro de las mismas, se deben volver más humanas y esto se logra por medio de un buen sistema de comunicación. Tal y como lo explica Sandoval (s.f.) al mencionar que la comunicación es:

El medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta (p.46-47).

La comunicación dentro de la organización define la naturaleza de la misma y a sus metas, ésta es controlada y está sujeta a reglas, direcciones y se clasifica de cuatro diferentes formas. La primera, es la comunicación descendente la cual se caracteriza porque la gerencia le comunica al personal y, por lo general, son comunicaciones institucionales (normas, procedimientos, reglamentos, etc.) (Castro 2014, p.5-6).

El segundo tipo de comunicación es la comunicación ascendente, la cual se encarga de que el personal le comunique a la gerencia cómo se encuentra el clima laboral y así evitar malos entendidos e incomunicaciones. El tercer tipo de comunicación es la horizontal, la cual se desempeña entre el personal de igual jerarquía o pares, esta es necesaria para poder emplear los recursos de la mejor manera y así no repetir funciones (Castro, 2014, p. 6-7).

En última instancia, se encuentra el tipo de comunicación diagonal que, de acuerdo con lo que explica Castro (2014), se entiende lo siguiente:

Este se da entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan no necesariamente siguiendo la estructura organizacional estipulada anteriormente (p.7).

### ***Comunicación corporativa.***

A través del tiempo, las empresas se han ido reinventando a fin de establecer una mayor y mejor conexión con los clientes. Esto se debe a que los consumidores esperan que las organizaciones sean más accesibles y dialogantes, por lo que la comunicación corporativa representa un rol muy importante en la empresa.

Así pues, la comunicación corporativa es aquel conjunto de acciones a través de las cuales las organizaciones establecen una relación comunicativa con las distintas audiencias, es decir, con los clientes, proveedores, accionistas, entre otros. La comunicación corporativa busca dar a conocer y mejorar la reputación de la compañía haciendo énfasis en los beneficios de la misma y las ventajas competitivas que ésta posee en el mercado, apegándose siempre a las necesidades de cada actividad.

Dentro de las principales funciones de la comunicación corporativa se encuentra el ser intermediario en las relaciones públicas, así como con los medios de comunicación directamente, es decir, elaborar y distribuir notas de prensa, y examinar el contenido compartido en los diferentes canales de comunicación como redes sociales. Además, se encarga de la comunicación a nivel interno y de velar por la gestión del riesgo reputacional.

### **Medios digitales**

Para efectos de esta investigación, es clave ahondar en los conceptos básicos que incidan en una lectura comprensible y exitosa para el leyente.

Dicho lo anterior, es importante mencionar que los medios digitales como tal son todos aquellos formatos a través de los cuales se puede crear, observar, transformar y conservar información.

### **Comunicación**

El proceso de transmitir e intercambiar mensajes entre un emisor y un receptor es lo que se conoce como comunicación. Además, es un proceso clave y esencial para vida en sociedad pues permite que las personas expresen y comuniquen información mutuamente, estableciendo así relaciones, acuerdos e incluso desarrollando la capacidad de organizarse.

Cabe destacar que hay diferentes maneras de comunicar, es decir, puede darse una comunicación verbal (lenguaje o idioma), no verbal (gestos), lenguaje corporal o signos no lingüísticos.

Adicionalmente, es importante mencionar que la comunicación consta de diferentes elementos que más adelante se detallarán, sin embargo, con el objetivo de brindar una lectura exitosa en comprensión y dirección, se menciona por ejemplo el código (lenguaje utilizado), el canal de comunicación, el contexto, el ruido y la retroalimentación.

### **Elementos.**

Tal y como se mencionó en el apartado anterior, la comunicación puede llevarse a cabo a través de ciertos elementos que permiten una transmisión de información exitosa entre las personas.

Los elementos de la comunicación son todos aquellos factores que intervienen en el proceso de envío y recepción de un mensaje, siendo que cada uno representa un aporte clave que agrega valor y, que, a su vez, ajustado a la circunstancia ayuda a mejorar o a distorsionar la comunicación como tal.

Inicialmente, se encuentra el emisor como punto de partida en el proceso de comunicación, ya que este es quien emite la información. Es importante mencionar que, para que exista un proceso de comunicación exitoso, el emisor debe utilizar el mismo código y canal comunicacional que el receptor.

Dicho lo anterior, el receptor es quien se encarga de recibir el mensaje, ya sea voluntaria, es decir que participa de manera activa en el proceso comunicativo, o involuntariamente, que recibe un mensaje de manera incidental.

Ahora bien, el código también conocido como lenguaje, es aquel conjunto de signos con los cuales se transmite el mensaje. En ese sentido, los códigos pueden ser orales (la lengua o idioma expresado de manera oral) o escritos, que son todos aquellos códigos conformados por sistemas de signos que requiere de destreza de lecto-escritura.

De igual manera, los códigos pueden ser no lingüísticos como lo son las señales de tránsito o los signos de carácter universal.

Por otra parte, el mensaje es en sí el contenido de lo que se busca transmitir y que, además, se compone de signos o símbolos que conforman un concepto, idea o información específica.

Lo anterior se acompaña del canal de comunicación debido a que éste es el medio a través del cual se transmite el mensaje. El aire, por ejemplo, es conocido como el medio físico más común de la comunicación verbal, pero también lo son artefactos como el teléfono, correo electrónico, la voz, entre otros.

El ruido es toda aquella señal que se encarga de distorsionar el mensaje original, éste puede ser ambiental (sonidos que interfieren en la comunicación), del canal (fallas de cobertura), del emisor (utilización de códigos desconocidos para el receptor), o bien, del propio mensaje.

La retroalimentación, también conocida como feedback, es un mecanismo de control del mensaje aplicado por el emisor. Debido a que constantemente hay un intercambio de roles entre el emisor y el receptor, es necesario llevar a cabo una retroalimentación que permita determinar la efectividad de los mensajes enviados.

Por último, pero no menos importante, está el contexto que se refiere a la situación en la cual se da el proceso comunicativo. En este último elemento se incluyen factores emocionales, sociales, circunstanciales, que pueden llegar a tener cierta influencia en el intercambio de ideas.

### ***Comunicación interna y externa.***

Normalmente, el concepto de comunicación tanto interna como externa se podría resumir en que, a nivel de una organización, la comunicación interna es aquella que se desarrolla entre el personal y la externa, al entorno y mundo exterior.

Sin embargo, en la presente investigación es de gran importancia mencionar que no es así de simple y que, por el contrario, hay que ahondar un poco más en los roles de trabajo a fin de generar contenido comprensible para el lector.

Dentro de la comunicación interna y externa que tenga una empresa como parte de su estrategia de contacto con el mercado, existe la posibilidad de que algunas audiencias “internas” incluyan a personas externas como inversionistas, accionas e incluso colaboradores que ya no formen parte de planilla.

A través del tiempo, las estrategias de marketing se han ido innovando al punto de mejorar principalmente la táctica con la que se le implementa la comunicación interna y externa difuminando las líneas de contacto utilizando, por ejemplo, redes sociales las cuales, a su vez, se implementan en dos niveles: internamente en comunicación con el personal y externamente promocionando la marca e interactuando con los clientes.

Otro aspecto importante, se asocia con la delimitación de las comunicaciones, es decir, comprender donde comienza y se detiene la comunicación interna para dar paso a la comunicación externa, esto con el objeto de que no se vaya a generar un impacto negativo en el equipo involucrado, así como en la efectividad de las comunicaciones.

#### *Flujos de comunicación.*

El flujo de comunicación es conocido como aquel proceso aplicado a nivel interno en una organización apegado a la estructura de un organigrama, permitiendo a su vez, que se desarrolle de manera descendente, ascendente u horizontal.

Cabe destacar que actualmente se ha implementado con mucha más fuerza la transmisión de información, ideas y/o sentimientos a través de medios tecnológicos, es decir, es necesario apegar estos medios de innovación al sentir de las personas haciendo uso herramientas sensitivas como la empatía, donde el cambio comunicacional no vaya a generar una lectura complicada e inaccesible para el usuario.

Los flujos de la comunicación se asocian a las direcciones de la misma, es decir, cuando se habla dirección descendente se refiere a que el contacto fluye de individuos posicionados en niveles superiores hacia los sujetos que se encuentran en un nivel inferior. Sin embargo, esta dirección cuenta con la alta posibilidad de que la información se distorsione siendo también un tipo de comunicación lenta.

Por su parte, la comunicación con dirección ascendente se refiere al proceso contrario, es decir, la información parte de los sujetos ubicados en niveles inferiores en la cadena organizacional hacia los altos mandos de la compañía.

En cambio, la comunicación horizontal o también conocida como cruzada, se asocia a aquella relación que se da entre individuos de la misma línea organizacional. Generalmente, es

utilizada para acelerar el flujo comunicacional, impartir un mejor entendimiento y reforzar el cumplimiento de las metas organizacionales.

### **Comunicación Verbal**

La comunicación verbal es uno de los factores más importantes para las personas, ya que les permite expresar por medio de palabras sus sentimientos y emociones. De acuerdo con Harari 2015, este tipo de comunicación se conoce como:

La capacidad de expresarse de manera oral viene de la capacidad de poder entender y aplicar símbolos orales como forma de comunicación, esta capacidad se desarrolla desde temprana edad (p.20).

La comunicación verbal se basa principalmente en la forma en la que se elabora un mensaje y este puede ser expuesto en cuatro diferentes formas, ya sea de manera intrapersonal, interpersonal, grupal o en grupo. Según lo expresado por Sánchez (2013), se entiende lo siguiente:

La comunicación oral tiene tres funciones esenciales que le permiten poder tener relevancia en el proceso de interacción, estas funciones son la representativa que es cuando el mensaje tiene un contenido informativo o descriptivo, la apelativa en esta se espera recibir una respuesta por parte del receptor y por último está la expresiva que es cuando el emisor expone sus sentimientos (p.12).

Para los gerentes, es importante poder entablar conversación con sus colaboradores porque de esta forma pueden percibir como se encuentra la situación actual en la empresa, como lo explica Castro (2014):

La comunicación oral nos da una riqueza de información adicional que no nos proporciona la escrita: los tonos de voz, los titubeos, las palabras sobreentendidas, lo que dejamos sin concluir, etc... (p. 14).

### **Comunicación escrita.**

La comunicación escrita es aquella que no está sujeta al tiempo o al espacio, siendo esto una de las principales diferencias con la comunicación oral. Esta puede establecerse a partir de cualquier código escrito, siendo clave que tanto el emisor como el receptor posean conocimiento

de dicho código a fin de que la relación comunicacional resulte efectiva. Es por esto que Castro (2014) indica lo siguiente:

La comunicación escrita dentro de la empresa permite poder dejar un documento sobre los hechos que se suscitan en ella, además es útil para establecer y normalizar las políticas de la empresa y evita malos entendidos (p.15).

### **Comunicación Visual.**

La comunicación visual es aquella a través de la cual se pueden transmitir mensajes por medio de textos, letras o palabras escritas. Algunas de las ventajas que la caracteriza es que puede ser comprendida fácilmente, permite resumir la esencia de una organización y puede difundir mensajes de manera rápida y eficiente.

Dicho de otra manera, las organizaciones han utilizado a través del tiempo diferentes métodos o tipos de comunicación para llegar al público meta, haciendo uso de letras, formas, signos de puntuación y colores que le permitan distinguirse de las demás empresas en el mercado, facilitando así el posicionarse en la mente de los clientes.

Lo anterior hace referencia al logotipo del Banco de Costa Rica, pues a través de los años ha demostrado ser versátil, original y estricto en cuanto al uso de los colores en toda su línea gráfica incluyendo el logotipo y diferenciándose de otras entidades de estatus bancario en el país.

El logotipo está constituido por las iniciales del banco, es decir, “BCR” con una tipografía clara y de tamaño adecuado para facilidad del cliente/lector. Cabe mencionar que el emisor suele recurrir a signos, símbolos y cualquier otro elemento sobre el cual exista un amplio consenso en cuanto a su significado, es por esto que el logotipo del Banco de Costa Rica (BCR) es estilizado, generando ruido y evitando que se interprete el mensaje de manera errónea.



Por otra parte, es importante considerar el mensaje que se trasmite a través de los colores utilizados en el logotipo. En este caso, los tonos que forman parte del logotipo son el blanco haciendo referencia a la perfección, luminosidad y sobriedad. A su vez, se utiliza el color azul que, en compañía del rojo, hacen alusión a la lealtad, verdad, confianza y energía respectivamente.

Dicho lo anterior, estos colores utilizados de manera conjunta expresan todo aquello que la entidad desea transmitir al público, es decir, que las personas sientan la seguridad de que sea el Banco de Costa Rica quien, a través de la lealtad, la confianza, energía y perfección vele por sus intereses, así como por sus activos y obligaciones.

Otro punto a destacar en cuanto a los colores utilizados en el logotipo del Banco de Costa Rica, es que es el único banco cuya línea gráfica utiliza los colores de la bandera nacional debido a que la fundación de la entidad se llevó a cabo el 20 de abril de 1877, siendo que la Ley No.18 cuyo contenido se refiere a la **Regulación de Uso de Símbolos Nacionales -Pabellón y Escudo-**, corrió en vigencia el 27 de noviembre de 1906. En el Artículo 14, la Legislación indica lo siguiente:

Es absolutamente prohibido tomar los colores nacionales como marca de fábrica de comercio. Ni la Bandera Nacional ni la combinación de sus colores, ni el Escudo Nacional podrán en ninguna ocasión tomarse como distintivo ó divisa de partidos ó asociaciones políticas, literarias, comerciales u otras (Así reformado por el artículo 1º de la ley No. 3429 de 21 de octubre de 1964).

## **Herramientas**

En la relación comunicacional tanto interna como externa, existen diversas herramientas que facilitan el proceso y que forman parte de la interacción que existe entre los individuos. A través de estas herramientas, es posible desarrollar diálogos, debates, discusiones que enriquecen y que, a su vez, agregan valor a la información.

Cabe destacar que la innovación tecnológica ha tomado un papel muy importante en las herramientas que actualmente se utilizan a fin de establecer una buena relación comunicacional. Es por esto que, como parte importante del presente proyecto de investigación, se deben conocer los tipos de herramientas tanto sincrónicas como asincrónicas.

De acuerdo con Mesa (2018), cuando se habla de comunicación sincrónica y asincrónica, se hace referencia a “dos formas de intercambio de la información en función de la simultaneidad con la que se envía y ofrece el mensaje” (párr.2).

Así pues, la comunicación sincrónica es aquella en la que los usuarios se comunican en tiempo real, es decir, coinciden en los tiempos mediante textos, llamadas y/o videos. Por otra parte, la comunicación asincrónica es la contraparte del concepto anterior, quiere decir que los usuarios se comunican en tiempos diferentes.

Dentro de las herramientas de la comunicación sincrónica se encuentran las audio conferencias que permiten la comunicación a través de llamadas de voz de manera telefónica bien, por algún otro programa informático. Video llamadas que posibilitan mantener conversaciones con audio y video de manera simultánea, chats o medios de mensajería instantánea.

Por su parte, la comunicación asincrónica utiliza herramientas como el email como medio extendido trabajando de manera conjunta con las listas de distribución cuando se pretende que el mensaje llegue a más de un destinatario. A su vez, hace uso de foros de discusión que consisten en sitios web a través de los cuales los usuarios pueden hacer preguntas y responder consultas, wikis y documentos compartidos en la nube.

En términos generales, se puede decir que independientemente de los tiempos de comunicación, ya sea sincrónica o asincrónica, las personas en sociedad siempre tendrán un medio a través del cual compartir información considerando el peso, la importancia, transparencia y veracidad de la misma.

### **Tipos de herramientas**

Desde que existe la comunicación y se conoce su concepto, se han creado diferentes herramientas que facilitan la transmisión y recepción de los mensajes. Dichas herramientas se han ido transformando a través del tiempo y se apegan cada vez más a las diferentes necesidades de la sociedad. Algunas de las herramientas más utilizadas tanto en sociedad como en el ámbito empresarial se incluyen el correo, los teléfonos fijos y celulares, redes sociales, computadoras, plataformas de colaboración y productividad en línea, entre otras.

Ahora bien, de acuerdo con lo mencionado anteriormente, la comunicación se divide en sincrónica y asincrónica, por lo que las herramientas básicas se apegan a estos conceptos. Los tipos

de herramientas sincrónicas son las conferencias web, mensajería instantánea, Skype y teléfonos celulares. Estas herramientas comparten la característica de que las personas participantes en la relación comunicacional reciben y transmiten el mensaje en tiempo real y al mismo tiempo.

En la contraparte se tiene el tipo de herramienta asincrónica, es decir, correo electrónico, sitios web, foros y juntas de discusión y teléfonos celulares. La comunicación a través de estas herramientas se lleva a cabo en tiempos diferentes entre el emisor y el receptor.

Sin embargo, la única herramienta que puede ser tanto sincrónica como asincrónica es el teléfono celular, debido a que se pueden transmitir al mismo tiempo a través de una llamada (comunicación sincrónica), o bien, enviar un mensaje y que el receptor lo mire tiempo después de haber sido enviado (comunicación asincrónica).

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

El tercer capítulo del presente trabajo se enfoca en definir el Marco Metodológico, el cual es derivado de los diferentes términos que engloban este proyecto, desarrollados en el Marco Teórico y que, a su vez, permite continuar con el proceso de investigación.

Además, es importante conocer también las partes que conforman un Marco Metodológico, pues su conocimiento, sustentado con el uso de fuentes confiables que ayuden a comprenderlo, es crucial para definir la dirección que va a tomar el proyecto.

Dicho lo anterior, Mata (2019) que indica que “el marco metodológico de investigación responde a la pregunta de cómo se realizan las etapas del proceso investigativo correspondientes a la recogida, análisis e interpretación de datos” (párr.1).

Por ello, se considera primordial comprender el significado de método y los subtemas que este conlleva, es decir, el método deductivo e inductivo. Así pues, se irá dando a conocer el concepto de enfoque y sus divisiones, enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto.

#### **Enfoque**

El enfoque que se ha seleccionado para llevar a cabo la presente investigación es el mixto, debido a que la adaptación de los usuarios con respecto al cambio de la “banca tradicional” a la “banca electrónica” se evidencia a través de registros tanto cualitativos como cuantitativos. Así pues, se pueden observar los resultados asociados a la perspectiva de los clientes con respecto a los medios digitales del Banco de Costa Rica, así como el porcentaje de tarjetahabientes que presentan cierta limitación para poder hacer uso de los mismos.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), este enfoque de investigación se define como:

Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p.612).

Por otra parte, Chen (2006) citado por Hernández y Mendoza (2018), establece que este tipo de investigación es “la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno”.

Dicho lo anterior, es de gran importancia recopilar toda la información brindada por los clientes del Banco de Costa Rica que actualmente experimentan la migración de diferentes procesos a la banca electrónica, pues son ellos quienes determinan si la adaptación a los recursos tecnológicos con los que cuenta el Banco de Costa Rica a fin de mejorar la gestión de atención al cliente, se apegan a las necesidades del mercado y no solo en un entorno económico, sino también al entorno social.

### **Enfoque cualitativo**

Este enfoque requiere de la recolección de datos como parte fundamental del proceso, sin embargo, no lleva a cabo la medición de variables a diferencia del enfoque cuantitativo.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) el enfoque cualitativo busca “obtener datos (que se convertirán en información) de personas, otros seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada unidad de muestreo” (p.443).

La información recopilada se puede expresar a través de narraciones, verbalmente, visualmente, por artefactos auditivos y/o audiovisuales, entre otros. Además, este tipo de información es de gran utilidad cuando de capturar y comprender los motivos subyacentes se trata, el comportamiento humano y sus significados.

Por otra parte, los datos utilizados para el enfoque cualitativo pueden sustraerse de ambientes naturales y/o cotidianos de los participantes o unidades de muestreo y, agregado a esto, la recolección de datos puede llevarse a cabo a través de instrumentos como entrevistas o grupos de enfoque, sin embargo, el instrumento principal es el mismo investigador, pues es quien ejecuta reuniones, administra e indaga la información y genera la atmósfera que considera idónea para la obtención de datos.

### **Enfoque cuantitativo**

En cuanto al enfoque cuantitativo se pretenden desarrollar diferentes planteamientos que, derivados de la literatura, describan y exploren fenómenos, variables o hechos. Así mismo compara casos, grupos o fenómenos.

Es por esto que, de acuerdo con lo que indican Hernández y Mendoza (2018), los planteamientos cuantitativos “pueden dirigirse a varios propósitos y siempre existe la intención de estimar magnitudes o cantidades y generalmente de probar hipótesis y teoría” (pág.40).

Adicionalmente, es importante mencionar que el enfoque cuantitativo es más estructurado, es decir, existen varios criterios que determinan la ruta de la investigación bajo el método cuantitativo como por ejemplo que el problema debe formularse como pregunta, el planteamiento debe implicar la posibilidad de ser investigado empíricamente, debe ser ético y, además, cuando este se asocie a variables, fenómenos o eventos, así como hechos o relaciones deben expresarse con total claridad.

### **Enfoque mixto**

El enfoque mixto entrelaza los dos enfoques anteriores (cualitativo y cuantitativo) y los combina, implicando así la interacción y potenciación de los mismos.

Este enfoque es la representación de un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos, utilizando evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases a fin de formular la respuesta al problema de la investigación.

De acuerdo con Chen (2006), citado por Hernández y Mendoza (2018), los métodos mixtos o híbridos se definen como “la integración sistemática de los métodos cualitativo y cuantitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno” (pág. 10).

Dicho lo anterior, es importante destacar que la presente investigación se estará desarrollando bajo el método mixto, pues el tema de estudio se desprende de datos tanto cualitativos como cuantitativos y, con ello, la necesidad de la mezcla de los datos recopilados a fin de formular una respuesta más precisa y concreta que explique con claridad las posibles soluciones o propuestas al tema de investigación.

## **Método**

El método seleccionado en la investigación es el Concurrente (DITRIAC), ya que la información recopilada tanto cuantitativa como cualitativa, se puede observar y analizar de manera casi simultánea y sin manipularla, abordando aspectos como la perspectiva de los clientes del Banco de Costa Rica con respecto a los medios digitales que este ofrece.

Para Hernández y Mendoza (2018), el desarrollo del diseño de investigación de triangulación concurrente (DITRIAC) consiste en que:

De manera simultánea se recolectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos sobre el problema de investigación aproximadamente en el mismo tiempo. Durante la interpretación y la discusión se terminan de explicar las dos clases de resultados, y generalmente se efectúan comparaciones de las correspondientes bases de datos (p.638).

Con base en lo dicho sobre el método concurrente, se obtiene que se apega de manera concisa a la valoración completa de los datos que se pretenden recopilar y analizar en la presente investigación, es decir, no se deja información por fuera del estudio y se toman en cuenta las variables tanto cuantitativas como cualitativas para explicar los resultados.

A través del diseño de metodología anteriormente establecido, se puede afirmar que el trabajo de investigación se basa en la percepción de los usuarios con respecto al fenómeno de estudio y que, además, toma en cuenta al número de personas que han presentado diferentes limitantes que se pueden asociar a un factor tanto económico como social.

Cabe destacar que parte de los factores que motivan la selección de este método, es la ventaja de conceder validez cruzada, siendo que también esto requiere de un menor lapso de tiempo en comparación a otros métodos.

## **Método deductivo**

Por otra parte, el método deductivo se refiere a la manera de razonar y explicar la realidad que parte de leyes o teorías en general, es decir, es una forma categórica de razonamiento dando parte de las generalizaciones que por consiguiente se van aplicando a casos particulares. Es por esto que, de acuerdo con Arrieta (2009), se entiende que el método inductivo "usa principios generales para llegar a una conclusión específica" (párr.1).

A diferencia del método inductivo, este método sigue la una dirección vertical de arriba hacia abajo, es decir, que va de lo general a lo particular. Además, el desarrollo del método deductivo se basa en la teoría que busca predecir aquellos fenómenos observables, logrando así que las conclusiones conduzcan a consecuencias lógicas y rigurosas.

### **Método inductivo**

El método inductivo lleva consigo la utilización de premisas particulares a fin de llegar a una conclusión general, es decir, busca razonar a partir de todas aquellas observaciones particulares que le permitan formular leyes y conclusiones generales. Para efectos de este método, Arrieta (2009) indica que:

La observación es uno de los aspectos clave en el método inductivo. La experiencia de los fenómenos es importante en las áreas científicas donde se recolectan datos de hechos y fenómenos observados, para llegar a una hipótesis o teoría general (párr.4).

Dicho lo anterior, se obtiene que el método inductivo parte de observaciones empíricas y procede a formular teorías sobre lo observado siendo que este se encuentra limitado a la observación de los fenómenos del estudio.

### **Tipos de Investigación**

En un proyecto de investigación de cualquier índole, es importante esclarecer cuál es el tipo de investigación que se estará desarrollando, por lo que, en el presente apartado, se pretende brindar una breve explicación de los tipos de investigación a fin de facilitar la comprensión del lector, mencionando las principales diferencias y objetivos de los mismos.

#### **Explorativo**

El estudio de tipo exploratorio tiene la función de lo que comúnmente se conoce como preparar el terreno. Involucra todas aquellas investigaciones que se llevan a cabo en un campo de conocimiento específico. Es por esto que, de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), los estudios exploratorios pretenden “examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p.106).

## **Descriptivo**

Los estudios descriptivos son aquellos que enfatizan en las propiedades, características e incluso los perfiles de personas, comunidades, grupos, objetos o bien, cualquier otro fenómeno que deba someterse a análisis. Dicho de otro modo y según Hernández y Mendoza (2018), este tipo de estudios son aquellos que:

Miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (...) y después recaba información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga (...) (p.108).

## **Correlacional**

Los estudios de tipo correlacional son aquellos cuyo objetivo se basa en dar a conocer la relación que existe entre conceptos, categorías o variables en un contexto en común, midiendo así las variables y su relación en términos estadísticos. Para Hernández y Mendoza (2018), los estudios correlacionales se conocen como aquellos que:

Pretenden responder a preguntas de investigación como las siguientes: ¿la obesidad en adultos mayores de 60 años está vinculada a un mayor riesgo de padecer diabetes?, ¿los niños que dedican cotidianamente más tiempo a ver la televisión tienen un vocabulario más amplio que los niños que ven diariamente menos televisión? (...) (p.109).

Cabe mencionar que el estudio correlacional, tiene de cierto modo, un valor explicativo, ya que al conocer de la relación que existe entre dos o más variables, aporta un cierto grado de información de carácter explicativo.

## **Explicativo**

Los estudios explicativos son aquellos que abarcan más allá de la descripción de conceptos, fenómenos o variables. Estos estudios responden a las causas o motivos de ocurrencia de los eventos y fenómenos de cualquier índole. De acuerdo con lo que explican Hernández y Mendoza (2018), “su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta (...)” (p.112).

## **Sujetos y fuentes de información**

Seguidamente y para efectos del presente trabajo de investigación, se estará exponiendo la definición de sujetos y fuentes de información, los cuales son considerados clave para la obtención de datos y desarrollo del proyecto, pues hacen alusión a quienes estarán aportando la información necesaria y precisa para desenvolver dicha investigación.

### **Sujetos de información**

En este apartado se representa el principal medio por el cual se llevará a cabo la recolección de datos, a través del Banco de Costa Rica y los clientes mayores de dieciocho años que se relacionen con el objeto de estudio.

La población son todos aquellos clientes mayores de edad del Banco de Costa Rica que experimentan día con día los cambios tecnológicos en los medios digitales de la institución y la migración de la “banca tradicional” a la “banca electrónica”, sin embargo, el tamaño de la muestra consta de un grupo de X personas a la cuales se les estará aplicando un instrumento que conste de entrevistas y cuestionarios para llevar a cabo la recopilación de los datos a analizar.

Adicionalmente, el departamento de Medios de Pago – Centro de Análisis y Ventas del Banco de Costa Rica estará corroborando información asociada al grado de utilización de los medios digitales de la institución por parte de los clientes que, a su vez, permita visualizar los principales factores que intervienen en la accesibilidad y necesidad de uso de los mismos, permitiendo así establecer una relación entre los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos con los ya obtenidos en la empresa.

Asimismo, la institución proporcionará documentos de memoria anual que permitan analizar la evolución de la banca desde el ámbito tecnológico en pos del beneficio de los clientes y la mejora de la calidad de vida de los mismos.

### **Fuentes de información primaria**

Para desarrollar el presente proyecto de investigación, se utilizan fuentes de información constituidas por las experiencias que han vivido los clientes del Banco de Costa Rica en el primer semestre del año 2021 con la llegada del Covid-19 al país.

Esta información complementa de una manera mucho más profunda y precisa los objetivos que se desean explicar, pues se asocia a la adaptación de una nueva realidad virtual forzada para muchos clientes y en la cual, se desprende la necesidad que tiene el país en cuanto a la cultura e innovación tecnológica en el sector de la banca pública expresada en la disconformidad de los clientes.

De acuerdo con Acosta (2008), las fuentes de información primaria se conocen como “aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado y, que posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados” (pág.2).

Los datos recopilados son de primera mano, pues están actualizados y asociados a las necesidades del cliente que han ido surgiendo en el proceso de migración de la banca tradicional a la banca electrónica.

### **Fuentes de información secundaria**

Las fuentes de información secundaria son consideradas de esta manera debido a que no son propias del investigador, es decir, se encuentran mencionadas con anterioridad a modo de referencia.

Los datos que conforman estas fuentes de información pueden ser provenientes de fuentes oficiales como los datos suministrados por cualquier ente gubernamental, o bien, por fuentes privadas cuando la información es suministrada por personas u organismos no gubernamentales.

Dicho lo anterior y de acuerdo a lo que menciona Acosta (2008), se entiende por fuentes de información secundaria lo siguiente:

Son las que contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Parten de datos pre-elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de internet, de medios de comunicación, de bases de datos procesadas con otros fines, de artículos y documentos (...), libros, tesis, informes oficiales, etc. (pág.2).

Es por esto que, las fuentes de información secundaria son principalmente un apoyo a las fuentes primarias, pues complementan toda la información recopilada y original proveniente del entorno de los participantes.

## **Muestra**

La muestra a utilizar, responde a la principal herramienta a través de la cual se pretende enriquecer el conocimiento a fin de responder al objetivo de la presente investigación.

Para Hernández y Mendoza (2018), el muestreo se define como “la acción de seleccionar un subconjunto de un conjunto mayor, universo o población de interés para recolectar los datos necesarios a fin de responder a un planteamiento de un problema de investigación” (p.649).

Considerando lo anterior, la recolección de datos de una investigación cuyo enfoque es mixto y, por ende, muestreo idéntico concurrente, permite llevar a cabo el análisis de la información recopilada de manera conjunta entre datos cuantitativos y cualitativos que, valorando las oportunidades de recolección, los recursos disponibles y el tiempo, pretenden establecer un equilibrio entre una posible saturación de categorías y la representatividad.

De acuerdo con lo citado, la muestra será conformada por un subconjunto del conjunto de clientes del Banco de Costa Rica para detectar aquellos factores de peso que, inciden en la decisión de utilizar los medios digitales que la institución ofrece, mirándose esta desde una perspectiva sensitiva del consumidor.

Debido a que la presente investigación se estará llevando a cabo bajo un método mixto, la recolección de datos debe contemplar aspectos de índole personal que sean representativos y que permitan desarrollar una comparación entre lo que la institución considera que es de gran utilidad para la cartera de clientes contra lo que realmente cubre las necesidades de los usuarios, esto a través de instrumentos de carácter cualitativo y cuantitativo.

Este tipo de muestreo conlleva un sinnúmero de características específicas apegadas al estilo de vida o al conocimiento tecnológico que, entre muchos otros, direccionan el proceso a identificar los criterios de inclusión y exclusión, permitiendo así la utilización óptima de la información recopilada y que sea de utilidad para responder al problema establecido en la investigación.

### **Criterios de inclusión y exclusión.**

En vista de que la presente investigación se estará desarrollando bajo el método mixto, es preciso identificar en las personas participantes características que permitan abarcar de manera específica el perfil requerido para llevar a cabo el análisis de la investigación.

Lo anterior consiste en delimitar los perfiles requeridos para la investigación y con ello, seleccionar a los clientes que, por factores como el estilo de vida, conocimiento tecnológico u otras características, se apeguen al objeto de estudio.

#### ***Criterios de inclusión.***

- ✓ Clientes mayores de edad del Banco de Costa Rica.
- ✓ Clientes activos y pasivos con los medios digitales del Banco de Costa Rica.
- ✓ Usuarios que utilizan Sinpe móvil BCR.
- ✓ Usuarios que tienen el apoyo de personas más expertas en la rama tecnológica.
- ✓ Acceso tecnológico en el caso de internet (wifi y/o móvil), computadora o celular.

#### ***Criterios de exclusión.***

- ✓ Clientes del Banco de Costa Rica que no utilizan Sinpe móvil.
- ✓ Personas que manejan efectivo únicamente, no son tarjetahabientes activos.
- ✓ Tarjetahabientes activos en otras entidades.

### **Unidades de Análisis**

En el presente apartado, se desglosan las unidades de análisis que, apegadas a la investigación mixta, explican tanto las variables como las categorías según los datos recopilados tanto cualitativos como cuantitativos.

<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Definición instrumental</b>
Examinar la posición actual de los clientes del Banco de	Clientes	Tipos de clientes	Para Gómez (2012) el cambio a la banca electrónica se	Encuesta	

Costa Rica con relación a la adaptación de la banca tradicional a la banca electrónica.	De la banca tradicional a la banca electrónica	Seguridad Migración de procesos	define como “la opción y posibilidad de ver en el dinero electrónico un sustituto parcial del dinero en efectivo” (p.7).	Análisis de contenido	Cuestionario, preguntas 1, 3, 4 y 5
Evaluar la percepción de los clientes en respuesta a los cambios tecnológicos realizados por el Banco de Costa Rica, específicamente en los medios digitales.	Cambios tecnológicos	Vida virtual Adaptación a los cambios Conocimiento tecnológico Posición en el mercado	Según Erazo (2011) los cambios se definen como “avances tecnológicos a su vez han contribuido al proceso de globalización y a la competencia internacional de las empresas de servicios financieros” (p.14).	Encuesta          Análisis de contenido	Cuestionario, preguntas 5, 8, 9 y 10
Detectar los factores de peso que los clientes consideran que inciden en la decisión de utilizar los medios digitales que el BCR les ofrece.	Seguridad de los medios digitales	Acceso tecnológico	De acuerdo con Momparler (2008) “la naturaleza de la actividad de las entidades financieras, la seguridad de las operaciones es un factor crucial” (p.105).	Encuesta          Análisis de contenido	Cuestionario, preguntas 6, 11 y 13

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2021.

### Unidades de Análisis

Objetivo	Categoría	Subcategoría	Definición conceptual	Instrumento	Ítem
Examinar la posición actual de los clientes del Banco de Costa Rica con relación a la adaptación de la banca tradicional a la banca electrónica.	Adaptación de la banca tradicional a la banca electrónica	Banca electrónica	De acuerdo con Gonzáles (2017) “la incorporación de la tecnología al sistema bancario da como resultado un nuevo canal de atención denominado banca electrónica en donde los usuarios pueden realizar cualquier transacción bancaria” (párr.2).	Entrevista	Entrevista, Variables 2 y 5
Evaluar la percepción de los clientes en respuesta a los cambios tecnológicos realizados por el Banco de Costa Rica, específicamente en los medios digitales.	Percepción de los clientes en respuesta a los cambios tecnológicos	Respuesta al cambio	Gonzáles (2017) indica que: A pesar de que esta nueva forma de conexión hacia el cliente tiene una serie de ventajas importantes para ambas partes, actualmente no se ha logrado el nivel de aceptación suficiente en los clientes (párr.2).	Entrevista	Entrevista, Variable 7
Detectar los factores de peso que los clientes consideran que inciden en la decisión de utilizar los medios digitales que el BCR les ofrece.	Seguridad y conocimiento de medios digitales	Medios digitales BCR  Banca electrónica BCR	Para Gómez (2012), el uso y conocimiento de los medios digitales es un “proceso lento que enfrenta distintos problemas desde la escasez de recursos económicos y tecnológicos, hasta la falta de confianza	Entrevista	Entrevista, Variables 4 y 8

		Plataformas	y conocimiento” (p.7).		
--	--	-------------	---------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2021.

### **Instrumentos**

Para llevar a cabo el análisis del objetivo de estudio, es preciso aplicar instrumentos a través de los cuales se recopilen los datos necesarios que permitan establecer la respuesta a la pregunta planteada en la investigación.

A continuación, se presentan los instrumentos que se utilizarán para medir el objeto de estudio y que, además, estarán dando validez al por qué de la investigación. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide con exactitud la variable que verdaderamente pretende medir. Es decir, si refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos” (p.229).

Cabe destacar que los instrumentos se estarán aplicando de acuerdo al método de investigación mixta, es decir, que se valoran aspectos pertenecientes a la ruta tanto cuantitativa como cualitativa. Por lo tanto, según Hernández *et al.* (2018), la ruta de investigación mixta conlleva la “recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, implementados en secuencia, paralelo o mezclados desde el planteamiento” (p.3).

Dicho lo anterior, se estarán aplicando instrumentos para la medición de las variables a nivel cuantitativo, dado que, para Hernández *et al.* (2018) “los estudios cuantitativos plantean relaciones entre variables con la finalidad de arribar a proposiciones precisas e idealmente generar teorías que expliquen los fenómenos estudiados” (p.16).

Por otra parte, se utilizarán instrumentos que corresponden a la categoría de investigación cualitativa, dado que el objeto de estudio se asocia a la parte sensitiva de los clientes del Banco de Costa Rica. Además, para Hernández *et al.* (2018) “el método cualitativo se ha empleado más bien en disciplinas humanísticas como la antropología, la sociología y la psicología social” (p.16).

### **La Encuesta**

La encuesta es un instrumento utilizado para recopilar información tanto cualitativa como cuantitativa de una población estadística específica. Para lograr dicho objetivo, se elabora un cuestionario y se aplica el mismo a un grupo de personas, cuyos datos obtenidos serán procesados con métodos estadísticos.

Previo a la aplicación del instrumento, el investigador debe formular y definir los objetivos, formular el cuestionario con preguntas que den cuerpo a la encuesta y que, además, estén afines al tema de estudio, definir la muestra representativa de la población total objetivo y, por último, procesar todos los datos recopilados.

Para efectos del presente trabajo de investigación, la encuesta está conformada por preguntas que buscan determinar los principales factores que los clientes del Banco de Costa Rica consideran que inciden en la utilización y nivel de acceso de los medios digitales de la entidad en tiempos de pandemia, por lo que los datos recopilados se estarán analizando desde la perspectiva de los clientes.

Es importante mencionar que, durante el proceso de elaboración del cuestionario, aspectos como la seguridad del cliente, el anonimato, la ética y la moral fueron primordiales para llevar a cabo la aplicación del instrumento.

### **Cuestionario**

Por medio de este instrumento, correspondiente al método cuantitativo, se desea medir aquellas variables de peso que inciden en la toma de decisiones de los clientes del Banco de Costa Rica a mantener la relación cliente-banco y que, a su vez, los motiva o les impide utilizar los medios digitales que el banco ofrece.

Además, Hernández *et al.* (2018) explican que “los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad)” (p.250).

Dicho lo anterior, se considera conveniente utilizar este instrumento para establecer una conexión con aquellos clientes del Banco de Costa Rica que proporcionarán información valiosa a fin de dar respuesta al objeto de estudio.

El cuestionario a aplicar estará constituido por preguntas cerradas, ya que permiten delimitar las posibles respuestas de las personas participantes y obtener información más precisa. Además, Hernández *et al.* (2018) explica que “las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a ellas” (p.251).

## **Entrevistas**

Este instrumento será aplicado en apego al método cualitativo, con el propósito de comprender más abiertamente la posición actual de las personas participantes con respeto al objeto de estudio. A su vez, Hernández *et al.* (2018) explica que “la investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto” (p.390).

Considerando lo anterior, el objeto de estudio requiere examinar la perspectiva de las personas en un entorno que en los últimos años ha sido muy cambiante, y que, además, ha impactado notablemente el estilo de vida los usuarios. Por ello, analizar la parte sensitiva a través de este tipo de instrumento, incide y despliega un abanico de respuestas a fin de garantizar al planteamiento del problema.

Tal y como lo menciona Hernández *et al.* (2018), este tipo de instrumentos se seleccionan cuando el propósito de “examinar la forma en que ciertos individuos perciben y experimentan fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (p. 390).

Para efectos de esta investigación, el método cualitativo y el instrumento a utilizar, pueden describirse como un tipo de plan exploratorio, en el cual se pretenden indagar aspectos como las experiencias y los valores humanos, de acuerdo con Hernández *et al.* (2018):

Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, prácticas, experiencias, vivencias y roles manifestados en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlo, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento (p.443).

El tipo de entrevista que se utilizará es la semiestructurada, ya que permite la variación de preguntas a fin de obtener mayor información tal y como lo menciona Hernández *et al.* (2018) “las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p.449).

Por otra parte, las preguntas que se formularán son las de tipo opinión y sensitivas, dado que el objeto de estudio comprende el servicio al cliente en un entorno evolutivo que se asocia a los cambios tecnológicos y a la percepción de los clientes, entendiendo que se estarán analizando perfiles variados y que presenten factores con una mayor o menor incidencia.

### **Análisis de contenido**

Mediante la información brindada por los clientes del Banco de Costa Rica, se estará llevando a cabo un análisis de contenido a fin de seleccionar los datos necesarios y de interés en ambos instrumentos, es decir, de manera simultánea se analizarán los datos y se harán comparaciones.

Tal y como Hernández *et al.* (2018) lo menciona, “se incluyen los datos estadísticos de cada variable o hipótesis cuantitativa, seguidos por categorías y segmentos (citas) cualitativos, así como teoría fundamentada que confirme o no los descubrimientos (...)” (p. 638).

Dicho lo anterior, se puede deducir que toda la información recopilada a través de los instrumentos será amplia y con características variadas que pondrá en evidencia el impacto que ha traído consigo la evolución tecnológica motivada por una pandemia para los diferentes tipos de clientes de una institución específica, valorando aspectos que inciden en las decisiones y necesidades de uso desde la perspectiva del usuario.

Así pues, lo que se pretende obtener a través de los datos, es el poder construir una conexión con los clientes del Banco de Costa Rica que palpan muy de cerca la complejidad existente en la adaptación de la banca tradicional a la banca electrónica, y que, además, se despliegue la oportunidad de brindarle al usuario un espacio en el cual perciba una comunicación y escucha asertiva, donde se valore todo aquello que queda por fuera en una estrategia enfocada al ámbito económico y no al social.

### **Proceso de recolección y análisis de datos**

En el presente trabajo de investigación, se estará llevando a cabo una serie de pasos a través de los cuales se pretende recopilar la información necesaria para ser analizada y que, seguidamente, permita responder al objeto de estudio.

Inicialmente, el instrumento cuestionario, el cual se constituye por una serie de preguntas cerradas, será aplicado a un grupo de clientes del Banco de Costa Rica que haya presenciado los cambios radicales en tiempos de pandemia, específicamente en los medios digitales del banco.

De manera paralela, se estará aplicando el instrumento entrevista a las personas participantes vía telefónica y virtual, de modo que, a través de preguntas sensitivas y de opinión se logre profundizar aún más en las experiencias de los usuarios.

En la segunda fase, se estará recopilando la información propiamente de aquellos factores que los usuarios consideran que inciden en la decisión de uso de los medios digitales del Banco de Costa Rica, así como el grado de empatía y accesibilidad que perciben a través de estos.

Cabe destacar que la aplicación de ambos instrumentos será meramente virtual, esto con el propósito de velar por la salud de los participantes y del investigador. Esto se asocia a la situación de pandemia que continúa actualmente.

Una vez que se ha recopilado toda la información necesaria y de interés para efectos del desarrollo de la investigación, se llevará a cabo de manera simultánea un análisis y comparación tanto de los datos cualitativos como cuantitativos, permitiendo así evidenciar aquellos factores que en el primer semestre del año 2021 se consideran de peso en la perspectiva de los clientes del Banco de Costa Rica con relación a la utilización y acceso de los medios digitales.

### **Segmentación del mercado**

La segmentación del mercado es un método comúnmente utilizado para determinar el tipo de cliente al cual se dirige una investigación. Uno de los primeros criterios a tomar en cuenta es la segmentación geográfica, pues a nivel bancario esto puede marcar una diferencia considerable. Por otra parte, el segundo criterio se asocia a la segmentación social, donde se involucran aspectos como la edad o estado civil, pues de esto puede depender el tipo de transacción o frecuencia de utilización de los medios digitales.

### **Delimitación de la población**

Para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos, es preciso justificar la población finita. Es por esta razón que en el presente apartado se determinará el número de encuestas a realizar, para lo cual se estará utilizando como guía la fórmula de la muestra, debido a que esta extrae un número representativo del grupo de participantes.

La fórmula es la siguiente:

$$n = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

980000	1,96	0,5	0,5	0,05	330

En la población no se están considerando personas jurídicas ni tarjeta habientes menores de 18 años de edad.

Donde:

n (muestra): Es el número representativo del grupo de personas que se pretende estudiar (población) y, por tanto, el número de encuestas que se deben aplicar, o el número de personas que deben ser encuestadas.

N (población): Es el grupo de personas que serán estudiadas, las cuales podrían estar conformadas, por ejemplo, por el público objetivo establecido.

z (nivel de confianza): Mide la confiabilidad de los resultados. Lo usual es utilizar un nivel de confianza de 95% (1.96) o de 90% (1.65). A mayor nivel de confianza, mayor confiabilidad tendrán los resultados, pero, por otro lado, mayor será el número de la muestra, es decir, mayor será la totalidad de encuestas a aplicar.

e (grado de error): Mide el porcentaje de error que puede haber en los resultados. Lo usual, es utilizar un grado de error de 5% o de 10%. A menor margen de error, mayor validez tendrán los resultados, pero, por otro lado, mayor será el número de la muestra, es decir, mayor será la cantidad de encuestas a aplicar.

p (probabilidad de ocurrencia): Probabilidad de que ocurra el evento. Lo usual, es utilizar una probabilidad de ocurrencia del 50%.

q (probabilidad de no ocurrencia): Probabilidad de que no ocurra el evento. Lo usual, es utilizar una probabilidad de no ocurrencia del 50%. La suma de “p” más “q” siempre debe arrojar un resultado del 100%.

## **CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se estará llevando a cabo un análisis de los resultados arrojados por los instrumentos aplicados, los cuales son el cuestionario y la entrevista.

Dicho análisis es una de las etapas con mayor relevancia en una investigación en conjunto con el marco metodológico, debido a que los datos se analizan a profundidad, permitiendo así que dicho análisis de pie a las recomendaciones pertinentes.

Ahora bien, es necesario considerar que los datos no hablan por sí solos, por lo que se debe identificar cada uno de los hallazgos para ser analizados y procesados, de manera que las interpretaciones de los mismos sean de fácil comprensión para el lector.

### **Tratamiento de la información**

El presente apartado se desarrolla de acuerdo con los instrumentos aplicados para llevar a cabo el proyecto. En este caso, al tratarse de una investigación de enfoque mixto, es preciso considerar que los instrumentos son el cuestionario y la entrevista, los cuales fueron aplicados a los clientes mayores de dieciocho años del Banco de Costa Rica.

### **Aplicación de los instrumentos**

Previo la aplicación de las encuestas, fue necesario valorar aspectos como el tiempo del que disponen las personas en términos de trabajo y virtualidad, es decir, actualmente por la pandemia que vive el país, la gran mayoría de personas se ha visto en la necesidad de trabajar bajo la modalidad de teletrabajo, trayendo consigo un aumento de la carga laboral.

Por otra parte, fue preciso considerar que no todas las personas tienen el mismo acceso a internet, por lo que esto incide en la facilidad o dificultad para completar el cuestionario, instrumento que fue aplicado 100% de manera virtual a fin de salvaguardar la salud tanto de las personas participantes como de la autora del presente proyecto de investigación.

### **Tabulación de datos**

Una vez recopiladas todas las respuestas necesarias para avanzar con la parte de investigación, es preciso llevar a cabo el proceso de tabulación de los datos. Esto permite mostrar

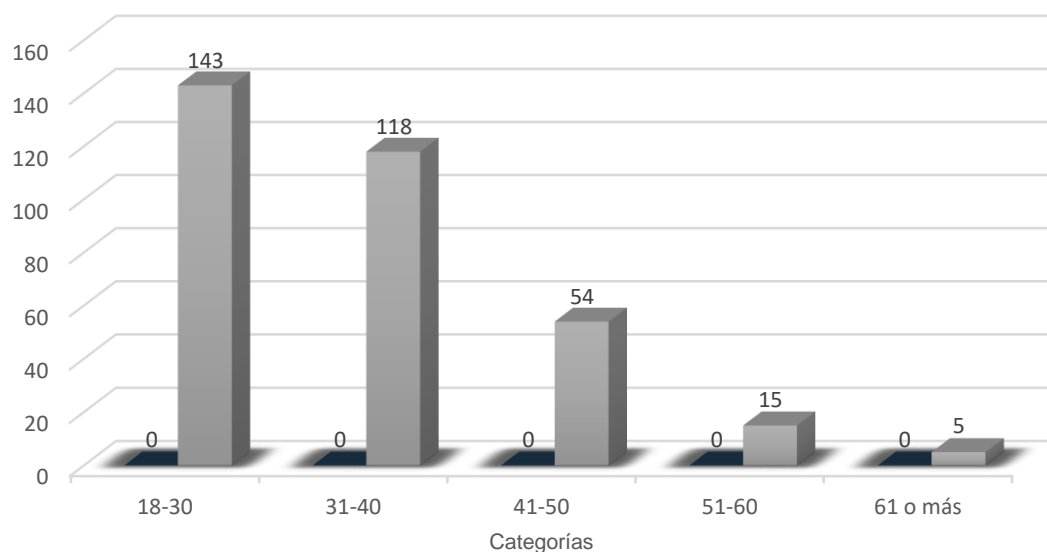
de una manera más clara todos los datos recopilados y plasmados en gráficos y/o tablas que facilitan que los datos sean visualmente más fáciles de comprender para el lector.

### Análisis del cuestionario

**Tabla No. 1**

Respuesta	Valor Absoluto	Valor Relativo
18-30	143	43.2%
31-40	118	34.7%
41-50	54	16%
51-60	15	4.47%
61 o mas	5	1.49%

**Gráfico 1. ¿Cuál es su rango de edad?**



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2021.

El Banco de Costa Rica incluye en su cartera de clientes a personas menores de edad que mayormente son partícipes en la ejecución de transacciones con tarjeta de ahorros, sin embargo, la investigación se ha desarrollado en función de los clientes que son mayores de edad.

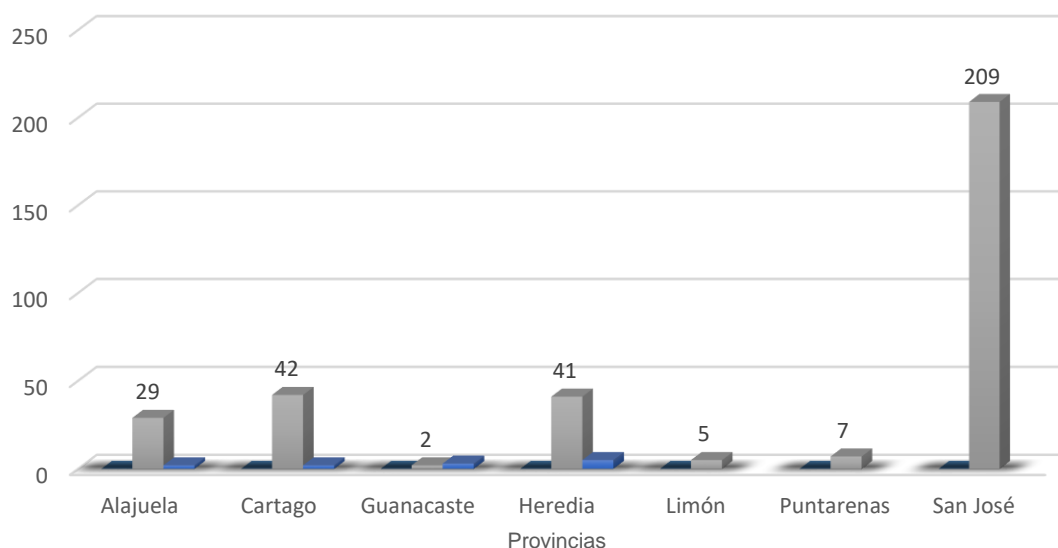
Es por esto que el cuestionario fue aplicado a personas que superan los 18 años de edad, pues esto incide en el grado de utilización de los medios digitales, así como del tipo de transacción que se realiza. De acuerdo con los datos mostrados en el gráfico anterior, la mayoría de clientes del BCR rondan entre los 18 y 30 años de edad, siendo que la minoría es representada por las personas mayores a los 61 años.

Si bien es cierto, la facilidad que tengan las personas para llevar a cabo actividades a través de la virtualidad como lo es indagar en línea, ingresar a sitios web, entre otros, no está sujeta a la edad, sí puede llegar a ser un factor que marque la diferencia incluso en la cantidad de personas mayores a los 61 años que respondieron el cuestionario aplicado.

Por otra parte, esto puede incidir también en el grado de importancia que puede llegar a tener para las personas el hecho de responder un cuestionario cuyo objetivo es detectar las principales oportunidades de mejora y visualizar de una manera más precisa, eficaz y eficiente los servicios desde la posición de los clientes.

**Tabla No. 2**

Respuesta	Valor Absoluto	Valor Relativo
Alajuela	29	8.8%
Cartago	42	12.4%
Guanacaste	2	0.59%
Heredia	41	12.4%
Limón	5	1.49%
Puntarenas	7	2.08%
San José	209	62.8%

**Gráfico 2. ¿En qué provincia vive?**

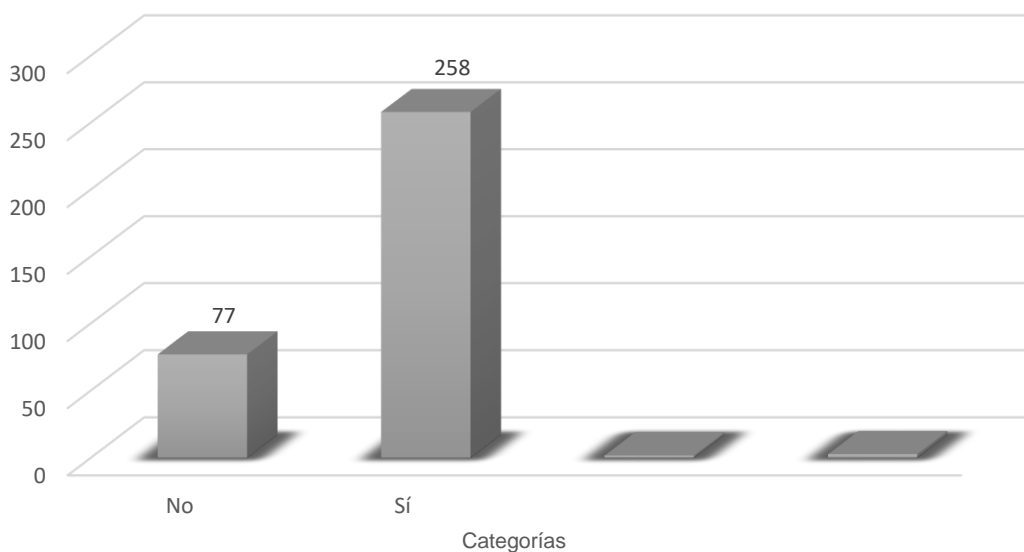
Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2021.

Se considera que la zona de residencia de las personas puede o no incidir en el grado de uso de los medios digitales, así como de la accesibilidad que las personas tengan a los mismos, por ejemplo, esto puede asociarse a aspectos como el ancho de banda de la zona. La indagación sobre este tipo de información puede arrojar datos interesantes que se asocien a la cantidad de clientes que se han visto afectados directamente e indirectamente por la llegada de la pandemia y las consecuencias de ella en trámites bancarios, es decir, la migración de la tramitología bancaria presencial a la nueva realidad virtual.

En ese sentido, se podría incluso considerar que las zonas turísticas como Puntarenas, Guanacaste y Limón poseen una población un poco más acostumbrada a la banca tradicional por el movimiento del turismo, siendo que la llegada de la pandemia motivara el cierre de algunas sucursales impulsando así el uso de la banca electrónica teniendo un bajo ancho de banda como debilidad.

**Tabla No. 3**

Respuesta	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	258	77%
No	77	23%

**Gráfico 3. ¿Es cliente del Banco de Costa Rica?**

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2021.

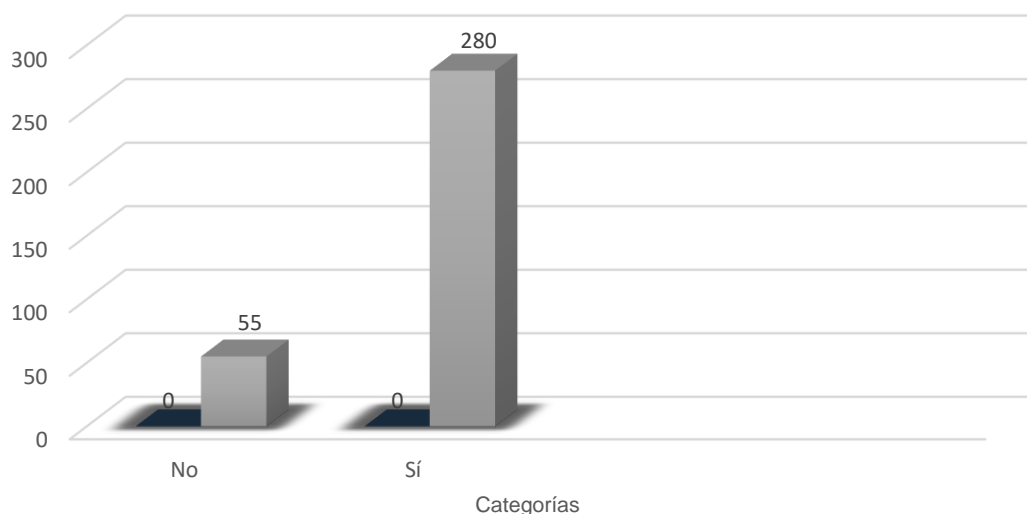
De acuerdo con el resultado que arroja el gráfico, 258 respuestas de la muestra indican ser cliente del Banco de Costa Rica, siendo que las 77 respuestas restantes se consideran como usuarios de la entidad.

Para efectos de la aplicación del instrumento en análisis, resulta ventajoso contar con tan buen porcentaje de clientes, pues esto indica que el BCR como entidad estatal, ha logrado a través de los años captar a los clientes en función de satisfacer sus necesidades, ofreciendo también productos y servicios que se diferencian de otros en el mercado.

Adicionalmente, se destaca que aún en un arduo trabajo en tiempos de pandemia el Banco logra mantener sus objetivos dirigidos hacia la satisfacción de los clientes en medio de la adaptación a la nueva realidad virtual, es decir, a través de la implementación de mejoras en la banca electrónica.

**Tabla No. 4**

Respuesta	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	280	83.4%
No	55	16.6%

**Gráfico 4. ¿Conoce de los Medios Digitales del Banco de Costa Rica?**

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2021.

Se puede mencionar que del 100% de los encuestados, solo el 83%, es decir 280 personas, conoce sobre los medios digitales del BCR, pues no es necesario ser cliente para tener conocimiento de los mismos. Esto se puede comparar con el gráfico anterior, en el cual del 100% de las personas encuestadas, se indica que el 77%, es decir 258 personas, indica ser cliente de la entidad.

Es importante mencionar que, aunque los medios digitales han existido en los últimos años y que han sido de gran ayuda para muchos clientes, antes de la pandemia no había una necesidad tan grande por el conocimiento y uso de los mismos. Con la migración de la banca tradicional a la banca electrónica, muchas personas percibieron como una imposición el uso de los medios digitales del banco y, además, es necesario considerar que no para todos los clientes resultó sencillo pasar por dicha transición.

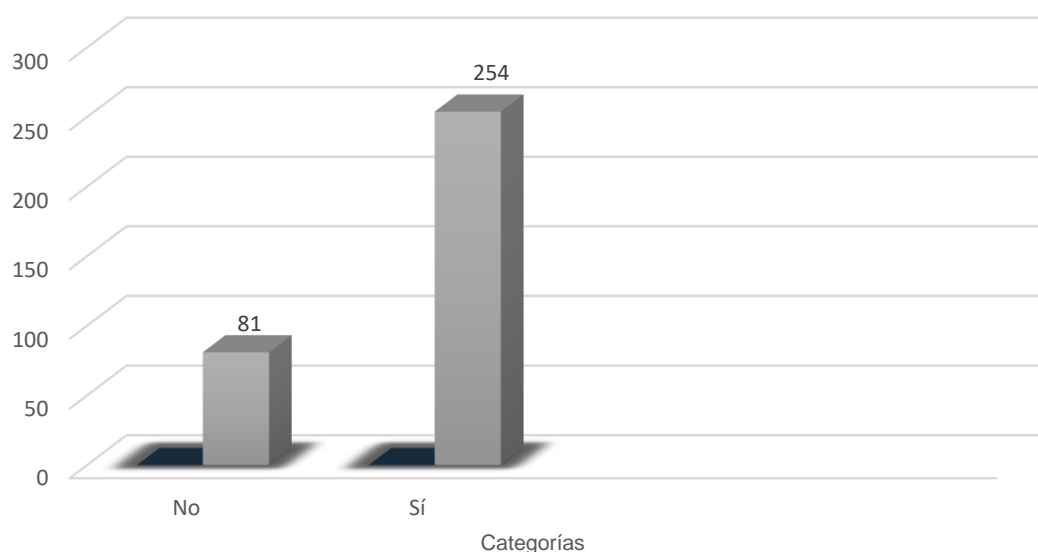
Es muy probable que las generaciones más jóvenes tengan un alto grado de facilidad para llevar a cabo un sinnúmero de transacciones en línea y esto puede apuntar al resultado que arrojó

el gráfico número uno, donde se observa que la mayoría de las personas encuestadas se encuentran en un rango de edad entre los 18 y 30 años.

**Tabla No. 5**

Respuesta	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	254	76.1%
No	81	23.9%

**Gráfico 5. ¿Utiliza los Medios Digitales del Banco de Costa Rica?**



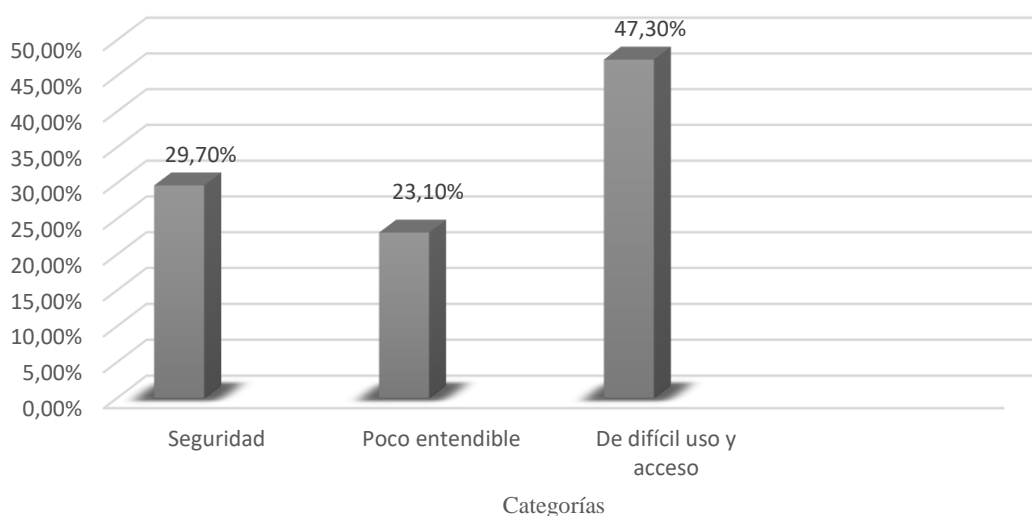
Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2021.

De acuerdo con el gráfico anterior en el cual se indica que el 83.4%, es decir 280 personas, conoce de los medios digitales que la entidad ofrece, pero solo 254 personas, es decir el 76.1% de la población hace uso de los mismos. Esto puede indicar que existe una cantidad de personas que quizás no cuenta con la facilidad de acceso a los mismos por desinformación, difícil acceso a internet o por desconfianza porque existe un cierto grado de inseguridad en dichos medios.

Más allá del grado de uso de los medios digitales, es importante considerar cuáles han sido las necesidades que han podido surgir a raíz de la no utilización de los servicios electrónicos, es decir valorar si el grupo de personas representado por el 23.9% ha logrado satisfacer sus necesidades de pago, consultas de saldo, estados de cuenta, entre otros.

**Tabla No. 6**

Respuesta	Valor Absoluto	Valor Relativo
Seguridad	100	29.7%
Poco entendible	77	23.1%
Difícil uso y acceso	158	47.3%

**Gráfico 6. De ser negativa su respuesta, ¿Cuál es el motivo para no usarlas?**

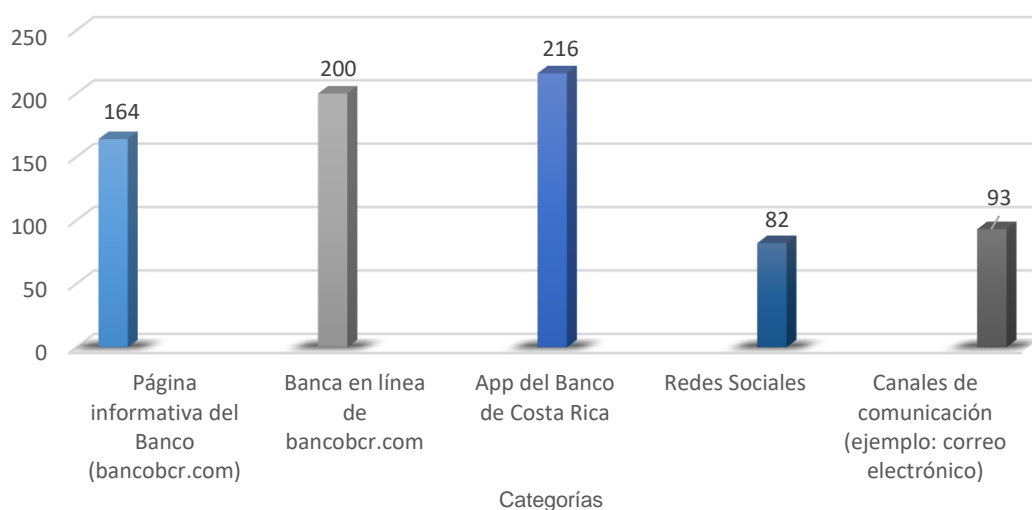
Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2021.

En el gráfico se muestra que la respuesta con mayor relevancia corresponde al difícil uso y acceso a los medios digitales de la entidad, esto puede estar asociado a la complejidad de afiliación a los servicios electrónicos.

Es importante que se lleven a cabo innovaciones que permitan a los clientes ingresar y validar la información de interés de una manera más sencilla sin perder la calidad de la seguridad de la información. Además de facilitar la experiencia del cliente a través de la agilidad y rapidez, estaría motivando la confianza de los clientes para sacar un mejor provecho de los servicios digitales que el banco tiene para su cartera de clientes.

**Tabla No. 7**

Respuesta	Valor Absoluto	Valor Relativo
Página informativa del Banco (bancobcr.com)	164	49.5%
Banca en línea de bancobcr.com	200	60.4%
App del Banco de Costa Rica	216	65.3%
Redes Sociales	82	24.8%
Canales de comunicación (ejemplo: correo electrónico)	93	98.1%

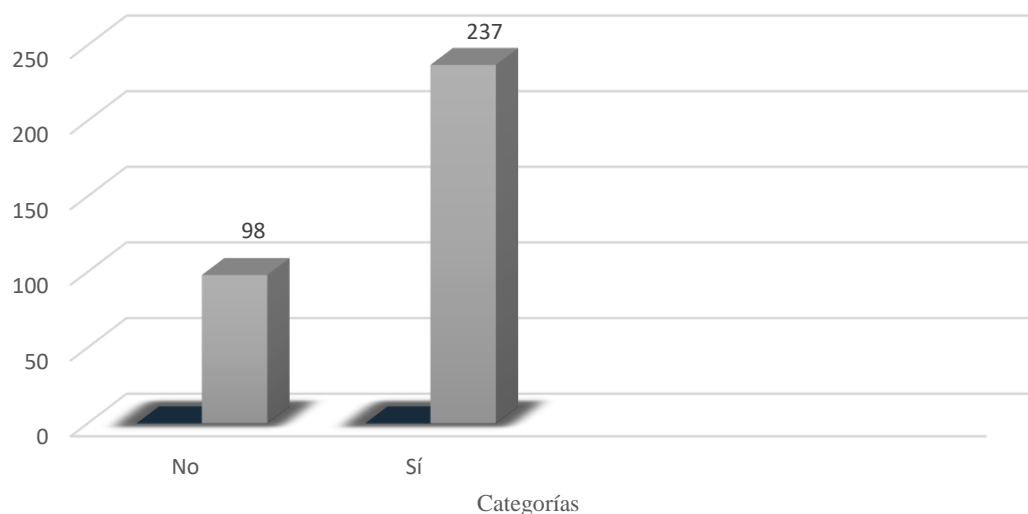
**Gráfico 7. ¿Qué tipo de canales digitales utiliza del Banco del Costa Rica? Seleccione.**

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2021.

Según la gráfica, los medios del banco utilizados por los clientes con mayor frecuencia son la aplicación móvil, la banca en línea y la página informativa con un alcance entre el 49.5% y 65.3%. Las redes sociales y otros canales de comunicación son los menos utilizados.

**Tabla No. 8**

Respuesta	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	237	70.7%
No	98	29.3%

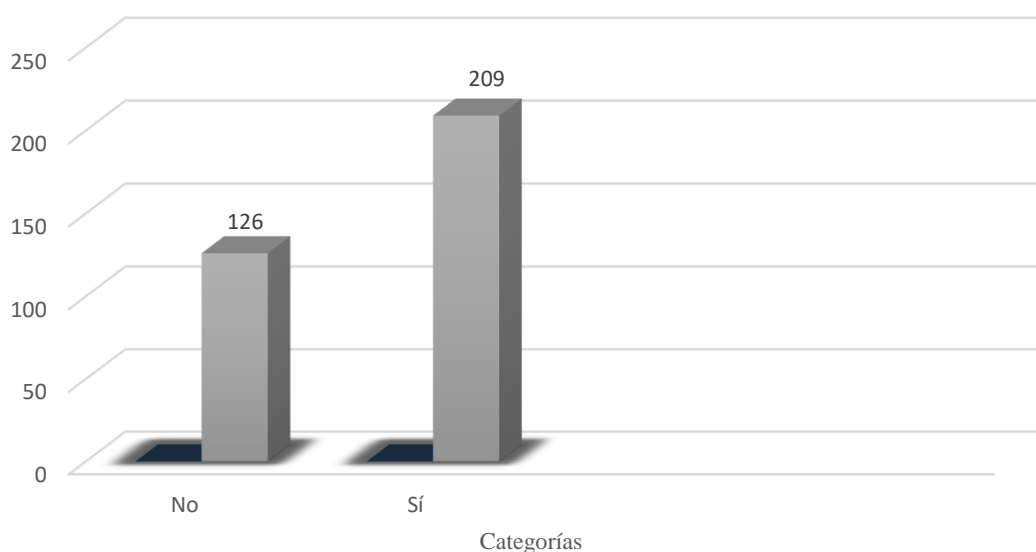
**Gráfico 8. ¿Considera que el Banco de Costa Rica ha sabido adaptar sus servicios tecnológicamente en tiempos de pandemia?**

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2021.

De acuerdo con el gráfico el 70.7%, es decir 237 personas, indica que sí, sin embargo, la migración a los medios electrónicos fue masiva por la crisis sanitaria que enfrenta el país, situación para la cual las entidades no estaban del todo preparadas debido a que hubo un periodo de tiempo de adaptación e incertidumbre, pues previo a la pandemia no existía un proceso para migraciones masivas de clientes de manera virtual.

**Tabla No. 9**

Respuesta	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	209	62.2%
No	126	37.8%

**Gráfico 9. ¿Está satisfecho (a) con los canales digitales del BCR?**

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2021.

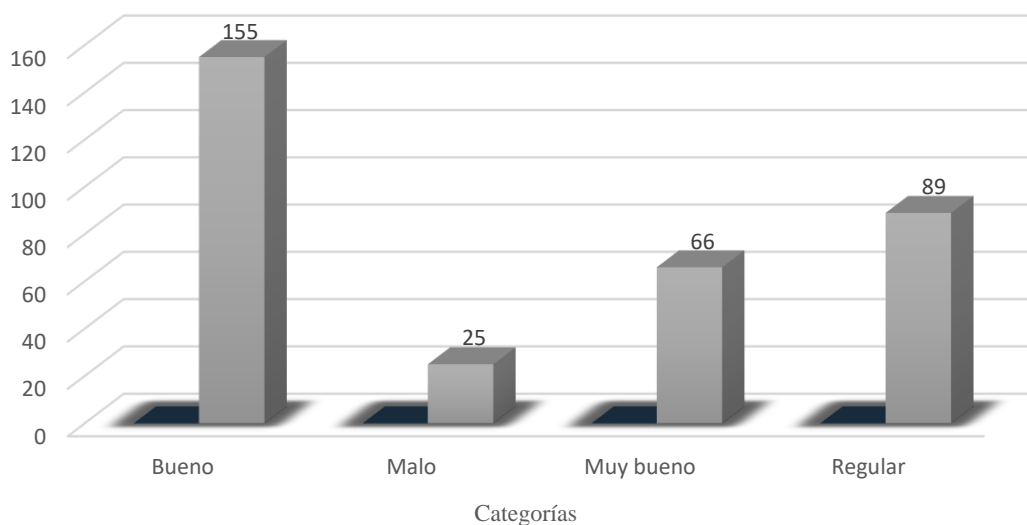
Según el 100% de los encuestados, el 62.2% representado por 209 personas, se encuentra satisfecho con los canales digitales del BCR, donde el 37,8%, es decir 126 personas, puede tener disconformidad relacionada a su uso y/o acceso.

Dicho grado de satisfacción puede asociarse con las actualizaciones que se han implementado durante los últimos meses de la pandemia en función de habilitar más servicios en los medios digitales de la entidad.

Por otra parte, se debe considerar que de acuerdo con el gráfico número 5 en el cual se indica que un total de 254 personas utilizan los canales digitales del BCR, hay una total de 126 que aún no están satisfechas.

**Tabla No. 10**

Respuesta	Valor Absoluto	Valor Relativo
Bueno	155	46.3%
Malo	25	7.5%
Muy bueno	66	19.7%
Regular	89	27%

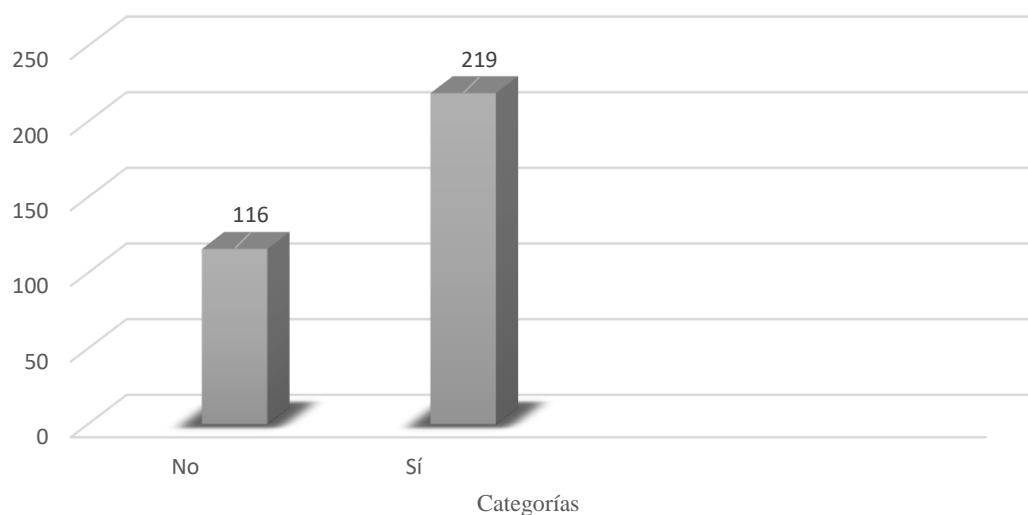
**Gráfico 10. ¿Cómo calificaría el servicio al cliente que ofrece el Banco de Costa Rica a través de los Medios Digitales?**

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2021.

La mayoría de los encuestados representados por el 46.1%, es decir 155 personas, califican el servicio al cliente como Bueno, mientras el 7.5% representado por un total de 25 personas, indica que es malo con muchas oportunidades de mejora.

**Tabla No. 11**

Respuesta	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	219	65.6%
No	116	34.4%

**Gráfico 11. ¿Cree que los canales digitales del Banco de Costa Rica son de fácil acceso?**

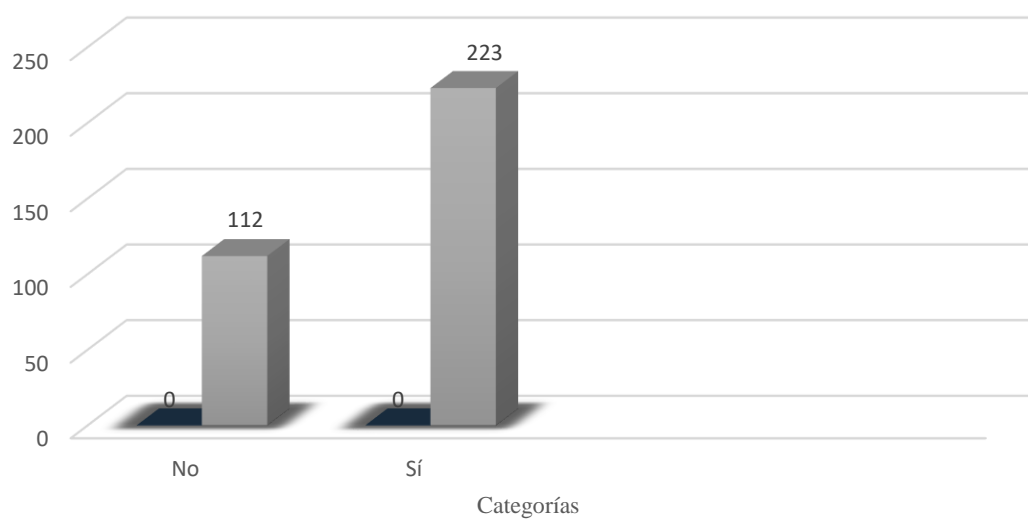
Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2021.

El 65.6% de los encuestados, es decir 219 personas, indica que los canales digitales del BCR son de fácil acceso presentando una gran aceptación.

**Tabla No. 12**

Respuesta	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	223	66.5%
No	112	33.5%

**Gráfico 12. ¿Recomendaría los Medios Digitales del Banco de Costa Rica?**



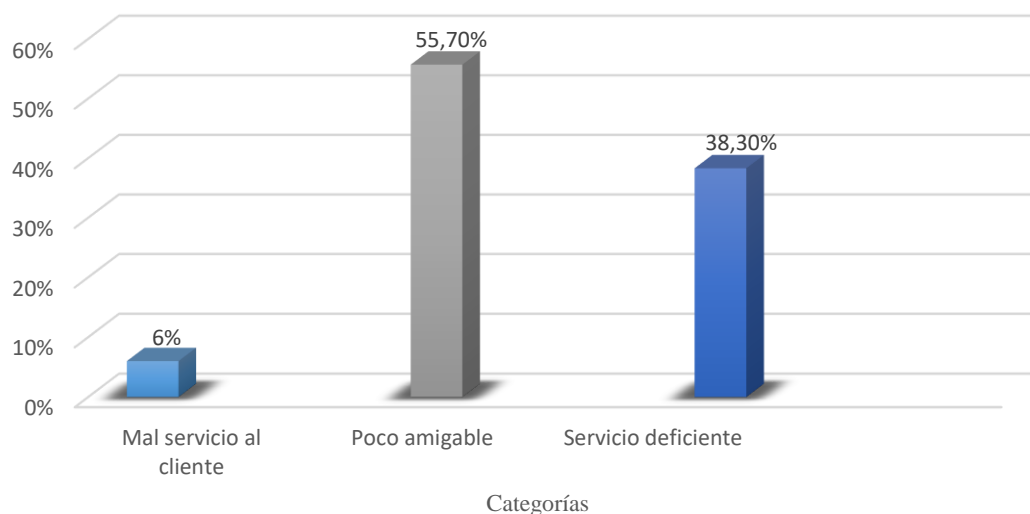
Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2021.

La mayoría de los encuestados representados por el 66.5%, es decir 223 personas, recomiendan los medios digitales del BCR como una opción de uso frecuente.

**Tabla No. 13**

Respuesta	Valor Absoluto	Valor Relativo
Mal servicio al cliente	20	6%
Poco amigable	187	55.7%
Servicio deficiente	128	38.3%

**Gráfico 13. De ser negativa su respuesta, indique por qué no los recomendaría.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2021.

De la pregunta anterior el 38.3% indica que no recomendaría los medios digitales, donde la mayoría representada por un 55.7% indica que los medios digitales son poco amigables como mayor motivo.

### **Análisis de la entrevista**

En este apartado se hace el despliegue de las preguntas realizadas a las personas participantes a fin de recopilar información más detallada que permita analizar aún más sobre la posición de los clientes, así como de su percepción.

**Variable 1.** ¿Considera que la pandemia fomentó el uso de los canales digitales de las instituciones financieras?

Las personas encuestadas coinciden en que la llegada de la pandemia incentivó la utilización de los canales digitales de diferentes entidades a fin de satisfacer y resolver las necesidades de las personas.

**Variable 2.** ¿Cómo ha sido su experiencia adaptando sus necesidades bancarias a la realidad virtual del Banco de Costa Rica en tiempos de pandemia?

Para esta variable las respuestas involucran la satisfacción de los usuarios y al mismo tiempo reflejan un poco la complicación que puede representar para algunos la utilización y/o el acceso a dichos medios ya sea por la afiliación a los servicios o bien, desconocimiento e inseguridad.

**Variable 3.** ¿Considera que el Banco de Costa Rica logra satisfacer sus necesidades bancarias a través de los Medios Digitales que le ofrece?

Las respuestas obtenidas a esta variable coinciden en que sí se han logrado solucionar y satisfacer las necesidades de las personas a través de la virtualidad, aclarando que se está a la expectativa de que todos los procesos sean cada vez más estilizados y sencillos de usar para los usuarios.

**Variable 4.** ¿Qué limitantes encuentra para hacer uso de los medios digitales?

Los datos recopilados reflejan que los medios digitales del banco requieren de mayor empatía hacia su cartera de clientes en general, siendo que el grupo de adultos mayores y clientes primerizos suelen ser los más afectados cuando del acceso y uso de dichos medios digitales se trata, pues problemas de acceso y la falta de acompañamiento inicialmente son las principales causas de descontento.

**Variable 5.** ¿Considera que los medios digitales del BCR están al alcance de todos?

En este apartado las personas entrevistadas ahondan principalmente en que dichos medios están al alcance de la mayoría de la población y que parte de este alcance se asocia al acompañamiento y guía que se les brinde a los usuarios en pos de ir de la mano con las capacidades de los mismos.

**Variable 6.** ¿Considera sencillo y seguro llevar a cabo transacciones en línea con el Banco de Costa Rica? ¿Por qué?

Para esta variable, los datos recopilados arrojan un alto grado de satisfacción en cuanto a la seguridad, sin embargo, se consideran algo engorrosos y complicados algunos de los métodos utilizados por la entidad.

**Variable 7.** ¿Qué le gustaría que el Banco de Costa Rica agregue o mejore en los Medios Digitales a fin de mejorar su experiencia como cliente?

El resultado arrojado en esta variable se asocia a la empatía que los usuarios necesitan que la entidad les ofrezca a través de los productos/servicios y canales digitales que ofrece, esto a partir de brindar un servicio al cliente guiado de información más precisa, mejoras en los accesos a los canales digitales y brindar un acompañamiento que mejore la relación cliente-banco.

**Variable 8.** Qué opina sobre el tipo de comunicación que tiene el Banco de Costa Rica hacia los clientes a través de los Medios Digitales como la página principal del banco, redes sociales, entre otros.

Actualmente, la comunicación a través de la virtualidad requiere de información más precisa y que resulte entendible para los clientes en todos los aspectos. Si bien es cierto, la página principal de una entidad debe contener datos importantes para uso de los clientes, es importante que ésta tenga una secuencia lógica y clara, de manera que no resulte confuso y tedioso para los clientes mirar el sitio web.

Además, es importante que la comunicación con el cliente se dé a través de un lenguaje claro y de conocimiento para todos, pues, en muchas ocasiones se puede cometer el error de utilizar tecnicismos que generen el efecto contrario en los clientes que consultan el sitio web, generando descontento y dudas o consultas sin resolver.

## CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

De acuerdo con los objetivos planteados, a continuación, se presenta una serie de conclusiones derivadas de los resultados alcanzados a través del presente proceso investigativo, las cuales además están basadas en el mismo y pueden ser consideradas en la mejora de los diferentes procesos de ser así necesario.

- ✓ De acuerdo con los datos recopilados a través de la aplicación de los instrumentos, se concluye que las personas, tanto clientes como usuarios, se identifican con los medios digitales que el banco les ofrece, interactúan con los diferentes servicios digitales y navegan a través de los canales electrónicos, sin embargo, han logrado detectar que los mismos tienen oportunidades de mejora que podrían potenciar la funcionalidad de los mismos a fin de satisfacer las necesidades de los clientes.
- ✓ De igual manera, fue posible detectar que existe un porcentaje de personas que son clientes del banco pero que no utilizan los canales digitales que la entidad ofrece. Esto puede ser un indicio muy fuerte a considerar, pues el desuso de dichas plataformas puede estar asociado a falta de información, difícil acceso a internet o inseguridad, siendo factores importantes que pueden llegar a marcar una diferencia en la relación cliente-banco y que, además, pueden asociarse con la calidad del servicio al cliente percibido por las personas.
- ✓ Por otra parte, es notable el esfuerzo y trabajo que ha implementado el Banco de Costa Rica en cuanto a la adaptación de los diferentes procesos a la virtualidad, considerando el poco tiempo del que se dispuso para trabajar en los cambios frente la velocidad con la que la pandemia generó tantos cambios tanto en la vida de las personas como en el desarrollo de las empresas.
- ✓ En cuanto a la comunicación, es importante que se establezca una relación comunicacional en la cual exista un acompañamiento constante y personalizado que guíe al usuario más allá de visitar otros sitios con tutoriales de uso de las plataformas. En necesario tomar en cuenta que hay una gran variedad de perfiles de los clientes que inciden en la facilidad y/o dificultad que pueden tener algunas personas para recibir un mensaje y, por ende, para llegar a ejecutar una acción.

- ✓ Es de gran importancia que las estrategias en las empresas se desarrollen desde la perspectiva del consumidor. En este caso, algunas de las estrategias de seguridad implementadas por la entidad en los medios digitales que ofrece, son algo engorrosas y poco eficientes desde el punto de vista de uso y consumo de los clientes, desmejorando así la calidad en la experiencia de las personas.
- ✓ Por otra parte, se detectó que la mayoría de los encuestados considera que los métodos de autogestión de afiliación a los servicios digitales son complejos de ejecutar y/o difíciles de comprender, dando pie a disconformidades con el proceso y motivando a su vez, la solicitud de ayuda en línea a fin de solventar la necesidad del cliente.
- ✓ De acuerdo con el gráfico número 3, 258 personas indican ser clientes del banco de Costa Rica, de los cuáles y de acuerdo con el gráfico 5, 81 personas no hacen uso de los medios digitales de entidad. Esto puede interpretarse como que hay un 76.1% de la población que por diferentes razones no ha logrado adaptarse a la nueva realidad virtual, ya sea por desconocimiento, falta de información e inseguridad, e incluso por difícil acceso a internet, siendo este grupo de personas con los cuáles se requiere se desarrolle más empatía a través de los diferentes medios digitales que la entidad ofrece, haciéndoles sentir parte de las actualizaciones a la que se enfrenta la sociedad.

## Recomendaciones

A continuación, se presenta una serie de recomendaciones que se derivan de los resultados alcanzados a través del presente proyecto de investigación, las cuales, a su vez, están basadas en el mismo y pueden llegar a valorarse a fin de contribuir en la mejora de procesos según sea necesario.

- ✓ Se recomienda automatizar procesos como consultas en línea sobre la utilización y/o acceso a los canales digitales a fin de que se pueda brindar respuesta en un menor tiempo, disminuyendo así los tiempos de espera de los clientes, así como los cuellos de botella que pueden llegar a afectar procesos a nivel interno.
- ✓ Los medios digitales de la entidad a los cuales los clientes les dan mayor uso son la aplicación móvil y la banca en línea como la página web, sin embargo, existen también otros medios como las redes sociales cuyo contenido se recomienda capte la atención de los consumidores a través de información útil, eficaz y eficiente que funcione como medio para la satisfacción de quienes lo consumen.
- ✓ Por otra parte, es importante que la información que se comparta a través de los canales digitales sea eficaz, eficiente, completa y con un grado de búsqueda sencillo que convierta la visita al sitio una experiencia agradable para los clientes y que, además, satisfaga las necesidades que los motivan a mirar el contenido.
- ✓ Además, se recomienda tomar en cuenta a todas aquellas personas que, por razones como desconocimiento, inseguridad o difícil acceso a internet, para el desarrollo de medios digitales a través de los cuales se transmita la empatía y la preocupación por la participación activa de todas las personas en los canales electrónicos, entendiendo que la adaptación a la virtualidad representa un nivel distinto de complejidad para las personas en general.
- ✓ Así mismo, se considera necesario y recomendable implementar métodos de seguridad que sean sencillos de utilizar para los clientes, es decir, disminuir el uso de dispositivos físicos por ejemplo que a futuro puedan significar una complicación por pérdida o robo de los mismos.
- ✓ Facilitar la afiliación a los servicios digitales de manera que las personas requieran cada vez en menor cantidad la ayuda de parte de los centros de asistencia de la entidad.
- ✓ Como parte de la prevención por la cancelación de los servicios con el banco, se recomienda indagar sobre los motivos que puede llegar a tener un cliente que lo motivan a desertar de la relación con la entidad, pues esto puede facilitar la detección de oportunidades de mejora

que a futuro permitan llevar a cabo una retención de clientes efectiva, que involucre la mejora de los servicios y/o productos y que, además, potencien la tanto la imagen como la posición del banco a nivel de mercado.

- ✓ Es importante reducir los problemas de riesgo moral y de selección adversa, ya que esto podría facilitar la obtención y manipulación de información que hasta hace poco con la llegada de la pandemia era difícil de comprender.
- ✓ Mejorar los medios digitales que actualmente son de mayor uso para los clientes como lo son la página de banca en línea y la aplicación móvil en cuanto a la cantidad de transacciones que los clientes puedan realizar, así como contenido claro, eficaz y eficiente que satisfaga los temas de interés.
- ✓ Además, es importante que no se dejen de lado otros canales de información como las redes sociales, es decir, parte de las oportunidades que posee la entidad para llegar a su cartera de clientes puede aprovecharse a través del contenido que se comparte a fin de generar una mayor interacción que alimente los temas de interés y que motive la utilización de los canales digitales en general.
- ✓ Por otra parte, es recomendable ampliar la cobertura de la población ya que la zona geográfica de las personas puede incidir en la facilidad de acceder a la información, así como de utilizar los diferentes servicios electrónicos.
- ✓ Asimismo, se recomienda ofrecer publicidad personalizada a fin de brindar productos y/o servicios que se ajusten más a las posibles necesidades de las personas con base al perfil.
- ✓ Facilitar y volver más visible la información que diferencia al BCR de otras entidades financieras en el mercado, de manera que se logren destacar sus características más fuertes y motiven una mejor posición de fidelización en la mente del consumidor.
- ✓ Trabajar en la página de manera que sea un sitio no solo informativo, sino también interactivo.
- ✓ Actualmente, las empresas y específicamente las entidades bancarias, poseen grandes facilidades para incrementar el grado de capacitación que les permita ir al paso de los avances tecnológicos, esto se asocia a procurar un mejor aprovechamiento de los recursos. En el caso de Costa Rica, se puede decir que se maneja un ancho de banda lo suficientemente bueno como para llegar a las personas a través de diferentes medios que a nivel interno potencien el conocimiento e incite a la ejecución de prácticas que van en pos

de reducir los cuellos de botella, mejorar y optimar los procesos, así como los tiempos tanto internos como externos que se asocian al servicio al cliente.

- ✓ Colocar al cliente como foco de atención, adaptando el portafolio de productos y potenciando la preparación digital, pues, en este sentido, la digitalización no cumple el rol de palanca de mejora en la eficiencia y costes, sino que se convierte en un pilar con relación a la mejora de los servicios y de la experiencia del cliente.

## **CAPITULO VI: PROPUESTA**

### **INTRODUCCIÓN**

A fin de solucionar algunas de las deficiencias detectadas a partir de la aplicación de los instrumentos, se elabora la siguiente propuesta para el Banco de Costa Rica. Por medio de la presente propuesta, la entidad contará con una dirección para mejorar la lectura, guía y uso de la página web por parte de los clientes, siendo este punto uno de los que más destacó en los datos recopilados en la encuesta y la entrevista.

Como primer punto de la propuesta, se encuentra el reorganizar la información y los botones de consulta del sitio web de la entidad. Esto se debe a que los encuestados indicaron que la experiencia en el sitio en muchas ocasiones es engorrosa, pues el contenido no tiene un orden para el lector y la búsqueda de los temas de interés es complicada.

Seguidamente, se encuentra la implementación de mecanismos que faciliten y agilicen la afiliación a los diferentes servicios digitales del banco, esto a través de la empatía tecnológica que se pretende desarrollar a fin de que todos los servicios que poco a poco se han ido adaptando a la virtualidad, estén al alcance y comprensión de todas las personas.

#### **Justificación**

A través del análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos, se determinó que los encuestados señalan como canal de uso frecuente la página informativa y la banca en línea del Conglomerado Financiero BCR, arrojando que es este el canal que en la actualidad requiere de modificaciones a fin de satisfacer las necesidades de los clientes e implementar un mayor grado de empatía tanto de uso como de acceso al mismo y a los temas de interés.

## Objetivos

### Objetivo general

Proponer un plan de mejora en los canales digitales que ofrece del Banco de Costa Rica dirigido a la satisfacción de las necesidades de uso y acceso de los clientes mayores de 18 años durante el primer semestre del año 2021.

### Objetivos específicos.

- ✓ Proponer un diseño para la página web cuyo contenido esté al alcance de los clientes para un mejor el uso y acceso a los mismos.
- ✓ Demostrar la calidad y la mejora continua de la empresa en cuanto a la adaptación de los servicios bancarios a la virtualidad.
- ✓ Apoyar a la entidad en cuanto a la implementación de la inteligencia artificial en los diferentes servicios bancarios.
- ✓ Dar a conocer una nueva propuesta de diseño asociada con el sitio web del Banco de Costa Rica es pro de los usuarios que hacen uso de los diferentes servicios y beneficios de la banca en línea.

### Aspectos Generales

Dicha propuesta pretende mostrar algunos de los cambios que se consideran pueden ser de agrado y beneficiosos de acuerdo a las opiniones de las personas encuestadas, las cuales hacen principal énfasis en la página informativa del banco, siendo que el sitio web es el canal digital utilizado con mayor frecuencia por parte de los clientes.

Además, a través de la propuesta es posible visualizar de una manera mucho más clara y precisa algunos botones de ayuda y de consulta que pueden facilitar la navegación del cliente en el sitio, de modo que realizar búsquedas de los temas de interés se convierte en una experiencia de calidad y que motiva a las personas a ser aún más tecnológicas y autosuficientes en materia de transacciones bancarias en línea, abriendo así un abanico de oportunidades para que se optimicen los tiempos de trabajo a nivel interno así como los tiempos de respuesta y de atención a los clientes.

### Propuesta para el diseño de la página principal del Banco de Costa Rica

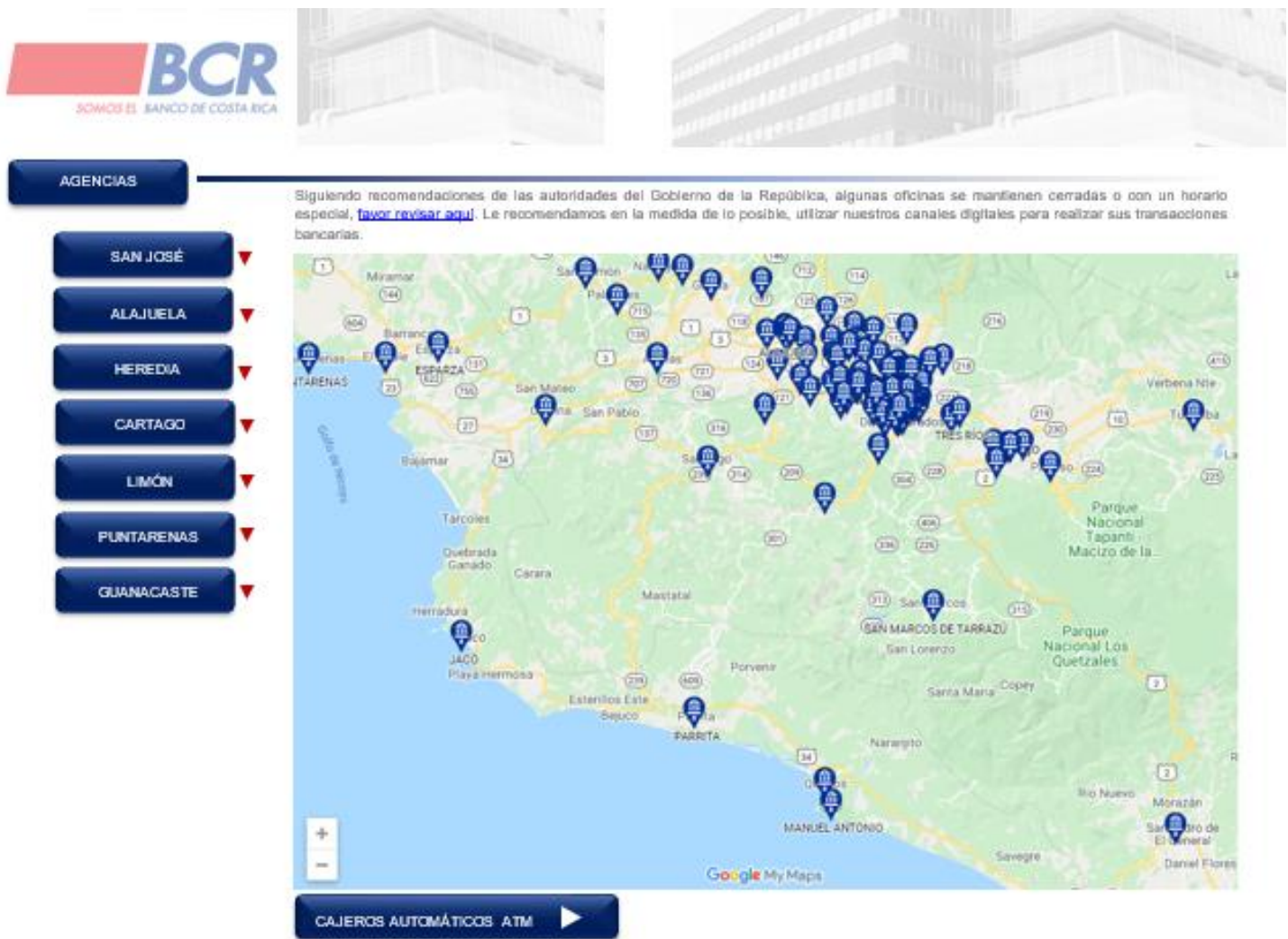
Es de vital importancia colocar entradas de ayuda de primera mano en los servicios digitales, esto con el objetivo de evitar que el cliente se vea en la necesidad de buscar por mucho tiempo al punto de hacerlo declinar procesos por la falta de optimización de los mismos.

Se crea como primer punto de entrada, una página inicial cuyo contenido es estilizado, conciso y claro, permitiendo que el cliente navegue casi de inmediato en el tema de interés. Además, es muy importante que los clientes tengan un fácil acceso al espacio en el cual puedan transmitir e informar a la entidad sobre alguna situación que le genere disconformidad.

En consecuencia, dentro del panel principal se agregó un acceso a “sugerencias y reclamos”, pues es de vital importancia conocer a cerca de todas las situaciones que puede llegar a vivir un cliente y que estas sean atendidas en el menor tiempo posible, ya que de esto depende el grado de satisfacción que puedan llegar a percibir las personas, repercutiendo a su vez en la calidad de servicio al cliente que caracteriza a la entidad.

The image shows the homepage of the Banco de Costa Rica (BCR). At the top left is the BCR logo with the tagline "SOMOS EL BANCO DE COSTA RICA". To the right are two buttons: "FORMULARIO EN LÍNEA" (red) and "TRABAJE CON NOSOTROS" (blue). Below this is a dark blue navigation bar with links for "PERSONAS", "EMPRESAS", "ACERCA DEL BCR", "SUGERENCIAS Y RECLAMOS", and "AYUDA". A grey bar displays exchange rates: "US\$ Compra: 612,00", "US\$ Venta: 625,00", "€ Compra: 717,75", and "€ Venta: 751,75". On the left side, there is a vertical menu with buttons for "LO NUEVO", "AGENCIAS", "HÁGASE CLIENTE", "CONTACTOS", "SALIDA DEL PAÍS", "CITA DE LICENCIA", and "CITA DE PASAPORTE". The main content area features a large blue promotional banner for "PAPÁ Súper CONECTADO POR UN AÑO". The banner includes the text "Gánese 15 paquetes de INTERNET DE 100 MB + TELEVISIÓN POR CABLE POR 1 AÑO al pagar con sus tarjetas BCR" and a "Ver reglamento AQUÍ" link. A "CONOZCA MÁS" button with a play icon is located below the banner. In the bottom right corner, there is a "BCR chat" icon. The footer contains the text "Banco de Costa Rica © 2021".

Seguidamente, se incorporan botones de acceso directo a servicios como la ubicación de las diferentes oficinas, consultar por citas para reportar la salida del país o bien, para citas de licencia y/o pasaporte, cuyo carácter puede ser de autogestión, es decir, accesos que permiten que los clientes puedan llevar a cabo un determinado proceso sin incurrir en tiempo extra innecesario esperando a ser atendido por un agente para solventar la necesidad.



The screenshot displays the BCR (Banco de Costa Rica) website interface. At the top left is the BCR logo with the tagline "Juntos es Banco de Costa Rica". Below the logo are two images of modern office buildings. A dark blue navigation bar contains the word "AGENCIAS" in white. To the left of the main content area is a vertical list of seven provinces in Costa Rica, each in a dark blue button with a white right-pointing triangle: SAN JOSÉ, ALAJUELA, HEREDIA, CARTAGO, LIMÓN, PUNTARENAS, and GUANACASTE. The main content area features a text notice in Spanish: "Siguiendo recomendaciones de las autoridades del Gobierno de la República, algunas oficinas se mantienen cerradas o con un horario especial, [favor revisar aquí](#). Le recomendamos en la medida de lo posible, utilizar nuestros canales digitales para realizar sus transacciones bancarias." Below the text is a map of Costa Rica from Google My Maps, with numerous blue location pins indicating the positions of BCR branches across the country. At the bottom of the map area is a dark blue button labeled "CAJEROS AUTOMÁTICOS ATM" with a white right-pointing triangle.

Adicionalmente, se agrega un acceso que dirige a las personas a la consulta de todas las noticias del momento en materia bancaria (lo nuevo). Esto con el objetivo de no recargar de información el sitio web en una misma pantalla, evitando así la combinación de temas de diferente rango, así como de disminuir la recarga visual para el lector. En este punto es importante mencionar

que la noticia que aparece de primera entrada en el sitio corresponde a la información más reciente, ya sea por una fecha alusiva o sobre algún cambio en una tramitología específica.

The image shows the BCR website interface. At the top left is the BCR logo with the tagline "SOMOS EL BANCO DE COSTA RICA". Below it is a "LO NUEVO" button. The main banner features the text "DE DESCUENTOS DEL MES DE JUNIO" and "CON LOS BENEFICIOS DE LAS TARJETAS" (with "BENEFICIOS" in a red banner), alongside an image of BCR credit cards. Below the banner is a navigation bar with buttons for "BELLEZA", "COMIDA", "DEPORTES", "MECÁNICA", "SALUD", and "SUPERMERCADOS". The main content area displays four promotional cards:

- TOMMY HILFIGER:** "DESCUENTOS MES DE JUNIO. ¡Las mejores prendas a tu alcance! Aproveche un 10% de descuento al pagar con sus Tarjetas BCR. 10%".
- ÓPTICAS JIMÉNEZ:** "DESCUENTOS MES DE JUNIO. ¡Cuidó la salud de tus ojos! Disfrute de un 40% de descuento al pagar con sus Tarjetas BCR. 40%".
- TIENDA UNIVERSAL:** "DESCUENTOS MES DE JUNIO. ¡Ofertas para toda la familia! Disfrute hasta un 50% de descuento al pagar con sus Tarjetas BCR. Hasta 50%".
- PICOLA PIZZA PUB:** "DESCUENTOS MES DE JUNIO. ¡Disfruta de la mejor Deep dish pizza! Aproveche un 30% de descuento en pizzas al pagar con sus Tarjetas BCR. 30%".

Cabe destacar que, a raíz de la pandemia, muchas personas se vieron en la necesidad no solo de migrar los procesos bancarios habituales a la banca electrónica, sino que también vivieron el cierre de algunas oficinas físicas. Esto motivó a que se diseñara una propuesta que visualmente fuera más sencilla de comprender y manipular para los clientes, dejando a la vista las provincias de manera que las personas seleccionen de primera entrada la zona a la que pertenecen y de este modo se logren filtrar las sucursales de conveniencia.




**SALIDA DEL PAÍS**

### Reporte su Salida del País / Request to report your departure

Los campos identificados con un asterisco (\*) son obligatorios. / The fields identified with an asterix (\*) are obligated.  
 No debe digitar en ningún lado el número de tarjeta. / You should not typing your card number in any field.  
 Todas las transacciones realizadas en el extranjero, se cargarán en moneda local (colones). / All transactions in the coin of the exterior will be charged in to the local coin.

\*       \*  
 \*       \*  
 \*       \*  
 \*  
  
 \*  
 \*      21/06/2021            21/06/2021

No soy un robot      reCAPTCHA      **ENVIAR**  
Privacidad - Términos

Ahora bien, una de las campañas que recientemente lanzó el Banco de Costa Rica se enfoca a la salida del país para llevar a cabo la vacunación en suelo internacional a fin de mitigar el impacto por el Sars-Cov2. Esto motivó a que uno de los accesos directos posicionados en el panel principal fuera el reporte de salida del país, debido a que la demanda por la búsqueda de la vacuna en otro país se incrementó, a su vez se vio necesario habilitar este servicio a la vista de los clientes.

Además, tal y como se observa en la propuesta anterior, los espacios habilitados para la recopilación de datos personales del cliente se acomodaron con el objetivo de brindar una guía agradable al lector. Esto facilita la incorporación de los datos a través de la secuencia de los espacios.

## Cronograma

Con base en las propuestas, a continuación, se expone un cronograma de implementación de las recomendaciones anteriormente mencionadas como plan de mejora para el Banco de Costa Rica, a fin de organizar de una mejor manera los esfuerzos requeridos para la corrección de los hallazgos.

Cronograma de implementación						
Actividades	Duración en meses					
	1	2	3	4	5	6
Reunión con el gerente local y aceptación de la propuesta de implementación.	■					
Establecimiento de políticas y controles por la seguridad de la información.	■					
Ajustes del diseño.	■	■				
Periodo de prueba y error a nivel interno para validar la seguridad al cambio.	■	■	■			
Capacitaciones.			■	■		
Revisión y seguimiento.	■	■	■	■	■	
Reporte final de resultados y aprobación de gerencia.						■

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2021.

## Presupuesto

Dentro de la propuesta se pretende aprovechar al máximo las herramientas y recursos ya existentes en el Banco de Costa Rica, considerando que en los últimos meses se han ido habilitando diferentes servicios a través de los canales digitales, se cuenta con el equipo para ejecutar las ideas de diseño y con el personal idóneo para potenciar la calidad del servicio al cliente del banco.

En el presupuesto se contempla el rubro de capacitaciones que se consideran necesarias a fin de potenciar los conocimientos tecnológicos. Primeramente, se contemplan todas las oficinas comerciales que actualmente están operando en el país para un total de 134 oficinas y 35 cajas auxiliares que están distribuidas en las siete provincias.

De cada oficina por provincia, se estará seleccionando a una cantidad determinada de asistentes de acuerdo con la estructura de la misma (un encargado de oficina y dos plataformistas), de modo que posterior a la capacitación, dichos funcionarios se encarguen de brindar una retroalimentación y seguimiento al resto de la oficina a fin de que la capacitación llegue por igual a todos los colaboradores del Conglomerado Financiero BCR.

Además, las áreas Canales Digitales, Transformación Digital y Servicio al Cliente también son potencialmente importantes para complementar el éxito de la capacitación, pues son áreas cuyo

trabajo va de la mano con los temas a abarcar, por lo que se estarán seleccionando a tres asistentes de cada área para la capacitación. A continuación, se exponen dos tablas que permiten visualizar más claramente lo anterior:

Detalle Oficinas Comerciales BCR y Cajas Auxiliares BCR						
Provincia	Oficinas Comerciales por provincia	Asistentes a la capacitación por oficina	Total de asistentes por oficina	Cajas Auxiliares por provincia	Asistentes a la capacitación por caja auxiliar	Total de asistentes por caja auxiliar
San José	50	3	150	15	2	30
Alajuela	23	3	69	4	2	8
Cartago	8	3	24	4	2	8
Heredia	14	3	42	6	2	12
Guanacaste	14	3	42	2	2	4
Puntarenas	16	3	48	-	-	-
Limón	9	3	27	4	2	8
<b>Totales</b>	<b>134</b>	<b>21</b>	<b>402</b>	<b>35</b>	<b>12</b>	<b>70</b>
<b>Total de asistentes a capacitar tanto por Oficinas Comerciales como por Cajas Auxiliares: 472</b>						

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2021.

Detalle Oficinas Involucradas		
Oficina	Total de colaboradores por oficina	Asistentes a la capacitación por oficina
Oficina Servicio al Cliente	22	3
Oficina Canales Digitales	28	3
Oficina Transformación Digital	32	3
<b>Total de asistentes a capacitar por oficina: 9</b>		

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2021.

### **Total global de colaboradores a capacitar: 481.**

Para una mejor comprensión de la propuesta, es importante detallar las diferentes razones por las cuales la selección de personal a capacitar varía. En primera instancia, hay oficinas ubicadas en centros comerciales que trabajan horarios de atención al público de manera diversa, esto con relación al entorno. De igual manera, las sucursales que se encuentran ubicadas fuera de centros comerciales tienen diferentes horarios de atención y las áreas de apoyo (Servicio al Cliente, Canales Digitales y Transformación Digital) no tienen afectación directa con la atención al cliente.

Además, es necesario tomar en cuenta la cantidad de asistentes a capacitar de acuerdo con el tamaño y estructura de personal de cada oficina, por lo que se pretende llegar a los colaboradores esenciales relacionados a la implementación de canales y servicios digitales.

Seguidamente, los temas abordados en la capacitación están asociados a los sistemas que actualmente tiene la entidad, analizando tanto la evolución como detectando las oportunidades de mejora. Esto se puede trabajar de manera conjunta con el avance tecnológico que han sufrido los sistemas de la industria bancaria en otros países a fin de hacer una comparación que contribuya al mejoramiento de los sistemas nacionales.

Dentro de esta misma línea, se contempla el capacitar sobre las formas de comunicación con el objetivo de mejorar la relación comunicacional con los clientes, entendiendo que el servicio al cliente y el suplir necesidades de las personas a través de los recursos con los que cuenta el banco, son dos cosas completamente distintas. Esto, además, contribuye con que el cliente se presente a las oficinas físicas lo menos posible; es decir, que considere necesario apersonarse una única vez para solicitar información por los productos y servicios, siendo en este punto donde se pone en marcha la reducción de costos en cuanto a la atención en las oficinas.

De igual manera, se pretende que los colaboradores puedan solventar preguntas o inquietudes sin la necesidad de direccionar al cliente a esperar mediante otro canal electrónico por la resolución del problema.

Una vez establecidos los temas a abordar, se trabajará en conjunto con los compañeros diseñadores de contenido web del banco con el objetivo de hacer de su conocimiento cuales son las principales deficiencias detectadas. En este punto se presentará la propuesta para el diseño de la página principal del banco, dirigiendo primeramente a este servicio todos los cambios considerando que es el canal electrónico más frecuentado.

Como parte de las dinámicas que formarán parte de las capacitaciones se pueden mencionar la lluvia de ideas, ya que esta es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas ante un tema o problema determinado, como por ejemplo diseñar un tour guiado por el sitio web del banco cuyo contenido esté basado en explicarle a las personas como llevar a cabo una determinada transacción, permitiendo, a su vez, que los navegadores pueden decidir si consultan dicha guía o no.

Por otra parte, es importante examinar el contenido de redes sociales, así como la calidad del servicio al cliente que se brinda a través de la central telefónica. En el caso de las redes sociales, son sitios poco frecuentados por los clientes, por lo que se considera necesario examinar la calidad de la información a fin de obtener un mejor provecho del canal, de modo que en virtud de dudas los compañeros puedan resolver las inquietudes de los clientes.

Para efectos de poner en marcha la propuesta, es necesario definir el tiempo que conllevará la capacitación, la cantidad de personas que serán partícipes de la misma, el medio a través del cual se impartirá y muy importante, el costo que podría representar para el banco.

Dado que la presente propuesta busca aprovechar al máximo los recursos ya existentes en el Conglomerado Financiero BCR, así como contribuir a la reducción de gastos de la entidad, se plantean tres opciones distintas de empresas que aseguran el cumplimiento de los objetivos de manera exitosa, dejando a elección del banco la que se considere la mejor opción.

Cabe destacar que dicha capacitación se estará llevando a cabo de manera 100%, por lo que el banco no debe incurrir en gastos del local, servicios públicos, alimentación u otros insumos. Además, el material didáctico y el plan de contenido es material facilitado por la empresa capacitadora, beneficiando y agilizando así el proceso de aprendizaje de las personas asistentes como del equipo que, posteriormente, recibirá la retroalimentación y el seguimiento.

A su vez, es importante destacar que gracias a la modalidad virtual a través de la cual se impartirá la capacitación, el banco no sufre interrupciones de ningún tipo en la operativa siendo este uno de los motivos por los cuales se hizo una selección estratégica de las personas asistentes.

En cuanto a la inversión, se espera una recuperación a mediano - largo plazo desde el punto de vista de la satisfacción del cliente, entendiendo que ésta no tiene precio y, además, potencia la imagen del banco así como una mayor frecuencia de uso de los canales digitales.

Adicionalmente, se contribuye al descongestionamiento de las oficinas físicas y a la reducción de insumos, pues la capacitación pretende que con la mejora en el servicio al cliente y el máximo provecho de los canales electrónicos, los clientes se vean cada vez menos en la necesidad de presentarse en las sucursales por la solicitud de servicios y/o productos, motivando el uso de los canales digitales a través de la asesoría de los plataformistas, el tour virtual guiado de la banca en línea o a través del servicio al cliente vía telefónica o redes sociales.

## **Cronograma de Capacitación**

Para comenzar, se contactaron a 3 empresas capacitadoras a fin de obtener diferentes cotizaciones y así poder escoger la más conveniente a fin de cumplir el objetivo de la propuesta, se seleccionaron tres temas a abordar los cuales son “Formas de comunicación en el servicio al cliente en la industria bancaria”, “Aprovechamiento de los recursos tecnológicos en el ámbito bancario” y “Servicio al cliente”.

El total de personas seleccionadas a capacitar está comprendido por un total de 481 asistentes que se dividirán en grupos y subgrupos (en el caso de las oficinas ubicadas dentro de centros comerciales) por semana durante un mes, comprendiendo que la capacitación se impartirá cuatro días a la semana de lunes a jueves y de martes a viernes, una hora al día a través de Webex Meeting.

Tal y como se mencionó anteriormente, las oficinas que se ubican dentro de centros comerciales tienen un horario de apertura y de atención al cliente diferente al horario de las oficinas que están fuera de los centros comerciales, por lo que se formarán subgrupos, A y B respectivamente, que estarán comprendidos por las oficinas que abren a las 7:00a.m cuya atención al público comienza a las 9:00a.m (subgrupo A) y otro que cuyo horario arranca a las 9:00a.m con atención al público a partir de las 11:00a.m (subgrupo B), esto con el propósito de no interrumpir la operativa de cada oficina y de no afectar el servicio al cliente.

A continuación, se muestra un detalle que expone más claramente la distribución de los grupos por cantidad de oficinas comerciales y de cajas auxiliares para llevar a cabo la capacitación del equipo:

Detalle de distribución de oficinas comerciales y cajas auxiliares				
Provincia	Semana 1 – Grupo 1	Semana 2 – Grupo 2	Semana 3 – Grupo 3	Semana 4 – Grupo 4
San José	15 oficinas comerciales	15 oficinas comerciales	10 oficinas comerciales	10 oficinas comerciales
	5 cajas auxiliares	5 cajas auxiliares	5 cajas auxiliares	-
Alajuela	8 oficinas comerciales	5 oficinas comerciales	5 oficinas comerciales	5 oficinas comerciales
	2 cajas auxiliares	2 cajas auxiliares	-	-
Cartago	2 oficinas comerciales	2 oficinas comerciales	2 oficinas comerciales	2 oficinas comerciales
	2 cajas auxiliares	2 cajas auxiliares	-	-
Heredia	5 oficinas comerciales	5 oficinas comerciales	4 oficinas comerciales	-
	2 cajas auxiliares	2 cajas auxiliares	2 cajas auxiliares	-
Guanacaste	5 oficinas comerciales	5 oficinas comerciales	4 oficinas comerciales	-
	2 cajas auxiliares	-	-	-
Puntarenas	4 oficinas comerciales	4 oficinas comerciales	4 oficinas comerciales	4 oficinas comerciales
	-	-	-	-
Limón	3 oficinas comerciales	3 oficinas comerciales	3 oficinas comerciales	-
	2 cajas auxiliares	2 cajas auxiliares	-	-

Detalle: Los subgrupos A y B están comprendidos únicamente por las oficinas que se encuentran dentro de los centros comerciales con horario de apertura al servicio al cliente de 9:00a.m y 11:00a.m respectivamente. Dichos subgrupos se acomodan de acuerdo a la cantidad de oficinas que conforme cada grupo. Por su parte, las oficinas que están fuera de los centro comerciales cuyo horario de atención al cliente comienza a las 9:00a.m recibirán la capacitación en el lapso de 7:00a.m a 8:00a.m o de 7:30a.m a 8:30a.m.

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2021.

Dicho cronograma está planteado bajo la eficacia, eficiencia y aprovechamiento máximo tanto de los tiempos como de los recursos. Los horarios establecidos en las oficinas que se ubican dentro de los comerciales requieren de atención y cuidado, pues el horario no es el mismo para todas las oficinas y la estructura de personal varía de una sucursal a otra. Por ello, se considera necesario que dentro de los grupos que se capacitarán por semana, se establezcan subgrupos que permitan que la información llegue por igual a los colaboradores previamente seleccionados (un encargado de oficina y dos plataformistas) sin afectar o impactar negativamente la operativa de la oficina.

Además, por el entorno y funcionamiento de los centros comerciales, así como el nivel de visitación de los clientes entre semana y fines de semana, los horarios de estas oficinas comprenden dentro de los días laborales los días sábado y domingo, por lo que es conveniente que la capacitación se lleve a cabo de lunes a jueves y de martes a viernes, de igual manera, con el objetivo de abarcar todas las oficinas.

De igual forma, es importante mencionar que en las oficinas comerciales parte de la operativa bancaria son los cierres contables al final del día, por lo que se considera que el mejor momento para llevar a cabo la capacitación es el horario comprendido entre las 7:00a.m y las 8:30a.m en el caso de las sucursales que están fuera de los centros comerciales, ya que, desde el punto de vista anímico y sensitivo, la recepción de la información en este horario es mucho más efectiva que al final de la jornada donde aspectos como el agotamiento mental y físico pueden tener consecuencias asociados a la falta de atención.

Por otra parte, cabe destacar que la decisión de seleccionar a 3 asistentes por oficina comercial se debe a que por lo general los encargados de oficina, por su puesto y las funciones del mismo, pueden llegar a presentar alguna complicación para la participación total de la capacitación, por lo que se prevé alguna situación en la que el funcionario deba ausentarse solventando así la participación del mismo con dos platformistas que reciban y distribuyan toda la información de manera equitativa y sin recargar a los colaboradores.

En el caso de las áreas de Canales Digitales, Transformación Digital y Servicio al Cliente, se agregan al grupo de capacitación número uno, entendiendo que el trabajo que desempeñan día con día tiene una relación sumamente importante con los temas a abordar. Además, estas áreas protagonizan un punto de partida en cuanto a los cambios y mejoras que se pretenden implementar y demostrar como parte del éxito de la capacitación.

La selección del horario bajo el cual se estará impartiendo la capacitación se basa en el razonamiento sensitivo y anímico que se mencionó anteriormente asociado a la recepción de la información, por lo que, en busca del beneficio y mejor aprovechamiento para los colaboradores, se hará selección del horario comprendido entre las 7:00 a.m. y 8:30 a.m.

Detalle de distribución de las áreas involucradas	
Área	Semana 1 – Grupo 1
Servicio al Cliente	
Canales Digitales	
Transformación Digital	

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2021.

Ahora bien, en cuanto al costo de la capacitación se dispone del costo de la proforma por semana y el costo total de la capacitación en un mes. A continuación, se expone una tabla que muestra con detalle del costo por empresa capacitadora:

Detalle del presupuesto						
Empresa	Temas a abordar	Asistentes	Cantidad global de asistentes	Duración de la capacitación	Costo por semana	Costo total según el cronograma de capacitación
BCG British Capital Group	Formas de comunicación en el servicio al cliente en la industria bancaria, aprovechamiento de los recursos tecnológicos en el ámbito bancario y servicio al cliente	Oficinas Comerciales, Oficina de Canales Digitales, Oficina de Transformación Digital y Oficina de Servicio al Cliente	481	4 días a la semana, 1 hora por día durante un mes	¢900,000.00	¢3,600,000.00
BCR Consultores Costa Rica					¢697,500.00	¢2,790,000.00
RH Consultores					¢1,583,550.00	¢6,334,200.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2021.

La tabla anterior permite facilitar la selección de la empresa capacitadora que mejor convenga a fin de dar un servicio y experiencia de calidad a todos los 481 asistentes, potenciando los conocimientos y brindando las herramientas que se consideren necesarias a fin de mejorar la calidad de los servicios, la imagen de la entidad y la operativa en general del banco, todo esto de manera conjunta con el cronograma anteriormente propuesto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Azofeifa, A (2019). Evolución de la Banca en Costa Rica: Una breve descripción de sus orígenes hasta la actualidad. *Revista Nacional de Administración*, volumen 10 (1), pp. 9-1. Recuperado de:  
<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2466/3134>
- Acosta, C (2018). Medios digitales: Herramientas útiles para el crecimiento de las empresas. *Entreperiodistas, periodismo y comunicación*. Recuperado de:  
<http://www.entreperiodistas.com/medios-digitales-herramientas-utiles/#:~:text=Los%20medios%20digitales%20son%20aquellos,p%C3%A1ginas%20web%20y%20sitios%20web>
- BEEDIGITAL (2020). Tipos de clientes: características y cómo tratarlos. *BEEDIGITAL*, párr. 3-4. Recuperado de:  
<https://www.beedigital.es/experiencia-de-cliente/tipos-de-clientes-caracteristicas/>
- Cortés, L. Giancarlo González González. G. Michael Zamora Fuentes, M. (2017). Análisis de factibilidad y propuesta de implementación de la realidad aumentada como herramienta didáctica en el proceso de enseñanza y aprendizaje en la especialidad de informática impartida en los colegios técnicos profesionales de Costa Rica: Casos de estudio C.T.P. Carrizal, C.T.P.N. Carlos Luis Fallas, C.T.P.N. Heredia, C.T.P. Heredia y C.T.P. CIT. (Tesis de Licenciatura). Universidad Técnica Nacional, San José, Costa Rica. Recuperado de:  
<http://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/123456789/240/An%C3%A1lisis%20factibilidad%20y%20propuesta%20implementaci%C3%B3n%20realidad%20aumentada.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cuervo, S (2020). Marketing digital en pandemia: Es hora de rediseñar las estrategias. *Universidad ESAN, Conexionesan*. Recuperado de:  
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/10/01/marketing-digital-en-pandemia-es-hora-de-redisenar-las-estrategias-1/>

Cordero, C (2021). BCR introduce seguridad de biometría facial en app ara dispositivos iOS.

*El Financiero, sección de Tecnología.* Recuperado de:

<https://www.elfinancierocr.com/tecnologia/bcr-introduce-seguridad-de-biometria-facial-en-app/6ZZYSZK2VBAILPNMRQ5OVXCTGA/story/?outputType=amp-type>

Computig (2017). Cinco tipos de clientes de banca y cómo responder a sus necesidades: La transición del mundo analógico al digital se produce a diferentes velocidades entre los consumidores y multiplica las opciones de interacción con las entidades. *Computig.*

Recuperado de:

<https://www.computing.es/mundo-digital/especiales/1100062046601/cinco-tipos-de-cliente-de-banca-y-responder-necesidades.1.html>

DISCAPNET (s.f.). Tecnología Inclusiva. Fundación Once, El portal de las personas con discapacidad, Sección de Acceso a la Tecnología. Recuperado de:

<https://www.discapnet.es/areas-tematicas/tecnologia-inclusiva/acceso-la-tecnologia#:~:text=Tener%20acceso%20a%20la%20Tecnolog%C3%ADa%20empieza%20con%20algo%20tan%20sencillo,%2C%20interacci%C3%B3n%20social%2C%20entre%20otros>

Erazo, L. (2011). Estrategias para incentivar el uso de la banca electrónica en los clientes de Corp Banca Mérida. Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Mérida. Recuperado de:

<http://pcc.faces.ula.ve/Tesis/Especialidad/lisbeth%20Erazo/Trabajo%20T%C3%A9cnico%20de%20Grado%20Lisbeth%20Erazo.pdf>

El Dinero (2019). La tecnología es un aliado estratégico de la sostenibilidad. Recuperado de:

<https://www.eldinero.com.do/86628/la-tecnologia-es-un-aliado-estrategico-de-la-sostenibilidad/#:~:text=En%20la%20actualidad%20es%20de,desarrollo%20que%20optimice%20el%20proceso>

González, A. (2017). El desarrollo de la banca electrónica y la aceptación de los clientes de Lima Metropolitana de los cuatro principales Bancos del Perú. (Tesis de Licenciatura). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú. Recuperado de:

[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3581/1/2017\\_Gonzales-Hern%C3%A1ndez.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3581/1/2017_Gonzales-Hern%C3%A1ndez.pdf)

- Gómez, A. (2012). El dinero electrónico como sustituto parcial del efectivo y posible mecanismo para masificar el acceso a los servicios financieros. Análisis de la normativa costarricense y la comparada. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Costa Rica, Facultad de Derecho, San José, Costa Rica. Recuperado de: <http://ijj.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2017/08/Tesis-revisada-por-todos.pdf>
- Guzmán, I (2020). Digitalización de servicios, industria FinTech y el ecosistema necesario para Costa Rica. *La República*. Recuperado de: <https://www.larepublica.net/noticia/digitalizacion-de-servicios-industria-fintech-y-el-ecosistema-necesario-para-costa-rica>
- Imt (2019). La evolución del servicio al cliente. Recuperado de: <https://imt.com.mx/noticias/la-evolucion-del-servicio-al-cliente/>
- Momparler, A. (2008). El desarrollo de la banca electrónica en España. Un análisis comparativo entre entidades online y tradicionales en España y en Estado Unidos. (Tesis Doctoral). Universidad Politécnica de Valencia, Valencia. Recuperado de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/2187/tesisUPV2791.pdf>
- Muguira, A. (2019). Importancia de la opinión del cliente para el éxito de tu negocio. Recuperado de: <https://magentaig.com/importancia-opinion-cliente-exito-negocio/>
- Ministerio de salud (2020). La adaptación del ser humano frente a una nueva normalidad. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/La-adaptacion-del-ser-humano-frente-a-una-nueva-normalidad-.aspx>
- Mesa, J (2018). Comunicación sincrónica y asincrónica: conceptos y herramientas. *P&A Group, Herramientas de productividad*. Recuperado de: <https://blog.grupo-pya.com/comunicacion-sincronica-asincronica-conceptos-herramientas/>

- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2021). Aumento de la cantidad de microempresas en el país. *Sección de Acciones de Apoyo*, párr. 12. Recuperado de: <https://www.meic.go.cr/meic/comunicado/940/aumento-la-cantidad-de-microempresas-en-el-pais.php>
- Pérez, A. (2007). Ciencia y Tecnología al alcance de todos. Una propuesta comunicativa para la apropiación social de la ciencia y la tecnología por los indígenas ecuatorianos: La experiencia Otavalo. (Tesis de Maestría). Universidad Iberoamericana, México D.F. Recuperado de: <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014866/014866.pdf>
- Pérez, A (2019). Comunicación interna y externa: Más unidas que nunca. Comunicación interna y externa: no tan diferentes. *OBS Business School*. Recuperado de: <https://www.obsbusiness.school/blog/comunicacion-interna-y-externa-mas-unidas-que-nunca#:~:text=Comunicaci%C3%B3n%20interna%20y%20externa%3A%20no%20tan%20diferentes>
- Quiroa, M (2019). Haciendo fácil la economía. *Economipedia, sección Cliente*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/cliente.html>
- Salas, D. (2010). Responsabilidad civil bancaria frente al cliente por delitos informáticos. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Costa Rica, Facultad de Derecho, San José Costa Rica. Recuperado de: <https://ijj.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2017/06/Tesis-Daniela-Salas.pdf>
- Sánchez, H. (2019). Ejes estratégicos para la implementación de una política pública de teletrabajo en Costa Rica a partir del análisis y la sistematización de experiencias institucionales. (Tesis Doctoral). Instituto Centroamericano de Administración Pública, San José, Costa Rica. Recuperado de: <http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/TESIS/2019/Herley%20S%C3%A1nchez%20V%C3%ADquez.pdf>

Universidad Autónoma de Chihuahua (2020). La virtualidad en tiempos de pandemia: Reto u oportunidad. Recuperado de: <https://uach.mx/noticias/2020/6/22/la-virtualidad-en-tiempos-de-pandemia-reto-u-oportunidad/>

## ANEXOS



**Análisis de los principales factores que intervienen en la utilización y accesibilidad de los medios digitales del Banco de Costa Rica según los clientes mayores de 18 años en el primer semestre del año 2021**

A través del presente cuestionario se pretende recopilar información que permita, de manera confidencial y anónima, desarrollar el trabajo de investigación en la Universidad Internacional de las Américas para optar por el título de Licenciatura en la carrera de Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia.

1. ¿Cuál es su rango de edad?
  - 18-30
  - 31-40
  - 41-50
  - 51-60
  - 61 o más
2. ¿En qué provincia vive?
  - San José
  - Alajuela
  - Cartago
  - Heredia
  - Guanacaste
  - Puntarenas
  - Limón
3. ¿Es cliente del Banco de Costa Rica?
  - Si
  - No
4. ¿Conoce de los Medios Digitales del Banco Costa de Rica?
  - Si

- No
5. Utiliza los Medios Digitales?
- Si
  - No
6. De ser negativa su respuesta, ¿Cuál es el motivo para no usarlas?
- Seguridad
  - Poco entendible
  - De difícil uso y acceso
  - Otras: \_\_\_\_\_
7. ¿Qué tipo de canales digitales utiliza del Banco de Costa Rica?
- Página informativa del Banco (bancobcr.com)
  - Banca en línea de Bancobcr.com
  - App del Banco de Costa Rica
  - Redes sociales
  - Canales de comunicación (ejemplo: correo electrónico)
8. ¿Considera que el Banco de Costa Rica ha sabido adaptar sus servicios tecnológicamente en tiempos de pandemia?
- Si
  - No
9. ¿Está satisfecho con los canales digitales del BCR?
- Si
  - No
10. ¿Cómo calificaría el servicio al cliente que ofrece el Banco de Costa Rica a través de los Medios Digitales?
- Muy bueno
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
11. ¿Cree que los canales digitales del Banco de Costa Rica son de fácil acceso?
- Si
  - No

12. ¿Recomendaría los Medios Digitales del Banco de Costa Rica?

- Si
- No

*¡Muchas gracias por su amable colaboración!*



**Análisis de los principales factores que intervienen en la utilización y accesibilidad de los medios digitales del Banco de Costa Rica según los clientes mayores de 18 años en el primer semestre del año 2021**

A través de la presente entrevista se pretende recopilar información que permita, de manera confidencial y anónima, desarrollar el trabajo de investigación en la Universidad Internacional de las Américas para optar por el título de Licenciatura en la carrera de Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia.

1. ¿Considera que la pandemia fomentó el uso de los canales digitales de las instituciones financieras?
2. ¿Cómo ha sido su experiencia adaptando sus necesidades bancarias a la realidad virtual del Banco de Costa Rica en tiempos de pandemia?
3. ¿Considera que el Banco de Costa Rica logra satisfacer sus necesidades bancarias a través de los Medios Digitales que le ofrece?
4. ¿Qué limitantes encuentra para hacer uso de los medios digitales?
5. ¿Considera que los medios digitales del BCR están al alcance de todos?
6. ¿Considera sencillo y seguro llevar a cabo transacciones en línea con el Banco de Costa Rica? ¿Por qué?

7. ¿Qué le gustaría que el Banco de Costa Rica agregue o mejore en los Medios Digitales a fin de mejorar su experiencia como cliente?
  
8. Qué opina sobre el tipo de comunicación que tiene el Banco hacia los clientes a través de los Medios Digitales como la página principal del banco, redes sociales, entre otros.

*¡Muchas gracias por su amable colaboración!*