



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES,  
ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

**TEMA:**

**ESTUDIO DEL SERVICIO ACTUAL DE LOS CAJEROS INTEGRALES  
EN EL BANCO EL COMERCIO EN EL PERIODO 2014.**

**Autor:**

Espinoza Morales Danny Francisco

**Tutora**

MSc. Noemí Delgado Álvarez

**Guayaquil, noviembre 2014**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación con toda humildad que me caracteriza se la dedico primeramente a Dios que orando y pidiéndole que me fortalezca, y que este con migo en todo momento.

A mi madre que fue un pilar fundamental en mi vida; a mi esposa que supo comprender durante el tiempo que estuve estudiando; a mis hijos para que le sirva como ejemplo y ellos puedan ser en un futuro unos profesionales; a mis compañeros, ya que tuve la dicha de tener al mejor grupo de compañeros universitarios ya que me brindaron su apoyo incondicional a lo largo de la carrera.

**Espinoza Morales Danny Francisco**

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de investigación primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme e iluminarme para llegar hasta donde he llegado, gracias Dios porque he podido lograr esta meta trazada en mi vida.

Al Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnologías ya que cuentan con unos catedráticos de excelencia y he podido sacarle provecho con sus conocimientos y llegar a ser un profesional altamente capacitado tanto en lo personal como en lo profesional.

Un agradecimiento a mi esposa por su comprensión y ayuda en los momentos que estaba estudiando.

Quisiera hacer extensiva mi gratitud a mis profesores que a lo largo de mi carrera profesional aportaron con sus conocimientos y enseñanzas a mi formación académica, a mis compañeros de clase ya que fueron un buen equipo y gracias a ellos he logrado mi objetivo.

A mi tutora del trabajo investigativo, MSc. Noemí Delgado, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma, pero sobre todo la motivación y el apoyo recibido durante este trabajo investigativo quien con su experiencia y capacidad ha logrado en mí que pueda culminar mis estudios con mucho éxito.

**Espinoza Morales Danny Francisco**

## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenidos:</b>	<b>Páginas:</b>
Carátula.....	i
Certificación de la aceptación del tutor.....	ii
Autoría notariada.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de gráficos.....	viii
Índice de cuadros.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
Ubicación del problema en un contexto.....	1
Situación conflicto.....	2
Formulación del problema.....	3
Delimitación del problema.....	3
Objetivos de la investigación.....	3
Justificación e importancia.....	4

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÒRICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
Antecedentes históricos.....	6
Antecedentes referenciales.....	6

Características del servicio al cliente.....	9
Evolución del servicio al cliente.....	10
Índice de satisfacción al cliente.....	11
Algunos modelos de satisfacción del cliente.....	13
La organización y servicio al cliente.....	17
Determinación de las necesidades que satisfacen a los clientes...	17
<b>FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....</b>	<b>20</b>
<b>VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>23</b>
<b>DEFINICIONES CONCEPTUALES.....</b>	<b>24</b>

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA**

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	28
PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	34

### **CAPÍTULO IV**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS...	37
PLAN DE MEJORAS.....	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>65</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Contenidos:</b>	<b>Páginas:</b>
<b>Figura 1</b> Representación gráfica del modelo ACSI	13
<b>Figura 2</b> Matriz funcional / Disfuncional	16
<b>Figura 3</b> Estructura organizativa del banco el Comercio	28
<b>Figura 4</b> Diagrama de flujo	39
<b>Figura 5</b> Cliente	40
<b>Figura 6</b> Atención e información a la entrada del banco	42
<b>Figura 7</b> Presentación y saludo al inicio del servicio	43
<b>Figura 8</b> Tiempo de espera en la fila para ser atendido	44
<b>Figura 9</b> Rapidez del servicio brindado por el cajero	44
<b>Figura 10</b> Cumplimiento del tiempo prometido	45
<b>Figura 11</b> Interés sincero que muestra el banco	46
<b>Figura 12</b> Información certera	47
<b>Figura 13</b> Disposición en la ayuda	47
<b>Figura 14</b> Atención y amabilidad del cajero durante el servicio	48
<b>Figura 15</b> Horario es flexible	48
<b>Figura 16</b> Soluciones buscadas por los cajeros.	49
<b>Figura 17</b> Confiabilidad en las operaciones	50
<b>Figura 18</b> Posibilidad de expresar sus necesidades	50
<b>Figura 19</b> Atención individualizada durante el servicio	51
<b>Figura 20</b> Equipos y nuevas tecnologías	51
<b>Figura 21</b> Comodidad, confort y estética	52
<b>Figura 22</b> Apariencia adecuada y pulcra de los empleados	53
<b>Figura 23</b> Seguridad brindada por el banco	53
<b>Figura 24</b> Disponibilidad en tipo de denominaciones	54
<b>Figura 25</b> Disponibilidad y claridad de los documentos	55
<b>Figura 26</b> Despedida al final del servicio	55

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Contenidos:</b>	<b>Páginas:</b>
<b>Cuadro 1</b> Cliente	32
<b>Cuadro 2</b> Cálculo de la muestra	33
<b>Cuadro 3</b> Servicios Banca Persona	37
<b>Cuadro 4</b> Servicios Banca Empresa	38



## **TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de: Tecnólogo en Administración de Empresas

### **TEMA:**

“Estudio del servicio actual de los cajeros integrales en el banco el Comercio en el periodo 2014”

**Autor:** Espinoza Morales Danny Francisco

**TUTORA:** MSc. Noemí Delgado Álvarez

### **RESUMEN**

El trabajo titulado: Estudio del servicio actual de los cajeros integrales en el banco el comercio en el periodo 2014 tiene como objetivo, realizar un estudio del servicio actual de los cajeros integrales en dicho banco. El estudio tuvo como punto de partida la evaluación de la satisfacción del cliente en el banco el comercio, el que nos reveló las principales insatisfacciones que tienen los clientes en el servicio de cajeros integrales. Para la realización del trabajo se utilizan técnicas como la encuesta, el diagrama de Pareto, el diagrama de Ishikawa, el método de los factores ponderados, así como la técnica de las 5 W y 2 H para proponer el plan de mejoras. De la misma manera se utilizan programas de Microsoft Office, sobre todo el Ms Excel en el procesamiento de la información y la representación gráfica de los resultados. Al concluir el trabajo se logró conocer las causas raíces que provocan las principales insatisfacciones de los clientes y también proponer los planes de mejoras para erradicar éstas en función de diferentes alternativas posibles.



## **TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de: Tecnólogo En  
Administración De Empresas

### **TEMA:**

“Estudio del servicio actual de los cajeros integrales en el banco el  
Comercio en el periodo 2014”

**Autor:** Espinoza Morales Danny Francisco

**Tutora:** MSc. Noemi Delgado Alvarez

### **Abstract**

The work entitled Study of the current service of comprehensive cash in the bank trading in the period 2014 aims to conduct a study of the current comprehensive service that bank tellers. The study took as its starting point the evaluation of customer satisfaction in the bank trade, we revealed dissatisfaction with the main customers comprehensive service ATMs. To carry out the technical work are used as the survey, Pareto diagram, Ishikawa diagram, the method of weighted factors, as well as the technique of 5 W and 2 H to propose improvement plan. Just as Microsoft Office programs, especially MS Excel is used in information processing and graphical representation of results. Upon completion of the work were able to confirm the root causes that cause major customer dissatisfaction and propose improvement plans to eradicate them in terms of different alternatives.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Ubicación de problema en un contexto.**

La Gestión administrativa de las instituciones Financieras consiste en la acumulación de capitales y su transferencia por medio de préstamos a intereses o en su inversión directa. Los bancos son las instituciones más conocidas, y se basan sus operaciones en la captación de ahorro y otorgamiento de crédito. Entendiéndose por crédito el préstamo de un capital o de un poder de compra.

Las instituciones financieras ofrecen a los ahorrantes una ganancia extra a cambio de recibir sus ahorros, también cobran a los clientes que les ofrecen los créditos, esto se conoce como tasa de interés, la manera de hacer negocio en el sector bancario ha experimentado cambios radicales. Las normas regulatorias, la gestión del riesgo, un mercado cada vez más global, cambiante y la continua búsqueda de la mejora de la calidad y calidez del servicio al cliente hacen necesario disponer de capacidades tecnológicas cada vez más efectivas.

El diseño y la estrategia de la rama de banca inteligente de las instituciones Financieras integra lo último en sucursales de autoservicio con planes para conexiones directas a los servicios en cualquier momento desde móviles, cajeros automáticos e Internet.

El establecimiento de las modernas instalaciones, estaciones de ATM (cajeros automáticos) dando un mejor servicio a sus clientes. La capacitación constante de los cajeros es el éxito de los bancos ya que sirve para buscar oportunidades de productos bancarios de venta cruzada y remitir a los clientes a la persona adecuada. Un cajero puede ver a un cliente habitual cobrar un cheque y referir a la persona a un especialista en inversiones.

El cajero puede ver un saldo de ahorros alto y sugerir un DPF (Deposito Plazo Fijo), que le genere de mayor ganancia. Los bancos recompensan los mejores cajeros inteligentes que se toman tiempo para referir o sugerir un nuevo producto o servicio.

La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal.

En este proceso de mejoras de servicio al cliente se encamina Banco El Comercio, en el cual se ha implementado el servicio de los cajeros integrales, este proceso busca mejorar el servicio actual satisfaciendo al cliente y ofreciendo una ventanilla para todos los servicios bancarios que requiera.

## **1.2 Situación de conflicto**

En el proceso de implementación se nota falencias que se evidencia en:

- Aumento del tiempo de espera de los clientes.
- Filas constantes y quejas.
- Incremento de errores operativos.
- La importancia del presente estudio que tiene como incidencia en la insatisfacción al cliente.
- Por lo anteriormente expuesto evidencia que falta mejorar el servicio de los cajeros integrales, lo que lleva a plantear el problema científico.

### **1.3 Formulación de Problema**

¿Cómo mejorar el servicio actual que brindan los cajeros integrales del Banco El Comercio para lograr satisfacer a los clientes durante el periodo 2014?

### **1.4 Delimitación del Problema**

**Campo.-** Administración del servicio

**Aspectos.-** Evaluación de la satisfacción

**Área.-** Operativa-Cajas.

**Tiempo.-** Durante el periodo fiscal 2014.

### **1.5 Variables de Investigación**

**Variable Independiente.-** Servicio de los cajeros integrales.

**Variable Dependiente.-** Satisfacción del cliente

### **1.6. Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

Realizar un estudio del servicio actual de los cajeros integrales en el Banco El Comercio.

#### **Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente aspectos sobre satisfacción al cliente y servicios bancarios.
- Determinar las causas que inciden en la insatisfacción al cliente en el servicio actual.
- Proponer mejoras para la causa de mayor índice en la insatisfacción al cliente.

## 1.7. JUSTIFICACIÓN

Actualmente la banca ecuatoriana le ha dado importancia en mejorar el servicio al cliente con la implementación en su sistema, la tecnología móvil digital, tiene la característica de acortar distancias y optimizar la ejecución de actividades.

Su realización resulta conveniente debido a que forma parte del acercamiento de los clientes del Banco El Comercio con los cajeros integrales, lo que beneficiara a la mejora del servicio y ayudará a la optimización de tiempo dentro de la entidad bancaria.

El trabajo investigativo tiene en alguna medida relevancia social, debido a que la propuesta del servicio actual que brindan los cajeros integrales del Banco El Comercio brinde un servicio adecuado a la sociedad que en él está confiando, y pueda tener un efecto positivo en la población bancaria del Ecuador.

La utilidad práctica del presente estudio, se realizará con información real de los problemas que presenta en la actualidad el Banco El Comercio y que la presente propuesta es factible de realizar, ya que Banco El Comercio cuenta con los recursos económicos necesarios, y con la voluntad del personal administrativo y de servicio en mantener el continuo crecimiento, ofreciendo un servicio de brinde calidad y calidez en un periodo corto, mediano y largo plazo, para poder resolver los problemas que están aconteciendo.

El estudio propone además, un plan de mejoras para detectar las causas de mayor incidencia en la insatisfacción del cliente, así como también el servicio actual que brinda los cajeros integrales a los clientes, factor definitivo en la solución de la problemática planteada, lo que establecería el valor práctico del mismo.

La utilidad metodológica se basa en que constituye una herramienta para la mejora del servicio actual que brindan los cajeros integrales del Banco El Comercio, para lograr satisfacer a los clientes, en las que trata de superar los problemas actuales que está teniendo éste en el tiempo de espera de los clientes, el cual constituye un factor de trabajo fundamental para la entidad financiera.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Desde la antigüedad, el hombre siempre ha buscado satisfacer sus necesidades mediante lo que estos producían. Al pasar el tiempo, la forma de obtener los productos cambio porque ahora tenían que desplazarse a grandes distancias. Luego, esto fue reemplazado con la aparición de centros de abastecimientos, por ejemplo los mercados, ya que en estos había más variedad de productos. Más adelante, los agricultores mejoraron sus productos debido a la alta competitividad que existió en los mercados, tanta era la competencia que la calidad del producto ya no era suficiente, es por ellos que surge un nuevo enfoque en la venta del producto, que en la actualidad recibe el nombre de servicio al cliente. Hoy en día, existen poderosas herramientas que nos permite llegar de una manera más eficiente hacia nuestros clientes, de modo que permite fidelizarlo. (Gómez, 2006).

##### **2.1.2 Antecedentes referenciales**

Los clientes cuando ingresan a una agencia bancaria a realizar cualquier tipo de transacción de retiro, pago de servicio o depósito comercial, se dirigen directamente a la taquilla atendida por un personal calificado para recibir o dar dinero en efectivo y ciertos tipos de documentos, a este empleado comúnmente se le llama cajero integral o de oficina.(notitarde.com, 2012)

El cajero Integral bancario se encarga de garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de

lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

El cajero integral bancario es una de las piezas fundamentales en el servicio al cliente estos profesionales del servicio tienen la responsabilidad de disminuir la cola de personas que se generan dentro de la oficina y que a veces se forman fuera de la oficina bancaria, sobretodo en períodos de pago de pensiones.

Cabe destacar que este profesional del servicio también posee la responsabilidad del efectivo que maneja y del buen procesamiento de los diferentes retiros y depósitos que el cliente realice, además de aguantar en cierta medida las intolerancias de las personas que llegan con mal humor a la oficina y que el cajero, armado de paciencia, soporta y maneja la situación a satisfacción del banco y del cliente mismo.(notitarde.com, 2012)

Por otra parte, los gerentes de servicios o líderes de la oficina deberían descubrir las potencialidades que posee cada personal de caja que está bajo su dirección y así de tal manera, incentivar los ascensos a otros cargos para lograr con esto motivación al personal y tener un cajero altamente superado en lo emocional y hasta en lo moral, y alcanzar así un trabajo impecable y de efectividad en todos los procesos bancarios. (notitarde.com, 2012)

De hecho, el mal que aqueja a todo cajero bancario es la incompetencia en el servicio prestado; debería eliminar la incompetencia entendida como la falta de efectividad en sus operaciones, debe crear buenos hábitos de servicio para que el cliente se mantenga satisfecho en todas y cada una de sus necesidades.(notitarde.com, 2012)

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. (Gómez, 2006)

Ballou define el servicio al cliente como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuados y se asegure un uso correcto del mismo. También, es definido por (PEEL, 1990), como aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que este quede satisfecho con dicha actividad. (BALLOU, 1991),

El servicio al cliente según (BALLOU, 1991), (PEEL, 1990) no es más que el conjunto de actividades que van relacionadas con el fin de ofrecer producto o servicio, de la manera más correcta, para que el cliente quede satisfecho, de esta manera se trata de implementar un plan o que mejore la satisfacción del cliente del Banco El Comercio, para de esta manera obtener una buena relación y por ende brindar un servicio que cubra las necesidades de los clientes.

La competitividad del servicio incluye: atención adecuada al cliente, rapidez y conveniencia en la entrega del servicio, precio, calidad de los bienes tangibles y peculiaridades del servicio.

Servicio: Según, (REFERENCIAS, 2012), el servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de la gente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas.

Deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa de cualquier tipo.

La primera tarea de la empresa es generar cliente y mantenerlos, de tal manera que la atención que se ofrezca tiene que ser mucho mejor que ofrecer los servicios financieros.

El mundo globalizado de hoy, ayuda a que las instituciones financieras ofrezcan servicios y como financieras dependen de varias combinaciones con finalidad de saber qué es lo que el cliente desea. Entendiendo esto

debemos ver como la atención al cliente se convierte en el oxígeno que nuestra empresa necesita para seguir sobreviviendo.

### **2.1.3 Características del servicio al cliente**

Entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

- Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
- Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
- Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
- La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
- El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
- El Valor agregado, plus al producto.

### **Puntos en común de las empresas orientadas al servicio al cliente**

(Gómez, 2006) afirma que todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características:

- Conocen a profundidad a sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos confiables y manejan sus perfiles.
- Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio.
- Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un

servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. Estrategia del mercadeo que no se gana a dentro con los colaboradores, no se gana afuera.

Los elementos enunciados son el contexto dentro del cual se presentaran la metodología para analizar la auditoria del servicio, con empresas industriales y de servicios.

#### **2.1.4 Evolución del servicio al cliente**

(Gómez, 2006), señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención. En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores. Las razones por la cual se impone esta nueva visión es que hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios. Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicios al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones. Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad soluciones individualización y amabilidad.

### 2.1.5 Índice de satisfacción al cliente

La forma de medición que utilizan las empresas para cuantificar la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes.

Una de las normas más usadas en la actualidad es la NORMA ISO 9001 (elaborada por la organización internacional para la estandarización). La cual, mediante una serie de procedimientos estandarizados evalúa el nivel de satisfacción de cualquier empresa.

Los requisitos de la Norma con relación a la satisfacción del cliente abren las puertas a la realización de todo tipo de acciones, nos dice QUÉ, pero no CÓMO. Pide literalmente lo siguiente: Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información. Obsérvese que no se habla de “calcular”, sino de “realizar el seguimiento”, concepto que desglosa a continuación en 2 etapas:

- 1ªEtapa: obtener información
- 2ªEtapa: utilizar la información

La organización debe determinar los métodos para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente, debe determinar QUÉ, CÓMO, QUIÉN y CUÁNDO se obtiene y se utiliza la información. La satisfacción del cliente se define en la Norma ISO9000:00 Fundamentos y vocabulario acompañada de 2 notas muy reveladoras.

- **NOTA 1** Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

- **NOTA 2** Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos. Esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

La autocomplacencia está reñida (Gómez, 2006) con el seguimiento de la satisfacción del cliente, lo que más importa es lo que opine el cliente. Aquí se rescata el célebre: el cliente siempre tiene razón, y si no la tiene, se aplica la primera regla. Más claves sobre la aplicación de este requisito las podemos encontrar en su hermana: ISO 9004:00. Allí se nos dice que el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente se basan en la revisión de información relacionada con el cliente, y que la recolección de esta información puede ser activa o pasiva. Indica que se deben reconocer las múltiples fuentes de información, y que se deben establecer procesos eficaces para recolectarla. Ejemplos de información sobre la satisfacción del cliente:

- **Encuestas rellenas por el cliente:** la organización pregunta al cliente de forma activa.
- **Quejas del cliente:** fuente de información de incalculable valor a disposición de la organización sin mayor trabajo que tomar nota de ellas.
- **Opiniones del cliente sobre los productos:** el cliente expresa su opinión respecto al producto, la organización obtiene su opinión de forma pasiva.
- **Requisitos del cliente e información del contrato:** qué quería el cliente, qué le hemos dicho que le íbamos a dar, y qué le hemos entregado. Búsqueda activa de información indirecta sobre la satisfacción del cliente.
- **Necesidades del mercado:** qué está esperando el cliente y qué estamos ofreciendo nosotros.

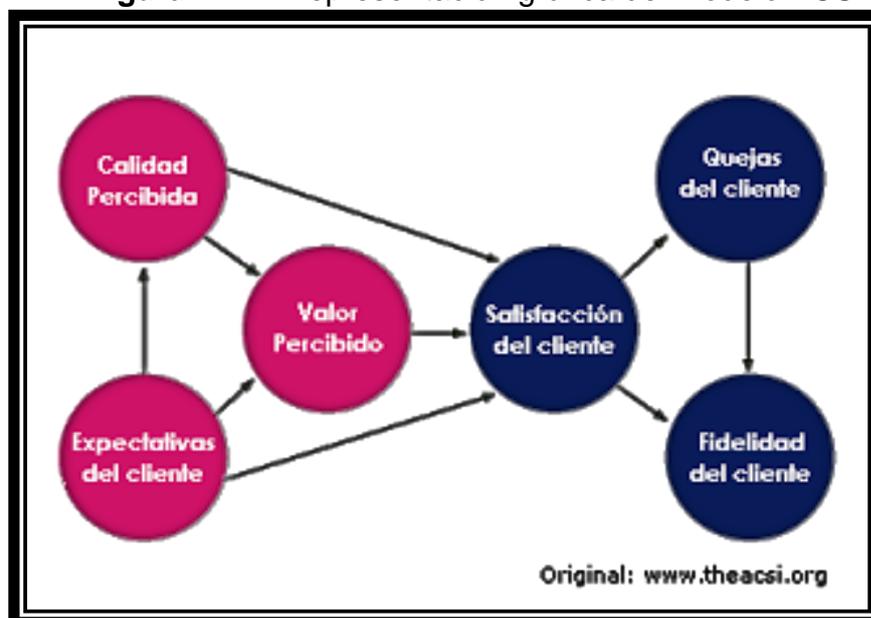
El cliente tiene expectativas, pero unas más importantes que otras. Conocer en qué medida nuestros puntos fuertes coinciden con lo que el cliente espera es obtener información indirecta sobre su satisfacción de forma activa.

### 2.1.6. Algunos modelos de satisfacción del cliente

#### Modelos establecidos por la ISO 9001

Modelo ACSI de Satisfacción del cliente (Figura 1) es un indicador que establece el nivel de satisfacción de los ciudadanos de los EEUU con los productos y servicios recibidos desde 1994. La representación gráfica del modelo la podemos ver a continuación:

**Figura 1.** Representación gráfica del modelo ACSI.



**Fuente:** [www.theacsi.org](http://www.theacsi.org)

El valor del indicador se obtiene del tratamiento de las respuestas de los estadounidenses a un cuestionario telefónico, y se presentan los resultados en 4 niveles:

- Valor del indicador a nivel nacional.
- Valor del indicador en 10 sectores económicos.
- Valor del indicador en 43 industrias diferentes.
- Valor del indicador en más de 200 empresas y agencias del gobierno.

Las fórmulas que cálculo ponderan la nota obtenida en cada una de los componentes del modelo:

**Expectativas del cliente:** Las expectativas del cliente, son una medida anticipada de la calidad que el cliente espera recibir por los productos y servicios que la entidad bancaria ofrece. Son resultado de la publicidad y de un conjunto de mensajes que el cliente asimila, de forma consciente e inconsciente, conformando una idea, “su idea”, sobre lo que le estamos ofreciendo.

**Calidad percibida:** tomando como entrada las expectativas del cliente, la Calidad percibida se considera asociada principalmente a 2 factores: la personalización y la fiabilidad. Las preguntas buscan determinar en qué medida el producto se adapta al cliente, y con qué frecuencia cree que el producto o servicio va a fallar.

**Quejas del cliente:** las quejas son la expresión más palpable de la insatisfacción. Cuanto más satisfecho está un cliente, menos ganas tiene de expresar una queja. Asumiendo esta máxima, calculan este indicador por expresión del porcentaje de personas que manifiestan haberse quejado de cierto producto en un determinado lapso temporal.

**Fidelidad del cliente:** la fidelidad del cliente es el componente crítico del modelo. Observemos que, si bien la satisfacción del cliente ocupa un lugar central en el diagrama, las flechas relacionales desembocan en este parámetro. La fidelidad del cliente es la plataforma de la rentabilidad del negocio.

### **El modelo de satisfacción del cliente de Kano**

Este modelo de satisfacción recibe el nombre de su creador, el profesor Noriaki Kano, El modelo Kano de satisfacción del cliente se dio a conocer a principios de los 80., y cuestiona la premisa de que la satisfacción del cliente depende únicamente de lo bien que una empresa es capaz de hacer sus productos o prestar sus servicios. Kano, junto a su equipo de trabajo,

enunció que no todas las características de un producto o servicio producen la misma satisfacción en el cliente, sino que hay algunas que contribuyen de forma más decisiva a fortalecer su fidelidad con el producto. Para distinguir unas características de otras, propuso los siguientes grupos:

- Características/Requisitos básicos: son características del producto que el cliente considera obligatorias. No aumentan la satisfacción del cliente, pero causan una insatisfacción muy grande si no se aportan.
- Características/Requisitos de desempeño: estas características del producto aumentan proporcionalmente la satisfacción del cliente. Cuantas más se añaden o más funcionalidades ofrecen, más satisfecho está el cliente.
- Características/Requisitos de deleite: son características no esperadas por el cliente y que causan una gran satisfacción. Como no son esperadas, no provocan insatisfacción si no se aportan.

Según el modelo Kano, todas las características que tienen alguna influencia en la satisfacción del cliente se pueden clasificar en alguno de los tres grupos anteriores. También se identifican otras características que no afectan a la satisfacción del cliente: indiferentes, cuestionables, e inversas.

- Si los requisitos básicos no se aportan al 100% y en perfectas condiciones, siempre habrá una insatisfacción, por pequeña que sea. No es nada fácil obtener elevados niveles de satisfacción actuando sólo sobre este tipo de características.
- Los requisitos de desempeño evolucionan linealmente con la satisfacción. Desde un cumplimiento 0 de estos requisitos y una insatisfacción enorme, podemos ir aumentando la satisfacción conforme vamos proporcionando más y mejores características de este tipo.
- Los requisitos de deleite (delighters) siempre sitúan la satisfacción por encima de la situación neutral. A medida que vamos proporcionando características de este tipo, la satisfacción aumenta mucho más

rápidamente de lo que conseguimos aportando características de desempeño.

Esta herramienta también hace uso de las encuestas a clientes. El cliente, a través de sus respuestas, decide en qué grupo debemos clasificar cada una. Para ello hace uso de una técnica muy ingeniosa, la matriz funcional/dis-funcional. (Ver figura 2).

Primero se pregunta al usuario cómo se siente si el producto incorpora la característica, y después se pregunta lo contrario: qué opina si el producto no incorpora la característica. Después se clasifica la característica en función de su respuesta con la siguiente tabla:

**Figura 2.** Matriz funcional / Dis- funcional

CARACTERÍSTICA X			
<b>FUNCIONAL</b>	¿Cómo te sientes si el producto <b>incorpora</b> esta característica?	ME GUSTA	
		DEBERÍA INCORPORARLA	
		NORMAL	
		PUEDO TOLERARLO	
		NO ME GUSTA	
<b>DIS-FUNCIONAL</b>	¿Cómo te sientes si el producto <b>no incorpora</b> esta característica?	ME GUSTA	
		DEBERÍA INCORPORARLA	
		NORMAL	
		PUEDO TOLERARLO	
		NO ME GUSTA	

Fuente: [www.portacalidad.com](http://www.portacalidad.com)

Para poner en marcha una experiencia de este tipo, lo primero que se debe hacer es reunir un equipo de personas y diseñar el cuestionario. Hay que realizar una lista de todas las características que se van a someter a la opinión de los clientes. Debemos identificar todo aquello que puede ser de interés para el consumidor. Lo más difícil es identificar las futuras características de deleite, porque ni el mismo consumidor las espera. Diagramas de pescado y sesiones de Braimstorming son herramientas idóneas para realizar esta etapa. Realizado el cuestionario, hay que salir a la calle y preguntar al usuario. Se debe seleccionar una muestra

significativa y representativa del mercado objetivo. No todas las personas tienen los mismos gustos, y lo que para unos es un requisito básico, para otros puede ser algo indiferente. Al final, la opinión más frecuente será la que decida la clasificación de cada característica. Pereiro (2008, p.1).

### **2.1.8 La organización y servicio al cliente.**

**Barreras contra el buen servicio** (Escobar, 2009), afirma que las principales barreras que están en contra de un buen servicio son las siguientes:

- Cuando las políticas de la compañía no han sido diseñadas pensando en el cliente, sino en la propia conveniencia y en los entes de control.
- Cuando no existe una estrategia clara de servicio y no existe coordinación en todo el proceso de servicio.
- Cuando las personas que tienen el poder de tomar decisiones están muy lejos de los clientes.
- Alta prioridad en las rebajas de costos
- Personal indiferente, sin motivación, sin autoridad ni empoderamiento.
- No se escucha la voz del consumidor
- La gente de primera línea no tiene autoridad para solucionar los problemas.

### **2.1.9 Determinación de las necesidades que satisfacen a los clientes**

El cliente habitual acude a una organización por una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada: alimentación, sed, salud, recreación, entre otros. En el caso del cliente interno, para mayoría de las personas, incluso en los mismos clientes internos, solo acude a las organizaciones para adquirir dinero; cuando en realidad buscan satisfacer las necesidades de afiliación, autoestima, seguridad, poder y autorrealización. Puede darse el caso en que el cliente interno priorice las necesidades pero no de forma independiente. En ambos clientes al recibir un producto no solo satisface una necesidad personal sino también necesidades en conjunto. En el caso

del cliente externo la amplitud con mayor frecuencia resulta conocida; si bien un jugo satisface la sed como necesidad primaria y notable, también se puede estar satisfaciendo una necesidad social y de afiliación si este acto se realiza en una necesidad de estatus por la marca o caro o en un renombrado establecimiento y hasta de autorrealización si el cliente desde hace tiempo no podía tomar ese jugo que ahora degusta. Cuando se trata del cliente interno sin importar cuantas teorías lo apoyen la mayoría de las personas piensan que su único fin es el de la satisfacción fisiológica mediante la obtención de dinero y rara vez reconocen las necesidades de seguridad, autoestima, autorrealización, entre otros. (Pérez et al., 2009, p 5).

### **2.1.9 Elementos de servicio al cliente**

Escobar afirma que en el servicio al cliente participan varios elementos: el cliente, el personal de contacto o sea el personal del almacén o negocio, el soporte físico o local, exhibición. El personal de contacto es quien se enfrenta a las diferentes situaciones con el cliente que se conocen como los momentos de verdad y el servicio mismo. Con estos cuatro elementos mencionados interactúan de una manera simultánea: el sistema de organización interna y los demás clientes. (Escobar, 2009)

El cliente, ya lo hemos mencionado, es el consumidor objetivo del servicio. Es el elemento primordial, si no hay cliente no hay servicio, y debemos indicar que su presencia es absolutamente indispensable. El soporte físico, se refiere al soporte material necesario para la prestación del servicio. De este soporte físico se sirven, el personal de contacto, el cliente y ambos a la vez. Se divide en los instrumentos necesarios para la prestación del servicio como son los muebles, las maquinas, los exhibidores, las exhibiciones, etc. Y el entorno o ambiente, decoración, merchandising, uniformes, etc. El servicio mismo, que depende de la estrategia y plan de acción trazados y el personal de contacto. Los elementos que participan en una estrategia de servicio son: el cliente, el soporte físico, el personal de contacto y el servicio mismo.

## **Importancia del servicio al cliente**

En el mundo globalizado en el cual nos encontramos, la competencia de las empresas es cada vez mayor. Por eso, las compañías además de enfocarse en sus productos se ven en la necesidad de dirigir sus estrategias en el mejoramiento del servicio al cliente. A continuación detallaremos los factores importantes que los clientes requieren en una buena atención al cliente. (Nuñez, 2003)

## **Ventajas del Servicio**

Los representantes de servicio al cliente deben desempeñar tanto una función reactiva como proactiva para conservar a los clientes.

- En su función reactiva resuelven problemas para satisfacer al cliente.
- En su función proactiva se anticipan a los deseos y necesidades de los clientes y determinan como su empresa puede satisfacerlos.

Los estudios demuestran que los clientes valoran el servicio más que la calidad y el precio de los productos. En la actualidad, algunas de las compañías más exitosas se han distinguido prestando el mejor servicio al cliente.

## **Punto de vista del cliente**

A los ojos del cliente, todo empleado representa a la empresa. Por esta razón, en cada experiencia que el consumidor tiene con un representante de ventas se determina la continuidad o cancelación de las negociaciones. Cuando un cliente tiene una mala experiencia con una empresa, se lo contara, en promedio, a entre 8 y 16 personas. De hecho, son muy contados los clientes que se quejan ante la compañía, sencillamente se van a otra parte.

Lealtad del cliente, la mayor parte de las ventas de un negocio proviene de sus clientes leales, ya que estos repiten sus compras, recomiendan la

empresa a otros clientes, compran diversos artículos y se resisten al atractivo de los competidores.

### **2.3. Fundamentación legal**

La Superintendencia de Bancos y Seguros pone a disposición del público el texto del "Código de Derechos del Usuario Financiero", que vela por la equidad y equilibrio en las relaciones entre las instituciones financieras y sus usuarios.

Que el artículo 52 de la Constitución de la República del Ecuador establece que las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características:

Que el artículo 66 de la Constitución de la República del Ecuador reconoce y garantiza a las personas, entre otros, los derechos a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva; a la libertad de contratación; a la protección de datos de carácter personal; a dirigir quejas y peticiones individuales y colectivas a las autoridades y a recibir atención o respuestas motivadas, a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad;

Que el artículo 213 de la Constitución de la República del Ecuador establece que las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general.

Que el artículo 308 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que las actividades financieras son un servicio de orden público; que el Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito; y, que se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura.

Que el artículo 372 de la Constitución de la República del Ecuador establece que cada entidad integrante del sistema financiero nacional tendrá una defensora o defensor del cliente, que será independiente de la institución y designado de acuerdo con la ley.

Que el artículo 4 de la citada ley, establece, entre otros derechos fundamentales del consumidor, la seguridad en el consumo de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad; el derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa; a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva; a la educación del consumidor; a la reparación e indemnización por daños y perjuicios; y, a la tutela administrativa y judicial.

Que la disposición general enumerado de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero establece que cada entidad integrante del sistema financiero nacional tendrá una defensora o defensor del cliente, con cargo al presupuesto de cada entidad, que será designado por el Superintendente de Bancos y Seguros de una terna presentada por la asociación jurídicamente constituida por los depositantes o clientes de cada institución del sistema financiero. El Consejo de Participación Ciudadana promoverá la organización de los depositantes y clientes.

En el ejercicio de la atribución legal que le otorga el artículo 175 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

**ARTÍCULO 1.-** El presente Código tiene por objeto establecer los principios y reglas que rigen el ejercicio y protección de los derechos del usuario del sistema financiero, considerando que las actividades financieras son de orden público y deben sujetarse, en particular, a principios de sanas prácticas aplicadas por el gobierno corporativo de las instituciones que conforman el sistema financiero. Su ámbito de aplicación involucra las relaciones entre los usuarios y las instituciones financieras controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, sin perjuicio de

otras disposiciones legales que contemplen medidas e instrumentos de protección al usuario del sistema financiero.

Para los propósitos de este Código, los términos jurídicos, contenidos en su texto, deberán entenderse de conformidad al glosario que consta en el artículo final.

ARTÍCULO 2.- Se consagra la libertad e igualdad de acceso del usuario a los productos y servicios financieros, de conformidad con la ley y más normas pertinente.

ARTÍCULO 3.- La prestación de servicios financieros debe ajustarse a los principios de la buena fe, confianza, transparencia, seguridad y sanas prácticas, a fin de garantizar una competencia leal, en el marco de la legislación nacional. Están prohibidos todos los acuerdos o convenios entre instituciones financieras, y las prácticas concertadas que tengan por objeto o efecto impedir, restringir o falsear la competencia leal.

ARTÍCULO 4.- Los derechos del usuario del sistema financiero contenidos en este Código son irrenunciables al ser considerados los servicios financieros de orden público, interés social y de observancia en todo el país. Toda estipulación en contrario se considerará nula.

ARTICULO 5.- Los derechos del usuario del sistema financiero sobre los productos y servicios financieros que oferten las instituciones del sistema financiero, de conformidad con la ley y las sanas prácticas, serán tutelados, en primera instancia, por el defensor del cliente de las instituciones financieras, y por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y para ello podrá actuar de oficio o a petición de parte de acuerdo a lo mandado expresamente por la Constitución y las leyes aplicables, sin perjuicio de las competencias que otras autoridades ejerzan de acuerdo con la ley.

No obstante, toda autoridad pública en aplicación de sus competencias y de conformidad con la ley, protegerá los derechos del usuario del sistema financiero.

ARTÍCULO 12.- El usuario tendrá derecho a recibir productos y servicios financieros de calidad en las siguientes condiciones:

12.1 Recibir productos y servicios financieros de forma oportuna, eficaz, eficiente y buen trato.

12.2 Rechazar y no pagar los productos que no hayan sido expresamente solicitados por el usuario del sistema financiero, salvo que hayan sido utilizados.

12.3 Rechazar y no pagar tarifas por servicios financieros que no han sido expresamente solicitados por el usuario financiero.

12.4 Obtener oportunamente de las instituciones financieras, los documentos que respalden la negociación y celebración de contratos; así como la ejecución o prestación directa de servicios financieros.

12.5 Exigir un trato no discriminatorio, transparente, equitativo y adecuado de las instituciones financieras, que considere la dignidad personal del usuario, el respeto de sus derechos, y que evite vulnerar su intimidad y descanso.

12.6 Prepagar las obligaciones contraídas sin que se le pueda exigir el pago de comisiones, intereses no devengados, penalización y/o sanción alguna para el usuario.

## **2.4 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

**Variable Independiente:** Servicio al cliente

El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

**Variable Dependiente:** Satisfacción al cliente

La satisfacción al cliente se refiere al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio.

## **2.4. DEFINICIONES CONCEPTUALES**

**Calidad de Servicio:** Es la mejora continua de todas las actividades que realiza la empresa, a fin de alcanzar un nivel de excelencia que satisfaga las demandas y expectativas de sus clientes. Todo ello mediante la activa participación de los niveles gerenciales y de todos los trabajadores.

**Calidad:** Se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

**Cliente:** Es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.

**Clientes Activos e Inactivos:** Los clientes activos son aquellos que en la actualidad, están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto.

**Clientes Actuales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente.

**Clientes Potenciales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar.

**Clientes Complacidos:** Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. El

estar complacido genera una afinidad emocional con la marca o la institución, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores

**Clientes Satisfechos:** Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor.

**Clientes Insatisfechos:** Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor.

**Clientes Pasivos:** Son aquellos que consideran que reclamar se contrapone con sus valores o normas personales y por lo tanto es menos probable que emprendan cualquier tipo de acción ante una falencia tampoco comunicaran a sus proveedor o a terceras personas ni emitirán comentarios negativos.

**Satisfacción del Cliente:** El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus experiencias.

**Insatisfacción del Cliente:** El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus experiencias.

**Servicio al cliente:** El tener un enfoque bien definido hacia el cliente y una orientación hacia el servicio constituye un reto para toda organización, el servicio que se ofrece a los clientes es importante siempre y actualmente constituye un elemento básico para el éxito o fracaso de muchas empresas.

**Estrategias:** Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

Banco el Comercio, pertenece a un Grupo Financiero; sus instituciones financieras brindan productos y servicios financieros para que puedan crear empleos y mejorar su calidad de vida en el país, ofreciendo una banca socialmente responsable.

Fue fundado hace más de una década con el propósito de alcanzar un impacto en el desarrollo económico otorgando créditos para ayudar a crecer a las pequeñas empresas y ofreciendo facilidades de depósito que impulsen el ahorro entre las personas.

En sus operaciones con los clientes empresariales se orientan principalmente a las pequeñas y medianas empresas, porque éstas son las que crean el mayor número de empleos y contribuyen significativamente a las economías en las que operan.

Ofreciendo soluciones simples y accesibles de depósitos y servicios bancarios e invirtiendo considerables recursos en la educación financiera, aspiran a fomentar una cultura del ahorro y responsabilidad que contribuya a una mayor estabilidad y seguridad en los hogares de las personas.

Este banco inició sus operaciones en octubre 2001 con otro nombre. Después de tres exitosos años en el mercado financiero ecuatoriano, se convirtió en enero del 2005 en banco Comercio S.A, con el fin de ampliar la gama de productos y servicios financieros para servir de mejor manera a sus clientes.

A lo largo de la trayectoria ha desembolsado cerca de 177.756 créditos por más de 507 millones de dólares, manteniendo una de las morosidades más bajas del sistema financiero.

Actualmente, mantiene alrededor de 28 instituciones, extendidas a lo largo del país, solamente en Guayaquil, posee 7 de ellas, todas importantes. Su misión y visión declaradas se exponen a continuación:

### **Misión**

Ofrecer servicios financieros integrales, brindando un servicio de excelencia para empresas y personas particulares.

### **Visión**

Ser el banco preferido crean puestos de trabajo e impulsan el desarrollo económico, y suministrar servicios de ahorro y bancarios seguros, justos y transparentes a las personas que buscan un banco en el que puedan confiar.

La estructura organizativa del Banco El Comercio se muestra en el organigrama en la figura 3.

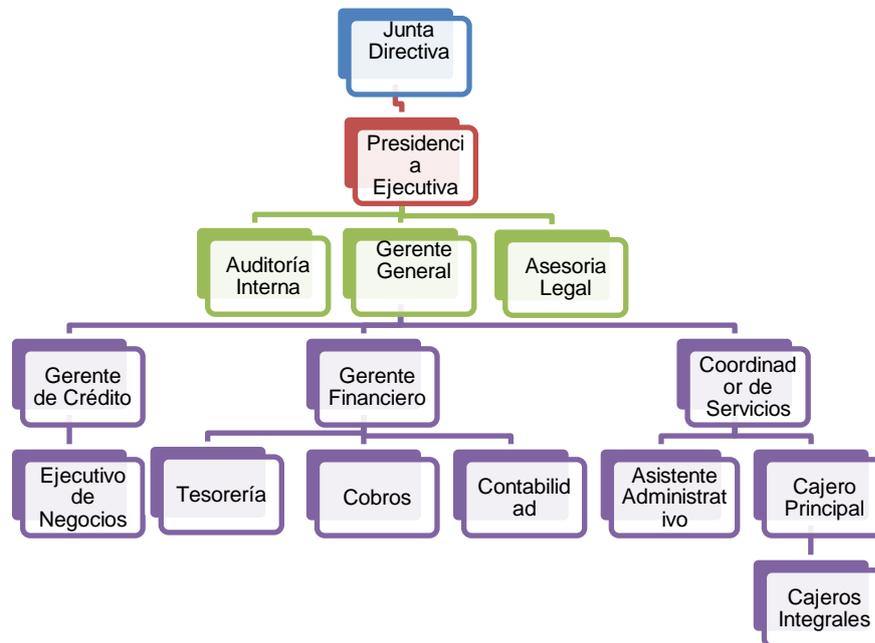
Los clientes del Banco El Comercio son numerosos, los cuales están agrupados en diferentes representaciones empresariales como instituciones educativas, empresas privadas, pertenecientes a la industria hoteleras, entre otras.

Entre los principales proveedores del Banco El Comercio están:

- **PAPELESA.**- Papelería y suministros.
- **SENEFELDER.**- cheques, papeletas de depósito, Papeletas de retiro entre otros.
- **CONFECIONES D&E .**- uniformes para el personal
- **LIMPIACLEAR.**- limpieza de las agencias bancarias.
- **SERVITAX.**- servicio de taxi ejecutivo.

- **TEVCOL.-** Servicio de seguridad y carros blindados para los trasporte de valores.
- **DIVOL.-** servicios de cajeros automáticos.

**Figura 3.** Estructura organizativa del banco el Comercio



Fuente: Elaboración propia

## 3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.2.1. Tipos de investigación

El diseño de la investigación está estructurado de manera que permita diagnosticar el estudio del servicio actual de los cajeros integrales en el Banco El Comercio.

La investigación responde a los siguientes métodos de investigación: descriptivo, correlacionar y el explicativo.

El método explicativo es aquel que utiliza la descripción de características de procesos, de técnicas aplicadas, de efectos, causas que están presentes en todo el estudio. (SAMPIERI, 2010).

El tipo de investigación correlacional es aquella que mide dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas.

Los estudios correlacionales se distinguen de los descriptivos principalmente en que mientras estos últimos se centran en medir con precisión las variables individuales. Los estudios correlacionales evalúan el grado de relación entre dos variables pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones de esta naturaleza en una única investigación.

En el caso objeto de estudio se explica a partir del problema planteado:

¿Cómo mejorar el servicio actual que brindan los cajeros integrales del banco el comercio para lograr satisfacer a los clientes durante el periodo 2014?

Para dar respuesta al problema se definen dos variables relacionadas entre sí, una es el servicio actual que ofrecen los cajeros integrales del banco El Comercio y la otra la satisfacción del cliente. La primera variable, es el servicio actual incide en la satisfacción del cliente, variable declarada como dependiente. Es decir que en la medida que se logre mejorar el servicio actual de los cajeros íntegrales el cliente incrementará su satisfacción.

El otro método que implica la investigación es el explicativo, que según este mismo autor, se refiere a estudios que van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o establecimiento de relaciones entre conceptos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales.

### **3.2.2. Pasos para desarrollar la investigación en el banco El Comercio**

Para realizar el diagnóstico de cómo mejorar el servicio de los cajeros integrales del Banco El Comercio se estructura la siguiente secuencia de pasos:

- Características generales del servicio
- Descripción del servicio al cliente del banco
- Evaluación de la satisfacción del cliente en el banco El Comercio
- Determinación de las insatisfacciones de mayor incidencia
- Análisis de las causas que provocan las mayores insatisfacciones
- Plan de mejora para la eliminación de las causas que provocan insatisfacción.

#### **Características generales del servicio**

En este paso se describen todas las características más importantes del servicio que brinda el banco El comercio, como donde realiza el servicio, horario en que lo brinda, etc.

Evaluación de la satisfacción del cliente

De forma general la evaluación de la satisfacción del cliente se puede hacer de forma cualitativa y cuantitativa. Si se quiere conocer la satisfacción de los clientes es necesario conocer bien sus expectativas.

#### **Descripción del servicio al cliente del banco**

La descripción del proceso de servicio se realiza a través del diagrama de flujo donde se relaciona la secuencia de operaciones de un cajero integral una vez solicitado el servicio.

#### **Evaluación de la satisfacción del cliente en el banco El Comercio**

La evaluación de la satisfacción del cliente se realiza teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Diseño del instrumento

- Diseño del muestreo y trabajo de campo
- Procesamiento de los resultados

### **Diseño del instrumento**

La encuesta o cuestionario es un instrumento ideal en la medición de la satisfacción del cliente, ya que mediante ésta se recoge la información sobre los aspectos en estudio.

- **Características a medir**

El diseño de la encuesta que se va aplicar en la evaluación de la satisfacción de los clientes del Banco El Comercio, parte de la identificación de las características que se pretenden medir.

De manera general se diseña con un encabezamiento dándole a conocer a los clientes el objetivo de la encuesta, además se da la posibilidad de dar alguna sugerencia o recomendación y por último se agradece su colaboración.

Las características que la encuesta debe medir se toman de la literatura especializada y de algunos trabajos referenciados donde éstas están probadas de acuerdo a coeficientes estadísticos.

- **Escala a utilizar**

La escala a utilizar es numérica de 5 a 1, donde 5 representa la evaluación de un servicio excelente decreciendo hasta 1 que será la requerida para un servicio percibido de pésimo.

- **Diseño de la muestra y trabajo de campo.**

La población se define en la totalidad de elementos o individuos que poseen la característica que se está estudiando. En el estudio referido del Banco El Comercio la población es aproximadamente de 120 clientes. Para determinar este número de población se toman como referencia los clientes

atendidos durante un mes, tomando en cada semana los tres días de mayor número de clientes atendidos y a ellos se le determinó el promedio resultando 121. Ver cuadro 1.

Cuadro 1 Clientes

<b>Mayor número de clientes atendidos en el mes</b>											
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
130	113	122	125	118	120	127	117	119	125	123	118

Fuente: Elaboración propia

A partir de este resultado se calcula la muestra a encuestar. Ver expresión 3.1.

La muestra es cualquier subconjunto de la población que se utiliza para estudiar las características en la totalidad de la población, partiendo de una fracción de la población.

De la muestra es de la que se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables de la investigación a realizarse.

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)B^2}{z^2} + Pq}$$

(3.1)

dónde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

$p$  = proporción muestral

$q = 1 - p$

$B$  = error permisible

$z$  = valor de  $z$  para un nivel de significación dado.

En el caso en estudio los parámetros se definen según muestra la cuadro 2.

**Cuadro 2** Cálculo de la muestra

Parámetros	Valor
N	121
$p$	0,5
$q$	0.5
$B$	0,1
$z$	1,96
$n$	50

Fuente: elaboración propia

- **Procesamiento de las encuestas**

El procesamiento de los resultados de las encuestas se hace en el Microsoft Excel y se muestra a través de gráficos.

### **Determinación de las insatisfacciones de mayor incidencia**

La determinación de las insatisfacciones se realiza a partir de los resultados de las encuestas, tomando en cuenta para el análisis de las causas las tres primeras de mayor insatisfacción, pues no es posible realizar el análisis a todas por el tiempo disponible para dicha investigación.

### **Determinación de las causas que provocan las insatisfacciones más relevantes en la satisfacción del cliente**

En este caso se determinan las causas con la ayuda de un diagrama causa efecto o espina de pescado

## **Plan de mejora para la eliminación de las causas que provocan insatisfacción.**

El plan de mejora se realiza con el apoyo de la técnica de las 5 W y 2 H, donde exponen acciones para esas mejoras. La técnica se explica en lo adelante.

### **3.2.2.1. Técnicas y herramientas utilizadas en el estudio**

#### **Diagrama de flujo:**

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales... Facilita también la selección de indicadores de proceso

#### **Diagrama Causa Efecto o Ishikawa:**

El diagrama Ishikawa o causa-efecto, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez. Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

Es una de las diversas herramientas para facilitar el análisis de problemas y sus posibles soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios.

Para generar las causas que pueden ser probables o reales se combina esta técnica con otras como la tormenta de ideas.

En el caso en estudio se realizará a partir de las tres insatisfacciones mayores, y a cada se expondrá en una espina secundaria y se buscarán sus causas y causa raíz.

### **Tormenta de ideas**

La tormenta de ideas es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

Mediante una lluvia de ideas y teniendo en cuenta las categorías encontradas, identifique las causas del problema. Éstas son por lo regular, aspectos específicos de cada una de las categorías que, al estar presentes de una u otra manera, generan el problema.

### **Técnica del 5 W+2H**

Esta es una herramienta que se utiliza para definir con claridad un proyecto, determinar las razones por las cuales se va a trabajar ese proyecto y no otro, definir la meta e identificar la mejora que se necesita.

Esta técnica se utiliza cuando se necesita enunciar un proyecto o solución de un problema en forma clara y precisa con hechos y datos.

Se aplica de respondiendo las siguientes preguntas:

**Qué:** Se define que se va hacer para mejorar, para alcanzar la meta propuesta.

**Por qué:** Se definen claramente las razones por las cuales se trabajará en ese proyecto en particular.

**Cómo:** Se debe reunir toda la información disponible, cualitativa y cuantitativa, que permita definir como llevar a cabo la mejora, a través de cuales acciones.

**Quién:** Se establecen los responsables de llevar a cabo cada una de las etapas de la propuesta.

**Cuándo:** Se establece la fecha límite de alcanzar la solución del problema, es decir, la culminación de la propuesta. Un proyecto que no tiene un calendario bien definido, será un proyecto con bajo nivel de prioridad.

**Dónde:** Se determina la extensión y ubicación de la propuesta.

**Cuánto:** Se debe enunciar los costos de la propuesta y como incide en la satisfacción del cliente y en la organización.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Diagnóstico del servicio que brinda el Banco El Comercio

El Banco El Comercio abierto a sus clientes desde hace más de diez años, tiene una de sus sucursales ubicada en el centro de Guayaquil. Éste brinda servicios financieros tanto en Banca Persona como en Banca Empresa, las cuales se relacionan a continuación, en el cuadro 3 y 4:

**Cuadro 3** Servicios Banca Persona

<b>BANCA PERSONA</b>		
<b>AHORRO</b>	<b>INVERSIONES</b>	<b>SERVICIOS BANCARIOS</b>
Cuenta de Ahorro	Depósito a Plazo Fijo	Tarjeta de Débito
Plan Pro ahorro		Banca en Línea
Cuenta Corriente		Créditos
Cuenta Crecer		Área las 24/7
		Tarjeta Mastercard

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 4. Servicios Banca Empresa**

<b>BANCA EMPRESAS</b>		
<b>DEPÓSITO</b>	<b>CRÉDITO</b>	<b>SERVICIOS BANCARIOS</b>
Cuenta de Ahorro	Crédito agrícola	Rol de pagos
Cuenta Corriente	Crédito PYMES	Transferencias
Pólizas		Transportes de valores

Fuente: Elaboración propia

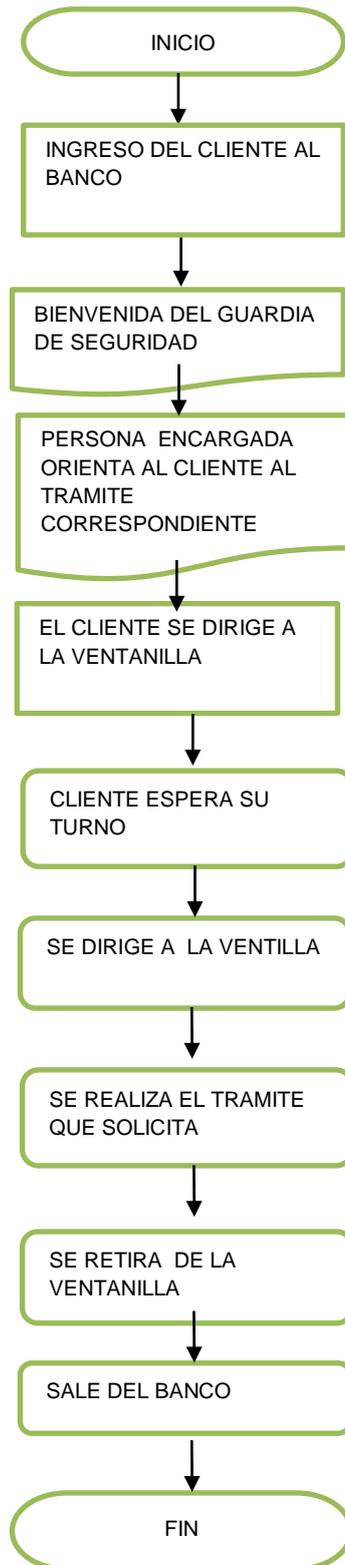
El banco El Comercio ofrece sus servicios en un local distribuido espacialmente en diferentes áreas: de atención al cliente, de oficinas, de caja para su atención, trabaja de lunes a viernes, en horarios de 9 h 00 am a 16 h 45 pm, los días sábados de 9 h 00 a 13 h 45.

En sus inicios brindaba y hasta unos meses atrás sus servicios eran prestados en cajas, que realizaban operaciones financieras específicas. En la actualidad por decisión de la dirección ejecutiva, los servicios se brindan en cajeros integrales, es decir en todas las cajas se pueden realizar todas las operaciones, el personal del banco es capacitado para atender todas las transacciones inherentes a la caja de un banco, con capacidad de interrelacionarse con el cliente de una manera empática y efectiva.

El proceso de servicio de estos cajeros integrales se representa en el diagrama de flujo de la figura 4.

Figura 4

Diagrama de flujo

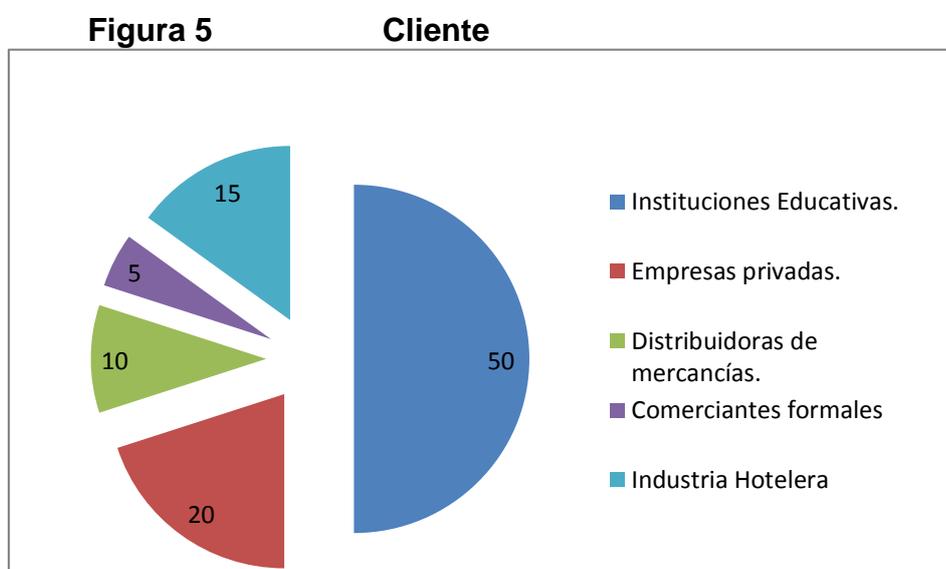


#### 4.1.1. Principales clientes del banco el Comercio

Entre los principales clientes con los que cuenta banco El Comercio actualmente se encuentran los siguientes:

- Instituciones Educativas. (Colegios, escuelas y universidades).
- Empresas privadas. (PYMES).
- Comerciantes formales.
- Distribuidoras de mercancías.
- Industria Hotelera.

La figura 5 muestra un gráfico con la representatividad de cada cliente en los servicios del banco.



Fuente: elaboración propia

#### 4.2. Evaluación de la satisfacción de los clientes sobre el servicio que brindan los cajeros integrales el Banco El Comercio

La evaluación de la satisfacción de los clientes sobre el servicio que brindan los cajeros integrales el Banco El Comercio, se hace a partir de la aplicación de una encuesta. El diseño de la encuesta se tiene en cuenta la literatura especializada en servicios, así como otras utilizadas en otros trabajos similares y que están probadas estadísticamente. Ver anexo 1.

Los ítems evaluados en la encuesta se relacionan a continuación:

1. Atención e información a la entrada del banco.
2. Presentación y saludo al inicio del servicio.
3. Tiempo de espera en la fila para ser atendido.
4. Rapidez del servicio brindado por el cajero.
5. Cumplimiento del tiempo prometido para alguna operación o transacción.
6. Interés sincero que muestra el banco ante la solución a un problema que Ud. le plantee.
7. Información certera y puntual de todos los productos y servicios que brinda el banco.
8. Disposición en la ayuda y colaboración por parte de los empleados cajeros.
9. Atención y amabilidad del cajero durante el servicio.
10. El horario es flexible y se adapta a sus necesidades y tiempo.
11. Soluciones buscadas por los cajeros para resolver sus necesidades de acuerdo a sus intereses en las operaciones.
12. Confiabilidad en las operaciones y transacciones solicitadas durante el servicio.
13. Los cajeros le permitieron expresar sus necesidades como cliente.
14. Sintió una atención individualizada durante el servicio.
15. Equipos y nuevas tecnologías utilizadas por el banco para brindar el servicio.
16. Comodidad, confort y estética de las instalaciones físicas.
17. Apariencia adecuada y pulcra de los empleados.
18. Seguridad brindada por el banco durante el servicio en cada caso.
19. Disponibilidad en tipo de denominaciones de billetes y cantidades garantizan las solicitadas por usted.
20. Disponibilidad y claridad de los documentos necesarios a llenar para las operaciones y transacciones.
21. Despedida al final del servicio.

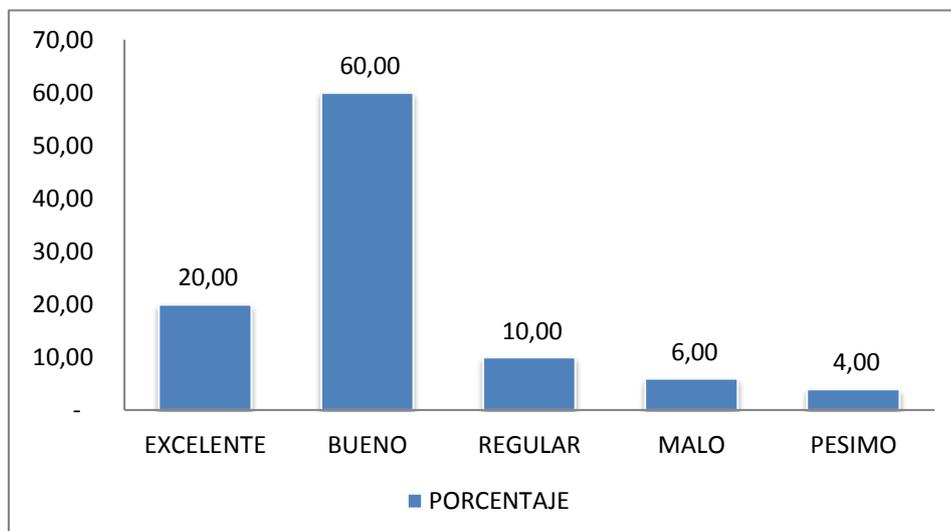
La encuesta es aplicada a una muestra de 50 clientes, los que son determinados por la expresión que aparece en el capítulo 3.

Los resultados de la encuesta se muestran a continuación.

### **Atención e información brindada**

El primer ítem evaluado en la encuesta, la atención e información brindada en el banco es evaluado por los clientes con un 80 % entre bien y excelente, a pesar de que predomina esta evaluación en su mayoría, existe un 20 % de clientes que sienten insatisfacción porque no se da una atención adecuada e información certera a la entrada. Ver figura 6

**Figura 6.** Atención e información a la entrada del banco

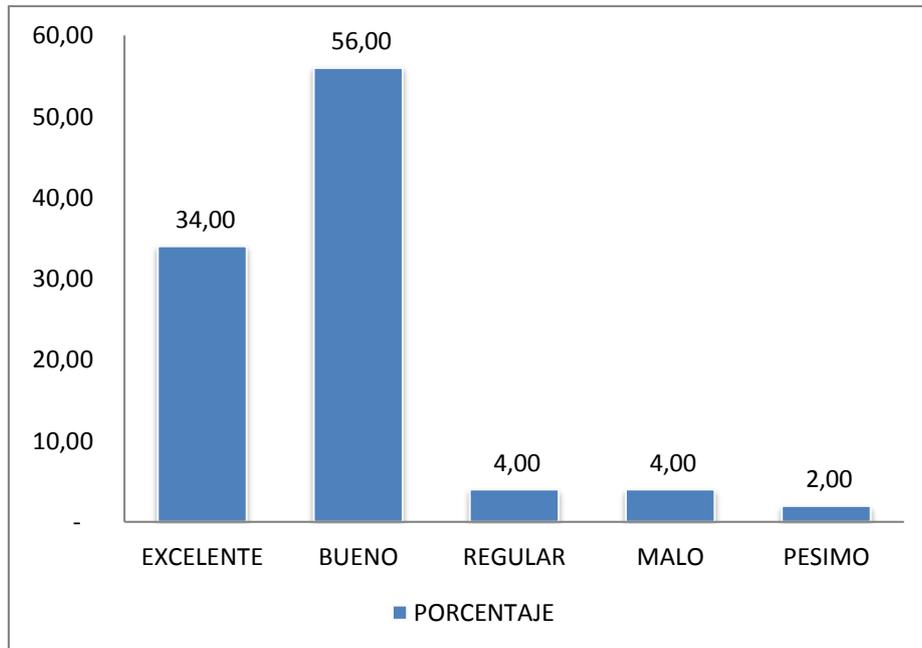


Fuente: elaboración propia

### **Presentación y saludo al inicio del servicio**

La presentación y saludo al inicio del servicio es evaluado por los encuestados como el anterior ítem de bueno y excelente en su mayoría (90 %). Sin embargo, un 10 % evalúa de mal, regular y pésimo el servicio que se brinda cuando la persona llega al cajero y este no se presenta ni saluda adecuadamente al cliente. Ver figura 7

**Figura 7** Presentación y saludo al inicio del servicio

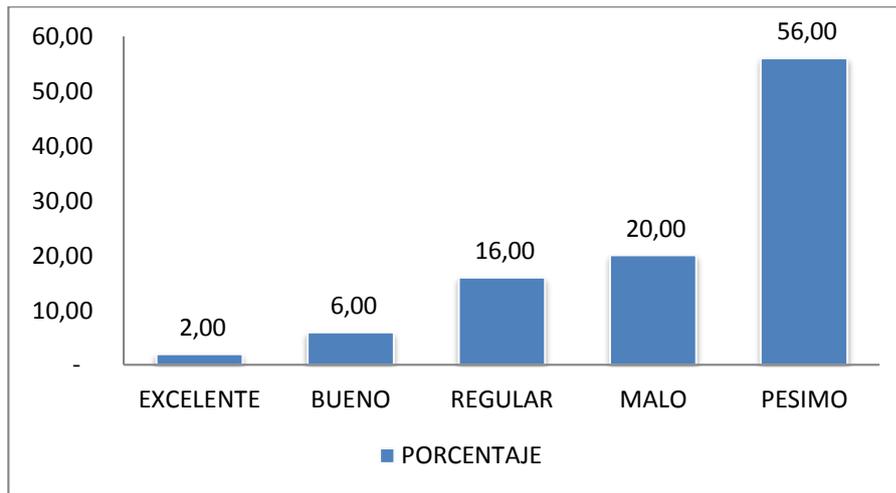


Fuente: elaboración propia

### **Tiempo de espera en la fila para ser atendido**

El servicio brindado con relación al tiempo de espera en la fila para ser atendido, es uno de los ítem peor evaluados, este tiene un 92 % de insatisfacción de los clientes encuestados, su mayoría, quiere decir y según expresan en las observaciones los clientes, el tiempo de espera es excesivo, alrededor de 2, 3 y hasta más horas han coincidido con expresar algunos, según el día en que se acercan a recibir el servicio. Esto trae consigo que se sientan también insatisfechos con la comodidad durante su estancia, pues cuando esperan muchas personas, algunas de ellas esperarán de pies, pues los asientos no son suficientes. Ver figura 8

**Figura 8.** Tiempo de espera en la fila para ser atendido

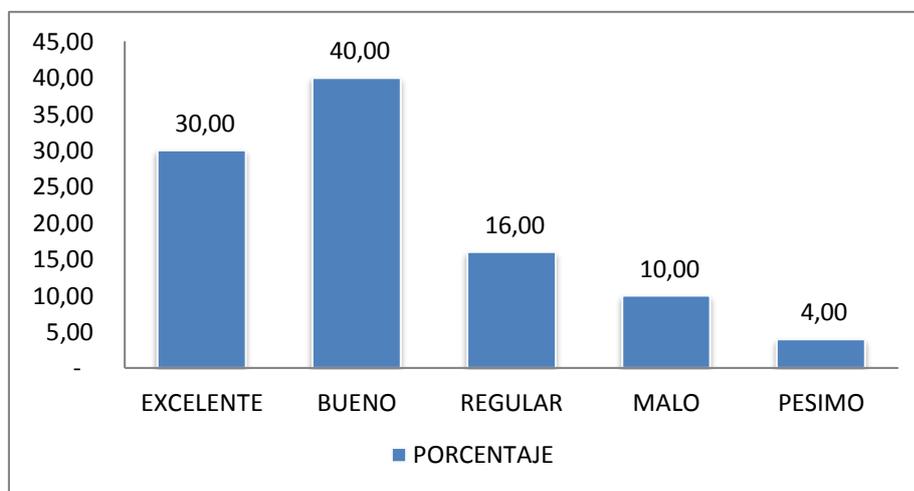


Fuente: elaboración propia

### **Rapidez del servicio brindado por el cajero.**

Existe un 20 % de los clientes encuestados que están insatisfechos con la rapidez del servicio brindado por el cajero. Quiere decir que a pesar de demorar el servicio total del banco (desde que entran al banco hasta que salen) los clientes reconocen que de ese tiempo el que esperan en la fila es el que es un tiempo realmente innecesario, pues el que están frente al cajero es un tiempo provechoso y eficiente por parte de ambas partes. Ver figura 9.

**Figura 9.** Rapidez del servicio brindado por el cajero

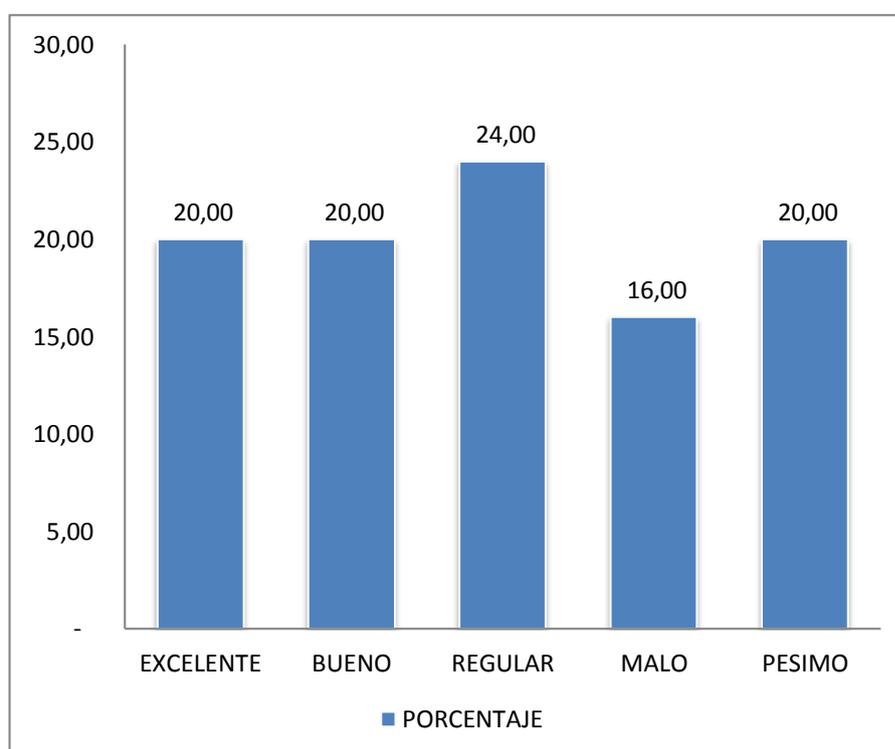


Fuente: elaboración propia

### Cumplimiento del tiempo prometido para alguna operación o transacción.

Según muestra la figura 10 se observa que el cumplimiento del tiempo prometido para alguna operación o transacción, resulta una insatisfacción significativa para los clientes, con un 60 % de inconformidad, quiere decir que el tiempo que promete el banco para resolver operaciones que forman parte de servicios solicitados y que necesitan de un tiempo de preparación y terminación de documentos o similares, como es el caso de las tarjetas de créditos, la institución financiera no cumple con sus compromisos

**Figura 10** Cumplimiento del tiempo prometido para alguna operación o transacción.

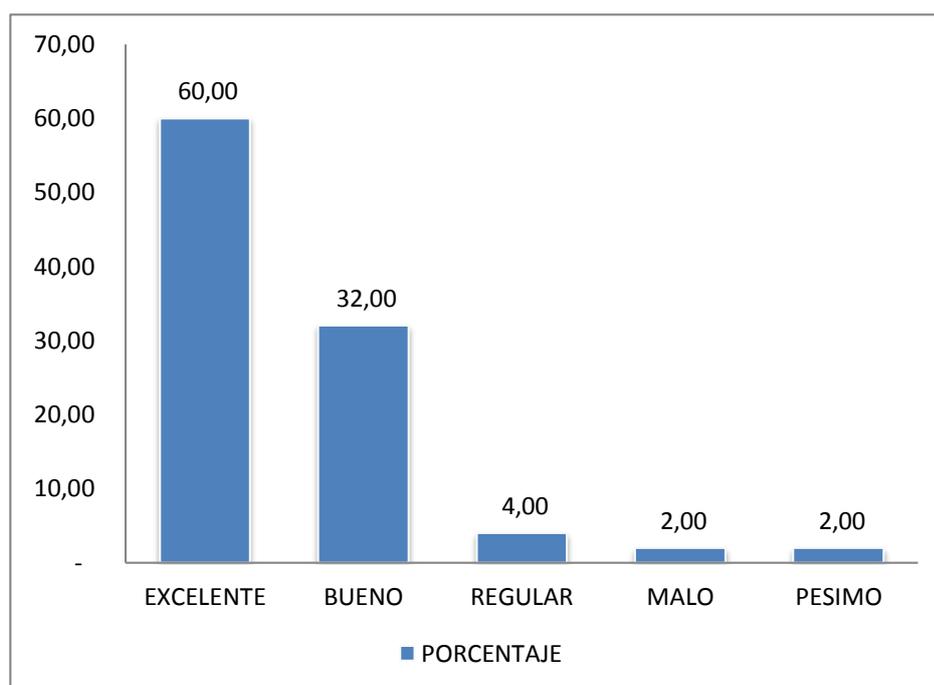


Fuente: elaboración propia

**Interés sincero que muestra el banco ante la solución a un problema que Ud. le plantee.**

Este indicador evaluado según la figura 4.X muestra que a pesar de que en su mayoría (92 %) hay conformidad, persisten deficiencias que un grupo de clientes que representa el 8 % no están conforme con el empeño puesto por el banco y sus directivos para resolverles dichos problemas.

**Figura 11.** Interés sincero que muestra el banco ante la solución a un problema que Ud. le plantee

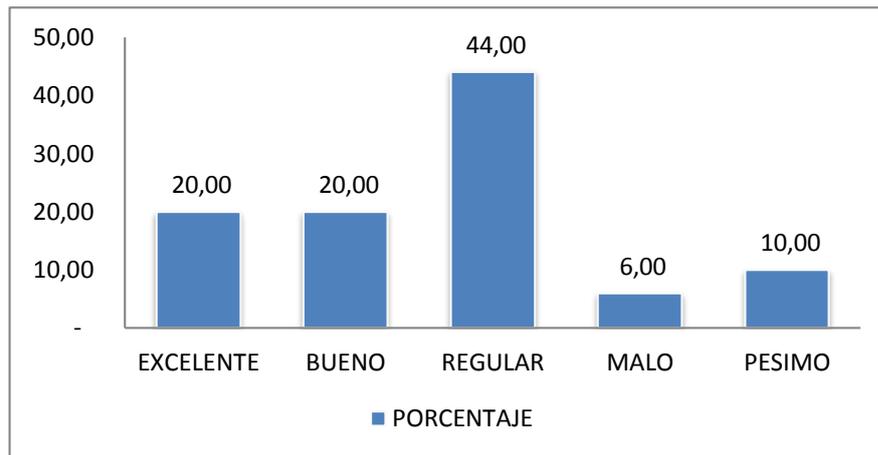


Fuente: elaboración propia

**Información certera y puntual de todos los productos y servicios que brinda el banco.**

Se evidencio que el servicio en la información certera y puntual de todos los productos y servicios que brinda el banco, los encuestados respondieron con gran insatisfacción, del 60 %.

**Figura 12** Información certera y puntual de todos los productos y servicios que brinda el banco.

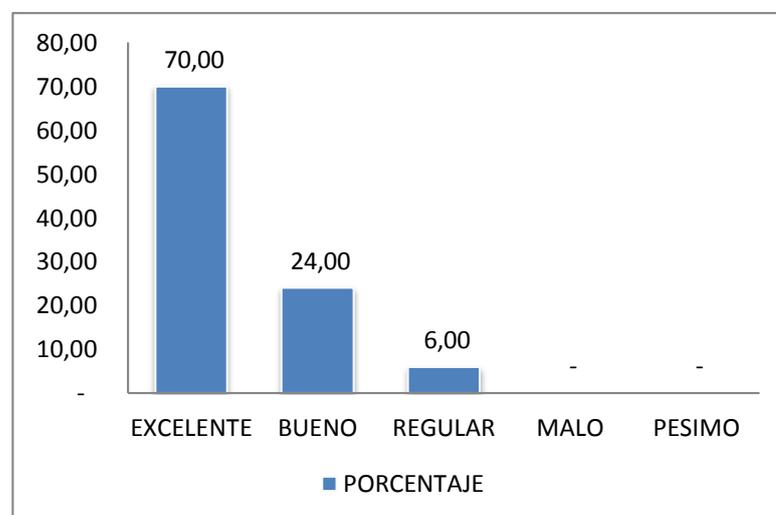


Fuente: elaboración propia

### Disposición en la ayuda y colaboración por parte de los empleados cajeros

Este ítem fue uno de los que, los clientes evaluaron con mayores valores de satisfacción, un 94 % de ellos se encuentran verdaderamente conformes con la ayuda que los empleados cajeros le brindaron, así mismo con la colaboración. Los resultados de este ítem se encuentran representados en la figura 13.

**Figura 13.** Disposición en la ayuda y colaboración por parte de los empleados cajeros

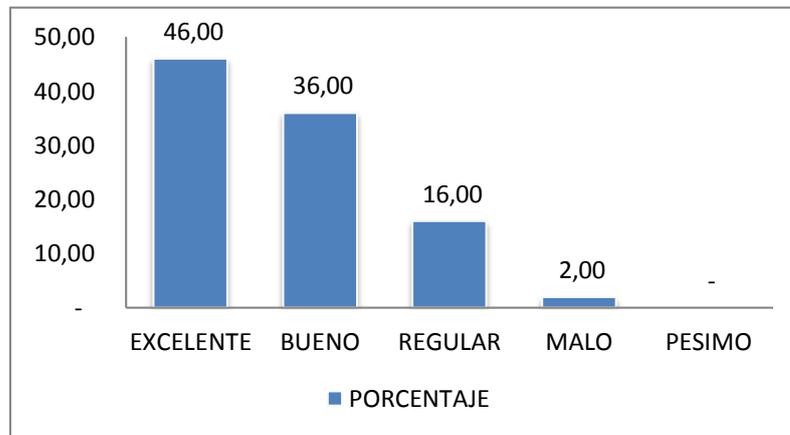


Fuente: elaboración propia

### Atención y amabilidad del cajero durante el servicio

La atención y amabilidad que el cajero brindó al 82 % de los clientes fue entre bueno y excelente, sin embargo un por ciento de 16 recibieron algún tipo de maltrato o inconformidad por parte del cajero.

**Figura 14.** Atención y amabilidad del cajero durante el servicio

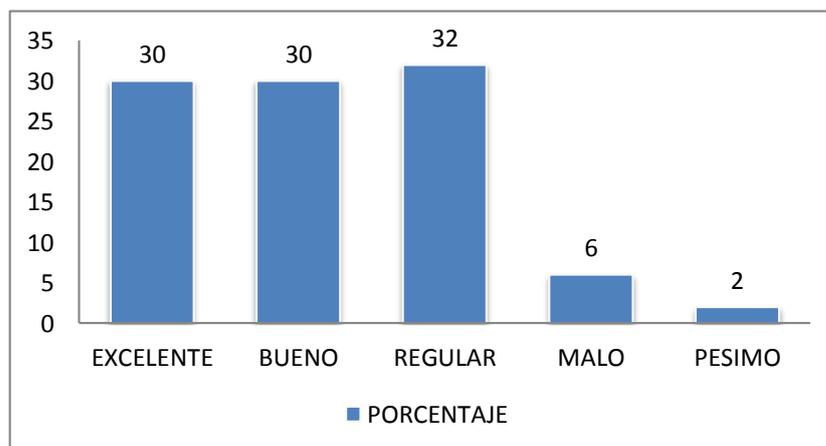


Fuente: elaboración propia

### Horario es flexible y se adapta a sus necesidades y tiempo.

Las evidencias de los resultados de las encuestas demuestran que en su mayoría los clientes que reciben los servicios del banco están conformes con su horario y también opinan que es flexible y se adapta a las necesidades de los mismos. Ver figura 15.

**Figura 15.** Horario es flexible y se adapta a sus necesidades y tiempo.

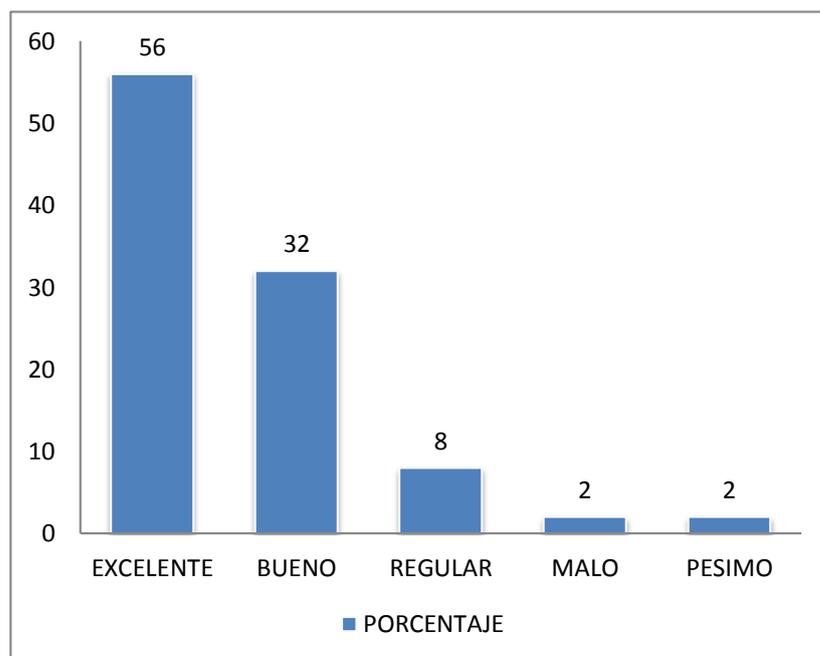


Fuente: elaboración propia

**Soluciones buscadas por los cajeros para resolver sus necesidades de acuerdo a sus intereses en las operaciones.**

Se evidencia en la figura 16 que no existen grandes inconformidades (12 %) con los cajeros del banco en cuanto a las soluciones que buscan para resolver sus necesidades de acuerdo algunos intereses que puedan tener durante determinadas operaciones.

**Figura 16** Soluciones buscadas por los cajeros.

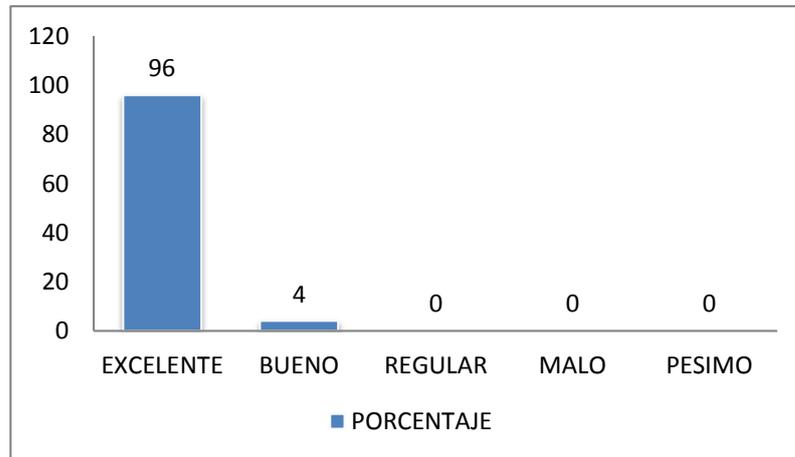


Fuente: elaboración propia

**Confiabilidad en las operaciones y transacciones solicitadas durante el servicio.**

Este ítem es totalmente positivo, todos los clientes encuestados están satisfechos con la confiabilidad en las operaciones y en las transacciones realizadas en el banco. Ver figura 17.

**Figura 17.** Confiabilidad en las operaciones y transacciones solicitadas durante el servicio.

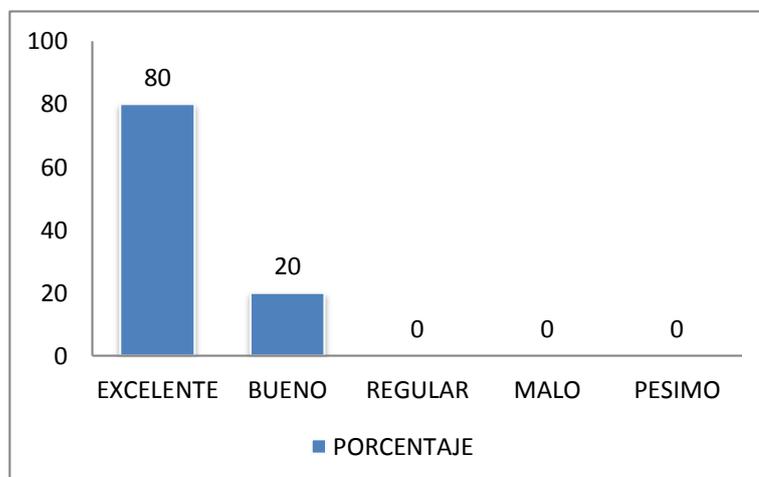


Fuente: elaboración propia

### **Posibilidad de expresar sus necesidades como cliente**

En este se evidencia igual que en el anterior los clientes opinan que los cajeros le permitieron expresar sus necesidades sin intervenir de manera negativa o no permitir le realizar la operación con éxito.

**Figura 18.** Posibilidad de expresar sus necesidades como cliente ante los cajeros

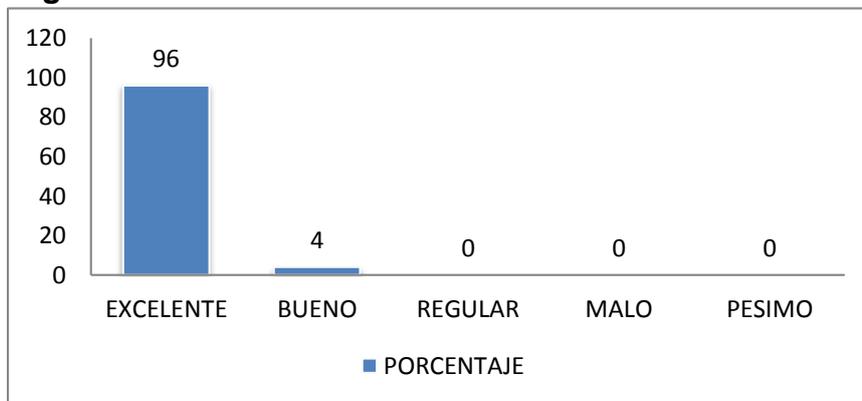


Fuente: elaboración propia

### Atención individualizada durante el servicio

Igual a los dos anteriores y relacionado con ellos este ítem no muestra deficiencias, todos los encuestados lo evaluaron satisfactoriamente, el 100 %. Ver figura 19.

**Figura 19** Atención individualizada durante el servicio

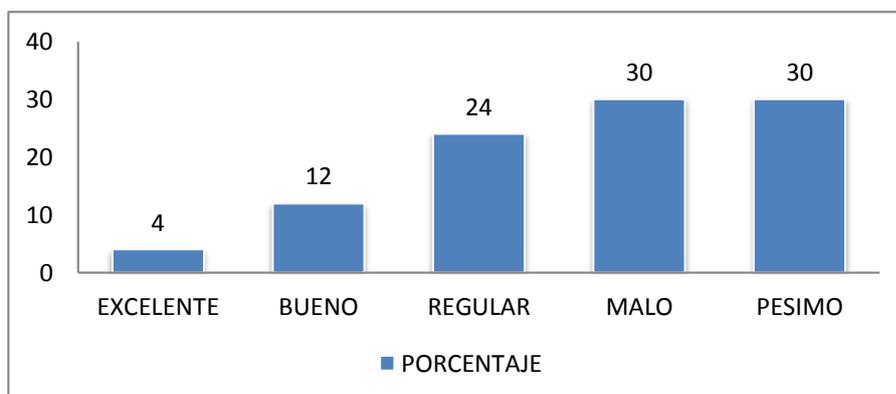


Fuente: elaboración propia

### Equipos y tecnologías utilizadas por el banco

Este ítem es uno de los más negativamente evaluados por los clientes, como muestra la figura 20, el 84 % expresa que los equipos y la tecnologías utilizada por el banco para brindar el servicio, no es la adecuada, lo que provoca retrasos, duraciones largas en tiempos del servicios, doble trabajo para los cajeros, etc.

**Figura 20.** Equipos y nuevas tecnologías utilizadas por el banco para brindar el servicio

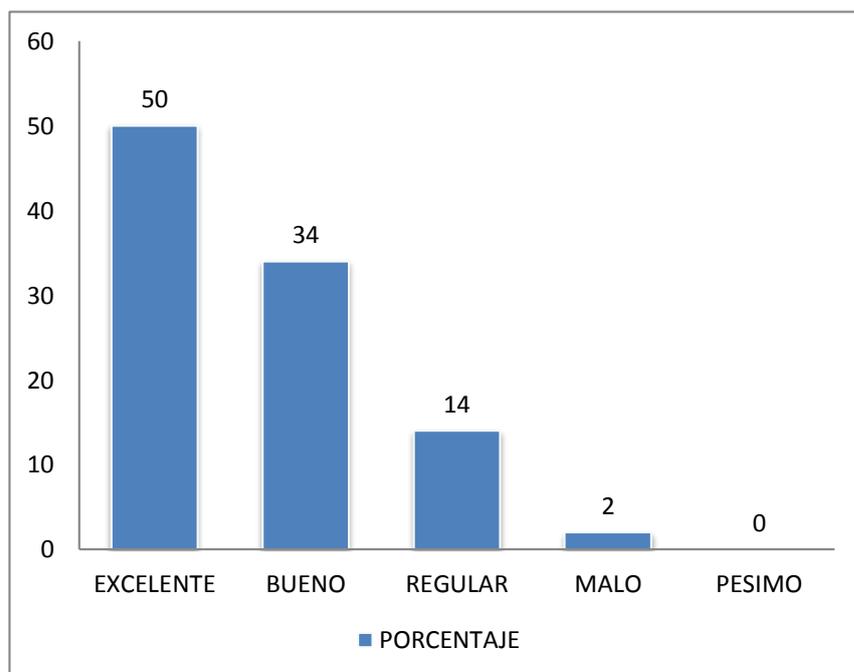


Fuente: elaboración propia

### Comodidad, confort y estética de las instalaciones físicas.

En este indicador la mayoría está conforme con la comodidad, confort y estética del banco, sin embargo un 16 % coinciden en expresar que no están conformes sobre todo cuando necesitan esperar largo tiempo para recibir el servicio, porque no existen asientos necesarios para esperar de manera cómoda hasta que le corresponda su turno. Ver figura 21

**Figura 21** Comodidad, confort y estética de las instalaciones físicas

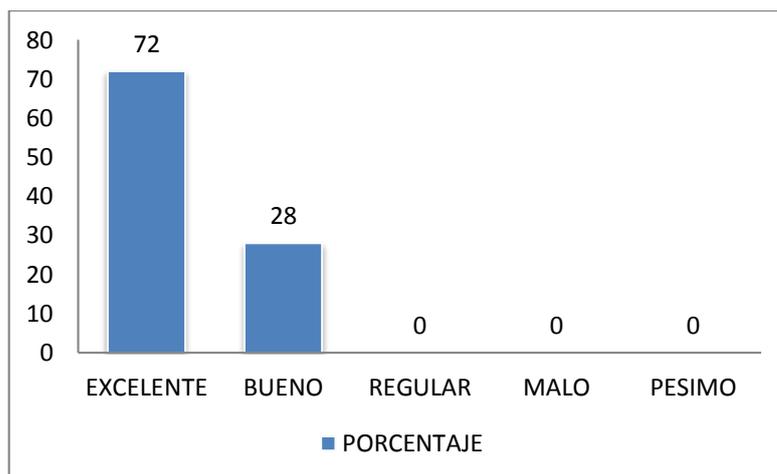


Fuente: elaboración propia

### Apariencia adecuada y pulcra de los empleados.

Se evidencio que la apariencia adecuada y pulcra de los empleados, los encuestados respondieron que es bueno y excelente, por lo que esto da una buena imagen del banco. Ver figura 22.

**Figura 22** Apariencia adecuada y pulcra de los empleados

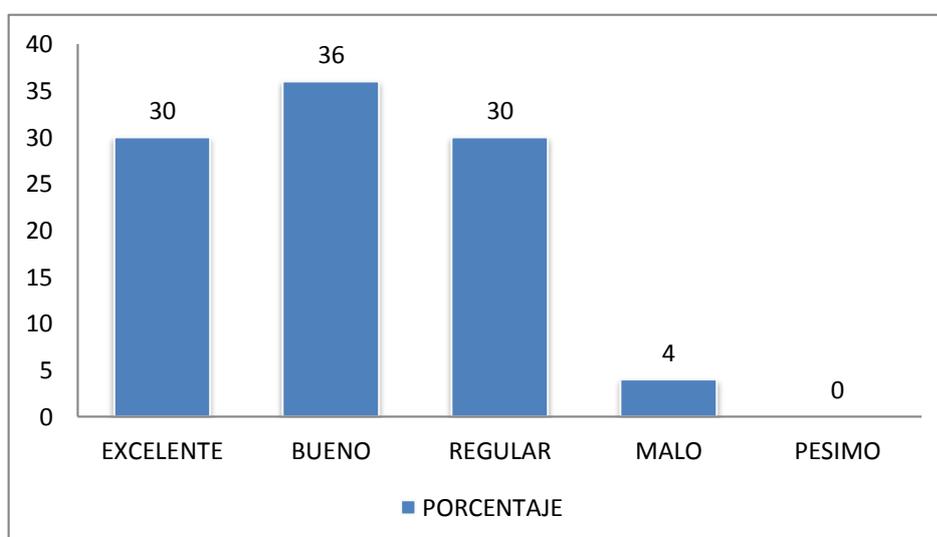


Fuente: elaboración propia

### Seguridad brindada por el banco durante el servicio

En este indicador el 34 % de los clientes respondieron que la seguridad del banco durante el servicio no es la adecuada sobre todo en los casos en que van a extraer o cuando van hacer depósitos de sumas significativas y realizan estas operaciones a la vista de los demás clientes. No obstante, el restante por ciento lo evalúan de bueno y excelente. Ver figura 23

**Figura 23.** Seguridad brindada por el banco

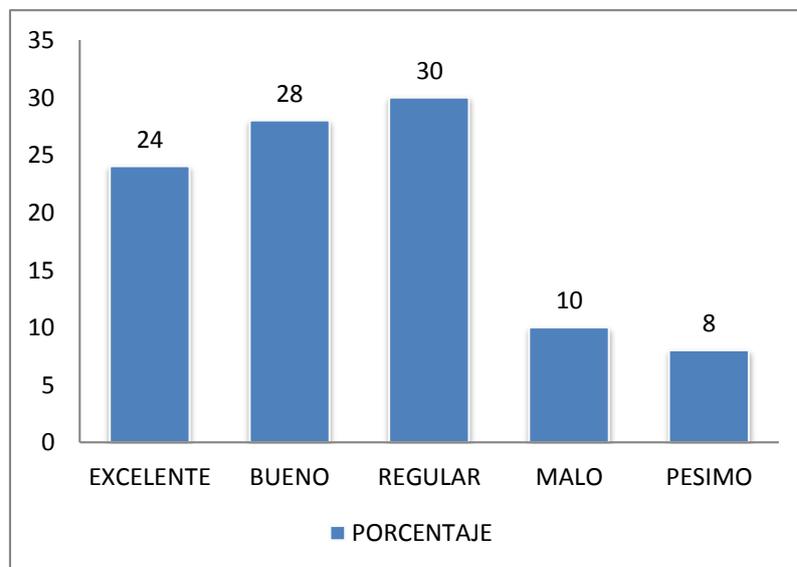


Fuente: elaboración propia

### Disponibilidad en tipo de denominaciones y cantidades de billetes

La disponibilidad de denominaciones y cantidades de billetes, es un indicador importante dentro del servicio de un banco, éste en el caso estudiado tiene una insatisfacción por parte del cliente el 48 %, que coinciden en expresar que en ocasiones no pueden recibir los billetes solicitados en tipo de denominaciones y cantidades de ellas, pues no están en existencias, trayendo esto molestia consigo.

**Figura 24.** Disponibilidad en tipo de denominaciones y cantidades de billetes

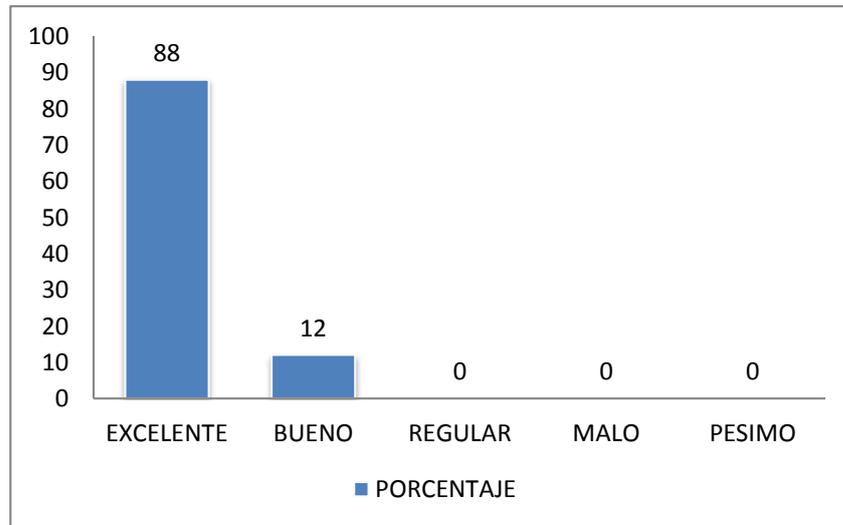


Fuente: elaboración propia

### Disponibilidad y claridad de los documentos necesarios para las operaciones y transacciones.

Este ítem no tiene insatisfacciones, los clientes están conforme con la disponibilidad de los documentos necesarios a llenar para las operaciones y transacciones, así como la claridad de ellos para ser llenados. Ver figura 25.

**Figura 25** Disponibilidad y claridad de los documentos necesarios para las operaciones y transacciones

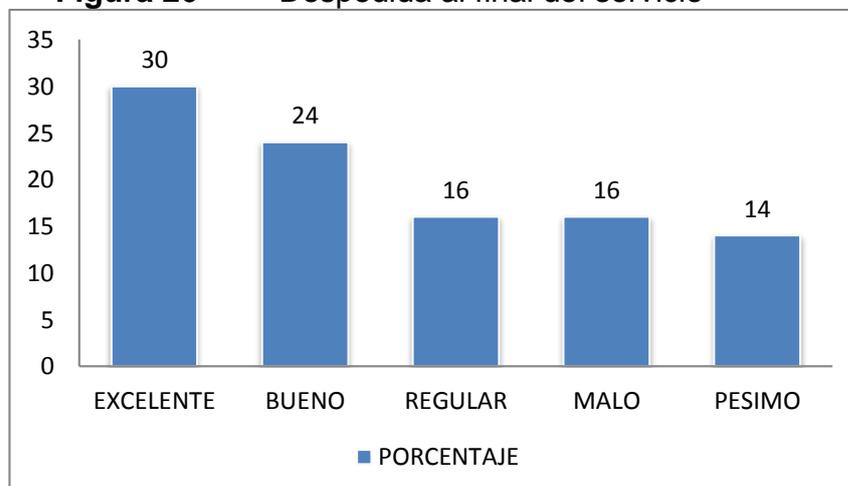


Fuente: elaboración propia

### **Despedida al final del servicio.**

La despedida al final del servicio es una de las insatisfacciones de los clientes, los encuestados respondieron que es bueno y excelente, en su mayoría, sin embargo existe un por ciento representativo (46 %), que no se despiden adecuadamente de los clientes al salir del banco. Ver figura 26

**Figura 26** Despedida al final del servicio



Fuente: elaboración propia

### **4.3. Determinación de las insatisfacciones de mayor incidencia**

Según los resultados de la encuesta las principales insatisfacciones son:

- **Tiempo de espera en la fila para ser atendido (92 %)**
- **Equipos y tecnologías utilizadas por el banco (84 %)**
- **Información certera y puntual de todos los productos y servicios que brinda el banco (60 %)**
- Disponibilidad en tipo y cantidades de denominación de los billetes (48 %)
- Despedida al final del servicio (46 %)
- Horario flexible y adaptación a las necesidades de los clientes (40 %)

Son varios el ítem representativo en insatisfacciones, aunque son tres los más críticos en cuanto a inconformidad. Estos tres son los que serán analizados para determinar las causas que los están provocando.

### **4.4. Determinación de las causas que provocan las insatisfacciones más relevantes en la satisfacción del cliente**

En este caso se determinan las causas con la ayuda de un diagrama causa efecto o espina de pescado. Las tres mayores insatisfacciones que tienen los clientes se les determinarán las causas. Ver figura 27

### **4.5. Plan de mejora para la eliminación de las causas que provocan insatisfacción.**

El plan de mejora se realiza a través de la técnica de las 5 W y 2 H, donde se proponen una serie de acciones como:

#### **Acción No. 1. Renovar tecnología de equipos de computación y de conteo de dinero.**

Esta acción está encaminada a renovar toda la tecnología del banco, tanto en equipos de computación, software, entre otros. Además, está encaminada también a la compra de un equipo de conteo de dinero.

Contadora de billetes accubanker ab 4000 uv y mg tiene las siguientes características: detecta billetes falsos por banda magnética y ultravioleta, tecnología americana de alta durabilidad para trabajo pesado, calibrador de billetes según la calidad del papel nuevos o usados, visor de conteo para el cliente, conteo de dólares, ahorra tiempo y costos, reduce pérdidas debidas a errores humanos, cualquiera puede usarla, alta velocidad: 1200 billetes/minuto, micro computarizado para gran exactitud de conteo y agrupación, cuenta por cantidades dependiendo el conteo, cuenta por fajos, función de parada de emergencia, sistemas integrados mg y uv de detección de billetes falsos, disponible en versiones de 110 voltios, incluye protector contra el polvo de conteo, durable y confiable

**Acción No. 2. Brindar frecuentemente formación y capacitación al personal nuevo y al fijo.**

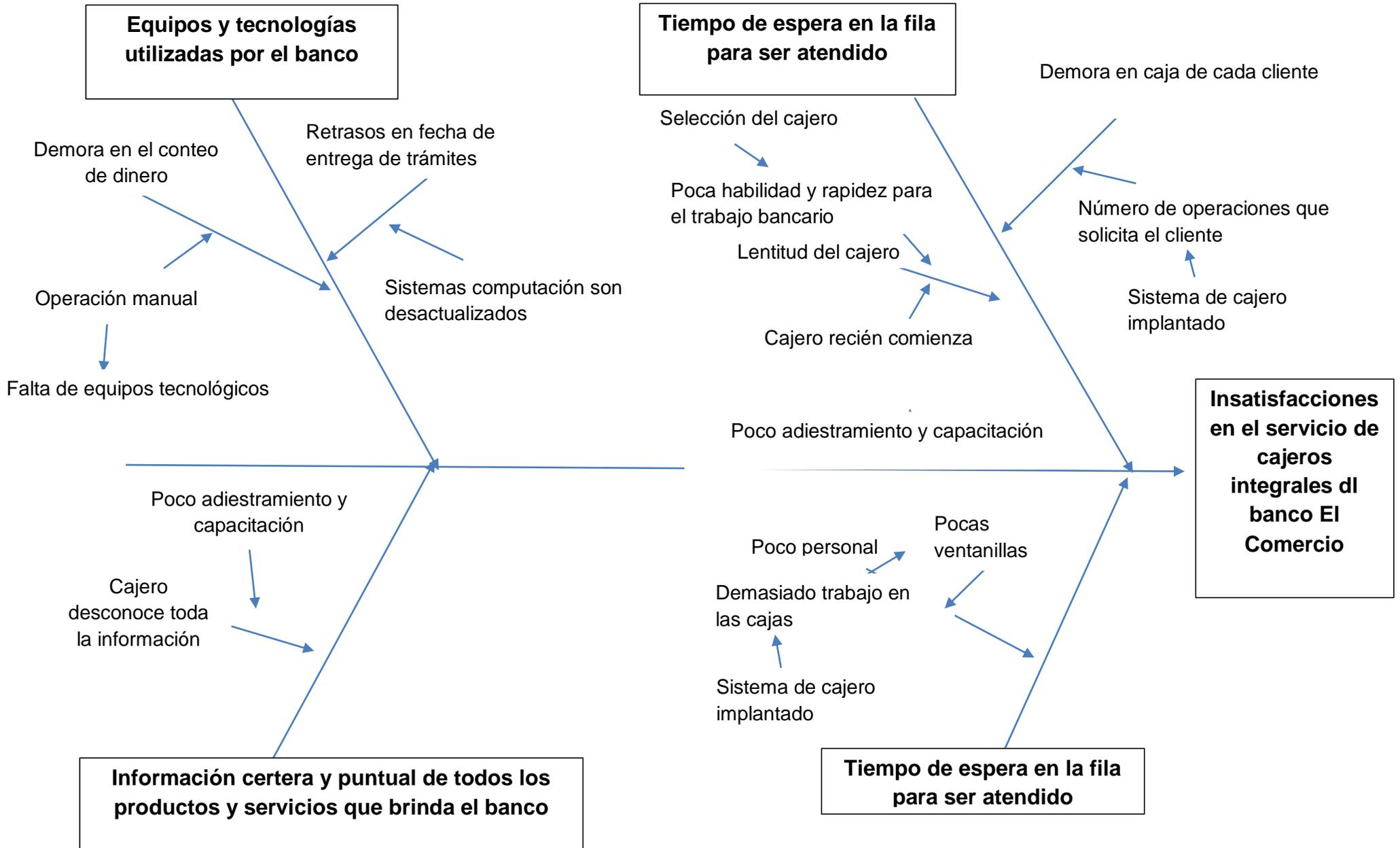
Esta acción se refiere a brindar formación y capacitación a los cajeros integrales, para ello es necesario, diseñar un plan de formación y capacitación para cajeros de nuevo ingreso como para aquellos que están contratados, pero que necesitan actualizarse y adiestrarse con las operaciones de aquellos servicios nuevos.

**Acción No. 3. Perfeccionar el proceso de selección del personal para el puesto de cajero integral**

Esta acción tiene que ver con el proceso de selección del personal para el puesto de cajero integral, es decir perfeccionar el proceso de selección, donde si es necesario hacer determinadas pruebas de aptitud para determinar que los interesados demuestren agilidad y rapidez suficiente para asumir la intensidad de trabajo a que serán sometidos durante la jornada laboral, así como rasgos de amabilidad, resistencia al trabajo y capacidad de reacción ante cada operación. Deber revisarse y si es preciso cambiar los perfiles de cargo de ese puesto de trabajo.

#### **Acción No. 4. Estudiar alternativas para los cajeros integrales.**

Esta acción se refiere a que es importante estudiar algunas nuevas alternativas para mejorar el sistema de cajeros integrales, complementándola con cambios que permitan lograr un servicio superior al que se está brindando actualmente. Es decir, pudiera ser una variante complementar las ventanillas de cajeros integrales, con alguna que sea específicamente para las operaciones más demoradas, o para clientes que van a realizar más de un número determinado de operaciones que sean debidamente estudiadas cuales serían.



**PLAN DE MEJORAS**

<b>Oportunidad de mejora: Servicio que brindan los cajeros integrales</b>						
<b>Meta: Incrementar la satisfacción de los clientes</b>						
<b>Responsable: Gerente del banco y de atención al cliente</b>						
<b>¿QUÉ?</b>	<b>¿QUIÉN?</b>	<b>¿CÓMO?</b>	<b>¿POR QUÉ?</b>	<b>¿DÓNDE?</b>	<b>¿CUÁNDO?</b>	<b>¿CUÁNTO?</b>
Mejorar el servicio actual que brindan los cajeros integrales	Gerente del Banco Comercio	Renovar tecnología de equipos de computación y de conteo de dinero.	Necesidad de agilizar las operaciones en el cajero para disminuir tiempo de espera de los clientes.	Banco Comercio	Continuamente	\$799,00 Cada equipo de contar dinero
	Gerente del Banco Comercio y director de Recursos humanos	Brindar frecuentemente formación y capacitación al personal nuevo y al fijo.	Necesidad de agilizar las operaciones en el cajero para disminuir tiempo de espera de los clientes.	Banco Comercio		Total
			Necesidad de garantizar que			\$ 2.397

<p>Mejorar el servicio actual que brindan los cajeros integrales</p>		<p>Perfeccionar el proceso de selección del personal para el puesto de cajero integral</p> <p>Estudiar alternativa para los cajeros integrales.</p>	<p>la información que se brinde sea certera y puntual.</p> <p>Necesidad de garantizar un personal adecuado para el puesto, que sea suficientemente ágil y dinámico.</p> <p>Necesidad de mejorar todos los aspectos anteriores.</p>	<p>Banco Comercio</p> <p>Banco Comercio</p>		
--	--	---	--	---	--	--

## CONCLUSIONES

- El banco El Comercio brinda un servicio de cajero integral, con numerosas insatisfacciones por parte del cliente, dentro de las más significativas de encuentran: tiempo de espera en la fila para ser atendido, equipos y tecnologías utilizadas por brindar el servicio e información certera y puntual de todos los productos y servicios que brinda el banco.
- Las principales causas determinadas que provocan las insatisfacciones más significativas, están asociadas a:
  - Equipos y tecnologías utilizadas por el banco
  - Tiempo de espera en la fila para ser atendido
  - Información certera y puntual de todos los productos y servicios que brinda el banco.
- La propuesta de mejora está basada en mejorar el servicio actual que brindan los cajeros integrales

## **RECOMENDACIONES**

- Llevar a cabo las acciones de mejoras propuestas en el plan, sobre todo aquellas en renovar tecnología de equipos de computación y de conteo de dinero, en brindar frecuentemente formación y capacitación al personal nuevo y al fijo, perfeccionar el proceso de selección del personal para el puesto de cajero integral
- Extender el estudio de las causas a las demás insatisfacciones, teniendo siempre en cuenta el orden de prioridad dado los niveles de insatisfacción.

## BIBLIOGRAFÍA

- BALLOU. (1991). Logística empresarial de control y planificación. En b. R. H, *logística empresarial y planificación* . México.
- Escobar, G. (2009). Como conservar mas clientes (la amabilidad es la clave). En G. ESCOBAR, *Barreras contra el buen servicio*. 1era. Edición El CID. Argentina.
- Gómez, H. S. (2006). Conceptos básicos de servicio al cliente. En H. S. Gómez, *Conceptos básicos de servicio al cliente* (pág. 19). Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Gómez, E. (2009). Barreras contra el buen servicio. Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave). (1ra. ed.) El Cid Editor. Argentina.
- Gómez, E. (2009). ¿Cómo debe actuar cada uno de nosotros? Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave). (1ra. ed.) Argentina: El Cid Editor notitarde.com. (27 de 02 de 2012). [www.notitarde.com](http://www.notitarde.com). Recuperado el 10 de 09 de 2014, de [www.notitarde.com](http://www.notitarde.com).
- Nuñez, H. (2003). *Servicio al cliente*. edansa impresiones. Mexico.
- Pereira, J. (18-03-2008). La satisfacción del cliente en ISO 9001 Colombia: Pereira, J. Recuperado el 03-05 del 2011 en [http://www.portalcalidad.com/articulos/71-la\\_satisfaccion\\_del\\_cliente\\_iso\\_9001](http://www.portalcalidad.com/articulos/71-la_satisfaccion_del_cliente_iso_9001)
- PEEL, M. (1990). *Servicio al cliente, guia para mejorar la atencion y la asistencia*. edansa impresiones. Mexico:
- SAMPIERI. (2010). *Formas modificadas de metodos mixtos*. Editorial Mcgrill. México

- Serna, H. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente (pp.19-27). Panamericana editorial Ltda. Colombia:
- Serna, P. (2006). Del servicio al cliente a la gestión de clientes. En Servicio al cliente (pp.29-39). Panamericana editorial Ltda. Colombia:

#### Internet

- Cajero Integral Bancario. *BuenasTareas.com*. Recuperado 07, 2013, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Cajero-Integral-Bancario/31259449.html>
- <http://practicadocentemexico.blogspot.com/2013/03/metodos-de-investigacion-mixto-un.html>
- <http://www.apuntesgestion.com>
- <http://es.wikipedia.org/>
- <http://www.sbs.gob.ec>
- <http://www.promonegocios.net/>
- <http://www.monografias.com/>
- <http://leylita.weebly.com/>

## ANEXOS

**ANEXO 1.** Encuesta de satisfacción al cliente.

**ENCUESTA**

Estimado cliente, quedaríamos muy complacidos de recibir de usted los criterios que a continuación se solicitan para evaluar nuestro servicio. Pretendemos con los resultados de la encuesta brindarle mayor satisfacción y confianza en nuestros servicios.

Para cada aspecto marque con una **X** según la evaluación que usted le otorgue.

Sexo \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

¿Esta es la primera visita que nos hace?                      Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Para evaluar nuestro servicio, marque con una **X** la casilla que considere, teniendo en cuenta el significado de los números.

**(5 - Excelente, 4 - Bueno, 3 - Regular, 2 - Malo, 1 - Pésimo)**

Evalúe el servicio brindado		Evaluación				
No	Aspectos a evaluar	1	2	3	4	5
1	Atención e información a la entrada del banco					
2	Presentación y saludo al inicio del servicio					
3	Tiempo de espera en la fila para ser atendido					
4	Rapidez del servicio brindado por el cajero					
5	Cumplimiento del tiempo prometido para alguna operación o transacción					
6	Interés sincero que muestra el banco ante la solución a un problema que Ud. le plantee					
7	Información certera y puntual de todos los productos y servicios que brinda el banco					

8	Disposición en la ayuda y colaboración por parte de los empleados cajeros					
9	Atención y amabilidad del cajero durante el servicio					
10	El horario es flexible y se adapta a sus necesidades y tiempo					
11	Soluciones buscadas por los cajeros para resolver sus necesidades de acuerdo a sus interés en las operaciones					
12	Confiabilidad en las operaciones y transacciones solicitadas durante el servicio					
13	Los cajeros le permitieron expresar sus necesidades como cliente					
14	Sintió una atención individualizada durante el servicio					
15	Equipos y nuevas tecnologías utilizadas por el banco para brindar el servicio					
16	Comodidad, confort y estética de las instalaciones físicas					
17	Apariencia adecuada y pulcra de los empleados					
18	Seguridad brindada por el banco durante el servicio en cada caso					
19	Disponibilidad en tipo de denominaciones de billetes y cantidades garantizan las solicitadas por usted					
20	Disponibilidad y claridad de los documentos necesarios a llenar para las operaciones y transacciones					
21	Despedida al final el servicio del servicio					

Le agradecemos a usted que a continuación refleje cualquier otro aspecto o recomendación que considere deba ser tenido en cuenta por nosotros, para un mejor servicio de manera que usted se sienta bien.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

Gracias