



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO
DE TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL,
ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS**

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

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORA DEL SERVICIO EN EL
DEPARTAMENTO DE CÁMARA DEL BANCO WGLS DE
GUAYAQUIL, PERIODO 2016**

AUTOR:

Washington Giovany León Sobrevilla

TUTORA:

MSc. Noemí Delgado Álvarez

Guayaquil, Ecuador

2016

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema “Propuesta de mejora del servicio en el departamento de cámara del Banco WGLS de Guayaquil, periodo 2016“, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El problema de investigación se refiere a: Una propuesta de mejora del servicio en el departamento de cámara del Banco WGLS de Guayaquil, periodo 2016. El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por el Egresado: Washington Giovany León Sobrevilla

Tutor: MsC Noemí Delgado Álvarez

AUTORÍA NOTARIADA

Los criterios e ideas expuestos en el presente trabajo de investigación con el tema de: “propuesta de mejora del servicio en el departamento de cámara del banco WGLS de Guayaquil, periodo 2016”, de la carrera Administración de Empresas del Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología, son de absoluta responsabilidad del tutor y no constituyen copia o plagio de otra tesis presentada con anterioridad.

Autor:

Washington Giovany León Sobrevilla

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico primeramente a Dios que me ha dado la fuerza, sabiduría e inteligencia a lo largo de estos años de estudio para poder alcanzar esta meta planteada hace mucho tiempo.

A mis Padres que siempre han estado a mi lado ayudándome en lo que más necesito enseñándome que nada es imposible en la vida y que con perseverancia se llega a la meta deseada, a mi esposa que con su apoyo incondicional y paciencia me alentó en todo momento a seguir adelante, a mi hijo que es mi principal motivación para cada día esforzarme y que vea en mí que nada es imposible en la vida.

Washington Giovany León Sobrevilla

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis se lo agradezco primeramente a Dios por haberme iluminado en este largo camino de estudio y lograr esta gran meta trazada con éxito.

Al instituto tecnológico Bolivariano de Tecnologías por contar con maestros de excelencia porque con sus conocimientos tuve la oportunidad de crecer profesionalmente.

Un agradecimiento a mis padres, esposa e hijo porque ellos fueron la motivación que me dio la fuerza de seguir adelante.

A mi mejor amigo Pedro Guerrero porque gracias a su paciencia y conocimientos he avanzado durante este periodo de tesis.

A mi tutora MsC Noemí Delgado Álvarez, por supervisarme y orientarme continuamente en mi trabajo de investigación, motivándome y a su vez apoyándome con su capacidad y conocimiento logrando culminar con mucho éxito mis estudios.

Washington Giovany León Sobrevilla

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	i
CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA NOTARIADA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE CUADROS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
CAPITULO I.....	1
EL PROBLEMA	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Ubicación del problema en un contexto.....	1
1.2 Situación conflicto	3
1.3 Formulación del Problema.....	3
1.4 Delimitación del Problema.....	3
1.5 Variables de Investigación.....	4
1.6 Objetivos de la Investigación	4
1.7 Justificación.....	4
CAPITULO II.....	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
2.1.1. Antecedentes históricos	6
2.1.2. Antecedentes referenciales	8
2.1.2.2. Diferencia entre servicios y producción	9
2.1.2.3. Clasificación de los servicios	10
2.1.3. Tipos de clientes	11
2.1.3.1. Satisfacción al cliente	12
2.1.3.2. Medición de la satisfacción del cliente	13
2.1.3.3. Servicios bancarios actuales en el Ecuador.....	16

2.2. Fundamentación Legal.....	17
2.3. Variables de la investigación. Conceptualización.....	18
2.4. Glosario.....	18
CAPÍTULO III.....	20
METODOLOGÍA	20
3.1. Presentación de la Empresa	20
3.2. Diseño de la investigación	23
3.2.1 Tipos de investigación	23
3.2.2. Pasos para desarrollar la investigación	24
3.2.2.1. Descripción de cada paso a seguir en el desarrollo del trabajo ...	25
CAPITULO IV	31
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	31
4.1. Descripción del proceso de servicio actual durante la devolución de cheques en el Departamento de cámara	31
4.1.1. Generalidades del proceso de servicio bancario	31
4.1.2. Descripción del proceso de cheques devueltos en el departamento de cámara	32
4.2. Caracterización de los clientes	35
4.3. Análisis del tiempo de entrega de los cheques devueltos	36
4.4. Evaluación de la satisfacción del cliente en relación con la devolución de los cheques	40
4.5. Determinación de las principales insatisfacciones y definición de las causas que las provocan	49
4.6. Definición de las causas que ocasionan los aspectos críticos con mayores insatisfacciones.....	51
4.7. Propuesta de mejora para el servicio que brinda el departamento de cámara en el banco WGLS.....	54
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS.....	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Modelo ACSI	14
Figura 3.1. Estructura organizativa del Banco WGLS.....	22
Figura 4.1. Servicios financieros de la banca de personas y empresas ...	31
Figura 4.2. Diagrama de flujo de cheques devueltos.....	33
Figura 4.3. Días aproximados en que recibió el cliente el cheque devuelto en su domicilio.....	39
Figura 4.4. Comparación de tiempos de entrega.....	40
Figura 4.5. Cantidad o frecuencia de veces que ha recibido el servicio ..	41
Figura 4.6. Información recibida acerca del cheque devuelto.....	41
Figura 4.7. Información de la razón del cheque devuelto	42
Figura 4.8. Puntualidad en la entrega del cheque	42
Figura 4.9. Atención y colaboración de los empleados.....	43
Figura 4.10. Atención individualizada durante el servicio	44
Figura 4.11. Atención del Courier cuando entrega el cheque devuelto	45
Figura 4.12. Soluciones para resolver las necesidades en la entrega de cheques devueltos	45
Figura 4.13. Rapidez del servicio brindado en general.....	46
Figura 4.14. Iniciativa para actualizar los datos de localización.....	47
Figura 4.15. Interés sincero que muestra el empleado ante la solución a los problemas.....	47
Figura 4.16. Horario de atención referente al trámite con los cheques devueltos.....	48
Figura 4. 17. Porcentaje de insatisfacciones	50
Figura 4.18. Diagrama de causa y efecto.....	52
Figura 4.19. Diagrama de causa y efecto.....	53
Figura 4. 20. Alternativas de Comunicación	55
Figura 4. 21. Procesos centrados en el Cliente	56
Figura 4.22. Estudio del puesto de Trabajo.....	58

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1. Diferencias entre sistemas de producción y de servicios.....	10
Cuadro 3.1. Detalle de cheques devueltos en los días seleccionados	28
Cuadro 3.2. Determinación de tamaño de muestra	28
Cuadro 4.1. Indicador tiempo de entrega	38
Cuadro 4.2. Determinación tiempo esperado para la devolución de cheque devuelto.....	38
Cuadro 4.3 Análisis de Pareto.....	50
Cuadro 4.4 Plan de Mejora.....	59
Cuadro 4.5. Plan de Mejora.....	60
Cuadro 4.6 Plan de Mejora.....	61
Cuadro 4.7. Plan de mejora.....	62



TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESA

**Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnólogo en
Administración de Empresas**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO
DE CÁMARA DEL BANCO WGLS DE GUAYAQUIL, PERIODO 2016**

**AUTOR: WASHINGTON GIOVANY LEÓN SOBREVILLA
TUTOR: MSC. NOEMÍ DELGADO ÁLVAREZ**

RESUMEN

En la presente investigación tiene la finalidad de mejorar el proceso de servicio de cheques devueltos en el departamento de cámara del Banco WGLS en el periodo 2016. La interacción que facilita la tecnología ha dado lugar a mejoras en el campo de los servicios y satisfacciones de clientes que son el avance de las proyecciones de una empresa y la economía de un país. En el proceso de investigación se analiza para el problema en el departamento de cámara, se realizaron las debidas descripciones en el lugar. Se evaluó la satisfacción del cliente por medio de una encuesta como técnica utilizada, en los que se destaca un alto porcentaje de clientes insatisfechos, teniendo en cuenta la demora en que la información del cheque devuelto tarda en llegar a los clientes. Además, en base a toda la información que se investiga las causas y efectos del problema aplicando el diagrama de Pareto y espina de pescado, respectivamente, se selecciona información que permita realizar un plan de mejoras con acciones para modernizar el servicio de cámara que brinda el banco. Propuesta que optimizara el tiempo de sus usuarios del

banco WGLS con presencia en la ciudad de Guayaquil por más de 40 años en el sector financiero.



TECHNOLOGY MANAGEMENT COMPANY

PRIOR TO OBTAINING THE TITLE OF PROJECT: TECHNOLOGIST IN BUSINESS ADMINISTRATION

PROPOSAL FOR IMPROVEMENT OF SERVICE IN THE DEPARTMENT OF BANK WGLS CHAMBER OF GUAYAQUIL, YEAR 2016

AUTHOR: WASHINGTON GIOVANY LEÓN SOBREVILLA
TUTOR: MSC. NOEMÍ DELGADO ÁLVAREZ

ABSTRACT

In this research aims to improve the process of service returned in the camera department WGLS Bank checks in the period 2016. The technology facilitates interaction has led to improvements in the field of services and customer satisfaction which are advancing projections of a company and the economy of a country. In the research process is analyzed for the problem in the camera department, due descriptions were made on site. Customer satisfaction through a survey as a technique, in which a high percentage of dissatisfied customers stands out, given the delay in the returned check information takes to reach customers evaluated. In addition, based on all the information that the causes and effects of the problem is investigated by applying the Pareto chart and fishbone, respectively, information to make an improvement plan with actions to modernize the service camera that provides select the Bank. Proposal to optimize time users WGLS bank with a presence in the city of Guayaquil for more than 40 years in the financial sector.



Urkund Analysis Result

Analysed Document: PROPUESTA DE MEJORA DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE CÁMARA DEL BANCO WGLS DE GUAYAQUIL, PERIODO 2016.docx (D20851135)
Submitted: 2016-06-13 15:25:00
Submitted By: wgleon@itb.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

PROYECTO ALVARADO BONILLA RODRIGUEZ.pdf (D13389931)
TESIS COMPLETA Macario.docx (D14988789)
SISTEMA-FINANCIERO-G1.docx (D15229653)
<http://www.bancointernacional.com.ec/bcointernacional/agencias.html>

Instances where selected sources appear:

6

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Ubicación del problema en un contexto

El Banco es una institución que por un lado se encarga de cuidar el dinero que es entregado por los clientes y por el otro utiliza parte del dinero entregado para dar préstamos cobrando una tasa de interés. A medida que el mundo fue evolucionando las personas han buscado la mejor manera de cuidar su dinero, de hacerlo producir, de tenerlo en un lugar seguro y donde pueda ser visto. En vista de estas necesidades comenzaron a salir las diferentes instituciones financieras que además de ofrecer el servicio de cuidar su dinero esta institución ofrece diferentes opciones como: créditos, Pagos a nóminas de empleados, pagos a jubilados, opciones para la compra de locales, transferencias interbancarias, principalmente de llevar el dinero de forma segura de un lado a otro mediante un documento llamado cheque. (ASTROS, 2009)

Actualmente las entidades bancarias deben ser guiadas de una manera estratégica orientadas siempre al cliente, concordando con diversos estilos continuos del mismo, todo esto se da por los cambios en las organizaciones, los requerimientos de los clientes entre otros. Es por todo esto que las instituciones bancarias buscan estar siempre actualizados y hacer los cambios necesarios en sus operaciones, servicios y destrezas que le permitan la conformidad a sus objetivos financieros e institucionales como las expectativas y necesidades de sus clientes.

De manera general los servicios que ofrecen las instituciones financieras se pueden detallar de la siguiente manera:

- Ganancias extras a cambio de la captación del dinero de los clientes.
- Ingresos por los intereses cobrados de los créditos ofrecidos.
- Cobro de tasas por servicios varios ofrecidos.
- Cobros de multa a cheques por formas y protesto.
- Cobros por servicios de cajeros automáticos.

La importancia del enfoque al cliente radica principalmente en la satisfacción de sus expectativas aportando un valor adicional al servicio brindado.

En el sector financiero de nuestro país se observa que existen falencias en el servicio ofrecido, lo que constituye una problemática ya que este tipo de instituciones dependen de gran mayoría de las preferencias y satisfacción de los clientes, lo cual expone claramente que se deben realizar propuestas para mejorar los servicios y satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

El Banco WGLS es una institución financiera privada ecuatoriana de propiedad del grupo Fierro dedicada a gestionar recursos y servicios financieros y con el transcurso de los años se ha caracterizado por ir un paso adelante, creando valor a sus clientes con liderazgo, logrando un gran reconocimiento a nivel nacional e internacional.

Esta institución actualmente cuenta con alrededor de 500.000 clientes a nivel nacional repartidas en las provincias de:

Esmeraldas, Manabí, Guayas, Los Ríos, Santo Domingo, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Cañar, Azuay, Pastaza, Sucumbíos, Orellana, Loja, El Oro.

1.2 Situación conflicto

Dentro de las áreas operativas del Banco WGLS se encuentra el departamento de cámara que se encarga de revisar que los cheques depositados cumplan con los requisitos establecidos dentro de los procedimientos internos, generando el pago o el rechazo de los mismos. En las actividades de dicho departamento se encuentra el proceso de cheques devueltos que consiste en el no pago del cheque autorizado por la institución financiera girada, en el cual se aprecia que existe atraso en la entrega del cheque con su respectiva nota de débito al cliente, lo que provoca reclamos e insatisfacción del servicio.

A continuación se detalla los problemas más comunes en dicho departamento.

- Reclamos por parte de los clientes al banco por la demora en la entrega de los cheques devueltos con su respectiva nota de débito.
- Desorden y atraso en las actividades desarrolladas.
- Retraso en la entrega al cliente por parte de la compañía de Courier contratada, ya que existe inconsistencia en el domicilio ingresado.
- Atraso frecuente en la entrega de cheques devueltos provoca reclamos e insatisfacción de los clientes por el servicio brindado.

1.3 Formulación del Problema

¿Qué incidencia tiene el proceso de servicio actual del departamento de cámara en el cumplimiento en tiempo de entrega de cheques devueltos a los clientes en el Banco WGLS de Guayaquil?

1.4 Delimitación del Problema

Campo: Administración de servicio

Aspecto: Tiempo de entrega de cheques devueltos

Área: Proceso de servicios bancarios

Tiempo: Periodo año 2016.

1.5 Variables de Investigación

Variable independiente

Proceso de servicio actual del departamento de cámara.

Variable dependiente

Cumplimiento en tiempo de entrega de cheques devueltos.

1.6 Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Proponer mejora del proceso de servicio de cheques devueltos en el departamento de cámara del banco WGLS en el periodo 2016.

Objetivos específicos

- 1.- Desarrollar el marco teórico referente a servicios y en específicos los bancarios.
- 2.- Diagnosticar la situación actual del servicio que brinda el departamento de cámara con el propósito de identificar sus actividades críticas.
- 3.- Proponer mejoras en los procesos de servicios que se ejecutan en el departamento de cámara del Banco WGLS.

1.7 Justificación

La propuesta para la mejora del servicio en el departamento de cámara del Banco WGLS de Guayaquil, periodo 2016 es conveniente porque permitirá proponer mejoras de las actividades en dicho departamento en reducir el tiempo de entrega de los cheques devueltos a los clientes.

La herramienta de trabajo para alcanzar las mejoras en la organización laboral y de administración contribuye a un cambio en el servicio y desempeño de las labores operativas el cual incide positivamente en la satisfacción de los clientes. Además, servirá de referencia a otros trabajos similares en cuanto a servicios bancarios.

El trabajo de investigación desde el punto de vista de relevancia social aportará con la propuesta de mejora del servicio actual en el departamento de cámara lo que se puede resumir en brindar un servicio adecuado a la sociedad y tener un efecto positivo en la población bancaria del Ecuador.

La implementación práctica aportará a la solución del problema que se le presentan al departamento de cámara del banco WGLS, los mismos que influyen directamente en la calidad del servicio ofrecido. Se realizara el análisis del proceso efectuado y se tomaran las medidas para corregir las deficiencias detectadas con el fin de mejorar los resultados en referencia al servicio brindado.

La utilidad metodológica se apoya en una herramienta para la mejora del servicio actual que brinda el departamento de cámara del Banco WGLS para lograr la satisfacción de los clientes, en las que trata de resolver los problemas actuales que está teniendo éste en el tiempo de entrega de los cheques devueltos a los clientes, el cual es un beneficio fundamental para la entidad bancaria.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1. Antecedentes históricos

El término y concepción del servicio es algo relativamente moderno, no como el caso de la producción que refiere desde los mismos albores de la humanidad. Desde tiempos antiguos el ser humano trató de buscar la forma de satisfacer sus necesidades mediante productos que coleccionaban, producían y elaboraban. A lo largo de los años cambió la forma de adquirir esos productos, creándose centros de acopio, donde además se encontraban mayor diversidad de ellos y de diferentes dueños, comenzó de esta forma a incrementarse una gran competencia entre agricultores y la necesidad de mejorar la calidad de sus productos. Con el tiempo ya la calidad no era suficiente comenzándose a dar un nuevo planteamiento durante la venta y es lo que se le conoce como servicio al cliente. (Gómez, 2006).

Como parte de los servicios, los bancarios han tenido su propia evolución. Estos existieron que a través de la historia, antes de que existiera la moneda había personas que sin imaginarse hacían transacciones bancarias, solo que era a través de trueque de: cosechas, bienes, mercaderías, igual por éstas también se hacían préstamos y otras operaciones.

A partir de la creación de la moneda en el siglo VII A.C. se dieron nuevas operaciones, dentro de ellas el cambio de monedas por medio de los denominados cambistas, los cuales no se limitaban solo a ellos sino también que comenzaron a realizarse pagos y a recibir depósitos y otras

operaciones. Años más tarde aparecen los bancos públicos en el siglo V A.C, los cuales estaban ligados fundamentalmente con las iglesias, pues realizaban funciones de prestamistas y depositantes.

En el año de 1694 con el patrimonio de las deudas del estado se crea el primer banco privado, este estaba autorizado a emitir billetes y se encargaba de la deuda pública, siendo además tesorero del estado. (Vivi, 2010)

Los bancos para brindar mayor seguridad a sus clientes comenzaron a sustituir el dinero por un documento seguro llamado cheque, este ha tomado auge con gran rapidez, este medio de pago carecería de importancia, si los bancos y las demás entidades no hubieran empleado esta forma para que los clientes dispongan con gran facilidad de los fondos que existen en sus cuentas. Este como medio de pago tiene la misma validez que el dinero en efectivo, solo con la diferencia que les brinda mayor confianza a los clientes al poder movilizarse de manera más segura. Hoy en día, otra forma de pago como las tarjetas de débito y crédito están desplazando al cheque poco a poco.(López, 2015)

En la actualidad la banca se ha desarrollado increíblemente en número de entidades y ha mantenido en el transcurso de los años un buen crecimiento económico.

De manera general la evolución del servicio al cliente ha enfrentado significativos cambios en las últimas décadas, estando determinada fundamentalmente por los avances ocurridos en el campo de la tecnologías de la informática y las comunicaciones, incluyendo en el gran número de beneficiarios los servicios bancarios, que por demás son mucho más globalizados, pues sus procesos están extendidos por diferentes países de manera similar en todo el mundo.

2.1.2. Antecedentes referenciales

La importancia del servicio al cliente radica fundamentalmente en que constituye una ventaja competitiva en un mundo globalizado, en el cual influye de manera directa la satisfacción del cliente.

La revolución del servicio se ha vuelto un fenómeno cada vez más imprescindible para la mayor parte de las empresas se concentren continuamente en identificar estrategias y filosofías efectivas que le permitan atraer y retener a sus clientes.

Existen muchas definiciones de servicio al cliente, una de ellas lo refiere como: “un grupo de habilidades que una empresa diseña para alcanzar las expectativas y satisfacer las necesidades a sus clientes de la mejor manera que sus competidores. De esta definición se resalta que el servicio de atención al cliente es la parte más esencial para alcanzar las metas en una empresa”.(Gómez, 2006, pág. 19)

Otra definición de servicio al cliente es, “el acto mediante el cual una parte logra satisfacer las necesidades y deseos de la otra parte. En este caso se resalta que el servicio puede estar acompañado de una parte tangible o no”. (Acevedo J. A., 2000),(Ballau, 1991),(Schröder, 1993).Por su parte (Martin., 2001) lo enfoca desde dos puntos de vistas: el cliente y el vendedor o prestatario del servicio

2.1.2.1. Características del servicio al cliente

En relación a este punto el autor citado anteriormente expresa un grupo de características distintivas del servicio, entre ellas se encuentran: **Inmaterial:** Los servicios no se pueden ver, tocar, degustar u oler antes de adquirirse, tampoco se almacenan, o ponen en exhibición para ser comprados por el cliente.

- **Temporal:** Los servicios no se pueden almacenar. Es decir, que no se podrán usar en otro momento porque ese tiempo ya se perdió para siempre.
- **Perenne:** Se refiere a que quien lo produce es al mismo tiempo su proveedor y abastecedor.
- **Completo:** En este sentido todos los colaboradores que participan durante su realización forman parte de dicho servicio.

Este mismo autor se pronuncia en que durante el servicio existen otras características como las de ofrecimiento, relacionadas con todo aquello que la empresa ofrece que va a garantizar durante el servicio. Esto es el punto de partida para medir la satisfacción.

Otra característica es el foco del servicio, refiriéndose a las necesidades y expectativas de los clientes. Y por último el valor agregado, el cual garantiza permanencia y lealtad del cliente y marca la diferencia con la competencia.

2.1.2.2. Diferencia entre servicios y producción

Durante muchos años solo se hablaba de los sistemas de fabricación o producción, y aun cuando existían los servicios, estos no eran reconocidos como parte importante de la vida empresarial.

Algunos autores (Finch, 2007); (Chase R. N., 2009) han estudiado las diferencias que existe entre el resultado de un sistema de producción y uno de servicio, las mismas se exponen en el cuadro 2.1.

Cuadro 2.1. Diferencias entre sistemas de producción y de servicios

SISTEMAS DE PRODUCCIÓN	SISTEMAS DE SERVICIOS
• Producto bien tangible	• Producto bien intangible
• Costo depende de la propiedad física	• Costo depende del proceso
• Se pueden guardar	• No se pueden guardar
• Se crea para el usuario	• La calidad necesita de los materiales
• Se crea en un entorno productivo	• La calidad necesita de las persona
• Se crea para el consumidor y el mismo	• La calidad es relacionado al desarrollo
• La calidad es relacionada al producto	• Habitualmente solicitada por el usuario

Fuente: Elaboración propia, 2016

2.1.2.3. Clasificación de los servicios

Los servicios (Grande, 2005) pueden clasificarse de la siguiente forma:

- Por su naturaleza: Dentro de esta categoría se encuentran fundamentalmente los servicios de salud, los financieros, profesionales, de educación y personales, entre otros.
- Por el sector de actividad. Se diferencian por los destinos que se dan a los servicios: de distribución, de producción, los sociales y los personales.
- Por su función: Relacionados con los de gestión y dirección empresarial, de información y comunicación, de producción, de investigación, de personal y ventas operativas.
- Por el comportamiento del consumidor. Es el que sigue el cliente durante una compra.

Igualmente como los sistemas de producción se clasifican en masivos, seriadados y unitarios, según plantea (Chase R. N., 2009) los servicios también tienen su propia clasificación en: talleres de servicios, fábricas de servicios, servicios masivos y los profesionales.

2.1.3. Tipos de clientes

No existe servicio si no hay cliente, los clientes son la razón de ser de un negocio de servicio y como tal debe ser tratado. Autores como (López, 2008) en su libro Hoteles RIU el cliente a los mandos asegura que “el cliente es el rey”

Según el artículo publicado por (Philip, 2005) para poder brindar una atención efectiva y realizar una venta se debe de conocer la clase o el tipo de cliente que se trata. Cual fuera la empresa los clientes se especifican de modo general y de forma específica.

Clasificación general

Desde este punto de vista la empresa tiene dos tipos de clientes:

- Clientes actuales: Son aquellos que compran a la empresa en cierta fecha de cada mes y son los que generan el volumen actual en ventas.
- Clientes potenciales: Son clientes dispuestos a realizar compras futuras con la autoridad necesaria y el poder para adquirir los servicios o productos, se distinguen por su nivel de adquisición.

Clasificación específica

En esta segunda clasificación se dividen y ordenan para una mayor personalización.

- Clientes activos e inactivos: La diferencia entre estos dos tipos de clientes es que los activos son los que realizan compras en corto plazo y generando actualmente ventas en la compañía. En cambio los

inactivos son los que pasaron a la competencia o el producto no cubrió sus expectativas ya que realizaron la compra hace mucho tiempo atrás.

- Clientes de adquisición frecuente, promedio y ocasional: Cuando se han localizado los clientes activos, se les clasifica según su continuidad de adquisición como frecuentes, habituales y ocasionales.
- Clientes complacidos, satisfechos e insatisfechos: De acuerdo al nivel de satisfacción de las expectativas pueden ser:
 - Clientes satisfechos: Estos no están dispuestos a cambiar de marca siempre y cuando no le hagan una mejor oferta por medio de la competencia.
 - Clientes insatisfechos: Son aquellos que no cubrieron las expectativas y recibieron una experiencia desagradable por lo tanto no regresaran a la empresa.
 - Clientes complacidos: Estos clientes han llenado sus expectativas con el servicio que les brinda la empresa y el producto adquirido.

2.1.3.1. Satisfacción al cliente

La idea de satisfacer al cliente se genera con la aprobación del individuo respecto a una adquisición, sea de producto tangible o intangible. El sentido común indica que a mayor complacencia, mayor probabilidad que el cliente regrese a comprar o a contratar servicios en el mismo lugar.

Se puede decir que la satisfacción del cliente es el estado de ánimo del mismo, que genera el balance entre la productividad del servicio o del producto recibido con su expectativa. (Philip, 2005)

2.1.3.2. Medición de la satisfacción del cliente

Según (Pereiro, 2008) cuando se utiliza una herramienta para medir y satisfacer al cliente, la misma debería contabilizar la captación de los servicios o de los productos que adquiere el individuo.

En la actualidad las normas relacionadas con la medición de la satisfacción son las ISO 9001, sus siglas en español significan Organización Internacional de Normalización (International Standard Organization). La misma mediante una secuencia de métodos establecidos determina la mayor complacencia de cualquier entidad de servicios.

Según la norma ISO no se trata solo de medir la satisfacción del cliente, sino de realizar un seguimiento, el que desglosa en 2 fases:

1. Fase "A" Adquirir información
2. Fase "B" Aplicar la información

Modelo de medición de satisfacción al cliente establecido por las normas ISO 9001: Modelo ACSI (The American Customer satisfacción Índice) cuyo significado es el índice de satisfacción al cliente.

El modelo ACSI es una guía que indica el nivel de satisfacción y fue aplicado a los habitantes de los Estados Unidos para evaluar la satisfacción respecto a los productos y servicios recibidos desde el año 1994. Este incluía algunos aspectos del servicio como los que representa la figura 2.1

Figura 2.1. Modelo ACSI



Fuente: www.theacsi.org

Este modelo establece una relación entre expectativas del cliente, calidad percibida y valor percibido y definen algunos aspectos relacionados como:

- **Expectativas del cliente:** Los intereses del cliente son una medida de lo que ellos esperan recibir con anticipación de la calidad de los productos y servicios que la entidad bancaria ofrece.
- **Calidad percibida:** Es una parte principal porque se toman dos factores la individualización y la confianza, establece como se adapta el producto al cliente, y con qué continuidad este puede fracasar.
- **Quejas del cliente:** Esta es la expresión más evidente cuando un cliente está inconforme.
- **Fidelidad del cliente:** Es uno de los componentes principales que repercute en la rentabilidad de la empresa.

Otros modelos de medición de satisfacción al cliente son:

- Modelo SERVMAN
- SERVPERF
- Modelo SERVQUAL
- Modelo LODGQUAL
- Modelo de la Servucción

El modelo SERVMAN desarrollado por Gronroos, citado en (Rodríguez, 2009) tiene su importante orientación en los procesos, en ello radica su diferencia con otros modelos. Tiene su particularidad en que establece nexos causales entre las brechas internas y externas. Este centraliza su interés en las personas, crea un ambiente adecuado y motivación destacando el rol gerencial para su desarrollo.

Modelo Servperf Según (García Mestanza, 2008) en Cronin y Taylor (1992) el modelo Servperf evalúa la apreciación de la satisfacción del cliente, estos autores indagaron la capacidad de cálculo de una escala más breve que el Servqual. Según estos, la escala Servqual es incorrecta, pues no tiene un apropiado soporte teórico, estando en ventaja el Servperf sobre otras

El modelo SERVQUAL es positivo, fue desarrollado por Zeithaml, fundamentalmente para servicios de manufacturas, sobre todo porque no existían modelos para medir la satisfacción de los clientes en la literatura existente en ese momento. Este modelo mide la satisfacción a partir de cinco extensiones: Bienes materiales, empatía, confianza, sensibilidad, aseguramiento, sensibilidad. Más adelante a este modelo se le agregaron otras extensiones como: entender al cliente, comunicación, Capacidad, credibilidad, cortesía, sensación asegurada, acceso. (Fedoroff, 2016)

El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente.

El modelo LODGQUAL significa calidad de alojamiento y se puntualiza como la apreciación del servicio prestado destacándose en simplificar las cinco extensiones propuestas por SERVQUAL a solo 3 este une la calidad del servicio con la bienestar del cliente externo (Rodríguez, 2009)

El modelo Servucción es el proceso de preparación de un servicio, en este se encuentran todos los elementos materiales y humanos en la relación consumidor empresa, esta es precisa para la ejecución de la prestación de un servicio y se determina desde la idea inventada hasta llegar a obtener los resultados. (Javier, 2000)

2.1.3.3. Servicios bancarios actuales en el Ecuador

En la actualidad los servicios bancarios en el Ecuador han obtenido un avance gracias a las nuevas tecnologías, lo cual se da a través de la web 2.0 en la que interactúan con los clientes ya que solamente no buscan información sino que a través de estos dispositivos y plataformas captan y retienen más clientes por los diferentes servicios y productos que todas las instituciones de Ecuador facilitan.

Entre los principales canales y servicios que se utilizan actualmente en la banca están los siguientes:

- Cajeros automáticos. Estos se encuentran en diferentes lugares del Ecuador permitiendo efectuar varias transacciones tales como consultas, pago de servicios básicos, retiros y transferencias.
- Banca celular. Por medio de esta aplicación el cliente tiene la facilidad de realizar sus transacciones en cualquier momento comunicándose con el mundo de la banca.
- Banca telefónica. A través de un número telefónico el cliente puede acceder cómodamente a los servicios bancarios desde su casa las 24 horas del día y los 365 días del año.
- Banca virtual. Con un solo clic se puede realizar cualquier transacción ingresando desde el internet a la banca virtual.(Aguirre Diana, 2011)

2.2. Fundamentación Legal

De acuerdo al código de derechos del usuario financiero en su artículo 12 del párrafo V.- derechos a obtener productos y servicios financieros de calidad en la cual expresa que el cliente tendrá derecho a recibir productos y servicios financieros de calidad enmarcada en las siguientes condiciones:, recibir productos y servicios de manera oportuna, eficaz, eficiente y con buen trato; además 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.(bancaria, 2010)

De igual manera se encuentra la ley de cheques emitida por la superintendencia de bancos y seguros la cual pretende lograr una mayor confiabilidad y seguridad en la utilización del cheque. Dentro de la misma ley se establece condiciones específicas para la presentación y el pago de los cheques en el artículo 23 de la sección IV.- de la presentación y del pago el cual nos detalla las condiciones que tienen que regirse los clientes.(bancos, 2013)

Respecto a las exigencias que se establecen en las entidades bancarias sobre los requerimientos de los cheques SECCIÓN IV.- DE LA PRESENTACIÓN Y DEL PAGO.

ARTÍCULO 23.- La institución financiera girada, a la presentación del cheque para el pago deberá examinar:

23.1 Que cuente con fondos suficientes para cubrir los cheques girados;

23.2 Que la presentación del cheque para el pago se realice dentro de los plazos previstos en los artículos 25 y 58 de la Ley de Cheques;

23.3 Que no exista en su texto alteraciones que se aprecien a simple vista;

23.4 Que corresponda a cheques comprendidos en la numeración entregada al girador;

23.5 Que la firma del girador o giradores no muestren disconformidad notoria con la registrada en la institución financiera, la que deberá ser similar a la consignada en la cédula de identidad o de identidad y ciudadanía o en el pasaporte;

23.6 Que contenga los requisitos establecidos en el artículo 1 de la Ley de Cheques y el nombre del beneficiario y endosatario, de ser el caso; y,

23.7 Que tenga la firma de cancelación o de endoso respectivo, según el caso. De presentarse el cheque al cobro en ventanilla, exigirá la firma de cancelación del tenedor y su identificación con el original de su cédula de ciudadanía, de identidad, pasaporte o documento que le acredite poseer la visa de inmigrante o de no inmigrante.

2.3. Variables de la investigación. Conceptualización

Variable independiente: Proceso de servicio

Es un conjunto de actividades que para lograr el desarrollo del banco puede ser impulsado por la capacidad de sus empleados. Para que la institución sea competitiva y para alcanzar esta meta deben mejorarse los procesos dirigiendo a la empresa bajo esta óptica.(Talledo, 2012)

Variable dependiente: Cumplimiento en tiempo de entrega

El cumplimiento en la entrega de los cheques en el banco WGLS es un punto primordial en la decisión de los clientes ya que este es un punto principal para brindar el mejor servicio.

2.4. Glosario

Satisfacción del cliente: Es el resultado inmediato entre la comparación del beneficio observado en el producto o servicio con las perspectivas enseñadas.

Clientes con elevado volumen de adquisición: Estos clientes son los que efectúan compras con mayor volumen que los demás clientes y por lo general se sienten contentos con la empresa a tal punto que su participación en las ventas alcanza un elevado porcentaje.

Clientes con promedio volumen de adquisición: Son clientes que están contentos con la empresa y realizan compras frecuentemente es decir su volumen de adquisición está dentro del promedio general.

Clientes con menor volumen de adquisición: Son clientes que realizan sus adquisiciones ocasionalmente es decir estos están por debajo del promedio general.

Web 2.0 o Web social: Es la que utiliza inteligencia colectiva y contiene una gran diversidad de redes sociales, blogs, wikis y servicios multimedia interconectados cuyo plan es el intercambio rápido de información entre los interesados con el fin de transmitir sus datos y compartirlos.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Presentación de la Empresa

Banco WGLS es una institución financiera perteneciente al grupo Fierro, dedicada por más de cuarenta años a gestionar recursos y servicios financieros, fue fundada el 29 de mayo de 1973 con un patrimonio inicial de S/ 30`000.000. La agencia matriz comenzó sus operaciones con 19 trabajadores en la capital ecuatoriana, ubicada en avenida Santa Prisca y Manuel Larrea.

Posteriormente se abre la primera oficina en Quito en el año 1974, aumentando su patrimonio a S/ 54`000.000. En el transcurso de los primeros cuatro años, se caracterizó fundamentalmente por mantener una alta seguridad de los clientes.

El Banco WGLS preocupado de satisfacer las diferentes necesidades y expectativas de sus clientes pone a su disposición los siguientes servicios:

- Inversiones a plazo
- Inversiones alternativas a través del Mercado de valores.
- Cuenta corriente remunerada Titanium, con un interés preferencial sobre sus saldos.
- Tarjetas de crédito MasterCard y Visa
- Productos de Cash Management
- Productos de comercio Exterior
- Sobregiro contratado pre- establecido disponible

En la actualidad Banco WGLS brinda sus servicios distribuidos en las agencias que se encuentran a lo largo de todo el país: Esmeraldas,

Manabí, Guayas, Los Ríos, Santo Domingo, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Cañar, Azuay, Pastaza, Sucumbíos, Orellana, Loja, El Oro. Extendiéndose con paso firme con alrededor de 87 puntos y más de 380 cajeros automáticos a nivel nacional, logrando consolidarse como una de las entidades financieras preferidas y reconocidas por los ecuatorianos.

Una de las agencias de mayor relevancia es la principal ubicada en la provincia del Guayas, la cual será el objeto de análisis de esta investigación.

La institución bancaria agencia principal Guayas ha definido su Misión como:

Gestionar los recursos y servicios financieros con alto grado de calidad, a fin de obtener la satisfacción de nuestros clientes, aportar al desarrollo nacional y crear valor para nuestro capital humano nuestros accionistas.

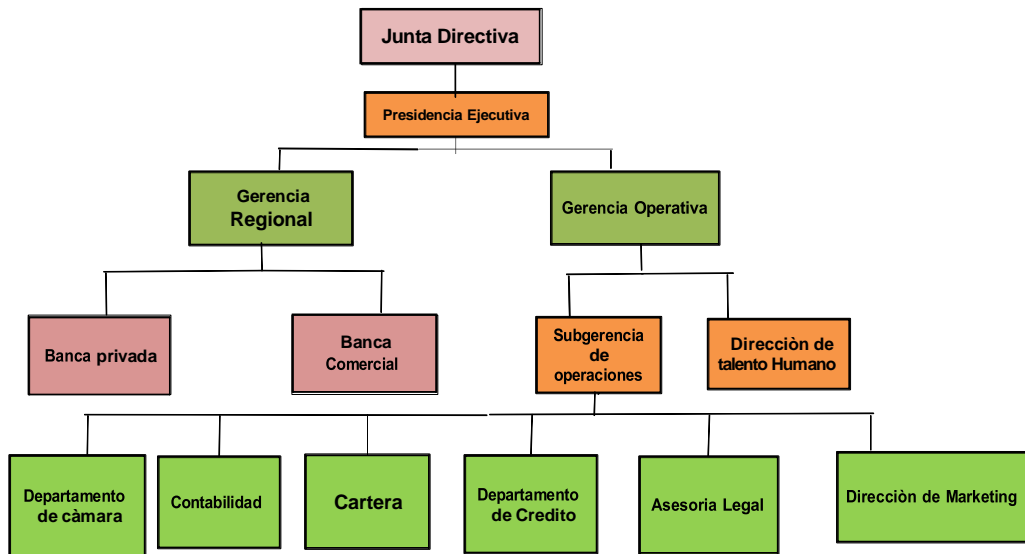
Por su parte la Visión declarada es:

Ser la principal y mejor entidad bancaria del Ecuador, especificando que:

- Contaremos con el mejor talento humano.
- Brindaremos servicios de la más alta calidad.
- Alcanzaremos altos estándares de eficiencia y productividad
- Incrementaremos las captaciones sostenida y diversificadamente
- Gestionaremos con prudencia la cartera de crédito.
- Administración de empresas

El banco tiene estructuradas sus funciones según se muestra en la estructura organizativa que muestra la figura 3.1.

Figura 3.1. Estructura organizativa del Banco WGLS



Fuente: Elaboración propia, 2016

El entorno específico de la institución financiera se caracteriza según los siguientes factores:

- Clientes
- Proveedores
- Competidores

Clientes

Actualmente la institución financiera cuenta aproximadamente con 500.000 clientes a lo largo del país, específicamente la que se analiza labora con un número de 85 trabajadores distribuidos por áreas o categorías ocupacionales, como muestra la figura 3.1.

Proveedores

Entre los principales proveedores del Banco WGLS se encuentran:

- Paco: Este proveedor ubicado en Guayaquil, provee al banco de papelería y suministros
- Senefelder: Proveedor que garantiza cheques, papeleta de depósitos, papeletas de retiro, entre otros.
- Divol: Este proveedor brinda servicio de cajeros automáticos

Competidores

Los principales competidores del banco WGLS son considerados:

- Banco Pichincha
- Banco del Pacifico
- Banco de Guayaquil
- Produbanco
- Banco Bolivariano.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación está estructurado para cumplir con los objetivos propuestos y las causas que están causando el problema planteado. El trabajo responde a tres tipos de investigación fundamentalmente, para lo cual se toma como referencia los criterios planteados por (Sampieri, 2011).

3.2.1 Tipos de investigación

- **Investigación descriptiva:** Esta investigación permite especificar las propiedades y características de grupos, comunidades o cualquier persona para hacerle un análisis. Proyecta medir o recopilar información de forma absoluta y su utilidad es mostrar con claridad una situación. (Sampieri, 2011)

La actual investigación a desarrollar es de tipo descriptiva porque en ella se describe el proceso de servicio del departamento de cámara en el banco WGLS, así como los factores que inciden en la demora de devolución de los cheques.

- **Investigación correlacional:** Este mismo autor plantea que esta investigación tiene el propósito de medir la relación que existe entre las variables, y posteriormente analizar el tipo de esa relación.

En el caso objeto de estudio se explica a través del problema planteado: ¿Qué incidencia tiene el proceso de servicio actual del departamento de cámara en el cumplimiento en tiempo de entrega de cheques devueltos a los clientes en el banco WGLS de Guayaquil?

En el trabajo se plantea la relación entre la variable independiente, proceso de servicio actual del departamento de cámara y en el caso de la dependiente, cumplimiento en tiempo de entrega del cheque devuelto. (Talledo, 2012), (Portilla, 2003)

- **Investigación Explicativa:** Su beneficio se fija en explicar porque sucede un fenómeno y en qué circunstancias se presenta, o porque se relacionan dos o más variables. (Sampieri, 2011).

En esta investigación se analizan las causas y efectos de lo que está sucediendo en el departamento de cámara del banco WGLS.

3.2.2. Pasos para desarrollar la investigación

Para desarrollar el servicio de entrega de cheques devueltos en el banco WGLS se llevan a cabo los siguientes pasos, los cuales se describen a continuación.

- Descripción del proceso de servicio actual de devolución de cheques
- Caracterización del cliente
- Análisis del tiempo de entrega de los cheques devueltos
- Evaluación de la satisfacción del cliente en relación con la devolución de los cheques
- Determinación de las principales insatisfacciones y definición de las causas que las provocan
- Propuesta de mejora para el servicio que brinda el departamento de cámara en el banco WGLS

3.2.2.1. Descripción de cada paso a seguir en el desarrollo del trabajo

Descripción del proceso de servicio actual de devolución de cheques

En este paso de la investigación se describe el proceso de servicio actual que transcurre durante la devolución de cheques ante cualquier situación inaceptable. Para ello se utiliza como herramienta el diagrama de flujo para describir paso a paso dicho proceso.

Caracterización del cliente

En el trabajo es importante la caracterización de los clientes. Toda empresa que se enfoca en satisfacer a sus clientes necesita conocer sus principales necesidades, las características que lo identifican sean comunes o diferentes. Igual que aquellas que son representativas como ingresos, frecuencias de compra, entre otros.

Análisis del tiempo de entrega de los cheques devueltos

El análisis del tiempo de entrega de los cheques devueltos se realiza a través de una estimación de tiempos realizada por los trabajadores de mayor experiencia. La estimación de tiempos se realiza según el criterio de tiempo optimista, probable y pesimista, el cual está basado en el PERT y CPM.

(Acosta, 2005)

- Tiempo optimista: Es el tiempo mínimo probable en el cual se puede terminar una actividad, en condiciones de perfección durante la realización de las actividades.
- Tiempo más probable: Es el tiempo normal o más frecuente que se necesita en circunstancias ordinarias, para realizar un conjunto de actividades.
- Tiempo pesimista: Es el tiempo máximo posible en el cual se termine una actividad en condiciones totalmente desfavorables, utilizado en el PERT.

Además este análisis se contrasta con el tiempo expresado por los propios clientes en las encuestas realizadas.

Evaluación de la satisfacción al cliente

Para determinar la satisfacción al cliente se desarrolla una encuesta dirigida a los clientes naturales y jurídicos que mantienen cuenta corriente y de ahorro en la institución financiera que se estudia y que permitirá establecer de forma más clara y directa las causas que influyen en la insatisfacción del servicio ofrecido.

La evaluación de la satisfacción del cliente se hace a partir de la aplicación de una encuesta, para lo cual se asumen las siguientes fases:

- Diseño de la encuesta
- Definición de la población y determinación de la muestra
- Procesamiento de la encuesta

Diseño de la encuesta

La encuesta es un cuestionario escrito diseñado para obtener información necesaria, en este caso para medir la satisfacción del cliente. Para diseñar el instrumento es necesario definir las características a medir, las cuales se obtienen a partir de las referencias de otros trabajos similares (Espinoza, 2014) y literatura consultada.

A continuación se detallan los aspectos a evaluar por los clientes:

- Información por cualquier medio o redes acerca de que tenía un cheque devuelto.
- Información acerca de la razón del cheque devuelto.
- puntualidad en la entrega del cheque.
- Atención y colaboración de los empleados.
- Atención individualizada durante el servicio.
- Atención del Courier al momento de entregarle el cheque devuelto.

- Soluciones de la institución para resolver necesidades presentadas en la entrega del cheque devuelto.
- Rapidez del servicio brindado en general.
- Iniciativa de la institución por actualizar sus datos de localización.
- Interés sincero que muestra el empleado ante la solución a su problema.
- El horario de atención referente al trámite con los cheques devueltos es flexible y se adapta a sus necesidades.
- Aproximación de días en la entrega de cheques devueltos

La escala a utilizar es numérica de 5 a 1 donde en número 5 es catalogado como excelente y 1 como pésimo servicio recibido. La encuesta diseñada para esta investigación se muestra en el anexo 1.

Definición de la población y determinación de la muestra

Según (Tamayo, 2011) la población se puntualiza como el total de un fenómeno a estudiar que son de iguales características dando origen a los datos que se van a investigar. Es decir se le denomina como un grupo de personas de la misma clase, con límite para su estudio.

La población seleccionada en este trabajo de investigación es conformada por clientes naturales y jurídicos que mantienen cuentas y que en su momento depositaron cheques y algunos son devueltos por diferentes motivos. Teniendo en cuenta que el número de clientes a los que se devuelven los cheques es aleatorio, se toman como referencia aquellos que se le regresaron los cheques durante un mes, tomando los días de mayor cantidad de cheques devueltos (lunes, martes y miércoles), que generalmente fueron tres en cada semana. Los análisis se muestran en el cuadro 3.1. Posteriormente se determina el promedio de clientes con cheques devueltos en esos días. La población definida es de 80 clientes.

Cuadro 3.1. Detalle de cheques devueltos en los días seleccionados

Frecuencia: Cantidad de Cheques Devueltos												
Frecuencia	1era Semana			2da Semana			3ra Semana			4ta Semana		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cheques Dev.	70	150	60	55	120	70	65	135	31	58	110	44

Fuente: Elaboración propia, 2016

Determinación del tamaño de muestra

Fórmula

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)B^2}{z^2} + Pq} \quad (3.1)$$

Donde:

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

Los parámetros se definen en el cuadro 3.2.

Cuadro 3.2. Determinación de tamaño de muestra

Parámetros	Valor
N	80
p	0.5
q	0.5
B	0.1
Z	1.96
n	44

Fuente: Elaboración propia 2016

El procesamiento de la encuesta a través del programa de Ms. Excel, versión 2007, como herramienta para el análisis gráfico y estadístico de las encuestas realizadas.

Determinación de las principales insatisfacciones y definición de las causas que las provocan

Para la determinación de las principales insatisfacciones de los clientes se toma en cuenta la frecuencia de insatisfacciones de cada aspecto evaluado y utilizando el análisis de Pareto se determinan el 20 % de los aspectos que representan el 80 % de las insatisfacciones.

El análisis o diagrama de Pareto es una técnica que se pueden apreciar las causas mediante una barra sencilla en orden descendente de izquierda a derecha asignando un orden de prioridades. (Matias M. , 2005)

En este paso se definen las principales causas que provocan las principales insatisfacciones determinadas en paso anterior. Para ello se utiliza la técnica del diagrama de Pareto, que según (Matias M. , 2005) es una técnica sencilla donde se aprecian las principales insatisfacciones.

Luego se determinan las causas que provocan las principales insatisfacciones y ello se realiza con la aplicación del diagrama causa efecto o espina de pescado, que es una herramienta o técnica sencilla, con la cual se pueden determinar de manera rápida y clara las causas a partir de hacer la pregunta ¿por qué?, alrededor de cinco veces. . (Matias M. , 2005)

Propuesta de mejora para el servicio que brinda el departamento de cámara en el banco WGLS

El plan para la mejora se realiza por medio de la técnica 5W y 2 H, la cual es una herramienta que ayuda a definir con claridad las mejoras, metas y razones por las cuales se va a trabajar el proyecto (Nuñez, 2015)

La concreción del plan de mejoras se realiza con la respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué?: Se va hacer para llegar a la meta proyectada.

¿Quién?: Va a llevar a cabo lo propuesto.

¿Cómo?: Se va a reunir cualidades y cantidades de información disponible y como se va a llevar a cabo la mejora.

¿Por qué?: Se van a definir las razones que se va a trabajar el proyecto con claridad.

¿Dónde?: Se determina la extensión y ubicación de la propuesta

¿Cuándo?: Se va alcanzar la solución del problema, la culminación de la propuesta con fecha límite.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

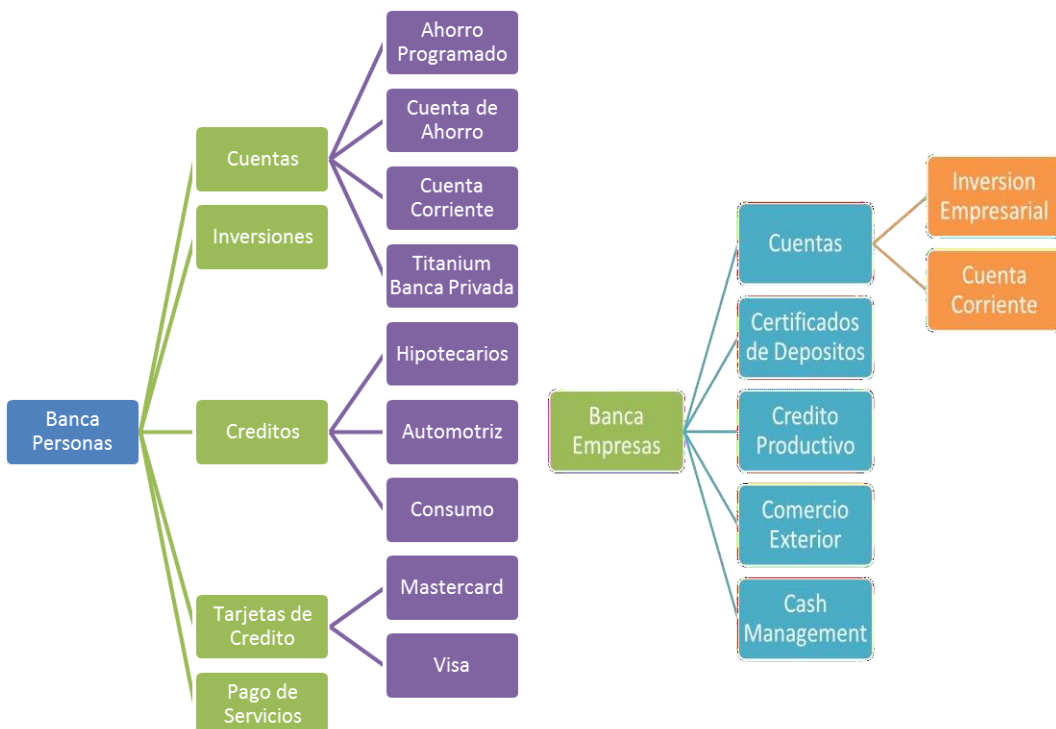
DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO QUE BRINDA EL DEPARTAMENTO DE CÁMARA CON EL PROPÓSITO DE IDENTIFICAR SUS ACTIVIDADES CRÍTICAS.

4.1. Descripción del proceso de servicio actual durante la devolución de cheques en el Departamento de cámara

4.1.1. Generalidades del proceso de servicio bancario

El banco WGLS con presencia en la ciudad de Guayaquil tiene más de 40 años en el sector financiero. Con este mismo nombre es reconocida una de sus agencias principales que brinda diferentes servicios, tanto en la Banca de personas como de empresas, los cuales se describen en la figura 4.1.

Figura 4.1. Servicios financieros de la banca de personas y empresas



Fuente: Elaboración propia, 2016

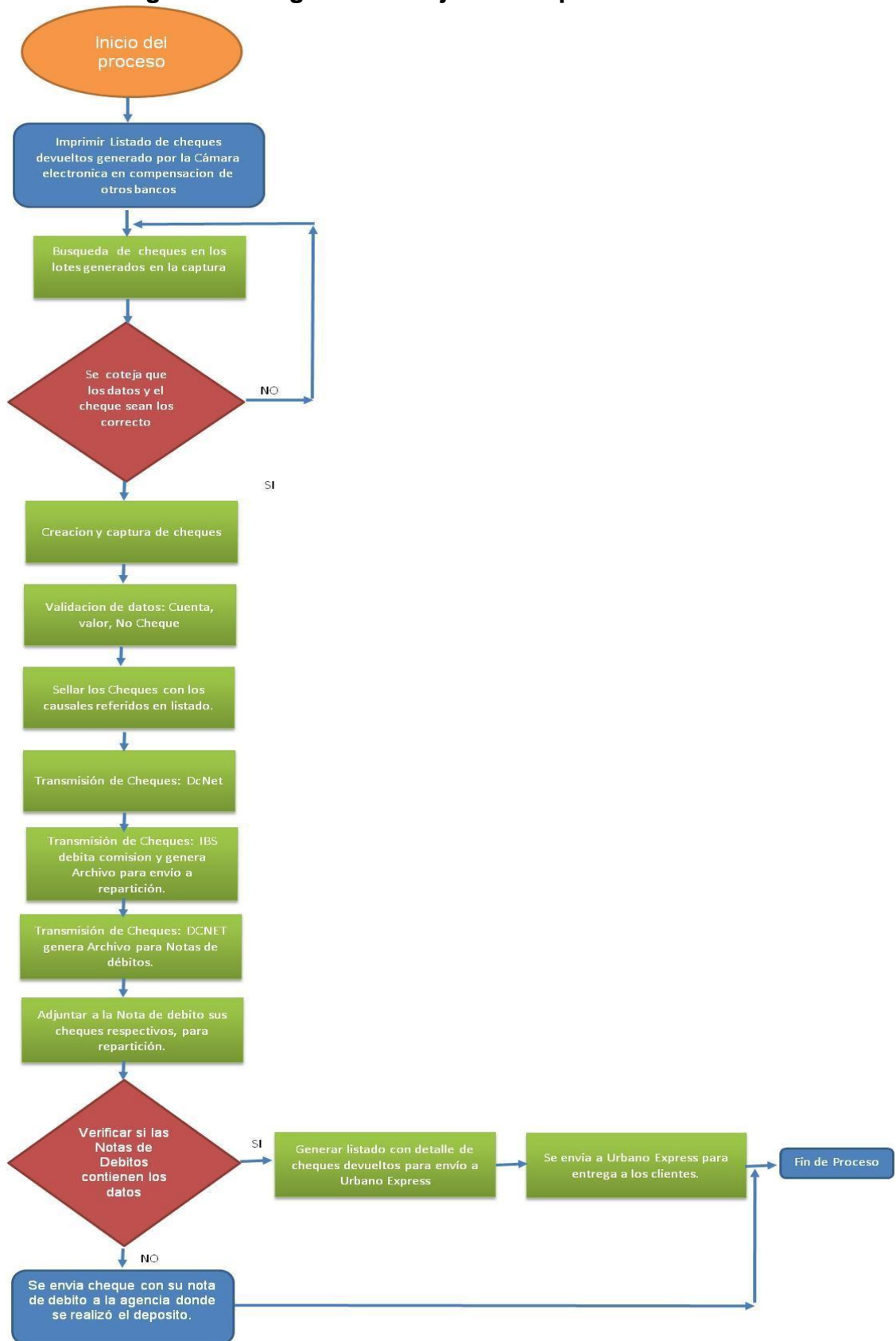
La agencia principal como otras pertenecientes a este banco ofrece sus servicios en un horario de lunes a viernes de 9am a 16pm. Dentro de los servicios operativos del banco se encuentra los que se realizan en la Cámara de Compensación, encargada del procesamiento y validación de todos los cheques propios y locales.

El departamento se encarga del procesamiento de los cheques devueltos por fondos y forma, el flujo del proceso va de la mano con la información requerida por el Banco Central. El flujo de la cámara de compensación es regulado y controlado por el Banco Central de Ecuador, el cual consta actualmente con la cámara electrónica que se constituye en la transferencia firmada digitalmente con las seguridades requeridas, estas transferencias son administradas por la entidad referida quien se encarga de direccionar a cada institución financiera la información requerida para la devolución de Cheques.

4.1.2. Descripción del proceso de cheques devueltos en el departamento de cámara

El proceso de los cheques devuelto en el departamento de cámara es operado por un asistente de cámara, quien debe cumplir con los procedimientos establecidos. El proceso de servicio una vez ingresados los cheques al Área de Cámaras se describe a través del diagrama de flujo en la figura 4.2.

Figura 4.2. Diagrama de flujo de cheques devueltos



Fuente: Elaboración propia, 2016

El paso a paso del proceso representado anteriormente se describe a continuación:

El proceso se inicia una vez se haya realizado la Cámara electrónica en el cual se intercambia información digital entre los bancos. El asistente de Cámara deberá imprimir el listado de cheques que adjunta el Banco Central del Ecuador, en el cual se detalla: la cuenta, número de cheque, monto y el código de seguridad.

Con este listado se procede a buscar físicamente el cheque. Se debe verificar que el cheque encontrado físicamente sea el correcto, comparando los datos como valor, número de cheque, número de cuenta, etc. En el caso de no ser el correcto se procede nuevamente a buscar el cheque físico, sellándose en el reverso del cheque los respectivos causales de devolución.

Siguiendo el proceso, se debe digitalizar la imagen del cheque para su posterior proceso, se lo digitaliza en las máquinas captadoras, y se procede a llenar los datos del cheque en el sistema.

En el programa utilizado por el departamento de cámara, se genera el archivo que contiene la cuenta del cliente que se hará la retención de fondos. Se procesa este archivo en el IBS (Sistema del Banco), el cual devolverá otro archivo con los datos como dirección, teléfonos, número de cuenta, número del cheque y nombre del cliente; estos datos el sistema los recoge directamente de la información ingresada por los asesores de cada agencia.

En el programa de cámara se ejecuta e imprime las notas de débitos de cada cuenta. Junto con cada nota de débito se adjunta los cheques respectivos. Se debe validar que las notas de débitos contengan datos de localización del cliente, tales como: Dirección o teléfono.

En el caso de no tener datos de localización, el cheque junto a su nota de débito es enviado a la agencia donde fue depositado, para que el cliente se acerque a retirarlo.

Siguiendo con el proceso, las notas de débitos y sus cheques son enviados a Urbano Express para que se encarguen de localizar al cliente y entregar los cheques devueltos.

Finalizando, es la empresa Urbano Express la encargada de la repartición y localización del cliente, a la cual se ha contratado para tal función.

4.2. Caracterización de los clientes

Entre los principales clientes del banco WGLS se encuentran:

- Personas naturales
- Las empresas privadas (PYMES).

En los momentos actuales en el caso de los clientes “personas naturales” la composición se caracteriza por ser representantes de familias relativamente reducidas y en un por ciento representativo de personas adultos entre 30 - 40 años y mucho más significativos pertenecientes a la tercera edad. Esta característica divide con representatividad en ambos segmentos diversifica el servicio en dos vertientes, a diferencia del primer grupo en el último tipo de clientes constituye una determinante que limita el uso mucho de los servicios que brinda el banco por medio del uso de internet. En parte este comportamiento está relacionado con la experiencia que poseen en el uso de las nuevas tecnologías y de alguna manera con la práctica de costumbres de servicios cara a cara, a los cuales les atribuyen mayor confianza.

Otra característica a tener en cuenta de manera general en ambos es el escaso tiempo disponible que tienen para recibir los servicios bancarios, lo que hace de ellos clientes muy exigentes.

El segundo segmento de clientes ocupa más del 75% de la cartera actual. Esta fundamentalmente representado por industrias hoteleras, instituciones educativas, comerciantes informales, entre otros. De manera general estos clientes se encuentran sectorizados en banca comercial, banca corporativa y banca privada. Estos clientes por el contrario, en su mayoría exigen de servicios altamente competitivos en cuanto a la disponibilidad tecnológica, igual en su mayoría también son muy exigentes y reciben los servicios con mucha mayor frecuencia que los clientes personas naturales. De igual manera por lo regular poseen mayor cultura financiera y demandan servicios más estandarizados que los anteriores que si requieren de servicios personalizados.

4.3. Análisis del tiempo de entrega de los cheques devueltos

El análisis del indicador se realiza en virtud de dar cumplimiento al problema planteado en la investigación. Para ello se toma como referencia los tiempos de entrega de los cheques que se han devuelto a los clientes por razones diferentes. Las principales razones para que un cheque sea devuelto se relacionan a continuación:

- Mal girado
- Firma Inconforme
- Protestado por insuficiencia de fondos
- Cancelación irregular
- Falta fecha o lugar de emisión
- Cantidad alterada en letras o números
- Fecha alterada

Para el análisis de este indicador del servicio se toma en cuenta la estimación de tiempo propuesta en el método PERT CPM, como se explica en los pasos descritos metodológicamente del capítulo III. La estimación se realiza utilizando los criterios de trabajadores de mayor experiencia (más de 8 años).

Tiempo optimista (a): Se considera la entrega en dos días, teniendo en cuenta que el proceso de devolución de cheques es realizado por la persona encargada y enviado a Urbano Express para su repartición el mismo día, siendo recibido por el cliente al siguiente día de su devolución, así el cliente tendrá suficiente tiempo para gestionarlo.

Tiempo probable (m): Se considera cuatro días y se toma en cuenta el tiempo con el que el asistente de cámara realiza el proceso de los cheques devueltos entregando la información a Urbano express antes que concluya el recorrido estimado para su recepción (hasta las 4Pm), pasado este tiempo los cheques devueltos se gestionaran al día siguiente de su devolución teniendo el atraso de un día a la entrega de urbano express, quien tiene un tiempo estimado de entrega de dos días al cliente de su cheque devuelto.

Tiempo pesimista (b): Se considera seis días, en el caso de existir atraso por parte del asistente de cámara y un mal funcionamiento del sistema de cámara con lo cual produciría que el cliente reciba su cheque devuelto, perdiendo 5 días desde su devolución para realizar su gestión correspondiente.

Una vez que los más experimentados definieron los tiempos en diferentes escenarios el resumen de respuesta aplicando un análisis de frecuencia, se muestra en el cuadro 4.1.

Cuadro 4.1. Indicador tiempo de entrega

Tiempo de entrega de cheques devueltos		
Tiempo óptimo	Tiempo probable	Tiempo pesimista
2 días	4 días	6 días en adelante

Fuente: Elaboración propia, 2016

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente y según lo explicado en el capítulo III, es necesario determinar el tiempo esperado o normal que debe demorar el proceso de devolución del cheque. La manera de determinar este tiempo parte de que cada actividad involucrada está sometida a condiciones de incertidumbre, siendo importante establecer un control sobre el mismo. Se determina según la expresión relacionada a continuación:

$$\text{Tiempo normal} = (a + 4m + b)/6$$

La determinación del tiempo esperado para la devolución de cheque se muestra en el cuadro 4.2.

Cuadro 4.2. Determinación tiempo esperado para la devolución de cheque devuelto

Tiempos	Duración (días)
Tiempo optimista	2
Tiempo probable	4
Tiempo pesimista	6
Tiempo esperado	4

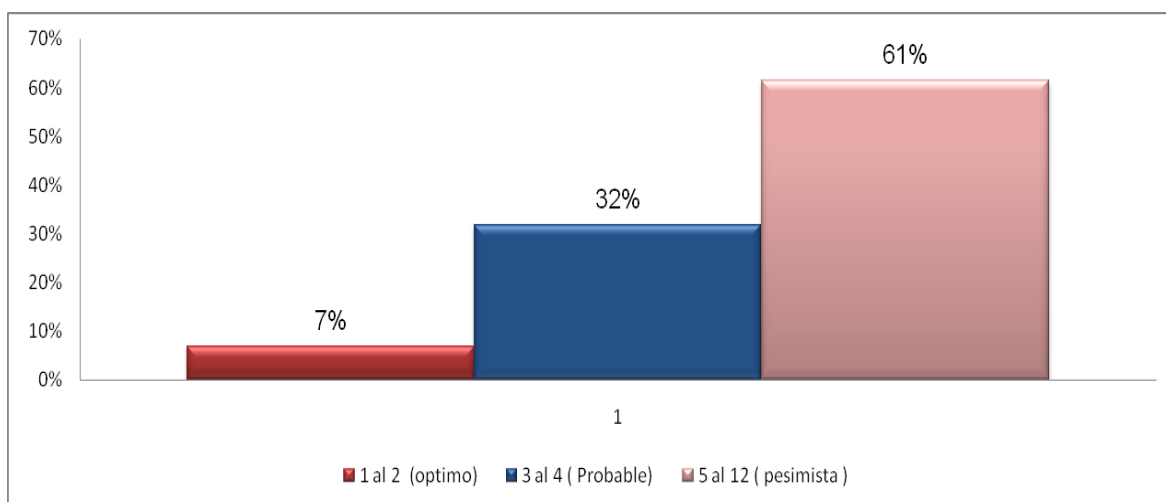
Fuente: Elaboración propia, 2016

Según los cálculos realizados el tiempo esperado de duración de los cheques devueltos es de 4 días laborales. Para evaluar el cumplimiento de este tiempo se contrasta el tiempo esperado según lo determinado y el real, que se determina según los criterios de los clientes.

Para obtener la información del tiempo real en cada caso se incluye en la encuesta utilizada para medir la satisfacción pregunta: ¿Indique en cuantos días aproximadamente recibió el cheque devuelto en su domicilio? Ver pregunta en anexo 1

El resultado se muestra en la figura 4.3 donde es evidente que la mayor cantidad de clientes encuestados recibieron los cheques devueltos después de los cinco días, duración que está fuera del tiempo esperado según lo determinado por criterios de los trabajadores más experimentados, el cual fue de cuatro días, enfatizando además, que algunas entregas sobrepasaron incluso el tiempo pesimista, que es donde las condiciones en que se da el proceso es la más catastrófica.

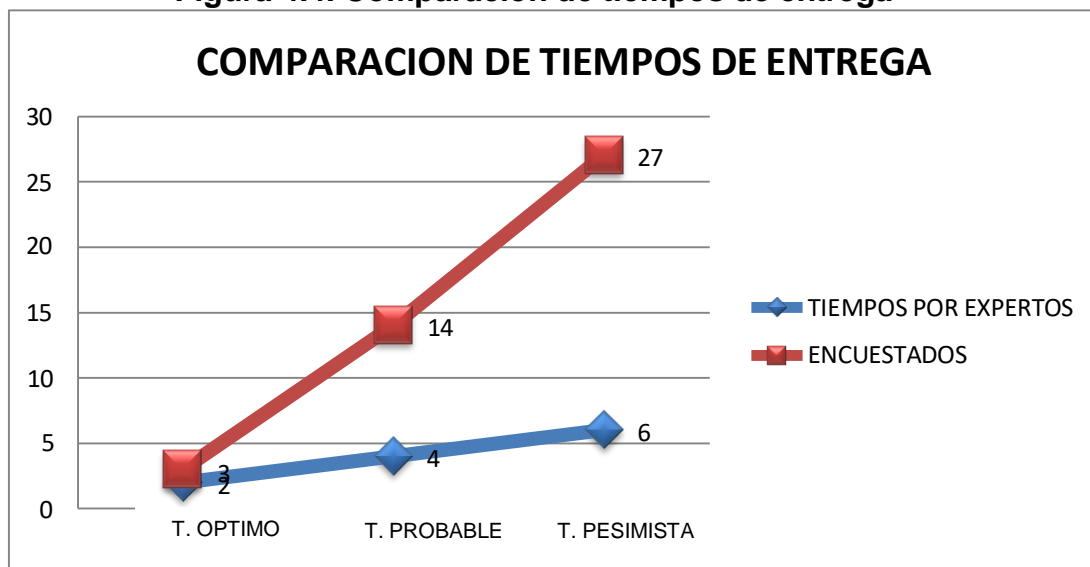
Figura 4.3. Días aproximados en que recibió el cliente el cheque devuelto en su domicilio



Fuente: Anexo 14
Elaboración propia 2016

En la figura 4.4 se muestra la comparación del comportamiento de esta variable mediante un gráfico.

Figura 4.4. Comparación de tiempos de entrega



Fuente: Anexo 15
Elaboración propia 2016

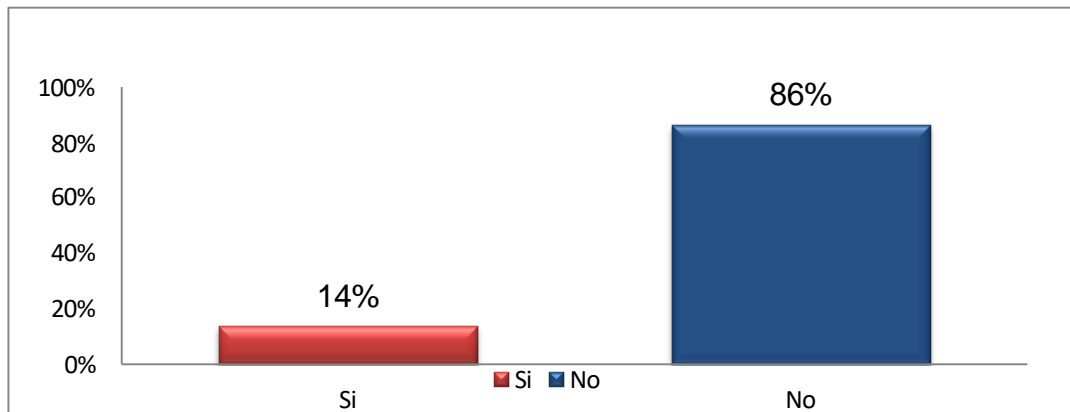
4.4. Evaluación de la satisfacción del cliente en relación con la devolución de los cheques

Para determinar la satisfacción del cliente se aplica la encuesta que se hace referencia en el capítulo III, según todos los requerimientos señalados. La encuesta fue aplicada a los 44 clientes como refleja el análisis de la muestra y se procesa la información en Microsoft Excel versión 2007. El resultado del procesamiento se muestra a continuación.

Pregunta caracterización. ¿Es la primera vez que recibe nuestro servicio?

Según los resultados mostrados en el gráfico de la figura 4.5 solo el 14% de los encuestados es la primera vez que reciben los servicios del banco, el resto de los clientes, es decir el 86% ha recibido con otra frecuencia los servicios que oferta esta institución.

Figura 4.5. Cantidad o frecuencia de veces que ha recibido el servicio

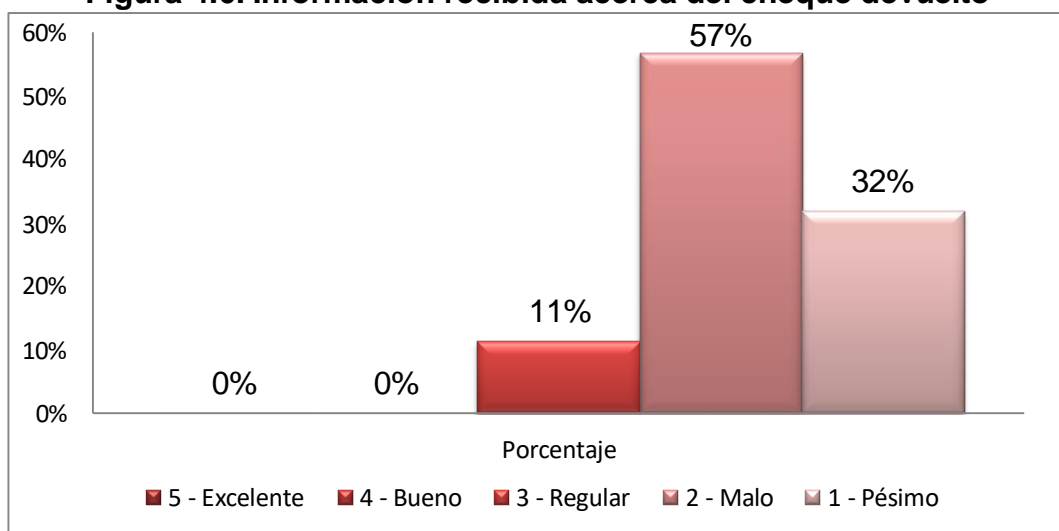


Fuente: Anexo 2
Elaboración propia 2016

Pregunta 1. Información recibida por cualquier medio o redes acerca de que tenía un cheque devuelto

El 57 y 32 % de los encuestados según muestra la figura 4.6 califican de mal y pésimo, respectivamente la información recibida por cualquier medio o red social. Es decir, el elevado por ciento de insatisfacción pone de manifiesto que el banco no realiza una gestión adecuada para hacer posible que el cheque no aceptado llegue a manos del cliente en el menor tiempo posible. Es significativo que nadie es del criterio que este medidor del servicio sea bueno, ni excelente.

Figura 4.6. Información recibida acerca del cheque devuelto

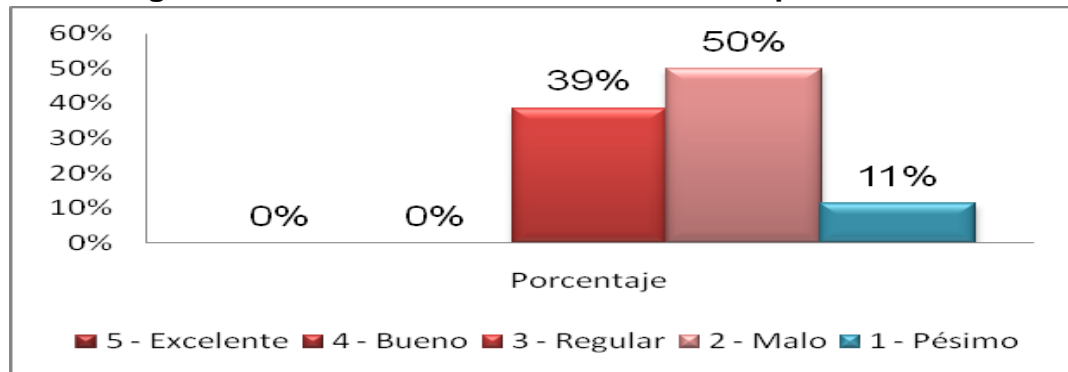


Fuente: Anexo 3
Elaboración propia 2016

Pregunta 2. Información acerca de la razón del cheque devuelto

La información acerca de la razón del cheque devuelto según los clientes encuestados resulta una insatisfacción total. Este es un resultado preocupante para el banco, pues denota que no posee interés en responder a las necesidades del cliente. Ver figura 4.7.

Figura 4.7. Información de la razón del cheque devuelto

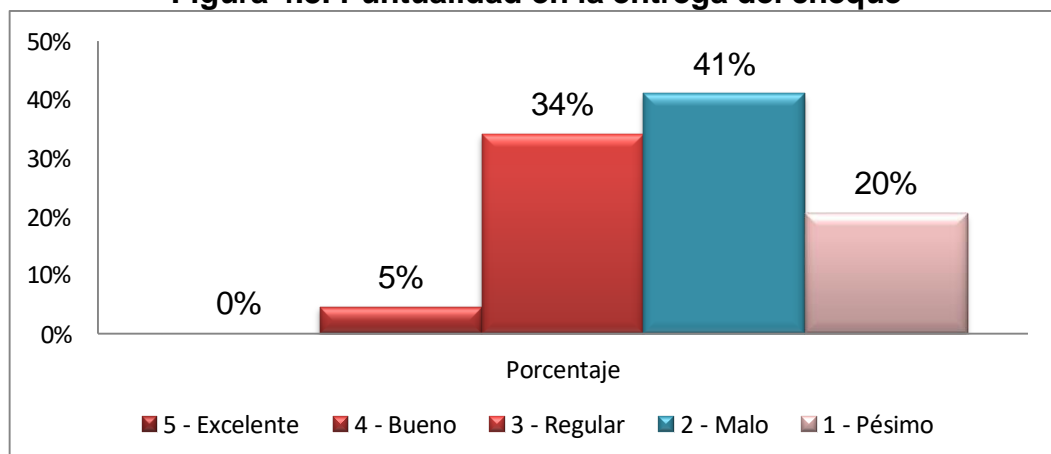


Fuente: Anexo 4
Elaboración propia 2016

Pregunta 3. Puntualidad en la entrega del cheque

El 95 % de los clientes encuestados refieren que los cheques son entregados con demasiado retraso. Como se aprecia en la figura 4.8 se destaca sobre todo de manera negativa que el 41% lo califica como malo y el 34% lo evalúa regular. Este aspecto evaluado comprueba el análisis realizado en el epígrafe anterior, quedando demostrado que es una falencia marcada la que la institución tiene con respecto al proceso de servicio.

Figura 4.8. Puntualidad en la entrega del cheque

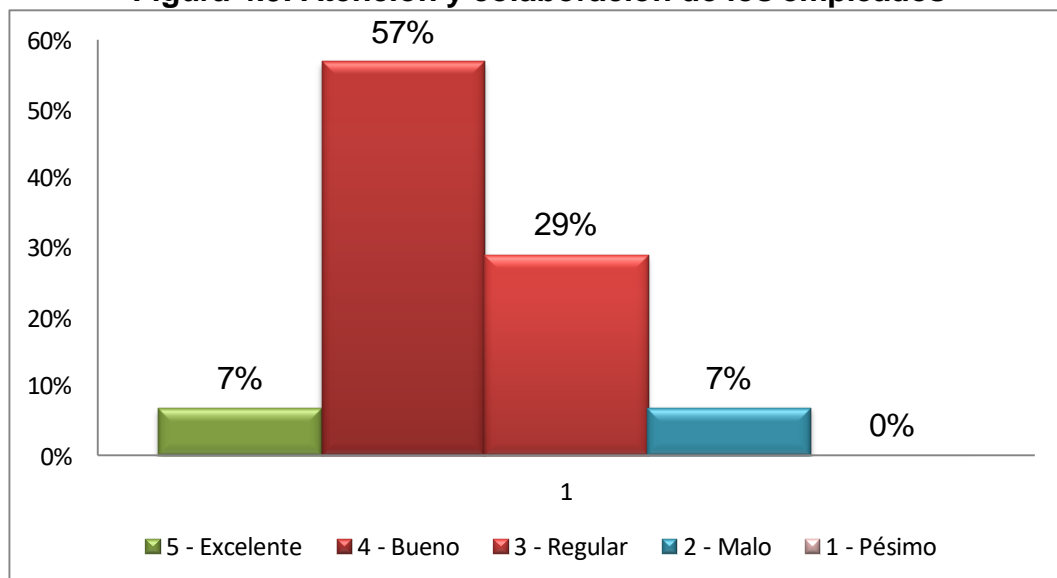


Fuente: Anexo 5
Elaboración propia 2016

Pregunta 4. Atención y colaboración de los empleados

Este aspecto es uno de los evaluados con mejores resultados de satisfacción, pues en un 57 % las personas encuestadas están conformes en la atención y colaboración de los empleados, a pesar existe un número que es importante tener en cuenta de clientes que creen que la atención y colaboración que brindan sus empleados durante la prestación del servicio debe ser diferente. Ver figura 4.9.

Figura 4.9. Atención y colaboración de los empleados

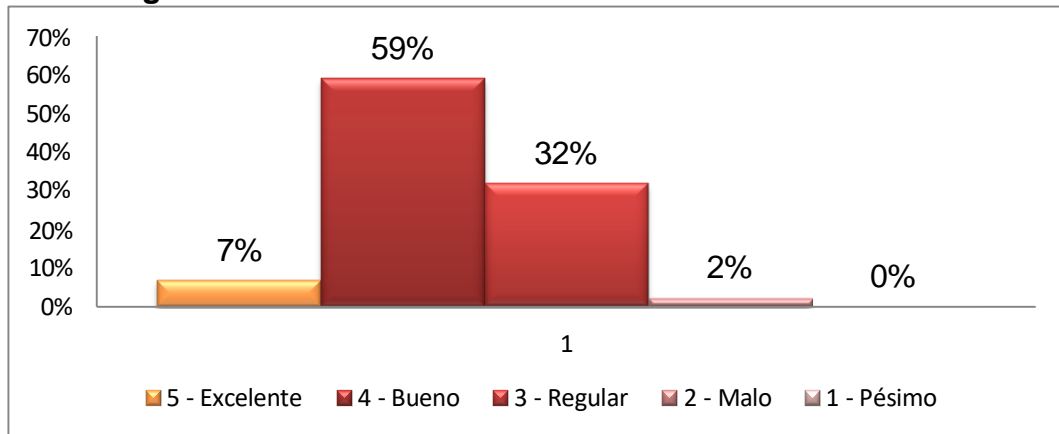


Fuente: Anexo 6
Elaboración propia 2016

Pregunta 5. Sintió una atención individualizada durante el servicio

Este ítem medido tiene relación con el anterior, como se evidencia en la figura 4.10 existe 34 % de los clientes que evaluaron el servicio que coinciden en que el banco no está enfocado al cliente, no concibiendo atención personalizada para grupo de clientes. Sin embargo no puede obviarse que un 66 % encuentran en los contactos con el banco una atención personalizada o al menos cubrió sus expectativas de manera particular.

Figura 4.10. Atención individualizada durante el servicio

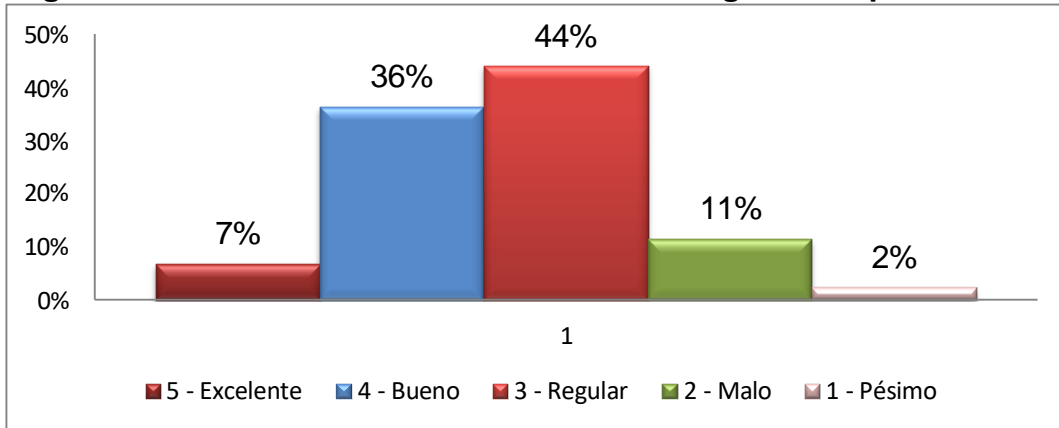


Fuente: Anexo 7
Elaboración propia 2016

Pregunta 6. Atención del Courier al momento de entregarle el cheque devuelto

El 44% de los clientes encuestados indican que la atención del Courier al momento de entregarles el cheque devuelto es regular, coincidiendo en su insatisfacción con mayor nivel de inconformidad el 13 % de otro grupo de cliente encuestado dentro de la muestra. El 43 % dice estar satisfecho, no obstante es importante tener en cuenta que cuando una empresa contrata los servicios de una tercera para complementar los suyos, la relación debe ser integrada y responsable, asumiendo la empresa contratada a partir de ese momento los objetivos de la contratante como si fueran los propios. Igual un 43% indica conformidad con este ítem evaluado. Ver figura 4.11.

Figura 4.11. Atención del Courier cuando entrega el cheque devuelto

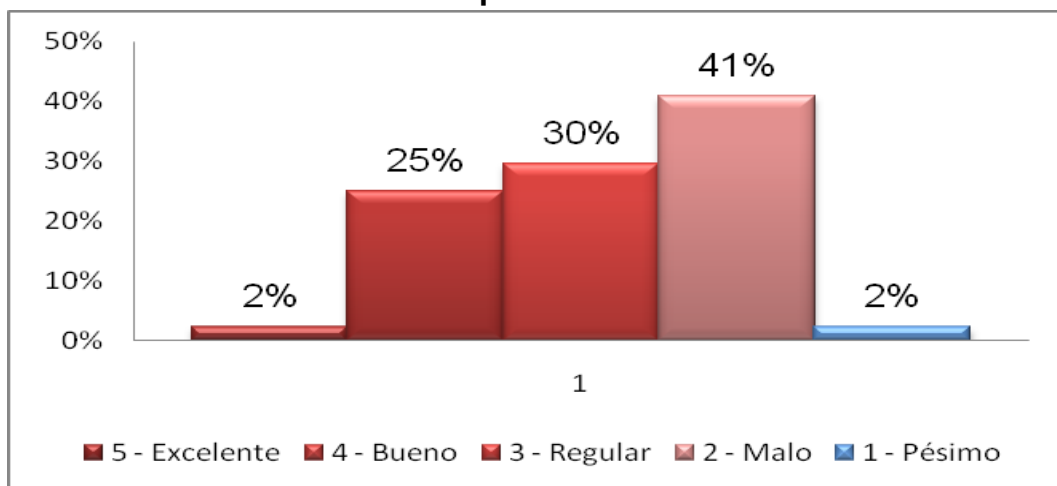


Fuente: Anexo 8
Elaboración propia 2016

Pregunta 7. Soluciones de la institución para resolver necesidades presentadas en la entrega de cheque devuelto

Las soluciones que hoy la institución presenta para resolver necesidades relacionadas con la entrega de cheque devuelto no garantiza la satisfacción de sus cliente, pues como reflejan los resultados de las encuestas en la figura 4.12 en su mayoría presenta un 73 % de inconformidad, siendo representativo en este total que el 41% tiene un mal criterio al respecto.

Figura 4.12. Soluciones para resolver las necesidades en la entrega de cheques devueltos

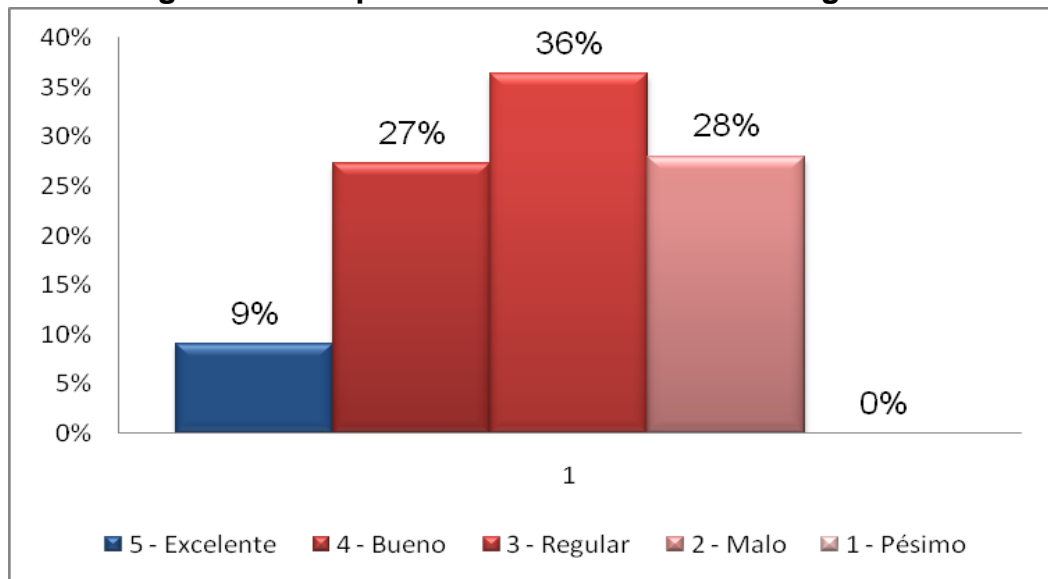


Fuente: Anexo 9
Elaboración propia 2016

Pregunta 8. Rapidez del servicio brindado en general

Con respecto a la rapidez del servicio brindado de manera general por el Banco WGLS el 64 % de los clientes tienen el criterio que es regular, mientras que alrededor de un 36 % lo evalúan de manera satisfactoria. Ver figura 4.13.

Figura 4.13. Rapidez del servicio brindado en general

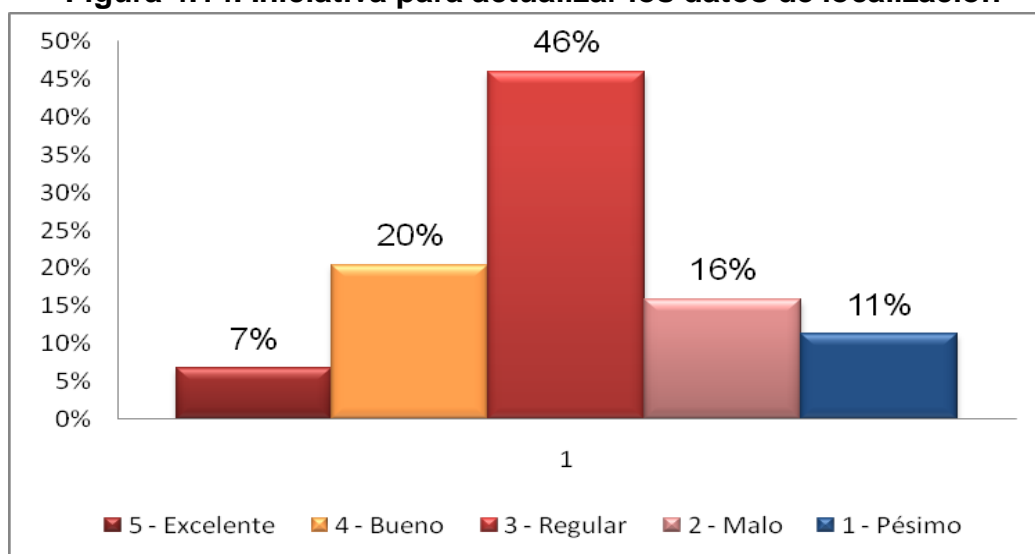


Fuente: Anexo 10
Elaboración propia 2016

Pregunta 9. Iniciativa de la institución para actualizar sus datos de localización

El 73 % de los clientes refleja en sus encuestas una evaluación de entre regular y pésimo respecto a la iniciativa de la institución para actualizar los datos de localización de cada cliente y evitar lo que hoy está ocasionando ello, por lo que pone en evidencia que no es de su interés tener estrategias definidas para actuar ante determinadas situaciones que puedan presentarse como es el caso de la no aceptación de cheques por las razones reglamentadas. Ver figura 4.14.

Figura 4.14. Iniciativa para actualizar los datos de localización

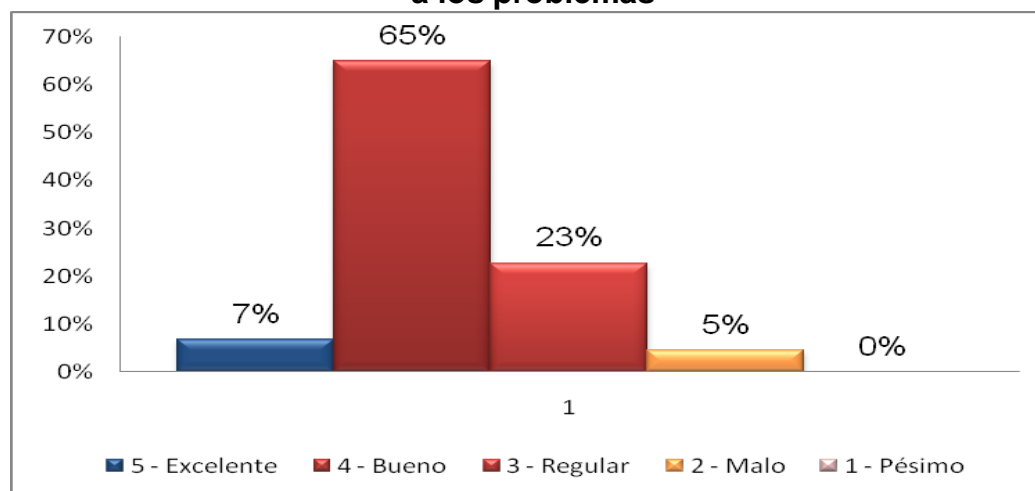


Fuente: Anexo 11
Elaboración propia 2016

Pregunta 10. Interés sincero que muestra el empleado ante la solución a su problema

La mayoría de los encuestados como se refleja en la figura 4.15 califican el interés que muestra el empleado para dar solución a su problema con un (72 %) de excelente y bueno, el restante 28 %, está distribuido entre 23% con regular y 5% malo.

Figura 4.15. Interés sincero que muestra el empleado ante la solución a los problemas

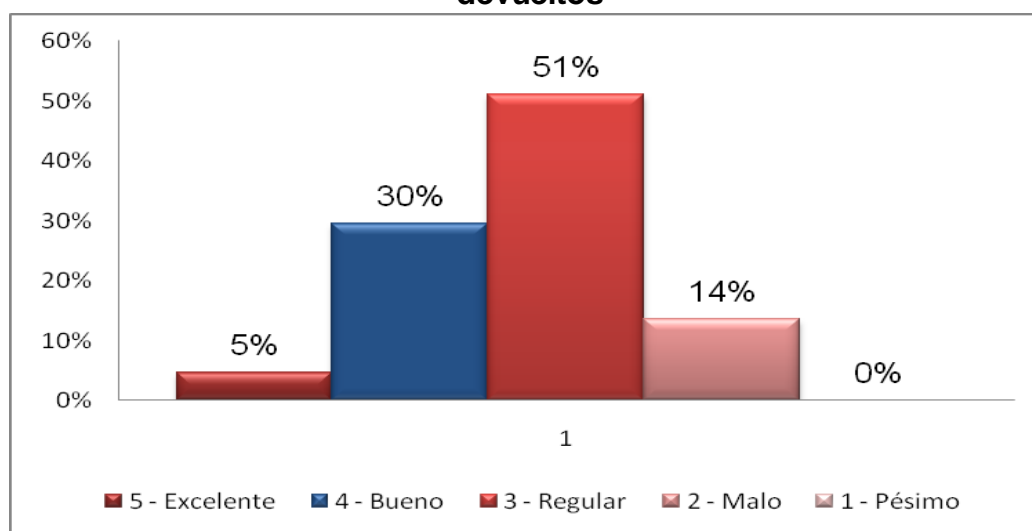


Fuente: Anexo 12
Elaboración propia 2016

Pregunta 11. El horario de atención referente al trámite con los cheques devueltos es flexible y se adapta a sus necesidades

Las evidencias de los resultados de las encuestas demuestran que en su mayoría los clientes le dan un 51% regular, el 30% bueno, 14% es malo, excelente con el 5% y pésimo 0%. Ver figura 4.16.

Figura 4.16. Horario de atención referente al trámite con los cheques devueltos



Fuente: Anexo 13
Elaboración propia 2016

Una vez terminada la evaluación de la satisfacción es evidente que existen elementos del proceso de servicio que no están organizadas y planteadas en función del cliente. Tal como se describe en el diagrama de flujo del epígrafe 4.1.2. Las principales falencias que pueden mencionarse en el transcurso del proceso son:

El asistente de cámara comete errores al ejecutar e imprimir las notas de débito de cada cuenta como consecuencia de no validar los datos del cheque devuelto.

No se valida que las notas de débito contengan datos de localización del cliente como dirección o teléfono lo que trae como consecuencia que Urbano express no dé con la dirección del cliente. (Datos de localización)

La entrega tardía de los cheques devueltos a Urbano express para su repartición a los clientes.

4.5. Determinación de las principales insatisfacciones y definición de las causas que las provocan

Los resultados obtenidos del estudio de satisfacción reflejan que existen insatisfacciones en todos los aspectos medidos, los que se relacionan a continuación:

1. Información por cualquier medio o redes acerca de que tenía un cheque devuelto (100% insatisfacción)
2. Información acerca de la razón del cheque devuelto (100% insatisfacción)
3. Puntualidad en la entrega del cheque (95% insatisfacción)
4. Atención y colaboración de los empleados (36% insatisfacción)
5. Sintió una atención individualizada durante el servicio (34% insatisfacción)
6. Atención del Courier al momento de entregarle el cheque (57% insatisfacción)
7. Soluciones de la institución para resolver necesidades presentadas en la entrega de cheque devuelto (73% insatisfacción)
8. Rapidez del servicio brindado en general (64% insatisfacción)
9. Iniciativa de la institución para actualizar sus datos de localización (73% insatisfacción)
10. Interés sincero que muestra el empleado ante la solución a su problema. (28% insatisfacción)
11. El horario de atención referente al trámite con los cheques devueltos es flexible y se adapta a sus necesidades (65% insatisfacción)
12. Aproximación de días en la entrega de cheques devueltos (61% insatisfacción)

Teniendo en cuenta que los aspectos evaluados son 11, y todos muestran niveles de insatisfacción, es preciso determinar cuáles son los aspectos críticos del servicio para poder actuar sobre ellos. De manera que se realiza un análisis de Pareto para determinar el 20 % de los aspectos

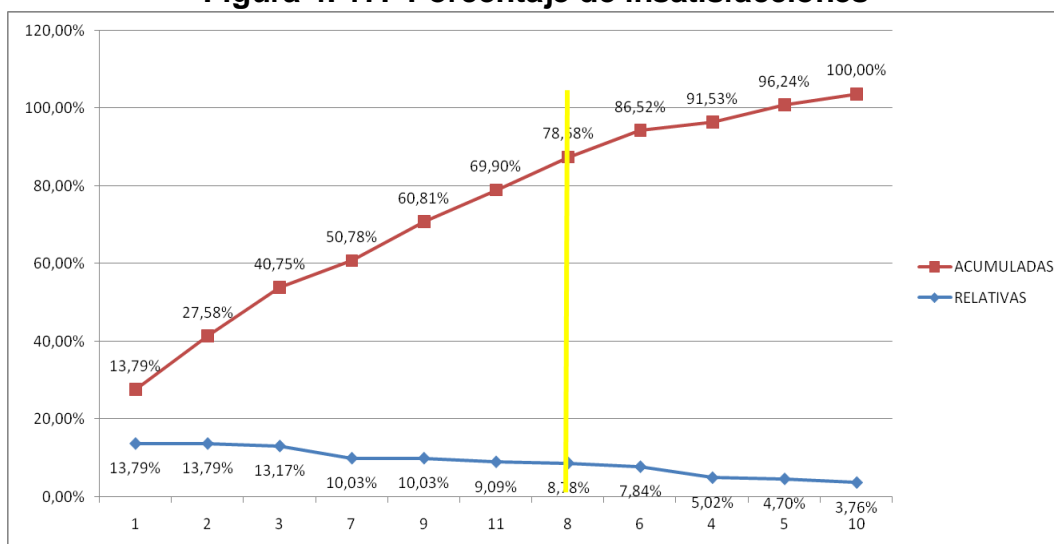
críticos que representan el 80 % de las insatisfacciones actuales. El análisis se muestra en el cuadro 4.3.

Cuadro 4.3 Análisis de Pareto

Variables evaluadas	Cantidad de Insatisfaccion	% RELATIVO	ACUMULADA
1	44	13,79%	13,79%
2	44	13,79%	27,58%
3	42	13,17%	40,75%
7	32	10,03%	50,78%
9	32	10,03%	60,81%
11	29	9,09%	69,90%
8	28	8,78%	78,68%
6	25	7,84%	86,52%
4	16	5,02%	91,53%
5	15	4,70%	96,24%
10	12	3,76%	100,00%
TOTAL	319	100%	

Fuente: Elaboración propia 2016

Figura 4. 17. Porcentaje de insatisfacciones



Fuente: Anexo 16
Elaboración propia 2016

Según el análisis de Pareto el 20 % de los aspectos críticos son los que aparecen en la gráfica de la figura 4.17, específicamente debajo de la curva, los cuales se les definen y analiza las causas y sub causas que los están ocasionando.

4.6. Definición de las causas que ocasionan los aspectos críticos con mayores insatisfacciones

Para determinar las causas y causas raíces se aplica la técnica de causa efecto o el llamado diagrama de Ishikagua, para lo cual se cuenta con la participación de los trabajadores más experimentados en el servicio que brinda el departamento de cámara. Ver figuras 4.18 y 4.19.

Las causas raíces definidas resultaron varias, por lo que se resumen por similitud de procesos y factores durante una sesión de trabajo con los mismos especialistas, quedando definitivamente las siguientes, a las que se realizan propuestas de mejoras:

- Capacitación y entrenamiento del personal que labora en el departamento de cámaras es escasa y no es la adecuada
- Las estrategias de servicios no está centrada en las necesidades del cliente
- No se implementa tecnología para mantener al cliente informado sobre el tramite con su cheque
- Cantidad de personal no satisface los servicio a brindar

Figura 4.18. Diagrama de causa y efecto

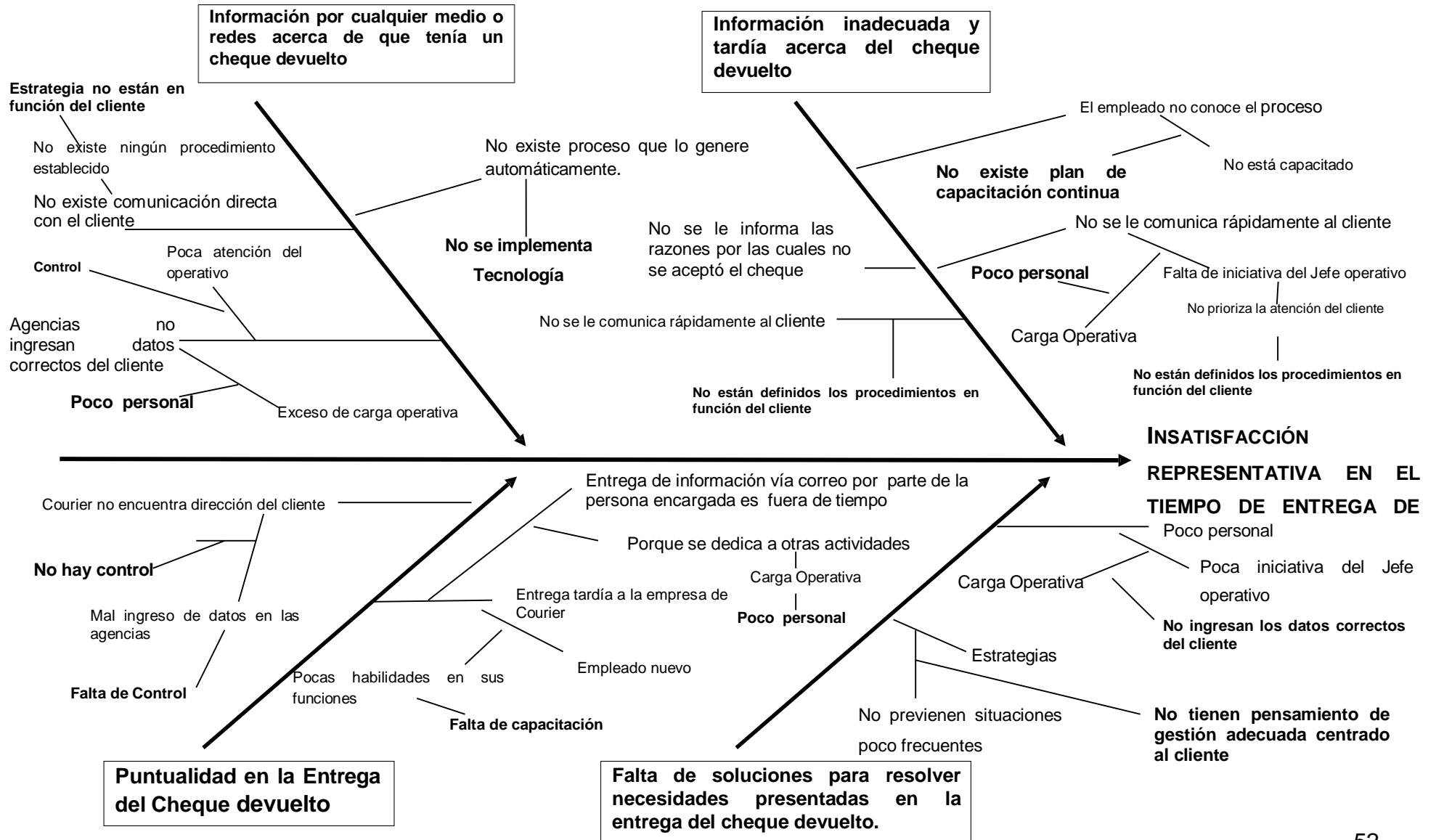
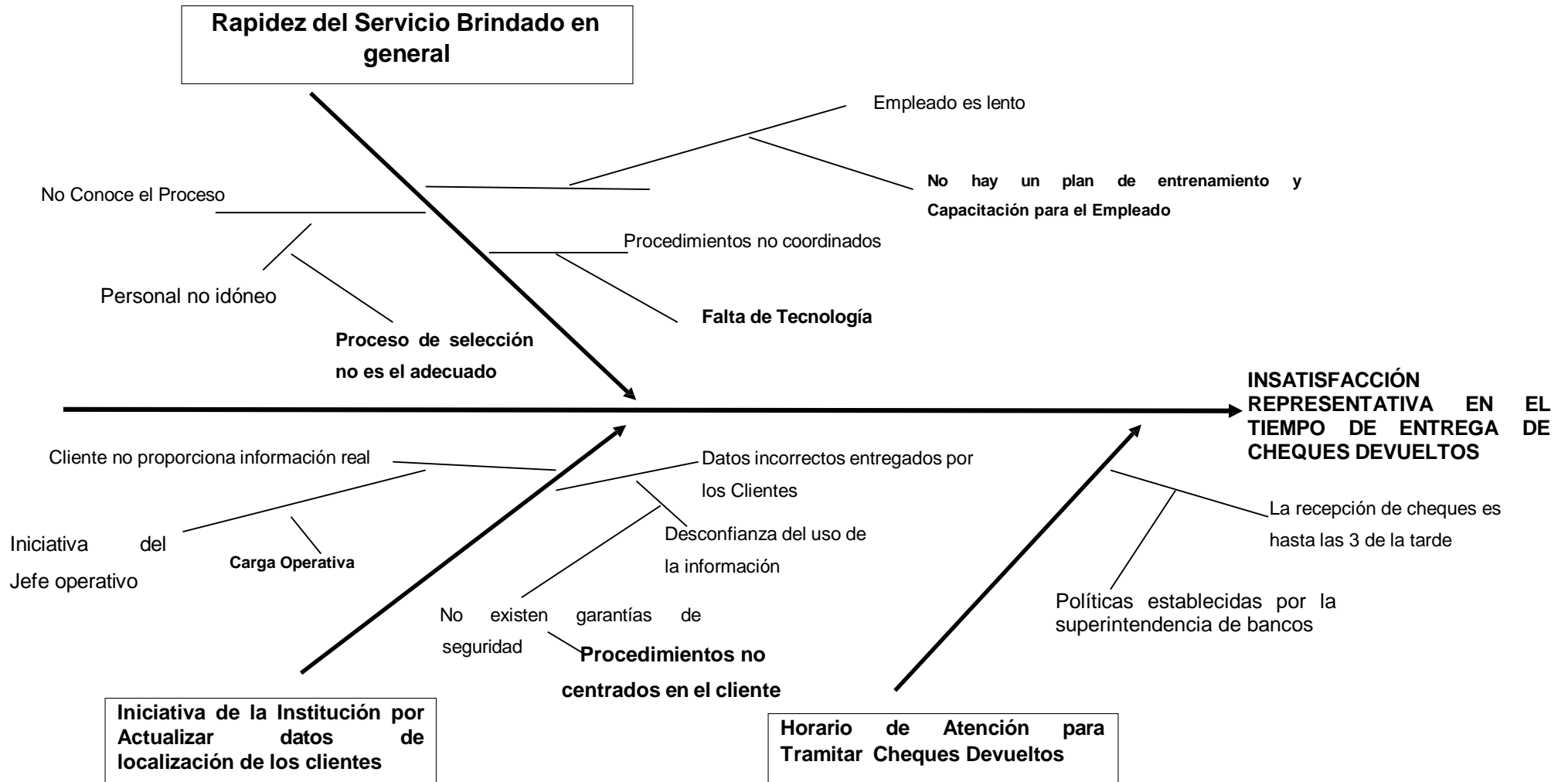


Figura 4.19. Diagrama de causa y efecto



4.7. Propuesta de mejora para el servicio que brinda el departamento de cámara en el banco WGLS

La propuesta está encaminada a brindar una serie de mejoras para aquellos componentes del servicio causantes de las insatisfacciones. La técnica utilizada para proponer las acciones de mejoras es la llamada 5W y 2H, explicada en el capítulo III. Las mismas se explican a continuación.

- Capacitación y entrenamiento del personal que labora en el departamento de cámara es escasa y no es la adecuada.
- Las estrategias de servicios no están centradas en las necesidades del cliente.
- Cantidad de personal no satisface los servicios a brindar.

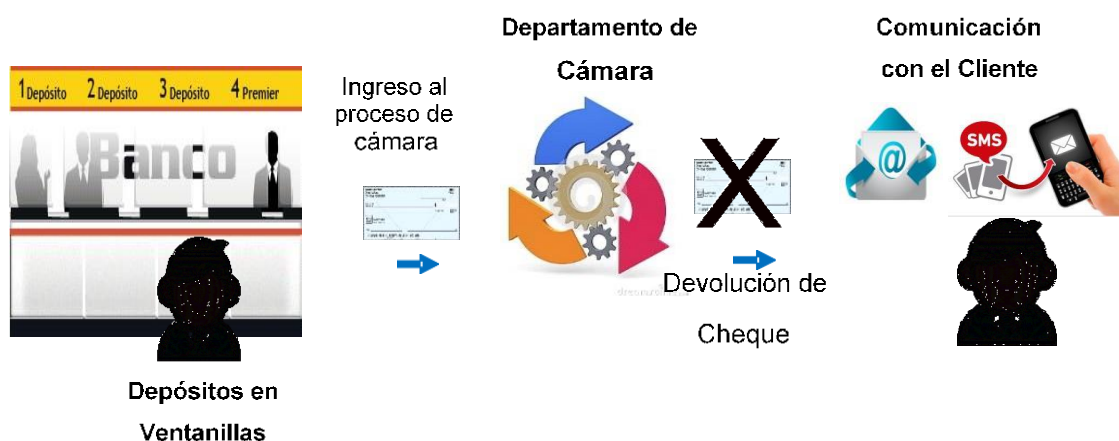
Propuesta 1. Diseñar alternativas de comunicación centrada en las tecnologías.

La propuesta radica en mejorar el servicio al cliente en el momento de mantenerlo informado respecto a la situación en el trámite de los cheques, sobre todo cuando sean éstos devueltos por errores. Para lo mismo se propone utilizar canales de comunicación con el uso de las nuevas tecnologías de comunicación y la información, tales como celulares, SMS, mails, las cuales ofrecen bondades en la transmisión inmediata de información. De esta forma con todos los datos de localización ingresados y actualizados por las agencias, al momento de existir un cheque devuelto el sistema generará un mensaje de texto SMS, el cual será enviado al número de celular del cliente para que se mantenga alerta ya que su cheque está detenido y pueda hacer las gestiones necesarias de forma inmediata. (Ver cuadro 4.4 y figura 4.20).

Adicional al mensaje, el banco cuenta con ventanilla administrativa de Urbano Express, la cual dentro de la propuesta se la considera como nexos con el cliente. La ventanilla tendría más datos de localización, los

mismos que servirían para contactar al cliente. Ver en figura representación propuesta.

Figura 4. 20. Alternativas de Comunicación



Fuente: Elaboración propia 2016

Propuesta 2. Definir procesos de servicios enfocados en el cliente

La segunda propuesta de mejora (Ver cuadro 4.5 y figura 4.21) está encaminada a perfeccionar los servicios que se brindan, para ello se definen un conjunto de pasos:

- Definir las estrategias del banco en función del cliente: En este paso es necesario que la empresa se ponga en la posición del cliente cuando diseñe cada operación del servicio, donde la empresa tiene que revisar y hacer un análisis de las estrategias que están trazadas para definir los puntos críticos.
- Definir procedimientos en función del cliente: Cada procedimiento para llevar a cabo los procesos debe estar pensado y definido de acuerdo a las necesidades y expectativas del cliente.
- Capacitar y entrenar el personal para dar servicio en función del cliente. Las personas que brindan el servicio deben estar preparadas y capacitadas, además consciente de que el cliente es lo primero.

La propuesta pretende ofrecer un valor agregado a los servicios y que el cliente sienta satisfacción al momento de resolver una necesidad, éste

valor agregado solo se puede establecer orientando los procesos. Se propone la implementación de módulos de Asesores de Servicios, quienes tendrán pleno conocimiento de los servicios ofrecidos por la Institución y serán exclusivos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Reduciendo el tiempo de espera y solución del problema, a su vez el cliente tendrá una información directa y acertada por parte de la Institución

Figura 4. 21. Procesos centrados en el Cliente



Fuente: Elaboración propia 2016

Propuesta 3. Diseñar un plan de capacitación

El área de talento humano en conjunto con el área operativa desarrollará un plan de capacitación a los colaboradores de la institución en cada agencia, la importancia radica en mejorar la calidad del servicio al cliente y establecer procedimientos claros al momento de captar nuevos clientes (cuadro 4.6).

El objetivo de la presente propuesta es ofrecer al colaborador, herramientas útiles en la atención de los clientes y procedimientos básicos para el ingreso de los datos de localización de los clientes, ya que muchos clientes no ofrecen esta información por temor a que sea utilizada con otros propósitos.

- Determinar las necesidades de conocimientos de los empleados en cada proceso
- Seleccionar si la capacitación la impartirán interna o es externa
- Elaborar el plan de capacitación
- Ejecutar el plan de capacitación según lo planificado
- Evaluar el plan de capacitación y analizar las posibles desviaciones.

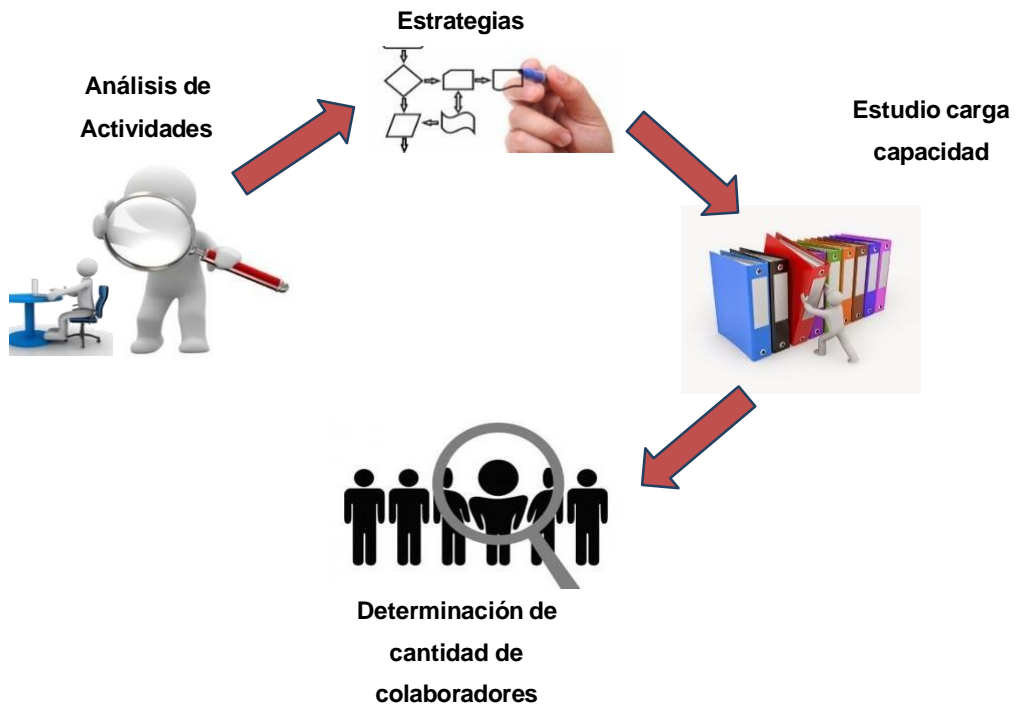
Propuesta 4. Realizar un estudio detallado de cada puesto

Para llevar a cabo el estudio del puesto de trabajo y determinar la cantidad de empleados necesarios, es preciso llevar a cabo las siguientes etapas (cuadro 4.7 y figura 4.22):

- Identificar y definir las tareas que componen cada puesto en el departamento de cámara, según la secuencia de trabajo
- Definir los recursos necesarios para cada actividad.
- Determinar los tiempos necesarios para ejecutar las tareas en cada puesto del departamento de cámara (Demanda).
- Definir las capacidades de cada puesto
- Balancear o comparar las capacidades y demandas de los puestos para determinar las necesidades de personal

El objetivo de este estudio radica en que cada colaborador cumpla con los tiempos establecidos para realizar las tareas y en el departamento de cámara pueda satisfacer las demandas de trabajo, para de esta manera disminuir los atrasos en el proceso.

Figura 4.22. Estudio del puesto de Trabajo



Fuente: Elaboración propia 2016

Cuadro 4.4 Plan de Mejora

Propuesta 1. Diseñar alternativas de comunicación centrada en las tecnologías

PLAN DE MEJORA					
Meta: Disminuir los tiempos de devolución del cheque no aceptado					
Responsable: El gerente del Banco WGLS junto con el área operativa					
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Porque?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Diseñar alternativas de comunicación centrada en las tecnologías	Gerente del Banco WGLS Área Operativa	Utilizando Tecnología de información; Celular, sms, mails, para contactar a los clientes y ofrecer información inmediata.	Necesidad de eliminar el tiempo de duración en la devolución de cheques Para contactar con rapidez al cliente y que gestione la devolución con el girador.	Banco WGLS con sede en Guayaquil	Sistemáticamente

Fuente: Elaboración propia 2016

Cuadro 4.5. Plan de Mejora

Propuesta 2. Definir procesos de servicios enfocados en el cliente

PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO					
Meta: Incrementar la satisfacción de los clientes con el servicio que se brinda					
Responsable: Atención al cliente y Área operativa					
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Porque?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Definir procesos de servicios enfocados en el cliente	Gerente del Banco WGLS Área Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades del cliente • Ponerse en la posición del cliente y definir los puntos críticos del servicio • Definir las estrategias del banco en función del cliente • Definir procedimientos en función del cliente • Capacitar o entrenar el personal para dar servicio en función del cliente. 	Es necesario poner al cliente en el centro de la organización	Banco WGLS con sede en Guayaquil	Octubre

Fuente: Elaboración propia 2016

Cuadro 4.6 Plan de Mejora

Propuesta 3: Diseñar un plan de capacitación

PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO					
Meta: Preparar a los colaboradores con enfoque de clientes					
Responsable: El Área de Talento Humano junto con el Área operativa					
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Porque?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Diseñar un plan de capacitación	Área de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las necesidades de conocimientos de los empleados en cada proceso • Seleccionar si la capacitación la impartirán interna o externa • Elaborar el plan de capacitación • Ejecutar el plan de capacitación según lo planificado • Evaluar el plan de capacitación y analizar las posibles desviaciones. 	Es necesario preparar a los empleados para trabajar enfocados en el cliente	Banco WGLS con sede en Guayaquil	Julio

Fuente: Elaboración propia 2016

Cuadro 4.7. Plan de mejora

Propuesta 4: Realizar un estudio detallado de cada puesto

PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE CÁMARA DEL BANCO WGLS DE GUAYAQUIL, PERIODO 2016					
Meta: Disminuir los tiempos de devolución de los cheques no aceptados					
Responsable: Área de Talento Humano junto con el Área operativa					
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Porque?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Realizar un estudio detallado de cada puesto.	Área de Talento Humano	Llevar a cabo el estudio del puesto de trabajo en cuanto a la carga y capacidad, además determinar la cantidad de empleados necesarios	Agilizar las tareas en el departamento de cámara	Banco WGLS con sede en Guayaquil	Continuamente

Fuente: Elaboración propia 2016

CONCLUSIONES

- El proceso actual de servicio que brinda el departamento de cámara del banco WGLS incide directamente en la demora de la entrega de cheques devueltos, siendo las principales insatisfacciones de los clientes determinadas en el estudio realizado las siguientes:

No existe Información por cualquier medio o redes que tenía un cheque devuelto (100%), no hay información acerca de la razón del cheque devuelto (100%), puntualidad en la entrega del cheque (95%), soluciones de la institución para resolver necesidades en la entrega del cheque devuelto (73%), iniciativa de la institución para actualizar los datos de localización (73%), el horario de atención es flexible y se adapta a sus necesidades (65%), rapidez del servicio brindado en general (64%).

- Las causas que están ocasionando las principales insatisfacciones determinadas están relacionadas con que no se implementan adecuadamente la tecnología actualizada en función de brindar un buen servicio, las estrategias del banco no están dirigidas en función del cliente, existe excesiva carga operativa en el personal que labora en la institución cometiendo errores que provocan insatisfacción al cliente y los colaboradores no están adecuadamente preparados para desempeñarse
- La propuesta de mejora está encaminada a disminuir los tiempos de entrega de cheques devueltos, donde para ello el banco debe utilizar las tecnologías en función de la comunicación con los clientes, trazar estrategias centradas en el clientes, diseñar un plan de capacitación y estudiar detalladamente los puestos de trabajo específicamente determinando la cantidad de empleados necesarios para cumplir con el trabajo del departamento de cámara.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar el plan de mejoras sobre todo las que tienen como solución las alternativas de tecnología, definir procesos de servicios centrados en el cliente implementando un plan de capacitación y realizar un estudio detallado de cada puesto.
- Se debe hacer un estudio profundo de las restantes insatisfacciones de los clientes detectadas, que permitan determinar las causas que las ocasionan para brindar nuevas soluciones de mejoras.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, J. A. (2000). *La logística moderna y la competitividad empresarial*. La Habana: ISPJAE.
- Acosta, W. (2005). *Redes y PERT/CPM - El método del camino crítico*. Recuperado el 5 de Junio de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos2/caminocritico/caminocritico2.shtml>
- Aguirre Diana, A. S. (2011). *Proyecto de Investigación Académica: "Preferencias en el uso de productos y servicios financieros*. Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3019/1/Aguirre%20Gudino%20Diana%20Alexandra%20%26%20Andrango%20Anrango%20Susana%20del%20Rocio.pdf>
- ASTROS, I. J. (2009). *Optimización del servicio de atención al cliente mediante la aplicación de herramientas de la ingeniería de métodos*. Recuperado el 05 de Febrero de 2016, de <http://www.monografias.com/>
- Ballau. (1991). *Logística Empresarial. Control y Planificación*. Madrid: Ed. Diez de Santos. Obtenido de <http://www.editdiazdesantos.com/libros/ballou-ronald-h-logistica-empresarial-control-y-planificacion-L02000680301.html>
- bancaria, J. (2010). *superintendencia de bancos y compañías*. Recuperado el 21 de Febrero de 2016, de http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=625&vp_tip=1
- bancos, S. d. (2013). *Libro i.- normas generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero*. Obtenido de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_XXIV_cap_III-2.pdf
- Chase, R. N. (2009). *Dirección y Administración de la producción y de las operaciones*. España Madrid: McGraw-Hill; 2009. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/136475190/Chase-Richard-B-F-Robert-Jacobs-y-Nicholas-J-Aquilano-Administracion-de-Operaciones-Produccion-y-Cadena-de-Suministros-12%C2%AA-edicion-McGraw>
- Espinoza, D. (2014). *Estudio del servicio actual de los cajeros integrales en el Banco el Comercio* .

- Fedoroff, P. (2016). *Modelo Servqual*. Obtenido de http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_es.html
- Finch, J. A. (2007). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. editorial eumed.
- García Mestanza, J. (2008). *Comparativa entre distintos sistemas de mediación de calidad de servicio*. Obtenido de http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/080613_123331_E.pdf
- Gómez, H. S. (2006). *Servicio de Atención al Cliente*. Recuperado el 09 de febrero de 2016, de <http://importacionesan.blogspot.com/2011/05/marco-teorico.html>
- Grande, I. E. (28 de FEBRERO de 2005). *MARKETING DE SERVICIOS*. Recuperado el 8 de FEBRERO de 2016, de https://books.google.com.mx/books?id=qTBg-oZ6WcYC&pg=PA31&dq=Clasificaci%C3%B3n+de+los+servicio&hl=es&ei=iElrTYH_L8KBIa4Kz_AQ&sa=X&oi=book_result&ct=result#v=onepage&q=Clasificaci%C3%B3n%20de%20los%20servicio&f=false
- Javier, S. O. (11 de Octubre de 2000). *Servucción y procesos de elaboración de servicio*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/servuccion-procesos-elaboracion-servicio/>
- López, F. P. (2008). *Cuando la frase «el cliente es el rey» es cierta*. Obtenido de <https://www.librosdecabecera.com/articulos/cuando-la-frase-el-cliente-es-el-rey-es-cierta>
- López, I. D. (2015). *Enciclopedia Financiera*. Recuperado el 5 de Febrero de 2016, de <http://www.encyclopediainanciera.com/>
- Martin., C. (2001). Logistics in its Marketing Context .European Journal of Marketing.
- Matias, M. (15 de Mayo de 2005). *Diagramas: Causa-Efecto, Pareto y de flujo. Elementos clave*. Recuperado el 2 de Marzo de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/diagramas-causa-efecto-pareto-y-de-flujo-elementos-clave/>
- Núñez, P. (28 de 12 de 2015). *Home » Ciencias Económicas y Comerciales » Gestión » Modelo dos 5W + 2H (ou 5W2H)*. Recuperado el 3 de Junio

- de 2016, de <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/modelo-dos-5w-2h-ou-5w2h/>
- Pereiro, J. (18 de Marzo de 2008). *La satisfacción al cliente ISO 9001*. Recuperado el 17 de Febrero de 2016, de http://www.portalcalidad.com/articulos/71-la_satisfaccion_del_cliente_iso_9001
- Philip, K. (2005). *PromoNegocios.net » Clientes » La Satisfacción del Cliente*. Recuperado el 23 de Febrero de 2016, de <http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>
- Portilla, V. M. (12 de Octubre de 2003). *Cumplimiento del servicio prometido a sus clientes*. Recuperado el 23 de Febrero de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/cumplimiento-servicio-prometido-clientes/>
- Rodriguez, A. (2009). *Elaboración del marco teórico referencial que sustente la aplicación de la metodología SERVPERF para la gestión de la calidad en una empresa de servicios*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos73/marco-teorico-referencial-metodologia-servperf/marco-teorico-referencial-metodologia-servperf2.shtml#ixzz4AjvUEQxj>
- Sampieri, H. (23 de marzo de 2011). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 25 de febrero de 2016, de <https://sites.google.com/site/metodologiadelainvestigacionb7/capitulo-5-sampieri>
- Schröder, R. G. (1993). *Administración de Operaciones*. Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Talledo, J. (19 de junio de 2012). *Visión de Servicio*. Recuperado el 25 de febrero de 2016, de UDEP Hoy: <http://udep.edu.pe/hoy/2012/el-concepto-de-los-procesos-en-los-servicios-y-las-funciones-de-un-responsable-de-procesos/>
- Tamayo, T. y. (27 de Junio de 2011). *Tesis de investigación*. Recuperado el 27 de Febrero de 2016, de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/poblacion-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html>
- Vivi. (14 de Octubre de 2010). *Mundo financiero*. Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://vivi-elmundofinanciero.blogspot.com/2010/10/historia-de-la-banca.html>

ANEXOS

Anexo1. Encuesta de satisfacción al cliente

ENCUESTA

Estimado cliente, le quedaríamos muy agradecidos por brindarnos su colaboración al evaluar los criterios del servicio que brinda el departamento de cámara del Banco WGLS – cheques devueltos. Pretendemos con los resultados de la encuesta brindarle mayor satisfacción y confianza en nuestros servicios.

¿Es la primera vez que recibe nuestro servicio?: 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	Información recibida por cualquier medio o redes acerca de que tenía un cheque devuelto					
2	Información acerca de la razón del cheque devuelto					
3	Puntualidad en la entrega del cheque					
4	Atención y colaboración de los empleados					
5	Sintió una atención individualizada durante el servicio					
6	Atención del Courier al momento de entregarle el cheque devuelto					
7	Soluciones de la Institución para resolver necesidades presentadas en la entrega de cheque devuelto					
8	Rapidez del servicio brindado en general					
9	Iniciativa de la Institución por actualizar sus datos de localización					
10	Interés sincero que muestra el empleado ante la solución a su problema					
11	El horario de atención referente al trámite con los cheques devueltos es flexible y se adapta a sus necesidades					

12 ¿Indique en cuantos días aproximadamente recibió el cheque devuelto en su domicilio?_____

Observaciones:_____

Anexo 2. Pregunta general

Es la primera vez que recibe nuestro servicio

	Si	No	total de consultas
	6	38	44
Porcentaje	14%	86%	100,00%

ANEXO3. Información por cualquier medio o redes acerca de que tenía un cheque devuelto

Información por cualquier medio o redes acerca de que tenía un cheque devuelto

# de Persona	5 - Excelente	4 - Bueno	3 - Regular	2 - Malo	1 - Pésimo
1				1	
2				1	
3					1
4				1	
5					1
6				1	
7				1	
8				1	
9			1		
10					1
11				1	
12					1
13					1
14					1
15				1	
16					1
17				1	
18				1	
19				1	
20					1
21				1	
22					1
23					1
24					1
25				1	
26				1	
27				1	
28					1
29				1	
30				1	
31				1	
32					1
33			1		
34				1	
35			1		
36			1		
37					1
38				1	
39			1		
40				1	
41				1	
42				1	
43				1	
44				1	
TOTAL			5	25	14

# de Persona	5 - Excelente	4 - Bueno	3 - Regular	2 - Malo	1 - Pésimo
44	0	0	5	25	14
PORCENTAJE	0%	0%	11%	57%	32%

Anexo 4. Información acerca de la razón del cheque devuelto

Información acerca de la razón del cheque devuelto

# de Persona	5 - Excelente	4 - Bueno	3 - Regular	2 - Malo	1 - Pésimo
1				1	
2				1	
3				1	
4					1
5			1		
6				1	
7			1		
8			1		
9			1		
10			1		
11			1		
12				1	
13				1	
14					1
15				1	
16				1	
17					1
18			1		
19				1	
20				1	
21			1		
22			1		
23				1	
24				1	
25					1
26			1		
27				1	
28				1	
29				1	
30				1	
31				1	
32				1	
33				1	
34				1	
35			1		
36				1	
37			1		
38			1		
39			1		
40			1		
41			1		
42					1
43			1		
44				1	
TOTAL			17	22	5

# de Persona	5 - Excelente	4 - Bueno	3 - Regular	2 - Malo	1 - Pésimo
44	0	0	17	22	5
PORCENTAJE	0%	0%	39%	50%	11%

Anexo 5. Puntualidad en la entrega del cheque

Puntualidad en la entrega del cheque

# de Persona	5 - Excelente	4 - Bueno	3 - Regular	2 - Malo	1 - Pésimo
1				1	
2					1
3				1	
4					1
5			1		
6			1		
7		1			
8				1	
9			1		
10				1	
11					1
12			1		
13					1
14					1
15					1
16					1
17				1	
18				1	
19			1		
20				1	
21				1	
22				1	
23				1	
24				1	
25				1	
26				1	
27				1	
28				1	
29				1	
30				1	
31				1	
32					1
33			1		
34					1
35			1		
36			1		
37			1		
38			1		
39			1		
40			1		
41			1		
42		1			
43			1		
44			1		
TOTAL		2	15	18	9

# de Persona	5 - Excelente	4 - Bueno	3 - Regular	2 - Malo	1 - Pésimo
44	0	2	15	18	9
PORCENTAJE	0%	5%	34%	41%	20%

Anexo 6. Atención y colaboración de los empleados

Atención y colaboración de los empleados

# de Persona	5 - Excelente	4 - Bueno	3 - Regular	2 - Malo	1 - Pésimo
1			1		
2			1		
3		1			
4		1			
5		1			
6		1			
7	1				
8		1			
9		1			
10	1				
11			1		
12		1			
13		1			
14		1			
15			1		
16			1		
17			1		
18			1		
19		1			
20		1			
21				1	
22		1			
23		1			
24			1		
25				1	
26		1			
27		1			
28		1			
29			1		
30			1		
31		1			
32		1			
33		1			
34			1		
35		1			
36	1				
37			1		
38		1			
39		1			
40		1			
41		1			
42			1		
43				1	
44		1			
TOTAL	3	25	13	3	0

# de Persona	5 - Excelente	4 - Bueno	3 - Regular	2 - Malo	1 - Pésimo
44	3	25	13	3	0
PORCENTAJE	7%	57%	29%	7%	0%

ANEXO 7. Atención individualizada durante el servicio

Sintió una atención individualizada durante el servicio

# de Persona	5 - Excelente	4 - Bueno	3 - Regular	2 - Malo	1 - Pésimo
1			1		
2			1		
3			1		
4			1		
5		1			
6	1				
7	1				
8		1			
9		1			
10		1			
11			1		
12			1		
13		1			
14			1		
15			1		
16			1		
17		1			
18			1		
19		1			
20		1			
21				1	
22		1			
23		1			
24			1		
25			1		
26		1			
27		1			
28		1			
29		1			
30		1			
31		1			
32		1			
33		1			
34		1			
35			1		
36		1			
37	1				
38			1		
39		1			
40		1			
41		1			
42		1			
43		1			
44		1			
TOTAL	3	26	14	1	0

# de Persona	5 - Excelente	4 - Bueno	3 - Regular	2 - Malo	1 - Pésimo
44	3	26	14	1	0
PORCENTAJE	7%	59%	32%	2%	0%

ANEXO 8. Atención del Courier al momento de entregar el cheque devuelto

Atención del courier al momento de entregarle el cheque devuelto

# de Persona	5 - Excelente	4 - Bueno	3 - Regular	2 - Malo	1 - Pésimo
1		1			
2			1		
3			1		
4		1			
5		1			
6	1				
7	1				
8		1			
9		1			
10			1		
11		1			
12		1			
13			1		
14			1		
15		1			
16			1		
17			1		
18			1		
19		1			
20			1		
21					1
22			1		
23				1	
24		1			
25			1		
26			1		
27			1		
28				1	
29			1		
30			1		
31		1			
32		1			
33		1			
34				1	
35			1		
36		1			
37	1				
38			1		
39				1	
40			1		
41			1		
42		1			
43				1	
44		1			
TOTAL	3	16	19	5	1

# de Persona	5 - Excelente	4 - Bueno	3 - Regular	2 - Malo	1 - Pésimo
44	3	16	19	5	1
PORCENTAJE	7%	36%	44%	11%	2%

ANEXO 9. Soluciones de la institución para resolver necesidades presentadas en la entrega del cheque devuelto

Soluciones de la institución para resolver necesidades presentadas en la entrega de cheque devuelto

# de Persona	5 - Excelente	4 - Bueno	3 - Regular	2 - Malo	1 - Pésimo
1			1		
2			1		
3				1	
4				1	
5				1	
6				1	
7			1		
8				1	
9				1	
10				1	
11				1	
12				1	
13				1	
14				1	
15				1	
16			1		
17			1		
18				1	
19			1		
20				1	
21				1	
22				1	
23				1	
24			1		
25			1		
26					1
27		1			
28			1		
29		1			
30				1	
31		1			
32			1		
33		1			
34		1			
35		1			
36	1				
37			1		
38		1			
39		1			
40		1			
41		1			
42			1		
43			1		
44		1			
TOTAL	1	11	13	18	1

# de Persona	5 - Excelente	4 - Bueno	3 - Regular	2 - Malo	1 - Pésimo
44	1	11	13	18	1
PORCENTAJE	2%	25%	30%	41%	2%

ANEXO 10. Rapidez del servicio brindado en general

Rapidez del servicio brindado en general

# de Persona	5 - Excelente	4 - Bueno	3 - Regular	2 - Malo	1 - Pésimo
1				1	
2			1		
3		1			
4	1				
5	1				
6		1			
7		1			
8		1			
9		1			
10		1			
11		1			
12	1				
13		1			
14			1		
15			1		
16				1	
17				1	
18				1	
19			1		
20			1		
21				1	
22				1	
23				1	
24				1	
25			1		
26				1	
27				1	
28				1	
29				1	
30		1			
31	1				
32			1		
33		1			
34			1		
35			1		
36			1		
37			1		
38			1		
39			1		
40			1		
41			1		
42		1			
43			1		
44		1			
TOTAL	4	12	16	12	0

# de Persona	5 - Excelente	4 - Bueno	3 - Regular	2 - Malo	1 - Pésimo
44	4	12	16	12	0
PORCENTAJE	9%	27%	36%	28%	0%

ANEXO 11. Iniciativa de la institución para actualizar datos de localización.

Iniciativa de la institución para actualizar sus datos de localización

# de Persona	5 - Excelente	4 - Bueno	3 - Regular	2 - Malo	1 - Pésimo
1					1
2		1			
3		1			
4			1		
5			1		
6		1			
7		1			
8				1	
9			1		
10				1	
11			1		
12	1				
13		1			
14				1	
15				1	
16					1
17		1			
18			1		
19			1		
20			1		
21					1
22			1		
23		1			
24			1		
25			1		
26			1		
27			1		
28					1
29				1	
30	1				
31		1			
32			1		
33			1		
34					1
35			1		
36	1				
37			1		
38			1		
39			1		
40		1			
41			1		
42				1	
43				1	
44			1		
TOTAL	3	9	20	7	5

# de Persona	5 - Excelente	4 - Bueno	3 - Regular	2 - Malo	1 - Pésimo
44	3	9	20	7	5
PORCENTAJE	7%	20%	46%	16%	11%

ANEXO 12. Interés sincero del empleado ante la solución de los problemas

Interes sincero que muestra el empleado ante la solución a su problema

# de Persona	5 - Excelente	4 - Bueno	3 - Regular	2 - Malo	1 - Pésimo
1			1		
2		1			
3		1			
4		1			
5		1			
6		1			
7	1				
8		1			
9		1			
10		1			
11	1				
12		1			
13		1			
14			1		
15			1		
16			1		
17		1			
18				1	
19		1			
20		1			
21				1	
22		1			
23			1		
24			1		
25		1			
26		1			
27		1			
28		1			
29		1			
30		1			
31		1			
32		1			
33		1			
34		1			
35			1		
36	1				
37		1			
38		1			
39			1		
40		1			
41		1			
42			1		
43			1		
44		1			
TOTAL	3	29	10	2	0

# de Persona	5 - Excelente	4 - Bueno	3 - Regular	2 - Malo	1 - Pésimo
44	3	29	10	2	0
PORCENTAJE	7%	65%	23%	5%	0%

ANEXO 13. Horario de atención es flexible y se adapta a las necesidades

El horario de atención referente al tramite con los cheques devueltos es flexible y se adapta a sus necesidades

# de Persona	5 - Excelente	4 - Bueno	3 - Regular	2 - Malo	1 - Pésimo
1			1		
2		1			
3			1		
4		1			
5	1				
6		1			
7	1				
8		1			
9			1		
10			1		
11		1			
12		1			
13		1			
14			1		
15			1		
16				1	
17		1			
18			1		
19			1		
20			1		
21				1	
22				1	
23			1		
24			1		
25			1		
26			1		
27				1	
28				1	
29			1		
30		1			
31		1			
32		1			
33		1			
34			1		
35			1		
36		1			
37			1		
38			1		
39				1	
40			1		
41			1		
42			1		
43			1		
44			1		
TOTAL	2	13	23	6	0

# de Persona	5 - Excelente	4 - Bueno	3 - Regular	2 - Malo	1 - Pésimo
44	2	13	23	6	0
PORCENTAJE	5%	30%	51%	14%	0%

ANEXO 14. DIAS APROXIMADOS EN QUE SE RECIBE EL CHEQUE DEVUELTO

Indique cuantos días aproximadamente recibió el cheque devuelto en su domicilio

Dias

# de Persona	1 al 2 (optimo)	3 a 4 (probable)	5 en adelante (pesimista)
1			1
2			1
3			1
4			1
5		1	
6	1		
7	1		
8		1	
9		1	
10			1
11			1
12		1	
13			1
14			1
15			1
16			1
17		1	
18			1
19		1	
20			1
21			1
22			1
23			1
24			1
25			1
26			1
27		1	
28			1
29			1
30			1
31			1
32			1
33			1
34			1
35		1	
36		1	
37		1	
38	1		
39		1	
40			1
41		1	
42		1	
43		1	
44			1
TOTAL	3	14	27

1 al 2	3 al 4	5 al 12
		5
		11
		5
		12
	3	
2		
2		
	4	
	4	
		7
		9
	3	
		10
		9
		12
		9
	4	
		5
	3	
		6
		6
		7
		6
		6
		6
		6
		5
		6
	4	
		6
		8
		5
		8
		6
		6
	3	
	3	
	4	
2		
	4	
		5
	3	
	4	
	4	
		6
MODA	2	4

ANEXO 15. COMPARACION DE TIEMPOS DE ENTREGA

ENCUESTADOS	OPTIMO	PROBABLE	PESIMISTA
# de Persona	1 al 2	3 al 4	5 en adelante
TOTAL	3	14	27

METODO EXPERTO

Encargado del Proceso	Tiempo Optimo	Tiempo Probable	Tiempo Pesimista
1	2	4	6
2	1	3	7
3	2	4	6
4	2	4	6
Moda	2	4	6

Anexo 16. Nivel de Insatisfacción

Nivel de insatisfaccion de las encuestas realizadas

Variables evaluadas	Cantidad de Insatisfaccion
1	44
2	44
3	42
4	16
5	15
6	25
7	32
8	28
9	32
10	12
11	29
TOTAL	319

Variables evaluadas	Cantidad de Insatisfaccion	% RELATIVO	ACUMULADA
1	44	13,79%	13,79%
2	44	13,79%	27,58%
3	42	13,17%	40,75%
7	32	10,03%	50,78%
9	32	10,03%	60,81%
11	29	9,09%	69,90%
8	28	8,78%	78,68%
6	25	7,84%	86,52%
4	16	5,02%	91,53%
5	15	4,70%	96,24%
10	12	3,76%	100,00%
TOTAL	319	100%	