



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

TÍTULO DE LA TESIS:

“PROPUESTA DE UN MODELO DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO  
AL CLIENTE PARA LA AGENCIA RECOLETA DEL BANCO  
GENERAL RUMIÑAHUI”

AUTOR:

JENNY ELIZABETH ANDRADE TIBALOMBO

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERA EN MERCADOTECNIA

Año 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA  
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Jenny Elizabeth Andrade Tibalombo

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Propuesta de un Modelo de Mejoramiento de Servicio al Cliente Para la Agencia Recoleta del BGR”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 6 de septiembre del 2010

---

Jenny Elizabeth Andrade Tibalombo

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

**CERTIFICADO**

Ing. Marcelo Vega

Eco. Víctor Hugo Arellano

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “Propuesta de Mejoramiento de Servicio al Cliente Para la Agencia Recoleta del BGR” realizado por la Srta. Jenny Elizabeth Andrade Tibalombo, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido al contenido y desarrollo aceptable de la propuesta tanto en su marco teórico, investigativo y práctico recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de tres documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Jenny Elizabeth Andrade Tibalombo que lo entregue a la Ingeniera Karla Benavides, en su calidad de Directora de la Carrera.

Sangolquí, 6 de septiembre del 2010

---

Ing. Marcelo Vega

DIRECTOR

---

Eco. Víctor Hugo Arellano

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Jenny Elizabeth Andrade Tibalombo

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Propuesta de un Modelo de Mejoramiento de Servicio al Cliente Para la Agencia Recoleta del Banco General Rumiñahui”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolqui, 6 de septiembre del 2010

---

Jenny Elizabeth Andrade Tibalombo

## **DEDICATORIA**

El desarrollo del presente trabajo está dedicado con todo mi esfuerzo, admiración y cariño a mis padres Teresa Tibalombo y Gustavo Andrade, quienes han estado conmigo siempre apoyándome y dándome fuerzas para cumplir mis objetivos, gracias por el esfuerzo realizado y por haberme educado bajo valores éticos.

**Jenny Andrade**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios por darme salud y vida para cumplir todos mis sueños, a mis padres quienes me han apoyado incondicionalmente y me han dado fuerzas en estos arduos meses de trabajo.

A mis maestros universitarios, forjadores del sentido de responsabilidad, investigación y emprendimiento, al Ing. Marcelo Vega director del presente trabajo y al Eco. Víctor Hugo Arellano Codirector, quienes con paciencia y sabiduría fueron guiando el desarrollo del mismo.

## **CAPÍTULO 1:**

### **GENERALIDADES.**

- 1.1. Justificación e Importancia.
- 1.2. Breve Reseña Histórica – Legal
- 1.3. Descripción de la empresa
- 1.4. Nuestra Identidad
  - 1.4.1. Misión
  - 1.4.2. Visión
- 1.5. Valores Institucionales
  - 1.5.1. Orientados a las personas
  - 1.5.2. Orientados a los clientes
  - 1.5.3. Orientados al logro
- 1.6. Cobertura
- 1.7. Descripción de los canales
- 1.8. Descripción de los productos del BGR
- 1.9. Descripción de los servicios del BGR
- 1.10. Planteamiento del Problema
- 1.11. Objetivos
  - 1.11.1. Objetivo General
  - 1.11.2. Objetivos Específicos

## CAPÍTULO 2

- 2.1. Marco Teórico
  - 2.1.1. Qué es un servicio
  - 2.1.2. Servicio vs Producto
  - 2.1.3. Característica del servicio
  - 2.1.4. Ciclo de Vida del Servicio
- 2.2. Quienes son sus clientes
  - 2.2.1. Cliente externo
  - 2.2.2. Cliente interno
  - 2.2.3. La cadena de clientes
- 2.3. Importancia de la satisfacción al cliente
  - 2.3.1 Como medir la satisfacción de los clientes
- 2.4. La calidad del servicio percibida por el cliente
  - 2.4.1. Como medir la calidad del los servicios SERVQUAL
    - 2.4.1.1. Dimensión de los tangibles
    - 2.4.1.2. Dimensión de la Confiabilidad o Fiabilidad
    - 2.4.1.3. Dimensión de la Capacidad de respuesta
    - 2.4.1.4. Dimensión de la seguridad
    - 2.4.1.5. Dimensión de la Empatía
  - 2.4.2. Atributos de la calidad del servicio
    - 2.4.2.1. Posicionamiento del servicio
  - 2.4.3. Que entiende por retener a los clientes
    - 2.4.3.1. La importancia de retener a los clientes
    - 2.4.3.2. Las ventajas de retener a los clientes
- 2.5. Utilidad por recomendaciones
- 2.6. Ciclos de Servicio
  - 2.6.1 Momentos de Verdad
  - 2.6.2 Cincuenta mil momentos de verdad
- 2.7 El triangulo del servicio
  - 2.7.1 Qué es una estrategia del servicio



- 2.7.2 Por que tener una estrategia de servicio
- 2.7.3 Estrategias de Mercadotecnia Para las Empresas de Servicio
- 2.8. Marketing relacional
- 2.9. Marketing interno
- 2.10. Análisis competitivo
- 2.11. Importancia de la investigación de mercado
  
- 2.12. Marco Conceptual

### **CAPÍTULO 3:**

- 3.1. Análisis Situacional
  - 3.1.1 Procesos
- 3.2 Organización del Servicio
- 3.3. Entorno externo
  - 3.3.1 Clientes
  - 3.3.2 Competencia
  - 3.3.3 Proveedores.
- 3.4 Entorno Interno
  - 3.4.1. Análisis FODA
- 3.5 Situación actual del departamento de servicios -calidad

### **CAPÍTULO 4:**

- 4.1 Propósito de la investigación
- 4.2 Proceso de la investigación de mercados
- 4.3 Definición del problema de investigación

#### 4.4 Objetivos de la investigación

##### 4.4.1 Objetivo General

##### 4.4.2 Objetivos Específicos

#### 4.5 Diseño de la metodología de investigación

##### 4.5.1 Diseño investigación – clasificación

##### 4.5.2 Técnicas de Investigación

#### 4.6 Segmentación del mercado

##### 4.6.1 Importancia de la segmentación

##### 4.6.2 Clases de investigación

##### 4.6.3 Selección del Segmento del Mercado

#### 4.7 Investigación Cualitativa

##### 4.7.1 Plan de trabajo (focus group)

#### 4.8 Investigación Cuantitativa

##### 4.8.1 Diseño del Cuestionario

###### 4.8.1.1 Definición de cuestionario

###### 4.8.1.2 Contenido de diseño del cuestionario

##### 4.8.2 Necesidades de información

###### 4.8.2.1 Determinar fuentes de datos

##### 4.8.3 Encuestas clientes de la Agencia Recoleta del BGR

##### 4.8.4 Planteamiento del cuestionario con las 5 DSC

#### 4.9 Prueba Piloto

4.9.1 Población a la que se dirige la encuesta

4.9.2 Criterio de selección maestra

4.9.3 Envío y recogido de encuestas

4.9.4 Formula para calcular el tamaño de la muestra

4.9.5 Resultado de la prueba piloto

4.10 Determinación Universo o Población

4.11. Plan De Trabajo

4.12 Levantamiento De Información

4.12.1 Procesamiento de datos de investigación de mercados

4.12.2 Análisis datos

4.12.3 Análisis univariado

4.12.4 Dato General

4.12.5 Análisis Bivariado

4.12.6 Cruce de variables

4.12.7 Correlación

4.13 Aspectos Relevante De La Investigación

## **CAPÍTULO 5**

5.1 Propuesta De Un Modelo Servicio Al Cliente Para La Agencia Recoleta

5.2 Importancia de los Objetivos

5.2.1. Objetivo de la propuesta

5.2.1.1. Objetivo General

#### 5.2.1.2. Objetivo Especifico

### 5.3. Servicio / Producto

#### 5.3.1. Características del servicio

### 5.4. Estrategias del servicio

### 5.5. Dimensiones de la calidad del servicio

#### 5.5.1. Atributos del servicio

### 5.6 Momentos de verdad

#### 5.6.1. Ciclos de servicio

##### 5.6.1.1 Metodología de los ciclos de servicio

#### 5.6.2. Grafica de los ciclos de servicio

##### 5.6.2.1 Matriz y grafica de los ciclos de servicio área de cajas

##### 5.6.2.2 Matriz y grafica de los ciclos de servicio área del balcón de servicios

##### 5.6.2.3 Matriz y grafica de los ciclos de servicio área de crédito

### 5.7 Protocolos de servicio

#### 5.7.1. Protocolos para Guardias

#### 5.7.2. Protocolos para Cajeros

#### 5.7.3. Protocolos para Asistentes de servicio

#### 5.7.4. Protocolos para Asesores de crédito

### 5.8. Matriz de medición del servicio al cliente

### 5.9 Plan de comunicación para la campaña de comunicación para el cliente interno y externo.

#### 5.9.1. Plan de capacitación

#### 5.9.2. Plan de auditoría de servicio

#### 5.9.3. Plan de Recursos Humanos

#### 5.9.4. Plan de Fidelización

#### 5.9.5. Plan de comunicación para el cliente externo

### 5.10 Proyecto

### 5.11 Cronograma

## **CAPÍTULO 6**

### 6.1 Presupuesto

#### 6.1.1 Fijación del Presupuesto de comunicación del cliente interno y externo

## 6.1.2 Presupuesto de la propuesta de comunicación para el cliente interno y externo

### 6.2. Ingresos Proyectados

#### 6.2.1. Proyección de crecimiento en ventas

### 6.3. Egresos

### 6.4 Flujo de fondos

#### 6.4.1. Elaboración de los flujos anuales

##### 6.4.1.1 Escenario moderado

##### 6.4.1.2 Escenario optimista

##### 6.4.1.3 Escenario pesimista

### 6.5 Evaluación financiera

#### 6.5.1 Tasa mínima de recuperación (TMAR)

#### 6.5.2 Valor Actual neto (VAN)

#### 6.5.3 Tasa interna de retorno (TIR)

#### 6.5.4 Relación Costo/ Beneficio

## **CAPÍTULO 7:**

### 7.1 Conclusiones

### 7.2 Recomendaciones

## **Anexos**

### **Bibliografía Consultada y Citada**

### **Listado de Gráficos**

Gráfico No 1: Organigrama Agencia Recoleta del BGR

Gráfico No 2: Ciclo de vida Agencia Recoleta del BGR

Gráfico No. 3: Característica del Servicio de la Agencia recoleta del BGR

Gráfico No. 4: Gráfica de Ciclos de Servicio área de cajas

Gráfico No.5: Gráfica de ciclos de servicio área de balcón de servicios

Gráfico No. 6: Gráfica de ciclos de servicio área de crédito

**Listado de Tablas**

Tabla No 1: Bancos Privados

Tabla No. 2 Matriz FO

Tabla No. 3 Matriz DA

Tabla No. 4 Matriz FA

Tabla No. 5 Matriz DO

Tabla No. 6 Matriz de Resumen del FODA

Tabla No. 7 Satisfacción de las últimas encuestas de servicios

Tabla No. 8 Resumen de las 5 DSC

Tabla No. 9 Cuestionario con las 5 DSC

Tabla No. 10 Matriz de ciclos de servicio Área de cajas

Tabla No. 11 Matriz de ciclos de servicio área de Balcón de servicio

Tabla No. 12 Matriz de ciclos de servicio área de Crédito

Tabla No. 13: Normas de Servicio Personal de Seguridad

Tabla. No 14: Normas de Servicio Personal de Caja

Tabla No. 15: Normas de Servicio Personal de Balcón de Servicios

Tabla No. 16: Normas de Servicio Personal de Crédito

Tabla No. 17 : Normas de Servicios Telefónicos

Tabla No. 18: Tiempos de espera

Tabla No. 19 : Matriz de Medición del Servicio al Cliente

Tabla No. 20: Presupuesto del plan de Capacitación

Tabla No. 21: Presupuesto del Plan de Auditoría

Tabla No. 22: Presupuesto Cajero

Tabla No. 23: Presupuesto de Fidelización

Tabla No.24: Presupuesto Plan de Comunicación al cliente

Tabla No. 25: Presupuesto Plan de Comunicación

Tabla No. 26: Presupuesto Proyectado

Tabla No. 27: Ingresos

Tabla No. 28: Gastos

Tabla No. 29: Flujo de Fondos Proyectados Escenario Moderado

Tabla No. 30: Flujo de Fondos Proyectados Escenario Optimista

Tabla No. 31: Flujo de Fondos Proyectados Escenario Pesimista

Tabla No. 32: Flujos netos generados para cálculos del VAN y TIR

Tabla No.33: Relación Beneficio / Costo Escenario Moderado, Optimista y Pesimista

## RESUMEN EJECUTIVO

La Agencia Recoleta del BGR es una institución financiera mediana su nicho de mercado es el segmento militar.

En la actualidad factores como la competencia hacen que cada vez las instituciones financieras ofrezcan un mejor servicio que les permita diferenciarse de la competencia, por ello es importante identificar cuáles son los factores que impiden que el banco ofrezca un servicio de calidad, como: la mala imagen brindada por los empleados, con este problema se propone el tema de un Modelo de Mejoramiento de servicio al cliente para retener, fidelizar y captar nuevos clientes que recomienden el Banco General Rumiñahui por la calidad del servicio.

Una vez realizado el análisis situacional se determinó que La Agencia Recoleta tiene como competidor directo a la Cooperativa 29 de octubre que se encuentra ubicada al frente de la Agencia Recoleta, además todos los bancos, ofrecen los mismos productos, lo único que nos diferenciaría de la competencia es brindar un servicio competitivo en donde los clientes se sientan satisfechos y sean leales a la institución, la Agencia Recoleta del BGR desde el punto de vista interno cuenta con muchas fortalezas importantes como:

- Conocimiento del mercado objetivo que permite estar mejor preparados para atender las necesidades y crecer en el segmento militar con productos diferenciados.
- Instalaciones y presentación adecuada de la imagen de la Agencia y del personal de atención al cliente.

El alcance del proyecto fue realizado para la ciudad de Quito, se tomo a la Agencia Recoleta del BGR como Piloto por ser una de las agencias con mayor transaccionalidad a nivel nacional y por ubicarse en un punto estratégico para el banco, a lado del Ministerio de Defensa donde funciona, las tres comandancias, Fae, Ejército y Marina.

Desde el punto de vista externo la empresa posee muchas oportunidades como el bajo riesgo crediticio.



Del estudio de mercado se puede determinar que la Agencia Recoleta del BGR tiene una alta insatisfacción en el servicio que ofrece actualmente, se pudo observar que los atributos que el cliente más valora y los que tienen un mayor índice de insatisfacción son: el personal amable y ágil.

### **PROPUESTA ESTRATÉGICA**

Para mejorar los índices de insatisfacción el banco debe poner sus mayores esfuerzos en mejorar y concentrarse en los dos atributos que son más importantes para el cliente, estos dos atributos pertenecen a las dimensiones de la empatía y la capacidad de respuesta, mientras las otras tres dimensiones de la calidad como los recursos tangibles, la seguridad, y la fiabilidad deben mantenerse por que el cliente se encuentra satisfecho, para poder mejorar el servicio y fidelizar a nuestro segmento es necesario proponer un modelo de mejoramiento de servicio al cliente en donde se plantearán matrices de ciclos de servicio que estén compuestas por cada momento de verdad que serán identificadas por el personal que se encuentra en las áreas de atención al cliente esta matriz se la armara también con la percepción del cliente, que tiene con los servicios ofrecidos por BGR, a continuación se propondrán protocolos de servicios que los empleados deben cumplir para mejorar la relación cliente- empleado, al final se propondrá una campaña de comunicación para el cliente interno y externo que permitirá informar al cliente sobre los tiempos máximos de espera, como una campaña de fidelización a nuestro segmento militar donde se le obsequiará llaveros para transmitir interés en ellos por parte del banco con el fin de que sepan que el banco se preocupa por ellos y que son importantes para BGR.

Para comunicar al cliente interno se realizarán tres capacitaciones en el año, con su respectiva retroalimentación donde se tomaran puntos de mejora, para controlar que el empleado este cumpliendo con las normas de servicio, se contratará a una empresa de auditoría de servicio que realizará visitas del cliente fantasma tres veces al año. Al final de cada retroalimentación del cliente fantasma se otorgará un incentivo a las personas de atención al cliente que hayan cumplido con el 90% se otorgará un día libre que será

adicionado en las vacaciones, se le entregará una carta de felicitaciones, en caso que el personal no cumpliera y tuviera una calificación menor al 70% se retroalimentará y se comprometerá al empleado a mejorar, en caso de que en el transcurso de las tres retroalimentaciones el empleado no mejorará se pondrá en contacto con el área de Recursos Humanos para hacer una evaluación de competencias, y tratar de ubicarlo en otra área o la separación definitiva de la institución.

Para la consecución de los objetivos se plantearon diferentes estrategias con sus costos y dentro de estas las principales fueron:

<b>PRESUPUESTO</b>		
<b>1. ACTIVIDADES</b>	<b>2. ESTRATEGIAS</b>	<b>VALOR</b>
1.1. Capacitación al personal	2.1 Capacitar al personal para que cumpla con los ciclos de servicio y los protocolos de servicio.	\$ 252
1.2. Evaluación del cliente fantasma	2.2. Retroalimentar al personal cada trimestre, la retroalimentación se realizará 3 veces en el año, la calificación no debe ser menor del 70%, hasta la tercera retroalimentación se incentivará al empleado, en caso de que en la cuarta retroalimentación el empleado tuviera una calificación menor al 70%. Se realizará una Evaluación de competencias, analizar cambio de posición o salida de la organización (RRHH).	\$ 840
1.3. Cajero de apoyo	2.3. Solicitar a RRHH personal de apoyo en días críticos ( días de pago desde el 30 hasta el 5 de cada mes)	\$ 959,76

1.4. Llaveros y esferográficos	2.4. Fidelizar al cliente haciéndole sentir importante, entregar obsequios por el día del Ejército, FAE y Armada del Ecuador.	\$ 1.600
1.5. Elaboración de rótulos	2.5. Informar al cliente sobre los tiempos máximos de espera en atención.	\$ 250
1.6. Elaboración de Rollup	2.6. Informar a los clientes de los productos y promociones.	\$ 780
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.682</b>

Con ninguno de los tres escenarios planteados se obtiene pérdida por la aplicación del proyecto lo que indica que es rentable.

La propuesta de un modelo de mejoramiento de servicio al cliente será exitoso si la Agencia Recoleta del BGR aplica las estrategias propuestas para obtener los resultados esperados como la continua mejora de la calidad del servicio.

En la evaluación de beneficios los valores de la TIR, VAN y RELACIÓN BENEFICIO-COSTO fueron:

<b>ESCENARIOS</b>	<b>TASA DE DESCUENTO</b>	<b>DESEMBOLSO</b>	<b>FLUJO DE CAJA 1</b>	<b>FLUJO DE CAJA 2</b>	<b>FLUJO DE CAJA 3</b>
<b>MOD</b>	14,56%	-2000	2808,95	2775,50	4358,77
<b>OPT</b>	14,56%	-2000	4949,22	5022,78	6718,42
<b>PES</b>	14,56%	-2000	668,68	528,21	1999,12

<b>ESCENARIO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>OPTIMISTA</b>	<b>PESIMISTA</b>
<b>Valor Actualizado Neto VAN</b>	\$ 5.465,89	\$ 10.615,94	315,83
<b>Tasa de Retorno TIR</b>	138%	248%	22%

## EXECUTIVE SUMMARY

The BGR Recoleta Agency is a half size financing institution, its target market is the military segment.

Nowadays, factors as the competence makes financing institutions every time offer a better service that permits them differentiate from the competence, thus, it is important to identify which are the factors that do not permit the bank offer a service of quality as the bad image given by the employees, with this problem, it is to propose the topic about Improvement Model to Customer Service in order to keep, to be reliable and capture new clients that recommend General Rumiñahui Bank due to its quality of service.

Once the situation analysis was done, it was determined that the Recoleta Agency has as a direct competitor to the 29 October Cooperative which is located in front of the Recoleta Agency, also all banks offer the same products, the only thing that will differentiate from the competition is to provide a competitive service where customers are satisfied and are loyal to the institution. BGR Recoleta Agency internal perspective has many important strengths such as:

- Knowledge of the target market that allows to be better prepared to meet the needs and grow in the military segment with differentiated products.
- Facilities and appropriate presentation of the image of the Agency and customer support staff.

The scope of the project was carried out for the city of Quito, We took the BGR Recoleta Agency as pilot agency as one of the agencies with greater journaling at the national level and located in a strategic point for the Bank side of Ministry of Defense where works, the three commands, Ecuadorian Air Force, Army and Navy.

From the external point of view, the company has many opportunities as low credit risk.

From the Market study we could determine that the BGR Recoleta Agency has a high dissatisfaction in the service currently offered, it was observed that the attributes that the customer values the most and those who have a higher rate of dissatisfaction are: friendly and responsive staff.

### **STRATEGIC PROPOSAL**

To improve rates of dissatisfaction The Bank should make greater efforts to improve and focus on the two attributes that are most important for the client, these two attributes belong to the dimensions of empathy and responsiveness, while the other three dimensions of quality as tangible resources, security, and reliability must be kept by the client who is satisfied, in order to improve the service and loyalty to our segment is necessary to propose a model of improving service to the client in arrays of cycles of service that are composed of every moment of truth will be identified where arise staff located in the areas of customer attention this matrix is it also assembled with the perception of the client with the services offered by BGR, then proposed protocols services that the employee must meet to improving client - employees, at the end it will be proposed a campaign of communication for the internal and external client which will make it possible to inform the client about the maximum timeout, as our military segment to whom we will give as a gift keychains to convey interest in them from the Bank to know that the Bank is concerned by them and that are important to BGR loyalty campaign times.

To communicate to the internal client three skills were made in the year, with their respective feedback where points of improvement, should be taken to control to this employee compliance with the standards of service, we will hire a company audit service to carry out the ghost customer visits three times a year. At the end of each phantom customer feedback is granted an incentive people care customer has been found with 90% were given a free day will be added during the holidays, will be delivered a letter of congratulations, in the event that personnel do not comply and would have a score less than 70% will be given a feedback and undertake the employee to improve, if the course of the three feedbacks employee will not improve will be in

contacted human resource for an assessment of competencies, and try to locate him or her in another area or the final separation of the institution.

For the achievement of the objectives were different strategies with their costs and within these major were:

<b>BUDGET</b>		
<b>1. ACTIVITIES</b>	<b>2. STRATEGIES</b>	<b>PRICE</b>
1.1. Staff Training	2.1 Train staff to comply with the duty cycle and service protocols.	\$ 252
1.2. The phantom client assessment	2.2. Feedback to staff each quarter, feedback will be 3 times in the year, the rating should not be less than 70%, up third feedback encourage employee, in case the fourth feedback employee had a score less than 70%. Undertake an assessment of competencies, analyze change of position or output (Human Resources).	\$ 840
1.3. Bank teller support	2.3. Ask personal Human Resources support in critical days (payment from 30 up to the 5th of each month)	\$ 959,76
1.4. Keychains and pens	2.4. Loyalty customer making him feel important, delivering gifts for the day of the Army, Air Force and Ecuador Navy.	\$ 1.600
1.5. Signs making	2.5. Inform the client about maximum timeouts in attention.	\$ 250
1.6. Rollup Making	2.6. Inform customers of products and promotions.	\$ 780
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.682</b>

With none of the three scenarios raised loss is obtained by the implementation of the project which indicates that it is cost-effective.

The proposal for a model of service improvement to customer will be successful if BGR Recoleta Agency company implemented proposed strategies to achieve the intended results and the continuous improvement of the quality of the services.

The evaluation of benefits the values of the TIR, VAN and RAPPORT BENEFITS-COST were:



SCENARIOS	DISCOUNT PERCENTAGE	EXPENDITURE	CASH FLOW	CASH FLOW	CASH FLOW
			1	2	3
<b>MOD</b>	14,56%	-2000	2808,95	2775,50	4358,77
<b>OPT</b>	14,56%	-2000	4949,22	5022,78	6718,42
<b>PES</b>	14,56%	-2000	668,68	528,21	1999,12

SCENARY	MODERATED	OPTIMIST	PESIMIST
<b>Net Current Value VAN</b>	\$ 5.465,89	\$ 10.615,94	315,83
<b>Return Percentage TIR</b>	138%	248%	22%

## CAPITULO I

### 1.1. Justificación e Importancia

Debido al crecimiento que ha tenido en los últimos años y a la gran demanda de los servicios del Banco General Rumiñahui, mejorar el servicio es fundamental para poner a disposición de los clientes una amplia gama de productos y créditos diseñados para adaptarse a sus requerimientos, con tasas competitivas y plazos muy convenientes que garanticen mejorar el servicio con una ventaja competitiva en el mercado financiero, además el Banco General Rumiñahui ofrece financiamiento de vivienda, vehículos y de otras necesidades que cristalizan los sueños.

En el mercado actual, cada vez más competitivo, la calidad del servicio es decisivo para el éxito corporativo, hoy en día los servicios y mercados han cobrado mayor importancia en la economía de los países; por lo tanto cada vez se hace más necesario enfatizar en la calidad del servicio.

Es fundamental que el Banco General Rumiñahui se encamine en el mejoramiento continuo del servicio al cliente lo que sin duda repercutirá en el aumento de su participación en el mercado y el mantenimiento de su portafolio de clientes.

La propuestas de un modelo de mejoramiento de servicio al cliente para la Agencia Recoleta del Banco General Rumiñahui S.A., adquiere relevancia ya que le permitirá a la Institución implementar una cultura de servicio, con la finalidad de consolidar la relación con los clientes actuales y a la vez captar nuevos clientes, que prefieran al Banco General Rumiñahui por su calidad de servicio.

Este enfoque incrementará la cantidad de clientes que demanden los productos ofrecidos por el Banco, por otra parte considerando que el personal que atiende al cliente es el principal medio de comunicación entre el cliente y el Banco, los empleados del área de

caja, servicios, crédito y los guardias serán la imagen del Banco por esta razón la calidad del servicio mejorará notablemente.

## **1.2. BREVE RESEÑA HISTORICO-LEGAL**

El Banco General Rumiñahui S.A. se constituyó mediante escritura pública otorgada el 2 de junio de 1988 ante el Notario Vigésimo Segundo del Cantón Quito, Doctor Manuel José Aguirre, inscrita en el Registro Mercantil el 15 de julio de 1988. La constitución del Banco fue aprobada por el Superintendente de Bancos, mediante Resolución N° 88-1350 de 14 de julio de 1988, publicada en el Registro Oficial N° 979 de julio 15 de 1988 e inscrita el mismo día 15 de julio de 1988.

El Banco General Rumiñahui nació con la visión de convertirse en una institución financiera sólida y experimentada al servicio de las Fuerzas Armadas y de la sociedad ecuatoriana, que consolide su nombre y su prestigio en el respaldo institucional con que cuenta y que fundamente su éxito en la seguridad y solvencia que proporcione a sus clientes, en la rentabilidad que ofrezca a sus accionistas y en las oportunidades de desarrollo y crecimiento para sus clientes, inversionistas y colaboradores, contribuyendo positivamente al desarrollo económico y social del país.

El Banco General Rumiñahui es una institución del sistema financiero de nacionalidad ecuatoriana, y tiene su domicilio principal en la ciudad de Quito, puede establecer sucursales, agencias u oficinas en cualquier lugar del país o del extranjero. Su plazo de duración es de 99 años, el mismo que podrá prorrogarse o disminuir por resolución de la Junta General de Accionistas, con sujeción a las normas legales vigentes.

El objeto social del Banco es realizar todas aquellas operaciones y actividades permitidas por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y demás leyes conexas que le fueren aplicables. Para el cumplimiento de su objeto podrá realizar toda clase de actos jurídicos, contratos y operaciones permitidos por la legislación nacional y extranjera, si fuere el caso.

El Estatuto Social del Banco fue reformado mediante escritura pública otorgada el 30 de diciembre del 2.009, ante el Doctor Enrique Díaz Ballesteros, Notario Décimo Octavo del Cantón Quito, aprobada por Resolución de la Superintendencia de Bancos No. *SBS-INIF-2010-040 de 25 de enero de 2010*, inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito el 19 de marzo de 2010. El capital autorizado del Banco de \$. 33'805.315,06 y el capital suscrito e íntegramente pagado del Banco asciende a la suma de \$ 19'428.662,49.

En virtud que la Junta General de Accionistas del Banco resolvió la capitalización de las utilidades de los ejercicios 96,97 y 98, queda pendiente definir el monto del nuevo aumento del capital suscrito y pagado, para lo cual deberá utilizarse el valor de las utilidades de los años indicados, así como la diferencia como nuevo aporte en efectivo que deberán pagar los accionistas.<sup>1</sup>

**COMPOSICION ACCIONARIA DEL  
BANCO GENERAL RUMIÑAHUI S.A.**

ENTIDAD	PORCENTAJE
1.-Banco del Pichincha Limited	45,87%
2.-DAC	11,72%
3.-DINE	14,65%
4.-ASTINAVE	14,65%
5.- TAME	5.96%
6.- DIAF	0,14%
-----	-----
SUBTOTAL F.F.A.A	47,12%

<sup>1</sup> Elaborado por el Área Legal Quito, 01 – dic - 1999

7.- Accionistas Minoritarios 7,01%

(Más de 2.500)

**TOTAL 100%<sup>2</sup>**

**PARTICIPACION EN EL CAPITAL DE OTRAS EMPRESAS:**

De la información de que disponemos, el Banco tiene participación en el capital social de las siguientes empresas:

1) VASERUM: Compañía de Transporte de Valores y Seguridad Rumiñahui S.A: El Banco es propietario de 160.762 acciones suscritas y pagadas de mil sucres cada una. El Capital Suscrito y Pagado de VASERUM es de S/. 162'162.000 y el Capital Autorizado es de s/. 300'000.000.

2) SIBURSA: Servicios de Intermediación Bursátil Sibursa Casa de Valores S.A: El Banco es propietario de 2.000 acciones suscritas y pagadas de cien mil sucres cada una. El capital suscrito y pagado de SIBURSA es de S/. 2.000'000.000 y el Capital Autorizado s/. 4.000'000.000.<sup>3</sup>

**1.3. Descripción de la empresa**

El Banco General Rumiñahui es una institución financiera estable que ofrece productos y servicios competitivos a nivel nacional su mercado potencial es el segmento militar y estos últimos años se ha incrementado los clientes del segmento civil , además gracias a la alianza entre los bancos Rumiñahui y del Pichincha, ha aumentado la cobertura de oficinas y cajeros automáticos a nivel nacional, entre otros beneficios generados a los clientes que permiten garantizar seguridad y contribuir al desarrollo del crecimiento futuro. Lo que hace el Banco General Rumiñahui es comprometerse al desarrollo próspero que se caracteriza por ser una organización de alto rendimiento y excelencia profesional que ofrece productos y servicios financieros de calidad.

---

<sup>2</sup> Elaborado por el Área Legal Quito, 01 – dic - 1999

<sup>3</sup> Elaborado por el Área Legal Quito, 01 – dic - 1999

## **1.4. NUESTRA IDENTIDAD**

1.4.1. **MISIÓN:** Aportamos bienestar a nuestros colaboradores, soluciones financieras de calidad a nuestros clientes y valor a nuestros accionistas y al país.

1.4.2. **VISIÓN:** Ser líderes en satisfacer las necesidades financieras de nuestro mercado objetivo con los más altos estándares de calidad, en condiciones competitivas y desarrollando integralmente a nuestros colaboradores.

## **1.5. Valores institucionales**

### **1.5.1. Orientados a las personas**

- ✓ Confianza
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Desarrollo personal

### **1.5.2. Orientado a los clientes**

- ✓ Calidad de servicio
- ✓ Búsqueda de la excelencia

### **1.5.3. Orientados al logro.**

- ✓ Integridad y transparencia.
- ✓ Orientación a resultados.
- ✓ Compromiso y responsabilidad.

## **1.6. Cobertura**

Banco General Rumiñahui ofrece a sus clientes, un servicio continuo en una gran red de oficinas y el acceso a la mayor red de cajeros automáticos del país a través de la tarjeta nexó.

La cobertura a nivel nacional está conformada por las oficinas y cajeros automáticos del Banco y por la red de oficinas y cajeros automáticos del Banco del Pichincha y del Banco de Loja.

Actualmente el Banco General Rumiñahui cuenta con más de 650 puntos de atención, Distribuidos de la siguiente manera.

### **Agencias de la Sierra**

#### **Quito**

- Casa Matriz
- Centro De Negocios Carolina
- Agencia Hospital Militar
- Agencia La prensa
- Agencia El condado
- Agencia Sur
- Agencia Recoleta
- Agencia Atahualpa
- Agencia Espe

#### **Latacunga**

- Agencia Latacunga

#### **Riobamba**

- Agencia Riobamba

#### **Loja**

- Punto De Servicio Loja

#### **Cuenca**

- Punto De Servicio Cuenca

## Agencias de la Costa

### Guayaquil

- Sucursal Mayor
- Agencia Base Naval Sur
- Agencia Fae Atarazana
- Agencia Primera Zona Naval
- Agencia Fuerte Huancavilca

### Machala

- Agencia Machala:

### Salinas

- Agencia Salinas:

### Esmeraldas

- Agencia Esmeraldas:

<b>BANCO PICHINCHA</b>	
Puntos de atención	220
Cajeros Automáticos	365
<b>BANCO DE LOJA</b>	
Puntos de Atención	17
Cajeros automáticos	4

## 1.1. Descripción De Los Canales

Los canales directos que tiene la agencia Recoleta son: dos cajeros uno a la entrada de



la agencia y el segundo se encuentra ubicado en el Ministerio de Defensa, y la Agencia que se encuentra conformada por el área de recaudación y pagos (cajas), reclamos y requerimientos (balcones) y Venta de servicios y productos financieros (asesores de negocio). El cajero automático en la agencia Recoleta es importante por ello se cuenta con dos cajeros, este canal es el primer paso para mantener un contacto personal, en particular, con los clientes de altos ingresos que prácticamente no visitan la agencia, por esta razón se debe dar un buen servicio, como lo logramos, dando mantenimiento al cajero y siempre proveerlo de suficiente dinero para que el cajero nunca deje de funcionar.

## **1.2. Descripción de los productos del BGR**

### **Productos del Pasivo**

Pasivos son obligaciones que tiene con terceros el Banco, es decir, son todos los productos que generan un costo para el banco.

#### **✓ Cuenta corriente**

La cuenta corriente ofrece excelentes beneficios y costos razonables, este producto permite realizar, operaciones financieras rápidamente, desde cualquier parte del país, a través de la red más grande de puntos de atención en el Ecuador.

#### **✓ Cuenta de ahorro**

Este producto incrementará su capital a través del pago de intereses y a la vez le permitirá disponer de su dinero cuando lo necesite, desde cualquier parte del país, a través de la red más grande de puntos de atención en el Ecuador.

### **¿Qué ofrece?**

**Pago de interés trimestral**

**Acceso a otros productos y servicios:**

- Tarjeta BGR Nexo
- BGR Crédito
- BGR NET
- BGR Pagos
- BGR Fono
- Pago de impuestos
  
- Pago de servicios básicos

#### ✓ **Tarjeta Nexo**

Mantenga siempre el mejor nexo con su Banco, con la Tarjeta BGR Nexo a través de la mayor red de cajeros automáticos en el país.

#### ¿Qué ofrece?

- Retiros de fondos
- Transferencias entre cuentas
- Consultas de Saldos

#### ✓ **Inversiones**

Los Certificados de Depósito a Plazo del Banco General Rumiñahui, son una opción rentable y segura para invertir su capital.

#### ¿Qué ofrece?

##### **Monto mínimo:**

- Desde USD \$500

##### **Plazo:**

- A partir de 30 días.
- Los intereses se pagan al vencimiento

#### **Productos de Activo**

Son todos los productos que generan ingresos para la Agencia Recoleta del BGR.

✓ **Préstamos de Consumo.**

El BGR consumo es un producto muy versátil que ha sido diseñado para satisfacer diversos tipos de necesidades, permitiendo al cliente con cuenta corriente o de ahorros, cuyo sueldo es depositado en el Banco, resolver sus necesidades inmediatas planificadas y no planificadas.

✓ **Préstamos Hipotecarios**



Brinda a clientes o no clientes del Banco, residentes en el país o legalmente establecidos en el exterior, la posibilidad de adquirir una primera o segunda vivienda nueva o usada, garantizando la aprobación del crédito en 48 horas. El pago de la primera cuota puede realizarse a los 60 días del desembolso.

- Los créditos cuentan con seguro de desgravamen para titular y cónyuge, además del seguro de incendio cuyos costos están incluidos en las cuotas mensuales.
- Financiamiento hasta el 70% del avalúo comercial del inmueble.
- Plazos hasta 20 años.
- Financiamiento de todos los gastos e impuestos que implica la constitución y legalización de la escritura de compraventa e hipoteca.
- Selección de la fecha mensual de pago.
- Ecuasistencia gratis, incluido en el seguro de incendio.
- Pre-cancelaciones y abonos extraordinarios sin penalización.

✓ **BGR VISA NACIONAL**

**Beneficios:**

- Tarjeta de crédito aceptada en más de 17.000 establecimientos a nivel nacional.
- Crédito corriente, rotativo o diferido
- BGR ASISTENCIA.

**Avances en efectivo:**

Avances en efectivo a través de la red más grande de cajeros automáticos NEXO y PLUS a nivel nacional.

**Sobregiro:**

En caso de cualquier emergencia, el BGR lo respalda dado que podrá acceder a una línea de sobregiro de hasta el 10% de su cupo.

- ✓ **BGR VISA CLASICA**

**Beneficios:**

- Tarjeta de crédito para consumos, aceptada en más de 17.000 establecimientos a nivel nacional y miles a nivel mundial.
- Crédito corriente, rotativo o diferido.
- Acceso a beneficios de viajes, propios de la franquicia Visa.
- BGR ASISTENCIA.

**Avances en efectivo:**

Avances en efectivo a través de la red más grande de cajeros automáticos NEXO, PLUS LOCALES y PLUS EN EL EXTERIOR. El monto máximo de avance en efectivo mensual es de hasta USD 600 en cajeros NEXO y PLUS y de hasta USD 800 en cajeros PLUS EXTRANJERO, dependiendo del cupo del cliente.

**Sobregiro:**

En caso de cualquier emergencia, el BGR lo respalda dado que podrá acceder a una línea de sobregiro de hasta el 5% de su cupo.

### **1.9. Descripción de los Servicios del BGR.**

#### ✓ **Bgr net**

El servicio de BGR Net le permite realizar transferencia interbancarias (Cta. Rumiñahui a Cta. Rumiñahui) y pagos a diners club.

#### ✓ **Bgr fono**

Servicio de BGR FONO o a través de un asesor, el cual le permite al cliente:

- Obtener información de cuentas
  - Saldos
  - Depósitos/créditos
  - Movimientos
  - Consulta de cheques
  - Solicitar un detalle de movimientos por fax/e-mail
- Realizar transferencias
  - Entre cuentas propias
  - A cuentas de terceros
  - Cambiar clave de transferencias
- Bloqueos
  - Tarjetas
    - BGR NEXO o Diners Club
- Cheques
  - Cheque específico
  - Rango de cheques
- Realizar pagos
  - Tarjetas de crédito (Diners Club)
- Consultar créditos

- Número de cuotas a pagar
- Valor de la siguiente cuota
- Consultar inversiones
  - Montos
  - Plazo de vencimiento
- Consultar saldos de tarjetas de crédito
  - Diners Club
- Otros
  - Cambiar clave de acceso
  - Solicitar cotización de monedas extranjeras
- Transacciones a través de un agente
  - Información sobre giros del exterior
  - Notificación de cheques protestados
  
  - Notificación de cheques pagados
  - Información sobre condiciones de giro en una cuenta
  - Prohibiciones temporales de cheques
  - Confirmación de estatus de cheques
  - Bloqueos temporales de tarjetas BGR NEXO
  - Bloqueos definitivos de tarjetas BGR NEXO
  - Bloqueos temporales de libretas de ahorro
  - Notificación de vencimiento de créditos y sobregiros
  - Información comercial de productos y servicios
  - Información sobre valores a pagar por matriculación de vehículos
  - Información sobre cotización de monedas extranjeras
  - Actualización de datos del cliente (Dirección, teléfonos, etc.)
  - Notificación de cheques devueltos
  - Soporte a empresas en productos de
  - Navegación asistida en
  - Información sobre productos de Comercio Exterior

✓ **BGR Asistencia**

**BGR ASISTENCIA** es el plan más completo de servicios de asistencia integral ofrecido por el establecimiento Ecuasistencia, afiliado a Visa del Banco General Rumiñahui, Cuenta Corriente y Cuenta de Ahorro. Incluye al titular, su esposa/o e hijos menores de 21 años y tiene las siguientes coberturas:

- Asistencia Médica (Mediphone 24)
- Asistencia al Hogar
- Asistencia Odontológica
- Asistencia Legal
- Asistencia por robo o uso fraudulento de la tarjeta
- Compra protegida

### **1.10 Planteamiento del Problema**

La gerencia del BGR decidió hace más de tres años enfocar sus esfuerzos implantando la cultura de servicio en sus funcionarios, con la finalidad de consolidar la relación con los cliente actuales y captar nuevos clientes que prefieran al BGR por su excelente servicio, este enfoque ha dado buenos resultados y la cantidad de clientes tanto de los productos del activo como del pasivo se han incrementado, viéndose reflejado dicho incremento en los buenos resultados financieros que el BGR ha tenido en los últimos años, por esta razón la gerencia tiene como estrategia, consolidar la cultura de servicio en los funcionarios del banco, de manera que esta siga siendo el puntal de la consolidación con los clientes actuales así como de la captación de nuevos clientes.

Al hablar de un servicio de excelencia se debe tomar en cuenta no solo el cumplimiento de las normas de servicios, sino también cuan efectivo resulta para el cliente el servicio que recibe en el BGR y dentro de este contexto se aprecian realidades distintas en cada una de las agencias del banco dentro de las áreas de servicio al cliente, por motivo de este estudio se ha revisado información relacionada a tiempos de espera, nivel de transaccionalidad, colas en días de pago (fin de mes), mala atención de los empelados,

por citar los principales datos que se presentaron en la Ag. Recoleta del BGR durante los primeros meses del año 2010, de modo tal que se puede apreciar la atención a los clientes que demanda los productos y servicios del banco y plantear posibles alternativas que permitan mejorar dicha atención, por tal motivo se han revisado datos del 2010 de las colas producidas en el área de atención al cliente de la Ag. Recoleta del BGR y se puede apreciar que durante los días pico, la demanda es tan considerable que las salas de espera no abastecen la misma, razón por la cual se tiene como fin realizar un estudio que permita conocer la realidad relacionada a los tiempos de espera que se llevan a cabo en dicha área, establecer tiempos promedios de espera para los clientes, así como también brindar una atención personalizada a nuestros clientes.

En caso de no realizarse este estudio los clientes que visitan la Agencia Recoleta del BGR, opten por ser atendidos en el mejor de los casos en otras agencias del banco o bien puedan optar por cambiarse a otra institución financiera.

## **1.11 Objetivos**

### **1.11.1 Objetivo General**

- ✓ Proponer un modelo mejoramiento de servicio al cliente en las áreas de la Agencia Recoleta del Banco General Rumiñahui que contribuya a la gestión de la calidad del servicio de sus clientes y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

### **1.11.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Elaborar el análisis situacional de la Agencia Recoleta en el ámbito de servicio al cliente y así definir los puntos susceptibles de mejora.
- ✓ Realizar una Investigación de Mercados que permita establecer los atributos del servicio que afecta directamente a la satisfacción de los clientes.
- ✓ Proponer un modelo de servicio al cliente en las áreas de la Agencia Recoleta.



## CAPÍTULO 2

### MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1 MARCO TEÓRICO

##### 2.1.1. Qué es un Servicio.

El grupo de servicios descrito es muy diverso y aun así, solo representa una fracción de las muchas y diferentes industrias que encuentran en el sector de servicios. Debido a esta diversidad, los servicios han sido por tradición, difíciles de definir. Algo que complica aún más este asunto es el hecho de que la manera de crear servicios y proporcionarlos a los clientes no es fácil de comprender, porque muchas entradas y salidas son intangibles. La mayoría de las personas tiene poca dificultad para definir lo que es la manufactura, la minería o la agricultura, pero la mayoría encuentra difícil definir lo que es servicio. A continuación se presenta dos enfoques que capturan la esencia:

“Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción. Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en el receptor del servicio”<sup>4</sup>.

“Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar vinculada a un producto físico”<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Lovelock C, Administración de Servicios, 1ra Edición, Pearson Educación, México, 2004

<sup>5</sup> Kotler P, Armstrong G, Fundamentos de Mercadotecnia, 4 edición, Prentice Hall, A Simon & Schuster Company

“Es una relación entre comprador y vendedor, cuyo objetivo consiste en que el comprador siga contento con el vendedor después del negocio. Esta es una relación que surge no con fines vagos de imagen para el público sino con fines económicos vitales. La relación comprador-vendedor no es un simple contrato de fideicomiso entre dos individuos, sino una promesa de continuar el contacto entre dos entidades económicas para beneficio mutuo.

Se debe hacer más énfasis en contratos de sistemas y las relaciones comprador-vendedor se deben caracterizar por el contacto continuo y el desarrollo de las relaciones para realizar los sistemas. La venta no será sólo un sistema sino un sistema por todo el tiempo.

El servicio es una diferenciación clave en el mercado, especialmente cuando la elección se hace entre productos que no pueden distinguirse por ninguna otra dimensión significativa para el consumidor. El servicio no es un estímulo competitivo, es el estímulo competitivo.

La gente no sólo compra cosas, también compra expectativas. Una expectativa es que el artículo que se compra produzca los beneficios que el vendedor prometió. Otra cosa es que si no lo hace, el vendedor cumplirá su promesa.

### **2.1.2. Servicio vs Producto**

“Los servicios, debido a su propia naturaleza, son diferentes de los bienes tangibles tanto en la forma en que son producidos, consumidos como evaluados. La compra de un servicio establece una relación comercial peculiar, muy distinta de la que se establece cuando se adquiere un bien físico o tangible. En este último caso, la secuencia que se establece generalmente es la siguiente: El producto es fabricado, el producto es comprado y el producto es consumido. Mientras que en el caso de un servicio dicha secuencia cambia sustancialmente: El servicio es adquirido y el servicio es producido y consumido simultáneamente.

El cliente de un servicio habitualmente adquiere “valor” sin que se transfiera la propiedad de ningún elemento tangible. Las empresas de servicios venden intangibles, venden experiencias.

### 2.1.3. Características de un Servicio.

- a. **La intangibilidad**, es la primera característica que nos permite diferenciar a los servicios de los productos, refiriéndonos esta a la imposibilidad de apreciar los servicios por los sentidos antes de su adquisición, implicando que los resultados no puedan ser medidos, comprobados y verificados para asegurar su calidad antes de la venta. Por ser intangibles no se pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos.
- b. **La inseparabilidad**, hace referencia a la simultaneidad en la producción y el consumo del servicio. Si el Servicio lo presta una persona, ésta es también parte de él y tanto el suministrador como el cliente afectan al resultado final de la prestación del servicio. Existe una relación directa entre el cliente y el proveedor, ya que el servicio se produce y se consume en el mismo momento y lugar. El cliente participa activamente en el proceso de producción. Por ello, se personaliza el intercambio. Los bienes físicos se producen, después se almacenan, mas tarde se venden y mucho más tarde se consumen, por eso son inseparables de quien los proporcionan, ya sean personas o maquinas.
- c. **La caducidad**, los servicios no pueden ser almacenados, dificultando ellos la sincronización de la oferta y la demanda. Las empresas de servicios pueden tener ciertos problemas si la demanda fluctúa significativamente, ya que no pueden disponer de la flexibilidad que los stocks o inventarios ofrecen en el caso de las empresas que se dedican a la fabricación de bienes tangibles.
- d. **La heterogeneidad o variabilidad**, el resultado del servicio depende de quién lo presta, quien lo recibe, cuándo y dónde. Tanto el proveedor como el cliente forman parte del proceso de producción, afectando por tanto al resultado final de la prestación. Por ello podemos decir que los servicios son difíciles de estandarizar; esto no significa que no se deba intentar conseguir cierta

estandarización en su proceso de prestación. Seguramente habrá algunos elementos de dicho proceso que serán más fáciles de estandarizar que otros. Los servicios son muy variables; su calidad depende del proveedor y de cuánto, dónde y cómo lo hace incluso la calidad del servicio de un solo empleado puede variar según su energía y estado de ánimo en el momento de atender al cliente.”<sup>6</sup>.

### **2.13. El ciclo de vida del servicio.**

“Los cambios amplios en el macroambiente (la población, la tecnología y la cultura) así como los cambios específicos en el mercado (los compradores, competidores y fuentes de referencia), requerirán adaptaciones y correcciones en momentos clave de la historia del servicio. Se puede considerar que muchos servicios tienen algo semejante a un ciclo de vida; en un momento dado tiene una alta aceptación y más tarde la pierden en un periodo de declinación. La vida de un servicio típico muestra una curva de ingresos en forma S, marcada por las cuatro etapas siguientes:

- **Introducción:** es un periodo de crecimiento lento de la oferta a medida que el servicio se introduce en el mercado.
- **Crecimiento:** es un periodo de rápida aceptación en el mercado.
- **Madurez:** es un periodo de nivelación en el crecimiento porque el servicio ha logrado la aceptación de la mayoría de los clientes potenciales.
- **Decadencia:** es un periodo en que la oferta muestra una fuerte tendencia descendente.

Las clases de servicios tienen los ciclos de vida más largos. Es importante observar que no todos los servicios muestran un ciclo de vida en forma S. Los otros modelos más comunes son:

---

<sup>6</sup> Setó D, De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente, Editorial ESIC, Madrid 2004

1. El modelo ondulado: la oferta del servicio durante la etapa madura entra repentinamente en un nuevo ciclo de vida. Esta nueva vida se produce como consecuencia de las modificaciones del servicio, los nuevos usos, los nuevos usuarios, los gustos cambiantes u otros factores.
2. El modelo cíclico: las ofertas de algunos servicios muestran una pauta cíclica. La etapa de la declinación no es el momento para eliminar un servicio sino para mantenerlo tanto tiempo como sea posible en espera del próximo auge.
3. El modelo de moda: aquí el nuevo servicio atrae de inmediato la atención del mercado, que lo adopta con fervor, culmina prematuramente y declina con rapidez<sup>7</sup>.

## **2.2. Quiénes son sus clientes.**

En realidad, todos los que trabajan en una empresa tienen clientes, bien sea que trabajen con gente de fuera, que paga lo que la compañía ofrece, o bien con gente de adentro, es decir, sus compañeros de trabajo. Los clientes son de dos clases: externos e internos.

### **2.2.1. Los Clientes externos.**

Son las personas que usted atiende, personalmente o por teléfono, cuando le compran productos o servicios. Son clientes en el sentido tradicional de la palabra. Sin ellos no habría ventas, negocios, salarios. Si su definición de cliente sólo llega hasta aquí, usted no está viendo sino la mitad del cuadro.

### **2.2.2. Los Clientes internos.**

La otra mitad del cuadro la constituyen las personas que trabajan dentro de su empresa y cuentan con usted para obtener los servicios, los productos y la información que necesitan para realizar su trabajo. No son clientes en el sentido tradicional, pero requieren la misma cuidadosa atención que se les da a los clientes externos.

---

<sup>7</sup> Kotler P, Bloom P y Thomas, El Marketing de Servicios Profesionales, 1ra. Edición 2004

### **2.2.3. La cadena de clientes.**

La relación entre clientes internos y clientes externos es lo que constituye la cadena de clientes. Si usted tiene un trabajo de los que se realizan en una oficina interior, en la que raramente ve la luz del día y mucho menos a un cliente de carne y hueso, puede fácilmente empezar a creer que su trabajo produce poco o ningún impacto en los clientes externos. Se puede ver que todos los empleados de la empresa desempeñan algún papel en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Cada interacción con un cliente interno es un eslabón importante en la cadena de sucesos que termina siempre a los pies de los clientes externos.

Los empleados mal tratados tratan igualmente mal a los clientes, eso es algo que pasa constantemente. Se está convencido de que la calidad del servicio que una empresa les presta a sus clientes es un reflejo directo de la forma en que sus directivos tratan al personal. Considerar a los empleados como sus clientes más importantes y tratarlos conforme a esta percepción debe ser una prioridad. Hacerlo pensando no en lo que sus empleados pueden hacer para facilitar su trabajo sino en lo que usted puede hacer para facilitar el de ellos”<sup>8</sup>.

### **2.3. Importancia de la satisfacción del cliente<sup>9</sup>.**

La satisfacción es una actitud, la lealtad es un comportamiento. Los clientes que estén satisfechos quizás compren a menudo a sus competidores debido a la convivencia, las promociones u otros factores; mientras que los clientes leales dan prioridad a hacer negocio con una organización en particular y a menudo se desvían de su camino o pagan un extra por permanecer como clientes de la empresa; así mismo estos clientes gastan más, están dispuestos a pagar precios más altos, recomiendan a clientes nuevos y

---

<sup>8</sup> Leland Karen, Bailey Keith, Servicio al Cliente para Dummies, Grupo Editorial Norma, Noviembre 2001.

<sup>9</sup> Administración y Control de la Calidad sexta edición, James R. Evans, William M. Lindsay

es menos costoso hacer negocio con ellos. Pero es primordial conocer que una empresa no puede crear clientes leales sin crear primero clientes satisfechos.

La satisfacción de los clientes ocurre cuando los productos o servicios cumplen o superan las expectativas, una empresa debe ofrecer a sus clientes un valor en constante aumento; los clientes ya no compran basándose solo en el precio; comparan el paquete completo de productos y servicios que ofrece una empresa con el precio y las ofertas de la competencia. El paquete de beneficios para el consumidor influye en la percepción de la calidad e incluye un producto físico y sus dimensiones de calidad; el apoyo previo a la venta, como la facilidad al hacer los pedidos, la entrega rápida, puntual y precisa; y el soporte de posventa en que se destacan: el servicio de campo, las garantías y el soporte técnico. Si los competidores ofrecen mejores opciones por un precio similar, racionalmente los consumidores seleccionan el paquete con la mayor evidencia de calidad. Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en las dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

### **2.3.1 Cómo Medir la satisfacción de los clientes<sup>10</sup>**

Las medidas de la satisfacción se obtienen con medidas directas, que suelen ser por medio de encuestas de la satisfacción de los clientes, como el enfoque de muy satisfecho a muy insatisfecho que contiene una escala de 5 puntos que normalmente tiene el siguiente formato.

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho

---

<sup>10</sup> K.Douglas Hoffman. Jonh E.G. Barteson, Fundamentos de Marketing de Servicios Segunda edición Thomson, México 2002.

3. Regular
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

Es necesario tener información cualitativa para detectar las áreas específicas que debe mejorarse.

#### **2.4. La Calidad del servicio percibida por el cliente.**

La calidad percibida por el cliente es definida como la valoración que éste hace de la excelencia o superioridad del servicio. La calidad del servicio se puede definir como la comparación entre lo que el cliente espera recibir, es decir sus expectativas y lo que realmente recibe o él percibe que recibe desempeño o percepción del resultado del servicio. La calidad de servicio percibida por el cliente puede ser conceptualizada como una valoración global, altamente subjetiva, similar a una actitud relacionada pero no equivalente a la satisfacción, que implica un proceso de evaluación continuada en el tiempo”<sup>11</sup>.

##### **2.4.1. Como medir la calidad de los servicios<sup>12</sup>**

#### **La Servqual**

Una medida de la calidad de los servicio utilizada con frecuencia, y objeto de mucha polémica es la escala de SERVQUAL. La Servqual se basa en las cinco dimensiones de la calidad de los servicios y se obtienen por medio de varias entrevistas a grupos de enfoque de consumidores. Éstas son las tangibles, la confiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía, juntas constituyen el esqueleto básico que sustenta la calidad del servicio.

---

<sup>11</sup> Setó D, De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente, Editorial ESIC, Madrid 2004

<sup>12</sup> K.Douglas Hoffman. Jonh E.G. Barteson, Fundamentos de Marketing de Servicios Segunda edición Thomson, México 2002.



#### **2.4.1.1. La dimensión de los tangibles**

La dimensión de los tangibles de SERVQUAL compara las expectativas de los consumidores con el desempeño de la empresa, con relación a la capacidad de esta para administrar sus tangibles, los tangibles pueden ser por ejemplo las alfombras, los escritorios, la iluminación, los colores de los muros, los folletos y el aspecto personal de la empresa, en consecuencia la SERVQUAL, tiene dos dimensiones de los tangibles, una se concentra en el equipo y las instalaciones y la otra en el personal y los materiales de la comunicación.

Los proveedores de servicios profesionales tienen que estar seguros de que sus instalaciones físicas, sus equipos, su personal y sus materiales de comunicación transmiten la imagen deseada.

#### **2.4.1.2. La Dimensión de la confiabilidad o fiabilidad**

La dimensión de la confiabilidad refleja la consistencia y la confiabilidad del desempeño de una empresa, en muchos casos las empresas no cumplen con el prometido, para los consumidores, la confiabilidad es la más importante de las cinco dimensiones de la SERVQUAL. En consecuencia, cuando la empresa no ofrece un servicio confiable, el hecho normalmente se traduce en fracaso.

Los investigadores consideran que la fiabilidad es la más importante de las cinco dimensiones, ya que determina la percepción del servicio de calidad. Conciernen a la coherencia y responsabilidad de la empresa de servicios profesionales y al cumplimiento de sus promesas; es importante que la empresa o el proveedor de servicios no prometan demasiado.

#### **2.4.1.3. La dimensión de la capacidad de respuesta**

La capacidad de respuesta refleja el compromiso de la empresa de brindar sus servicios a la hora señalada. Por ello la dimensión de la capacidad de respuesta de la SERVQUAL se refiere a la voluntad y disposición de los empleados a prestar un servicio, un ejemplo de la incapacidad de respuesta es cuando el cliente ve que los empleados están más interesados en platicar entre ellos que en atender sus necesidades.

La capacidad de respuesta también refleja si la empresa está preparada para brindar el servicio.

#### **2.4.1.4. Dimensión de la seguridad o garantías**

La dimensión se refiere a la seguridad en sus operaciones, refleja que el cliente siente que no corre riesgo o peligro alguno y que no tiene dudas, los robos sufridos afuera de los bancos en los cajeros automáticos por falta de guardias son evidencia de daños que se podrán presentar en la ubicación de los servicios, además el peligro físico, el riesgo financiero si quebrará un banco.

#### **2.4.1.5. La dimensión de la empatía.**

La empatía quiere decir tener la capacidad de experimentar los sentimientos de otra persona como si fueran los propios. Las empresas que tiene empatía no han olvidado lo que se siente ser cliente, Por ello las empresas que tiene empatía entienden las necesidades de sus clientes y procuran que sus servicios sean accesibles para estos. En cambio, las que no ofrecen a sus clientes en atención personal cuando se requiere y dan horarios de actividades convenientes para la empresa, pero no para sus consumidores, no muestran empatía en su comportamiento.

### **2.4.2. Atributos**

Los atributos determinantes son aquellos que realmente determinan las elecciones de los clientes ante opciones que compiten entre sí, los atributos permiten al cliente percibir diferencias notables entre las distintas alternativas.<sup>13</sup>

#### **2.4.2.1. Posicionamiento del servicio**

En un mercado competitivo, una posición refleja como los clientes perciben el desempeño de un servicio por sus atributos específicos en comparación con uno o más competidores. Las elecciones de marca de los clientes reflejan que marcas conocen y recuerdan, así como también la posición de estas en la mente de cada cliente. Estas posiciones son por supuesto, perceptivas, pero tenemos que recordar que la gente toma

---

<sup>13</sup> Lovelock C, Reynoso J, Huete L, Primera Edición, Administración de Servicios

decisiones basada en sus percepciones personales y no sobre la definición de la realidad de un experto. Cabe destacar que los miembros del equipo que están cerca de los clientes y están capacitados para escuchar y observar pueden deducir las percepciones de los clientes con un grado razonable de precisión.

El rol del posicionamiento implica daciones sobre los atributos sustanciales que, de acuerdo con los estudios realizados, son importantes para los clientes y que se refieren al desempeño, el precio y la disponibilidad del servicio.<sup>14</sup>

### **2.4.3. ¿Qué entendemos por retener al cliente?**

En pocas palabras retener al cliente quiere decir que la empresa enfoca los esfuerzos de su marketing hacia los clientes existentes. Concretamente, en lugar de buscar cliente nuevos, realizan esfuerzos para retener a los que ya tiene, trabajan para satisfacerlos, con la intención de desarrollar relaciones a largo plazo entre la empresa y su clientela actual.

#### **2.4.3.1. La importancia de retener a los clientes**

La razón de retener clientes es el aumento de la competencia, y la falta de una ventaja diferencial de los bienes y servicios que hay en el mercado, retener a los clientes ha ido adquiriendo mayor importancia para las empresa, porque los clientes de hoy han cambiado. Los típicos consumidores de hoy en día, comparados con los de generaciones pasadas, están a discreción y son cada vez más escépticos en cuanto a que la empresa promedio se preocupa por tener negocios con ellos, En consecuencia, los consumidores de la actualidad normalmente se fijan en las empresas que aplican practicas para retener a los clientes y las premian repitiendo su compras.

#### **2.4.3.2. Las ventajas de retener a los clientes**

Algunos expertos piensan que retener a los clientes tienen un efecto más fuerte en las utilidades que el que tiene la participación de mercados, las economías de escala y otras variables generalmente asociadas a la ventaja competitiva, De hecho algunos estudios

---

<sup>14</sup> Leonardo L Berry, A. Parasuraman, Grupo editorial norma, Desarrollo Gerencial 1993

han señalado que hasta el 95 por ciento de las utilidades provienen de los clientes del largo plazo, por medio de las utilidades derivadas de las ventas, las recomendaciones y los costos más bajos de las operaciones.

Uno de los beneficios centrales de retener a los clientes son las ventas repetitivas además de la utilidad básica derivada de las ventas, también se obtiene utilidades porque aumenta la frecuencia de las compras y porque se aplican tasa de interés más altas a balances más altos en las cuentas por cobrar, en el caso de las empresa que ofrecen servicios de crédito. Una ventaja adicional de retener a los clientes actuales es que estos están dispuestos a pagar más por lo que ofrece la empresa. Esto se debe a que los clientes se acostumbran a ésta, a sus empleados y a su forma de prestar el servicio.

Es cada vez más frecuente que las tasas de la retención del cliente tengan un efecto profundo en la rentabilidad de la empresa, por ejemplo, algunos estudios han demostrado que un aumento de 5 por ciento en dicha tasa se traduciría en utilidades del 85 por ciento más altas en el caso de una sucursal bancaria.

## **2.5. Utilidades por recomendaciones**

Otro beneficio de retener a los clientes es la publicad positiva, de boca en boca, que generan los consumidores satisfechos. Los clientes actuales son necesarios para que la empresa adquiera una fama que capte negocios nuevos. Los clientes satisfechos frecuentemente recomiendan los negocios a sus familiares y amistades y estos a su vez, refuerza su propia decisión. Las fuentes personales de información son muy importantes para los consumidores de servicios debido a la intangibilidad y a la percepción de un mayor riesgo asociada a las compras de servicio.

**Cientes Satisfechos y leales:** Los clientes satisfechos, que siguen siendo leales, compran nuevamente y dan buenas referencias de la empresa lo cual resulta en beneficios considerables y crecimiento<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Kotler P, Bloom P y Thomas, El Marketing de Servicios Profesionales, 1ra. Edición 2004

## **2.6 Ciclo de Servicio.**

El ciclo de servicio es un mapa que muestra los momentos de verdad en el servicio prestado por parte de un Equipo de Gestión, descritos en el orden que los experimentan los usuarios cada vez que se acerca a buscar la satisfacción de una necesidad.

Es importante dibujar este mapa, ya que permite ver a través de los ojos del usuario, la forma como está estructurado el servicio. Si se encuentran muchos pasos que no agregan valor, significa que el servicio prestado es costoso y constituye una carga para el usuario. Si por el contrario, está conformado por un mínimo de pasos, que además agregan valor, el servicio es fácil para el usuario y siempre saldrá satisfecho.

El ciclo de servicio se representa en forma circular, para poderlo observar como un continuo; cada paso sigue al otro y el uno pone condiciones de la forma como será prestado el siguiente. Es indispensable definir de manera secuencial los pasos tal como se dan en el momento de prestar el servicio, para analizarlo, evaluarlo o redefinirlo si es necesario, teniendo en cuenta que cada paso agregue valor al usuario.<sup>16</sup>

### **2.6.1 Momentos de verdad.**

Comunicarse y establecer relaciones constituye realmente la esencia del trabajo de los empleados, no llevan mucho tiempo y con frecuencia tienen lugar en un instante.

Estos actos tan breves, estas conexiones instantáneas, se consideran como la hora de la verdad. Aunque generalmente no duran más de veinte segundos, ejercen un impacto duradero en la percepción que sus clientes tienen del servicio que usted ofrece.

La primera impresión cuenta mucho para un cliente, a continuación algunas de las oportunidades sencillas pero altamente benéficas para causar impresiones positivas:

- Conteste el teléfono con un atento saludo antes de identificarse personalmente o de identificar a la compañía. Esta es la mejor forma de iniciar una conversación.

---

<sup>16</sup> 16 Kotler P, Bloom P y Thomas, El Marketing de Servicios Profesionales, 1ra. Edición 2004

- Esté más consciente de su expresión cuando el cliente se acerque. Una sonrisa funciona mucho mejor que un gesto de cansancio. Los clientes juzgan nuestro modo de ser por nuestra expresión cuando se acercan.
- Cuando un cliente se queje, no lo tome como una cosa personal contra usted. Piense que la queja como lo que realmente es, una oportunidad para obtener una valiosa retroalimentación de su cliente. Uno escucha mejor y más atentamente si no se siente amenazado.
- Ofrezca siempre otras opciones cuando no pueda darle al cliente exactamente lo que desea. A los clientes no les importará tanto un no, si éste viene acompañado de recomendaciones alternativas.
- Antes de transferir la llamada de un cliente a otra extensión telefónica, asegúrese de que la persona cuya extensión está marcando está realmente disponible y en capacidad de prestar el servicio deseado. Una transferencia que no satisfaga las necesidades del cliente causa una impresión muy negativa”<sup>17</sup>.

### **2.6.2 Cincuenta mil momentos de verdad.**

“Manejar el servicio significa hacer que la mayor cantidad de momentos de verdad posibles salgan bien. Cada uno de nosotros tiene un depósito de recuerdos de los momentos de verdad en el curso de la vida. Hemos tenido malos ratos cuando parecía que la gente o los sistemas o ambos, casi fallaban y se volvían difíciles o inútiles. Desde su punto de vista de cliente o de receptor del servicio, usted siente el momento de verdad como intensamente personal. Cada vez que una organización de servicios realiza algo para un cliente determinado, este hace una evaluación de la calidad del servicio, al menos inconscientemente. La suma total de las evaluaciones repetidas hechas por su cliente, y las evaluaciones colectivas de todos los clientes, establecen en su mentalidad la imagen de la organización en términos de calidad de servicio.

Cuando los momentos de verdad no se manejan bien, la calidad del servicio regresa a la mediocridad. Por ejemplo una compañía de servicios debe demostrar con evidencias que realmente ella tiene algo especial que ofrecer. Especialmente en industrias donde los clientes no ven fácilmente diferencias importantes en las opciones de servicio que se les

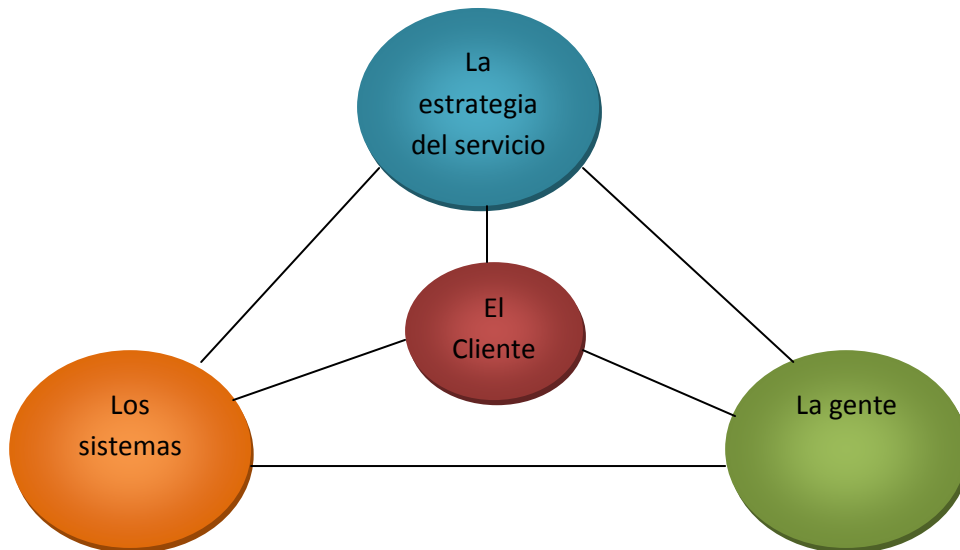
---

<sup>17</sup> Karen, Bailey Keith, Servicio al Cliente para Dummies, Grupo Editorial Norma, Noviembre 2001.

ofrecen, término medio, realmente equivaler a mediocre al menos en la mente del cliente.

## 2.7 El triángulo del servicio.

“El triángulo del servicio representa los tres elementos de estrategia del servicio, gente y sistemas, los cuales giran más o menos alrededor del cliente en una interacción creativa. Este modelo de triángulo es radicalmente diferente de los organigramas típicos que se utilizan tradicionalmente para pensar en las operaciones comerciales. Representa un proceso más bien que una estructura, y nos obliga a incluir al cliente en nuestra concepción de negocio.



**Figura 1.** El triángulo del servicio.

La estrategia del servicio tiene que significar algo concreto y valioso para el cliente, algo por lo cual este quiere pagar. Es muy útil hasta cierto punto, tomar cada una de las partes del triángulo del servicio más o menos literalmente y explotar algunas de las interacciones obvias. Cada una de las líneas del diagrama puede representar una dimensión importante de impacto. Por ejemplo, la línea que conecta al cliente con la estrategia del servicio se puede tomar para representar la importancia decisiva de establecer las estrategias del servicio alrededor de las necesidades y motivos medulares del cliente.

A la inversa la línea que va de la estrategia del servicio al consumidor representa el proceso de comunicar la estrategia a nuestro mercado. No es de ninguna manera suficiente dar buen servicio o que nuestro servicio sea exclusivamente mejor en alguna forma; el cliente tiene que conocer ese hecho para que se produzca algún beneficio en nuestro favor.

Las líneas que conectan al cliente con la gente de la organización, es el punto de contacto, la continuación de interacción que responde por la mayor parte de los momentos de verdad. Es esta interacción la que ofrece la mejor oportunidad de ganar o perder y para el esfuerzo creativo. Otra línea muy interesante en la figura del triángulo del servicio conecta al cliente con los sistemas que presuntamente ayudan a prestar el servicio. Estos sistemas pueden incluir sistemas procedimentales abstractos, así como equipos físicos. Muchos momentos negativos de verdad en el mundo de los negocios surgen debido a las peculiaridades del sistema y malos funcionamientos”<sup>18</sup>.

### **2.7.1 Qué es una estrategia del servicio.**

“Una estrategia del servicio es una fórmula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real.

La visión juega un papel importante en el desarrollo de una estrategia del servicio. La visión es la capacidad para ver la selva a través de los árboles. Ver la selva significa darse cuenta de lo que hay en el mundo de los negocios alrededor de su organización, analizar su posición en ese mundo y tener un concepto claro de la posición que se requiere ocupar. La habilidad para definir y articular una visión de servicio se está volviendo cada día más necesaria en numerosas industrias.

Otra manera de definir la estrategia del servicio es considerarlo como un principio organizacional que permita a la gente que trabaje en una empresa de servicio, canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio, que se distingan muy bien ante los ojos del cliente. Este principio puede guiar a todo el mundo desde la alta gerencia

---

<sup>18</sup> Karen, Bailey Keith, Servicio al Cliente para Dummies, Grupo Editorial Norma, Noviembre 2001.



hasta las líneas inferiores y los empleados del staff. El principio debe hacer una afirmación que diga: Esto es lo que somos, esto es lo que hacemos y esto es en lo que creemos. La identificación con este principio ayuda a que la compañía tome decisiones de servicio dentro de su campo de interés.

### **2.7.2. Por qué tener una estrategia del servicio.**

Una estrategia del servicio eficiente posiciona su servicio en el mercado. Le proporciona una forma simplificada de enviar su mensaje de tal manera que diga algo, que tenga significado y tenga conexión con una necesidad de compra conocida o un factor motivacional. La noción de posicionamiento de un servicio o de una organización de servicio en el mundo de los negocios, en el mismo sentido en que se posiciona un producto físico, es bastante nueva para el pensamiento de los ejecutivos.

Cuando la compañía tenga una estrategia del servicio claramente definida, que se base en algún valor para el cliente, los publicistas pueden utilizar sus técnicas más eficaces y creativas para comunicar ese mensaje al mundo de negocios. La segunda ventaja de una estrategia del servicio claramente establecida consiste en que proporciona una dirección uniforme para la organización. Permite que los gerentes de todos los niveles sepan cual es verdaderamente el negocio, cuales son las prioridades operacionales claves y qué es lo que deben tratar de hacer. En tercer lugar, permite que los subalternos sepan que es lo que la gerencia espera de ellos y que es lo importante en la organización. Una nítida estrategia del servicio que haya sido explicada a todos los empleados crea la convicción de que el servicio para el cliente es el criterio más importante para el éxito de la compañía”<sup>19</sup>.

### **2.7.3 Estrategias de mercadotecnia Para las Empresas de Servicio**

Para un negocio de servicio, el cliente y el empleado de servicio de la línea del frente interactúan para crear el servicio. Por consiguiente los proveedores de servicios deben interactuar con los clientes de manera efectiva, con el fin de crear un valor superior durante los encuentros de servicio. La interacción efectiva a su vez, depende de las

---

<sup>19</sup> Albrecht K, traducción Villamizar J, Gerencia de Servicios, Bogotá 3R Editores, 2000

habilidades de los empleados de la línea del frente y de la producción del servicio y de los procesos de apoyo que respaldan a esos empleados.

### **La cadena de utilidades del servicio**

Las compañías de servicio exitosas enfocan su atención tanto es sus clientes como en sus empleados. Comprenden la cadena de utilidades del servicio, que vincula las utilidades de la empresa de servicio con la satisfacción de los empleados y de los clientes.

Esta cadena consta de 5 eslabones:

- Calidad del servicio interno, Una selección y capacitación superiores de los empleados, un ambiente de trabajo de calidad y un poderoso apoyo para quienes tratan con los clientes.
- Empleados de servicios satisfechos y productivos, es decir empleados más satisfechos y leales y que trabajan arduamente.
- Un valor mayor del servicio, la creación de un valor para el cliente y la prestación del servicio en forma más efectiva y eficiente
- Clientes satisfechos y leales, Es decir, clientes satisfechos que siguen siendo leales que hacen compras subsecuentes y que refieren a otros clientes.
- Utilidades y crecimiento saludables del servicio, Un desempeño superior de la empresa de servicio.

Por consiguiente, el logro de las metas de obtención de utilidades y crecimiento del servicio empieza con cuidar a quienes se encargan de atender a los clientes.

Todo esto sugiere que la mercadotecnia de servicio requiere no sólo la mercadotecnia externa tradicional que utiliza las cuatro P, la mercadotecnia de servicios también requiere mercadotecnia interna y una interactiva.

**La mercadotecnia interna**, significa que la empresa de servicio debe capacitar y motivar en forma efectiva a sus empleados que tienen contacto con el cliente y a todo el personal de apoyo del servicio que trabajan como un equipo con el fin de proporcionar

la satisfacción del cliente. Para que la empresa proporcione constantemente un servicio de calidad, Los mercadólogos deben hacer que todos en la organización practiquen una orientación al cliente. De hecho, la mercadotecnia interna debe preceder a la mercadotecnia externa.

**La mercadotecnia interactiva**, significa que la calidad del servicio depende en su mayor parte de la interacción comprador – vendedor durante el encuentro de servicio. En la mercadotecnia del producto, la calidad de éste muy rara vez depende de la forma en la cual se obtiene, Pero en la mercadotecnia de servicios, la calidad del servicio depende tanto de quien proporciona el servicio, como de la calidad de su prestación. Por consiguiente, los mercadólogos de servicios no pueden dar por supuesto que podrá satisfacer al cliente si simplemente le proporcionan un buen servicio técnico.

### **Diferenciación del servicio**

Las compañías de servicio pueden diferenciar la prestación de sus servicios contando con un personal de contacto con el cliente mejor capacitado y más confiable, desarrollando un ambiente físico superior en el lugar en donde se proporciona el producto servicio o diseñando un proceso superior de prestación del servicio, por ejemplo un banco podría ofrecer a sus clientes una forma mejor de prestación de servicios bancarios. Que nos los obligue a conducir su automóvil, estacionar y después esperar en la fila, Por último las compañías de servicio pueden trabajar en diferenciar sus imágenes por medio de símbolos y marcas incluso obsequiar peluches.

Una de las formas principales en que una empresa de servicio se puede diferenciar es proporcionando siempre un nivel de calidad más elevado que sus competidores, la retención del cliente es quizá la mejor medida de la calidad, debido a que la habilidad de una empresa de servicio para conservar a sus clientes depende de qué tan firme proporcione un valor.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Kloter, Philip. Armstrong, Gary. (1998), Fundamentos de Mercadotecnia 4ta edición

## **2.8 Marketing relacional**

Tiene como objetivo el crear relaciones sólidas y satisfactorias con los clientes. Esta relación ha de basarse en adecuar las necesidades del comprador a la oferta de nuestro producto que lógicamente debe tener calidad, precio y servicios para configurar un activo que lo haga mantenerse fiel a nuestra empresa en el tiempo.

## **2.9 Marketing interno**

Día a día ha ido tomando mayor protagonismo en el mundo de la empresa y organizaciones el denominado marketing interno que es el que ha de realizarse dentro de la propia compañía para que su cliente interno o trabajador colabore de forma más eficiente en su rentabilidad y productividad. Difícilmente se puede ser competitivo en el mercado si no sabemos gestionar el talento y actuar de forma altamente motivadora con los colaboradores de la empresa.<sup>21</sup>

## **2.10 Análisis competitivo**

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

---

<sup>21</sup> Rafael Muñiz González, Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor, por ejemplo, del cine pueden ser competencia los parques temáticos, ya que ambos están enclavados dentro del ocio.

Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, debemos referirnos al proceso de planificación de la estrategia comercial, el cual responde a tres preguntas clave:

- ¿Dónde estamos? Respondiendo a esta pregunta nos vemos abocados a hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupamos.
- ¿Adónde queremos ir? Supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y a los que necesitamos desplazarnos.
- ¿Cómo llegaremos allí? En este punto es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si podremos aguantar el ritmo.

Con respecto al análisis de la situación actual del cual partimos para la realización de la propuesta de un modelo de mejoramiento de servicio al cliente proceso, y del que podremos determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas del Banco debemos centrarnos, a su vez, en dos tipos de análisis:

- Análisis externo. Supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los suministradores.
- Análisis interno. Supone analizar la estructura organizativa de la propia empresa, y de los recursos y capacidades con las que cuenta<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Rafael Muñoz González, [Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición](#)

### **2.11. Importancia de la investigación de mercados.**

“La investigación de mercados le dice a la compañía de servicios cómo la perciben sus clientes y qué posibilidades puede haber. Algunas compañías hacen grandes inversiones en esta investigación, mientras otras no se sabe por qué, invierten poco. Claro está que no hay un nivel correcto de inversión, pero es importante recopilar toda la información posible para entender con toda seguridad la estructura motivacional del cliente, cómo percibe este a nuestra organización y cuáles son nuestras posibilidades de mejorar la situación. Una investigación de mercados eficiente generalmente trata dos clases de información: demográfica y psicográfica. La información demográfica se refiere a las características generales del hombre y sirven para identificar segmentos específicos de la población de consumidores. Los demográficos generalmente incluyen edad, sexo, educación, ingresos, tamaño de la familia y tipo de alojamiento. Esta clase de información da un panorama estadístico de la población.

La información psicográfica se refiere a las actitudes, preferencias, creencias, sistemas de valores, hábitos sociales y expectativas. La información psicográfica generalmente es más difícil y costosa de recopilar que la demográfica.

El cliente lleva en la cabeza una especie de tarjeta de información, que constituye la base de un sistema de calificaciones al cual está sujeta la organización. Frecuentemente esa tarjeta de información es inconsciente. Casi todo el mundo en su papel del cliente, reacciona a incidentes específicos pero no necesariamente generaliza. Con frecuencia hay gran cantidad de suposiciones y conjeturas que se hacen en las organizaciones de servicios alrededor de las actitudes y hábitos del cliente.

Saber lo que piensa el cliente es importante y puede constituir un verdadero desafío. Es todo un arte saber qué información buscar y cuáles son las preguntas correctas que se deben hacer para descubrirlo. Gran parte de lo que ocurre en la investigación de mercados son realmente datos de opinión que se basan en preguntas preestructuradas. Si durante el intermedio usted le pregunta a la gente que asiste a

algún concierto cómo le parece la música, los asientos y los refrescos, habrá evaluaciones.

Una buena investigación de mercados incluye una hábil forma de exploración que permita descubrir informaciones importantes”<sup>23</sup>.

## 2.12. MARCO CONCEPTUAL

### DEFINICIONES CONCEPTUALES

- **Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- **Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados hay que dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- **Cortesía:** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- **Confiable:** Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla
- **Competencia del personal:** El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

---

<sup>23</sup>Albrecht K, traducción Villamizar J, Gerencia de Servicios, Bogotá 3R Editores, 2000

- **Cliente.-** Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.
- **Comunicación.-** Acción y efecto de comunicar o comunicarse. Trato, correspondencia entre dos o más personas.
- **Externos:** Son aquellos que no pertenece a la Empresa u Organización va a solicitar un servicio o a comprar un producto.
- **Ética<sup>24</sup>:** Los principios o valores morales que rigen en general la conducta de un individuo.
- **Estadística<sup>25</sup>:** Tiene como finalidad mediante el análisis estadísticos determinar resultados para poder proceder a su análisis.
- **Estudio de Mercado<sup>26</sup>:** Recopila y analiza datos en relación con un segmento de mercado, al cual la empresa ofrece servicios, con el propósito de conocer su opinión sobre todo aquello que requiera para superar las expectativa del cliente.
- **Empatía:** Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales de televisión), nosotros hemos obtenido de parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:
- **Facilidad de contacto:** ¿Es fácil llegar hasta su negocio? ¿Cuándo llaman a sus vendedores o empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie pueden ayudarlo?

---

<sup>24</sup> Kotler.P, Armstrong.G(2004), *Fundamentos de Mercadotecnia*, México – México, A Simon& schuster Company

<sup>25</sup> Mason /Lind Marchand; *Estadística para la Administración y Economía*

<sup>26</sup> : Person- *Fundamentos de Marketing de KLOTTER*



- **Gustos y necesidades:** El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y - ¿por qué no? Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas<sup>27</sup>.
- **Fidelidad<sup>28</sup>:** Se define como la observación contemporánea de una evaluación cognitiva positiva y una relevante repetición de la compra.
- **Interno:** Son aquellas personas dentro de la Empresa, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.
- **Investigación por observación<sup>29</sup>:** Métodos de investigación que se apoyan en tres tipos de observación: personas observando a otras personas, personas observando actividades que observan a las personas.
- **Investigación de Mercados<sup>30</sup>:** Tiene como finalidad conocer mediante la utilización de una herramienta de medición como la encuesta la problemática actual del mercado
- **La penetración<sup>31</sup>:** entendida como el número de clientes que han comprado las marca en un período determinado, comparado con el número de clientes que han comprado cualquier marca comprendida en la misma categoría de producto.
- **Las colas:** Son espacios de espera para entidades cuyo movimiento a través del sistema se ha suspendido por algún motivo

---

<sup>27</sup><http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/calidadserviciocliente.html>

<sup>28</sup> Kotker.P, Armstrong.G (2004), Fundamentos de Mercadotecnia, México – México, A Simon& Schuster Company.

<sup>29</sup> Alfaro.M, (2004), Temas Claves de Marketing Internacional, México –México.

<sup>30</sup> Alfaro.M (2004), Temas Claves de Marketing Internacional, México – México.

<sup>31</sup> Alfaro.M (2004), Temas Claves de Marketing Internacional, México – México.

- **La frecuencia:** es decir el número de cliente que en un periodo de referencia comparado con el número de compras por el cliente de cualquier marca.
- **Marketing de relaciones:** Nombre de una estrategia en la que se trata de forjar relaciones duraderas con los clientes
- **Mercadotecnia.-** Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.
- **Organización.-** Acción y efecto de organizar u organizarse. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.
- **Necesidad<sup>32</sup>:** Estado de una privación experimentada.
- **Orientación a la ventas:** Ideas de que la gente comprara mas bienes y servicios si se utilizan técnicas de ventas más agresivas y que las grandes ventas resultan en grandes utilidades.
- **Orientación al mercado:** Filosofía que supone que una venta no depende de una fuerza de **ventas agresivas e insistente, sino de la decisión del cliente de comprar producto.**
- **Personal:** Los clientes evalúan un servicio primero por la calidad del contacto humano.
- **Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura sobre los productos que venden.
- **Principios morales:** las reglas que la gente establece como resultados de los valores y normas culturales.
- **Producto:** Todo aquello, tanto favorable como desfavorable que una persona recibe en un intercambio

---

<sup>32</sup> Kotler.P, Armstrong.G(2004), *Fundamentos de Mercadotecnia*, México – México, A Simon& schuster Company

- **Producto aumentado:** Producto o servicio que resulta cuando una empresa le agrega características que el cliente no espera.
- **Promoción:** Conjunto de actividades dirigidas a los clientes y/o consumidores con la finalidad de dar a conocer los productos /o servicios e incentivar su demanda
- **Satisfacción al cliente:** La sensación de que el producto ha cumplido con las expectativas del cliente o las ha excedido.
- **Servicio**<sup>33</sup>: el servicio se puede definir como cualquier actividad primaria o complementaria que no produce directamente un bien físico es decir la parte sin producto de la operación entre el comprador cliente y el vendedor proveedor.
- **Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante.
- **Trabajo en equipo**<sup>34</sup>: Colaboración de esfuerzos de personas para lograr objetivos comunes.
- **Valor al cliente**<sup>35</sup>: Relación entre los beneficios y el sacrificio necesario para obtener esos beneficios.
- **Ventaja competitiva**<sup>36</sup>: Conjunta de características únicas de una compañía y sus productos percibidos por el mercado meta como dignos de atención y superiores a los de la competencia.

---

<sup>33</sup> James, William M sexta edición, Administración y control de la calidad

<sup>34</sup> Lamb, Macdaniel.H,(2004), *Marketing, México – México, Sexta- edición*

<sup>35</sup> Lamb, Macdaniel.H,(2004), *Marketing, México – México, Sexta- edición*

<sup>36</sup> Lamb, Macdaniel.H,(2004), *Marketing, México – México, Sexta- edición*

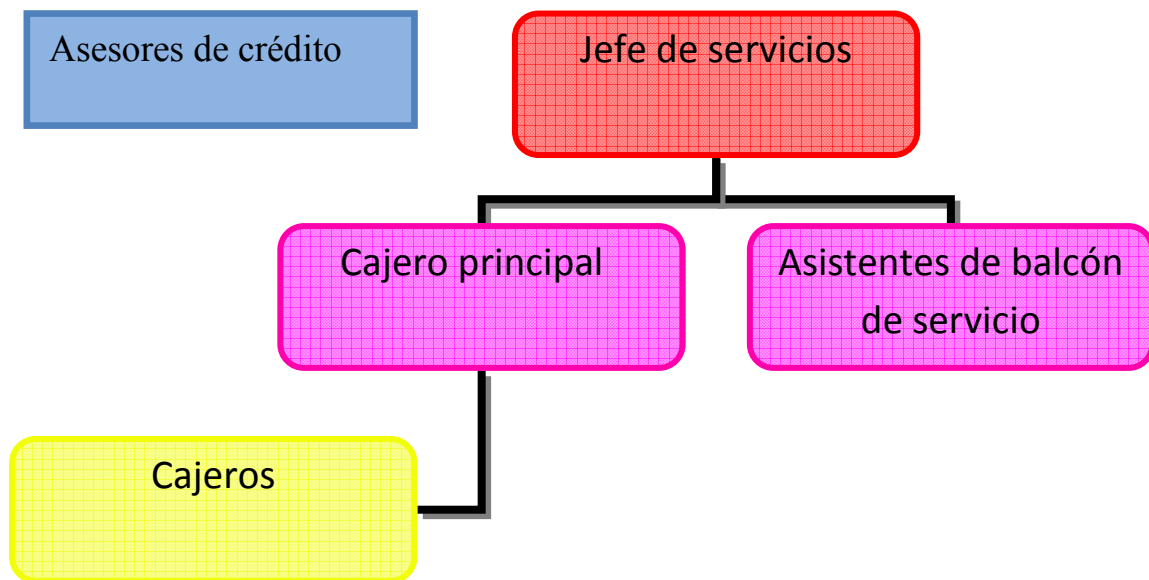
## CAPÍTULO 3

### 3.1 PROCESOS

El proceso de servicio en la Agencia Recoleta del Banco General Rumiñahui en las áreas de atención al cliente como: cajas, balcón de servicios y créditos se define cómo son atendidos los clientes, en el que existe más de una estación en el sistema en el cual se proporciona el servicio requerido, es así que en la matriz de procesos se demuestra cada una de las actividades que realizan el personal de atención al público con el fin de cumplir con el proceso de servicio al cliente. A continuación, se describirá las actividades realizadas por el personal que conforman esta área para llevar a cabo el servicio:

- Jefe de servicio. Se encarga de supervisar que la agencia este limpia, que los cajeros estén funcionando correctamente, que el personal se encuentra bien uniformado, que el personal tanto en las áreas de caja, servicios y créditos este completo, además de proveer de dinero al cajero principal y autorizar transferencias y retiros mayores a \$5000.
- Asistente de Servicio. Resuelve todos los reclamos y requerimientos del cliente por ejemplo, requerimientos, apertura de cuentas, entrega de habilitante y emisión ( chequeras, nexo, transfernet, cheque devueltos) y reclamos por ejemplo reclamos de atm ( cuando el cajero debito y no pago, cajero pago parcialmente, cliente no hizo ningún retiro)
- Oficial de Crédito. Asesora a los clientes para otorgarles préstamos hipotecarios y de consumo, revisando que el cliente tenga capacidad de pago y no se encuentre en la central de riesgos.
- Cajeros. Los cajeros se encargan de realizar retiros, depósitos, cambio de cheques y certificación de cheques.

Luego de analizar el proceso de servicio se ha encontrado que los clientes no están muy satisfechos con el servicio, debido a fallas en el sistema o de atención, ante esta realidad, se hace necesario proponer un modelo de mejoramiento de servicio al cliente en las áreas de atención al público.



**Grafico No. 1 Elaborado por Jenny Andrade**

### 3.2. Organización del servicio.

Para la prestación del servicio en las áreas de servicio al cliente de la Agencia Recoleta actualmente se encuentra organizada por un Jefe de Servicio, dos Asistentes de Balcón, tres asesores de negocios y cinco cajeros que brinda atención a los clientes.

Para llevar a cabo se utilizan los siguientes elementos:

1. Contacto cara a cara.
2. Contacto telefónico.
3. Reclamos y Requerimientos

4. Correo electrónico

5. Personal

### **3.2. Entorno Externo**

#### **3.2.1. Clientes:**

En este segmento se deben distinguir tres tipos de clientes para el Agencia Recoleta del Banco General Rumiñahui, el primero que constituye el segmento Militar que está conformado por el Ejército, la Fae y la Marina, el segundo grupo de clientes que son los clientes civiles y el tercero el cliente interno. Para la Agencia Recoleta su nicho de mercado es el segmento militar.

En el banco contamos con clientes corporativos, y clientes civiles y militares, que son la razón de ser de la institución por ello es fundamental, brindar productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes, además el personal que atiende a los clientes debe estar capacitado para dar una buena atención, los clientes tienen la capacidad de negociar ellos pueden reclamar y exigir un buen servicio, a través de la negociación de los consumidores o compradores se puede diseñar estrategias que permitan a la Agencia Recoleta del BGR captar un mayor número de clientes y obtener lealtad de éstos, por ejemplo, aumentar la publicidad, capacitar a los empleados que atiende a los clientes, ofrecer productos y servicios de calidad que sean competitivos, etc.

#### **3.2.2. Competencia:**

El análisis de la competencia del sector Financiero se visualiza desde varios parámetros dentro de los cuales se debe tomar en cuenta los principales competidores del Banco General Rumiñahui, como competencia directa tenemos

al Banco del Pichincha y a la Cooperativa 29 de octubre que ofrece servicios y productos similares al segmento Militar.

Los competidores constituyen una amenaza para el Banco General Rumiñahui ya que generan mayor oferta en los servicios y los productos, ocasionado que la demanda disminuya en los servicios que oferta el banco por esta razón deben brindar productos y servicios de calidad que permitan generar un valor agregado de tal manera que se fidelize a los clientes .

Los bancos grandes que están posicionados en el mercado financiero tienen la capacidad de otorgar variedad de productos y servicios con precios y tasas competitivas, este factor constituye un limitante para el Banco, por ejemplo el Banco Pichincha ofrece variedad de servicios a través de la banca virtual como transferencias a otros bancos, pagos de servicios básicos, etc. El BGR se limita a solo tener transferencias de banco a banco y pagos a diners.

Los servicios cuentan con la identidad de la marca, la que se deriva del posicionamiento que tenga la empresa en el mercado, esto requiere una considerable inversión con el fin de prestigiar el nombre, por ello se puede considerar una barrera de entrada.

El crecimiento de la Banca en el Ecuador, ha sido rápida en estos últimos años, además existe una competencia fuerte en el mercado financiero.

El sector financiero tuvo un crecimiento acelerado por lo que permitió que cada Banco capte clientes, los competidores son diversos cada banco posee sus estrategias para satisfacer a sus clientes. A continuación se realiza el detalle de los bancos del Ecuador:

**Los bancos grandes.** Constan cuatro Bancos, El Banco Guayaquil, Banco Pichincha, Banco Produbanco y el Banco del Pacífico, tienen una mayor cobertura a nivel nacional.

**Los Bancos medianos.** Constan seis Bancos, El Banco del Austro, Banco Bolivariano, Banco General Rumiñahui, Banco Internacional, Banco Machala, Banco Promerica, los cuales tienen una cobertura intermedia.

**Los Bancos pequeños.** Constan quince Bancos, Banco Amazonas, Banco Citibank, Banco Cofiec, Banco Comercial de Manabí, Banco Litoral, Banco Lloyds Bank, Banco de Loja, Banco Solidario, Banco Sudamericano, Banco Territorial, Banco Unibanco, Banco Procredit, Banco Capital, Banco Finca, Banco DelBank, los cuales están enfocados a los microcréditos.<sup>37</sup>

<b>CUADRO</b>	
<b>BANCOS</b>	<b><u>BANCOS GRANDES</u></b>
<b>PRIVADOS</b>	
No.	
1	PICHINCHA
2	GUAYAQUIL
3	PRODUBAMCO
4	PACIFICO
	<b><u>BANCOS MEDIANOS</u></b>
5	INTERNACIONAL
6	AUSTRO
7	BOLIVARIANO
8	RUMIÑAHUI
9	MACHALA
10	PROMERICA
	<b><u>BANCOS PEQUEÑOS</u></b>

<sup>37</sup> Superintendencia de Bancos



11	AMAZONAS
12	CITIBANK
13	COFIEC
14	COMERCIAL DE MANABI
15	LITORAL
16	LLOYDS BANK
17	LOJA
18	SOLIDARIO
19	SUDAMERICANO
20	TERRITORIAL
21	UNIBANCO
22	PROCREDIT
23	CAPITAL
24	FINCA
25	DELKBANK

Tabla No. 1 Elaborado por Jenny Andrade

Actualmente el Banco General Rumiñahui ofrece productos y servicios con similares características de la competencia, pero esto no es suficiente para captar clientes es necesario ofrecer un excelente servicio esto determinará un factor diferenciador en el servicio que genere valor en los clientes para fidelizar a nuestros clientes, sus competidores como el Banco del Pacifico cuenta con productos de calidad superior a los

existentes, a precios más bajos, es decir ofrece créditos hipotecarios con una tasa aproximada del 5% característica que no puede competir con ningún banco.

### **3.3.2. PROVEEDORES:**

Los principales proveedores de la Agencia Recoleta del BGR son las empresas de Courier, empresas de tecnología, de seguridad y las empresas que proveen material para los departamentos administrativos, las principales son.

- Urbano Express ( empresa de Couries)
- Optar ( empresa de tarjeta de crédito)
- Tata ( empresa de Tecnología)
- G4s (empresa de seguridad)
- Paco ( empresa administrativa que provee, papel y todos los suministros de oficina)

En este punto se hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios. En este caso la empresa Tata que ofrece Tecnología es el proveedor que tiene la capacidad de negociación por que no tiene competidores en el mercado, la empresa Optar también tiene la capacidad de negociar, los demás proveedores tienen competencia por lo que el BGR tiene la opción de la negociación y elegir el que le ofrezca mejores servicios y productos.

## **3.4. Entorno Interno**

### **3.4.1. Análisis del FODA (FD)**

En el análisis situacional se realizará el análisis de las Fortalezas y las debilidades.

El análisis FODA del Banco General Rumiñahui se puede observar que una de las principales fortalezas que la empresa tiene, es el conocimiento de mercado objetivo que

permite estar mejor preparados para atender las necesidades y crecer en el Segmento Militar con productos diferenciados, las instalaciones adecuadas con señalización para cada área del banco, y la presentación adecuada de la imagen personal de los empleados de la Agencia; las mayores debilidades son el Deficiente Servicio al Cliente, la falta de comunicación con los clientes internos, los altos tiempos de espera en días pico ( fin de mes).

<b>INTERNOS</b>	<b>IMPACTO</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>Fortalezas</b>			
Conocimiento del mercado objetivo que permite estar mejor preparados para atender las necesidades y crecer en el Segmento Militar con productos diferenciados.	X		
Instalaciones adecuadas con señalización para cada área (cajas, servicios, negocios).	X		
Presentación adecuada de la imagen personal de los empleados de la Agencia recoleta.	X		
Atención prioritaria al segmento militar de alto Rango.		X	
Dispone de una amplia gama de productos y servicios para ofrecer al cliente.	X		
<b>Debilidades</b>			
Deficiencia en el Servicio al Cliente	X		
Altos tiempos de espera en días pico.	X		
El personal no cumple con las normas de servicio	X		
Personal de las áreas de servicio al cliente no está capacitado.	X		
Falta de canales de comunicación con los clientes.	X		
Venta cruzada y pos venta.	X		

Comunicación a los clientes internos.	X		
Dependencia de TCS para cumplir oferta de valor al cliente.	X		
Promoción, publicidad, propaganda y comunicación al cliente externo especialmente militares.		X	

### 3.4.2. Aspecto externo del FODA (OA)

En el análisis Foda se puede observar que las principales oportunidades que tiene el BGR, es la demanda en los productos del activo con un riesgo crediticio bajo, y aprovechar lo que nuestros clientes necesitan y no se lo dan nuestros competidores.

Las amenazas más importantes para la Agencia Recoleta del Banco General Rumiñahui actualmente son, entradas de nuevos competidores con costos más bajos, poder de los proveedores para fijar precios y condiciones de servicios generando alta dependencia para la continuidad del negocio ( Urbano exprés, Optar, Tata).

<b>EXTERNOS</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDI O</b>	<b>BAJO</b>
Demanda creciente en activo (nicho militar activo, pasivo y EMCI con bajo riesgo crediticio y segmento cautivo).	X		
Aprovechar lo que nuestros clientes necesitan y no se lo dan nuestros competidores. (Calidad del servicio satisfacer las necesidades de los clientes).	X		
Aprovechar las tendencias de buen servicio creciente.	X		

Introducir nuevas promociones para retener y atraer clientes.	X		
<b>Amenazas</b>			
Marcas fuertes en el mercado que ofrecen confianza, seguridad y servicios que tienen mayor facilidad de atraer clientes (Cooperativa 29 de octubre ubicada al frente de la Agencia Recoleta).	X		
Poder de los proveedores para fijar precios y condiciones de servicio generando alta dependencia para la continuidad del negocio (Tata, Urbano express, Optar).	X		
Reducción del presupuesto (no abastece de estuches para libretas de ahorro y tarjeta nexa generando malestar en los clientes).	X		
Nuevas formas de servicio al cliente.	X		

En la tabla del análisis FODA, se asigna un peso relativo a cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en una escala donde la puntuación alta significa que tiene una amplia incidencia de la variable, medio significa que tiene una relativa incidencia de la variable, y bajo es poca incidencia de las variables.

La importancia que se le da a una determinada fortaleza, tiene que ver con el impacto que esta tiene o puede tener sobre el desempeño de la organización, es decir, si una fortaleza es de vital importancia como por el ejemplo, la presentación adecuada de la imagen personal de los empleados de la Agencia recoleta del Banco General Rumiñahui es de mucha importancia porque los empleados se encuentran en contacto directo con

los clientes son la carta de presentación del banco, por ello esta variable recibe un impacto alto, lo contrario, se aplica para una variable que se determina tiene poco o nada de influencia sobre el desempeño presente o futuro del Banco entonces recibe la puntuación más baja. La matriz DAFO, revela que a nivel interno, existen muchas debilidades principalmente en el servicio al cliente en tanto que las fortalezas se centran en el conocimiento del mercado objetivo que son los militares y la presentación adecuada de la imagen personal de los empleados de la Agencia Recoleta, en el ambiente externo, las oportunidades se centran en la Demanda creciente en el nicho militar activo, pasivo y EMCI con bajo riesgo crediticio y crear compromiso de mejoramiento en los empleados.

### **La Agencia Recoleta del BGR muestra como:**

#### **Fortalezas**

Las fortalezas son elementos positivos para la Agencia Recoleta del BGR

#### **Debilidades**

Las debilidades son elementos negativos para la Agencia Recoleta del BGR

#### **Oportunidades**

Las oportunidades son elementos externos positivos para la Agencia Recoleta del BGR pero no están bajo el control de la Institución

#### **Amenazas**

Las amenazas son elementos externos que son negativos para la Agencia del BGR y no están bajo el control del sector institucional.

**MATRIZ "FO"**

Tabla No. 2 Elaborado por Jenny Andrade

<b>OPORTUNIDADES</b>					
<b>ponderación: alta=5, media =3, baja= 1</b>	<b>Demanda Creciente en el activo ( nicho militar activo, pasivo y EMCI con bajo riesgo crediticio</b>	<b>Aprovechar lo que nuestros clientes necesita y no se lo dan nuestros competidores. (Calidad del servicio satisfacer las necesidades de los clientes).</b>	<b>Aprovechar la tendencias del buen servicio</b>	<b>Introducir nuevas promociones para atraer y retener a los clientes</b>	
<b>Fortalezas</b>					
<b>Conocimiento de mercado objetivo que permite estar mejor preparados para atender las necesidades y crecer en el Segmento Militar con productos diferenciados</b>	5	5	5	5	<b>20</b>
<b>Instalaciones adecuadas con señalización para</b>	3	5	5	5	<b>18</b>

<b>cada área (cajas, servicios, negocios)</b>					
<b>Presentación adecuada de la imagen personal de los empleados de la Agencia recoleta</b>	3	5	5	5	<b>18</b>
<b>Atención prioritaria al segmento militar de alto rango</b>	5	5	5	5	<b>20</b>
<b>Dispone de una amplia gama de productos y servicios para ofrecer al cliente</b>	5	5	3	5	<b>18</b>
	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	



**ASPECTOS SELECCIONADOS MATRIZ FO**

- ✓ Conocimiento del mercado para aprovechar la demanda en los productos y servicios.
- ✓ Presentación adecuada de la imagen personal de los empleados del Agencia Recoleta.
- ✓ Dispone de una amplia gama de productos y servicios para atraer clientes.
- ✓ Percepción de los clientes de seguridad y confiabilidad para crear clientes leales

## Matriz “DA”

Tabla No.3 Elaborado por Jenny Andrade		AMENAZAS				
ponderación: alta=5, media =3, baja= 1	Marcas fuertes en el mercado que ofrecen confianza, seguridad y servicios que tienen mayor facilidad de atraer clientes (Cooperativa 29 de octubre ubicada al frente de la Agencia Recoleta)	Poder de los proveedores para fijar precios y condiciones de servicio generando alta dependencia para la continuidad del negocio (Tata, Urbano express, Optar)	Reducción del presupuesto ( no abastece de estuches para libretas de ahorro y tarjeta nexa generando malestar en los cliente)	Nuevas formas de servicio al cliente		
<b>Debilidades</b>						
<b>Deficiencia en el Servicio al Cliente</b>	5	5	5	5	<b>20</b>	
<b>Altos tiempos de espera en días pico</b>	5	5	3	5	<b>18</b>	

<b>El personal no cumple con las normas de servicio</b>	5	1	1	1	<b>8</b>
<b>Personal de las áreas de servicio al cliente no está capacitado</b>	5	1	1	5	<b>12</b>
<b>Falta de canales de comunicación con los clientes</b>	5	3	1	5	<b>14</b>
<b>Venta cruzada y pos venta</b>	5	1	1	5	<b>12</b>
<b>Comunicación a los clientes internos</b>	5	1	1	5	<b>12</b>
<b>Dependencia de TCS para cumplir oferta de valor al cliente</b>	5	5	1	5	<b>16</b>
<b>Promoción, publicidad, propaganda y comunicación al cliente externo especialmente militares</b>	5	1	5	5	<b>6</b>
	<b>45</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>41</b>	



**ASPECTOS SELECCIONADOS MATRIZ “DA”**

- ✓ Falta de comunicación con los clientes internos.
- ✓ Marcas fuertes en el mercado que ofrecen mejores servicios y productos,  
(Competencia directa Cooperativa 29 de octubre ubicada al frente de la Agencia Recoleta)
- ✓ Limitación del personal en días de pago ( fin de mes)
- ✓ Dependencia de los proveedores, estos fijan condiciones y precios.
- ✓ Falta de publicidad en medios de comunicación para difundir productos y servicios.

<b>MATRIZ "FA"</b>					
<b>AMENAZAS</b>					
Tabla No. 4 Elaborada por Jenny Andrade <b>ponderación: alta=5, media =3, baja= 1</b>					
	<b>Marcas fuertes en el mercado que ofrecen confianza, seguridad y servicios que tienen mayor facilidad de atraer clientes (Cooperativa 29 de octubre ubicada al frente de la Agencia Recoleta)</b>	<b>Poder de los proveedores para fijar precios y condiciones de servicio generando alta dependencia para la continuidad del negocio (Tata, Urbano express, Optar)</b>	<b>Reducción del presupuesto ( no abastece de estuches para libretas de ahorro y tarjeta nexa generando malestar en los cliente)</b>	<b>Nuevas formas de servicio al cliente</b>	
<b>Fortalezas</b>					
<b>Conocimiento de mercado objetivo que permite estar mejor preparados para atender las necesidades y crecer en el Segmento Militar con productos diferenciados</b>	5	5	1	5	16

<b>Instalaciones adecuadas con señalización para cada área (cajas, servicios, negocios)</b>	3	3	3	5	14
<b>Presentación adecuada de la imagen personal de los empleados de la Agencia recoleta</b>	5	3	3	5	16
<b>Atención prioritaria al segmento militar de alto rango</b>	5	1	3	5	14
<b>Dispone de una amplia gama de productos y servicios para ofrecer al cliente</b>	5	3	1	5	14
	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>25</b>	

**ASPECTOS SELECCIONADOS MATRIZ FA**

- ✓ Conocimiento del mercado potencial que se convierte en una de las fortalezas más importantes del Banco.
- ✓ Existen competidores que brinda seguridad, confianza y mayores servicios.
- ✓ El Banco General Rumiñahui actualmente tiene una gran dependencia con ciertos proveedores.
- ✓ Presentación adecuada de la imagen personal de los empleados de la Agencia Recoleta del BGR.



**MATRIZ “DO”**

Tabla No.5 Elaborada por Jenny Andrade

<p><b>ponderación: alta=5, media =3, baja= 1</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>				
	<p><b>Demanda creciente en activo (nicho militar activo, pasivo y EMCI con bajo riesgo crediticio</b></p>	<p><b>Aprovechar lo que nuestros clientes necesita y no se lo dan nuestros competidores. (Calidad del servicio satisfacer las necesidades de los clientes).</b></p>	<p><b>Aprovechar las tendencias del buen servicio</b></p>	<p><b>Introducir nuevas promociones para retener a los clientes y atraer nuevos clientes</b></p>	

<b>Debilidades</b>					
<b>Deficiencia en el Servicio al Cliente</b>	5	5	5	5	<b>20</b>
<b>Altos tiempos de espera en días pico</b>	1	5	3	5	<b>14</b>
<b>El personal no cumple con las normas de servicio</b>	3	5	5	5	<b>18</b>
<b>Personal de las áreas de servicio al cliente no está capacitado</b>	3	5	5	5	<b>18</b>
<b>Falta de canales de comunicación con los clientes</b>	3	5	5	5	<b>18</b>
<b>Venta cruzada y pos venta</b>	1	5	3	5	<b>14</b>
<b>Comunicación a los clientes internos</b>	3	5	3	5	<b>16</b>
<b>Dependencia de TCS para cumplir oferta de valor al cliente</b>	3	5	3	5	<b>16</b>
<b>Promoción, publicidad, propaganda y comunicación al cliente externo especialmente militares</b>	3	5	5	5	<b>18</b>
	<b>25</b>	<b>45</b>	<b>37</b>	<b>45</b>	

**ASPECTOS SELECCIONADOS MATRIZ DO**

- ✓ Altos tiempos de espera en días picos.
- ✓ Deficiencias en el servicio al cliente.
- ✓ El personal no cumple con las normas de servicio al cliente
- ✓ La comunicación con los clientes internos es deficiente.
- ✓ Dependencia de TCS para cumplir oferta de valor al cliente



<p><i>Tabla No.6 Elaborado por Jenny Andrade</i></p> <p><b>MATRIZ DE RESUMEN DEL FODA</b></p>	<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <p><i>Introducir nuevas promociones para retener y captar nuevos clientes.</i></p> <p><i>Demanda creciente en activo (nicho militar activo, pasivo y EMCI con bajo riesgo crediticio y segmento cautivo).</i></p> <p><i>Aprovechar lo que nuestros clientes necesita y no se lo dan nuestros competidores.( calidad del servicio satisfacer las necesidades de los clientes)</i></p> <p><i>Aprovechar la tendencia de buen servicio creciente.</i></p>	<p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <p><i>Marcas fuertes en el mercado que ofrecen confianza, seguridad y servicios que tienen mayor facilidad de atraer clientes</i></p> <p><i>Poder de los proveedores para fijar precios y condiciones de servicio generando alta dependencia para la continuidad del negocio( TATA, Urbano Express, Optar)</i></p> <p><i>Reducción del presupuesto ( no abastece de estuches para libretas de ahorro y tarjeta nexa generando malestar en los cliente)</i></p> <p><i>Nuevas formas de servicio al cliente</i></p>
<p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Instalaciones adecuadas con señalización para cada área (cajas,</i></li> </ul>	<p><b><u>ESTRATEGIAS FO</u></b></p> <p><i>Capacitar al personal y motivarlo para que</i></p>	<p><b><u>ESTRATEGIAS FA</u></b></p> <p><i>Proponer un modelo de mejoramiento de servicio al cliente para la Agencia Recoleta,</i></p>

<p><i>servicios, negocios).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Presentación adecuada de la imagen personal de los empleados de la Agencia recoleta.</i></li> <li>• <i>Dispone de una amplia gama de productos y servicios para ofrecer al cliente.</i></li> </ul>	<p><i>ofrezcan un servicio de calidad.</i></p>	<p><i>que permita mejorar la calidad del servicio, para conseguir lealtad con nuestros clientes y ofrecerles productos y servicios que satisfagan sus necesidades.</i></p>
<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Servicio al cliente</i></li> <li>• <i>Comunicación cliente interno</i></li> <li>• <i>Dependencia de los de proveedores</i></li> <li>• <i>Altos tiempos de espera en horas pico.</i></li> <li>• <i>El personal no utiliza normas de servicios</i></li> </ul>	<p><b><u>ESTRATEGIA DO</u></b></p> <p><i>Motivar a los empleados para que se sientan a gusto con la institución y creen una cultura de mejoramiento continuo</i></p>	<p><b><u>ESTRATEGIA DA</u></b></p> <p><i>Realizar un monitoreo de satisfacción al clientes por ejemplo auditoria de servicios (clientes fantasma), encuesta.</i></p> <p><i>Fortalecer al cliente interno para retener al cliente externo</i></p>

### 3.5. Actual situación del departamento de calidad

La base del negocio de la Agencia Recoleta en la actual situación política y económica es el servicio al cliente, para mejorarlo y mantenerlo, la única forma de hacerlo es evaluando y capacitando al personal y conociendo de cerca lo que el cliente percibe y requiere, estrategia de servicio reconocidos públicamente por su alto nivel de servicio, agilidad y fácil acceso

Objetivo del área de servicios, generar información que permita analizar el comportamiento de las variables de interés, organizacional a través del tiempo y su relación con indicadores internos y externos con propósito de mejoramiento continuo y aseguramiento de la calidad.

**Tabla No. 7**

#### Satisfacción en las últimas encuestas de servicio

<b>FACTORES</b>	<b>INSC I SEMESTRE EKOS 2009</b>	<b>INSC II SEMESTRE EKOS 2009</b>	<b>ISC (IN HOUSE) 2009</b>
SATISFACCIÓN NETA	44,50%	56,50%	69%
INTENCIÓN DE RECOMENDACIÓN	26,50%	44,80%	81%
INTENCIÓN DE RECOMPRA	72,20%	70,30%	62,50%
LEALTAD	-6,70%	12,20%	56,50%

Elaborado por el departamento de Calidad del BGR

Se puede evidenciar que el último semestre del año 2009 aumento la satisfacción neta, y la intención de recomendación además la lealtad es lo que el banco busca, lo que significa que la situación actual del banco en el departamento de servicio es positiva, además es importante considerar los lineamientos principales del banco:

**VISIÓN:**

*Ser líderes en satisfacer las necesidades financieras de nuestro mercado objetivo con los más altos estándares de calidad, en condiciones competitivas y desarrollando integralmente a nuestros colaboradores.*

**MISIÓN:**

*Aportamos bienestar a nuestros colaboradores soluciones financieras de calidad a nuestros clientes y valor a nuestros accionistas y al País.*

**VALORES:**

- ✓ *Calidad de servicio*
- ✓ *Búsqueda de la excelencia*

Con estas definiciones principales para el banco, es fácil entender que la importancia que la institución le da a los estándares de calidad es primordial.

Por último, dentro de los objetivos estratégicos del banco se encuentra el siguiente:

“Generar una Cultura Organizacional de Servicio al Cliente”, para lo cual se está planificando contratar los servicios de una Consultora Internacional, quien nos apoyará con un programa Integral que busca mejorar este aspecto.



## CAPÍTULO 4

### **4.1 Propósito de la Investigación**

La propuesta de un modelo de mejoramiento de servicio al cliente para la Agencia Recoleta del Banco General Rumiñahui, busca retener, fidelizar a los clientes, y captar nuevos clientes que recomienden al Banco General Rumiñahui por su calidad de servicio, de esta manera realizaremos un estudio a las personas que visitan la agencia recoleta, para esto se utilizara una investigación descriptiva con la técnica de la encuestas y el focus group.

### **4.2 Proceso de Investigación de Mercados**

Se considera el proceso de investigación de mercado como una sucesión de seis etapas que se detalla a continuación.

### **4.3 Definición del problema de investigación**

La definición clara y puntal del problema es fundamental en el desarrollo de la investigación de mercado. Los resultados que se esperan obtener posterior a la investigación debe ser adecuada para tener información verás que de tal manera que las personas encargadas puedan tomar las decisiones correctas para la organización.

Este tema es de suma importancia, ya que sólo cuando el problema de investigación de mercados quedó claramente definido, pudo diseñarse y llevarse a cabo la investigación.<sup>38</sup>

La primera etapa de cualquier proyecto de investigación de mercados es la definición del problema. Para ello, el investigador debe considera la finalidad del estudio, la información básica pertinente, la información que hace falta, por esta razón es

---

<sup>38</sup> Naresh, MALHOTRA, "Investigación de Mercados – Un Enfoque Práctico", México, Editorial: Pearson Educación, Segunda Edición 1997, pg. 37

importante que el problema este bien definido para que sea posible diseñar y ejecutar de manera correcta la investigación.

Para el desarrollo del estudio de mercado se planteo el siguiente problema:

Cientes insatisfechos por el servicio actual que ofrece la Agencia Recoleta del Banco General Rumiñahui debido a la ausencia de un modelo de mejoramiento de servicio que le permita al BGR ofrecer calidad y satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **4.4 Objetivos de investigación**

Los principales objetivos de la presente investigación son:

##### **4.4.1 Objetivo General:**

Conocer el nivel de satisfacción que brinda la agencia Recoleta a los clientes que visitan la misma.

##### **4.4.2 Objetivos Específicos:**

- Determinar los atributos que inciden en la satisfacción de los clientes de la agencia recoleta
- Determinar el nivel de satisfacción de los clientes que visitan la Agencia Recoleta.

#### **4.5 Diseño de investigación**

El diseño de investigación es una estructura o plano para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere para estructurar o resolver problemas de investigación de mercados .Un buen diseño de investigación asegura que el proyecto de investigación de mercados se lleva a cabo de manera efectiva y eficiente.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Diseño de la investigación

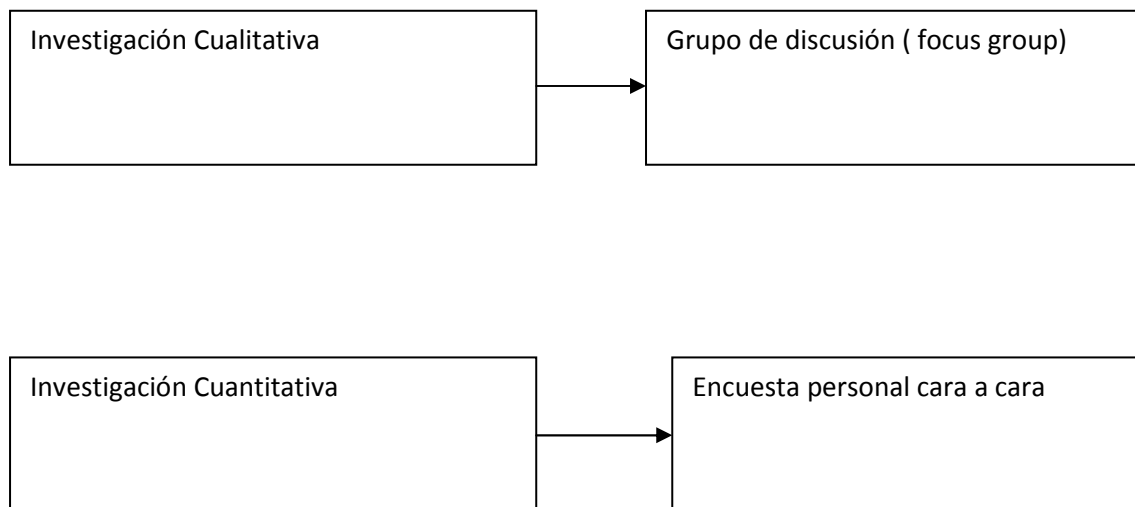
#### **4.5.1 Diseño de investigación – clasificación**

Los diseños de investigación pueden clasificarse de manera amplia como exploratorios o conclusivos, el objetivo primordial de la investigación exploratoria es proporcionar conocimiento y entendimiento del problema que enfrenta el investigador, la investigación exploratoria se utiliza cuando se debe definir el problema con precisión, identificar las acciones pertinentes u obtener conocimiento adicional antes de establecer un método por ejemplo puede considerarse una entrevista personal , la muestra que se selecciono para generar el máximo de conocimiento , es pequeña y no representativa , los datos son de orden cualitativo y los resultados de la investigación se consideran preliminares para una investigación mayor. La investigación conclusiva se basa en muestras amplias y representativas y los datos que se obtienen están sujetos a un análisis.

Para el desarrollo del modelo de servicio al cliente el tipo de investigación que se va utilizar es la investigación exploratoria que nos va a permitir descubrir las necesidades de los clientes como por ejemplo el cliente que espera de un cajero que sea rápido, amable y que su transacción sea segura , estos son atributos importantes, que el cliente puede decir sin utilizar un protocolo, ni procedimientos de investigación para obtener los atributos es importante realizar un focus group, también utilizaremos la investigación descriptiva ya que permite describir las características de los clientes, estas investigación nos permite realizar encuestas para cuantificar los resultados , un diseño descriptivo requiere una especificación clara de quién , qué, cuándo, dónde, por qué y cómo se realizará la investigación.

#### **4.5.2 Técnicas de investigación**

### **PRINCIPALES TÉCNICAS**



Para la Ag. Recoleta es de gran utilidad la investigación de mercados, ya que permite conocer el nivel de satisfacción de los clientes, por ello es preciso acudir a técnicas cuantitativas y cualitativas para medir y analizar.

La técnica de investigación que se utilizará en el presente proyecto son los grupos de discusión que se reunirá a siete personas y se les hará preguntas en las que comentaran del servicio y de lo que esperan del servicio, después de tener los atributos por ejemplo el cliente espera, confianza, agilidad, amabilidad, etc, se empezará a realizar la encuestas que incluye un cuestionario estructurado en base a los atributos del focus group y los objetivos de la investigación.

#### **4.6 Segmentación del mercado**

La propuesta de un modelo de mejoramiento de servicio al cliente será para realizar una investigación de mercados con aquellas personas que visitan frecuentemente la agencia recoleta

##### **4.6.1 Importancia de la Segmentación**

Es importante realizar una segmentación del mercado porque permitirá saber cuáles son los problemas de servicio al cliente que atraviesa el banco y permitirá mejorar el servicio utilizando estrategias, además el banco debe enfocarse a su segmento principal

que son los militares, y plantear las estrategias adecuadas para lograr satisfacer las necesidades de los clientes de mejor manera que la competencia.

#### **4.6.2 Clases de Segmentación**

Existen cinco clases de segmentación Geográfica, Psicográfica, por comportamiento, conductual y la demográfica en la que nos vamos a centrar, es la segmentación demográfica se crean grupos en base a: ingreso, género, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ocupación, nivel de estudio, profesión, religión, raza, nacionalidad entre otros. Para la Agencia Recoleta no es necesario segmentar el mercado por que la mayor parte de clientes que visita la Agencia Recoleta son Militares.

#### **4.6.3 Selección del segmento de mercado**

El tema de la presente investigación ha sido delimitado para realizarse en la Ciudad de Quito, en la Agencia Recoleta del Banco General Rumiñahui ubicada en el centro de Quito en la Av. Maldonado y Exposición 208 sector la recoleta por ser una institución financiera, que brinda servicios bancarios como créditos, pagos y recaudaciones y reclamos y requerimientos su nicho de mercado es el personal que trabaja en el ministerio de defensa que está conformado por clientes militares y civiles. La investigación de mercado va a realizarse de la siguiente manera:

- País: Ecuador
- Provincia: Pichincha
- Ciudad: Quito
- Sector: la Recoleta
- Agencia: Recoleta

Clientes que visitan la agencia recoleta en un mes:

24632 (Cajas, Balcón de Servicios y Crédito)

#### **4.7 Investigación cualitativa**

##### **Antecedentes**

Uno de los problemas más comunes que sufrimos cuando tenemos que hacer cualquier tipo de transacción bancaria es, cuando llegamos a la Agencia Recoleta del Banco General Rumiñahui y lo primero que nos topamos es, con una larga fila en el área de cajas y las salas de espera de servicio al cliente y crédito llenas, y al momento que somos atendidos en las ventanillas (cajas) nos encontramos con actitudes variables del empleado que nos va a atender, como por ejemplo; Indiferente, se limita a realizar pagos y recaudaciones con desagrado y molestos, no ofrece una atención de calidad por lo que no tiene ningún interés en mejorar la relación cliente y servicio.

Para el Banco General Rumiñahui es muy importante satisfacer las necesidades de los clientes por lo que se propone un modelo de mejoramiento de servicio al cliente para cubrir las necesidades y comprender a nuestro cliente, el cliente es la razón de ser de la institución por ello debemos hacerle sentir importante.

La investigación ayudará a establecer estrategias de mejoramiento en el servicio al cliente que presta la Agencia Recoleta del Banco General Rumiñahui, el banco se beneficiara porque lograra retener a los clientes actuales, y captara nuevos clientes y por ende más captación de cuentas de dinero, que permitirá al banco ofrecer un servicio de calidad.

Para poder realizar la investigación cualitativa se vio en la conveniencia de efectuar con clientes del Banco General Rumiñahui de la Agencia Recoleta una indagación directa a través de grupos focales, que permitieran obtener información complementaria con el propósito de mejorar el servicio al cliente.

Sin bien las opiniones encontradas pueden ser parcialmente independientes de un grupo o su contexto social y no dan cuenta de la representatividad de la manera en que es percibido el servicio, el ejercicio realizado si contribuye a comprender y contextualizar la realidad que perciben los participantes que visitan la Agencia Recoleta, esta

investigación cualitativa ayuda al establecimiento de planes y acciones que logren generar procesos de cambio pertinentes, necesarios y sostenibles para lograr un servicio de calidad.

#### **4.7.1 Plan de trabajo**

Identificar, contextualizar y comprender sentimientos, actitudes que están impactando de forma desfavorable en estos grupos, las percepciones sobre el servicio que reciben en la Agencia Recoleta y especialmente en aquellas variables que requieren ser mejoradas.

Identificar el conjunto de acciones que sugieren los clientes de la Agencia como parte fundamental de los procesos de mejoramiento, que tendrían mayor receptividad y un impacto perdurable en los clientes de la Agencia Recoleta, además se debe considerar sus necesidades y expectativas.

Estimular en los integrantes de los grupos focales la participación y la reflexión en el mejoramiento del servicio en la Agencia Recoleta.

#### **Ficha técnica**

Los Grupos Focales:

- Se realizó en total un grupo focal:
  - Participaron en total 7 clientes.
  - Duración aproximada: 1 horas.
  - Pilares de las dinámicas propuestas (**VARIABLES ANALIZADAS**)
  - Se consideraron las variables en las que Agencia Recoleta debe trabajar para mejorar el servicio al cliente:
- ✓ Considera que el personal de la agencia recoleta es amable. (Guardias, asesores de crédito, asistentes de servicios, cajeros, jefe de agencia)
  - ✓ La agencia le ofrece instalaciones cómodas y seguras.
  - ✓ El horario de atención se ajusta a sus necesidades.

- ✓ Considera que le servicio que le brindan en las distintas áreas de atención al clientes es ágil.
- ✓ Los guardias le ofrecen seguridad.

### **Ejes de intervención**

- ❖ Los clientes coinciden que el personal de la agencia no es amable.
- ❖ Los clientes son mal direccionados por el guardia, el guardia no saluda no se despide, lo mismo sucede con algunos empleados que atienden a los clientes.
- ❖ Los clientes coinciden que la agencia les ofrece instalaciones cómodas y seguras y que el personal sabe llevar su uniforme de manera adecuada.
- ❖ Los clientes se encuentran satisfechos con el horario de atención ya que se ajusta a sus necesidades pero sugieren que se aumente un cajero y un asistente de servicios que sea rápido en días picos.
- ❖ La mayoría de clientes no reciben un servicio ágil.

### **A continuación se presenta las principales quejas de los clientes**

- ❖ Mala actitud del personal de cajas y servicios.
- ❖ Falta de personal en días picos (fin de mes).
- ❖ El personal de cajas y servicios es lento.
- ❖ Los clientes encuentran mal trato y malas caras por parte del personal de cajas y servicios.
- ❖ Reclamos y requerimientos no solucionados.

### **Lo que esperan de la Agencia Recoleta**

- ❖ Seguridad
- ❖ Agilidad
- ❖ Mejor atención
- ❖ Buen trato
- ❖ Amabilidad
- ❖ Respuestas claras



- ❖ Solución de reclamos y requerimientos
- ❖ Una sonrisa
- ❖ Personal presentable

**Tabla No.8 Resumen de las 5 DSC**

❖ <b>Cliente – observación, focus group/ Investigación cualitativa</b>	❖ <b>DCS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mejor atención</li> <li>❖ Buen trato</li> <li>❖ Amabilidad</li> <li>❖ Una sonrisa</li> </ul>	❖ Empatía
❖ Agilidad	❖ Capacidad de Respuesta
❖ Confianza en sus transacciones	❖ Confiabilidad o Fiabilidad
❖ Seguridad en las transacciones	❖ Seguridad
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Personal presentable</li> <li>❖ Instalaciones cómodas</li> </ul>	❖ Tangible

**Elaborado por Jenny Andrade**

## 4.8 Investigación cuantitativa

En la investigación cuantitativa es necesario realizar un cuestionario, que nos va a servir como instrumento de medición, es una técnica estructurada para recopilación de datos que consiste en una serie de preguntas, escritas que el encuestado responde.

### 4.8.1 Diseño del Cuestionario.

#### 4.8.1.1 Definición de Cuestionario.

Es un conjunto formal de preguntas para obtener información de encuestados. Es una técnica estructurada para recopilación de datos que consiste en una serie de preguntas, escritas o verbales, que el encuestado responde.

#### 4.8.1.2 Contenido del Diseño del Cuestionario.<sup>40</sup>

Una vez que se ha especificado la información requerida y los objetivos específicos el siguiente paso es determinar el tipo de preguntas y escalas de medición.

El siguiente contenido de preguntas va a ser utilizado en la presente encuesta:

- **Pregunta de filtro:** pregunta inicial en el cuestionario que filtra a los encuestados potenciales para asegurar que cumplan con los requerimientos de la encuesta.
- **Preguntas estructuradas:** preguntas que especifican previamente el conjunto de alternativas de respuesta y el formato de respuestas.

---

<sup>40</sup> MALHOTRA Naresh K, Investigación de Mercados-2004, 4ta. Edición, pág 290

- **Pregunta de opción múltiple:** preguntas que proporcionan una opción de respuestas y se pide a los encuestados que seleccionen una o más alternativas dadas.
- **Preguntas ordinales:** pregunta estructurada con solo dos alternativas de respuesta, como sí o no.
- **Preguntas de escala:** preguntas en las que el encuestado indica su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de una serie de afirmaciones acerca de un elemento en particular.

#### **4.8.2 Establecer la necesidad de información.**

La presente investigación pretende retener a los clientes actuales que recomienden al Banco General Rumiñahui y captar nuevos clientes con el fin de implementar un modelo de servicio al cliente que permita mejorar el servicio para lograr la lealtad de nuestros clientes por ello es necesario realizar la investigación para saber las expectativas y necesidades de nuestros clientes. Para lo cual se van a elaborar encuestas por medio de las cuales se puedan medir las variables indicadas, logrando que las mismas sean lo más claras posible y nos brinden la información necesaria para el desarrollo de estrategias.

##### **4.8.2.1 Determinar las fuentes de datos.**

La manera de recoger la información requerida será por medio de encuestas y focus group a clientes que visitan frecuentemente la Agencia con el fin de conocer las necesidades y percepciones de los clientes.

El modelo de la encuesta, así como la tabulación de los datos obtenidos y la presentación de los mismos, constituyen un paso fundamental en la investigación de mercados, los mismos serán presentados más adelante.

### **4.8.3 ENCUESTA A CLIENTES DE LA AGENCIA RECOLETA DEL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI**

Las encuestas van a dirigirse al segmento detallado anteriormente, a aquellos clientes actuales de los cuales se pueda obtener una percepción acerca del servicio al cliente que recibe en la Agencia recoleta en las áreas de caja, negocios y balcón de servicios, por lo que la encuesta va encaminada a conocer aquellos atributos que los clientes ven como más relevantes para tener un servicio de calidad, así como costos, atención, etc.

Las preguntas realizadas en el Cuestionario se basan principalmente en un tipo de respuesta numérica (Escala tipo Likert de cinco puntos). Para ser contestada la encuesta se explica al cliente que debe calificar de acuerdo a su satisfacción del 1 al 5 donde 5 es excelente y uno es malo, claves de respuesta deben ser contestadas las preguntas, que varía desde 1 (muy insatisfecho), 2 (insatisfecho), 3 (regular), 4 (satisfecho) y 5 ( muy insatisfecho).

Además de estas preguntas cerradas también se especifican preguntas cerradas con respuesta afirmativa o negativa.

Las preguntas planteadas reflejan cinco dimensiones:

- Elementos tangibles: Nos referimos a características físicas y dotacionales.
- Fiabilidad: Capacidad para desempeñar el servicio ofrecido de forma profesional.
- Capacidad de respuesta: a la hora de proporcionar el servicio ofrecido.
- Seguridad: Conocimientos (formación) y cortesía de los profesionales y su capacidad para inspirar seguridad y confianza a los clientes.
- Empatía: Atención individualizada proporcionada a los clientes.

#### 4.8.4 Planteamiento del cuestionario con las 5 dimensiones de la calidad

Tabla No. 9 Cuestionario con las 5 DSC

DSC	No,	ENCUESTA DE SATISFACCION	1	2	3	4	5
fiabilidad	1.	¿El personal soluciona sus problemas?					
	2.	¿El personal le transmite confianza para realizar sus transacciones?					
	3.	¿Los empleados se encuentran capacitados con conocimientos para responder sus preguntas?					
empatía	4.	¿La persona que lo atendió fue amable y cordial?					
	5.	¿El personal que le atendió estuvo dispuesto a escuchar sus necesidades?					
	6.	¿ El personal comprende sus necesidades?					
	7.	¿El personal siempre está dispuesto ayudarlo					
capacidad de respuesta	8.	¿La persona que lo atendió Brindó el servicio en forma ágil?					
	9.	¿El Horario se ajusta a sus necesidades?					
seguridad	10.	¿Los guardias le ofrecen seguridad?					
	11.	¿Seguridad en sus transacciones?					
tangible	12.	¿La Agencia Recoleta cuenta con equipos informáticos modernos para atender al cliente?					
	13.	¿ El Banco cuida de la limpieza de sus instalaciones					
	14.	¿El personal cuida de su imagen personal?					

#### **4.9 Prueba piloto.**

Al diseñar el cuestionario siempre hay la posibilidad de que exista un error, para asegurarse de no cometer errores es necesario hacer una prueba del cuestionario llamado prueba piloto, la misma que nos ayuda a determinar la estructuración y calidad de preguntas, además de determinar la pregunta filtro con el objeto de identificar P la probabilidad a favor.<sup>41</sup>

Previo al envío de la encuesta realizamos una validación técnica de contraste utilizando una muestra de 35 clientes a quien se aplicó la Encuesta durante el mes de junio del año 2010.

Los clientes no estaban incluidos en los criterios de selección maestra por llevar menos del tiempo requerido para remitirles las Encuestas.

Se pretendía conocer si las preguntas:

- Son perfectamente comprendidas, tanto a nivel de forma como de fondo.
- Se repiten preguntas.
- Se formulan adecuadamente las preguntas.

##### **4.9.1 Población a la que se dirige la encuesta.**

La encuesta va dirigida a todos los clientes que visitan la agencia Recoleta esta encuesta se realizara al total de clientes que realizan transacciones en la agencia se tomo como dato los clientes que visitaron desde enero a mayo del 2010, y se saco un promedio por mes que se atendió a 24632 clientes.

##### **4.9.2 Criterio de selección maestra.**

Clientes que visitan la Agencia Recoleta en los horarios de atención al público de 8:30 a 5:30.

##### **4.9.3 Envío y recogida de Encuestas.**

Las encuestas se realizaran desde el 24 de junio y se finalizara con la encuesta el 5 de julio del 2010.

---

<sup>41</sup> Farid.M, Tecnicas de muestreo – un enfoque a la investigación de mercados 2006

**Instrumento:** Se elaboró un cuestionario de 14 preguntas con las 5 dimensiones de la calidad y 5 preguntas en general para los clientes que visitan la Agencia Recoleta.

Escala: La escala de las estimaciones de los informantes es la siguiente:

Muy satisfecho = 5  
 Satisfecho = 4  
 Regular = 3  
 Insatisfecho = 2  
 Muy Insatisfecho = 1

#### 4.9.4 FORMULAS PARA CALCULAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Esta fórmula permite calcular el tamaño de la muestra preliminar:

$$(1) \quad No = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

En tanto que esta fórmula permite calcular el tamaño de muestra definitivo:

$$(2) \quad n = \frac{No \cdot N}{No + (N - 1)}$$

Donde:

**n** . = Tamaño de la muestra.  
**N** . = Tamaño de la población  
**No** . = Tamaño de la muestra sin considerar el factor de corrección de la población finita

<b>Z</b>	.=	Nivel de confianza deseado
<b>e</b>	.=	Error de muestreo
<b>p</b>	.=	Número de personas que están a favor
<b>q</b>	.=	1-p

Considerando un nivel de confianza (Z) del 95%

### PRUEBA PILOTO

¿Recomendaría usted los Servicios y Productos del BGR a sus familiares y amigos?

Encuestadas 35  
personas

Contestaron SI 31 personas

Contestaron No 4 personas

$$p = \frac{31}{35} = 0,89 = 89\%$$

De acuerdo con la prueba piloto realizada, se obtuvo que la proporción de las personas que recomendarían los servicios y productos del BGR que es el 89%, con un error de muestreo del 5% o del 0.05.

Estos datos reemplazamos en la fórmula (1) y se obtiene:

$$No = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$



$$No = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

$$\begin{aligned} Z &= 1,96 \\ p &= 0,89 \\ e &= 0,05 \\ No & \\ &= \mathbf{150,437} \end{aligned}$$

$$No = \frac{1,96^2 \cdot 0,89 \cdot (1 - 0,89)}{0,05^2}$$

$$No = \frac{3,84 \cdot 0,89 \cdot 0,11}{0,0025}$$

$$No = \frac{3,84 \cdot 0,0979}{0,0025}$$

$$No = \frac{0,38}{0,0025}$$

$$No = 150,44$$

Para obtener la muestra final, reemplazamos en la fórmula (2) el resultado de No y considerando 24632 habitantes pertenecientes al segmento de la población.

$$n = \frac{No \cdot N}{No + (N - 1)}$$

$$n = \frac{150,44 \cdot 24.632}{150,44 + (24.632 - 1)}$$

$$n = \frac{3705638,08}{24781,44}$$

$$\begin{aligned} No &= 150,44 \\ N &= 24.632 \\ n &= \mathbf{149,53} \end{aligned}$$

**150**

$$n = 150$$

De acuerdo a los cálculos realizados se deben efectuar 150 encuestas.

#### 4.9.5 Resultado de la prueba piloto

Se realizó la prueba piloto a 35 personas de la Agencia recoleta del BGR, la que fue escogida aleatoriamente con el fin de conocer sus respuestas. Se tomó como referencia la siguiente pregunta:

Buenos días estoy realizando una encuesta de satisfacción al cliente, que permitirá mejorar

El servicio actual.

1. ¿Recomendaría usted los Servicios y Productos del BGR a sus familiares y amigos?

SI

NO

En esta pregunta contestaron 31 personas que recomendarían el Servicio del Banco general Rumiñahui, y 4 personas que no recomendarían.

$p$  = Frecuencia esperada del factor a estudiar es el 0.89

$q$  =  $1-p$  es el 0.08

Entonces sabiendo que:

$p$  = Frecuencia esperada del factor a analizar se realizó la encuesta y tengo como resultado que de las 35 personas encuestadas 31 recomendarían a la Agencia Recoleta del BGR, se divide los 31 para 35 y me da como resultado 0,89 esto en porcentaje es el 89%, y el 11% restante es de las personas que no recomendarían los productos y servicios de la Agencia Recoleta.

#### **4.10 Determinación de universo o población meta**

La población se determinó de acuerdo al AFC (que es el turno de balcón de servicios y crédito) y a las transacciones que son realizadas en caja determinando que entre el mes de enero y mayo del 2010 se sacó un promedio de clientes que visitan la agencia recoleta 24632 personas.

Para realizar el cuestionario de preguntas se basará en las en la escala de liker tomando como a las 5 dimensiones de la calidad, a continuación se detalla las dimensiones de la calidad.

- ✓ Elementos Tangibles: Para realizar la encuesta como tangible tomaremos en cuenta las instalaciones de la Agencia Recoleta, la presentación del personal si lleva correctamente el uniforme y el material promocional. Estos son los aspectos físicos que el cliente puede percibir en la Agencia Recoleta.
- ✓ Fiabilidad o prestación del servicio: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- ✓ Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.
- ✓ Seguridad: Inspirar confianza y seguridad a los clientes
- ✓ Empatía: Atención individualizada que ofrecen los empleados a sus clientes.

#### 4.11. PLAN DE TRABAJO DE CAMPO

Objetivo de la investigación	Método de recolección de datos	Muestra	Tiempo estimado	Costo Estimado	Responsable
Conocer el nivel de satisfacción que brinda la agencia recoleta a los clientes que visitan la misma.	Escuetas personales	150 personas encuestadas	Dos semanas para la recolección de datos.  Dos semanas para analizar los datos.  Una semana para la presentación de los datos.	\$80	Jenny Andrade

## **4.12 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

### **4.12.1 PROCESAMIENTO DE DATOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

La presente investigación realizada en la Agencia Recoleta del Banco General Rumiñahui se la proceso a través del programa estadístico SPSS 17 es una herramienta que permita ingresar las 150 encuestas para después analizar los resultados estadísticos con tablas de contingencia que permiten realizar gráficos para un mejor análisis.

El programa SPSS es fácil de utilizar y permite ingresar las preguntas con sus respuestas

### **4.12.2. ANALISIS DE DATOS**

### **4.12.3. ANALISIS UNIVARIADO**

Es el estudio de una variable, se la realiza de acuerdo a que servicios ocupan más los clientes en la agencia Recoleta es decir servicios, cajas o créditos.

### **4.12.4 DATO GENERAL**

#### **TIPO DE SERVICIO QUE UTILIZA EL CLIENTE**

para medir el nivel de satisfacción se utilizaran los siguientes indicadores :

#### **Indicador de excelencia      5**

% de clientes que califican con nota 5 ( muy satisfecho)

#### **Indicador de satisfacción positiva**

% de clientes que califica con notas 5 ó 4 ( muy satisfecho, satisfecho)

#### **Indicador de insuficiencia o insatisfacción**

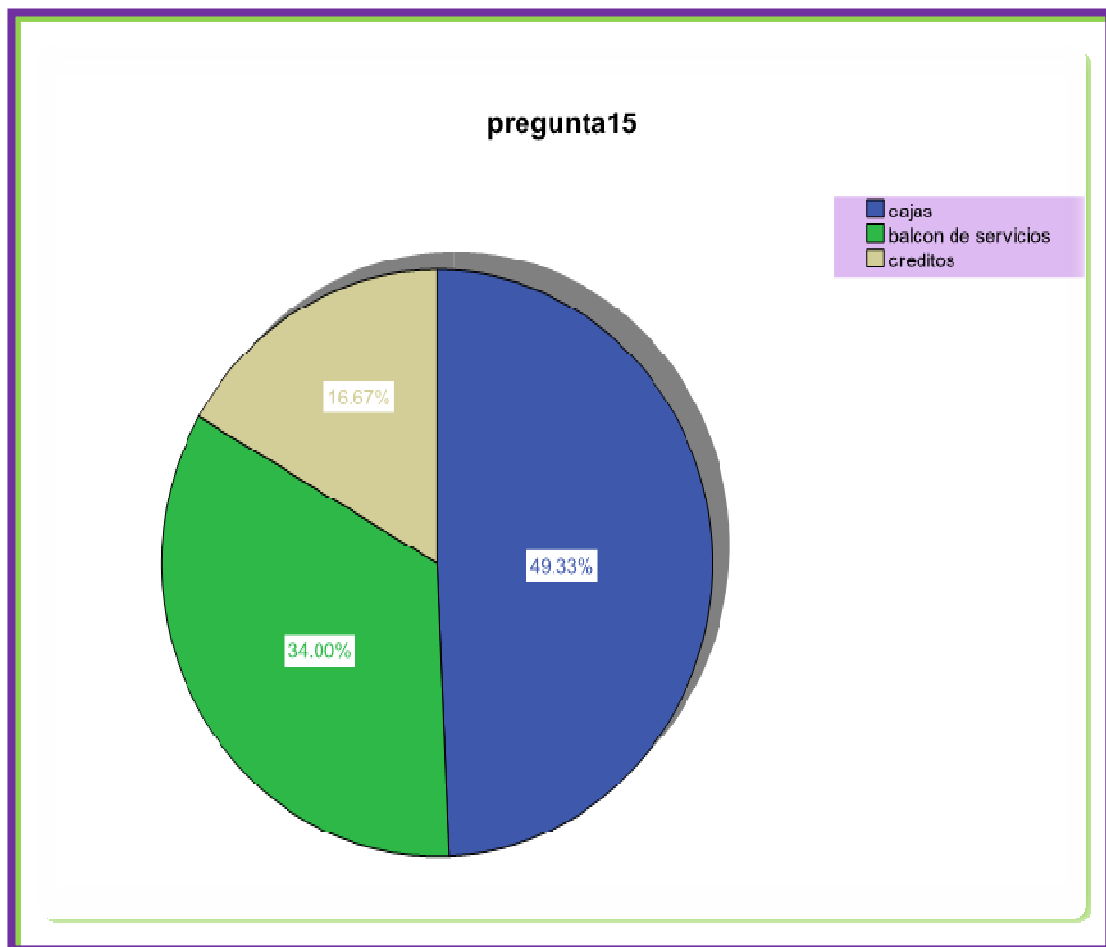
% de clientes que califican con notas 3 ó 2 ó 1 (regular, insatisfecho, muy insatisfecho).

**Identificar el área de servicio que el cliente utilizo**

**Pregunta15. ¿Qué servicio utilizo el día de hoy?**

**pregunta15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cajas	74	49.3	49.3	49.3
balcón de servicios	51	34.0	34.0	83.3
Créditos	25	16.7	16.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	



Del 100% de las encuestas realizadas a 150 clientes que visitan la Agencia Recoleta el 49.30% visitan la Agencia Recoleta por realizar recaudaciones y pagos es decir la mayor parte de clientes utilizan los servicios de caja, el 34% de clientes utilizan los servicios de reclamos y requerimientos en el área de balcón de servicios y el 16.70% de clientes utilizan los servicios de créditos. Con estos resultados se puede notar que la investigación se cumplió satisfactoriamente por que se realizo las encuestas a los clientes que visitan las tres áreas del banco determinando que el área de cajas tiene mayor transaccionalidad que las demás áreas.

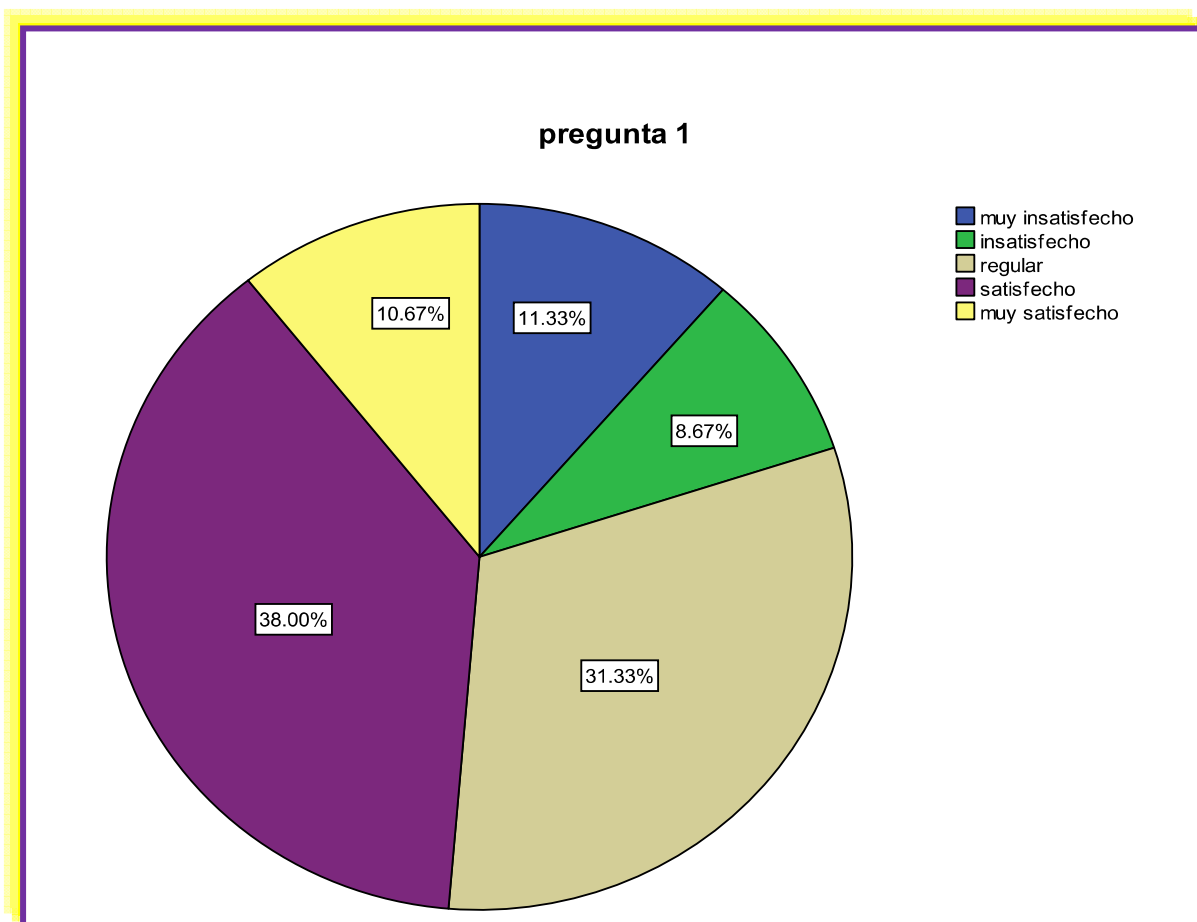
#### 4.11.2.1.2. GUSTO Y PREFERENCIAS

##### PRIMERA PREGUNTA CON LAS 5 DIMENSIONES DE LA CALIDAD

##### DSC (FIABILIDAD) ¿El personal soluciona sus problemas?

pregunta 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muy insatisfecho	17	11.3	11.3	11.3
	insatisfecho	13	8.7	8.7	20.0
	regular	47	31.3	31.3	51.3
	satisfecho	57	38.0	38.0	89.3
	muy satisfecho	16	10.7	10.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	



Como resultado se puede analizar que el 11.13% de los clientes que visitan la Agencia Recoleta se encuentran muy insatisfechos, el 8.7% se encuentra insatisfecho, el 31.3% piensa que los empleados del BGR brindan una satisfacción regular al momento de solucionar sus problemas, el 38% de los clientes se encuentran satisfechos y el 10.70% se encuentran muy satisfechos, en conclusión se puede decir que la mayor parte de clientes se encuentran insatisfechos ya que el personal de la Agencia recoleta no Soluciona sus problemas. Sé puede concluir diciendo que el nivel de insatisfacción es del 51.3% y el nivel de satisfacción es del 48.7%.

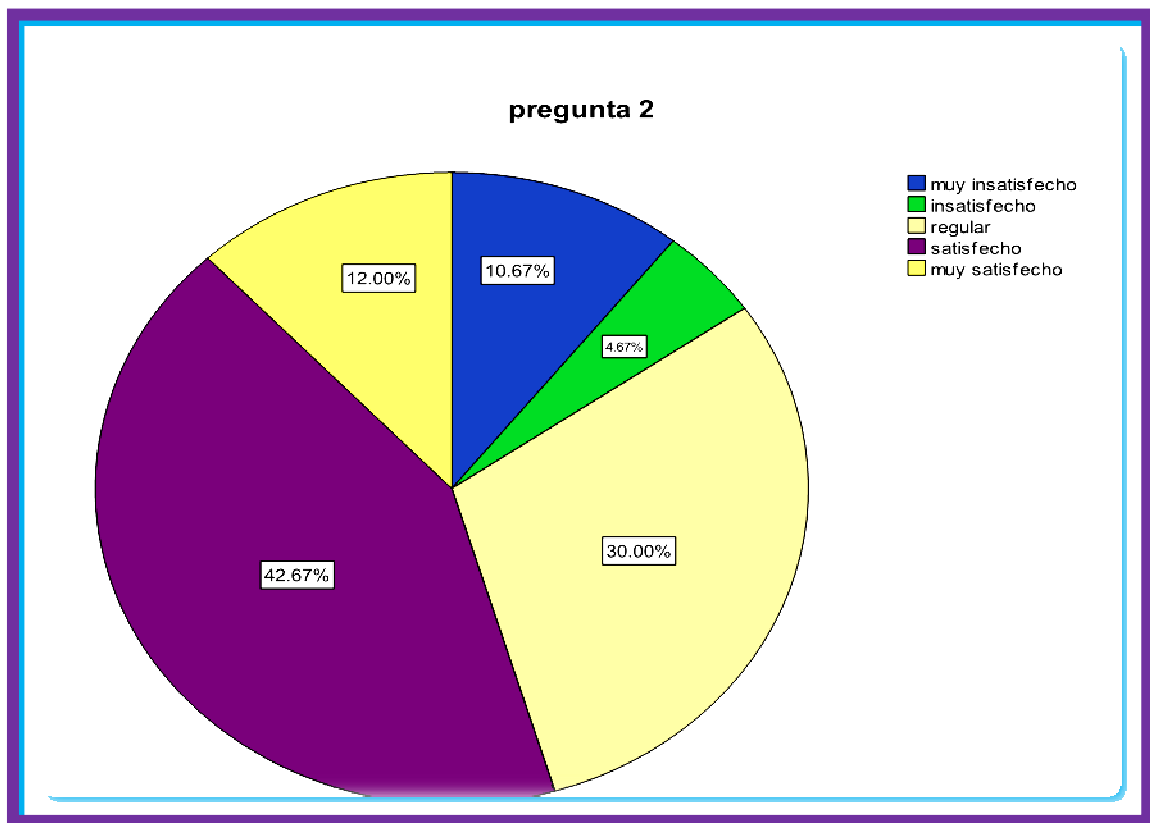
### Segunda pregunta

**¿El personal le trasmite confianza para realizar sus transacciones?**



pregunta 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muy insatisfecho	16	10.7	10.7	10.7
	insatisfecho	7	4.7	4.7	15.3
	regular	45	30.0	30.0	45.3
	satisfecho	64	42.7	42.7	88.0
	muy satisfecho	18	12.0	12.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	



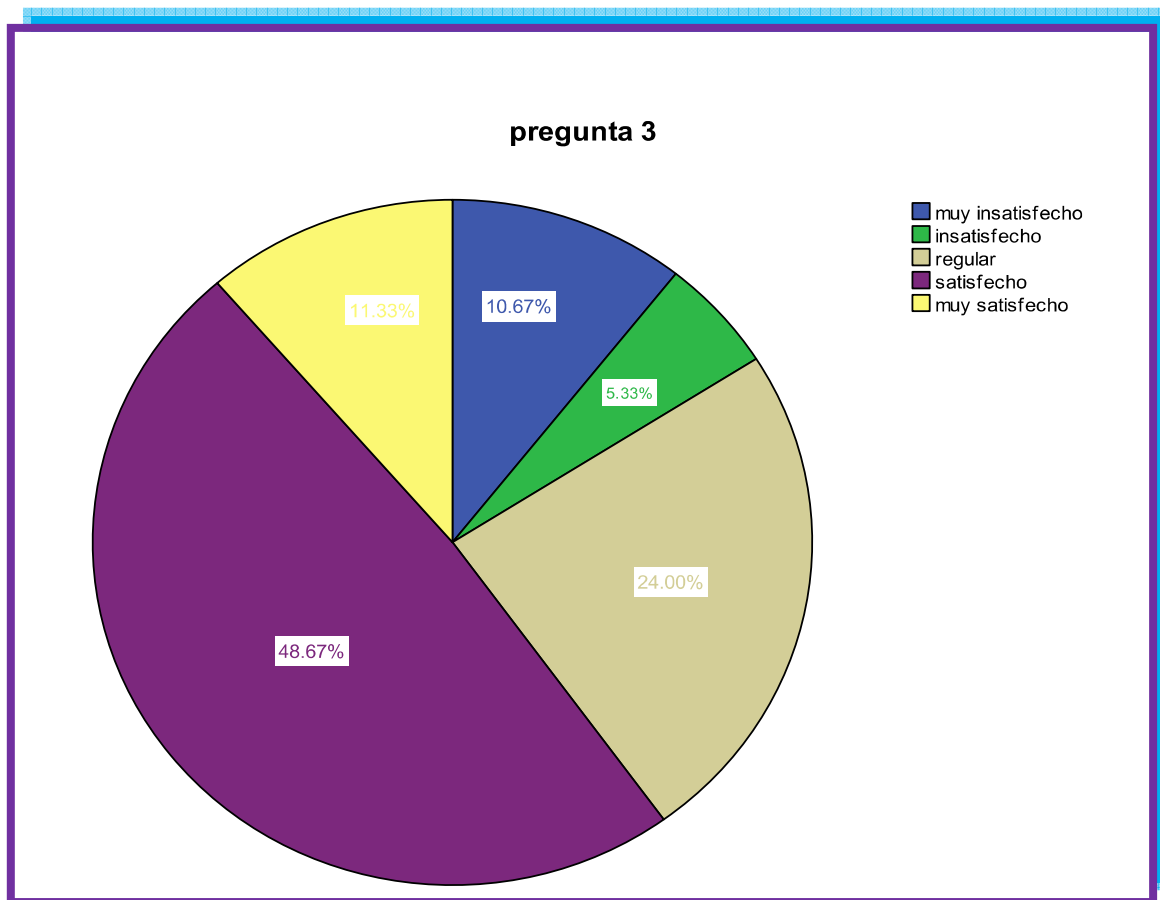
Como se puede observar el 54.7 % de los clientes que visitan la Agencia Recoleta se encuentran satisfechos, ya que el personal les transmite confianza en sus transacciones, además nos podemos dar cuenta que el nivel de satisfacción es positivo con el 54.70% de los clientes confía en el banco al momento de realizar sus transacciones y requerimientos, en cambio el nivel de insatisfacción es del 45.3%.

### Tercera pregunta

¿Los empleados se encuentran capacitados con conocimientos para responder sus preguntas?

pregunta 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
muy insatisfecho	16	10.7	10.7	10.7
Insatisfecho	8	5.3	5.3	16.0
Valid Regular	36	24.0	24.0	40.0
Satisfecho	73	48.7	48.7	88.7
muy satisfecho	17	11.3	11.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	



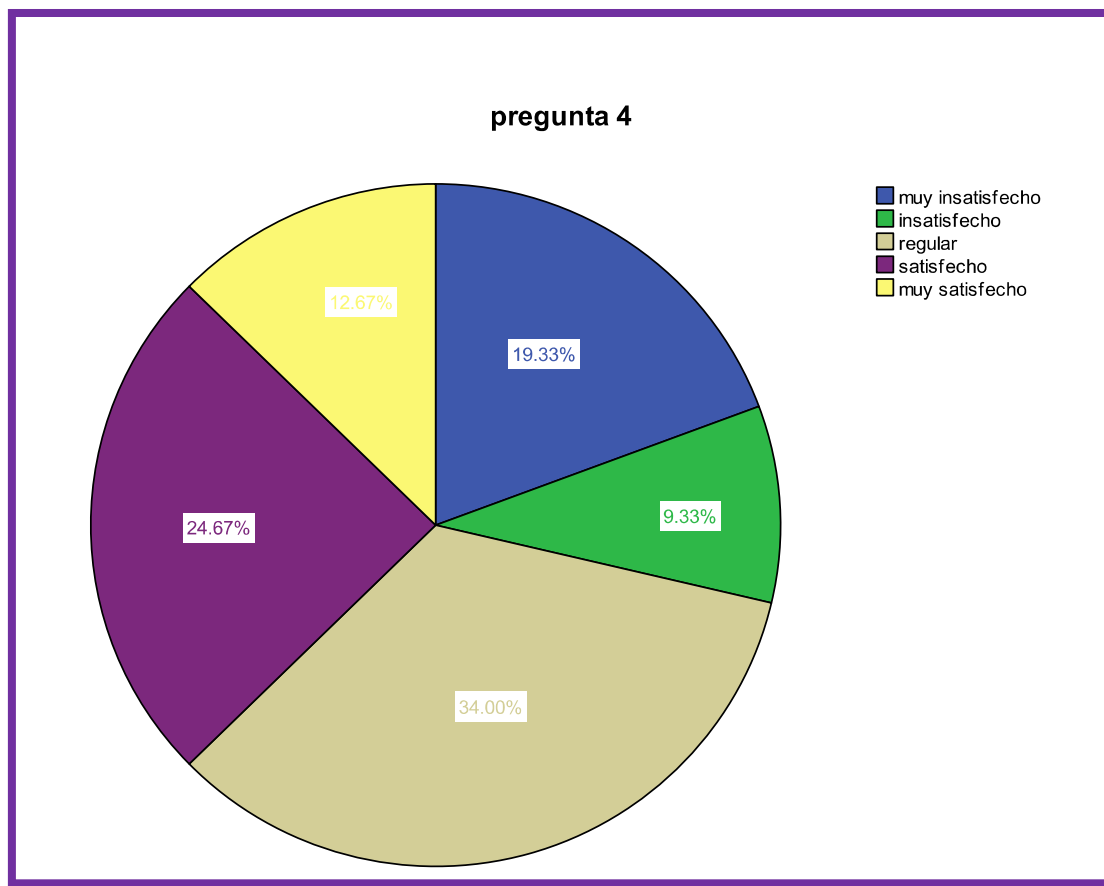
El nivel de satisfacción es del 60% y los clientes que se encuentran satisfechos con el personal por que se encuentran capacitados y son conocimientos suficientes para responder sus preguntas, el nivel de insatisfacción en esta pregunta es del 40%

### **Primera pregunta de la dimensión de la calidad “Empatía”**

5. ¿La persona que lo atendió fue amable y cordial?

## pregunta 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muy insatisfecho	29	19.3	19.3	19.3
	Insatisfecho	14	9.3	9.3	28.7
	Regular	51	34.0	34.0	62.7
	Satisfecho	37	24.7	24.7	87.3
	muy satisfecho	19	12.7	12.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	



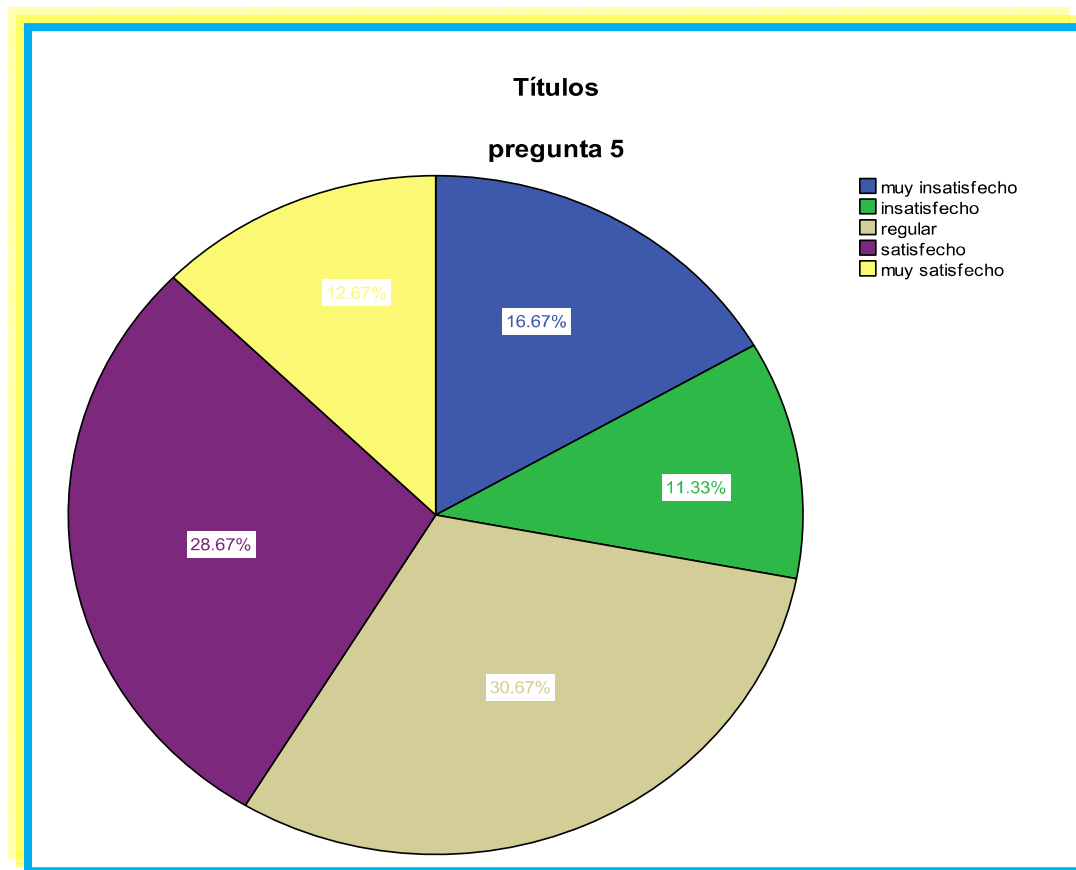
Se puede observar que los clientes se encuentran insatisfechos por el trato que reciben del personal de la Agencia Recoleta, el nivel de insatisfacción es del 62.6% es preocupante para el Banco la mayor parte de clientes reciben un mal trato.

### **Quinta pregunta**

¿El personal que lo atendió estuvo dispuesto a escuchar sus necesidades?

**pregunta 5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy insatisfecho	25	16.7	16.7	16.7
Insatisfecho	17	11.3	11.3	28.0
Regular	46	30.7	30.7	58.7
Satisfecho	43	28.7	28.7	87.3
muy satisfecho	19	12.7	12.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	



El 58.7% de los clientes que visitan la agencia recoleta se encuentran insatisfechos debido a que el personal de la Agencia Recoleta no escucha sus necesidades, mientras el 41.3% se encuentra satisfecho, como se puede observar la mayor parte de los clientes que visitan la agencia recoleta no son escuchados por los empleados de las áreas del servicio dando como resultado un nivel de insatisfacción alto.

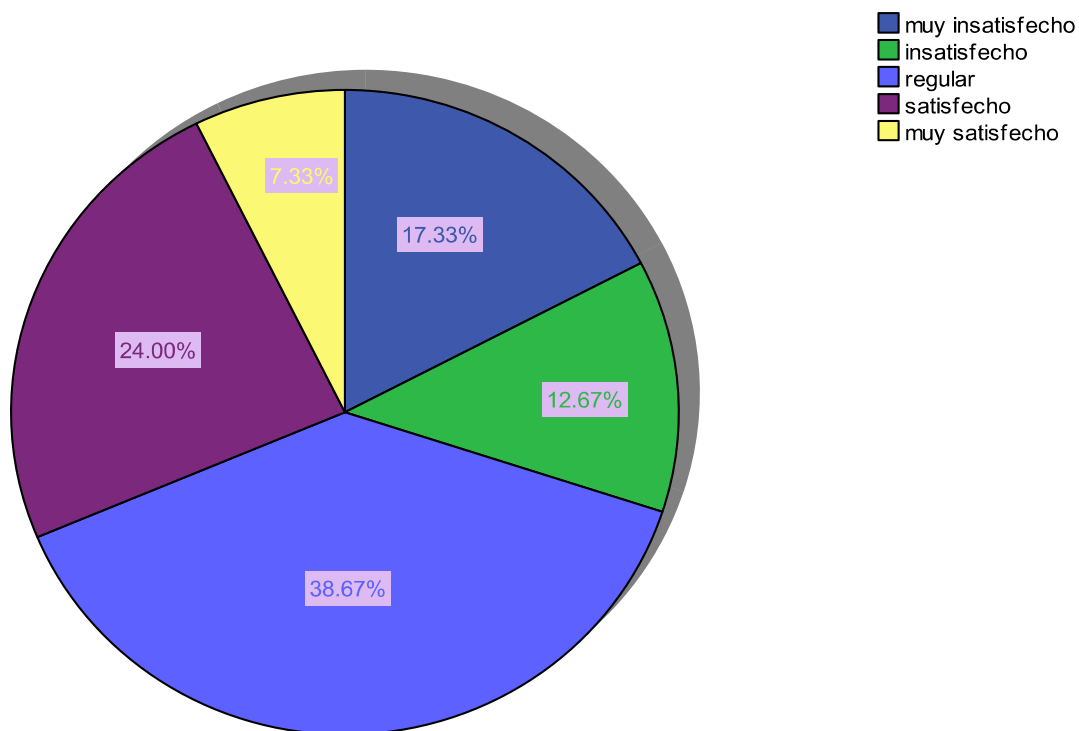
### **Sexta pregunta**

¿El personal comprende sus necesidades?

pregunta 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muy insatisfecho	26	17.3	17.3	17.3
	Insatisfecho	19	12.7	12.7	30.0
	Regular	58	38.7	38.7	68.7
	Satisfecho	36	24.0	24.0	92.7
	muy satisfecho	11	7.3	7.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

pregunta 6



Se puede observar que el 68.70% de los clientes que visitan la Agencia Recoleta se encuentra insatisfechos debido a que el personal no comprende sus necesidades y no soluciona sus problemas, dando como resultado un nivel bajo de satisfacción .

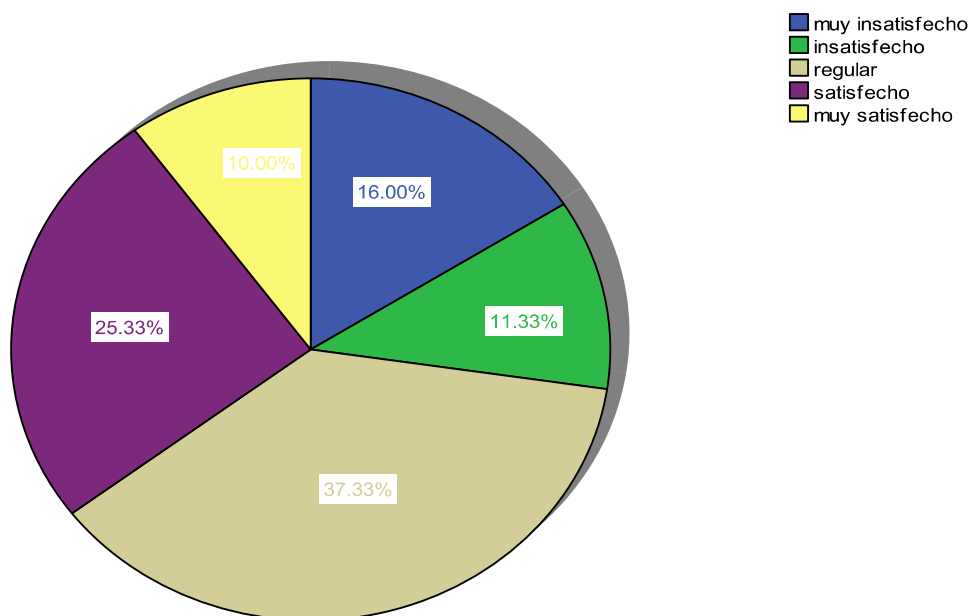
**Séptima pregunta**

¿El personal siempre está dispuesto ayudarlo?

**pregunta 7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy insatisfecho	24	16.0	16.0	16.0
insatisfecho	17	11.3	11.3	27.3
regular	56	37.3	37.3	64.7
satisfecho	38	25.3	25.3	90.0
muy satisfecho	15	10.0	10.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

**pregunta 7**





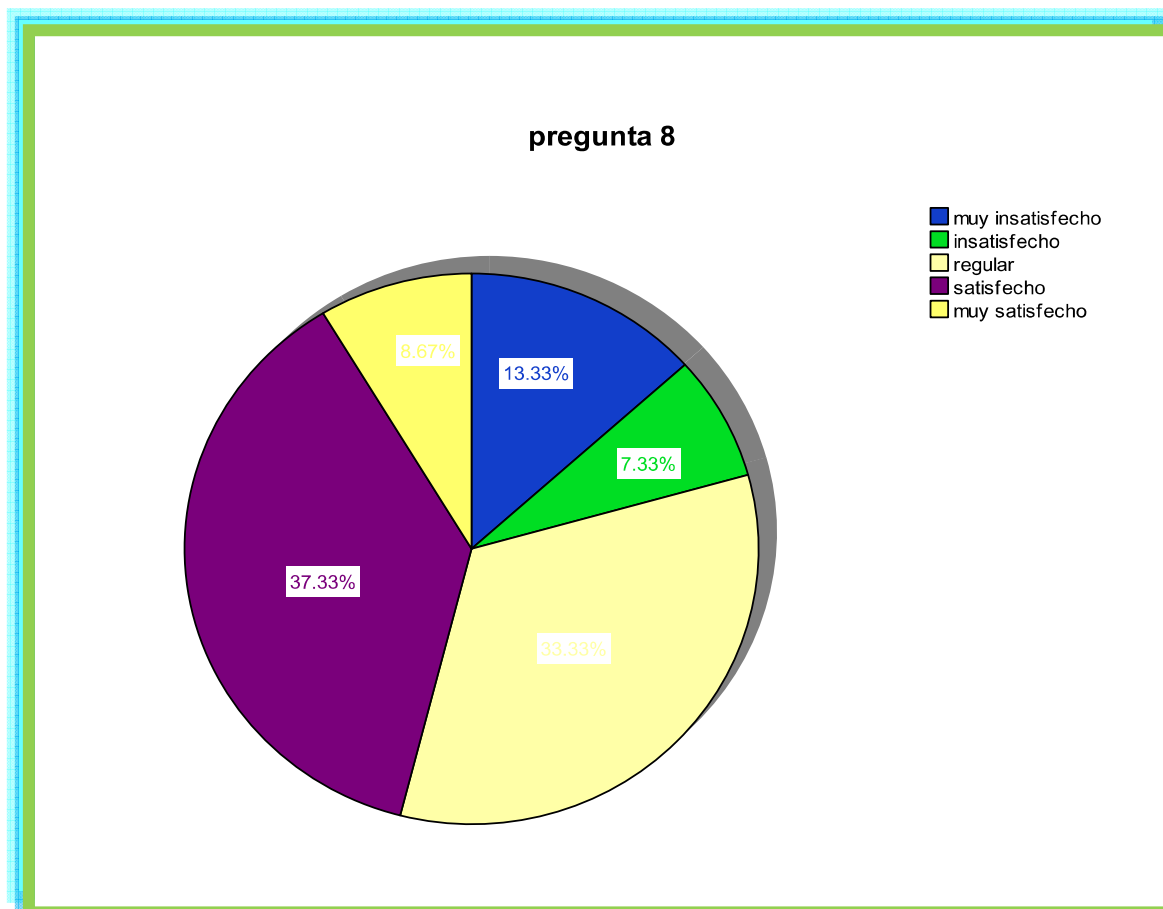
El nivel de insatisfacción es del 64.60%, los clientes que visitan la Agencia Recoleta se encuentran insatisfechos por qué no reciben ayuda del personal del Banco, el personal casi nunca está dispuesto ayudar al cliente. Por ejemplo los guardias no direccionan bien a los clientes.

### Octava pregunta

¿La persona que lo atendió brindó el servicio de forma ágil?

pregunta 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muy insatisfecho	20	13.3	13.3	13.3
	insatisfecho	11	7.3	7.3	20.7
	regular	50	33.3	33.3	54.0
	satisfecho	56	37.3	37.3	91.3
	muy satisfecho	13	8.7	8.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	



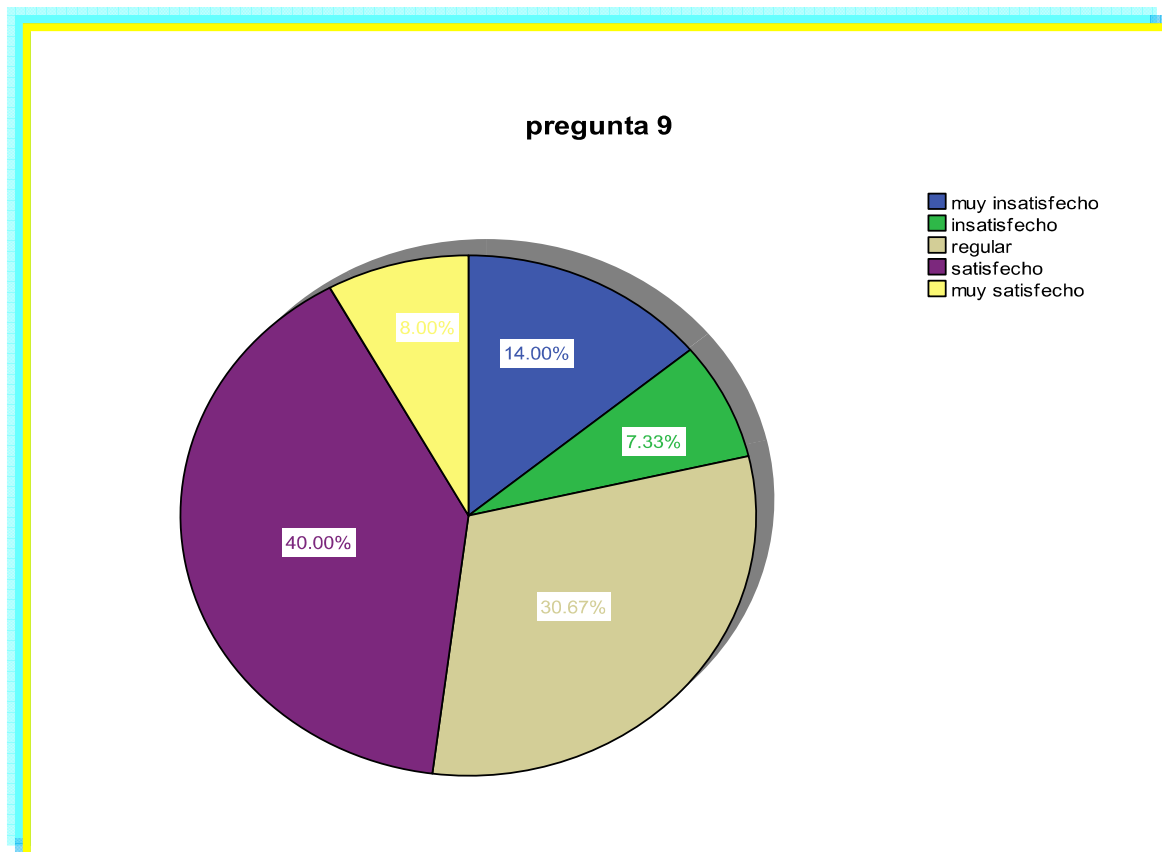
El 53.9% de los clientes que visitan la Agencia recoleta se encuentran insatisfechos por el servicio lento que reciben, mientras el 46.10% se encuentra satisfecho por el servicio ágil que reciben.

### Novena pregunta

¿El horario se ajusta a sus necesidades?

**pregunta 9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy insatisfecho	21	14.0	14.0	14.0
Insatisfecho	11	7.3	7.3	21.3
Regular	46	30.7	30.7	52.0
Satisfecho	60	40.0	40.0	92.0
muy satisfecho	12	8.0	8.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	



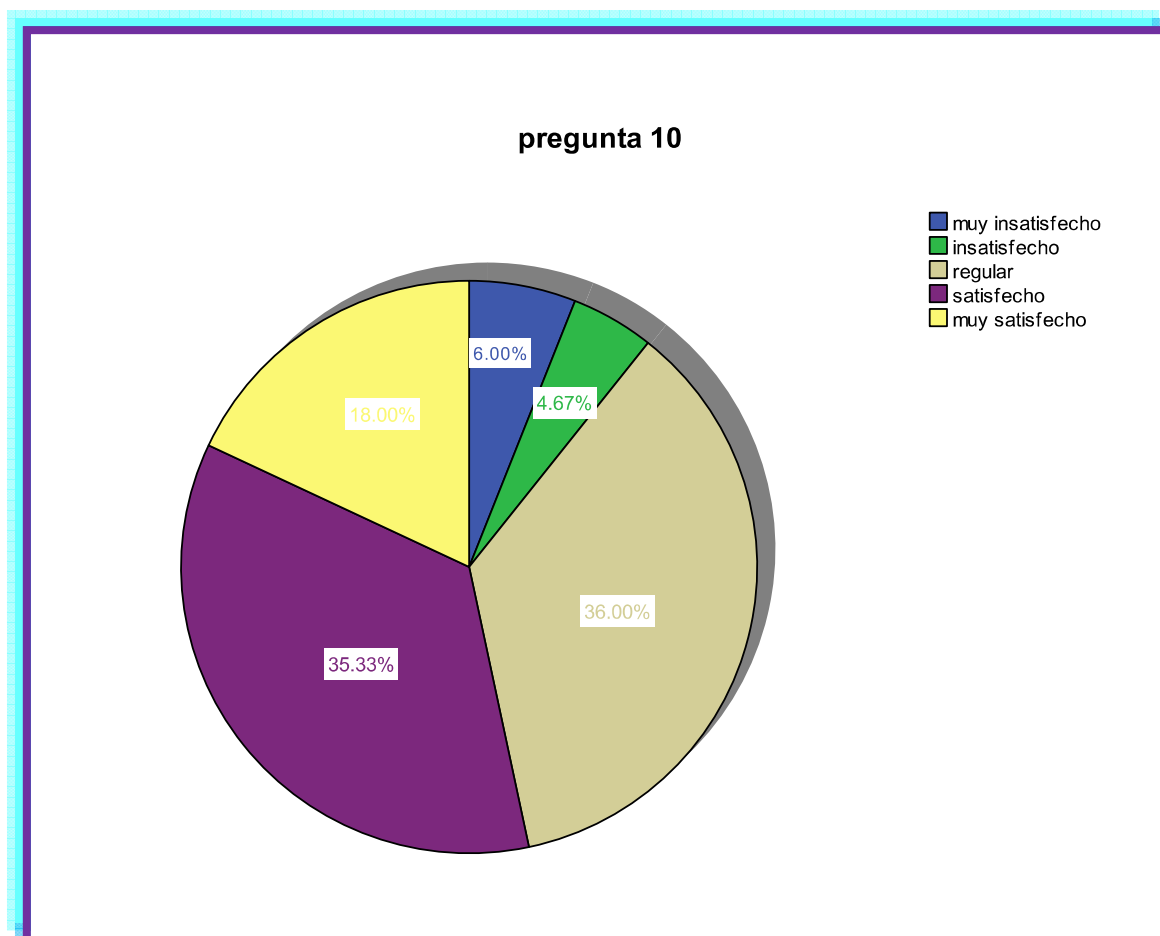
El 52% de los clientes se encuentran insatisfechos por el horario de atención porque no se ajusta a sus necesidades, en cambio el 48% se encuentra satisfecho con el horario de atención.

### Decima pregunta

¿Los guardias le ofrecen seguridad?

**pregunta 10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muy insatisfecho	9	6.0	6.0	6.0
	Insatisfecho	7	4.7	4.7	10.7
	Regular	54	36.0	36.0	46.7
	Satisfecho	53	35.3	35.3	82.0
	muy satisfecho	27	18.0	18.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	



El 53.3% de los clientes que visitan la Agencia Recoleta se encuentran satisfechos al recibir seguridad por parte de los guardias, mientras el 46.7% se encuentran insatisfechos, dando como resultado que la presencia de los guardias dan seguridad a los clientes.

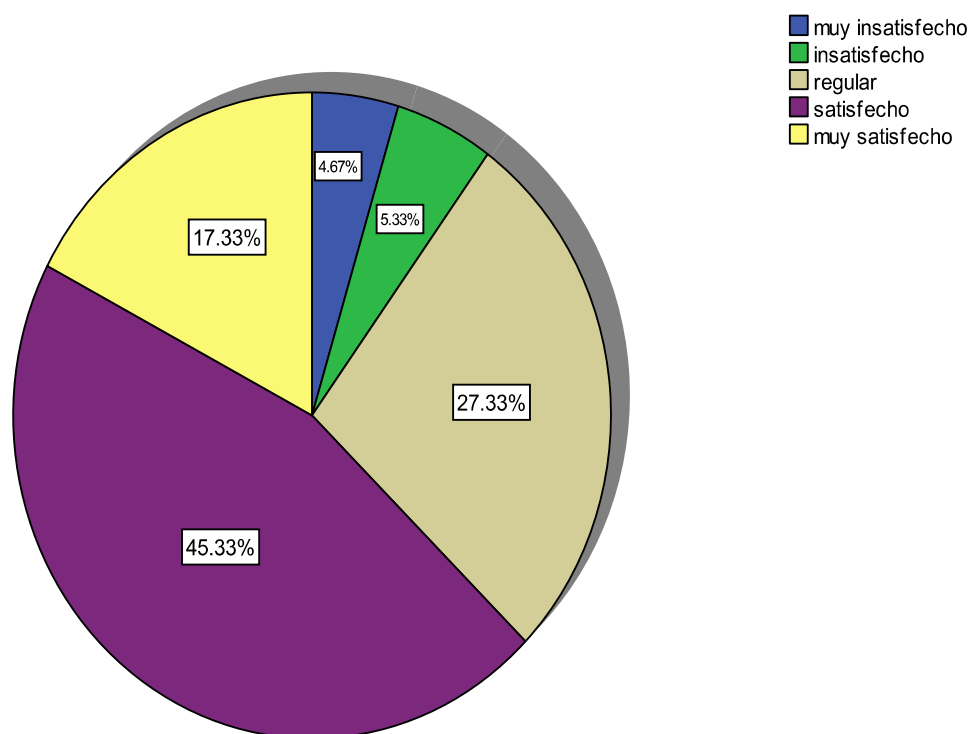
### **Decima primera pregunta**

¿Seguridad en sus transacciones?

## pregunta 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muy insatisfecho	7	4.7	4.7	4.7
	insatisfecho	8	5.3	5.3	10.0
	regular	41	27.3	27.3	37.3
	satisfecho	68	45.3	45.3	82.7
	muy satisfecho	26	17.3	17.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

## pregunta 11



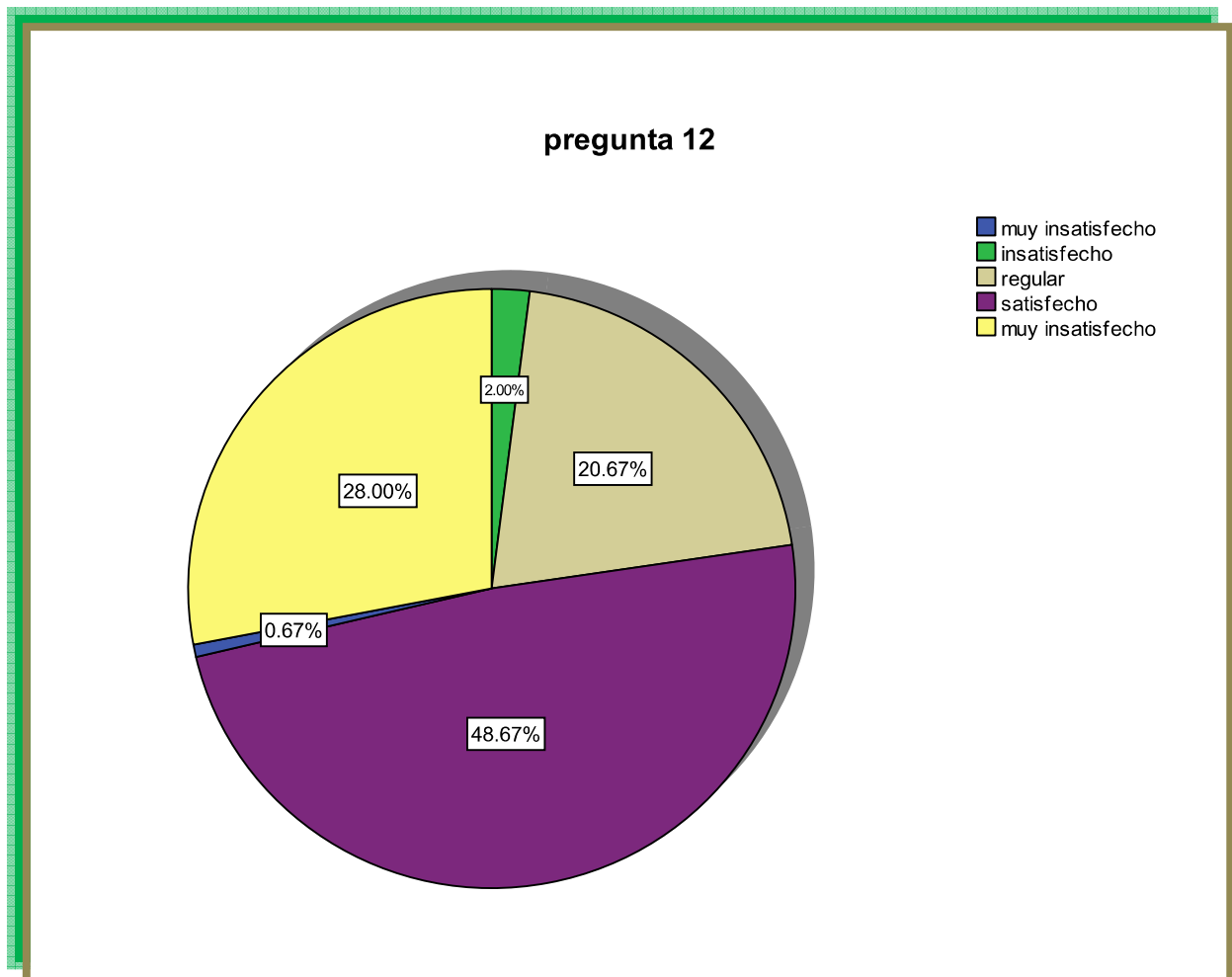
El 62.6% de clientes se encuentran satisfechos por que el banco les ofrece seguridad en sus transacciones, el nivel de satisfacción es alto, los clientes tienen seguridad al momento de realizar depósitos, o retira su dinero.

**Decima segunda pregunta.**

**¿La agencia recoleta cuenta con equipos informáticos modernos para atender al cliente?**

**pregunta 12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy insatisfecho	1	.7	.7	.7
Insatisfecho	3	2.0	2.0	2.7
Regular	31	20.7	20.7	23.3
Satisfecho	73	48.7	48.7	72.0
muy satisfecho	42	28.0	28.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	



El 76% de los clientes se encuentran satisfechos con los equipos que utiliza el banco para atender a los clientes, están de acuerdo que los equipos son modernos, mientras el 23.3 % de clientes se encuentran insatisfechos, en conclusión el nivel de satisfacción es alto.

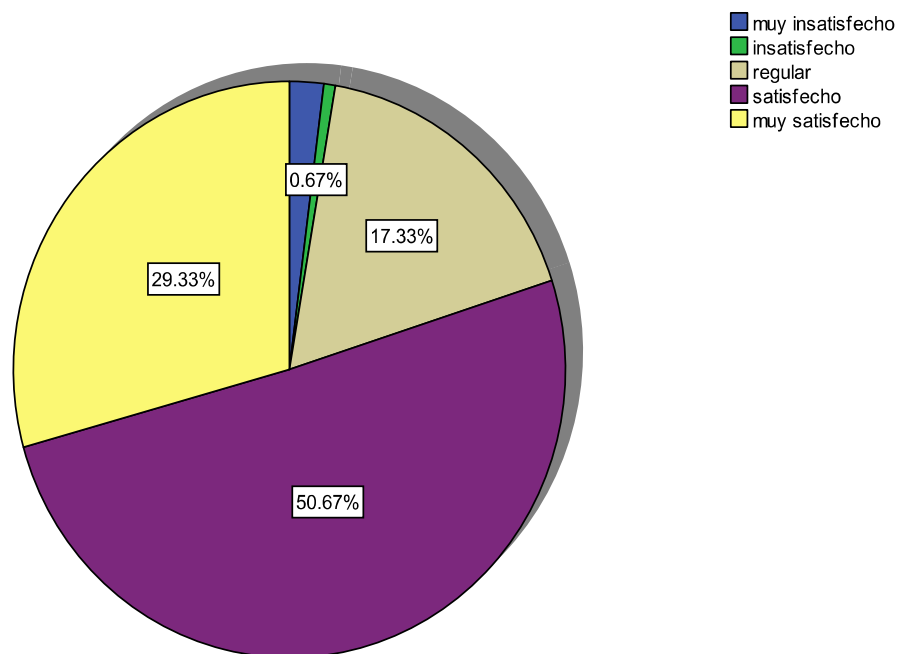
### **Decima tercera pregunta**

¿El banco cuida de la limpieza de sus instalaciones?

pregunta 13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muy insatisfecho	3	2.0	2.0	2.0
	Insatisfecho	1	.7	.7	2.7
	Regular	26	17.3	17.3	20.0
	Satisfecho	76	50.7	50.7	70.7
	muy satisfecho	44	29.3	29.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

pregunta 13





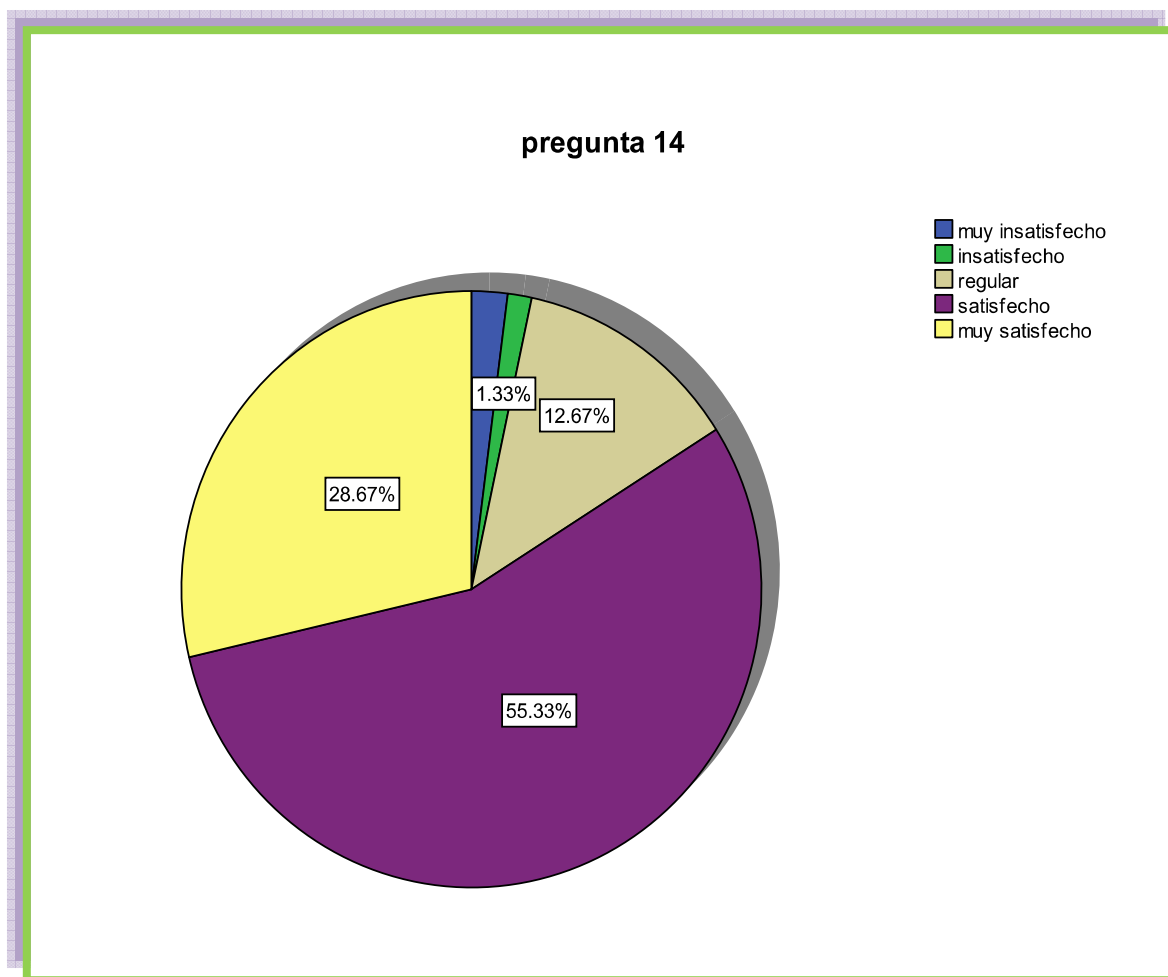
Del 100% de los clientes encuestados, el 80% de clientes se encuentran satisfechos con la imagen del banco, las instalaciones siempre están limpias, es un atributo alto que permite al banco a seguir mejorando sus servicios.

### **Decima cuarta pregunta**

¿El personal cuida de su imagen?

#### **pregunta 14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy insatisfecho	3	2.0	2.0	2.0
Insatisfecho	2	1.3	1.3	3.3
Regular	19	12.7	12.7	16.0
Satisfecho	83	55.3	55.3	71.3
muy satisfecho	43	28.7	28.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	



El 84% de los clientes están satisfechos con la imagen que ofrecen los empleados de la Agencia Recoleta siempre están bien uniformados y con una buena presencia. El nivel de satisfacción es alto.

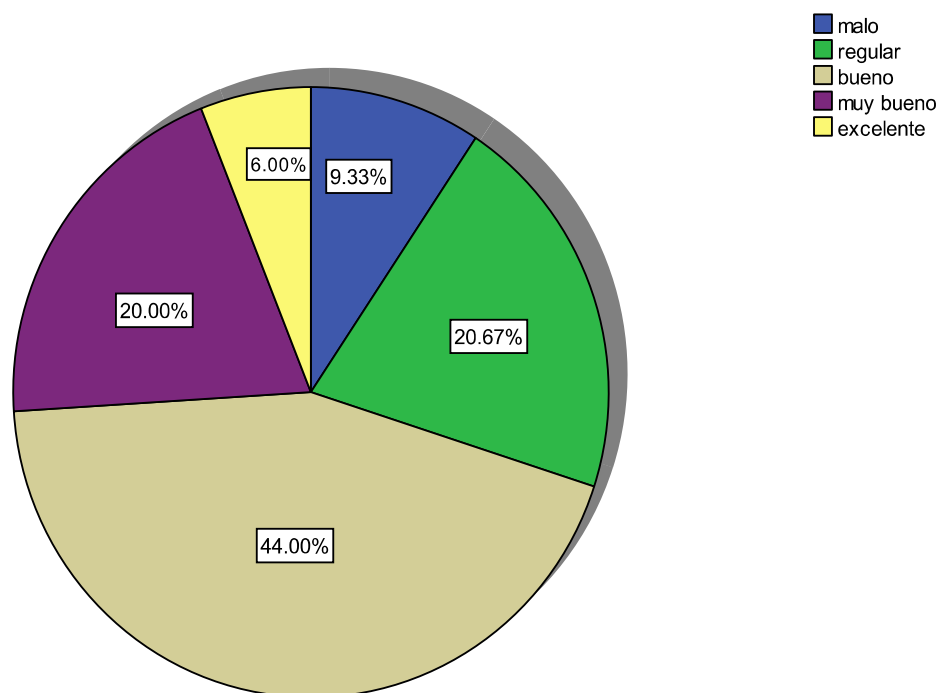
### **Decima sexta pregunta**

¿En general cómo calificaría los servicios y productos que le ofrece la Agencia Recoleta del BGR?

pregunta 16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Malo	14	9.3	9.3	9.3
	Regular	31	20.7	20.7	30.0
	Bueno	66	44.0	44.0	74.0
	muy bueno	30	20.0	20.0	94.0
	Excelente	9	6.0	6.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

pregunta 16



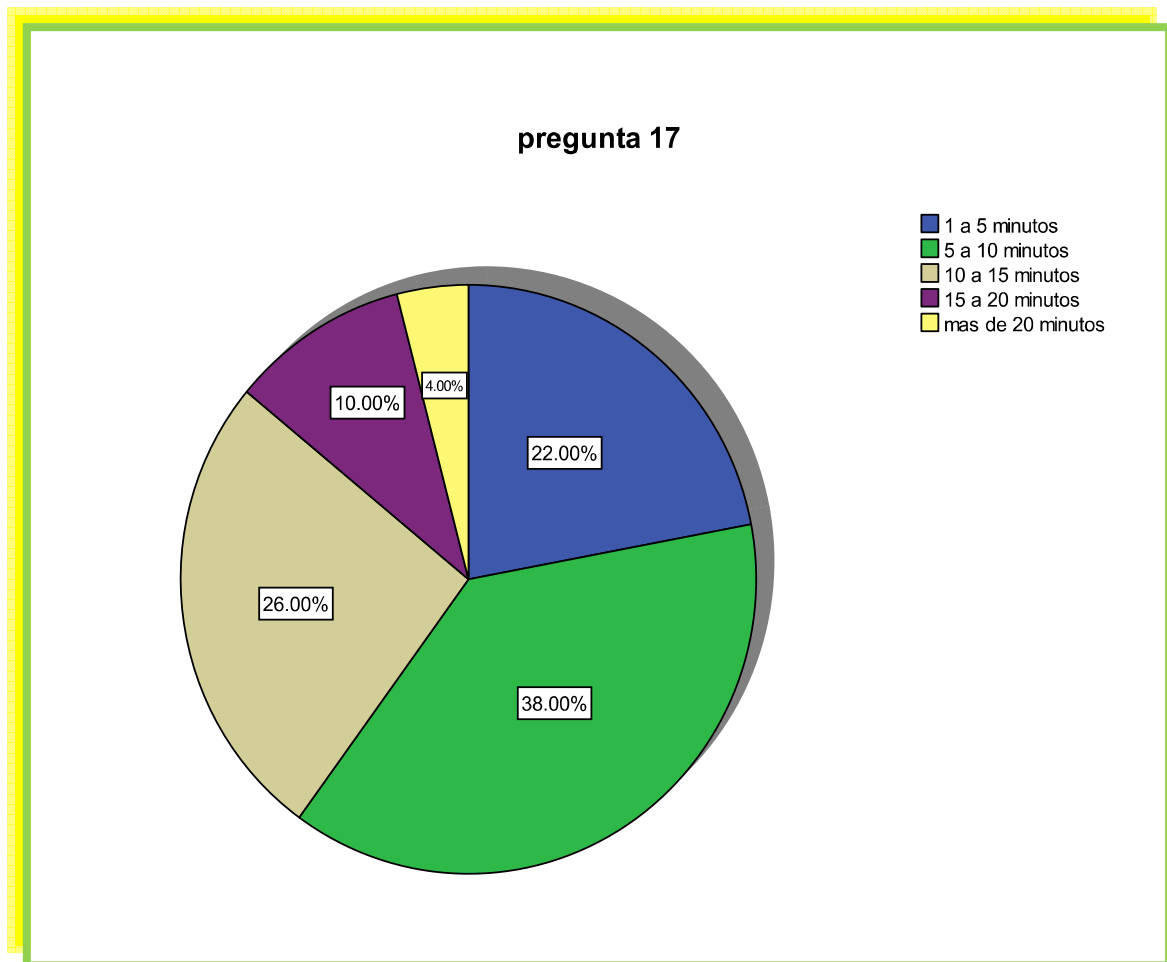
El 44% de los clientes califican los servicios que ofrece la Agencia Recoleta del BGR como buenos, mientras el 30% de clientes califican como malo y regular, y el 26% de clientes califica como muy bueno y excelente el servicio, en conclusión se debe mejorar la atención por que el banco busca fidelizar y retener clientes y la mayoría califica solo como bueno, malo y regular. Dando como resultado un nivel de insatisfacción del 74 %.

### Decima séptima pregunta

¿Cuánto tiempo espero para ser atendido?

pregunta 17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 a 5 minutos	33	22.0	22.0	22.0
5 a 10 minutos	57	38.0	38.0	60.0
10 a 15 minutos	39	26.0	26.0	86.0
15 a 20 minutos	15	10.0	10.0	96.0
más de 20 minutos	6	4.0	4.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	



Se puede observar que el 60% de los clientes esperan de 5 a 10 minutos para ser atendidos, dando como resultado que los clientes necesitan un poco mas de agilidad en la atención aunque tampoco es malo porque el nivel de insatisfacciones del 40% .

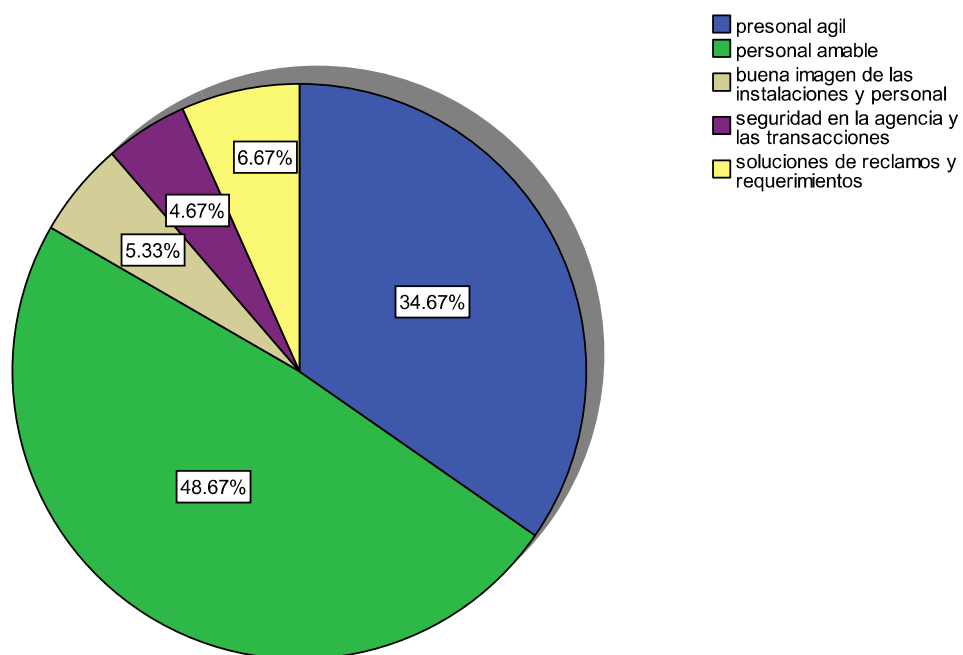
### **Decima octava pregunta**

¿Por favor indique de los siguientes elementos cual es el más importante para usted?

## pregunta 18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	personal ágil	52	34.7	34.7	34.7
	personal amable	73	48.7	48.7	83.3
	buena imagen de las instalaciones y personal	8	5.3	5.3	88.7
	seguridad en la agencia y las transacciones	7	4.7	4.7	93.3
	soluciones de reclamos y requerimientos	10	6.7	6.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

## pregunta 18



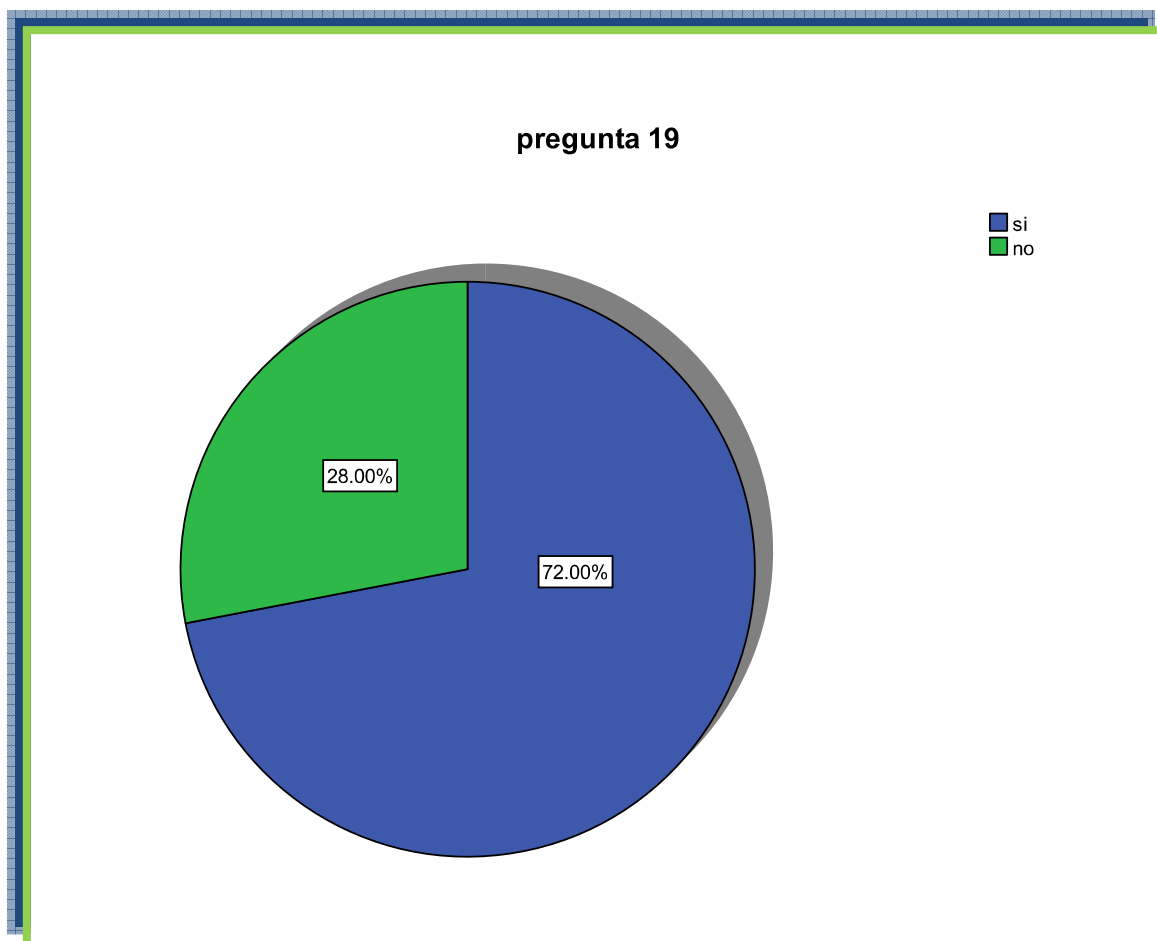
Lo más importante para los clientes de la Agencia Recoleta del BGR es que los empleados de las áreas de servicio al cliente sean amables, cordiales, que estén dispuestos a escuchar sus necesidades y siempre estén dispuestos ayudar al cliente, estos atributos tienen un peso de 48.70% , mientras el 34.7% de los clientes prefieren la agilidad, en sus transacciones y el horario, en conclusión lo más importante para los clientes es que el personal sea amable y ofrezca agilidad en sus transacciones , estos dos atributos deben mejorar en el BGR por qué es lo que el cliente mas valora.

### **Decima novena pregunta**

¿Recomendaría los servicios y productos que les ofrece la Agencia Recoleta del BGR a sus familiares y amigos?

#### **pregunta 19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	108	72.0	72.0	72.0
	No	42	28.0	28.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	



El 72% de los clientes que visitan la Agencia Recoleta del BGR recomiendan a sus familiares los servicios y productos mientras que el 28% no recomendaría, para concluir podemos darnos cuenta que el banco tiene una mayor aceptación permitiendo que puedan recomendar al BGR.

#### **4.12.5 ANALISIS BIVARIADO**

El siguiente análisis permite realizar el estudio de 2 o más variables con el objeto de medir el problema de la investigación a través Anova que es el cruce de variables y correlaciones.



#### 4.12.6 CRUCE DE VARIABLES

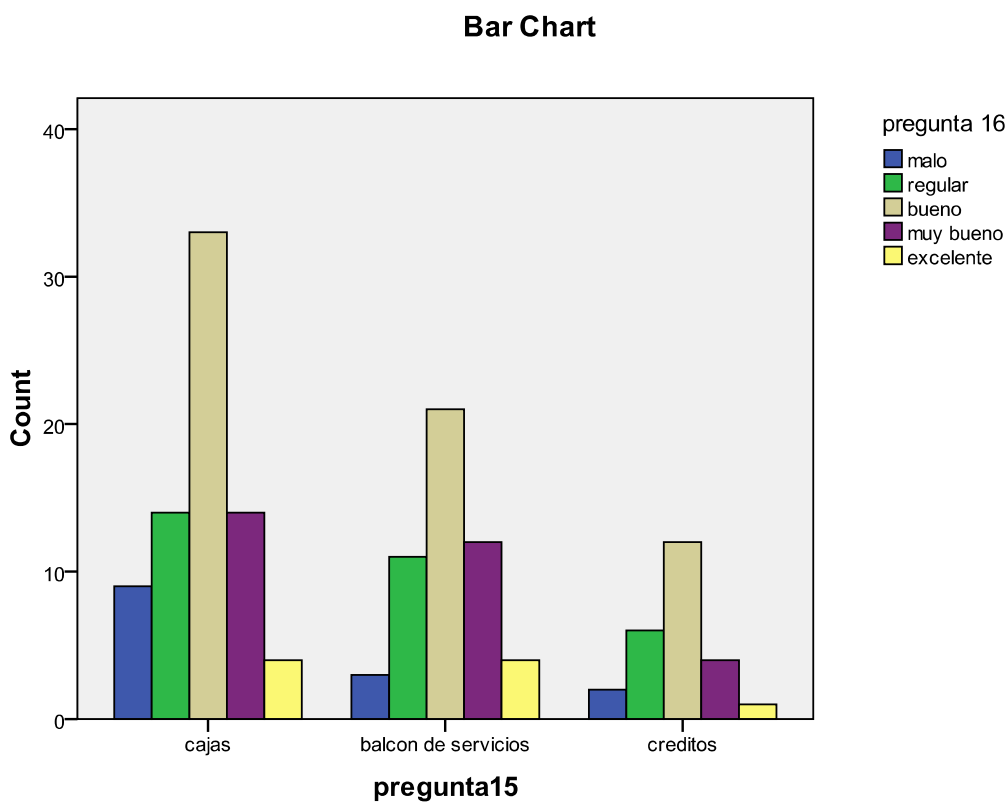
Es la técnica estadística que nos indica si existe asociación entre dos variables nominales, es decir que representan a dos o más variables para medir la importancia de estas.

#### VARIABLES.

El servicio que le brinda las diferentes áreas de la Agencia Recoleta del BGR cómo calificaría

**pregunta15 \* pregunta 16 Crosstabulation**

			pregunta 16					Total
			malo	regular	bueno	muy bueno	excelente	
pregunta15	Cajas	Count	9	14	33	14	4	74
		% of Total	6.0%	9.3%	22.0%	9.3%	2.7%	49.3%
	balcón de servicios	Count	3	11	21	12	4	51
		% of Total	2.0%	7.3%	14.0%	8.0%	2.7%	34.0%
	créditos	Count	2	6	12	4	1	25
		% of Total	1.3%	4.0%	8.0%	2.7%	.7%	16.7%
Total		Count	14	31	66	30	9	150
		% of Total	9.3%	20.7%	44.0%	20.0%	6.0%	100.0%

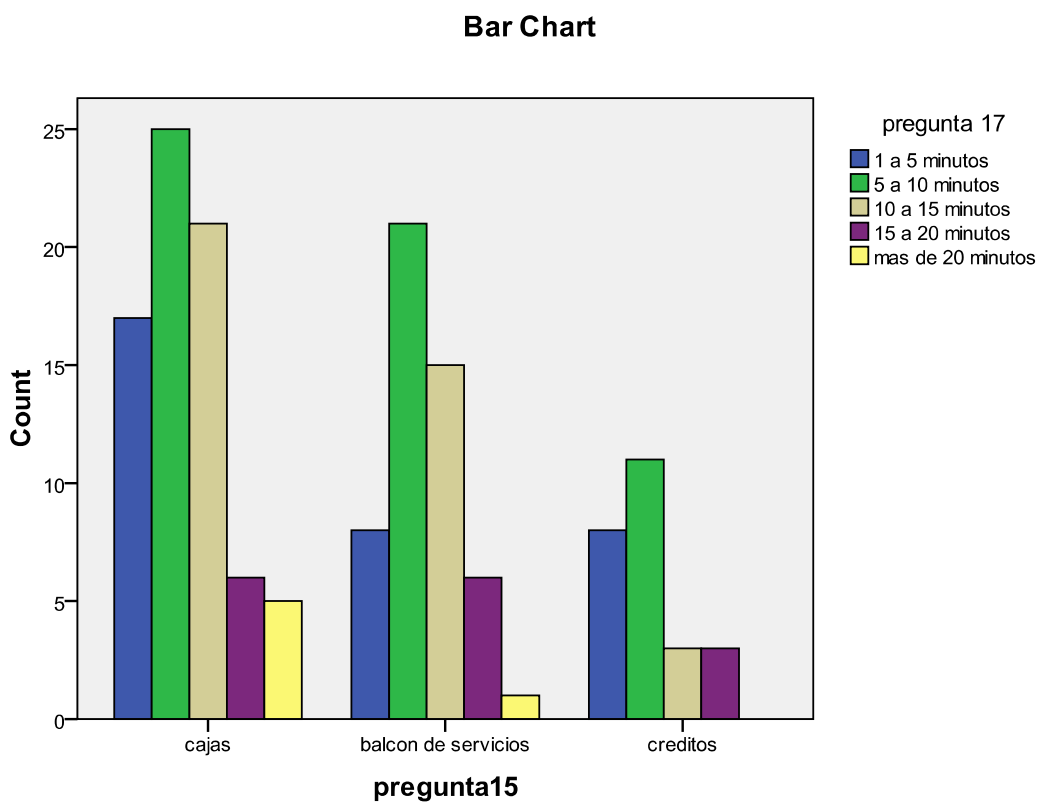


Se puede observar que el cruce de variables entre la pregunta 15 y 16, se puede determinar que los clientes califican los servicios del BGR como bueno, se evidencia en las tres áreas de servicio al cliente (cajas, balcón y crédito), en cajas el 22% de clientes califica el servicio como bueno, en el área de balcón de servicios el 14% califica como bueno y en el área de créditos el 8% como bueno, dando como resultado un calificación negativa.

### **Variables**

Cuanto tiempo tuvo que esperar para ser atendido en las diferentes áreas de la agencia recoleta





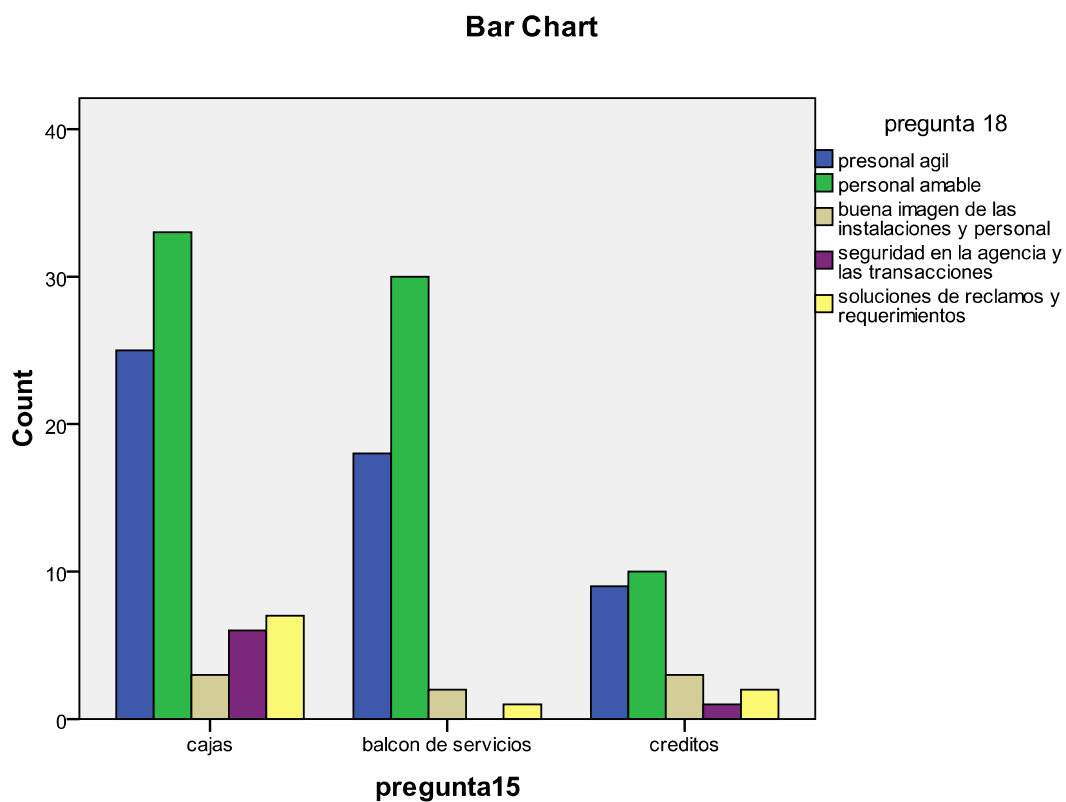
En el cruce de estas dos variables se puede observar que los tiempos de espera son 1 a 15 minutos, en el áreas de cajas el 42 % de clientes debe esperar de 1 a 15 minutos para ser atendido, el área de servicios el 29.3% de clientes debe esperar de 1 a 15 minutos y créditos el 14.6% .Para concluir se puede identificar que los tiempos de espera en las tres áreas son de 5 a 10 minutos.

### Variable

Los clientes que visitan la agencia recoleta del BGR que es lo que prefieren en las diferentes áreas de atención al cliente

**pregunta15 \* pregunta 18 Crosstabulation**

		pregunta 18					Total
		personal ágil	personal amable	buena imagen de las instalaci ones y personal	segurida d en la agencia y las transacci ones	solucion es de reclamos y requerim ientos	
pregunt a15	Cajas	Count 25	33	3	6	7	74
	% of Total	16.7%	22.0%	2.0%	4.0%	4.7%	49.3%
	balcón de servicios	Count 18	30	2	0	1	51
	% of Total	12.0%	20.0%	1.3%	.0%	.7%	34.0%
	créditos	Count 9	10	3	1	2	25
	% of Total	6.0%	6.7%	2.0%	.7%	1.3%	16.7%
Total		Count 52	73	8	7	10	150
	% of Total	34.7%	48.7%	5.3%	4.7%	6.7%	100.0%



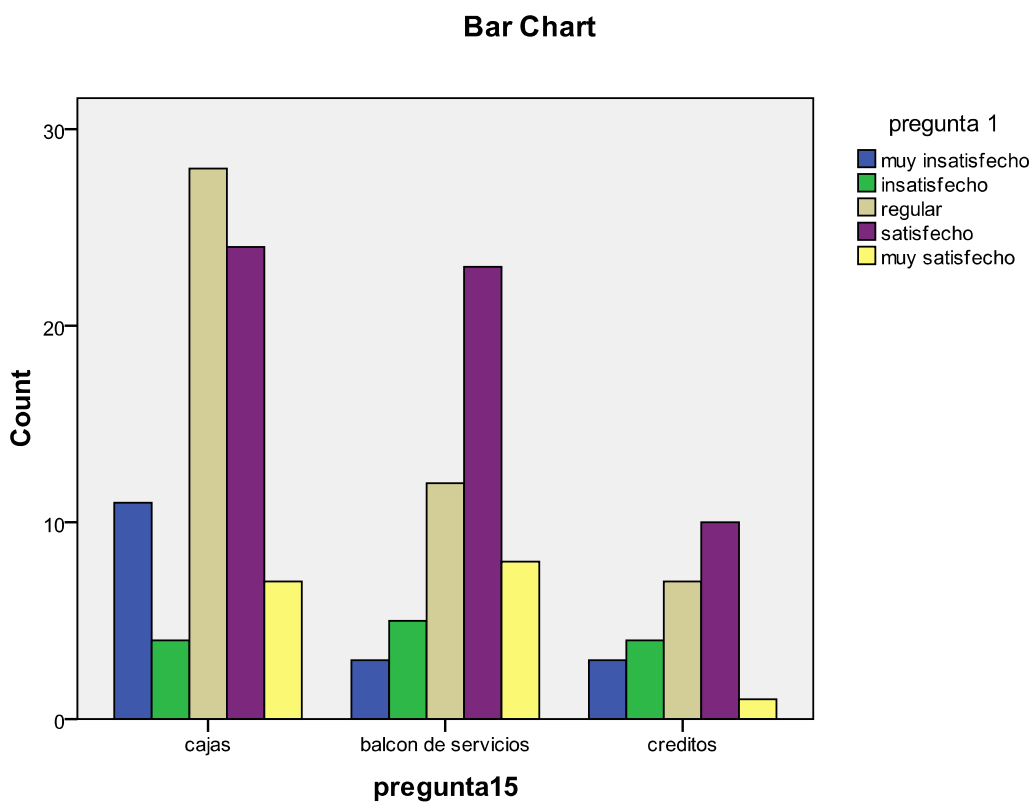
Se puede observar que los clientes que visitan la agencia recoleta determinan que lo más importante para ellos es que el personal sea amable en las tres áreas (cajas, balcón y créditos) prefieren que el personal de la Agencia recoleta les ofrezca un trato amable y cordial.

### **Variables.**

El personal de las diferentes áreas del BGR solucionó sus problemas

## pregunta15 \* pregunta 1 Crosstabulation

			pregunta 1					Total
			muy insatisfecho	insatisfecho	regular	satisfecho	muy satisfecho	
pregunta15	Cajas	Count	11	4	28	24	7	74
		% of Total	7.3%	2.7%	18.7%	16.0%	4.7%	49.3%
	balcón de servicios	Count	3	5	12	23	8	51
		% of Total	2.0%	3.3%	8.0%	15.3%	5.3%	34.0%
	Créditos	Count	3	4	7	10	1	25
		% of Total	2.0%	2.7%	4.7%	6.7%	.7%	16.7%
Total		Count	17	13	47	57	16	150
		% of Total	11.3%	8.7%	31.3%	38.0%	10.7%	100.0%



Se puede observar que en el área de cajas el cliente tiene un nivel bajo de satisfacción lamentablemente el personal del banco no soluciona los problemas de los clientes generando insatisfacción en los clientes, mientras que en el área de servicios la mayor parte de clientes se encuentran satisfechos, lo mismo sucede en el área de crédito, en conclusión la mejora debe empezar por al área de cajas.

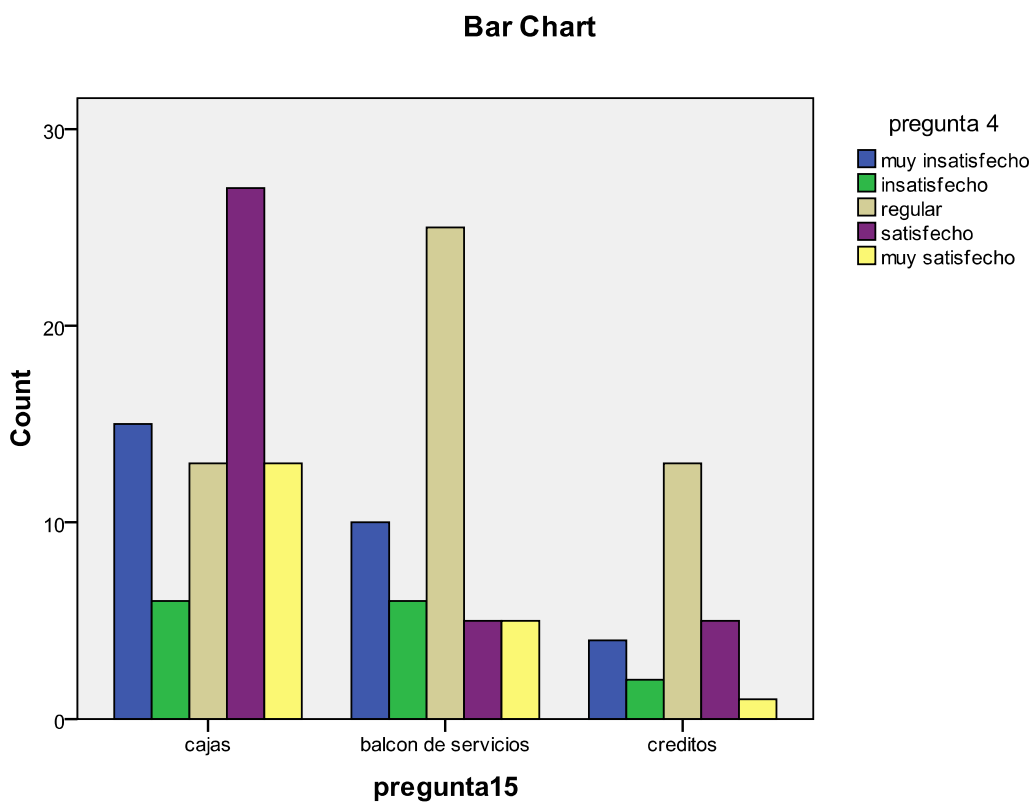
### **Variable.**

El personal de las diferentes áreas de atención al cliente le atendió de forma amable y cordial.



**pregunta15 \* pregunta 4 Crosstabulation**

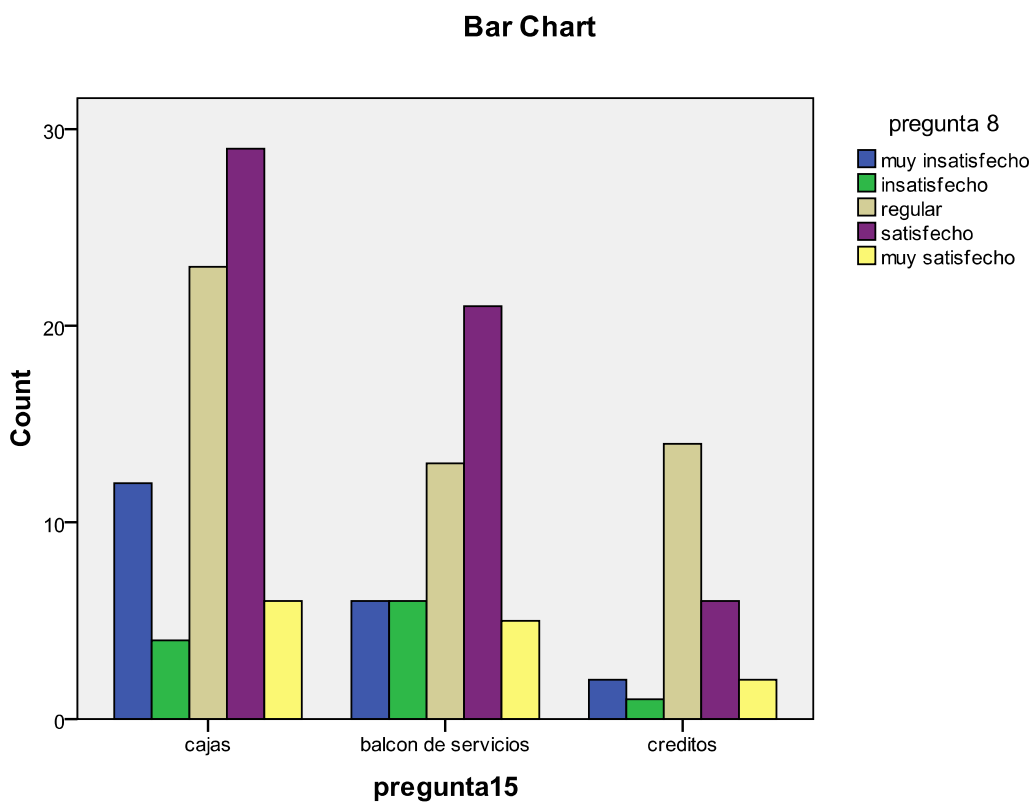
		pregunta 4					Total	
		muy insatisfec ho	Insatisfe cho	regula r	Satisfe cho	muy satisfecho		
pregunt a15	Cajas	Count 15	6	13	27	13	74	
		% of Total	10.0%	4.0%	8.7%	18.0%	8.7%	49.3%
balcón de servicios		Count 10	6	25	5	5	51	
		% of Total	6.7%	4.0%	16.7%	3.3%	3.3%	34.0%
Créditos		Count 4	2	13	5	1	25	
		% of Total	2.7%	1.3%	8.7%	3.3%	.7%	16.7%
Total		Count 29	14	51	37	19	150	
		% of Total	19.3%	9.3%	34.0%	24.7%	12.7%	100.0 %



En el cruce de variables se puede concluir que más del 62.6% de los clientes se encuentran insatisfechos por el mal trato que reciben en la Agencia recoleta, en cajas el 22.7% de los clientes se encuentran insatisfechos, mientras el 26.70% se encuentran satisfechos, en el área de servicios el 27.4% se encuentra insatisfechos y el 6.6 de clientes se encuentran satisfechos y el 12.7% de clientes que visitan el área de cajas se encuentran insatisfechos por el servicio descortés que reciben y el 10.3% se encuentran satisfechos por el servicio que reciben , dando como resultado que el personal que atiende las áreas de atención al cliente no es amable ni cordial, se evidencia que en el índice más alto de insatisfacción en el área de balcón de servicios

**pregunta15 \* pregunta 8 Crosstabulation**

			pregunta 8					Total
			muy insatisfecho	insatisfecho	regular	satisfecho	muy satisfecho	
pregunta15	Cajas	Count	12	4	23	29	6	74
		% of Total	8.0%	2.7%	15.3%	19.3%	4.0%	49.3%
	balcón de servicios	Count	6	6	13	21	5	51
		% of Total	4.0%	4.0%	8.7%	14.0%	3.3%	34.0%
	Créditos	Count	2	1	14	6	2	25
		% of Total	1.3%	.7%	9.3%	4.0%	1.3%	16.7%
Total		Count	20	11	50	56	13	150
		% of Total	13.3%	7.3%	33.3%	37.3%	8.7%	100.0%



En el cruce de estas dos variables se denota que el personal se encuentra satisfecho con el servicio ágil que el banco le ofrece aunque, en el área de cajas existe un nivel de insatisfacción del 26% y el 23.3% de los clientes se encuentran satisfechos, dando como resultado que el servicio en cajas no es ágil, en el área de crédito también se evidencia una insatisfacción del 17.6% y un nivel de satisfacción del 5.3%, por lo que se puede notar que el servicio en cajas y créditos no es ágil.

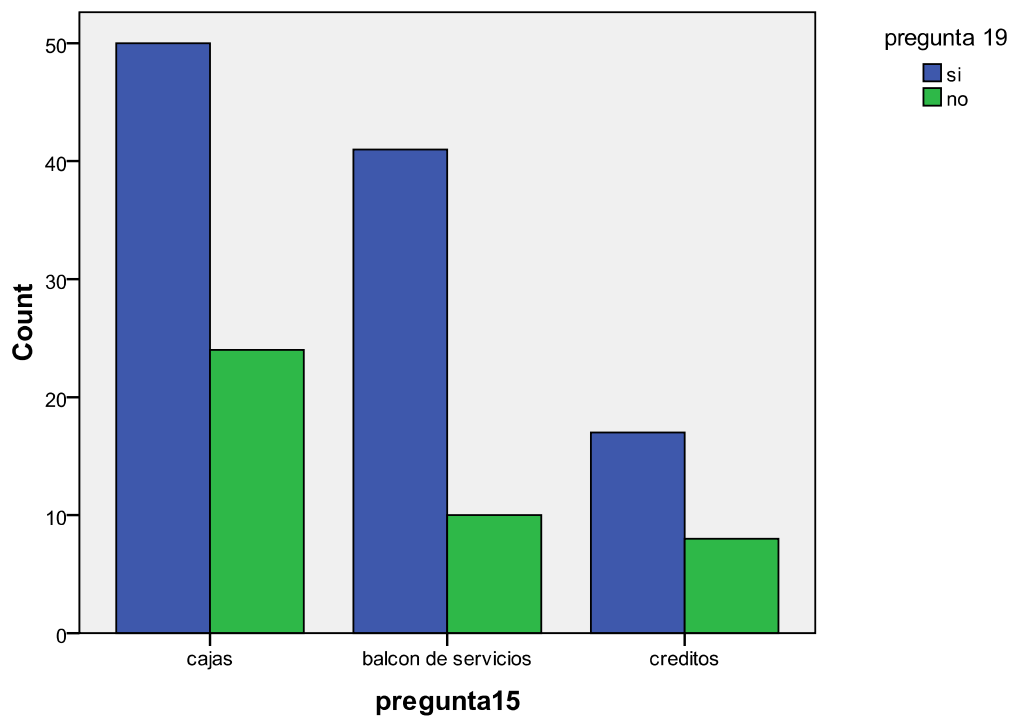
### **Variable.**

Recomendaría a sus familiares los servicios y productos que le ofrece la Agencia Recoleta del BGR.

**pregunta15 \* pregunta 19 Crosstabulation**

		pregunta 19		Total
		si	no	
pregunta15 Cajas	Count	50	24	74
	% of Total	33.3%	16.0%	49.3%
balcón de servicios	Count	41	10	51
	% of Total	27.3%	6.7%	34.0%
Créditos	Count	17	8	25
	% of Total	11.3%	5.3%	16.7%
Total	Count	108	42	150
	% of Total	72.0%	28.0%	100.0%

**Bar Chart**



Se evidencia en el cruce de las dos variables que en las tres áreas de atención al público los clientes si recomendaría los servicios del balcón, en el área de cajas se nota un nivel alto de satisfacción del 33% que si recomendaría los servicios del banco y el 16% no recomendaría dando como resultado que el banco puede retener y captar más clientes si mejora los atributos que han tenido un nivel alto de insatisfacción como el personal amable, y la atención ágil.

#### 4.12.7 Correlación bivaria.

Es un índice estadístico que permite medir el grado de dependencia y la relación entre dos o más variables mediante la cuantificación por los denominados coeficientes de correlación de Pearson

La correlación se mide des -1 a +1

0,8 – 1 excelente correlación

0,5 – ,79 mediana correlación

0,2 – ,49 mínima relación

0 - ,19 no hay correlación

Se puede observar que existe una excelente correlación de .885 entre el personal del banco para solucionar los problemas mientras el personal esté capacitado y con suficientes conocimientos estará mejora preparado para solucionar los problemas de los clientes

#### Correlations

	pregunta 1	pregunta 3
pregunta 1 Pearson Correlation	1	.885**
Sig. (2-tailed)		.000
N	150	150

pregunta 3	Pearson Correlation	.885**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	150	150

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Se puede observar que existe una correlación del 0.935 entre el personal y el cliente el personal soluciona los problemas a los clientes transmitiendo un nivel alto de confianza que permite retener a los clientes y captar nuevos clientes.

### Correlations

		pregunta 3	pregunta 2
pregunta 3	Pearson Correlation	1	.935**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	150	150
pregunta 2	Pearson Correlation	.935**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	150	150

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### 4.13 Aspectos relevantes de la investigación de mercados

De la investigación de mercados realizada se concluyo que los resultados obtenidos responden a los objetivos que es conocer el nivel de insatisfacción.

En la investigación realizada se concluyo que el nivel de insatisfacción es alto, los clientes no se sienten a gusto con los servicios que ofrece la agencia recoleta, los atributos en que debe mejorar la Agencia Recoleta del BGR es la agilidad en los

servicios que ofrecen y sobre todo la amabilidad que deben tener los empleados hacia los clientes, los clientes se quejan porque son tratados mal.

### **Gustos y preferencias**

El segmento de mercado que demanda los servicios y productos de la Agencia Recoleta del BGR son los clientes militares activos y pasivos de las tres fuerzas (Marina, Ejército y Fae).

Es importante para el banco que el 72% de clientes recomendaría los servicios del BGR permitiendo que el banco siga creciendo y siga mejorando continuamente su servicio.

Los principales atributos que el cliente busca en la agencia recoleta del BGR es que el personal sea amable, cordial y que ofrezcan un servicio ágil, estos atributos son lo más importante para el cliente por lo que el personal debe cambiar su actitud para ofrecer un servicio de calidad.

### **Competencia**

Todas las instituciones financieras ofrecen los mismos productos y servicios lo único que nos va a diferenciar de la competencia es brindar a los clientes un servicio de calidad que permita retener y captar nuevos clientes.

Si la Agencia Recoleta realiza todos sus esfuerzos en mejorar la calidad va a lograr tener una ventaja competitiva en el servicio.

### **Posicionamiento**

La agencia recoleta del BGR tendrá éxito solamente con un modelo de mejoramiento de servicio al cliente que se aplica en todas las áreas de la Agencia, para poder satisfacer las necesidades de los clientes, ya que el nivel actual de satisfacción es muy bajo.

Si consideramos los atributos que el clientes valora y trabajamos en estos atributos para mejorar el servicio los clientes se sentirán satisfechos y permitirá que el banco fortalezca sus bases brindando un servicio de calidad que permita fidelizar a los clientes



El posicionamiento busca mejorar en base a la creación de sólidas relaciones con los clientes y clientes potenciales.

### **Ventaja Diferencial**

La ventaja competitiva de nuestra Agencia Recoleta del BGR es definir que hace que los clientes elijan nuestros productos o servicio y no los que ofrece la competencia.

Según Michael Porter, la base del desempeño sobre el promedio dentro de la industria es la ventaja competitiva sostenible. Este autor identificó 3 estrategias genéricas que podían utilizarse individualmente o en conjunto para crear un Ventaja Competitiva. Las estrategias son las siguientes:

- **Liderazgo en costos**, esto significa que una organización como el productor de más bajo costo de la industria. Se utiliza principalmente en bienes de consumo masivo y por medio de Economías de Escala.
- **Diferenciación**, se debe tener un atributo o atributos únicos en la industria. Para poder alcanzar se debe tener un nivel de personalización muy alto, lo que genera el aumento en los costo.
- **Alto enfoque**, resulta cuando en las estrategias anteriores se quiere destinar un grupo muy específico de clientes.

Una organización debe tener bien definida su estrategia, el querer abarcar todo, hace que pierda posicionamiento y que no se tenga un objetivo claro de hacia dónde debe ir la compañía.

La Agencia Recoleta del BGR es una institución financiera que ofrece productos y servicios financieros, similares a los de la competencia lo que le va a diferenciar de la competencia y va a permitir que los clientes prefieran al BGR va hacer por su calidad del servicio que permitirá crecer en el mercado financiero como un banco que ofrece calidad en el servicio.

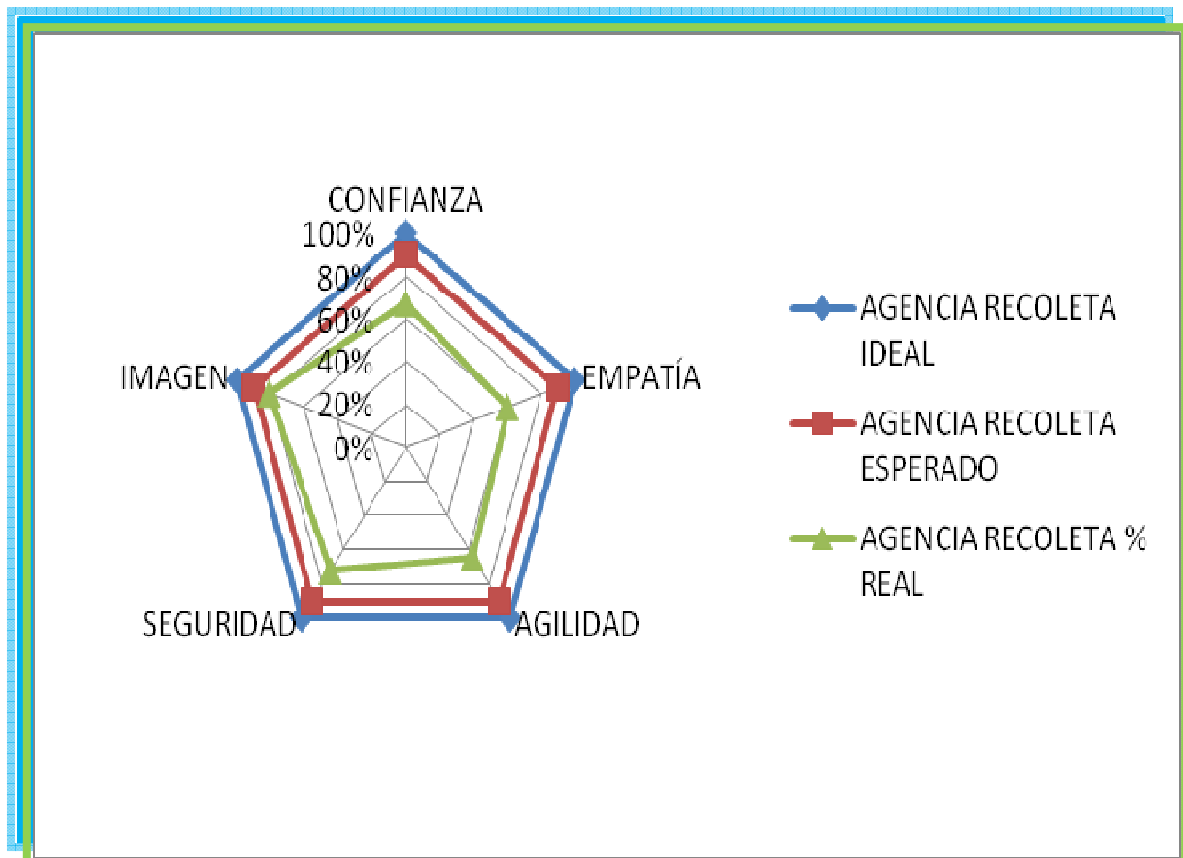
### **Conclusiones del servicio en general que presta la Agencia Recoleta del BGR**

Se puede concluir que los niveles de insatisfacción son altos en la Agencia Recoleta del BGR el análisis se lo realizo en general en todas la áreas dando como resultado que el

nivel real de insatisfacción es alto, por lo que se debe tomar medidas inmediatas en el resumen del cuadro de dimensiones se evidencia el promedio real por cada dimensión y el promedio ideal que sería 5, el porcentaje real es preocupante en las dimensiones que el banco debe mejorar son las dimensiones de la empatía y la agilidad, se puede notar que el peso que el cliente da a estas dos dimensiones es alto, por lo que el banco debe hacer todos sus esfuerzos para mejorar los aspectos de agilidad, y amabilidad hacia los clientes, porque estos dos atributos son los más importantes para el cliente, los demás atributos como la confianza que tiene el cliente con el banco, la seguridad y la limpieza e imagen del banco se deben seguir manteniendo, ya que son atributos que no son importantes para el cliente.

DIMENSIONES	PROM GENERAL REAL	IDEAL	% REAL	PESO CLIENTE
CONFIANZA	3,38	5	67,56%	6,70%
<b><u>EMPATÍA</u></b>	<b><u>3,01</u></b>	<b><u>5</u></b>	<b><u>60,23%</u></b>	<b><u>48,70%</u></b>
<b><u>AGILIDAD</u></b>	<b><u>3,21</u></b>	<b><u>5</u></b>	<b><u>64,13%</u></b>	<b><u>34,70%</u></b>
SEGURIDAD	3,60	5	72,00%	4,70%
IMAGEN	4,04	5	80,89%	5,30%

DIMENSIONES	IDEAL	ESPERADO	% REAL
CONFIANZA	100%	90%	68%
<b><u>EMPATÍA</u></b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>90%</u></b>	<b><u>60%</u></b>
<b><u>AGILIDAD</u></b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>90%</u></b>	<b><u>64%</u></b>
SEGURIDAD	100%	90%	72%
IMAGEN	100%	90%	81%



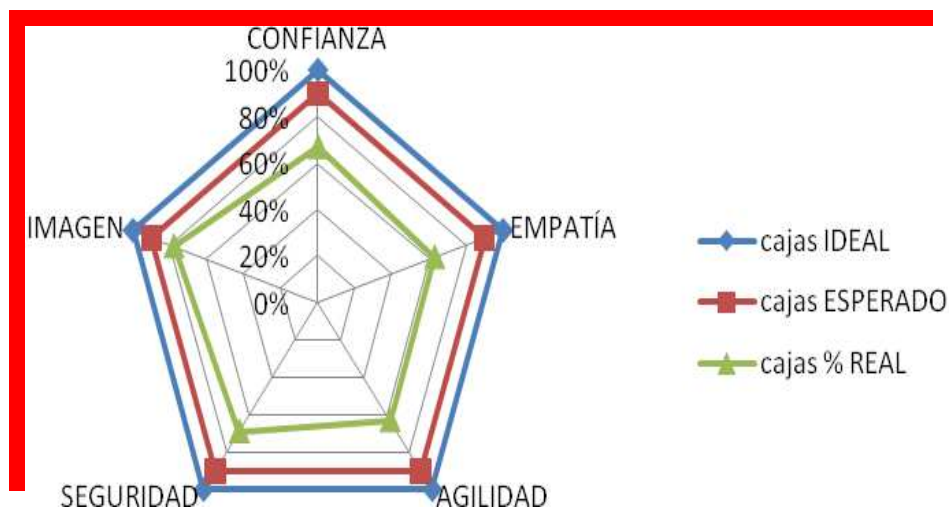
### Análisis de cada área

En el área de cajas se puede concluir que nivel de insatisfacción en esta área es uno de los más alto, por lo que se debe tomar medidas a tiempo para mejorar la calidad del servicio en el cuadro de resumen se puede evidenciar que el 63% es el nivel de satisfacción siendo el esperado el 90% y el ideal el 100% , además el peso que le da el cliente en la dimensión de empatía es del 44,5% por lo que se debe capacitar al personal del área de cajas además se debe realizar check list para que el personal cumpla con las normas básicas del servicio, el siguiente cuadro de resumen se analiza lo más importante para el cliente y los atributos más importantes son que el personal del banco le saludé al cliente, sea amable, y sobre todo le brinde un servicio ágil.

## Cajas

DIMENSIONES	PROM GENERAL REAL	IDEAL	% REAL	PESO CLIENTE
CONFIANZA	3,35	5	66,93%	9,50%
<b><u>EMPATÍA</u></b>	<b><u>3,16</u></b>	<b><u>5</u></b>	<b><u>63,27%</u></b>	<b><u>44,50%</u></b>
<b><u>AGILIDAD</u></b>	<b><u>3,13</u></b>	<b><u>5</u></b>	<b><u>62,67%</u></b>	<b><u>33,80%</u></b>
SEGURIDAD	3,43	5	68,67%	8,10%
IMAGEN	3,88	5	77,51%	4,10%

DIMENSIONES	IDEAL	ESPERADO	% REAL
CONFIANZA	100%	90%	67%
<b><u>EMPATÍA</u></b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>90%</u></b>	<b><u>63%</u></b>
<b><u>AGILIDAD</u></b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>90%</u></b>	<b><u>63%</u></b>
SEGURIDAD	100%	90%	69%
IMAGEN	100%	90%	78%

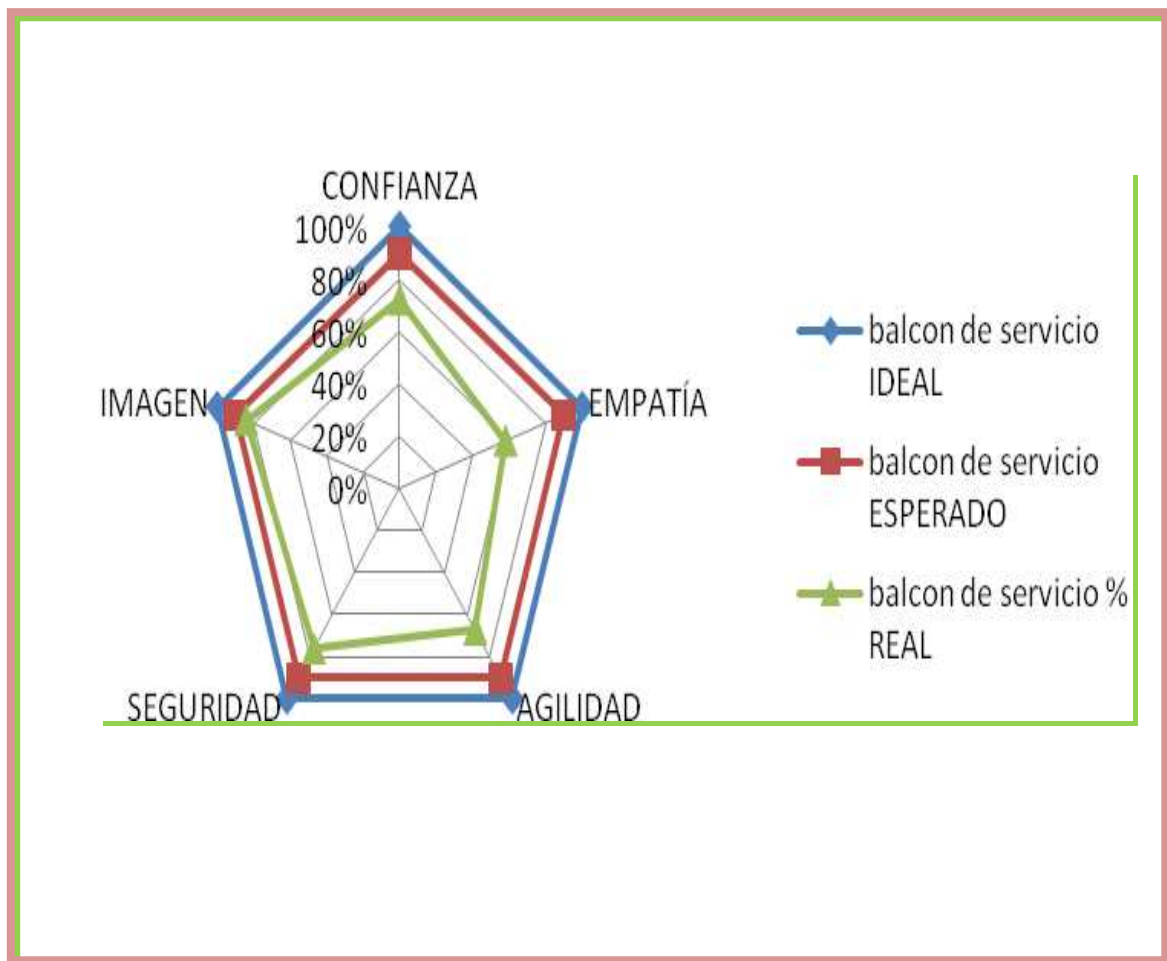


### Balcón de servicio

En el área de balcón de servicios se puede notar que el nivel de insatisfacción es el más alto de todas las áreas, en el cuadro de resumen se evidencia el porcentaje real de satisfacción es el 58% en la dimensión de la empatía y en donde el cliente le da un peso de importancia del 50,80%, que quiere decir que lo más importante para el clientes es que el personal sea amable y cordial; y estas es una de las dimensiones con el más alto porcentaje de insatisfacción, de igual manera se debe capacitar al empleado que cumpla con las normas de servicios básicas, además realizaremos un check list de cumplimiento, para presionar al empleado a cumplir.

DIMENSIONES	PROM GENERAL REAL	IDEAL	% REAL	PESO CLIENTE
CONFIANZA	3,58	5	71,54%	2,00%
<b><u>EMPATÍA</u></b>	<b><u>2,89</u></b>	<b><u>5</u></b>	<b><u>57,79%</u></b>	<b><u>50,80%</u></b>
<b><u>AGILIDAD</u></b>	<b><u>3,33</u></b>	<b><u>5</u></b>	<b><u>66,54%</u></b>	<b><u>35,30%</u></b>
SEGURIDAD	3,82	5	76,35%	8,00%
IMAGEN	4,22	5	84,36%	3,90%

DIMENSIONES	IDEAL	ESPERADO	% REAL
CONFIANZA	100%	90%	72%
<b><u>EMPATÍA</u></b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>90%</u></b>	<b><u>58%</u></b>
<b><u>AGILIDAD</u></b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>90%</u></b>	<b><u>67%</u></b>
SEGURIDAD	100%	90%	76%
IMAGEN	100%	90%	84%



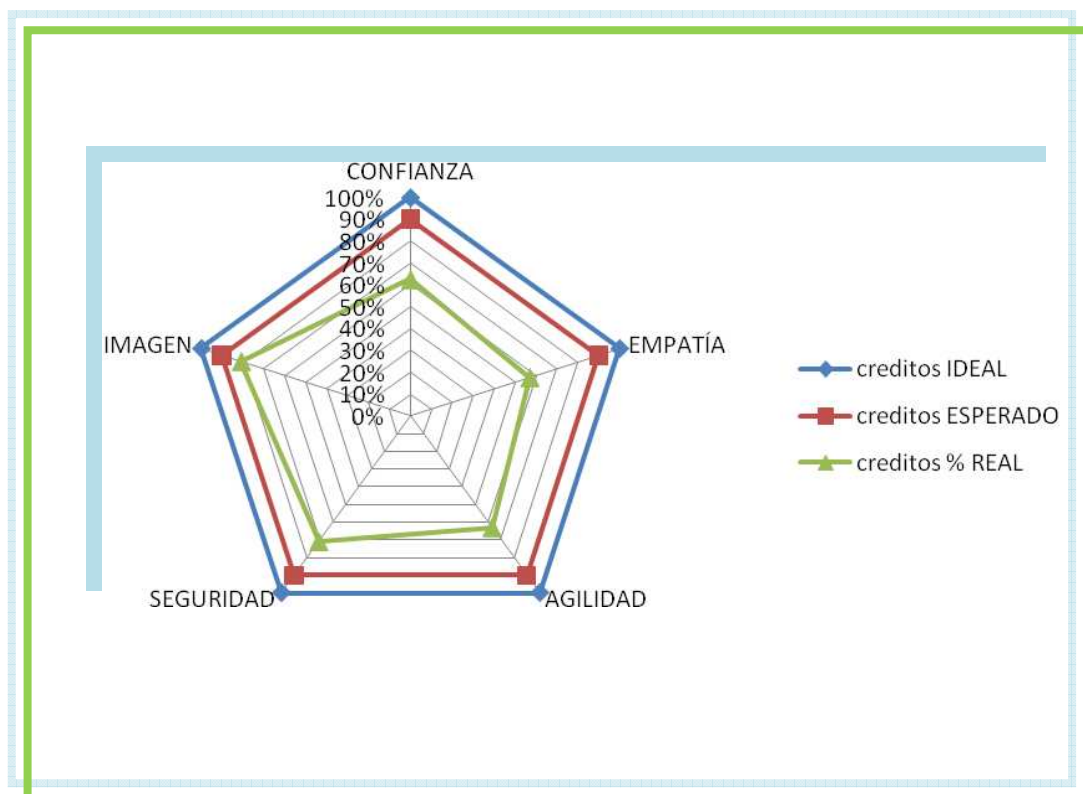
### Créditos

El área de créditos del BGR no presenta mucha transaccionalidad apenas de las 150 personas encuestas, 25 de son clientes que visitan esta área, pero los pocos clientes que tienen en el día tienen la percepción de insatisfacción en las dimensiones de empatía y agilidad, en estas dos dimensiones se debe mejorar por qué es lo que el cliente valora y lo más importante, de igual manera se debe capacitar al personal, el as tres dimensiones se debe mantener.

DIMENSIONES	PROM GENERAL		% REAL	PESO CLIENTE
	REAL	IDEAL		
CONFIANZA	3,13	5	62,56%	8,00%
<b><u>EMPATÍA</u></b>	<b><u>2,86</u></b>	<b><u>5</u></b>	<b><u>57,12%</u></b>	<b><u>40,00%</u></b>
<b><u>AGILIDAD</u></b>	<b><u>3,15</u></b>	<b><u>5</u></b>	<b><u>63,08%</u></b>	<b><u>36,00%</u></b>
SEGURIDAD	3,56	5	71,15%	4,00%
IMAGEN	4,05	5	81,03%	12,00%

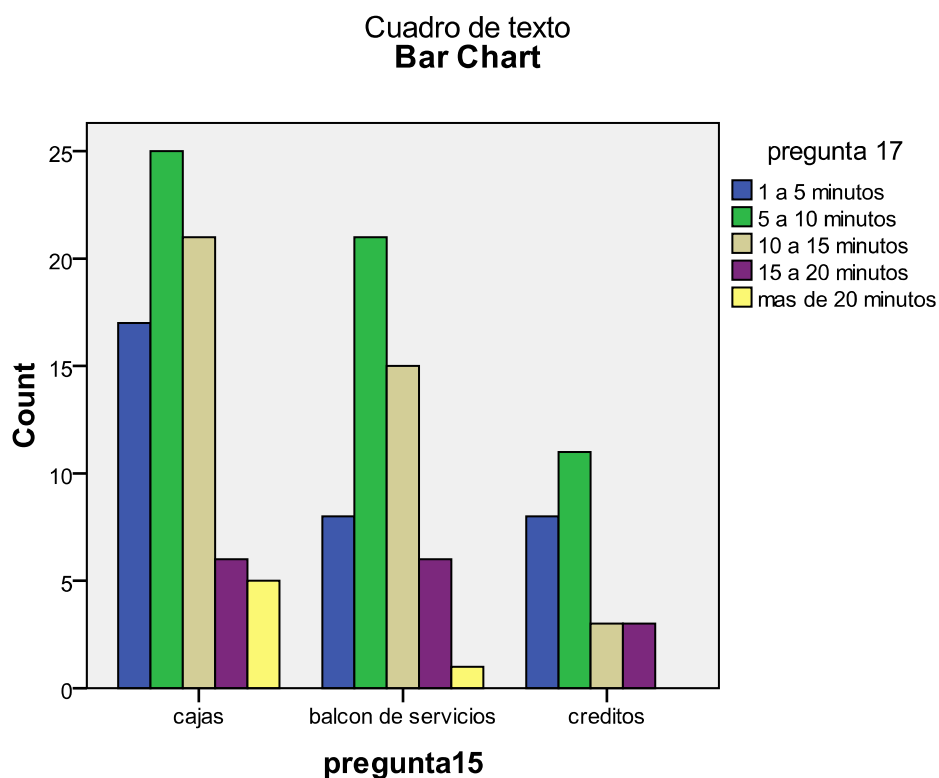
  

DIMENSIONES	IDEAL	ESPERADO	% REAL
CONFIANZA	100%	90%	63%
<b><u>EMPATÍA</u></b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>90%</u></b>	<b><u>57%</u></b>
<b><u>AGILIDAD</u></b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>90%</u></b>	<b><u>63%</u></b>
SEGURIDAD	100%	90%	71%
IMAGEN	100%	90%	81%



## Conclusiones tiempos de espera

De los 150 clientes encuestados 74 clientes visitan el área de cajas en donde los tiempos de espera más relevantes van desde 1 a 15 minutos como máximo , 51 clientes visitaron el área de balcón de servicios donde se observa de igual manera que los tiempos van de 1 a 15 minutos, y en área de créditos se evidencia la misma situación, para concluir los tiempos máximos de espera son hasta 15 minutos por lo que sería ideal utilizar la técnica Disney informa a través de publicidad en el área de cajas, balcón de servicios y Créditos que el tiempo máximo de espera es hasta 15 minutos para que el cliente sepa cuanto máximo debe esperar en ser atendido en días pico (días de pago fin de mes)





## CAPÍTULO 5

### **5.1. PROPUESTA DE UN MODELO DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA AGENCIA RECOLETA DEL BGR**

Se propone un Modelo de mejoramiento de servicio al cliente para la Agencia Recoleta del BGR ante una aparente ausencia de ella, dentro de la agencia Recoleta la propuesta de un modelo de mejoramiento de servicio al cliente ha pasado desapercibida, sin embargo su existencia es importante para mejorar la calidad del servicio y satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **5.2 Importancia de los objetivos**

Los objetivos son importantes para una empresa, permiten establecer un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.<sup>42</sup>

##### **5.2.1 Objetivo para la propuesta**

Una vez realizada la investigación de mercados en la Agencia Recoleta del BGR, se plantea los objetivos que se desea lograr de acorde a los resultados obtenidos en la encuestas de satisfacción al cliente, en este caso son los siguientes:

##### **5.2.2 Objetivo General**

Ofrecer un servicio de calidad en los productos y servicios que ofrece la Agencia Recoleta del BGR que permitan satisfacer las necesidades de los clientes.

##### **5.2.2.1 Objetivos específicos**

- Diseñar matrices de ciclos de servicio

---

<sup>42</sup> <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa>

- Diseñar las normas de servicio que el empleado debe utilizar de acuerdo a las diferentes áreas de atención al cliente.
- Retroalimentar al personal de las áreas de atención al cliente sobre el servicio que están prestando actualmente.

### **5.3 SERVICIO/PRODUCTO**

Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que no da como resultado la propiedad de nada, la actividad como depositar dinero en el banco implica la compra de un servicio.<sup>43</sup>

Los productos y servicios que ofrece la Agencia Recoleta del BGR son atractivos y cuenta con muchos beneficios para el segmento militar, además ofrece productos al segmento civil de fácil acceso sin mayores requisitos, uno de los productos más accesibles es la cuenta de ahorro que pueden acceder únicamente con \$ 20 dólares de apertura mínima. Actualmente el BGR brinda los servicios a todo al segmento en general, clientes o no clientes deciden contratar los servicios del BGR por algunas razones, ahorrar su dinero, realizar préstamos de consumo y vivienda, invertir de forma segura y rápida.

La agencia recoleta del BGR permitirá a los clientes y no clientes utilizar los servicios del BGR de forma rápida y segura utilizando protocolos de servicios que permitan identificar los problemas del clientes y solucionarlos a tiempo a través de la indagación, además el personal debe ser amable y cortés, con el cliente .

Se puede considerar que muchos servicios tienen algo semejante a un ciclo de vida; en un momento dado tiene una alta aceptación y más tarde la pierden en un periodo de declinación. La vida de un servicio típico muestra una curva de ingresos en forma S, marcada por las cuatro etapas siguientes:

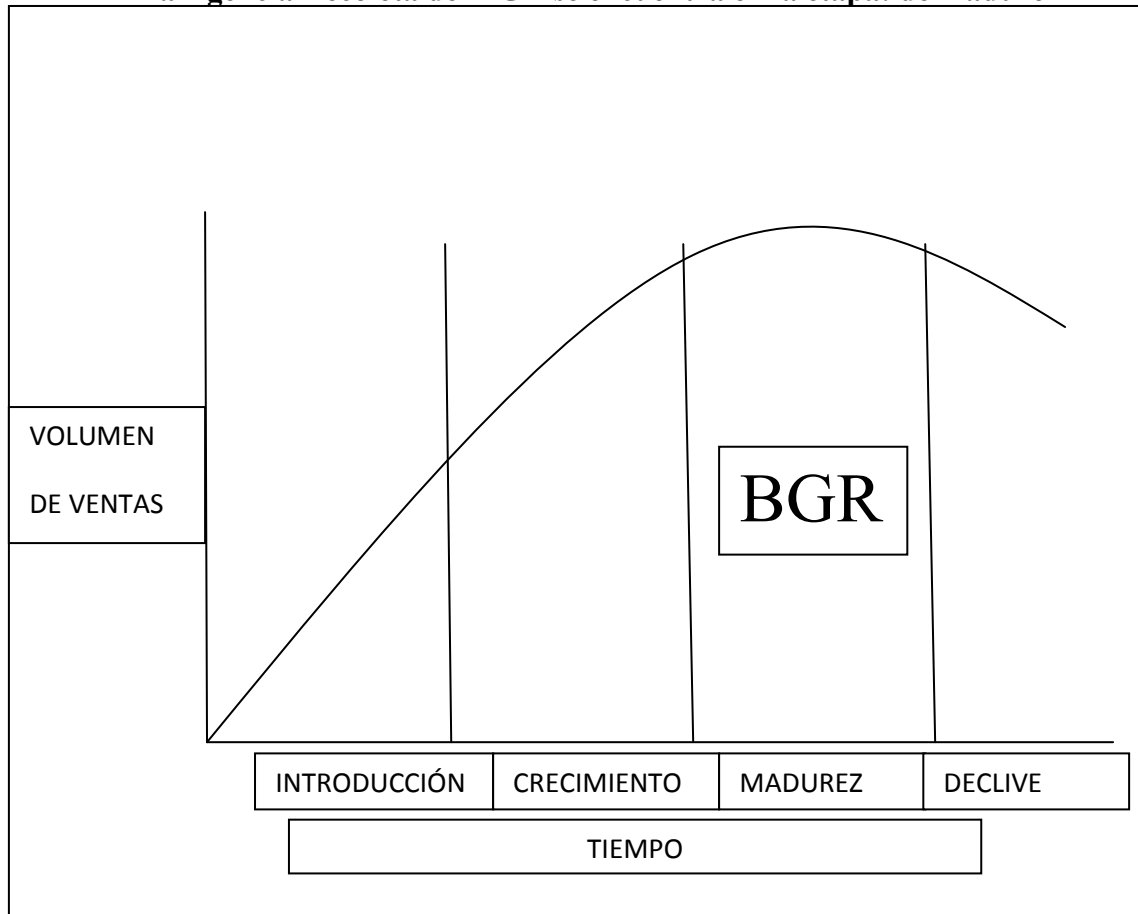
---

<sup>43</sup>Fundamentos de Mercadotecnia, Philip Kotler, Gary Armstrong

- **Introducción:** Es un periodo de crecimiento lento en esta etapa el BGR inicio sus actividades el 2 de junio de 1988.
- **Crecimiento:** Es un periodo de rápida aceptación en el mercado la Institución comienza a obtener experiencia en el mercado financiero, el nivel de clientes aumenta como la demanda de los servicios y la institución comienza hacer rentable es decir a generar utilidades.
- **Madurez:** es un periodo de nivelación en el crecimiento porque el servicio ha logrado la aceptación de la mayoría de los clientes potenciales y ahora debe buscar estrategias para mantenerse en el mercado y dependerá de la calidad de la calidad del servicio que ofrezca y brinde a los clientes.
- **Decadencia:** es un periodo en el cual las utilidades decrecen y se corre el riesgo que la empresa desaparezca.

**Grafico No. 2**

**La Agencia Recoleta del BGR se encuentra en la etapa: de madurez**



En el ciclo de vida de la Agencia Recoleta del BGR se encuentra en la etapa de madurez por lo que es necesario mejorar el servicio de la Agencia que permitirá satisfacer las necesidades de los clientes, además permitirá mantenerse en ciertos atributos que el cliente se encuentra satisfecho, concentrarse en mejorar los atributos de la amabilidad y la cortesía hacia el cliente como también brindar un servicio ágil y rápido, para la cual la Agencia Recoleta del BGR hará hincapié en mejorar el servicio para retener, fidelizar y captar nuevos clientes para ello al BGR debe poner todos sus esfuerzos en mejorar el servicio para satisfacer las necesidades de los clientes y ofrecer un servicio diferenciado con una ventaja competitiva.

### 5.3.1 Característica del servicio

La Agencia Recoleta del BGR debe considerar cuatro características especiales del servicio, es necesario que estas características se combinen en toda su extensión para que la Agencia la Recoleta del BGR diseñe un modelo de servicio al cliente que satisfaga las necesidades de los clientes, así como también permita diseñar estrategias efectivas de marketing.

### CARACTERISTICAS DEL SERVICIO DE LA AGENCIA RECOLETA DEL BGR



**INTANGIBILIDAD:** El servicio que ofrece a sus clientes la Agencia Recoleta del BGR no puede ser probado antes de adquirirlo por ello la intangibilidad significa que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, oír ni oler. Por esta razón para reducir la incertidumbre la Agencia recoleta debe ofrecer un servicio de calidad que sea percibido por los clientes del BGR.

**INSEPARABILIDAD:** El servicio de la Agencia Recoleta del BGR se produce y se consume al mismo tiempo y no se puede separar de sus proveedores es decir que día a día los clientes participan en la producción del servicio por ejemplo el personal que está en las áreas de atención al cliente, cajas, balcón de servicio, créditos proporcionan los servicios y no pueden separarse del servicio porque son parte del servicio debido a que el clientes está presente cuando se produce el servicio , la interacción empleado – cliente es un característica especial de la mercadotécnica de servicios , ya que el cliente y el empleado que es el proveedor afecta el resultado del servicio.

**VARIABILIDAD:** El servicio de la agencia Recoleta del BGR debe distinguirse a fin de disminuir el riesgo percibido por parte de los clientes, además para que se distinga y se ofrezca un servicio de calidad va a depender mucho de quienes proporcionen el servicio así como de cuando, como y en donde se proporcionen por ejemplo, en la agencia Recoleta el empleado de cajas puede ser amable y eficiente, mientras el empleado de crédito puede ser grosero y lento, incluso la calidad del servicio de un solo empleado varía según su energía y estado de ánimo , hay empleados que mezclan en trabajo con sus problemas familiares.

**NATURALEZA PERCEDERA DEL SERVICIO:** El servicio de la agencia Recoleta del BGR no prestado en el día a día se pierde, ya que no se puede almacenar, la naturaleza perecedera de los servicios no es un problema cuando la demanda es constante, pero cuando la demanda fluctúa ejemplo en días picos para el banco que es fin de mes día de pagos la demanda es alta por ello se debe contratar empleados por horas o que cubran vacaciones para que atienda durante los días picos.

#### **5.4. Estrategia del servicio**

Para poder elaborar las estrategias se toma como referencia los atributos que más importancia dan los clientes que visitan la Agencia Recoleta, y los atributos que tienen un mayor porcentaje de insatisfacción, en este caso los atributos de mayor insatisfacción, son la amabilidad y la agilidad y estos mismos son los que el cliente da mayor importancia, por esta razón es necesario elaborar estrategias que ayuden a mejorar el servicio.

Como sabemos el éxito de una empresa depende de la demanda de los clientes, los clientes son los más importantes ellos son la razón de ser de la Agencia recoleta del Banco General Rumiñahui, si el Banco no satisface las necesidades y deseos de sus clientes su ciclo de vida llegara al declive, por ello todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, de nada sirve que el banco ofrezca una gran línea de productos que sus instalaciones y la imagen del personal sean impecables si los mas importante para el cliente es un servicio de calidad donde le ofrezca una atención personalizada y que el servicio sea ágil. Para la Agencia recoleta del BGR un cliente es:

##### **Un cliente**

- Es la persona más importante del BGR.
- El cliente es la razón de ser del BGR.
- Es una persona que busca servicio de calidad y nuestra misión es satisfacerlo.
- Es cliente del BGR se le debe dar un trato cordial y atento.

##### **Que busca obtener el cliente que visita la agencia Recoleta del BGR**

- Una atención amable y personalizada.
- Un buen servicio.
- Un servicio ágil.
- Un servicio rápido.

Estos son los atributos más importantes para el clientes, y sabemos que un cliente se

siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad si se queja o no vuelve a ocupar los servicios para el cliente es fácil no volver y cambiarse a la competencia. Por esta razón el personal que atiende al público debe tomar en cuenta lo siguientes:

## **ATENCION AL PÚBLICO**

Todas las personas que trabajan en la Agencia Recoleta del BGR son la primera imagen para el cliente, desde el guardia hasta el jefe de servicio y toman contacto a diario con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma.

En la investigación se comprobó que los clientes compran un buen servicio y atención de calidad. Por ello para brindar un servicio de calidad es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

- **Cortesía:** El personal del BGR debe ser muy amable con cada uno de los clientes, porque se puede perder muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- **Atención rápida:** El personal del BGR debe brindar un servicio ágil sin perder la cortesía porque a nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: En unos pocos minutos más le atenderá por favor.
- **Atención personalizada:** El personal de BGR debe dar una atención personalizada para hacerle sentir importante al cliente, por ello el personal debe tratar por su nombre al cliente por ejemplo, buenos días bienvenido a la Agencia Recoleta del BGR mi nombre es Jenny Andrade y estoy para servirle, con quien tengo el gusto.
- **Sintonía:** El personal del BGR debe mantener contacto visual con el cliente, debe ponerse en los pies del cliente y dar el trato como al empleado le gustaría que le traten es decir tratar al cliente con entusiasmo y cordialidad.

Con ello lograremos la estrategia de la excelencia en la calidad, la buena calidad en la

atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los propios, la calidad es dar al cliente lo que se prometió y la excelencia es dar al cliente más de lo que se le prometió. Además una de las estrategias es hacer las cosas bien a la primera sobre la base de la excelencia y la eficiencia, debe ser el pilar fundamental en la labor diaria de la Agencia Recoleta del BGR.

La estrategia del BGR es entregar servicios de calidad a través de brindar un servicio de calidad donde el cliente se sienta importante.

Para lograr las metas de eficiencia establecidas, en la Agencia Recoleta del Banco General Rumiñahui se han desarrollado una serie de iniciativas con el objetivo de trabajar por los atributos que el cliente le da mayor importancia la amabilidad y la agilidad en el servicio.

Otra estrategia de servicio es dar un valor agregado, como logramos esto al momento que prestamos un servicio personalizado en un contexto cara a cara.

## **5.5. DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

Las dimensiones de la calidad que utilizamos en el capítulo de investigación de mercados, para determinar el nivel de satisfacción de la Agencia Recoleta permitieron identificar cuáles son las más importantes para el cliente, además se concluyó que el servicio que presta la Agencia Recoleta a los clientes debe ser un servicio diferenciado que permita prestar un buen servicio la primera vez, es la clave de la excelencia de servicios, el banco debe prestar un servicio con cero errores, que cumpla con las promesas por ejemplo si el asesor de crédito le ofrece un crédito de \$6000 dólares en 48 horas, el asesor debe cumplir y desembolsar el dinero en el tiempo establecido.

La dimensión de la empatía y la capacidad de respuesta es lo primero para los clientes que visitan la Agencia Recoleta del BGR, las otras tres dimensiones de la calidad como la confiabilidad, la seguridad y la dimensión tangible no son tan importantes para el cliente, Sin embargo la dos dimensiones que considera el cliente como las más importantes son las más críticas en el estudio de mercado en que hemos medido la



importancia de estas cinco dimensiones, en la encuesta realizada a los clientes de la Agencia Recoleta se pidió a 150 clientes que calificaran la importancia de las cinco dimensiones distribuidas del 1 al cinco donde cinco es la más importantes. La asignación de puntos indica el siguiente orden de prelación empatía 48,70%, capacidad de respuesta 34,70%, Confiabilidad 6,7%, Recursos Tangibles 5,3% y Seguridad 4,7%. La empatía y Capacidad de respuesta es la esencia de la calidad del servicio, la cual, a la vez es la excelencia de calidad en la agencia Recoleta del BGR. La investigación estableció que la empatía y la capacidad de respuesta son los principales criterios que los clientes aplican al evaluar la calidad del servicio de la Agencia Recoleta del BGR.

Nuestra investigación se basó en las cinco dimensiones que influyen en la evaluación que el cliente hace de la calidad del servicio, a continuación se explica las dimensiones de acuerdo a la percepción de los clientes que visitan la agencia Recoleta del BGR las dimensiones:

**Empatía.-** El clientes del BGR, necesita una atención personalizada, que el personal de la Agencia sea amable, sonría, salude, y muestre interés por el cliente, es decir hacerle sentir importante, el cliente es la razón de ser del Banco.

**Capacidad de respuesta.-**El cliente del BGR necesita que el servicio sea rápido, que se respeten los tiempos de espera, recomiendan que se incremente un cajero en días de pago.

**Confiabilidad.-** El cliente confía en el Banco, se siente seguro porque sus transacciones son procesadas con seguridad, además el Banco presta el servicio prometido correctamente y los empleados están en la capacidad de infundir confianza.

**Recursos Tangibles.-** El cliente del BGR se siente satisfecho con el aspecto de los recursos materiales, equipos, infraestructura, la imagen del Personal.

**Seguridad.-** El cliente del BGR se siente satisfecho ya que existe presencia de tres guardias en el banco, permitiendo que el cliente sienta confianza y seguridad.

### **5.5.1. ATRIBUTOS DEL SERVICIO**

Los atributos más importantes que los clientes tienen en cuenta para juzgar los servicios de la Agencia Recoleta del BGR son los que se refieren directamente a la solución satisfactoria de los problemas, que permitirán aumentar la disposición de los clientes a recomendar los servicios de la Agencia Recoleta del BGR y mejorara en forma significativa la percepción de la calidad de sus servicios. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercado realizada a los clientes que visitan la Agencia Recoleta del BGR los atributos más importantes para los clientes y los que más peso tienen para crear lealtad en lo clientes y satisfacer las necesidades son:

- Amabilidad que pertenece a la Dimensión de la calidad “Empatía”.
- Agilidad que pertenece a la Dimensión de la calidad “Capacidad de Respuesta”.

Es necesario proponer matrices de ciclos de servicio y protocolos de servicios que permitan mejorar la calidad del servicio del BGR con el fin de retener y fidelizar a nuestro nicho de mercado que es el segmento militar.

### **5.6. MOMENTOS DE VERDAD**

Un momento de verdad, es cada ocasión en que una persona tiene contacto con una empresa o negocio, generándose en el cliente potencial una impresión o actitud positiva o negativa que influirá quizá de manera definitiva.

Encuentros personales: Ocurren cuando el cliente tiene contacto directo con cualquier persona de la organización sin que medie para ello la utilización de algún tipo de tecnología. Por ejemplo cuando el cliente ingresa a la Agencia Recoleta del BGR el primer momento de verdad es el guardia y debe darle la bienvenida y saludar al cliente, con una gran sonrisa y de manera amable para manifestarle que hemos detectado su presencia y que estamos para servirle, en caso que esté lleno las salas de espera de atención al cliente hay que manifestar su presencia desde una mirada y una sonrisa acompañada de buenos días en unos minutos le atendiendo, cuando el cliente está

enojado hay que escuchar al cliente permitir que se desahogue, cuando un cliente se queja nos da una nueva oportunidad para atenderlo bien ,Las quejas son indicadores de que algo anda mal y lo debemos mejorar. Tomemos las quejas por el lado bueno, y utilicémoslas para corregir errores. A las quejas se debe responder, rápido y siempre de manera positiva.

La primera impresión cuenta mucho para un cliente, por este motivo es importante que el cliente tenga una percepción positiva de los servicios que ofrece la agencia empezando por la imagen de la Agencia , la limpieza, el guardia, los empleados de atención al clientes.

El clientes desde que llega a la Agencia su primer momento de verdad son las instalaciones externas del banco, después su segundo momento de verdad es el guardia quien debe ser amable y contestar las preguntas que el cliente le haga como por ejemplo donde me pueden dar un certificado bancario , el guardia debe direccionar al cliente al área de balcón de servicios e indicar que debe tomar un turno para la atención , el tercer momento de verdad es con el asistente de servicios en donde el asistente debe utilizar un protocolo de servicio para que el clientes se sienta respetado. La primera cuestión es cómo dirigirse al cliente, en especial, al que recién empieza su relación el Banco.

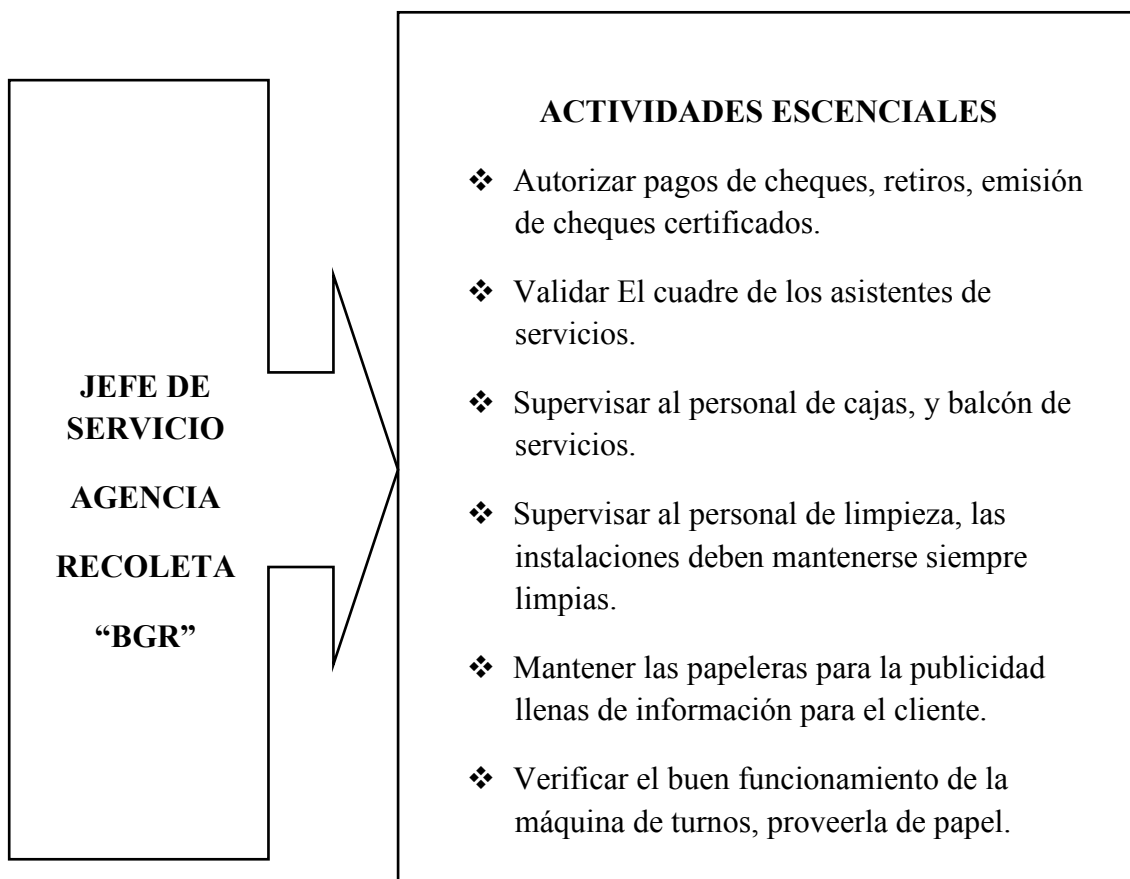
### **5.6.1. CICLOS DE SERVICIO**

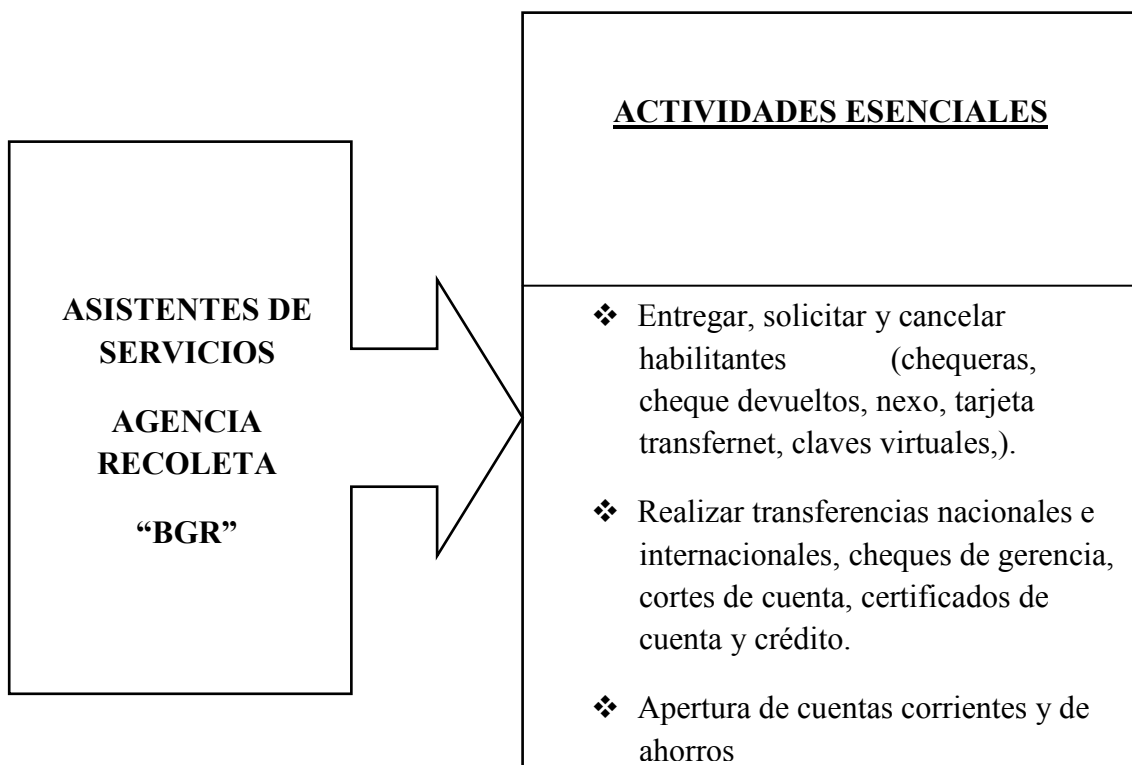
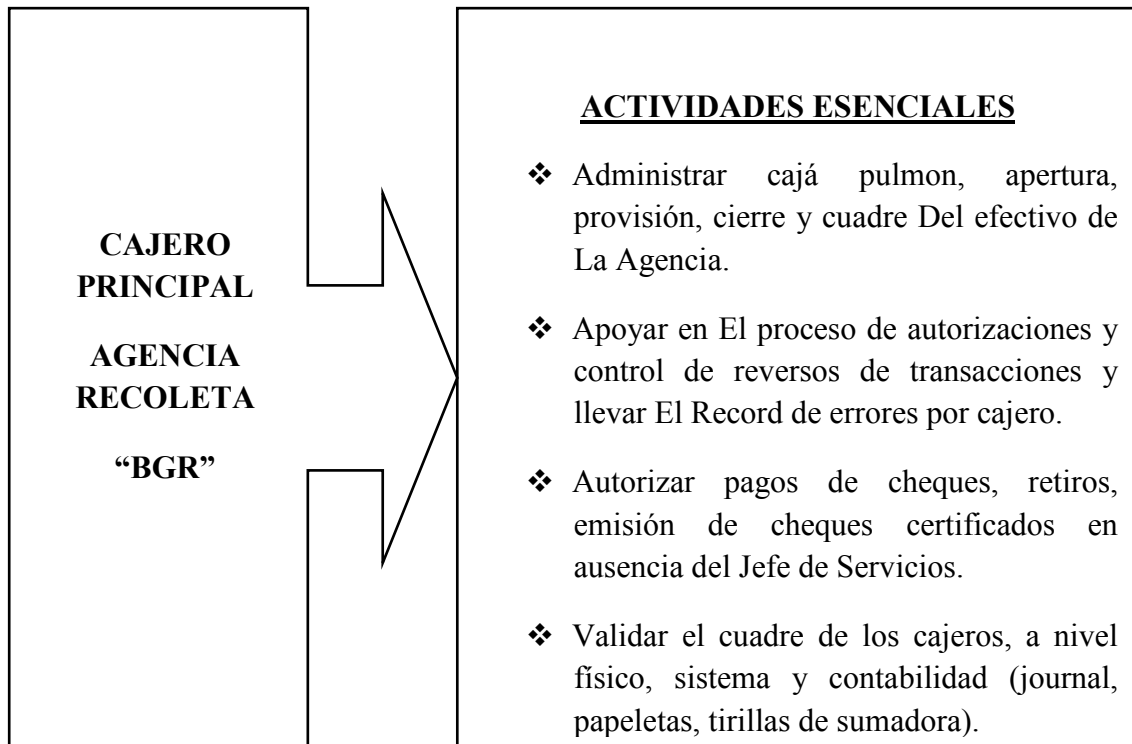
El ciclo de servicios es el conjunto de actividades que el cliente debe realizar para obtener un servicio o producto, para el caso de la Agencia recoleta todos los momentos de verdad están integrados en los ciclos de servicio, debe quedar claro que el ciclo de servicio es más eficiente cuando menos puntos de contacto tiene el cliente para adquirir un servicio o producto.

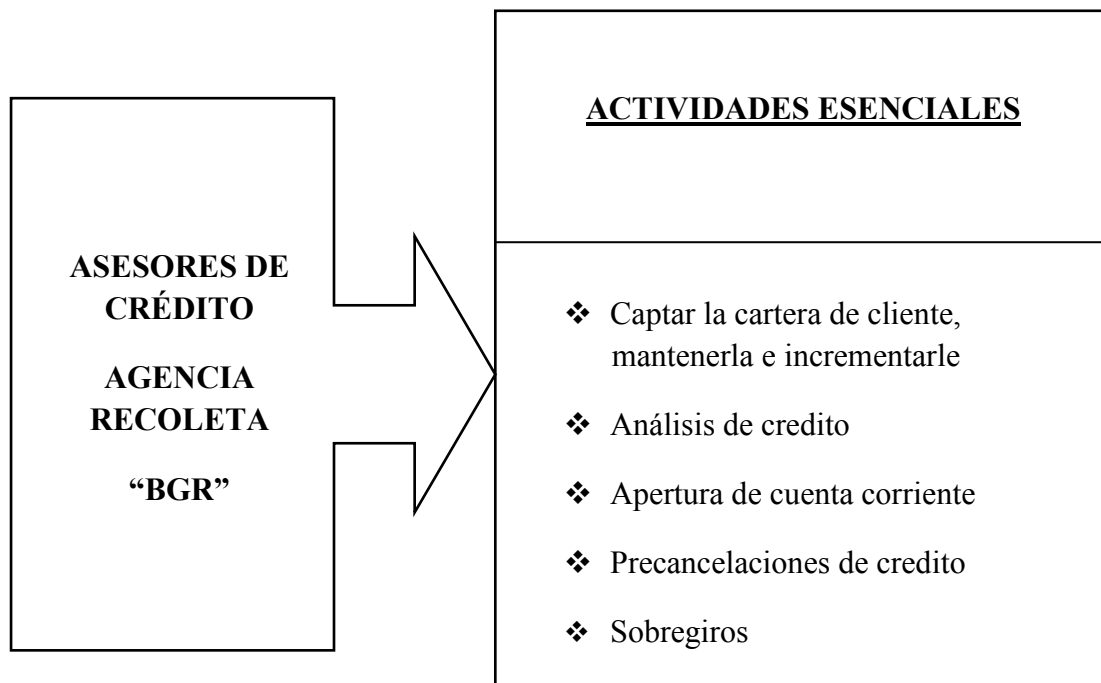
#### **5.6.1.1. Metodología de los ciclos de servicio**

La metodología que se va utilizar para el desarrollo e implantación del ciclo de servicio en la Agencia Recoleta del BGR, es una práctica que permite corregir las principales

deficiencias y errores que ocurren en la prestación del servicio. En el desarrollo del ciclo de servicio los puestos claves analizados y los que están en contacto directo con el cliente son:







Previo a la implementación del modelo es necesario realizar una capacitación al personal que interviene en la prestación del servicio, sobre lo que se desea conseguir, para obtener el ciclo de servicios se debe seguir los siguientes pasos:

### **Paso 1 Identificación de momentos de verdad**

En este paso se identifica los momentos de verdad con el cliente, es decir los momentos en los cuales el cliente empezará tomar contacto con la Agencia Recoleta del BGR, desde que ingresa a la Agencia hasta que se marcha de la misma.

### **Paso 2 percepciones del cliente con los servicios**

En el segundo paso se debe proseguir llenado la matriz, en esta columna se ingresa lo que el cliente percibe del servicio, es decir que tan satisfecho se encuentra con el servicio que ofrece la Agencia Recoleta, esta información proviene de la investigación de mercado, del focus group y de las encuestas.

**Paso 3 requerimientos y necesidades**

En el tercer paso se debe ingresar los requerimientos y las necesidades de los clientes en este punto debemos ponernos en los zapatos de los clientes y pensar como clientes que como nos gustaría que nos traten.

**Paso 4 planes de acción**

En este paso es necesario que se incluya que es lo que vamos a hacer para mejorar el servicio al cliente en la Agencia Recoleta del BGR.

**Pasó 5 Dimensiones de la Calidad**

En el quinto paso se debe identificar los momentos de verdad a que dimensión de la calidad pertenecen.

**Paso 6 Priorización**

El 6 paso se debe proceder a priorizar las acciones a tomar para poner mayor énfasis y concentrarnos en mejorarlas, consiste en enumerar del 1 al 5 donde 1 es la más importante y cinco la menos importante, la prioridad la dio el cliente en las encuestas realizadas en el capítulo de investigación de mercado.

**Paso 7 Porcentaje real de satisfacción o insatisfacción.**

En este paso se identifica cual es el porcentaje de satisfacción que el cliente percibe del servicio que la Agencia Recoleta del BGR le brinda, los datos fueron obtenidos del Capítulo de Investigación de mercados.

**Pasó 8 Peso clientes**

En este paso tenemos el peso que el cliente le dio a las 5 dimensiones de la calidad es decir, que dimensión de la calidad es más importante para el cliente.

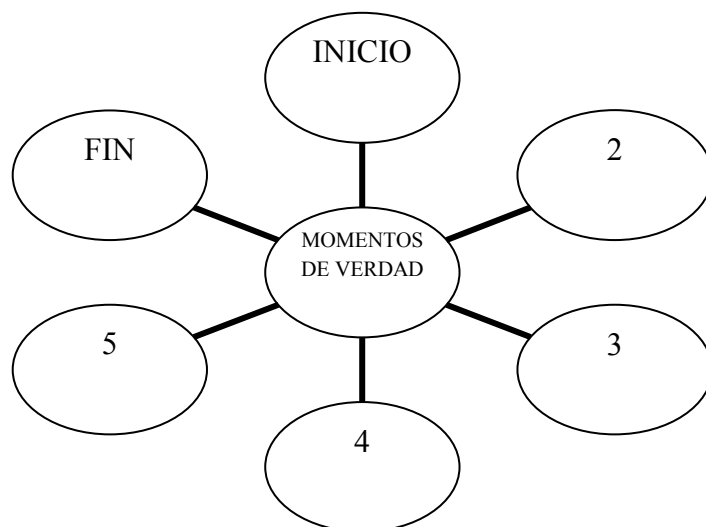
**Paso 9 responsables**

En este paso van los nombres de los responsables de los ciclos de servicio.

P A S O S	MOMENTOS DE	PERCEPCION	REQUERIMIENTO/ EXPECTATIVAS /NECESIDADES	PLAN DE ACCION	DIMENSIONES	PRIO	%REAL	PESO	RESPON
	VERDAD					RIDAD		CLIENTES	SABLES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

#### 6.6.1.2. Gráfica de ciclo de servicio

En esta grafica se exhibe todos los momentos de verdad por el que pasa el cliente para adquirir un servicio, empezando en el numero 1 y siguiendo continuamente en dirección de las manecillas, cada punto representa un momento de verdad. De esta forma la gráfica muestra las cosas como el cliente la ve.





### 6.6.1.2.1. Matriz y Grafica de ciclo de servicios área de cajas

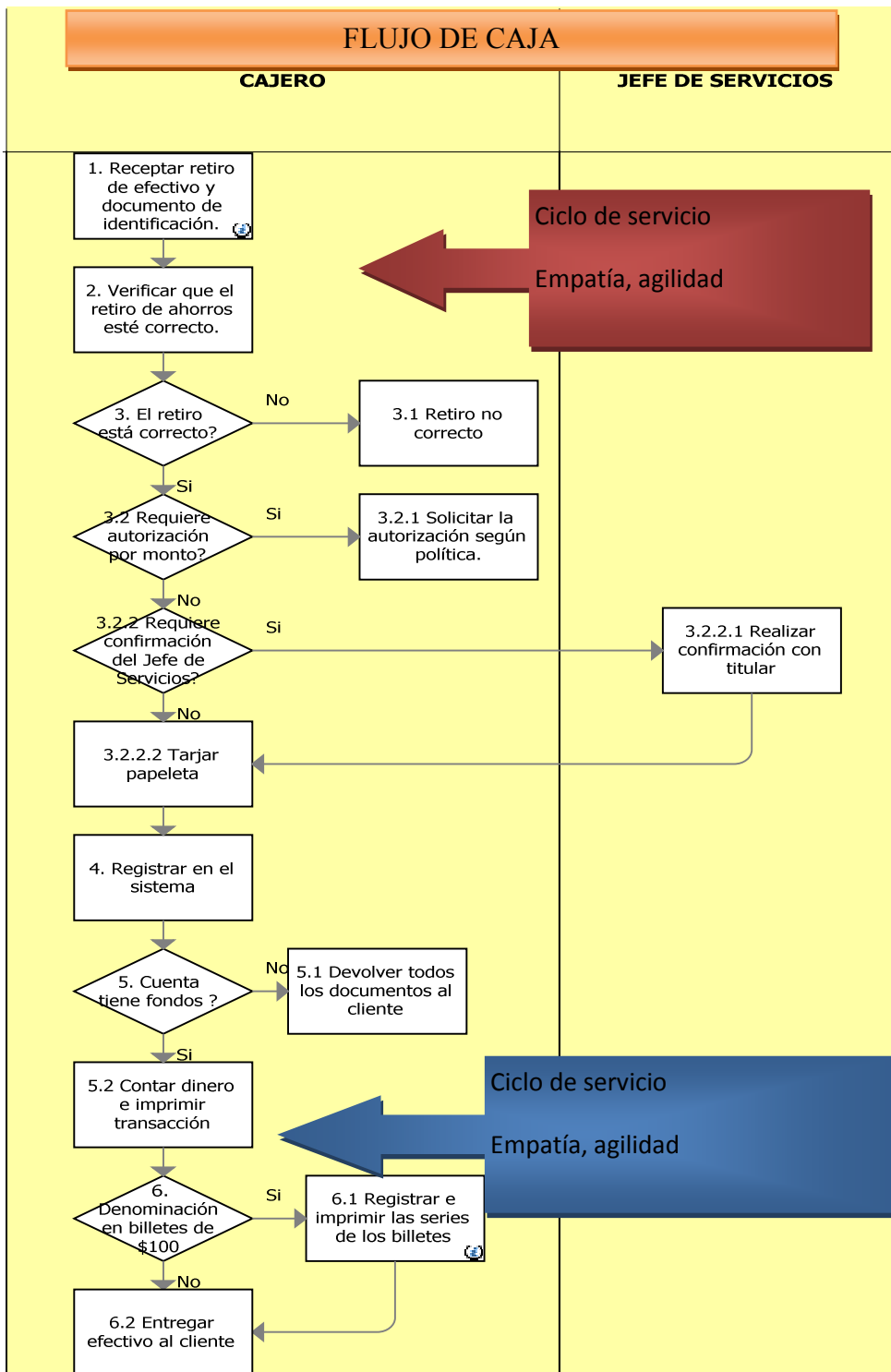
Grafico No. 4





3	ESTACION TURNOS	estación de turnos clara para el usuario que consta de 2 botones para las rareas de crédito y balcón de servicios	información del turno matic sencilla de utilizar y atractiva para el usuario	mantener el turno matic se encuentra bien ubicado y es fácil de utilizar	tangible	3	80,89%	5,30%	JS
4	FILA DE ESPERA	el cliente percibe incomodidad por la espera en la fila  15 personas en fila	fila de espera en días pico (fin de mes o días de pago)	utilizar la técnica Disney para que los clientes sepan que el tiempo máximo de espera en días normales es de 10 minutos y en días picos tiempo de espera máximo 15 minutos para que no se impaciente y no genera malestar	tangible	2	80,89%	5,30%	JS
					capacidad de respuesta	1	64,13%	6,70%	
5	CAJERO	cajero bien uniformado, no saluda al cliente,  no le trata por su nombre, no confirma el deposito o retiro , no pregunta al cliente que denominación de billetes prefiere, no le ofrece	empatía, cordialidad, comunicación sencilla , rápida  Inspira confianza, responde todas las preguntas de los clientes, atención rápida.	diseñar un protocolo de servicio, realizar un check list con las normas de servicio para saber si el empleado cumple con las normas, caso contrario se retroalimenta al personal y se envía un llamado de atención calificación es menor del 70%	Empatía	1	60,23%	48,70%	CAJERO
					capacidad de	1	64,13%	34,70%	JS
					Respuesta				
					Fiabilidad	1	67,46%	6,70%	

		algo más ni se despide		si la calificación es mayor del 90% se envía una carta de felicitaciones					
--	--	------------------------	--	--	--	--	--	--	--



Elaborado por Diego Guerrero y Jenny Andrade área de Procesos

**6.6.1.2.2. Matriz y grafica de ciclos de servicio para entregar habilitantes (tarjetas nexos, virtual).**

**GRAFICA No. 5**



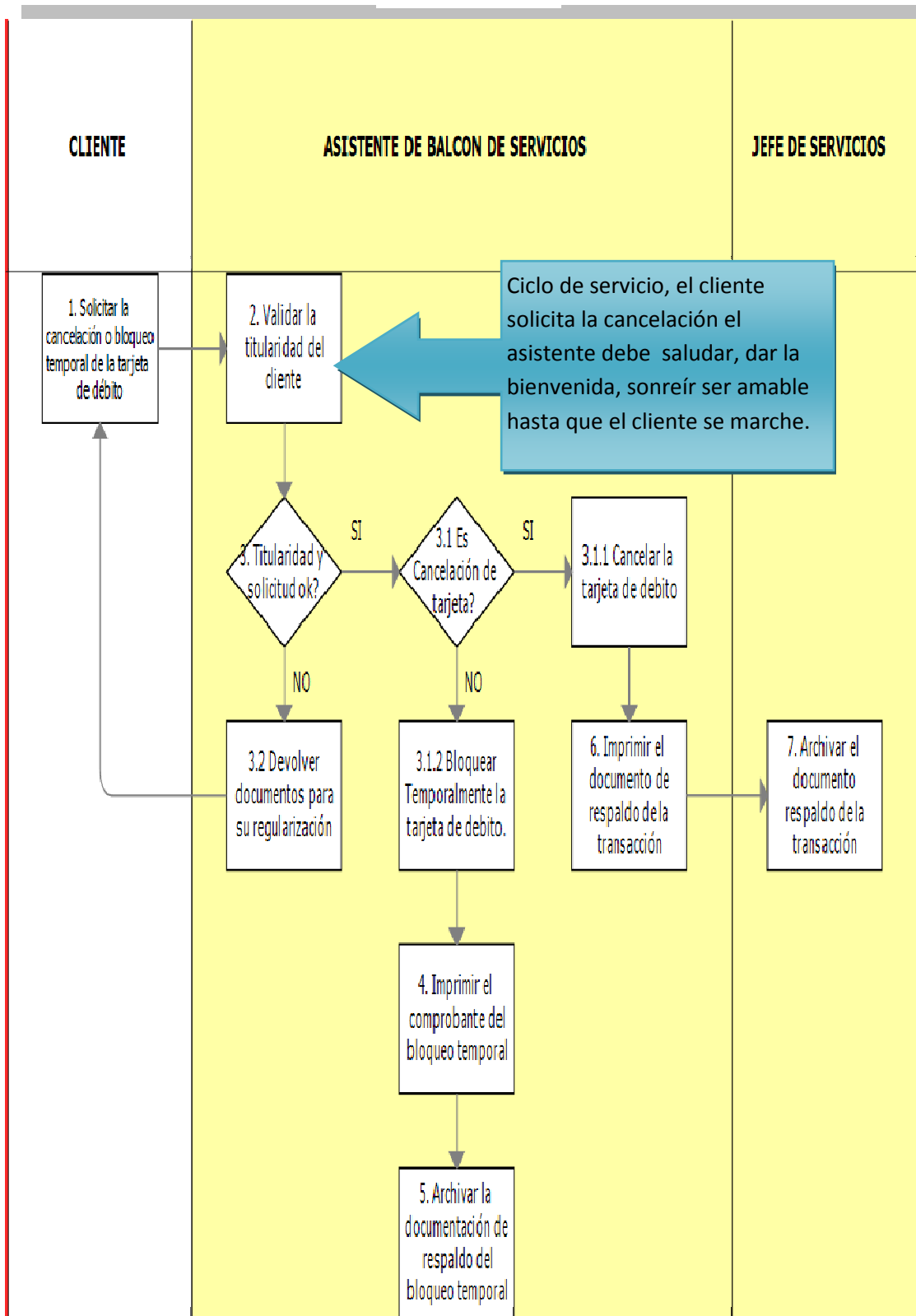
**TABLA No. 11 MATRIZ DE CICLOS DE SERVICIO**  
**“ÁREA DE BALCON DE SERVICIOS”**  
**“AGENCIA RECOLETA DEL BGR”**

No. M/V	MOMENTOS DE VERDAD	PERCEPCION	REQUERIMIENTO/EXPECTATIVAS/NECESIDADES	PLAN DE ACCION	DIMENSIONES	PRIO RIDAD	%REAL	PESO CLIENTES	RESPON SABLES
1	INSTALACIONES	cómodas, seguras, amplias, limpias	ubicación fácil, que cuente con parqueaderos ambientación del local	mantener las instalaciones siempre limpias con ambientación	Tangible	3	80,890	5.3%	JS
2	PUBLICIDAD	mensajes claros, con información precisa y comprensible	volantes claros, suficientes, mensajes sencillos Sobre promociones de productos.	estandarizar afiches y volantes(colores, tamaño diseño, calidad)identificar lugares para visibles al público para colocar publicidad de los productos y servicios que ofrece el banco	tangible	3	80,89%	5,30%	JS
2	GUARDIA	buena imagen del guardia, sabe llevar su uniforme, utiliza chaleco protector, una radio, una arma	atención amable, direcciona al cliente de manera efectiva a las áreas de atención al cliente, inspira seguridad	elaborar protocolos de presentación institucional	empatía seguridad	1	60,23% 72,00%	48,70% 7,20%	GUARDIA JS
3	ESTACION TURNOS	estación de turnos clara para el usuario	información del turno matic sencilla de utilizar y	mantener el turno matic se encuentra bien ubicado y es fácil	tangible	3	80,89%	5,30%	JS

		que consta de 2 botones para las áreas de crédito y balcón de servicios	atractiva para el usuario	de utilizar					
4	FILA DE ESPERA	el cliente percibe incomodidad en las salas de espera de atención al cliente	Salas de espera llenas en días pico (fin de mes o días de pago)	tiempo máximo de espera en días normales es de 10 minutos y en días picos tiempo de espera máximo 15 minutos para que no se impaciente y no genera malestar	tangible capacidad de respuesta	2 1	80,89% 64,13%	5,30% 6,70%	JS
5	Asistente de servicios	Asistente de servicios bien uniformado, no saluda al cliente, no le trata por su nombre, no indaga las necesidades, no escucha al cliente, no le ofrece algo más, no se despide	empatía, cordialidad, comunicación sencilla , rápida  Inspira confianza, responde todas las preguntas de los clientes, atención personalizada.	diseñar un protocolo de servicio, realizar un check list con las  normas de servicio para saber si el empleado cumple con las normas, caso contrario se retroalimenta al personal y se envía un llamado de atención calificación es menor del 70% si la calificación es mayor del 90% se envía una carta de felicitaciones	empatía  capacidad de respuesta  fiabilidad	1  1  1	60,23%  64,13%  67,46%	48,70%  34,70%  6,70%	CAJERO  JS



## FLUJO



Elaborado por Diego Guerrero y Jenny Andrade

### 6.6.1.2.3. MATRIZ Y GRAFICA DE CICLOS DE SERVICIOS DE EL ÁREA DE CRÉDITO

GRAFICO No. 6



**TABLA No. 12 MATRIZ DE CICLOS DE SERVICIO “ÁREA DE CRÉDITO”**  
**“AGENCIA RECOLETA DEL BGR”**

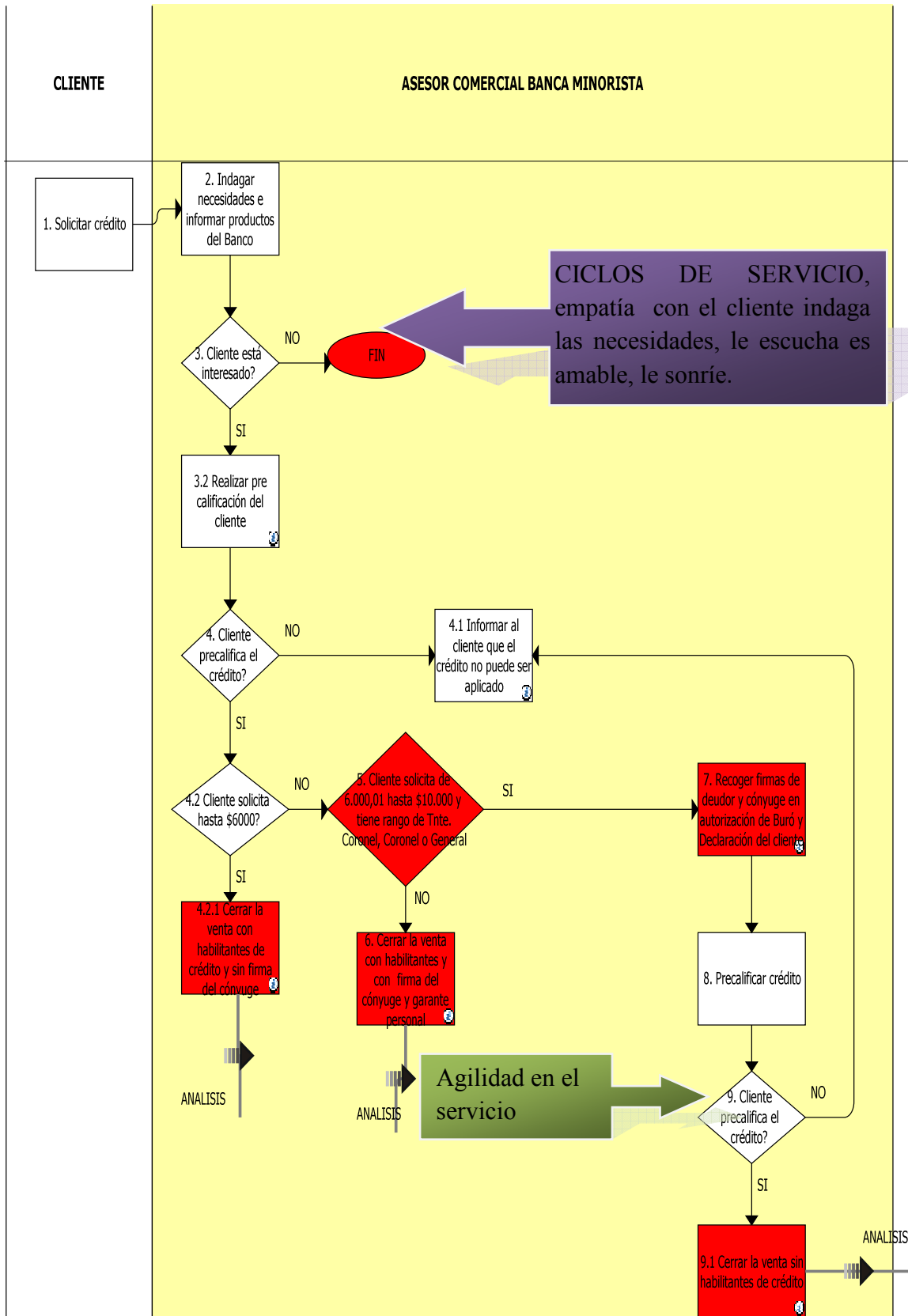
No. M/V	MOMENTOS DE VERDAD	PERCEPCION	REQUERIMIENTO/EXPECTATIVAS/NECESIDADES	PLAN DE ACCION	DIMENSIONES	PRIO RIDAD	%REAL	PESO CLIENTES	RESPON SABLES
1	INSTALACIONES	cómodas, seguras, amplias, limpias	ubicación fácil, que cuente con parqueaderos ambientación del local	mantener las instalaciones siempre limpias con ambientación	Tangible	3	80,890	5.3%	JS
2	PUBLICIDAD	mensajes claros, con información precisa y comprensible	volantes claros, suficientes, mensajes sencillos Sobre productos del banco	estandarizar afiches y volantes(colores, tamaño diseño, calidad)identificar lugares para visibles al público para colocar publicidad de los productos y servicios que ofrece el banco	tangible	3	80,89%	5,30%	JS
2	GUARDIA	buen imagen del guardia, sabe llevar su uniforme, utiliza chaleco protector, una radio, una arma	atención amable, direcciona al cliente de manera efectiva a las áreas de atención al cliente, inspira seguridad	elaborar protocolos de presentación institucional	Empatía Seguridad	1	60,23% 72,00%	48,70% 7,20%	GUARDIA JS
3	ESTACION TURNOS	estación de turnos clara para el usuario	información del turno matic sencilla de utilizar y	mantener el turno matic se encuentra bien ubicado y es	Tangible	3	80,89%	5,30%	JS

		que consta de 2 botones para las rareas de crédito y balcón de servicios	atractiva para el usuario	fácil de utilizar					
4	FILA DE ESPERA	el cliente percibe incomodidad por la espera en Las estaciones de atención al cliente	Salas de espera llenas en días pico (fin de mes o días de pago)	tiempo máximo de espera en días normales es de 10 minutos y en días picos tiempo de espera máximo 15 minutos para que no se impaciente y no genera malestar	tangible capacidad de Respuesta	2 1	80,89% 64,13%	5,30% 6,70%	JS
5	ASISTENTES DE CRÉDITO	Asistentes de crédito bien uniformados, no saluda al cliente, no le trata por su nombre, no indagan sus necesidades, no escuchan al cliente, no ofrece algo más no se despide.	empatía, cordialidad, comunicación sencilla , rápida  inspira confianza , responde todas las preguntas del clientes, atención rápida.	diseñar un protocolo de servicio, realizar un check list con las normas de servicio , para saber si el empleado cumple con las normas, caso contrario se envía un llamado de atención si la calificación es menor del 70% y si es mayor que el 90% carta de felicitaciones	Empatía  capacidad de Respuesta	1  1	60,23%  64,13%	48,70%  34.70%	CAJERO  JS



Fiabilidad	1	67,46%	6,70%
------------	---	--------	-------

# FLUJO DE CRÉDITO



## 5.7. Protocolo de servicios

### 5.7.1 Protocolo de servicios para los guardias

**TABLA No. 13**  
**NORMAS DE SERVICIO-PERSONAL DE SEGURIDAD**

<b>NORMA</b>	<b>QUE DECIR</b>	<b>COMO DECIR</b>	<b>SI/NO</b>
<b>SALUDO</b>	Bienvenido al BGR		
<b>DIRECCIONAMIENTO</b>	Direccionar al cliente a un punto de contacto específico: Inversiones, Crédito, Servicio, Cajas		
<b>USO DE CELULAR / GORRAS / GAFAS</b>	Por su seguridad el uso de celular / gorras / gafas / casco está prohibido. Por favor no use estos accesorios mientras se encuentre en la agencia.		
<b>REVISIÓN DE MALETAS</b>	Por su seguridad es necesario que me permita revisar el contenido de su maleta	Atiende los problemas o solicitudes del cliente siempre y cuando estén a su alcance	
<b>DESPEDIDA</b>	! Que tenga un buen día !		
<b>EVIDENCIA QUE EL CLIENTE PORTA ARMAS</b>	"Por normas de seguridad el banco, quisiera saber si usted porta un arma" (indicar siempre que se presume su existencia)	Es respetuoso, cordial y servicial con el cliente	
<b>MANEJO DE ARMAS</b>	"Debo custodiar el arma mientras Usted realiza la transacción; ya que está prohibido portar armas al interior de la Institución"	Muestra una actitud de servicio frente al cliente	
<b>TIPS PARA EL PERSONAL DE LA AGENCIA</b>	1. Las armas quedan en custodia del guardia 2.- Para retirar dinero solo puede estar una persona en la ventanilla. 3.- El guardia NO debe descuidar su posición, realizando pedido de compras, mensajería, llenar papeletas, entre otras.		

### 5.7.2 Protocolos y normas de servicio en el área de cajas

En el área de cajas las transacciones más utilizadas son:

- ❖ **Depósitos:** tiempos en la transacción 1 a 5 minutos (depende el monto del depósito)
- ❖ **Retiros:** tiempo en la transacción de 1 a 5 minutos (depende el monto del retiro)
- ❖ **Pago de cheque:** tiempo en la transacción de 1 a 5 minutos (depende el monto del cheque)

Los protocolos que se utilizaran en el área de cajas es para mejorar la atención y que el cliente se sienta satisfecho, es importante dar una atención personalizada.

Los protocolos varían en las diferentes áreas según el servicio, por ejemplo en cajas:



TABLA No.14

NORMA		DESCRIPCION	QUE (PROTOCOLO)	COMO (ACTITUD)	SI/NO
APERTURA	RECEPCION	Use expresiones corteses	Use expresiones como: Siga por favor o continúe por favor.	Atiende los problemas o solicitudes del cliente, siempre y cuando estén a su alcance.	
	SALUDO	Bienvenido a BGR o buenos días (señor, señora o señorita)	Buenos (días, tardes) señor (a, ita, crnel, etc). Utilice siempre el rango militar (cuando aplique) Mantenga contacto visual con el cliente Sonría		
DESTREZA DE SERVICIO	CONFIRMACION	Confirme el nombre del beneficiario del depósito como también el tipo de nominación (billetes o monedas) para un retiro	Confirme el nombre del beneficiario de la transacción.  Indague las condiciones en las cuales el cliente desea recibir el servicio (cuando aplique). Ej. Tipo de nominación (billetes o monedas) para un retiro  No interrumpa el servicio con conversaciones internas, atención a otros clientes ni se levante del puesto	Es respetuoso, cordial y servicial con el cliente.  Muestra interés por mejorar y corregir los errores cometidos en la atención a los clientes	

	<b>MANEJO DE DOCUMENTOS</b>		Solicite o entregue los documentos con sutileza, evitando lanzar los mismos en la bandeja	
	<b>CIERRE</b>	Utilice expresiones como: ¿Le puedo servir en algo más?	Utilice expresiones como: ¿Le puedo servir en algo más?	
	<b>DESPEDIDA</b>	Utilice una frase de cortesía de despedida: !Que tenga un buen día, gracias por visitarnos, fue un gusto atenderle;	Utilice una frase de cortesía de despedida: !Que tenga un buen día!; ó, ¡Fue un gusto atenderle!  Mantenga contacto visual con el cliente	
<b>IMAGEN Y ORDEN</b>	<b>EXPRESIONES FORMALES</b>	Utilice una expresión cortés como por favor, gracias, permítame	Utilice expresiones corteses en su trato con el cliente como por favor, gracias, permítame, de nada, a la orden	
	<b>MODALES POSITIVOS</b>	Utilice modales positivos (recuerde no comer, beber, masticar chicle, arreglarse, conversar, o llamar en voz alta)	Practica modales positivos: no comer, tomar, masticar chicle, arreglarse, conversar con los compañeros, o llamar en voz alta, utilizar celular	
	<b>IMAGEN</b>		Uso de uniforme Uso de identificación Estación de trabajo limpia y organizada Aseo personal impecable (peinado, uñas, maquillaje)	

<b>MANEJO DE PROBLEMAS</b>				
<b>DIRECCIONAMIENTO AUTORIZACION CUPOS, excepciones, confirmaciones</b>	Direccione al cliente: Disculpe Sr., Sra.Srta.(nombre) el Jefe de Servicio autorizará su transacción y será atendido nuevamente sin necesidad de hacer fila	Direccione al cliente: Disculpe Sr., Sra.Srta.(nombre) el Jefe de Servicio autorizará su transacción y regrese para ser atendido nuevamente sin necesidad de hacer fila		
<b>ENTREGA DE INFORMACIÓN</b>		Direccione al cliente hacia la persona correcta, la agencia, cargo y nombre. Sr., Sra.Srta.(nombre) tenga la gentileza de acercarse a ..... Para que le pueda ayudar con su necesidad		
<b>RECLAMOS</b>	Discúlpese en nombre de la Institución: Lamento que haya tenido ese inconveniente, le direccionaré con el jefe de servicio para que sea atendido.	Discúlpese en nombre de la Institución: Lamento que haya tenido ese inconveniente, le direccionaré con el jefe de servicio (u otro colaborador) para que sea atendido.		
<b>MANEJO DE TIEMPOS DE ESPERA</b>	En caso de que el sistema se encuentre lento, o deba abandonar el puesto de trabajo, deberá indicar al cliente el tiempo aproximado en el que se atenderá el requerimiento.	En caso de que el sistema se encuentre lento o no esté disponible, deberá indicar al cliente el tiempo aproximado en el que se atenderá la transacción, o informar y aplicar el plan de contingencia.		

**En el área de balcón de servicios los requerimientos más utilizados por los clientes son:**

**Apertura de cuentas**

- ❖ Cuenta corriente: tiempo de apertura 15 minutos.
- ❖ Cuenta de ahorro: tiempo de apertura 10 minutos.

**Emisión y entrega de habilitantes**

- ❖ Tarjetas nexco: tiempo 3 minutos.
- ❖ Tarjetas virtuales: tiempo 3 minutos.
- ❖ Tarjetas transfer net. Tiempo 5 minutos.
- ❖ Chequeras: 3 minutos.
- ❖ Cheque devueltos: 3 minutos.

**Requerimientos**

- ❖ Estados de cuentas: 3 minutos.
- ❖ Certificados bancarios: 5 minutos.
- ❖ Transferencias: 5 minutos.

**Reclamos**

- ❖ Debito y no pago en cajeros (ATM): 5 minutos

### 5.7.3 Los protocolos de servicio que se va a utilizar son los siguientes:

NORMA		DESCRIPCION	COMO	SI/NO
APERTURA	RECEPCION	Llame al cliente siempre con frases de cortesía. "siga por favor, continúe señor"	Ofrece información útil y a tiempo al cliente.  Comprende y soluciona quejas o problemas que el cliente plantea con rapidez y sin presentar excusas.  Establece vínculos cordiales con sus clientes.	
	SALUDO Y PRESENTACION	"Buenos días (señor, señora o señorita) mi nombre es...con quien tengo el gusto" Recuerde tratar al cliente por su apellido, invítelo a tomar asiento (si aplica) Agradezca el contacto (Bienvenida)  Mantenga contacto visual y sonría.		
	ESTABLEZCA CONTACTO	En que puedo servirle, utilice frases formales como "Por favor", "gracias", "Permítame"		
INDAGACION	INDAGACION	Solicita permiso al cliente para realizarle preguntas: "permítame hacerle unas preguntas para poder servirle mejor."  Pregunte al cliente sobre sus necesidades.  Recuerde tratar al cliente por el apellido.	Muestra una intención sincera de resolver un problema o requerimiento.  Ofrece un trato amable y respetuoso con el cliente.	
	CAPACIDAD DE ESCUCHA	Adapte su estilo a las necesidades del cliente: No interrumpa, no actúe a la defensiva. Recuerde tener autocontrol, no se levante del puesto. En caso de interrupciones telefónicas o presenciales, solicite disculpas al cliente.		Realiza el seguimiento de las necesidades del cliente para cumplir con sus requerimientos
PRESENTACION	PRESENTACION DE PRODUCTO O ENTREGA DE HABILITANTE	Ofrezca el producto o servicio con base en su base en sus beneficios, características, requisitos, precio, tiempo de entrega.	<b>AUTOCONTROL</b>  Aunque sienta emociones fuertes como enfado, frustración, extrema o estrés elevado, las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma.	
	FOLLETERIA	Utilice folletería u otro material de soporte como apoyo, al momento de ofrecer el producto o servicio.		
	CIERRE	"¿Le puedo servir el algo más?" Resuma acuerdos o explicaciones de servicios.		
	DESPEDIDA	Utilice una frase de cortesía de despedida "Que tenga un buen día", "Gracias por visitarnos"  Mantenga contacto visual y sonría.		Ignora las acciones que pretenden provocar su enfado y continua su actividad o conversación

<b>IMAGEN Y ORDEN</b>	<b>EXPRESIONES FORMALES</b>	Utilice una expresión cortés: Por favor, gracias, permítame.	<b>IMPACTO</b> Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión considerando el nivel o los intereses de su interlocutor  Incluye la preparación cuidadosa de los datos para una presentación o la elaboración de 2 o más argumentos en una presentación o discusión.
	<b>MODALES POSITIVOS</b>	Practica modales positivos: no comer, tomar, masticar chicle, arreglarse, conversar con los compañeros, o llamar en voz alta, utilizar celular	
<b>MANEJO DE PROBLEMAS</b>			
<b>RECLAMOS</b>	Indaga el origen del problema, solicita requisitos según el caso, ingresa el reclamo en el sistema e informa del tiempo máximo de solución. Escucha al cliente sin interrupciones. Realiza preguntas de confirmación de eventos, (hora, lugar monto, etc.). Busque resolver con claridad las inquietudes del cliente, indica tiempo de investigación.		
<b>MANEJO DE TIEMPOS DE ESPERA</b>	En caso de que el sistema se encuentre lento, o deba abandonar el puesto de trabajo, deberá indicar al cliente el tiempo aproximado en el que se atenderá el requerimiento.		

### En el área de créditos

En el área de crédito los asesores realizan los siguientes servicios:

Información de créditos de consumo: tiempo máximo de espera 10 minutos

- ❖ Información de créditos hipotecarios: tiempo máximo de espera 10 minutos.
- ❖ Firmar habilitantes: tiempo máximo de espera 15 minutos.
- ❖ Precancelación de créditos: tiempo máximo de espera 5 minutos.

## 5.7.4 Protocolo de servicios para el área de crédito

TABLA No. 16

NORMA		QUE	COMO	SI/NO
APERTURA	RECEPCION	Use expresiones como bienvenido a BGR, tome asiento  Llame al cliente siempre con frases de cortesía. "siga por favor, continúe señor"	Asume personalmente la responsabilidad de resolver los problemas del cliente	
	SALUDO Y PRESENTACION	"Buenos días (señor, señora o señorita) mi nombre es...con quien tengo el gusto" Recuerde tratar al cliente por su apellido, invítelo a tomar asiento (si aplica) Agradezca el contacto (Bienvenida)  Mantenga contacto visual y sonría.	Realiza un seguimiento de las necesidades de cada cliente para cumplir con sus requerimientos  Explora a profundidad las inquietudes y necesidades del cliente	
	ESTABLEZCA CONTACTO	En que puedo servirle, utilice frases formales como "Por favor", "Gracias", "Permítame"	Ofrece soluciones oportunas al cliente, sin poner en riesgo las políticas de la organización	
INDAGACION	INDAGACION	Pida permiso al cliente para realizar preguntas que permitan conocer sus necesidades , Por ejemplo: Permítame realizarle algunas preguntas.  Escuche al cliente, acepte peticiones y no interrumpa  Utilice las preguntas de indagación para determinar quién es su cliente y cuáles son sus necesidades  Parafrasee las necesidades de sus clientes.  Use un lenguaje sencillo, sin términos especializados o técnicos.	Cumple en el tiempo y con calidad los requerimientos del cliente  <b>INFLUENCIA</b> Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión considerando el nivel o los intereses de su interlocutor	

		<p>Tome nota, trate al cliente por su apellido.</p> <p>Utilice la ficha de ayuda por producto.</p>	<p>Incluye la preparación cuidadosa de los datos para una presentación o la elaboración de 2 o más argumentos en una presentación o discusión.</p> <p><b>AUTOCONTROL</b></p> <p>Aunque sienta emociones fuertes como enfado, frustración, extrema o estrés elevado, las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma.</p> <p>Ignora las acciones que pretenden provocar su enfado y continua su actividad o conversación</p>
	<b>CAPACIDAD DE ESCUCHA</b>	<p>Adapte su estilo a las necesidades del cliente: No actúe a la defensiva.</p>	
<b>PRESENTACION</b>	<b>PRESENTACION DE PRODUCTO</b>	<p>En función de las necesidades del cliente, ofrezca el producto o servicio en función de sus beneficios, características , requisitos, precio, costos y tiempo de entrega</p> <p>Conteste con claridad y satisfactoriamente las inquietudes del cliente.</p> <p>Asegúrese de que el cliente ha comprendido a cabalidad su explicación.</p>	
	<b>FOLLETERIA</b>	<p>Utilice folletería u otro material de apoyo, al momento de ofrecer el producto o envíe información vía e-mail o Fax.</p>	
	<b>TOMA DE DATOS BASICOS</b>	<p>Solicite datos básicos como nombre y teléfono de contacto para realizar seguimiento y una fecha tentativa para llamar o visitar al cliente.</p>	



	<b>CIERRE</b>	<p>Realice un resumen de los acuerdos. Explique los pasos a seguir.</p> <p>De ser el caso, presente los requisitos</p>	
	<b>DESPEDIDA</b>	<p>Utilice una frase de cortesía de despedida "Que tenga un buen día", "Gracias por visitarnos"</p> <p>Mantenga contacto visual y sonría.</p>	
<b>IMAGEN Y ORDEN</b>	<b>EXPRESIONES FORMALES</b>	<p>Utilice una expresión cortés como: : Por favor, gracias, permítame.</p>	
	<b>MODALES POSITIVOS</b>	<p>Practica modales positivos: no comer, tomar, masticar chicle, arreglarse, conversar con los compañeros, o llamar en voz alta, utilizar celular</p>	
<b>MANEJO DE PROBLEMAS</b>			
<b>MANEJO DE PROBLEMAS</b>	<b>RECLAMOS</b>	<p>Indaga el origen del problema, solicita requisitos según el caso, ingresa el reclamo en el sistema e informa del tiempo máximo de solución.</p> <p>Escucha al cliente sin interrupciones.</p> <p>Realiza preguntas de confirmación de eventos, (hora, lugar monto, etc.).</p> <p>Busque resolver con claridad las inquietudes del cliente, indica tiempo de investigación.</p>	

	<b>MANEJO DE TIEMPOS DE ESPERA</b>	En caso de que el sistema esté lento y/o deba abandonar el puesto de trabajo, se debe indicar al cliente el tiempo aproximado en atender el requerimiento.		
--	------------------------------------	--	--	--

**Tabla No. 17**

**NORMAS DE SERVICIOS TELEFONICOS**

<b>NORMAS</b>		<b>DESCRIPCION</b>
<b>ESTANDAR TELEFONICO</b>	<b>AGILIDAD</b>	Conteste máximo al tercer timbre
	<b>SALUDO</b>	Salude indicando: -Departamento o Agencia -Su Nombre -Su Saludo o Frase de Cortesía
	<b>DIRECCIONAMIENTO</b>	Direccionar las llamadas indicando el número de extensión y el nombre del usuario y servicio donde transfiere la llamada. (utilizar el directorio telefónico)
	<b>PERSONALIZAR BUZON TELEFONICO</b>	Identificar su buzón de mensajes con su nombre.
	<b>RESPONDER MENSAJES</b>	Responder los mensajes máximos en un mismo día.
	<b>BORRAR MENSAJES</b>	Una vez escuchado el mensaje proceder a borrarlo
<b>TIPS TELEFONICOS</b>		
<b>LA FRASE DE CORTESIA ERES TU</b>		<p><b>Sabía que al utilizar palabras como:</b></p> <p>Buenos días...En que puedo servirle...Por favor...Sería tan amable....Con todo gusto...Que tenga un buen día.....Gracias por llamarnos...</p> <p><b>! Usted tiene la Fórmula para abrir un mundo de oportunidades !</b></p>

Tabla No. 18

<b>TIEMPOS MÁXIMOS DE ESPERA</b>		
<b>Servicio</b>	<b>Tiempo Máximo de respuesta días normales</b>	<b>Tiempo Máximo de respuesta días de pago o días pico fin de mes</b>
•Cajas	1 a 10 minutos	1 a 15 minutos
•Servicio al cliente (Asistentes de Balcón)	1 a 10 minutos	1 a 15 minutos
•Negocios (Asesores de crédito)	1 a 10 minutos	1 a 25 minutos
•Seguridad	1 a 2 minutos	1 a 5 minutos

<b>PRESENTACIÓN DE LA AGENCIA RECOLETA (INFRAESTRUCTURA)</b>		
<b>EXTERIOR</b>		
<b>VARIABLES</b>	<b>PESOS</b>	<b>CONSOLIDADO</b>
Fachada	10	
Rótulo	5	
Limpieza de vidrios y/o paredes	10	
<b>TOTAL EXTERIOR</b>	<b>25</b>	
<b>INTERIOR</b>		
Pisos	15	
Paredes	10	
Techo	5	
Iluminación	5	

<b>Área de Atención</b>	<b>10</b>	
<b>TOTAL INTERIOR</b>	<b>45</b>	
<b>MOBILIARIO</b>		
<b>Estaciones de Trabajo</b>	<b>5</b>	
<b>Computadores</b>	<b>5</b>	
<b>Counters de papeletas (existen disponibles?)</b>	<b>10</b>	
<b>Recepción</b>	<b>10</b>	
<b>TOTAL MOBILIARIO</b>	<b>30</b>	
<b>TOTAL PRESENTACION DEL LOCAL</b>	<b>100</b>	

Una vez que se ha realizado las matrices de los ciclos de servicio y los protocolos por cada área se realizarán la matriz de medición dónde se verificara si el personal está cumpliendo, esto lo mediremos a través de una auditoria de servicio (cliente fantasma), que permitirá evaluar y retroalimentar al personal de atención al cliente.

Tabla No. 19

## 5.8. MATRIZ DE MEDICIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE

Posición	Retroalimentación I Trimestre	Retroalimentación II Trimestre			Retroalimentación III Trimestre	Acción 4
		Acción 1	Acción 2	Acción 3		
<b>Cajas</b>	1. Cumplimiento del 90% carta de felicitaciones  2. Cumplimiento menor a 70% Retroalimentación individual con jefatura inmediata y llamado de atención	1. Incremento del porcentaje anterior: Estimulo verbal o en carta.	1. La línea de supervisión debe validar las razones por las cuales el funcionario no cumplió con las normas de servicio y los estándares de calidad deseados de acuerdo a la posición	1. Generación de compromiso formal firmado con la línea de supervisión y determinar un plazo determinado para la mejora.	1. Cumplimiento de la meta anual: Estimulo verbal, carta e mail cc a supervisor  2. Decremento del porcentaje anterior: Acción 4	1. Evaluación de competencias, analizar cambio de posición o salida de la organización
<b>Balcones</b>		2. Decremento del porcentaje anterior: Acción 2 Retroalimentación, llamados de atención por incumplimiento de las normas de servicio.				
<b>Asesores de crédito</b>		3. Envió de carta felicitaciones cumplimiento 90%  4. Retroalimentación si el porcentaje alcanzado es menor al 70% y llamado de atención				

## **5.9. PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN PARA EL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO DEL “BGR”**

Para que los empleados comprendan claramente lo que se espera de ellos, se debe capacitar al personal y retroalimentar sobre las últimas encuestas realizadas en la Agencia Recoleta que permita a los empleados desempeñarse de una mejor manera, con predisposición de ayudar al cliente, de acuerdo con ese entrenamiento, después de la capacitación se realizara la auditoria de servicio, a través del cliente fantasma se contratara los servicios de una empresa para verificar y controlar el cumplimiento de las normas de servicio, los beneficios que obtendremos con la auditoria serán:

- Monitorear y medir la calidad del servicio.
- Controlar el cumplimiento de los protocolos de servicio
- Asegurar la calidad de los productos y servicios ofertados.
- Incrementar la Satisfacción de los Clientes.

A través de la auditoria de servicio lograremos mejorar la calidad del servicio, la evaluación se realizara a los guardias, asistentes de servicio, asesores de crédito, cajeros y Jefe de Servicio, en el año se realizarán visitas del cliente fantasma tres veces, y la retroalimentación se la hará cada trimestre del año para verificar si el personal a cumplido con las normas de servicio.

### **5.9.1 Actividad 1(Plan de capacitación)**

Para desarrollar la actividad de capacitación se realizara una charla de dos hora, en la agencia Recoleta del BGR que será impartida por un experto en Servicio al cliente donde se entregara un folleto con los resultados obtenidos en la investigación de mercado, los ciclos de servicios y los protocolos de servicio que el empleado debe utilizar, esta actividad se realizará el 03 de enero del 2011. Las siguientes capacitaciones que se dictaran en el año se las realizan en base a los resultados obtenidos en la primera auditoria de servicio los temas a tratar dependerán de los resultados.

Tabla No. 20

## Presupuesto del plan de capacitación

Actividad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Impresiones	14	\$2	\$28
Cofee Break	14	\$4	\$56
		subtotal	\$84
			*3
		<b><u>total</u></b>	<b><u>\$252</u></b>

**5.9.2 ACTIVIDAD 2 (PLAN DE AUDITORIA DE SERVICIO)**

Para implementar la auditoria de servicio con la técnica del cliente fantasma es necesario que el empleado se encuentre capacitado y tenga conocimiento de los ciclos de servicio y los protocolos que debe utilizar para atender al cliente. Esta técnica permite grabar al empleado y conocer cuál es la actitud que tiene con el cliente, después de la grabación la empresa que contrataremos para la auditoria entregara los resultados y podremos comprobar si se está cumpliendo con los ciclos y los protocolos del servicio. La auditoria de servicio se realizara desde el 10 de enero del 2011 y finalizara el 30 de septiembre del 2011.

Tabla No. 21

## Presupuesto Plan de Auditoria de Servicio

Actividad	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 14 visitas secretas en los tres meses</li> <li>• Reportes de visitas secretas con medición de parámetros de control asignados</li> <li>• Reporte personalizado y detallado de cada visita</li> <li>• Estadísticas de resultados históricos</li> </ul>	14	\$20	\$280
		Subtotal	\$280
		Tres trimestres	3
		<b><u>Total</u></b>	<b><u>\$840</u></b>

## 5.9.3 ACTIVIDAD 3 (PLAN RECURSO HUMANO)

Para mantener los tiempos de espera en el área de cajas en días de pago (del 30 al 5 de cada mes) se solicitara a Recursos Humanos un cajero que remplaza vacaciones para



que en los días de pago atiende al público en la agencia recoleta, esto ayudara a mantener los tiempos máximos de espera. Se sugiere que Recursos Humanos proporcione un cajero hasta el 30 de enero del 2011.

**Tabla No. 22**

**Presupuesto Cajero**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Realizar transacciones de retiros, pagos	6	13.33	79.98
		SUBTOTAL	\$79.98 *12
		<b><u>TOTAL</u></b>	<b><u>959.76</u></b>

**5.9.4. Actividad 4 (Plan de fidelización)**

Se ha visto necesario entregar obsequios a los cliente del segmento militar que visitan la Agencia Recoleta del BGR con el propósito de incrementar las relaciones con nuestros clientes, haciendo que el cliente se sienta importante y sepa que el Banco se preocupa por él, en el año se realizara 3000 llaveros para los clientes del segmento militar, para que sean entregados en los meses de marzo, julio y octubre del 2011 y en el mes de diciembre se elaboraran 2000 esferográficos para entregar a todos los clientes del Banco.

Tabla No. 23

## Presupuesto de fidelización

ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Elaboración de llaveros	3000	0,40	\$1200
Elaboración de esferográficos	2000	0,20	\$400
		<b><u>TOTAL</u></b>	<b><u>\$1600</u></b>




#### 5.9.5. Actividad 5 (Plan de comunicación para el cliente)

Es necesario comunicar al cliente cuales son los tiempos máximo de espera, para informar al cliente se diseñará rótulos y serán colocados en las áreas de atención al cliente para que conozcan que el tiempo máximo de espera es de de 1 a 15 minutos, estos rótulos tendrá medidas de 48 cm x 68 cm, estará fabricado en estructura metálica con lona a full color esta actividad estará lista el 4 de diciembre del 2010. El rotulo se lo realizará como informativo para el cliente sobre los tiempos de espera.

Tabla No. 24

## Presupuesto de plan de comunicación al cliente

ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Elaboración rótulo 48 x 68 cm	3	\$83,33	\$250
		<b><u>TOTAL</u></b>	<b><u>\$250</u></b>



**BANCO GENERAL RUMIÑAHUI**

**BALCÓN DE SERVICIOS**

**TIEMPO MAXIMO DE ESPERA**

**DE 1 A 15 MINUTOS**

  
BANCO **GENERAL** RUMIÑAHUI

**CAJAS**

**TIEMPO MAXIMO DE ESPERA**

**DE 1 A 15 MINUTOS**

  
BANCO **GENERAL** RUMIÑAHUI

**CRÈDITO**

**TIEMPO MAXIMO DE ESPERA**

**DE 1 A 15 MINUTOS**

### Actividad 6. (Plan de comunicación al cliente)

Se instalara un Rollup 85cm x 200cm en material de aluminio con lona Impresa Incluida, que será un informativo de productos, cada mes se cambiara el producto en el mes de diciembre se instalará el rollup del producto visa.

Tabla No. 25

#### Presupuesto Plan de comunicación al cliente

ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Adquisición de Rollup	12	\$65	\$780
		<b><u>Total</u></b>	<b><u>\$780</u></b>





Fuente Departamento de Marketing del BGR

## 5.10. PROYECTO

**Nombre del Proyecto:** Campaña de comunicación para clientes internos y externos de la Agencia Recoleta del BGR

### **Descripción:**

Se realizara un plan de comunicación para los empleados y clientes de la Agencia Recoleta con el fin de que los empleados se capaciten y presten un servicio de calidad a los clientes, además se obsequiaran a los clientes del segmento militar llaveros, para que sientan que el Banco se preocupa por tener una buena relación.

<b>Responsable:</b>	Recursos Humanos Jefe de Servicios.
<b>Duración del Proyecto:</b>	1 año modelo piloto
<b>Fecha Inicio:</b>	3 de enero del 2011
<b>Fecha término:</b>	20 de diciembre del 2011
<b>Valor del Proyecto:</b>	<b>\$4682</b>

## **2.OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo general**

Ofrecer un servicio de calidad en los productos y servicios que ofrece la Agencia Recoleta del BGR que permitan satisfacer las necesidades de los clientes.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Diseñar matrices de ciclos de servicio
- Diseñar las normas de servicio que el empleado debe utilizar de acuerdo a las diferentes áreas de atención al cliente.
- Retroalimentar al personal de las áreas de atención al cliente sobre el servicio que están prestando actualmente.

## **3.METAS**

3.1. Evaluar al personal el conocimiento de los ciclos de servicio.

3.2. Controlar que los empleados del Banco cumplan con los protocolos o normas de servicio.

## **4. ESTRATEGIAS**

4.1 Capacitar al personal para que cumpla con los ciclos de servicio y los protocolos de servicio.

4.2. Retroalimentar al personal cada trimestre, la retroalimentación se realizará 3 veces en el año, la calificación no debe ser menor del 70%, hasta la tercera retroalimentación

se incentivara al empleado, en caso de que en la cuarta retroalimentación el empleado tuviera una calificación menor al 70%. Se realizara una Evaluación de competencias, analizar cambio de posición o salida de la organización (RRHH).

4.3. Solicitar a RRHH personal de apoyo en días críticos ( días de pago desde el 30 hasta el 5 de cada mes)

4.4. Fidelizar al cliente haciéndole sentir importante, entregar obsequios por el día del Ejército, FAE y Armada del Ecuador.

4.5. Informar al cliente sobre los tiempos máximos de espera en atención.

4.6. Informar a los clientes de los productos y promociones.

## **5. ACTIVIDADES**

5.1. Capacitación al personal

5.2. Evaluación del cliente fantasma

5.3. Cajero de apoyo

5.4. Llaveros y esferográficos

5.5. Elaboración de rótulos

5.6. Elaboración de Rollup

<b>6. PRESUPUESTO</b>	<b>VALOR</b>
6.1. Capacitación al personal	\$252
6.2. Evaluación del cliente fantasma	\$840
6.3. Cajero de apoyo	\$959,76



6.4. Llaveros y esferográficos	\$1600
6.5. Elaboración de rótulos	\$250
6.6. Elaboración de Rollup	\$780
<b>TOTAL</b>	<b>\$4682</b>

Fecha de Elaboración: 18 de agosto del 2010

Responsable del Proyecto: RRHH y Jefe de Servicio

## 5.11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	dic-10		ene-11			feb-11						abril-11		julio -11			octubre-11		dic-11
	1	2	4	11	30	2	3	4	5	10	27	1	2	1	2	27	1	2	1
elaboración de rótulos	■																		
elaboración de rollup		■																	
Capacitación al personal			■																
Evaluación del cliente fantasma				■															
Cajero de apoyo					■	■	■	■	■										
llaveros día de la fae										■									
llaveros del día del ejercito											■								
Retroalimentación cliente fantasma												■							
Evaluación del cliente fantasma													■						
retroalimentación															■				



## CAPITULO 6

### 6.1 PRESUPUESTO

#### 6.1.1 Fijación del Presupuesto de comunicación al cliente interno y externo

El presupuesto es la asignación de recursos que se dan a los diferentes rubros que conforman la propuesta estrategia de comunicación de la empresa. La propuesta estrategia de comunicación debe estar acorde a realidad de la empresa, lo más importante es utilizar el dinero de forma inteligente el dinero asignado a cada una de las actividades de la propuesta, para de esta forma obtener los mayores resultados posibles<sup>44</sup>.

En el presente proyecto se ha determinado un presupuesto de comunicación para el cliente interno y externo, se proyectará a tres años, las actividades que se propusieron se tendrán que evaluar cada año es decir si el material publicitario cambiara, si se promocionaran los mismos productos, si la capacitación al personal será necesario tres veces al año, así como los temas a tratar en cada capacitación cambiaran de acuerdo a los resultados que se obtengan al final de cada año.

---

<sup>44</sup> Kloter Philip, Lane Kevin, Dirección de marketing 2009, editorial Pearson pág. 569

### 6.1.2 Presupuesto de Propuesta de Comunicación Para El Cliente Interno y Externo Proyectado.

**TABLA No. 26 PRESUPUESTO PROYECTADO**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Elaboración de rótulos</b>	250,00	250,00	280,00	150,00
<b>Elaboración de rollup</b>	150,00	780,00	800,00	500,00
<b>Capacitación al personal</b>		252,00	280,00	150,00
<b>Auditoria cliente fantasma</b>		840,00	880,00	1000,00
<b>Cajero de apoyo</b>		960,00	1050,00	1300,00
<b>Fidelización</b>	1600,00	1600,00	1800,00	800,00
<b><u>TOTAL</u></b>	<b><u>2000,00</u></b>	<b><u>4682,00</u></b>	<b><u>5090,00</u></b>	<b><u>3900,00</u></b>

## 6.2 INGRESOS

### 6.2.1 Proyección de crecimiento en ventas

Para proyectar los ingresos de la Agencia Recoleta se tomo la utilidad generada en el año 2009, por el valor de \$148.630.<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Daniel Díaz, Asistente Financiero del departamento Financiero del Banco General Rumiñahui

Tabla No. 27

<b>INGRESOS</b>			
<b>PROYECCION DE CRECIMIENTO DE CLIENTES</b>	<b>REAL</b>	<b>OPTIMISTA</b>	<b>PESIMISTA</b>
<b>ESCENARIO</b>	<b>7%</b>	<b>9%</b>	<b>5%</b>
UTILIDAD AGENCIA RECOLETA	148.630	148.630	148.630
TOTAL CLIENTES DE LA AGENCIA RECOLETA	24632	24632	24632
TOTAL UTILIDAD POR CLIENTE	6,0340208	6,034020786	6,0340208
CLIENTES QUE RECOMIENDA	72%	72%	72%
NUMERO DE CLIENTES QUE RECOMIENDAN	17735,04	17735,04	17735,04
NUEVOS CLIENTES RECOMENDADOS	1241,4528	1596,1536	886,752
<b><u>TOTAL INGRESOS POR CLIENTES RECOMENDADOS</u></b>	<b><u>7490,95</u></b>	<b><u>9631,22</u></b>	<b><u>5350,68</u></b>

<b>INGRESOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>INGRESO POR CLIENTES RECOMENDADOS</b>	7490,95	7865,50	8258,77
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>7490,95</b>	<b>7865,50</b>	<b>8258,77</b>

La Agencia Recoleta del BGR Rumiñahui pretende tener crecimiento de sus utilidades del 5% con respecto a los años anteriores, por lo que la proyección de ingresos para los tres años se establece en función del mismo porcentaje.

### 6.3 EGRESOS

Para la Agencia Recoleta del BGR, este rubro representa todos los gastos que le generará a la Agencia la implementación de la propuesta de un modelo de mejoramiento de servicio al cliente.

Para el año cero (2010) se considera el presupuesto de inversión inicial de la propuesta de un modelo de mejoramiento de servicio al cliente.

**TABLA No. 28 GASTOS OPERATIVOS PROYECTADOS**

EGRESOS	2010	2011	2012	2013
<b>Elaboración de rótulos</b>		250,00	280,00	150,00
<b>Elaboración de rollup</b>		780,00	800,00	500,00
<b>Capacitación al personal</b>		252,00	280,00	150,00
<b>Auditoria cliente fantasma</b>		840,00	880,00	1000,00
<b>Cajero de apoyo</b>		960,00	1050,00	1300,00
<b>Fidelización</b>		1600,00	1800,00	800,00
<b>TOTAL</b>	<b>-2000</b>	<b>4682,00</b>	<b>5090,00</b>	<b>3900,00</b>

### 6.4 FLUJO DE FONDOS

Los flujos de fondo son importantes para determinar el comportamiento del movimiento de caja, tanto de entradas y salidas en un lapso de tiempo determinado.

Para elaborar el flujo de fondos del presente proyecto se determinara las partidas de ingresos y egresos proyectados en un periodo de tres años.

#### 6.4.1 Elaboración de los Flujos de Fondos Anuales

Los flujos de caja se presentan en forma anual es decir con una proyección de ventas de acuerdo a la propuesta de comunicación para el año 2011 en los tres escenarios el escenario real con el 7%, el escenario optimista con el 9% y el escenario pesimista del 5%.

##### 6.4.1.1 Escenario Moderado

**Tabla No. 29 de flujo de fondos proyectados Escenario moderado 7%**

<b>AÑOS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>INGRESO POR CLIENTES RECOMENDADOS</b>		7490,95	7865,50	8258,77
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>7490,95</b>	<b>7865,50</b>	<b>8258,77</b>
<b>EGRESOS</b>				
elaboración de rótulos		250,00	280,00	150,00
elaboración de rollup		780,00	800,00	500,00
Capacitación al personal		252,00	280,00	150,00
Auditoria cliente fantasma		840,00	880,00	1000,00
Cajero de apoyo		960,00	1050,00	1300,00
Fidelización		1600,00	1800,00	800,00
		<b>4682,00</b>	<b>5090,00</b>	<b>3900,00</b>
<b><u>FLUJO NETO</u></b>	<b><u>-2000</u></b>	<b><u>2808,95</u></b>	<b><u>2775,50</u></b>	<b><u>4358,77</u></b>



## 6.4.1.2 Escenario Optimista

Tabla No. 30 Flujo de Fondos Proyectado

Escenario Optimista (+9%)

## ESCENARIO OPTIMISTA

AÑOS	2010	2011	2012	2013
<b>INGRESOS</b>				
<b>INGRESO POR CLIENTES</b>		9631,22	10112,78	10618,42
<b>RECOMENDADOS</b>				
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>9631,22</b>	<b>10112,78</b>	<b>10618,42</b>
<b>EGRESOS</b>				
<b>elaboración de rótulos</b>		250,00	280,00	150,00
<b>elaboración de rollup</b>		780,00	800,00	500,00
<b>Capacitación al personal</b>		252,00	280,00	150,00
<b>Auditoria cliente fantasma</b>		840,00	880,00	1000,00
<b>Cajero de apoyo</b>		960,00	1050,00	1300,00
<b>Fidelización</b>		1600,00	1800,00	800,00
		<b>4682,00</b>	<b>5090,00</b>	<b>3900,00</b>
<b>FLUJO NETO</b>				
	<b>-2000</b>	<b>4949,22</b>	<b>5022,78</b>	<b>6718,42</b>

## 6.4.1.3 Escenario Pesimista

Tabla No. 31 Flujo de Fondos

Escenario Pesimista (-5%)

## ESCENARIO PESIMISTA

<b>AÑOS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>INGRESO POR CLIENTES</b>		5350,68	5618,21	5899,12
<b>RECOMENDADOS</b>				
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>5350,68</b>	<b>5618,21</b>	<b>5899,12</b>
<b>EGRESOS</b>				
<b>elaboración de rótulos</b>		250,00	280,00	150,00
<b>elaboración de rollup</b>		780,00	800,00	500,00
<b>Capacitación al personal</b>		252,00	280,00	150,00
<b>Auditoria cliente fantasma</b>		840,00	880,00	1000,00
<b>Cajero de apoyo</b>		960,00	1050,00	1300,00
<b>Fidelización</b>		1600,00	1800,00	800,00
		<b>4682,00</b>	<b>5090,00</b>	<b>3900,00</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-2000</b>	<b>668,68</b>	<b>528,21</b>	<b>1999,12</b>

Como se puede observar en los tres escenarios el flujo neto de caja es positivo durante los tres años, siendo favorable puesto que a través de la implementación del modelo de mejoramiento de servicio al cliente la Agencia Recoleta del BGR obtendrá una ganancia en relación a la cartera de clientes.

## 6.5 Evaluación financiera

Los principales métodos que se utilizan el concepto de flujo de caja descontado son el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Para la evaluación del retorno de la inversión es necesario considerar el valor en el tiempo del dinero, efectuando un tratamiento descontado de los flujos de costos y beneficios, se puede mencionar entre ellos:

- El Valor Actual neto
- La Tasa Interna de Retorno<sup>46</sup>

### 6.5.1. Tasa mínima de aceptación de recuperación (TMAR)

La TMAR o tasa mínima aceptable de rendimiento, también llamada TIMA, tasa de interés mínima aceptable o TREMA, tasa de rendimiento mínimo aceptable, se obtiene de la siguiente forma:

$$TMAR = \% \text{ Riesgo País} + \text{Tasa Pasiva}$$

$$10,31\% + 4,25\%^{47}$$

Riesgo País	10,31%
Tasa Pasiva	4,25%
<b>TMAR</b>	<b>14,56%</b>

<sup>46</sup>Nassir Sapag, Reinaldo Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Editorial Martha Edma.

<sup>47</sup> [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec), Riesgo País 20 de agosto, Tasa Pasiva, Agosto 10

Cuando la inversión se efectúa en una empresa privada, la determinación se simplifica, pues la TMAR para evaluar cualquier tipo de inversión dentro de la empresa, será la misma y además ya debe estar dada por la dirección general o por los propietarios de la empresa. Su valor siempre estará basado en el riesgo que corra la empresa en forma cotidiana en sus actividades productivas y mercantiles.<sup>48</sup>

### 6.5.2. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El Valor Actual Neto es un criterio financiero para el análisis de proyectos de inversión que consiste en determinar el valor actual de los flujos de caja que se esperan en el transcurso de la inversión, tanto de los flujos positivos como de las salidas de capital (incluida la inversión inicial), donde éstas se representan con signo negativo, mediante su descuento a una tasa o coste de capital adecuado al valor temporal del dinero y al riesgo de la inversión. Según este criterio, se recomienda realizar aquellas inversiones cuyo valor actual neto sea positivo.

El Valor Actual o Valor presente, es calculado mediante la aplicación de una tasa de descuento, de uno o varios flujos de tesorería que se espera recibir en el futuro; es decir, es la cantidad de dinero que sería necesaria invertir hoy para que, a un tipo de interés dado, se obtuvieran los flujos de caja previstos.

La fórmula del Valor Actual Neto es la siguiente:

$$VAN = \left( \frac{FNE_1}{(1+r)^1} \right) + \left( \frac{FNE_2}{(1+r)^2} \right) + \left( \frac{FNE_3}{(1+r)^3} \right) + \dots + \left( \frac{FNE_n}{(1+r)^n} \right) - I_0$$

Donde:

FNE = Flujo neto de efectivo del periodo n.

r = Costo promedio ponderado de capital

n = Períodos a evaluar

---

<sup>48</sup> Nassir Sapag, Reinaldo Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Editorial Martha Edma

$I_0$  = Inversión inicial

El criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.<sup>49</sup>

### 6.5.3. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Este método consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión.

La Tasa Interna de Retorno es aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto. En la medida de las condiciones y alcance del proyecto estos deben evaluarse de acuerdo a sus características, con unos sencillos ejemplos se expondrán sus fundamentos.

La fórmula de la Tasa Interna de Retorno es la siguiente:

$$TIR = \sum \left[ \frac{FNE}{(1 + r^n)} \right]$$

Donde:

FNE = Flujo neto de efectivo del periodo n.

r = Costo promedio ponderado de capital

n = Períodos a evaluar

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de una única tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente

---

<sup>49</sup> Nassir Sapag, Reinaldo Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Editorial Martha Edma

iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. Como señalan Bierman y Smidt la TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuese produciendo.

El TIR es la tasa de descuento que hace igual a cero el Van del Flujo de caja del proyecto, si se supone que los flujos de caja son constantes y se considera el VAN igual a cero, se puede plantear la ecuación.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Nassir Sapag, Reinaldo Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Editorial Martha Edma

**Tabla No. 32: Flujos netos generados para cálculos del VAN y TIR**

<b>ESCENARIOS</b>	<b>TASA DE DESCUENTO</b>	<b>DESEMBOLSO</b>	<b>FLUJO DE CAJA 1</b>	<b>FLUJO DE CAJA 2</b>	<b>FLUJO DE CAJA 3</b>
<b>MOD</b>	14,56%	-2000	2808,95	2775,50	4358,77
<b>OPT</b>	14,56%	-2000	4949,22	5022,78	6718,42
<b>PES</b>	14,56%	-2000	668,68	528,21	1999,12

<b>ESCENARIO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>OPTIMISTA</b>	<b>PESIMISTA</b>
<b>Valor Actualizado Neto VAN</b>	\$ 5.465,89	\$ 10.615,94	315,83
<b>Tasa de Retorno TIR</b>	138%	248%	22%

Se puede notar que el VAN de los flujos de efectivo de la Agencia Recoleta del BGR es positivo en el escenario moderado, optimista y pesimista, es decir que los valores actualizados de los flujos netos de caja esperados del proyecto están valorados en \$5465,89, para el escenario moderado y en \$10616,94 para el escenario optimista lo que significa que la inversión debe aceptarse y la propuesta de un modelo de mejoramiento de servicio al cliente es rentable , ya que la agencia Recoleta ganará adicional por clientes recomendado \$5465,89.

La TIR, en los escenarios moderados y optimista, es mayor que la tasa de descuento del 14,56%, lo que significa que la inversión permitirá recuperar todos los gastos y el capital invertido en el presente proyecto.

#### **6.5.4. Relación Costo / Beneficio**

La razón costo beneficio indica la cantidad de dinero que la Agencia Recoleta del BGR gana por cada dólar invertido en la propuesta de un modelo de mejoramiento de servicio al cliente. La relación beneficio / costo está representada por la relación:

#### **Flujos generados por proyectos Ingresos / Inversión Egresos.**

En donde los ingresos y los egresos deben ser calculados de un modo que no genere pérdidas para la empresa y por el contrario tenga un criterio de ganancia.



**TABLA No. 33 RELACIÓN BENEFICIO/ COSTO ESCENARIO MODERADO, OPTIMISTA Y PESIMISTA**

<b>CONCEPTO PERIODOS</b>	<b>MODERADO</b>	<b>OPTIMISTA</b>	<b>PESIMISTA</b>
<b>RELACIÓN BENEFICIO COSTO</b>	\$ 3,73	\$ 6,31	\$ 1,16

La Razón Beneficio / Costo es de 3,73 esto quiere decir el número de unidades monetarias que se van a recuperar por cada unidad de inversión, lo que genera mayor rentabilidad para la empresa. La Razón B/C tiene que ser mayor o igual a 1, por lo tanto se indica que el proyecto es viable.

**ESCENARIO MODERADO.-**  $B/C > 1$  implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto se aconseja, por cada dólar invertido, La Agencia Recoleta del BGR obtiene \$ 2,73 de ganancia.

**ESCENARIO OPTIMISTA.-**  $B/C > 1$  implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es viable, Por cada dólar invertido la Agencia Recoleta obtiene \$ 5,31 de ganancia

**ESCENARIO PESIMISTA.-**  $B/C < 1$  implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable, por cada dólar invertido la Agencia Recoleta obtiene menos de lo que invierte, solo \$0,16 centavos.

## CAPITULO 7

### 7.1 CONCLUSIONES

- ❖ La Agencia recoleta del Banco General Rumiñahui es una institución financiera mediana que necesita un modelo de mejoramiento de servicio al cliente para poder competir en el mercado financiero la ventaja competitiva es la calidad del servicio que brinde día a día a sus clientes.
- ❖ Las fortalezas con la que cuenta la Agencia Recoleta del Banco General Rumiñahui no son suficientes si no se mejora la calidad del servicio porque a pesar del que el banco cuenta con una gran línea de productos e instalaciones cómodas y seguras no es necesario para el cliente, por que como se pudo notar en la investigación lo que más valora el cliente es una atención personalizada y un servicio ágil.
- ❖ La investigación de mercados permitió identificar cuáles son los atributos más importantes para el cliente de la Agencia Recoleta del BGR, y en donde debe dirigir sus esfuerzos para mejorar la calidad del servicio
- ❖ Los objetivos y estrategias planteadas en el proyecto se han desarrollado en base a los ciclos de servicio y en relación a la campaña de comunicación enfocados a mejorar los canales de comunicación entre el cliente interno y externo, a fin de mejorar el servicio y fidelizar a nuestro segmento de mercado (militares).
- ❖ En la evaluación financiera se determino que la inversión requerida para la ejecución de la propuesta de comunicación, permitirá recuperar la inversión inicial generando rentabilidad para el Banco.
- ❖ En el estudio financiero se concluye que es viable la inversión en el Banco, de acuerdo a los tres escenarios el flujo neto es positivo.

## Recomendaciones

- ❖ Se recomienda mejorar continuamente la calidad del servicio para incrementar la cartera de los productos del activo.
- ❖ Aprovechar las oportunidades de introducir nuevas promociones para retener, fidelizar y atraer a los clientes que permitan mejorar la relación entre el cliente y la agencia recoleta del BGR.
- ❖ Se le recomienda a Agencia Recoleta del BGR aplicar las matrices de los ciclos de servicios basadas en los momentos de verdad, los empleados deben utilizar los protocolos de servicio, para incrementar el nivel de satisfacción de sus usuarios por lo menos en un 22% lo que se vería reflejado en el incremento de las utilidades.
- ❖ Se recomienda implementar políticas de motivación e incentivos hacia los empleados, pues un empleado a gusto aumenta su productividad al máximo.
- ❖ Se recomienda a la Agencia Recoleta del BGR la ejecución de la propuesta de un Modelo de Mejoramiento de servicio al cliente, ya que con el análisis financiero que se realizó, se determinó que el proyecto es atractivo para mejorar la calidad del servicio con el fin de fidelizar y captar nuevos clientes que recomienden el BGR por su calidad.
- ❖ Se recomienda a la empresa la continuidad de la aplicación del Modelo de mejoramiento de servicio al cliente ya que como es un mejoramiento en el servicio parte de los resultados pueden verse a partir del primer año en cierta instancia reflejados en el incremento de las utilidades pero no sólo se trata de esto, sino también de medir la percepción de los clientes una vez aplicado el mismo y a partir de años posteriores bajo diferentes parámetros como satisfacción de servicio al cliente (mejorara la calidad de atención y mejorará el clima laboral).

## Bibliografía

Alfaro, Manuel, (2004), *Temas Claves de Marketing Internacional*, Europa – España, Editora Silvia Figueras

Alet, Josep ( 2007), *Marketing Directo e Interactivo*, España- Madrid, Esic Editorial

Albrecht , Villamizar ,(2000), *Gerencia de Servicios*, Colombia- Bogotá, 3R Editores

Farid.M, Técnicas de muestreo, (2006), *un enfoque a la investigación de mercados*, Ecuador – Quito.

Karen, Bailey, *Servicio al Cliente para Dummies*, (2011)Grupo Editorial Norma,

Kotker.P, Armstrong.G (2004), *Fundamentos de Mercadotecnia*, México – México, A Simon& Schuster Company.

Malhotra, Naresh, (2004), *Investigación de Mercados*, 4ta. Edición.

Setó D, (2004) *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente*, España – Madrid, Editorial ESIC

Kloter, Philip, Lane kevin, (2009), *Dirección de marketing*, México – México, editorial Pearson

Sapag, Nassir. Sapag, Reinaldo, (1997) *Preparación y Evaluación de Proyectos Tercera Edición*, Colombia – Bogotá, Editorial Martha Edma.

Lovelock, Cristopher. Reynoso, Javier. D’Andrea, Guillermo. Huete, Luis (2004) *Administración de Servicios.Primer edición*, México- México, Pearson Educación

Kotler, Philip. Armstrong, Gray, (1998) *Fundamentos de Mercadotecnia Cuarta Edición*, México – México, Prentice Hall, A Simon & Schuster Company

Kotler P, Bloom P y Thomas, (2004) *El Marketing de Servicios Profesionales, Ira. Edición*, México – México, Editorial Pearson Educación

Leland Karen, Bailey Keith, (2001), *Servicio al Cliente para Dummies*, Grupo Editorial Norma.

Evans, James. Lindsay, William (2005), *Administración y Control de la Calidad*, México – México, Thomson

Hoffman, Douglas. Barteson, John (2002), *Fundamentos de Marketing de Servicios Segunda edición*, México- México, Thomson.

Leonardo L Berry, A. Parasuraman, (1993), *Desarrollo Gerencial*, Grupo Editorial Norma.

Kotler P, Bloom P y Thomas, (2004) *El Marketing de Servicios Profesionales*, 1ra. Edición

.

### **Direcciones de páginas Web**

[www.Marketing.com](http://www.Marketing.com)

[www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)

[www.bgr.com.ec](http://www.bgr.com.ec)

[www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/calidadserviciocliente.html](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/calidadserviciocliente.html)

### **Anexos**

**ANÁLISIS DE FLUJO DE CLIENTES**

**ENERO - FEBRERO - MARZO - ABRIL – MAYO**

<b>Mes</b>	<b>Agencia</b>	<b>Servicio</b>	<b>Su servició</b>	<b>Total</b>
Enero	Recoleta	Sobregiros	Consulta de sobregiros	2
Enero	Recoleta	Sobregiros	Asignación de Sobregiro	8
Enero	Recoleta	Inversiones	Apertura de inversión	10
Enero	Recoleta	Inversiones	Cancelación de inversión	3
Enero	Recoleta	Inversiones	Renovación de inversión	13
Enero	Recoleta	Inversiones	Información General de Inversión	17
Enero	Recoleta	Crédito	Información de consumo	14
Enero	Recoleta	Crédito	Precalificación de Créditos	3
Enero	Recoleta	Crédito	Entrega documentos de créditos nuevos	2
Enero	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Consulta general de créditos otorgados hipotecario	1
Enero	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Consulta general de créditos otorgados consumo	2
Enero	Recoleta	Reclamos	Reclamos en cuentas	3
Enero	Recoleta	Crédito	Firma de documentos consumo	15
Enero	Recoleta	Apertura de cuentas Nuevas	Apertura cuenta Ahorros	57
Enero	Recoleta	Apertura de cuentas Nuevas	Apertura de cuenta Corriente	21
Enero	Recoleta	Apertura de cuentas Nuevas	Apertura cuenta Ahorros	4
Enero	Recoleta	Apertura de cuentas Nuevas	Información para apertura de cuentas	27
Enero	Recoleta	Visa	Recepción de solicitudes Visa	23
Enero	Recoleta	Visa	Boletinamiento Visa	37

Enero	Recoleta	Visa	Cancelación Visa	48
Enero	Recoleta	Visa	Abonos Visa	11
Enero	Recoleta	Visa	Información de Visa	504
Enero	Recoleta	Visa	Entrega de Claves Visa	61
Enero	Recoleta	Visa	Entrega tarjeta Visa	81
Enero	Recoleta	Visa	Refinanciamiento consumos en el exterior	1
Enero	Recoleta	Requerimientos de Balcón	Cortes de Cuenta	378
Enero	Recoleta	Requerimientos de Balcón	Entrega de cheques devueltos	10
Enero	Recoleta	Requerimientos de Balcón	Entrega de Estados de Cuenta	10
Enero	Recoleta	Requerimientos de Balcón	Copia de Papeletas	12
Enero	Recoleta	Requerimientos de Balcón	Emisión de certificados bancarios	107
Enero	Recoleta	Reclamos	Reclamos ATM	24
Enero	Recoleta	Requerimientos de Balcón	Emisión de certificados bancarios	3
Enero	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Liberación de garantías	1
Enero	Recoleta	Reclamos	Reclamos en cuentas	43
Enero	Recoleta	Reclamos	Reclamos visa	5
Enero	Recoleta	Reclamos	Reclamos Inversiones	5
Enero	Recoleta	Reclamos	Reclamos en cuentas	10
Enero	Recoleta	Crédito	Análisis de crédito consumo	59
Enero	Recoleta	Apertura de cuentas Nuevas	Firma de doc. consumo	1
Enero	Recoleta	Crédito	Precalificación de Créditos	13
Enero	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Consulta general de créditos otorgados hipotecario	2
Enero	Recoleta	Crédito	Entrega de tablas de amortización	3
Enero	Recoleta	Apertura de cuentas Nuevas	Apertura cuenta Ahorros	1

Enero	Recoleta	Servicios Varios	Actualización de datos y firmas	5
Enero	Recoleta	Servicios Varios	Cancelación de cuentas	10
Enero	Recoleta	Servicios Varios	SalDOS de cuenta corriente	1
Enero	Recoleta	Reclamos	Reclamos en cuentas	1
Enero	Recoleta	Reclamos	Reclamo crédito	12
Enero	Recoleta	Reclamos	Reclamos en cuentas	3
Enero	Recoleta	Reclamos	Reclamos visa	3
Enero	Recoleta	Reclamos	Reclamos inversiones	2
Enero	Recoleta	Visa	Recepción de solicitudes visa	21
Enero	Recoleta	Habilitantes	Solicitud de tarjeta nexO	3
Enero	Recoleta	Requerimientos de Balcón	Cortes de cuenta	16
Enero	Recoleta	Inversiones	Apertura de inversión	1
Enero	Recoleta	Inversiones	Cancelación de inversión	9
Enero	Recoleta	Inversiones	Renovación de inversión	1
Enero	Recoleta	Inversiones	Información general de inversión	21
Enero	Recoleta	Crédito	Análisis de crédito consumo	15
Enero	Recoleta	Crédito	Análisis de crédito hipotecario	10
Enero	Recoleta	Crédito	Análisis de crédito hipotecario	10
Enero	Recoleta	Crédito	Análisis de crédito consumo	439
Enero	Recoleta	Crédito	Información hipotecario	1
Enero	Recoleta	Crédito	Información de consumo	3
Enero	Recoleta	Crédito	Información de respuesta de solicitud de crédito	6
Enero	Recoleta	Crédito	Entrega documentos de créditos nuevos	2
Enero	Recoleta	Crédito	Firma de doc. consumo	49



Enero	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Abono hipotecario	7
Enero	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Abono consumo	66
Enero	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Entrega de tablas de Amortización	3
Enero	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Consulta general de créditos otorgados consumo	30
Enero	Recoleta	Servicios Varios	Actualización de datos y firmas	20
Enero	Recoleta	Servicios Varios	Actualización de datos y firmas	65
Enero	Recoleta	Servicios Varios	Actualización de datos y firmas	19
Enero	Recoleta	Servicios Varios	Emisión de Cheques de gerencia	52
Enero	Recoleta	Servicios Varios	Emisión de Cheques del Exterior	11
Enero	Recoleta	Servicios Varios	Anulación de libretas de ahorros	115
Enero	Recoleta	Servicios Varios	Orden de no pago de Cheques	16
Enero	Recoleta	Servicios Varios	Anulación temporal de cheques	70
Enero	Recoleta	Servicios Varios	Cancelación de cuentas	96
Enero	Recoleta	Servicios Varios	SalDOS de cuentas de ahorro	69
Enero	Recoleta	Servicios Varios	SalDOS de cuenta corriente	75
Enero	Recoleta	Transferencias	Transferencias Internas a cuentas propias	18
Enero	Recoleta	Transferencias	Transferencias Internas a cuentas de terceros	28
Enero	Recoleta	Transferencias	Transferencias Interbancarias Locales	20
Enero	Recoleta	Transferencias	Transferencias al Exterior	64
Enero	Recoleta	Habilitantes	Solicitud de tarjeta nexO	81
Enero	Recoleta	Habilitantes	Solicitud de clave virtual	12
Enero	Recoleta	Habilitantes	Entrega de tarjeta transfernet	45
Enero	Recoleta	Habilitantes	Entrega de claves virtuales	6
Enero	Recoleta	Habilitantes	Entrega de tarjeta nexO	167

Enero	Recoleta	Habilitantes	Anulación de tarjeta nexos	45
Enero	Recoleta	Habilitantes	Emisión y entrega de chequeras	40
Febrero	Recoleta	Sobregiros	Asignación de Sobregiro	16
Febrero	Recoleta	Inversiones	Apertura de inversión	3
Febrero	Recoleta	Inversiones	Renovación de inversión	8
Febrero	Recoleta	Inversiones	Información General de Inversión	2
Febrero	Recoleta	Apertura de cuentas Nuevas	Apertura cuenta Ahorros	58
Febrero	Recoleta	Apertura de cuentas Nuevas	Apertura de cuenta Corriente	16
Febrero	Recoleta	Apertura de cuentas Nuevas	Apertura de cuenta de Integración de capital	2
Febrero	Recoleta	Apertura de cuentas Nuevas	Información para apertura de cuentas	46
Febrero	Recoleta	Visa	Recepción de solicitudes Visa	27
Febrero	Recoleta	Visa	Boletinamiento Visa	17
Febrero	Recoleta	Visa	Cancelación Visa	33
Febrero	Recoleta	Visa	Abonos Visa	18
Febrero	Recoleta	Visa	Información de Visa	265
Febrero	Recoleta	Visa	Entrega de Claves Visa	12
Febrero	Recoleta	Visa	Entrega tarjeta Visa	24
Febrero	Recoleta	Visa	Refinanciamiento consumos en el exterior	1
Febrero	Recoleta	Requerimientos Balcón	Cortes de Cuenta	112
Febrero	Recoleta	Requerimientos Balcón	Entrega de cheques devueltos	19
Febrero	Recoleta	Requerimientos Balcón	Entrega de Estados de Cuenta	15
Febrero	Recoleta	Requerimientos Balcón	Roles de pago débitos / créditos	2
Febrero	Recoleta	Requerimientos Balcón	Copia de Papeletas	6
Febrero	Recoleta	Requerimientos Balcón	Emisión de certificados bancarios	119

Febrero	Recoleta	Reclamos	Reclamos ATM	34
Febrero	Recoleta	Reclamos	Reclamos en cuentas	49
Febrero	Recoleta	Reclamos	Reclamos visa	7
Febrero	Recoleta	Reclamos	Reclamos Inversiones	14
Febrero	Recoleta	Reclamos	Reclamos en crédito	17
Febrero	Recoleta	Crédito	Análisis de crédito hipotecario	17
Febrero	Recoleta	Crédito	Análisis de crédito consumo	530
Febrero	Recoleta	Crédito	Información de consumo	1
Febrero	Recoleta	Crédito	Información de respuesta de solicitud de crédito	1
Febrero	Recoleta	Crédito	Entrega documentos de créditos nuevos	1
Febrero	Recoleta	Crédito	Firma de doc. consumo	47
Febrero	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Abono hipotecario	4
Febrero	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Abono consumo	27
Febrero	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Entrega de tablas de Amortización	2
Febrero	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Consulta general de créditos otorgados hipotecario	1
Febrero	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Consulta general de créditos otorgados consumo	140
Febrero	Recoleta	Servicios Varios	Actualización de datos y firmas	57
Febrero	Recoleta	Servicios Varios	Actualización de datos y firmas	117
Febrero	Recoleta	Servicios Varios	Inclusión y eliminación de firmas	20
Febrero	Recoleta	Servicios Varios	Emisión de Cheques de gerencia	114
Febrero	Recoleta	Servicios Varios	Emisión de Cheques del Exterior	32
Febrero	Recoleta	Servicios Varios	Anulación de libretas de ahorros	196
Febrero	Recoleta	Servicios Varios	Orden de no pago de Cheques	17
Febrero	Recoleta	Servicios Varios	Anulación temporal de cheques	162

Febrero	Recoleta	Servicios Varios	Cancelación de cuentas	199
Febrero	Recoleta	Servicios Varios	Saldos de cuentas de ahorro	118
Febrero	Recoleta	Servicios Varios	Saldos de cuenta corriente	54
Febrero	Recoleta	Transferencias	Transferencias Internas a cuentas propias	22
Febrero	Recoleta	Transferencias	Transferencias Internas a cuentas de terceros	9
Febrero	Recoleta	Transferencias	Transferencias Interbancarias Locales	7
Febrero	Recoleta	Transferencias	Transferencias al Exterior	15
Febrero	Recoleta	Habilitantes	Solicitud de tarjeta nexa	132
Febrero	Recoleta	Habilitantes	Solicitud de clave virtual	18
Febrero	Recoleta	Habilitantes	Entrega de tarjeta transfernet	42
Febrero	Recoleta	Habilitantes	Entrega de claves virtuales	4
Febrero	Recoleta	Habilitantes	Entrega de tarjeta nexa	177
Febrero	Recoleta	Habilitantes	Anulación de tarjeta nexa	119
Febrero	Recoleta	Habilitantes	Emisión y entrega de chequeras	43
Marzo	Recoleta	Sobregiros	Consulta de sobregiros	2
Marzo	Recoleta	Sobregiros	Asignación de Sobregiro	17
Marzo	Recoleta	Inversiones	Apertura de inversión	18
Marzo	Recoleta	Inversiones	Cancelación de inversión	8
Marzo	Recoleta	Inversiones	Renovación de inversión	20
Marzo	Recoleta	Inversiones	Información General de Inversión	12
Marzo	Recoleta	Apertura de cuentas Nuevas	Apertura cuenta Ahorros	91
Marzo	Recoleta	Apertura de cuentas Nuevas	Apertura de cuenta Corriente	39
Marzo	Recoleta	Apertura de cuentas Nuevas	Información para apertura de cuentas	18
Marzo	Recoleta	Visa	Recepción de solicitudes Visa	36

Marzo	Recoleta	Visa	Boletinamiento Visa	18
Marzo	Recoleta	Visa	Cancelación Visa	25
Marzo	Recoleta	Visa	Abonos Visa	5
Marzo	Recoleta	Visa	Información de Visa	300
Marzo	Recoleta	Visa	Entrega de Claves Visa	18
Marzo	Recoleta	Visa	Entrega tarjeta Visa	26
Marzo	Recoleta	Requerimientos Balcón	Cortes de Cuenta	29
Marzo	Recoleta	Requerimientos Balcón	Entrega de cheques devueltos	26
Marzo	Recoleta	Requerimientos Balcón	Entrega de Estados de Cuenta	8
Marzo	Recoleta	Requerimientos Balcón	Roles de pago débitos / créditos	10
Marzo	Recoleta	Requerimientos Balcón	Copia de Papeletas	2
Marzo	Recoleta	Requerimientos Balcón	Emisión de certificados bancarios	146
Marzo	Recoleta	Reclamos	Reclamos ATM	36
Marzo	Recoleta	Reclamos	Reclamos en cuentas	26
Marzo	Recoleta	Reclamos	Reclamos visa	8
Marzo	Recoleta	Reclamos	Reclamos Inversiones	10
Marzo	Recoleta	Reclamos	Reclamos en crédito	9
Marzo	Recoleta	Crédito	Análisis de crédito hipotecario	30
Marzo	Recoleta	Crédito	Análisis de crédito consumo	695
Marzo	Recoleta	Crédito	Entrega documentos de créditos nuevos	1
Marzo	Recoleta	Crédito	Firma de doc. hipotecario	3
Marzo	Recoleta	Crédito	Firma de doc. consumo	87
Marzo	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Abono hipotecario	2
Marzo	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Abono consumo	17

Marzo	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Entrega de tablas de Amortización	2
Marzo	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Consulta general de créditos otorgados hipotecario	2
Marzo	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Consulta general de créditos otorgados consumo	209
Marzo	Recoleta	Servicios Varios	Actualización de datos y firmas	18
Marzo	Recoleta	Servicios Varios	Actualización de datos y firmas	73
Marzo	Recoleta	Servicios Varios	Inclusión y eliminación de firmas	58
Marzo	Recoleta	Servicios Varios	Emisión de Cheques de gerencia	232
Marzo	Recoleta	Servicios Varios	Emisión de Cheques del Exterior	52
Marzo	Recoleta	Servicios Varios	Anulación de libretas de ahorros	214
Marzo	Recoleta	Servicios Varios	Orden de no pago de Cheques	47
Marzo	Recoleta	Servicios Varios	Anulación temporal de cheques	134
Marzo	Recoleta	Servicios Varios	Anulación de libretas de ahorros	145
Marzo	Recoleta	Servicios Varios	Saldos de cuentas de ahorro	516
Marzo	Recoleta	Servicios Varios	Saldos de cuenta corriente	111
Marzo	Recoleta	Transferencias	Transferencias Internas a cuentas propias	5
Marzo	Recoleta	Transferencias	Transferencias Internas a cuentas de terceros	7
Marzo	Recoleta	Transferencias	Transferencias Interbancarias Locales	10
Marzo	Recoleta	Transferencias	Transferencias al Exterior	42
Marzo	Recoleta	Habilitantes	Solicitud de tarjeta nexa	179
Marzo	Recoleta	Habilitantes	Solicitud de clave virtual	12
Marzo	Recoleta	Habilitantes	Entrega de tarjeta transfiernet	54
Marzo	Recoleta	Habilitantes	Entrega de claves virtuales	5
Marzo	Recoleta	Habilitantes	Entrega de tarjeta nexa	192
Marzo	Recoleta	Habilitantes	Anulación de tarjeta nexa	75

Marzo	Recoleta	Habilitantes	Emisión y entrega de chequeras	47
Abril	Recoleta	Sobregiros	Asignación de Sobregiro	8
Abril	Recoleta	Inversiones	Apertura de inversión	5
Abril	Recoleta	Inversiones	Cancelación de inversión	1
Abril	Recoleta	Inversiones	Renovación de inversión	14
Abril	Recoleta	Inversiones	Información General de Inversión	3
Abril	Recoleta	Apertura de cuentas Nuevas	Apertura cuenta Ahorros	73
Abril	Recoleta	Apertura de cuentas Nuevas	Apertura de cuenta Corriente	7
Abril	Recoleta	Apertura de cuentas Nuevas	Información para apertura de cuentas	74
Abril	Recoleta	Visa	Recepción de solicitudes Visa	25
Abril	Recoleta	Visa	Boletinamiento Visa	8
Abril	Recoleta	Visa	Cancelación Visa	31
Abril	Recoleta	Visa	Abonos Visa	1
Abril	Recoleta	Visa	Información de Visa	456
Abril	Recoleta	Visa	Entrega de Claves Visa	8
Abril	Recoleta	Visa	Entrega tarjeta Visa	26
Abril	Recoleta	Requerimientos Balcón	Cortes de Cuenta	66
Abril	Recoleta	Requerimientos Balcón	Entrega de cheques devueltos	24
Abril	Recoleta	Requerimientos Balcón	Entrega de Estados de Cuenta	18
Abril	Recoleta	Requerimientos Balcón	Emisión de certificados bancarios	227
Abril	Recoleta	Reclamos	Reclamos ATM	11
Abril	Recoleta	Reclamos	Reclamos en cuentas	11
Abril	Recoleta	Reclamos	Reclamos visa	1
Abril	Recoleta	Reclamos	Reclamos en crédito	1

Abril	Recoleta	Crédito	Análisis de crédito hipotecario	10
Abril	Recoleta	Crédito	Análisis de crédito consumo	470
Abril	Recoleta	Crédito	Información de consumo	1
Abril	Recoleta	Crédito	Precalificación de Créditos	1
Abril	Recoleta	Crédito	Entrega documentos de créditos nuevos	1
Abril	Recoleta	Crédito	Firma de doc. hipotecario	1
Abril	Recoleta	Crédito	Firma de doc. consumo	55
Abril	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Abono consumo	38
Abril	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Precancelación Consumo	1
Abril	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Consulta general de créditos otorgados hipotecario	3
Abril	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Consulta general de créditos otorgados consumo	86
Abril	Recoleta	Servicios Varios	Actualización de datos y Firmas	70
Abril	Recoleta	Servicios Varios	Actualización de datos y Firmas	33
Abril	Recoleta	Servicios Varios	Inclusión y eliminación de firmas	9
Abril	Recoleta	Servicios Varios	Emisión de Cheques de gerencia	19
Abril	Recoleta	Servicios Varios	Emisión de Cheques del Exterior	6
Abril	Recoleta	Servicios Varios	Anulación de libretas de ahorros	103
Abril	Recoleta	Servicios Varios	Orden de no pago de Cheques	6
Abril	Recoleta	Servicios Varios	Anulación temporal de cheques	10
Abril	Recoleta	Servicios Varios	Anulación de libretas de ahorros	15
Abril	Recoleta	Servicios Varios	Saldos de cuentas de ahorro	456
Abril	Recoleta	Servicios Varios	Saldos de cuenta corriente	44
Abril	Recoleta	Transferencias	Transferencias Internas a cuentas propias	6
Abril	Recoleta	Transferencias	Transferencias Internas a cuentas de terceros	1



Abril	Recoleta	Transferencias	Transferencias Interbancarias Locales	18
Abril	Recoleta	Transferencias	Transferencias al Exterior	7
Abril	Recoleta	Habilitantes	Solicitud de tarjeta nexa	210
Abril	Recoleta	Habilitantes	Solicitud de clave virtual	5
Abril	Recoleta	Habilitantes	Entrega de tarjeta transfernet	36
Abril	Recoleta	Habilitantes	Entrega de claves virtuales	2
Abril	Recoleta	Habilitantes	Entrega de tarjeta nexa	260
Abril	Recoleta	Habilitantes	Anulación de tarjeta nexa	69
Abril	Recoleta	Habilitantes	Emisión y entrega de chequeras	57
Mayo	Recoleta	Sobregiros	Asignación de Sobregiro	11
Mayo	Recoleta	Inversiones	Apertura de inversión	10
Mayo	Recoleta	Inversiones	Cancelación de inversión	1
Mayo	Recoleta	Inversiones	Renovación de inversión	11
Mayo	Recoleta	Inversiones	Información General de Inversión	4
Mayo	Recoleta	Apertura de cuentas Nuevas	Apertura cuenta Ahorros	56
Mayo	Recoleta	Apertura de cuentas Nuevas	Apertura de cuenta Corriente	26
Mayo	Recoleta	Apertura de cuentas Nuevas	Apertura de cuenta de Integración de capital	2
Mayo	Recoleta	Apertura de cuentas Nuevas	Información para apertura de cuentas	13
Mayo	Recoleta	Visa	Recepción de solicitudes Visa	29
Mayo	Recoleta	Visa	Boletín Visa	12
Mayo	Recoleta	Visa	Cancelación Visa	20
Mayo	Recoleta	Visa	Abonos Visa	1
Mayo	Recoleta	Visa	Información de Visa	251
Mayo	Recoleta	Visa	Entrega de Claves Visa	15

Mayo	Recoleta	Visa	Entrega tarjeta Visa	23
Mayo	Recoleta	Visa	Refinanciamiento consumos en el exterior	1
Mayo	Recoleta	Requerimientos Balcón	Cortes de Cuenta	31
Mayo	Recoleta	Requerimientos Balcón	Entrega de cheques devueltos	37
Mayo	Recoleta	Requerimientos Balcón	Entrega de Estados de Cuenta	22
Mayo	Recoleta	Requerimientos Balcón	Roles de pago débitos / créditos	2
Mayo	Recoleta	Requerimientos Balcón	Copia de Papeletas	5
Mayo	Recoleta	Requerimientos Balcón	Emisión de certificados bancarios	162
Mayo	Recoleta	Reclamos	Reclamos ATM	15
Mayo	Recoleta	Reclamos	Reclamos en cuentas	9
Mayo	Recoleta	Reclamos	Reclamos visa	5
Mayo	Recoleta	Reclamos	Reclamos Inversiones	2
Mayo	Recoleta	Reclamos	Reclamos en crédito	13
Mayo	Recoleta	Crédito	Análisis de crédito hipotecario	13
Mayo	Recoleta	Crédito	Análisis de crédito consumo	398
Mayo	Recoleta	Crédito	Información de consumo	1
Mayo	Recoleta	Crédito	Firma de doc. hipotecario	2
Mayo	Recoleta	Crédito	Firma de doc. consumo	52
Mayo	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Abono hipotecario	1
Mayo	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Abono consumo	50
Mayo	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Consulta general de créditos otorgados hipotecario	1
Mayo	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Consulta general de créditos otorgados consumo	42
Mayo	Recoleta	Mantenimiento de Créditos	Liberación de Garantías	1
Mayo	Recoleta	Servicios Varios	Actualización de datos y firmas	12

Mayo	Recoleta	Servicios Varios	Actualización de datos y firmas	56
Mayo	Recoleta	Servicios Varios	Inclusión y eliminación de firmas	26
Mayo	Recoleta	Servicios Varios	Emisión de Cheques de gerencia	146
Mayo	Recoleta	Servicios Varios	Emisión de Cheques del Exterior	54
Mayo	Recoleta	Servicios Varios	Anulación de libretas de ahorros	210
Mayo	Recoleta	Servicios Varios	Orden de no pago de Cheques	27
Mayo	Recoleta	Servicios Varios	Anulación temporal de cheques	192
Mayo	Recoleta	Servicios Varios	Cancelación de cuentas	159
Mayo	Recoleta	Servicios Varios	Saldos de cuentas de ahorro	412
Mayo	Recoleta	Servicios Varios	Saldos de cuenta corriente	98
Mayo	Recoleta	Transferencias	Transferencias Internas a cuentas propias	6
Mayo	Recoleta	Transferencias	Transferencias Internas a cuentas de terceros	9
Mayo	Recoleta	Transferencias	Transferencias Interbancarias Locales	8
Mayo	Recoleta	Transferencias	Transferencias al Exterior	15
Mayo	Recoleta	Habilitantes	Solicitud de tarjeta nexa	113
Mayo	Recoleta	Habilitantes	Solicitud de clave virtual	4
Mayo	Recoleta	Habilitantes	Entrega de tarjeta transfernet	19
Mayo	Recoleta	Habilitantes	Entrega de claves virtuales	9
Mayo	Recoleta	Habilitantes	Entrega de tarjeta nexa	153
Mayo	Recoleta	Habilitantes	Anulación de tarjeta nexa	56
Mayo	Recoleta	Habilitantes	Emisión y entrega de chequeras	47
		<b>SERVICIOS BALCÓN Y CRÉDITO</b>	<b>ENERO</b>	<b>3539</b>
			<b>FEBRERO</b>	<b>3387</b>
			<b>MARZO</b>	<b>4239</b>

			<b>ABRIL</b>	<b>3208</b>
			<b>MAYO</b>	<b>3181</b>
		<b>CAJAS</b>	<b>Enero</b>	<b>2292</b>
			<b>Febrero</b>	<b>21704</b>
			<b>Marzo</b>	<b>29968</b>
			<b>Abril</b>	<b>26551</b>
			<b>Mayo</b>	<b>25089</b>
			<b>TOTAL BALCON Y CRÉDITO</b>	<b>17554</b>
			<b>TOTAL CAJAS</b>	<b>105604</b>
			<b>TOTAL</b>	<b>123158</b>
			<b>MEDIA ARITMÉTICA</b>	<b>24631,60</b>

			$\bar{X} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^n Xi$
			$\bar{X} = \frac{123158}{5} = 24631,60$

## Banco General Rumiñahui

### Encuesta de Satisfacción

**Objetivo:** Recopilar datos de satisfacción de los clientes y nuevas necesidades de las áreas de atención al cliente, a fin de establecer estrategias de mejoramiento de servicio al cliente.

Su valioso aporte permitirá identificar aquellos puntos a mejorar en la relación con el cliente, de acuerdo a la pregunta seleccione y marque con una X aquella o aquellas opciones que más se ajusten a su realidad.

1 Muy Satisfecho	2 Insatisfecho	3 Regular	4 Satisfecho	5 Muy Satisfecho
------------------------	-------------------	--------------	-----------------	------------------------

<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN</b>	1	2	3	4	5
<b>Fiabilidad.</b>					
1. ¿El personal de atención al cliente soluciona sus problemas?					
2. ¿El personal le transmite confianza para realizar sus transacciones?					
3. ¿El personal se encuentra capacitado con conocimientos para responder sus preguntas?					
<b>Empatía</b>					
4. ¿La persona que lo atendió fue amable y cordial?					
5. ¿El personal comprende sus necesidades?					
6. ¿El personal siempre está dispuesto ayudarlo?					
7. ¿El personal que lo atendió estuvo dispuesto a escuchar sus necesidades?					
<b>Capacidad de Respuesta</b>					
8. ¿La persona que lo atendió brindó el servicio en forma ágil?					
9. ¿El horario se ajusta a sus necesidades?					
<b>Seguridad</b>					
10. ¿El área de atención al cliente le ofrece seguridad?					
11. ¿Seguridad en sus transacciones?					
<b>Tangible</b>					

12. ¿En las áreas de atención al cliente, cuentan con equipos informáticos modernos para atender al cliente?					
13. ¿El área de atención al cliente cuida de la limpieza de sus instalaciones?					
14. ¿El personal cuida de su imagen personal?					

15. Qué servicio utilizo el día de hoy

Cajas

Balcón de servicios

Crédito

16. En general, cómo calificaría los servicios y productos que le ofrece el área de atención al cliente del BGR?

MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
------	---------	-------	-----------	-----------

17. ¿Cuánto tiempo espero para ser atendido?

1 a 5 minutos

5 10 minutos

10 a 15 minutos

15 a 20 minutos

Más de 20 minutos

18. ¿Por favor ordene los siguientes elementos del 1 al 5 donde 5 es el factor más importante y 1 el menos importante?

Personal ágil y rápido

Soluciones de reclamos y requerimientos

Personal amable

Seguridad en las áreas de atención al cliente y en sus transacciones

Buena imagen de las instalaciones y el personal

19. ¿Recomendaría los servicios y productos que le ofrece la Agencia Recoleta del

BGR?

SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.