



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO.**

**DISEÑO DE UN PROCESO DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN
DEL CLIENTE EN EL BALCÓN DE SERVICIOS DE LA OFICINA
MATRIZ DEL BANCO INTERNACIONAL.**

CARMINA TAMARA OCAMPO TINITANA.

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

INGENIERA EN MERCADOTECNIA.

2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.

INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.

Carmina Tamara Ocampo Tinitana.

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado: Diseño de un proceso de medición de la satisfacción del cliente en el Balcón de servicios de la oficina matriz del Banco Internacional, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el texto correspondiente y cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, marzo del 2011.

Carmina Tamara Ocampo Tinitana.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.

INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA.

CERTIFICADO.

Ing. Alexandra Armijos e Ing. Alonso Alvear,

Certifican que el trabajo titulado: Diseño de un proceso de medición de la satisfacción del cliente en el Balcón de servicios de la oficina matriz del Banco Internacional realizado por Carmina Tamara Ocampo Tinitana, 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.

Por todo lo expuesto, recomiendan la publicación de este trabajo, el cual consta de dos documentos empastados y dos discos compactos, los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a Carmina Tamara Ocampo Tinitana, que entregue el trabajo a la Ing. Rosario Pineda, en su calidad de Directora de la Carrera de Ingeniería en Mercadotecnia.

Sangolquí, marzo del 2011.

Ing. Alexandra Armijos. MBA.
DIRECTORA

Ing. Alonso Alvear.
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.

INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA.

AUTORIZACIÓN.

Yo, Carmina Tamara Ocampo Tinitana,

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo denominado: Diseño de un proceso de medición de la satisfacción del cliente en el Balcón de servicios de la oficina matriz del Banco Internacional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo del 2011.

Carmina Tamara Ocampo Tinitana.

DEDICATORIA.

A Sebastián Alejandro, mi amado hijo, mi inspiración y motivación, te dedico este trabajo con eterno amor. Deseo que en tu vida se presenten muchos sueños y metas y que luches por ellos.

Tu madre.

AGRADECIMIENTO.

Al culminar mi carrera mi corazón se llena de eterna gratitud, a mi amado Creador por estar presente en mi vida, por la sabiduría y fortaleza que me otorgó en todo momento para cumplir con este objetivo, por sus bendiciones infinitas y por cada milagro que obra a cada instante y en todo lugar.

A mi querida Escuela Politécnica del Ejército, a sus autoridades y maestros que me inculcaron valores y conocimientos valiosos, especialmente a los Ingenieros: Alexandra Armijos y Alonso Alvear, por su paciencia, dedicación y tesón para dirigir el presente trabajo de culminación de carrera.

A Edison Solá Nicolalde, por su amor, dulzura, paciencia y apoyo total e incondicional, para la culminación de mis estudios. Gracias por ser el gestor más importante de este logro, sé que esta felicidad que hoy siento es tuya también.

Al Banco Internacional, gran institución que me abrió sus puertas en el año 2006 y me brindó la oportunidad de realizar una carrera profesional y al mismo tiempo continuar con mis estudios superiores.

A mi hermosa familia, a quienes creyeron en mí, a los que me apoyaron y me dieron fuerzas para seguir y levantarme de las caídas y tropiezos, gracias por su amor, ayuda y paciencia.

A mis compañeros y amigos de estos años de carrera, gracias por los gratos momentos que los llevaré en el corazón y serán recuerdos inolvidables.

Muchas gracias a todos.

**“Diseño de un proceso de medición de la satisfacción del cliente en
el Balcón de servicios de la oficina matriz
del Banco Internacional”**

Por: Carmina Tamara Ocampo Tinitana

Trabajo de Conclusión de Carrera,
presentado como requisito previo a la
obtención del título de Ingeniera en
Mercadotecnia del Departamento de
ciencias económicas, administrativas y del
comercio.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Sangolquí, marzo de 2011.

CONTENIDO.

Resumen.	13
Summary.	15
CAPÍTULO I: GENERALIDADES.	
1.1 Banco Internacional.	17
1.1.1 Reseña histórica de la Institución.	17
1.1.2 Filosofía corporativa.	20
1.1.2.1 Misión.	20
1.1.2.2 Visión.	20
1.1.2.3 Objetivos estratégicos.	20
1.1.2.4 Valores corporativos.	21
1.1.2.5 Principios corporativos.	22
1.1.2.6 Organización del Banco Internacional.	23
1.1.2.6.1 Organigrama del Grupo Financiero Banco Internacional.	24
1.2 Planteamiento del problema.	25
1.2.1 Gráfico del diagrama de causa y efecto de Ishikawa.	25
1.2.2 Análisis del diagrama de causa y efecto de Ishikawa.	26
1.3 Objetivos del trabajo de conclusión de carrera.	27
1.3.1 Objetivo general.	27
1.3.2 Objetivos específicos.	27
1.3.3 Justificación.	28
1.4 Marco teórico referencial.	29
1.4.1 Marco teórico.	29
1.4.1.1 ¿Qué es un servicio? ¿Cuáles son sus aspectos distintivos?	29
1.4.1.2 Importancia de la satisfacción y lealtad del cliente.	32
1.4.1.3 Momentos de verdad.	32
1.4.1.4 ¿Por qué fracasan muchos de los esfuerzos por satisfacer al cliente?	33
1.4.1.5 Cinco dimensiones del servicio.	33
1.4.1.6 Importancia de ofrecer servicios de calidad.	34

1.4.1.7 Procesos.	36
1.4.1.8 Herramientas básicas de análisis.	37
1.4.2 Marco teórico conceptual.	38
CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL.	
2.1 Análisis externo.	46
2.1.1 Macroambiente.	46
2.1.1.1 Variables económicas.	47
2.1.1.1.1 Producto interno bruto (PIB).	47
2.1.1.1.2 Tasa de inflación.	49
2.1.1.1.3 Captaciones del Sistema Financiero.	52
2.1.1.1.4 Cartera del Sistema Financiero.	54
2.1.1.1.5 Oferta monetaria.	56
2.1.1.1.6 Tasas de interés activa efectiva máxima y referencial.	57
2.1.1.1.7 Volumen del crédito.	59
2.1.1.1.8 Índice de confianza al consumidor.	61
2.1.1.1.9 Índice de confianza empresarial.	62
2.1.1.1.10 Oferta del crédito.	63
2.1.1.1.11 Demanda del crédito.	64
2.1.1.1.12 Liquidez total del sistema financiero privado.	64
2.1.1.1.13 Inversión extranjera directa.	65
2.1.1.2 Variables demográficas.	67
2.1.1.2.1 Tasa ocupacional.	67
2.1.1.2.2 Tasa desocupacional.	69
2.1.1.2.3 Tasa subocupacional.	69
2.1.1.3 Variables político – legales.	71
2.1.1.3.1 Política monetaria, cambiaria, crediticia y financiera.	72
2.1.1.4 Variables tecnológicas.	73
2.1.1.4.1 Acceso y uso a Internet.	73
2.1.1.4.1 Tenencia y uso de computadora.	74
2.1.1.5 Variables socio – culturales.	75

2.1.1.5.1 Educación.	75
2.1.1.5.1.1 Condición de alfabetismo.	75
2.1.1.5.1.2 Número promedio de años de estudio.	76
2.1.1.5.1.3 Tasa neta de matrícula.	77
2.1.1.5.2 Pobreza por consumo.	78
2.1.1.5.3 Pobreza por necesidades básicas insatisfechas.	78
2.1.1.5.4 Corrupción.	79
2.1.1.5.5 Migración.	80
2.1.1.5.6 Inseguridad ciudadana.	81
2.1.2 Microambiente.	81
2.1.2.1 Análisis del Sistema Financiero.	82
2.1.2.2 Análisis del Mercado.	83
2.1.2.3 Clientes.	83
2.1.2.4 Proveedores.	84
2.1.2.5 Competencia.	85
2.2 Análisis interno.	87
2.2.1 Factores y capacidades administrativas.	87
2.2.2 Factores humanos y capacidades personales.	88
2.2.3 Factores y capacidades técnicas.	89
2.2.4 Factores y capacidades comerciales.	90
2.3 Análisis estratégico.	90
2.3.1 Matrices FODA.	90
2.3.1.1 Matriz de impacto externa.	91
2.3.1.2 Matriz de impacto interna.	93
2.3.1.3 Matriz de vulnerabilidad.	94
2.3.1.4 Matriz de aprovechabilidad.	95
2.3.1.5 Matriz de resumen y estrategias FODA.	96
2.3.1.6 Matriz General Electric.	97
CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO.	
3.1 Planteamiento del problema e hipótesis de la investigación.	100

3.1.1 Problema desde el punto de vista gerencial.	100
3.1.2 Problema desde el punto de vista de investigación de mercados.	100
3.1.3 Hipótesis nula.	100
3.1.4 Hipótesis alternativa.	100
3.2 Objetivos de la investigación.	100
3.2.1 Objetivo general.	100
3.2.1 Objetivos específicos.	101
3.3 Metodología de la investigación y tamaño de la muestra.	102
3.3.1 Tipo de investigación.	102
3.3.2 Metodología de la investigación.	102
3.3.2.1 Fuentes de investigación.	102
3.3.2.1.1 Fuente primaria.	102
3.3.2.2 Niveles de medición.	102
3.3.2.2.1 Datos de nivel nominal.	103
3.3.2.2.2 Datos de nivel ordinal.	103
3.3.2.2.3 Datos de nivel de intervalo.	103
3.3.2.2.4 Datos de nivel de razón.	104
3.3.3 Definición de la población objetivo.	104
3.3.4 Determinación del marco del muestreo.	105
3.3.5 Elección de una técnica de muestreo.	106
3.3.6 Tamaño de la muestra.	106
3.3.6.1 Cálculo para determinar la muestra.	106
3.4 Plan de trabajo de campo.	107
3.4.1 Recopilación de la información y levantamiento de la encuesta.	108
3.5 Diseño del cuestionario.	108
3.5.1 Diseño y estructura de la encuesta.	108
3.5.1.1 Datos de identificación.	108
3.5.1.2 Identificación de clientes y no clientes.	108
3.5.1.3 Expectativas del servicio y satisfactores.	109
3.5.1.4 Evaluación del servicio actual.	110

3.5.1.5 Cuestionario de encuesta y análisis de cada variable.	111
3.5.2 Encuesta final.	114
3.6 Procesamiento de datos e interpretación.	116
3.6.1 Codificación.	116
3.6.2 Análisis e interpretación de resultados por pregunta.	116
CAPITULO IV: DISEÑO DEL PROCESO DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y ESTRATEGIAS DE MARKETING DE SERVICIOS.	
4.1 Proceso de atención y servicio al cliente para el Balcón de servicios.	146
4.1.1 Elementos básicos y complementarios del servicio.	147
4.1.2 Momentos de verdad.	149
4.1.3 Política y objetivos de calidad, para el Balcón de servicios.	151
4.1.4 Manual de entrega del servicio.	151
4.1.4.1 Indicaciones generales del Manual de servicio al cliente.	152
4.1.4.2 Protocolo de atención directa.	153
4.1.4.3 Protocolo de atención por correo electrónico.	154
4.1.4.4 Protocolo de atención telefónica.	155
4.1.4.5 Protocolo de imagen personal e institucional.	155
4.1.4.6 Protocolo de manejo de clientes difíciles.	156
4.2 Diseño del proceso de medición de la satisfacción del cliente y administración de la interacción de los clientes del Balcón de servicios.	157
4.2.1 Mobiliario, equipos y sistemas de la propuesta.	158
4.2.1.1 Layout del servicio.	159
4.2.2 Sistema de indicadores de la satisfacción del cliente.	160
4.2.2.1 Mejora del tiempo en los procesos de Balcón de servicios.	161
4.3 Estrategias de marketing de servicios para el Balcón de servicios.	170
4.3.1 Determinación de estrategias de marketing de servicios.	172
CAPÍTULO V: ANÁLISIS FINANCIERO.	
5.1 Presupuesto.	179
5.2 Financiamiento.	182
5.3 Ingresos.	182

5.4 Egresos.	183
5.4.1 Depreciación de activos fijos.	184
5.4.2 Amortización de activos diferidos.	184
5.5 Punto de equilibrio.	184
5.6 Flujo de fondos.	185
5.7 Evaluación financiera.	187
5.7.1 Valor actual neto.	187
5.7.2 Tasa interna de retorno.	187
5.7.3 Periodo de recuperación de la inversión.	189
5.7.4 Tasa mínima aceptable de rendimiento.	190
5.7.5 Relación costo – beneficio.	190
5.7.6 Análisis de sensibilidad unidimensional.	191
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	
6.1 Conclusiones.	194
6.2 Recomendaciones.	196
BIBLIOGRAFÍA.	198
ANEXOS.	200

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS.

Figura 1.1 Oficina Matriz del Banco Internacional.	18
Figura 1.2 Organigrama del Grupo Financiero Banco Internacional.	24
Figura 1.3 Diagrama de causa y efecto de Ishikawa.	25
Figura 2.1 Producto Interno Bruto, PIB e Ingreso per cápita.	48
Figura 2.2 Producto Interno bruto en países de Latinoamérica.	48
Figura 2.3 Inflación anual y mensual.	50
Figura 2.4 Inflación acumulada por sector económico.	51
Figura 2.5 Inflación anual en América Latina y Estados Unidos, septiembre 2010.	52
Figura 2.6 Captaciones del sistema financiero.	53
Figura 2.7 Captaciones de empresas y hogares, tasa de crecimiento anual.	53
Figura 2.8 Cartera del Sistema Financiero.	54
Figura 2.9 Cartera por vencer – empresas y hogares.	55
Figura 2.10 Relación cartera vs. Depósitos – empresas y hogares.	55
Figura 2.11 Oferta monetaria, tasa de crecimiento anual.	57
Figura 2.12 Volumen del crédito.	60
Figura 2.13 Índice de confianza del consumidor vs. Volumen del crédito.	61
Figura 2.14 Ciclo del índice de confianza empresarial (ICE) vs. PIB.	62
Figura 2.15 Oferta de crédito.	63
Figura 2.16 Demanda de crédito.	64
Figura 2.17 Coeficiente de liquidez doméstica macro y repatriación de activos.	65
Figura 2.18 Inversión extranjera directa neta por país.	66
Figura 2.19 Inversión extranjera directa neta por rama de actividad económica	67
Figura 2.20 Ocupación total por género.	68
Figura 2.21 Ocupación formal e informal.	68
Figura 2.22 Desocupación total y por género.	69
Figura 2.23 Subocupación total y por género.	70
Figura 2.24 Distribución de la población económicamente activa.	70
Figura 2.25 Subocupados formales e informales.	71
Figura 2.26 Acceso a Internet, en la provincia de Pichincha.	73

Figura 2.27 Uso de Internet, en la provincia de Pichincha.	74
Figura 2.29 Uso de computador, en la provincia de Pichincha.	75
Figura 2.30 Condición de alfabetismo, en la provincia de Pichincha.	76
Figura 2.31 Promedio de años de estudio del 2005 al 2010, en el Ecuador.	77
Figura 2.32 Tasa neta de matrícula, en la región sierra.	77
Figura 2.33 Pobreza por consumo, en la región sierra.	78
Figura 2.34 Pobreza por necesidades básicas insatisfechas, en la región sierra.	78
Figura 2.35 Fuerzas de Porter.	82
Figura 2.36 Matriz General Electric.	97
Figura 2.37 Matriz General Electric para el Banco Internacional.	98
Figura 3.1 Cálculo del tamaño de la muestra.	107
Figura 3.2 Edad.	117
Figura 3.3 Género.	118
Figura 3.4 Ocupación.	119
Figura 3.5 ¿Es cliente de la Institución?	120
Figura 3.6 ¿Qué productos tienen los usuarios del Balcón de servicios?	121
Figura 3.7 ¿Ha sido atendido en Balcón de servicios?	122
Figura 3.8 Modo de espera.	123
Figura 3.9 Tiempo de espera.	124
Figura 3.10 Canal de respuesta.	125
Figura 3.11 Actividad favorita durante espera.	126
Figura 3.12 Atributo del servicio.	128
Figura 3.13 Capacitación del personal.	129
Figura 3.14 Disposición para escuchar necesidades.	130
Figura 3.15 Tiempo de respuesta.	131
Figura 3.16 Satisfacción con las instalaciones.	132
Figura 3.17 Presentación del personal.	133
Figura 3.18 Servicios requeridos.	135
Figura 3.19 Calificación del servicio.	136
Figura 3.20 Recomendación del servicio.	137

Figura 3.21 Edad vs. Cliente.	138
Figura 3.22 Edad vs. ocupación.	139
Figura 3.23 Ocupación vs. Canal de respuesta.	140
Figura 3.24 Edad vs. Canal de respuesta.	141
Figura 3.25 Calificación del servicio vs. clientes atendidos.	142
Figura 3.26 Género vs. actividad complementaria.	143
Figura 3.27 Producto del cliente vs. servicio requerido.	144
Figura 4.1 Creación de un proceso de servicio.	147
Figura 4.2 Modelo molecular del servicio.	149
Figura 4.3 Momentos de verdad del Balcón de servicios.	150
Figura 4.4 Protocolo de atención directa.	153
Figura 4.5 Gráfica del proceso de medición.	157
Figura 4.6 Layout para el Balcón de servicios.	159
Figura 4.7 Propuesta para las instalaciones del balcón de servicios.	160
Figura 4.8 Situación actual en la entrega de estados de cuenta.	162
Figura 4.9 Propuesta de mejoramiento para la entrega de estados de cuenta.	163
Figura 4.10 Situación actual para solicitud y entrega de tarjetas de débito.	165
Figura 4.11 Propuesta para solicitud y entrega de tarjetas de débito.	166
Figura 4.12 Emisión de certificados bancarios.	167
Figura 4.13 Anulación de libretas de ahorro.	168
Figura 4.14 Situación actual del proceso de revocatoria de cheques.	169
Figura 4.15 Propuesta de mejoramiento para el proceso de revocatoria de cheques.	169
Figura 5.1 Distribución del presupuesto en cada P del marketing de servicios.	181
Tabla 2.1 Oferta – Utilización de bienes y servicios.	49
Tabla 2.2 Tasa de inflación en el Ecuador.	50
Tabla 2.3 Cartera total de crédito: Banca Privada.	56
Tabla 2.4 Tasas de interés.	58
Tabla 2.5 Tasas activa y referencial por segmentos.	59
Tabla 2.6 Variaciones del crédito del Sistema Financiero por segmento.	60

Tabla 2.7 Tabla comparativa de Balcones de servicio.	86
Tabla 2.8 Matriz de impacto externa.	91
Tabla 2.9 Matriz de impacto interna.	93
Tabla 2.10 Matriz de vulnerabilidad.	94
Tabla 2.11 Matriz de aprovechabilidad.	95
Tabla 2.12 Matriz de resumen y estrategias FODA.	96
Tabla 2.13 Análisis del sistema financiero y la posición competitiva.	98
Tabla 3.1 Marco del muestreo.	105
Tabla 3.2 Encuesta y sus variables.	111
Tabla 3.3 Edad.	116
Tabla 3.4 Género.	117
Tabla 3.5 Ocupación.	118
Tabla 3.6 ¿Es cliente de la Institución?	119
Tabla 3.7 ¿Qué productos tiene los usuarios del balcón de servicios?	120
Tabla 3.8 ¿Ha sido atendido en el Balcón de servicios?	121
Tabla 3.9 Modo de espera.	122
Tabla 3.10 Canal para recibir la respuesta.	125
Tabla 3.11 Actividad favorita durante la espera.	126
Tabla 3.12 Atributo del servicio más importante.	127
Tabla 3.13 Amabilidad y cortesía.	128
Tabla 3.14 Capacitación del personal.	129
Tabla 3.15 Disposición para escuchar necesidades.	130
Tabla 3.16 Agilidad en la respuesta.	131
Tabla 3.17 Satisfacción con las instalaciones.	132
Tabla 3.18 Presentación personal.	133
Tabla 3.19 Servicios requeridos.	134
Tabla 3.20 Calificación del servicio.	135
Tabla 3.21 Recomendación del servicio.	136
Tabla 3.22 Edad vs. Cliente o no cliente.	137
Tabla 3.23 Edad vs. ocupación.	138

Tabla 3.24 Ocupación vs. Canal de respuesta.	140
Tabla 3.25 Edad vs. Atributo del servicio.	141
Tabla 3.26 Calificación del servicio vs. Clientes atendidos.	142
Tabla 3.27 Género vs. modo de espera.	143
Tabla 3.28 Producto del cliente vs. Servicio requerido.	144
Tabla 3.29 Producto del cliente vs. Actividad mientras espera.	145
Tabla 4.1 Mobiliario, equipos y sistemas de la propuesta.	158
Tabla 4.2 Requerimientos e indicadores del proceso de medición de la satisfacción.	160
Tabla 4.3 Objetivos de la propuesta.	171
Tabla 4.4 Matriz resumen de las estrategias de servicios.	178
Tabla 5.1 Distribución del presupuesto en años.	180
Tabla 5.2 Proyección de ingresos.	182
Tabla 5.3 Presupuesto inicial.	183
Tabla 5.4 Depreciaciones de activos fijos.	184
Tabla 5.5 Amortizaciones de activos diferidos.	184
Tabla 5.6 Punto de equilibrio.	185
Tabla 5.7 Flujo de fondos.	186
Tabla 5.8 Valor actual neto y tasa interna de retorno.	188
Tabla 5.9 Periodo de recuperación de la inversión.	189
Tabla 5.10 Relación costo – beneficio.	191
Tabla 5.11 Análisis de sensibilidad unidimensional.	192

RESUMEN.

Las organizaciones deben enfrentar continuos retos y cambios, que se generan por diversos factores: competencia, avances tecnológicos, nuevas legislaciones, cambios en el mercado, necesidades internas, necesidades externas, etc.

Es así como el Banco Internacional, Institución financiera con 37 años de trayectoria, creó en julio de 2010, un nuevo departamento: Balcón de servicios; principalmente con la finalidad de reducir la carga operativa de los ejecutivos comerciales, además de incluir un área física de primer contacto que proporcione direccionamiento y servicio al cliente; esto en respuesta a las necesidades de los clientes y tomando en cuenta que la competencia posee también estos puntos de atención al cliente.

Actualmente Balcón de servicios se encuentra en su fase inicial o proyecto piloto en cinco agencias, cuatro de ellas en Quito: Matriz, Villaflora, CCI y La “Y” y una en Guayaquil, Sucursal Mayor; pero sin duda alguna el proyecto pretende alcanzar las 94 agencias que dispone el Banco, a nivel nacional.

El objetivo del proyecto Balcón de servicios, es influir positivamente en el cliente, brindar una mejor atención, crecer y diversificar sostenidamente el pasivo reduciendo la concentración y la búsqueda continua de la satisfacción del cliente. Por ello nace también la idea de este trabajo, el cual quiere aportar al reto del Banco Internacional, mediante el diseño de un proceso de medición de la satisfacción del cliente en el Balcón de servicios de la oficina matriz del Banco Internacional.

Se iniciará el primer capítulo, rememorando la trayectoria del Banco Internacional en una breve reseña histórica, luego de ello se mencionará la filosofía corporativa y la problemática de la Institución, los objetivos de este trabajo de culminación de carrera y el marco referencial que guiará el desarrollo del mismo.

En el segundo capítulo se desarrollará el análisis situacional, el cual nos brindará un panorama amplio de la Institución y del entorno en el cual se desenvuelve, mediante el estudio de los ambientes externo e interno y la elaboración de matrices estratégicas.

En la tercera parte del trabajo se elaborará el estudio de mercado, el mismo que proporcionará valiosa información sobre las necesidades y satisfactores del cliente usuario de Balcón de servicios de la oficina matriz del Banco Internacional.

En el capítulo cuarto se diseña la propuesta y el nuevo proceso de medición de la satisfacción del cliente, mencionando las necesidades y requerimientos de los clientes, usuarios del Balcón de servicios y definiendo los momentos de verdad, en la entrega del servicio. Además se elaboran la política y objetivos de calidad del Balcón de servicios, el manual de entrega del servicio y se diseña el nuevo proceso de medición de la satisfacción del cliente, para finalizar el capítulo con la determinación de las estrategias de marketing de servicios, para lograr altos niveles de satisfacción y fidelización en los clientes del Balcón de servicios de la oficina matriz del Banco Internacional.

El análisis financiero de la propuesta se realizará en el capítulo cinco, determinando la inversión y el presupuesto para la propuesta de medición de la satisfacción del cliente y el mejoramiento del proceso de servicio, así como el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el periodo de recuperación de la inversión con la finalidad de verificar la viabilidad del proyecto en términos financieros.

Terminaremos la presente investigación con las conclusiones y recomendaciones que se expresarán en el capítulo final del presente trabajo.

SUMMARY.

Organizations must face constant challenges and changes, which are generated by several factors: competition, technological advances, new laws, changes in the market, internal needs, external requirements, etc.

Thus, the International Bank, a financial Institution with 37 years of experience, established in July 2010, a new department: Balcony of services, mainly with the aim of reducing the operational burden of business executives, and includes a physical area of first contact to provide direction and customer service, this in response to customer needs and taking into account that competition also has these points of customer service.

Currently balcony of services is in its initial phase or pilot project in five agencies, four of them in Quito: Matriz, Villaflora, CCI and the "Y" and one in Guayaquil: Sucursal Mayor, but no doubt the project will reach 94 agencies available to the Bank, at the national level.

The project aims balcony of services, positively impacting on the client, provide better care, steadily growing and diversifying the liabilities by reducing the concentration and the continuous pursuit of customer satisfaction. Hence also arises the idea of this thesis, which would bring to this challenge of the International Bank, by designing a process for measuring customer satisfaction on the balcony of services the headquarters of the International Bank.

This starts the first chapter, recalling the history of the International Bank in a brief history, then it will be released products and services offered by the Bank's corporate philosophy and the problems of the institution, the objectives of this work thesis and the frame of reference that will guide the development of it.

In the second chapter we develop the situational analysis, which will give us a comprehensive picture of the Institution and the environment in which it operates, through the study of internal and external environments and the development of strategic matrices.

In the third part of this work will prepare the market study, it will provide valuable information about customer needs and satisfiers Balcony user services the headquarters of the International Bank.

In the fourth chapter the proposed designs and the new process of measuring customer satisfaction, citing the needs and requirements of customers, service users Balcony and defining moments of truth in service delivery. In addition, policymakers and quality objectives Balcony service manual service delivery and designing the new process for measuring customer satisfaction to end the chapter with the determination of marketing strategies for services, achieve high levels of satisfaction and loyalty in customers services balcony International Bank headquarters.

The financial analysis of the project made in chapter five, determining investment and the proposed budget for measuring customer satisfaction and improved service process as well as the net present value, internal rate of return and the payback period of investment in order to verify the feasibility of the project in financial terms.

This investigation will end with conclusions and recommendations expressed in the final chapter of this work.

CAPÍTULO I.- GENERALIDADES.

1.1 Banco Internacional.

1.1.1 Reseña histórica de la Institución.

El Grupo Financiero Banco Internacional inicia sus operaciones en Ecuador, mediante escritura pública de constitución firmada el 29 de mayo de 1973, ante el Notario Segundo de Quito Distrito Metropolitano, Dr. José Vicente Troya Jaramillo y aprobada mediante resolución # 709 dictada por la Superintendencia de Bancos y Seguros e inscrita el 19 de septiembre del mismo año, en fojas 2678 – 2072, tomo cuatro del Registro Mercantil, su duración fue aprobada en un tiempo de 99 años y su capital inicial fue de 30 millones de sucres.

Su primera oficina matriz estuvo ubicada en la Av. Santa Prisca y calle Manuel Larrea, donde actualmente funciona la agencia Sta. Prisca.

La primera agencia del Banco, fue inaugurada en el año 1974, ubicada en la calle Benalcázar y Sucre a pocos metros de la Plaza San Francisco, hasta el año 1976 todos los procesos eran manuales, fue en ese año que la Institución instaló por primera vez un sistema de computación para agilizar procesos y transacciones.

En el año 1977, el Banco realizó un aumento de capital a 54 millones de sucres creando confianza en sus valiosos clientes. La primera sucursal se abre en 1980, en Riobamba, con el objetivo firme de cubrir todas las regiones del país.

Un año más tarde fue el primer Banco ecuatoriano en incorporarse a la red mundial Swift, que significa Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (Sociedad para las Comunicaciones Financieras Interbancarias Internacionales), entidad que tiene a cargo una red internacional de comunicaciones financieras entre bancos y otras entidades de la misma índole.

En diciembre del 2005 tenía enlazadas más de 7.700 entidades financieras, en 204 países y se estima que transmite mensajes con órdenes de pago, promediando en 2001 más de seis mil millones de dólares estadounidenses por día.

El Banco Internacional se consagró como el primer Banco en tener presencia en la región oriental del país, con la apertura de la Sucursal Lago Agrio en 1984, para promover el desarrollo agrícola, ganadero y comercial de esta próspera zona petrolera del país, además de contribuir al desenvolvimiento de importantes empresas de servicios, constructoras y petroleras que laboraban en la zona.

En el año 1991, inaugura su actual oficina Matriz, ubicada en la Av. Patria y 9 de Octubre, en el Sector de La Mariscal, en el Centro Norte del Distrito Metropolitano de Quito.

Fig. 1.1 Oficina Matriz del Banco Internacional.



Fuente: Intranet Banco Internacional.

Con la finalidad de diversificar el negocio, se crea en 1993, la primera empresa subsidiaria del grupo, Seguros Cervantes, cuyo objetivo era el de reforzar la presencia del grupo en nuestro país a través de la creación de una empresa aseguradora sólida.

En 1998, se instala el primer cajero automático, promoviendo el desarrollo tecnológico en los servicios prestados al cliente, desde entonces se han instalado más de 500 ATM'S a nivel nacional, además de kioscos automáticos para consultas de saldos y movimientos y el servicio de transacciones en línea como pagos de servicios básicos, transferencias, pagos para tarjetas de crédito, etc. a través de la página web de la Institución.

En el año 2000 se presentó un nuevo reto, que era el de iniciar la gestión de una empresa subsidiaria administradora de fondos de inversión y fue así como nació Interfondos, administradora de fondos y fideicomisos la cual ha alcanzado éxito y prestigio, al ser merecedora de varios premios por su calidad y desempeño, ubicándose actualmente como la segunda mejor empresa de su giro.

En ese mismo año se realiza el convenio con Visa Internacional y el Banco empieza a emitir tarjetas de crédito.

Gracias a la gestión y administración alcanzada por el Banco Internacional, en el año 2006, se logró obtener la calificación más alta en el sistema financiero ecuatoriano AAA-, calificación que sigue vigente hasta la actualidad y que compromete más al grupo para alcanzar altos estándares de calidad y brindar productos y servicios financieros que cubran las necesidades del mercado.

Hoy en día, la Institución cuenta con 94 oficinas y más de 500 cajeros automáticos a nivel nacional, continúa creciendo año tras año, logrando los 2 millones de dólares en activos. En el año 2008, se elaboró la planeación estratégica 2008-2018, liderada por su actual presidente ejecutivo, Ec. Enrique Beltrán Mata, en la cual se fijan grandes objetivos, además la Institución obtuvo por primera vez la certificación ISO 9001:2000.

1.1.2 Filosofía corporativa.

1.1.2.1 Misión.

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

1.1.2.2 Visión.

Ser el mejor Grupo Financiero del Ecuador.

- Contaremos con el mejor talento humano.
- Brindaremos servicios de la más alta calidad.
- Alcanzaremos altos estándares de eficiencia y productividad.
- Incrementaremos las captaciones sostenida y diversificadamente.
- Gestionaremos con prudencia la cartera de crédito.
- Seremos el Grupo Financiero más rentable del país.

1.1.2.3 Objetivos estratégicos.

- **DE NEGOCIO:**

- 1.- Crecer y diversificar sostenidamente el pasivo, reduciendo la concentración.
- 2.- Crecer gerenciada, proactiva y diversificadamente la cartera de crédito y contingentes.

- **DE EFICIENCIA:**

- 3.- Lograr mejoras cuantificables de la eficiencia, los procesos estratégicos y la tecnología.

- **DE CALIDAD:**

- 4.- Incrementar sostenidamente los niveles de satisfacción y fidelización del cliente.

- **DE SOLVENCIA:**

- 5.- Garantizar adecuados niveles de rentabilidad y solvencia que permitan crecimiento de la organización, a largo plazo.

- **DE CAPITAL HUMANO:**

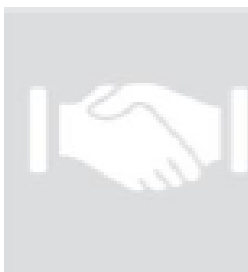
6.- Fortalecer y desarrollar el talento humano.

1.1.2.4 Valores corporativos.



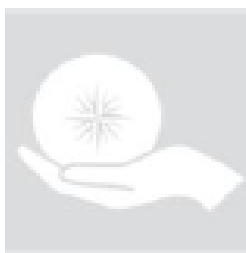
TRANSPARENCIA

Es la honestidad, que inspira credibilidad, en las acciones e interrelaciones con nuestros clientes, colaboradores, autoridades, comunidad y accionistas.



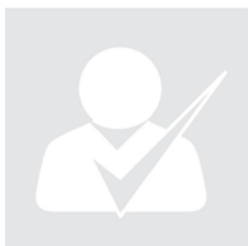
PROFESIONALISMO

Es el conocimiento y capacidad para desempeñarnos y entregar la oferta de valor, implícita en nuestros productos y servicios.



RESPONSABILIDAD

Es el compromiso y dedicación para cumplir nuestros deberes como ciudadanos y colaboradores.



INTEGRIDAD

Es la rectitud y coherencia que deben guardar nuestros actos frente a los principios de ética y moral.



CONFIDENCIALIDAD

Es el manejo prudente y reservado de la información no pública de nuestros clientes, recibida por el Grupo como resultado de sus operaciones.

1.1.2.5 Principios corporativos.

La Institución tiene la convicción que para consolidarse y desarrollarse, debe partir de principios éticos que sean compartidos por todos quienes la conformamos.

- Mantener como referencias continuas para la toma de decisiones, la satisfacción del cliente y la orientación a resultados.
- Promover la mejora de la eficiencia operativa y la disciplina en la gestión de gastos.
- Gestionar el riesgo crediticio, basados en los valores de disciplina, prudencia y calidad.
- Fomentar el perfeccionamiento de los sistemas y tecnología, para apoyar a los procesos de gestión.
- Impulsar el desarrollo profesional de nuestros colaboradores mediante la gestión del conocimiento, promoviendo el compromiso, iniciativa y responsabilidad personal.
- Ofrecer a nuestros clientes productos competitivos de calidad.
- Fomentar el trabajo en equipo, la iniciativa personal y la descentralización de la toma de decisiones.
- Comprometer a todos nuestros colaboradores en el cumplimiento de los valores y hábitos del funcionario bancario.

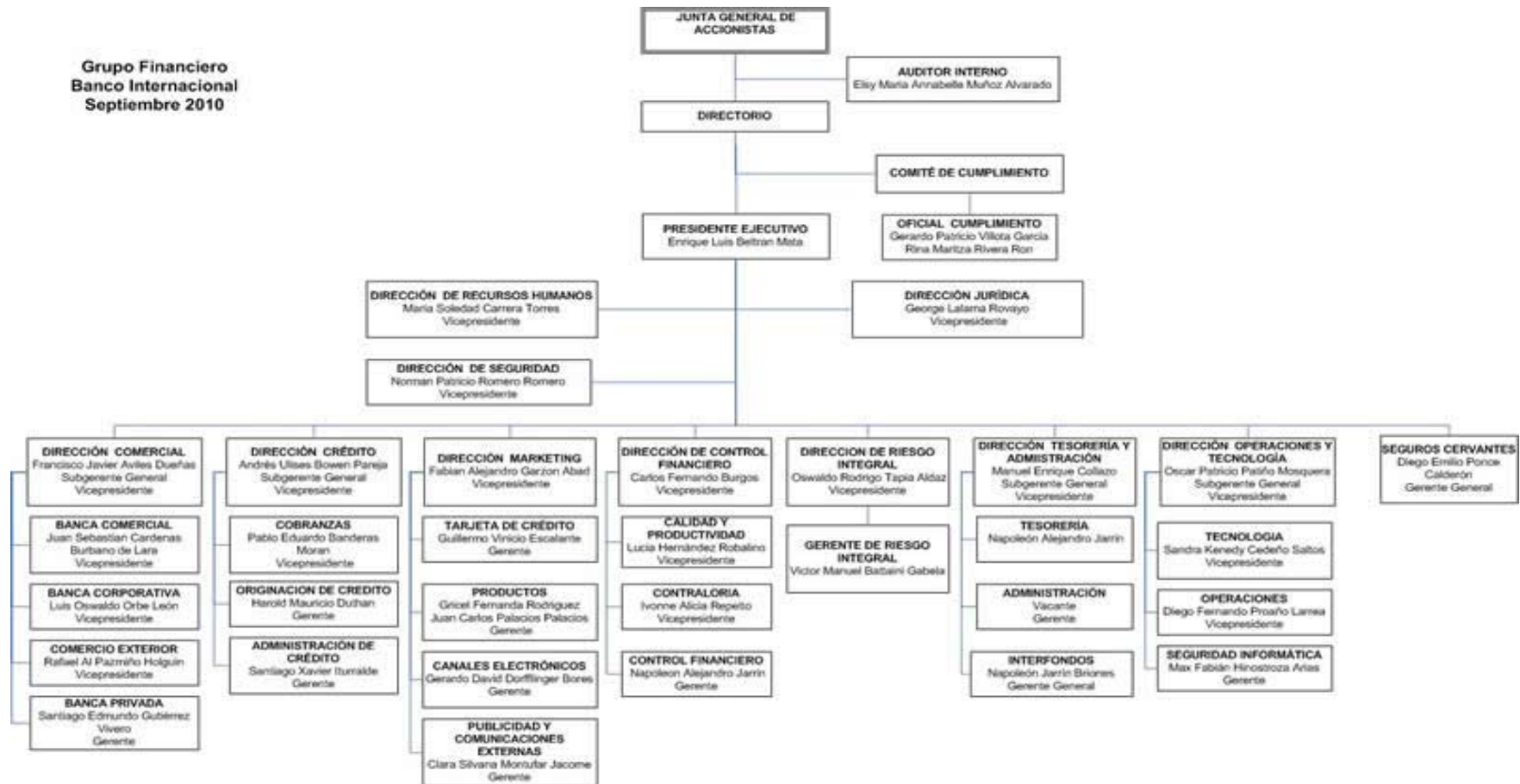
1.1.2.6 Organización del Banco Internacional.

La Institución tiene su estructura organizacional dividida por direcciones funcionales, en la siguiente ilustración se evidencian las siguientes: Jurídica, de Recursos Humanos, de Seguridad, de Marketing, de Control Financiero, de Crédito, de Riesgo Integral, de Tesorería y Administración, de Operaciones y Tecnología, de Seguros Cervantes y Comercial, el Balcón de servicios está precisamente en esta última dirección, en el departamento de Banca Comercial, el cual está liderado por su vicepresidente el Ing. Juan Sebastián Cárdenas Burbano de Lara.

(Ver organigrama de la Institución en la página siguiente).

1.1.2.6.1 Organigrama del Grupo Financiero Banco Internacional.

Fig. 1.2 Organigrama del Banco Internacional.

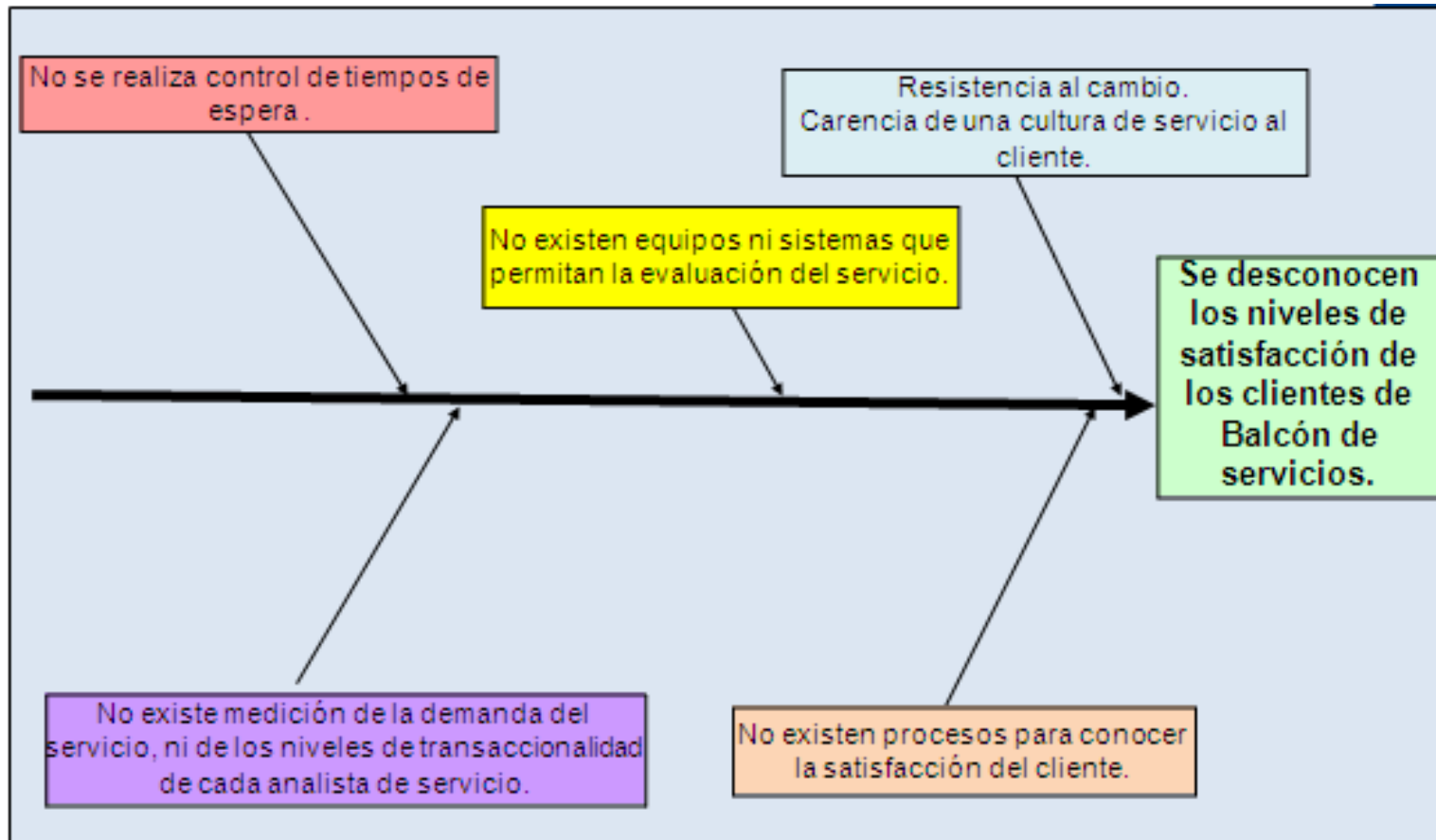


Fuente: Intranet Banco Internacional.

1.2 Planteamiento del problema.

1.2.1 Gráfico del diagrama de causa y efecto de Ishikawa.

Fig. 1.3 Diagrama de Ishikawa



Elaborado por: Autora

1.2.2 Análisis del diagrama de causa y efecto de Ishikawa.

Los resultados obtenidos en el Diagrama de Causa – Efecto de Ishikawa se los detalla a continuación:

No existe una cultura total de servicio al cliente. La resistencia al cambio está presente en la mayoría de empleados. Es importante empezar a difundir la importancia del enfoque al cliente y crear una cultura de servicio al cliente interno y externo.

No se posee tecnología aplicada que permita la evaluación inmediata de la satisfacción del cliente. El Banco no cuenta con sistemas especializados ni equipos, para la evaluación y control del servicio y la atención brindada al cliente.

Es necesario que la Institución se provea de las herramientas tecnológicas que permitan conocer, medir, controlar y mejorar el servicio y la satisfacción de los clientes, también capacitar continuamente al recurso humano y emprender campañas para mejorar el servicio. Es importante evaluar y retroalimentar la satisfacción del cliente con respecto al servicio ofrecido.

Se descuidaron ciertas medidas, como las de control de la calidad del servicio, antes de la introducción de Balcón de servicios, se omitieron procesos de: evaluación de la satisfacción del cliente, control de tiempos de espera y provisión del servicio, niveles de transaccionalidad de cada asesor, demanda de los servicios, entre otros. No existen propuestas para el control y mejoramiento del servicio al cliente y de los procesos que se realizan en el Balcón de servicios.

No se promueve la cultura de servicio total hacia el cliente, no existe una persona o equipo dedicado a salvaguardar la calidad de la atención a clientes internos y externos.

Conclusión: Todas estas causas, determinadas en el Diagrama de Ishikawa, ha dado como resultado el problema principal: desconocimiento de los niveles de satisfacción del cliente

con respecto al servicio recibido en el Balcón de servicios de la oficina matriz del Banco Internacional.

1.3 Objetivos del trabajo de conclusión de carrera.

1.3.1 Objetivo general.

Diseñar un proceso de medición de la satisfacción del cliente en el Balcón de servicios de la oficina matriz del Banco Internacional, mediante la determinación de las necesidades y satisfactores de los clientes, incorporando servicios complementarios, equipos y tecnología de punta y personal preparado y capacitado, lo que permitirá alcanzar altos estándares de satisfacción del cliente en el proceso de espera y provisión del servicio para alinear este departamento a la misión y visión de la Institución de brindar servicios de la más alta calidad para llegar a ser el mejor grupo financiero del Ecuador.

1.3.2 Objetivos específicos.

- ✓ Elaborar un análisis situacional de la entidad, investigando el macro y micro entorno para desarrollar matrices estratégicas que proporcionen valiosa información acerca de las fortalezas y debilidades de la Institución y las oportunidades y amenazas del entorno.
- ✓ Investigar cuáles son las necesidades y los satisfactores de los clientes de Balcón de servicios, utilizando herramientas de investigación, que proporcionen información clave para aplicar en la elaboración de las estrategias de satisfacción y el diseño del proceso de medición.
- ✓ Crear una propuesta de valor, incrementando servicios complementarios para el Balcón de servicios, fijando una política y objetivos de calidad, que permita posicionar el servicio al cliente con la creación de un manual de servicio y la

administración de la interacción con los clientes para mejorar continuamente el proceso de provisión del servicio.

- ✓ Diseñar el proceso de medición del servicio, definiendo los distintos momentos de verdad y la distribución física para la espera y provisión de los servicios, para mejorar los tiempos en la entrega de los servicios y formular estrategias que permitan lograr la excelencia en el servicio al cliente y altos niveles de satisfacción.
- ✓ Fijar un presupuesto necesario para la implementación del proceso de medición de la satisfacción del cliente, mediante un análisis de las inversiones y gastos que tendría que realizar la Institución para implementar la propuesta de servicio y el proceso de medición de la satisfacción.
- ✓ Analizar la viabilidad financiera, en el caso de implementar la propuesta del presente trabajo, calculando los principales indicadores financieros: valor actual neto, tasa interna de retorno, periodo de recuperación de la inversión, la relación costo – beneficio y un análisis de sensibilidad.
- ✓ Apoyar la creación de una cultura de servicio en el Banco Internacional, el proceso que se propone medir la satisfacción del cliente será un aporte para mejorar el servicio al cliente no sólo en Balcón de servicios sino en los demás departamentos de la entidad.

1.3.3 Justificación del trabajo de culminación de carrera.

Existen varias razones que justifican la elaboración de este trabajo en el cual se diseña un proceso de medición de la satisfacción del cliente en el Balcón de servicios de la oficina matriz del Banco Internacional, entre ellas las siguientes:

- La entrega de un servicio debe ser medida y evaluada, cualitativa y cuantitativamente, con la finalidad de mejorarlo, porque no se puede mejorar lo que no se conoce.

- El Banco tiene como visión, llegar a ser el mejor grupo del Sistema Financiero ecuatoriano y para ello debe ofrecer a sus clientes: servicios y atención de calidad; razón por la cual el desarrollo de este proceso de medición de la satisfacción del cliente apoya a la entidad a cumplir con su visión.
- El tema debe ser ejecutado para complementar la introducción de balcones de servicios en el Banco Internacional, permitiendo que el plan piloto cuente también con un proceso de medición de la satisfacción del cliente, lo que permitirá evaluar y mejorar la entrega del servicio y la atención a los clientes logrando posicionar al Banco y fidelizar a nuestros clientes, además servirá en el mediano plazo para introducir balcones de servicio en la red de agencias del Banco a nivel nacional.
- El proceso de medición de la satisfacción del cliente, permitirá también gestionar la venta cruzada, es decir la colocación de más servicios por cada cliente del Banco, creando una relación más fructífera con ellos.
- Este proyecto aporta también a la sociedad y generaciones venideras porque da una pauta inicial para seguir trabajando en el mejoramiento de los servicios en nuestro país.

1.4 Marco teórico referencial.

1.4.1 Marco teórico.

1.4.1.1 ¿Qué es un servicio? ¿Y cuáles sus aspectos distintivos?

“Un servicio es la satisfacción de las necesidades de un cliente, a través de actividades desarrolladas de forma personal o por una máquina, con el mismo cliente o sobre un bien de él”. (Lovelock, 2009).

Otra definición de servicio es que abarca: "todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores o sus pertenencias." (Lovelock, 2004).

“Un servicio busca principalmente satisfacer las necesidades de un cliente, por tanto, si no existe una demanda considerable de este servicio, no se debe hacer un esfuerzo para desarrollar un proyecto en torno a él.

Muchos servicios están diseñados para crear un valor duradero para sus receptores, sin embargo la diferencia entre la propiedad, que enfatizan varios expertos en el marketing de servicios sigue siendo válida.

Los clientes de servicios obtienen beneficios de alquilar el derecho de utilizar un objeto físico, al contratar el trabajo y la pericia de algún empleado. Al pagar por el uso temporal de un objeto”. (Hernandez, 2010).

Los servicios son actividades económicas entre dos partes, lo que implica un intercambio de valor entre comprador y vendedor en el mercado.

Entenderemos por servicios a todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.

Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes. Una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible. De lo anterior se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable como algo mental. Estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing del producto del de servicios.

Por lo general los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea. Esto tiene gran relevancia desde el punto de vista práctico y conceptual, en efecto, tradicionalmente se ha distinguido nítidamente funciones dentro de la empresa en forma bien separada, con ciertas interrelaciones entre ellas por lo general a nivel de coordinación o traspaso de información que sirve de input para unas u otras; sin embargo, aquí podemos apreciar más una fusión que una coordinación, el personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras éste hace uso del servicio.

Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción, en los servicios. Prestación de un servicio puede ser diferente de otras unidades. Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecibilidad del servicio. Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicios. Igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda.

La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

1.4.1.2 Importancia de la satisfacción y lealtad del cliente. (Evans, 2005).

La satisfacción del cliente, ocurre cuando los productos y servicios cumplen con o superan sus expectativas. Una empresa no puede crear clientes leales sin crear primero clientes satisfechos. Un estudio realizado en un Banco Comercial de Tennessee, descubrió que una mejora de 0.1 punto porcentual en la satisfacción general de los clientes, se convertía en un incremento de 0.6 puntos porcentuales en la tasa de retención de clientes.

La satisfacción del cliente también es un factor importante en la utilidad neta. Un estudio descubrió que las empresas que tienen una tasa de retención de clientes de 98 por ciento, son dos veces más productivas que aquellas cuya tasa es de 94 por ciento. Otros estudios demuestran que los clientes insatisfechos comunican sus experiencias negativas por lo menos el doble de veces de lo que comunican sus experiencias positivas.

1.4.1.3 Momentos de verdad. (Lovelock, 2009).

Un momento de verdad es un episodio, es decir un caso específico en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio. Constituye al átomo básico del servicio. Generalmente estos momentos, no son positivos ni negativos, lo que cuenta es el resultado del momento de verdad.

Hay que tener presente que no todos los momentos de verdad implican interacción directa entre los empleados y clientes; para el cliente pasar por las instalaciones es un momento de verdad.

Los momentos críticos de verdad, son los momentos en que más peligrará la imagen de la Institución. No todos los momentos de verdad se crean de igual manera. Un negocio de servicio de gran contacto, puede tener más de 100 clases diferentes de momentos de verdad. Esta clase de momentos exigen especial cuidado y tratamiento. Los gerentes no pueden estar en todas partes a la vez y por eso necesitan elegir cuidadosamente aquellos aspectos de la

operación que tienen el impacto potencial más alto sobre la satisfacción del cliente y la intención de nueva compra.

1.4.1.4 ¿Por qué fracasan muchos de los esfuerzos por satisfacer al cliente? (Evans, 2005).

El hecho de determinar y utilizar la información sobre la satisfacción del cliente debe considerarse como un proceso clave de negocios. Los cambios por sí solos a menudo dan lugar al fracaso. A. Blanton Godfrey sugiere varias razones por las cuales los esfuerzos por satisfacer al cliente no producen resultados útiles:

- 1.- Conjunto deficiente de indicadores.
- 2.- No identificar los parámetros de calidad apropiados.
- 3.- No ponderar los parámetros en forma apropiada.
- 4.- Ausencia de comparación con los principales competidores.
- 5.- No medir a los clientes potenciales y anteriores.
- 6.- Confundir la lealtad con la satisfacción.

1.4.1.5 Cinco dimensiones de servicio. (Berry, 1996).

Existen cinco dimensiones que los clientes utilizan para juzgar la calidad del servicio. Estas dimensiones no son mutuamente excluyentes y proporcionan un marco de referencia para comprender las expectativas del cliente.

CONFIABILIDAD	La capacidad de prestar el servicio prometido con exactitud y seriedad.
TANGIBILIDAD	La apariencia de las instalaciones físicas, los equipos, el personal y los materiales de comunicación.
CAPACIDAD DE RESPUESTA	La voluntad de ayudar a los clientes y de prestar un servicio oportuno.

SEGURIDAD Los conocimientos y la cortesía de los empleados, y su habilidad para transmitir confianza y seguridad.

EMPATÍA La atención personalizada que se presta a los clientes.

De estas cinco dimensiones del servicio, la confiabilidad es la más importante. En todas las industrias de servicio, sin importar su naturaleza, los clientes calificaron la confiabilidad como la característica más importante al juzgar la calidad del servicio.

1.4.1.6 Importancia de ofrecer servicios de calidad.

Hoy en día, es muy importante ofrecer servicios de calidad, porque los consumidores están mejor informados y son más exigentes; por ello la medición de la calidad del servicio ha sido aplicada a varios tipos de negocios, utilizando la herramienta Servqual, que se define como:

“un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio” (Zeithalm, 1996).

La escala corresponde a un cuestionario estandarizado que permite conocer las características mejor valoradas por el cliente en la entrega del servicio y con esa valiosa información proponer estrategias y acciones correctivas para mejorar la calidad del servicio.

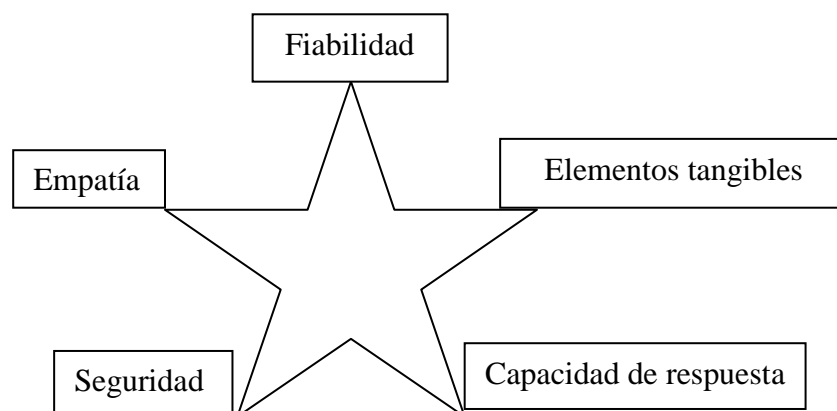
La clave será en igualar o superar las expectativas de los clientes, ya que la calidad del servicio se concibe como la diferencia entre la expectativa del servicio y lo que realmente percibe el cliente.

Este modelo aplica dos cuestionarios, uno medirá las expectativas y otro medirá las percepciones de los clientes que reciben el servicio.

Partiendo de las expectativas de los clientes, se elabora un modelo de calidad tomando en cuenta y comparando el servicio esperado con el servicio percibido.

Existen cinco dimensiones que engloban este instrumento, son:

Fig. 1.4 Principales dimensiones del servicio.



Elaborado por: Autora.

Estas cinco dimensiones se integran y se estructuran 22 premisas acerca de la calidad percibida por el cliente, según el siguiente detalle:

1 – 4: Tangibles.

5 – 9: Fiabilidad.

10 – 13: Capacidad de respuesta.

14 – 17: Seguridad.

18 – 22: Empatía.

Sin embargo, existe la posibilidad de ampliar estas dimensiones según las necesidades de la investigación.

Las ventajas de utilizar el modelo de SERVQUAL es que permite medir la calidad del servicio de la empresa así como en áreas o departamentos específicos; además controlar los cambios que se han realizado y verificar el impacto en la calidad del servicio mediante seguimientos periódicos; también medir la calidad del servicio percibida por los clientes externos e internos de la organización.

1.4.1.7 Procesos.

Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, emplean insumos, agregan valor y entregan un producto o servicio a un cliente.

Este concepto nació en la década de los 90, a vista y necesidad de los cambios imperantes que se dan en las organizaciones, en donde las estructuras horizontales, como la que propone una gestión por procesos, permiten que se pueda tener un verdadero ciclo de mejora continua en la organización, manteniéndola presta a cualquier nuevo cambio.

Los procesos son la herramienta que permite que los requerimientos de los clientes (inputs) sufriendo o no transformaciones, sean agregados valor y generen resultados (outputs) que satisfagan a los mismos. Del mismo modo permiten determinar el orden secuencial y cronológico de las actividades que desarrolla la empresa a fin de poder identificar aspectos positivos y negativos para mejorar la entrega final de productos y / o servicios.

Toda organización tiene procesos, y todos sus miembros participan en ellos; que éstos no estén documentados y normados, no los elimina, sino por el contrario abre la puerta a un estudio que determine las mejoras de las que puede beneficiarse la organización ya sea en lo correspondiente a eliminación de tiempos muertos, como a la reducción de costos.

Jerarquización de los procesos, es determinar macro procesos y subprocesos. El macroproceso es el conjunto de actividades madre de las organizaciones que inciden de manera fuerte en el desarrollo del giro del negocio. Son los procesos más importantes y que abarcan todo en la organización.

Los procesos son el conjunto de actividades específicas de un determinado macroproceso, si se desglosan más pasan a ser parte de los subprocesos que detallan actividades de cierto proceso, correspondiente a un proceso madre o macroproceso.

Las actividades son tareas que al realizarse en secuencia permiten que se lleven a cabo los subprocesos; y por último los procedimientos, son las especificaciones concretas del cómo realizar cierta actividad.

1.4.1.8 Herramientas básicas de análisis.

A continuación se presentan las herramientas básicas que podrían emplearse al desarrollar un estudio basado en procesos.

- Diagrama de Causa – Efecto (Ishikawa).- Sirve para identificar de forma práctica las posibles causas para un eventual problema. Es de mayor aplicación y se realiza en equipos de trabajo que amplíen las perspectivas. Los campos con los que generalmente se trabajan son: maquinaria, métodos, materiales, mano de obra, gerencia, tecnología, etc.
- Hoja de Registro.- Sirve para recopilar información en el momento en el que están ocurriendo, para poder evidenciar de manera real cómo se están haciendo las cosas. Es una herramienta muy poderosa para recolectar datos de fuentes directas. A pesar de que existen formatos básicos, debe considerarse que lo importante es que de acuerdo al tipo de empresa en el que se esté levantando información, ésta hoja debe registrar la mayor cantidad de información.
- Diagrama de Pareto.- Se basa en el principio de Pareto que reza: 20% de causas generan el 80% de los problemas, y el 20% de las acciones generan el 80% de las soluciones; ésta es una herramienta que permite focalizar los esfuerzos en aquellos problemas que tienen mayor posibilidad de ser resueltos.
- Flujograma.- Representa la forma más práctica de diagramar un proceso, es decir, de colocar gráficamente la secuencia de actividades que se realizan en determinado proceso. Para esto es necesario contar con información levantada.

1.4.2 Marco teórico conceptual.

- **Accesible:** De fácil comprensión, acceso o trato.
- **Amabilidad:** Se debe generar capacidad para mostrar afecto por el cliente interno y externo. Se debe respetar la sensibilidad de la gente, porque muchas veces es altamente vulnerable a nuestro trato. Cuando se trata de atender reclamos, quejas y clientes irritables, no hay nada peor que una actitud simétrica o de mala voluntad, por lo que ser amables resulta un elemento de vital importancia.
- **Análisis de escenarios:** Desarrollo de representaciones plausibles del posible futuro de una empresa que toman en cuenta diferentes supuestos sobre las fuerzas que dirigen el mercado e incluyen diferentes factores de incertidumbre.
- **Análisis conjunto:** Método de investigación para determinar los valores de utilidad que los consumidores asignan a los niveles variables de los atributos de un servicio o producto.
- **Análisis de Pareto:** Procedimiento analítico que sirve para identificar qué proporción de eventos problemáticos es causada por diferentes factores.
- **Analista de servicio al cliente:** persona que labora en el Balcón de servicios del Banco Internacional, encargada de proporcionar información, receptar solicitudes y reclamos de los clientes usuarios de esta área.
- **Atención:** Todo lo que implica ser bien atendido, como por ejemplo ser bien recibido, sentirse apreciado, ser escuchado, recibir información, ser ayudado. No debemos dar lugar a la apatía, la indiferencia o el desprecio y debemos despojarnos de nuestros prejuicios motivados por la impresión o apariencia que muestra el cliente.
- **ATM:** Por sus siglas en inglés (Automatic Teller Machine), cajero automático.

- **Atributos del producto:** Todas las características (tanto tangibles como intangibles) de un bien o servicio que pueden ser evaluadas por los clientes.
- **Balcón de servicios.-** área física de una Institución financiera, por lo general Bancos, en la cual se ofrece información y servicios como: certificados, saldos, cortes de cuenta, entrega de chequeras, apertura de cuentas, entre otros.
- **Beneficio:** ventaja o ganancia que obtienen los clientes por el desempeño de un servicio o el uso de un bien físico.
- **Cadena de Valor:** Una cadena productiva que integra el conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor.
- **Calidad:** Es un principio para darle a la comunidad lo que por derecho espera. Se basa en el principio de que la calidad es la solución a un problema, lo que hace que mejore el desempeño de un sistema de personas y máquinas, y al mejorarla se disminuyen los desperdicios, los costos y se incrementa la productividad, llegando a un producto final de calidad con gran competitividad. La calidad comienza en el señalamiento de métodos y objetivos.
- **Calidad del servicio:** evaluaciones cognitivas a largo plazo que hacen los clientes de la prestación de servicio de una empresa.
- **Canales electrónicos.-** son medios alternativos para la realización de transacciones bancarias, por ejemplo: Banca por internet, cajeros automáticos, kioscos de consulta, etc.
- **Capacidad de respuesta:** Capacidad de reacción frente a una demanda del cliente. Manifiesta el grado de preparación que tenemos para entrar en acción. La lentitud del servicio es algo que difícilmente agregue valor para el cliente. La capacidad de

respuesta es un elemento que exige mucho cuidado desde la primera vez, con el objetivo de no perder clientela. Cualquier error es tolerable cuando todavía hay tiempo para corregirlo y el más mínimo error es intolerable cuando el cliente ha esperado más de lo necesario.

- **Cliente:** Organización o persona que recibe un producto.
- **Comprensión:** Resulta importante hacer entender al cliente qué es lo que el servicio significa para él.
- **Comunicación:** Se debe establecer claramente que se está entendiendo bien al cliente y que también el personal está siendo entendido. El personal encargado de prestar el servicio no debe dejarse seducir por la jerga propia de determinada especialidad, ya que se puede estar en presencia de alguien que no entienda nada acerca de lo que le se está hablando. Resulta fatal esperar para que luego alguien nos comunique que está en el lugar equivocado o a la hora equivocada. Es también escuchar al cliente y entender sus comentarios. Mantener con el cliente una conversación en un lenguaje que pueda entender.
- **Control:** Actividad de monitorear los resultados de una acción y tomar medidas para hacer correcciones inmediatas y medidas preventivas para evitar eventos indeseables en el futuro.
- **Cortesía:** atención, respeto, consideración y amabilidad del personal de contacto.
- **Credibilidad:** Nunca se debe mentir al cliente, porque después de una mentira, el cliente sólo puede esperar nuevas mentiras y violaciones a su dignidad. No se debe jamás prometer algo en falso, porque una promesa incumplida es un atentado a la credibilidad. Crear expectativas exageradas es una falta de compromiso con el cliente y desprecio por la verdad.

- **Declaración de misión:** Razón de ser de la organización. Específica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades. Declaración breve de lo que hace una empresa, sus estándares, valores, quienes son sus clientes y lo que busca lograr.
- **Demanda indeseable:** solicitudes de servicio que entran en conflicto con la misión, las prioridades o las capacidades de la empresa.
- **Diagnóstico situacional:** Determinación del estado actual de una organización o situación.
- **Eficacia:** Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.
- **Eficiencia:** Es la relación entre los recursos utilizados y los bienes o servicios producidos. Logro de un objetivo al menor costo unitario posible. Se refiere al uso óptimo de recursos en programas, subprogramas y proyectos.
- **Elementos tangibles del servicio:** presentación de las instalaciones, estado de los equipos, personal, folletos, señales comunicativas, etc.
- **Estrategia:** Plan de una empresa para lograr sus objetivos.
- **Fiabilidad:** probabilidad de buen funcionamiento de algo.
- **FODA:** Matriz de análisis que integra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, producto, marca, área o departamento, etc.
- **Flujograma:** Herramienta de graficación que permite visualizar la secuencia de eventos que tiene un producto o servicio.
- **Gerencia:** Elemento de la Administración mediante el cual se logra la realización de la Planeación, con autoridad para la toma de decisiones bajo su control directo.
- **Índice:** Relación matemática de un valor respecto a otro valor.

- **Insumo:** Conjunto de bienes empleados en la producción de otros bienes.
- **Liderazgo:** los líderes establecen unidad de propósito, sentido de dirección y ambiente interno de la organización. Crean un entorno dentro del cual las personas pueden desenvolverse sin reservas en el logro de los objetivos de la organización.
- **Manual de servicio al cliente:** indicaciones generales, disposiciones y protocolos que determinan el actuar de un grupo en distintas situaciones de interacción con los clientes.
- **Mejora continua:** Se refiere a las acciones que se toman para incrementar la calidad de las características de los productos y la eficacia y eficiencia de los procesos utilizados para producirlos y entregarlos a los clientes. Es el ciclo de planificar – hacer – verificar y actuar.
- **Mercado:** Conjunto de transacciones que se realizan entre los compradores y vendedores de un bien o servicio; es el punto de encuentro entre los agentes económicos que actúan como oferentes y demandantes de bienes y servicios. El mercado no necesariamente debe tener una localización geográfica determinada; para que exista es suficiente que oferentes y demandantes puedan ponerse en contacto, aunque estén en lugares físicos diferentes y distantes.
- **Mercado meta:** parte del mercado disponible calificado con necesidades o características comunes, que una empresa decide atender.
- **Modelo de servicio:** Declaración integral que especifica la naturaleza del concepto de servicio (lo que la empresa ofrece, a quienes y a través de qué procesos), el plano de servicio (la forma en que el concepto se entrega a los clientes meta) y el modelo de negocios correspondiente (la manera en que se generarán ingresos suficientes para cubrir costos y asegurar una viabilidad financiera).

- **Modelo servqual:** Instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio.
- **Momento de verdad:** momento en la prestación del servicio en el que los clientes interactúan con los empleados de servicio o un equipo de autoservicio, y en el cual el resultado puede afectar las percepciones de su calidad.
- **Necesidades:** deseos subconscientes profundos que con frecuencia se relacionan con aspectos de la identidad y la existencia a largo plazo.
- **Nivel de transaccionalidad:** es la medición de las transacciones realizadas por un empleado en un determinado periodo de tiempo.
- **Normativa:** Normas legales que regulan una determinada actividad (certificado de profesionalidad y ciclos formativos).
- **Oficina matriz:** sede principal de una organización que posee varias agencias en distintas ciudades.
- **Planificación estratégica:** Proceso que permite conocer dónde se encuentra la empresa, a dónde quiere llegar posicionarse y qué acciones debe desarrollar para lograr su objetivo.
- **Política:** La política es un modo de actividad que intenta resolver conflictos y promueve ajustes. Así como promueve el orden, es también fuente de conflicto al presentarse " conflicto de intereses entre las partes". Entre quienes conforman una misma organización política así como los que pertenecen a otra y difieren entre sí en sus concepciones, misión y visión.
- **Procedimiento:** Es la forma metódica de hacer operaciones repetitivas. Forma o manera de hacer o desarrollar las fases sucesivas de un proceso.

- **Productividad:** medida de la eficiencia definida como la cantidad de producción lograda por unidad de insumo.
- **Producto:** Resultado de un proceso.
- **Profesionalismo:** Cualidad de la persona u organismo que ejerce su actividad con relevante capacidad y aplicación de conocimientos.
- **Protocolo:** serie de acciones para la atención o trato hacia otras personas. Ayuda al posicionamiento de marca y posteriormente a la fidelización de los clientes, generando una barrera de entrada a los competidores.
- **Proveedor:** persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario a un grupo, asociación, comunidad, etc.
- **Recurso:** Elemento necesario para llevar a cabo una tarea.
- **Registro:** Es una pequeña unidad de almacenamiento destinada a contener cierto tipo de datos. Puede estar en la propia memoria central o en unidades de memoria de acceso rápido.
- **Satisfacción del cliente:** reacción emocional de corto plazo ante un desempeño específico de servicio.
- **Servicio:** En economía y el marketing (mercadotecnia) un servicio es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.
- **Seguridad:** libre de peligro, riesgo o dudas.
- **Sistema de entrega del servicio:** parte del sistema total de servicios, durante el cual se realiza el “ensamble” final de los elementos y el producto que se entrega al cliente; incluye los elementos visibles de la operación del cliente.

- **TQM** (por sus siglas en inglés): Administración de la Calidad Total. Es la concentración de la empresa entera en mejorar de forma constante la calidad de sus servicios y productos y los procesos para la entrega al cliente.
- **Tras bambalinas:** Aquellos aspectos de la operación del servicio que quedan ocultos para los clientes.
- **Valores:** Contenidos vitales captados en conceptos de cultura. Según la filosofía de los valores, los bienes pertenecen al orden del ser.
- **Ventaja competitiva:** Capacidad de una empresa para desempeñarse de manera que los competidores no puedan igualar.
- **Visión:** Es la descripción de como se vería la Institución si se llevan a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanza su mayor potencial. Al interior de esa descripción se deben encontrar la misión, las estrategias básicas, los criterios de desempeño, las más importantes normas para la toma de decisiones y los estándares éticos y técnicos que se esperan de todos los funcionarios.
- **Zona de tolerancia:** rango dentro del cual los clientes están dispuestos a aceptar variaciones en la prestación del servicio.

CAPÍTULO II.- ANÁLISIS SITUACIONAL.

En el presente capítulo se analiza todos los factores que influyen en el Banco Internacional y en el Balcón de servicios, estos pueden ser de carácter exógeno y endógeno, los cuales intervienen en la coyuntura actual de la entidad bancaria.

Mediante el siguiente análisis, se puede determinar la situación actual, cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, además de permitir la definición de estrategias que apoyen a la Institución para alcanzar su visión y objetivos.

2.1 Análisis externo.

2.1.1 Macroambiente.

“Las empresas y sus proveedores, intermediarios de marketing, clientes, competidores y el público en general, operan en un macroentorno de fuerzas y tendencias que generan oportunidades y presentan amenazas. Estas fuerzas representan factores incontrolables que la empresa debe seguir de cerca, respondiendo a ellos cuando sea necesario” (Kotler, 2006).

Está compuesto por fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar: el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

El macroambiente, está compuesto por varias variables que inciden en el accionar de la empresa y en las decisiones que se deban tomar para aprovechar oportunidades e intentar minimizar amenazas.

A continuación se describen las variables que se consideran más representativas para el Banco, se realizará un análisis de cada una de ellas y se concluirá definiendo si representa una oportunidad o una amenaza para la gestión de la Institución.

2.1.1.1 Variables económicas.

2.1.1.1.1 Producto interno bruto (PIB).- “Es el valor de mercado de los bienes y servicios finales producidos en un país durante cierto periodo” (Parkin, 2004).

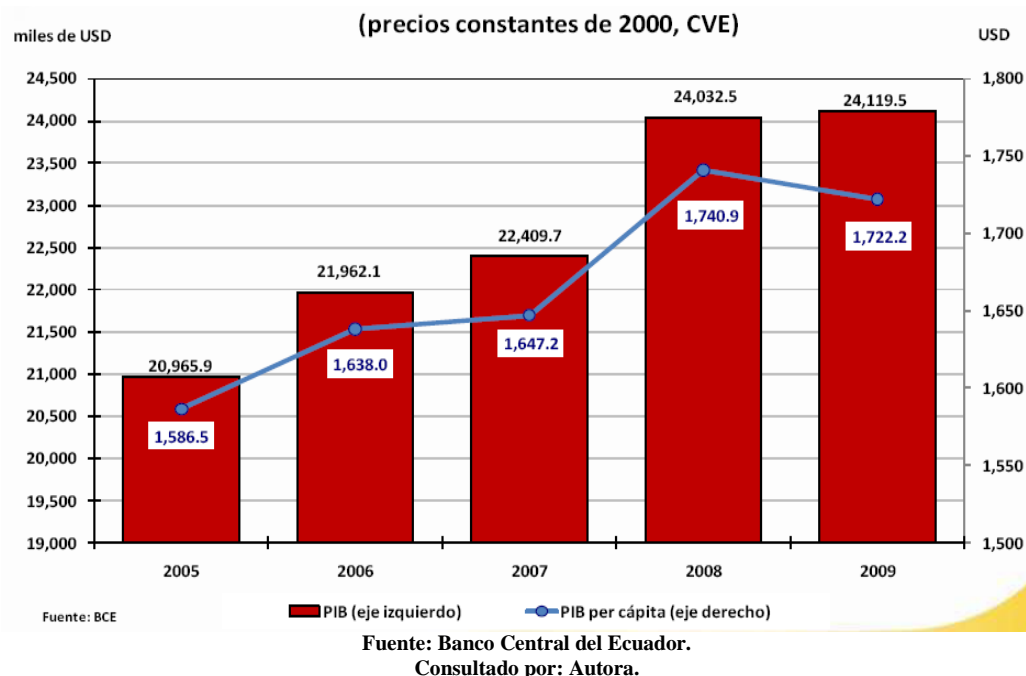
Es decir, el PIB representa todo lo producido en el país en un determinado periodo de tiempo por lo general se calcula este indicador de manera anual.

“Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.” (Banco Central del Ecuador).

En la siguiente gráfica se evidencia el crecimiento del PIB en los últimos años. Se observa que, desde el año 2007, el PIB per cápita ha tenido un incremento sostenido; en el año 2009, año de la crisis económica mundial, Ecuador presentó un crecimiento real del 0.36%.

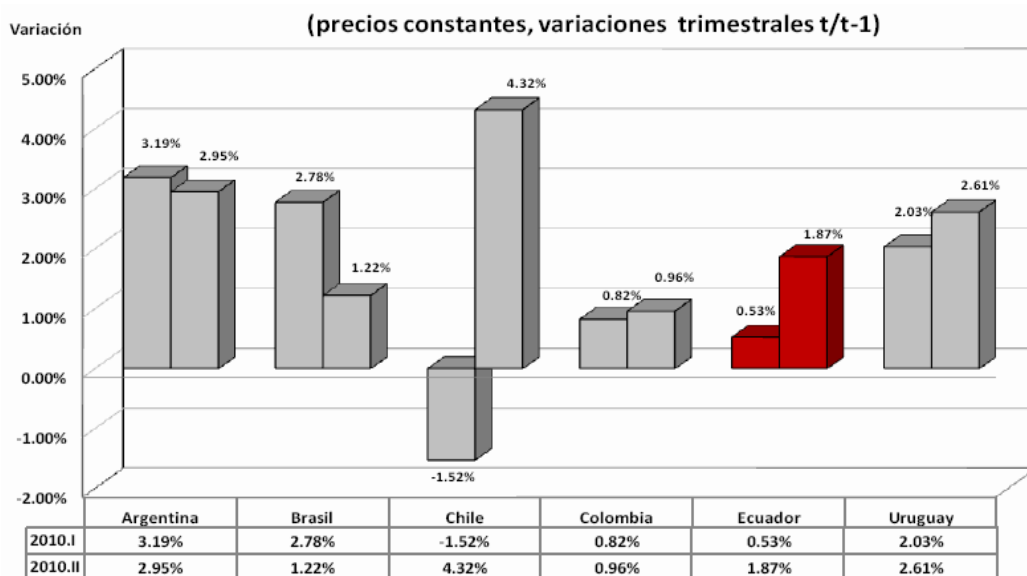
(Ver gráfica en la siguiente página).

Fig. 2.1 Producto Interno Bruto, PIB e Ingreso per cápita.



Al igual que las principales economías latinoamericanas, nuestro país presentó una fuerte recuperación económica trimestral después de la crisis mundial del año 2009.

Fig. 2.2 Producto Interno bruto en países de Latinoamérica.



En la siguiente tabla se observa un mejor desempeño de las exportaciones ecuatorianas desde el primer trimestre de 2010. También, a pesar de la crisis mundial del año 2009, la demanda interna ecuatoriana ha crecido sostenidamente durante los últimos cuatro trimestres.

Tabla 2.1 Oferta – Utilización de bienes y servicios, variación trimestral, precios constantes.

Trimestres	2008.II	2008.III	2008.IV	2008	2009.I	2009.II	2009.III	2009.IV	2009	2010.I	2010.II
P.I.B.	2.08	1.85	-0.46	7.24	-0.67	-0.20	0.08	0.25	0.36	0.53	1.87
Importaciones (fob)	4.13	6.77	-0.28	9.88	-13.19	-6.44	2.78	5.92	-11.57	6.58	5.15
Oferta final	2.74	3.45	-0.40	8.10	-4.86	-2.11	0.87	1.94	-3.56	2.40	2.92
Demanda interna	2.93	6.16	-0.21	9.86	-5.55	-2.24	0.44	3.72	-2.75	2.77	1.97
Total consumo	1.55	2.54	0.98	7.44	-2.08	-1.39	0.87	0.88	-0.15	2.56	2.18
Consumo final hogares	1.41	2.48	0.75	6.92	-2.28	-1.60	0.97	0.85	-0.70	3.10	2.62
Consumo final Gobierno General	2.68	2.98	2.75	11.52	-0.57	0.07	0.14	1.10	4.03	-1.28	-1.06
FBKF	6.48	5.43	0.98	16.10	-7.18	-2.90	0.51	0.90	-4.26	3.39	3.60
Exportaciones (fob)	2.22	-4.01	-0.97	3.29	-2.73	-1.73	2.15	-3.24	-5.90	1.25	5.92
Utilización final	2.74	3.45	-0.40	8.10	-4.86	-2.11	0.87	1.94	-3.56	2.40	2.92

Fuente: Banco Central del Ecuador.
Consultado por: Autora.

Connotación gerencial: el crecimiento económico evidenciado a través del PIB, constituye una **oportunidad de alto impacto** porque su incremento es directamente proporcional a la demanda de productos y servicios financieros.

2.1.1.1.2 Tasa de inflación.- “Es el porcentaje de cambio en el nivel de precios de un año al siguiente”. (Parkin, 2004). “La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares”. (Banco Central del Ecuador).

A continuación podemos ver el resumen de la inflación en los últimos doce meses:

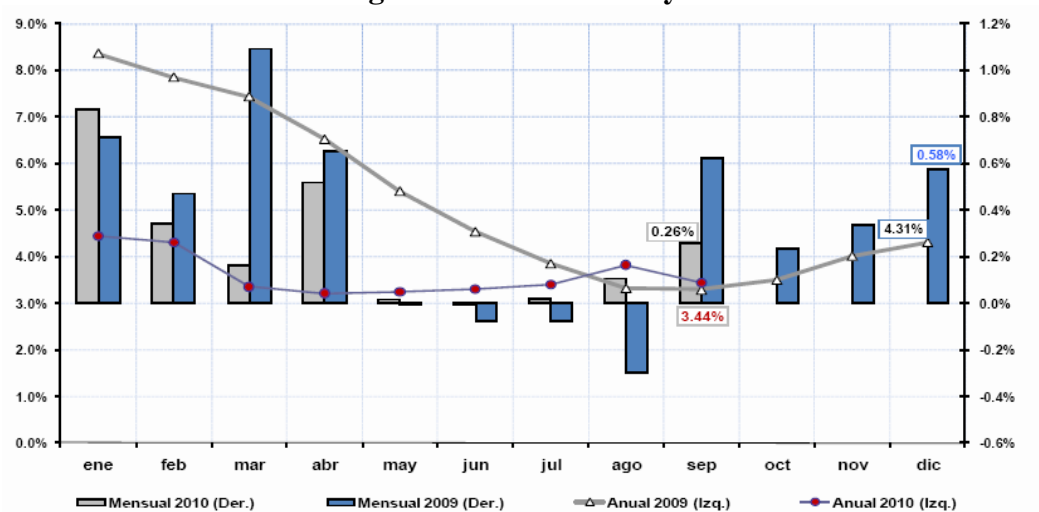
Tabla 2.2 Tasa de inflación en el Ecuador.

TASA DE INFLACIÓN	
FECHA	VALOR
Octubre-31-2010	3.46 %
Septiembre-30-2010	3.44 %
Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2010	4.44 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2009	3.50 %

Fuente: Banco Central del Ecuador.
Consultado por: Autora.

El índice de precios al consumidor (IPC) de septiembre de 2010, registra una variación mensual 0.26 %, valor superior al obtenido en agosto 0.11%. En términos anuales, el IPC registró un crecimiento de 3.44%, valor inferior al porcentaje de agosto 2010 3.82%.

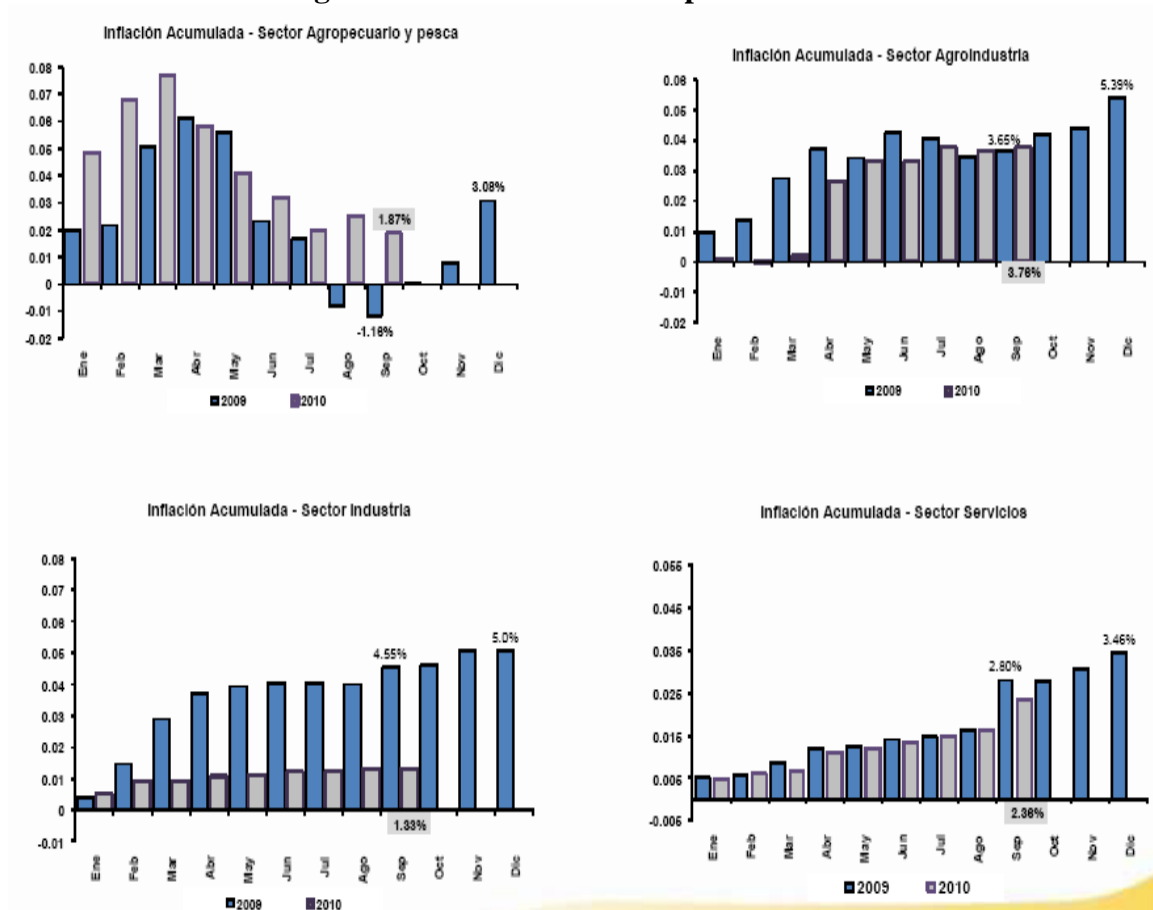
Fig. 2.3 Inflación anual y mensual.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Consultado por: Autora.

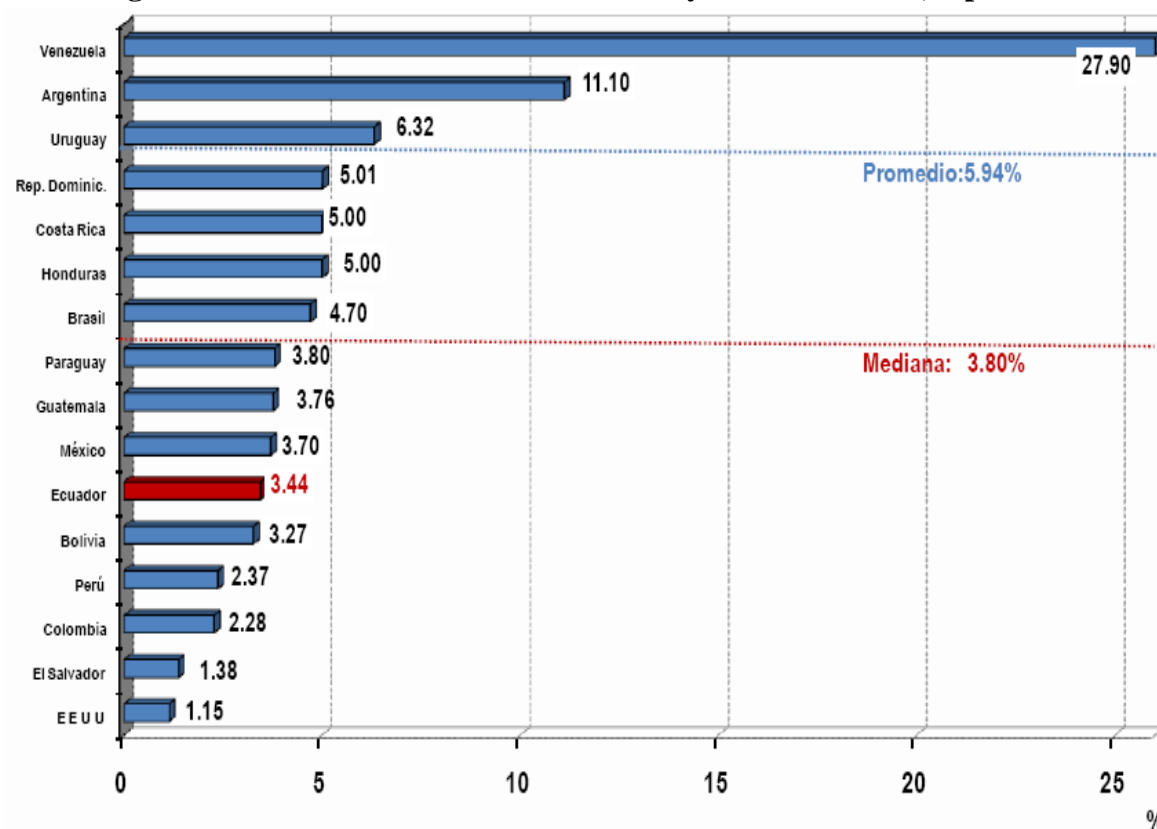
La inflación acumulada por sectores a septiembre de 2010, fue: agroindustria (3.76%), superior al nivel alcanzado en el mismo periodo del año 2009 (3.66%); servicios (2.80%) e industrias (1.33%) muestran tasas de inflación inferiores a las de 2009, en tanto que tasa de agricultura y pesca se ubicó en (1.87%).

Fig. 2.4 Inflación acumulada por sector económico.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Consultado por: Autora.

Realizando un análisis de la inflación en algunas naciones de nuestro continente, la tasa anual del Ecuador es la sexta más baja del grupo de países analizados en la gráfica siguiente, además es inferior al promedio (5.94%) y a la mediana (3.80%), correspondientes a septiembre de 2010. Por no estar disponible, la información de Estados Unidos, República Dominicana y Argentina, los datos de los mencionados países, corresponden al mes de agosto de 2010.

Fig. 2.5 Inflación anual en América Latina y Estados Unidos, septiembre 2010.

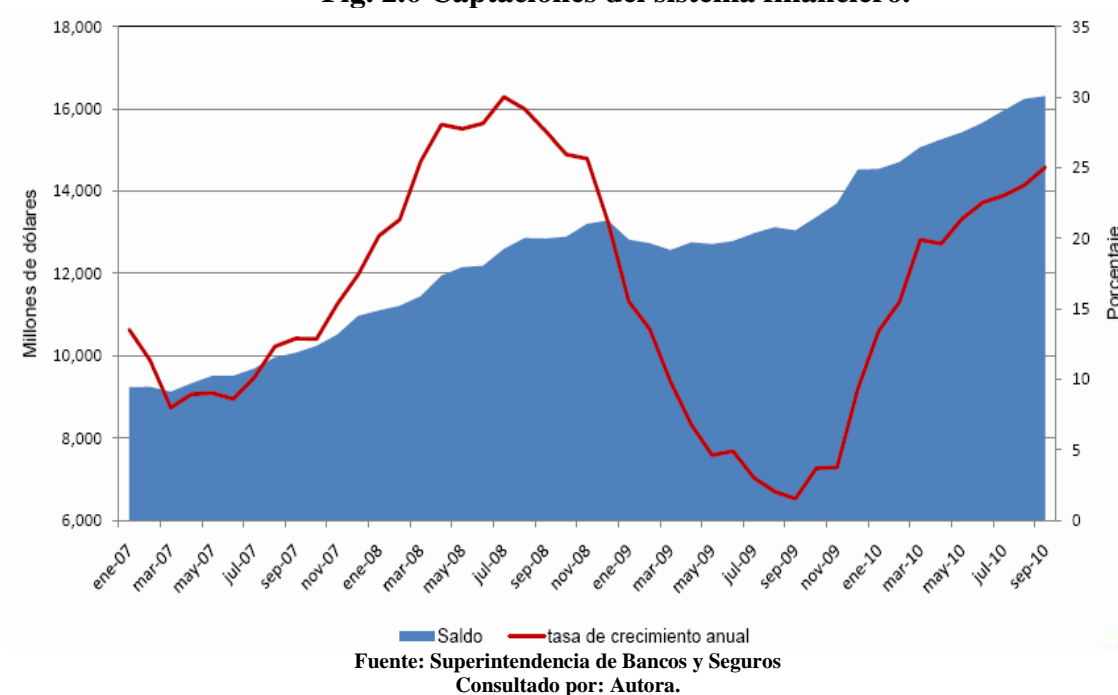
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Consultado por: Autora.

Connotación gerencial: La tendencia decreciente de la inflación, nos indica que los precios no han variado considerablemente en el último período, esto representa una **oportunidad de mediano impacto**, porque con este resultado la demanda de servicios financieros se mantiene estable.

2.1.1.1.3 Captaciones del Sistema Financiero.- Las captaciones (empresas y hogares) alcanzaron en septiembre de 2010: USD 16,310 millones que representa un 31.4% del PIB, frente a USD 14,524 millones (27.9% del PIB) registrados en diciembre de 2009. De su parte, la tasa de crecimiento anual fue 25.3% en septiembre de 2010 y 9.3% en diciembre de 2009.

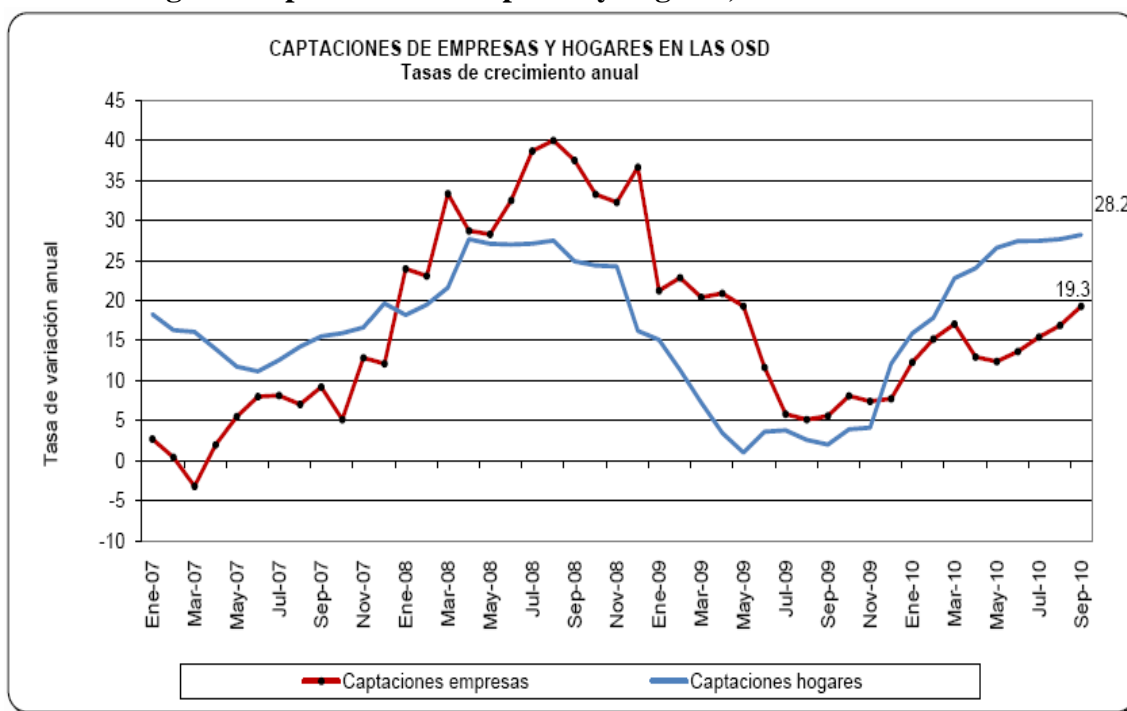
(Ver gráfica en la página siguiente).

Fig. 2.6 Captaciones del sistema financiero.



En septiembre de 2010, las captaciones por sector institucional muestran que los depósitos de las empresas aumentaron a una tasa anual de 19.3 % y los depósitos de los hogares a una tasa anual de 28.2%.

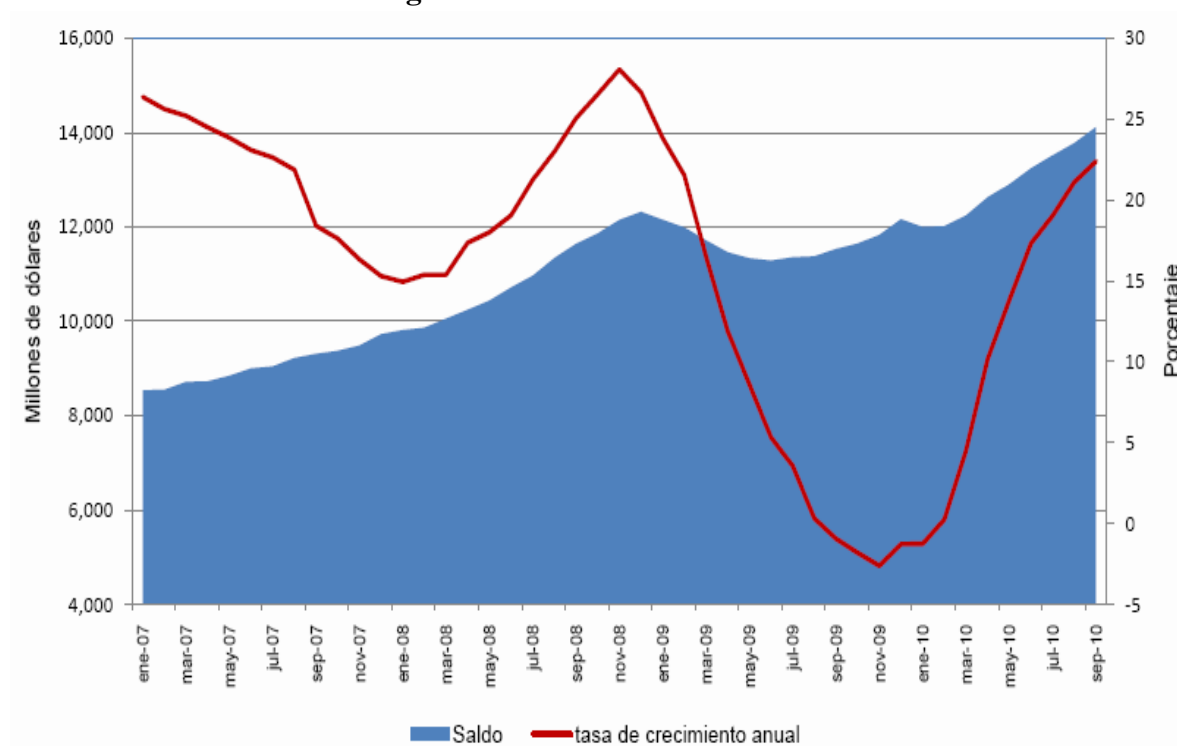
Fig. 2.7 Captaciones de empresas y hogares, tasa de crecimiento anual.



Connotación gerencial: El incremento en las captaciones del sistema financiero es un reflejo de la confianza de los clientes. Esto representa para la Institución una **oportunidad de alto impacto** porque esta confianza se traduce en demanda de los servicios bancarios, lo que motiva a la entidad a destacarse de la competencia, satisfaciendo las necesidades del mercado con la oferta de productos y servicios competitivos y altos estándares de calidad en los mismos.

2.1.1.1.4 Cartera del Sistema Financiero.- La cartera por vencer del Sistema Financiero al sector privado (empresas y hogares), alcanzó en septiembre de 2010 un saldo de USD 14,114 millones (27.1% del PIB), frente a USD 12,163 millones (23.4% del PIB) registrados a diciembre de 2009.

Fig. 2.8 Cartera del Sistema Financiero.

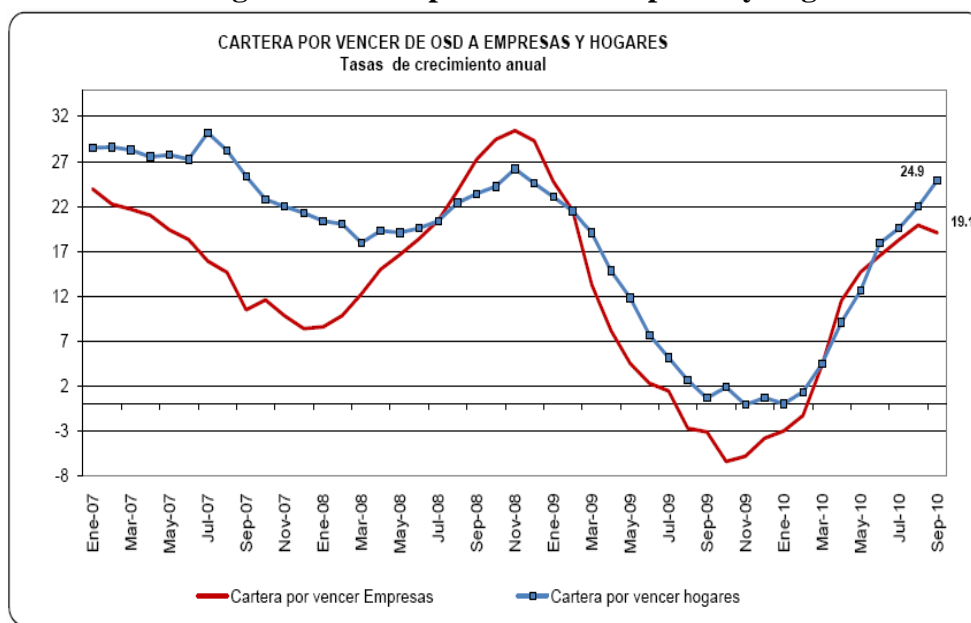


Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
Consultado por: Autora.

Se evidencia en la gráfica, una tendencia creciente de este indicador con respecto al año anterior. En septiembre de 2010, la cartera por vencer por sector institucional, muestra

que la cartera de las empresas aumentó a una tasa anual de 19.1% y la cartera de los hogares a una tasa anual de 24.9%.

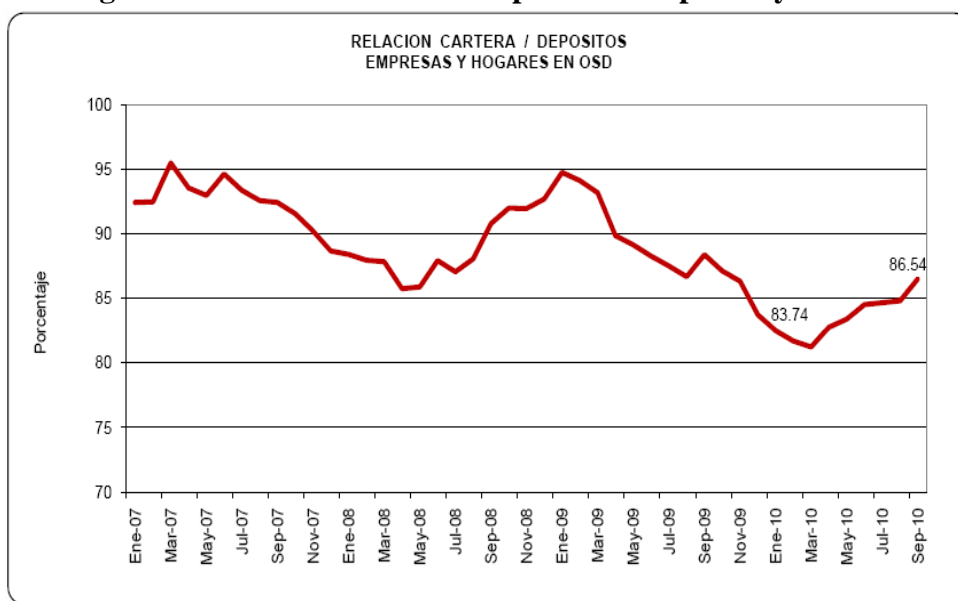
Fig. 2.9 Cartera por vencer – empresas y hogares.



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
Consultado por: Autora.

En septiembre de 2010, la relación entre la cartera por vencer y los depósitos por sector institucional alcanzaron el 86.54%, mientras en diciembre de 2009 fue de 83.74%.

Fig. 2.10 Relación cartera vs. Depósitos – empresas y hogares.



hogares.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
Consultado por: Autora.

En septiembre de 2010, la morosidad de los segmentos de crédito de la banca privada con respecto a septiembre de 2009, presentan coeficientes inferiores en los segmentos: comercial, consumo y microcrédito, mientras que en el sector vivienda se presenta un ligero incremento. Cabe mencionar que la morosidad global de la cartera a septiembre de 2010 es inferior en 0.6 puntos porcentuales a la observada en igual periodo del año pasado.

Tabla 2.3 Cartera total de crédito: Banca Privada.

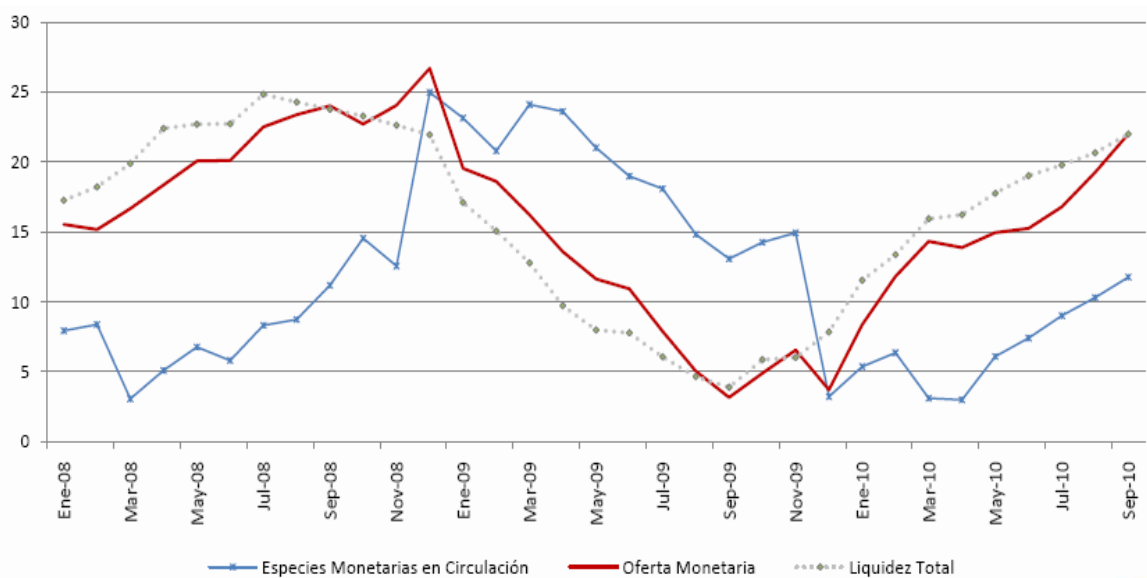
	<i>Millones USD</i>				<i>Variaciones</i>			
	Dic-08	Sep-09	Dic-09	Sep-10	Absoluta		Relativa	
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)= (b)-(a)	(f)= (d)-(c)	Sep 09/ Dic 08	Sep 10/ Dic 09
Cartera por Vencer	9,422	8,715	9,141	10,292	-707	1,151	-7.5%	12.6%
Cartera Vencida	232	307	263	302	75	39	32.2%	14.7%
Total	9,654	9,021	9,404	10,594	-633	1,190	-6.6%	12.7%
Indice Morosidad en %	2.4%	3.4%	2.8%	2.8%				
Comercial	1.7%	2.3%	2.2%	2.0%				
Consumo	3.5%	5.1%	4.2%	4.3%				
Vivienda	1.2%	1.8%	1.5%	1.9%				
Microcrédito	4.4%	5.2%	3.8%	3.3%				

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.
Consultado por: Autora.

Connotación gerencial: Las cifras de Cartera en comparación con el año anterior, delatan un ligero incremento; esto se traduce en una **amenaza de mediano impacto** para las instituciones financieras ya que este indicador muestra el índice de morosidad al Sistema Financiero.

2.1.1.1.5 Oferta monetaria.- En septiembre de 2010, tanto la oferta monetaria como la liquidez total, presentan tasas de crecimiento anual de 22%, explicado principalmente por un incremento de los depósitos en el Sistema Financiero. Por otro lado, las especies monetarias en circulación registran un crecimiento anual de 11.8%.

Fig. 2.11 Oferta monetaria, tasa de crecimiento anual.



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Consultado por: Autora.

Connotación gerencial: Las cifras de la oferta monetaria en nuestro país denotan una **oportunidad de alto impacto**, porque representan la cantidad de dinero puesto en circulación en una economía, como se puede observar su liquidez también se incrementó lo cual es un factor positivo para la Institución.

2.1.1.1.6 Tasas de interés activa efectiva máxima y referencial.- Las tasas de interés representan el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados; esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos y dejar además una utilidad.

La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

Tabla 2.4 Tasas de interés.

Fuente: Banco Central del Ecuador.
Consultado por: Autora.

Entre septiembre de 2007 y octubre de 2008, hubo una política de reducción de tasas activas efectivas máximas referenciales. Posteriormente, las tasas activas efectivas máximas referenciales se han mantenido constantes con excepción de la tasa del segmento de consumo que se incrementó a 18.92% en junio de 2009. A partir de febrero de 2010, la tasa activa efectiva máxima referencial de consumo volvió a un nivel de 16.3% y a partir de mayo de 2010, las tasas de microcrédito minorista y microcrédito de acumulación simple se redujeron a 30.5% y 27.5% respectivamente. En la mayoría de segmentos la reducción de la tasa activa referencial es menor a la reducción de la tasa máxima.

(Ver tabla en la página siguiente).

Tabla 2.5 Tasas activa y referencial por segmentos.

Segmento	Tasa Activa Efectiva Máxima				Tasa Referencial		Diferencia Sep-07 Oct-10	
	Sep-07	Oct-08	Jun-09	Oct-10	Sep-07	Oct-10	Máxima	Ref.
Productivo Corporativo	14.03	9.33	9.33	9.33	10.82	8.94	4.70	1.88
Productivo Empresarial*	n.d.	n.d.	10.21	10.21	n.d.	9.67	nd	-
Productivo PYMES	20.11	11.83	11.83	11.83	14.17	11.32	8.28	2.85
Consumo**	24.56	16.30	18.92	16.30	17.82	15.89	8.26	1.93
Consumo Minorista	37.27	21.24	-	-	25.92	-	-	-
Vivienda	14.77	11.33	11.33	11.33	11.50	10.62	3.44	0.88
Microcrédito Minorista	45.93	33.90	33.90	30.50	40.69	28.70	15.43	11.99
Microcrédito Acum. Simple	43.85	33.30	33.30	27.50	31.41	25.17	16.35	6.24
Microcrédito Acum. Ampliada	30.30	25.50	25.50	25.50	23.06	23.08	4.80	- 0.02

*Segmento creado a partir del 18 junio 2009.

**Segmento unificado con el segmento Consumo Minorista a partir del 18 junio 2009.

Reducción de Tasa Máxima febrero 2010

Reducción de Tasa Máxima mayo 2010

Cambio en los rangos de crédito, segmento Microcrédito Minorista de USD 600 a USD 3,000 (junio 2009)

Cambio en los rangos de crédito Microcrédito Acum Simple de (USD 600 a USD 8,500) a (USD 3,000 a USD 10,000) (junio 2009)

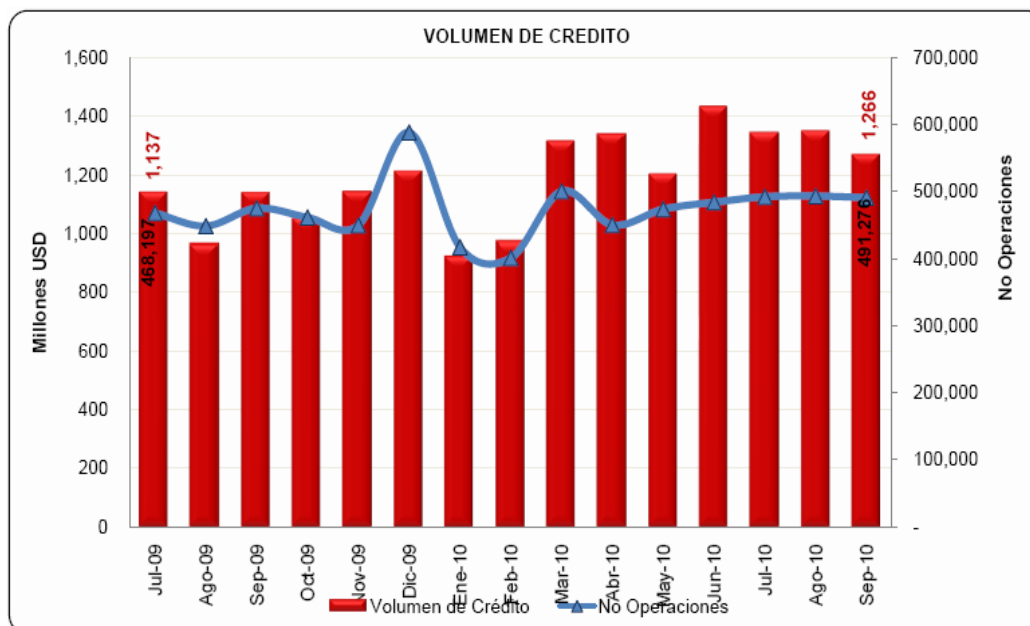
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.
Consultado por: Autora.

Connotación gerencial: Como se puede apreciar el margen de intermediación fue reducido hace un par de años atrás por la política gubernamental de minimizar la tasas de interés, esto representa una **amenaza de mediano impacto**, porque además de la reducción del margen de intermediación, también se disminuyeron algunos costos administrativos fijando servicios con tarifa cero para los clientes, con esta decisión se afectó directamente a las utilidades de la Institución.

2.1.1.1.7 Volumen de Crédito.- Para el mes de septiembre de 2010, el volumen de crédito total otorgado por el sistema financiero privado se situó en USD 1,266 millones, que representa una disminución mensual de USD 81 millones y equivale a una tasa de crecimiento mensual de -6% y anual de 11%.

(Ver gráfica en la página siguiente).

Fig. 2.12 Volumen del crédito.



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.
Consultado por: Autora.

Para el mes de septiembre de 2010, los segmentos que disminuyeron el volumen de crédito otorgado con respecto al mes de agosto de 2010 fueron Corporativo (-14%), PYMES (-7%), Consumo (-3%) y Microcrédito de acumulación ampliada (-7%).

Por otro lado, al comparar con septiembre de 2009, los únicos segmentos que redujeron el volumen de crédito fueron PYMES (-1%) y empresarial (0.1%).

Tabla 2.6 Variaciones del crédito del Sistema Financiero por segmento (en millones).

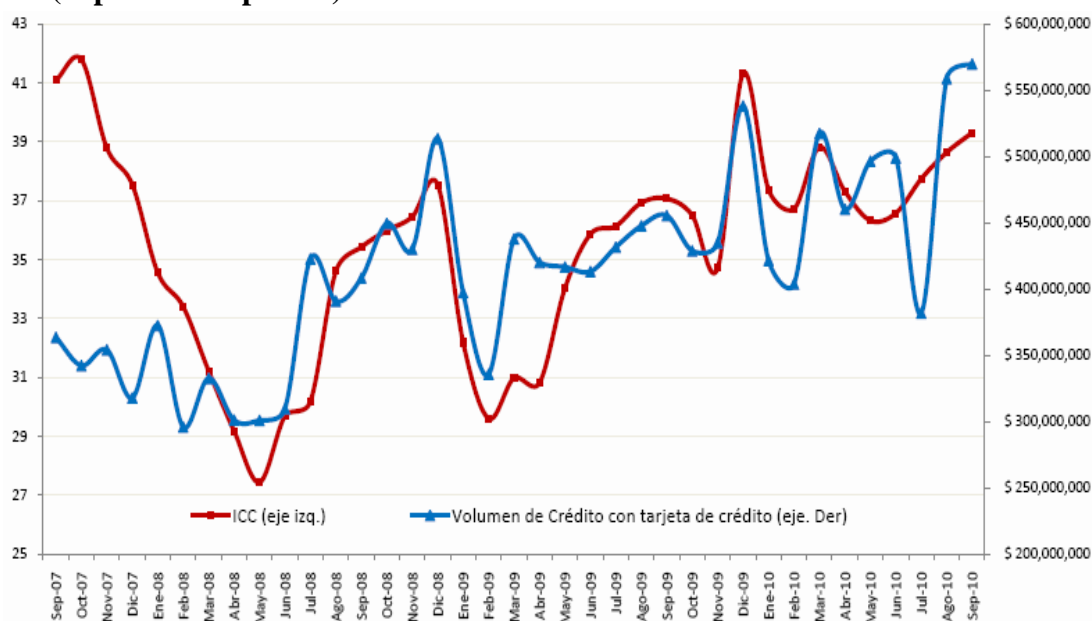
IFI	Sep-09	Sep-10	Variación Sep 09 - Sep 10	%	Ago-10	Sep-10	Variación Ago 10- Sep 10	%
PRODUCTIVO								
CORPORATIVO	399.85	419.91	20.05	5%	486.52	419.91	- 66.62	-14%
PYMES	131.86	129.92	- 1.94	-1%	139.25	129.92	- 9.33	-7%
EMPRESARIAL	142.83	142.68	- 0.15	-0.1%	143.03	142.68	- 0.34	0%
CONSUMO								
CONSUMO	270.88	346.09	75.21	28%	355.08	346.09	- 8.99	-3%
VIVIENDA								
VIVIENDA	51.84	58.68	6.84	13%	56.85	58.68	1.83	3%
MICROCRÉDITO								
MINORSITA	47.79	55.11	7.32	15%	51.78	55.11	3.34	6%
AC. SIMPLE	59.05	78.34	19.29	33%	76.57	78.34	1.77	2%
AC. AMPLIADA	31.51	35.40	3.90	12%	38.26	35.40	- 2.86	-7%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Consultado por: Autora.

Connotación gerencial: Podemos observar en algunos segmentos como: corporativo, PYMES, consumo y acumulación ampliada, que el volumen de crédito se redujo; sin embargo otros como el de vivienda, minorista y acumulada simple, tuvieron un ligero incremento y el sector empresarial se mantiene sin variación con respecto al último mes. En comparación con el periodo anterior, el volumen de crédito creció en todos los segmentos a excepción del empresarial y PYMES. Este indicador con tendencia creciente representa una **oportunidad de alto impacto**, porque su incremento, refleja el aumento de créditos y clientes en la Institución.

2.1.1.1.8 Índice de confianza del consumidor – ICC.- El Índice de confianza del consumidor tiene un comportamiento altamente correlacionado con el volumen de crédito realizado a través de tarjetas de crédito, lo que implica que a mayor confianza del consumidor, existe una mayor predisposición a consumir a través del mencionado instrumento financiero. En la siguiente gráfica se puede observar el cruce de estas dos variables: ICC vs. Volumen de crédito con tarjeta de crédito, en los últimos tres años.

Fig. 2.13 Índice de confianza del consumidor vs. Volumen del crédito con tarjeta de crédito (Sep.2007 - Sep.2010).

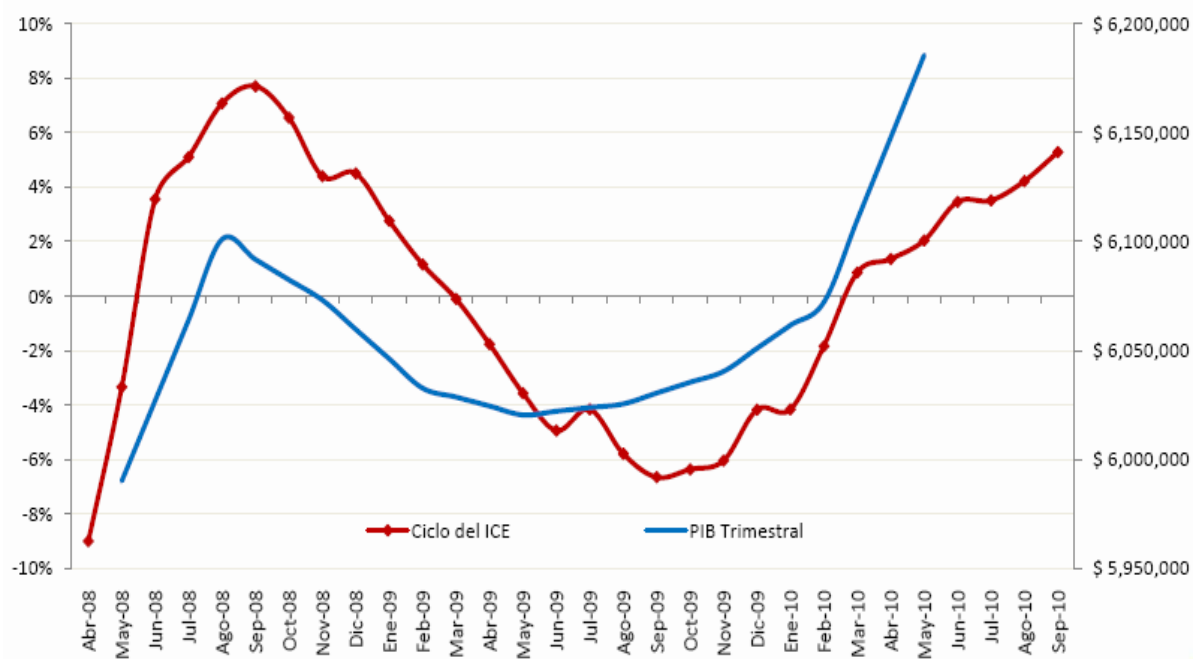


Fuente: Banco Central del Ecuador.
Consultado por: Autora.

Connotación gerencial: Podemos observar una tendencia creciente del Índice de confianza del consumidor y del volumen de crédito con tarjeta de crédito, ambas variables representan una **oportunidad de alto impacto**, porque significan mayor endeudamiento con este instrumento financiero y mayores réditos para la Institución, así como mayor flujo de clientes y mayores oportunidades de gestionar venta cruzada.

2.1.1.1.9 Índice de confianza empresarial – ICE.- El ciclo del Índice de confianza empresarial (ICE), ha tenido una evolución muy similar al PIB trimestral, en el tercer trimestre, se constata que el ICE mantiene su tendencia de crecimiento observada en el segundo trimestre de 2010.

Fig. 2.14 Ciclo del índice de confianza empresarial (ICE) vs. PIB trimestral (miles de dólares).



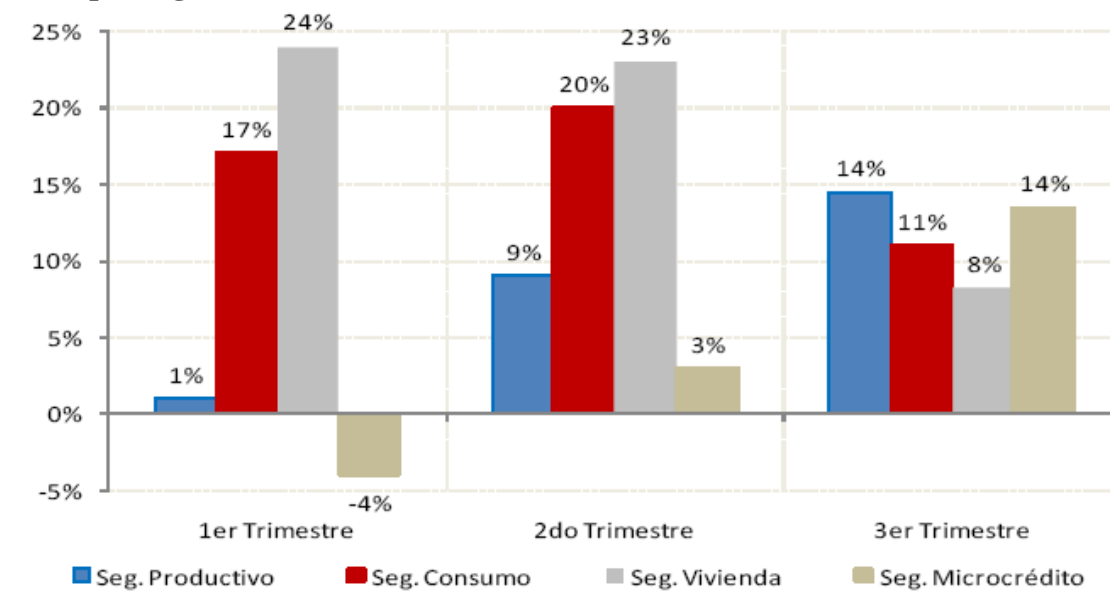
Fuente: Banco Central del Ecuador
Consultado por: Autora.

Connotación gerencial: Las cifras del índice de confianza empresarial y su tendencia creciente es una **oportunidad de alto impacto**, porque se traduce en demanda de créditos y

demás productos y servicios financieros por parte de las empresas, lo cual es positivo para el ejercicio de la Institución.

2.1.1.1.10 Oferta del crédito.- En los cuatro segmentos de crédito, el indicador adquiere valores positivos, lo que significa que existen condiciones de oferta de crédito menos restrictivas. Los segmentos: productivo y microcrédito, tuvieron una evolución favorable de este indicador entre el segundo y tercer trimestre de 2010. Por su parte, en los segmentos: consumo y vivienda, este porcentaje disminuyó entre el segundo y tercer trimestre analizados.

Fig. 2.15 Oferta de crédito, índice del cambio en los estándares de aprobación de nuevos créditos, por segmentos.

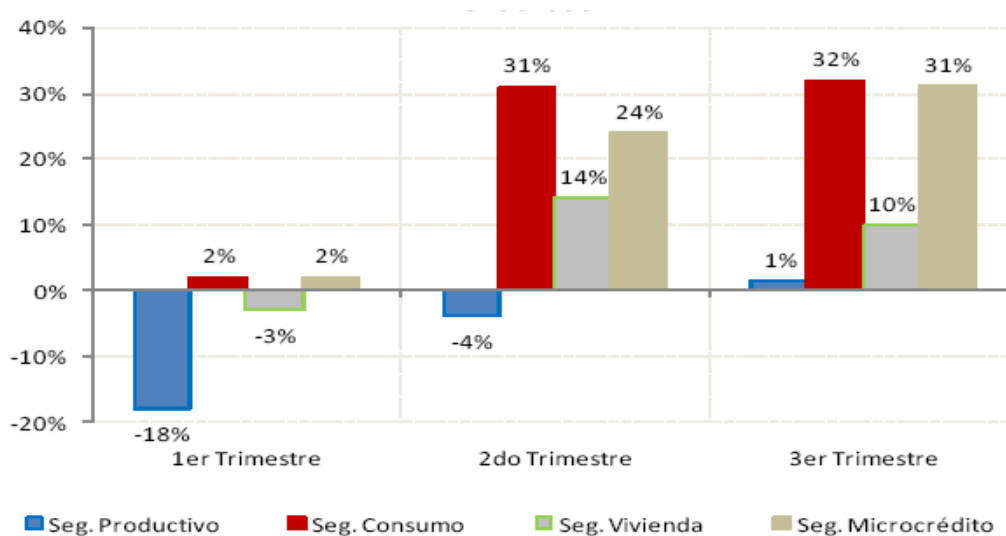


Fuente: Banco Central del Ecuador
Consultado por: Autora.

Connotación gerencial: La oferta de crédito ha crecido en los sectores productivo y de microcrédito, no así en los sectores de consumo y vivienda este último caso se debe a un incremento mayor de las ofertas del sector público para el sector de vivienda y consumo, en este caso tenemos una **oportunidad de alto impacto**, a pesar de que en dos sectores se ha reducido la oferta de crédito.

2.1.1.1.11 Demanda de crédito.- En los cuatro segmentos de crédito, el indicador presenta valores positivos, lo que significa un fortalecimiento en las solicitudes de nuevos créditos. Los segmentos: productivo y microcrédito, tuvieron una evolución favorable de este indicador entre el segundo y tercer trimestre de 2010. Por su parte, en el segmento vivienda este valor disminuyó, probablemente debido a que una parte de los solicitantes de este tipo de créditos se dirigió a la banca pública. En cuanto al consumo, el indicador permaneció sin variación entre el segundo y tercer trimestre analizados.

Fig. 2.16 Demanda de crédito, índice de la evolución de solicitudes por nuevos créditos.



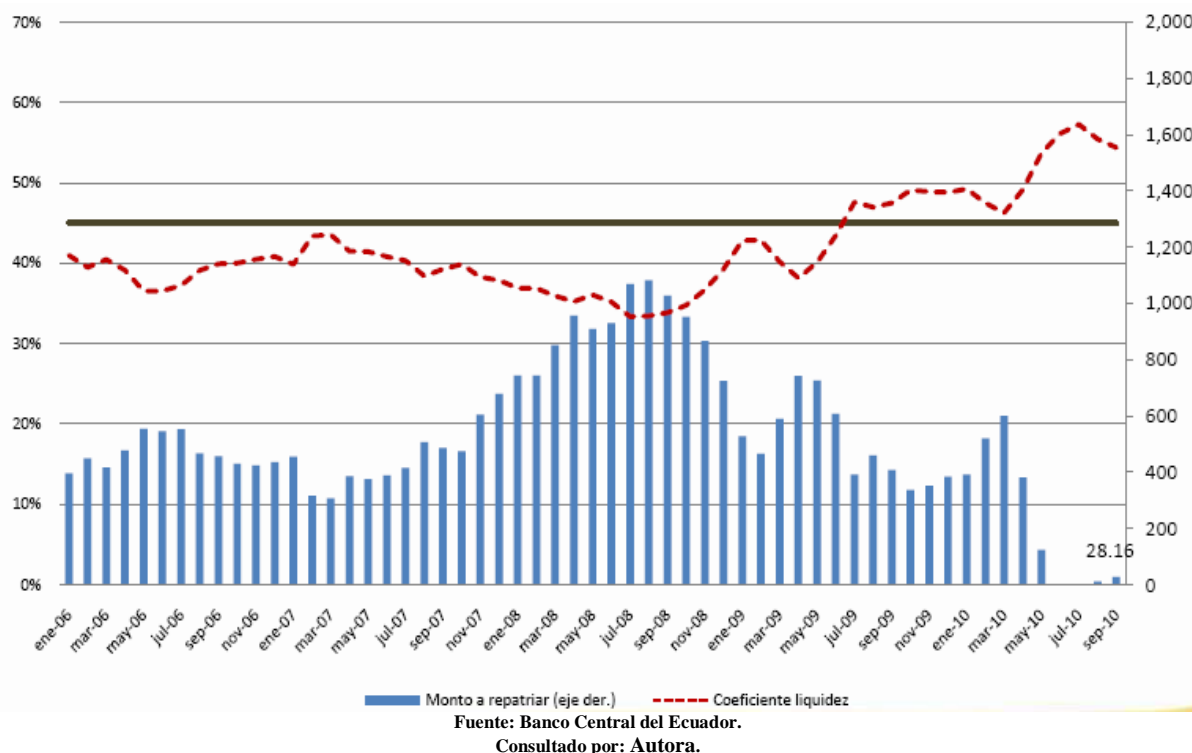
Fuente: Banco Central del Ecuador.
Consultado por: Autora.

Connotación gerencial: La demanda de crédito, aumentó en el sector productivo y de microcrédito, se mantuvo la del sector de consumo y se redujo la del sector de vivienda. Determinamos entonces a este factor como una **oportunidad de alto impacto**, en el sector productivo, de microcrédito y de consumo.

2.1.1.1.12 Liquidez total del sistema financiero privado.- Del análisis de la evolución de la liquidez total del sistema financiero privado, a partir de julio de 2009, se observa que el coeficiente de liquidez total real promedio ha mantenido una tendencia positiva registrándose 54.4% en septiembre de 2010 y en promedio representó el 50.52%.

Es decir, que en términos agregados y a nivel de entidad, el sistema financiero cumple con el coeficiente mínimo exigido que es 45%.

Fig. 2.17 Coeficiente de liquidez doméstica macro y repatriación de activos.

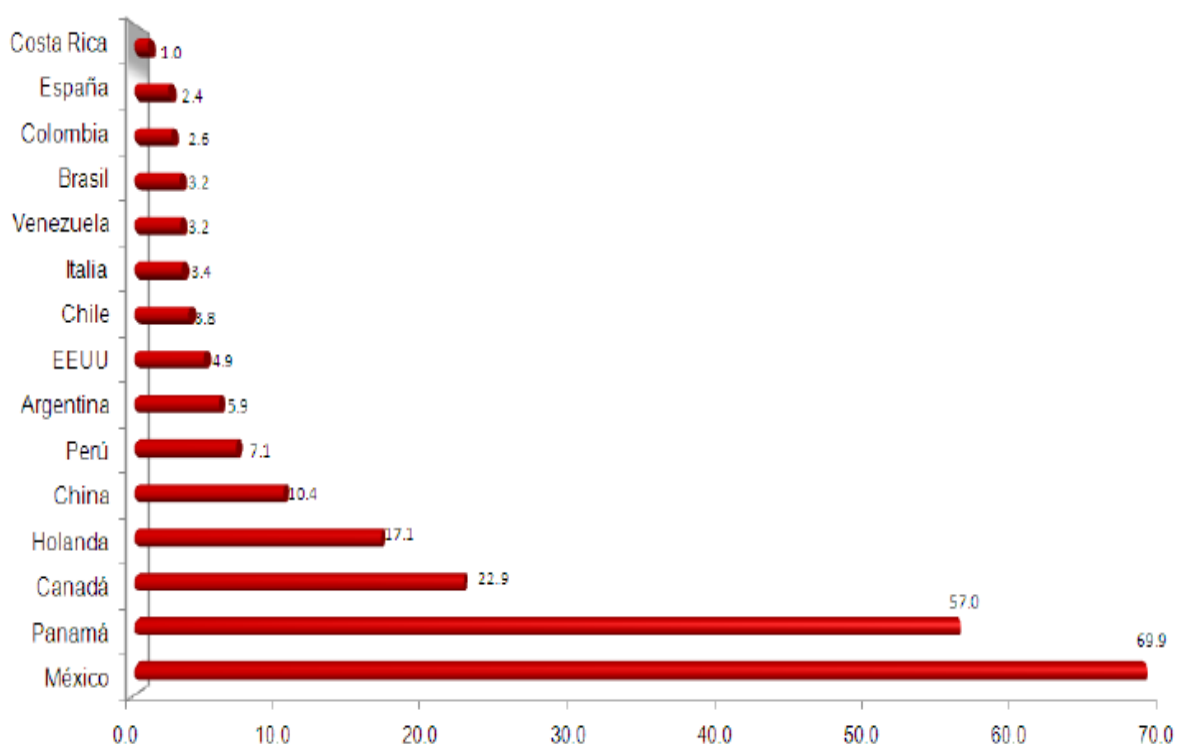


Connotación gerencial: La liquidez real del sistema financiero por encima del mínimo exigido, es una **oportunidad de alto impacto**, porque nos indica la posibilidad de convertir los activos de las entidades del sistema financiero en efectivo.

2.1.1.1.13 Inversión extranjera directa.- Durante el II trimestre de 2010, la inversión extranjera directa registró un saldo neto de USD 207 millones. México constituye el país que más invirtió en términos netos (USD 69.9 millones) en el Ecuador durante este periodo, seguido por la inversión proveniente de Panamá (USD 57.0 millones).

(Ver gráfica en la página siguiente).

Fig. 2.18 Inversión extranjera directa neta por país, en millones en el segundo trimestre del 2010.

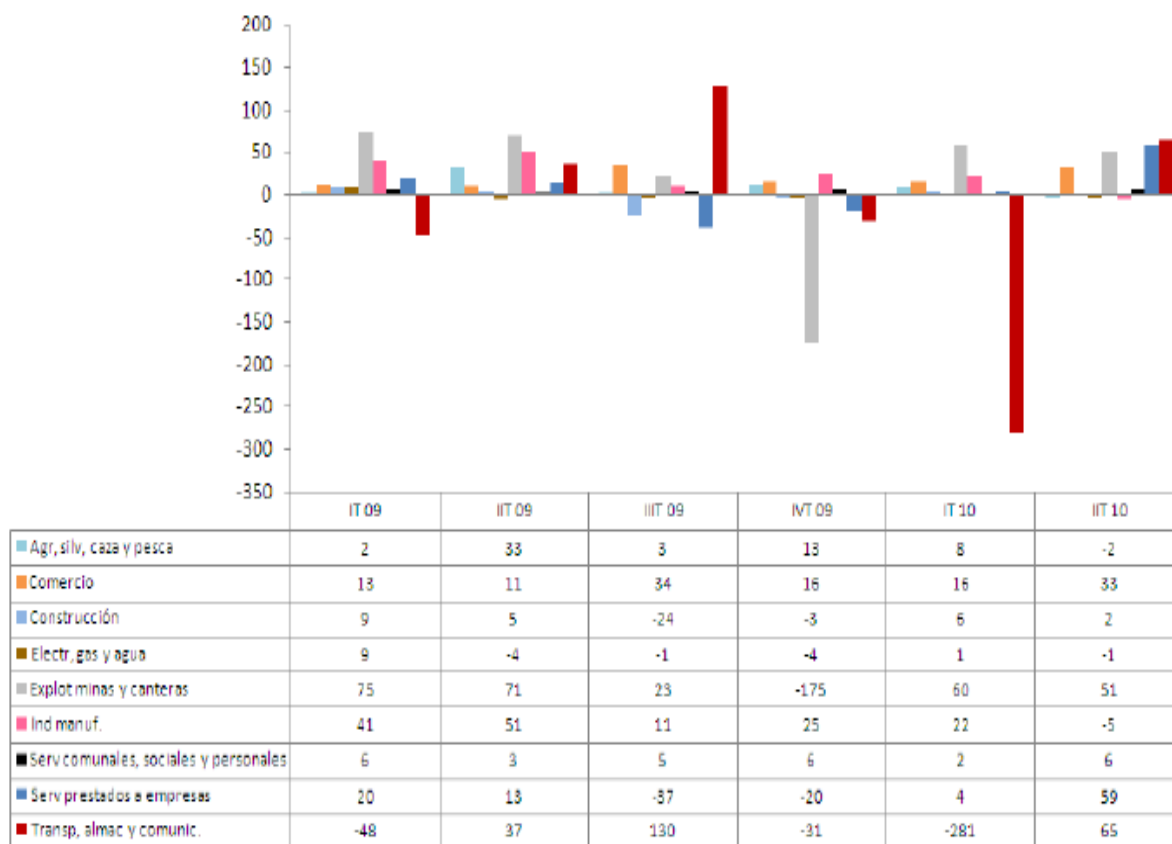


Fuente: Banco Central del Ecuador.
Consultado por: Autora.

Los mayores flujos de inversión extranjera directa, durante el II trimestre de 2010, se canalizaron especialmente hacia las siguientes actividades económicas de: “Transporte, almacenamiento y comunicaciones” (USD 65 millones), “Servicios prestados a las empresas” (59 millones) y “Explotación de minas y canteras” (USD 51 millones).

(Ver gráfica en la página siguiente).

Fig. 2.19 Inversión extranjera directa neta por rama de actividad económica, en millones.



Fuente: Banco Central del Ecuador.
Consultado por: Autora.

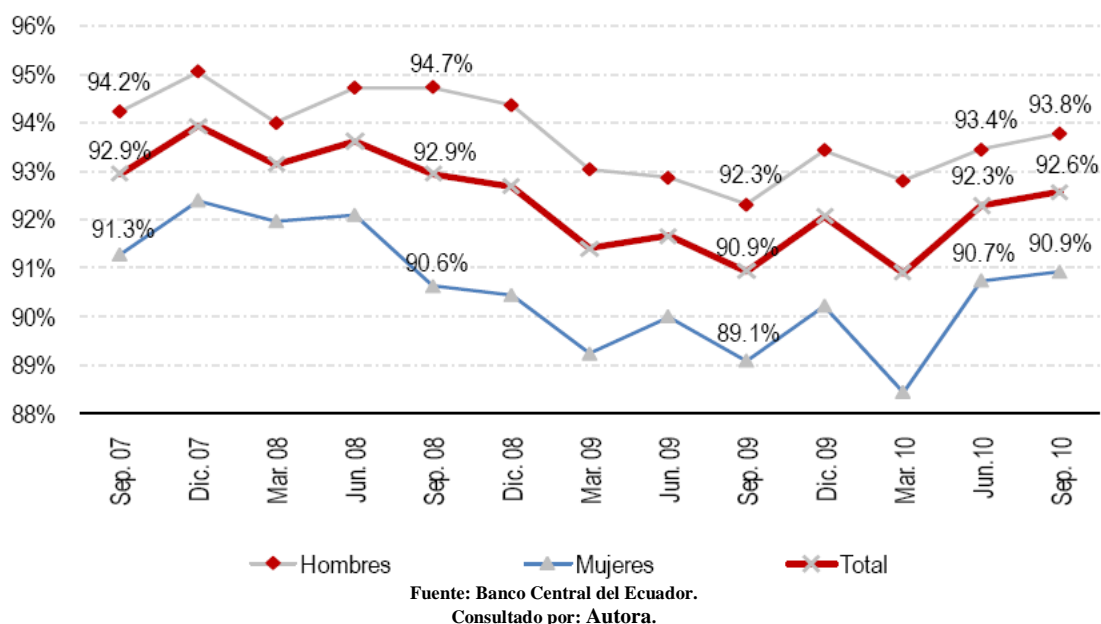
Connotación gerencial: La inversión extranjera es una **oportunidad de alto impacto** porque permite la entrada de flujos de divisas a nuestro país, las empresas extranjeras que se radican en nuestro país son prospectos de clientes para la entidad financiera.

2.1.1.2 Variables demográficas.

2.1.1.2.1 Tasa ocupacional.- En septiembre de 2010, se presenta la tasa de ocupación total de 92.6%, la cual es la más alta desde diciembre de 2008. La tasa de ocupación de los hombres fue de 93.8%, mientras que la de las mujeres se ubica en 90.9%, las dos con respecto a la PEA de cada género.

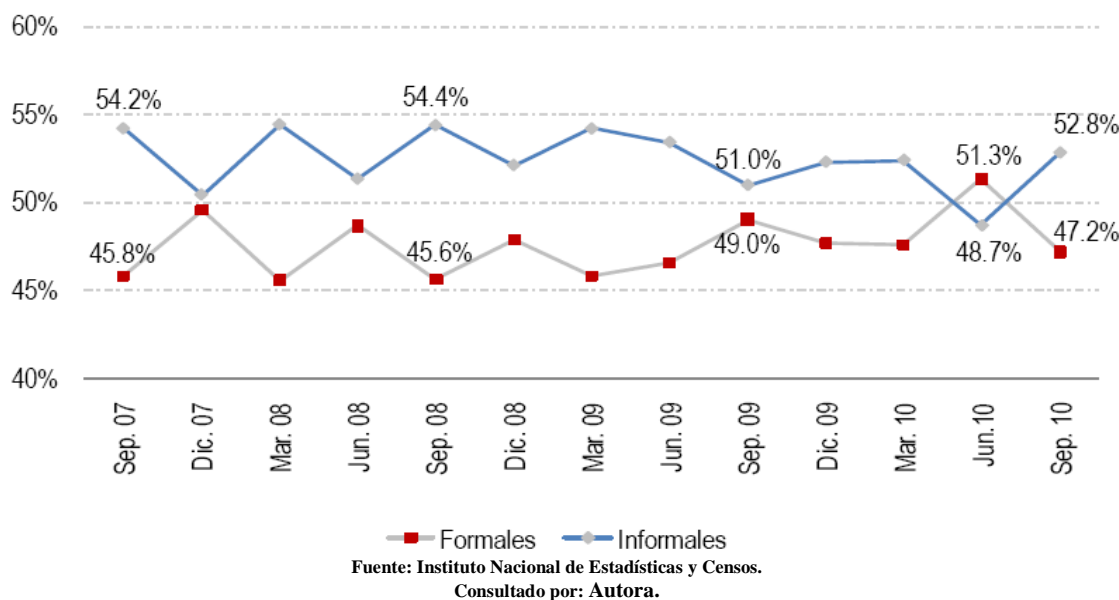
(Observar gráfica en la página siguiente).

Fig. 2.20 Ocupación total por género.



A septiembre de 2010, las tasas de ocupación formal e informal se ubicaron en 47.2% y 52.8% respectivamente, con respecto al total de ocupados.

Fig. 2.21 Ocupación formal e informal.

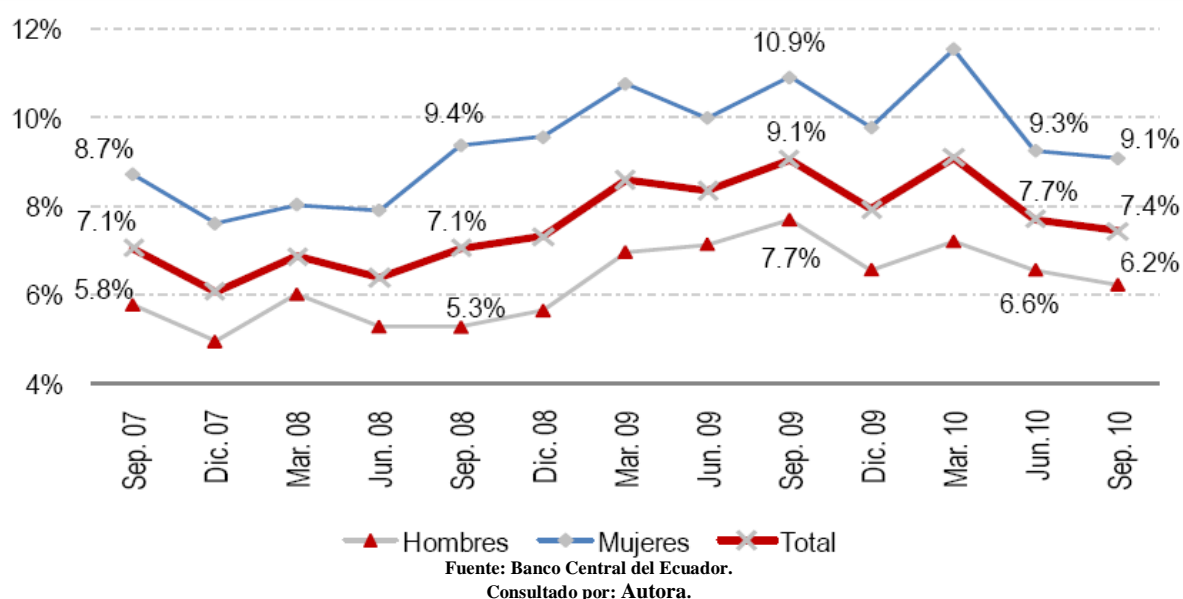


Connotación gerencial: Podemos observar una tendencia creciente (desde diciembre del 2008) de la tasa de ocupación total, esta tendencia creciente es considerada una **oportunidad de mediano impacto** para la Institución, por diversas razones, el nivel de

ocupación es una oportunidad para aperturar cuentas a nóminas de empresas públicas y privadas, generar microcréditos a trabajadores, ofrecer tarjetas de crédito corporativas, fondos de ahorro e inversión, etc.

2.1.1.2.2 Tasa desocupacional.- Dentro de las mujeres que conforman la PEA, el 9.1% se encontraban desocupadas, en septiembre de 2010; en tanto que en el género masculino, los desocupados se ubicaron en el 6.2% con respecto a la PEA de hombres. Las cifras evidencian que el desempleo en los hombres es inferior al desempleo total, por tanto las mujeres aportan mayormente a la tasa de desocupación total.

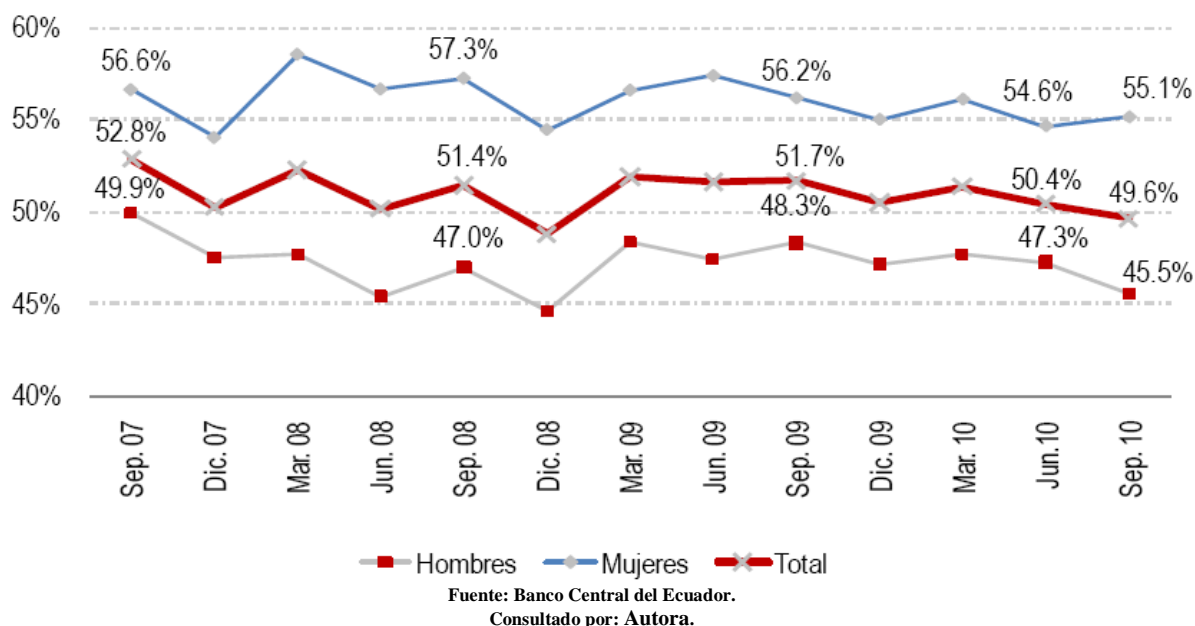
Fig. 2.22 Desocupación total y por género.



Connotación gerencial: Podemos observar una tendencia decreciente de la tasa desocupacional, desde el año 2008, esto implica una **oportunidad de mediano impacto**.

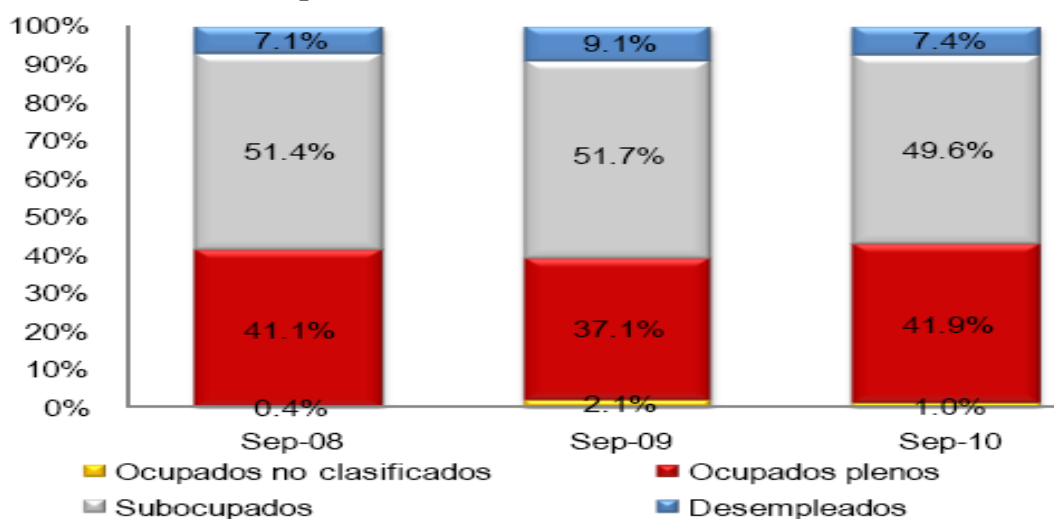
2.1.1.2.3 Tasa subocupacional.- La tasa de subocupación total a septiembre de 2010, disminuyó en 2.1 puntos porcentuales con respecto a septiembre de 2009, para ubicarse en el 49.6%; por sexo, el 55.1% de la PEA de las mujeres se encontraban subocupadas, en tanto que la tasa de subempleo en los hombres fue de 45.5%.

Fig. 2.23 Subocupación total y por género.



En septiembre de 2010, la mayor parte de la PEA se ubicó en los subocupados (49.6% del total); por su lado, la tasa de ocupación plena es la segunda en importancia al situarse en 41.9%; de igual manera, la tasa de desocupación total fue de 7.4%. Al comparar con el mes de septiembre de 2009, los subocupados y desocupados disminuyeron en 2.1 y 1.7 puntos porcentuales, respectivamente, en tanto que los ocupados plenos aumentaron en 4.8 puntos.

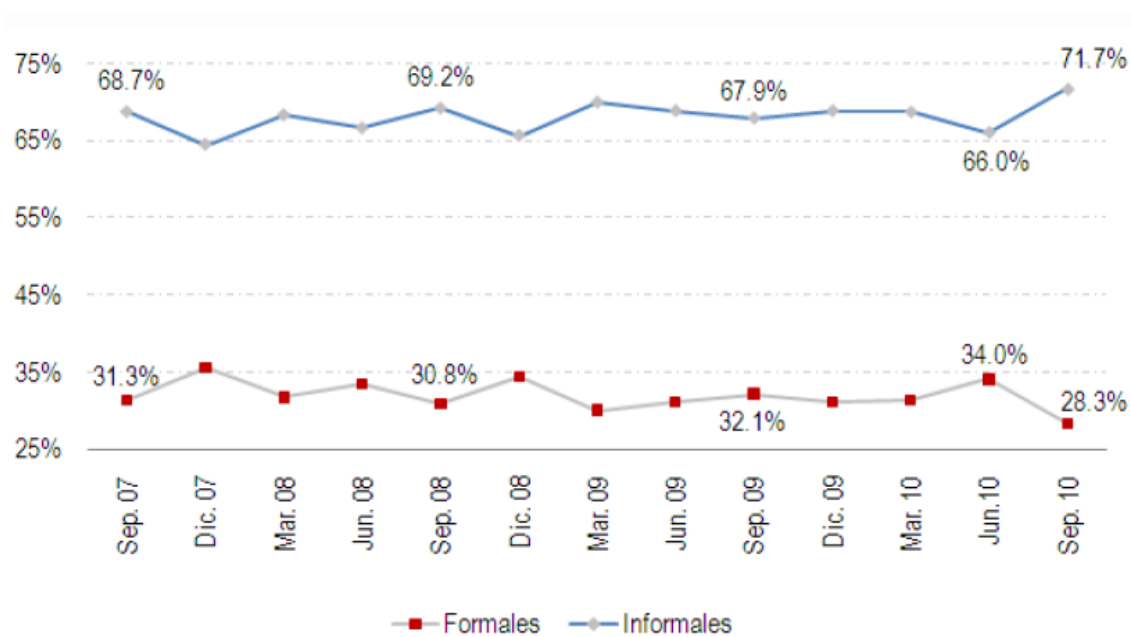
Fig. 2.24 Distribución de la población económicamente activa.



En septiembre de 2010, los subocupados informales (71.7%) incrementaron su participación en 9.8 puntos porcentuales con respecto a septiembre de 2009, mientras que los subocupados formales (28.3%) disminuyeron su participación en 3.8% puntos con respecto al mismo mes del año anterior.

Las mencionadas tasas se encuentran calculadas con respecto al total de subocupados.

Fig. 2.25 Subocupados formales e informales.



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Consultado por: Autora.

Connotación gerencial: La tasa de subocupación en nuestro país, representa una **oportunidad de mediano impacto** por su reducción en el último año.

2.1.1.3 Variables político – legales.

Las entidades del sistema financiero, están regidas por la Junta Bancaria y la Superintendencia de Bancos y Seguros. A su vez existen políticas determinadas en la constitución que norman su marco jurídico.

Política monetaria, cambiaria, crediticia y financiera.- en su Art. 302, fija los siguientes objetivos:

1. Suministrar los medios de pago necesarios para que el sistema económico opere con eficiencia.
2. Establecer niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera.
3. Orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país.
4. Promover niveles y relaciones entre las tasas de interés pasiva y activa que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en la balanza de pagos, de acuerdo al objetivo de estabilidad económica definido en la Constitución.

Art. 303. La formulación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera es facultad exclusiva de la Función Ejecutiva y se instrumentará a través del Banco Central. La ley regulará la circulación de la moneda con poder liberatorio en el territorio ecuatoriano. La ejecución de la política crediticia y financiera también se ejercerá a través de la banca pública.

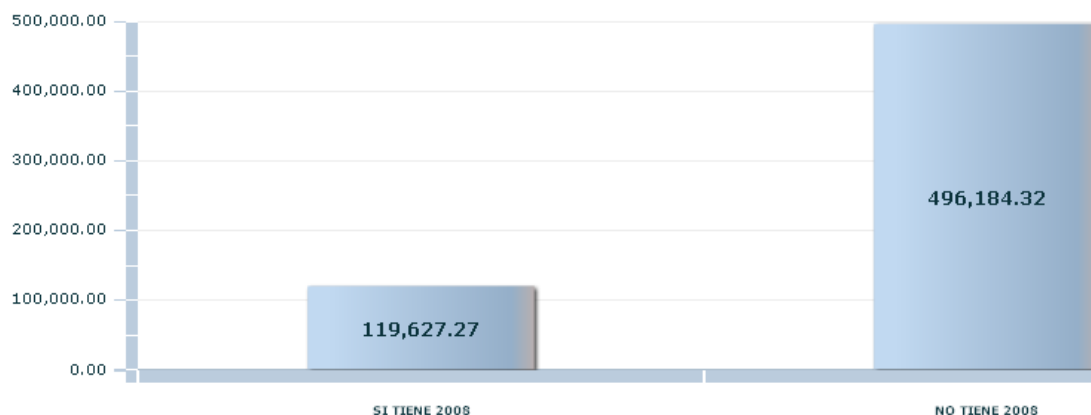
El Banco Central es una persona jurídica de derecho público, cuya organización y funcionamiento será establecido por la ley. (Constitución Política del Ecuador).

Connotación gerencial: Tal como se menciona en el Art. 303, únicamente el Ejecutivo, puede tomar decisiones que afecten a la política monetaria, crediticia, cambiaria y financiera. Por la inestabilidad política del país y la concentración de decisiones en el poder ejecutivo, tenemos **amenazas de alto impacto**.

2.1.1.4 Variables Tecnológicas.

2.1.1.4.1 Acceso y uso de Internet.- En la provincia de Pichincha, sector urbano, tenemos la siguiente gráfica que arroja los siguientes resultados sobre acceso a la red internet: 119,627.27 si tiene acceso y 496,184.32 no tiene acceso; según últimos estudios realizados en el 2008.

Fig. 2.26 Acceso a Internet, en la provincia de Pichincha.

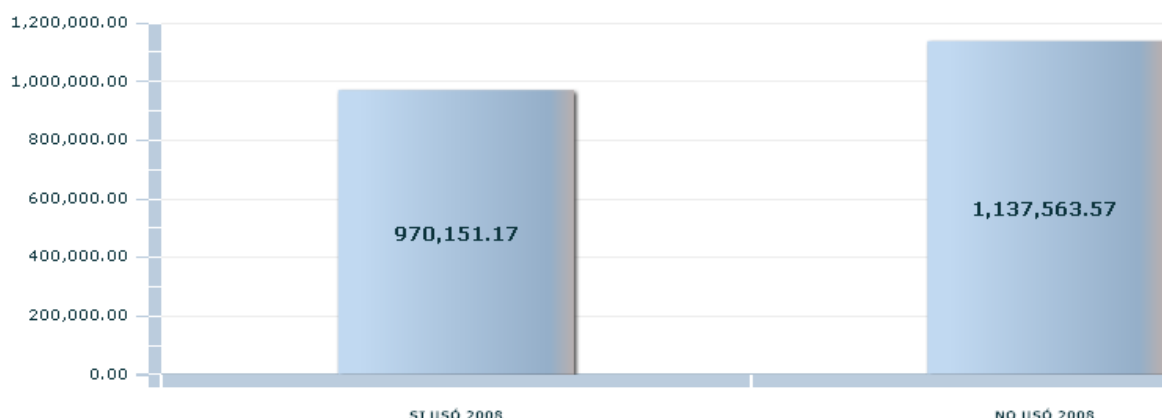


Indicador	ACCESO A INTERNET Ámbito: Pichincha (En valores absolutos)
SI TIENE 2008	119,627,27
NO TIENE 2008	496,184,32

Fuente: Ecuador en cifras.
Consultado por: Autora.

En el mismo año, se investigó los usuarios que ocuparon internet. La siguiente gráfica, nos muestra los datos obtenidos de este estudio:

Fig. 2.27 Uso de Internet, en la provincia de Pichincha.



Indicador	USO DE INTERNET Ámbito: Pichincha (En valores absolutos)
SI USÓ 2008	970,151,17
NO USÓ 2008	1,137,563,57

Fuente: Ecuador en cifras.
Consultado por: Autora.

Connotación gerencial: El acceso y uso de internet en el Ecuador y específicamente en la provincia de Pichincha, muestra una tendencia creciente, poco a poco la gente se familiariza con este medio. Este aspecto representa una **oportunidad de mediano impacto**, porque implica la generación de un nuevo canal para entregar servicios bancarios, los cuales tienen mayor acogida principalmente por el ahorro de tiempo.

2.1.1.4.2 Tenencia de computador.- En un estudio realizado acerca del uso del computador en la provincia de Pichincha, encontramos la siguiente gráfica que muestra la investigación en los años 2007 y 2008; los datos muestran un ligero incremento en la población que posee equipos de computación.

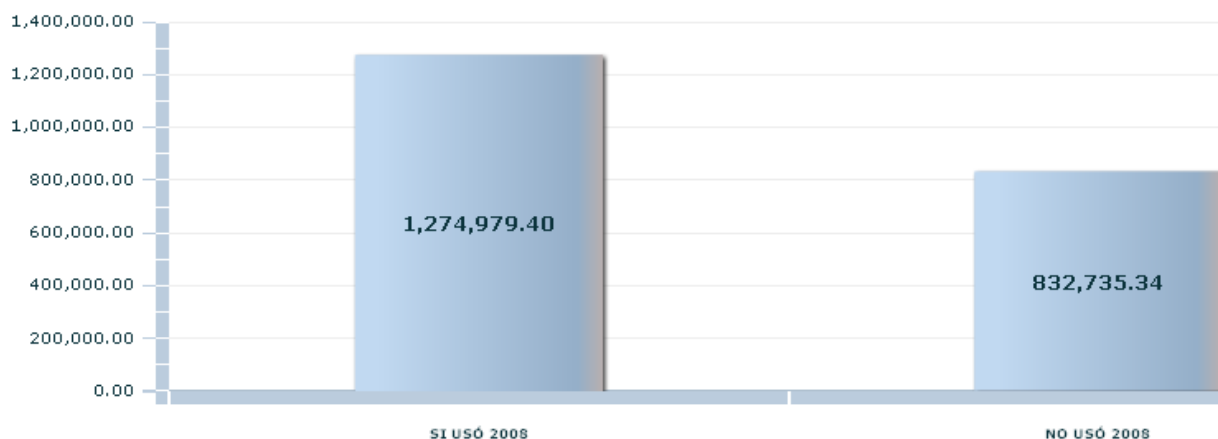
Fig. 2.28 Tenencia de computador, en la provincia de Pichincha.



Fuente: Ecuador en cifras.
Consultado por: Autora.

Mientras que los datos de uso de computadora se presentan en la siguiente gráfica, denotando un porcentaje superior en la población que usó computador en el año 2008.

(Ver gráfica en la página siguiente).

Fig. 2.29 Uso de computador, en la provincia de Pichincha.

Indicador	USO DE COMPUTADORA Ámbito: Pichincha (En valores absolutos)
SI USÓ 2008	1.274.979,40
NO USÓ 2008	832.735,34

Fuente: Ecuador en cifras.
Consultado por: Autora.

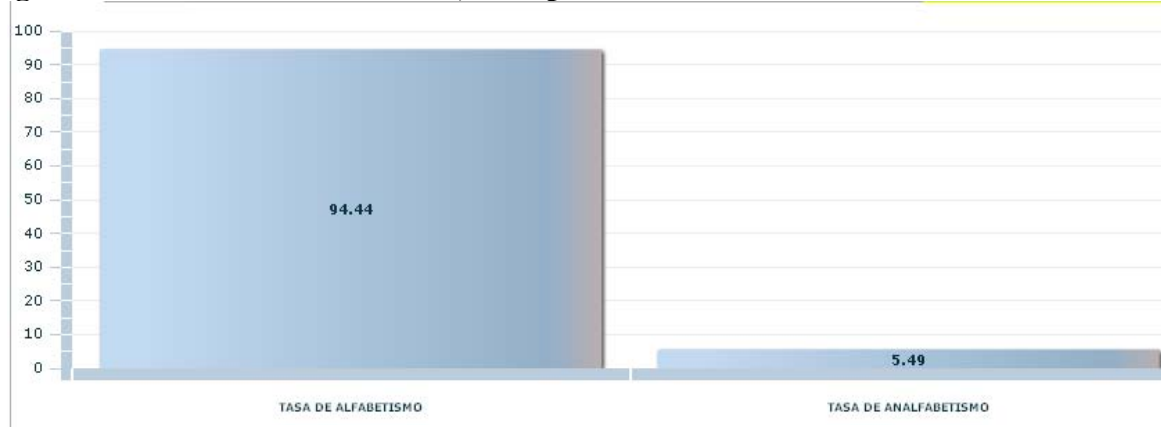
Connotación gerencial: La posesión y uso de computadora es todavía moderada en el país y en la provincia de pichincha, sin embargo cada día más personas adquieren equipos tecnológicos por diversas razones: estudio, trabajo, etc. Razón por la cual denotaremos a esta variable como una **oportunidad de bajo impacto**.

2.1.1.5 Variables Socio – Culturales.

2.1.1.5.1 Educación.- “La situación de la educación en el Ecuador es dramática, caracterizada, entre otros, por los siguientes indicadores: persistencia del analfabetismo, bajo nivel de escolaridad, tasas de repetición y deserción escolares elevadas, mala calidad de la educación y deficiente infraestructura educativa y material didáctico. Los esfuerzos que se realicen para revertir esta situación posibilitarán disponer de una población educada que pueda enfrentar adecuadamente los retos que impone el actual proceso de apertura y globalización de la economía.” (Díaz, 2006).

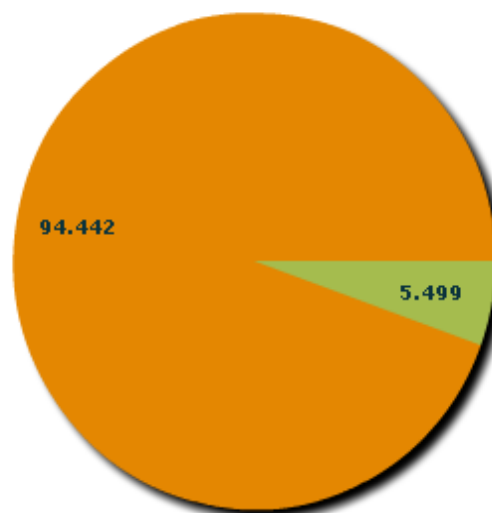
2.1.1.5.1.1 Condición de Alfabetismo: Con los programas del Gobierno Provincial de Pichincha, se logró reducir al 5.49 % la tasa de analfabetismo.

Fig. 2.30 Condición de alfabetismo, en la provincia de Pichincha.



Indicador	CONDICIÓN DE ALFABETISMO	Ámbito: Pichincha
TASA DE ALFABETISMO		94,44
TASA DE ANALFABETISMO		5,49

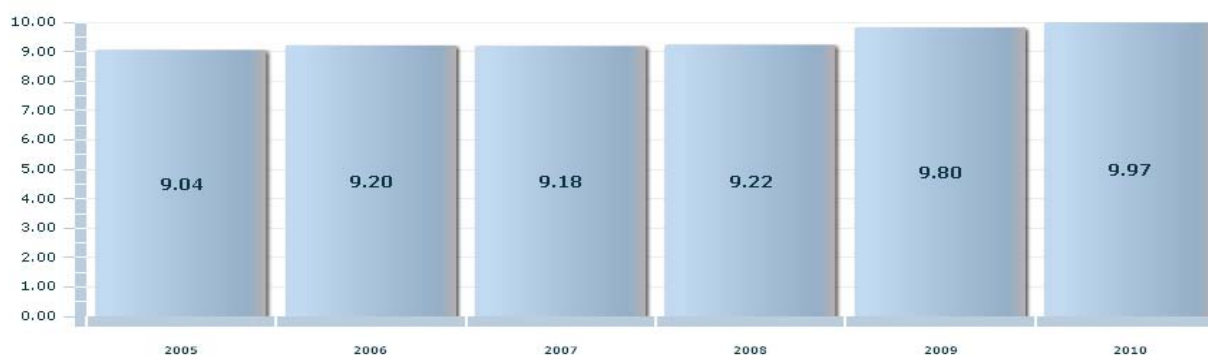
- TASA DE ALFABETISMO
- TASA DE ANALFABETISMO



Fuente: Ecuador en cifras.
Consultado por: Autora.

2.1.1.5.1.2 Número promedio de años de estudio.- El número promedio de años de estudio ha ido en aumento en los últimos años, sin embargo este promedio se ubica en 9.97 en el año 2010. A continuación una gráfica con los promedios en la Provincia de Pichincha.

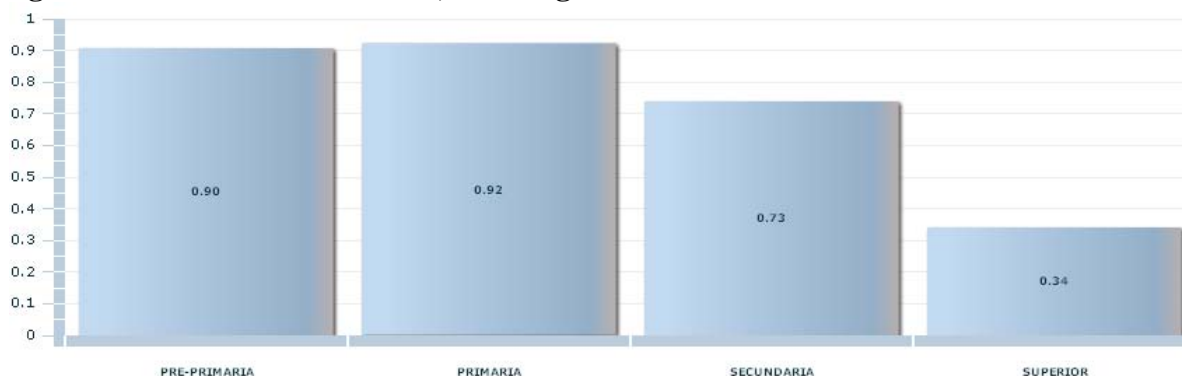
Fig. 2.31 Promedio de años de estudio del 2005 al 2010, en el Ecuador.



Fuente: Ecuador en cifras.
Consultado por: Autora.

2.1.1.5.1.3 Tasa neta de matrícula.- La tasa neta de matrícula en la región sierra del país, es muy baja sobretodo en la correspondiente a niveles superiores. En la gráfica siguiente se puede observar que la tasa neta de matrícula para educación secundaria es 0.73, mientras que para educación superior se reduce aún más fijándose en 0.34, según la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo realizada en el 2008.

Fig. 2.32 Tasa neta de matrícula, en la región sierra.



Fuente: Ecuador en cifras.
Consultado por: Autora.

Connotación gerencial: La educación analizada según la condición de alfabetismo, los años promedio de estudio y la tasa neta de matrícula, ha ido mejorando en la región sierra y específicamente en la Provincia de Pichincha, sin embargo, según (Ponce, 2003), su reducción muestra serias inequidades, toda vez que los grupos pobres, indígenas, las mujeres y los habitantes del campo han sido los menos beneficiados y todavía enfrentan tasas de incidencia del analfabetismo, la educación debe mejorar sobre todo en sus condiciones,

alcance e infraestructura, denotaremos este indicador como una **amenaza de mediano impacto**.

2.1.1.5.2 Pobreza por consumo.- Según los estudios realizados por Ecuador en cifras, la pobreza por consumo en el país ha ido en decremento, en el siguiente gráfico podemos observar, el índice de pobreza en la región sierra en el año 1999 y en el año 2006.

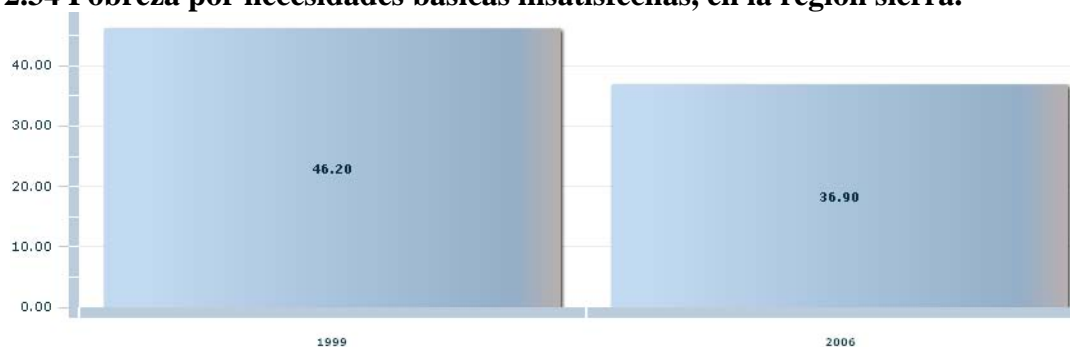
Fig. 2.33 Pobreza por consumo, en la región sierra.



Fuente: Ecuador en cifras.
Consultado por: Autora.

2.1.1.5.3 Pobreza por necesidades básicas insatisfechas.- Es la falta de acceso a necesidades básicas como: agua potable, energía eléctrica, vivienda, educación. A continuación se presenta una gráfica con la reducción de este indicador desde el año 1999 al 2006.

Fig. 2.34 Pobreza por necesidades básicas insatisfechas, en la región sierra.



Año	POBREZA N.B.I. Ámbito: Región Sierra
1999	46,20
2006	36,90

Fuente: Ecuador en cifras.
Consultado por: Autora.

Connotación gerencial: A pesar de tener una disminución en las tasas de pobreza por consumo y por necesidades insatisfechas en la región sierra, tenemos todavía tasas elevadas que implican necesidades básicas como acceso a luz eléctrica, agua potable, vivienda y educación, por lo que denotaremos a este indicador como una **amenaza de mediano impacto**.

2.1.1.5.4 Corrupción.- Los índices de corrupción en el país son altos a pesar de haber descendido algunos puestos entre los países más corruptos del mundo, según el Diario Hoy, en el que se expresa lo siguiente:

“La corrupción ganó terreno este año en Cuba mientras que en Chile y Ecuador retrocedió de forma notable, según el Índice de Percepción de la Corrupción 2010 (CPI), publicado hoy por la organización no gubernamental Transparencia Internacional (TI) en Berlín. Chile volvió a repetir como el país latinoamericano mejor situado en esta clasificación, al obtener 7,2 puntos sobre 10 posibles, y ascender cuatro posiciones con respecto a la edición del año pasado, situándose en el puesto 21 de los 178 países estudiados.

Ecuador también mejoró de forma notable, en tres décimas de punto hasta los 2.5 enteros, lo que le hizo escalar desde el puesto 146 que ocupó en 2009 hasta el 127 logrado en este informe de TI de este año, aunque sigue en el furgón de cola de transparencia en Iberoamérica” (Hoy, 26 de octubre de 2010)..

La corrupción, es un mal social que afecta en muchos aspectos a todos los países del mundo, entre otras cosas al sistema financiero, tal como se menciona en otro artículo del Diario Hoy:

“La corrupción que afecta a la gran mayoría de los países del mundo complica la lucha contra la inestabilidad financiera, el cambio climático o la pobreza, según el informe anual de Transparencia Internacional publicado el martes 26 de octubre de 2010.

“En momentos en que los gobiernos asignan importantes sumas de dinero para luchar contra los problemas mundiales más urgentes, como la inestabilidad de los mercados financieros, el cambio climático y la pobreza, la corrupción sigue siendo un obstáculo”, escribe la organización no gubernamental (ONG).

“Los gobiernos tienen que integrar las medidas contra la corrupción en todos los ámbitos, trátase de hacer frente a la crisis financiera o al cambio climático (...) o erradicar la pobreza”, afirma.

“Transparencia Internacional recomienda que se aplique estrictamente la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, que es la única iniciativa mundial que puede servir de marco para terminar con dicha corrupción”, agrega” (Diario Hoy, Corrupción afecta lucha contra inestabilidad financiera., 29 de octubre de 2010).

Connotación gerencial: En nuestro país, hemos tenido varios casos de corrupción, en administración pública, privada, política, bancaria, etc.

El sistema financiero ecuatoriano, estuvo afectado por administradores corruptos y esto – entre otras causas - generó la crisis bancaria del año 1999, que causó el quiebre de varias entidades afectando a miles de clientes que hasta hoy tienen desconfianza en las instituciones financieras, razón por la que la corrupción representa una **amenaza de alto impacto**, que se debe eliminar, activa y urgentemente utilizando todos los medios posibles.

2.1.1.5.5 Migración.- En los últimos años hemos tenido una reducción de la migración, además muchos compatriotas están regresando al país con la ayuda de varios programas del gobierno como: “Bienvenidos a casa”, el cual exonera de impuestos al menaje de nuestros compatriotas, entre otros beneficios.

Connotación gerencial: la reducción en las remesas de los migrantes, representa para el Banco una **amenaza de bajo impacto**, porque se reducen los envíos de dinero a través de la entidad, se reducen los prospectos de clientes y la oportunidad de incrementar los servicios y productos del Banco.

2.1.1.5.6 Inseguridad ciudadana.- Los índices de inseguridad ciudadana con críticos a nivel nacional. Las Instituciones Financieras y los clientes que a diario se acercan a realizar sus transacciones, están amenazadas por varios delitos como: paquetazo, secuestro “express”, robo, tarjetazo, entre otros.

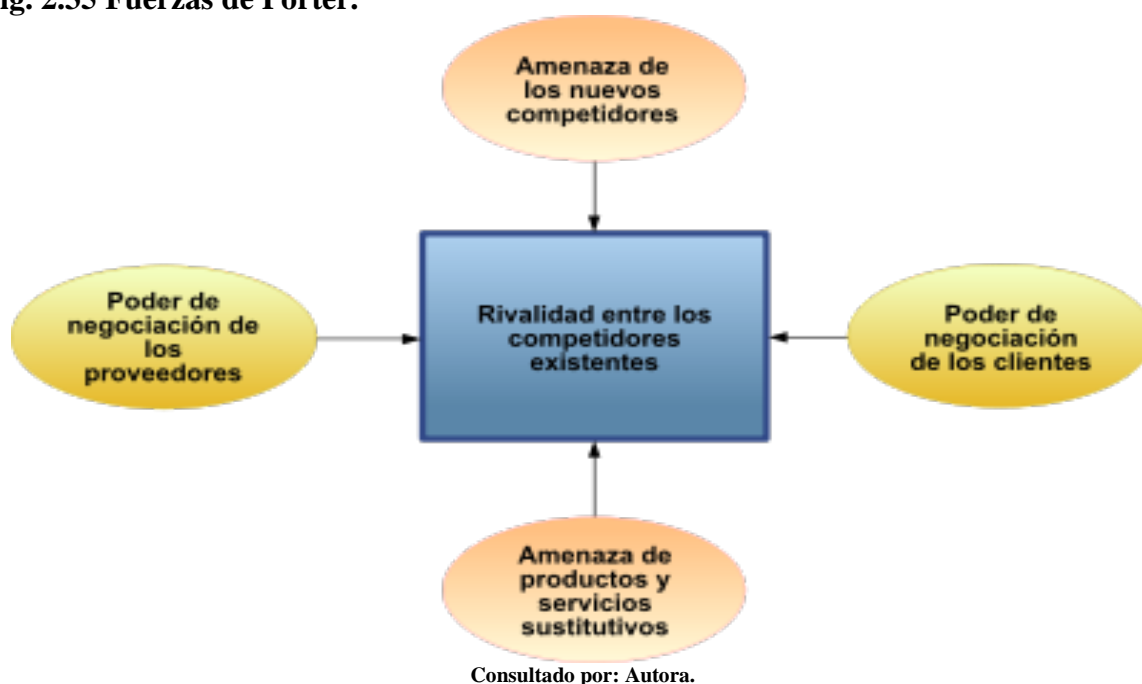
Connotación gerencial: Diariamente se mencionan en los medios actos delictivos, en su mayoría robos a clientes que se acercan a las entidades financieras a realizar retiros de ahorros, además de estafas, adulteraciones de libretas de ahorro, falsificación de cheques y billetes, documentos de identidad, clonación de tarjetas de crédito, débito, claves, etc.

Todo esto constituye una amenaza de alto impacto.

2.1.2 Microambiente

Michael Porter, determinó cinco fuerzas que es necesario analizar para conocer el marco en el cual se desenvuelve una industria o segmento de industria, este modelo fue propuesto en 1980, en el libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

(Ver gráfico en la página siguiente).

Fig. 2.35 Fuerzas de Porter.

2.1.2.1 Análisis del Sistema Financiero.

En esta primera fuerza analizaremos el sistema financiero y la posibilidad de amenaza de nuevos competidores.

En esta industria, no es fácil incursionar, es necesaria una gran cantidad de recursos para organizar una Institución financiera, sin embargo existen varios Grupos Financieros extranjeros que pudieran ingresar, siempre y cuando cumplan con las leyes, reglamentos, etc., que exigen las instituciones reguladoras del Ecuador, por lo que es poco probable la entrada de nuevos competidores en el sistema financiero ecuatoriano.

Con respecto a la existencia de departamentos de servicio al cliente, llámense estos puntos de atención al cliente o balcones de servicio, existen en la mayoría de instituciones; los costes de los servicios están en muchos casos determinados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, entidad que regula el tope máximo por un servicio determinado, razón por la que el valor agregado y la diferenciación estarán siempre en la satisfacción del cliente y la excelencia del servicio que se practique en la entidad, además de mejoras en la tecnología y en los canales de distribución.

Connotación gerencial: Por las barreras de entrada al sistema financiero y la existencia de balcones de servicio y/o puntos de servicio al cliente en la mayoría de entidades y la oportunidad de crear una estrategia de diferenciación, denotaremos una **oportunidad de mediano impacto**, a la primera fuerza del microambiente.

2.1.2.2 Análisis del mercado.

La segunda fuerza analiza el Sistema Financiero, para determinar si existe o no una amenaza de productos y servicios sustitutos.

En general, el Banco tiene como principal amenaza de sustitutos a las Cooperativas de ahorro, Mutualistas y entidades financieras del sector público.

Por otro lado, Balcón de servicios, existe en la mayoría de entidades y la oferta es similar, los clientes pueden comparar el servicio, los costos, la forma de espera, el tiempo de respuesta, etc., la estrategia de diferenciación está nuevamente en el servicio y la satisfacción del cliente, lo que será un factor determinante al momento de decidir optar por un sustituto o cambiarse de Banco.

Connotación gerencial: Por la existencia de varias entidades que ofrecen productos y servicios financieros sustitutos, se denotará una **amenaza de mediano impacto**, causa para que el Banco se enfoque en crear valor de marca y sobretodo trabajar arduamente para crear y posicionar un servicio extraordinario en toda su red de agencias. El servicio y la satisfacción de los clientes, deberá ser la carta de presentación de la entidad y la barrera para evitar la decisión de cambiar de entidad financiera.

2.1.2.3 Clientes.

Esta fuerza determinará, el poder de negociación que posee la Institución con los clientes.

En el caso de estudio, Banco Internacional, tiene el poder de negociación, fijando los costes y tasas dentro del margen determinado por las entidades reguladoras, para los productos y servicios financieros.

Connotación gerencial: En esta fuerza se puede determinar una **oportunidad de mediano impacto**, porque es el Banco quien determinará los costes del producto y/o servicio. La demanda de los productos financieros es alta por lo que en este sentido tenemos una **oportunidad de mediano impacto**.

2.1.2.4 Proveedores.

El Banco tiene varios proveedores, los más importantes son:

- PACO.
- Urbano Express.
- Senefelder C.A.
- Logic card.
- Sepricarga.
- Seawolf Seguridad.
- Tevcol.
- Microfilm sistemas y servicios.
- Fesaecuador S.A.
- Offsetec.
- Tramaco Express.
- DHL Express.

El poder o capacidad de negociación con los proveedores lo tiene el Banco, ya que cuenta con varios proveedores para la misma función, por ejemplo para seguridad tiene dos proveedores: Seawolf y Tevcol; para pre impresos tiene a Fesaecuador y a Offsetec; en el

caso de empresas de correos y envíos se tienen a Tramaco, Urbano y DHL; por lo tanto el Banco decide a quien otorgar mayor participación dependiendo de las necesidades de la Institución y de los acuerdos que se realicen con las empresas proveedoras, el Banco determina además los costos y el tiempo en la mayoría de las negociaciones.

Connotación gerencial: La Entidad Financiera posee ventaja en la negociación con los proveedores, la razón principal es que utiliza diversas empresas para una función, además ha establecido relaciones satisfactorias con las empresas proveedoras. Tenemos en este caso una **oportunidad de alto impacto.**

2.1.2.5 Competencia.

La rivalidad entre los competidores existentes, más que una fuerza independiente, es el resultado de la interacción de las cuatro fuerzas anteriores.

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

La competencia es fuerte en el sector bancario, cada entidad tiene su posicionamiento y su estrategia para atraer a los diversos segmentos de mercado.

Sin embargo, las entidades del sistema financiero se pueden clasificar en tres grupos:

Grupo 1: Bancos grandes.- Está conformado por Banco Pichincha, Banco del Pacífico, Banco de Guayaquil, Produbanco y Banco Internacional.

Grupo 2: Bancos medianos.- En este grupo se encuentran, Banco Bolivariano, Banco del Austro, Banco General Rumiñahui, Banco de Machala, Banco Promérica, con una cobertura intermedia.

Grupo 3: Bancos pequeños.- En este grupo se ubican las siguientes entidades: Banco de Loja, Unibanco, Banco Amazonas, Banco Citibank, Banco Cofiec, Banco Comercial de

Manabí, Banco del Litoral, Banco Lloyds Bank, Banco de Loja, Banco Solidario, Banco Sudamericano, Banco Territorial, Banco Capital, Banco Finca, Banco del Bank, Banco Procredit. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2009).

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

Precisamente es eso lo que la Entidad requiere, introducir balcones de servicios distinguiendo esta sección con una estrategia enfocada hacia el cliente, la excelencia del servicio y la garantía de satisfacer al usuario en sus necesidades y satisfactores.

La siguiente tabla es un resumen comparativo de balcones de servicio en varias entidades de la competencia:

Tabla 2.7 Tabla comparativa de Balcones de servicio, octubre de 2010.

	Banco Pichincha.	Banco del Pacífico.	Produbanco.	Banco de Guayaquil.
Actividades:	- Chequeras. - Cheques devueltos. - Tarjetas de débito. - Giros internacionales. - Transferencias.	- Chequeras. - Cheques devueltos. - Tarjetas de débito. - Entrega certificados (con costo). - Transferencias.	- Tarjeta Banca en línea. - Cortes, movimientos, cierre de cuentas. - Solicitud de Microfilm. - Tarjeta de Crédito. - Certificados de cuenta (con costo). - Transferencias.	- Chequeras. - Apertura cuentas. - Cortes, movimientos. - Certificados de cuenta (con costo).
Atención:	De pie, siguiendo el turno de la fila.	Sala de espera, turno electrónico.	Sala de espera, turno electrónico.	Sala de espera, turno electrónico.
Información:	Verbal.	Escrita.		Escrita.
Material Promocional:	Flyers.	Flyers, brochures, afiche (tarifas costos bancarios).	Flyers.	
Señalética:	Descripción de actividades. Banner con información de los medios electrónicos para acceder a saldos, cortes y movimientos.		Descripción de actividades.	

Fuente: Departamento de Comunicaciones Internas.
Consultado por: Autora.

Connotación gerencial: La entidad financiera se encuentra en el primer grupo, tiene la oportunidad de introducir balcones de servicio y fijar una estrategia enfocada al cliente,

además de crear una cultura de servicio en toda la Institución. Se concluye a esta fuerza como una **oportunidad de alto impacto**.

2.2 Análisis interno.

2.2.1 Factores y capacidades administrativas.

El Banco tiene un plan estratégico de acción, el cual es conocido por sus colaboradores, tanto la misión, visión y objetivos estratégicos se promueven en la Institución, además de los valores, principios y características que deben estar presentes en nuestros actos, se compilan en el código de ética de la entidad, el cual es entregado a cada colaborador previo a la inducción que brinda la Entidad a todo el personal que ingresa.

Connotación gerencial: El conocimiento de la visión, misión y objetivos estratégicos del Banco Internacional, así como su acertada administración, representan **fortalezas de alto impacto** para la Institución.

Cada departamento, agencia o sucursal, tiene líderes, quienes son preparados para ejercer su papel de liderazgo en la Institución.

Constantemente cada grupo se reúne para definir metas, comunicar estrategias y planes de acción, motivar e incentivar a cumplir los objetivos, monitorear resultados, además todos los integrantes del grupo pueden realizar sugerencias, lluvia de ideas, etc.

Connotación gerencial: Este liderazgo administrativo, juega un papel muy importante en la entidad aportando a generar buen ambiente de trabajo, motivación y participación para lograr los objetivos institucionales.

El liderazgo y el trabajo en equipo existen gracias a una excelente comunicación interna, confianza y respeto entre colaboradores. Estos factores representan **fortalezas de alto impacto** para la Institución.

2.2.2 Factores humanos y capacidades personales.

En el Banco Internacional, el recurso humano es en su mayoría personal joven y preparado para el desempeño de sus labores de una manera profesional, existe constante capacitación y motivación además de una buena selección de personal que ingresa a la Institución por parte del Dpto. de Recursos Humanos. La mayoría de colaboradores están cursando carreras universitarias o son recién graduados.

Connotación gerencial: el recurso humano motivado, capacitado y preparado, representa para la Institución una **fortaleza de alto impacto**.

El área de comunicaciones internas, tiene planes para mejorar el clima laboral de la Institución, en los últimos meses han realizado reuniones y capacitaciones sobre la actitud positiva que debemos tener en el trabajo y en la relación directa con el cliente interno y externo, lo que nos ayuda mucho a mejorar el ambiente organizacional, además la meta de este plan es lograr posicionar al Banco entre las empresas que tienen el título: The best place to work.

Connotación gerencial: El buen clima organizacional aporta al desarrollo de una empresa. Esta iniciativa de lograr la mención: “The best place to work”, es una **fortaleza de mediano impacto**.

Sin embargo, no existe una cultura organizacional, orientada a la satisfacción del cliente (interno y externo) y la calidad del servicio; se carece de un departamento que enfoque o supervise la calidad de la atención al cliente y la satisfacción del mismo.

Connotación gerencial: este aspecto es una **debilidad de alto impacto**, porque la competencia exige que el Banco Internacional, administre la satisfacción del cliente y la calidad del servicio y productos financieros, además es urgente la creación de una cultura de servicio enfocada en el cliente.

Continuando con nuestro análisis, las remuneraciones son consideradas bajas en comparación con el tiempo y la dedicación al trabajo y también con respecto a la preparación académica.

Connotación gerencial: la insatisfacción del recurso humano con el nivel remunerativo, representa una **debilidad de alto impacto**.

La Presidencia actual de la Institución, ha formulado reformas en beneficio de los todos los colaboradores del Grupo. Actualmente existe la posibilidad de postularse y concursar para cubrir puestos vacantes; existe también evaluación de competencias e incentivos varios, todo esto con la finalidad de cumplir las metas y objetivos planteados en la Institución y en cada departamento, con miras a alcanzar la visión del Banco.

Por ejemplo en este año 2010 se realizó en el área comercial, el campeonato nacional denominado: Intercopa, que consiste en cumplir varias metas y presupuestos trimestrales; cada agencia representa un equipo y las diez mejores en desempeño, clasifican a la gran final que se realizará en este mes de diciembre para obtener al equipo vencedor y premiar a todos los integrantes del mismo, porque se valora mucho el trabajo grupal, premiando con excelentes recompensas para todos los miembros.

Connotación gerencial: los planes de motivación del trabajo en equipo, crecimiento, promoción y desarrollo del recurso humano, representan **fortalezas de alto impacto**.

2.2.2 Factores y capacidades técnicas.

La entidad tiene equipos modernos y actualizados, programas útiles y manejables que son dominados por los colaboradores. Sin embargo, no se poseen algunos equipos que mejorarían mucho el servicio brindado al cliente y que otras instituciones de la competencia si los tienen, por ejemplo el equipo que brinda turnos en el área de Balcón de servicios, el indicador de número de caja libre en el patio de operaciones, el medidor de satisfacción del servicio recibido en tiempo real, las cuales son herramientas que generan valiosa información

que retroalimenta e impulsa planes de acción encaminados a obtener la total satisfacción del cliente.

Connotación gerencial: Por lo expuesto anteriormente en este caso tenemos una **debilidad de alto impacto**, en el sentido de que no se posee equipo y software aplicados al control y la medición de la satisfacción al cliente con respecto a la calidad de servicio que se brinda y tampoco para otorgar turnos de atención ni informar acerca de asesores libres u otra información rápida que necesiten los clientes. Por el hecho de poseer equipos modernos y actualizados se denota una **oportunidad de mediano impacto**.

2.2.3 Factores y capacidades comerciales.

El Banco tiene una excelente fuerza de ventas, los asesores de negocios, quienes practican estrategias definidas para generar ventas y buscar prospectos, cuentan con constante capacitación para crear relaciones duraderas y exitosas con los clientes y además están motivados para cumplir con los objetivos de sus labores.

Connotación gerencial: La fuerza de ventas de la Institución es un gran equipo y representa una **fortaleza de alto impacto**, que sin embargo se empaña al analizar el equipo tras bambalinas de la fuerza de ventas, es decir operaciones y comités de crédito y control, quienes demoran o burocratizan muchos de los trámites de nuestros vendedores, gestionando a otro ritmo muchos de los requerimientos de los asesores, este “divorcio” entre la parte comercial y operativa afecta directamente en el cliente y en nuestro estudio representa una **amenaza de alto impacto**.

2.3 Análisis Estratégico.

2.3.1 Matrices FODA.

(Ver matrices en la página siguiente).

2.3.1.1 Matriz de impacto - externa.

Tabla 2.8 Matriz de impacto externa.

FACTORES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
MACROAMBIENTE							5	3	1
VARIABLES ECONÓMICAS									
Producto Interno Bruto - PIB	X						5		
Tasa de inflación		X						3	
Captaciones del sistema financiero	X						5		
Cartera del sistema financiero					X			3	
Oferta monetaria	X						5		
Tasas de interés					X			3	
Volumen de crédito	X						5		
Índice de confianza al consumidor	X						5		
Índice de confianza empresarial	X						5		
Oferta de crédito	X						5		
Demanda del crédito	X						5		
Liquidez total del sistema financiero privado	X						5		
Inversión extranjera directa	X						5		
VARIABLES DEMOGRÁFICAS									
Tasa ocupacional		X						3	
Tasa desocupacional		X						3	
Tasa subocupacional		X						3	
VARIABLES POLÍTICOS LEGALES									
Concentración de decisiones en el poder ejecutivo				X			5		
Inestabilidad política y legislativa				X			5		

VARIABLES TECNOLÓGICAS									
Acceso y uso de internet		X						3	
Tenencia de computadora			X						1
VARIABLES SOCIO CULTURALES									
Condición de alfabetismo					X			3	
Número promedio de años de estudio					X			3	
Tasa neta de matrícula					X			3	
Pobreza por consumo					X			3	
Pobreza por necesidades básicas insatisfechas					X			3	
Migración						X			1
Corrupción				X			5		
Seguridad ciudadana				X			5		
MICROAMBIENTE									
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA									
Altas barreras de entrada al sistema financiero		X						3	
Características intangibles del servicio					X			3	
ANÁLISIS DEL MERCADO									
Existencia de sustitutos					X			3	
CLIENTES									
La institución determina costes y tasas dentro del margen permitido		X						3	
Demanda del crédito	X						5		
PROVEEDORES									
Varios proveedores	X						5		
Excelente relación negociadora con los proveedores	X						5		
Poder de negociación del banco con sus proveedores	X						5		
COMPETENCIA									
Competencia, posición en el primer grupo.	X						5		
Existencia de balcones de servicio en las entidades de la competencia	X						5		

Elaborado por: Autora.

2.3.1.2 Matriz de impacto – interna.

Tabla 2.9 Matriz de impacto interna.

CAPACIDADES	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	5	3	1
FACTORES Y CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS									
PLAN ESTRATÉGICO									
Conocimiento y promoción de la misión, visión y objetivos del Grupo.	X						5		
Liderazgo administrativo.	X								
Los colaboradores conocen los proyectos que el Banco emprederá.	X						5		
Comunicación Institucional	X						5		
Confianza para acudir a jefe inmediato	X						5		
Dirección adecuada de la entidad	X						5		
FACTORES HUMANOS Y CAPACIDADES PERSONALES									
PERCEPCIÓN DE LA EMPRESA									
Buen clima laboral, iniciativa para lograr el título: "The best place to work".	X						5		
Políticas de la empresa	X						5		
CRECIMIENTO PERSONAL									
Preparación, motivación y capacitación de los colaboradores.	X								
Promoción interna y autopostulación	X						5		
Se realiza evaluación del desempeño individual y en grupo	X						5		
Se valora el trabajo en equipo y es reconocido	X						5		
La mayoría de colaboradores de la empresa son estudiantes o poseen título	X						5		
CONDICIONES DE TRABAJO									
La remuneración que percibe esta acorde a su preparación académica				X			5		
La remuneración que percibe esta acorde a la dedicación que pone al trabajo				X			5		
CALIDAD EN EL SERVICIO INTERNO									
Carencia de una cultura orientada al servicio al cliente interno				X			5		
FACTORES Y CAPACIDADES TÉCNICAS									
EQUIPOS Y TECNOLOGÍA									
La entidad cuenta con equipos actualizados y modernos.		X						3	
Carencia de equipos destinados a la evaluación del servicio y a la asignación de turnos					X			3	
FACTORES Y CAPACIDADES COMERCIALES									
PLANIFICACIÓN									
Estrategias definidas para búsqueda de prospectos, venta de productos, motivación, etc.	X						5		
Falta alineación de todos los departamentos para apoyar la gestión de la fuerza de ventas.				X			5		

Elaborado por: Autora.

2.3.1.3 Matriz de vulnerabilidad.

Tabla 2.10 Matriz de vulnerabilidad.

Ponderación: alta = 5, media = 3 y baja = 1.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
		CARTERA DEL SISTEMA FINANCIERO	TASAS DE INTERÉS	INESTABILIDAD POLÍTICA	CONCENTRACIÓN DE DECISIONES EN EL PODER EJECUTIVO	CONDICIÓN DE ALFABETISMO	NÚMERO PROMEDIO DE AÑOS DE ESTUDIO	TASA NETA DE MATRÍCULA	POBREZA POR CONSUMO	POBREZA POR NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS	MIGRACIÓN	CORRUPCIÓN	INSEGURIDAD CIUDADANA	COMPETENCIA Y CARACTERÍSTICAS INTANGIBLES DEL SERVICIO	EXISTENCIA DE SUSTITUTOS	TOTAL
	DEBILIDADES	3	3	5	5	3	3	3	3	3	1	5	5	3	3	
1	REMUNERACIÓN VS. PREPARACIÓN ACADÉMICA	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	48
2	REMUNERACIÓN VS. DEDICACIÓN AL TRABAJO	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	46
3	CARENCIA DE UNA CULTURA ENFOCADA AL SERVICIO	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	52
4	NO SE POSEEN EQUIPOS PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO Y ASIGNAR TURNOS	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	3	5	54
5	FALTA ALINEACIÓN DE TODOS LOS DPTOS. PARA APOYAR A LA GESTION DE VENTAS	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	58
TOTAL		21	21	21	19	15	15	15	15	15	15	25	25	17	19	

Elaborado por: Autora.

2.3.1.5 Matriz de resumen y estrategias FODA.

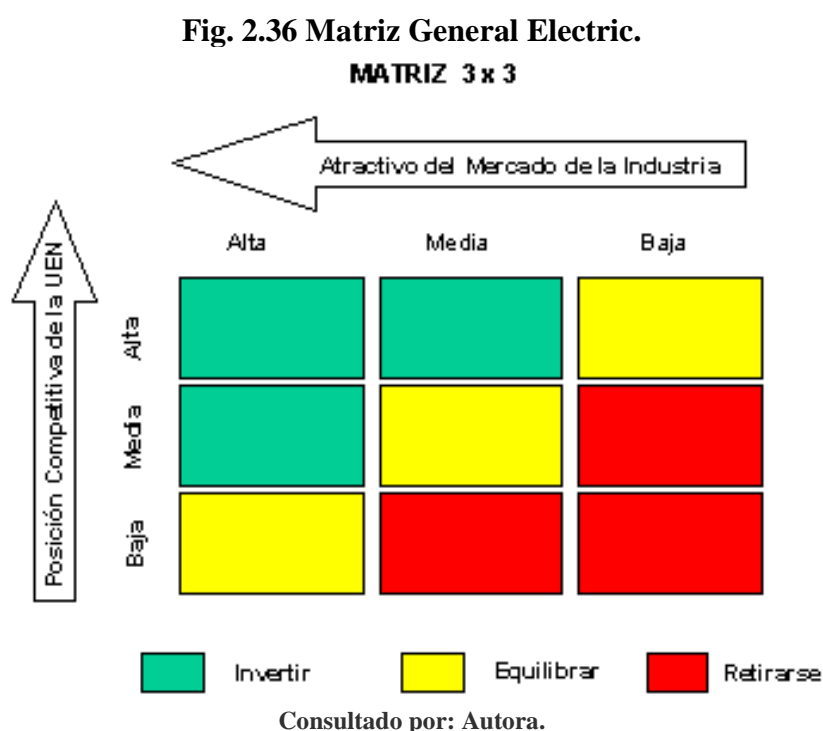
Tabla 2.12 Matriz de resumen y estrategias FODA.

		AMBIENTE EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FODA		1. Producto Interno Bruto - PIB 2. Tasa de inflación 3. Captaciones del sistema financiero 4. Oferta monetaria 5. Volumen de crédito 6. Índice de confianza al consumidor 7. Índice de confianza empresarial 8. Oferta de crédito 9. Demanda del crédito 10. Liquidez total del sistema financiero privado 11. Inversión extranjera directa	1. Cartera del sistema financiero 2. Tasas de interés 3. Condición de alfabetismo 4. Número promedio de años de estudio 5. Tasa neta de matrícula 6. Pobreza por consumo 7. Pobreza por necesidades básicas insatisfechas 8. Corrupción 9. Seguridad ciudadana 10. Competencia y características intangibles del servicio 11. Existencia de sustitutos
AMBIENTE INTERNO	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
	1. Conocimiento y promoción de la misión, visión y objetivos del Grupo. 2. Los colaboradores conocen los proyectos que el Banco emprederá. 3. Comunicación Institucional. 4. Confianza para acudir a jefe inmediato. 5. Dirección adecuada de la entidad. 6. Clima laboral 7. Políticas de la empresa 8. Existe promoción interna y autopostulación 9. Se realiza evaluación del desempeño individual y en grupo 10. Se valora el trabajo en equipo y es reconocido 11. La mayoría de colaboradores de la empresa son estudiantes o poseen título 12. Estrategias definidas para búsqueda de prospectos, venta de productos, motivación, etc.	* F 1,2,3,5 - O's: Aprovechar las oportunidades del mercado con el conocimiento de los objetivos y proyectos que posee la Institución y el compromiso del recurso humano para impulsar planes de mejoramiento en las áreas vulnerables. * F 8, 9, 10, 11,12 - O's: Aprovechar las capacidades del recurso humano para desarrollarlo y capacitarlo de manera que esté preparado para desarrollar de forma eficiente el trabajo. * F 6 y 7 - O's: Crear e impulsar una cultura de servicio en toda la organización.	* F: 1,2,3,5 - A 1, 2, 8:: Aprovechar las fortalezas de la institución para mitigar las amenazas, * F's - A: 10: Crear diferenciación en los servicios, segmentando su cartera de clientes y brindando servicios de calidad y procesos ágiles. F's - A: 9 : Implementar mejoras en la seguridad, de procedimientos en canales electrónicos y físicos para reducir la amenaza de la inseguridad ciudadana. F's - A: 11: Crear estrategias de mejoramiento en el servicio y revisión del costo de las transacciones para crear preferencia por parte de los clientes.
	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
	1. La remuneración que percibe esta acorde a su preparación académica 2. La remuneración que percibe esta acorde a la dedicación que pone al trabajo 3. Carencia de una cultura orientada al servicio al cliente interno 4. La entidad cuenta con equipos actualizados y modernos. 5. Estrategias definidas para búsqueda de prospectos, venta de productos, motivación, etc.	* D's - O's: Aprovechar las oportunidades para mejorar los niveles salariales de los colaboradores de la institución y solucionar esa inconformidad que afecta el ambiente laboral. * D's - O's: Aprovechar el crecimiento de los servicios bancarios y las oportunidades del sistema financiero para crear en la institución un enfoque hacia el cliente y hacia la calidad. - D's - O's: Motivar al personal a comprometerse con la consecución de objetivos del Banco Internacional, mediante incentivos económicos y personales.	* D's - A's: Comunicar la planificación estratégica a toda la institución. * D's - A's: Fijar políticas para impulsar y desarrollar al recurso humano. - D's - A's: Crear y mejorar los procesos de la institución mediante manuales y flujos a través del tiempo de manera de crear un uso eficiente de todos los recursos del Banco internacional. - D's - A's: Crear y fomentar una cultura de participación en todos los niveles de la Institución, con la finalidad de detectar procedimientos ineficientes, etc.

2.3.1.6 Matriz General Electric.

En los años 60, se la conoció como la matriz tres por tres, pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se la conoce más como el enfoque General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición del negocio.

El gráfico muestra un modelo de ésta matriz, donde las unidades estratégicas de negocio se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman, como se verá a continuación:



Para el presente trabajo se han analizado las dos dimensiones que afectan al Banco Internacional, los resultados fueron:

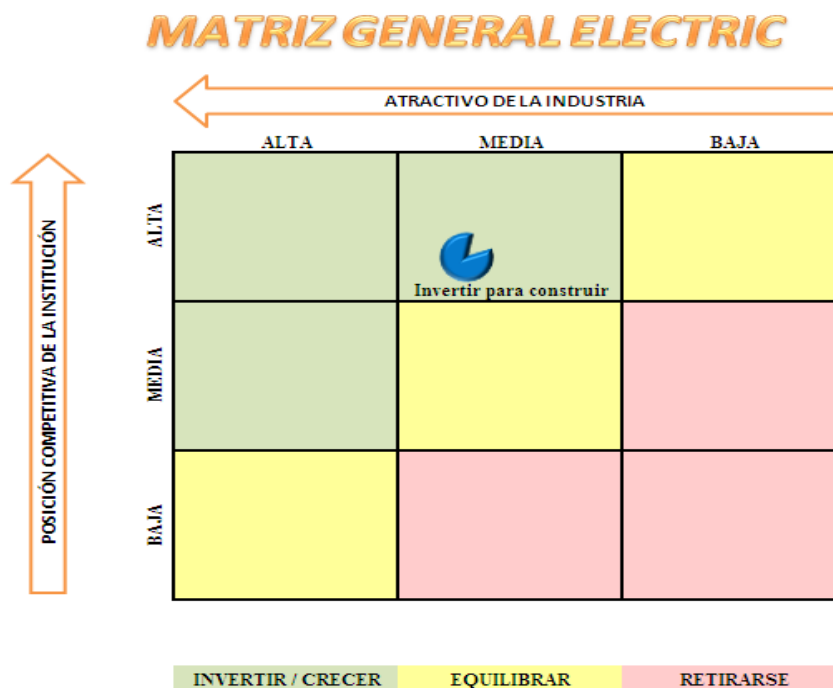
(Ver gráficas en la página siguiente).

Tabla 2.13 Análisis del sistema financiero y la posición competitiva.

		Importancia Relativa	Puntuación 1 - 5	Valor
Atractivo del Sistema Financiero.	Tamaño del mercado.	0,10	3	0,3
	Crecimiento del mercado.	0,10	3	0,3
	Entorno económico.	0,20	3	0,6
	Intensidad de la competencia.	0,09	2	0,18
	Poder de negociación con proveedores.	0,11	4	0,44
	Nivel tecnológico	0,08	2	0,16
	Rentabilidad del sistema financiero	0,12	4	0,48
	Poder de negociación con los clientes	0,11	3	0,33
	Entorno demográfico	0,09	3	0,27
TOTAL		1,00		3,06
Posición competitiva.	Liderazgo acertado y administración eficaz	0,15	5	0,75
	Capacidades técnicas	0,09	4	0,36
	Capacidad del recurso humano	0,12	5	0,575
	Preparación, profesionalismo y motivación del recurso humano	0,09	4	0,36
	Nivel de enfoque hacia el cliente y el servicio	0,13	1	0,13
	Alineación estratégica de todas las áreas	0,13	2	0,26
	Planificación y estrategias comerciales	0,10	5	0,5
	Comunicación organizacional	0,10	4	0,4
	Evaluación y desarrollo del recurso humano	0,09	5	0,45
TOTAL		1,00		3,79

Elaborado por: Autora.

Fig. 2.37 Matriz General Electric para el Banco Internacional.



ELABORADA POR: TAMARA OCAMPO

Connotación gerencial.- Al realizar la Matriz General Electric la evaluación interna dio como resultado: 3.79; mientras que la evaluación externa: 3.06, al realizar el cruce de estos dos valores se ubica en el segundo cuadrado de la primera fila, es decir se tiene un posicionamiento medianamente alto, en esa ubicación es necesario invertir y crecer.

CAPÍTULO III.- ESTUDIO DE MERCADO.

El tercer capítulo abarca la investigación de mercados del presente trabajo, la cual tiene como finalidad determinar el nivel de satisfacción actual de la atención recibida en Balcón de servicios y conocer los principales satisfactores y las necesidades de nuestros usuarios para plantear una propuesta de mejoramiento del servicio.

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1.1 Problema desde el punto de vista gerencial.

“¿Es necesario mejorar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto al servicio brindado en Balcón de servicios de la Oficina Matriz?”

3.1.2 Problema desde el punto de vista de investigación de mercados.

“Determinar cuáles son los satisfactores y las necesidades de los usuarios de Balcón de servicios, evaluar el servicio actual y qué expectativas tienen los clientes de Balcón de servicios”.

3.1.3 Hipótesis nula:

“El nivel de satisfacción de los clientes con respecto al servicio recibido en Balcón de servicios es alto”

3.1.4 Hipótesis alternativa:

“El nivel de satisfacción de los clientes con respecto al servicio recibido en Balcón de servicios es moderado, es necesario realizar cambios para optimizarlo”

3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Este estudio de mercado se realizará para lograr los siguientes objetivos.

3.2.1 Objetivo general

“Conocer cuáles son los satisfactores y las necesidades de los clientes usuarios de Balcón de servicios, así como el nivel de satisfacción actual con respecto a la atención recibida, mediante la aplicación de encuestas desde el 27 de diciembre del 2010 al 9 de enero del 2011, para plantear una estrategia que garantice la satisfacción del cliente y posicione positivamente el servicio que brinda el Balcón de servicios de la oficina Matriz del Banco Internacional”.

3.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Medir el grado de satisfacción de los clientes usuarios del Balcón de servicios del Banco Internacional.
- ✓ Determinar si los usuarios del Balcón de servicios, son clientes o no del Banco Internacional.
- ✓ Conocer qué productos o servicios son los más utilizados por los clientes usuarios del Balcón de servicios.
- ✓ Determinar el nivel actual de satisfacción de los clientes de Balcón de servicios para mejorarlo y crear fidelización y posicionamiento del servicio del Banco Internacional.
- ✓ Conocer que dimensión del servicio es más importante para nuestros clientes lo que permitirá trazar estrategias para el mejoramiento de nuestros servicios.
- ✓ Saber cuáles son las expectativas de nuestros clientes usuarios de Balcón de servicio.
- ✓ Establecer el tiempo máximo que los clientes están dispuestos a esperar hasta ser atendidos.
- ✓ Investigar qué canales desearían los clientes para recibir las soluciones a requerimientos que toman más de un día.
- ✓ Investigar cuál es la manera más solicitada para esperar hasta ser atendido y con qué servicios complementarios.
- ✓ Conocer cuáles son los servicios más utilizados en Balcón de servicios.

3.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.

3.3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Investigación concluyente.- es aquella que está diseñada para suministrar información para la evaluación de cursos alternativos de acción. Dentro de la investigación concluyente se utilizará:

Investigación descriptiva.- tipo de investigación conclusiva que tiene como objetivo principal la descripción de algo, por lo general características o funciones del mercado.

Con la investigación descriptiva se obtendrá información cuantitativa y cualitativa que describa las necesidades y requerimientos de la población objetivo, logrando determinar las características y motivaciones de consumo o fidelidad hacia una marca, producto o empresa.

3.3.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

En esta sección se determinarán las herramientas que se utilizarán en la investigación de mercados.

3.3.2.1 Fuentes de investigación.

3.3.2.1.1 Fuente primaria: “Representan datos y estructuras puras es decir de primera mano, reunidos específicamente para resolver el problema de la investigación actual”.

- Encuestas:

El método de encuesta es un cuestionario estructurado, que se brinda a los encuestados y el cual es diseñado para obtener información específica.

En la presente investigación se realizará la aplicación de encuestas de manera personal y directa, a las personas que visiten la oficina Matriz del Banco Internacional.

3.3.2.2 Niveles de medición.

“Los datos pueden clasificarse de acuerdo con los niveles de medición. Generalmente, el nivel de medición de un dato determina los cálculos que se pueden realizar para resumir y presentar la información...”

Existen cuatro niveles de medición: nominal, ordinal, de intervalo y de razón. El nivel más bajo o más primitivo, es el nominal. El más alto, o el que proporciona la mayor cantidad de información acerca de la observación, es el nivel de medición de razón” (Lind. Marchal. Mason. *Estadística para la Administración y Economía*. México. 2004).

3.3.2.2.1 Datos de nivel nominal.- “En el nivel nominal de la medición, las observaciones solamente se pueden clasificar o contar. No existe algún orden específico entre las clases”. (Lind. Marchal. Mason. *Estadística para la Administración y Economía*. México. 2004).

Propiedades del nivel nominal:

- Las categorías para los datos son mutuamente excluyentes y exhaustivas.
- Las categorías para los datos no tiene un orden lógico.

3.3.2.2.2 Datos de nivel ordinal.- “El siguiente nivel de datos es el nivel ordinal. En este nivel se muestra el uso de la escala de orden” (Lind. Marchal. Mason. *Estadística para la Administración y Economía*. México. 2004).

Propiedades del nivel ordinal:

- Las categorías para los datos son mutuamente excluyentes y exhaustivas.
- Dichas categorías para los datos se clasifican por intervalos, o se ordenan de acuerdo con las características particulares que poseen.

3.3.2.2.3 Datos de nivel de intervalo.- “Este nivel incluye todas las características del nivel ordinal, pero, además, la diferencia entre los valores tiene un tamaño constante”. (Lind. Marchal. Mason. *Estadística para la Administración y Economía*. México. 2004).

Propiedades del nivel de intervalo:

- Las categorías para los datos son mutuamente excluyentes y exhaustivas.

- Las categorías en cuestión están ordenadas de acuerdo con la cantidad de la característica que poseen.
- Diferencias iguales en la característica se representan por diferencias iguales en la medición.

3.3.2.2.4 Datos de nivel de razón.- “Todos los datos cuantitativos son de nivel de razón. El nivel de razón es el nivel más alto. Este nivel tiene todas las características del nivel de intervalo, pero además el punto “cero” si tiene significado y la razón (o cociente) entre dos números también es significativa” (*Lind. Marchal. Mason. Estadística para la Administración y Economía. México. 2004*).

Propiedades del nivel de razón:

- Las categorías para los datos son mutuamente excluyentes y exhaustivas.
- Dichas categorías tienen un intervalo u orden de acuerdo con la cantidad de la característica que poseen.
- Diferencias iguales en la característica se representan por diferencias iguales en los números que se han asignado a las categorías mencionadas.
- El punto (o valor) “cero”, representa la ausencia de la característica.

3.3.3 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO.

“La población objetivo es la recolección de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador y acerca de la cual se deben realizar las deducciones.” (Naresh. Malhotra. Investigación de Mercados, un enfoque aplicado 2004).

Para la presente investigación, definimos los siguientes términos:

Elemento y unidad de muestreo.- Personas de ambos géneros, cuyas edades estén comprendidas entre 15 y 74 años de edad y estudios superiores.

Extensión.- Usuarios de la oficina Matriz del Banco Internacional, ubicada en la Av. Patria E4-21 y 9 de octubre, sector La Mariscal.

Tiempo.- Diciembre 2010 – Enero 2011

3.3.4 DETERMINACIÓN DEL MARCO DEL MUESTREO.

“Un marco de muestreo es la representación de los elementos de la población objetivo. Consiste en una lista o conjunto de instrucciones para identificar la población objetivo” (Naresh. Malhotra, 2004).

El marco de muestreo de la presente investigación es el siguiente:

Tabla 3.1 Marco del muestreo.

CARACTERÍSTICA	PORCENTAJE	POBLACIÓN
<u>SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA</u>		
Cientes activos a nivel nacional	100%	240,000
Cientes activos en Quito	56%	134,400
Cientes activos de la Oficina Matriz	30%	40,320
<u>SEGMENTACIÓN POR TIPO DE CLIENTE</u>		
Cientes personas jurídicas	72%	29,030
Cientes personas naturales	28%	11,290
<u>SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA</u>		
Edad entre 15 y 74 años	90%	10,161
Nivel de educación superior	18%	1,829
<u>SEGMENTACIÓN RELACIONADA CON EL USO</u>		
% de usuarios de Balcón de servicios	27%	500

3.3.5 ELECCIÓN DE UNA TÉCNICA DE MUESTREO.

La técnica de muestreo a ser utilizada es:

Muestra probabilística: “Muestra que se selecciona de modo que cada integrante de la población en estudio tenga una probabilidad conocida (pero distinta de cero) de ser incluido en la muestra” (*Lind. Marchal. Mason. Estadística para la Administración y Economía. México. 2004*).

Muestreo aleatorio simple: “Muestra seleccionada de manera que cada integrante de la población tenga la misma probabilidad de quedar incluido”. (*Lind. Marchal. Mason. Estadística para la Administración y Economía. México. 2004*).

3.3.6 TAMAÑO DE LA MUESTRA.

El tamaño de la muestra se determina para obtener una estimación apropiada acerca de la población.

Se la calcula con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 + p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot N + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza

e= error

p= probabilidad a favor

q= probabilidad en contra

N= tamaño de la población

3.3.6.1 Cálculo para determinar la muestra.

Fig. 3.1 Cálculo del tamaño de la muestra.

$n = \frac{Z^2 * N * (0.5)^2}{e^2 * N + Z^2 * (0.5) * (0.5)}$ <p> n = Tamaño de la muestra N = Universo p y q = 0,5 e = Error del 5%. Z = Se trabajará con un 95% de certeza </p> $n = \frac{(1.96)^2 * 500 * (0.5)^2}{(0.05)^2 * (500) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">N=</td> <td style="width: 50%; text-align: right;">500</td> </tr> <tr> <td>Z=</td> <td style="text-align: right;">95% 1,96</td> </tr> <tr> <td>e=</td> <td style="text-align: right;">5% 0,05</td> </tr> </table> $= \frac{480,2}{2,2104}$ <p style="text-align: right;"> n = 217,2457474 ← número de encuestas </p>	N=	500	Z=	95% 1,96	e=	5% 0,05
N=	500						
Z=	95% 1,96						
e=	5% 0,05						

n= 217 encuestas

3.4 Plan de trabajo de campo.

3.4.1 Recopilación de la información y levantamiento de la encuesta.

Se realizará la aplicación de encuestas en la Oficina Matriz del Banco Internacional la última semana de diciembre de 2010 y la primera de enero de 2011. El cuestionario será aplicado en los momentos donde no exista demasiada afluencia de clientes para evitar demoras en la atención e interrupciones en la entrega del servicio.

- Responsables del levantamiento de encuestas:

1.- Analistas de servicio al cliente:

Tamara Ocampo

Ketty Albán

Las dos personas mencionadas serán las responsables de aplicar las encuestas a los usuarios del Banco.

- En la presentación para realizar la encuesta, se realizarán los siguientes pasos:

1. Saludo.

2. Explicación del motivo de la encuesta y petición para llenar el cuestionario.
 3. Lectura por parte del personal del Banco de cada pregunta y registro de la respuesta del encuestado.
 4. Agradecimiento y despedida.
- El tiempo determinado para la realización de la encuesta promedia los 8 minutos y el software en el cual se realizará la tabulación es en el paquete estadístico SPSS.
 - La investigación se realizará a 217 personas.

3.5 Diseño del cuestionario.

3.5.1 Diseño y estructura de la encuesta.

3.5.1.1 Datos de identificación: Es la primera parte de la encuesta, en la cual recopilamos los siguientes datos: edad, género y ocupación.

DATOS DE IDENTIFICACION

1.- Marque un casillero escogiendo la opción correspondiente a su EDAD.

Entre 15 - 24 años: <input type="checkbox"/>	Entre 45 - 54 años: <input type="checkbox"/>
Entre 25 - 34 años: <input type="checkbox"/>	Entre 55 - 64 años: <input type="checkbox"/>
Entre 35 - 44 años: <input type="checkbox"/>	Entre 65 - 74 años: <input type="checkbox"/>

2.- Marque un casillero escogiendo el correspondiente a su GÉNERO.

femenino <input type="checkbox"/>	masculino <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	------------------------------------

3.- Marque un casillero escogiendo el correspondiente a su OCUPACIÓN.

empleado público <input type="checkbox"/>	estudiante <input type="checkbox"/>	ama de casa <input type="checkbox"/>
empleado privado <input type="checkbox"/>	profesional independiente <input type="checkbox"/>	artesano <input type="checkbox"/>
negocio propio <input type="checkbox"/>	otra ocupación <input type="checkbox"/>	especifique: _____

3.5.1.2 Identificación de clientes y no clientes: En esta segunda parte de la encuesta, consultaremos quienes son clientes de la Institución y quienes han sido atendidos en Balcón de servicios.

IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES Y NO CLIENTES

4.- ¿Actualmente es cliente del Banco Internacional?

SI NO

5.- Mencione el producto más importante por el cuál usted es cliente de la Institución. Marque una opción.

Cuenta de ahorro Fondo de inversión Cuenta corriente Tarjeta de crédito Crédito otros especifique: _____

6.- ¿Ha sido atendido en el balcón de servicios de la oficina Matriz del Banco Internacional?

SI NO

3.5.1.3 Expectativas del servicio y satisfactores: En esta sección de la encuesta conoceremos las preferencias de los clientes y no clientes al momento de recibir un servicio.

IDENTIFICACIÓN DE SATISFACTORES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

7.- ¿Cómo le gustaría esperar hasta ser atendido?

Parado en orden de llegada Sentado en orden de llegada Sentado con número de turno Otro especifique: _____

8.- ¿Qué tiempo como máximo está dispuesto a esperar hasta ser atendido?

hasta 5 minutos hasta 10 minutos hasta 15 minutos Otro especifique: _____

9.- En caso de que su requerimiento tome más de un día para cómo le gustaría recibir su respuesta:

Recibir una llamada telefónica Regresar personalmente al banco Recibir un correo electrónico Otro especifique: _____

10.- ¿Qué le gustaría realizar mientras espera a ser atendido en el balcón de servicios? Escoga una opción.

Observar un plasma Escuchar música suave y agradable Tomar agua o café Otro especifique: _____

11.- ¿Cuál de los siguientes aspectos es de mayor importancia para Usted al momento de recibir un servicio?

Limpieza y presentación de las instalaciones Preparación del personal de servicio (capacitación) Atención amable y cordial Tiempo de espera reducido Equipos modernos y actualizados Otro especifique: _____

3.5.1.4 Evaluación del servicio actual: En la última parte evaluaremos el servicio entregado a los clientes y no clientes que han frecuentado el Balcón de servicios de la Oficina Matriz del Banco Internacional.

EVALUACIÓN DEL SERVICIO ACTUAL

POR FAVOR CONTESTE LA ÚLTIMA PARTE DE LA ENCUESTA EN CASO DE HABER SIDO ATENDIDO EN EL BALCÓN DE SERVICIOS DE LA OFICINA MATRIZ DEL BANCO INTERNACIONAL.

12.- ¿El personal le atendió con amabilidad y cortesía?

SI NO

13.- ¿Cree usted que el asesor que le atendió está capacitado para dar solución a sus requerimientos?

SI NO

14.- ¿Existió disposición para escuchar sus requerimientos y necesidades?

SI NO

15.- ¿Recibió la respuesta o solución a su requerimiento de manera ágil?

SI NO

16.- ¿Que grado de satisfacción tiene con las instalaciones de la oficina Matriz y el área de balcón de servicios?

muy satisfecho algo satisfecho insatisfecho

17.- ¿Cuál es su opinión acerca de la presentación del personal que le atendió en balcón de servicios?

excelente buena regular mala

18.- ¿Qué servicio utilizó el día de hoy o la última vez en balcón de servicios?

solicitud de certificado actualización de datos tarjeta de débito reclamo revocatoria de cheques otro especifique: _____

19.- Califique el servicio que recibió el día de hoy o la última vez que utilizó balcón de servicios?

EXCELENTE

BUENO

REGULAR

DEFICIENTE

20.- Recomendaría a otros la atención del balcón de servicios de la Oficina Matriz del Banco Internacional?

SI NO

3.5.1.5 Cuestionario de encuesta y análisis de cada variable.

Tabla 3.2 Encuesta y sus variables.

OBJETIVO	VARIABLE	PREGUNTA	ESCALA
Conocer que perfil posee el cliente usuario de Balcón de servicios.	Edad Género Ocupación	Edad Género Ocupación	Ordinal. Nominal. Nominal.
Determinar si existen usuarios del Balcón de servicios que no sean clientes actuales del Banco Internacional.	Cliente actual	¿Actualmente es cliente del Banco Internacional?	Nominal.
Conocer qué productos o servicios son los más utilizados por los clientes usuarios del Balcón de servicios.	Producto	Mencione el producto más importante por el cual usted es cliente de la Institución.	Nominal.
Pregunta filtro.	Atendido en Balcón de servicios.	¿Ha sido atendido en el Balcón de servicios de la oficina Matriz del Banco Internacional?	Nominal.
Investigar cuál es la manera más solicitada para esperar hasta ser atendido y con qué servicios complementarios.	Modo de espera hasta ser atendido.	¿Cómo le gustaría esperar hasta ser atendido en Balcón de servicios?	Nominal.
Establecer el tiempo máximo que los clientes están dispuestos a esperar hasta ser atendidos.	Tiempo máximo de espera.	¿Qué tiempo máximo está dispuesto a esperar hasta ser atendido?	Ordinal.
Investigar qué canales	Canal de respuesta.	En caso de que su	Nominal.

desearían los clientes para recibir las soluciones a requerimientos que toman más de un día.		requerimiento tome más de un día, ¿cómo le gustaría recibir su respuesta?	
Saber cuáles son las expectativas de nuestros clientes usuarios de Balcón de servicio.	Actividad favorita para esperar.	¿Qué le gustaría realizar mientras espera a ser atendido en el Balcón de servicios?	Nominal.
Conocer que dimensión del servicio es más importante para nuestros clientes lo que permitirá trazar estrategias para el mejoramiento de nuestros servicios.	Atributo más importante.	¿Cuál de los siguientes aspectos es de mayor importancia para Usted al momento de recibir un servicio?	Nominal.
Determinar el nivel actual de satisfacción de los clientes de Balcón de servicios para mejorarlo y crear fidelización de los clientes.	Amabilidad y cortesía.	¿El personal le atendió con amabilidad y cortesía?	Nominal.
Determinar el nivel actual de satisfacción de los clientes de Balcón de servicios para mejorarlo y crear fidelización de los clientes.	Capacitación.	¿Cree usted que el asesor que le atendió está capacitado para dar solución a sus requerimientos?	Nominal.
Determinar el nivel actual de satisfacción de los clientes de Balcón de servicios para mejorarlo y crear fidelización de los	Disposición a escuchar.	¿Existió disposición para escuchar sus requerimientos y necesidades?	Nominal.

clientes.			
Determinar el nivel actual de satisfacción de los clientes de Balcón de servicios para mejorarlo y crear fidelización de los clientes.	Respuesta ágil.	¿Recibió la respuesta o solución a su requerimiento de manera ágil?	Nominal.
Determinar el nivel actual de satisfacción de los clientes de Balcón de servicios para mejorarlo y crear fidelización de los clientes.	Satisfacción con las instalaciones.	¿Qué grado de satisfacción tiene con las instalaciones de la oficina Matriz y el área de Balcón de servicios?	Ordinal.
Determinar el nivel actual de satisfacción de los clientes de Balcón de servicios para mejorarlo y crear fidelización de los clientes.	Presentación del personal.	¿Cuál es su opinión acerca de la presentación del personal que le atendió en Balcón de servicios?	Ordinal.
Conocer cuáles son los servicios más utilizados en Balcón de servicios.	Servicio utilizado con mayor frecuencia.	¿Qué servicio utilizó el día de hoy o la última vez en Balcón de servicios?	Nominal.
Determinar el nivel actual de satisfacción de los clientes de Balcón de servicios para mejorarlo y crear fidelización de los clientes.	Calificación del servicio.	Califique el servicio que recibió el día de hoy o la última vez que utilizó Balcón de servicios?	Ordinal.
Determinar el nivel actual de satisfacción de los clientes de Balcón de servicios para mejorarlo y	Recomendación.	Recomendaría a otros la atención del Balcón de servicios de la Oficina Matriz del Banco	Nominal

crear fidelización de los clientes.		Internacional?	
--	--	----------------	--

3.5.2 ENCUESTA

FINAL.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE SERVICIOS

FECHA:

Estimado cliente, usted es muy importante para nosotros, solicitamos de la manera más cordial su valiosa colaboración en esta encuesta, que permitirá mejorar nuestros servicios.

1.- Marque un casillero escogiendo la opción correspondiente a su EDAD.

Entre 15 - 24 años: Entre 45 - 54 años:
 Entre 25 - 34 años: Entre 55 - 64 años:
 Entre 35 - 44 años: Entre 65 - 74 años:

2.- Marque un casillero escogiendo el correspondiente a su GÉNERO.

femenino masculino

3.- Marque un casillero escogiendo el correspondiente a su OCUPACIÓN.

empleado público estudiante ama de casa
 empleado privado profesional independiente artesano
 negocio propio otra ocupación especifique: _____

4.- ¿Actualmente es cliente del Banco Internacional?

SI NO

5.- Mencione el producto más importante por el cuál usted es cliente de la Institución. Marque una opción.

Cuenta de ahorro Fondo de inversión
 Cuenta corriente Tarjeta de crédito
 Crédito otros especifique: _____

6.- ¿Ha sido atendido en el balcón de servicios de la oficina Matriz del Banco Internacional?

SI NO

7.- ¿Cómo le gustaría esperar hasta ser atendido?

Parado en orden de llegada Sentado en orden de llegada
 Sentado con número de turno Otro especifique: _____

8.- ¿Qué tiempo cómo máximo está dispuesto a esperar hasta ser atendido?

hasta 5 minutos hasta 10 minutos
 hasta 15 minutos Otro especifique: _____

9.- En caso de que su requerimiento tome más de un día para cómo le gustaría recibir su respuesta:

Recibir una llamada telefónica Regresar personalmente al banco
 Recibir un correo electrónico Otro especifique: _____

10.- ¿Qué le gustaría realizar mientras espera a ser atendido en el balcón de servicios? Escoga una opción.

Observar un plasma Escuchar música suave y agradable
 Tomar agua o café Otro especifique: _____

11.- ¿Cuál de los siguientes aspectos es de mayor importancia para Usted al momento de recibir un servicio?

Limpieza y presentación de las instalaciones	<input type="checkbox"/>	Preparación del personal de servicio (capacitación)	<input type="checkbox"/>
Atención amable y cordial	<input type="checkbox"/>	Tiempo de espera reducido	<input type="checkbox"/>
Equipos modernos y actualizados	<input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/> especifique: _____	

POR FAVOR CONTESTE LA ÚLTIMA PARTE DE LA ENCUESTA EN CASO DE HABER SIDO ATENDIDO EN EL BALCÓN DE SERVICIOS DE LA OFICINA MATRIZ DEL BANCO INTERNACIONAL.

12.- ¿El personal le atendió con amabilidad y cortesía?

SI NO

13.- ¿Cree usted que el asesor que le atendió está capacitado para dar solución a sus requerimientos?

SI NO

14.- ¿Existió disposición para escuchar sus requerimientos y necesidades?

SI NO

15.- ¿Recibió la respuesta o solución a su requerimiento de manera ágil?

SI NO

16.- ¿Que grado de satisfacción tiene con las instalaciones de la oficina Matriz y el área de balcón de servicios?

muy satisfecho algo satisfecho insatisfecho

17.- ¿Cuál es su opinión acerca de la presentación del personal que le atendió en balcón de servicios?

excelente buena
regular mala

18.- ¿Qué servicio utilizó el día de hoy o la última vez en balcón de servicios?

solicitud de certificado	<input type="checkbox"/>	actualización de datos	<input type="checkbox"/>
tarjeta de débito	<input type="checkbox"/>	reclamo	<input type="checkbox"/>
revocatoria de cheques	<input type="checkbox"/>	otro <input type="checkbox"/> especifique: _____	

19.- Califique el servicio que recibió el día de hoy o la última vez que utilizó balcón de servicios?

EXCELENTE	<input type="checkbox"/>
BUENO	<input type="checkbox"/>
REGULAR	<input type="checkbox"/>
DEFICIENTE	<input type="checkbox"/>

20.- Recomendaría a otros la atención del balcón de servicios de la Oficina Matriz del Banco Internacional?

SI NO

¡MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN!

¡SU VALIOSO APORTE NOS PERMITIRÁ ATENDERLE MEJOR!

3.6 Procesamiento de datos e interpretación.

3.6.1 Codificación.- La codificación de los datos fue realizada en el programa estadístico SPSS.

	Name	Type	W...	...	Label	Values	Missing	Col...	Measur
1	EDAD	Numeric	8	0	EDAD	{1, Entre 15-24 años}...	None	11	Ordinal
2	GENERO	Numeric	8	0	GENERO	{1, FEMENINO}...	None	8	Nominal
3	OCUPACION	String	8	0	OCUPACION	{1, empleado público}...	None	12	Nominal
4	CLIENTE	Numeric	8	0	CLIENTE	{1, SI}...	None	2	Nominal
5	PRODUCTOS	String	8	0	PRODUCTOS	{1, Cuenta de Ahorro}...	None	13	Nominal
6	ATENDIDOB	Numeric	8	0	ATENDIDOB	{1, SI}...	None	3	Nominal
7	SERVICIO	String	8	0	SERVICIO	{1, Parado en orden de llegada}...	None	20	Nominal
8	TIEMPOESP	String	8	0	TIEMPOESP	{1, hasta 5 minutos}...	None	12	Ordinal
9	RESPUESTA	String	8	0	RESPUESTA	{1, Llamada telefónica}...	None	14	Nominal
10	ESPERA	String	14	0	ESPERA	{1, Plasma}...	None	13	Nominal
11	ATRIBSERVI	String	10	0	ATRIBUTO SE...	{1, Limpieza y orden}...	None	21	Nominal
12	ATENCION	Numeric	8	0	ATENDIDO AM...	{1, SI}...	None	8	Nominal
13	CAPACITADO	Numeric	8	0	CAPACITADO	{1, SI}...	None	8	Nominal
14	DISPOSICION	Numeric	6	0	DISPOSICION	{1, SI}...	None	8	Nominal
15	AGILIDAD	Numeric	8	0	AGILIDAD	{1, SI}...	None	8	Nominal
16	SATISFAC...	Numeric	8	0	SATISFACCIO...	{1, Muy satisfecho}...	None	8	Ordinal
17	PRESENTA...	Numeric	8	0	PRESENTACI...	{1, excelente}...	None	8	Ordinal
18	SERVICIOU...	String	12	0	SERVICIO US...	{1, Solicitud de Certificado}...	None	6	Nominal
19	CALIFSER...	Numeric	8	0	CALIFICACION...	{1, EXCELENTE}...	None	8	Ordinal
20	RECOMEN...	Numeric	8	0	RECOMENDA...	{1, SI}...	None	8	Nominal

3.6.2 Análisis e interpretación de resultados por pregunta.

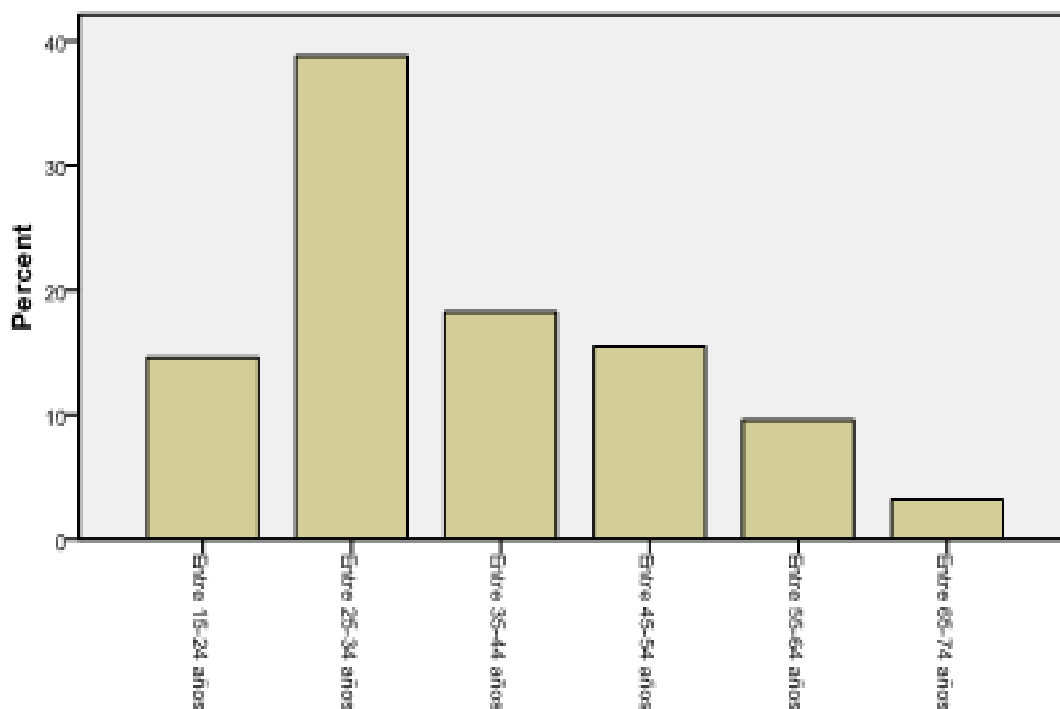
1. Marque un casillero escogiendo la opción correspondiente a su edad.

Tabla 3.3 Edad.

Rangos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Entre 15-24 años	32	14.6	14.6	14.6
Entre 25-34 años	85	38.8	38.8	53.4
Entre 35-44 años	40	18.3	18.3	71.7
Entre 45-54 años	34	15.5	15.5	87.2
Entre 55-64 años	21	9.6	9.6	96.8
Entre 65-74 años	7	3.2	3.2	100.0
Total	219	100.0	100.0	

Fuente: Investigación directa
Elaborada por: Autora

Fig. 3.2 Edad.



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Connotación gerencial.- Se concluye que la mayor parte de los encuestados está en el rango de 25 a 34 años de edad, con un porcentaje del 38,6%; seguido del rango 35 a 44 años de edad (18,2%); los siguientes segmentos interesantes son los de 45 a 54 años y 15 a 24 años con 15,5% y 14,5 % respectivamente.

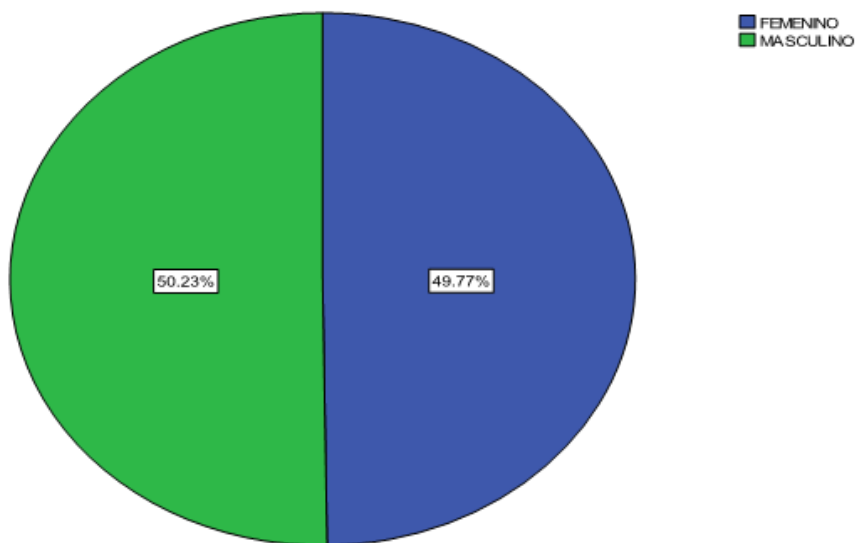
2. Marque con casillero escogiendo el correspondiente a su GÉNERO.

Tabla 3.4 Género.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
FEMENINO	109	49.8	49.8	49.8
MASCULINO	110	50.2	50.2	100.0
Total	219	100.0	100.0	

Fuente: Investigación directa
Elaborada por: Autora

Fig. 3.3 Género.



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Autora

Connotación gerencial.- Los datos recogidos nos indican que existe un 50 / 50, del total de encuestados correspondiendo 49,8% a FEMENINO, y 50,2% al MASCULINO.

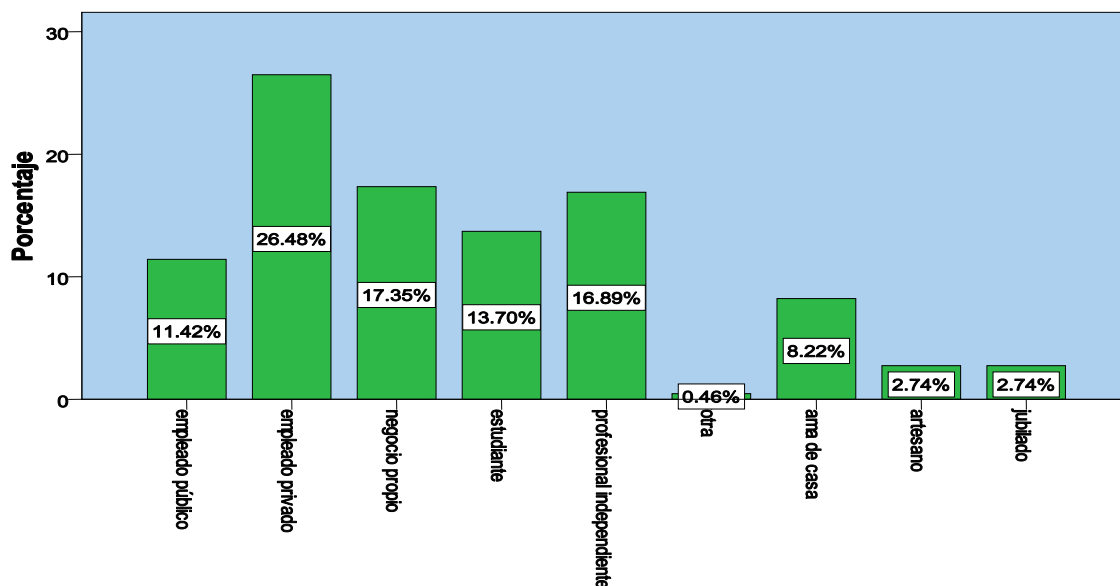
3. Marque un casillero escogiendo el correspondiente a su OCUPACIÓN.

Tabla 3.5 Ocupación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
empleado público	25	11.4	11.4	11.4
empleado privado	58	26.5	26.5	37.9
negocio propio	38	17.4	17.4	55.3
Estudiante	30	13.7	13.7	68.9
profesional independiente	37	16.9	16.9	85.8
Otra ocupación	1	.5	.5	86.3
ama de casa	18	8.2	8.2	94.5
Artesano	6	2.7	2.7	97.3
Jubilado	6	2.7	2.7	100.0
Total	219	100.0	100.0	

Fuente: Investigación directa
Elaborada por: Autora

Fig. 3.4 Ocupación.



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Connotación gerencial.- El mayor segmento de los usuarios de Balcón de servicios está conformada por empleados privados con un porcentaje de 26,5%, seguido por los clientes que poseen negocio propio con un 17,4%, y los profesionales independientes con 16,9%. Sin embargo vemos un número igualmente alto de estudiantes y de empleados públicos con porcentajes del 13,7% y el 11,4% respectivamente.

4. ¿Actualmente es cliente del Banco Internacional?

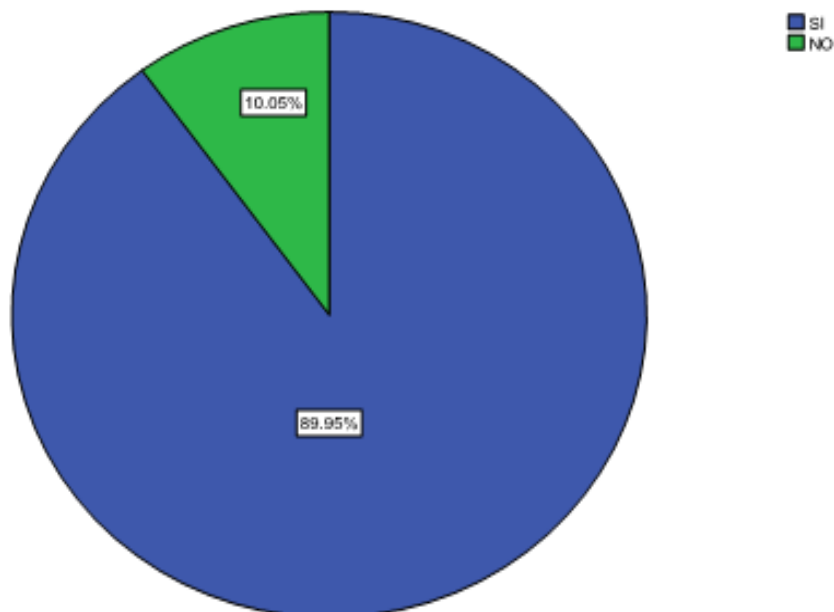
Tabla 3.6 ¿Es cliente de la Institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	197	90.0	90.0	90.0
NO	22	10.0	10.0	100.0
Total	219	100.0	100.0	

Fuente: Investigación directa
Elaborada por: Autora

(Ver gráfica en la página siguiente).

Fig. 3.5 ¿Es cliente de la Institución?



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Autora

Connotación gerencial.- El 90% de los encuestados son clientes del Banco, mientras que el restante 10% no lo es.

5. Mencione el producto más importante por el cual usted es cliente de la Institución.

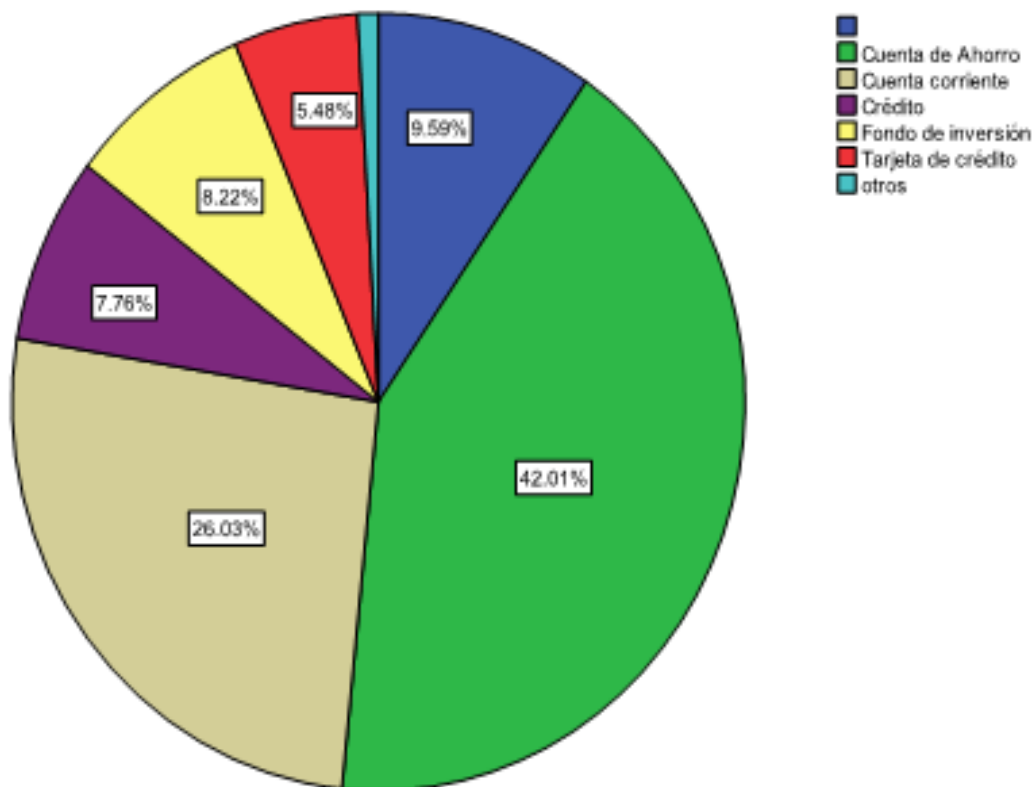
Marque una opción.

Tabla 3.7 ¿Qué productos tienen los usuarios del Balcón de servicios?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Cuenta de Ahorro	21	9.6	9.6	9.6
Cuenta corriente	92	42.0	42.0	51.6
Crédito	57	26.0	26.0	77.6
Fondo de inversión	17	7.8	7.8	85.4
Tarjeta de crédito	18	8.2	8.2	93.6
Otros	12	5.5	5.5	99.1
Total	2	.9	.9	100.0
Total	219	100.0	100.0	

Fuente: Investigación directa.
Elaborada por: Autora.

Fig. 3.6 ¿Qué productos tienen los usuarios del Balcón de servicios?



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Connotación gerencial.- Los encuestados manifiestan que el producto más importante de la Institución es la cuenta de ahorros con el 42% de votación y seguido por la cuenta corriente con el 26%.

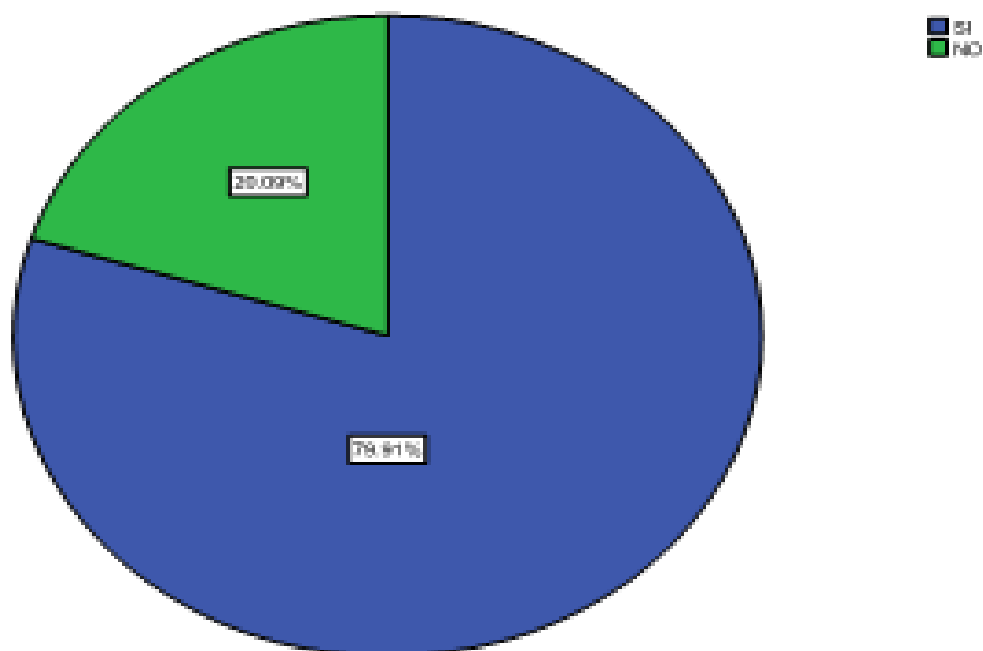
6. ¿Ha sido atendido en el Balcón de servicios de la oficina matriz del Banco Internacional?

Tabla 3.8 ¿Ha sido atendido en Balcón de servicios?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SI	175	79.9	79.9	79.9
NO	44	20.1	20.1	100.0
Total	219	100.0	100.0	

Fuente: Investigación directa.
Elaborada por: Autora.

Fig. 3.7 ¿Ha sido atendido en Balcón de servicios?



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

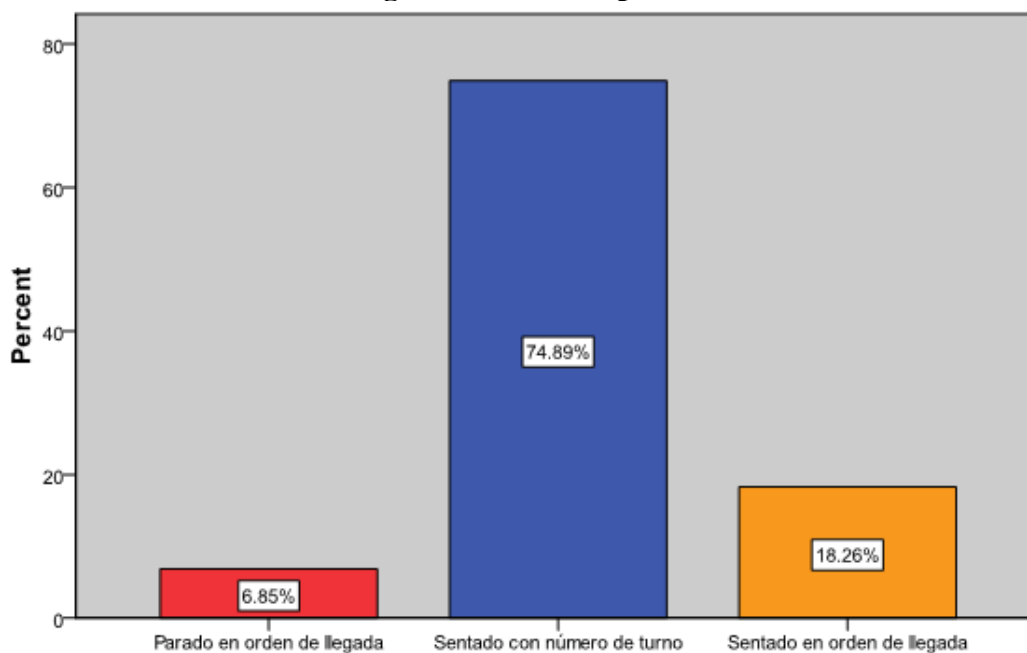
Connotación gerencial.- El 79,9 % manifiesta haber sido atendido en el Balcón de servicios de la Oficina Matriz del Banco Internacional mientras que el 20,1% restante no lo ha sido.

7. ¿Cómo le gustaría esperar hasta ser atendido?

Tabla 3.9 Modo de espera.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Parado en orden de llegada	15	6.8	6.8	6.8
Sentado con número de turno	164	74.9	74.9	81.7
Sentado en orden de llegada	40	18.3	18.3	100.0
Total	219	100.0	100.0	

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Fig. 3.8 Modo de espera.

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Autora

Connotación gerencial.- Para el 74,9% de los encuestados la espera debe ser sentado con número de turno, y el 18,3% sentado en orden de llegada, es claro que los clientes definitivamente prefieren descansar sentados mientras su servicio se agiliza.

8. ¿Qué tiempo cómo máximo está dispuesto a esperar hasta ser atendido?

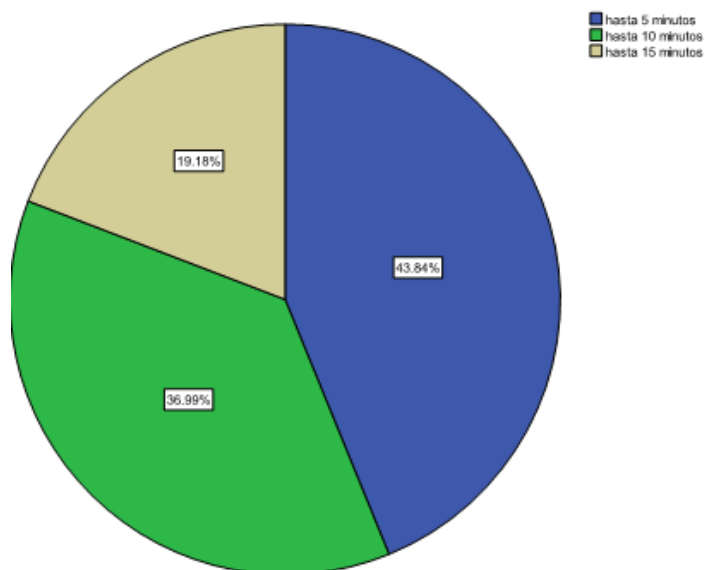
Tabla 3.10 Tiempo máximo de espera.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid hasta 5 minutos	96	43.8	43.8	43.8
hasta 10 minutos	81	37.0	37.0	80.8
hasta 15 minutos	42	19.2	19.2	100.0
Total	219	100.0	100.0	

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

(Ver gráfico en la página siguiente).

Fig. 3.9 Tiempo de espera.



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Autora

Connotación gerencial.- Para el 43,8% el tiempo de espera adecuado es de 5 minutos, y para un 37% el tiempo adecuado es el 10 minutos, solo un porcentaje reducido está dispuesto a esperar 15 minutos, esto da la pauta de que un factor muy valioso de servicio será la reducción del tiempo de espera.

9. En caso de que su requerimiento tome más de un día. ¿Cómo le gustaría recibir su respuesta?

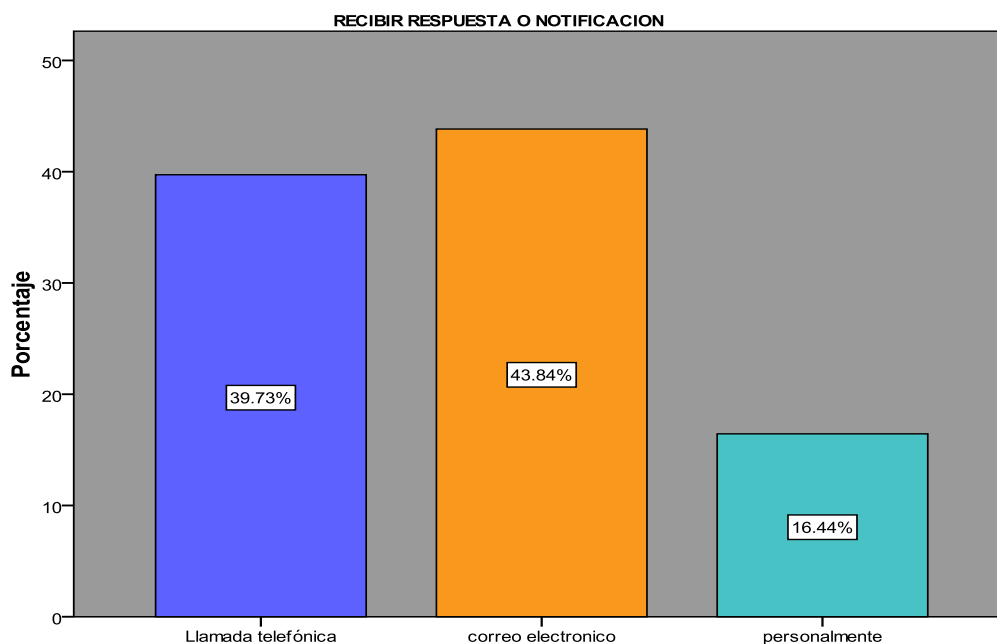
Tabla 3.11 Tiempo máximo de espera.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Llamada telefónica	87	39.7	39.7	39.7
correo electrónico	96	43.8	43.8	83.6
Personalmente	36	16.4	16.4	100.0
Total	219	100.0	100.0	

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

(Ver gráfico en la página siguiente).

Fig. 3.10 Canal para recibir la respuesta.



Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Autora.

Connotación gerencial.- La mayoría prefiere ser notificada por correo electrónico y mediante llamada telefónica con 43,8% y 39,7% respectivamente, la evolución de las comunicaciones tradicionales hacia las digitales se puede apreciar pues la mayor parte prefiere el email como respuesta o aviso por parte de la Institución.

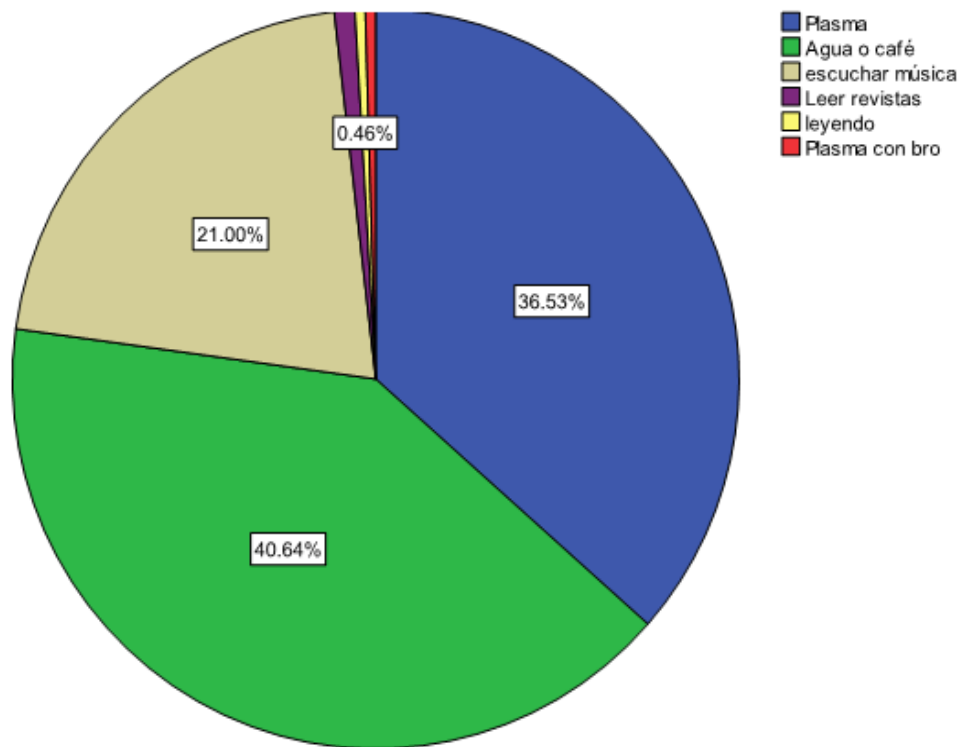
10. ¿Qué le gustaría realizar mientras espera ser atendido en el Balcón de servicios?

Tabla 3.12 Tiempo máximo de espera.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Plasma	80	36.5	36.5	36.5
Agua o café	89	40.6	40.6	77.2
escuchar música	46	21.0	21.0	98.2
Leer revistas	2	.9	.9	99.1
Leyendo	1	.5	.5	99.5
Plasma con bro	1	.5	.5	100.0
Total	219	100.0	100.0	

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Autora.

Fig. 3.10 Actividad favorita durante espera.

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Autora

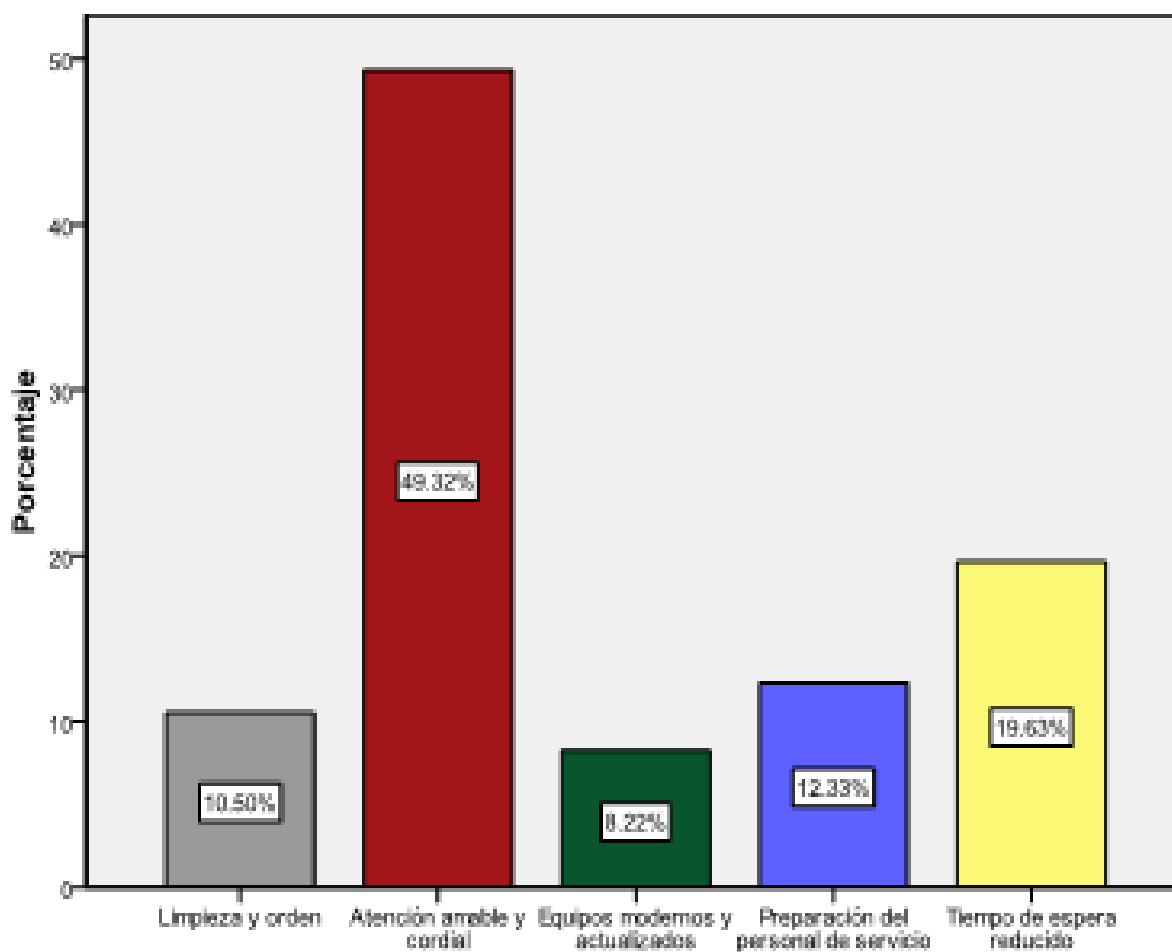
Connotación gerencial.- El 40,6% prefiere tomar agua o café, y el 36,5% prefiere observar un plasma, son datos que permitirán diseñar el mejor servicio para los clientes del Banco.

11. ¿Cuál de los siguientes aspectos es de mayor importancia para usted al momento de recibir un servicio?

(Ver tabla en la siguiente página).

Tabla 3.12 Atributo del servicio más importante.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Limpieza y orden	23	10.5	10.5	10.5
	Atención amable y cordial	108	49.3	49.3	59.8
	Equipos modernos y actualizados	18	8.2	8.2	68.0
	Preparación del personal de servicio	27	12.3	12.3	80.4
	Tiempo de espera reducido	43	19.6	19.6	100.0
	Total	219	100.0	100.0	

Fig. 3.11 Atributo del servicio.

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Autora.

Connotación gerencial.- El factor o atributo más relevante del servicio es el de atención amable y cordial, con un 49,3%, seguido por el tiempo de espera reducido, con un 19,6%, finalmente la preparación del personal es decir la capacitación con un 12,3%

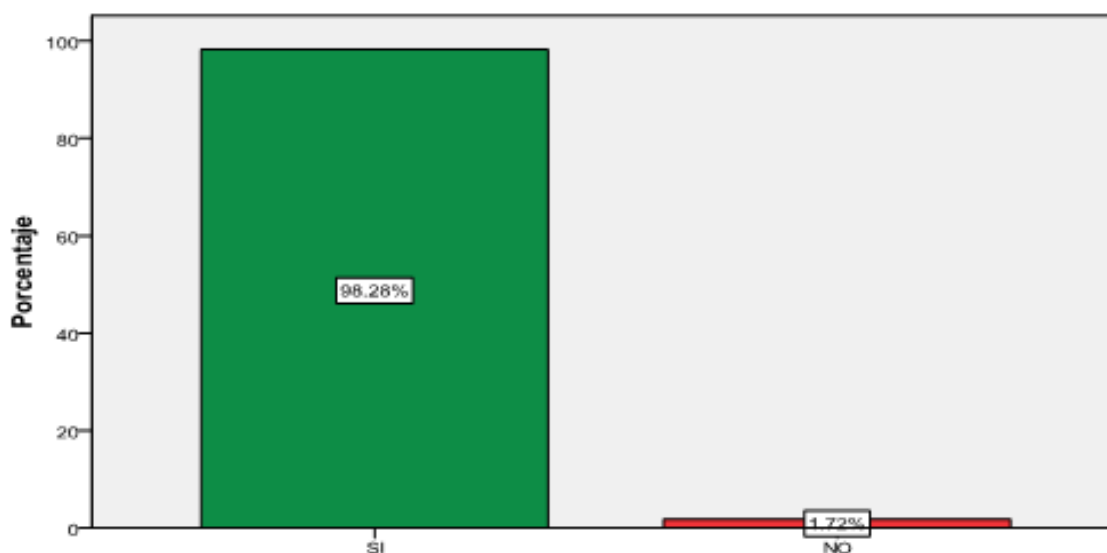
12. ¿El personal le atendió con amabilidad y cortesía?

Tabla 3.13 Amabilidad y cortesía.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	171	98.3	98.3	98.3
	NO	3	1.7	1.7	100.0
	Total	174	100.0	100.0	

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Fig. 3.12 Amabilidad y cortesía.



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Connotación gerencial.- De los clientes que han sido atendidos en el Balcón de servicios del Banco el 98,3% manifiestan que se les atendió con amabilidad y cortesía. Mientras que el 1,7% dice que no fue atendido con amabilidad y cortesía.

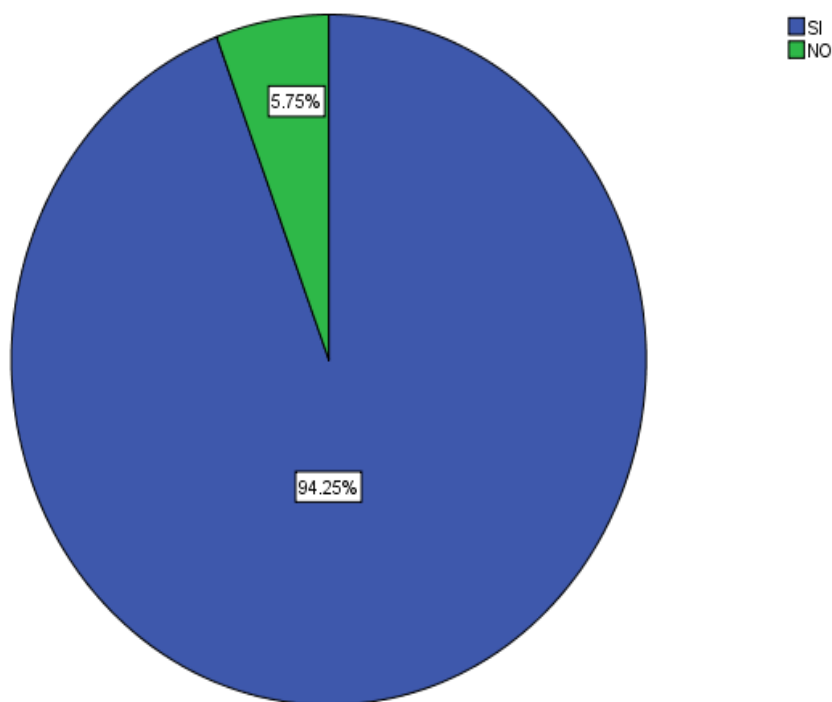
13. ¿Cree usted que el asesor que le atendió está capacitado para dar solución a sus requerimientos?

(Ver tabla en la siguiente página).

Tabla 3.14 Capacitación del personal.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	164	94.3	94.3	94.3
	NO	10	5.7	5.7	100.0
	Total	174	100.0	100.0	

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Fig. 3.13 Capacitación del personal.

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Autora

Connotación gerencial.- El 94,3% percibe que el personal de servicio está debidamente capacitado, mientras que un preocupante 5,7% opina que no, al ser la capacitación un factor relevante como quedó evidenciado en la pregunta 11, es necesario hacer correcciones adecuadas en el servicio prestado.

14. ¿Existió disposición a escuchar sus requerimientos y necesidades?

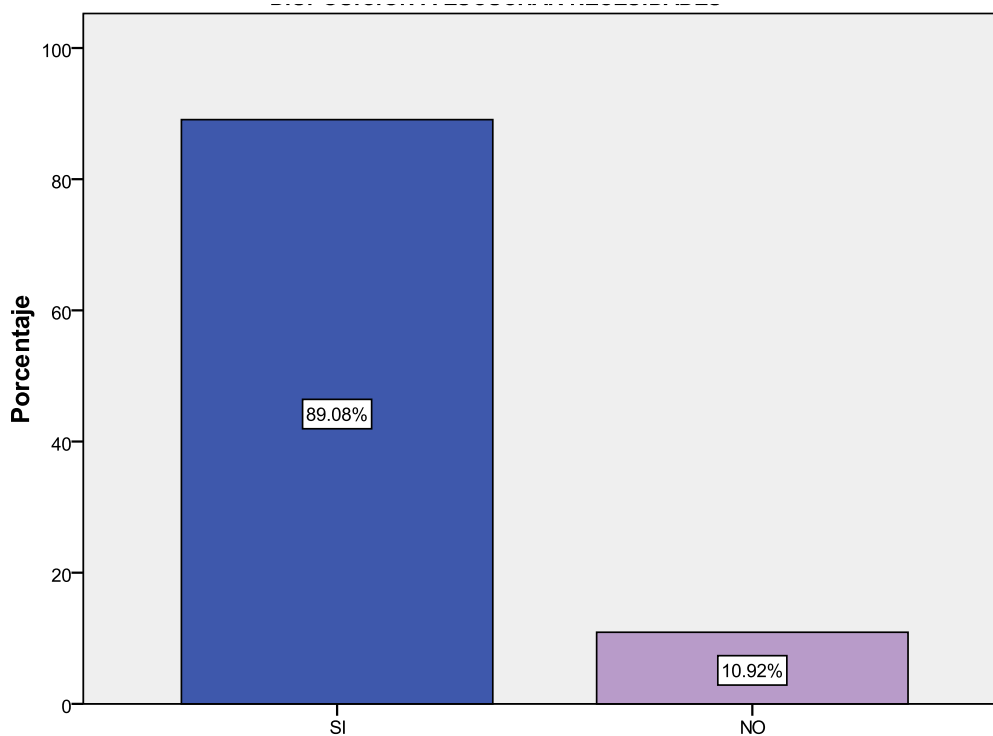
Tabla 3.15 Disposición para escuchar necesidades.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	155	89.1	89.1	89.1
	NO	19	10.9	10.9	100.0
	Total	174	100.0	100.0	

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Autora.

Fig. 3.14 Disposición para escuchar necesidades.



Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Autora.

Connotación gerencial.- El 89,1% percibe que en el personal de servicio existe una disposición por escuchar los requerimientos y necesidades de los clientes mientras que un muy elevado 10,9% no percibe una disposición de escuchar sus necesidades.

15. ¿Recibió la respuesta o solución de manera ágil?

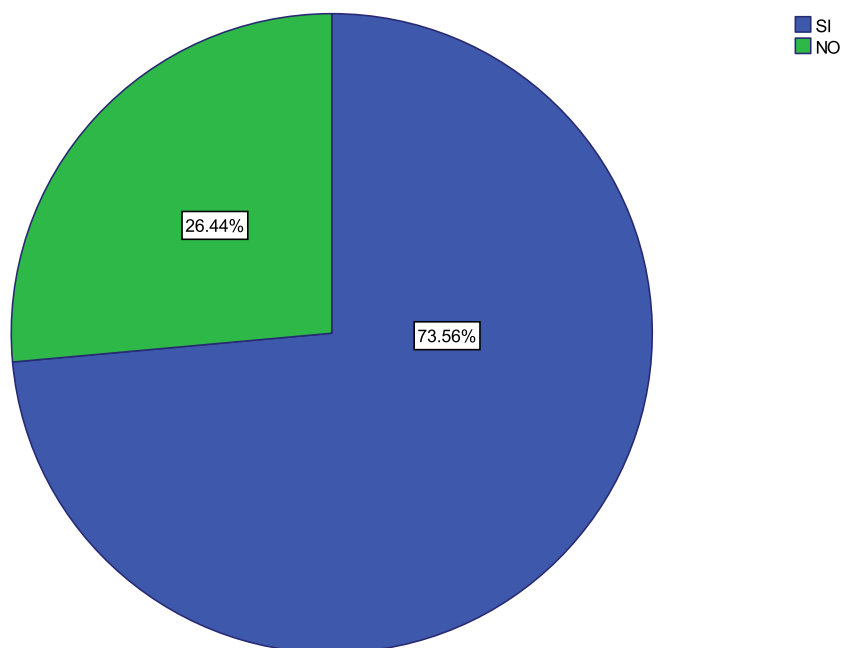
Tabla 3.16 Agilidad en la respuesta.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	128	73.6	73.6	73.6
	NO	46	26.4	26.4	100.0
	Total	174	100.0	100.0	

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Autora.

Fig. 3.15 Agilidad en la respuesta.



Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Autora.

Connotación gerencial.- Del gráfico se puede observar que sólo el 73,6% dicen haber recibido una respuesta de manera ágil. Mientras que por otro lado el 26,4%, manifiesta no haber recibido una respuesta de manera ágil, lo cual amerita la atención adecuada para mejorar estos índices de percepción de los clientes.

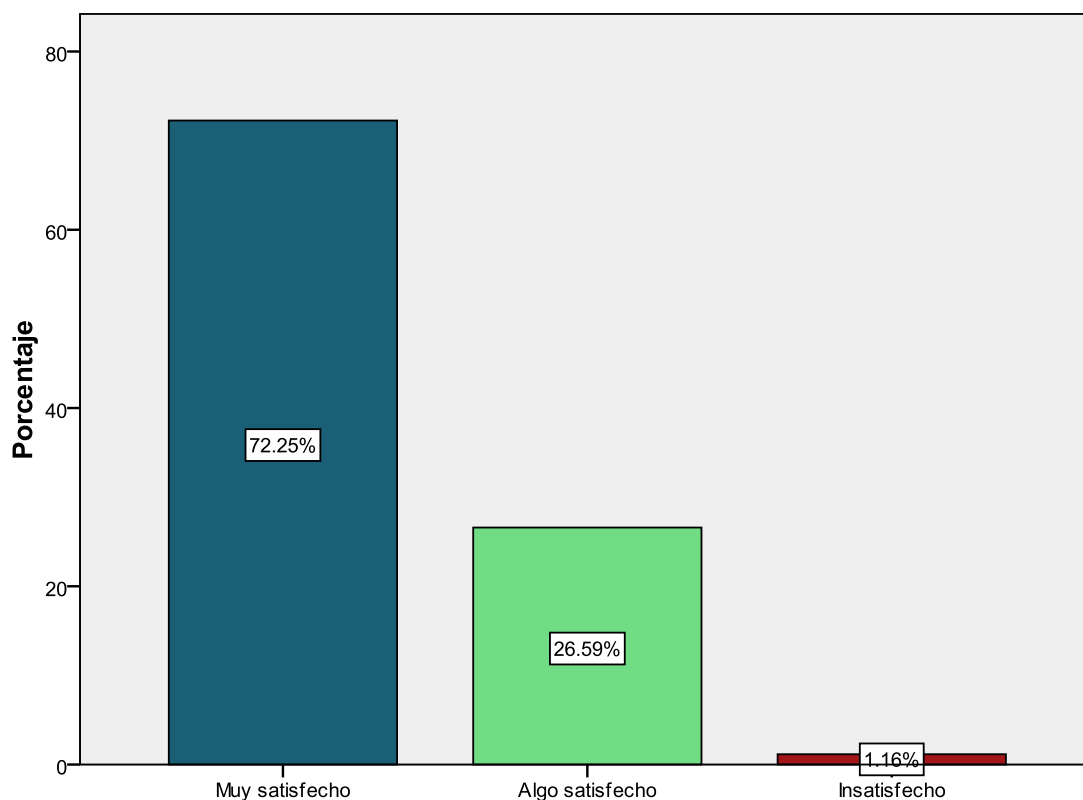
16. Qué grado de satisfacción tiene con las instalaciones del Balcón de servicios.

Tabla 3.17 Satisfacción con las instalaciones.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy satisfecho	125	71.8	72.3	72.3
	Algo satisfecho	46	26.4	26.6	98.8
	Insatisfecho	2	1.1	1.2	100.0
	Total	173	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		174	100.0		

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Fig. 3.16 Satisfacción con las instalaciones de Balcón de servicios.



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Connotación gerencial.- Los encuestados manifiestan en su mayor parte estar muy satisfechos con las instalaciones lo hacen en un 71,8%, mientras que el 26,4% están algo satisfechos, y sólo el 1,1% no está satisfecho con las instalaciones, se concluye que las instalaciones son las adecuadas.

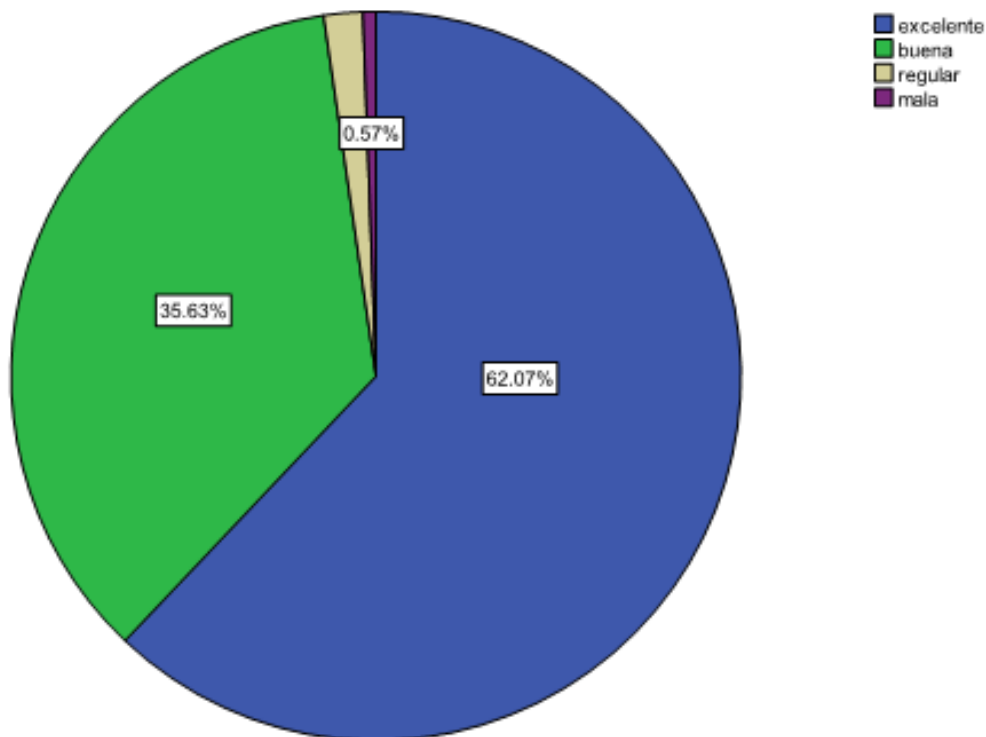
17. ¿Cuál es su opinión acerca de la presentación del personal que le atendió en el Balcón de servicios?

Tabla 3.18 Presentación del personal.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Excelente	108	62.1	62.1	62.1
Buena	62	35.6	35.6	97.7
Regular	3	1.7	1.7	99.4
Mala	1	.6	.6	100.0
Total	174	100.0	100.0	

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Fig. 3.17 Presentación del personal.



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Connotación gerencial.- La mayor parte de los encuestados, piensa que la presentación del personal es excelente y buena, con un 62,1% y 35,6% respectivamente. Un reducido grupo del 1,7% opina que es regular y finalmente el 0,6% opina que la presentación es mala.

18. Qué servicio utilizó el día de hoy o la última vez en el Balcón de servicios.

Tabla 3.19 Servicios requeridos.

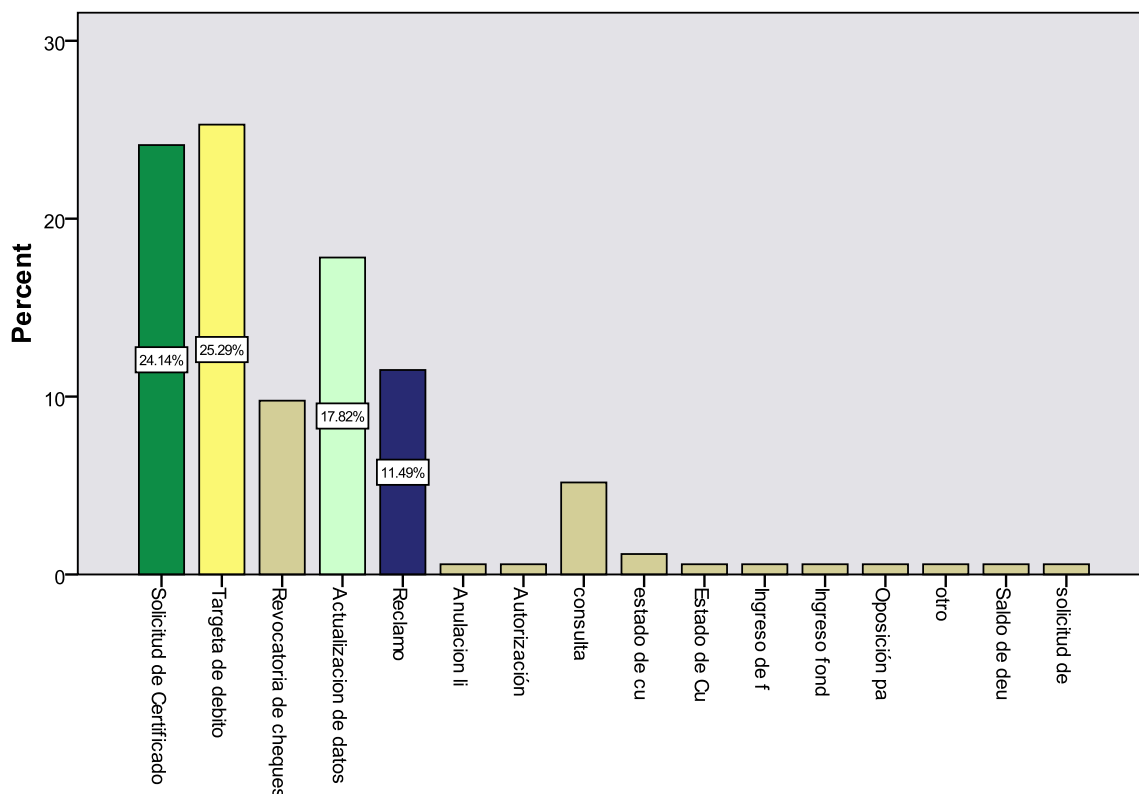
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Solicitud de Certificado	42	24.1	24.1	24.1
Tarjeta de debito	44	25.3	25.3	49.4
Revocatoria de cheques	17	9.8	9.8	59.2
Actualización de datos	31	17.8	17.8	77.0
Reclamo	20	11.5	11.5	88.5
Anulación libretas	1	.6	.6	89.1
Autorización	1	.6	.6	89.7
Consulta	9	5.2	5.2	94.8
Estado de cuenta	2	1.1	1.1	96.0
Estado de Cu	1	.6	.6	96.6
Ingreso de f	1	.6	.6	97.1
Ingreso fondo	1	.6	.6	97.7
Oposición pago	1	.6	.6	98.3
Otro	1	.6	.6	98.9
Saldo de de cuenta	1	.6	.6	99.4
solicitud de	1	.6	.6	100.0
Total	174	100.0	100.0	

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Autora.

(Ver figura en la página siguiente).

Fig. 3.18 Servicios requeridos.



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Connotación gerencial.- De acuerdo a la encuesta el servicio con mayor utilización fue: Tarjeta de débito con un 24,7%, seguido de solicitud de certificado con 24,1%, actualización de datos con un 17,8%, y reclamos con un 11,5%.

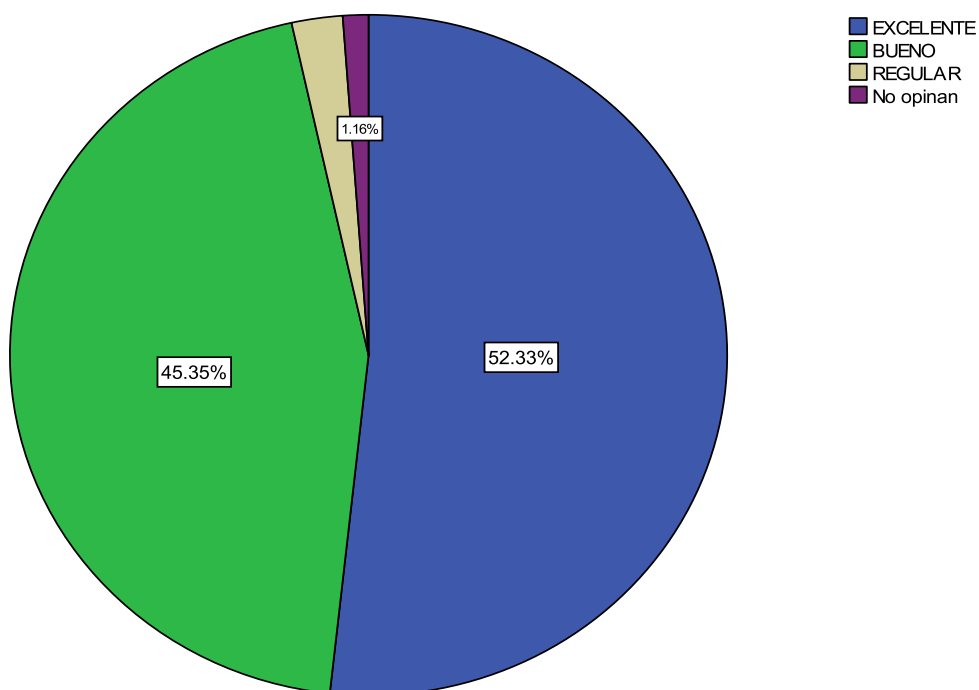
19. Califique el servicio que utilizó el día de hoy o la última vez en el Balcón de servicios.

Tabla 3.20 Calificación del servicio.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EXCELENTE	90	51.7	52.3	52.3
	BUENO	78	44.8	45.3	97.7
	REGULAR	4	2.3	2.3	100.0
	Total	172	98.9	100.0	
Missing	System	2	1.1		
Total		174	100.0		

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Fig. 3.19 Calificación del servicio.



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Connotación gerencial.- En términos globales el servicio tiene una calificación alta como lo demuestra el gráfico, lo califican Excelente el 51,7%, seguido de un 44,8% que consideran al servicio como bueno.

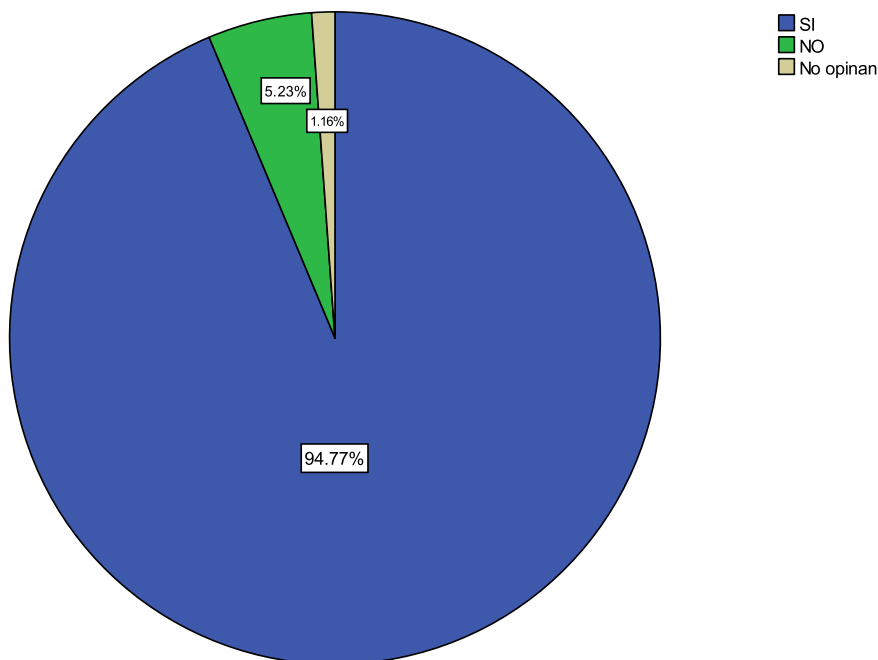
20. Recomendaría a otros la atención del Balcón de servicios de la oficina Matriz del Banco Internacional.

Tabla 3.21 ¿Recomendaría a otros la atención del Balcón de servicios?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	163	93.7	94.8	94.8
	NO	9	5.2	5.2	100.0
	Total	172	98.9	100.0	
Missing	System	2	1.1		
Total		174	100.0		

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Fig. 3.20 Recomendaría a otros el servicio.



Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Autora.

Connotación gerencial.- Para el 93,7% de los encuestados el servicio es recomendable, mientras que un 5,2% opinan que no lo es, y el 1,1% no opinan al respecto.

CRUCE DE VARIABLES.

a.- PREGUNTAS 1 Y 4.

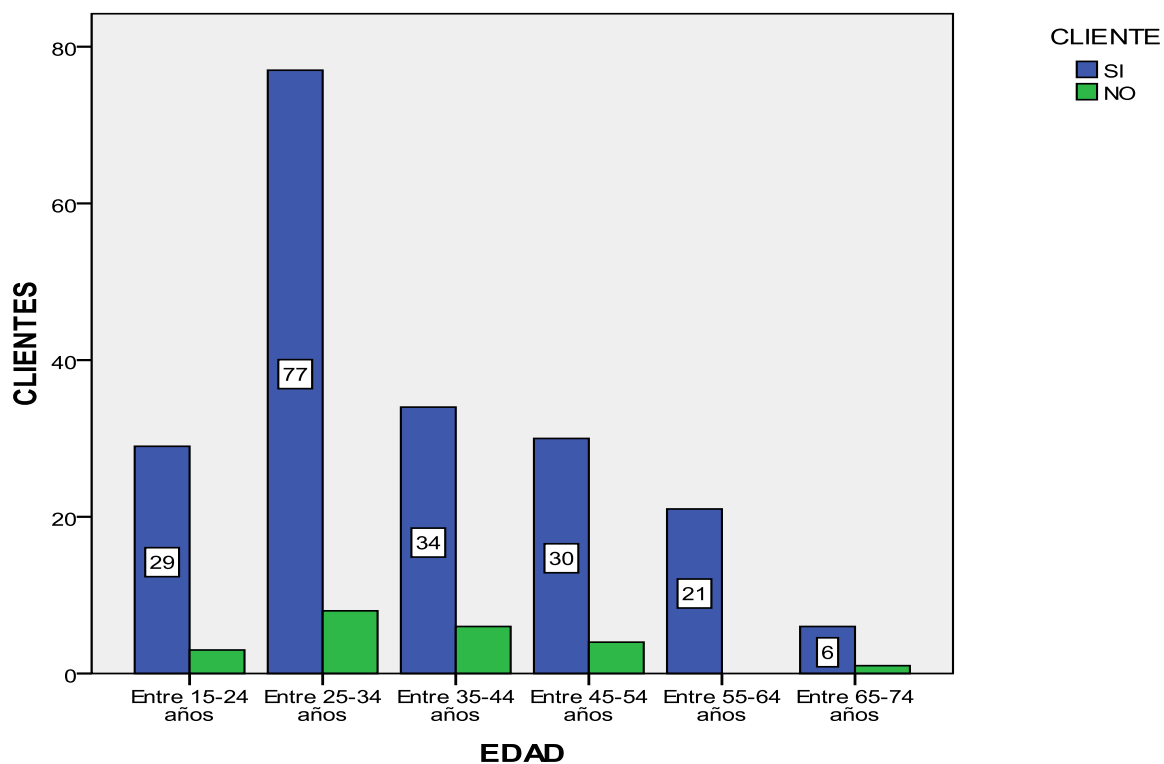
Tabla 3.22 Edad vs. Es cliente de la Institución.

		CLIENTE		Total
		SI	NO	
EDAD	Entre 15-24 años	29	3	32
	Entre 25-34 años	77	8	85
	Entre 35-44 años	34	6	40
	Entre 45-54 años	30	4	34
	Entre 55-64 años	21	0	21
	Entre 65-74 años	6	1	7
	Total	197	22	219

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Autora.

Fig. 3.21 Edad vs. si es cliente.



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Connotación gerencial.- Se determina que la mayor parte de clientes está en el rango de 25 a 34 años, los dos segmentos también importantes son: entre 35 y 44 años y entre 15 a 24 años, lo cual se debe considerar a la hora de plantear las estrategias.

b.- PREGUNTAS 1 Y 3.

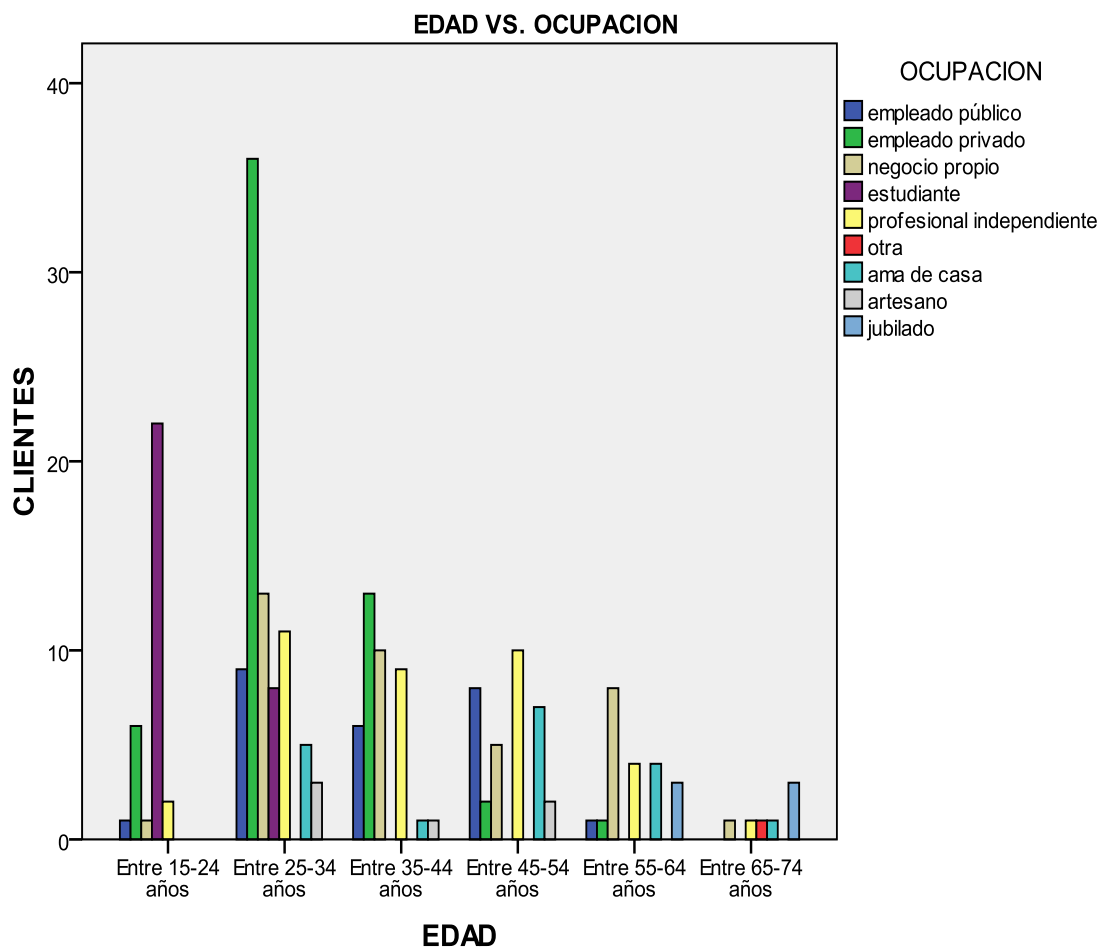
Tabla 3.23 Edad vs. Ocupación.

EDAD	OCUPACION			
	empleado público	empleado privado	negocio propio	Estudiante
Entre 15-24 años	1	6	1	22
Entre 25-34 años	9	36	13	8
Entre 35-44 años	6	13	10	0
Entre 45-54 años	8	2	5	0
Entre 55-64 años	1	1	8	0
Entre 65-74 años	0	0	1	0
Total	25	58	38	30

		OCUPACION					Total
		profesional independiente	Otra	ama de casa	artesano	Jubilado	
EDAD	Entre 15-24 años	2	0	0	0	0	32
	Entre 25-34 años	11	0	5	3	0	85
	Entre 35-44 años	9	0	1	1	0	40
	Entre 45-54 años	10	0	7	2	0	34
	Entre 55-64 años	4	0	4	0	3	21
	Entre 65-74 años	1	1	1	0	3	7
	Total	37	1	18	6	6	219

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Fig. 3.22 Edad vs. ocupación.



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Connotación gerencial.- Una muy importante característica de los clientes es la que corresponde a su ocupación, en su mayor parte se dedican a empleado privado, seguido por estudiantes.

c.- PREGUNTAS 2 Y 9.

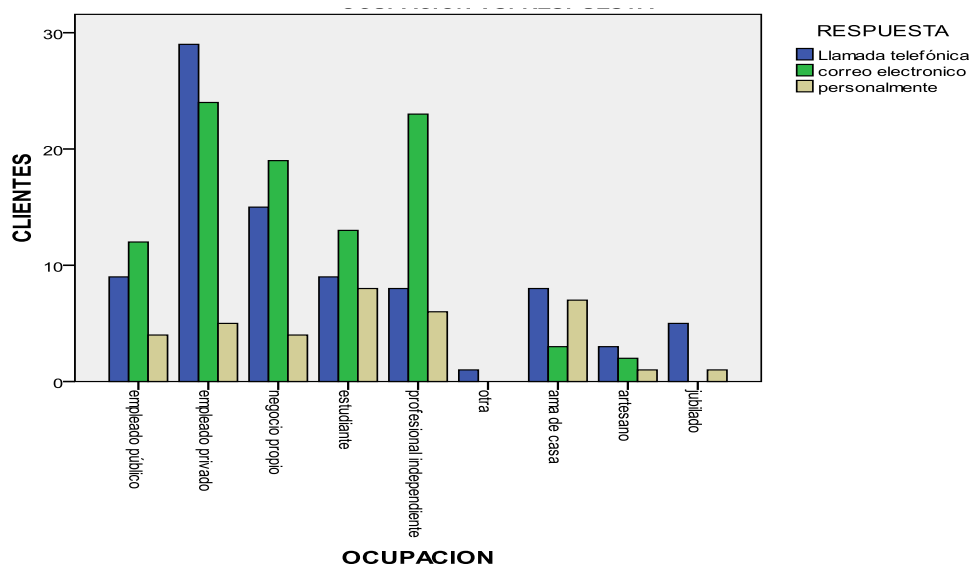
Tabla 3.24 Ocupación vs. Canal de respuesta.

		RESPUESTA			Total
		Llamada telefónica	correo electrónico	personalmente	
OCUPACION	empleado público	9	12	4	25
	empleado privado	29	24	5	58
	negocio propio	15	19	4	38
	Estudiante	9	13	8	30
	profesional independiente	8	23	6	37
	Otra	1	0	0	1
	ama de casa	8	3	7	18
	Artesano	3	2	1	6
	Jubilado	5	0	1	6
	Total	87	96	36	219

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Autora.

Fig. 3.24 Edad vs. Canal de respuesta.



Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Autora.

Connotación gerencial.- La constante en todas las ocupaciones es una tendencia hacia la respuesta por medio del correo electrónico, sin embargo existe también una preferencia significativa a recibir la respuesta por teléfono, sobre todo por los empleados privados.

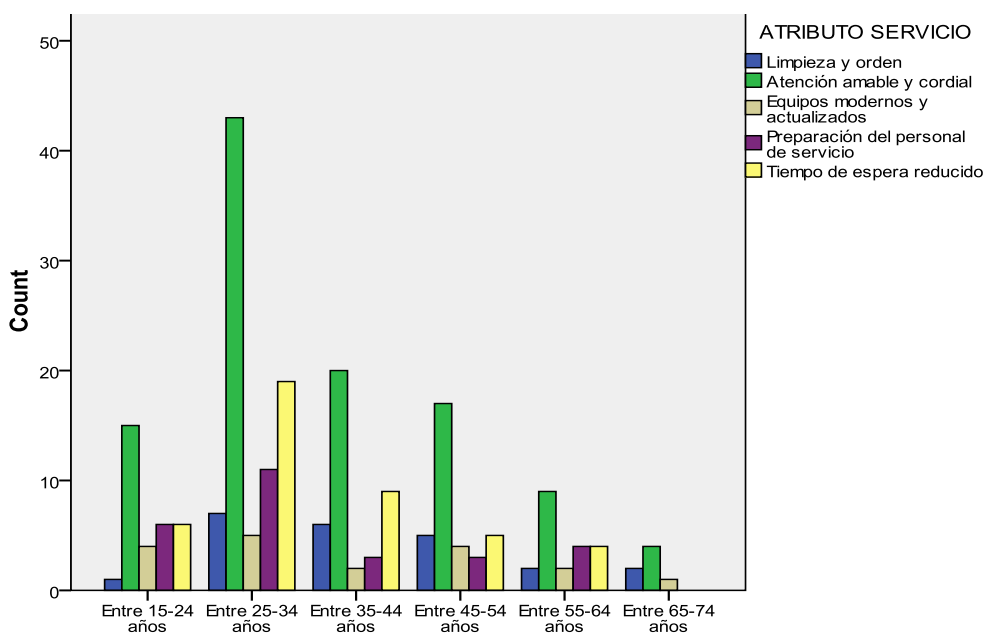
d.- PREGUNTAS 1 Y 11.

Tabla 3.25 Edad vs. Atributo del servicio.

		ATRIBUTO SERVICIO					Total
		Limpieza y orden	Atención amable y cordial	Equipos modernos y actualizados	Preparación del personal de servicio	Tiempo de espera reducido	
EDAD	Entre 15-24 años	1	15	4	6	6	32
	Entre 25-34 años	7	43	5	11	19	85
	Entre 35-44 años	6	20	2	3	9	40
	Entre 45-54 años	5	17	4	3	5	34
	Entre 55-64 años	2	9	2	4	4	21
	Entre 65-74 años	2	4	1	0	0	7
Total		23	108	18	27	43	219

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Fig. 3.24 Edad vs. Canal de respuesta.



EDAD
Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Connotación gerencial.- En todos los segmentos se tiene claramente como atributo principal a la atención amable y cordial, y como segundo atributo importante el tiempo de espera.

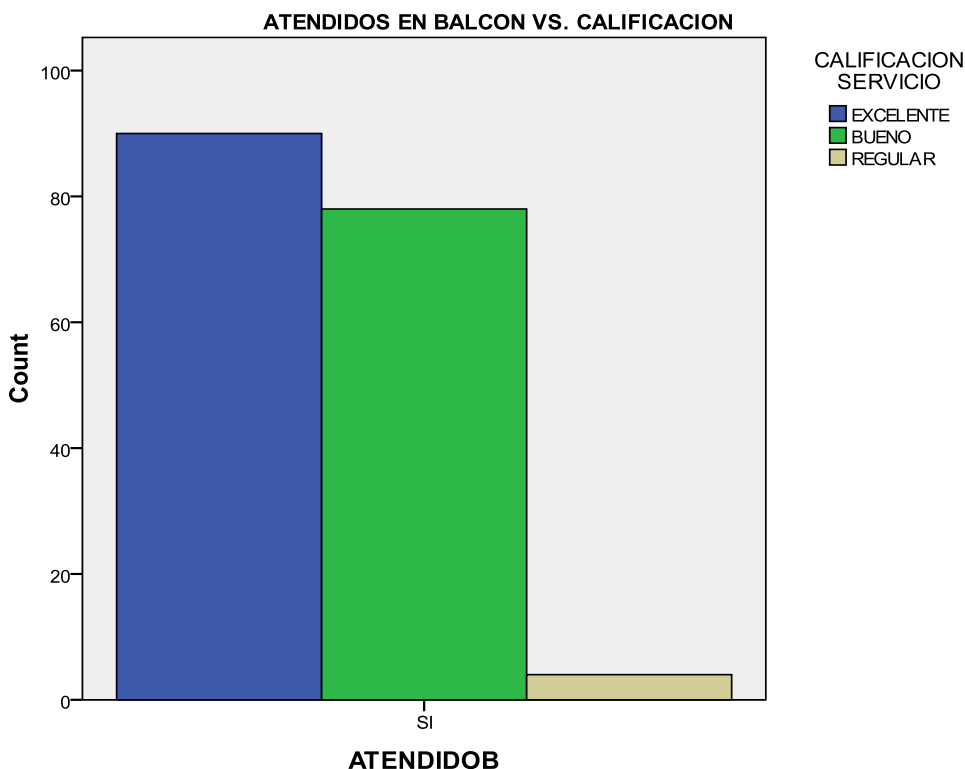
e.- PREGUNTAS 6 Y 19.

Tabla 3.26 Calificación del servicio vs. Clientes atendidos.

		CALIFICACION SERVICIO			Total
		EXCELENTE	BUENO	REGULAR	
ATENDIDO	SI	90	78	4	172
Total		90	78	4	172

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Fig. 3.25 Calificación del servicio vs. Clientes atendidos.



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Connotación gerencial.- De los clientes atendidos en el Balcón de servicios se evidencia que la calificación tiene niveles altos de respuesta excelente y bueno.

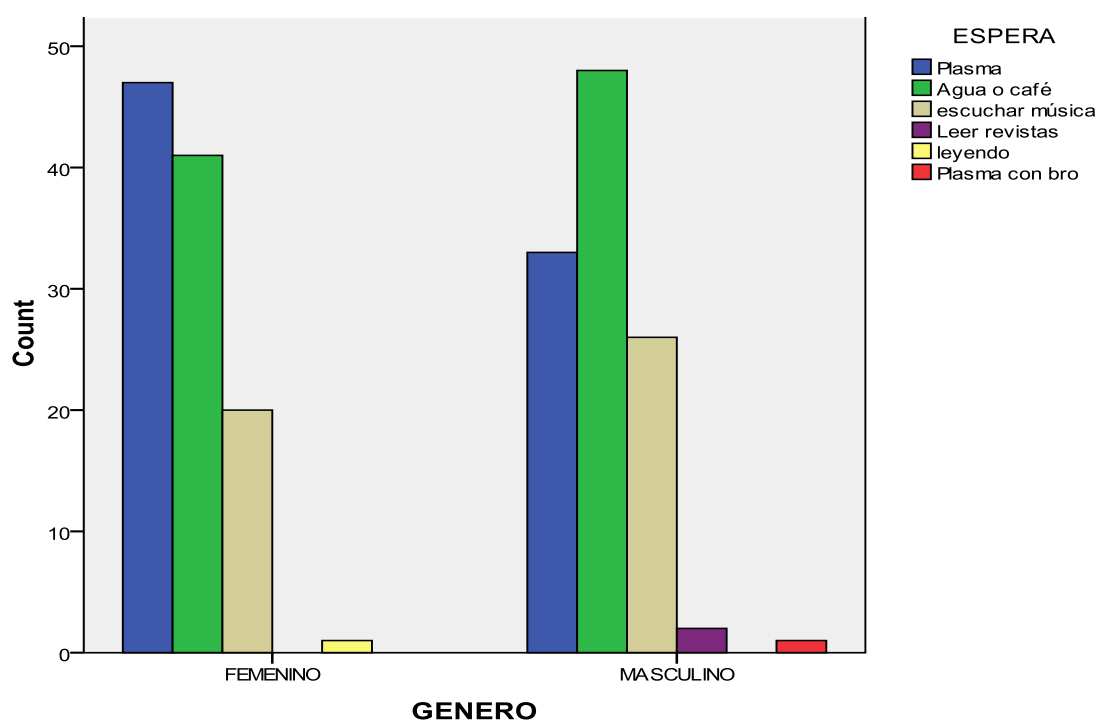
f.- PREGUNTAS 2 Y 7.

Tabla 3.27 Género vs. Modo de espera.

	ESPERA						Total
	Plasma	Agua o café	escuchar música	Leer revistas	leyendo	Plasma con bro	
GENERO FEMENINO	47	41	20	0	1	0	109
MASCULINO	33	48	26	2	0	1	110
Total	80	89	46	2	1	1	219

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Fig. 3.26 Género vs. Actividad complementaria.



Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Connotación gerencial.- Con respecto al género y la actividad que prefieren mientras esperan por el servicio se determina que el género masculino prefiere agua o café, seguido por plasma, mientras que el género femenino prefiere el plasma seguido de agua o café.

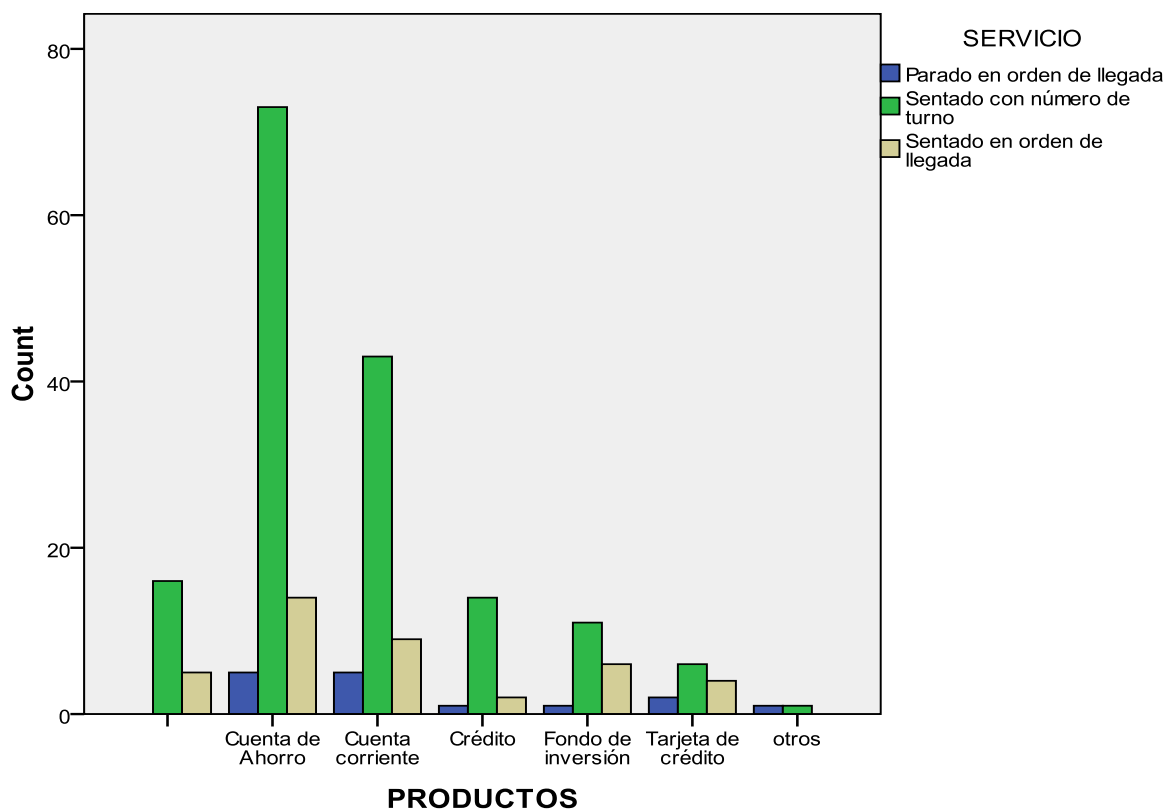
g.- PREGUNTAS 5 Y 10.

Tabla 3.28 Producto del cliente vs. Servicio requerido.

	SERVICIO			Total
	Parado en orden de llegada	Sentado con número de turno	Sentado en orden de llegada	
PRODUCTOS	0	16	5	21
Cuenta de Ahorro	5	73	14	92
Cuenta corriente	5	43	9	57
Crédito	1	14	2	17
Fondo de inversión	1	11	6	18
Tarjeta de crédito	2	6	4	12
Otros	1	1	0	2
Total	15	164	40	219

Fuente: Investigación Directa.
Elaboración: Autora.

Fig. 3.27 Producto del cliente vs. Servicio requerido.



h.- PREGUNTAS 5 y 7.

Tabla 3.29 Producto del cliente vs. Actividad complementaria mientras espera.

	ESPERA						Total
	Plasma	Agua o café	escuchar música	Leer revistas	leyendo	Plasma con bro	
PRODUCTOS	6	8	5	1	1	0	21
Cuenta de Ahorro	34	34	24	0	0	0	92
Cuenta corriente	24	22	9	1	0	1	57
Crédito	5	9	3	0	0	0	17
Fondo de inversión	6	11	1	0	0	0	18
Tarjeta de crédito	4	5	3	0	0	0	12
otros	1	0	1	0	0	0	2
Total	80	89	46	2	1	1	219

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Autora.

Connotación gerencial.- Los clientes de cuenta de ahorros y cuenta corriente que son la mayor parte del negocio prefieren esperar con número de turno y sentados, además de preferir servicios complementarios como pantalla plasma y botellón de agua.

CAPÍTULO IV.- DISEÑO DEL PROCESO DE MEDICIÓN Y ESTRATEGIAS DE MARKETING DE SERVICIOS.

En el cuarto capítulo del presente trabajo de culminación de carrera, se presenta el modelo de servicio, la definición de los momentos de verdad, el diseño del proceso de medición de la satisfacción del cliente usuario de Balcón de servicios y la administración de la interacción con el cliente; se realizaron varias mejoras en los tiempos de los servicios más requeridos mediante flujos en función del tiempo y se plantean las estrategias de marketing de servicios para conseguir altos niveles de satisfacción del cliente acompañado por eficiencia y compromiso de los analistas de Balcón de servicios y de los demás departamentos que trabajan tras bambalinas.

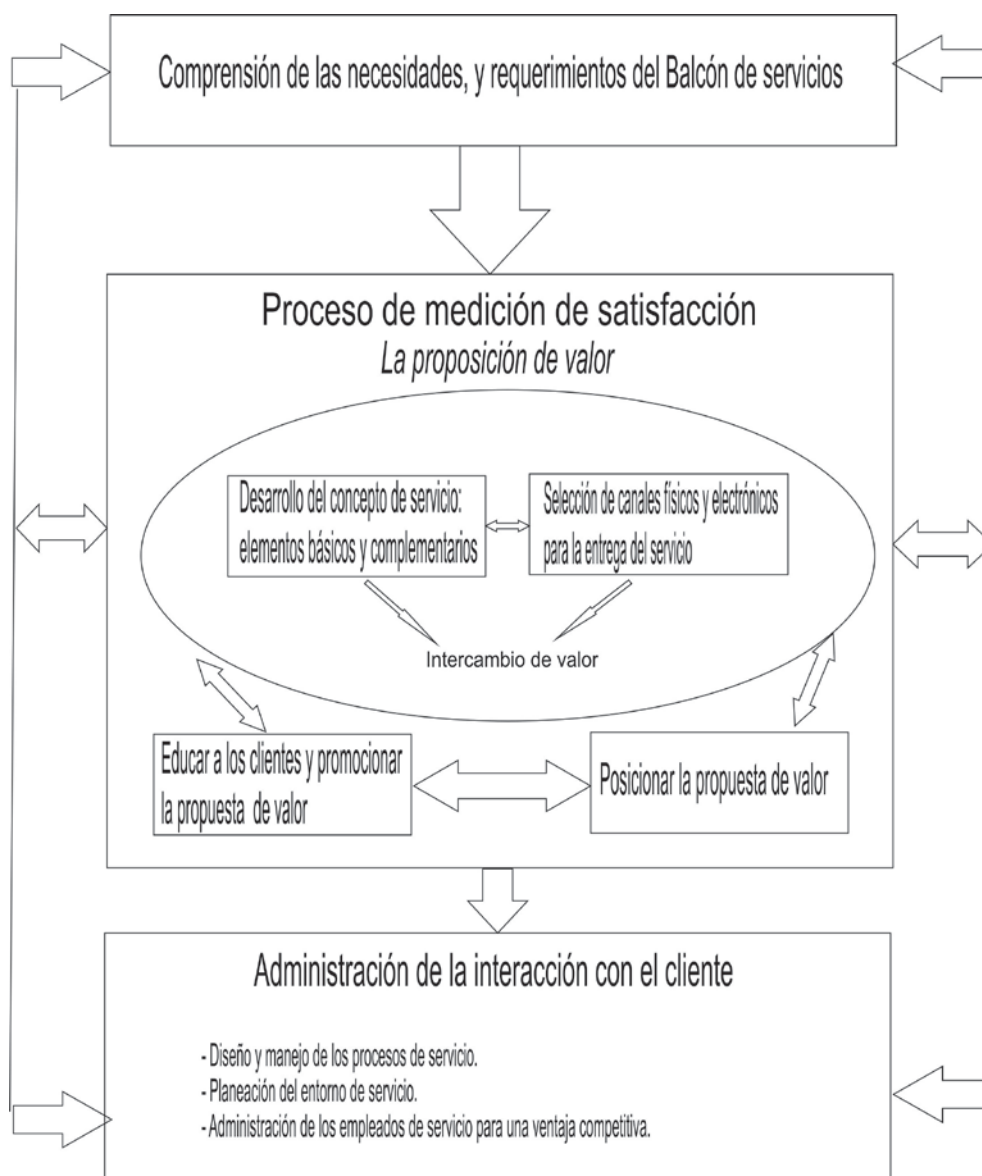
4.1 Proceso de atención y servicio al cliente para el Balcón de servicios del Banco Internacional.

La creación del proceso de servicio tiene tres etapas.

1.- Construcción del proceso de servicio, (creación de una propuesta de valor significativa).- En esta etapa se presentan los servicios complementarios y los momentos de verdad, así como las mejoras de los procesos y los cambios más significativos en la entrega del servicio al cliente.

2.- Administración de la interacción con el cliente.- Es el control de los procesos de Balcón de servicios y los tiempos de espera del cliente, la revisión de las transacciones efectuadas por cada analista, la evaluación del servicio por parte de los clientes y la retroalimentación de esta información para mejorar continuamente el servicio.

3.- Implementación de estrategias.- se fijan varias estrategias de marketing de servicios, según las 7 P's del marketing de servicios.

Fig. 4.1 Creación de un proceso de servicio.**4.1.1 Elementos básicos y complementarios del servicio.**

El servicio esencial son los distintos requerimientos bancarios que los clientes se acercan a solicitar en Balcón de servicios, los cuales pueden ser tangibles como certificados bancarios, cortes y estados de cuenta pero al mismo tiempo existen características intangibles que son parte del servicio, como la actitud y cordialidad del analista de servicio, capacidad para comprender las necesidades y expectativas del cliente, agilidad en la respuesta, etc.

Sin embargo las ventajas competitivas y las oportunidades para mejorar el servicio esencial serán mediante los servicios complementarios que se añadan al servicio básico.

El estudio realizado en el capítulo anterior, permitió concluir que los clientes del Balcón de servicios de la oficina Matriz del Banco Internacional requieren varios servicios, los más utilizados son:

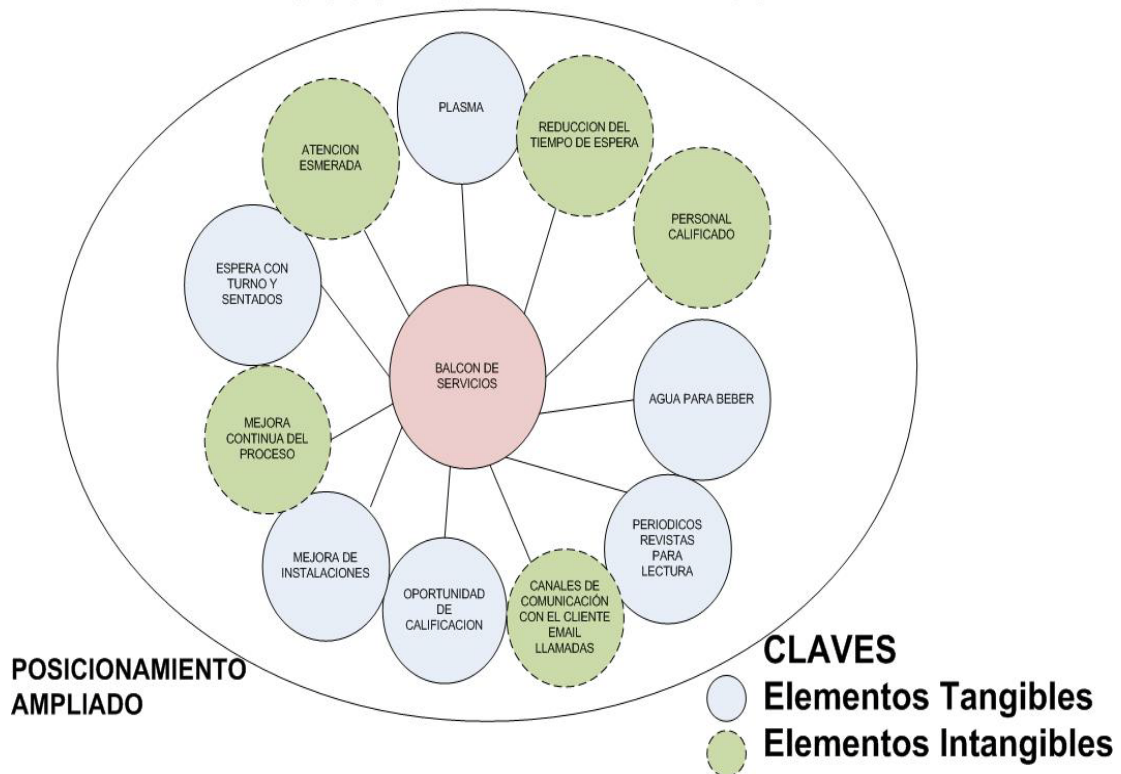
- Tarjetas de débito. (solicitud, entrega y anulación).
- Solicitudes de certificados.
- Actualización de datos.
- Estados de Cuenta.
- Revocatorias de cheques
- Anulación de libretas.

También la investigación, demostró que los clientes y usuarios requieren cambios en la forma de esperar hasta ser atendidos, la gran mayoría desea la emisión de turnos de atención y demandan servicios adicionales hasta llegar al analista, como material de lectura, plasma con información, agua, etc.

Los servicios complementarios mencionados en el párrafo anterior, son los que permitirán mejorar el posicionamiento del Balcón de servicios del Banco Internacional y los que inciden directamente en la creación de valor y naturalmente en la consecución de una estrategia de diferenciación.

El servicio ampliado lo presentamos a continuación con el modelo molecular de Shostack, el cual nos permite identificar los elementos tangibles e intangibles de la entrega del servicio en Balcón de Servicios.

Fig. 4.2 Modelo molecular del servicio con posicionamiento ampliado.



Elaborado por: Autora.

4.1.2 Momentos de verdad.

Los momentos de verdad son los numerosos encuentros entre los clientes y los empleados de servicio y/o las instalaciones, equipos y otros medios remotos como el call center o la página web del Banco Internacional.

Es importante definir estos contactos, para que en ellos no se produzca un encuentro desagradable o desafortunado que pueda destruir lo que podría llegar a ser una relación valiosa para ambas partes, lo ideal es que cada encuentro sea satisfactorio para los clientes.

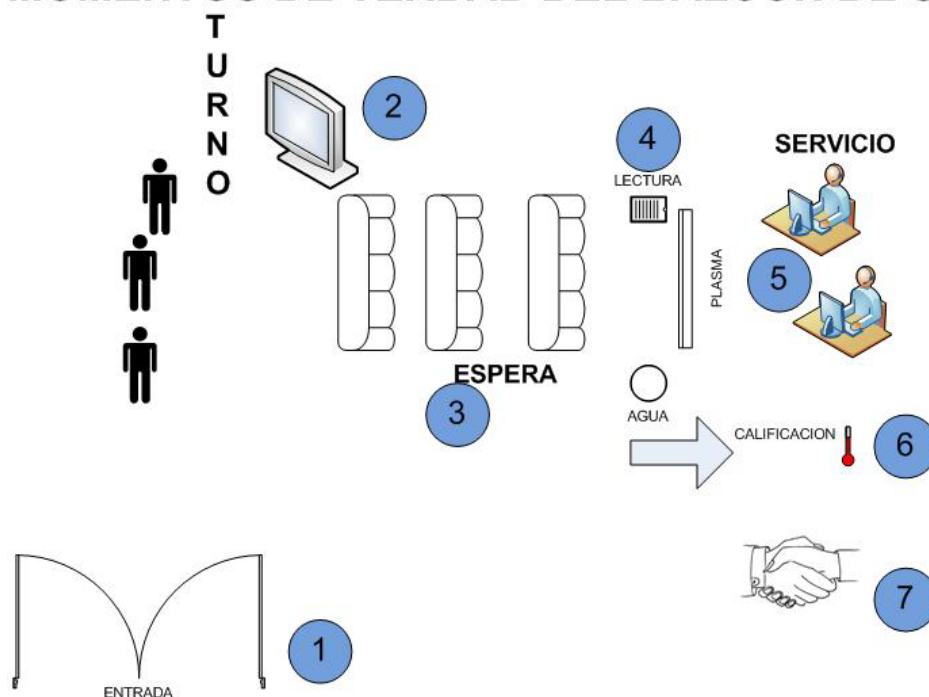
En el Balcón de servicios, se definen los siguientes momentos de verdad, los cuales se diagraman en el gráfico que se presenta a continuación:

- 1.- Ingreso del cliente en la Institución financiera.
- 2.- Tomar su turno en el kiosco.
- 3.- Esperar sentado hasta ser atendido.

- 4.- Interacción del cliente con los servicios complementarios.
- 5.- Entrega del servicio esencial.
- 6.- Evaluación y calificación del cliente acerca del servicio recibido.
- 7.- Despedida.

Fig. 4.3 Momentos de verdad en el Balcón de servicios.

MOMENTOS DE VERDAD DEL BALCON DE SERVICIOS



Elaborado por: Autora.

Lovelock en su libro *Marketing de Servicios*, señala que “mientras mayor sea el contacto de los clientes con el servicio, mayor será la posibilidad de aplicar analogías teatrales al proceso de poner en escena la entrega del servicio, en la que los empleados y los clientes representan papeles y con frecuencia siguen guiones bien definidos.” Por tal razón se ha elaborado un manual de servicio con protocolos de atención al cliente, el cual se presenta más adelante en este capítulo.

Al utilizar el Balcón de servicios de la oficina matriz del Banco Internacional, el cliente atraviesa por varios momentos de verdad; muchas veces en estos encuentros se presentan situaciones difíciles de manejar, sin embargo es importante conocer y normar las

acciones que se emprenderán con el objetivo de que la percepción del servicio sea siempre positiva, el mensaje final que el cliente tenga, deberá ser: Cuenta con nosotros, el Banco Internacional te brinda el mejor servicio.

4.1.3 Política y objetivos de calidad, para el Balcón de servicios.

Al igual que la Institución tiene su filosofía corporativa, es importante para el personal y para el cliente que cada área tenga definida una misión de calidad, por ello se han definido la política y objetivos de calidad para el Balcón de servicios.

Política de calidad:

“Trabajar profesionalmente y con entusiasmo para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes usuarios del Balcón de servicios del Banco Internacional, a través del cumplimiento y mejora continua de nuestros servicios (esencial y complementarios), con la finalidad de crear relaciones a largo plazo con nuestros clientes y crear un posicionamiento de servicio de excelencia que mejore la aceptación del Banco a nivel nacional”.

Objetivos de calidad:

- Trabajar profesionalmente.
- Satisfacer con excelente servicio a nuestros clientes, cumpliendo sus requerimientos y entendiendo sus necesidades.
- Mejorar continuamente los procesos.
- Generar relaciones a largo plazo con los clientes.
- Atender al cliente con cordialidad y simpatía.

4.1.4 Manual de entrega del servicio.

El Manual de servicio al cliente, es una compilación de indicaciones generales, ejemplos y protocolos que guiarán a los asesores de servicio a manejar las distintas situaciones y encuentros con los clientes.

Los protocolos permiten tener un estilo propio y al mismo tiempo alineado a los objetivos de la Institución, de brindar servicios de calidad que brinden satisfacción a los clientes, además ayudará a los asesores de servicios a relacionarse de una forma adecuada con cada cliente, prestar atención y cuidado de todos los detalles en las presentaciones, contactos, etc.; será una herramienta importante para marcar la diferencia frente a los competidores.

El Manual abarca desde el cuidado de la imagen institucional, el uso adecuado del lenguaje verbal y corporal, hasta el uso y respeto al uniforme y la importancia de evidenciar un alto grado de conocimiento de funciones, productos y servicios de la Institución.

4.1.4.1 Indicaciones generales del Manual de servicio al cliente.

- Puntualidad.- Es importante demostrar compromiso y respeto, cumpliendo con este valor corporativo. El analista de servicio al cliente debe estar en su sitio de trabajo al menos con 30 minutos de antelación a la apertura de la oficina.

- La mirada.- Al hablar con el cliente se debe mantener un contacto visual que demuestre interés en el tema tratado.

- Los gestos faciales.- Sonreír siempre, la sonrisa debe ser natural, esto provoca simpatía y fluidez en la comunicación con los clientes.

- Las manos.- Expresan los estados de ánimo del inconsciente de una persona, es importante que el lenguaje de las manos sea cálido para que los clientes se sientan cómodos y seguros del servicio que están recibiendo.

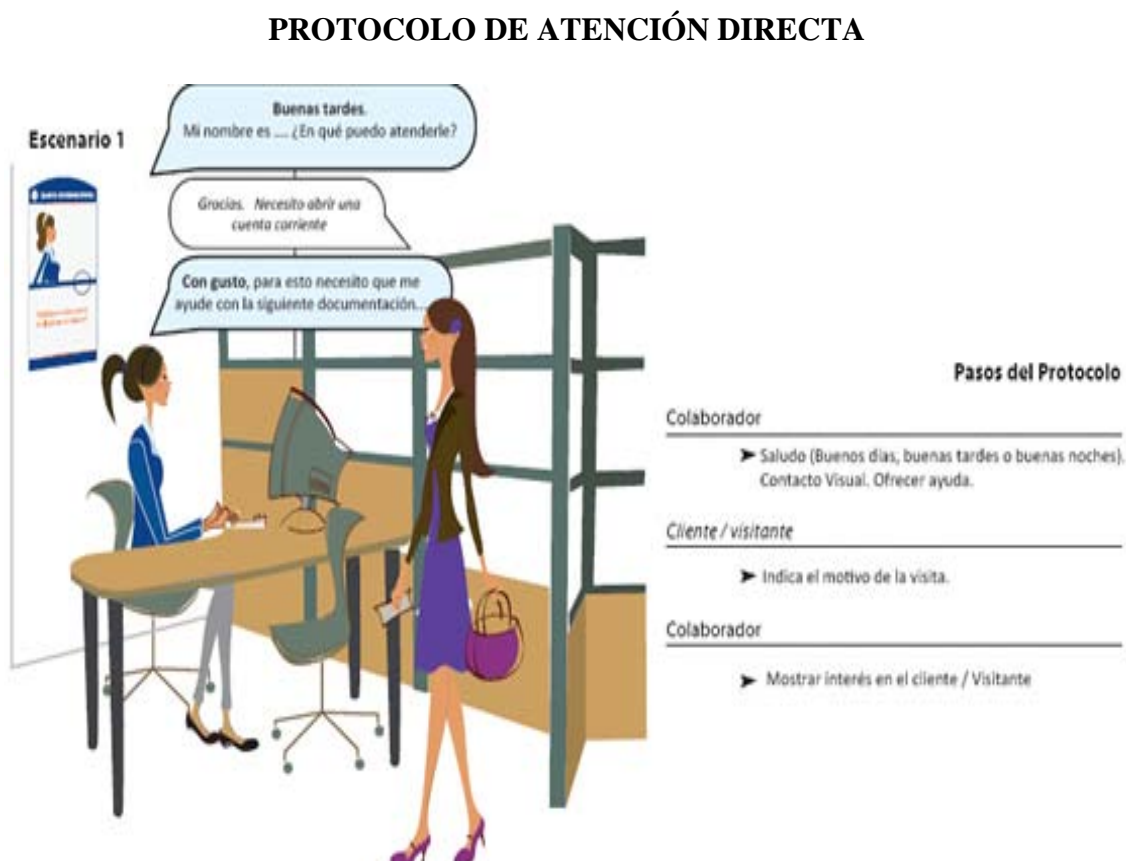
- La postura.- El personal de servicio debe procurar una postura relajada y que brinde atención a la otra persona. Si el cuerpo está relajado, provocará esa misma sensación en el cliente.

- La voz.- Al igual que con la voz se puede persuadir, tranquilizar u ofrecer confianza; también se puede crear un mal clima, ofensivo, preocupante o disuasivo, por eso es importante el tono que se coloque a la voz.

4.1.4.2 Protocolo de atención directa.

- Saludar y sonreír.- Es importante saludar con amabilidad y entusiasmo, mostrando siempre una sonrisa. Identificarse con el nombre y utilizando frases cordiales.
- Recibir del cliente la solicitud del servicio.- Demostrar en cada encuentro, una actitud positiva y mantener contacto visual con el cliente. Utilizar frases cordiales y de servicio. Por ejemplo: permítame un momento para atender su requerimiento, con gusto ingresaré al sistema su solicitud, etc.
- Llamar al cliente por su apellido.- Si se solicita el documento que identifique al cliente, se debe llamarlo por su apellido, con respeto, al menos una vez durante el encuentro y entrega del servicio. Utilizar el trato que corresponda: señor, señora o señorita.
- Despedida.- Siempre despedirse con amabilidad al finalizar el encuentro y desear un buen día, tarde, etc.

Fig. 4.4 Protocolo de atención directa.



4.1.4.3 Protocolo de atención por correo electrónico.

Este será un nuevo canal de respuesta que se va a implementar para los clientes de Balcón de servicios, en el se deberán seguir las siguientes indicaciones:

- Asunto.- En los correos electrónicos escribir siempre el asunto, esto permite al destinatario conocer de qué se trata el texto que va a leer.

- Texto.- Escribir los correos electrónicos como si fueran una carta normal: cabecera, cuerpo y final (firma). Evitar escribir textos con mayúsculas, en Internet eso es interpretado como un grito. No utilizar colores en el texto.

- Mensajes y archivos adjuntos.- Enviar únicamente correos electrónicos relacionados con temas laborales.

- Ortografía.- Usar el corrector de ortografía, esto evitará cometer errores.

- Respuesta.- Contestar los correos aún cuando sea para informar que está en trámite lo que solicita el cliente.

- Firma.- La firma del remitente siempre debe estar incluida en el correo electrónico pues incluye datos útiles para futuros contacto.

4.1.4.4 Protocolo de atención telefónica.

El canal telefónico, será también otro medio de comunicación para entregar información y respuesta a los clientes del Balcón de servicios, en el se deberán seguir las siguientes indicaciones:

- Contestar inmediatamente.- No esperar a que el teléfono suene muchas veces, contestar máximo a la tercera timbrada.

- Identificarse.- Saludar al interlocutor cálida y cortésmente, identificar a la Institución e identificarse con nombre y apellido. Ej.: Buenas tardes, Banco Internacional, Tamara Ocampo le saluda en que le puedo atender.

- No interrumpir.- Nunca interrumpir al cliente mientras habla y apuntar los datos importantes que permitan darle una respuesta apropiada.

- No hacer ruido.- Mientras se habla por teléfono se debe evitar hacer ruidos que interfieran con la comunicación.

- Despedida.- Despedirse con amabilidad y entusiasmo. No colgar el teléfono antes que el interlocutor haya colgado.

4.1.4.5 Protocolo de imagen personal e institucional.

Uso del Uniforme – Damas:

El uniforme pretende ser un medio que la administración de la Institución ofrece para lograr una diferenciación estratégica de imagen en el mercado bancario y brindar al público la expectativa de un servicio integral.

- Uso del uniforme.- El uniforme debe ser utilizado sin alterar su diseño institucional. El alto de la falda debe ser máximo 5 cm. sobre la rodilla. El pantalón y el chaleco no deben lucir demasiado ceñidos. La blusa debe lucirse dentro de la falda o pantalón.

- Peinado.- El cabello debe estar siempre limpio, recogido y lucir un peinado discreto. En caso de utilizar accesorios en el cabello, seleccionar uno sólo, éste debe ser de tamaño y diseño moderado y en los colores del uniforme.

- Maquillaje y accesorios.- El maquillaje y los accesorios utilizados deben guardar un diseño moderado. Se debe evitar sobrecargar con colores o tamaños inconvenientes y deben guardar concordancia con el uniforme.

Vestimenta – Caballeros

- Utilizar terno.- los más elegantes son los de colores neutros como el gris, el azul marino o marón.

- La vestimenta.- debe estar compuesta por: pantalón, saco, camisa de manga larga y corbata.

- Las corbatas deben ser elegantes y sobrias.- El largo de la misma deberá ir hasta la correa. No aflojar el nudo de la corbata en el puesto de trabajo y/o en horas de atención.

- Los calcetines deben hacer juego con los zapatos o pantalones.- Los más apropiados son los de colores oscuros: negro, azul marino, etc. No utilizar calcetines de color blanco.

- Los zapatos.- tienen que ser de estilo formal y encontrarse en buenas condiciones. Los zapatos deben estar limpios y lustrados en todo momento.

4.1.4.6 Protocolo de manejo de clientes difíciles.

- No interrumpir.- Dejar que el cliente se desahogue sin interrumpir y siempre mostrar interés. Mantener el contacto visual y asintiendo de manera discreta con la cabeza.

- Comprender al cliente.- No tomar las cosas como algo personal. Considerar que el cliente está molesto con la Institución no con la persona que lo atiende.

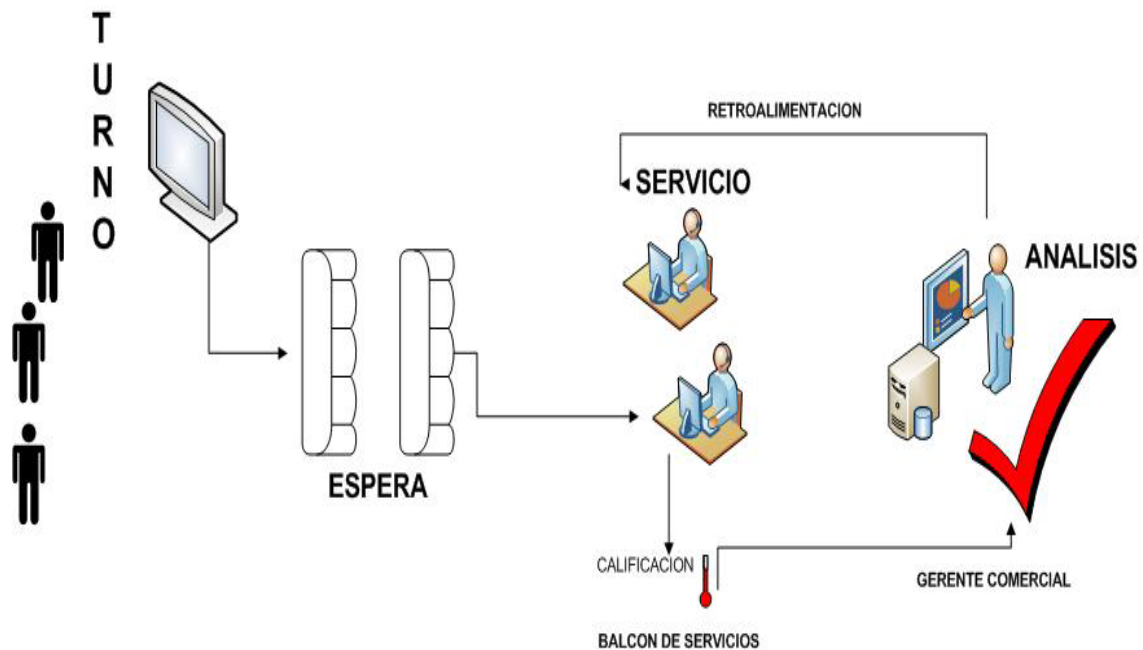
- Pedir disculpas.- Pedir disculpas por la situación que incomodó al cliente. Tomar responsabilidad del problema. Realizar las preguntas necesarias para comprender íntegramente el problema y poder solucionarlo.

- Ofrecer soluciones.- Verificar dos veces todos los datos y aportar una solución. Comprometerse a cumplir lo que sea posible, no ofrecer lo que no se va a poder cumplir.

- Agradecimiento.- Agradecer al cliente por informar su molestia acerca de un determinado problema. Las quejas brindan retroalimentación importante: los clientes insatisfechos que no se quejan jamás regresan, las quejas brindan oportunidad de hacer las cosas bien.

4.2 Diseño del proceso de medición de la satisfacción del cliente y administración de la interacción de los clientes del Balcón de servicios.

Fig. 4.5 Gráfica del proceso de medición.



Elaborado por: Autora.

El proceso básico de medición de la satisfacción de los clientes de Balcón de servicios se detalla en el gráfico y consta de 8 etapas básicas que son:

- 1.- Ingreso del cliente a la Institución.
- 2.- Toma de turnos en el kiosco.
- 3.- Espera sentado hasta ser atendido.
- 4.- Interacción del cliente con los servicios complementarios como plasma informativo, material de lectura, etc.
- 5.- Atención por parte del analista de servicio al cliente, entrega del servicio básico.
- 6.- Calificación del cliente al servicio recibido.
- 7.- Análisis de datos por gerencia.
- 8.- Retroalimentación para mejora continua del Balcón de servicios.

4.2.1 Mobiliario, equipos y sistemas de la propuesta.

Para la presente propuesta es necesario adquirir los siguientes equipos, muebles y sistemas, detallados en la siguiente tabla:

Tabla 4.1 Mobiliario, sistemas y equipos para la propuesta.

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD
1	Pantalla LCD 42” con Interface de comunicación.	1
2	KIOSCO COMPUESTO DE: Tarjeta de control Admin. Flujo Clientes. Impresora Térmica. Monitor Touch Screen para dispensador de turnos 15”. Mueble en Metal de 1.4mm, con pintura Electroestática. CPU como concentrador de datos.	1
3	Software SG R1 para estación de asesor y calificadores.	1
4	Calificadores de atención.	2
5	Software SG P1.	1
6	Software SG M1 para reportes.	1
7	Software SG B1 Botonera Virtual.	1
8	Instalación, y materiales requeridos.	1
9	Rollos térmicos para impresión de turnos.	1
10	Sillones de espera 3 en 1.	3
11	Equipo para agua purificada y botellones.	1
12	Mesa para material de lectura.	1
13	Buzón para sugerencias.	1

Elaborado por: Autora.

4.2.1.1 Layout del servicio.

Los clientes evalúan también las partes tangibles de los servicios, la distribución de los equipos, personas, etc. forma parte de la percepción que el cliente tenga del servicio.

A continuación se presenta la distribución propuesta para Balcón de servicios, la cual facilita la interacción de los clientes con los servicios complementarios, así como una espera más acogedora hasta ser atendidos por los analistas de servicio al cliente.

Fig. 4.6 Layout del Balcón de servicios.

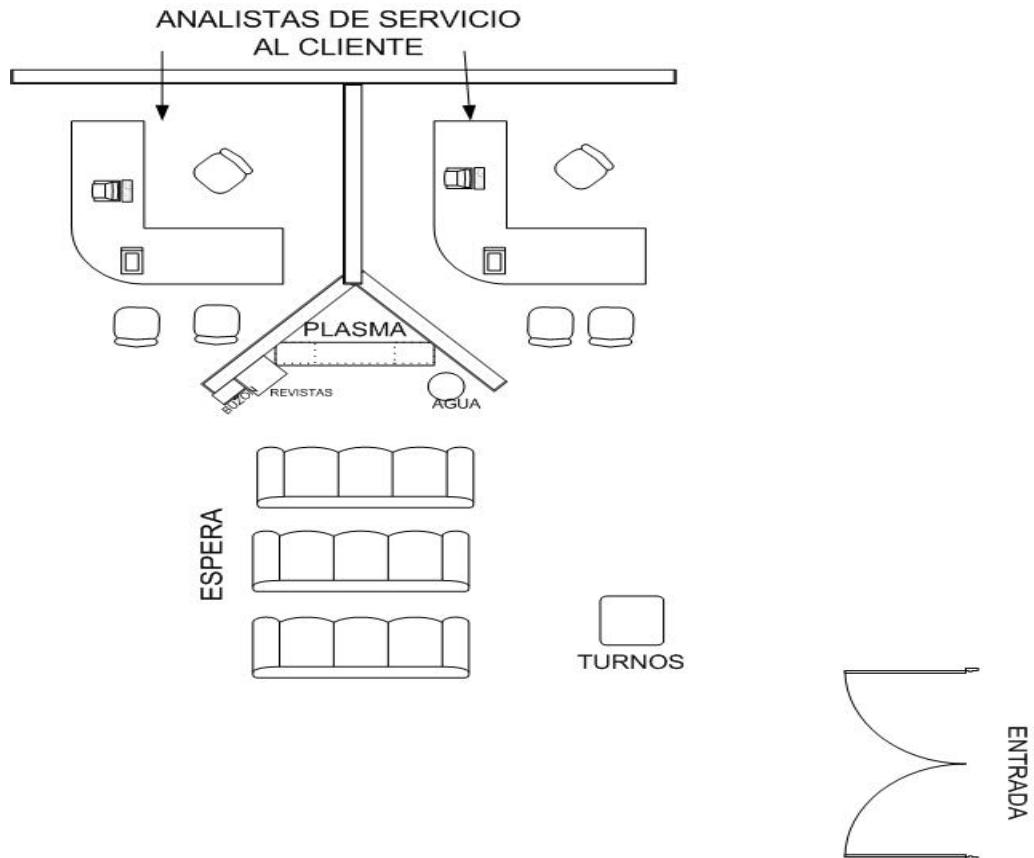


Fig. 4.7 Propuesta para balcón de servicios.



4.2.2 Sistema de indicadores de la satisfacción del cliente.

Los elementos intangibles son la base de la diferenciación y la generación de valor, por ello se debe contar con indicadores que permitan evidenciarlos y medirlos, para el presente trabajo se han determinado los siguientes:

Tabla 4.2 Requerimientos e indicadores del proceso de medición de la satisfacción del cliente.

REQUERIMIENTOS	INDICADOR
Atención esmerada. Personal Calificado. Mejora continua del proceso.	Calificadores de atención: Excelente, Bueno, Regular.
Reducción del tiempo de espera Mejora continua del proceso	Medición de tiempos por el sistema optimo (5-10 minutos)
Canales de comunicación con el cliente email – llamadas.	Encuestas de satisfacción. Calificadores de atención: Excelente, Bueno, Regular.
Evidencia Física: Instalaciones, agua, plasma, periódicos revistas.	Buzón de calificación sobre instalaciones. Calificadores: Excelente, Bueno, Regular.

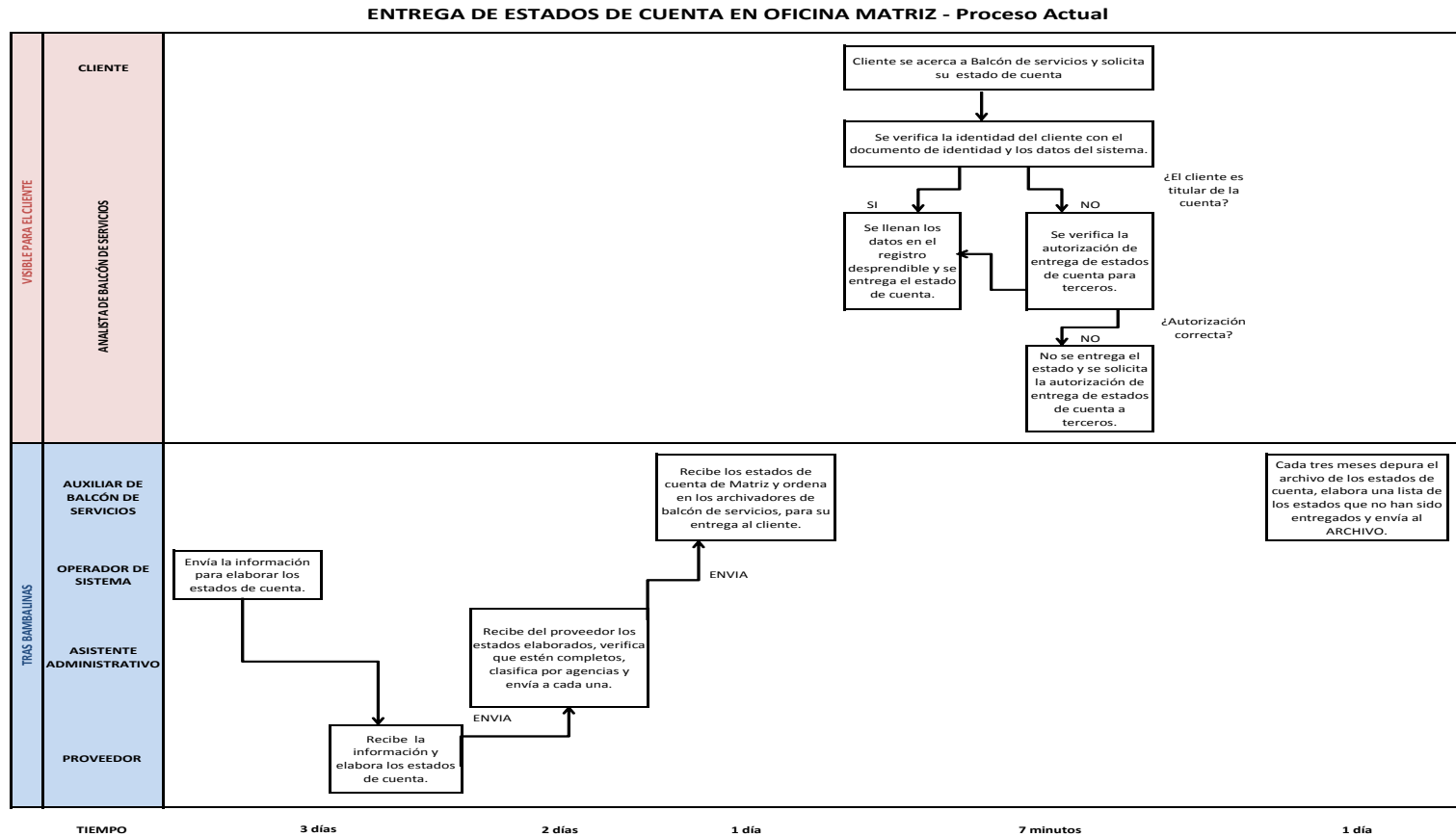
4.2.2.1 Mejora del tiempo en los procesos de Balcón de servicios.

La investigación de mercado permitió conocer valiosa información acerca de la satisfacción del cliente y el tiempo del servicio actual.

El 20% de los encuestados indicó que el tiempo de entrega del servicio bancario es un atributo muy importante y en otra pregunta más del 26% de los encuestados, indicaron que el servicio no se entregó de manera ágil en Balcón de servicios de Matriz; por tal motivo se realizó un análisis de las transacciones más frecuentes para realizar una mejora de los tiempos, a continuación se presentan los flujos de esos procesos en función del tiempo para proponer las mejoras que permitan optimizarlo y lograr la satisfacción del cliente con respecto a este atributo.

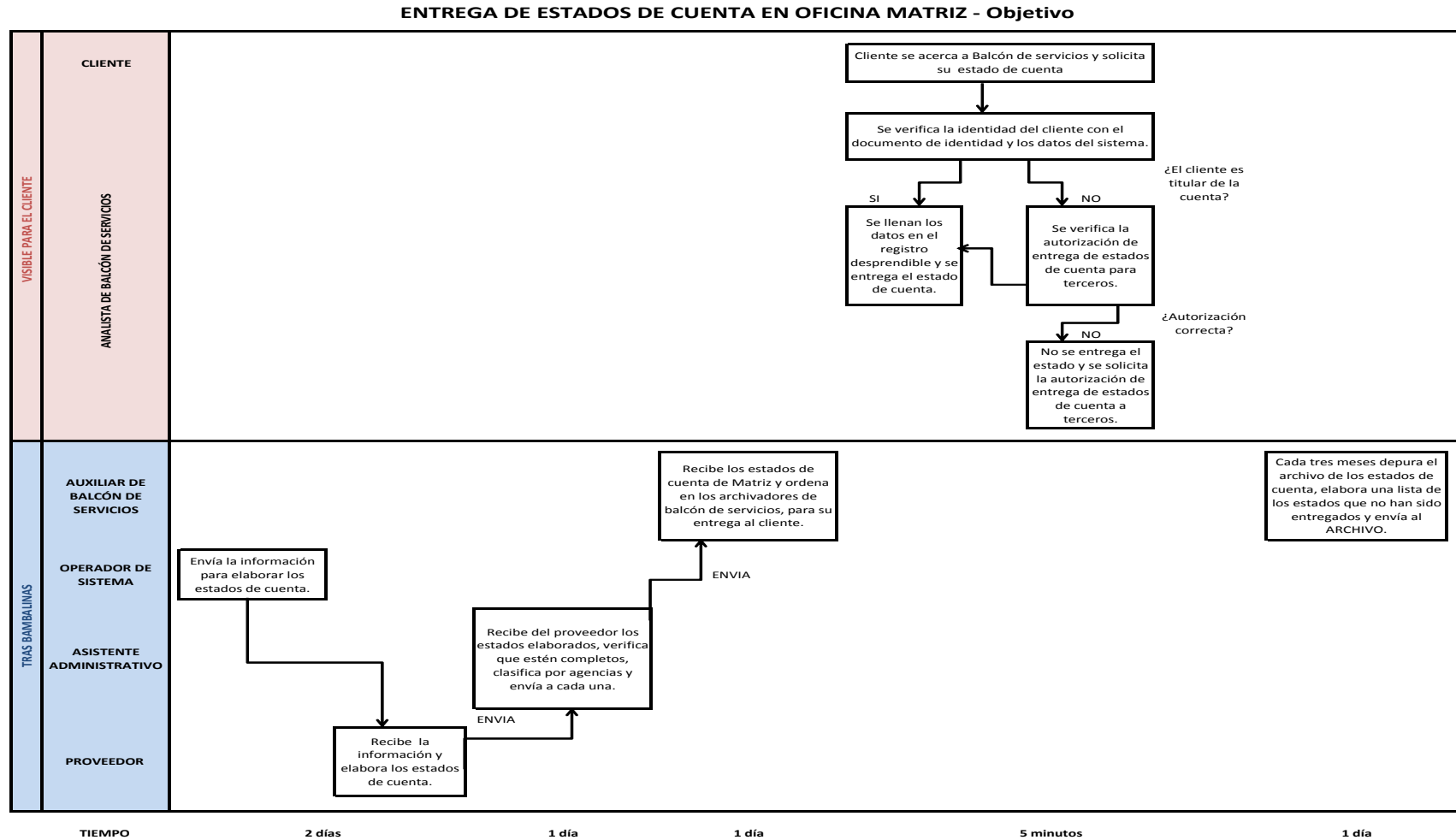
FLUJOS Y MEJORAS DE TIEMPOS EN LAS TRANSACCIONES DE BALCÓN DE SERVICIOS.

Fig. 4.8 Situación actual en la entrega de estados de cuenta.



Elaborado por: Autora.

Fig. 4.9 Propuesta para la entrega de estados de cuenta.



Elaborado por: Autora.

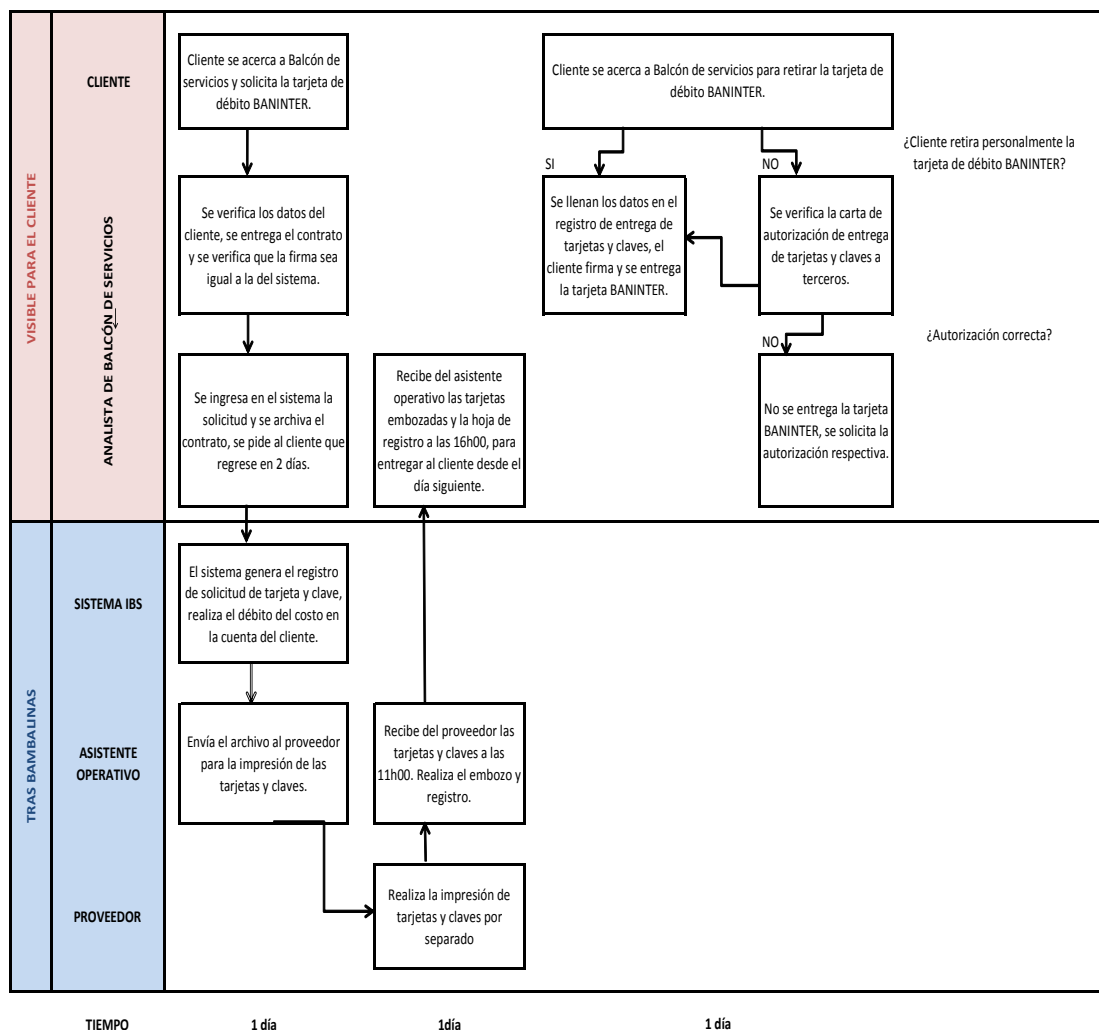
Análisis: La entrega de estados de cuenta se realiza todo el mes, sin embargo existe una gran demanda de este servicio a inicios del mes, los clientes necesitan la información de sus cuentas para realizar balances y pagar sus impuestos mensuales, por tal razón como se puede ver en el flujo óptimo se realizó una mejora del tiempo de elaboración y entrega de los estados de cuenta para que los mismos estén listos ya no el seis sino el día cuatro de cada mes, para ello se plantean las siguientes acciones para lograr el objetivo:

- El operador del sistema, deberá enviar al proveedor, el último día de cada mes los datos para la elaboración de los estados de cuenta, lo hará en archivos distintos para cada agencia, para facilitar al proveedor la entrega clasificada al asistente administrativo.
- El proveedor deberá entregar los estados de cuenta en dos días laborables, clasificados por agencias y con los números de cuenta y nombres del cliente en un tamaño de letra mayor al actual permitiendo mejor visibilidad de los datos.
- El asistente administrativo entregará en un día hábil, los estados de Matriz al auxiliar de Balcón de servicios. Para poder lograr este objetivo es clave la mejora de la entrega de los estados por parte del proveedor, se imprimirá el sticker en letras de mayor tamaño y clasificado por agencias para evitar la reclasificación, reordenamiento y pérdidas de tiempo.
- El auxiliar ordenará los estados de cuenta, en el archivador correspondiente, el cual tendrá numeración para una búsqueda más rápida, de manera que los analistas de Balcón de servicios realicen la entrega con mayor agilidad cuando el cliente lo solicite.

(Ver flujo en la página siguiente).

Fig. 4.10 Situación actual en solicitud y entrega de tarjetas de débito.

SOLICITUD DE ENTREGA Y TARJETAS DE DÉBITO BANINTER - Proceso Actual

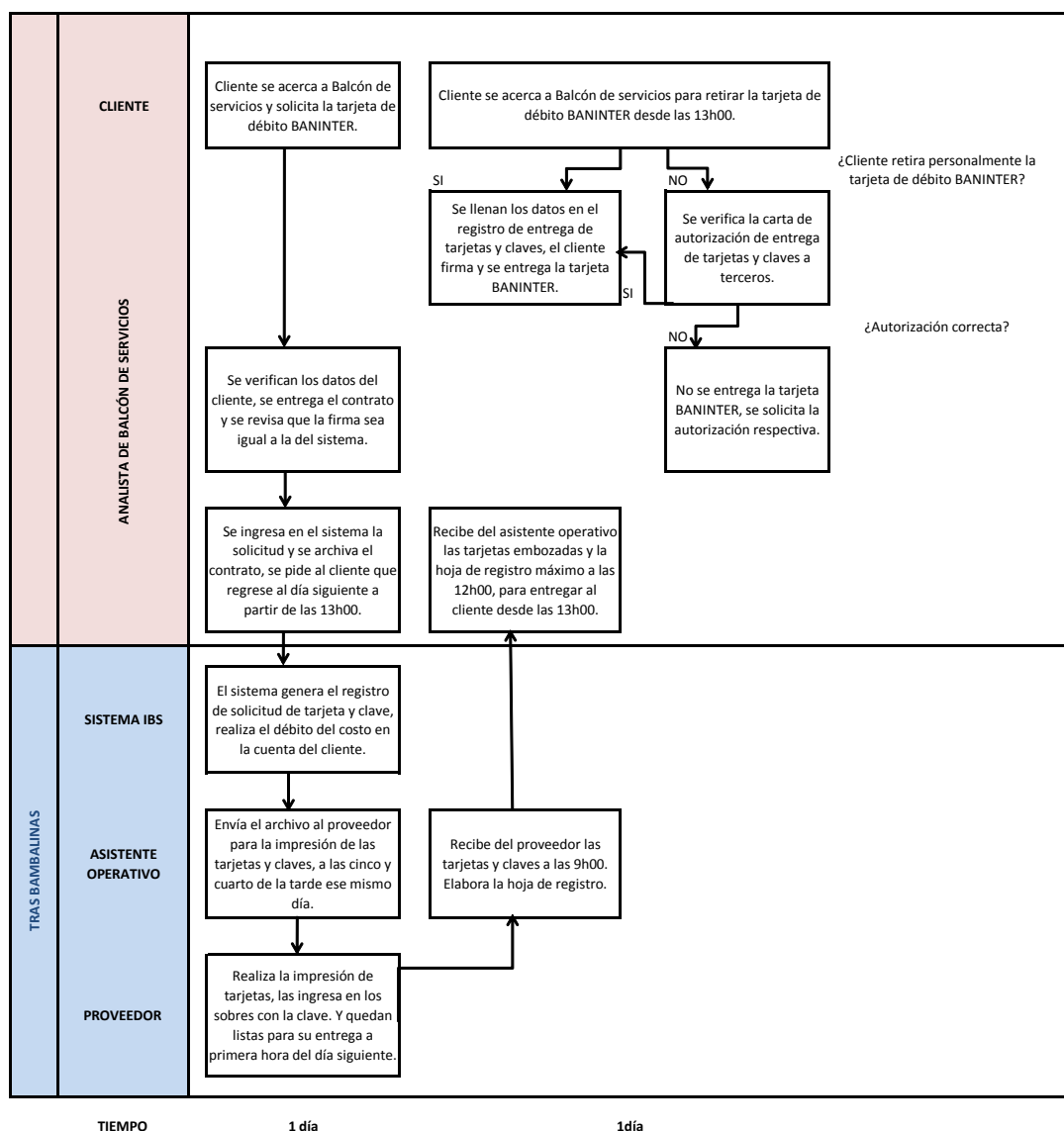


Elaborado por: Autora.

(Ver flujo en función del tiempo en la siguiente página).

Fig. 4.11 Propuesta para solicitud y entrega de tarjetas de débito.

SOLICITUD DE ENTREGA Y TARJETAS DE DÉBITO BANINTER - Objetivo

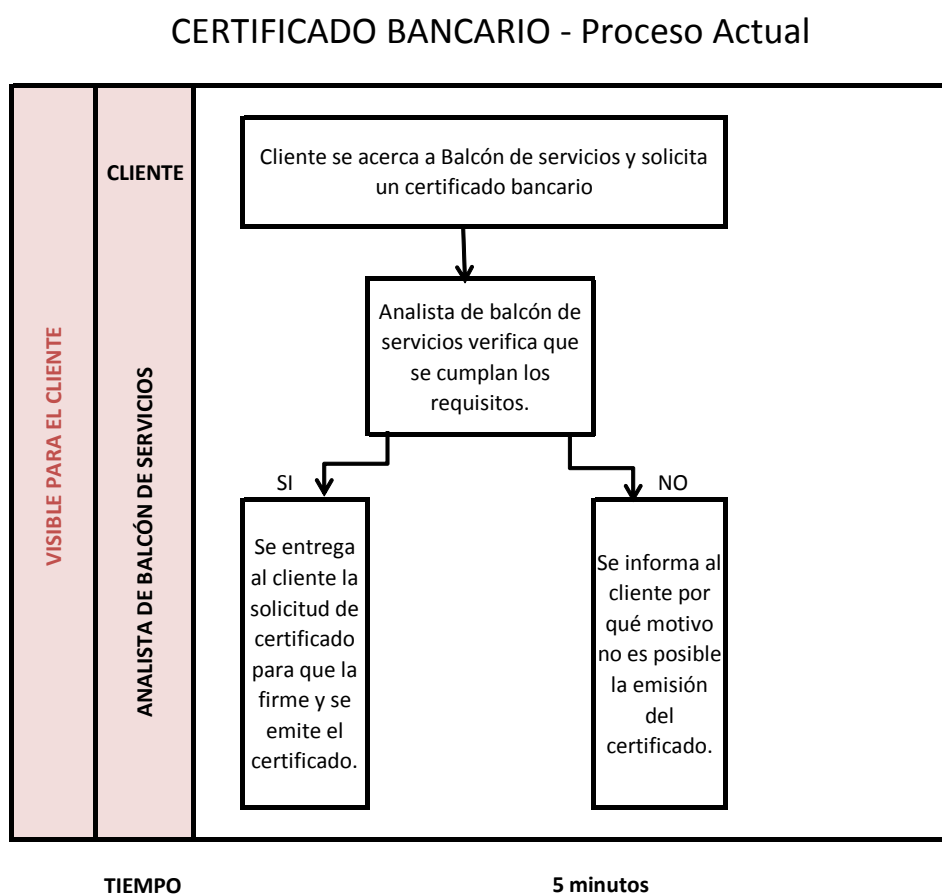


Elaborado por: Autora.

Análisis: Uno de los servicios más solicitados es la emisión de tarjeta de débito BANINTER, el proceso actual toma tres días; a partir de la solicitud el cliente deberá regresar al Banco en 48 horas para la entrega de su tarjeta. En la mejora de este proceso se plantean varias estrategias para lograr la entrega de la tarjeta al siguiente día en la tarde. Las acciones para lograr el objetivo son:

- Negociar con el proveedor LOGICARD, para que la elaboración de las tarjetas se realice en la noche del día de solicitud y que además se realice de una vez la unión de tarjetas y claves.
- El asistente operativo recibirá las tarjetas ya embozadas en cada sobre y con su correspondiente clave y elaborará el registro.
- El analista de Balcón de servicios recibirá las tarjetas y la hoja de registro del asistente operativo como máximo hasta las doce del día, revisará que todo esté completo, guardará las tarjetas y registrará en el sistema las tarjetas recibidas para empezar a entregarlas a partir de la una de la tarde.

Fig. 4.12 Emisión de certificados bancarios.



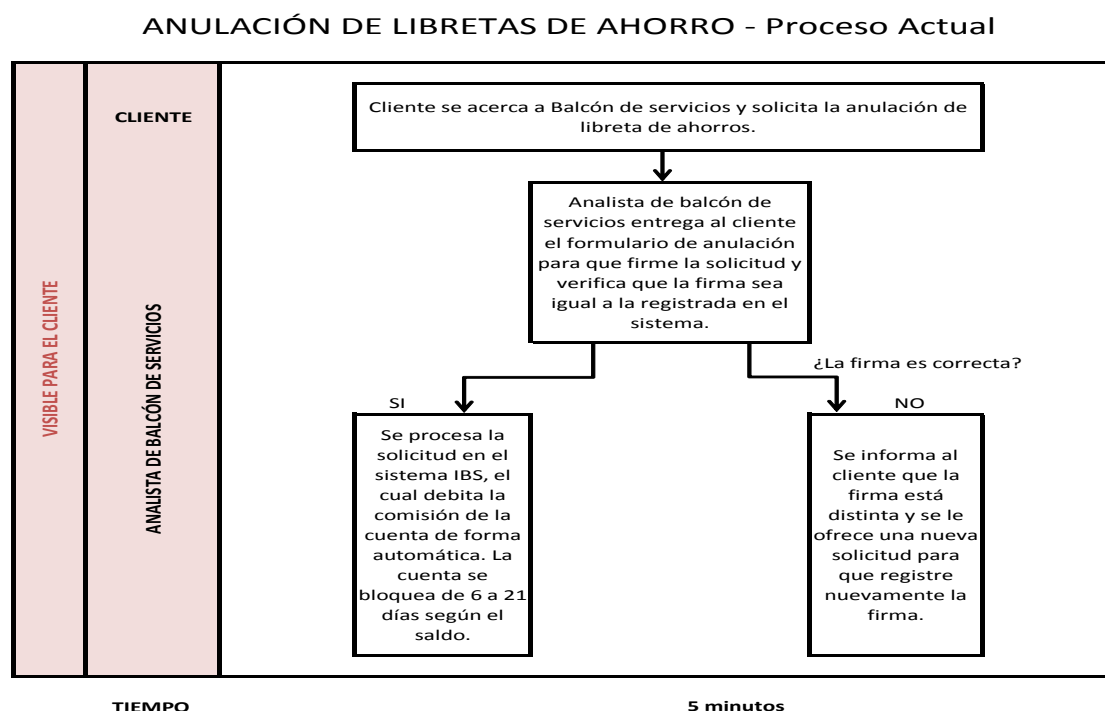
Elaborado por: Autora.

Análisis: El proceso de emisión de certificado es uno de los procesos más rápidos de Balcón de servicios, lo más importante es que el cliente cumpla con los requisitos para la emisión:

- La cuenta debe estar activa.
- La cuenta debe tener fondos.
- El certificado debe ser solicitado por el titular; en el caso de que lo solicite otra persona, debe traer una carta de autorización, adjuntando las copias de cédulas del titular y del solicitante.

Este procedimiento no tendrá ningún cambio o mejora, porque se lo realiza en un promedio de 4 minutos y es uno de los servicios más rápidos y frecuentes, porque al día se emiten un promedio de 20 certificados por analista de Balcón de servicios.

Fig. 4.13 Anulación de libretas de ahorro.

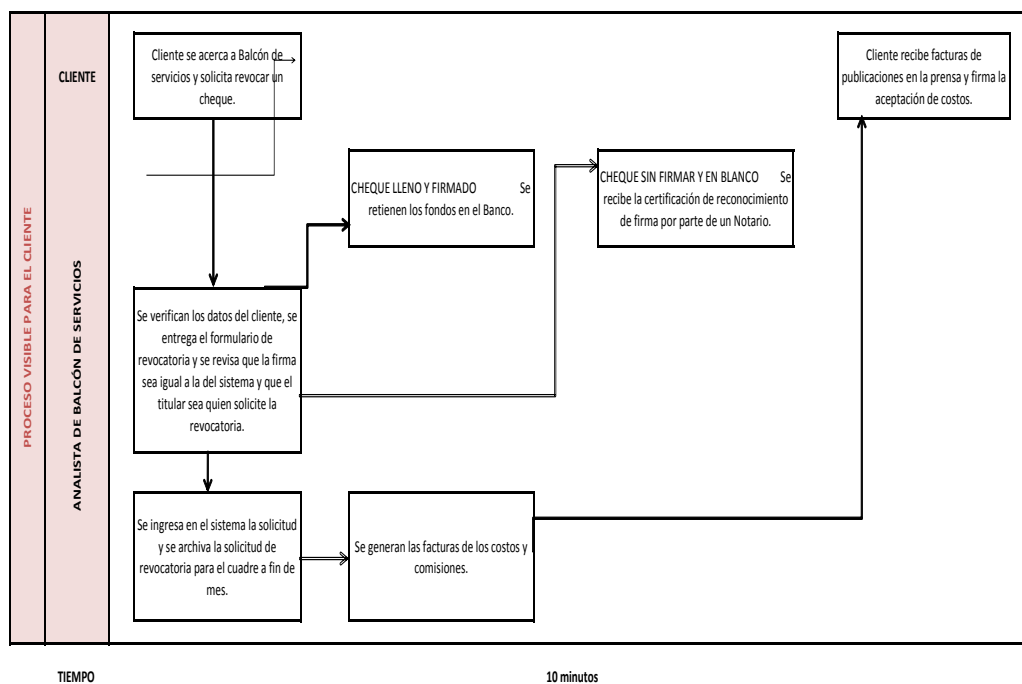


Elaborado por: Autora.

Análisis: La anulación de libretas de ahorro es un procedimiento en el cual se invalida la cartola de ahorros y se emite una nueva, ya sea por pérdida, destrucción, robo, etc.

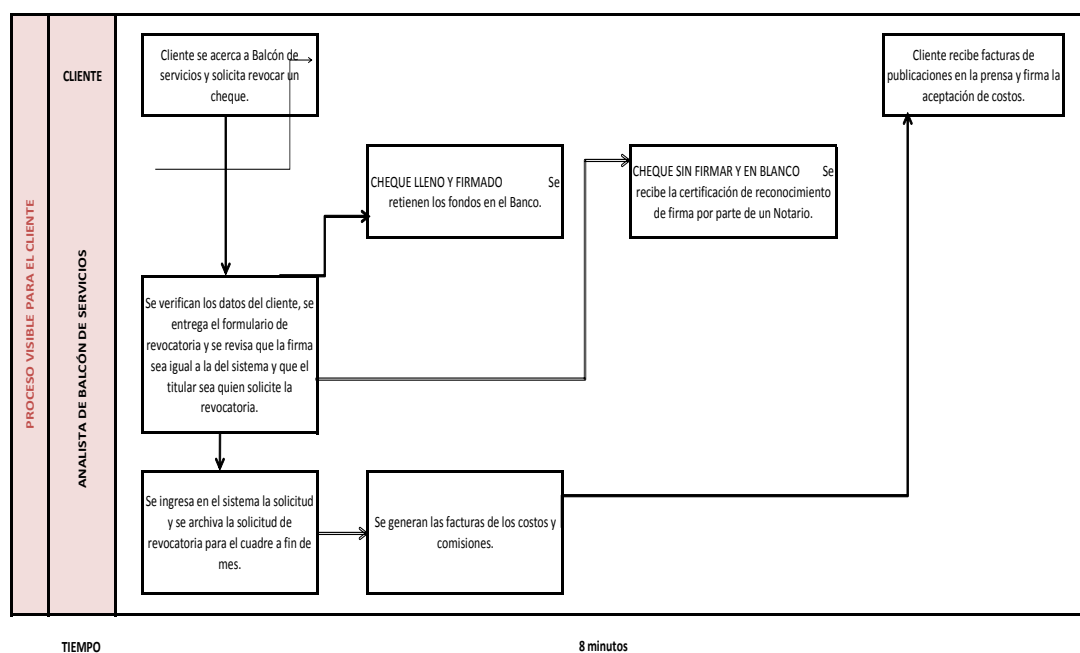
El procedimiento es muy sencillo y rápido, tiene un tiempo promedio de cinco minutos, por tal razón no se modificará este proceso.

Fig. 4.14 Situación actual de proceso de revocatoria de cheques.



Elaborado por: Autora.

Fig. 4.15 Propuesta de mejoramiento para el proceso de revocatoria de cheques.



Elaborado por: Autora.

Análisis: La revocatoria de cheques es uno de los procesos más largos, se pretende reducir su tiempo promedio de 10 a 8 minutos, mediante el sistema AFC y el software GS-P1.

4.3 Estrategias de marketing de servicios para Balcón de servicios.

El Banco Internacional tiene como objetivos estratégicos, ofrecer productos y servicios de calidad, así como incrementar sostenidamente los niveles de satisfacción y fidelización de sus clientes. El Balcón de servicios de la Institución debe contribuir a la consecución de esos objetivos estratégicos, el presente trabajo busca crear esta sinergia, para alcanzar el cumplimiento de esas metas.

La propuesta busca mejorar el servicio ofrecido en Balcón de servicios, medir y controlar los tiempos de espera y de entrega del servicio, mejorar los procesos operativos, evaluar la satisfacción del cliente, capacitar al recurso humano para el trato amable, cordial y profesional con los clientes, todo esto con eficiencia de recursos que representen valor para los clientes y rentabilidad para la Institución.

El servicio excelente no es posible alcanzarlo, sin un proceso de mejora continua, no se puede mejorar lo que no se evalúa. El proceso diseñado pretende ser una herramienta en la búsqueda de la excelencia, permitirá correcciones inmediatas evitando altos costos por pérdida de clientes y por procesos ineficientes y cuellos de botella. Sin duda esto se reflejará en el alto valor percibido por los clientes y en la rentabilidad de la Institución.

Tabla 4.3 Objetivos de la propuesta.

Factor específico	Factor medible	Responsable	Recursos	Plazo	OBJETIVO
Aumentar la productividad de los analistas de servicios al cliente.	Número de clientes atendidos.	Gerencia comercial. Marketing.	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3 meses	Aumentar la productividad de los analista de servicio, mediante el control de los servicios realizados y el número de clientes atendidos.
Reducir el tiempo de espera de los clientes de balcón de servicios.	Tiempo de espera hasta 10 min.			1 mes	Reducir el tiempo de espera de los clientes de balcón de servicios, mediante el control del flujo de clientes, revisión y
Aumentar la satisfacción de los clientes con respecto a los elementos tangibles del balcón de servicios.	Nivel de satisfacción, incremento del 71% que actualmente opina su satisfacción con las instalaciones al 90% .			3 meses	Aumentar el nivel de satisfacción que los clientes del balcón de servicios tienen con respecto a los elementos tangibles del 71% actual al 90% mediante la remodelación del departamento.
Obtener en el primer trimestre una mejora en la calificación global del servicio.	Calificación global del servicio aumento al 90% de calificación excelente.			3 meses	Obtener una mejora significativa en la calificación global del servicio, se pretende lograr el 90% de calificaciones excelentes, se medirá con los calificadores de servicio.

4.3.2 Determinación de estrategias de marketing de servicios para el Balcón de servicios del Banco Internacional.

Al mundo de los servicios pueden aplicarse, en una primera aproximación, las estrategias genéricas organizacionales sugeridas por Porter (1990): liderazgo en costos, diferenciación y segmentación.

En el caso de los servicios de valor y en cuanto a los bancarios específicamente la estrategia de servicios basada en diferenciación exige cambios permanentes en las especificaciones del producto, los servicios o los resultados, así como en los procesos y la forma de entrega (canales de respuesta).

De esta manera se planteas las siguientes estrategias de servicio en Función de las 7ps del servicio:

1.- Elementos del producto / servicio:

Estrategias genéricas:

- Diferenciación.
- Cambiar el diseño del producto, en cuanto a mejora de procesos, para bajar tiempos.
- Aumentar servicios complementarios al servicio base.
- Mejorar el servicio.

Los servicios complementarios planteados luego de la investigación son los siguientes:

Tangibles (Evidencia física)

- Espera con turno y sentados.- El 95% de clientes prefieren esperar sentados, el sistema a través de la entrega de turnos permitirá medir los tiempos de espera y los tiempos de cada proceso o servicio solicitado.

- Mejora de las instalaciones e imagen institucional.- Solo el 71% de los clientes manifiestan estar muy satisfechos de las instalaciones, mediante la incorporación del sistema de espera por turnos, sentados, la pantalla LCD y los calificadores del servicio, se espera mejorar la imagen con instalaciones más cómodas y serviciales.
- Calificadores de atención.- Brindan la oportunidad de establecer indicadores de medición del servicio que se está ofertando, buscando siempre la mejora continua.
- Pantalla LCD, agua, material de lectura.- En esta combinación de servicios complementarios, se abarca las preferencias del 98% de los clientes puesto que mientras unos prefieren agua y material de lectura otros desean una pantalla informativa. Se establece como ganadora la combinación de los tres servicios en la búsqueda de actividades que permitan una espera más entretenida.

Intangibles:

Los tres atributos más importantes del servicio han sido tomados en cuenta para elaborar los servicios complementarios, con lo cual se espera maximizar el valor percibido por el cliente.

- Atención esmerada.- Si bien la calificación global del servicio resulta muy aceptable, es deseable que se tenga parámetros o indicadores que permitan monitorear la entrega del servicio, la propuesta de medición permite controlar y mejorar el servicio.
- Reducción del tiempo de espera.- Se determinó que el tiempo de espera óptimo para el 80% de los clientes es de 5 a 10 minutos, con el sistema propuesto se pretende medir y controlar esos tiempos para determinar si es necesario otro analista de servicio.
- Personal calificado.- Se difundirá la política y los objetivos de calidad, también el manual de servicio, además se realizará capacitaciones al personal de servicio, lo cual será evaluado con el sistema del cliente secreto, para conocer el cumplimiento y uso

de la propuesta, además se tendrá evaluaciones del servicio recibido por parte de los clientes.

- Mejora continua.- La mejora continua solo será posible con mecanismos idóneos de medida de los procesos y tiempos, además del grado de satisfacción del cliente y con la retroalimentación para corregir y mejorar el servicio.

2.- Lugar y tiempo

Estrategias genéricas:

- Incremento de canales de respuesta y comunicación.

La investigación permitió conocer que la mayoría de clientes usuarios del Balcón de servicios son jóvenes, trabajan como empleados privados, desean nuevos canales de respuesta porque tienen poco tiempo para acudir al Banco; los canales más opcionados son el email y el teléfono, los cuáles serán implementados.

Se pretende incrementar estos canales de respuesta efectiva que permitan al cliente obtener un beneficio extra de no tener que regresar a las oficinas a preguntar por el trámite. Para ello los procesos que lleven más de un día de proceso deben ser manejados por medio de este canal, con lo cual se emite un mensaje de respeto al tiempo del cliente. Los clientes recibirán servicios de manera más ágil y oportuna.

3.- Promoción y educación

Estrategias genéricas:

- Implementación de promoción para dar a conocer nuevos beneficios del Balcón de servicios.
- Utilizar email y folletos informativos en los estados de cuenta y en la oficina matriz para promocionar servicio.

Comunicación interna, al personal se motivará a transmitir con entusiasmo la nueva imagen y la mejora del Balcón de servicios, para que anime a los clientes a transmitir las bondades del nuevo servicio.

Utilizar el email interno para generar entusiasmo entre los clientes internos del Banco.

Comunicación externa, se propone folletos informativos para promocionar los nuevos servicios del Balcón, con fotografías del mismo y con las ventajas que se obtienen. El mensaje principal de esta campaña de comunicación será: *Aunque sólo requerimos unos minutos para brindarles el mejor servicio, siéntase en su casa...*

Trasmitir por medio de folletos informativos enviados en todos los estados de cuenta, el nuevo servicio de respuesta y comunicación electrónica y telefónica, mediante el cual se espera comunicar al cliente sobre sus requerimientos, evitándole la pérdida de tiempo al acercarse a las oficinas.

Enviar correos electrónicos a los clientes, para informar acerca del mejorado Balcón de servicios, se utilizará la imagen del folleto informativo.

4.- Proceso

Estrategias genéricas:

- Cambiar los procesos de manera que sean más eficientes.

En la entrega del servicio, se tiene como objetivo reducir el tiempo de nueve a seis minutos, esto mediante una mejora en la atención con el sistema AFC y el software SG-P1.

5.- Entorno Físico.

Estrategias genéricas:

- Mejorar la evidencia física.

El Balcón de servicios debe transmitir una imagen juvenil, dinámica, cómoda, en un ambiente agradable, queremos sorprender a los clientes. Los servicios al tener su

particularidad de ser intangibles necesitan de la “evidencia física” que dará al cliente las pistas sobre el tipo de servicio que espera recibir.

6.- Personal.

Estrategias genéricas:

- Capacitar e informar sobre el nuevo sistema de atención al cliente.
- Motivar al personal y orientarlo a resultados.
- Crear una cultura de servicio.

El personal altamente motivado con vocación de servicio genera mayor valor a los clientes.

- Se espera motivar la excelencia en el servicio a través de bonificaciones monetarias por obtener altas calificaciones en cuanto al servicio.
- Reconocimientos internos públicos sobre el desempeño y posibilidad de que sean tomados como ejemplo para las otras áreas.
- Posibilidad de crecimiento profesional en base a resultados palpables alcanzados.

7.- Productividad y calidad.

Estrategias genéricas:

- Implementación de tecnologías de la información.
- Simplificar procesos de manera que sean más productivos.
- Retroalimentación permanente para mejorar e incrementar la satisfacción de los clientes.

El gerente comercial juega su papel fundamental en el proceso de medición de la satisfacción del cliente, por medio de la respectiva retroalimentación, la que se debe realizar con la valiosa información levantada por el sistema propuesto, entre los datos más importantes tenemos:

- Identificación de los problemas que pueden existir en el flujo de personas que acuden a las oficinas, en un día normal de trabajo.
- Cuantificación de transacciones en forma individual, durante una jornada de trabajo.
- Evaluación del costo-efectividad del personal, en relación al tiempo que aquel pasa en contacto directo con el público.
- Identificación de demoras en el manejo de los trámites, reducción del tiempo de espera del cliente en la oficina de atención al público.

Tabla 4.4 Matriz resumen de las estrategias de servicios.

7 P's del servicio	Estrategias Genéricas	Responsable	Plazo
Producto / servicio	<ul style="list-style-type: none"> * Diferenciación * Entrega de servicios complementarios al servicio básico. * Implementación del proceso de medición de la satisfacción. 	Gerencia. Marketing	Inmediato.
Plaza (canales de respuesta y comunicación)	* Creación de nuevos canales de respuesta y comunicación para el balcón de servicios: telefonía y correo electrónico.	Dpto. de canales electrónicos	3 meses
Promoción y educación	<ul style="list-style-type: none"> * Difusión de los nuevos servicios y mejoras del balcón de servicios. <li style="padding-left: 20px;">* uso de folletos y artículos promocionales, envío de correos con información y folletos en los estados de cuenta. 	Marketing y RRHH	3 meses
Proceso	* Reestructuración de procesos, de manera que sean más productivos y ágiles.	Operaciones	3 meses
Presentación	* Mejora de la evidencia física, remodelación de las instalaciones.	Dpto. administrativo	Inmediato.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> * Creación de una cultura de servicio, diseño y difusión del Manual de servicio al cliente. <li style="padding-left: 20px;">* Capacitación y 	RRHH	12 meses
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> * Implementación de tecnologías de la información. <li style="padding-left: 20px;">* Simplificación de procesos. <li style="padding-left: 20px;">* Retroalimentación y mejora continua del servicio. 	Sistemas y Dpto. de canales electrónicos.	Inmediato.

CAPÍTULO V.- ANÁLISIS FINANCIERO.

En el quinto capítulo, se evalúa financieramente la propuesta para el Balcón de servicios del Banco Internacional, se analizan los siguientes indicadores financieros: valor actual neto, tasa interna de retorno, periodo de recuperación de la inversión y el costo-beneficio, lo que permitirá conocer la conveniencia de realizar la inversión, finalmente se elabora un análisis de sensibilidad unidimensional para conocer hasta que monto de reducción de ingresos puede soportar la Institución.

5.1 PRESUPUESTO.

El presupuesto es un cálculo estimado de los egresos e inversiones necesarios para emprender un proyecto, empresa, etc. en un determinado periodo de tiempo.

Las decisiones de inversión son muy importantes pues implican la asignación de grandes sumas de dinero por un período largo de tiempo, de esto dependerá el éxito o el fracaso de una organización.

Las inversiones tienen relación directa para poner en marcha el proyecto, así como la forma en que se financiarían dichas inversiones. Por lo tanto las inversiones, determinan la cuantificación de todo aquello que el Banco Internacional requiere para operar, generar, reestructurar y mejorar el servicio brindado en el Balcón de servicios de la oficina Matriz.

En el capítulo anterior determinamos varias estrategias en las P's del marketing de servicios, en cada una de ellas se realizan inversiones, a continuación se presenta el respectivo presupuesto.

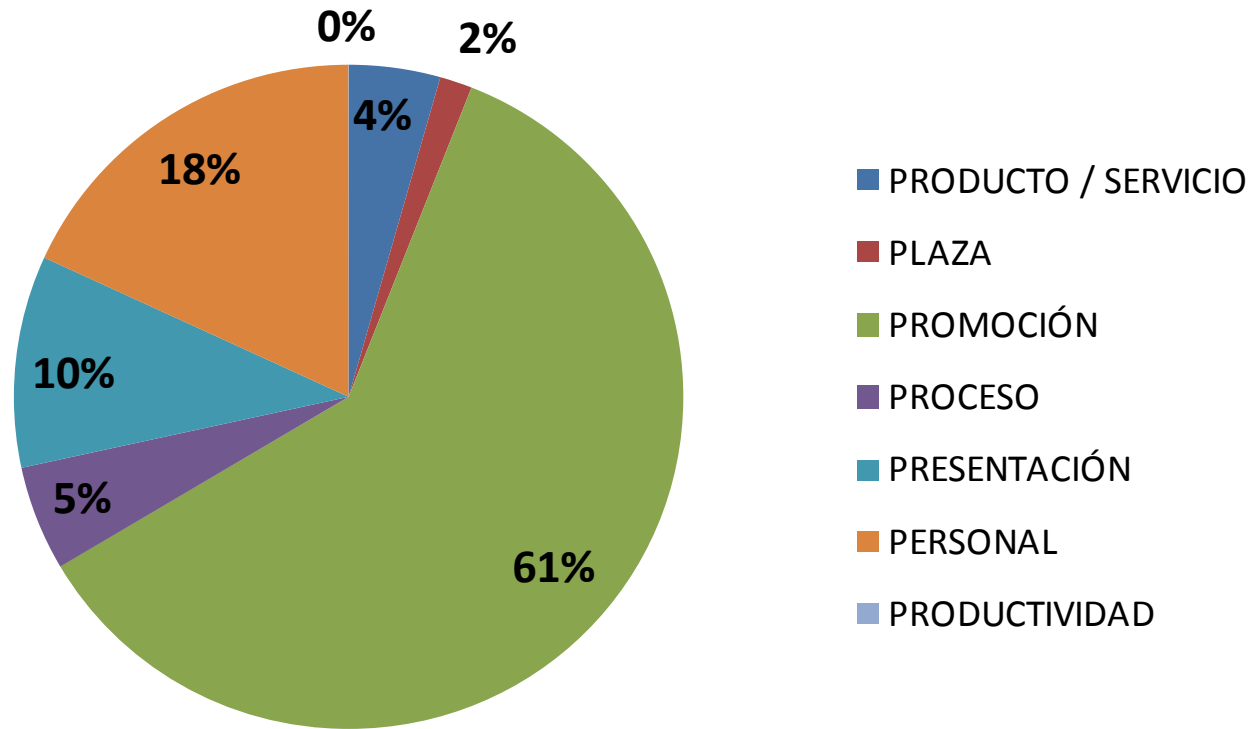
Tabla 5.1 Distribución del presupuesto en años.

P'S DEL MARKETING DE SERVICIOS	DETALLE	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
PRODUCTO / SERVICIO		\$ 2.200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.200,00
Kiosco touch screen para emision de turnos	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pantala LCD	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
PLAZA		\$ 770,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 770,00
Incremento de canales de respuesta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Equipo de cómputo para asistente del call center	\$ 770,00	\$ 770,00					
PROMOCIÓN		\$ 10.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 30.000,00
Folletos informativos	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Material promocional: esferos, llaveros, etc	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	
PROCESO		\$ 2.510,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.510,00
Sistema GS - P1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Calificadores de atención	\$ 510,00	\$ 510,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
PRESENTACIÓN		\$ 3.525,00	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 5.085,00
Muebles de oficina	\$ 2.920,00	\$ 2.920,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Equipo de oficina	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Equipo de agua purificada y botellones	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 390,00	\$ 390,00	
Buzón de sugerencias	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
PERSONAL		\$ 3.000,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 9.000,00
Creación de un manual de servicio al cliente	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Capacitación al personal de servicio	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	
Evaluación: cliente secreto	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	
PRODUCTIVIDAD		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Control y análisis de los procesos y tiempos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Mejoras continuas al balcón de servicios.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL ANUAL		\$ 22.005,00	\$ 6.890,00	\$ 6.890,00	\$ 6.890,00	\$ 6.890,00	
TOTAL							\$ 49.565,00

FUENTE: Investigación Propia.

ELABORADO POR: Autora.

Fig. 5.1 Distribución del presupuesto por cada “P” del marketing de servicios.



FUENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Autora.

5.2 FINANCIAMIENTO.

Es el conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la obtención de los fondos necesarios para financiar una inversión.

La estructura de las fuentes de financiamiento está dada por recursos propios y/o de terceros, los mismos que permiten financiar la implementación del proceso de medición de la satisfacción del cliente en el Balcón de servicios de la oficina matriz del Banco Internacional. En caso de implementar la propuesta elaborada en el capítulo anterior, la Institución cubrirá todos los fondos, porque cuenta con un presupuesto superior al determinado anteriormente en este capítulo, el cual está destinado para mejoras del Balcón de servicios, es decir no existirá financiamiento de terceros.

5.3 INGRESOS.

Es un monto proyectado de los ingresos que se esperan recibir por servicios bancarios, en el Balcón de servicios de la oficina matriz del Banco Internacional, esta proyección se realiza en base a los valores históricos de los últimos años.

Tabla 5.2 Proyección de ingresos.

Proyección de ventas por servicios		
Año	Ventas	Crecimiento
2010	73.567,48	6,5%
2011	78.349,37	6,5%
2012	83.442,08	6,5%
2013	88.865,81	6,5%
2014	94.642,09	6,5%
2015	100.793,82	6,5%

Crecimiento total del presupuesto 2011

Proyección de ventas			
AÑOS	PROBABLE 12%	OPTIMISTA 18%	PESIMISTA 6%
2011	\$ 78.349,37	\$ 92.452,25	\$ 73.567,48
2012	\$ 87.751,29	\$ 109.093,66	\$ 78.349,37
2013	\$ 98.281,44	\$ 128.730,52	\$ 83.442,08
2014	\$ 110.075,22	\$ 110.273,35	\$ 88.865,81
2015	\$ 110.075,22	\$ 151.902,01	\$ 94.642,09

ENTE: Investigación Propia.
ELABORADO POR: Autora.

FU

5.4 EGRESOS.

Es la estimación de los rubros necesarios para la realización del proyecto, durante un año.

Tabla 5.3 Presupuesto inicial.

1.- CUENTAS ACTIVO FIJO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			\$ 3.480,00
Computadora	1	540,00	540,00
Impresora	1	130,00	130,00
Scanner	1	100,00	100,00
Kiosko de turnos touch screen	1	1.100,00	1.100,00
Pantalla LCD con interface de comunicación	1	1.100,00	1.100,00
Calificador de atención	2	255,00	510,00
MUEBLES DE OFICINA			\$ 2.920,00
Escritorio	1	300,00	\$ 300,00
Mesas de trabajo	1	130,00	\$ 130,00
Silla giratoria	1	90,00	\$ 90,00
Archivador	1	120,00	\$ 120,00
Tandem graffitti tri personal	3	760,00	\$ 2.280,00
EQUIPOS DE OFICINA			\$ 130,00
Teléfono	1	30,00	\$ 30,00
Fax	1	100,00	\$ 100,00
ACCESORIOS			\$ 475,00
Equipo de agua purificada y botellones para un año.	1	460,00	\$ 460,00
Buzón de sugerencias	1	15,00	\$ 15,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 7.005,00

2.- CUENTAS ACTIVO DIFERIDO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
SOFTWARE Y DERECHOS DE USO			\$ 2.000,00
Software G1 para asesores, calificadores, turnos, etc	1	2000,00	\$ 2.000,00
Derechos de uso			
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			\$ 2.000,00

3.- CUENTAS CAPITAL DE TRABAJO	CANTIDAD	COSTO UNI.	VALOR
COSTOS DIRECTOS			\$ 12.857,54
Gastos material promocional: esferos, llaveros, etc.	10000	0,80	8.000,00
Suministros de oficina			\$ 1.320,00
Asesor call center	1	300,00	3.537,54
COSTOS INDIRECTOS			\$ 8.877,83
Capacitación y mantenimiento Software G1-P1	12	200,00	\$ 2.400,00
Gastos de marketing			\$ 6.360,00
Reparación y mantenimiento			\$ 65,30
Seguros			\$ 52,53
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			\$ 21.735,37

INVERSIÓN INICIAL	\$ 30.740,37
--------------------------	--------------

5.4.1 Depreciación de activos fijos.

Es la estimación del desgaste o pérdida del valor que sufre un activo fijo por su utilización en la actividad productiva, por el paso del tiempo o por la aparición de métodos de producción más eficientes.

La depreciación no implica una salida de dinero efectivo del Banco Internacional, ya que es una cuenta de reserva para dar de baja un activo fijo y poder ser sustituido por otro cuando haya cumplido la vida útil.

Tabla 5.4 Depreciaciones de activos fijos.

DEPRECIACIONES							
Cuentas	VALOR	2011	2012	2013	2014	2015	% Dep.
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 3.480,00	\$ 3.480,00	\$ 3.480,00	\$ 3.480,00			33,33%
Depreciación		\$ 1.159,88	\$ 1.159,88	\$ 1.159,88			
MUEBLES DE OFICINA	\$ 2.920,00	\$ 2.920,00	\$ 2.920,00	\$ 2.920,00	\$ 2.920,00	\$ 2.920,00	20,00%
Depreciación		\$ 584,00	\$ 584,00	\$ 584,00	\$ 584,00	\$ 584,00	
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	20,00%
Depreciación		\$ 26,00	\$ 26,00	\$ 26,00	\$ 26,00	\$ 26,00	
TOTAL DEPRECIACIONES		\$ 1.769,88	\$ 1.769,88	\$ 1.769,88	\$ 610,00	\$ 610,00	

5.4.2 Amortización de activos diferidos.

Es la pérdida de valor de un activo diferido, es decir los activos intangibles que constituyen parte de la propuesta.

Consiste en ir dando de baja al activo diferido de acuerdo a la norma de contabilidad.

Tabla 5.5 Amortizaciones de activos diferidos.

AMORTIZACIONES							
Cuentas	VALOR	2011	2012	2013	2014	2015	% Amort.
SOFTWARE	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	20%
Amortización		\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	
TOTAL AMORTIZACIONES		\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	

5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO.

El punto de equilibrio se produce cuando el ingreso total por las comisiones de servicios, es igual a los costos totales, es decir no existe ni pérdida ni ganancia; a partir de ese

punto, el incremento de las comisiones origina beneficios, mientras que por debajo de ese punto, la propuesta ocasiona pérdidas.

Matemáticamente para la determinación del punto de equilibrio tenemos la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}}$$

El punto de equilibrio, en el cual el Balcón de servicios del Banco Internacional no genera ni pérdidas ni ganancias, se expresa en dólares en la siguiente tabla durante los cinco años de duración de la propuesta.

Tabla 5.6 Punto de Equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO					
DATOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTO FIJO TOTAL	\$ 9.676,83	\$ 10.063,91	\$ 10.466,46	\$ 10.885,12	\$ 11.320,53
VENTAS TOTALES	\$ 78.349,37	\$ 87.751,29	\$ 98.281,44	\$ 110.075,22	\$ 110.075,22
COSTO VARIABLE	\$ 8.860,80	\$ 9.436,75	\$ 10.050,14	\$ 10.703,40	\$ 11.399,12
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 69.488,57	\$ 78.314,54	\$ 88.231,30	\$ 99.371,82	\$ 98.676,10
COSTO TOTAL	\$ 18.537,63	\$ 19.500,66	\$ 20.516,61	\$ 21.588,52	\$ 22.719,65
PUNTO DE EQUILIBRIO (%)	14%	13%	12%	11%	11%
PUNTO DE EQUILIBRIO (\$)	\$ 10.910,77	\$ 11.276,59	\$ 11.658,67	\$ 12.057,57	\$ 12.628,28

5.6 FLUJO DE FONDOS

El análisis financiero de este instrumento contable es importante porque permite determinar el comportamiento de ingresos y egresos, es decir el movimiento de efectivo. El flujo de fondos está conformado por la utilidad operacional, menos el porcentaje de participación laboral, menos el impuesto a la renta más los gastos y costos que no incluyen salida de efectivo (depreciaciones y amortizaciones).

Se ha realizado el flujo de fondos esperado, el cual se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 5.7 Flujo de fondos esperado.

Escenario esperado 12%						
Cuentas	Año 0	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS						
Ventas		78.349,37	\$83.442,08	\$88.865,81	\$94.642,09	\$100.793,82
.(-) Costo de ventas		17.197,83	18.537,63	19.500,66	20.516,61	21.588,52
.(=) Utilidad Bruta		61.151,54	64.904,44	69.365,15	74.125,48	79.205,30
.(-) Gastos Administrativos		8.320,00	8.652,80	8.998,91	9.358,87	9.733,22
.(-) Gastos de marketing y ventas		6.360,00	6.614,40	6.878,98	7.154,14	7.440,30
.(-) Inversión	30.740,37	22.005,00	6.890,00	6.890,00	6.890,00	6.890,00
UTILIDAD OPERATIVA		24.466,54	42.747,24	46.597,26	50.722,48	55.141,78
.(-) Gastos financieros		-	-	-	-	-
.(-) Depreciaciones y amortizaciones		2.169,88	2.169,88	2.169,88	1.010,00	1.010,00
UTILIDAD ANTES DE IMP.		22.296,65	40.577,36	44.427,38	49.712,48	54.131,78
.(-) Participación trab. 15%		3.344,50	6.086,60	6.664,11	7.456,87	8.119,77
UTILIDAD ANTES DE IMP.		18.952,15	34.490,75	37.763,27	42.255,61	46.012,01
.(-) Impuesto a la renta 25%		4.738,04	8.622,69	9.440,82	10.563,90	11.503,00
UTILIDAD NETA		14.214,12	25.868,06	28.322,45	31.691,71	34.509,01
.(+) Depreciaciones y amortizaciones		2.169,88	2.169,88	2.169,88	1.010,00	1.010,00
.(+) Valor de salvamento						-
.(-) Flujo de caja	-	-	-	-	-	-
.(=) FLUJO DE EFECTIVO		16.384,00	28.037,95	30.492,34	32.701,71	35.519,01
.(=) Flujo acumulado	- 30.740,37	- 14.356,37	13.681,58	44.173,92	76.875,62	112.394,63

5.7 EVALUACIÓN FINANCIERA.

“La evaluación financiera del proyecto, compara distintos instrumentos, si el flujo de caja permite al inversionista obtener la rentabilidad deseada, además de recuperar la inversión. Los métodos más comunes corresponden a los denominados: valor actual neto, la tasa interna de retorno, el periodo de recuperación y la relación beneficio - costo.” (Sapag, 2007).

5.7.1 Valor actual neto.

“Es el método más conocido, mejor y más generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos. Mide la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer período de operación, y le resta la inversión total expresada en el momento cero” (Sapag, 2007).

Al obtener el valor actual neto, existen tres posibilidades. Si el VAN es positivo, muestra cuánto se gana con el proyecto después de recuperar la inversión; si es cero, indica que el proyecto reporta exactamente la tasa i que se quería obtener después de recuperar el capital invertido; si es negativo, muestra el monto que falta para ganar la tasa que se deseaba obtener después de recuperada la inversión.

En conclusión:

Si $VAN > 0$ o igual a 0, el proyecto se acepta.

Si $VAN < 0$, el proyecto no vale la pena, no genera beneficios.

5.7.2 Tasa interna de retorno.

“...La tasa interna de retorno, TIR, que mide la rentabilidad como porcentaje.”
(Sapag, 2007).

Es decir, nos indica el porcentaje de rentabilidad que se obtiene por la decisión de invertir en la propuesta.

A continuación se presenta el cálculo del valor actual neto y de la tasa interna de retorno:

Tabla 5.8 Valor actual neto y tasa interna de retorno..

Escenario esperado 12%						
Cuentas	Año 0	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS						
Ventas		78.349,37	\$83.442,08	\$88.865,81	\$94.642,09	\$100.793,82
.(-) Costo de ventas		17.197,83	18.537,63	19.500,66	20.516,61	21.588,52
.(=) Utilidad Bruta		61.151,54	64.904,44	69.365,15	74.125,48	79.205,30
.(-) Gastos Administrativos		8.320,00	8.652,80	8.998,91	9.358,87	9.733,22
.(-) Gastos de marketing y ventas		6.360,00	6.614,40	6.878,98	7.154,14	7.440,30
.(-) Inversión	30.740,37	22.005,00	6.890,00	6.890,00	6.890,00	6.890,00
UTILIDAD OPERATIVA		24.466,54	42.747,24	46.597,26	50.722,48	55.141,78
.(-) Gastos financieros		-	-	-	-	-
.(-) Depreciaciones y amortizaciones		2.169,88	2.169,88	2.169,88	1.010,00	1.010,00
UTILIDAD ANTES DE IMP.		22.296,65	40.577,36	44.427,38	49.712,48	54.131,78
.(-) Participación trab. 15%		3.344,50	6.086,60	6.664,11	7.456,87	8.119,77
UTILIDAD ANTES DE IMP.		18.952,15	34.490,75	37.763,27	42.255,61	46.012,01
.(-) Impuesto a la renta 25%		4.738,04	8.622,69	9.440,82	10.563,90	11.503,00
UTILIDAD NETA		14.214,12	25.868,06	28.322,45	31.691,71	34.509,01
.(+). Depreciaciones y amortizaciones		2.169,88	2.169,88	2.169,88	1.010,00	1.010,00
.(+). Valor de salvamento						-
.(-) Flujo de caja	-	-	-	-	-	-
.(=) FLUJO DE EFECTIVO		16.384,00	28.037,95	30.492,34	32.701,71	35.519,01
.(=) Flujo acumulado	- 30.740,37	- 14.356,37	13.681,58	44.173,92	76.875,62	112.394,63
VAN			\$83.670,28			
TIR			73%			

5.7.3 Periodo de recuperación de la inversión.

“El periodo de recuperación de la inversión, PRI, es el tercer criterio más usado para evaluar un proyecto y tiene como objeto medir en cuánto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital involucrado.” (Sapag, 2007).

El periodo de recuperación se presenta a continuación:

Tabla 5.9 Periodo de recuperación de la inversión.

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN - ESPERADO			
AÑOS	FLUJO DE FONDOS	FLUJO DESCONTADO	FLUJO DE RECUPERACIÓN
0	- 30.740,37		
1	16.384,00	16.384,00	16.384,00
2	28.037,95	28.037,95	44.421,95
3	30.492,34	30.492,34	58.530,29
4	32.701,71	32.701,71	63.194,04
5	35.519,01	35.519,01	68.220,71

PRI
TIEMPO

AÑOS	1,88
MESES	22,51

5.7.4 Tasa mínima aceptable de rendimiento.

“El inversionista, para tomar una decisión relativa a la ejecución de un proyecto, deberá exigir que su inversión le rinda por lo menos una tasa igual al costo promedio ponderado de las fuentes de financiamiento”. (Meneses, 2003).

Para proceder al cálculo de la TMAR, que representa el costo de oportunidad, se aplica la siguiente fórmula:

TMAR = tasa pasiva (recursos propios) + tasa activa (recursos de terceros) + riesgo país + inflación.

$$\text{TMAR} = 0,04 (100,00\%) + 0,012 (0,0 \%) + 5,61\% + 9\%$$

$$\text{TMAR} = 18,61\%$$

La tasa TMAR, nos permite evaluar con el siguiente criterio:

Si $TIR > TMAR$ El proyecto se acepta.

Si $TIR = TMAR$ El proyecto se puede aceptar o no.

Si $TIR < TAR$ El proyecto no se acepta.

Para el proyecto la tasa interna de retorno es de 73% que es superior a la tasa mínima aceptable de rendimiento (18,61%) y esto permite invertir en el proyecto y generar utilidad.

5.7.5 Relación costo – beneficio.

“La relación costo – beneficio, compara el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos, incluida la inversión. El método lleva a la misma regla de decisión del VAN, ya que cuando este es cero, la relación beneficio-costos será igual a uno.”

A continuación se presenta el costo beneficio:

Tabla 5.10 Relación costo – beneficio.

RELACIÓN COSTO BENEFICIO ESPERADO					
AÑO	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS	\$ 78.349,37	\$ 87.751,29	\$ 98.281,44	\$ 110.075,22	\$ 110.075,22
EGRESOS	\$ 19.367,71	\$ 20.707,52	\$ 21.670,54	\$ 21.526,61	\$ 22.598,52
RELACIÓN COSTO BENEFICIO	\$ 4,05	\$ 4,24	\$ 4,54	\$ 5,11	\$ 4,87

5.7.6 Análisis de sensibilidad.

Al aplicar los criterios financieros de evaluación, no se puede establecer con certeza la rentabilidad del proyecto porque podrían existir cambios en las variables del entorno que afecten los cálculos realizados. Por ello es necesario comprender el origen de la rentabilidad del proyecto y el impacto que tuviere la no ocurrencia de algún parámetro considerado en el cálculo.

Vamos a suponer que en los próximos años, el gobierno regula las comisiones de las instituciones financieras impactando directamente en los ingresos y en la vulnerabilidad de la presente propuesta, en este escenario se presenta la siguiente interrogante: ¿hasta qué monto la entidad puede soportar la reducción de los ingresos?

En la siguiente tabla se muestran los valores mínimos para las ventas con los cuáles el valor actual neto sería cero.

Tabla 5.11 Análisis de sensibilidad unidimensional, variable: ingresos.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
Cuentas	Año 0	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS						
Ventas		44.208,05	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
.(-) Costo de ventas		17.197,83	18.537,63	19.500,66	20.516,61	21.588,52
.(=) Utilidad Bruta		27.010,22	26.462,37	25.499,34	24.483,39	23.411,48
.(-) Gastos Administrativos		8.320,00	8.652,80	8.998,91	9.358,87	9.733,22
.(-) Gastos de marketing y ventas		6.360,00	6.614,40	6.878,98	7.154,14	7.440,30
.(-) Inversión	30.740,37	22.005,00	6.890,00	6.890,00	6.890,00	6.890,00
UTILIDAD OPERATIVA		9.674,78	4.305,17	2.731,45	1.080,39	652,05
.(-) Gastos financieros		-	-	-	-	-
.(-) Depreciaciones y amortizaciones		2.169,88	2.169,88	2.169,88	1.010,00	1.010,00
UTILIDAD ANTES DE IMP.		11.844,66	2.135,28	561,57	70,39	1.662,05
.(-) Participación trab. 15%		1.776,70	320,29	84,24	10,56	249,31
UTILIDAD ANTES DE IMP.		10.067,96	1.814,99	477,33	59,83	1.412,74
.(-) Impuesto a la renta 25%		2.516,99	453,75	119,33	14,96	353,18
UTILIDAD NETA		7.550,97	1.361,24	358,00	44,87	1.059,55
.(+). Depreciaciones y amortizaciones		2.169,88	2.169,88	2.169,88	1.010,00	1.010,00
.(+). Valor de salvamento						-
.(-) Flujo de caja	-	-	-	-	-	-
.(=) FLUJO DE EFECTIVO		5.381,09	3.531,13	2.527,88	1.054,87	49,55
.(=) Flujo acumulado	- 30.740,37	36.121,46	32.590,33	30.062,45	29.007,58	29.057,13
	- 30.740,37	5.381,09	3.531,13	2.527,88	1.054,87	49,55
VAN		\$0,00				

La máxima variación que pueden sufrir los ingresos para que el valor actual neto sea cero, es 44208,05 USD. en el primer año, si las medidas gubernamentales repercuten en los ingresos de manera más agresiva, el proyecto no sería rentable.

Este análisis permite anticipar a la Institución a este tipo de variaciones y proporciona valiosa información que ayuda a medir el impacto que puede ocasionar en los resultados del Banco y también a reaccionar adecuadamente para tomar medidas a tiempo que mitiguen el problema.

CAPÍTULO VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 CONCLUSIONES.

A continuación se detallan varios puntos destacados, que se pueden concluir del desarrollo del presente trabajo:

- El Banco Internacional es una sólida Institución financiera con 37 años de trayectoria en nuestro país, que tiene entre sus principales objetivos, el de incrementar los niveles de satisfacción y fidelización de los clientes, por ello creó en julio del 2010, el departamento de Balcón de servicios como punto principal de atención al cliente.
- El Diagrama de Ishikawa, ha dado como resultado el problema principal: Desconocimiento de los niveles de satisfacción del cliente con respecto al servicio recibido en el Balcón de servicios de la oficina matriz del Banco Internacional. Por ello para poder lograr los objetivos de la Institución, es necesario implementar en el Balcón de servicios, el proceso de medición de la satisfacción del cliente.
- El análisis situacional interno y externo, permitió identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que sirvieron para la elaboración de las estrategias y la propuesta del proceso de medición de la satisfacción del cliente del Balcón de servicios.
- Las principales fortalezas y oportunidades del Banco Internacional son: estabilidad financiera, excelente trayectoria, acertada administración y planificación, comunicación institucional fluida, crecimiento del sistema financiero y de la demanda de los servicios bancarios e incremento de la liquidez total del sistema financiero.
- El estudio de las debilidades y amenazas del Banco Internacional, permitió determinar como principales a las siguientes: carencia de una cultura de servicio al cliente, no existe tecnología aplicada a la medición de la satisfacción del cliente, no se realiza

control de tiempos ni procesos realizados en el Balcón de servicios, crecimiento de los índices de inseguridad y delincuencia, regulación de los costos de las comisiones bancarias y tasas de interés por parte del gobierno y un aumento de la oferta de servicios en las entidades financieras públicas.

- Se debe implementar una estrategia de diferenciación en el servicio bancario, que permita incrementar la satisfacción y fidelización de los clientes.
- La investigación de mercados permitió conocer las características del usuario del Balcón de servicios, así como sus principales necesidades y satisfactores: los clientes son hombres y mujeres jóvenes entre 25 y 34 años de edad, la mayoría empleados privados y públicos, que están dispuestos a esperar como máximo 10 min, además desean actividades complementarias como: pantalla informativa, emisión de turnos, material de lectura, sala de espera, botellón de agua, entre otros.
- Los clientes desean además nuevos canales de respuesta para requerimientos que tomarían más de un día en ser atendidos, los canales más solicitados son: llamadas telefónicas y correos electrónicos.
- Se realizó una evaluación actual del servicio del Balcón de servicios y se evidenció un nivel moderado de satisfacción que se puede mejorar con la propuesta del presente trabajo.
- El diseño del proceso de medición de la satisfacción del cliente, fue realizado en base a los momentos de verdad del proceso de servicio, con esto se pretende controlar el flujo de clientes, los tiempos de espera, los niveles de transaccionalidad del servicio, los niveles de satisfacción del cliente, el tiempo de cada proceso, para mejorar continuamente el servicio brindado en el Balcón de servicios de la oficina matriz del Banco Internacional.

- Los elementos intangibles aportan significativamente a la diferenciación del servicio, por ello se realizó un esquema del servicio básico y de los nuevos servicios complementarios que se pretenden implementar para la generación de valor.
- Para la ejecución de la propuesta presentada en el presente trabajo se requiere de un presupuesto de: 49,565.00 USD. el cual será financiado por el Banco Internacional con recursos propios.
- Los principales criterios de evaluación financiera, permitieron concluir que la propuesta es viable. El valor actual neto es de: 83,670.28; la tasa interna de retorno: 73% y el tiempo de recuperación es de 1,88 años. Por lo tanto es posible realizar la inversión que servirá para mejorar notablemente el servicio y la rentabilidad de la Institución.

6.2 RECOMENDACIONES.

- Implementar el proceso de medición de la satisfacción del cliente del Balcón de servicios en la oficina matriz del Banco Internacional, así como en otras agencias y sucursales a nivel nacional.
- Diseñar procesos similares para otras áreas de servicio al cliente como: cajas, crédito, tarjetas de crédito, etc.
- Desarrollar mejoras en los procesos de otros departamentos que se relacionen con balcones de servicio, de manera que aporten al mejoramiento de la atención al cliente interno y externo.
- Motivar e incentivar al personal del Balcón de servicios y de otras áreas de la Institución para que realicen su trabajo con enfoque hacia el cliente, evaluando el cumplimiento de los protocolos de servicio y atención del manual de servicio.

- Realizar análisis semanales del flujo de clientes, tiempos de espera y entrega del servicio, nivel de transaccionalidad, evaluaciones de los clientes para retroalimentar y mejorar continuamente el proceso de servicio al cliente del Balcón de servicios.
- Monitorear continuamente los niveles de satisfacción del cliente usuario del Balcón de servicios de la oficina matriz del Banco Internacional.
- Reunir mensualmente al personal del Balcón de servicios para compartir los resultados de los análisis y monitoreos del proceso de medición de la satisfacción del cliente, buscar alternativas e ideas para mejorar el servicio y premiar los logros del recurso humano.
- Evaluar la actitud y cordialidad del personal del Balcón de servicios, mediante el cliente secreto y las evaluaciones en tiempo real realizadas por los clientes.
- Premiar la excelencia al servicio al cliente, nombrar cada mes al colaborador más cordial y amable, además de otorgarle un reconocimiento en su pago de nómina.
- Invertir en capacitación permanente para el personal de atención al cliente, acerca de la importancia del enfoque al cliente interno y externo, la actitud en el servicio al cliente, entre otros temas de interés.

BIBLIOGRAFÍA.

Berry. Leonard. (1996) ¡Un buen servicio ya no basta! Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Colombia. Editorial Norma.

Evans J. y Lindsay W. (2005). Administración y Control de la Calidad. México. Thomson.

Fontalvo Tomás. (2005). La calidad en los servicios ISO 9000:2000. Bogotá. ASD 2000.

Koontz, Harold y Weihrich. (1998). Administración: Una perspectiva Global. México. McGraw Hill.

Kotler P. y Armstrong G. (1991). Fundamentos de Marketing. México. Prentice Hall.

Lovelock C. y Wirtz J. (2009). Marketing de Servicios, Personal, tecnología y Estrategia. . México. Pearson Education.

Lovelock C. (2004). Administración de Servicios. México. Pearson Education.

Meneses, E. Preparación y evaluación de proyectos. Tercera edición. Quito. 2003.

Myrta M. y Rodríguez S. (2008). Una herramienta para evaluar el servicio: El SERVQUAL. ITESM Campus, Mazatlán, México.

Sapag, N. Proyectos de inversión. Formulación y evaluación. México. 2007.

Servqual. (1988). Zeithalm, Parasuraman, Berry. Sexto Luis. (2007). El ciclo de la calidad.

Zeithalm, V.A. y Bitner, M. J., (2002). Marketing de Servicios. México. Ed. Mc Graw-Hill
Hispanoamericana.

Páginas Web:

www.bancocentraldelecuador.gob.ec

www.bancointernacional.com.ec

www.cajadeburgos.es

www.inec.gob.ec

www.superban.gob.ec

ANEXOS

A.- FOTOGRAFÍAS DE LA OFICINA MATRIZ DEL BANCO INTERNACIONAL.

FACHADA EXTERIOR.



INGRESO.



PATIO DE OPERACIONES.



BALCON DE SERVICIOS.



BALCON DE SERVICIOS.



JEFE OPERATIVO.



B.- COTIZACIONES.**COTIZACIÓN DE MUEBLES.****Quito**

De nuestra consideraci?n:

ATU Articulos de Acero S.A. tiene el agrado de presentarle el resumen de la propuesta de dise?o y amoblamiento para sus oficinas.

OFERTA DE VENTA .

PARTE No.	CODIGO Y COLOR	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
3629	TGFT QVE EGF	TANDEM GRAFFITTI TRIPERSONAL	3.00	540.00	1,620.00
3630	MET LEC AGF	TABLERO MESA EXTENSION TANDEM	3.00	140.00	420.00
				SUBTOTAL :	2,040.00
				TOTAL GENERAL NETO :	2,040.00
				I.V.A. 12.00 % :	244.80
				TOTAL :	2,284.80

VALIDEZ DE LA OFERTA:

5 dias

FORMA DE PAGO:

Efectivo

TIEMPO DE ENTREGA:

18 dias laborables

COTIZACIÓN SISTEMA INTEGRADO AFC.

Sistema Integrado AFC Analizador de Flujo de Clientes

Características Generales del sistema AFC

- Recepción de datos en línea.
- Recepción de datos totales al cierre de la delegación.
- Reportes Diarios.
- Reportes de Asesores / Recaudadores, en los tiempos usados para el almuerzo, permisos, etc. "productividad real de nuestro personal".
- Reportes Semanales.
- Reportes Mensuales.
- Reportes Anuales.
- Reportes por servicios, y sub-servicios.
- Reportes por áreas o sectores.
- Reportes por rango de fechas.
- Reportes personalizados.
- Migración de la base de datos a Excel.
- Acceso a historiales completos de datos.
- Gráficos de los diferentes reportes.
- Datos personales de los Sres. Asesores o Recaudadores, (fotos).
- Mensajería Remota, para publicidad local, e informativo.
- Software diseñado para trabajar en ambientes híbridos AFCH, como atención al público y Recaudación, paralelamente.
- Cuenta con una clave para el personal, Asesor / Recaudador para ingresar a trabajar con el sistema AFC, desde cualquier estación de trabajo.

El proceso de atención y mantenimiento de stocks garantizado por G.O.I.A. es de 5 años, y de un año la garantía de equipos contra posibles problemas de fabricación, se sustenta en soporte telefónico inmediato para solucionar problemas de primer nivel, cambios configuración y posibles eventualidades que se presenten, de ser necesario reemplazo de parte que afecte el normal funcionamiento del sistema, se atiende en un plazo máximo de 48 horas una vez notificado el daño.

Opción A: Pantalla LCD 42", y KIOSKO TOUCH SCRREM.

<i>Item</i>	<i><u>Descripción</u></i>	<i>Cantidad</i>
1	LCD 42" com Interface de comunicación.	1
2	KIOSKO COMPUESTO DE:	1
	Tarjeta de control AFC	
	Impresora Térmica	
	Monitor Touch Screen para dispensador de turnos 15"	
	Mueble en Metal de 1.4mm, con pintura Electrostática.	
	CPU como concentrador de datos	
3	Software SG R1 para estación de asesor y calificadores	3
4	Calificadores de atención.	0
5	Software SG P1	1
6	Software SG M1 para Reportería local	1
7	Software SG B1 Botonera Virtual	1
8	Instalación, y materiales requeridos	1
9	Capacitación	GL
10	Rollos térmicos	10
	VALOR TOTAL EN ESTA CONFIGURACIÓN	USD 5.2373,00

CONDICIONES COMERCIALES:**PRECIOS:**

Los precios son locales, todos los precios se entienden en dólares americanos y no incluye IVA el mismo que será calculado a la tasa vigente al momento de la facturación.

CAPACITACIÓN:

Para la instalación de los sistemas, G.O.I.A. se compromete a la capacitación de los técnicos y administradores, este grupo quedará capacitado para la administración y soporte de primer nivel del equipo.

Este personal podrá escalar sus problemas a nuestros técnicos de soporte telefónico.

INSTALACION:

La instalación y programación de los sistemas ofertados estará a cargo de nuestro personal técnico. Este valor no incluye viáticos que se deberá fijar en medida de los sitios donde se deba instalar el sistema.

Previo a la instalación el público deberá proporcionar los siguientes elementos:

- Tomas eléctricas polarizadas con conexión a tierra
- Líneas de conexión de red activas

FORMA DE PAGO:

CONTRAENTREGA

TIEMPO DE ENTREGA:

A establecerse.

GARANTIA: Se garantizarán todos los equipos de esta propuesta por 12 meses contados a partir de la entrega de los mismos. Garantizamos la buena calidad de los equipos y su fabricación con materiales de óptima calidad. Durante este período nos comprometemos a sustituir o reparar, sin costo adicional para ustedes, cualquier pieza o módulo que no opere satisfactoriamente. Maltrato, fuerza mayor y daños por terceros no están considerados en esta garantía. La garantía de la mercancía y/o artículos, que se adquieran en GOIA, se harán efectivas por parte del fabricante o el representante de servicio del mismo, independientemente de que hayan sido adquiridos en G.O.IA.

VALIDEZ DE OFERTA: Esta oferta es válida por 30 días a partir del 04 de febrero de 2011.

ESQUEMA DEL SISTEMA ADMINISTRACIÓN DE FLUJO DE CLIENTES



SG-M1 Software de Reportes Local



SG-M2 Software de Reportes a nivel Institucional

SG-P1 Software Control del sistema AFC



SG-R1 Software Atención al cliente

