



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, PROGRAMA DE
HABILIDADES MÚLTIPLES

TEMA: “CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS FINANCIEROS ÁREA
URBANA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA”.

AUTOR: ASTUDILLO GAVILANES NELSON DARWIN

DIRECTOR: ING. ÁLVARO CARRILLO PUNINA

SANGOLQUÍ, MAYO 2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, PROGRAMA DE
HABILIDADES MÚLTIPLES
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

CERTIFICADO

Ing. Álvaro Carrillo Punina (DIRECTOR)

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **“CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS FINANCIEROS ÁREA URBANA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA”** realizado por el Ing. Astudillo Gavilanes Nelson Darwin, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido científico que coadyuvará a la publicación de conocimientos y al desarrollo profesional. Si recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de UN documento empastado y UN disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Nelson Darwin Astudillo Gavilanes que lo entregue al Eco. Galo Acosta en su calidad de coordinador de la Maestría en Administración de Empresas, programa de habilidades múltiples.

Sangolquí, diciembre del 2014



DIRECTOR
Ing. Álvaro Carrillo



OPONENTE
Ing. Luis Tipan

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, PROGRAMA DE
HABILIDADES MÚLTIPLES

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Ing. Astudillo Gavilanes Nelson Darwin

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “**CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS FINANCIEROS ÁREA URBANA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA**”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, mayo del 2015



Ing. Darwin Astudillo Gavilanes

CI: 1713195392

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, PROGRAMA DE
HABILIDADES MÚLTIPLES

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

AUTORIZACIÓN

Yo,

Ing. Astudillo Gavilanes Nelson Darwin

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo **“CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS FINANCIEROS ÁREA URBANA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolqui, mayo del 2015



Ing. Darwin Astudillo Gavilanes

CI: 1713195392

DEDICATORIA

La constancia, el impulso de salir adelante, el hecho de creer que el cumplimiento de los objetivos de vida planteados, son más fuertes que un resbalón o una caída, y que siempre existe alguien para ayudarte a seguir adelante, me ha llevado con éxito a feliz término de la presente investigación, por esta razón dedico este trabajo a esas personas que de una u otra manera me han apoyado: a mi esposa Yuliana Ortega, a mis hijos David Astudillo y Gerald Astudillo, a mi mami Amanda Gavilanes y a mi hermano Javier Astudillo.

Darwin

AGRADECIMIENTO

La valentía para seguir adelante, es el único eslabón que separa el éxito del fracaso.

Es oportuno extender mis agradecimientos, en primer lugar a Dios por haberme dado la salud, la vida y el valor, para desarrollar el presente trabajo, en segundo lugar deseo extender mi agradecimiento al Ing. Álvaro Carrillo, por el apoyo brindado, a los catedráticos de quienes he recibido un cumulo de conocimientos y sabiduría y a mis compañeros con quienes he tenido el gusto de compartir buenas y malas experiencias, que son parte integral de la formación.

Darwin

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN	xxi
ABSTRACT.....	xxii
CAPÍTULO I	1
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 El problema.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.3 Hipótesis	3
1.4 Interrogantes	3
1.5 Objetivo general.....	4
1.6 Objetivos específicos	4
1.7 Justificación	4
1.8 Delimitación de la investigación.....	5
1.9 Prognosis.....	6
CAPÍTULO II.....	7
2 MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Antecedentes del estado del arte	7
2.2 La calidad de servicio criterio de principales autores	8
2.3 Dimensiones de la calidad del servicio	12
2.4 La calidad del servicio al cliente en las PYMES del sector financiero.....	17
2.5 Base legal sobre la calidad del servicio.....	20
2.6 Consecuencias de la falta de calidad.....	21
2.7 Modelos de calidad del servicio.....	23
2.8 El modelo SERVQUAL.....	25
2.8.1 El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio como instrumento de mejora	28

2.9	Estrategias de la calidad del servicio	29
2.10	Estrategia para mantener a un cliente	33
2.10.1	Analizar los distintos tipos de clientes	34
2.10.2	Medir el desempeño del servicio	34
2.10.3	Cumplir los compromisos, tanto los implícitos como los explícitos.....	35
2.10.4	Fomentar la participación del cliente	35
2.10.5	Crear un plan de recuperación de desastres	35
2.10.6	Procura tener tiempos de respuesta rápidos	36
2.10.7	Ofrece un servicio de características únicas.....	36
2.10.8	Capacitar al personal de servicio al cliente	36
2.10.9	Automatizar el extremo inferior, personalizar el extremos superior.....	37
2.10.10	Conocer a los clientes	37
2.10.11	Realizar el seguimiento de los negocios perdidos y los pedidos cancelados	37
2.10.12	Desarrollar relaciones personales.....	38
2.10.13	Publicitar para mantener a los clientes, así como adquirir nuevos.....	38
2.10.14	Hacer un seguimiento de los nuevos clientes.....	38
2.11	Que es una base de datos de clientes.....	39
2.12	Manejo de la base de datos de clientes.....	40
2.13	Marco conceptual.....	42
CAPÍTULO III.....		45
3	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.1	Modalidad de investigación	45
3.1.1	Investigación cuantitativa	46
3.1.2	Tipos de Investigación Cuantitativa.....	47
3.1.3	Investigación cualitativa	47
3.2	Ubicación geográfica del proyecto de investigación.	49
3.3	Identificación de variables	52
3.3.1	Variables	52
3.3.1.1	Dependiente	52
3.3.1.2	Independiente.....	53
3.3.1.3	Categorización de las Variables.....	53
3.4	Método de investigación de variables	54
3.4.1	Técnicas e instrumentos de recolección.....	55
3.4.1.1	Población.....	55
3.5	Definición de Población Económicamente Activa	57

3.5.1	Fundamento.....	57
3.5.2	Medida	57
3.6	Unidad de análisis	57
3.6.1	Fuentes de los datos primarios	57
3.6.2	Muestra	58
3.7	Recursos para Tratamiento de la Información	59
3.7.1	Aplicación de las Encuestas	60
3.8	Procesamiento de la información.....	60
CAPÍTULO IV.....		62
4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	62
4.1	Resultado de encuestas a las Empresas.....	62
4.1.1	Metodologías.....	62
4.1.2	Análisis e interpretación de las encuestas a las Empresas	62
4.2	Resultado de encuestas a los clientes	100
4.2.1	Metodologías.....	100
4.2.2	Análisis e interpretación de las encuestas a los clientes	101
4.3	Prueba de hipótesis	133
4.3.1	Planteamiento de la hipótesis.....	134
4.3.2	Niveles de significancia	134
4.3.3	Estadístico de prueba	134
4.3.4	Formulación de la regla de decisión	136
4.3.5	Aceptación o rechazo de la hipótesis	137
4.4	Conclusiones de la investigación de campo.....	137
CAPÍTULO V.....		141
5	PROPUESTA.....	141
5.1	Antecedentes de la propuesta.....	141
5.2	Justificación de la propuesta	142
5.3	Factibilidad de la propuesta	143
5.3.1	Pluricultural.....	143
5.3.2	Socio-cultural.....	144
5.3.3	Político	144
5.3.4	Económico	146
5.3.5	Tecnológico.....	146
5.3.6	Legal	147

5.4	Planificación de la propuesta	148
5.5	Objetivo General	149
5.6	Objetivo Especifico.....	150
5.7	Cierre de brechas en la calidad del servicio-Instituciones	150
5.7.1	Servicio de limpieza.....	151
5.7.2	Gestión del cliente CRM.....	153
5.7.3	Programa de actividades	154
5.7.4	Descuentos en las políticas	155
5.7.5	Formación de sindicatos.....	156
5.7.6	Rotación de personal.....	157
5.7.7	Círculos de calidad.....	159
5.7.8	Cambios de planes	161
5.7.9	Calidad en los servicios.....	162
5.7.10	Atención de reclamos.....	164
5.7.11	Sistemas y equipos informáticos.....	166
5.7.12	La promesa de la empresa.....	167
5.7.13	Agilidad en los servicios	168
5.8	Cierre de brechas en la calidad del servicio-Clientes.....	170
5.8.1	Calidad de servicio en las PYMES	170
5.8.2	Satisfacción por la calidad de servicio recibido	172
5.8.3	Reclamos no atendidos.....	173
5.8.4	Excusas en vez de soluciones.....	174
5.8.5	Datos informativos se encuentran desactualizados	175
5.8.6	Resolución de otros problemas excepto los de los clientes.....	176
5.8.7	Uso de otro producto o servicio financiero	177
5.8.8	Fallas en los equipos telefónicos, de computación o facturación	178
5.8.9	5.8.9 Cumplimiento de la promesa	179
5.8.10	Cumplimiento del trato	180
5.8.11	Recargos adicionales sin previo aviso	181
5.8.12	Cambios inesperados y sin informar	182
5.8.13	Exceso en las tarifas.....	183
5.8.14	Servicio lento e incompetente	184
5.8.15	Importancia a las necesidades del cliente	185
5.8.16	Cumplimiento con las fechas para la entrega del servicio	186
5.8.17	Ayuda y comprensión hacia el cliente	187
5.8.18	Mismos errores en el servicio	188

5.8.19	Entrevista larga y tediosa	189
5.9	A quién va dirigida la propuesta	195
5.10	Cronograma para la implementación de la propuesta en las Instituciones	198
5.11	Cronograma para la implementación de la propuesta del cliente.....	199
CAPÍTULO VI.....		201
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	201
6.1	Conclusiones.....	201
6.2	Recomendaciones	202

ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 1 Esquema del modelo SERQUAL de Calidad del Servicio	27
Figura 2 Estrategia ofensiva y estrategia defensiva	30
Figura 3 Ubicación de Cotopaxi en el mapa nacional del Ecuador	49
Figura 4 División Político Administrativa cantón Latacunga.....	50
Figura 5 Área urbana de la ciudad de Latacunga.....	50
Figura 6 Satisfacción con la calidad del servicio al cliente	63
Figura 7 Afectación de las ventas por la calidad del servicio	64
Figura 8 Inadecuado servicio de limpieza.....	65
Figura 9 Plan de Mercadeo estratégicamente diseñado	66
Figura 10 Promoción del servicio al cliente vs. Cita previa	67
Figura 11 Material necesario para la promoción.....	68
Figura 12 Espacios de tiempo entre promociones muy prolongados.....	69
Figura 13 Plan de promoción adecuado con tiempos y movimientos.....	71
Figura 14 Agenda de gestión	72
Figura 15 Cabalidad del cumplimiento de los horarios	73
Figura 16 Entrevistas precisas y concisas	74
Figura 17 Procesos que se vuelven a repetir generando perdidas	75
Figura 18 Implementación de un sistema de quejas.....	76
Figura 19 Descuentos en los productos financieros	77
Figura 20 Promoción de la empresa.....	78
Figura 21 Empleados usan uniformes	79
Figura 22 Comunicación es horizontal y vertical en ambos sentidos	80
Figura 23 Resistencia al cambio	81
Figura 24 Metas y objetivos alcanzables	82
Figura 25 Capacitación constante a los empleados.....	83
Figura 26 Control para el uso oficial del teléfono.....	84
Figura 27 Existencia de manual de funciones.....	85
Figura 28 Cancelación de horas extras al personal	86
Figura 29 Existencia de sindicatos o asociaciones de empleados.....	87

Figura 30 Consideración y respeto al personal de empleados	88
Figura 31 Esfuerzos inútiles o poco productivos	89
Figura 32 Existencia de un plan semanal y mensual de trabajo.....	90
Figura 33 Elevado índice de rotación de personal	91
Figura 34 Se toma en cuenta las necesidades de los empleados	92
Figura 35 Pérdida de tiempo por el cometimiento de errores	93
Figura 36 Control y retroalimentación en el cumplimiento de los objetivos.....	94
Figura 37 Existencia de círculos de calidad	95
Figura 38 Seguimiento y control de la solución de problemas	96
Figura 39 Constante cambio de planes en la Institución.....	97
Figura 40 Optimización de los procesos	98
Figura 41 Existencia de indicadores de gestión	99
Figura 42 Existencia de buena calidad del servicio	102
Figura 43 Nivel de satisfacción en base a la atención.....	103
Figura 44 Utilización de otros productos o servicios financieros	104
Figura 45 El servicio prometido es el que exactamente recibió.....	105
Figura 46 Funcionalidad y comodidad en cuanto a las instalaciones	106
Figura 47 Existencia de parqueaderos.....	107
Figura 48 Equipos telefónicos, de computación o facturación presentan inconvenientes.....	108
Figura 49 Calidad de las condiciones ambientales	109
Figura 50 Se realiza una promesa y no se la cumple	110
Figura 51 Se anuncia un servicio y no se dispone del mismo.....	111
Figura 52 Se realiza un trato y no cumple.....	112
Figura 53 Se realiza recargos adicionales sin previo aviso.....	113
Figura 54 Se realizan cambios inesperados y no se informa	114
Figura 55 Tiene reclamos no atendidos	115
Figura 56 Le dan excusas constantemente y no soluciones	116
Figura 57 Existe exceso en las tarifas	117
Figura 58 Se brindar un servicio lento e incompetente.....	118
Figura 59 Se da poca importancia a sus necesidades como cliente	119
Figura 60 Existe incumplimiento con las fechas para la entrega del servicio	120
Figura 61 Existe ayuda y comprensión con usted como cliente	121

Figura 62 Existe irrespeto a su persona como cliente en cuanto al trato y a su tiempo.....	122
Figura 63 Personal con conocimiento del servicio	123
Figura 64 Le brindan seguridad en el servicio	124
Figura 65 Datos informativos se encuentran desactualizados	125
Figura 67 La institución se compromete al prestar el servicio.....	128
Figura 68 La institución se compromete al prestar el servicio.....	128
Figura 69 Los servicios son confiables	129
Figura 70 Se continúan cometiendo los mismos errores en el servicio	130
Figura 71 Se resuelven otros problemas excepto los de los clientes.....	131
Figura 72 La entrevista es muy larga y tediosa.....	132
Figura 73 Distribución X^2	136
Figura 74 Esquema del modelo SERQUAL de Calidad del Servicio-Brecha 1	190
Figura 75 Esquema del modelo SERQUAL de Calidad del Servicio-Brecha 2	191
Figura 76 Esquema del modelo SERQUAL de Calidad del Servicio-Brecha 3	
Fuente: : (Parasuraman, Zeimthaml, & Berry, 1988, pág. 26) (Zeimthaml & A, 2004, pág. 16).....	192
Figura 77 Esquema del modelo SERQUAL de Calidad del Servicio-Brecha 4	192
Figura 78 Esquema del modelo SERQUAL de Calidad del Servicio-Brecha 5	193
Figura 79 Niveles de implementación de la propuesta	200

ÍNDICE DE TABLAS

Pàg.

Tabla 1 PYMES- Área Urbana de la ciudad de Latacunga.....	56
Tabla 2 Población Urbano-Rural del Cantón Latacunga	58
Tabla 3 Población Urbano-Rural de la Parroquia Latacunga.....	58
Tabla 4 Satisfacción con la calidad del servicio al cliente.....	63
Tabla 5 Afectación de las ventas por la calidad del servicio	64
Tabla 6 Inadecuado servicio de limpieza	65
Tabla 7 Plan de Mercadeo estratégicamente diseñado.....	66
Tabla 8 Promoción del servicio al cliente vs. Cita previa.....	67
Tabla 9 Material necesario para la promoción.....	68
Tabla 10 Espacios de tiempo entre promociones muy prolongados	69
Tabla 11 Sistema para el manejo de las relaciones con el cliente.....	70
Tabla 12 Plan de promoción adecuado con tiempos y movimientos	71
Tabla 13 Agenda de gestión.....	72
Tabla 14 Cabalidad del cumplimiento de los horarios.....	73
Tabla 15 Entrevistas precisas y concisas	74
Tabla 16 Procesos que se vuelven a repetir generando perdidas	75
Tabla 17 Implementación de un sistema de quejas	76
Tabla 18 Descuentos en los productos financieros	77
Tabla 19 Promoción de la empresa	78
Tabla 20 Empleados usan uniformes	79
Tabla 21 Comunicación es horizontal y vertical en ambos sentidos	80
Tabla 22 Resistencia al cambio.....	81
Tabla 23 Metas y objetivos alcanzables.....	82
Tabla 24 Capacitación constante a los empleados	83
Tabla 25 Control para el uso oficial del teléfono	84
Tabla 26 Existencia de manual de funciones	85
Tabla 27 Cancelación de horas extras al personal	86
Tabla 28 Existencia de sindicatos o asociaciones de empleados	87
Tabla 29 Consideración y respeto al personal de empleados.....	88
Tabla 30 Esfuerzos inútiles o poco productivos	89

Tabla 31 Existencia de un plan semanal y mensual de trabajo	90
Tabla 32 Elevado índice de rotación de personal.....	91
Tabla 33 Se toma en cuenta las necesidades de los empleados	92
Tabla 34 Pérdida de tiempo por el cometimiento de errores	93
Tabla 35 Control y retroalimentación en el cumplimiento de los objetivos	94
Tabla 36 Existencia de círculos de calidad	95
Tabla 37 Seguimiento y control de la solución de problemas	96
Tabla 38 Constante cambio de planes en la Institución	97
Tabla 39 Optimización de los procesos	98
Tabla 40 Existencia de indicadores de gestión	99
Tabla 41 Resumen de las encuestas realizadas a los gerentes	100
Tabla 42 Existencia de buena calidad del servicio.....	102
Tabla 43 Nivel de satisfacción en base a la atención	103
Tabla 44 Utilización de otros productos o servicios financieros	104
Tabla 45 El servicio prometido es el que exactamente recibió.....	105
Tabla 46 Funcionalidad y comodidad en cuanto a las instalaciones.....	106
Tabla 47 Existencia de parqueaderos	107
Tabla 48 Equipos telefónicos, de computación o facturación presentan inconvenientes.....	108
Tabla 49 Calidad de las condiciones ambientales.....	109
Tabla 50 Se realiza una promesa y no se la cumple.....	110
Tabla 51 Se anuncia un servicio y no se dispone del mismo	111
Tabla 52 Se realiza un trato y no cumple.....	112
Tabla 53 Se realiza recargos adicionales sin previo aviso	113
Tabla 54 Se realizan cambios inesperados y no se informa.....	114
Tabla 55 Tiene reclamos no atendidos.....	115
Tabla 56 Le dan excusas constantemente y no soluciones	116
Tabla 57 Existe exceso en las tarifas.....	117
Tabla 58 Se brindar un servicio lento e incompetente	118
Tabla 59 Se da poca importancia a sus necesidades como cliente.....	119
Tabla 60 Existe incumplimiento con las fechas para la entrega del servicio.....	120
Tabla 61 Existe ayuda y comprensión con usted como cliente.....	121

Tabla 62 Existe irrespeto a su persona como cliente en cuanto al trato y a su tiempo.....	122
Tabla 63 Personal con conocimiento del servicio.....	123
Tabla 64 Le brindan seguridad en el servicio	124
Tabla 65 Datos informativos se encuentran desactualizados.....	125
Tabla 66 Se proporciona información de los servicios al cliente.....	126
Tabla 67 Existe amabilidad en la Institución	127
Tabla 68 Se continúan cometiendo los mismos errores en el servicio.....	130
Tabla 69 Se resuelven otros problemas excepto los de los clientes.....	131
Tabla 70 La entrevista es muy larga y tediosa	132
Tabla 71 Resumen de las encuestas realizadas a las PYMES financieras	133
Tabla 72 Frecuencia observada.....	135
Tabla 73 Frecuencia esperada	135
Tabla 74 Calculo Chi-cuadrado	135
Tabla 75 Situación vs. Expectativas del servicio de limpieza	151
Tabla 76 Programa de estrategias servicio de limpieza	152
Tabla 77 Programa de actividades servicio de limpieza	152
Tabla 78 Situación vs. Expectativas gestión del cliente CRM.....	153
Tabla 79 Programa de estrategias gestión del cliente CRM.	154
Tabla 80 Programa de actividades gestión del cliente CRM	154
Tabla 81 Situación vs. Expectativas descuentos en las políticas	155
Tabla 82 Programa de estrategias descuentos en las políticas	155
Tabla 83 Programa de actividades descuento en las políticas	156
Tabla 84 Situación vs. Expectativas formación de sindicatos	156
Tabla 85 Programa de estrategias formación de sindicatos	157
Tabla 86 Programa de actividades formación de sindicatos	157
Tabla 87 Situación vs. Expectativas rotación de personal	157
Tabla 88 Programa de estrategias rotación de personal	158
Tabla 89 Programa de actividades rotación de personal.....	159
Tabla 90 Situación vs. Expectativas círculos de calidad.....	159
Tabla 91 Programa de estrategias círculos de calidad	160
Tabla 92 Programa de actividades círculos de calidad	160
Tabla 93 Situación vs. Expectativas cambios de planes	161

Tabla 94 Programa de estrategias cambios de planes	161
Tabla 95 Programa de actividades cambios de planes	162
Tabla 96 Situación vs. Expectativas calidad en los servicios	162
Tabla 97 Programa de estrategias calidad en los servicios	163
Tabla 98 Programa de actividades calidad en los servicios	164
Tabla 99 Situación vs. Expectativas atención de reclamos.....	164
Tabla 100 Programa de estrategias atención de reclamos.....	165
Tabla 101 Programa de actividades atención de reclamos.....	166
Tabla 102 Situación vs. Expectativas sistemas y equipos informáticos	166
Tabla 103 Programa de estrategias sistemas y equipos informáticos	167
Tabla 104 Programa de actividades sistemas y equipos informáticos	167
Tabla 105 Situación vs. Expectativas la promesa de la empresa	167
Tabla 106 Programa de estrategias la promesa de la empresa.....	168
Tabla 107 Programa de actividades la promesa de la empresa.....	168
Tabla 108 Situación vs. Expectativas agilidad en los servicios	168
Tabla 109 Programa de estrategias agilidad en los servicios	169
Tabla 110 Programa de actividades agilidad en los servicios.....	169
Tabla 111 Situación vs. Expectativas calidad de servicio en las PYMES	170
Tabla 112 Programa de estrategias calidad de servicio en las PYME'S.....	171
Tabla 113 Programa de actividades calidad de servicio en las PYME'S	171
Tabla 114 Situación vs. Expectativas satisfacción por la calidad de servicio recibido.....	172
Tabla 115 Programa de estrategias satisfacción por la calidad de servicio recibido.....	172
Tabla 116 Programa de actividades satisfacción por la calidad de servicio recibido.....	172
Tabla 117 Situación vs. Expectativas reclamos no atendidos.....	173
Tabla 118 Programa de estrategias reclamos no atendidos.....	173
Tabla 119 Programa de actividades reclamos no atendidos.....	173
Tabla 120 Situación vs. Expectativas excusas en vez de soluciones	174
Tabla 121 Programa de estrategias excusas en vez de soluciones.....	174
Tabla 122 Programa de actividades excusas en vez de soluciones.....	175

Tabla 123 Situación vs. Expectativas datos informativos se encuentran desactualizados.....	175
Tabla 124 Programa de estrategias datos informativos se encuentran desactualizados.....	175
Tabla 125 Programa de actividades datos informativos se encuentran desactualizados.....	176
Tabla 126 Situación vs. Expectativas resolución de problemas excepto los de los clientes.....	176
Tabla 127 Programa de estrategias resolución de otros problemas excepto los de los clientes	176
Tabla 128 Programa de actividades resolución de otros problemas excepto los de los clientes	177
Tabla 129 Situación vs. Expectativas uso de otro producto o servicio financiero.....	177
Tabla 130 Programa de estrategias uso de otro producto o servicio financiero.....	178
Tabla 131 Programa de actividades uso de otro producto o servicio financiero.....	178
Tabla 132 Situación vs. Expectativas fallas en los equipos telefónicos, de computación o facturación	178
Tabla 133 Programa de estrategias fallas en los equipos telefónicos, de computación o facturación	179
Tabla 134 Programa de actividades fallas en los equipos telefónicos, de computación o facturación	179
Tabla 135 Situación vs. Expectativas cumplimiento de la promesa	179
Tabla 136 Programa de estrategias cumplimiento de la promesa	180
Tabla 137 Programa de actividades cumplimiento de la promesa.....	180
Tabla 138 Programa de estrategias cumplimiento del trato	180
Tabla 139 Programa de estrategias cumplimiento del trato	181
Tabla 140 Programa de actividades cumplimiento del trato.....	181
Tabla 141 Situación vs. Expectativas recargos adicionales sin previo aviso.....	181
Tabla 142 Programa de estrategias recargos adicionales sin previo aviso.....	182
Tabla 143 Programa de actividades recargos adicionales sin previo aviso	182
Tabla 144 Situación vs. Expectativas cambios inesperados y sin informar.....	182

Tabla 145 Programa de estrategias cambios inesperados y sin informar.....	183
Tabla 146 Programa de actividades cambios inesperados y sin informar	183
Tabla 147 Situación vs. Expectativas exceso en las tarifas	183
Tabla 148 Programa de estrategias exceso en las tarifas	184
Tabla 149 Programa de actividades exceso en las tarifas	184
Tabla 150 Situación vs. Expectativas servicio lento e incompetente.....	184
Tabla 151 Programa de estrategias servicio lento e incompetente	185
Tabla 152 Programa de actividades servicio lento e incompetente	185
Tabla 153 Situación vs. Expectativas importancia a las necesidades del cliente	185
Tabla 154 Programa de estrategias importancia a las necesidades del cliente	186
Tabla 155 Programa de actividades importancia a las necesidades del cliente	186
Tabla 156 Situación vs. Expectativas cumplimiento con las fechas.....	186
Tabla 157 Programa de estrategias cumplimiento con las fechas.....	187
Tabla 158 Programa de actividades cumplimiento con las fechas.....	187
Tabla 159 Situación vs. Expectativas ayuda y comprensión hacia el cliente	187
Tabla 160 Programa de estrategias ayuda y comprensión hacia el cliente	188
Tabla 161 Programa de actividades ayuda y comprensión hacia el cliente	188
Tabla 162 Situación vs. Expectativas mismos errores en el servicio.....	188
Tabla 163 Programa de estrategias mismos errores en el servicio.....	189
Tabla 164 Programa de actividades mismos errores en el servicio	189
Tabla 165 Situación vs. Expectativas entrevista larga y tediosa.....	189
Tabla 166 Programa de estrategias entrevista larga y tediosa.....	190
Tabla 167 Programa de actividades entrevista larga y tediosa	190
Tabla 168 Características de las organizaciones que ofrecen un buen servicio al cliente	196
Tabla 169 Cronograma para la implementación de la propuesta en las Instituciones	198
Tabla 170 Cronograma para la implementación de la propuesta del cliente	199

RESUMEN

En la ciudad de Latacunga uno de los principales problemas con los que podemos encontrarnos en el diario convivir, es la calidad de servicio al cliente, las Instituciones Financieras Pequeñas y Medianas de la ciudad de Latacunga no son ajenas a esta realidad, es por ello que se plantea determinar las principales causa que genera la falta de una buena calidad de servicio al cliente en la utilización de los productos y servicios financieros, que puede ser negativo cuando la brecha es muy grande o positivo cuando la brecha es pequeña o inexistente. La presente investigación tiene por objeto mejorar la calidad de atención de servicio al cliente en este sector, mediante el modelo de cierre de brechas que se genera entre lo que el cliente espera y lo que realmente recibe, dando como resultado de esta aplicación una serie de discrepancias, que nos permitieron elaborar una propuesta mediante la aplicación de estrategias de mejoramiento de la calidad de atención de servicio prestado.

Palabras claves:

ATENCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE,
BRECHAS,
CAUSAS,
ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO.

ABSTRACT

In the city of Latacunga one of the main problems you may encounter in everyday living, is the quality of customer service, Small and Medium Enterprises Financial Institutions from Latacunga are not immune to this reality, which is why arises identify key causes caused by the lack of a good quality of customer service in the use of financial products and services, which can be negative when the gap is too big or positive when the gap is small or nonexistent. This research aims to improve the quality of care of customer service in this sector through the closure model generated gaps between what the customer expects and what actually receives, resulting in this application a series of discrepancies, which allowed us to develop a proposal by implementing strategies to improve the quality of care service.

Key words:

ATTENTION TO CUSTOMER SERVICE

GAPS

CAUSES

IMPROVEMENT STRATEGIES.

CAPÍTULO I

1 INTRODUCCIÓN

1.1 El problema

Calidad del servicio al cliente en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector servicios financieros área urbana de la Ciudad De Latacunga.

1.2 Planteamiento del problema

En el desarrollo del negocio bancario, las entidades vienen introduciendo nuevas líneas de actuación para conseguir un crecimiento rentable, y superar los retos en la prestación de los servicios al cliente que se está perfilando como una acción prioritaria para implementar el concepto de calidad del servicio. La tendencia de la banca minorista es orientada hacia estrategias de venta cruzada con un mayor margen, a propuestas basadas en asesoramiento personalizado, amplia cartera de productos basados en que una entidad especializada en asesoramiento integral no busca clientes para sus propios productos, sino productos para nuevos clientes, renovación de las sucursales, segmentación de clientes, y la diferenciación en la calidad del servicio. Las entidades financieras que quieran mantener su posición competitiva en el mercado deberán variar sus coordenadas, fundamentalmente al grado de atención al cliente, a la calidad y al perfil del empleado. Desde la perspectiva de una orientación al cliente plantea a las entidades financieras como principal reto el asumir el proceso de transformación hacia una banca de servicios, en donde la atención a los clientes y el trabajo con los empleados son el eje de la nueva cultura corporativa; sobre la base de la tecnología de la información y comunicación, supone el predominio de los activos intangibles, tal como la calidad del servicio, la relación personalizada, la imagen de marca, la gestión del talento, etc. En consecuencia es verdaderamente importante en las empresas de servicios financieros el asegurar la continuidad de las relaciones entre el cliente y el empleado fruto de la confianza, por tanto es importante plantear los esfuerzos en los CRM (“Customer Relationship Management”), puesto que se lo percibe como un pilar

clave del crecimiento de los negocios, mediante este sistema de gestión se optimiza el conocimiento del cliente, de ahí que hoy se hable de la banca del conocimiento. (Castellano, 2007)

La calidad de servicio al cliente y su incidencia comercial, siempre ha sido motivo de análisis y preocupación tanto en el contexto empresarial, como personal en todo el mundo, teniendo como primera instancia que la razón de ser de toda empresa es el cliente, un negocio con una alta calidad de servicio a las necesidades del cliente puede aumentar la competitividad económica, razón por la cual en la actualidad se han realizado estudios de todo tipo y en todo ámbito que relacionan a la calidad con mejorar el servicio al cliente según se enuncia “Los clientes de esta época suelen darle mayor importancia a los componentes o atributos intangibles de los productos que consumen, es decir, a los servicios. Esto ha contribuido a que las empresas se orienten hacia la búsqueda de la satisfacción de las expectativas de los clientes como forma de sondear su ventaja competitiva en un mercado cada vez más cambiante.” (Pérez V. , 2006, pág. 1)

Se ha visto en mucho de los casos que el proveedor es quien determina las necesidades, gusto y preferencias y no las personas, lo que ha conllevado a generar un anacronismo, por consiguiente se señala que: “Para proporcionar atención de alta calidad, los proveedores deben entender y respetar las necesidades de sus clientes, actitudes y preocupaciones. Estas percepciones de los clientes son a su vez afectadas por factores personales, sociales y culturales. La investigación pone de relieve los beneficios de hacer frente a las perspectivas del cliente sobre la calidad de la atención, ya que conduce a la satisfacción mejorada del cliente”. (Bertrand et al 1995; Kols y Sherman, 1998; Vera 1993).

Se entiende que todos los esfuerzos que realiza una empresa están encaminados u orientados hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, definiendo: “calidad de servicio como la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes” (Kotler, 2006, pág. 186)

De lo expuesto anteriormente se plantea realizar un estudio que permita determinar la calidad del servicio al cliente en las instituciones financieras del área urbana de la ciudad de Latacunga, las causa y efectos que como consecuencia a ocurrido, el empleo de una metodología adecuada para su investigación, y una propuesta que pueda ser utilizada para la solución del problema planteado.

1.3 Hipótesis

¿Es altamente satisfactoria la calidad del servicio al cliente en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios financieros del área urbana en la ciudad de Latacunga?

1.4 Interrogantes

¿De qué forma la calidad de servicio afecta a la decisión de la utilización de un producto o servicio financiero en las Instituciones?

¿De qué forma la calidad de servicio afecta a las ventas de un producto o servicios financieros en las Instituciones?

¿Cuál es la brecha que se genera entre lo que el cliente espera que sea la calidad del servicio y lo que el cliente realmente recibe?

¿Cuál es el modelo de calidad de servicio más adecuado, que permita incrementar la cuota de mercado en las Instituciones financieras?

¿Cuál es la capacidad de brindar el servicio prometido de forma exacta y confiable?

1.5 Objetivo general

Determinar la calidad del servicio al cliente en las pequeñas y medianas empresas del sector de servicios financieros del área urbana en la ciudad de Latacunga.

1.6 Objetivos específicos

1. Verificar cómo se encuentran adecuadas las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación en las instituciones financieras, para brindar la atención al cliente.
2. Establecer la capacidad que tienen las instituciones financieras para brindar el servicio prometido de forma exacta y confiable.
3. Realizar un estudio investigativo sobre la voluntad de ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.
4. Determinar el grado de conocimiento y cortesía de los empleados y la capacidad de inspirar confianza y seguridad en el cliente.
5. Verificar si la institución financiera proporciona cuidado y atención individualizada a sus clientes.

1.7 Justificación

En la ciudad de Latacunga uno de los principales problemas con los que podemos encontrarnos en el diario convivir, es la calidad de servicio al cliente, basta con acercarse a una de las empresas o instituciones, con el propósito de realizar la adquisición de bienes o servicios, enseguida se puede notar claramente una falta de cortesía que a cambio se evidencia en displicencia, por la desconfianza o creencias asociadas a su cultura organizacional; de que el cliente es quien necesita el producto o servicio, por lo tanto debe ser tolerante; este problema lejos de ser perjudicial para algunas empresas que han identificado las causas y los efectos han generado muy buenas oportunidades, al revertir el proceso en acciones deseable al cliente, incrementando su participación o cuota de mercado; particularmente esta situación da la oportunidad de realizar el presente estudio que pretende medir las diferentes

brechas existentes entre lo que las personas esperan recibir o también llamadas expectativas y lo que realmente reciben o también llamadas percepciones.

Las instituciones financieras pequeñas y medianas de la ciudad de Latacunga no son ajenas a esta realidad, es por ello que se plantea determinar el efecto que tiene la calidad de servicio al cliente en la compra y venta de productos y servicios financieros, que puede ser negativo cuando la brecha es muy grande o positivo cuando la brecha es pequeña o inexistente, para lo cual haremos una medición con el modelo SERVQUAL, basados en cinco dimensiones, a ser evaluados tanto al nivel gerencial como a los clientes externos; con el propósito de determinar la cuota de clientes perdidos o en su defecto ganados, como consecuencia de la calidad del servicio proporcionado.

El servicio al ser el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del servicio básico como el precio la imagen y la reputación del mismo, para ofrecer un buen servicio hace falta algo más que amabilidad y gentileza, aunque estas condiciones sean imprescindibles en la atención de servicio al cliente, así cuando un interlocutor habla por teléfono, tiene que hacerlo sonriendo, y además proporcionando sin demora la información adecuada que oriente a la persona que ha llamado hacia el interlocutor adecuado, se trata de un problema de método y no de simple cortesía, servicio no significa servilismo, a veces se tiende a confundir ambos términos, razón por la cual se explica la actitud en la atención al cliente en ciertas empresas que se limitan a ejercitar una actitud obsequiosa ante los clientes sin tener en cuenta sus necesidades y sin ayudarlos en absoluto.

1.8 Delimitación de la investigación

Delimitación espacial: Área urbana de la ciudad de Latacunga.

Delimitación temporal: Mayo de 2013 a Octubre de 2013

Delimitación de contenido:

Campo de conocimiento: Administración de empresas

Enfoque. La calidad de servicio al cliente

1.9 Prognosis

La presente investigación tiene por objeto mejorar la calidad de atención de servicio al cliente en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector servicios financieros de la ciudad de Latacunga, y se extienda a todas las empresas del área objeto de estudio a fin de que paulatinamente se logre realizar una mejora sustancial en los siguientes aspectos:

La estructura física, que permitirá un acceso y utilización del servicio eficazmente, de tal manera que el cliente se sienta confortable y seguro al realizar cualquier trámite o transacción financiera.

El compromiso de brindar el servicio que se ha prometido de manera exacta y confiable, a través del conocimiento de las necesidades del cliente proporcionándole una oferta clara y precisa del servicio.

Una buena voluntad y predisposición para atender y ayudar al cliente en el cumplimiento de sus expectativas sin demoras que impaciente al cliente.

Generar una actitud positiva de los empleados que se encuentra en contacto directamente con el cliente, de tal manera que inspire confianza y seguridad a la hora de proporcionar el servicio.

Lograr que se de atención individualizada a los clientes, elaborando un protocolo de atención al cliente, el cual determine el proceso de manera eficiente, efectivo y eficaz.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estado del arte

Las empresas Ecuatorianas y especialmente las empresas públicas aun no reconocen o no se dan cuenta del poder que tiene un excelente servicio al cliente en forma integral, en cambio otras empresa como las privadas, en muchas ocasiones comienzan con entusiasmo un Programa Integral de Servicio al Cliente pero no lo continúan o no lo mantienen y varias se conforman con tener un Área de Servicio al Cliente en función solamente del cliente externo y manejado exclusivamente por Área Comercial.

Las condiciones sociales, políticas, económicas y sobre todo culturales de nuestro país han influenciado para que los clientes actuales o potenciales de cualquier tipo de negocios, no exijan un mejor servicio al cliente en la compra de sus productos o utilización de un servicio; se piensa que exigir es sinónimo de reclamón, de quejoso, de fastidioso, de que la próxima vez lo van a atender peor, de que la próxima vez no le van a vender el producto, se piensa que mejor es irse a otro proveedor o conformarse con el servicio recibido, en otras palabras no reclamar o adaptarse a un mal servicio o recibirlo a medias.

A nivel social se piensa que solo el cliente de clase social alta o media son a quienes la empresa les dan o deberían darles un mejor servicio al cliente o son más importantes para atenderlos o son los únicos que pueden reclamar un mejor servicio por su status social.

A nivel económico se piensa que el cliente que tiene dinero impone condiciones, que si no le gusta el servicio, él si se puede quejar ante el superior de una empresa o simplemente irse a comprar otro producto o utilizar otro servicio y todo por su capacidad económica. (Guerrero, 2012)

2.2 La calidad de servicio criterio de principales autores

Recientemente, muchas empresas han comenzado a cambiar su definición de calidad más allá de la estrecha descripción de las características propias del producto para ampliarla hacia la oferta. El éxito o fracaso de las empresas dependen en gran parte de su capacidad para identificar los factores que son importantes para los clientes y para vigilar que la empresa funcione de manera competitiva con esos factores.

Las tendencias actuales en el mundo denotan que un estilo de administración adecuado, debe concebir la misión y los objetivos en función del cliente, no solo aquello que la empresa considera importante, sino también los requisitos resultantes del proceso de comunicación en el campo de atender y entender, escuchar y responder, emitir y percibir, codificar y descodificar las actitudes de los clientes que evidencien sus expectativas.

El logro de un servicio satisfactorio, involucra a todas las etapas del ciclo de la calidad como un todo, en él intervienen todos los trabajadores que integran la empresa y a cada una le corresponde garantizar la calidad de su trabajo.

Los clientes van a dejar de sentirse impresionados cuando reciban lo que hayan pedido; lo van a considerar un derecho adquirido, por tanto las empresas que no hayan derogado el arte de explicar porque las cosas no son como las prometieron, no tendrán futuro. Es por ello, que el cliente no se preocupa por el costo del producto que necesita y si por la calidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Ante tal evidencia, la estrategia a seguir deberá considerar la implantación, mantenimiento y control de Sistemas de Calidad basados en la aplicación de estándares que aseguren continuamente la satisfacción del cliente, la organización, los trabajadores y la sociedad, es por eso que La Calidad es uno de los conceptos que más desean desarrollar las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios. La calidad en cualquier empresa es deseada tanto por clientes internos como por clientes externos, lo cual hace que dicho concepto sea visto y analizado desde diferentes aristas y puntos de vistas.

El objetivo principal que persigue la calidad es la satisfacción plena del cliente. Se pueden matizar algunos elementos comunes de la calidad como son:

- Lograr la satisfacción de cliente mediante un buen servicio.
- Conocer las expectativas de los clientes internos y externos de la organización.
- Nivel de excelencia que alcanza una empresa y que se demuestra por la fidelidad de sus clientes.
- La satisfacción del cliente por recibir un producto y/o servicio de máxima calidad.

Los principios fundamentales de la gestión de la calidad según las ISO 9000 del 2005 son: a) enfoque al cliente; b) liderazgo; c) participación del personal; d) enfoque de procesos; e) enfoque de sistema para la gestión; f) mejora continua; g) enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y, h) relaciones mutuamente beneficiarias con el proveedor.

Un primer acercamiento al concepto de calidad, es: La satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes (tanto internos como externos) a un precio igual o inferior al que ellos asignan al servicio en función del valor que han recibido y percibido en función de ello algunos autores definen la calidad, como:

- V. Feigenbaun (1971). Es el resultado total de las características del producto o servicio que en sí, satisfacen las esperanzas del cliente. Por tanto, son características que permiten alcanzar las expectativas de los consumidores. La calidad se construye desde el inicio del diseño del producto.
- Edward Deming (1980) la calidad es ofrecer a bajos costos, productos y servicios que satisfagan a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y mejora continua.

Kaoru Ishikawa (1990) Define la calidad como desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor.

- Joseph. M. Juran (1993). La calidad se define, como aptitud o adecuación al uso, lo cual implica todas aquellas características de un producto que el usuario reconoce que le benefician y siempre serán determinadas por el cliente, y no por el productor, vendedor o persona que repara el producto.
- Galgano (1995): La calidad se obtiene con la participación de todas las áreas de la empresa. O sea, la calidad del producto es el resultado del trabajo de todos los departamentos; cada uno de ellos debe llevar a cabo sus funciones y realizarlas con calidad. Además la calidad se proyecta sobre todo hacia el interior de la empresa, pero existe también un significado operativo que se proyecta hacia el exterior y que representa uno de los pilares fundamentales de todo el edificio de la Gestión de la Calidad Total (GCT).
- Philip Crosby (1996). Conformidad con los requisitos.
- Por su parte, Philip Crosby (1997), la calidad es ajustarse a las especificaciones, desde una perspectiva ingenieril se define como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos. Su lema es "Hacerlo bien, a la primera vez y conseguir cero defectos", confirmando que la calidad está basada en cuatro principios absolutos: cumplimiento de requisitos, sistema de prevención, su estándar de realización es cero defectos y su medida es el precio del incumplimiento.
- ISO 9000/2000. Calidad: capacidad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para satisfacer los requisitos de los clientes y otras partes interesadas.

El creciente desarrollo científico técnico ha facilitado el proceso de globalización y la existencia de clientes más informados, exigentes y preocupados por los problemas medioambientales. El mercado dominado por la sobreoferta, la

competitividad, la moda y la inestabilidad, exige la entrega de productos con alto valor percibido y de calidad, que potencien la satisfacción de los clientes y su fidelización, para mantener así la cuota de mercado o ganar nuevos clientes e incrementar la misma; como vías seguras para obtener beneficios y ser competitivos.

La calidad en los servicios es más subjetiva, por lo que resulta difícil establecer indicadores válidos para su medición, lo que la determina son las percepciones de los clientes. Hay factores subjetivos, que dependen de la estructura y dinámica del propio servicio, pero existen otras, que solo dependen de las necesidades de quienes lo solicitan.

Servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer negocios con ella. Por tanto, la empresa debe buscar aumentar el número de servicios a ofertar sin afectar la calidad de los productos.

En lo referente a la calidad percibida del servicio se destacan las siguientes definiciones:

- (Zeimthaml & A, 2004), lo definen como el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma es una actitud, relacionada aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los clientes.
- Schrollder (1992): calidad es incluir cero defectos, mejora continua y gran enfoque en el cliente.
- Según Galgano (1995), describe a la calidad como la satisfacción del cliente, afirmando que este concepto supera y enriquece otros significados más tradicionales e insiste en su significado global.

Teniendo en cuenta que el sistema de gestión se emplea para establecer la política y los objetivos de la empresa, se puede decir que el punto de partida de toda gestión de la calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de corresponder con soluciones que respondan a sus necesidades mediante la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste.

Analizando el concepto de calidad que expresan los autores antes mencionados, se puede resumir, que existen elementos que son comunes y están referidos a las necesidades de los clientes como aspecto fundamental en la evaluación de la calidad, sus expectativas y su satisfacción. (Pérez, Cordero, Orama, & Quesada, 2005)

2.3 Dimensiones de la calidad del servicio

La calidad del servicio percibido por los clientes depende de los métodos utilizados para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas. Por ser el cliente el punto focal del sistema, todos los elementos de esta deben orientarse al cliente.

Un manejo bien estructurado de las dimensiones de la calidad del servicio, al igual que una adecuada aplicación de los momentos de verdad, proporcionan excelentes estrategias para ganarse el derecho a ser preferidos por los clientes.

A continuación las dimensiones de la calidad del servicio:

Conocimiento del cliente

Se refiere principalmente al conocimiento que debe tener el personal de contacto con el cliente, como el que supera sus expectativas.

Acceso

Está relacionado con la manera de facilitar el contacto del cliente con la organización.

El acceso por teléfono debe ser fácil, el tiempo de espera en la fila debe ser corto, las horas de atención deben ser las adecuadas, ubicación estratégica de los puntos de atención, para fácil acceso, el tiempo de espera en recepción debe ser corto, fácil acceso a través de internet, un buen diseño de página web, facilitar el acceso al cliente en forma gratuita por medio de una línea 1800. Cada vez existen mayores y mejores medios para facilitar el acercamiento de los clientes con las organizaciones. El contacto a través del teléfono debe ser muy rápido y en él se debe establecer estándares, por ejemplo contestar antes del tercer repique.

La espera en cola es uno de los aspectos más estresantes e incómodos para el cliente. Es muy frecuente encontrar entidades como en mucho de las instituciones financieras, en las cuales a la hora en que mayor concurrencia de clientes existe, como es la del almuerzo, es cuando menor número de funcionarios atiende al público. El establecimiento de estándares en esta dimensión, es fundamental para mejorar a partir de ello el servicio de atención al cliente.

Los horarios extendidos y la atención durante las 24 horas del día se han convertido en estrategia para facilitar el acceso al cliente. Sin embargo la tecnología es la principal herramienta de acercamiento del cliente a las organizaciones. Esto se puede observar por ejemplo con la utilización de los cajeros automáticos y de internet.

Las transacciones vía internet son las de mayor futuro. Los Call Center representan una de las mejores herramientas de acercamiento, facilita los procesos de teleasistencia y telemarketing y es un medio excepcional para la solución de problemas del cliente.

Comunicación

Esta dimensión se refiere a mantener informado al cliente en un lenguaje que le sea fácilmente entendible con respecto a:

El servicio que se suministra, el costo del servicio, relaciones entre servicio y costo, mantener informado al cliente oportunamente sobre los caminos que se realicen, las alternativas de solución cuando se presenten problemas, deben manejarse medios adecuados para facilitar la comunicación (folletos, videos, documentos, internet, publicidad, correo directo, etc.)

En este aspecto el desarrollo tecnológico, y ayudas como las enumeradas para facilitar el acceso al cliente, también facilitan la comunicación de la entidad con los diferentes segmentos de mercado a los cuales se quiera llegar. Individualizar a los clientes es en la actualidad una de las estrategias más efectivas para lograr su fidelidad, de ahí que el marketing directo se haya fortalecido tanto, si se conoce el correo electrónico del cliente, se le puede hacer llegar información por este medio.

Competencia

Son las habilidades, conocimientos destrezas del personal que presta servicios: Habilidades para el contacto personal, habilidades y preparación para realizar las operaciones relacionadas con su labor, capacidad para resolver preguntas, inquietudes y problemas de los clientes. Es claro que una empresa con buena imagen frente al cliente, es aquella donde cada persona al tener contacto con él hace lo que debe hacer; el personal que atiende al cliente debe demostrar sabiduría cuando se presentan dificultades.

Para fortalecer esta dimensión, es importante que las empresas den a los trabajadores oportunidades de aprender y de hacer. De acuerdo con Isaaki Imai, consultor japonés, “El aprendizaje debe ser símbolo de ejecución”. Los empleados con iniciativa tienen mayores probabilidades de alcanzar en mejor forma esta dimensión.

Empatía

Es la disposición de ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada.

Se manifiesta en:

Compromiso con el cliente, cortesía, trato al cliente con respeto y consideración, servicio esmerado y personalizado, interés y voluntad para resolver problemas, capacidad para escuchar al cliente, tacto para tratar al cliente, atmosfera de amistad en el contacto personal. Esta dimensión debe apreciar por parte del cliente la amabilidad, actitud de servicio esmerado y gran consideración por él.

Credibilidad

Es la comunicación de imagen de honestidad de la organización.

Tiene que ver con:

Nombre de la empresa, reputación de la entidad, capacidad en el contacto personal en cada operación, sinceridad con el cliente, corrección de errores, servicio incondicional de toda la organización, honestidad en el servicio que se presta, la credibilidad está asociada con la imagen corporativa.

Fiabilidad

Brindar el servicio en forma correcta desde el principio. Es la habilidad de prestar el servicio prometido en forma segura, confiable y cuidadosa. Tiene que ver con:

Exactitud en la facturación, el servicio se presta en el tiempo especificado en el diseño del servicio, la información almacenada sobre las cuentas del cliente es correcta, mantener la promesa del servicio, y hacer las cosas bien desde el principio.

Responsabilidad

Corresponde a la rectitud en la prestación del servicio. Está relacionada con:

Realización de transacciones oportunamente, comunicarse con el cliente en el momento pactado, asistencia puntual a las reuniones y compromiso en la satisfacción del cliente.

Seguridad

Sentimiento de los clientes de estar en buenas manos. Inexistencia de peligros o riesgos, confidencialidad, seguridad financiera, seguridad física. La confidencialidad se refiere a que los negocios y transacciones que realice el cliente con la organización, no tiene que ser conocido por terceros, a menos que el cliente lo autorice.

La seguridad financiera, alude a la confianza que siente el cliente de estar en buenas manos, sin ningún perjuicio en cuanto a los aspectos financieros.

La seguridad física tiene que ver con la seguridad que dan las instalaciones, el lugar en el cual se encuentran las instalaciones no debe ofrecer peligro para los clientes o los vehículos que dejar parqueados. Abarca el interior de la empresa, como los alrededores.

Tangible

Es lo que el cliente percibe como evidencia física del servicio.

Instalaciones físicas, apariencia del personal que atiende, equipos utilizados para prestar el servicio, tarjetas, boletines, documentos y demás elementos de apoyo al servicio, la presentación de la página web, cuando se utiliza Internet, el cliente siempre desea tener comodidad en las instalaciones en las cuales es atendido. Por

ejemplo, si tiene que esperar, debe disponer de asientos cómodos y un área física que no vaya a afectar en forma negativa su estado de ánimo, ni le produzca ansiedad.

La presentación del personal que lo atiende debe ser coherente con las expectativas del cliente, debe reflejar personalidad y respeto hacia él. Los equipos utilizados por el personal de contacto con el cliente, al igual que aquellos a los cuales el cliente tiene acceso, como son los cajeros automáticos y terminales que permiten al cliente obtener una interacción directa con la organización, deben estar en perfectas condiciones de funcionamiento y presentación. La actualización tecnológica de los equipos también deja una significativa impresión en el cliente.

Los folletos y en general el merchandising refleja el nivel de preocupación de la organización por entregar documentos que impacten positivamente al cliente y lo inviten a leerlos y utilizar los servicios en ellos publicados.

La consulta de páginas en internet, demuestran la capacidad de la organización para poner a disposición del cliente la información de tal manera que sea fácilmente consultable, clara, precisa, suficiente, que resuelva las necesidades y expectativas del cliente.

Capacidad de respuesta

Se refiere a la disposición de la empresa para dar respuesta ágil y oportuna a los clientes y proporcionar un servicio rápido, que preferiblemente supere sus expectativas. Ejemplo de respuesta rápida puede estar asociado con el servicio a domicilio, servicio rápido en un restaurante, solución ágil de un problema, etc. (Riveros, 2007, págs. 63, 70)

2.4 La calidad del servicio al cliente en las PYMES del sector financiero

En cuanto a la atención al cliente en el sector financiero se tiene que conocer las variables que percibe el público en el trato recibido por una institución financiera en relación con lo que ofrece la empresa. Muchos de ella relacionado con la calidad de

servicio para eso se necesita conocer las percepciones de los distintos públicos, sus demandas, expectativas, deseos, cambios de estilos de vida y cambios en el sistema de valores y para conocerlas e interpretar los motivos, se realizan estudios cualitativos para el diagnóstico que permite identificar los aciertos y errores, de mayor o menor eficacia de las acciones de una empresa y cuantitativos para obtener cifras estadísticas que indaguen consensos y tendencias que permiten conocer las causas de los fenómenos detectados.

En un análisis profundo de lo expuesto se tiene como resultado que la expectativa de atención que tiene el cliente responde con su propia autoimagen en su relación con la entidad financiera en la cual el cliente siente que es deseable e importante para abonar sus ahorros y espera que las instituciones financieras se preocupen por solucionarles sus problemas.

Los clientes esperan que una entidad financiera tengan información sobre ellos, qué conozcan sobre ellos y conocer su situación económica, cultural y familiar en la que se puedan contactar, conocer, escuchar, saludar y llamarlos por su nombre. Además de reconocer el historial como cliente según sus saldos medios, movimiento de cuenta, utilización de créditos e inversiones en la Institución financiera; tener una relación integral con el cliente y tener un trato personalizado para la resolución de los problemas que se les presenta a los clientes. Se recomienda no utilizar publicidad engañosa, realizar un contrato con condiciones claras y que haya transparencia en la gestión de la institución financiera con información clara y puntual. En el mercado del sector financiero en lo que se refiere en atención al cliente en las instituciones financieras sobretodo en la pequeña y medianas empresas no se viene realizando una buena atención al cliente, ni tampoco se ofrece una calidad en sus servicios es por eso que hay público insatisfecho que rápidamente cambia de entidad financiera por las razones del desconocimiento de sus clientes, en no realizar estudios cuantitativos y cualitativos que le permitan conocer las expectativas, demandas y deseos del cliente en la que el cliente busca una rentabilidad en sus ahorros y predisposición en el uso de créditos.

Las pequeñas y medianas instituciones financieras no conocen y comprenden el sentir de sus clientes en la cual plasman su autoimagen en la empresa según su realidad económica. En la actualidad no vienen desempeñando una buena labor en el servicio ofrecido por lo que el cliente no se siente identificado. Tampoco se cumplen con las expectativas del cliente que esperan que se les conozca. Se espera mucho en una institución que tenga capacidad de resolución en los problemas de los clientes para tener una atención personalizada e intentar resolverlo. Además el uso de la publicidad engañosa que muchos clientes se ven defraudados en no informarles claramente del servicio que ofrece en los contratos, condiciones, tarifas que ofrecen las instituciones financieras. Incluso hay varias empresas que no actúan transparentemente en su gestión y es por eso que crece el nivel de insatisfacción del público en la cual no profundiza en los deseos de una mejor y personalizada atención al cliente.

Por esta razón el cliente realiza algunas críticas a las instituciones financieras:

Las personas que atienden no dan la suficiente potestad como para dar un tipo de solución a los reclamos de sus clientes.

La única manera de presentar reclamos de manera escrita resulta demasiado burocrático.

La respuesta es demasiado lenta y no es satisfactoria en algunos de los casos.

Es preferible contar con alguien de mayor conocimiento y autoridad para discutir cara a cara el problema.

Es por esta razón que las empresas pequeñas y medianas empresas financieras deben conocer las percepciones, demandas y expectativas de sus clientes para ofrecerle una mejor calidad de servicio, interpretar los motivos que se realizan en los estudios cualitativos y cuantitativos de sus clientes para identificar la eficacia e ineficacia de las acciones de la empresa, conocer y obtener información de los clientes según su situación económica cultural y familiar, conocer la información de

los movimientos de cuentas e inversiones de sus clientes para tener una atención más personalizada para la resolución de problemas, es recomendable utilizar una publicidad verdadera y honesta. Informar claramente las cláusulas y condiciones del servicio que ofrece la empresa y finalmente mantener una gestión transparente con información clara y puntual. (Ybáñez, 2009)

2.5 Base legal sobre la calidad del servicio

La Constitución Del Ecuador -2008 en su sección novena menciona a las Personas usuarias y consumidoras en sus artículos: 52.- “Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características. La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.”, 53.- “Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación. El Estado responderá civilmente por los daños y perjuicios causados a las personas por negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo, y por la carencia de servicios que hayan sido pagados.”

La Ley Orgánica De Defensa Del Consumidor en su capítulo II de los Derechos y obligaciones de los consumidores en su artículo 4.- Derechos Del Consumidor manifiesta: “Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

“Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad; Derecho a un trato

transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida.”

El plan nacional del buen vivir dentro de su objetivo 11 en la parte pertinente menciona la importancia de que se articule el sector público, privado y popular solidario cuyo control y orientación en calidad de servicio es indispensable para encausar el ahorro nacional hacia la producción en su diversas formas, el objetivo 3 menciona “La calidad de vida alude directamente al Buen Vivir en todas las facetas de las personas, pues se vincula con la creación de condiciones para satisfacer sus necesidades materiales, psicológicas, sociales y ecológicas. Este concepto integra factores asociados con el bienestar, la felicidad y la satisfacción individual y colectiva, que dependen de relaciones sociales y económicas solidarias, sustentables y respetuosas de los derechos de las personas y de la naturaleza, en el contexto de las culturas y del sistema de valores en los que dichas personas viven, y en relación con sus expectativas, normas y demandas. Las condiciones de los entornos en los que se desarrollan el trabajo, la convivencia, el estudio y el descanso, y la calidad de los servicios e instituciones públicas, tienen incidencia directa en la calidad de vida, entendida como la justa y equitativa redistribución de la riqueza social. (Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013)

2.6 Consecuencias de la falta de calidad

La falta de calidad en el servicio en las instituciones financieras trae como consecuencia un coste añadido que incluye todo lo que se hace más de una vez, todo lo que se repite o se tiene que controlar. Si una tarea se hace bien a la primera no es necesario controlarla o revisarla. La mala calidad genera más costes de los que ahorra, y cuesta dinero al despacho. Contrariamente al criterio tradicional, según el cual la calidad implica altos costes, las investigaciones señalan la incidencia que suponen, en la rentabilidad de una empresa, los costes de tener una estructura operativa que genera servicios de mala calidad. La mayoría de las empresas gastan en la mala calidad más de tres veces lo que obtienen en rentabilidad. En el área de

los servicios, la mejora de la calidad ofrece posibilidades de reducir costes y los beneficios de no incurrir en errores son considerables:

Una persona satisfecha transmite su entusiasmo a otras tres, por término medio.

Una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a once personas, por término medio.

Así que un 1 por 100 de clientes insatisfechos produce hasta un 12 por 100 de clientes perdidos.

Por consiguiente, el coste de la calidad es, en general, inferior al de la falta de calidad y el rendimiento de la calidad del servicio es muy alto: Es mucho más caro conseguir un cliente nuevo que mantener un cliente satisfecho, las inversiones en calidad suponen una fuente importante de captación de clientes, por el impacto positivo del “boca a boca”, y de fidelización, los costes de la mala calidad son enormes, lo realmente caro es repetir dos o tres veces una operación, o gastar tiempo en la triste y desmotivante tarea de corregir errores de otros.

Como se ha señalado con anterioridad, la reducción del coste de la mala calidad incrementa el beneficio global más que si se duplicaran las ventas. Sin embargo, en muchas empresas aún no se mide el coste de la mala calidad y, por consiguiente, no lo controlan. (Canal asesor, 2013)

El coste de mantener a un cliente suele ser menor que el coste de conseguir un cliente nuevo. De acuerdo con este hecho las empresas realizan un esfuerzo en sus inversiones para garantizar la calidad que ofrecen a sus clientes. Además, un cliente satisfecho se convierte en la estrategia de promoción más efectiva ya que los comentarios de un cliente fidelizado a sus amigos, conocidos y familiares atrae a potenciales clientes que cuentan con referencias de excelencia en el servicio. Sin embargo, aquellas empresas que no poseen una política efectiva de calidad en la atención al cliente pueden encontrarse con costes efectivos que incluyen aquellos gastos que debe afrontar la empresa por no satisfacer los márgenes de calidad adecuado. Entre ellos tenemos gastos internos que ocurren por la falta de calidad en el

diseño del producto financiero y servicio antes de que sean ofrecidos a los clientes, y gastos externos por no ofrecer calidad a los clientes, como por ejemplo devoluciones en tarjetas de crédito. Otros son los costes de oportunidad, que hace referencia a aquellos ingresos que la empresa no recibe por haber incumplido los niveles de calidad adecuados. Dentro de los costes de oportunidad podemos destacar los ingresos perdidos producidos por la falta de calidad detectada inmediatamente y los ingresos perdidos generados por falta de calidad transmitida al cliente. Los primeros influyen en la eficacia o la eficiencia de la comercialización. Son por ejemplo, los costes debido a la utilización ineficiente de los recursos materiales o humanos. Los segundos son los más importantes ya que afectan a la satisfacción del cliente y pueden influir en su fidelidad e incluso lograr que dejen de ser nuestro cliente. (Pérez V. , 2006)

2.7 Modelos de calidad del servicio

El modelo de Gronroos

El modelo de Gronroos (1988), define la calidad del servicio percibida, conectando las experiencias en calidad con las expectativas en calidad. Las expectativas son función de un número de factores tales como: la comunicación de mercado (publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, etc.), la comunicación boca-oído, la imagen corporativa y las necesidades del cliente. La experiencia de calidad, es influenciada por la imagen corporativa y a su vez por otros componentes distintos: (A).- la calidad técnica, que es equivalente a que el servicio sea técnicamente aceptable y que conduzca a un resultado correcto. Hace referencia a todo lo que concierne al soporte físico, los medios materiales, la organización interna, etc., sería la dimensión lo “que” el consumidor recibe; (B).- la calidad funcional, que aborda la forma en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio, sería entonces la dimensión “como” el consumidor lo recibe (Gronroos, 1982).

El modelo de Nguyen

El modelo presentado por Nguyen (1991), se inspira en el sistema de Servucción. El modelo se estructura a partir de las relaciones entre las componentes: imagen de la empresa/organización/institución, resultado del personal en contacto, organización interna de la Servucción, soporte físico de la Servucción, y la satisfacción del cliente para explicar la evaluación de la calidad de un servicio hecha por un consumidor. Cuanto mayor sea la percepción de un cliente en cada uno de sus componentes del modelo anterior, mayor será el percepción de la calidad del servicio, por tanto la hipótesis inicial se basa en la consideración de las variables anteriores, como factores explicativos de la variable dependiente calidad del servicio percibida. Nguyen aporta verificación empírica, de las relaciones anteriores, midiendo los factores explicativos propuestos con la ayuda de índices. Los resultados del análisis empírico confirma el efecto significativo de todas las variables endógenas, incluida la imagen, en la variable a explicar calidad del servicio percibida.

El modelo de Bolton y Drew

Bolton y Drew (1991a), presentan la calidad del servicio percibida como el resultado de la satisfacción/insatisfacción, modelizada como una función de la no confirmación de las expectativas, mediante las percepciones de niveles de resultado de los componentes. De su investigación deriva que un determinante clave de la calidad del servicio global es el desajuste entre resultado y expectativas (Bolton y Drew, (1991b). La calidad del servicio es una actitud frente a la empresa y todos sus servicios, mientras que la satisfacción se expresa con respecto al servicio ofrecido localmente, y es la calidad de servicio percibida, de la que se derivan las intenciones comportamentales.

El modelo de Bitner

El modelo de Bitner (1990) describen la calidad del servicio percibida como una consecuencia de la experiencia satisfacción/insatisfacción. Ella indica que el paradigma no confirmatorio se da entre el resultado del servicio percibido en una

transacción y la expectativa del servicio iniciales, afectando a la experiencia de satisfacción/insatisfacción, y posteriormente a la calidad del servicio percibida, derivándose de esta última la comunicación boca-oído, el cambiar de servicio y la fidelidad.

El modelo de Koelemeijer, Roest y Verhallen

El último modelo presenta un esqueleto integrador, en el que el resultado y las expectativas se encuentran en tres niveles: (A) macro, indicando expectativas y percepciones de resultado en un nivel clase-producto; (B) meso, indicando expectativas y percepciones de resultado con respecto al proveedor del servicio; (C) micro, indicando expectativas y resultados con respecto a una transacción individual.

En el contexto descrito, la diferencia entre expectativa de calidad y experiencia de calidad para cada nivel, resulta en la calidad de servicio percibida en este nivel (PSQ), y lo mismo para el precio (PSP). De forma general, la comparación entre expectativas y resultado percibido en calidad y precio, resulta en valor percibido para cada nivel (Koelemeijer, Roest y Verhallen, 1993) (Medina, 2000)

2.8 El modelo SERVQUAL

Existen varios modelos que tienen como propósito analizar la calidad del servicio al cliente, no obstante, los estudios formales de calidad del servicio tienen su inicio con los trabajos de (Zeimthaml & A, 2004) en los que se destaca que los servicios presentan una mayor problemática para su estudio pues poseen tres características que los diferencian ampliamente de los productos: Intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad:

Intangibilidad.- Por intangibilidad entendemos la cualidad de los servicios por la que no es fácil contarlos, medirlos, inventariarlos, y verificarlos o probarlos antes de entregarlos para asegurar su calidad.

Heterogeneidad.- La mayoría de los servicios, especialmente aquellos con gran contenido de trabajo humano, son heterogéneos, esto quiere decir que a menudo su desempeño varía de proveedor a proveedor, de cliente a cliente y de tiempo a tiempo. La consistencia del comportamiento de un servicio casi personal es difícil de asegurar porque lo que la empresa intenta entregar puede ser enteramente diferente a lo que el cliente recibe.

Inseparabilidad.- La producción y el consumo de la mayoría de los servicios es inseparable, a consecuencia de lo anterior la calidad de los servicios no se hace en el departamento de ingeniería de una planta de manufactura (donde se podría controlar desde su concepción hasta su entrega), sino se entrega intacta al cliente. Más bien corresponde a la interacción del cliente y el personal de la empresa que hace contacto con este, aquí depende de que tanto control tenga la empresa del servicio, de su personal y que tanto está implicado el cliente en el servicio, ya que muchas veces este indirectamente afecta su calidad.

En función de lo anterior Parasuraman et al. suponen que:

- Al cliente le es más difícil de evaluar la calidad del servicio que la calidad de los productos.
- La percepción de la calidad del servicio es el resultado de una comparación del cliente con el desempeño actual del servicio.
- Las evaluaciones del servicio no se hacen solamente a la entrega de este, sino también en el proceso de realización de este.

(Zeimthaml & A, 2004), desarrollan un modelo de calidad en el servicio en el que se presenta a esta como un constructo multidimensional. Concluyen en que: Las percepciones de calidad de los clientes están influenciadas por una serie de diversas diferencias que ocurren en el lado del oferente, el análisis de la diferencia resultante entre la percepción del cliente sobre el nivel de servicio prestado y las expectativas

es lo que se denomina BRECHAS, y se obtiene alguna medida de media para cada una de las siguientes dimensiones:

Fiabilidad.- La habilidad para desempeñar el servicio prometido de manera precisa y fiable.

- Garantía.- El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para expresar confianza.
- Tangibilidad.- La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y dispositivos de comunicaciones.
- Empatía.- La capacidad de sentir y comprender las emociones de otros, mediante un proceso de identificación, atención individualizada al cliente.
- Sensibilidad.- La buena disposición y apoyo al cliente, dotándole de un servicio oportuno.

Esta extensión de un primer modelo, que denominaron SERVQUAL la podemos observar a continuación:

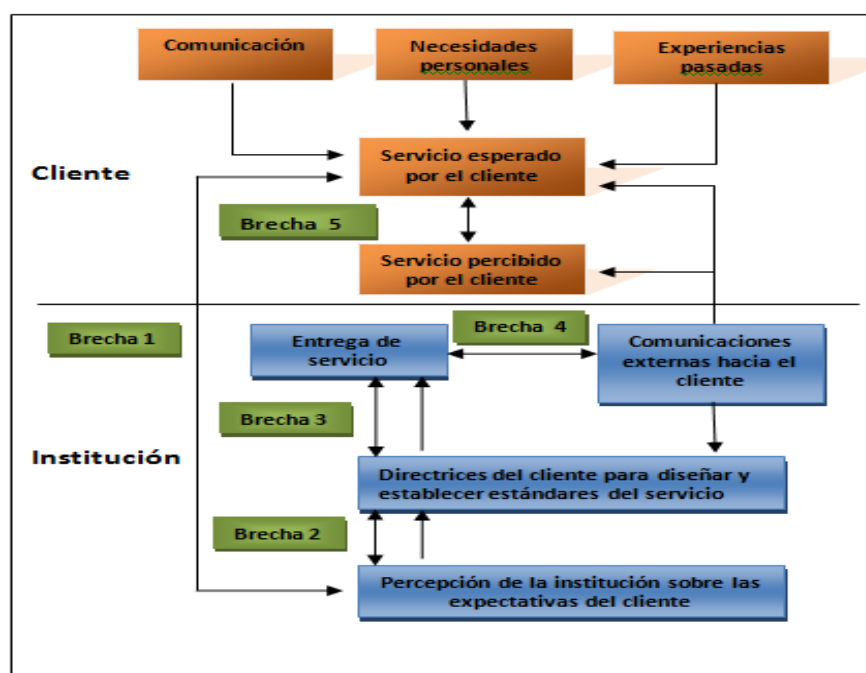


Figura 1 Esquema del modelo SERVQUAL de Calidad del Servicio
Fuente: (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988, pág. 26)

El SERVQUAL establece la calidad del servicio en función de la diferencia entre las expectativas acerca de lo que recibirán y las percepciones de lo que se les entrega. Duarte, J. (s.f.).

2.8.1 El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio como instrumento de mejora

Por otra parte, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio indica la línea a seguir para mejorar la calidad de un servicio y que, fundamentalmente, consiste en reducir determinadas discrepancias. En primer lugar, se asume la existencia de cinco deficiencias en el servicio, cada una asociada a un tipo de discrepancia.

Se denomina deficiencia 5 a la percibida por los clientes en la calidad de los servicios. En otras palabras, esta deficiencia representa la discrepancia existente, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio recibido. Se trata de la deficiencia fundamental ya que define la calidad del servicio.

En el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, las otras cuatro deficiencias se refieren al ámbito interno de la organización y serán las responsables de la aparición de la deficiencia 5:

- Deficiencia 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos. Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades y expectativas de los clientes, no conocen lo que éstos valoran de un servicio, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones que incidan eficazmente en la satisfacción de necesidades y expectativas. Más bien al contrario, con una idea equivocada los directivos iniciarán actuaciones poco eficaces que pueden provocar una reducción de la calidad misma.
- Deficiencia 2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las especificaciones y normas de calidad. Aunque los directivos comprendan las necesidades y expectativas de los clientes de la organización, su satisfacción no está asegurada. Otro factor que debe estar

presente, para alcanzar una alta calidad, es la traducción de esas expectativas, conocidas y comprendidas, a especificaciones o normas de calidad del servicio.

- Deficiencia 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. No basta con conocer las expectativas y establecer especificaciones y estándares. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen. Este incumplimiento puede ser debido a diversas causas, como empleados no capacitados adecuadamente, falta de recursos o procesos internos mal diseñados.
- Deficiencia 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. para el modelo SERVQUAL de calidad de servicio, uno de los factores clave en la formación de expectativas sobre el servicio, por parte del cliente, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que ésta hace y la publicidad que realiza afectarán a las expectativas de manera que si no van acompañadas de una calidad en la prestación consistente con los mensajes, puede surgir una discrepancia expectativa – percepción. Esta discrepancia puede reducirse mediante la coordinación de las características de la prestación con la comunicación externa que la organización hace.

Por tanto, el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio no represente únicamente una metodología de evaluación, sino un enfoque para la mejora de la calidad de servicio. Aiteco Consultores (s.f.)

2.9 Estrategias de la calidad del servicio

Es importante que una empresa pueda llevar a cabo una combinación adecuada de estrategia ofensiva como la captación de nuevos clientes y defensiva que en este caso es la retención de clientes, pero como señala Fornell (1992), el uso de estrategias de marketing defensivas basadas en la retención de los clientes están ganando un fuerte protagonismo en el entorno actual.



Figura 2 Estrategia ofensiva y estrategia defensiva

Fuente: Fornell (1992)

Las estrategias principales para lograr un servicio de calidad se pueden definir como las siguientes:

Comunicar las necesidades y expectativas de los clientes a través de la organización

La comunicación, debería de ser fluida y sin tapujos, para obtener datos e información, conocer los defectos y mejorar servicio. Este punto se verá ampliamente desarrollado en otra sección.

Motivar al personal de la organización

Si hay motivación en los miembros de la organización, se esforzarán por mejorar sus resultados e integrarse en la organización. Este compromiso acercará al personal a los objetivos de la organización y por lo tanto la calidad de servicio mejorará.

Mejorar la tecnología de la organización

Para conseguir la máxima satisfacción en el cliente ha de mejorar la tecnología cuando resulte rentable pues los beneficios son inmediatos. La máxima calidad se obtiene con la unión de las mejoras tecnológicas y en el funcionamiento de la organización. (Abadi M. & Scandizzo, 2014)

A fin de lograr este objetivo, es primordial que generar estrategias en general que permitan conocer las necesidades de los clientes, tanto en aspectos técnicos,

relacionados con la solución como los psicológicos o relacionados con la atención y el trato, buscando que el cliente perciba una sensación de tranquilidad y seguridad de un soporte que lo apoya y valora.

Cuando una área de mantiene una comunicación efectiva entre su gente de trabajo, puede asegurar o facilitar la obtención de mayores resultados, proporcionar al usuario el servicio en el tiempo y forma requerido para poder llevar a cabo el proceso de negocio. Es por ello que es necesario tomar en cuenta los siguientes momentos de verdad a través de los cuales se garantice un servicio de calidad y con calidez:

La primera impresión: Se recomienda en primera instancia contar con una buena presencia. La manera de vestir y los olores son importantes para la gente de soporte en sitio que atiende directamente al usuario. Una buena impresión puede darse también de manera telefónica cuando los usuarios llaman a la Mesa de Servicio a través de un saludo amable, con un tono de voz modulado y entusiasta.

Escuchar: El escuchar en todos los sentidos, tanto en lo presencial como en lo telefónico a fin de no sólo garantizar que el usuario expresa sus necesidades y sus requerimientos, sino que éste percibe además la importancia que tiene éste y el interés del personal.

Preguntar: A fin de asegurar que se comprende de manera correcta la solicitud del usuario. Existen dos tipos de cuestionamientos: preguntas abiertas y preguntas cerradas. Las primeras apoyan a conocer más acerca del usuario y su solicitud, mientras que las preguntas cerradas generan información específica, en general, las preguntas abiertas apoyan a diagnosticar el requerimiento, mientras que las cerradas apoyan a confirmar lo que comprendimos del mismo.

Empatía: Entender que el usuario puede estar molesto, asustado, preocupado o estresado. debido a la situación por la que la falla en la tecnología o su entendimiento de la misma lo está haciendo pasar. Es por ello que es de suma importancia que el

personal responsable de atenderlo entienda estos sentimientos y aprenda a manejarlos.

Estos y otros elementos resultan claves por su impacto en la percepción del cliente, ya que es vital, hacerlo sentir que es importante, no ignorar sus sentimientos, fomentar la confianza para que solicite y explique lo que sucedió exactamente así como sus consideraciones para resolver su solicitud en un momento determinado.

Sin embargo, este proceso de comunicación con el cliente debe de llevarse a cabo en Tecnología de Información desde dos puntos de vista:

Comunicación interna: Es la que se da entre las diferentes áreas involucradas en la atención y entrega de los servicios y entre el personal de operación y los altos mandos responsables de la toma de decisiones. Es primordial que el personal se entere de las actividades de la gerencia y a su vez, que los directivos conozcan el pensamiento de sus empleados, y que éstos se conozcan entre sí.

Comunicación externa: Es la comunicación que se da del área hacia el público en general, sus clientes y proveedores.

Existen lugares considerados específicos para llevar a cabo el proceso de la comunicación interna como una sala de juntas y círculos de calidad, entre otros.

Feedback o retroalimentación: Es la respuesta del receptor hacia el emisor. Se comprueba si se logró la comunicación correctamente o si hay algo que corregir.

Para generar valor al servicio es significativo reflejarle al usuario el interés del área por entablar una buena comunicación con él, escucharlo y resolver sus solitudes, demostrarle lo importante que es y para fortalecer esa comunicación se recomienda tomar en cuenta:

Una comunicación inmediata y frecuente: Documentar en la bitácora, sacar reportes y dar sesiones de retroalimentación a los diferentes involucrados en el proceso end to end.

Multiplicar las vías de comunicación: Usar la comunicación verbal y escrita, palabras e imágenes, correos electrónicos y teléfonos. Alternativas entre informar y escuchar, y entre dar y recibir una información clara sobre el servicio.

Comunicar acerca de cómo se está llevando la comunicación: Permitir a la gente saber cómo se mantienen informados y cómo desearían dar y recibir la retroalimentación. Indicarles qué tan rápidamente se requiere una respuesta, opiniones y sugerencias.

Dar y conseguir aclaraciones sobre el servicio: No asumir que el mensaje se recibió y se entendió. Es importante confirmar y volver a confirmar, preguntar a las partes si quedó totalmente entendido.

Aplicar una generosa interpretación: Buscar una interpretación enfocada al servicio y al proceso. A la atención del servicio más que a la persona, enfocarse a lo que realmente es, buscar solución a los usuarios lo más pronto posible.

Todos los miembros de la unidad de trabajo, no sólo los directivos, tienen una tarea importante que cumplir para llevar a cabo una comunicación efectiva que conduzca al éxito, pero deben de tomar en cuenta que la disposición, las palabras y acciones, son clave para realizar con calidad los servicios que se ofrecen. Consultado el 02 de julio de 2013 en <http://www.customercareassoc.com>

2.10 Estrategia para mantener a un cliente

Retener los clientes existentes es siempre más rentable que adquirir otros nuevos, independientemente del tipo de negocio que se tenga, o del motivo por el cual los clientes se fueron. Todas las empresas deben enfocarse en atraer a nuevos clientes para ayudar a aumentar los ingresos, pero también deben prestar mucha

atención en mantener los clientes existentes, es por ello que es importante generar lealtad, mediante las siguientes estrategias:

2.10.1 Analizar los distintos tipos de clientes

Comprender los distintos segmentos de clientes que conforman una base de datos de clientes es muy importante. Es conveniente separarlos en segmentos tales como clientes leales o fieles, clientes de bajo rendimiento, y clientes no activos, entre otros.

Una vez que los clientes se encuentran segmentados en diferentes grupos, se debe profundizar aún más para entender sus necesidades por tipo de industria o negocio. Esto permitirá adaptar a las ofertas para que las encuentren irresistibles.

De igual manera, proporcionar a los representantes de ventas y servicio al cliente los datos y ejemplos concretos que pueden utilizar para explicar cómo los servicios pueden satisfacer las necesidades de esa industria y de los clientes individuales.

2.10.2 Medir el desempeño del servicio

Esta es una estrategia clave porque es necesario asegurar que los clientes reciben el nivel y la calidad de servicio que se supone que están recibiendo. Además, esto ayuda a garantizar que todos en la empresa estén informados sobre el grado en que esos objetivos se están cumpliendo.

Esto significa no sólo la medición de números concretos, sino también medir las percepciones que tiene los clientes sobre la calidad del servicio. Esto es sin duda difícil y no se puede satisfacer a todos los clientes cada vez, pero es en la búsqueda de la excelencia donde observamos una mejoría en las percepciones del cliente.

2.10.3 Cumplir los compromisos, tanto los implícitos como los explícitos

Hay una serie de cosas que los clientes pueden olvidar y perdonar. Pero lo que siempre recordaran, y hará que busquen otra empresa para satisfacer sus necesidades, es una empresa que no cumple sus promesas. Hay que ser siempre muy claro sobre lo que se hará y cuándo se lo harás. Luego, hay que asegurarse de hacerlo en tiempo y forma. Para finalizar es necesario ponerse en contacto con el cliente para el cierre y agradecerle por su preferencia.

2.10.4 Fomentar la participación del cliente

La participación de los clientes a menudo significa nada más que conseguir que los clientes encarguen más trabajos. Esto crea ahorros económicos que por lo general comparten con los clientes y proporcionar un incentivo para mantener la relación.

Si una relación es cómoda para los clientes, la inercia por lo general se mantiene. Pero si un cliente hace una mayor inversión contigo, la relación suele ser segura durante un período considerable.

Psicológicamente, los clientes suelen estar altamente motivados a participar en el proceso de servicio al cliente, y por lo general se identifican estrechamente con los proveedores en acuerdos "asociados". Esto tiende a aumentar la probabilidad de retención del cliente.

2.10.5 Crear un plan de recuperación de desastres

Por qué tener un plan de recuperación de desastres o imprevistos es importante para retener a los clientes. La respuesta es simple. Cuanto más se extiende el plazo de entrega, más dinero cuesta y más frustrados se sienten los clientes, porque no pueden usar el producto o servicio contratado.

Los clientes quieren un servicio fiable y quieren ser capaces de contactarse con la institución financiera cada vez que necesitan ayuda. Si no es posible proporcionales lo van a buscar en otra parte.

2.10.6 Procura tener tiempos de respuesta rápidos

Uno de los aspectos más importantes para retener a los clientes es ofrecer una solución rápida y satisfactoria a los reclamos de rutina, quejas y solicitudes. Los clientes quieren ser atendidos de forma rápida y resolver los problemas en tiempo y forma. Los clientes son más propensos a recordar cómo manejas un tema que la cuestión en sí.

2.10.7 Ofrece un servicio de características únicas

Esto genera una ventaja competitiva. Si se ofrece productos y servicios que los competidores no ofrecen, los clientes no tienen otro lugar a donde ir para obtener lo que necesitan. Es necesario trabajar para convertirse en una “ventanilla única” agregando nuevos productos y servicios cuando la demanda lo exige y mejorando, al mismo tiempo, los servicios existentes.

2.10.8 Capacitar al personal de servicio al cliente

Los agentes que han sido entrenados en la captura de comentarios de los clientes pueden detectar los clientes que no están satisfechos o que están considerando comprarle a la competencia, y puede pasar esa información a la empresa. También deben estar entrenados para pasar la información competitiva, para que su departamento de marketing pueda tomar la acción apropiada.

Formarlos en las técnicas básicas de retención de clientes les da las herramientas que necesitan para mantener a los clientes. Esto se consigue atendiendo adecuadamente los reclamos, convirtiendo los clientes insatisfechos en satisfechos y fieles, y educando a los clientes sobre el valor de tus productos y servicios.

Formar al personal de servicio al cliente para que estén familiarizados en los sistemas, políticas y procedimientos y darles un profundo conocimiento del producto y servicio, los prepara para manejar las llamadas de los clientes con profesionalidad y de forma proactiva, de una manera que asegura la satisfacción del cliente.

2.10.9 Automatizar el extremo inferior, personalizar el extremo superior

Esta estrategia es clave para retener a los clientes, ya que permite automatizar las tareas rutinarias, como el servicio al cliente y marketing que se lleva a cabo todos los días, liberando así un tiempo valioso que puede ser usado para llamar a los clientes.

2.10.10 Conocer a los clientes

Conocer el negocio del cliente. Ser un consultor y hacer preguntas a los clientes. Esto permitirá guiar a los clientes para que comprendan lo que realmente necesitan, no lo que ellos creen que quieren.

2.10.11 Realizar el seguimiento de los negocios perdidos y los pedidos cancelados

Llevar un registro de la pérdida de ingresos y tratar inmediatamente de ver como revertir las cancelaciones. No se debe tener temor de preguntar a los clientes por qué cancelaron una orden o por qué se llevan todo el negocio a otra parte. Al obtener esta información muy valiosa, se puede ser capaz de identificar los pasos necesarios para recuperar la pérdida de negocios o evitar este mismo error en el futuro.

Ofrecer incentivos a los clientes para que sigan haciendo negocios con la institución

El precio o la tasa de interés es siempre una preocupación para las personas al comprar un determinado servicio. Lo que no se quiere hacer es entrar en una guerra de precios con la competencia. Implementar una estrategia de precios o tasas de interés en la que no seas el más barato ni el más caro. Al mismo tiempo, no ofrecer descuentos a todos los clientes por el mero hecho de ofrecer descuentos o tasas de

interés muy bajas. Pues así se está induciendo a los clientes para que busquen descuentos antes de hacer un pedido.

Actuar en forma más científica. Poner en práctica modelos de predicción a fin de hacer la oferta adecuada al cliente adecuado en el momento adecuado. Una oferta no le sirve a todos los clientes.

2.10.12 Desarrollar relaciones personales

Una cosa simple para considerar es la asignación de una persona individual a determinadas cuentas y el empoderamiento de esta persona para construir una relación con cada cliente.

2.10.13 Publicitar para mantener a los clientes, así como adquirir nuevos

Recordarles a los clientes todas características del servicio o aplicaciones que mejoren la utilidad y satisfacción.

2.10.14 Hacer un seguimiento de los nuevos clientes

Esta es una estrategia de oro que todas las empresas deben esforzarse por lograr, pero es especialmente importante para el e-commerce. Hacer el seguimiento de los nuevos clientes proporciona un toque humano en una transacción impersonal, creando así las bases para una relación leal. No siempre es posible hacer el seguimiento a cada nuevo cliente, pero se puede establecer un valor en dólares o cualquier moneda y hacer el seguimiento de todos los nuevos clientes que gastan más de esa cantidad. Esto es muy fácil de implementar online.

Mantener los clientes habituales ayuda a predecir el flujo de trabajo y los posibles ingresos, a la vez que se hace más sencillo atenderlos debido al mayor conocimiento que se va adquiriendo en el transcurso del tiempo. (Plankey, 2012)

2.11 Que es una base de datos de clientes

Una base de datos de clientes es una colección organizada de datos amplios acerca de clientes o prospectos individuales; incluyen datos geográficos, demográficos, psicograficos y de comportamiento. La base de datos puede servir para localizar buenos clientes potenciales, adaptar los productos y servicios a las necesidades especiales de los consumidores objetivos, y mantener relaciones a largo plazo con los clientes. El marketing por base de datos es un proceso de construir, mantener y usar base de datos de clientes, para ponerse en contacto y realizar transacciones con ellos. (Kotler, 2006)

Debido a que las bases de datos están almacenadas de forma digital, varios usuarios en diferentes ubicaciones pueden ver los datos en más de un solo lugar. Dado que las Instituciones Financieras guardan la información y los saldos de los clientes en una base de datos, se puede acudir a cualquier sucursal para hacer depósitos y retiros. Consultado el 03 de julio de 2013 en <http://www.ehowenespanol.com>

Consultando la base de datos, los analistas pueden identificar a clientes con base en los productos que podrían comprar y la probabilidad de que abandonen la Institución y combinar esos datos con los datos demográficos de las fuentes externas. Entonces las instituciones financieras pueden identificar a uno o a un grupo de clientes redituables que parezca tener intenciones de retirarse de la Institución. (Kennet C. 2004). Las nuevas tecnologías han permitido que esa información sea almacenada de modo tal que se agilice el acceso a ella y su manejo se vuelva más eficiente. Para ello es necesario que exista una gestión organizada, es decir un banco de datos. Ahora bien, la utilización de este tipo de recursos debe realizarse dentro del marco de la ley, que protege los derechos de los ciudadanos.

Tipos de bases de datos

SQL: es un lenguaje declarativo de acceso a bases de datos relacionales que permite especificar diversos tipos de operaciones en éstas. Una de sus características

es el manejo del algebra y el cálculo relacional permitiendo efectuar consultas con el fin de recuperar -de una forma sencilla- información de interés de una base de datos, así como también hacer cambios sobre ella.

PHP: Es usado principalmente en interpretación del lado del servidor (server-side scripting) pero actualmente puede ser utilizado desde una interfaz de línea de comandos o en la creación de otros tipos de programas incluyendo aplicaciones con interfaz lineal usando las bibliotecas Qt o Gtk+

ACCESS: es un programa sistema de gestión de base de datos relacional creado y modificado por Microsoft para uso personal de pequeñas organizaciones.

ORACLE: Se considera a Oracle como uno de los sistemas de bases de datos más completos, destacando su:

- Soporte de transacciones.
- Estabilidad.
- Escalabilidad.
- Soporte multiplataforma.

PARADOX : Base de datos relacional para entorno MS Windows, anteriormente disponible para MS-DOS y Linux, desarrollada actualmente por Corel e incluida en la suite ofimática WordPerfect Office. Consultado el 03 de junio de 2013 en <http://estudiandotufuturo.blogspot.es/>

2.12 Manejo de la base de datos de clientes

Para cualquier negocio de emprendedores, construir, utilizar y expandir el poder de una base de datos de clientes es primordial para tener éxito. Para las pequeñas empresas, la creación de buenas relaciones a largo plazo con los clientes es esencial, y tener una buena base de datos es el primer paso. Si bien tener una buena base de datos de los clientes tiene sentido, un número sorprendente de pequeñas empresas no tienen una, dice Rafael Barreda, especialista en pequeñas empresas del Centro de

Desarrollo de la Pequeña Empresa de la Illinois Hispanic Chamber of Commerce (IHCC).

Las empresas se esfuerzan por realizar campañas cada vez más originales e innovadoras, gastando tiempo y presupuesto en la elaboración de campañas de marketing que logren captar la atención del cliente. Pero la creatividad de nada sirve si no se tiene una buena base de datos, con la información de personas que sean el público objetivo de la compañía. Para esto es muy importante no solo mantener actualizadas las bases de datos, también se deben realizar estrategias de CRM (*Customer Relationship Management*), una estrategia de negocios centrada en el cliente.

Trabajar una plataforma CRM facilita la segmentación de los datos, por ende, la administración de la información es mucho más efectiva; ayuda en los procesos de captación de clientes; mejora las campañas de mail masivos y maximiza los tiempos.

Cuando una persona recibe correos electrónicos con ofrecimientos que no le interesan, además de borrar el mensaje, se corre el riesgo de que bloquee el remitente y desarrolle una sensación de rechazo hacia la marca. Una Institución que trabaja con CRM evita este problema, realizando estudios minuciosos de los potenciales y antiguos clientes. Consultado el 03 de junio de 2013 en <http://www.seminarium.com>

Para identificar dichos clientes la institución examina el saldo del cliente, si se ha mantenido bajo recientemente, los pagos de tarjeta de crédito, si fueron por montos bajos y si se realizaron más tarde que en el pasado y los depósitos, si han sido esporádicos. Estas señales podrían identificar a un cliente recientemente desempleado, pero también podría resaltar a un cliente redituable que se prepara para cambiarse a otra Institución Financiera, es posible si ha ganado del negocio que presenta esta cliente; mide la rentabilidad mirando los saldos continuos anteriores del cliente, el uso personal de su línea de crédito, y el préstamo de automóvil y/o hipoteca que la persona tiene con la institución, también se puede deducir si el cliente etapa en una etapa de vida en la que necesita más préstamos y otros servicios. Habiendo identificado al cliente, el departamento de marketing de la institución

podría elaborar un paquete tentador de servicios a precios bajos, como actividades bancarias en internet, pago de facturas, acceso ilimitado a los cajeros automáticos; las Instituciones Financieras saben que los clientes que usan dichos paquetes de servicios permanecen con ello más tiempo que los que no usan, esos paquetes; si el cliente no está satisfecho con el paquete específico, marketing puede ajustar a otro paquete para ese individuo. Mediante el manejo de la base de datos se puede lograr una eficaz segmentación de tal manera que se proporcione una velocidad de respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes. (Kenneth C., 2004, pág. 357)

2.13 Marco conceptual

Calidad requerida: nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio.

Calidad esperada: satisfacción de los aspectos no especificados o implícitos.

Calidad subyacente: relacionada con la satisfacción de las expectativas no explícitas que todo cliente tiene. (Pérez, 1974)

Incidencia comercial: Como se ve afecta tanto la compra como la venta de un bien o servicio luego de la adquisición del mismo, la cual puede ser positiva, negativa o neutra.

Modelo: "Representación abstracta, gráfica o visual, física, matemática, de fenómenos, sistemas o procesos a fin de analizar, describir, explicar, simular; en general, explorar, controlar y predecir esos fenómenos o procesos." (Leo Apostel, 1985)

Percepciones: es el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta las entradas de información para crear una imagen del mundo plena de significado. (Maslow, A.1954)

Expectativas: una expectativa es lo que se considera lo más probable que suceda

Variable dependiente: el objeto, proceso o característica a estudiar y que modifica su estado con la modificación de la variable independiente (es decir que depende de ella y que en esa medida es un efecto)

Variable independiente: en la verificación experimental, el investigador intenta reproducir artificialmente los fenómenos que se dan de forma espontánea en la realidad y que desea comprender

Aplicación de variables: objeto, proceso o característica que está presente, o supuestamente presente, en el fenómeno que un científico quiere estudiar. DICCIONARIO DE PSICOLOGÍA CIENTÍFICA Y FILOSÓFICA (2013)

Plan muestreo: es el proceso de selección de las personas que participarán en la investigación de mercados y de las cuales se tomará la información requerida. (Dominquez, S. 2011)

Muestreo probabilístico: quiere decir que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para participar en el estudio. Probabilidad de ocurrencia. . (Dominquez, S. 2011)

La población: es la suma de todos los elementos que comparten un grupo de características comunes en el universo. (Dominquez, S. 2011)

La unidad de prueba es cada persona o elemento que conforma la muestra. Una buena muestra reunirá unidades de prueba con las características relevantes de la población objetivo. (Dominquez, S. 2011)

Modelo de brechas: explica como la satisfacción de las expectativas del consumidor sabiendo lo que espera el consumidor. (Cordero, J. 2003)

Dimensiones de la calidad: Criterios que utilizan los clientes a la hora de evaluar la calidad del servicio. (Andrés. 1999, p.210)

Producto: Philip Kotler y Gary Armstrong (2003), autores del libro "Fundamentos de Marketing", afirman que "la gente satisface sus necesidades y deseos con productos y servicios. Desde este enfoque, un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Sin embargo, el concepto de producto no está limitado a objetos físicos. Pues cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad se puede llamar producto (objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas). Además de los bienes tangibles, los productos incluyen servicios, que son actividades o beneficios que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo"

Eficacia: 1. Es una medida normativa del logro de los resultados. Puede medirse en función de los objetivos logrados. 2. Se refiere a la capacidad de una organización de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de bienes y servicios

Eficiencia: 1. Es una medida normativa de la utilización de recursos. Puede medirse por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. 2. Es una relación técnica entre entradas y salidas. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente empleados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. (Idalberto Chiavenato)

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Modalidad de investigación

Como metodología utilizaremos los siguientes métodos: método lógico inductivo que es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones; método lógico deductivo mediante este se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble:

- a) Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya.
- b) También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos.

Método hipotético-deductivo en el que un investigador propone una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales. En el primer caso la hipótesis mediante procedimientos inductivos y en segundo caso mediante procedimientos deductivos. Es la vía primera de inferencias lógico deductivo para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después se puedan comprobar experimentalmente. (López Cano, 1984)

Para el desarrollo del presente estudio se acudirá a las siguientes técnicas de investigación:

Técnicas de investigación bibliográfica

Fuentes secundarias como es el análisis documental tanto de libros, como de trabajos previamente realizados que tenga que ver con el tema objeto de estudio, a fin

de obtener una base documentada de la teoría y la práctica de los logros y avances realizados.

Técnicas de investigación de campo

Acudiremos a fuentes primarias utilizando la técnica de la encuesta que será aplicada tanto al nivel gerencial de la Institución financiera como a sus clientes, lo que permitirá obtener información bajo la perspectiva de dos dimensiones, con el propósito de evidenciar las brechas existentes, basado en el modelo “SERVQUAL” (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988)

3.1.1 Investigación cuantitativa

La Metodología Cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la Estadística. Para que exista Metodología Cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea representable por algún modelo numérico ya sea lineal, exponencial o similar. Es decir, que haya claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en cual dirección va y que tipo de incidencia existe entre sus elementos.

1. Su naturaleza es descriptiva.
2. Permite al investigador “predecir” el comportamiento del consumidor.
3. Los métodos de investigación incluyen: Experimentos y Encuestas
4. Los resultados son descriptivos y pueden ser generalizados.

3.1.2 Tipos de Investigación Cuantitativa

Investigación descriptiva

Se refiere a la etapa preparatoria del trabajo científico que permita ordenar el resultado de las observaciones de las conductas, las características, los factores, los procedimientos y otras variables de fenómenos y hechos. Este tipo de investigación no tiene hipótesis exacta. Ya que se fundamenta en una serie de análisis y prueba para llevar a cabo la valoración de la física.

Investigación analítica

Es un procedimiento más complejo con respecto a la investigación descriptiva, que consiste fundamentalmente en establecer la comparación de variables entre grupos de estudio y de control sin aplicar o manipular las variables, estudiando éstas según se dan naturalmente en los grupos. Además, se refiere a la proposición de hipótesis que el investigador trata de probar o negar.

Investigación experimental

Es un procedimiento metodológico en el cual un grupo de individuos o conglomerado, son divididos en forma aleatoria en grupos de estudio, control y son analizados con respecto a un factor o medida que el investigador introduce para estudiar y evaluar. (Rojas E. 2011)

3.1.3 Investigación cualitativa

La característica fundamental de la investigación cualitativa es ver los acontecimientos, acciones, normas, valores, etc., desde la perspectiva de la gente que está siendo estudiada. Sustentada en las tendencias subjetivistas, las que pretenden una comprensión del fenómeno social, concediendo a lo subjetivo la principal fuente de los datos; antes que generar leyes universales, buscan la descripción y comprensión de escenarios particulares. El mundo social depende de los sujetos y son

ellos quienes los construyen y lo vivencian; por lo tanto, para conocerlo no es suficiente generar explicaciones objetivas sobre él, no es posible considerar que el mundo social este regido por leyes universales, puesto que las realidades son para los sujetos y grupos una realidad diferente. En este sentido, una realidad social no puede cuadrarse en un plano cartesiano y tabla porcentual, puesto que la sociedad es dinámica de significantes y significados que constituyen dicha realidad. (Santana y Gutiérrez, 2001)

Taylor y Bogdan (1986:200) consideran, en su sentido amplio, la investigación cualitativa como “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”. Estos autores llegan a señalar las siguientes características propias de la investigación cualitativa:

Es inductiva, el investigador ve al escenario y las personas desde una perspectiva holística; las personas los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.

La investigación cualitativa es sensible a los efectos que causan sobre las personas que son objeto de estudio.

La investigación cualitativa trata de comprender a las personas dentro del marco de referencias de ellas mismas.

El investigador cualitativo trata de suspender o apartar sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.

Para la investigación cualitativa todas las percepciones son valiosas.

Los métodos cualitativos son humanistas.

La investigación cualitativa da énfasis a la validez de la investigación.

Para la investigación cualitativa, todos los escenarios y personas son dignos de estudio.

3.2 Ubicación geográfica del proyecto de investigación.



Figura 3 Ubicación de Cotopaxi en el mapa nacional del Ecuador

Fuente: Instituto Geográfico Militar, 2013

El Cantón Latacunga, en la Provincia de Cotopaxi, en el Ecuador. Se ubica en la sierra central, teniendo como límites:

Al norte la provincia de Pichincha;

Al sur el cantón Salcedo;

Al este, la Provincia de Napo; y,

Al oeste, los cantones Sigchos, Pujilí y Saquisilí.

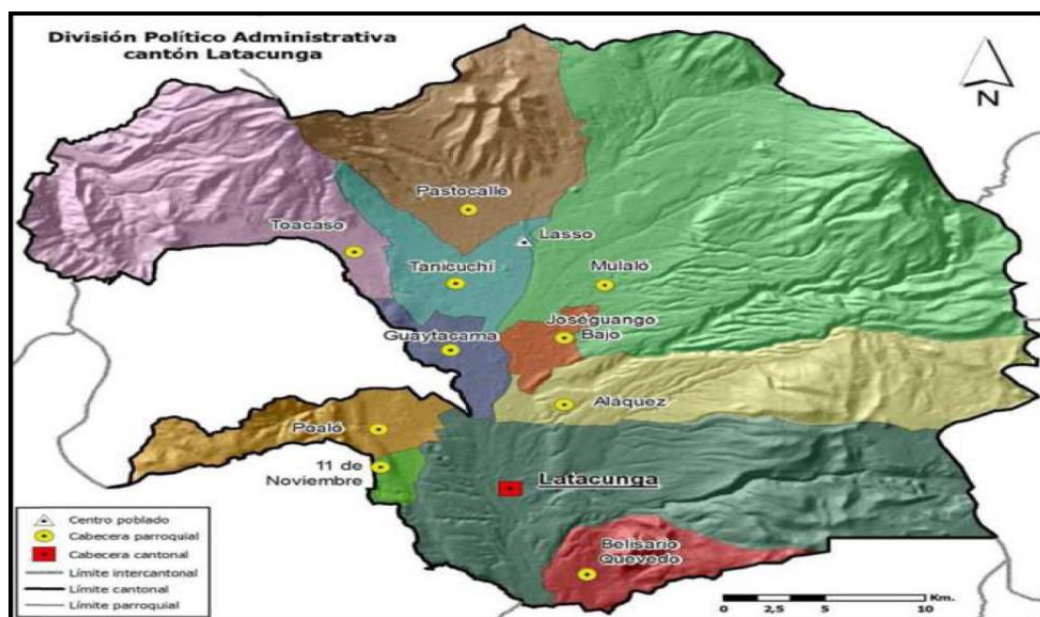


Figura 4 División Político Administrativa cantón Latacunga
Fuente: Instituto Geográfico Militar, 2013

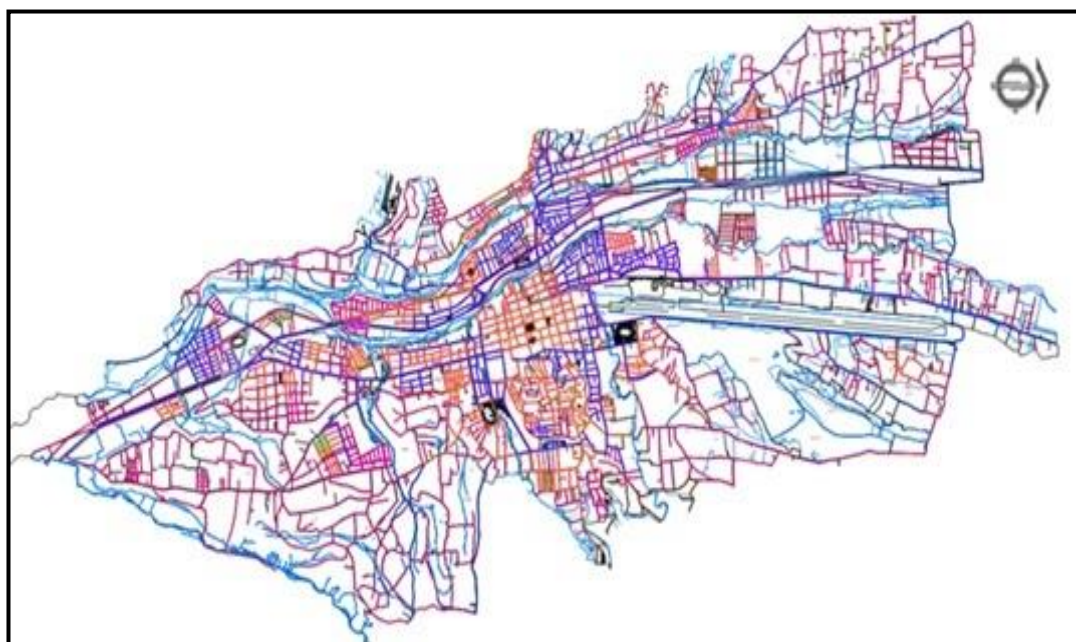


Figura 5 Área urbana de la ciudad de Latacunga
Fuente: www.cotopaxi.gov.ec, 2013

División Política Parroquial

La cabecera cantonal cuenta con:

Parroquias urbanas: Eloy Alfaro (San Felipe), Ignacio Flores (La Laguna), Juan Montalvo (San Sebastián), La Matriz, San Buenaventura.

La Vía Panamericana continúa siendo el eje estructurador del sistema vial parroquial del cantón Latacunga y actualmente se está ejecutando la ampliación a seis carriles, a partir de este eje se derivan todas las vías interparroquiales, que se conectan entre Latacunga y las cabeceras parroquiales, teniendo como centro de origen y destino el actual Terminal Terrestre de la ciudad.

Un eje secundario estructurador paralelo a la vía Panamericana, de las parroquias occidentales, está constituido por: La vía Pujilí- Latacunga- Poaló y 11 de Noviembre, que une Tanicuchi, Guaytacama, Toacaso y Lasso, luego por el sur: con la vía Pujilí conectarse con el anillo externo sur hasta la Gasolinera El Triángulo, en la vía Panamericana, hasta conectarse con la entrada a Belisario Quevedo.

Densidad demográfica

De acuerdo al censo 2010 la población del cantón en de 170 489 habitantes distribuidos en 6 160 km² en 103 137 viviendas siendo la Parroquia de la Latacunga la de mayor densidad correspondiente a 51 589 habitantes. R.N.I.E del Ecuador (s.f.).

En la ciudad de Latacunga en el área urbana, es donde se pretende realizar la investigación acerca de la calidad de atención al cliente que brindan las pequeñas y medianas empresas del sector financiero entendiéndose como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan

diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos los servicios personales y prestados a las empresas. (Servicio de Rentas Internas, 2013)

3.3 Identificación de variables

Toda hipótesis constituye, un juicio, o sea una afirmación o una negación de algo. Sin embargo, es un juicio de carácter especial. Es realmente un juicio científico, técnico o ideológico, en cuanto a su origen o esencia, siendo así, toda hipótesis lleva implícita un valor, un significado, una solución específica al problema. Esta es la variable, o sea el valor que le damos a la hipótesis. La variable viene a ser el contenido de solución que le damos al problema de investigación, analizando nuestra hipótesis “Es altamente satisfactoria la calidad del servicio al cliente en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios financieros del área urbana en la ciudad de Latacunga”; entonces tenemos dos variables la una sería: “la calidad de servicio” y la otra es “altamente satisfactoria”

3.3.1 Variables

Para efecto de la investigación que se lleva a cabo es importante cuantificar y cualificar el comportamiento de las variables que se refiere a una característica que puede ser medida, adoptando diferentes valores en cada uno de los escenarios según la percepción que es lo que se recibe versus la expectativa que es lo que se espera recibir según el casos en estudio.

3.3.1.1 Dependiente

La variable dependiente, también llamada la variable de respuesta. Su nombre proviene del hecho de que depende o responde a otras variables. Por lo general, la variable dependiente es el resultado que se quiere lograr. En este caso, los resultados deseados que es una “alta satisfacción del cliente” están vinculados a “la calidad del servicio”.

3.3.1.2 Independiente

La variable independiente es aquella propiedad, cualidad o característica de una realidad, evento o fenómeno, que tiene la capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables. Se llama independiente, porque esta variable no depende de otros factores para estar presente en esa realidad en estudio, para la hipótesis planteada esta variable es “la calidad de servicio” debido a que está influenciada en la satisfacción del cliente.

3.3.1.3 Categorización de las Variables

Se denominan categorías a los diferentes valores que asumen las variables como concepto en este caso de las variables “alta satisfacción del cliente” y “calidad del servicio”, que ofrecen una diversidad de alternativas para la agrupación de las unidades que constituyen el universo de estudio.

Variable	Categoría
Calidad del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> Excelente Bueno Regular
Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> Alta Media Baja

Para la categorización de estas variables se emplearán básicamente dos principios:

Principio de exhaustividad: expone que el sistema de categorías de una variable debe observar toda la gama de variaciones para garantizar que ningún elemento sujeto a estudio pueda quedar excluido.

Principio de exclusividad: señala que las categorías de la variable deben ser mutuamente excluyentes, garantizando que una misma unidad analizada no pueda ubicarse en dos categorías a la vez.

3.4 Método de investigación de variables

Mediante un estudio observacional se busca recoger datos a través de un cuestionario prediseñado, los datos a obtener serán realizados a través de un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa en primera instancia formada por los clientes de las pequeñas y medianas empresas del sector servicios financieros en el área urbana de la ciudad de Latacunga, y en segunda instancia se realizara una encuesta a los gerente de las PYMES en las instituciones financieras, con el propósito de recoger las percepciones desde el otro punto de vista, esta técnica es la más significativa y productiva, que se dispone debido a esta podemos recabar información mediante un canal de comunicación directo entre el investigador y la organización, la encuesta es una forma de obtener información , al analizar las características de los sistemas el investigador puede conocer datos que no están disponibles en ningún otra forma. También se recabara información cualitativa que está relacionada con opinión, política y descripciones narrativas de actividades o problemas, mientras que las descripciones cuantitativas tratan con números frecuencia, o cantidades. Se realizara entrevistas a Instituciones representativas debido a que pueden ser la mejor fuente de información cualitativas, los otros métodos tiende a ser más útiles para recabar datos cuantitativos, las entrevistas conjuntamente con el cuestionario a veces es la mejor forma para conocer las actividades de las empresas. Debido a que se pueden descubrir rápidamente malos entendidos, falsa expectativa o incluso resistencia potencial para las aplicaciones de desarrollo; más aún, a menudo es más fácil calendarizar una entrevista con los gerentes de alto nivel, a fin de que llenen el cuestionario.

La satisfacción del cliente depende de la calidad del servicio que se brinde al cliente, por tanto la variable independiente es la causa y la dependiente el efecto.

3.4.1 Técnicas e instrumentos de recolección

Arias (1999), menciona que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información”. Las técnicas de recolección de datos a ser utilizadas en la presente investigación son la encuesta.

Según Arias (1999). Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Para recoger datos e información relevantes utilizaremos como instrumentos de recolección la encuesta, que es un conjunto de preguntas relacionadas directamente con el objetivo general y los objetivos específicos, así como también con las interrogantes de la investigación, mediante la información proporcionada por los gerentes de manera interna y por los clientes de manera externa, a fin de obtener el criterio tanto del personal interno como externo de las Instituciones objeto de nuestra investigación.

3.4.1.1 Población

Para la presente investigación se ha considerado realizar las entrevistas de evaluación a una población conformada por las Pequeñas y Medianas Empresas del sector servicios financieros área urbana de la Ciudad De Latacunga conformadas por 24 Instituciones de acuerdo a la siguiente información:

Tabla 1
PYMES- Área Urbana de la ciudad de Latacunga

ORD.	INSTITUCIÓN FINANCIERA
1	COOPERATIVA ANDINA
2	COOP. PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI (CAPECO)
3	COOPERATIVA DEL SAGRARIO
4	COOPERATIVA KULKI WASI
5	COOPERATIVA CHIBULEO
6	COOPERATIVA MONSEÑOR LEONIDAS PROAÑO
7	COOPERATIVA CRECER WIÑARI
8	CRÉDI UTIL
9	COOPERATIVA PANAMERICANA DE CRÉDITO
10	COOP. COORTOPAXI
11	COOP. INTEGRACIÓN SOLIDARIA
12	COOP. MUSHUC RUNA
13	COOP. NUEVA GENERACION
14	COOP. OSCUS
15	COOP. PAKARIMUY
16	COOP. PUJILÍ
17	COOP. SULTANA DE COTOPAXI
18	COOP. TAXIS SALCEDO
19	COOP. TRANS.COTOPAXI
20	COOP. UNION MERCEDARIA
21	COOPERATIVA VIRGEN DEL CISNE
22	COOP. AHORRO SAN ALFONSO
23	LG-SEGUROS
24	FORTALEZA INDIGENA (COOP. DE AHORRO)

Fuente: Cámara de Comercio de Latacunga 2013

En cuanto a la aplicación de las encuestas a los clientes de las PYMES del sector financiero se ha considerado la Población Económicamente Activa, debido a que es un parámetro válido para determinar las personas que utilizan los estos servicios; los

datos serán proporcionados por el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador según el último censo nacional de 2010 realizado por el INEC

3.5 Definición de Población Económicamente Activa

Número de personas de 10 años y más económicamente activas (PEA) en un determinado año. Son económicamente activas las personas en edad de trabajar (10 años y más) que: trabajaron al menos una hora durante el período de referencia de la medición (por lo general, la semana anterior) en tareas con o sin remuneración, incluyendo la ayuda a otros miembros del hogar en alguna actividad productiva o en un negocio o finca del hogar.

3.5.1 Fundamento

La PEA es el principal indicador de la oferta de mano de obra en una sociedad. Las personas económicamente activas son todas aquellas que, teniendo edad para trabajar (Población en edad para trabajar), están en capacidad y disponibilidad para dedicarse a la producción de bienes y servicios económicos en un determinado momento.

3.5.2 Medida

Número

3.6 Unidad de análisis

Personas

3.6.1 Fuentes de los datos primarios

INEC, Encuestas urbanas de empleo y desempleo, ENEMDU

Tabla 2
Población Urbano-Rural del Cantón Latacunga

LATACUNGA	URBANO	63842
	RURAL	106647
	Total	170489

Fuente: Censo de Población y Vivienda INEC 2010

Tabla 3
Población Urbano-Rural de la Parroquia Latacunga

LATACUNGA	URBANO	63.842
	RURAL	34.513
	Total	98.355

Fuente: Censo de Población y Vivienda INEC 2010

Según el sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador la población económicamente activa en el cantón Latacunga alcanza los 73897.00 habitantes y en el área urbana los 44451.00 habitantes, la misma que será nuestra población objeto de estudio.

3.6.2 Muestra

Con el propósito de obtener una muestra representativa, se ha elegido el muestreo aleatorio o probabilística que implica extraer al azar todos los casos que conforman la muestra, garantizando que cada elemento de la población tenga igual oportunidad de formar parte de la muestra, es así que tenemos una población de 44451.00 habitantes, por lo que la fórmula de cálculo a aplicarse es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{e^2 * (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

Dónde: n: Tamaño muestral a ser calculado

N: Tamaño de la población, número total de historias.

Z: Valor correspondiente a la distribución de Gauss 1,96 para $\alpha = 0,05$

P: Prevalencia esperada del parámetro a evaluar. 0.5

Q: Prevalencia de no ocurrencia tomando en cuenta la prevalencia esperada del parámetro a evaluar tenemos $1-p$ (Si $P= 0.5$, $Q= 1-0.5$).

e: Error que se prevé en este caso se ha determinado el 5% lo que indica el grado hasta el que esperamos que exista una variación como consecuencia de un error fortuito, también indica la probable precisión que obtenemos si utilizamos una estadística de muestra para estimar un parámetro poblacional.

$$n = \frac{(1.96)^2 * 44451 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (44451 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{42690,74}{112,09}$$

n = 381 encuestas

3.7 Recursos para Tratamiento de la Información

La información será tratada con la utilización de los siguientes recursos:

Humanos, quienes inicialmente realizarán la recolección de la información que se encuentra plasmada en un cuestionario estructurado, poniéndose en contacto directamente con las personas que son clientes de las Instituciones objeto de la presente investigación, para luego tabular y procesar los datos obtenidos.

Tecnológicos, mediante la utilización del SPSS (Statistical Package Social Sciences), que es una herramienta de análisis de datos el cual “permite el tratamiento de la información a partir de dos variables cuantitativas y cualitativas, facilitando el análisis estadístico descriptivo, inferencial así como la obtención de gráficos de los

distintos cálculos efectuados”. (J.F. Estévez y M.J.Perez; 1999, p.4), luego se trasladara los datos a excel para un mejor manejo de la información

3.7.1 Aplicación de las Encuestas

La encuesta se aplicara a los clientes, orientado a evaluar cada una de las características del servicio prestado por las PYMES que prestan servicios financieros, basado en la Oportunidad, Eficacia, Calidad, Servicialidad, Comunicación, retroalimentación y competencia del personal, orientado a detectar falencia en las áreas que tienen contacto permanente con el cliente, debido a que existe la tendencia a olvidar los detalles del servicio prestado, la encuesta será aplicada inmediatamente después que el usuario haya utilizado los servicios, a fin de lograr capturar las impresiones del servicio percibido y el servicio esperado. En cuanto a la otra dimensión las encuestas serán aplicadas directivamente a las personas que tengan la responsabilidad de gerenciar, con la finalidad de recoger información de la contraparte y realizar una propuesta adecuada a la realidad.

3.8 Procesamiento de la información

A través del cuestionario estructurado se recoge los datos de la entrevista realizada por el entrevistador y la encuesta realizada por un encuestador que sirve de base para elaborar la información que permita responder a los objetivos que nos habíamos propuesto en la investigación. A continuación se detallan los pasos que se deben dar, para lograr que la información se transforme en útil para su análisis:

Depuración y consistencia de los datos: consiste en la comprobación de los datos que sean recogido adecuadamente y respondan en todas las especificaciones hechas en el cuestionario. También incluirá la comprobación de la correspondencia de las características de la muestra a las de la población de la que se ha extraído. En las preguntas abiertas se recoge la información de forma literal, pero se las organiza en categorías de respuesta que permita su tratamiento de forma sencilla.

La tabulación: se lo realizara sobre la base de especificaciones o plan de tabulaciones previamente diseñados con arreglo a las necesidades de análisis que se deduce de los objetivos de la investigación.

Presentación de los datos: se realizara mediante estadísticos con el objetivo de caracterizar las respuestas y facilitar la comparación entre grupos, tanto en la presentación de cuadros que incluyen presentación numérica y descripciones conceptuales, como mediante gráficos.

Análisis de datos: con la información proceda se procederá a realizar el análisis cualitativo y cuantitativo a fin de realizar una interpretación que permita entender el problema planteado.

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Resultado de encuestas a las Empresas

4.1.1 Metodologías

Se realizó un tipo de investigación cuantitativa mediante la recolección de información utilizando el cuestionario de preguntas cerradas dirigidas al gerente, basado en diferentes campos críticos de las instituciones, enfocadas en profundizar los temas relacionados con: las instalaciones, que permite lograr un ambiente de bienestar y confort; la gestión que se realiza, determinada como un conjunto de acciones que la organización ejecuta con el propósito de cumplir con metas y objetivos en el logro de la calidad; en cuanto al manejo de la organización, que permita mantener satisfecho al cliente interno, en este caso los empleados, así como también un efectivo y eficaz manejo de los recursos.

4.1.2 Análisis e interpretación de las encuestas a las Empresas

A continuación se presenta la tabulación de los datos presentados en forma de cuadros con frecuencias y porcentajes y el análisis de los datos a fin de presentar información útil para el proceso investigativo que se lleva a cabo, e interpretación para lograr un entendimiento de los hallazgos realizados como consecuencia de la aplicación de las encuestas realizadas a los gerentes de las instituciones financieras, de las pequeñas y medianas empresas financieras del área urbana de la ciudad de Latacunga, lo que permitirá articular con los objetivos tanto generales como específicos, así como también dar contestación a las interrogantes planteadas inicialmente en la presente investigación, según las preguntas que se detallan a continuación:

5. ¿Es altamente satisfactoria la calidad del servicio al cliente en las PYMES?

Tabla 4
Satisfacción con la calidad del servicio al cliente

	Frecuencia	%
SI	6	25
NO	18	75

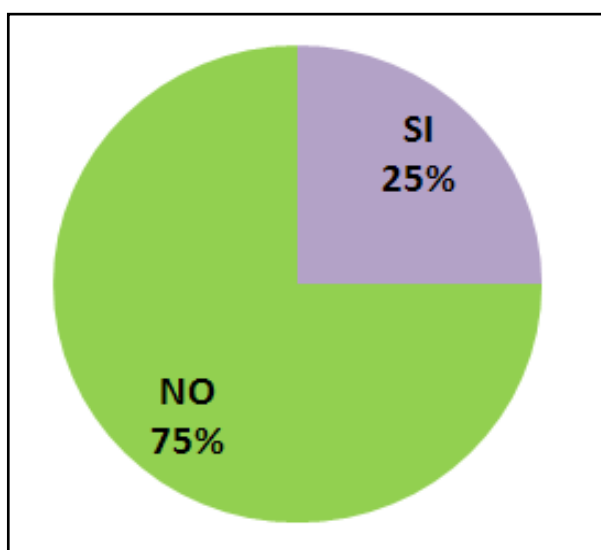


Figura 6 Satisfacción con la calidad del servicio al cliente

ANÁLISIS: Al investigar sobre si la calidad del servicio al cliente en las PYMES, respondieron que SI el 25% y NO el 75%.

INTERPRETACIÓN: Al parecer los gerentes de las Instituciones Financieras manifestaron que con un 75% NO es altamente satisfactoria la calidad del servicio de las pequeñas y medianas empresas del área urbana de la ciudad de Latacunga, lo que nos da una alerta para poner énfasis sobre este tema.

6. ¿La calidad del servicio al cliente afecta las ventas en forma negativa a la institución?

Tabla 5
Afectación de las ventas por la calidad del servicio

	Frecuencia	%
SIEMPRE	12	50
A VECES	5	19
NUNCA	8	31

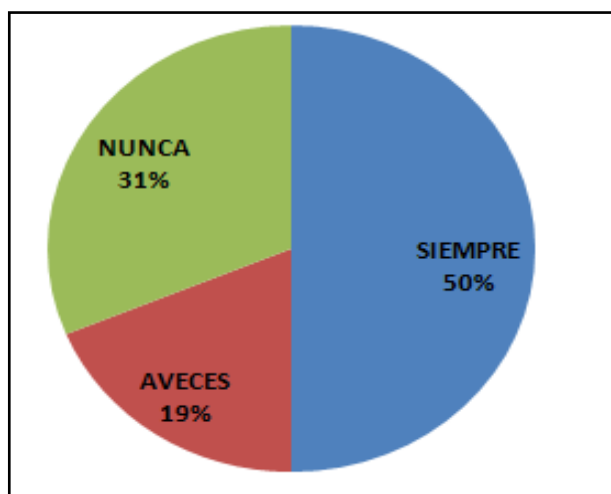


Figura 7 Afectación de las ventas por la calidad del servicio

ANÁLISIS: De los 24 encuestados, el 50% dice que afecta negativamente la calidad del servicio, seguido de un 31% que respondió nunca y un 19% que a veces.

INTERPRETACIÓN: De cómo afecta la calidad del servicio al cliente sobre las ventas de las PYMES en la ciudad de Latacunga, los gerentes expresaron con un 50% que siempre son afectados, por otro lado en un 31% que nunca, siendo un factor clave para mejorar las ventas.

Cómo se encuentran las instalaciones

7. ¿Existe un inadecuado servicio de limpieza de las instalaciones?

Tabla 6
Inadecuado servicio de limpieza

	Frecuencia	%
SIEMPRE	13	56
A VECES	8	32
NUNCA	3	12

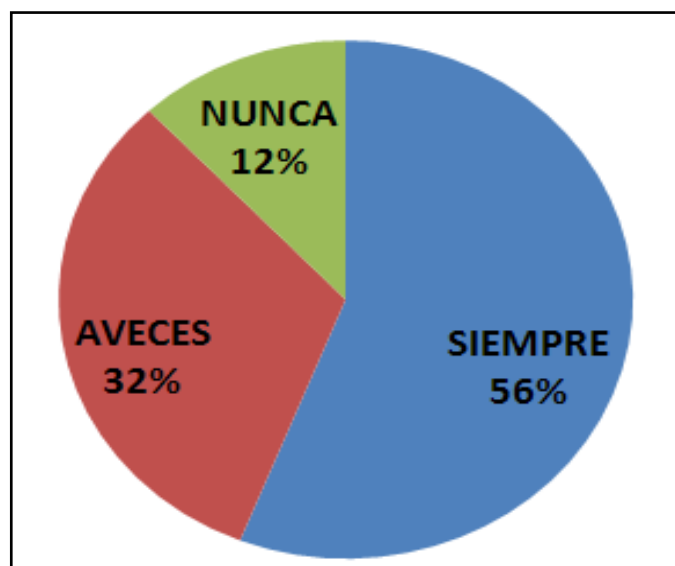


Figura 8 Inadecuado servicio de limpieza

ANÁLISIS: De los 24 encuestados, el 56% dice que siempre existe un inadecuado servicio de limpieza de las instalaciones, seguido de un 32% que respondió a veces y un 12% que nunca.

INTERPRETACIÓN: De cómo se encuentran las instalaciones de las PYMES en la ciudad de Latacunga los gerentes expresaron que con un 56% siempre existe un inadecuado servicio de limpieza de las instalaciones seguido de un 32% que a veces, debiendo mejorar este servicio.

En cuanto a la gestión que se realiza

8. ¿Existe un plan de Mercadeo estratégicamente diseñado?

Tabla 7
Plan de Mercadeo estratégicamente diseñado

	Frecuencia	%
SIEMPRE	19	80
A VECES	2	8
NUNCA	3	12

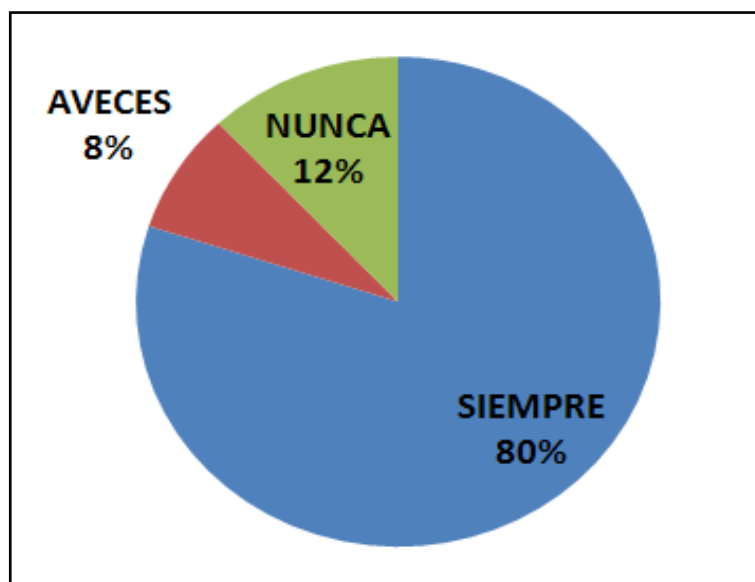


Figura 9 Plan de Mercadeo estratégicamente diseñado

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, tenemos un 80% de siempre, un 12% de nunca y un 8% de a veces.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza, podemos ver que con un 80% de siempre existe un plan de mercadeo estratégicamente diseñado, seguido de un 12% de nunca, pudiendo evaluar que con pequeños ajustes tendrían un buen plan estratégico de mercado.

9. ¿Antes de realizar la promoción del servicio al cliente se realiza una cita previa?

Tabla 8
Promoción del servicio al cliente vs. Cita previa

	Frecuencia	%
SIEMPRE	16	68
A VECES	0	0
NUNCA	8	32

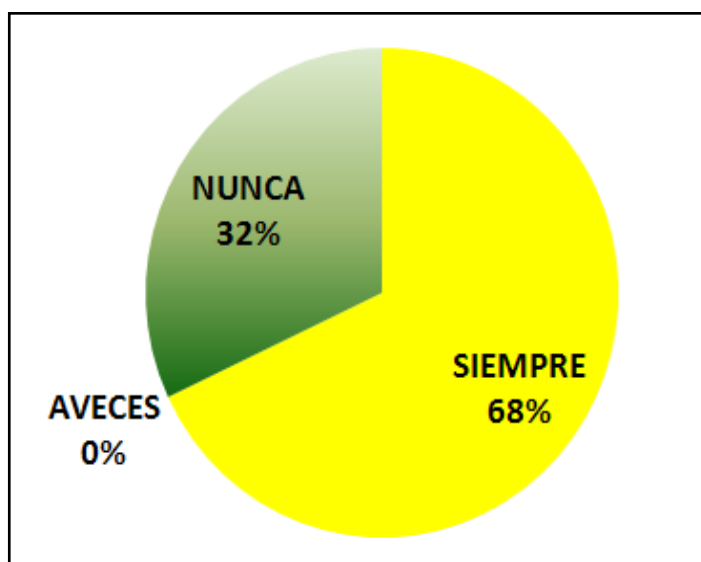


Figura 10 Promoción del servicio al cliente vs. Cita previa

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, tenemos un 68% de siempre, un 32% de nunca y un 0% de a veces.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza, podemos ver que antes de realizar la promoción del servicio al cliente, se efectúa una cita previa, observando según la gráfica que existe un 68% de siempre, seguido de un 32% de encuestados que dicen que nunca se realiza dicha cita previa.

10. ¿Durante la promoción se posee todo el material necesario?

Tabla
Material necesario para la promoción

9

	Frecuencia	%
SIEMPRE	20	84
A VECES	2	8
NUNCA	2	8

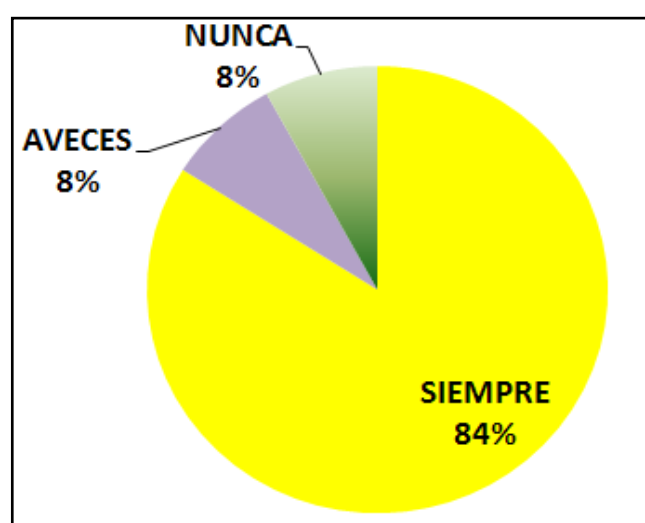


Figura 11 Material necesario para la promoción

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas en nuestra investigación tenemos un 84% de siempre, un 8% de nunca y un 8% de a veces.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza, según los gerentes de las PYMES en la ciudad de Latacunga manifiestan, el 84% que siempre poseen todo el material necesario para la promoción, seguido de un 8% que dice que nunca presentan inconvenientes, con un 8% que a veces presentan inconveniente.

11. ¿Existen espacios de tiempo entre promociones muy prolongados de un cliente a otro?

Tabla 10
Espacios de tiempo entre promociones muy prolongados

	Frecuencia	%
SIEMPRE	11	44
A VECES	7	32
NUNCA	6	24

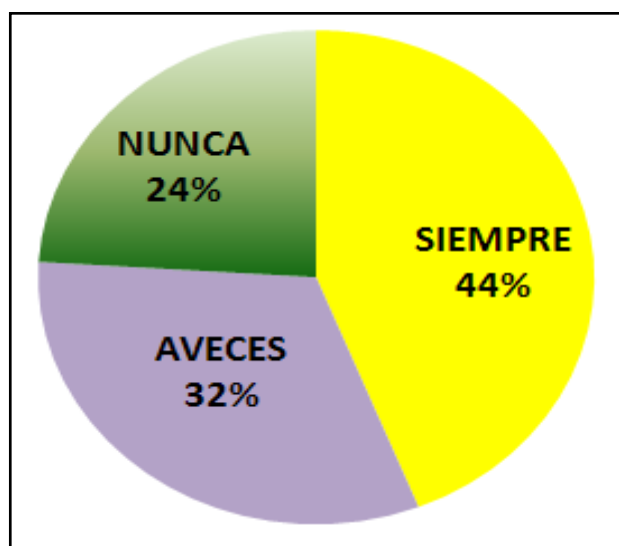


Figura 12 Espacios de tiempo entre promociones muy prolongados

ANÁLISIS: De las investigaciones efectuadas tenemos un 44% de siempre, un 32% de a veces seguido de un 24% de nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza, los datos obtenidos de la recopilación nos presentan que un 44% dice que siempre existen espacios de tiempo entre promociones muy prolongadas de un cliente a otro, seguido de un 32% a veces.

12. ¿Posee un sistema para el manejo de las relaciones con el cliente (CRM)?

Tabla 11
Sistema para el manejo de las relaciones con el cliente

	Frecuencia	%
SIEMPRE	2	8
A VECES	3	12
NUNCA	19	80

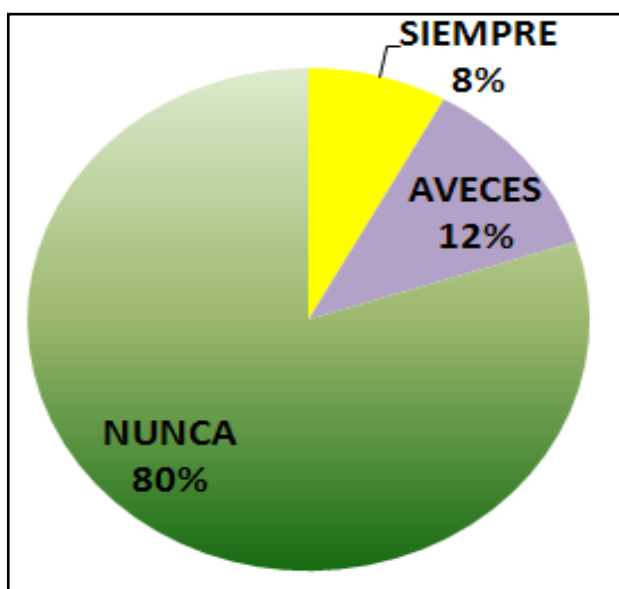


Figura No. 13 Sistema para el manejo de las relaciones con el cliente

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, tenemos un 68% de siempre, un 32% de nunca y un 0% de a veces.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza, podemos ver con un 80% opina que nunca poseen un sistema de manejo de relaciones con el cliente, seguido con un 12 % de a veces, y un 8 % que si cumplen con un CRM. Esto debe ser una alerta para las PYMEs en la ciudad de Latacunga, ya que el cliente debe ser su prioridad y deben cambiar de estrategias y aplicar bien el CRM.

13. ¿Existe un plan de promoción adecuado con tiempos y movimientos?

Tabla 12
Plan de promoción adecuado con tiempos y movimientos

	Frecuencia	%
SIEMPRE	20	81
A VECES	1	6
NUNCA	3	13

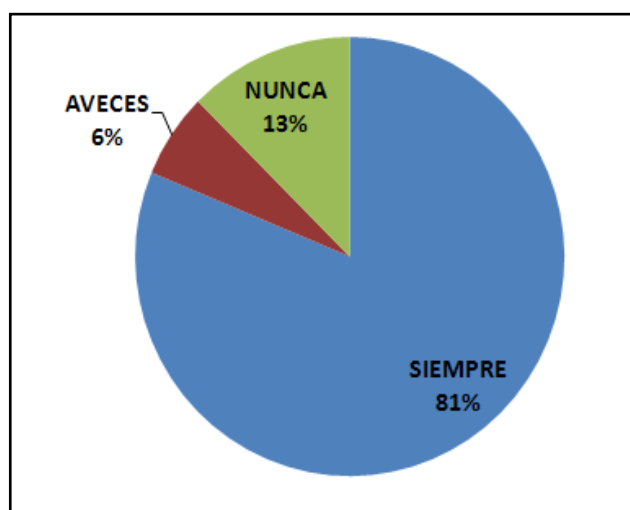


Figura 13 Plan de promoción adecuado con tiempos y movimientos

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica un 81% siempre, seguido de un 6% que dice a veces y un 13% nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza, existe un plan de promoción adecuado con tiempos y movimientos, en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, dando un 81% de siempre, seguido de un 13% de nunca, por lo que observamos que existe una mayoría y sus planes son adecuados, lo mismo sus tiempos y movimientos.

14. ¿Existe una agenda de gestión?

Tabla 13
Agenda de gestión

	Frecuencia	%
SIEMPRE	18	75
A VECES	0	0
NUNCA	6	25

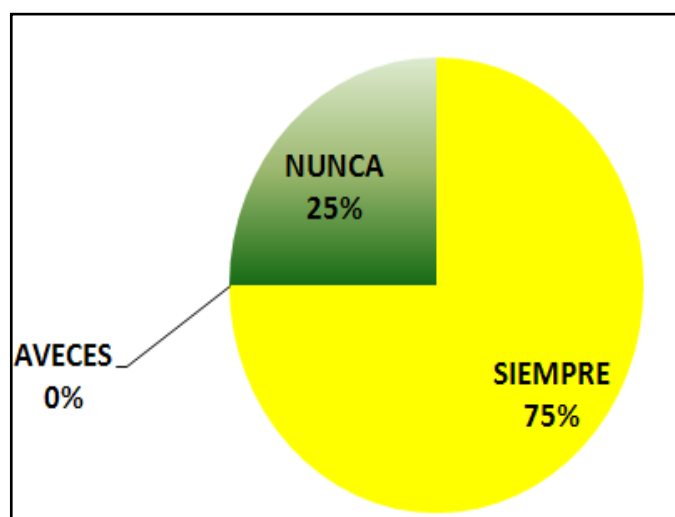


Figura 14 Agenda de gestión

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica un 75% siempre, seguido de un 25% que dice nunca, y un 0% de a veces.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe un 75% de siempre, que opina que si existe una agenda de gestión obteniendo una jornada más productiva, seguido de un 25% que opina que nunca, debiendo poner atención, al servicio de asignación de citas que se elabora conjuntamente con el cliente, a las tareas de organización, a la modificación o cancelación de reuniones, visitas o entrevistas, etc.

15. ¿El cumplimiento de los horarios se los hace a cabalidad?

Tabla 14
Cabalidad del cumplimiento de los horarios

	Frecuencia	%
SIEMPRE	17	71
A VECES	3	12
NUNCA	4	17

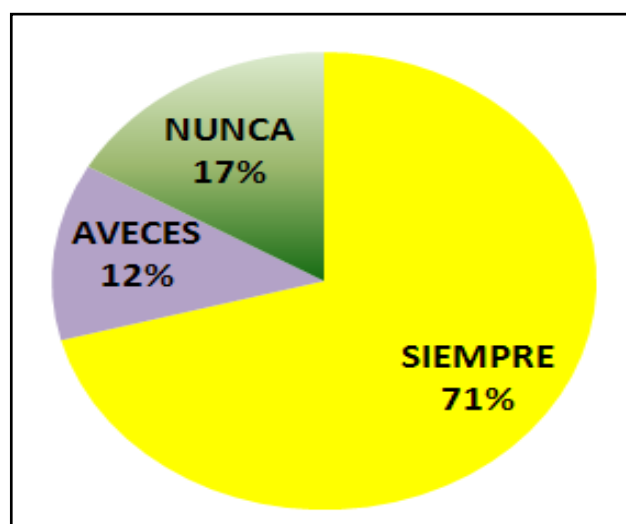


Figura 15 Cabalidad del cumplimiento de los horarios

ANÁLISIS: Según la investigación realizada podemos ver que el 71% contesta que Siempre, seguido de un 17% que dice Nunca, y un 12% de a veces.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe un 71% dice que siempre existe el cumplimiento a cabalidad, con un 17% que nunca hay cumplimiento de los horarios.

16. ¿Las entrevistas son precisas y concisas?

Tabla 15
Entrevistas precisas y concisas

	Frecuencia	%
SIEMPRE	18	75
A VECES	4	17
NUNCA	2	8

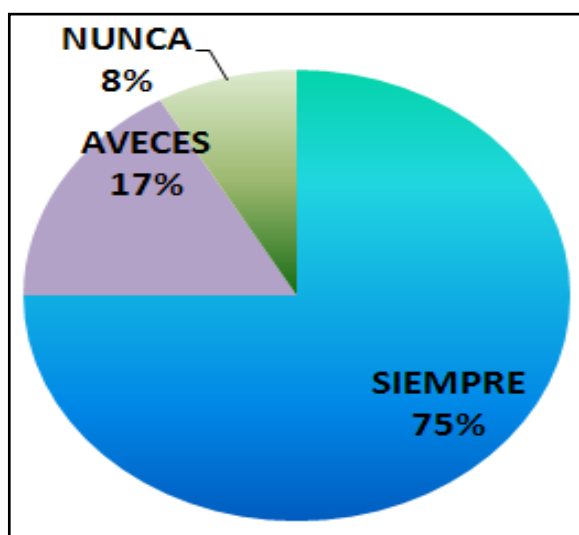


Figura 16 Entrevistas precisas y concisas

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica un 75% siempre, seguido de un 17% que dice a veces y un 8% de nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe un 75% de siempre que responden que las entrevistas son precisas, con un 8% de nunca las entrevistas son concisas.

17. ¿Existen procesos concluidos que se vuelvan a repetir generando pérdidas?

Tabla 16
Procesos que se vuelven a repetir generando perdidas

	Frecuencia	%
SIEMPRE	3	12
A VECES	4	17
NUNCA	17	71

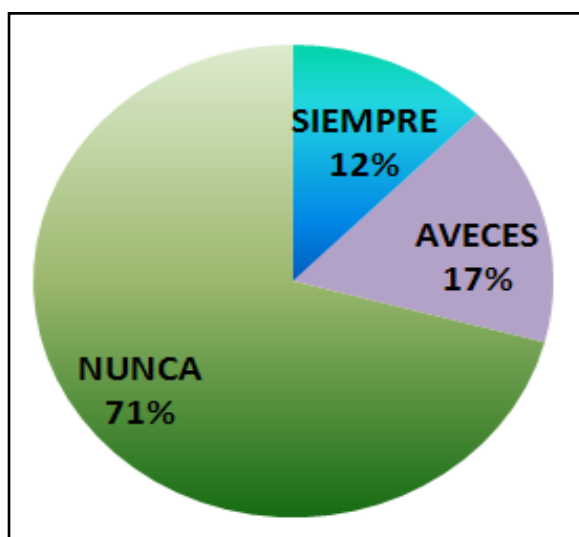


Figura 17 Procesos que se vuelven a repetir generando perdidas

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son con un 71% de nunca, 17 % de a veces, y un 12% de siempre.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión de un 71% de que nunca existen procesos concluidos que se vuelvan a repetir generando pérdidas, y con un 12 % que siempre.

18. ¿Se ha implementado un sistema de tratamiento de quejas y sugerencias de los clientes?

Tabla 17
Implementación de un sistema de quejas

	Frecuencia	%
SIEMPRE	8	31
A VECES	2	6
NUNCA	15	63

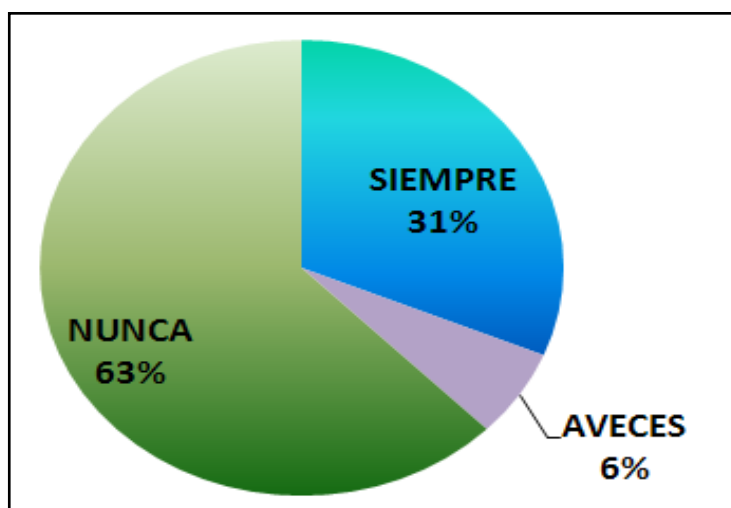


Figura 18 Implementación de un sistema de quejas

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 63% nunca, seguido de un 31% siempre y un 6% a veces.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión de un 63% de que nunca se ha implementado un sistema de tratamiento de quejas y sugerencias a los clientes y con un 31 % que siempre, aquí debe tomarse la consideración de la existencia de las quejas, ya que cada reclamo es una oportunidad de mejorar el servicio prestado al cliente.

19. ¿Se realizan descuentos a fin de concretar la utilización de un producto financiero?

Tabla 18
Descuentos en los productos financieros

	Frecuencia	%
SIEMPRE	7	31
A VECES	4	15
NUNCA	13	54

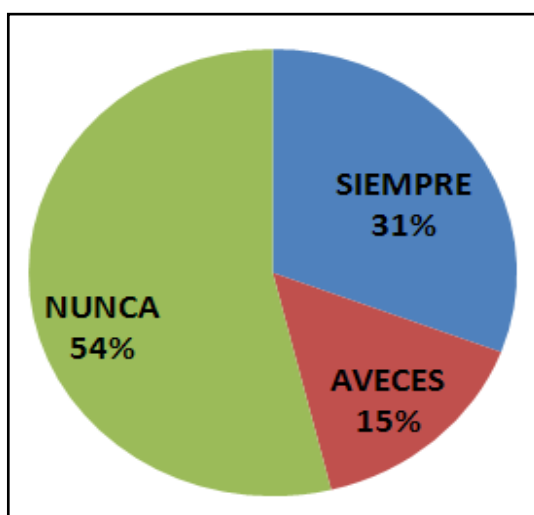


Figura 19 Descuentos en los productos financieros

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 54% nunca, seguido de un 31% siempre y un 15% a veces.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión de un 54% de que nunca se realizan descuentos a fin de concretar la utilización de un producto financiero, y con un 31 % que siempre. Es importante establecer estrategias promocionales que permitan mejorar, así la empresa pueda tener más clientes para la utilización de un producto financiero.

20. ¿Constantemente se promociona a la empresa?

Tabla 19
Promoción de la empresa

	Frecuencia	%
SIEMPRE	19	79
A VECES	2	8
NUNCA	3	13

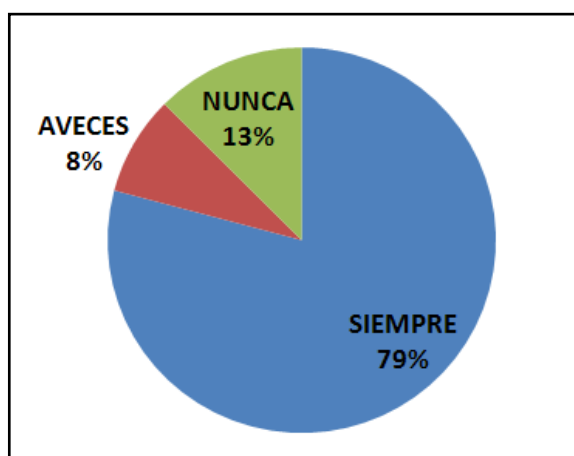


Figura 20 Promoción de la empresa

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 79% siempre, seguido de un 13% nunca y un 8% a veces.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión de un 79% de que siempre se promociona constantemente a la empresa, sirviendo de esa manera una forma para informar, persuadir, recordando la existencia de un producto o venta con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del cliente y con un 13% de nunca.

21. ¿Los empleados de la empresa usan uniformes y proyectan una imagen pulcra?

Tabla 20
Empleados usan uniformes

	Frecuencia	%
SIEMPRE	14	60
A VECES	2	8
NUNCA	8	32

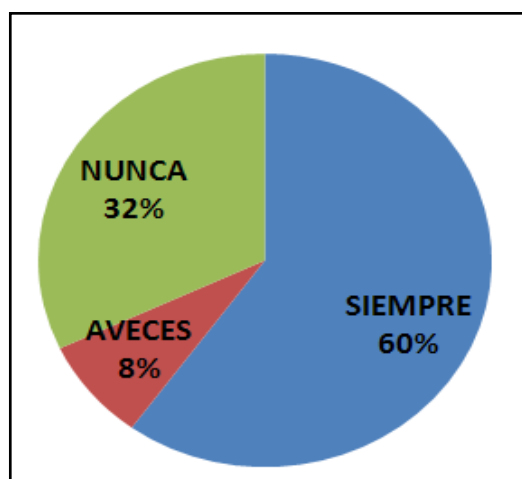


Figura 21 Empleados usan uniformes

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 60% siempre, seguido de un 32% nunca y un 8% a veces.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión de un 60% de que siempre los empleados de la empresa usan uniformes y proyectan una imagen pulcra, seguido de un 32% que manifiestan que nunca, debemos considerar que la imagen que proyectan los empleados es crucial para la supervivencia, competitividad y generación de ventas, los empleados que proyectan mala imagen personal puede tergiversar el mensaje real que pretende comunicar a los clientes.

22. ¿La comunicación es horizontal y vertical en ambos sentidos?

Tabla 21
Comunicación es horizontal y vertical en ambos sentidos

	Frecuencia	%
SIEMPRE	21	87
A VECES	0	0
NUNCA	3	13

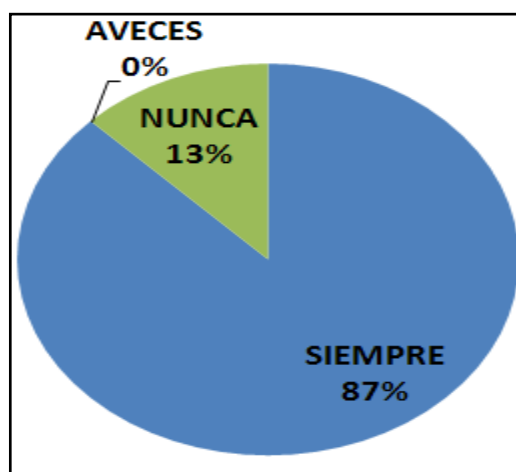


Figura 22 Comunicación es horizontal y vertical en ambos sentidos

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 87% siempre, seguido de un 13% nunca y un 0% a veces.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión del 87% de que siempre existe una comunicación horizontal y vertical en ambos sentidos, y con el 13% nunca. El conjunto de informaciones que configuran el clima social de la empresa, transcurre básicamente en dos sentidos vertical y horizontal, en ambos sentidos la comunicación fluye en dos direcciones y está comprobado que la ley que rige todo este entramado en una empresa, es la que marca el directivo de mayor nivel, o el órgano decisorio máximo de la sociedad.

23. ¿Existe una fuerte resistencia al cambio?

Tabla 22
Resistencia al cambio

	Frecuencia	%
SIEMPRE	3	12
A VECES	3	13
NUNCA	18	75

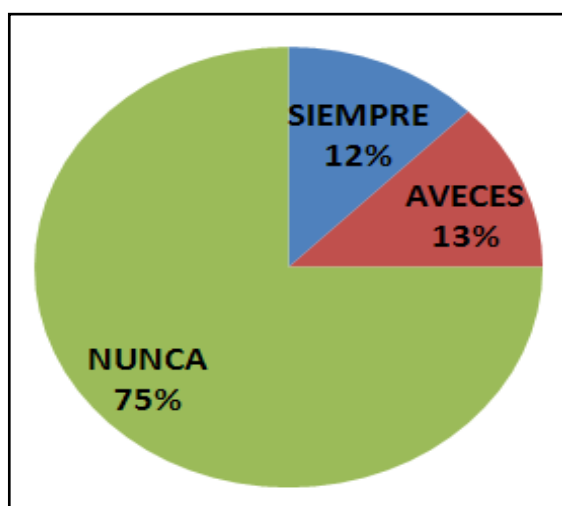


Figura 23 Resistencia al cambio

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 75% nunca, seguido de un 13% a veces y un 12 % de siempre.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión del 75% de que nunca existe una fuerte resistencia al cambio, seguido de un 12% de siempre. La resistencia al cambio proviene del miedo a lo desconocido o por la expectativa de pérdida de los beneficios actuales.

24. ¿La Institución posee metas y objetivos alcanzables?

Tabla 23
Metas y objetivos alcanzables

	Frecuencia	%
SIEMPRE	20	83
A VECES	2	9
NUNCA	2	8

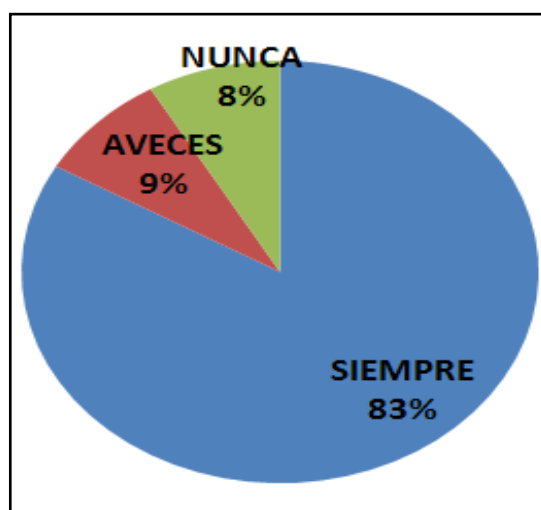


Figura 24 Metas y objetivos alcanzables

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 83% siempre, seguido de un 9% a veces y un 8 % de nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión del 83% de que siempre, la institución tiene objetivos alcanzables, prácticos, realistas y comunicados con claridad para garantizar el éxito de sus metas. Y con un 8% de nunca.

25. ¿Existe capacitación constante a los empleados?

Tabla 24
Capacitación constante a los empleados

	Frecuencia	%
SIEMPRE	14	59
A VECES	8	33
NUNCA	2	8

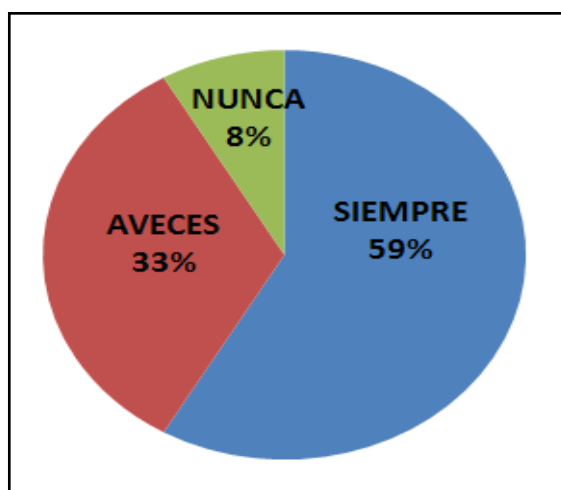


Figura 25 Capacitación constante a los empleados

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 59% siempre, seguido de un 33% a veces y un 8 % de nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión del 59% de los encuestados dicen que siempre existe la capacitación constante, versus a un 8 % que dice que nunca, pero reforzamos con un 33% que dice que a veces. El éxito es igual a capacitación constante.

26. ¿Existe un control para el uso oficial del teléfono?

Tabla 25
Control para el uso oficial del teléfono

	Frecuencia	%
SIEMPRE	17	71
A VECES	1	4
NUNCA	6	25

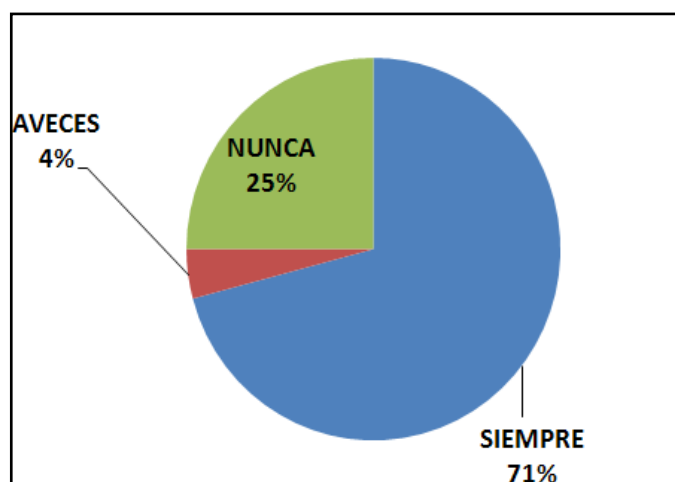


Figura 26 Control para el uso oficial del teléfono

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 71% siempre, seguido de un 25% nunca, y un 4 % de a veces.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión del 71% de los encuestados dicen que siempre existe un control para el uso oficial del teléfono, seguido de un 25% que opinan que nunca. El control se puede ejercer mediante la reducción de las llamadas “no productivas” y prohibición del uso del teléfono para fines puramente privados.

27. Existe un manual de funciones?

Tabla 26
Existencia de manual de funciones

	Frecuencia	%
SIEMPRE	20	83
A VECES	2	9
NUNCA	2	8

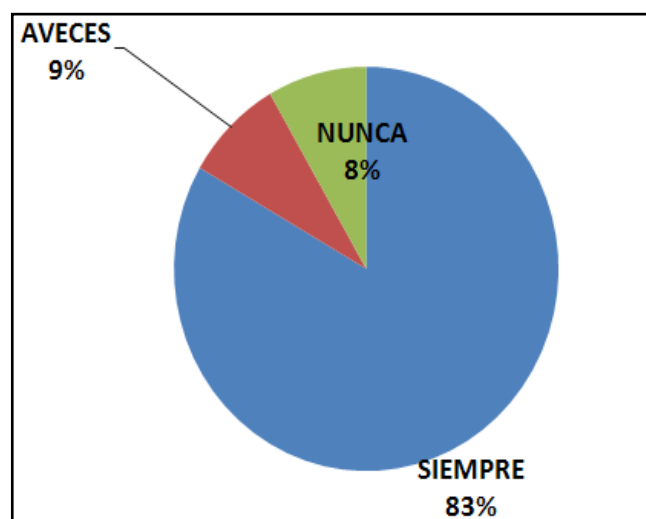


Figura 27 Existencia de manual de funciones

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 83% siempre, seguido de un 9% de a veces, y un 8 % de nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión del 83% de los encuestados dicen que siempre existe un manual de funciones, seguido de un 9% que opinan que a veces, los manuales de funciones son importantes ya que permiten definir la estructura de la empresa, cargos, funciones, requisitos y responsabilidades jerárquicas.

28. ¿Se cancelan horas extras al personal?

Tabla 27
Cancelación de horas extras al personal

	Frecuencia	%
SIEMPRE	14	59
A VECES	2	8
NUNCA	8	33

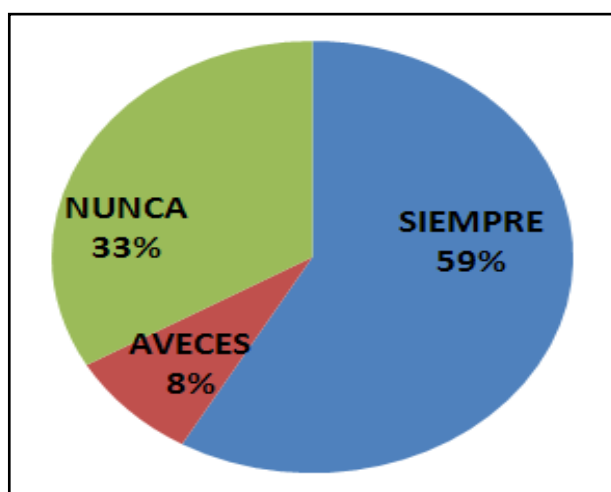


Figura 28 Cancelación de horas extras al personal

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 59% siempre, seguido de un 33% de a veces, y un 8% de nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMES de la ciudad de Latacunga, existe una opinión del 59% dice que siempre se les cancela horas extras al personal, seguido de un 33% que nunca se paga horas extras, debemos considerar este porcentaje ya que la mayoría de los trabajadores a quienes se les paga por hora y trabajan más de 40 horas en una semana laboral de 7 días, deben recibir el pago de horas extras. Cuando se pagan las horas extras, en este caso de las PYMES, debe pagar al menos una y media vez la tarifa regular que recibe el trabajador por hora.

29. ¿Existen sindicatos o asociaciones de empleados?

Tabla 28
Existencia de sindicatos o asociaciones de empleados

	Frecuencia	%
SIEMPRE	1	4
A VECES	3	13
NUNCA	20	83

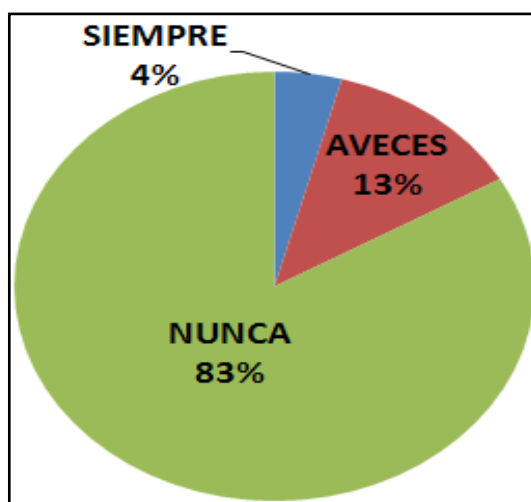


Figura 29 Existencia de sindicatos o asociaciones de empleados

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 83% nunca, seguido de un 13% de a veces, y un 4 % de siempre.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión del 83% de los encuestados, que nunca existe sindicatos y asociaciones, un 13% de a veces. En el caso de los empresarios es común que no se recurra a la figura de los sindicatos como medio de asociación. Los patrones por lo general constituyen cámaras, confederaciones y asociaciones que se encargan de cumplir muchas de las funciones que desarrollaría un sindicato.

30. ¿Existe consideración y respeto al personal de empleados?

Tabla 29
Consideración y respeto al personal de empleados

	Frecuencia	%
SIEMPRE	20	83
A VECES	1	4
NUNCA	3	13

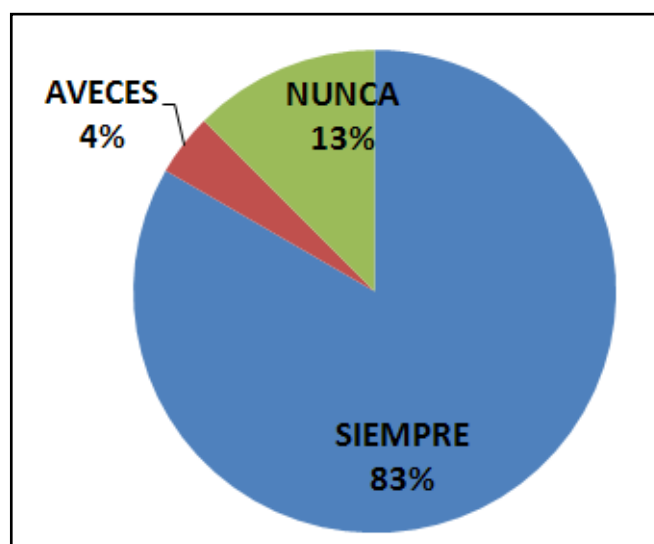


Figura 30 Consideración y respeto al personal de empleados

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 83% siempre, seguido de un 13% nunca, y un 4 % de a veces.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión del 83% siempre existe consideración y respeto al personal de empleados, y un 13 % que nunca. El respeto a las condiciones individuales de los compañeros en la oficina es la clave para un ambiente positivo y más productivo.

31. ¿Se realizan esfuerzos inútiles o poco productivos?

Tabla 30
Esfuerzos inútiles o poco productivos

	Frecuencia	%
SIEMPRE	9	37
A VECES	3	13
NUNCA	12	50

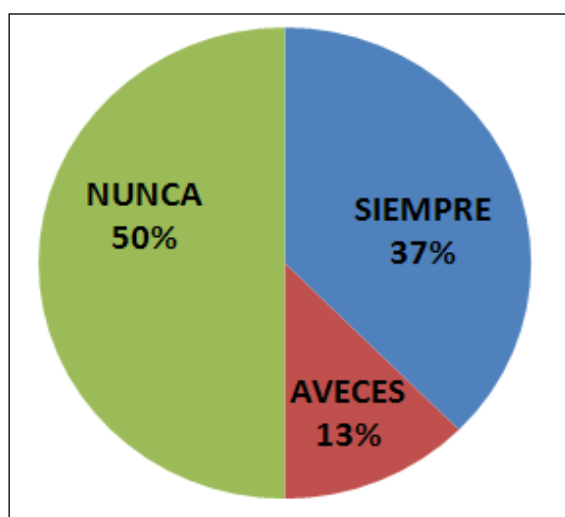


Figura 31 Esfuerzos inútiles o poco productivos

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 50% nunca, seguido de un 37% siempre, y un 13% de a veces.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión de un 50% dicen que nunca se realizan esfuerzos inútiles y poco productivos, un 37% dice que siempre. Al ser la productividad solo un indicador de los resultados obtenidos el que una empresa sea "poco productiva" es una conclusión terminante como para recomendar su extinción.

32. ¿Existe un plan semanal y mensual de trabajo?

Tabla 31
Existencia de un plan semanal y mensual de trabajo

	Frecuencia	%
SIEMPRE	20	83
A VECES	2	9
NUNCA	2	8

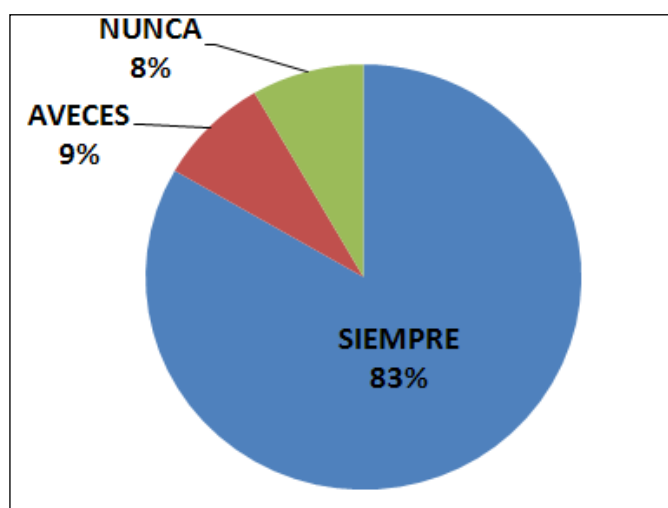


Figura 32 Existencia de un plan semanal y mensual de trabajo

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 83% siempre, seguido de un 9% de a veces y un 8% de nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión de un 83% de que siempre hay un plan semanal y mensual de trabajo, y un 8% de nunca. Aquí podemos observar que los planes existen por tanto existirán resultados en base a las actividades, que se llevaran a cabo para lograr dichos resultados, los tiempos que demandará, las personas responsables de llevar a cabo dichas actividades y lo que cada una de éstas implica.

33. ¿Existe un elevado índice de rotación del personal?

Tabla 32
Elevado índice de rotación de personal

	Frecuencia	%
SIEMPRE	12	50
A VECES	6	25
NUNCA	6	25

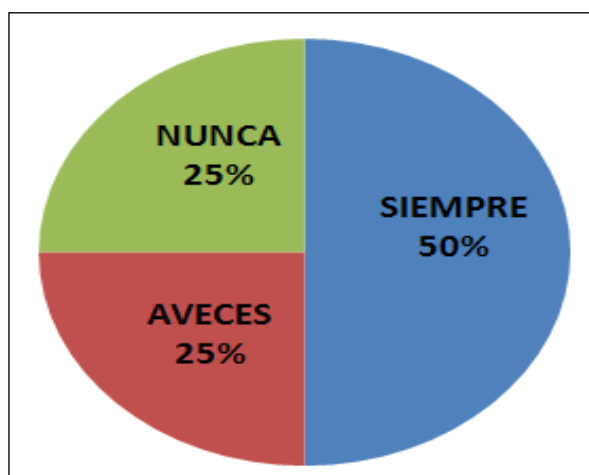


Figura 33 Elevado índice de rotación de personal

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 50% siempre, seguido de un 25% de a veces y un 25% de nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión de un 50% dice siempre existe un elevado índice de rotación de personal, el 25% de a veces y un 25% de nunca. Ojo aquí puede haber ventajas y desventajas pero según investigaciones realizadas demuestran que la rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que podemos afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real.

34. ¿Se toma en cuenta las necesidades de los empleados?

Tabla 33
Se toma en cuenta las necesidades de los empleados

	Frecuencia	%
SIEMPRE	21	87
A VECES	3	13
NUNCA	0	0

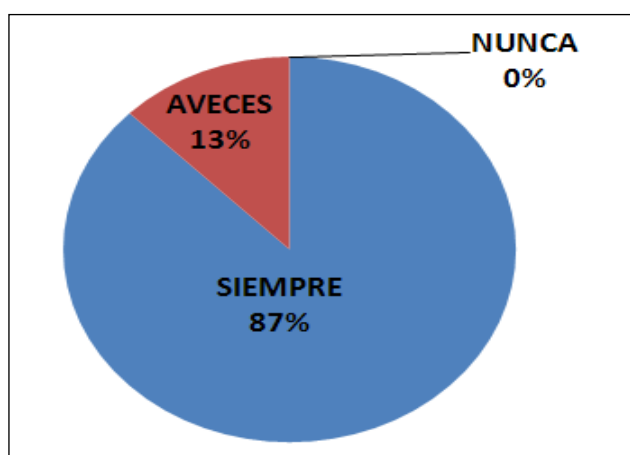


Figura 34 Se toma en cuenta las necesidades de los empleados

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 87% siempre, seguido de un 13% de a veces y un 0% de nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión de un 87% que dice que siempre se toma en cuenta las necesidades de los empleados y un 13% que a veces. Lo que nos lleva a ver que las empresas Pymes, han tenido éxito y han logrado el posicionamiento de sus marcas y productos en el mercado. Este tipo de organizaciones han logrado ser competitivas gracias al esfuerzo interno, el trabajo valioso que cada persona pone en sus correspondientes puestos y las necesidades que siempre son tomadas en cuenta por la empresa.

35. ¿Existe pérdida de tiempo por el cometimiento de errores?

Tabla 34
Pérdida de tiempo por el cometimiento de errores

	Frecuencia	%
SIEMPRE	4	17
A VECES	8	33
NUNCA	12	50

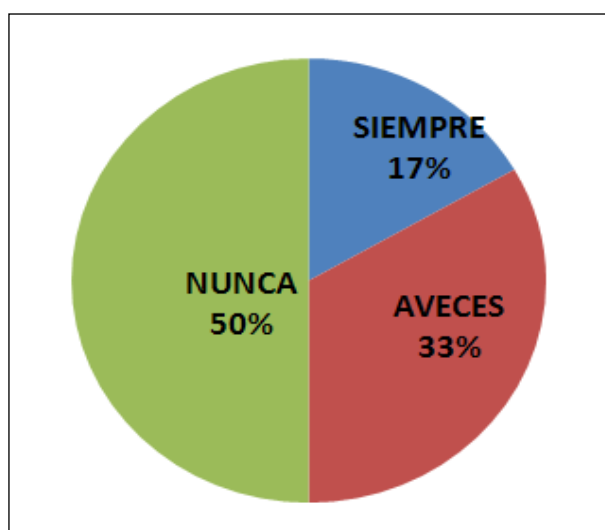


Figura 35 Pérdida de tiempo por el cometimiento de errores

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 50% nunca, seguido de un 33% de a veces y un 17% de siempre.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión de un 50 % dice que nunca existe pérdida de tiempo por el cometimiento de errores, un 33% que a veces, y un 17% que siempre.

36. ¿Existe control y retroalimentación en el cumplimiento de los objetivos?

Tabla 35
Control y retroalimentación en el cumplimiento de los objetivos

	Frecuencia	%
SIEMPRE	20	83
A VECES	4	17
NUNCA	0	0

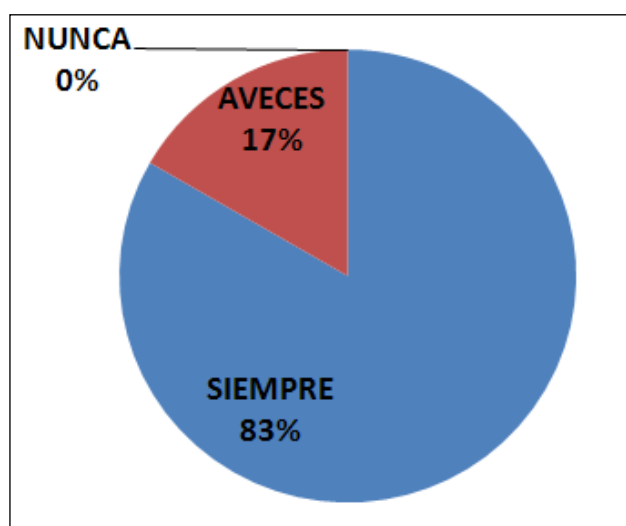


Figura 36 Control y retroalimentación en el cumplimiento de los objetivos

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 83% siempre, seguido de un 17% de a veces y un 0% de nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión de un 83 % que dice que siempre existe control y retroalimentación en el cumplimiento de los objetivos y un 17% que a veces. Demostrándonos que la función administrativa de control garantiza el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de los planes ideados para alcanzarlos.

37. ¿Existen círculos de calidad?

Tabla 36
Existencia de círculos de calidad

	Frecuencia	%
SIEMPRE	4	17
A VECES	2	8
NUNCA	18	75

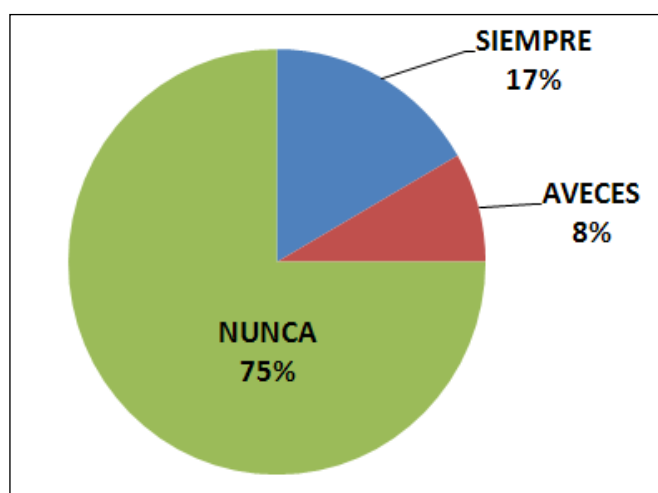


Figura 37 Existencia de círculos de calidad

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 75% nunca, seguido de un 17% de siempre y un 8% de a veces.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión de un 75 % que dice que nunca existen círculos de calidad, seguido de un 17% de siempre. Los círculos de calidad funcionan en un contexto cultural, en el cual el contexto de empresa satisface a intereses económicos y sociales que tengan en cuenta la capacidad creativa humana.

38. ¿Existe un seguimiento y control de la solución de problemas?

Tabla 37
Seguimiento y control de la solución de problemas

	Frecuencia	%
SIEMPRE	20	88
A VECES	2	6
NUNCA	2	6

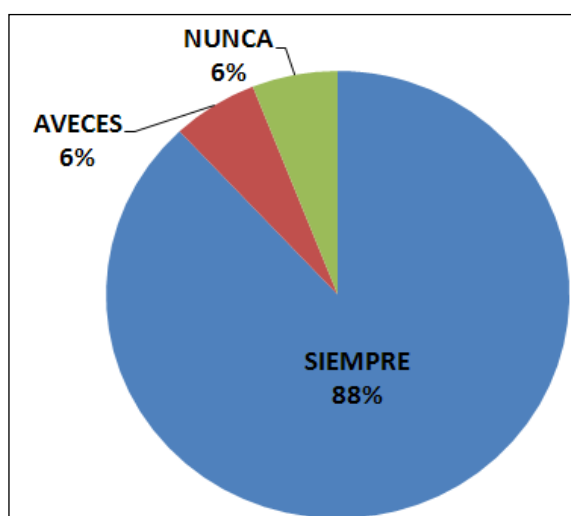


Figura 38 Seguimiento y control de la solución de problemas

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 88% siempre, seguido de un 6% de nunca y un 6% de a veces.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión de un 88 % que dice que siempre existe un seguimiento y control de la solución de problemas, mientras que un bajo porcentaje del 6% nos indica que nunca se realiza el seguimiento y control.

39. ¿Existe un constante cambio de planes en la Institución?

Tabla 38
Constante cambio de planes en la Institución

	Frecuencia	%
SIEMPRE	14	58
A VECES	4	17
NUNCA	6	25

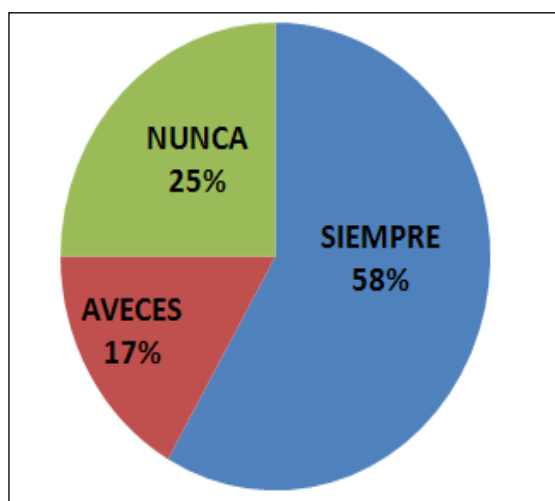


Figura 39 Constante cambio de planes en la Institución

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 58% siempre, seguido de un 25% de nunca y un 17% de a veces.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión de un 58% dice que siempre existe un constante cambio de planes en la Institución, seguido de un 17% de a veces, y un 25% de opiniones que nunca existe un constante cambio de planes.

40. ¿Se optimiza los procesos?

Tabla 39
Optimización de los procesos

	Frecuencia	%
SIEMPRE	21	88
A VECES	1	4
NUNCA	2	8

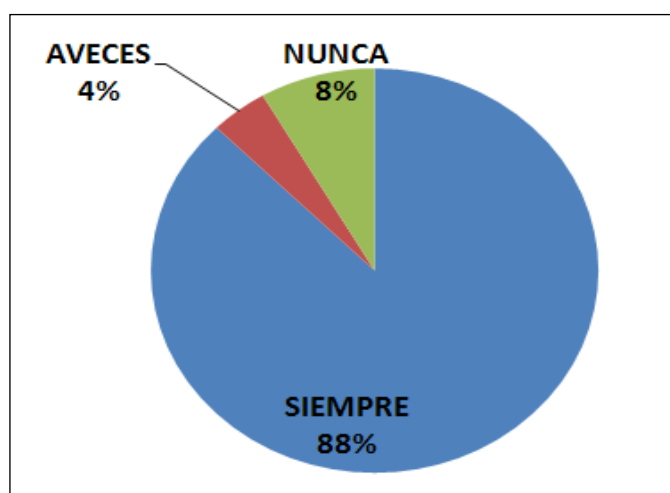


Figura 40 Optimización de los procesos

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 88% siempre, seguido de un 8% de nunca y un 4% de a veces.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión de un 88% dice que siempre se optimiza los procesos, logrando así una gestión eficiente, parametrizando y monitorizando convenientemente los aspectos críticos del proceso, sin olvidar el equipo humano implicado que tendremos que desarrollar, motivar e implicar convenientemente. Seguido de un 8% que nunca.

37. ¿Existen indicadores de gestión?

Tabla 40
Existencia de indicadores de gestión

	Frecuencia	%
SIEMPRE	20	83
A VECES	0	0
NUNCA	4	17

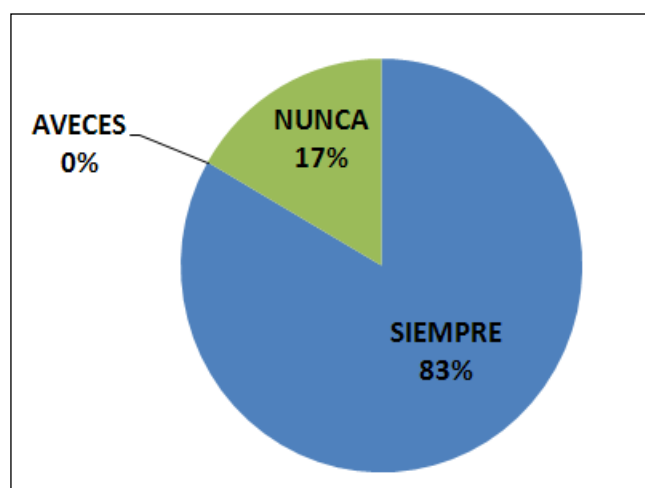


Figura 41 Existencia de indicadores de gestión

ANÁLISIS: De las encuestas realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 83% siempre, seguido de un 17% de nunca y un 0% de a veces.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la gestión que se realiza en las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión de un 83% dice que siempre existen indicadores de gestión que son logro de resultados con base a normas establecidas, seguido de un 17% que opina que nunca.

Resumen de las encuestas realizadas al gerente de las Instituciones

Para tener una mejor perspectiva del resultado de las encuestas se ha realizado un resumen, mediante una clasificación en tres tipos de respuestas, con prioridades de atención: alta, aquellas que es necesario se ponga mayor énfasis en su resolución, debido a que representa áreas críticas que generan una disminución representativa en la calidad del servicio al cliente; prioridad de atención media, que son aquellas áreas que se puede potenciar, para brindar un servicio de calidad, y finalmente tenemos la prioridad de atención baja, que sin embargo de tener estándares de calidad es necesario que se mantenga.

Tabla 41
Resumen de las encuestas realizadas a los gerentes

PRIORIDAD			PREGUNTAS																																														
ALTA		11	1	2	3	7	8	14	15	25	29	33	35																																				
MEDIA		0																																															
BAJA		26	4	5	6	9	10	11	12	13	16	17	18	19	20	21	22	23	24	26	27	28	30	31	32	34	36	37																					
TOTAL		37																																															

Como podemos observar en el resumen de las encuestas tenemos un total de 11 áreas vulnerables, que a criterio de los gerentes representan las principales falencias en las cuales se tiene que trabajar con una prioridad de respuesta alta y 26 áreas que se poseen calidad de servicio, sin embargo es menester dar continuidad y realizar un mejoramiento continuo.

4.2 Resultado de encuestas a los clientes

4.2.1 Metodologías

Al igual que la investigación dirigida a las empresas, se realiza un tipo de investigación cualitativa con un total de treinta preguntas cerradas, con el propósito de lograr mayor objetividad, evitando de esta manera la dispersión en las respuestas

proporcionadas y a la vez se pueda abarcar un mayor número de preguntas enfocadas en las áreas críticas de contacto con el cliente.

4.2.2 Análisis e interpretación de las encuestas a los clientes

Las áreas críticas para el análisis e interpretación se determinan a continuación: como se encuentran las instalaciones, debido a que el cliente es quien percibe física y directamente el servicio por medio de la utilización de las instalaciones generando de esta manera la primera impresión; el cumplimiento del servicio que se ha prometido, que es el momento en que se puede evidenciar la brecha entre lo que el cliente esperaba del servicio y lo que realmente recibe; la seguridad y la confianza dada al cliente, puesto que el cliente cree en las instituciones financieras, y tiene fe de que su dinero se encuentra seguro, así como también el cliente adquiere ciertos servicios que hacen de sus vidas más gratas o sus negocios más ágiles; la atención personalizada, que se basa en una formación adecuada del personal que atiende las necesidades de los clientes, a continuación se detallan las preguntas:

1. ¿La calidad de servicio en las PYMES es buena?

Tabla 42
Existencia de buena calidad del servicio

	Frecuencia	%
SIEMPRE	75	20
A VECES	89	23
NUNCA	217	57

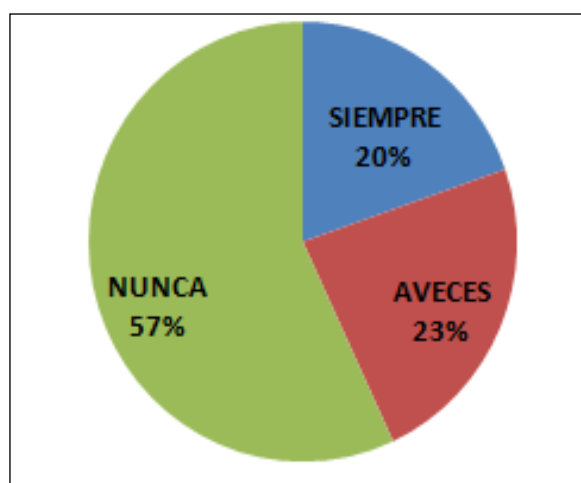


Figura 42 Existencia de buena calidad del servicio

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 57% siempre, 23% a veces, y 20% nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la calidad del servicio de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión del 57% que respondió que es mala, mientras el 23% a veces, seguido de un 20% siempre, por lo que la mayoría opina que la calidad del servicio no es buena.

2. ¿En base a la calidad del servicio recibida por las PYMES financieras su nivel de satisfacción es alto?

Tabla 43
Nivel de satisfacción en base a la atención

	Frecuencia	%
SIEMPRE	69	18
A VECES	122	32
NUNCA	190	50

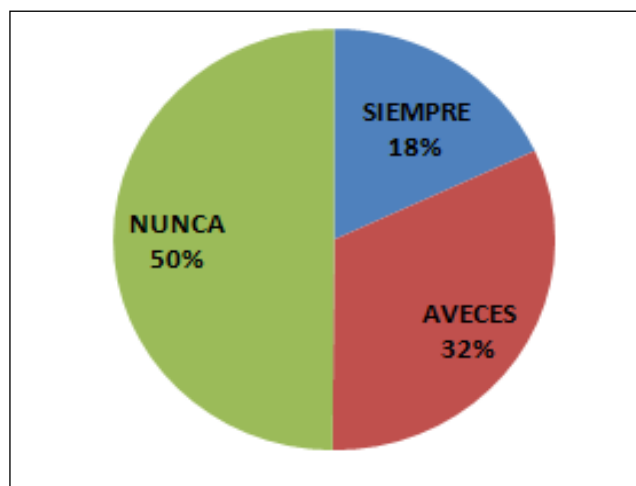


Figura 43 Nivel de satisfacción en base a la atención

ANÁLISIS: En nuestra investigación podemos observar que el 50% de los encuestados dice que nunca, 32% que a veces, y con un 18% siempre.

INTERPRETACIÓN: Los clientes de las Instituciones Financieras manifestaron que no existe un nivel de satisfacción alto con un 50%, en base a la atención recibida, seguido de un 32%, que a veces. En base a las preguntas uno y dos de este cuestionario procederemos a contestar la hipótesis mediante una prueba de decisión, de aceptación o rechazo.

3. ¿En base a la atención recibida utilizaría otro producto o servicio financiero?

Tabla 44
Utilización de otros productos o servicios financieros

	Frecuencia	%
SIEMPRE	127	34
A VECES	199	52
NUNCA	55	14

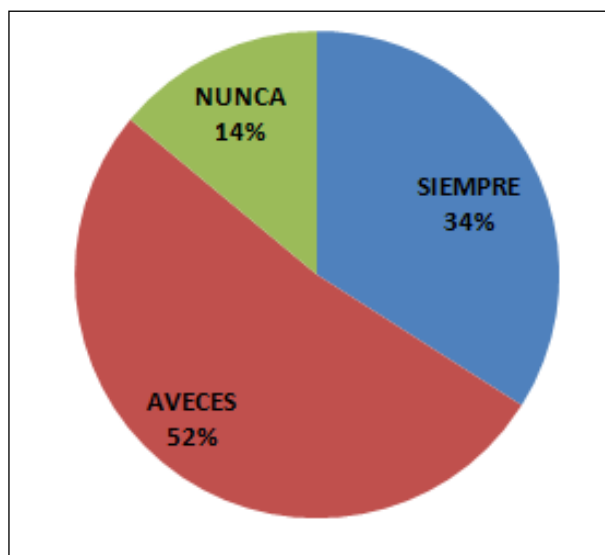


Figura 44 Utilización de otros productos o servicios financieros

ANÁLISIS: En nuestra investigación podemos observar que el 52% de los encuestados dice que a veces, 34% que siempre, y con un 14% nunca.

INTERPRETACIÓN: Los clientes de las Instituciones Financieras manifestaron que a veces utilizarían un producto o servicio financiero con un 52%, seguido de un 34%, siempre, por lo que en su mayor parte lo harían siempre, si la atención fuese mejor.

4. ¿El servicio prometido es el que exactamente recibió?

Tabla 45
El servicio prometido es el que exactamente recibió

	Frecuencia	%
SIEMPRE	183	48
A VECES	175	46
NUNCA	23	6

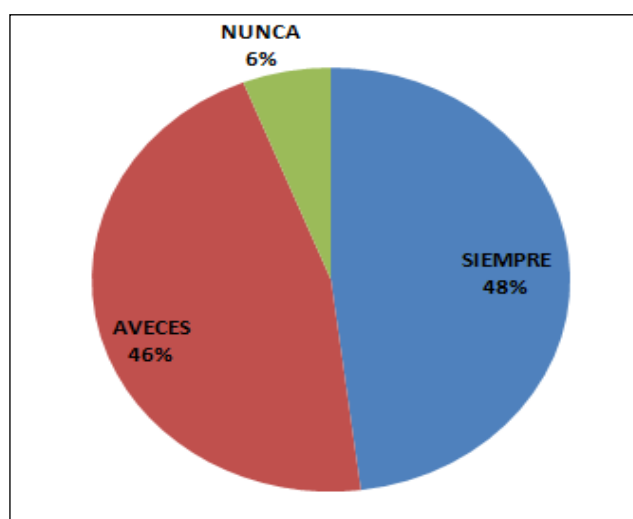


Figura 45 El servicio prometido es el que exactamente recibió

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 48% siempre, 46% a veces, y 6% nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la calidad del servicio de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe una opinión de los 381 encuestados, el 48% ha recibido siempre el servicio prometido lo que nos demuestra que es menor al 50% de satisfacción, seguido de un 46% de porcentaje de a veces, y apenas con un 6% de nunca.

Como se encuentran las Instalaciones

5. ¿Existe funcionalidad y comodidad en cuanto a las instalaciones?

Tabla 46
Funcionalidad y comodidad en cuanto a las instalaciones

	Frecuencia	%
SIEMPRE	206	54
A VECES	154	40
NUNCA	21	6

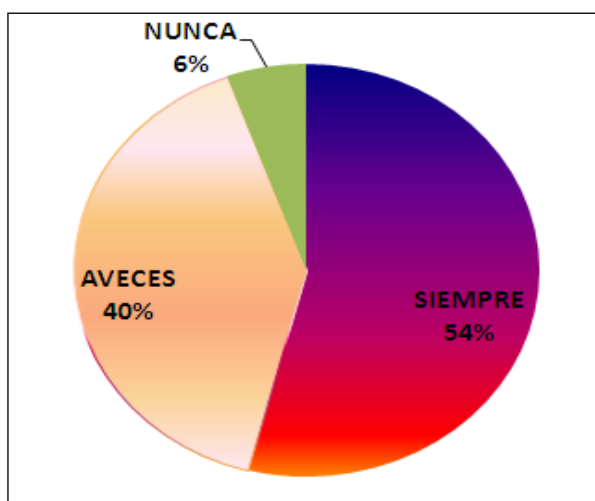


Figura 46 Funcionalidad y comodidad en cuanto a las instalaciones

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 54% siempre, 40% a veces, y 6% nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a cómo se encuentran las instalaciones de las PYMES de la ciudad de Latacunga, existe una opinión del 54% que respondió que siempre existe funcionalidad y comodidad en las instalaciones de los PYMES, seguido de un 40% que respondió que a veces demostrando así que sus instalaciones sí son adecuadas.

6. ¿Existen parqueaderos?

Tabla 47
Existencia de parqueaderos

	Frecuencia	%
SIEMPRE	108	28
A VECES	133	35
NUNCA	140	37

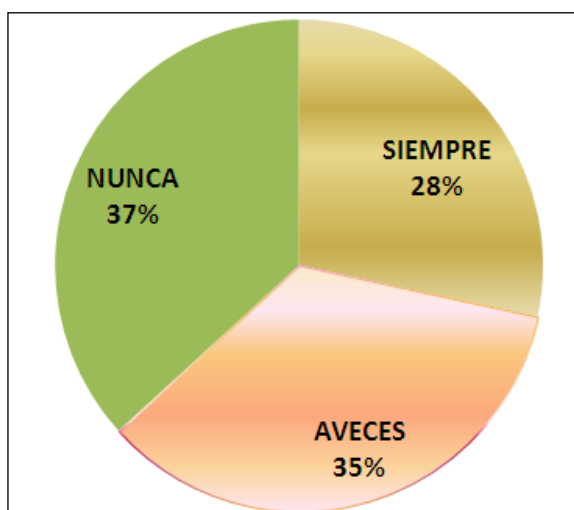


Figura 47 Existencia de parqueaderos

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 37% nunca, 35% a veces, y 28% siempre.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a cómo se encuentran las instalaciones de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, el 37% opina que nunca existe parqueaderos al momento de estacionarse, un 35% de a veces y con un 28% que siempre encuentran parqueaderos, siendo este servicio importante para los clientes.

7. ¿Los equipos telefónicos, de computación o facturación presentan inconvenientes?

Tabla 48
Equipos telefónicos, de computación o facturación presentan inconvenientes

	Frecuencia	%
SIEMPRE	94	25
A VECES	161	42
NUNCA	126	33

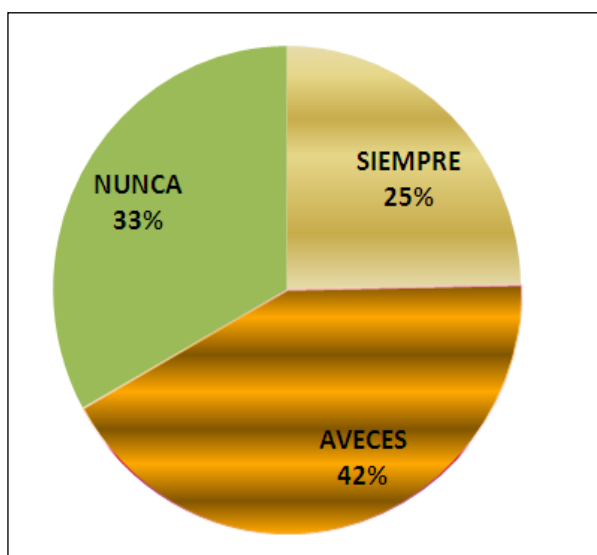


Figura 48 Equipos telefónicos, de computación o facturación presentan inconvenientes

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 42% de a veces, 33% nunca, y 25% siempre.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a cómo se encuentran las instalaciones de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, observamos que el 42% de los encuestados dicen que presentan inconvenientes en los equipos de facturación y telefónicos, seguido de un 33% que dice que nunca presentan inconvenientes, con un 25% que siempre presentan inconveniente, lo que concluimos que si existe problemas en los equipos por los porcentajes obtenidos.

8. ¿Las condiciones ambientales (calor, frío, falta de ventilación etc.) son buenas?

Tabla 49
Calidad de las condiciones ambientales

	Frecuencia	%
SIEMPRE	255	67
A VECES	108	28
NUNCA	18	5

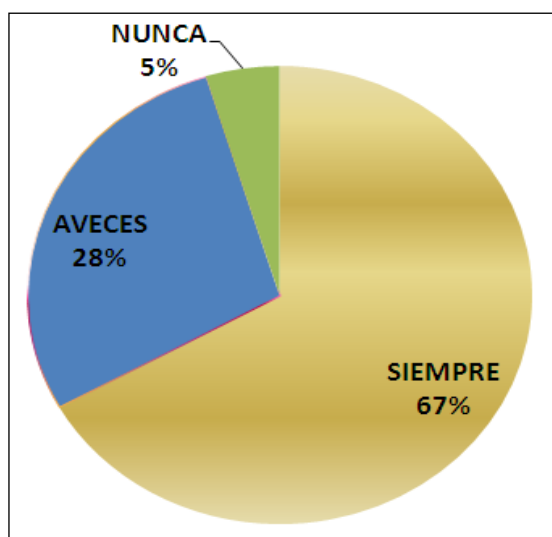


Figura 49 Calidad de las condiciones ambientales

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 67% siempre, 28% a veces, y 5% de nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a cómo se encuentran las instalaciones de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, los datos obtenidos de la recopilación nos presenta que un 67% dice que siempre se encuentran bien las condiciones ambientales, seguido de un 28% que opina a veces son buenas.

En cuanto al cumplimiento del servicio que se ha prometido

9. ¿Se realiza una promesa y no se la cumple?

Tabla 50
Se realiza una promesa y no se la cumple

	Frecuencia	%
SIEMPRE	72	19
A VECES	213	56
NUNCA	95	25

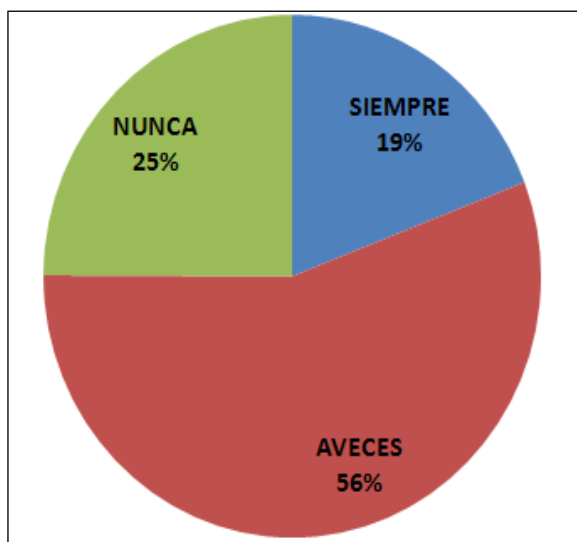


Figura 50 Se realiza una promesa y no se la cumple

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 56% a veces, 25% nunca, y 19% siempre.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a cómo se encuentran las instalaciones de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, con un 56% podemos ver que las promesas ofrecidas a veces se cumplen, con un 19% dicen que siempre, lo que nos hace ver que las promesas ofrecidas a sus clientes si cumplen, de esta manera podemos observar la confianza que tiene el cliente para la empresa.

10. ¿Se anuncia un servicio y no se dispone del mismo?

Tabla 51
Se anuncia un servicio y no se dispone del mismo

	Frecuencia	%
SIEMPRE	66	17
A VECES	220	58
NUNCA	95	25

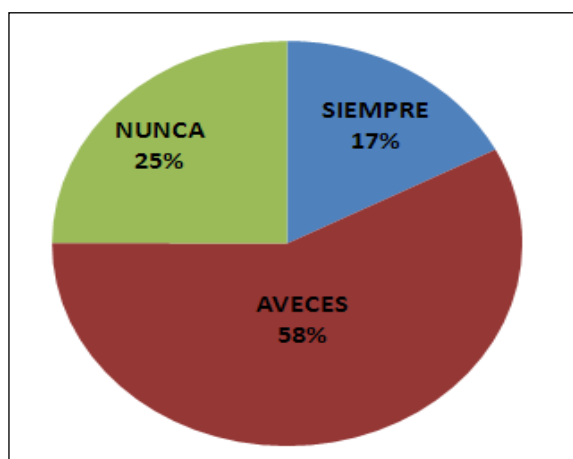


Figura 51 Se anuncia un servicio y no se dispone del mismo

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 58% a veces, 25% nunca, y 17% siempre.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a cómo se encuentran las instalaciones de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, tenemos un 58% que dice a veces, pero un porcentaje dice que no se dispone del servicio que anuncian, existiendo un malestar insatisfecho del 25% de nunca.

11. ¿Se realiza un trato y no cumple?

Tabla 52
Se realiza un trato y no cumple

	Frecuencia	%
SIEMPRE	45	12
A VECES	203	53
NUNCA	133	35

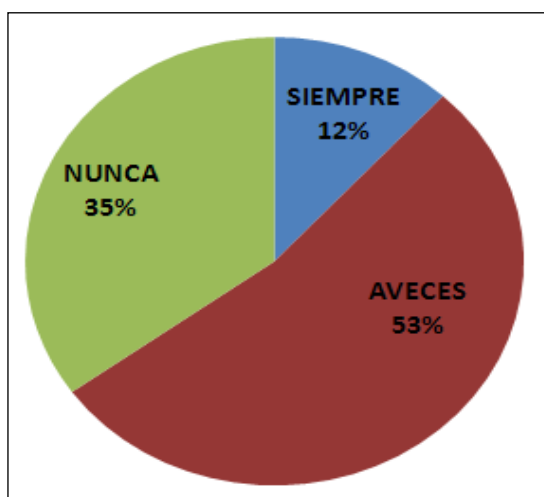


Figura 52 Se realiza un trato y no cumple

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 53% a veces, 35% nunca, y 12% siempre.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a cómo se encuentran las instalaciones de las PYMEs de la ciudad nos de Latacunga, con un porcentaje del 53% a veces se realiza un trato y no se cumple, seguido de un 35% que dice que nunca se cumple los tratos. Lo que nos da una alerta, pues el cliente es nuestro tesoro, por tanto debe existir seriedad en los tratos realizados.

12. ¿Se realiza recargos adicionales sin previo aviso?

Tabla 53
Se realiza recargos adicionales sin previo aviso

	Frecuencia	%
SIEMPRE	38	10
A VECES	210	55
NUNCA	133	35

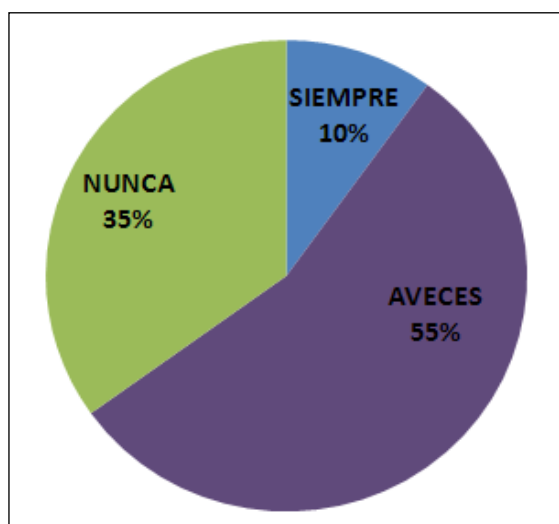


Figura 53 Se realiza recargos adicionales sin previo aviso

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 55% a veces, 35% nunca, y 10% siempre.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a cómo se encuentran las instalaciones de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, observamos que con un 55% a veces se realizan recargos adicionales sin previo aviso, seguido de un 35% dice que nunca. Las recargas realizadas sin previo aviso causará un malestar general a los clientes poniendo en riesgo la imagen de la empresa.

13. ¿Se realizan cambios inesperados y no se informa?

Tabla 54
Se realizan cambios inesperados y no se informa

	Frecuencia	%
SIEMPRE	52	14
A VECES	213	56
NUNCA	116	30

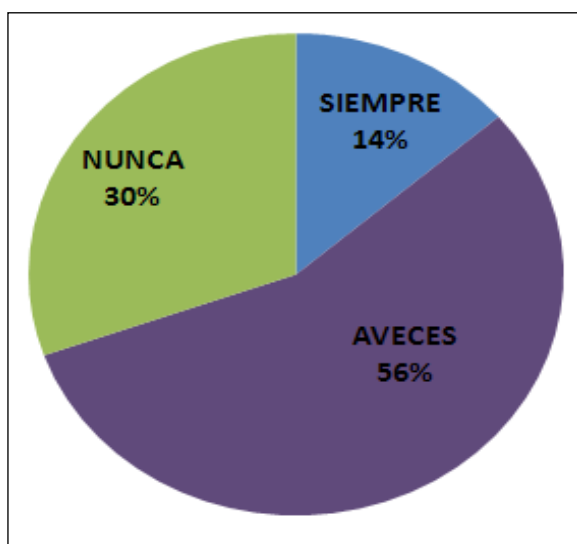


Figura 54 Se realizan cambios inesperados y no se informa

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 56% a veces, 30% nunca, y 14% siempre.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a cómo se encuentran las instalaciones de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, existe un porcentaje del 56% que a veces se realizan cambios inesperados y no se informa, con un 30% que nunca

14. ¿Tiene reclamos no atendidos?

Tabla 55
Tiene reclamos no atendidos

	Frecuencia	%
SIEMPRE	164	43
VECES	119	31
NUNCA	98	26

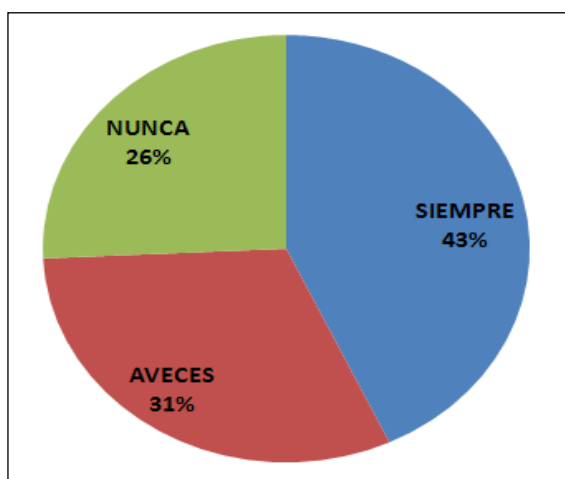


Figura 55 Tiene reclamos no atendidos

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 43% siempre, 31% a veces, y 26% nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a cómo se encuentran las instalaciones de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, según la gráfica los porcentajes de reclamos no atendidos son del 43% siempre, seguido de un 31% a veces, debiendo poner atención a los reclamos ya que de esa manera se puede saber qué es lo que manifiestan los clientes para poder ser atendidos de mejor manera.

15. ¿Le dan excusas constantemente y no soluciones?

Tabla 56
Le dan excusas constantemente y no soluciones

	Frecuencia	%
SIEMPRE	186	49
A VECES	136	36
NUNCA	59	15

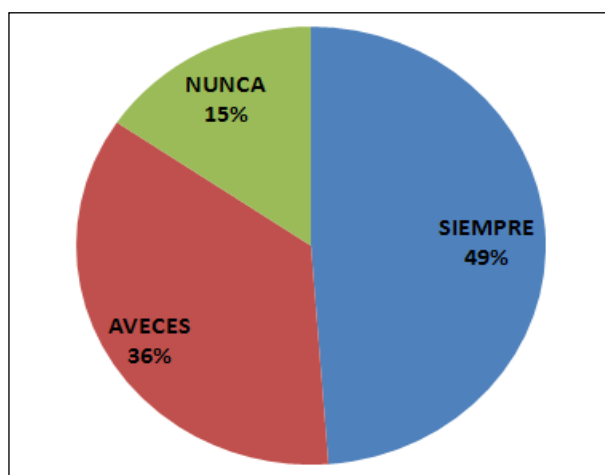


Figura 56 Le dan excusas constantemente y no soluciones

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 49% siempre, 36% a veces, y 15% nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a cómo se encuentran las instalaciones de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, vemos que con un 49% siempre le dan excusas y no soluciones, seguido de un 36% a veces. Está teniendo serios problemas porque hay un porcentaje alto de excusas sin soluciones.

16. ¿Existe exceso en las tarifas?

Tabla 57
Existe exceso en las tarifas

	Frecuencia	%
SIEMPRE	63	17
A VECES	168	44
NUNCA	150	39

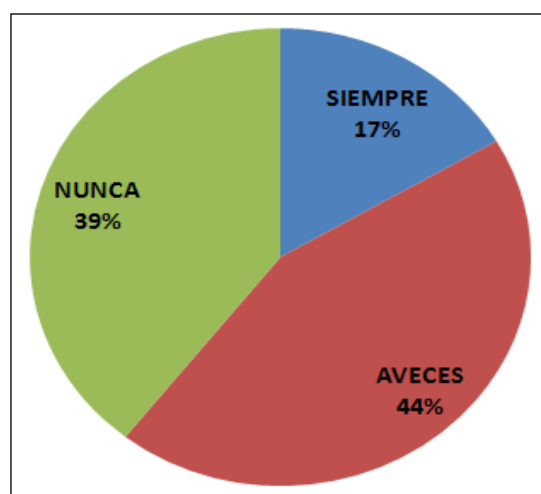


Figura 57 Existe exceso en las tarifas

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 39% nunca, 44% a veces, y 17% siempre.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a cómo se encuentran las instalaciones de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, el 44% de a veces de que no existe exceso en las tarifas, seguido de un 39% que opina que nunca y un 17% de siempre. El exceso de tarifas dará como resultados la baja de clientes.

17. ¿Se brindar un servicio lento e incompetente?

Tabla 58
Se brindar un servicio lento e incompetente

	Frecuencia	%
SIEMPRE	38	10
A VECES	248	65
NUNCA	94	25

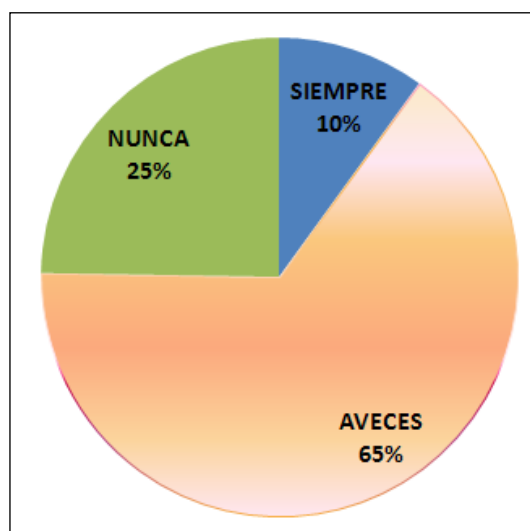


Figura 58 Se brindar un servicio lento e incompetente

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 65% a veces, y 25% de nunca, 10% siempre.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a cómo se encuentran las instalaciones de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, un 65% dice que a veces se brinda un servicio lento e incompetente, seguido de un 25% que nunca. Recursos Humanos tendrá que evaluar al personal que se encuentra en contacto con el cliente.

18. ¿Se da poca importancia a sus necesidades como cliente?

Tabla 59
Se da poca importancia a sus necesidades como cliente

	Frecuencia	%
SIEMPRE	84	22
A VECES	203	53
NUNCA	94	25

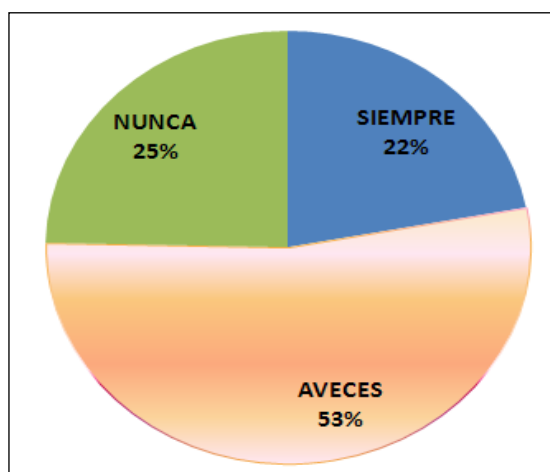


Figura 59 Se da poca importancia a sus necesidades como cliente

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 53% a veces, 25% de nunca y 22% siempre.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a cómo se encuentran las instalaciones de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, con un 53% de a veces se da poca importancia a las necesidades como cliente, seguido de un 25% que dice que nunca se da importancia. Con un 22% que siempre será importante conocer las necesidades de los clientes, debido a que uno de los retos más grandes que tienen las organizaciones de hoy es el de entender adecuadamente los requerimientos, necesidades e inquietudes de los clientes, para así poder crear o generar los productos y servicios de éxito.

En cuanto al trato que se da al cliente.

19. ¿Existe incumplimiento con las fechas para la entrega del servicio?

Tabla 60
Existe incumplimiento con las fechas para la entrega del servicio

	Frecuencia	%
SIEMPRE	115	30
A VECES	210	55
NUNCA	56	15

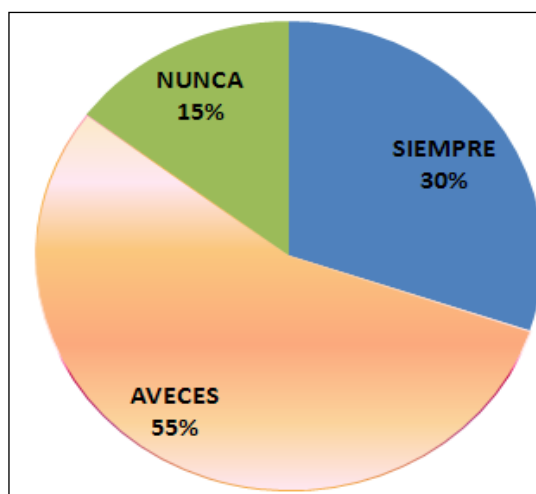


Figura 60 Existe incumplimiento con las fechas para la entrega del servicio

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 55% a veces, 30% siempre, 15% nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto al trato que se da al cliente de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, con un 55% de a veces dice que si existe incumplimiento con las fechas de la entrega del servicio, un 30% que dice que siempre. Los emprendedores, pequeños empresarios, parecen brindar poca importancia a la puntualidad cuando se trata de entregar un producto o servicio a un cliente.

20. ¿Existe ayuda y comprensión con usted como cliente?

Tabla 61
Existe ayuda y comprensión con usted como cliente

	Frecuencia	%
SIEMPRE	147	39
A VECES	199	52
NUNCA	35	9

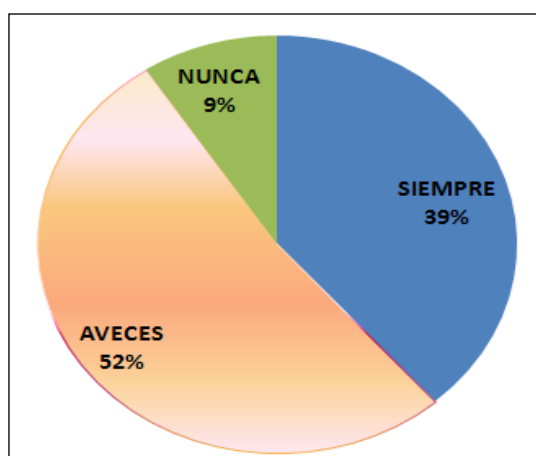


Figura 61 Existe ayuda y comprensión con usted como cliente

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 52% a veces, 39% siempre, 9% nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto al trato que se da al cliente de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, con un 52% dice a veces, seguido 39% que manifiesta que si existe ayuda y comprensión como cliente. Toda empresa debe comprender la importancia de la atención al cliente para poder mejorar la prestación, su servicio y poder satisfacer las necesidades de sus clientes.

21. ¿Existe irrespeto a su persona como cliente en cuanto al trato y a su tiempo?

Tabla 62
Existe irrespeto a su persona como cliente en cuanto al trato y a su tiempo

	Frecuencia	%
SIEMPRE	66	17
A VECES	126	33
NUNCA	189	50

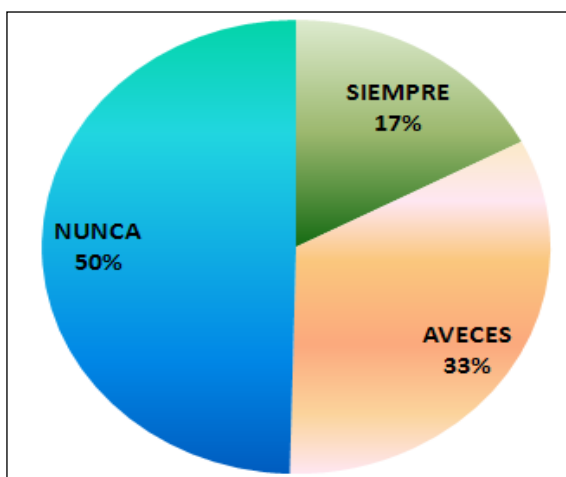


Figura 62 Existe irrespeto a su persona como cliente en cuanto al trato y a su tiempo

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 50% a nunca, 33% a veces, 17% siempre.

INTERPRETACIÓN: En cuanto al trato que se da al cliente de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, con un 50% de los encuestados dicen que no existe irrespeto, un 33% dicen que a veces con un porcentaje minoritario dice que el 17% siempre.

En cuanto a la seguridad y a la confianza dada al cliente

22. ¿El personal que lo atendió tiene pleno conocimiento del servicio a proporcionar?

Tabla 63
Personal con conocimiento del servicio

	Frecuencia	%
SIEMPRE	252	66
A VECES	98	26
NUNCA	31	8

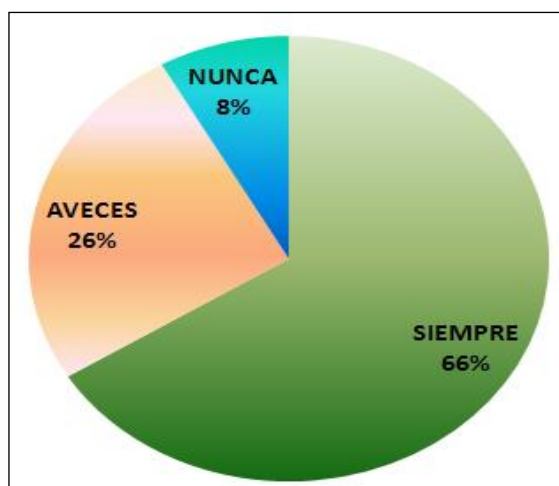


Figura 63 Personal con conocimiento del servicio

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 66% siempre, 26% a veces, 8% nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la seguridad y a la confianza dada al cliente de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, se puede ver que con un 66% siempre el personal que lo atendió tiene pleno conocimiento del servicio a proporcionar, un 26% dicen que a veces.

23. ¿Le brindan seguridad en el servicio?

Tabla 64
Le brindan seguridad en el servicio

	Frecuencia	%
SIEMPRE	185	49
A VECES	150	39
NUNCA	45	12

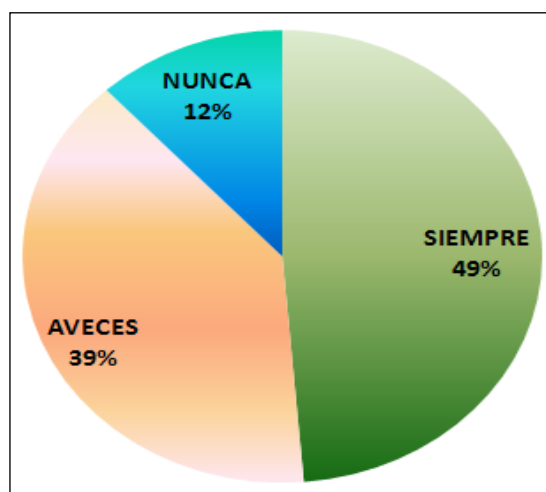


Figura 64 Le brindan seguridad en el servicio

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 49% siempre, 39% a veces, 12% nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la seguridad y a la confianza dada al cliente de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, con el 49% siempre el personal que le atendió tiene pleno conocimiento del servicio, seguido de un 39% de a veces y un 12% que dice nunca.

24. ¿Los datos informativos se encuentran desactualizados?

Tabla 65
Datos informativos se encuentran desactualizados

	Frecuencia	%
SIEMPRE	154	40
A VECES	129	34
NUNCA	98	26

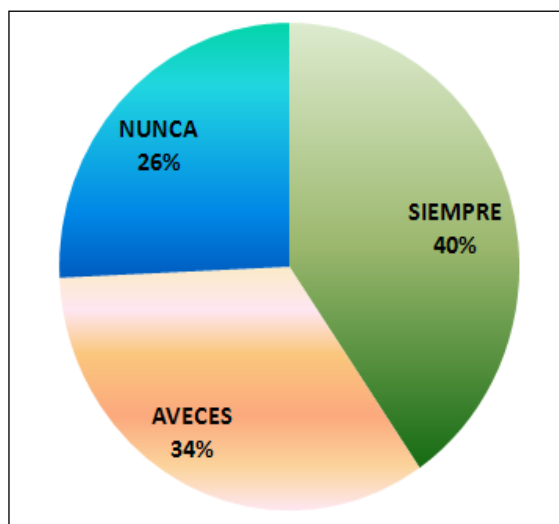


Figura 65 Datos informativos se encuentran desactualizados

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 40% siempre, 34% a veces, 26% nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la seguridad y a la confianza dada al cliente de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, con un 40% podemos observar que siempre los datos informativos se encuentran desactualizados, un 34% dice que a veces. La información proporcionada al cliente debería estar siempre al día, no se puede tener desactualizada.

25. ¿Se proporciona información de los servicios al cliente?

Tabla 66
Se proporciona información de los servicios al cliente

	Frecuencia	%
SIEMPRE	206	54
A VECES	140	37
NUNCA	35	9

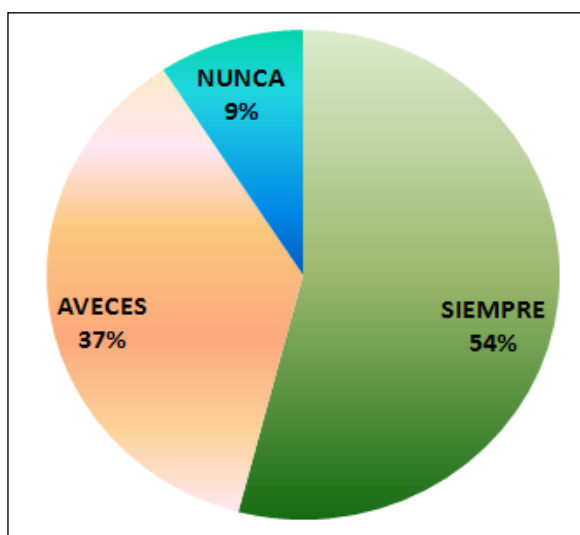


Figura 66 Se proporciona información de los servicios al cliente

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 54% siempre, 37% a veces, 9% nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la seguridad y a la confianza dada al cliente de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, con el 54% dice que siempre se proporciona información a los clientes, un 37% dice que a veces.

Existencia de atención personalizada

26. ¿Existe amabilidad en la Institución?

Tabla 67
Existe amabilidad en la Institución

	Frecuencia	%
SIEMPRE	297	78
A VECES	70	18
NUNCA	14	4

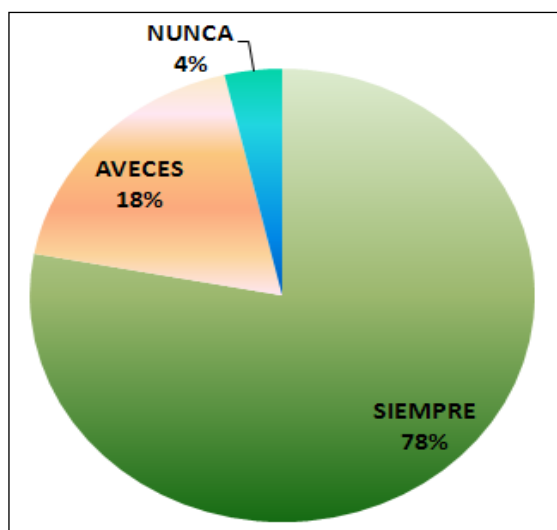


Figura 67 Existe amabilidad en la Institución

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 78% siempre, 18% a veces, 4% nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la existencia de la atención personalizada, dada al cliente de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, de los 381 de los encuestados, el 78% siempre dice que existe amabilidad en la institución, seguido de un 18% de a veces, y un porcentaje mínimo de un 4% que dicen que nunca existe amabilidad.

27. ¿La institución se compromete al prestar el servicio?

Figura 66
La institución se compromete al prestar el servicio

	Frecuencia	%
SIEMPRE	213	56
A VECES	154	40
NUNCA	14	4

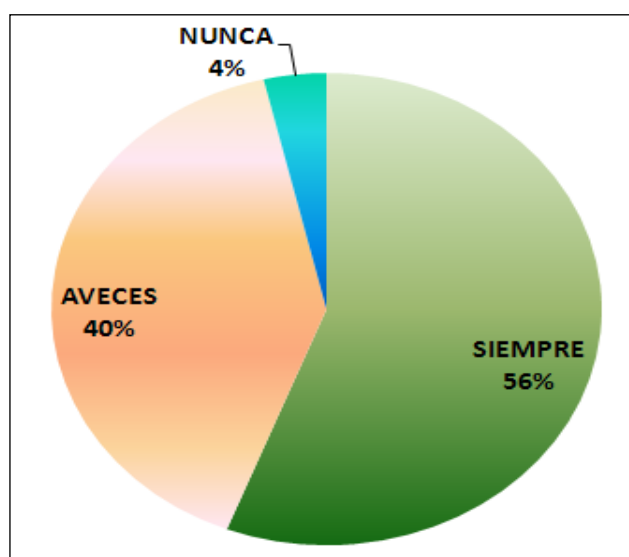


Figura 67 La institución se compromete al prestar el servicio

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 56% siempre, 40% a veces, 4% nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la existencia de la atención personalizada, dada al cliente de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, de los 381 de los encuestados, podemos observar que el 56% siempre dicen que la institución se compromete al prestar servicio, con un 40% que a veces.

28. ¿Los servicios son confiables?

Tabla No. 69
Los servicios son confiables

	Frecuencia	%
SIEMPRE	210	55
A VECES	154	40
NUNCA	17	5

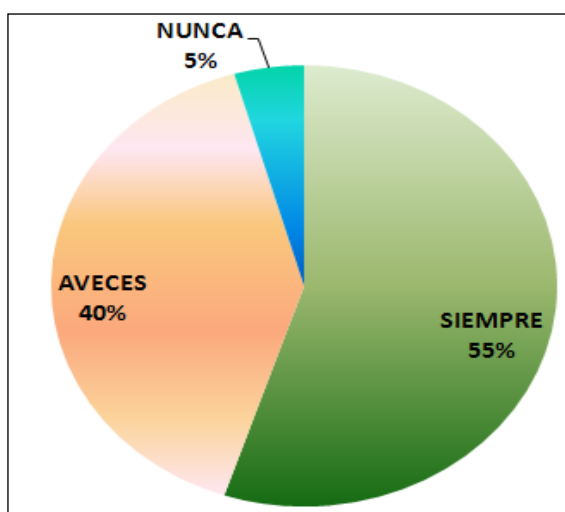


Figura 68 Los servicios son confiables

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 55% siempre, 40% a veces, 5% nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la existencia de la atención personalizada, dada al cliente de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, de los 381 de los encuestados, podemos observar que el 55% siempre dicen que los servicios son confiables, un 40% que a veces.

29. ¿Se continúan cometiendo los mismos errores en el servicio?

Tabla 68
Se continúan cometiendo los mismos errores en el servicio

	Frecuencia	%
SIEMPRE	119	31
A VECES	136	36
NUNCA	126	33

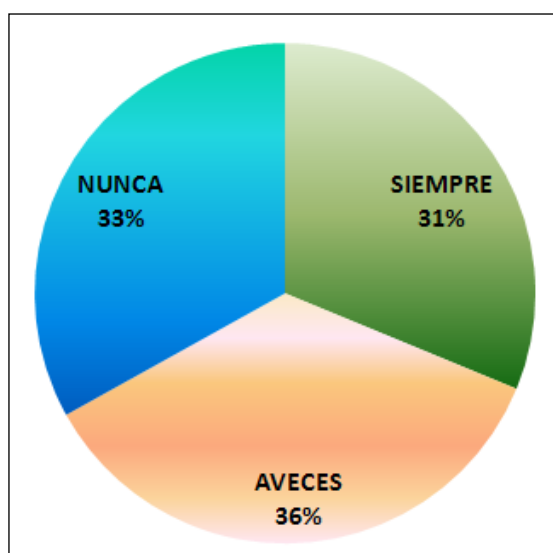


Figura 69 Se continúan cometiendo los mismos errores en el servicio

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 36% a veces, 33% nunca, 31% siempre.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la existencia de la atención personalizada, dada al cliente de las PYMEs de la ciudad de Latacunga, de los 381 de los encuestados, podemos observar que el 36% a veces se siguen cometiendo los mismos errores en el servicio, el 33% dice que nunca.

30. ¿Se resuelven otros problemas excepto los de los clientes?

Tabla 69
Se resuelven otros problemas excepto los de los clientes

	Frecuencia	%
SIEMPRE	164	43
A VECES	140	37
NUNCA	77	20

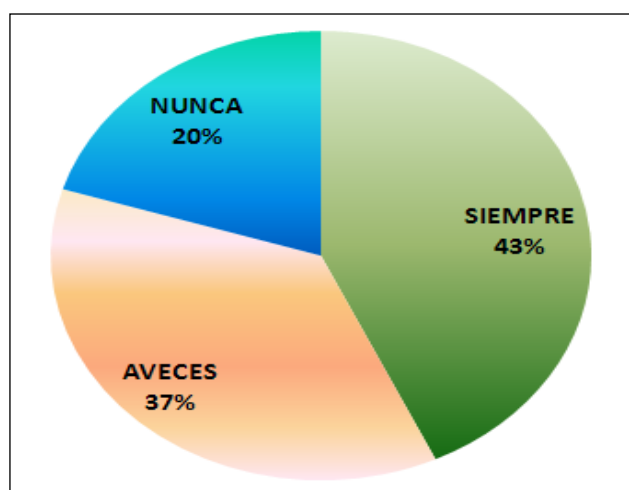


Figura 70 Se resuelven otros problemas excepto los de los clientes

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 43% siempre, 37% a veces, 20% nunca.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la existencia de la atención personalizada, dada al cliente de las PYMES de la ciudad de Latacunga, de los 381 de los encuestados, podemos observar que el 43% dice siempre se resuelven otros problemas excepto los de los clientes, el 37% a veces.

31. ¿La entrevista es muy larga y tediosa?

Tabla 70
La entrevista es muy larga y tediosa

	Frecuencia	%
SIEMPRE	80	21
A VECES	168	44
NUNCA	133	35

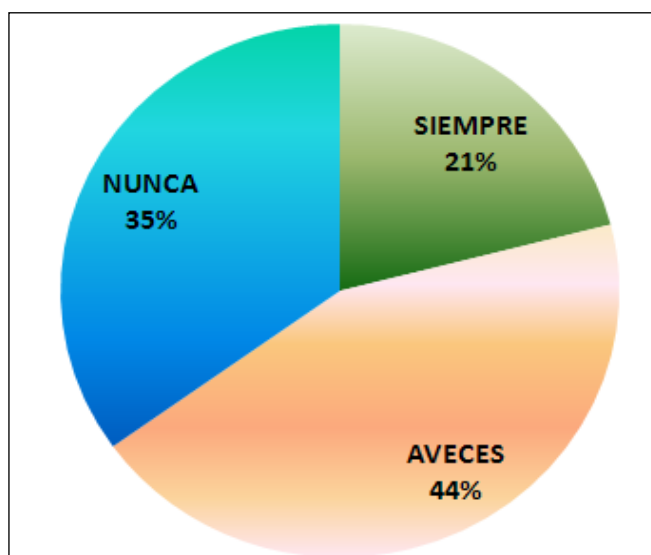


Figura 71 La entrevista es muy larga y tediosa

ANÁLISIS: De las investigaciones realizadas, según la gráfica los porcentajes son un 44% a veces, 35% nunca, 21% siempre.

INTERPRETACIÓN: En cuanto a la existencia de la atención personalizada, dada al cliente de las PYMES de la ciudad de Latacunga, de los 381 de los encuestados, podemos observar que el 44% dijo que a veces la entrevista es muy larga y tediosa, y con un 35% que nunca.

Resumen de las encuestas realizadas los clientes de las Instituciones

Como resultado de las encuestas aplicadas a los clientes de las Instituciones, en resumen podemos observar los principales problemas que presentan las empresas, determinado por los usuarios del servicio, cuyas respuestas las hemos clasificado de la misma manera que las encuestas realizadas al gerente, con la finalidad de tener igual parámetros de comparación, en este caso lo hemos realizado por prioridad de atención según se detalla a continuación:

Tabla 71
Resumen de las encuestas realizadas a las PYMES financieras

PRIORIDAD				PREGUNTAS																										
ALTA			7	1	2	6	14	15	24	30																				
MEDIA			14	3	7	9	10	11	12	13	16	17	18	19	20	29	31													
BAJA			10	4	5	8	21	22	23	25	26	27	28																	
TOTAL			31																											

Como podemos observar de las respuestas de los usuario de los servicios financieros que brindas las Instituciones objeto de nuestro estudio, 7 áreas tenemos con prioridad de atención alta, por tanto afectan directamente a la calidad del servicio ofertado, 14 áreas con prioridad de atención media, las cuales es necesario potencias para lograr un alta calidad de atención, 10 áreas no presenta problemas, sin embargo es necesario continuar desarrollándolas, a fin de obtener mayor participación de mercado, mediante la captación de clientes basado en la calidad de atención al servicio.

4.3 Prueba de hipótesis

De acuerdo con la investigación realizada mediante la aplicación de las encuesta a los clientes de las PYMES financieras a una muestra representativa de la población, apoyado por evidencias demostradas en las preguntas: 1.-¿La calidad del servicio en las PYMES financieras es buena? y 2.- ¿En base a la calidad del servicio recibida por las PYMES financieras su nivel de satisfacción es alto?, se planteara la hipótesis

que nos permita obtener conclusiones, que determinaran si existe relación entre las variables dependiente “alta satisfacción del cliente” y la variable independiente que es “ la calidad del servicio”, para lo cual utilizaremos la prueba del chi-cuadrado, con la cual comprobaremos las afirmaciones de las variables anteriormente descritas.

4.3.1 Planteamiento de la hipótesis

Ho: Es altamente satisfactoria la calidad del servicio al cliente en las PYMEs servicios financieros del área urbana en la ciudad de Latacunga.

Hi: No es altamente satisfactoria la calidad del servicio al cliente en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios financieros del área urbana en la ciudad de Latacunga.

4.3.2 Niveles de significancia

Mediante el nivel de significancia determinaremos el valor del estadístico de contraste que alcanza la región de rechazo, para la investigación será de $\alpha = 5\%$ y un nivel de confianza del $95\% = 1 - \alpha$, de que el parámetro a estimar se encuentre dentro de este intervalo.

4.3.3 Estadístico de prueba

La fórmula a ser utilizada para realizar el cálculo del chi-cuadrado que es el estadístico de interés es la siguiente:

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E= Frecuencia esperada

A continuación tomamos los datos de las encuestas realizadas de los clientes para hacer el cálculo del chi-cuadrado en base a las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas.

Tabla 72
Frecuencia observada

VARIABLES	SIEMPRE	A	NUNCA	TOTALES
		VECES		
Calidad del Servicio	75	89	217	381
Satisfacción del cliente	69	122	190	381
TOTALES	144	211	407	762

Tabla 73
Frecuencia esperada

VARIABLES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTALES
Calidad del Servicio	72	105,5	203,5	381
Satisfacción del cliente	72	105,5	203,5	381
TOTALES	144	211	407	762

Tabla 74
Cálculo Chi-cuadrado

F.OBSERVADA	F.ESPERADA	(O - E)	(O - E)²	(O - E)²/E
75	72	3	9	0,125
89	105,5	-16,5	272,25	2,581
217	203,5	13,5	182,25	0,896
69	72	-3	9	0,125
122	105,5	16,5	272,25	2,581
190	203,5	-13,5	182,25	0,896
				7,202

Como podemos evidenciar el resultado el chi-cuadrado de la investigación realizada nos proporciona un resultado de **7.20**

4.3.4 Formulación de la regla de decisión

Para determinar la regla de decisión, procederemos a calcular los grados de libertad que van de acuerdo al número de filas igual a dos y número de columnas igual a tres, de la Tabla 5.1, con un valor crítico del nivel de significancia de 0.05.

Formula:

$$\text{Grados de libertad} = (F-1)(C-1)$$

Dados:

$$F = 2$$

$$C = 3$$

$$A = 0.05$$

Solución:

$$\text{Grados de libertad} = (2-1)(3-1)$$

$$\text{Grados de libertad} = 2$$

Con la lectura de la tabla con 2 grados de libertad y 0.05 del área se obtiene

$$X^2_{\text{tabla}} = 5.99$$

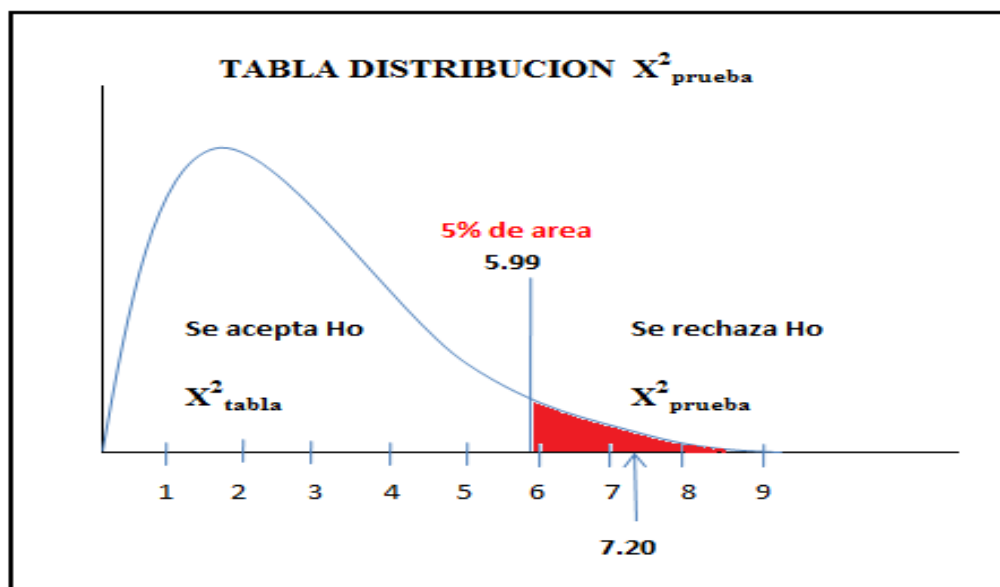


Figura 72 Distribución X^2

Fuente: Calculo X^2

4.3.5 Aceptación o rechazo de la hipótesis

Como podemos observar de la prueba realizada del chi-cuadrado obtuvimos un resultado de 7.20 del estadístico de prueba, mientras que el valor que se desprende del estadístico de la tabla corresponde a 5.99, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa de que “No es altamente satisfactoria la calidad del servicio al cliente en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios financieros del área urbana en la ciudad de Latacunga”, determinando que el nivel de satisfacción no es elevado.

4.4 Conclusiones de la investigación de campo

Obtenidos los resultados de la presente investigación, es importante realizar las conclusiones, que nos permitirán determinar las principales falencias en cuanto a la calidad de servicio al cliente que brindan las pequeñas y medianas empresas financieras de la ciudad de Latacunga, tendiente a realizar un aporte positivo a muchas empresas y en general a la comunidad latacungueña, cuya principal falencia consiste en el trato con las personas, de esta manera y con el compromiso de la comunidad unir esfuerzo, con este y otros proyectos que se ha realizado al respecto de este tema, llamar a la concientización y reflexión mediante campañas, de tal manera que se retenga tanto al cliente interno como al cliente externo, mediante el buen trato, la amabilidad y la gentileza de la comunidad de la institución y el personal involucrado directamente con brindar calidad de atención.

Del estudio de campo dirigido a los gerentes de las instituciones financieras, hemos realizado el hallazgo de las principales falencias que generan brechas representativas entre el servicio recibido y el esperado, estas inconsistencias no permiten brindar un servicio de calidad a los clientes tanto internos como externos, como resultado de este estudio destacamos las falencias con las conclusiones que se detallan a continuación:

Como se encuentran las instalaciones

Con un porcentaje mayoritario los gerentes de las instituciones mencionan que existe un inadecuado servicio de limpieza, debido a que los clientes en su mayor parte son campesinos y ensucian las instalaciones; lo cual representa una falencia a la hora de brindar un buen servicio.

En cuanto a la gestión que se realiza.

Los espacios entre las promociones son muy prolongados lo que implica una desaceleración en la captación de clientes, además provoca que los clientes desconozcan las promociones y nuevos productos que se ofrecen, generando una pérdida por desconocimiento.

Otra de las falencias de las instituciones es la falta de un sistema integral basado en la relación con los clientes o CRM (customer relationship management), el mismo que utiliza la información para obtener una ventaja competitiva llevando a cabo un seguimiento que permita aprender más acerca de los clientes y sus necesidades.

La falta de un sistema de tratamiento de quejas y sugerencias, evita que la institución pueda identificar problemas generales y específicos y eliminarlos de raíz, a la vez hace sentir al cliente poco importante, perdiendo el principal enfoque de la empresa, por otro lado se pierde la oportunidad de mejorar los procesos.

Los precios se encuentran fijados a las instituciones, por tanto no se realiza un manejo de descuentos, con el propósito de incentivar la utilización de productos financieros, estimular e incrementar el número de clientes que utilizan los servicios.

En cuanto al manejo de la organización

La mayoría de las instituciones financieras no posee sindicatos de trabajadores, debido a que se considera a estos como una amenaza para conseguir más derechos y menos obligaciones, sin embargo los sindicatos pueden tener una función muy

importante como la de ser el nexo entre la gerencia y los trabajadores en el desarrollo de la organización, por lo que un sindicato bien manejado constituye una ventaja para ambas partes.

Un elevado índice de rotación de personal genera inestabilidad en la empresa y gastos adicionales, tanto en capacitación como en inducción, como podemos evidenciar las instituciones en un mayor porcentaje, optan por realizar traslados, despidos, cambios de puestos, además de la utilización de personal para cubrir puestos, teniendo que desarrollar dos o más funciones.

La falta de círculos de calidad en las instituciones, evita que se conozca los principales problemas, que se haga consciencia de productividad y calidad mediante el trabajo en equipo, con la resolución de problemas en conjunto que permita una mejora continua con el aporte de todos y cada de sus miembros.

Un punto neurálgico es el constante cambio de planes en las instituciones, esto hace que se produzca inseguridad al interior de la organización y que proyecte una imagen de desconfianza a los clientes, así como también hace que la calidad de servicio al cliente disminuya mientras se minimiza la resistencia a los nuevos cambios.

Del estudio de campo dirigido a los clientes de las instituciones financieras, destacamos las falencias encontradas en diferente área críticas que destacamos en las conclusiones que se detallan a continuación:

Como se encuentran las instalaciones

Un porcentaje muy elevado determina que si existe comodidad y funcionalidad en las instalaciones, sin embargo la mayor parte de las instituciones financieras no posee parqueaderos, por lo que el cliente se ve obligado a buscar parqueadero lejos del lugar que realizara su transacción, dando como resultado una desventaja en la calidad del servicio.

En cuanto al cumplimiento del servicio que se ha prometido

Como no se ha implementado un sistema de quejas y sugerencias en las instituciones, se posee un gran porcentaje de reclamos que no son atendidos, por tanto los problemas persisten debido a que no son conocidos o a su vez, su resolución es superficial con soluciones parciales, evidenciado en un porcentaje representativo de clientes que mencionan que, a veces sus reclamos no son atendidos.

Otro de los porcentajes elevados por la falta de un tratamiento de quejas y sugerencias se relaciona, con que se da excusas y no soluciones constantemente, por lo que se debería capacitar al personal en la resolución de problemas, con la finalidad de reducir los porcentajes vinculados.

En cuanto a la seguridad y a la confianza dada al cliente

Es importante mantener informado al cliente, con la finalidad de ganar mayor confianza y credibilidad, debido a que el cliente puede tener una percepción equivocada cuando la información se encuentra desactualizada, en tal virtud los datos informativos que se manejan deben ser actualizados constantemente.

Existencia de atención personalizada

Las empresas como tal poseen un sin número de problemas, pero en este caso la percepción que tiene el cliente de su experiencia personal en un porcentaje elevado, es que se resuelven otros problemas excepto los suyos, en tal razón tenemos otro de los casos que se vinculan a la falta de un tratamiento de quejas y sugerencias.

CAPÍTULO V

5 PROPUESTA

Modelo de recuperación de la calidad del servicio de las pequeñas y medianas empresas del sector servicios financieros área urbana de la ciudad de Latacunga mediante un cierre de brechas entre las expectativas y las percepciones, planteado según el modelo “SERVQUAL” por los autores (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988)

5.1 Antecedentes de la propuesta

La ciudad de Latacunga por estar ubicada en la parte central de nuestro país constituye un lugar de tránsito que enlaza diferentes lugares de nuestro país y de establecimiento debido a que muchas personas se han radicado en esta ciudad, esta gran cantidad de personas, hace que exista contacto con una variedad de gente proveniente de diferentes provincias del País, por ende los clientes que reciben las diferentes Empresas e Instituciones de la ciudad, a más de sus pobladores nativos, son poseedores de clientes con diferentes culturas, identidades y raíces, que perciben el servicio de una forma diferente, afortunadamente el trato que se da a las personas se lo puede estandarizar mediante un protocolo de atención al cliente, basado en normas y procedimientos generales de cortesía y respeto.

La calidad de servicio al cliente en la ciudad de Latacunga específicamente en las pequeñas y medianas Instituciones financieras, conforme los resultados que nos arroja las encuestas no es altamente satisfactorio, desechando de esta manera la hipótesis planteada, por lo tanto la calidad del servicio se relaciona con la satisfacción que tiene el cliente, declinando el servicio ofrecido, afortunadamente si es posible recuperar la calidad del servicio recibido, tomando en consideración los hallazgos realizados en la investigación, considerando las principales falencias determinadas como las áreas más críticas con prioridad de resolución alta en cuanto a: las instalaciones, la limpieza de las mismas, la no existencia de parqueaderos que generan incomodidad y preocupación. En cuanto a la gestión que se realiza, la no

existencia de una promoción de productos de manera eficaz y un sistema integrado basado en la relación con los clientes que permita tener más conocimiento de los mismos. En cuanto al manejo de la organización, la falta de un nexo entre los empleados y la gerencia, un elevado índice de rotación, la falta de círculos de calidad y un constante cambio de planes. En cuanto al cumplimiento del servicio que se ha prometido, no se posee un sistema de quejas y sugerencias por lo que se genera excusas y no soluciones. En cuanto a la seguridad y a la confianza dada al cliente, información desactualizada y la falta de resolución de problemas.

Mientras las áreas a ser potenciadas con prioridad de resolución media tenemos: el mejoramiento de la atención recibida a fin de utilizar otro producto; en cuanto a las instalaciones, el mejoramiento en los equipos telefónicos, de computación o facturación que presentan inconvenientes; en cuanto al servicio que se ha prometido, se realiza una promesa y no se la cumple, se anuncia un servicio y no se dispone del mismo, se realiza un trato y no se cumple, se realiza recargos adicionales sin previo aviso, se realizan cambios inesperados y no se informa, existe exceso en las tarifas, se brinda un servicio lento e incompetente, se da poca importancia a sus necesidades como cliente, existe incumplimiento con las fechas para la entrega del servicio, la existencia de ayuda y comprensión al cliente; en cuanto a la seguridad y confianza dada al cliente, se continúan cometiendo los mismos errores en el servicio, la entrevista es muy larga y tediosa.

Tomando en cuenta estos antecedentes dados del resultado de la investigación realizada, tanto a nivel gerencial como a los propios usuarios del servicio, la propuesta va encaminada a solucionar los principales problemas con prioridades de atención, que permita minimizar las brechas existentes en el ambiente interno de las instituciones en donde encontramos únicamente dos niveles de prioridad de atención, alta y baja, mientras tanto en el ambiente externo encontramos tres niveles de prioridad de atención, alta, media y baja.

5.2 Justificación de la propuesta

Las PYME'S financieras del área urbana de la ciudad de Latacunga se han creado con el propósito de captar todo tipo de cliente, sin embargo menciona Roberto

Escudero en su artículo publicado en el diario La Gaceta el 02 de junio de 2012, “Parece que en plena globalización aún somos una ciudad que tiende a atomizarse en muchas formas, especialmente en la manera como nos relacionamos y enfrentamos los problemas como comunidad, como ciudad. Cierta dosis de paradoja puede ser algo que caracterice a ese ser latacungueño”, en este caso podemos observar que en su mayor parte, los usuarios del servicio brindado por estas instituciones es indígena, cuya percepción de la calidad de atención al cliente no posee estándares de servicio elevados, sin embargo, no por ello es menos importante que cualquier otro cliente, de allí se deriva la importancia de atender con especial cuidado la calidad del servicio proporcionado, de tal manera que se cumpla a cabalidad con los requerimientos de los usuarios y aún más sobrepasen sus expectativas. Es por ello que se plantea un plan para recuperar y mejora de la atención al cliente que permita a las Instituciones contar con un modelo que pueda ser utilizado para lograr competitividad en el mercado financiero, mediante el modelos “SERVQUAL” se plantea cinco brechas y se analiza los principales fallos en la dirección de las instituciones, que se originan de los problemas, una vez que hemos investigado e identificado sus causas y sus consecuencias es necesario plantear las acciones correctivas, las cuales en el presente estudio lo hemos dividido en tres prioridades de atención: alta, por ser un nivel crítico que ha llegado la institución al proporcionar el servicio y debe ser solucionado de manera urgente; nivel de atención medio, el cual debe ser atendido consecutivamente, con el propósito de potenciar la calidad del servicio y nivel bajo, el cual se necesario mantenerlo en la línea del tiempo.

5.3 Factibilidad de la propuesta

5.3.1 Pluricultural

La gran mayoría de la Instituciones financieras objeto de la presente investigación, poseen clientes de las principales nacionalidades indígenas que habitan en la provincia de Cotopaxi, es así que se pueden destacar a los Panzaleos que se encuentran asentados en la parte central del callejón Interandino, parte sur de la Provincia de Cotopaxi, en los siguientes cantones: Latacunga, La Maná, El Pangua, Pujilí, Salcedo, Saquisilí y Sigchos, cuya principal actividad económicas

está vinculada a la: agricultura, ganadería, artesanía y a la educación. En la agricultura, los productos más importantes son el maíz, cebada, trigo, papas, cebolla, mellocos y ajo. Para el mercado provincial y nacional tienen la crianza de ovinos, porcinos, y bovinos, el trabajo comunitario se lo realiza mediante mingas que además reproducen el espíritu comunitario y solidario del pueblo. Los Zumbahua ubicados en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Pujilí, cuya economía se basa en la comercialización de sus productos como la cebolla, la arveja, papa, haba y melloco que se llevan a la ciudad de Latacunga los martes y viernes, además los sábados comercializan sus productos en la feria de la comuna de Zumbahua.

Consultado de <http://gruposetnicosute2013.blogspot.com/> el 21 de febrero de 2014

Tomando en cuenta un creciente desarrollo de estas comunidades por el apoyo recibido de parte del gobierno, podemos observar que existe un gran número de usuarios de diferentes etnias, quienes representan un mercado a ser atendido, considerando sus diferentes costumbres y tradiciones.

5.3.2 Socio-cultural

Es importante mencionar que las Instituciones poseen dentro de su planta a un número representativo de personal indígena lo que hace más viable el entendimiento del cliente de diferentes etnias, por lo que es factible determinar las falencias existentes y remediarlas mediante la capacitación de sus operadores, que permita brindar calidad de servicio, considerando y respetando sus costumbres adquiridas a través del tiempo, que se han convertido en tradiciones transmitidas de generación en generación a través del tiempo, este factor ha creado un ambiente multiétnico y pluricultural a ser atendido, es en este sentido que se hace particularmente diferente pero posible el cierre de brechas propuestas.

5.3.3 Político

El Gobierno ecuatoriano en el afán de brindar una normativa en materia de economía popular, que rigen las instituciones financieras medianas y pequeñas, adopta políticas que favorecen y hacen factible el desarrollo de estas instituciones

mediante la promulgación de la Ley de Economía Popular y Solidaria, con el propósito de lograr sustentabilidad de las mismas; la Ministra Coordinadora de Desarrollo Social Doris Soliz en su presentación manifiesta:

“La Economía Popular y Solidaria, promueve un interés especial, no solo en los actores económicos sino en los ciudadanos y ciudadanas en general.

Las razones son diversas, entre otras, por su capacidad creativa para redistribuir la riqueza generada por sus propias empresas. La solidaridad, la cooperación y la reciprocidad son factores evidentes que van en beneficio de las propias organizaciones comunitarias, asociativas y cooperativas, permitiéndoles una mayor capacidad de supervivencia frente a las empresas capitalistas, por su gran cohesión social.”

Políticamente es importante poseer el respaldo jurídico que proporcione institucionalidad, con la finalidad de mejorar y desarrollar los servicios que reciben los usuarios de estas instituciones, es así que la Ministra Soliz manifiesta:

“Sin duda alguna, esta Ley y su Reglamento favorecerán la inclusión económica y social de millones de ecuatorianos que por años, estuvieron excluidos de las políticas públicas, posibilitando que hoy, en Ecuador se visibilice jurídicamente a las organizaciones de economía popular y solidaria y que los poderes públicos se comprometan con su fomento, promoción y fortalecimiento, pues su desarrollo es de interés general.”

Doris Soliz manifiesta: “estas normativas nacen en un momento caracterizado por una grave crisis financiera internacional que nos deja una gran lección: la economía popular y solidaria es una manera digna y eficiente para combatir la marginalidad, la pobreza y la injusta distribución de la riqueza. Sus modelos heterogéneos y diversos están ahí y han demostrado que la propiedad social y la solidaridad no solo son posibles, sino que sus acciones son eficientes y sus instituciones son eficaces para resolver problemas estructurales.

La Ley y su Reglamento son varios de los instrumentos técnico-jurídicos que el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social está elaborando de forma concertada con varias entidades del sector público y privado, para fortalecer y potenciar este sector que es diferente a los sectores privado y estatal. Este sector debería ser el más relevante del sistema económico social y solidario, por sus efectos en la redistribución de la riqueza y funcionamiento de una democracia más profunda; además esta normativa debe favorecer la articulación entre los sectores público, privado y de la economía popular y solidaria, sobre bases sólidas de solidaridad y apoyo mutuo y orientada al crecimiento económico y social, a una mejor calidad de vida y a la contribución en la lucha contra la corrupción.”

Por lo expuesto anteriormente y en el contexto político en el que vivimos actualmente, vemos días a día un crecimiento de instituciones financieras pequeñas y medianas, es por ello que se ve la necesidad de mejorar sustancialmente la calidad en el servicio, haciendo viable y posible la propuesta de la presente investigación en el campo político.

5.3.4 Económico

Mediante el modelo de recuperación de la calidad del servicio, se plantea incrementar la captación de clientes, tomando en cuenta que el segmento al cual se atiende es generador y productor de recursos en su mayor parte agrícolas de primera necesidad entre otros, que por barreras de ingreso al sistema financiero a nivel bancario, las personas acuden a las instituciones financieras medianas y pequeñas, con la finalidad de impulsar actividades de inversión para sus negocios que satisfacen necesidades básicas, es por este motivo que el nivel económico que se maneja es sostenible en el tiempo y existe la posibilidad de atraer estos recursos hacia las Instituciones financieras, por tanto es favorable para la microeconomía que genera flujos de capitales incrementando el nivel de ingresos de las familias.

5.3.5 Tecnológico

Los avances tecnológicos permiten que las empresas brinden un servicio rápido, ágil y oportuno, de esta manera se logra eficacia en el servicio, desconcentración y

descongestión del espacio físico, por tanto los servicios se trasladan al campo virtual mediante el manejo en diferentes plataformas, estas son herramientas tecnológicas que mejoran la experiencias en la utilización del servicio. Mediante la utilización de los medios tecnológicos, las instituciones podrán: detectar a tiempo mediante indicadores de gestión los problemas generados por las brechas en el servicio, mantener una estrecha relación con el cliente con el propósito de atender sus necesidades mediante un CRM (customer relations hipmanagement), permite el tratamiento de sugerencias y quejas de manera más efectiva, la promoción de los productos ofertados llega de forma inmediata y abarca un mayor segmento, permite mantener actualizada la información en tiempo real, a fin de tomar decisiones; por lo expuesto anteriormente tecnológicamente es viable y necesario la aplicación de los cambios, que como efecto del modelo de calidad de servicio SERQUAL se proponga.

5.3.6 Legal

La Constitución de la República del Ecuador en su Art. 283, señala que “el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”; además, consagra que “el sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios”.

La Constitución de la República del Ecuador en su Art. 311, señala que “el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria”.

El plan Nacional del Buen Vivir, señala la consolidación del sistema económico social y solidario, de forma sostenible, implica colocar al ser humano por encima del capital, lo que significa priorizar el desarrollo de capacidades y complementariedades humanas.

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y solidario en su Art. 3.- Objeto, manifiesta “La presente Ley tiene por objeto:

- a) Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;
- c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;
- d) Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,
- e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.”

La tendencia y el espíritu de la ley van encaminados a un mejoramiento continuo de las Instituciones como tales, es por ello que legalmente la propuesta se sustenta en estos principios, y hace que pueda ser acogida y considerada para los fines pertinentes.

5.4 Planificación de la propuesta

La planeación se encuentra orientada a la formulación de los procedimientos de cómo lograr alcanzar los objetivos propuestos, por tanto procederemos a la elaboración de diferentes niveles detallados a continuación:

Nivel I: Planteamiento de los objetivos tanto general como específico, los mismos que nos darán un norte de lo que deseamos alcanzar con la propuesta, que se ha genera como consecuencia de las brechas existentes en este modelo de calidad en la atención al cliente.

Nivel II: Aplicación del modelo “SERQUAL” propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry, mediante el cual se realizara la identificación y detección de los principales problemas, con el propósito de ejecutar el cierre de las brechas que se ha generado en las instituciones financieras objeto de la presente investigación, a través de la aplicación de soluciones.

Nivel III: Elaboración de las estrategias más adecuadas que permitan dar viabilidad a la propuesta.

Nivel IV: Determinación de las Instituciones y comunidad en general a las cuales va dirigida la propuesta, con fundamento en la objetividad de las necesidades que deben ser atendidas en las áreas críticas, con el propósito de obtener calidad en el servicio.

Nivel V: Elaboración del cronograma para la implementación de la propuesta, en que constaran los tiempos de manera cronológica con la finalidad de ejecutar la propuesta, permitir un seguimiento detallado, mantener las tareas y los objetivos de manera alcanzable y realizable en cuanto a recursos materiales y humanos.

5.5 Objetivo General

Generar un conjunto de procedimientos que permita tomar decisiones, mediante la utilización de matrices donde se pueda visualizar las acciones a ejecutar, con la finalidad de proponer las mejores estrategias e implementar un cronograma dirigido a solucionar las inconsistencias identificadas.

5.6 Objetivo Especifico

- Programar actividades, con el propósito de obtener un instrumento que permita ejecutar y controlar las tareas asignadas en los plazos y tiempos establecidos.
- Determinar las instituciones a quienes va dirigida la propuesta, fundamentándose en las necesidades reales que presenta el sector financiero, con el propósito de lograr objetividad en la propuesta y su solución.
- Proponer de manera general las mejores estrategias para mejorar el servicio que se presta al cliente mediante la utilización de diferentes acciones a ser tomadas en cuenta en el momento decisivo.
- Realizar un cronograma que permita ejecutar la propuesta señalada en un tiempo determinado, mediante la organización de varias actividades, con el propósito de realizar un cierre de brechas de forma organizada.

5.7 Cierre de brechas en la calidad del servicio-Instituciones

El cierre de brechas se centrará en aquellas áreas en que se determinó una prioridad alta, por lo que a continuación se formulan las estrategias aplicables a cada brecha, para continuar con la identificación de los responsables de cerrar tales brechas, la metodología, el plan de acción y el cronograma para su implementación.

Como se apreciará en la lectura, mientras algunas estrategias permitirán cerrar una brecha específica, en otros su efecto será múltiple, e incluso el cierre de algunas será la consecuencia de haber cerrado previamente una más importante.

5.7.1 Servicio de limpieza

Tabla 75

Situación vs. Expectativas del servicio de limpieza

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
Paredes y pisos sucios	Ambientes limpios
Funcionarios comiendo en sus escritorios durante el horario de trabajo	Funcionarios que les presten atención por completo

a) Generación de estrategias

El servicio de limpieza debe ser mejorado. Esto puede ser logrado mediante las siguientes actividades:

- Asignación de turnos de limpieza, donde se vea involucrado todo el personal. Como es de conocimiento público, las PYME'S financieras no cuentan con personal específico para limpieza, por lo que todos los servidores cumplen adicionalmente esa función, pero lo hacen de forma caótica, sin cronograma ni supervisión.
- Mensajes de conciencia para los usuarios de los servicios, en quichwa y castellano, informando sobre la importancia de limpiarse las botas antes de ingresar a las instalaciones. Si bien la limpieza, o su ausencia, es un asunto principalmente cultural, por los hábitos propios de los indígenas, también es cierto que la educación oportuna mejora esos hábitos.
- Dotar y renovar en los locales de las PYME'S financieras en Latacunga los artículos básicos de limpieza, como pisos de goma con superficie áspera, alfombras en la entrada, los insumos para el aseo, etc.

b) Estrategias

Tabla 76
Programa de estrategias servicio de limpieza

Estrategia	Responsable	Tiempo
Asignación de turnos de limpieza	Gerencia y personal	Permanente
Mensajes de conciencia para los usuarios de los servicios	Personal de atención	Permanente
Dotar y renovar en los locales de las PYME'S financieras en Latacunga los artículos básicos de limpieza	Gerencia	Permanente

Tabla 77
Programa de actividades servicio de limpieza

Objetivo	Estrategia	Tiempo	Responsable	Recursos
Mejorar la limpieza de las instalaciones	Asignación de turnos de limpieza	Permanente	Gerencia y personal	Humanos
	Mensajes de conciencia para los usuarios de los servicios	Permanente	Personal de atención	Humanos Financieros
	Dotar y renovar en los locales de las PYME'S financieras en Latacunga los artículos básicos de limpieza	Permanente	Gerencia	Financieros

c) Programa de actividades

5.7.2 Gestión del cliente CRM

Tabla 78

Situación vs. Expectativas gestión del cliente CRM.

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
No existe gestión del cliente con apoyo de CRM	Mejor seguimiento de sus casos y trámites.

a) Generación de estrategias

Las PYME'S financieras deben implementar un servicio de manejo con el cliente, de forma que la gestión de la información se haga más eficiente. Entonces, el servicio debe estar orientado al cliente, de forma que se cuente con un seguimiento apropiado de cada caso, pues el servicio financiero debe ir más allá del cobro, precisándose una verdadera gestión que tenga al cliente como prioridad.

- Contratar un proveedor de la plataforma de CRM para la atención y seguimiento de los clientes de las PYMES financieras.
- Capacitar al personal en el manejo del CRM.
- Seguimiento del uso del CRM por los funcionarios de la PYME'S Financiera.

b) Estrategias

Tabla 79

Programa de estrategias gestión del cliente CRM.

Estrategia	Responsable	Tiempo
Contratar un proveedor de la plataforma de CRM para la atención y seguimiento de los clientes de las PYME'S financieras.	Gerencia y personal	Permanente
Capacitar al personal en el manejo del CRM.	Personal de atención	Permanente
Seguimiento del uso del CRM por los funcionarios de la PYME'S Financiera.	Gerencia	Permanente

5.7.3 Programa de actividades

Tabla 80

Programa de actividades gestión del cliente CRM

Objetivo	Estrategia	Tiempo	Responsable	Recursos
Mejorar la eficiencia en el seguimiento de los clientes	Contratar un proveedor de la plataforma de CRM para la atención y seguimiento de los clientes de las PYME'S financieras.	Permanente	Gerencia y personal	Humanos
	Capacitar al personal en el manejo del CRM.	Permanente	Personal de atención	Humanos Financieros
	Seguimiento del uso del CRM por los funcionarios de la PYME'S Financiera.	Permanente	Gerencia	Financieros

5.7.4 Descuentos en las políticas

Tabla 81

Situación vs. Expectativas descuentos en las políticas

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
No existe promoción de descuentos por servicios.	Pagar menos por los servicios recibidos

a) Generación de estrategias

Las PYME'S financieras deben incorporar entre sus políticas los descuentos por el uso de un producto financiero. Sin embargo, no basta aplicar un descuento: es necesario comunicarlo al cliente, de forma que éste esté enterado de lo que pasa, y pueda constituirse en un agente de información y divulgación en su comunidad, y acrecentar así la cultura financiera en los sectores tradicionalmente marginados del sistema financiero ecuatoriano.

- Aplicar descuentos en comisiones por cobro de servicios públicos (agua, luz, teléfono).
- Reducir costos administrativos en temporadas para créditos productivos.

b) Estrategias

Tabla 82

Programa de estrategias descuentos en las políticas

Estrategia	Responsable	Tiempo
Aplicar descuentos en comisiones por cobro de servicios públicos (agua, luz, teléfono).	Gerencia y personal	Temporada de cosechas
Reducir costos administrativos en temporadas para créditos productivos.	Personal de atención	Temporada de cosechas

c) Programa de actividades

Tabla 83
Programa de actividades descuento en las políticas

Objetivo	Estrategia	Tiempo	Responsable	Recursos
Atraer más clientes a las PYME'S financieras	Aplicar descuentos en comisiones por cobro de servicios públicos (agua, luz, teléfono).	Gerencia y personal	Temporada de cosechas	Humanos Financieros
	Reducir costos administrativos en temporadas para créditos productivos.	Personal atención	Temporada de cosechas	Humanos Financieros

5.7.5 Formación de sindicatos

Tabla 84
Situación vs. Expectativas formación de sindicatos

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
No existen sindicatos en las PYME'S Financieras.	Trabajadores organizados.

a) Generación de estrategias

Las PYME'S financieras deben aceptar la formación de sindicatos, pues no sólo son instancias de defensa de los derechos de sus trabajadores, sino también espacios de negociación, e incluso generan oportunidades para que la propia PYME'S pueda mejorar sus servicios y crecer en el mercado financiero.

b) Estrategias

Tabla 85
Programa de estrategias formación de sindicatos

Estrategia	Responsable	Tiempo
Autorizar la creación de sindicatos en las PYME'S financieras	Gerencia y personal	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 86
Programa de actividades formación de sindicatos

Objetivo	Estrategia	Tiempo	Responsable	Recursos
Mejorar las relaciones con los trabajadores	Autorizar la creación de sindicatos en las PYME'S financieras	Permanente	Gerencia y personal	Humanos Financieros

5.7.6 Rotación de personal

Tabla 87
Situación vs. Expectativas rotación de personal

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
Alta rotación de personal	Permanencia de los ejecutivos y el personal, para un mejor seguimiento de sus solicitudes.

a) Generación de estrategias

Las PYME'S financieras deben reducir la rotación del personal, promoviendo actividades que motiven a sus empleados a permanecer en la institución. Para ello, las PYME'S podrían aplicar las siguientes estrategias:

- Involucrar al personal en los estados financieros de la PYME'S.
- Generar, junto a los empleados, estrategias para captar más clientes.
- Diseñar estrategias para reducir costos operativos y de mantenimiento.
- Analizar las posibilidades de incrementar las utilidades de la PYME financiera para mejorar los ingresos de los trabajadores.

b) Estrategias

Tabla 88
Programa de estrategias rotación de personal

Estrategia	Responsable	Tiempo
Involucrar al personal en los estados financieros de la PYME'S.	Gerencia y personal	Permanente
Generar, junto a los empleados, estrategias para captar más clientes.	Gerencia y personal	Permanente
Diseñar estrategias para reducir costos operativos y de mantenimiento.	Gerencia y personal	Permanente
Analizar las posibilidades de incrementar las utilidades de la PYME'S financiera para mejorar los ingresos de los trabajadores.	Gerencia y personal	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 89
Programa de actividades rotación de personal

Objetivo	Estrategia	Tiempo	Responsable	Recursos
Reducir la rotación del personal	Involucrar al personal en los estados financieros de la PYME'S.	Permanente	Gerencia personal	y Humanos Financieros
	Generar, junto a los empleados, estrategias para captar más clientes.	Permanente	Gerencia personal	y Humanos Financieros
	Diseñar estrategias para reducir costos operativos y de mantenimiento.	Permanente	Gerencia personal	y Humanos Financieros
	Analizar las posibilidades de incrementar las utilidades de la PYME'S financiera para mejorar los ingresos de los trabajadores.	Permanente	Gerencia personal	y Humanos Financieros

5.7.7 Círculos de calidad

Tabla 90
Situación vs. Expectativas círculos de calidad

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
Las PYME'S financieras no cuentan con círculos de calidad.	Atención con calidad de servicio.

a) Generación de estrategias

Las PYME'S financieras deben incorporar en sus actividades diarias los círculos de calidad, favoreciendo la participación de los empleados y clientes, de forma que entre todos puedan percibir una mejora notoria en los servicios brindados, y no sólo lo que los gerentes creen que sucede.

b) Estrategias

Tabla 91
Programa de estrategias círculos de calidad

Estrategia	Responsable	Tiempo
Coordinación entre la gerencia, el personal y los clientes para evaluar en conjunto las debilidades en la calidad de servicios prestados	Gerencia y personal	Semestral

c) Programa de actividades

Tabla 92
Programa de actividades círculos de calidad

Objetivo	Estrategia	Tiempo	Responsable	Recursos
Lograr la participación de la gerencia, el personal y los clientes para evaluar en conjunto las debilidades en la calidad de servicios prestados	Coordinación entre la gerencia, el personal y los clientes para evaluar en conjunto las debilidades en la calidad de servicios prestados	Semestral	Gerencia y personal	Humanos Financieros

5.7.8 Cambios de planes

Tabla 93
Situación vs. Expectativas cambios de planes

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
Las PYMES financieras cambian sus planes frecuentemente	Atención con calidad de servicio.

a) Generación de estrategias

Las PYME'S financieras deben reducir la frecuencia de sus cambios de planes. Para lograrlo, los directivos deben adoptar las siguientes estrategias:

- Consensuar con el personal el plan anual y quinquenal, con la formulación de indicadores de evaluación, y que estos sean permanentemente verificados.
- Estimular la participación del personal en los procesos de evaluación, y que estos incluyan a los directivos.

b) Estrategias

Tabla 94
Programa de estrategias cambios de planes

Estrategia	Responsable	Tiempo
Consensuar con el personal el plan anual y quinquenal, con la formulación de indicadores de evaluación, y que estos sean permanentemente verificados.	Gerencia	Semestral
Estimular la participación del personal en los procesos de evaluación, y que estos incluyan a los directivos.	Gerencia y personal	Anual

c) Programa de actividades

Tabla 95
Programa de actividades cambios de planes

Objetivo	Estrategia	Tiempo	Responsable	Recursos
Reducir los cambios de planes	Consensuar con el personal el plan anual y quinquenal, con la formulación de indicadores de evaluación, y que estos sean permanentemente verificados.	Semestral	Gerencia	Humanos
	Estimular la participación del personal en los procesos de evaluación, y que estos incluyan a los directivos.	Anual	Gerencia y personal	Humanos

5.7.9 Calidad en los servicios

Tabla 96
Situación vs. Expectativas calidad en los servicios

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
No existen indicadores de calidad en la atención al cliente de las PYME'S financieras.	Disponer de medios para comunicar cualquier inquietud u observación a las PYMES financieras con las que trabajan.

a) Generación de estrategias

La calidad de los servicios que dan a sus clientes debe ser mejorada de manera urgente. Esto sería logrado si las PYME'S financieras de Latacunga aplicaran las siguientes estrategias:

- Crear medidores de calidad, y difundirlos entre los colaboradores.
- Habilitar un buzón de sugerencias, y revisar semanalmente todas, socializando los comentarios de los clientes con los colaboradores, a fin de diseñar juntos estrategias que permitan mejorar la calidad en la atención al cliente.
- Formular metas de corto plazo y evaluar su cumplimiento quincenalmente, con la participación de los clientes.

b) Estrategias

Tabla 97
Programa de estrategias calidad en los servicios

Estrategia	Responsable	Tiempo
Crear medidores de calidad, y difundirlos entre los colaboradores.	Gerencia	Semestral
Habilitar un buzón de sugerencias, y revisar semanalmente todas, socializando los comentarios de los clientes con los colaboradores, a fin de diseñar juntos estrategias que permitan mejorar la calidad en la atención al cliente.	Gerencia y personal	Permanente
Formular metas de corto plazo y evaluar su cumplimiento quincenalmente, con la participación de los clientes.	Gerencia y personal	Quincenal

c) Programa de actividades

Tabla 98
Programa de actividades calidad en los servicios

Objetivo	Estrategia	Tiempo	Responsable	Recursos
Medir la calidad de la atención al cliente.	Crear medidores de calidad, y difundirlos entre los colaboradores.	Semestral	Gerencia	Humanos
	Habilitar un buzón de sugerencias, y revisar semanalmente todas, socializando los comentarios de los clientes con los colaboradores, a fin de diseñar juntos estrategias que permitan mejorar la calidad en la atención al cliente.	Permanente	Gerencia personal	y Humanos
	Formular metas de corto plazo y evaluar su cumplimiento quincenalmente, con la participación de los clientes.	Quincenal	Gerencia personal y	

5.7.10 Atención de reclamos

Tabla 99
Situación vs. Expectativas atención de reclamos

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
No existe sistema de atención de reclamos.	Comunicar oportunamente cualquier reclamo a las PYME'S financieras para su pronta atención y solución.

a) Generación de estrategias

Las PYME'S financieras deben atender todos los reclamos sin excepción, clasificando previamente aquellos que tienen un carácter más urgente, pero no desdeñar ninguno de ellos. Para lograrlo, las PYME'S podrían aplicar las siguientes estrategias:

- Habilitar líneas exclusivas para atender reclamos. Esta línea puede ser la convencional, pues una línea 1-800 tendría un costo elevado para las PYME'S financieras.
- Diseñar formularios simples y prácticos para que el cliente formule su reclamo.

El uso del CRM permitirá a los colaboradores de las PYME'S financieras mantener un mejor conocimiento sobre los requerimientos de los clientes, la evolución de su trámite, y el reporte impreso, en algunos casos, permitirá explicar en detalle al cliente sobre los pasos que se deben seguir o porqué surge la demora o una negativa a su solicitud, cuando existan.

b) Estrategias

Tabla 100
Programa de estrategias atención de reclamos

Estrategia	Responsable	Tiempo
Habilitar líneas exclusivas para atender reclamos. Esta línea puede ser la convencional, pues una línea 1-800 tendría un costo elevado para las PYME'S financieras.	Gerencia	Permanente
Diseñar formularios simples y prácticos para que el cliente formule su reclamo.	Gerencia	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 101
Programa de actividades atención de reclamos

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Ofrecer a los clientes un sistema confiable de atención a sus reclamos.	Habilitar líneas exclusivas para atender reclamos. Esta línea puede ser la convencional, pues una línea 1-800 tendría un costo elevado para las PYME'S financieras.	Gerencia	Permanente	Humanos
	Diseñar formularios simples y prácticos para que el cliente formule su reclamo.	Gerencia	Permanente	Humanos

5.7.11 Sistemas y equipos informáticos

Tabla 102
Situación vs. Expectativas sistemas y equipos informáticos

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
Equipos y sistemas informáticos obsoletos	Consultas rápidas y eficientes

a) Generación de estrategias

Las PYME'S deben actualizar periódicamente sus sistemas informáticos y dispositivos, de forma que se consoliden competitivamente en el mercado financiero ecuatoriano. Esta estrategia corresponderá a un análisis diferente, pues debe formar parte del plan operativo anual de cada institución, según su propio presupuesto.

b) Estrategias

Tabla 103
Programa de estrategias sistemas y equipos informáticos

Estrategia	Responsable	Tiempo
Actualización de equipos y sistemas informáticos.	Gerencia	Anual

c) Programa de actividades

Tabla 104
Programa de actividades sistemas y equipos informáticos

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Brindar atención eficiente y oportuna.	Actualización de equipos y sistemas informáticos.	Gerencia	Anual	Humanos

5.7.12 La promesa de la empresa

Tabla 105
Situación vs. Expectativas la promesa de la empresa

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
Algunos ejecutivos brindan información incompleta o imprecisa, que generan dudas en los clientes sobre el cumplimiento de la promesa de la PYME'S financiera	Cumplimiento de la promesa

a) Generación de estrategias

Los colaboradores de las PYME'S deben ofrecer sólo aquello que la empresa les autoriza a ofrecer. Además, se deben generar mecanismos para verificar su cumplimiento, y que el cliente tenga conocimiento de lo que se le ofrece y lo que no. También debe indicarse verbalmente y por escrito que algunos de los costos de

operación indicados pueden variar, sea subiendo o bajando, dependiendo de diversos factores, como las políticas internas de la organización, impuestos que se podrían crear, etc.

b) Estrategias

Tabla 106
Programa de estrategias la promesa de la empresa

Estrategia	Responsable	Tiempo
Capacitación sobre la promesa y su cumplimiento.	Gerencia y personal	Anual

c) Programa de actividades

Tabla 107
Programa de actividades la promesa de la empresa

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Cumplir la promesa hecha al cliente, sin crear falsas expectativas	Capacitación sobre la promesa y su cumplimiento.	Gerencia y personal	Anual	Humanos

5.7.13 Agilidad en los servicios

Tabla 108
Situación vs. Expectativas agilidad en los servicios

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
Atención morosa en consultas rápidas.	Consultas rápidas y eficientes

a) Generación de estrategias

El servicio debe ser agilizado. Los colaboradores deben quedar clara y expresamente prohibidos de realizar actividades de orden personal dentro de sus horarios de trabajo, así como abandonar su puesto sin causa justificada. Esto concierne a las direcciones de recursos humanos, que podrían implementar las siguientes estrategias:

- Difusión del reglamento interno de la PYME financiera.
- Monitoreo y control del cumplimiento, con visitas sorpresa, el uso del cliente fantasma y otras.

b) Estrategias

Tabla 109
Programa de estrategias agilidad en los servicios

Estrategia	Responsable	Tiempo
Difusión del reglamento interno de la PYME financiera.	Gerencia y Recursos Humanos	Permanente
Monitoreo y control del cumplimiento, con visitas sorpresa, el uso del cliente fantasma y otras.	Gerencia y Recursos Humanos	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 110
Programa de actividades agilidad en los servicios

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Agilizar los servicios	Difusión del reglamento interno de la PYME financiera.	Gerencia y Recursos Humanos	Permanente	Humanos Financieros

CONTINUA 

	Monitoreo y control del cumplimiento, con visitas sorpresa, el uso del cliente fantasma y otras.	Gerencia y Recursos Humanos	Permanente	Humanos Financieros
--	--	-----------------------------	------------	------------------------

5.8 Cierre de brechas en la calidad del servicio-Clientes

5.8.1 Calidad de servicio en las PYMES

Tabla 111

Situación vs. Expectativas calidad de servicio en las PYMES

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
Calidad de servicio en las PYME'S	Alta calidad en los servicios recibidos

a) Generación de estrategias

El servicio tiene mala calidad, en la percepción del cliente. Por ello, se plantean las siguientes estrategias:

- Compromiso de la gerencia.
- Comprensión clara de los requerimientos del cliente.
- Involucramiento del cliente en el proceso de mejora.

b) Estrategias

Tabla 112

Programa de estrategias calidad de servicio en las PYME'S

Estrategia	Responsable	Tiempo
Compromiso de la gerencia.	Gerencia y Recursos Humanos	Permanente
Comprensión clara de los requerimientos del cliente.	Gerencia y personal	Permanente
Involucramiento del cliente en el proceso de mejora.	Gerencia, personal y clientes.	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 113

Programa de actividades calidad de servicio en las PYME'S

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Agilizar los servicios	Compromiso de la gerencia.	Gerencia y Recursos Humanos	Permanente	Humanos Financieros
	Comprensión clara de los requerimientos del cliente.	Gerencia y personal	Permanente	Humanos Financieros
	Involucramiento del cliente en el proceso de mejora.	Gerencia, personal y clientes.	Permanente	Humanos Financieros

5.8.2 Satisfacción por la calidad de servicio recibido

Tabla 114

Situación vs. Expectativas satisfacción por la calidad de servicio recibido

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
Clientes insatisfechos	Satisfacción por el servicio recibido

a) Generación de estrategias

El servicio, al tener mala calidad, genera insatisfacción en el cliente. Por lo tanto, se plantean las siguientes estrategias:

- Retroalimentación para medir la satisfacción del cliente.

b) Estrategias

Tabla 115

Programa de estrategias satisfacción por la calidad de servicio recibido

Estrategia	Responsable	Tiempo
Retroalimentación para medir la satisfacción del cliente.	Gerencia y Recursos Humanos	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 116

Programa de actividades satisfacción por la calidad de servicio recibido

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Agilizar los servicios	Retroalimentación para medir la satisfacción del cliente.	Gerencia y Recursos Humanos	Permanente	Humanos Financieros

5.8.3 Reclamos no atendidos

Tabla 117
Situación vs. Expectativas reclamos no atendidos

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
Reclamos no atendidos en alto porcentaje	Reclamos atendidos de forma oportuna

a) Generación de estrategias

- Diseño de formularios simplificados que incluyan las categorías más frecuentes de reclamos.
- Atención oportuna de cada reclamo.

b) Estrategias

Tabla 118
Programa de estrategias reclamos no atendidos

Estrategia	Responsable	Tiempo
Diseño de formularios simplificados que incluyan las categorías más frecuentes de reclamos.	Gerencia y Recursos Humanos	Permanente
Atención oportuna de cada reclamo.	Gerencia y Recursos Humanos	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 119
Programa de actividades reclamos no atendidos

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Atender los reclamos de forma oportuna	Diseño de formularios simplificados que incluyan las categorías más frecuentes de	Gerencia y personal	Permanente	Humanos y Financieros

CONTINUA 

reclamos.

Atención oportuna de Gerencia y Permanente Humanos
cada reclamo. personal Financieros

5.8.4 Excusas en vez de soluciones

Tabla 120

Situación vs. Expectativas excusas en vez de soluciones

Situación de las PYME'S	Expectativas del cliente
financieras	
Excusas en vez de soluciones	Soluciones, no excusas

a) Generación de estrategias

- Atención de los requerimientos y solución.

b) Estrategias

Tabla 121

Programa de estrategias excusas en vez de soluciones

Estrategia	Responsable	Tiempo
Atención de los requerimientos y solución.	Gerencia y Recursos Humanos	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 122
Programa de actividades excusas en vez de soluciones

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Eliminar las excusas	Atención de los requerimientos y solución.	Gerencia y Recursos Humanos	Permanente	Humanos Financieros

5.8.5 Datos informativos se encuentran desactualizados

Tabla 123
Situación vs. Expectativas datos informativos se encuentran desactualizados

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
Datos informativos desactualizados	Datos informativos actualizados

a) Generación de estrategias

- Actualización permanente de los datos.

b) Estrategias

Tabla 124
Programa de estrategias datos informativos se encuentran desactualizados

Estrategia	Responsable	Tiempo
Actualización permanente de los datos.	Gerencia y personal	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 125

Programa de actividades datos informativos se encuentran desactualizados

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Actualizar los datos de los clientes	Actualización permanente de los datos.	Gerencia y personal	Permanente	Humanos Financieros Tecnológicos

5.8.6 Resolución de otros problemas excepto los de los clientes

Tabla 126

Situación vs. Expectativas resolución de problemas excepto los de los clientes

Situación de las PYME'S Expectativas del cliente financieras

Problemas del cliente sin solución	Resolución de los problemas de todos los clientes
---	---

a) Generación de estrategias

- Seguimiento diario de los problemas de los clientes.

b) Estrategias

Tabla 127

Programa de estrategias resolución de otros problemas excepto los de los clientes

Estrategia	Responsable	Tiempo
Seguimiento diario de los problemas de los clientes.	Gerencia y personal	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 128

Programa de actividades resolución de otros problemas excepto los de los clientes

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Resolver todos los problemas de todos los clientes	Seguimiento diario de los problemas de los clientes.	Gerencia y personal	Permanente	Humanos Financieros Tecnológicos

5.8.7 Uso de otro producto o servicio financiero

Tabla 129

Situación vs. Expectativas uso de otro producto o servicio financiero

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
Baja intención de usar otro servicio de la PYME financiera	Intención de usar otros servicios de la MYPE financiera

a) Generación de estrategias

- Mejorar la atención al cliente.

b) Estrategias

Tabla 130

Programa de estrategias uso de otro producto o servicio financiero

Estrategia	Responsable	Tiempo
Mejorar la atención al cliente.	Gerencia y personal	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 131

Programa de actividades uso de otro producto o servicio financiero

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Lograr la fidelización del cliente.	Mejorar la atención al cliente.	Gerencia y personal	Permanente	Humanos Financieros Tecnológicos

5.8.8 Fallas en los equipos telefónicos, de computación o facturación

Tabla 132

Situación vs. Expectativas fallas en los equipos telefónicos, de computación o facturación

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
Equipos telefónicos, de computación o facturación presentan fallas	Equipos telefónicos, de computación o facturación sin fallas

a) Generación de estrategias

Actualización de los equipos telefónicos, de computación o facturación presentan fallas.

b) Estrategias

Tabla 133

Programa de estrategias fallas en los equipos telefónicos, de computación o facturación

Estrategia	Responsable	Tiempo
Actualización de los equipos telefónicos, de computación o facturación presentan fallas.	Gerencia y personal	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 134

Programa de actividades fallas en los equipos telefónicos, de computación o facturación

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Mejorar la atención a los clientes	Actualización de los equipos telefónicos, de computación o facturación presentan fallas.	Gerencia y personal	Permanente	Humanos Financieros Tecnológicos

5.8.9 5.8.9 Cumplimiento de la promesa

Tabla 135

Situación vs. Expectativas cumplimiento de la promesa

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
Incumplimiento de las promesas a los clientes.	Cumplimiento de las promesas.

a) Generación de estrategias

- Conocimiento responsable de los servicios.

b) Estrategias

Tabla 136
Programa de estrategias cumplimiento de la promesa

Estrategia	Responsable	Tiempo
Conocimiento responsable de los servicios.	Gerencia y personal	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 137
Programa de actividades cumplimiento de la promesa

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Ofrecer al cliente sólo lo que se podrá cumplir.	Conocimiento responsable de los servicios.	Gerencia y personal	Permanente	Humanos Financieros

5.8.10 Cumplimiento del trato

Tabla 138
Programa de estrategias cumplimiento del trato

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
Incumplimiento del trato con los clientes.	Cumplimiento de lo acordado.

a) Generación de estrategias

- Conocimiento responsable de los servicios.

b) Estrategias

Tabla 139
Programa de estrategias cumplimiento del trato

Estrategia	Responsable	Tiempo
Conocimiento responsable de los servicios.	Gerencia y personal	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 140
Programa de actividades cumplimiento del trato

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Ofrecer al cliente sólo lo que se podrá cumplir.	Conocimiento responsable de los servicios.	Gerencia y personal	Permanente	Humanos Financieros

5.8.11 Recargos adicionales sin previo aviso

Tabla 141
Situación vs. Expectativas recargos adicionales sin previo aviso

Situación de las PYME'S	Expectativas del cliente financieras
Recargos sin previo aviso.	Pagos sin recargos.

a) Generación de estrategias

Explicación oportuna de las posibles diferencias en pagos posteriores.

Programa de estrategias recargos adicionales sin previo aviso

b) Estrategias

Tabla 142

Programa de estrategias recargos adicionales sin previo aviso

Estrategia	Responsable	Tiempo
Explicación oportuna de las posibles diferencias en pagos posteriores.	Gerencia y personal	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 143

Programa de actividades recargos adicionales sin previo aviso

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Informar apropiadamente al cliente sobre recargos y descuentos	Explicación oportuna de las posibles diferencias en pagos posteriores.	Gerencia y personal	Permanente	Humanos Financieros

5.8.12 Cambios inesperados y sin informar

Tabla 144

Situación vs. Expectativas cambios inesperados y sin informar

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
Cambios sin previo aviso.	Avisos previos a los cambios.

a) Generación de estrategias

Explicación oportuna de cualquier cambio que se dé en la MYPE financiera.

b) Estrategias

Tabla 145

Programa de estrategias cambios inesperados y sin informar

Estrategia	Responsable	Tiempo
Explicación oportuna de cualquier cambio que se dé en la MYPE financiera.	Gerencia y personal	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 146

Programa de actividades cambios inesperados y sin informar

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Informar apropiadamente al cliente sobre cualquier cambio	Explicación oportuna de cualquier cambio que se dé en la MYPE financiera.	Gerencia y personal	Permanente	Humanos Financieros

5.8.13 Exceso en las tarifas

Tabla 147

Situación vs. Expectativas exceso en las tarifas

Situación de las PYME'S	Expectativas del cliente financieras
Exceso en las cifras.	Cifras sin excesos.

a) Generación de estrategias

Mantener las cifras sin excesos.

b) Estrategias

Tabla 148

Programa de estrategias exceso en las tarifas

Estrategia	Responsable	Tiempo
Mantener las cifras sin excesos.	Gerencia y personal	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 149

Programa de actividades exceso en las tarifas

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Conservar los presupuestos.	Mantener las cifras sin excesos.	Gerencia y personal	Permanente	Humanos Financieros

5.8.14 Servicio lento e incompetente

Tabla 150

Situación vs. Expectativas servicio lento e incompetente

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
Servicio lento e incompetente	Servicio ágil y competente

a) Generación de estrategias

Mayor eficiencia en los servicios.

b) Estrategias

Tabla 151
Programa de estrategias servicio lento e incompetente

Estrategia	Responsable	Tiempo
Mayor agilidad en los servicios.	Gerencia y personal	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 152
Programa de actividades servicio lento e incompetente

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Agilizar el servicio y hacerlo más competente.	Mayor agilidad en los servicios.	Gerencia y personal	Permanente	Humanos Financieros

5.8.15 Importancia a las necesidades del cliente

Tabla 153
Situación vs. Expectativas importancia a las necesidades del cliente

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
Escasa importancia a las necesidades del cliente	Importancia a las necesidades del cliente

a) Generación de estrategias

Mayor atención a las necesidades del cliente.

b) Estrategias

Tabla 154
Programa de estrategias importancia a las necesidades del cliente

Estrategia	Responsable	Tiempo
Mayor atención a las necesidades del cliente.	Gerencia y personal	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 155
Programa de actividades importancia a las necesidades del cliente

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Mejorar la relación con el cliente.	Mayor atención a las necesidades del cliente.	Gerencia y personal	Permanente	Humanos Financieros

5.8.16 Cumplimiento con las fechas para la entrega del servicio

Tabla 156
Situación vs. Expectativas cumplimiento con las fechas

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
Incumplimiento con las fechas para la entrega del servicio	Cumplimiento con las fechas para la entrega del servicio

a) Generación de estrategias

Cumplimiento con las fechas para la entrega del servicio.

b) Estrategias

Tabla 157
Programa de estrategias cumplimiento con las fechas

Estrategia	Responsable	Tiempo
Cumplimiento con las fechas para la entrega del servicio.	Gerencia y personal	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 158
Programa de actividades cumplimiento con las fechas

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Mejorar la eficiencia en la entrega del servicio.	Cumplimiento con las fechas para la entrega del servicio.	Gerencia y personal	Permanente	Humanos Financieros

5.8.17 Ayuda y comprensión hacia el cliente

Tabla 159
Situación vs. Expectativas ayuda y comprensión hacia el cliente

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
No siempre se brinda ayuda al cliente.	Ayuda permanente al cliente.

a) Generación de estrategias

Ayuda permanente al cliente.

b) Estrategias

Tabla 160
Programa de estrategias ayuda y comprensión hacia el cliente

Estrategia	Responsable	Tiempo
Ayuda permanente al cliente.	Gerencia y personal	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 161
Programa de actividades ayuda y comprensión hacia el cliente

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Lograr la fidelización del cliente.	Ayuda permanente al cliente.	Gerencia y personal	Permanente	Humanos Financieros

5.8.18 Mismos errores en el servicio

Tabla 162
Situación vs. Expectativas mismos errores en el servicio

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
Se cometen los mismos errores.	Se eviten los errores.

a) Generación de estrategias

Reducción de los errores en la atención al cliente.

b) Estrategias

Tabla 163
Programa de estrategias mismos errores en el servicio

Estrategia	Responsable	Tiempo
Reducción de los errores en la atención al cliente.	Gerencia y personal	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 164
Programa de actividades mismos errores en el servicio

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Reducir los errores en la atención al cliente.	Reducción de los errores en la atención al cliente.	Gerencia y personal	Permanente	Humanos Financieros

5.8.19 Entrevista larga y tediosa

Tabla 165
Situación vs. Expectativas entrevista larga y tediosa

Situación de las PYME'S financieras	Expectativas del cliente
Entrevista larga y tediosa.	Entrevista corta y puntual.

a) Generación de estrategias

Entrevista corta y puntual.

b) Estrategias

Tabla 166
Programa de estrategias entrevista larga y tediosa

Estrategia	Responsable	Tiempo
Entrevista corta y puntual.	Gerencia y personal	Permanente

c) Programa de actividades

Tabla 167
Programa de actividades entrevista larga y tediosa

Objetivo	Estrategia	Responsable	Tiempo	Recursos
Evitar la fatiga del cliente.	Entrevista corta y puntual.	Gerencia y personal	Permanente	Humanos Financieros

A continuación se muestra las brechas que se ha cerrado mediante la generación de estrategias, programa de estrategias y plan de acción:

Deficiencia 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos.

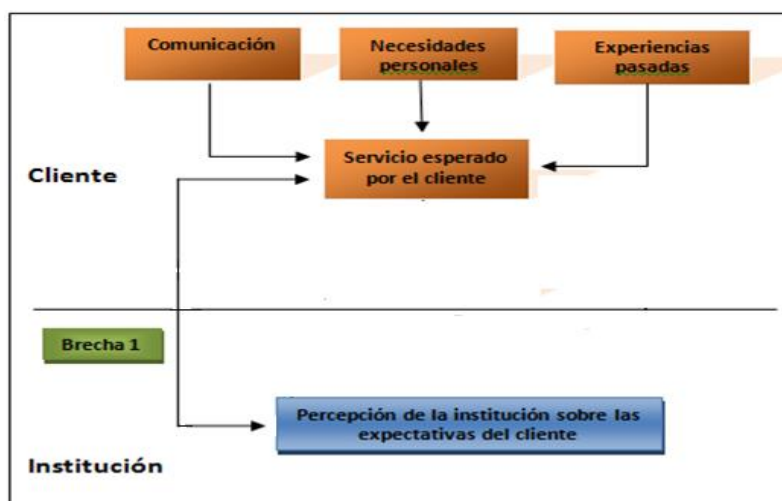


Figura 73 Esquema del modelo SERQUAL de Calidad del Servicio-Brecha 1

Fuente: (Parasuraman, Zeimthaml, & Berry, 1988, pág. 26) (Zeimthaml & A, 2004, pág. 16)

Servicio de limpieza.

No existe gestión del cliente con apoyo de CRM.

Escasa importancia a las necesidades del cliente.

Incumplimiento con las fechas para la entrega del servicio.

Se cometen los mismos errores.

Deficiencia 2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones y normas de calidad.



Figura 74 Esquema del modelo SERQUAL de Calidad del Servicio-Brecha 2

Fuente: : (Parasuraman, Zeimthaml, & Berry, 1988, pág. 26) (Zeimthaml & A, 2004, pág. 16)

Atención morosa en consultas rápidas.

Reclamos no atendidos en alto porcentaje.

Excusas en vez de soluciones.

Servicio lento e incompetente.

Deficiencia 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

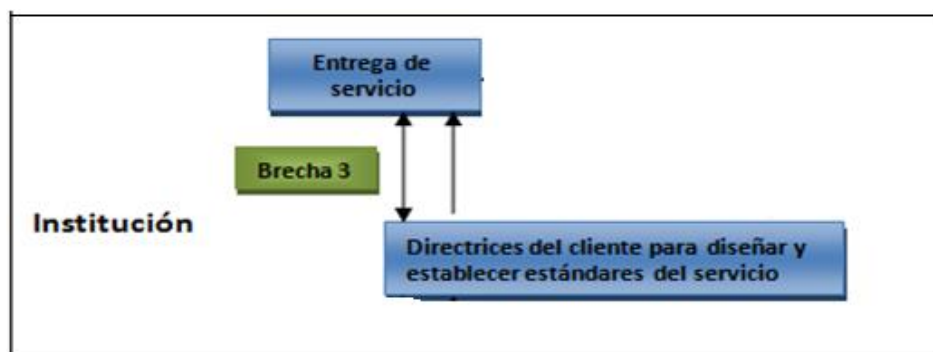


Figura 75 Esquema del modelo SERQUAL de Calidad del Servicio-Brecha 3
Fuente: : (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988, pág. 26) (Zeithaml & A, 2004, pág. 16)

- Equipos y sistemas informáticos obsoletos.
- No existe sistema de atención de reclamos.
- Problemas del cliente sin solución.
- Equipos telefónicos, de computación o facturación presentan fallas.
- No siempre se brinda ayuda al cliente.
- Entrevista larga y tediosa.

Deficiencia 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

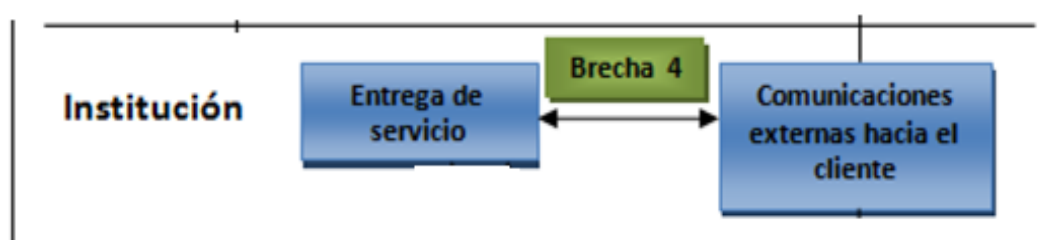


Figura 76 Esquema del modelo SERQUAL de Calidad del Servicio-Brecha 4
Fuente: : (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988, pág. 26) (Zeithaml & A, 2004, pág. 16)

- No existe promoción de descuentos por servicios.
- Algunos ejecutivos brindan información incompleta o imprecisa, que generan dudas en los clientes sobre el cumplimiento de la promesa de la PYME financiera.

- Datos informativos desactualizados.
- Incumplimiento de las promesas a los clientes.
- Incumplimiento del trato con los clientes.

Recargos sin previo aviso.

Cambios sin previo aviso.

Diferencia 5: En el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, las otras cuatro deficiencias se refieren al ámbito interno de la organización y serán las responsables del cierre de la deficiencia generada por la brecha número cinco.



Figura 77 Esquema del modelo SERVQUAL de Calidad del Servicio-Brecha 5

Fuente: : (Parasuraman, Zeimthaml, & Berry, 1988, pág. 26) (Zeimthaml & A, 2004, pág. 16)

Calidad de servicio en las PYMES

Baja intención de usar otro servicio de la MYPE financiera.

Mantener las cifras sin excesos.

Clientes insatisfechos.

Estrategias generales para mejorar el servicio al cliente

De manera general para mejorar el servicio que se presta en cualquier Institución se tienen desarrollar tres acciones:

Ampliar la definición de servicio

Lo cual implica considerar que es necesario dar al cliente todas las prestaciones que espera además del servicio básico, cuidando dos aspectos fundamentales: el trato y la información que se le proporciona.

Reconsiderar quienes son los clientes

Que implica desarrollar una actitud en el que se considere que el cliente
Es la persona más importante en cualquier negocio.
No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
No nos interrumpe, es nuestro objetivo de trabajo.
Nos hace un favor cuando llega y no nosotros se lo hacemos al atenderlo.
No es ningún extraño.

Desarrollar una actitud amistosa hacia el cliente

Una vez que se ha reconsiderado la definición de servicio y cliente se puede desarrollar una actitud amistosa hacia los clientes la cual consiste principalmente en:
Servir por el placer de servir.

No sustituir la conveniencia por el servicio.

Considerar cada reclamación como una solicitud servicio.

Administrar los momentos de la verdad (cuando se atiende el cliente).

Atender a sus clientes e invitar a su jefe a que lo atienda a usted.

Considere que los jefes no son responsables del trabajo que hace la gente, sino de la gente que hace el trabajo.

Considere que el placer de los negocios y del trabajo proviene de servir a la gente y no de venderles algo.

Reconozca el buen servicio y permita ser servido.

Estrategias organizacionales para mejorar el servicio al cliente

Para que una organización mejore el servicio que brinda una empresa debe realizar básicamente las siguientes acciones:

1. Realizar encuestas de opinión.
2. Diseñar un plan de acción para mejorar el servicio.
3. Elabora un programa de entrenamiento para su personal.
4. Establecer grupos de mejora continua.
5. Establecer normas de servicio. Aguilar-Morales, J.E.y Vargas-Mendoza, J. E. (2010)

5.9 A quién va dirigida la propuesta

La propuesta va dirigida a los siguientes estratos de las PYMES financieras de la ciudad de Latacunga:

Ápice estratégico.

La propuesta va dirigida principalmente a la gerencia y al ápice estratégico de las Instituciones, con el objeto de que se realice una reflexión positiva en la atención y el manejo de los clientes, tomando en cuenta que este sector se encuentra en constante crecimiento, particularmente en los sectores Indígenas de nuestro país. Como entes tomadores de decisiones y generadores de estrategias en el sector financiero de la Economía Popular y Solidaria, son los principales actores llamados a realizar cambios sustanciales que permitan crear un ambiente de seguridad y confianza a nivel de Pequeñas y Medianas Instituciones Financieras, generando el apoyo sustancial a las empresas y personas que acceden a depositar sus ahorros, a realizar un préstamo o la adquisición de cualquier otro tipo de producto o servicio financiero, principalmente en la toma de decisiones encaminadas a cerrar estas brechas y por ende la disminución de la inequidad social que ha relegado por años a las comunidades ancestrales, siendo en esta ocasión la oportunidad de tomar los factores analizados en este estudio y revertirlos, de tal manera que se busque el beneficio para ambas partes, tanto para el cliente como para las Instituciones, construyendo esta forma una relación duradera.

Personal de empleados de la Institución.

Existen dos tipos de clientes en las Instituciones los clientes externos y los clientes internos, por lo que es necesario que esta propuesta baya dirigida a los empleados como clientes internos a fin de quese encuentren bien atendidos, es así que tiene sentido lograr su satisfacción, por lo que es recomendable analizar dos tipos de Instituciones: las centradas en sí mismo y las centradas en el cliente:

Tabla 168

Características de las organizaciones que ofrecen un buen servicio al cliente

Centradas el cliente	Centradas en sí mismas
El reconocimiento lo obtienen los empleados que logran manejar de manera equilibrada la eficiencia en el trabajo y la satisfacción del cliente.	No reconoce a los empleados que atienden bien a los clientes sino a los que logran los objetivos internos de la compañía.
Los directivos concentran su atención en apoyar a los empleados para que haga bien su trabajo, de tal manera que se puedan concentrar su atención en atender las necesidades del cliente.	El personal se dedica más a satisfacer a sus directivos que a los clientes.
Las promociones se basan en tanto en las habilidades de prestar un buen servicio como en la antigüedad del empleado.	Las promociones se hacen sobre la base de la antigüedad del empleado y del favoritismo, más que de los méritos.
El pensamiento a corto plazo es la excepción.	Siempre se prefieren los arreglos ad hoc y a corto plazo a las soluciones a largo plazo.
El entrenamiento del personal tiene una alta prioridad, y se concentra tanto en las destrezas técnicas como en las habilidades interpersonales.	A los empleados se les entrena, si acaso, en las funciones de su trabajo, más casi nunca en su esencia.
Todo el personal sabe quiénes son sus clientes (externos e internos) y de qué manera los empleados forman parte de la cadena de los clientes	Los departamentos que no se entienden directamente con los clientes externos no se consideran responsables de satisfacerlos.
Un estilo de gerencia participativa prevalece en toda la compañía y se procura siempre averiguar que piensa el personal en todo lo que se refiere a los clientes, antes de tomar cualquier decisión.	Las decisiones que afectan al cliente las toma la alta gerencia (generalmente a puerta cerrada) y luego, sin consultar para nada al personal que atiende al público le ordena que proceda en consecuencia.

Fuente: (Vargas, 2010)

Cientes de las PYMES financieras.

La razón de ser de un Empresa sea de cualquier tipo que fuere es el cliente, motivo por el cual se ha desarrollado el presente estudio, considerando sus deseos y necesidades, las Instituciones para ofrecer un buen servicio deben conocer con exactitud, cuáles son las falencias en la calidad de atención de servicio al cliente que están afectando directa e indirectamente, razón por la cual se ha acudido tanto al cliente como a las empresas, con la finalidad de conocer de primera mano los dos criterios, en las dos dimensiones, es así que el cliente es quien percibe el servicio por lo tanto tiene la última palabra; tomando en cuenta esta consideración es importante que el cliente como principal actor, de su opinión al respecto una vez presentado el presente estudio, en la actualidad, a fin de evidenciar su forma de pensar, es decir si está de acuerdo o no, con los cambios que se debería implementar y en el futuro con el propósito de observar si se ha mejorado o se ha realizado cambios sustanciales recomendados en el presente trabajo de investigación. La calidad de servicio fundamentalmente es como lo ve o lo percibe el cliente antes de cómo lo ve el proveedor del servicio, es por ello que existe especial dedicación a los clientes de las PYMES financieras de la Ciudad de Latacunga.

Se ha planteado el cronograma de actividades de implementación de la propuesta basado en niveles de prioridades, para nuestra investigación, consideramos como prioridad de nivel uno la renovación del equipo informático y de comunicación, luego de lo cual en el nivel dos tenemos la incorporación de un Sistema de Gestión Integrado que incorpore paquetes informáticos como: Gestión del Cliente CRM., mediante el cual se pretende detectar y satisfacer las necesidades de los clientes; Sistema de Quejas y Sugerencias, con el cual se pretende solucionar diferentes problemas vinculantes tales como: dar atención a los reclamos, cumplimiento de la promesas realizadas, dar soluciones e vez de excusas, cumplimiento a un trato, seguimiento de las soluciones dadas y retroalimentación con el propósito de no volver a cometer los mismos errores. Finalmente en el tercer nivel es necesario atender al cliente interno para los cual se debe incorporar un Sistema de Recursos Humanos que incluya un paquete informático, con lo que se ha de lograr los niveles de eficiencia y eficacia esperados, de esta manera sistematizando los procesos que arán de los servicios óptimos, ágiles rápidos y veloces, logrando de esta manera incrementar la confianza en la institución, confianza en la cual se basa la supervivencia o extinción de las instituciones financieras.



Figura 78 Niveles de implementación de la propuesta

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

En respuesta a la interrogante ¿De qué forma la calidad de servicio afecta a la decisión de la utilización de un producto o servicio financiero en las Instituciones? Como podemos evidenciar del resultado de las encuestas realizadas al cliente, la calidad de atención representa uno de los factores decisivos, debido a que de este depende la decisión del cliente en adquirir otro producto financiero; de la muestra representativa un 52% manifestaron que a veces realizarían otra adquisición, basados en la atención que recibieron, de esto se desprende que siempre es posible lograr que este porcentaje se revierta para contribuir a una mayor participación del mercado; para la consecución y el logro de este objetivo utilizando las estrategias más adecuadas.

Los gerentes de las instituciones financieras con un porcentaje del 50% manifiestan que debido a la atención de servicio al cliente se ven afectadas sus empresas, pudiendo captar un número mayor de clientes que podrían venir de otras instituciones financieras como los bancos, financieras de mayor tamaño o a su vez podrían traer el dinero que tienen guardado en sus casas, tomando en cuenta que al incrementar la calidad de servicio, los niveles de confianza en estas instituciones también incrementan, para de esta manera lograr un crecimiento sostenido y no la desaparición de estas empresas en crecimiento. De esta manera se da contestación a la interrogante ¿De qué forma la calidad de servicio afecta a las ventas de un producto o servicios financieros en las Instituciones?

Como resultado de la investigación realizada basado en la interrogante ¿Cuál es la brecha que se genera entre lo que el cliente espera que sea la calidad del servicio y lo que el cliente realmente recibe? Los clientes de las instituciones presentan un criterio dividido entre siempre y a veces, cuando se hizo la pregunta “El servicio

prometido es el que exactamente recibió” evidenciando la existencia de un brecha entre el servicio esperado y el percibido, donde observamos que existe un mercado potencialmente conforme de más o menos la mitad de la población; mientras en la otra mitad evidencia una inconformidad entre percepción y expectativa.

Es evidente que el modelo más adecuado para prestar una buena calidad del servicio, desde el punto de vista del cliente externo es el modelo SERQUAL, de los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry, dando respuesta al planteamiento de la interrogante ¿Cuál es el modelo de calidad de servicio más adecuado, que permita incrementar la cuota de mercado en las Instituciones financieras?, debido a que una vez identificado las diferencias existentes nos permiten cerrar las brechas, realizar un seguimiento y retroalimentar, no obstante es importante tomar en cuenta también al cliente interno ya que de él depende en gran medida, lograr los objetivos planteados, por lo que es ideal tomar en cuenta un modelo integral de desarrollo del Talento Humano que acompañe al modelo descrito anteriormente.

Basado en el planteamiento de la interrogante ¿Cuál es la capacidad de brindar el servicio prometido de forma exacta y confiable? Podemos mencionar que como resultado de la investigación realizada, concluiremos que lo importante es tomar la decisión de realizar cambios sustanciales e invertir en calidad de servicio al cliente, en razón de que la cultura del pueblo latacungueño es bastante conservadora, de otro modo la capacidad existe en función del nivel de comprometimiento de las Instituciones.

6.2 Recomendaciones

Antes de realizar cualquier otro cambio, es necesario la utilización de medios tecnológicos de punta, a fin de sistematizar las funciones de atención al cliente, en virtud de que el acceso a los servicios financieros cada día se vuelve más virtual antes que físico, al igual que la captación y colocación del dinero, de ahí que la innovación debe ser una constante en este tipo de Instituciones cuyo giro de negocio es el dinero, que de otra forma tenderán a desaparecer.

Mientras existe una continua innovación en las Instituciones, a la vez se debe sostener una constatación en cuanto a aspectos como: rotación de personal, cambio de planes a muy corto plazo y sin previo aviso y estandarización de servicios prestados, a fin de fidelizar a los clientes por medio de la costumbre.

Es importante que toda Institución tenga un norte a seguir, más aun si se trata de prevalecer en un mercado cada vez más globalizado y competitivo; el modelo SERQUAL propuesto en el presente estudio nos brinda una línea a seguir para el mejoramiento de la calidad del servicio, adicional es importante se integre un sistema de desarrollo de personal, a fin de atender al cliente interno.

Mantener actualizada la información, ayuda a evitar crear falsas expectativas entre los clientes y las propias Instituciones, por lo que es recomendable el manejo de información de los mercados financieros, locales e internacionales, tendiente a realizar captaciones y colocaciones de forma eficaz.

Velar por mantener la confianza y seguridad en cuanto a: una imagen física de limpieza de las instalaciones que es la que da incluso la impresión del manejo de la Institución, brindar espacios para parqueadero, a fin de evitar la constatación de preocupación que genera inseguridad y falta de servicio al cliente.

Mantener un programa de marketing continuo que incentive la participación de promociones y productos, tendientes a captar una parte del mercado que se encuentra en potencia y que por falta de estímulo no se ha decidido aún a adquirir un préstamo o a depositar sus ahorros en este tipo de Instituciones Financieras.

Manejar las quejas y sugerencias mediante un sistema computarizado, que permita: atender los reclamos, evitar las excusas, resolver los problemas, darles un seguimiento y evitar que vuelvan a ocurrir mediante una adecuada retroalimentación.

Incentivar a la creación de sindicatos bien organizados y dirigidos, a fin de conseguir un aliado estratégico en los empleados, quienes mediante círculos de

calidad promuevan la resolución de problemas tanto del cliente interno como del cliente externo, y no considerarlos como una amenaza que exigen más derechos y cumplen menos obligaciones.

Bibliografía

- Calidad en el sector servicios.* (2009). Recuperado el 17 de febrero de 2013, de Manual de Calidad Asistencial: <http://catarina.udlap.mx>
- Red Nacional de Investigación y Educación del Ecuador.* (2012). Recuperado el agosto de 2013, de dspace.cedia.org.ec:
<http://dspace.cedia.org.ec/bitstream/123456789/660/1/Perfil%20Territorial%20LATACUNGA.doc>.
- Diccionario de Psicología Científica y Filosófica.* (20 de febrero de 2013). Obtenido de www.e-torredebabel.com: <http://www.e-torredebabel.com/Psicologia/Vocabulario/Variable.htm>
- Servicio de Rentas Internas.* (2013). Recuperado el 25 de febrero de 2013, de www.sri.gob.ec: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>
- Abadi M., A. J., & Scandizzo, P. (2014). *La calidad del servicio Facultad de Ciencias Económica.* Buenos Aires.
- Aguila Morales, J., & Vargas Mendoza, J. E. (2010). *Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.* Recuperado el 1 de julio de 2013, de Servicio al cliente. Network de Psicología Organizacional: <http://books.google.com.ec>.
- Amores, C. (2008). Modelo de Calidad de Servicio al Cliente para Mejorar la Comercialización de Combustible en la Estación de Servicio El Fogón. *Escuela Politécnica del Ejército.* Latacunga, Ecuador: Tesis de Ingeniería inédita.
- Aranguren Sánchez, B. (1979). *Métodos de Investigación.* Caracas: Eneva.
- Balarezo, F. (12 de 08 de 2011). Empresa Privada y los Parques Tecnológicos. (I. T. Pazmiño, Entrevistador)
- Calderón, I. A. (22 de 09 de 2011). Tecnologías en un Parque Tecnológico. (I. R. S., Entrevistador)
- Candia, G. (2010). *Investigación de mercados.* Sangolquí : Politécnica.
- Carvajal, L. (1998). *Metodología de la Investigación Científica. Curso general y Aplicado p139* (12a ed.). Cali: F.A.I.D.
- Castellano, E. (2007). *Gestión comercial de servicios financieros.* (E. Editorial, Ed.) Recuperado el 01 de julio de 2013, de Pozuelo de Alarcón: <http://books.google.com.ec>

- Como Gestión Estratégica en las Concesionarias Automotrices de la Ciudad de Guayaquil. . (s.f.). *Tesis de Maestría inédit*. Guayaquil, Ecuador.
- Denis Cecilia. (2010). *Consultora Comercial de Marketing y de Personas*. Gerente De Tatum.
- Duarte, J. (2010). *Calidad del Servicio Universidad*, p. 3,6,. Autónoma de Barcelona.
- Guerrero, T. (2012). *Propuesta de Programa Integral de Servicio al Cliente (PISC)* .
- Hernandes B., A. (2001). *Técnicas Estadísticas de Investigación Social*, p.263, 264,265. Madrid España: Días Santos , S.A.
- Hidalgo Gallo, C. (2012). *El servicio al cliente como elemento clave en la fidelización de los clientes del Hotel Estambul de la ciudad de Latacunga. (Tesis de Ingeniería inédita)*. . Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Kenneth C., L. J. (2004). *Sistemas de Información Gerencial* (8a ed.). Mexico : Pearson.
- Kotler, P. &. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educacion.
- López Cano, J. L. (1984). *Métodos e hipótesis científicas*. México.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Mexico: Pearson Educación.
- McCarthy, E. P. (1997). *Marketing*. Arabaca. Madrid: McGraw-Hill.
- Medina, M. (2000). *Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda o domicilio*.. Recuperado el 14 de mayo de 2013 , de <http://books.google.com>
- Parasuraman, A., Zeimthaml, V., & Berry, L. (1988). *Comunicación y Control Procesos en la Entrega de la Calidad del Servicio* (Vol. 52). Journal Of Marketing.
- Pérez. (1974). *Gestión de la Calidad Empresarial*. Madrid, España .
- Perez, C. (2007). *Calidad total en la atención al cliente*, p.1 .
- Pérez, O., Cordero, O., Orama, A., & Quesada, M. (2005). *La calidad en el servicio empresarial a partir del criterio de diferentes autores nacionales e internacionales*.
- Pérez, V. (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio* (1a ed.). Vigo p15: Ideaspropias Editorial.
- Plankey, K. (9 de Mayo de 2012). *Manter los clientes*. Recuperado el 2 de julio de 2013, de www.mujeresdeempresa.com: <http://www.mujeresdeempresa.com>

- Puente, I. F. (21 de 09 de 2011). Machangara Soft. (I. A. Espinosa, Entrevistador)
- Ramírez, D. A. (21 de 08 de 2011). Guías para la creación de un Parque Tecnológico. (I. M. Villala, Entrevistador)
- Riveros, P. (2007). *Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio p. ,* (3a ed.). Bogotá Colombia.: Ecoe ediciones.
- Romero, A., & Miranda, S. (2007). *La calidad, su evolución histórica y algunos conceptos y términos asociados.* Recuperado el 18 de febrero de 2013, de www.gestiopolis.com: [http://](http://www.gestiopolis.com)
- Stanton, J. E. (2000). *Fundamentos de Marketing* (11a ed.). Mcgraw-Hill.
- Urbina, G. (1995). *Evaluación de Proyectos* (3a ed.). Naucalpan de Juárez Estado de México: McGraw-hill.
- Vargas, A. M. (2010). *Servicio al cliente.* México: Asociación Oaxaqueña.
- Ybáñez, I. (2009). *Falta de calidad.* Recuperado el 02 de julio de 2013 , de <http://canalasesor.wke.es>
- Zeimthaml, V., & A, P. (2004). *Un Modelo Conceptual de la Calidad de Servicio al Cliente y Sus Implicaciones para Futuras Investigaciones* (Vol. 49). Journal Of Marketing.