

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
ESTRATÉGICOS DEL PRIMER BANCO DE LOS TRABAJADORES A
TRAVÉS DEL MODELO SERVQUAL"

TRABAJO PRESENTADO POR:

ZONIA HORTENCIA FERMÁN DÍAZ
JAIRO MANUEL MARTÍNEZ RAMOS
MARÍA JOSÉ REYES GUTIÉRREZ

16 DE FEBRERO
DE 1841

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUNIO DE 2006

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA



©2004, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : Dra. María Isabel Rodríguez
Secretario General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretario (a) : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del
Cid

Docente Director : Lic. Carlos Armando Pineda Landaverde
Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Observador : Lic. Alfonso López Ortiz

Junio 2006

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

ENTROAMÉRICA

Dedicatoria

A Dios Todopoderoso: por las bendiciones y fortaleza recibidas a lo largo de mi vida, por las capacidades que puso en mí para lograr mi carrera profesional.

A Mi Familia: Tomas Daniel Reyes y Sonia de Reyes, mis padres por el apoyo, comprensión y los consejos que sirvieron para guiarme. Laura y Daniel, mis hermanos por su apoyo y por todos los favores recibidos en este tiempo. A mis tíos Salvador y María Dolores por su apoyo y a mi Abuelita Rosa por su cariño.

A mis Amigos: por soportarme, alegrarme y ayudarme a graduarme de la universidad, por todo el trabajo que hicimos juntos.

María José

A Dios Todopoderoso: que es el soporte de mi espíritu.

A Mi Familia: a mi padre José Antonio y Zonia por su comprensión y apoyo en mi carrera, a mi madre que tanto ha rezado por mi futuro y a mi hermana por brindarme su cariño, A mi familia por no perder su fe en mí.

A mis Amigos: por estar siempre conmigo.

Zonia Hortensia

A Dios Santo, hacedor de todo: Por regalarme las fuerzas y ánimo para no desistir en ninguno de mis proyectos.

A mi familia: Mis papás Manuel y Myrna, que con su amor, apoyo y oraciones han cuidado siempre de mí. A mis hermanos Gerson, Eder y Alvaro que han hecho de mi vida una aventura, gracias por todo hermanos. A tía Vilma que ha sido como otra mamá para mí, gracias. A Beatriz por su compañía, apoyo y amor.

A mis amigos: María José y Zonia por compartir y soportar este proyecto conmigo; a todos los amigos, familiares y colegas por estar cuando se necesitaron. Gracias a todos.

Jairo Manuel

Al **Lic. Carlos Pineda**, por sus consejos, amabilidad y simpatía.
Al **Primer Banco de los Trabajadores** por permitirnos realizar este trabajo.

El Grupo

Índice

Resumen	i
Introducción	iV

Capítulo I:

“Generalidades del Primer Banco de los Trabajadores en el sector de los Intermediarios Financieros No Bancarios en el Municipio de San Salvador”

1. Entorno Económico Nacional	1
1.1. El Sector Financiero	1
1.2. La Superintendencia del Sistema Financiero	2
1.2.1. Atribuciones de La SSF	3
1.2.2. Entidades Supervisadas Por La SSF	4
2. Generalidades del Sector de los Intermediarios Financieros No Bancarios en el Sistema Financiero	5
2.1. Intermediarios Financieros No Bancarios	5
2.2. El Sistema Fedecrédito	6
2.2.1. Cajas de Crédito	6
2.2.2. Bancos de los Trabajadores	7
3. El Primer Banco de Los Trabajadores	9
3.1. Servicios del Primer Banco de los Trabajadores	9
3.1.1. Depósitos de Ahorro	10
3.1.2. Cuentas de Ahorro	10
3.1.3. Préstamos	11
3.2. Perfiles de Clientes del PBT	12
3.3. Fuentes de Financiamiento del PBT	13
4. Análisis del Sector Financiero	13

5. La Calidad del Servicio	17
5.1. Antecedentes de la Calidad	17
5.2. Conceptos de Calidad	20
5.3. Objetivos de La Calidad	21
5.4. Principios De La Calidad	22
5.5. Beneficios De La Calidad	23
6. La Calidad en el Servicio Al Cliente	24
6.1. Clientes	24
6.1.1. Clasificación	24
6.2. Los Servicios	25
6.2.1. Clasificación de los Servicios	26
6.2.2. Características de los Servicios	27
6.3. Diferencias entre Productos Manufacturados y Servicios	27
6.4. El Servicio al Cliente	28
6.4.1. Importancia del Servicio al Cliente	28
6.4.2. Fases de la Calidad en el Servicio	29
7. Modelos de Calidad del Servicio	31
7.1. El Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff	32
7.2. El Modelo de Calidad de Servicio de Grönroos	33
7.3. El Modelo de "Servucción" de Eigliier y Langeard	34
7.4. El Modelo de Calidad de Servicio de Bolton y Drew	35
7.5. El Modelo de Calidad de Servicio de Bitner	37
8. El Modelo SERVQUAL	39
8.1. ¿Qué es SERVQUAL?	40
8.2. Orígenes de SERVQUAL	
8.3. Punto de Vista del Consumidor	41
8.3.1. Aspectos Sobre la Calidad del Servicio	41
8.4. Dimensiones de los Servicios	44
8.5. El Instrumento SERVQUAL	45
8.6. Aplicaciones del Modelo SERVQUAL	48

Capítulo II:
“Diagnóstico de la Calidad de los Servicios Estratégicos del Primer Banco de los Trabajadores”

1. Objetivos de la Investigación	50
1.2. Objetivo General	50
1.3. Objetivos Específicos	50
2. Importancia de la Investigación	51
3. Metodología de la Investigación	52
3.1. Método de la Investigación	52
3.2. Fuentes de Recolección de Información	53
3.2.1. Fuentes Primarias	53
3.2.2. Fuentes Secundarias	54
3.3. Determinación del Universo y Muestra	54
4. Análisis y Presentación de los Resultados de la Investigación	57
4.1. Escala de Calificaciones para los índices de la Metodología SERVQUAL	58
4.2. Valoración de la Escala Likert	58
4.3. Cálculo de Brechas y Diagrama de Pareto	59
4.4. Estructura del SERVQUAL Externo	59
4.5. Estructura del SERVQUAL Interno	60
5. Análisis FODA para la Evaluación de los Servicios Estratégicos del PBT	61
5.1. Análisis FODA Créditos	61
5.2. Análisis FODA Depósitos	63
6. Obtención de los Índices de Satisfacción de las Dimensiones de los Servicios Estratégicos del PBT	65
6.1. Cálculo de Índice SERVQUAL para Clientes Externos	66

6.2.	Cálculo de Índice SERVQUAL para Clientes Internos	67
6.3.	Cálculo del Índice Global SERVQUAL del Primer Banco de los Trabajadores	68
7. Análisis de Brechas entre Expectativas y Percepciones		
De Clientes Externos por Servicio		70
7.1.	Servicio Créditos	72
7.2.	Análisis de Brechas por Dimensión del Servicio de Créditos	75
7.2.1.	Seguridad	76
7.2.2.	Elementos Tangibles	76
7.2.3.	Empatía	77
7.2.4.	Fiabilidad	78
7.2.5.	Capacidad de Respuesta	78
7.3.	Servicio Depósitos	80
7.4.	Análisis de Pareto por Dimensión del Servicio de Depósitos	84
7.4.1.	Elementos Tangibles	84
7.4.2.	Seguridad	84
7.4.3.	Empatía	85
7.4.4.	Fiabilidad	86
7.4.5.	Capacidad de Respuesta	86
8. Análisis de Brechas entre Expectativas y Percepciones de Clientes Internos por Servicio		
8.1.	Análisis de Brechas por Área, Servicio Créditos	88
8.2.	Análisis de Brechas por Área, Servicio Depósitos	92
9. Diagnóstico Cualitativo por Servicio		
9.1.	Diagnóstico Cualitativos Clientes Externos	99
9.1.1.	Créditos	99
9.1.2.	Depósitos	104
9.2.	Diagnóstico Cualitativos Clientes Internos	107

10. Análisis Cualitativos	111
10.1. Análisis del PBT apoyado en la Observación Directa del Grupo de Investigación	111
10.1.1. Servicio Créditos	112
10.1.2. Servicio Depósitos	116
10.2. Análisis Comparativo del PBT Datos del 2004 - 2005	120
11. Diagnóstico	124
12. Conclusión	127
13. Recomendaciones	130

Capítulo III:

“Propuesta de un Plan de Mejora para la Calidad de los Servicios Estratégicos del Primer Banco de los Trabajadores”

1. Objetivos	131
1.1. Objetivo General	131
1.2. Objetivo Específico	131
2. Herramientas de la Administración y Planeación	132
2.1. Estrategias según Diagrama de Árbol	133
3. Propuesta de Plan de Mejora	136
3.1. Área de Mejora: Atención al Cliente Estrategia 1: Control de Calidad	137
3.2. Área de Mejora: Atención al Cliente Estrategia 2: Creación de un sistema de pre-aprobación de los créditos	142
3.3. Área de Mejora: Atención al Cliente Estrategia 3: Atención Personalizada	144

3.4. Área de Mejora: Atención al Cliente	
Estrategia 4: Reducción del tiempo de espera	147
3.5. Área de Mejora: Atención al Cliente	
Estrategia 5: Satisfacción al Cliente	149
3.6. Área de Mejora: Recursos Humanos	
Estrategia 6: Sistema de Motivación y Recompensa	151
3.7. Área de Mejora: Ventas	
Estrategia 7: Creación de una fuerza de ventas	153
3.8. Área de Mejora: Recursos Humanos	
Estrategia 8 Programa de capacitación	155
3.9. Área de Mejora: Atención al Cliente	
Estrategia 9 Brindar información clara	157
3.10. Área de Mejora: Atención al Cliente	
Estrategia 10: Creación de una guía para el usuario	159
3.11. Área de Mejora: Mercadeo y Publicidad	
Estrategia 11: Implementación de Campañas Publicitarias	162
3.12. Área de Mejora: Atención al Cliente	
Estrategia 12: Crear un Ambiente Agradable	164
4. Plan Presupuestario	166
5. Programación de Actividades del Plan de Mejora	167
6. Beneficios Esperados por Área de Mejora	170
6.1. Área de Atención al Cliente	170
6.2. Área de Mercadeo y Publicidad	171
6.3. Área de Ventas	172
6.4. Área de Recursos Humanos	173
7. Conclusión	174
8. Referencias Bibliográficas	176
Anexos	179

Índice de Cuadros y Figuras

Figura	Título	Página
Esquema # 1	Leyes Aplicables Al Negocio Crediticio en El Sistema Fedecrédito	7
Cuadro # 1	Leyes que Regulan a los Intermediarios Financieros No Bancarios	8
Grafico # 1	Bancos y Financieras, Prestamos al Sector Privado	14
Grafico # 2	Bancos y Financieras Depósitos del Sector Privado	15
Cuadro # 2	Préstamos y ahorros de los Intermediarios Financieros no Bancarios a Marzo del 2005	16
Cuadro # 3	Proceso Evolutivo de la Calidad	18
Cuadro # 4	Principales Concepciones Sobre Calidad	19
Cuadro # 5	Clasificación de los Clientes	25
Cuadro # 6	Clasificación de los Servicios	26
Cuadro # 7	Diferencias entre Productos Manufacturados y Servicios	27
Esquema # 2	Modelo de Grönroos (1988)	33
Esquema # 3	Elementos de la Servucción Eigler y Langeard	35
Esquema # 4	Modelo de la Calidad y Valor del Servicio de Bolton y Drew	36
Esquema # 5	Modelo de Evaluación de la Prestación del Servicio Bitner	37
Esquema # 6	Relación entre los Modelos de Calidad del Servicio	38
Cuadro # 9	Clasificación de los Clientes del PBT	55
Cuadro # 10	Calificaciones del Modelo SERVQUAL	58
Cuadro # 11	Escala de Likert	58
Cuadro # 12	Análisis FODA del Servicio de Créditos	62
Cuadro # 13	Análisis FODA del Servicio de Depósitos	64
Cuadro # 14	Índice SERVQUAL para Clientes Externos	66

Cuadro # 15	Índice SERVQUAL para Clientes Internos	67
Cuadro # 16	Índice SERVQUAL Global PBT	68
Esquema # 7	Índice Global SERVQUAL para El Primer Banco de los Trabajadores Agencia Central, San Salvador 2005.	69
Gráfico # 3	Diagrama de Pareto del Servicio de Créditos del Primer Banco de los Trabajadores (Cliente Externo)	72
Cuadro # 17	Brechas Diagrama de Pareto del Servicio de Créditos	73
Gráfico # 4	Diagrama de Pareto del Servicio de Depósitos del Primer Banco de los Trabajadores (Cliente Externo)	81
Cuadro # 18	Brechas Diagrama de Pareto del Servicio de Depósitos (Cliente Externo)	81
Grafico # 5	Créditos, Clientes Internos Área 1 ¿Conocemos a nuestros Clientes?	89
Grafico # 6	Créditos, Clientes Internos Área 2: ¿En mi departamento estamos comprometidos con la satisfacción del Cliente?	90
Grafico #7	Créditos, Clientes Internos Área 3: ¿El ambiente en el departamento favorece la satisfacción del Cliente?	91
Grafico #8	Depósitos, Clientes Internos Área 1 ¿Conocemos a nuestros Clientes?	93
Grafico #9	Depósitos, Clientes Internos Área 2: ¿En mi departamento estamos comprometidos con la satisfacción del Cliente?	94
Grafico #10	Depósitos, Clientes Internos Área 3: ¿El ambiente en el departamento favorece la satisfacción del Cliente?	95
Cuadro # 19	Análisis Cualitativo del Servicio de Créditos	99

Cuadro # 20	Clasificación del Análisis Cualitativo del Servicio de Créditos en las Dimensiones del SERVQUAL	101
Cuadro # 21	Análisis Cualitativo por Dimensiones	103
Cuadro # 22	Análisis Cualitativo de los Clientes Externos de Servicio de Depósitos del Primer Banco de los Trabajadores, Agencia Central San Salvador	104
Cuadro # 23	Clasificación del Análisis Cualitativo del Servicio de Depósitos en las Dimensiones del SERVQUAL	106
Cuadro # 24	Análisis Cualitativo de los Clientes Internos del Primer Banco de los Trabajadores de la Oficina Central San Salvador	108
Cuadro # 25	Clasificación del Análisis Cualitativo de los Clientes Internos	109
Cuadro # 26	Cifras Relevantes del PBT 2004 y 2005	121
Grafico #11	Partición del PBT en el Mercado de Depósitos	122
Grafico #12	Partición del PBT en el Mercado de Créditos	122
Esquema # 8	Diagrama de Árbol del Servicio de Depósitos	134
Esquema # 9	Diagrama de Árbol del Servicio de Créditos	135
Cuadro # 27	Revisión de Documentos del Servicio de Créditos	138
Cuadro # 28	Revisión de Documentos del Servicio de Depósitos	139

Esquema #10	Filtros del Sistema Informático Servicio Créditos	140
Cuadro # 29	Clasificación de las Áreas de Mejora	168
Cuadro # 30	Distribución de las Tareas por Áreas de Mejora	168
Cuadro # 31	Cronograma de Estrategias del Plan de Mejora para el Primer Banco de los Trabajadores	169

Resumen

Nuestro Trabajo de investigación se enmarca en la Calidad de los Servicios y se enfocó a identificar cuáles son las expectativas y las percepciones de los clientes que visitan El Primer Banco de los Trabajadores (PBT). Para evaluar la calidad de los servicios estratégicos del banco (Servicio Créditos y Servicio Depósitos), se implementó el Modelo Servqual, dicho modelo permite recabar información referente a las expectativas y percepciones de los clientes; al conocer cuáles son los aspectos que los clientes evalúan sean éstos positivos o no, nos brindan los insumos necesarios para poder presentar un conjunto de estrategias que permitan mejorar la prestación de los servicios estratégicos del Banco.

Nuestra investigación toma como base el método científico, el cual se auxilió de los métodos inductivo y deductivo a fin de obtener resultados en lo relacionado a los servicios financieros bancarios. Se determinó un universo infinito y la muestra asignada a partir de la fórmula fue de 97 personas; las herramientas usadas en el proceso de recolección de datos fueron las encuestas y la observación directa así como otras fuentes secundarias de información.

Las áreas de evaluación de los servicios son clasificadas por dimensiones de los servicios (Seguridad, Empatía, Capacidad de

Respuesta, Elementos Tangibles, Fiabilidad), la encuesta está diseñada con preguntas que indaguen en cada una de las dimensiones.

Algunos de los principales resultados obtenidos en la investigación, separados por dimensión y por servicio son:

En el Servicio de Créditos, en la dimensión de capacidad de respuesta; el cliente pide que se acorten los tiempos de otorgamiento y facilitar los trámites. Así mismo en la Dimensión de Fiabilidad, Los clientes demandan certeza y compromiso con las fechas de respuesta y otorgamiento del crédito, extender el plazo del crédito, quitar requisitos y capacitar al personal.

En el Servicio de Depósitos, las mayores demandas presentadas son específicas y que en conjunto no afectan de manera negativa el resultado en la calidad del servicio.

Los clientes solicitan la revisión de la tasa de interés que ofrece el banco por los depósitos, solicitan una mayor rentabilidad.

En cada una de las dimensiones, los resultados obtenidos poseen aspectos positivos así como otros aspectos que necesitan ser revisados; en general el banco cuenta con un muy buen enfoque en atención al cliente, pero ha desatendido a sus clientes internos (empleados) ya que su desempeño no es

valorado y no se sienten reconocidos ni recompensados, este factor incide directamente en la motivación de los empleados, pudiendo afectar su trabajo.

Todo el diagnóstico realizado en este trabajo sirve para crear el Plan de Mejora, dicho plan contiene aquellas ideas, estrategias y acciones de mejora que cambiarían aquellos aspectos mal evaluados y fortalecerían los buenos, permitiendo optimizar el potencial que posee el Primer Banco de los Trabajadores.

Introducción

Dentro del sector financiero en nuestro país existen, instituciones financieras no bancarias, que atienden las necesidades de cierto sector de la población sean estos los empleados públicos ó privados, y que los bancos comerciales no han podido cubrir. Entre estos IFNB, nuestra empresa de estudio, El Primer Banco de los Trabajadores (PBT), que tiene como servicios estratégicos principales créditos y depósitos siendo el servicio de remesas Western un servicio secundario.

Para ayudar al PBT a lograr su objetivo de brindar la mejor calidad en sus servicios, específicamente los servicios estratégicos de Depósitos y Créditos, se realizó esta investigación titulada: **"Medición de la Calidad de los Servicios Estratégicos del Primer Banco de los Trabajadores a través de Modelo SERVQUAL"**, para poder calcular índices de satisfacción con el fin de diagnosticar y analizar los servicios y así por medio de la implementación de un plan de mejora, aumentar la calidad en la prestación de dichos servicios.

El documento ha sido dividido en tres capítulos, en el cual el capítulo I se presentan las generalidades del sector Financiero, de los IFN y del PBT, así como el marco teórico sobre la calidad en el servicio y el Modelo SERVQUAL, que mide

la calidad de los servicios en forma de índice, para evaluar en términos cuantitativos la forma en que se prestan los servicios. El capítulo II presenta el cálculo de los índices de satisfacción de los clientes externos e internos (empleados del PBT), así también un análisis sobre las brechas obtenidas en cada una de las dimensiones del servicios (Elementos Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía,) además el diagnóstico, conclusiones y recomendaciones de los servicios créditos y depósitos.

En el capítulo II se presenta la propuesta del Plan de Mejora elaborado a partir del diagnóstico, del capítulo II, con el fin de presentar estrategias divididas en Áreas de Mejora, que solucionen los problemas o deficiencias del PBT en sus servicios, y alcancen la calidad en la prestación de los mismos.

Las instituciones financieras en la actualidad están en constante cambio en función de las mejoras de sus productos y servicios, así como las formas de llevar al consumidor dichos productos, el PBT no es ajeno a esta dinámica por tanto la aplicación de modelos como SERVQUAL puede proporcionarle información valiosa para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes.

“Generalidades del Primer Banco de Los Trabajadores en el Sector de Los Intermediarios Financieros No Bancarios”

1. Entorno Económico Nacional

1.1. El Sector Financiero

Para el desarrollo y productividad de una economía, es necesaria la existencia de un sector financiero ágil y competitivo, porque los distintos agentes que interactúan en este sector, pueden disponer de mejores servicios, mayor rapidez para realizar transacciones y costos de intermediación más bajos.

¿Qué es el sector financiero?

Existen muchas definiciones de lo que es el sector financiero entre ellas podemos mencionar:

- * Conjunto de empresas dedicadas a la intermediación financiera donde participan compañías de financiamiento comercial (CFC), corporaciones de ahorro y vivienda (CAV), bancos, compañías de financiamiento comercial

especializadas en leasing, corporaciones financieras (CF) y compañías de seguros y capitalización, entre otras.¹

- * El **sistema financiero** se define como el conjunto de instituciones cuyo objetivo es canalizar el excedente que generan las unidades de gasto con superávit para encauzarlos hacia las unidades que tienen déficit.²

El sistema financiero lo forman:

- * Las instituciones (autoridades monetarias y financieras)
- * Activos financieros que se generan.
- * Los mercados en que operan.

De tal forma que los activos que se generan son comprados y vendidos por este conjunto de instituciones e intermediarios en los mercados financieros.

En este caso quien rige y vigila que se cumplan las leyes es La Superintendencia del Sistema Financiero.

1.2. La Superintendencia del Sistema Financiero

El sector financiero está supervisado, regido y penalizado por una entidad que vela por el adecuado cumplimiento de las leyes para evitar malversaciones, robos, etc. Es así como La

¹ www.supervalores.gob.sv/glosario/glosario-s.htm

² <http://www.monografias.com/trabajos/sistfinanciero/sistfinanciero.shtml>

Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) vela por los intereses de los usuarios y de la banca.

En la actualidad el fin primordial de la Superintendencia del Sistema Financiero como su Misión lo dice es: "Supervisar el cumplimiento de las disposiciones aplicables a las entidades y personas sujetas a su control en el marco de su competencia, a efecto de mantener la confianza y estabilidad del Sistema Financiero".³

1.2.1. Atribuciones de La SSF

Entre las atribuciones de la Superintendencia del Sistema Financiero tenemos:

1. Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos.
2. Dictar normas y regulaciones.
3. Autorizar la constitución y funcionamiento de intermediarios financieros.
4. Vigilar las operaciones de intermediación.
5. Otras funciones de inspección y vigilancia que le corresponden de acuerdo con las leyes.

Como se puede apreciar, las gestiones de la SSF son de vital importancia para desarrollo adecuado del sector financiero de nuestro país.

³Para conocer la visión, misión y objetivos de La SSF visitar www.ssf.gob.sv

1.2.2. Entidades Supervisadas Por La SSF

Las entidades sujetas a la supervisión de La Superintendencia del Sistema Financiero son aquellas que le establecen la ley Orgánica de La Superintendencia del Sistema Financiero y las Leyes de Creación de cada entidad.

1. Bancos.
2. Entidades extranjeras sin autorización para captar depósitos del público.
3. Sociedades de seguros y fianzas.
4. Intermediarios Financieros no Bancarios.
5. Sociedades de Garantía recíproca. Instituciones oficiales de crédito.
6. Casas de Cambio.
7. Conglomerados Financiero. Sociedades en proceso de disolución y liquidación.

Como hemos podido apreciar La Superintendencia tiene muchas funciones una entre ellas es la de regular y supervisar a los intermediarios financieros no bancarios, es aquí donde juega un papel muy importante una institución regulatoria: Fedecrédito.



2. Generalidades del Sector de los Intermediarios Financieros No Bancarios en el Sistema Financiero

2.1. Intermediarios Financieros No Bancarios

Los *intermediarios financieros*⁴ son un conjunto de instituciones especializadas en la mediación entre ahorradores e inversores, mediante la compraventa de activos en los mercados financieros.

La intermediación financiera constituye el mecanismo por medio del cual se canalizan los fondos ociosos de los ahorrantes hacia los agentes que los demandan. Para lograr ese objetivo el sistema financiero debe realizar la labor de intermediación al menor costo posible reduciendo la brecha entre las tasas de interés activas y pasivas, agilizando los trámites necesarios para los ahorrantes y deudores; y movilizandoy mayores montos en términos reales. En el Anexo 1 podemos observar el lugar donde se encuentran ubicados los Intermediarios Financieros no Bancarios en el sector financiero.

Existen dos tipos de intermediarios financieros:

- * Los bancarios, además de una función de mediación pueden generar recursos financieros que son aceptados como medio de pago.

⁴ Sitio Web de la Superintendencia del Sistema Financiero www.ssf.gob.sv

- * Los no bancarios, no pueden emitir recursos financieros, es decir, sus pasivos no pueden ser dinero.

La entidad encargada de regular a los intermediarios financieros no bancarios es FEDECREDITO.⁵

2.2. El Sistema Fedecrédito

Fedecrédito es una entidad regulada por la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios y supervisados por la superintendencia del Sistema financiero, cuyo propósito es proporcionar servicios de calidad, que aseguren un crecimiento sostenible del Sistema de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores. El sistema Fedecrédito esta integrado por las Cajas de Crédito y los Bancos de los Trabajadores.

2.2.1. Cajas de Crédito

Las Cajas de Crédito son sociedades cooperativas de responsabilidad limitada organizadas en forma anónima, cuya finalidad principal es la concesión de créditos a sus socios.

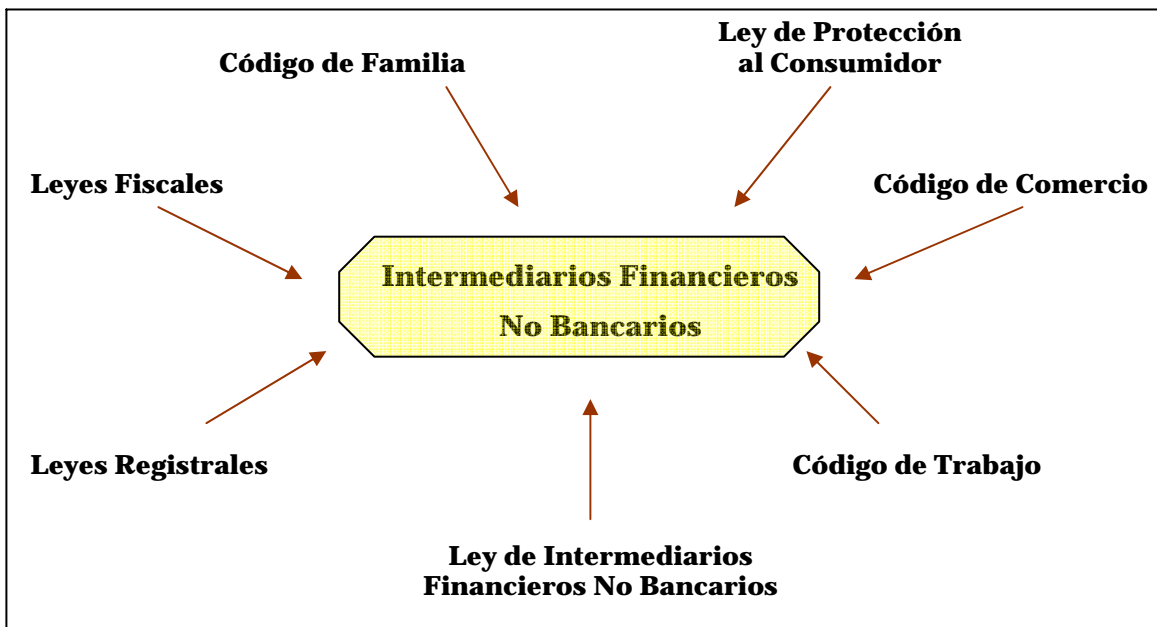
2.2.2. Bancos de los Trabajadores

Tienen como finalidad actuar como intermediarios en el mercado financiero, mediante la captación o recepción de fondos a través de operaciones pasivas, tanto de

⁵ <http://www.fedecredito.com.sv>

crédito como de depósito a plazo, con el fin de utilizar o colocar los recursos así obtenidos, en operaciones activas de crédito.

Esquema #1
Leyes Aplicables Al Negocio Crediticio en El Sistema Fedecrédito



Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación.

Los IFNB están regulados bajo una serie de Leyes que se han ido creando y mejorando a medida se va desarrollando este nuevo grupo de Empresas Financieras, como es un sector relativamente nuevo no se encuentra totalmente desplegado dentro del Sistemas Financiero, pero a medida surgen necesidades regulatorias y de vigilancia, estas se van solventando con nuevos artículos y leyes que se adaptan a las situaciones que se desean mejorar. El

siguiente cuadro resume las principales leyes aplicadas a las IFNB:

Cuadro # 1

Leyes que Regulan a los Intermediarios Financieros No Bancarios

Artículos de la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios	Ley del Código de Comercio	Artículos de la Ley de Protección al Consumidor	Leyes Fiscales	Artículos de la Ley del Código de Familia y Registrales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operaciones crediticias per - mitidas Art. 34 ▪ Criterios para el otorgamiento de prestamos Art.38 ▪ Políticas y sistemas de control interno Art. 41 ▪ Tasas de interés Art. 42, 43 y 44. ▪ Limite de Asunción de Riesgos Art. 48 ▪ Créditos relacionados del Art. 49 y 50. ▪ Libre adquisición de bienes y servicios Art. 120 Financiamiento para compra de acciones Art. 125^a 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Define todos los aspectos de los estatutos de institución ▪ Son sociedades cooperativas ▪ Pagan todo tipo de impuestos ▪ Regula lo relativo a la junta directiva y gerente ▪ Regula las publicaciones y el desarrollo de las juntas o asambleas generales de socios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se prohíbe omitir información o engañar al cliente. Art. 6 literal f. ▪ Obligar al cliente a firmar letras de cambio o pagares en blanco. Art.25 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Código Tributario ▪ Ley del IVA ▪ Ley del Impuesto Sobre la Renta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hipoteca de vivienda, bien de familia. Art. 36 Código de Familia. ▪ Leyes registrales ▪ Código de trabajo Art. 136 descuento del 20% del salario de empleados.

/Fuente Elaboración Propia del Grupo de Investigación

En la actualidad, existen en el Área Metropolitana de San Salvador 19 Cajas de Crédito y cuatro Bancos de los Trabajadores: Banco de los Trabajadores de Soyapango (BANTSOY), Banco Izalqueño de los Trabajadores, Banco de los Trabajadores y de la Pequeña y Mediana Empresa (BANTPYM) y El Primer Banco de los Trabajadores (PBT)

3. El Primer Banco de Los Trabajadores (PBT)

La gestión del PBT (desde este punto nos referiremos al Primer Banco de los Trabajadores por sus siglas PBT), está orientada a contribuir al desarrollo de nuestro país con créditos a la producción, comercio y desarrollo local; y prioritariamente a atender requerimientos de crédito para la construcción de viviendas para la población de bajos ingresos.

3.1. Servicios del Primer Banco de los Trabajadores

Los servicios que ofrece el Primer Banco de los Trabajadores son

- a. Los depósitos de Ahorro (Depósitos a plazo fijo y cuentas de ahorro)
- b. Créditos
- c. Remesas Credomatic y Western Unión
- d. Pago de recibos de CAESS

3.1.1. Depósitos de Ahorro:

Se Consideran depósitos las sumas de dinero en moneda nacional o moneda extranjera, admitidas por el Banco a favor de una persona natural o jurídica, en cumplimiento de un contrato de cuenta bancaria, pudiendo ser estos:

- a) Depósitos de Ahorro Corriente (a la vista).
- b) Depósitos de Ahorro Programado.

c) Depósitos de Ahorro Restringido y Depósitos en Garantía.

d) Depósitos a Plazo Fijo.

3.1.2. Cuentas de Ahorro:

Se consideran cuentas de ahorro, las sumas de dinero entregadas al Banco, para abonarse a una cuenta específica, por cuyos saldos diarios se reconocerán determinadas sumas de interés, retirables a voluntad del ahorrante. Pueden aperturarse por una persona ya sea natural o jurídica o por dos o más personas naturales.

La demanda de cada uno de estos servicios es relativa de la agencia donde sean solicitados, por ejemplo la Agencia Central y la Agencia Esperanza tiene mayor demanda de Préstamos y Depósitos; en comparación de la Agencia Chalatenango tiene en su mayoría clientes de Western, debido que el principal rubro de ingresos en Chalatenango son las remesas familiares.

3.1.3. Créditos

Los créditos son la colocación de dinero en manos del solicitante el cual por el uso del dinero debe pagar un interés determinado por el uso de este.

Los créditos se clasifican de la siguiente manera:

- * Créditos para grandes y medianas empresas (Corporativos)
- * Pequeñas empresas y comercio (Créditos para pequeña y microempresa PYME)
- * Crédito de personas (Créditos de consumo)

Dentro de estos servicios el que mayor recaudamiento de fondos tiene es *Créditos*, por tanto, el plan de trabajo del PBT, está enfocado a incrementar la cartera de clientes; éste incluye la promoción de otorgamientos de créditos a las Alcaldías, la Pequeña y Micro Empresa.

Los servicios estratégicos en los cuales basaremos nuestra investigación son *Depósitos y Créditos*, ya que el servicio de Remesas Western es tomado como secundario; es decir, es un servicio adicional.

3.2. Perfiles de Clientes del PBT

EL Primer Banco de los Trabajadores clasifica a sus clientes según el servicio que solicitan, por tanto tenemos la siguiente clasificación:

a. Perfiles de Clientes para Crédito

* *Clientes Existentes:* son todas las personas que han adquirido un producto o servicio de la institución llamados también clientes recurrentes los cuales han tenido, siguen teniendo y tendrán Créditos con la institución.

* *Clientes Potenciales:* son todas aquellas personas que tienen necesidades insatisfechas y que los productos o servicios de esta institución pueden llegar a satisfacer.

b. Perfiles de Clientes para Créditos de Consumo y para Vivienda

* Todos los empleados públicos y privados. (Microconsumo)

* Microempresarios.

* Que tengan un mínimo de un año de laborar para la misma empresa.

* Que estén con calificación A o B⁶ en el Sistema Financiero.

* Que no tengan afectado el 20% de su salario en concepto de otras deudas.

3.3. Fuentes de Financiamiento del PBT

El Primer Banco de los Trabajadores trabaja con fondos propios y con fondos de otros bancos, es decir tiene sus reservas en

⁶ Normas de Calificación de Créditos y constitución de Reservas, "Normas Aplicables al Negocio Crediticio". Sistema FEDECREDITO. 2005

otras instituciones bancarias. De esta manera al tener sus fondos depositados en otra institución bancaria, rinde un porcentaje de interés por resguardar su capital en dicho banco.

Las principales fuentes de financiamiento del PBT son:

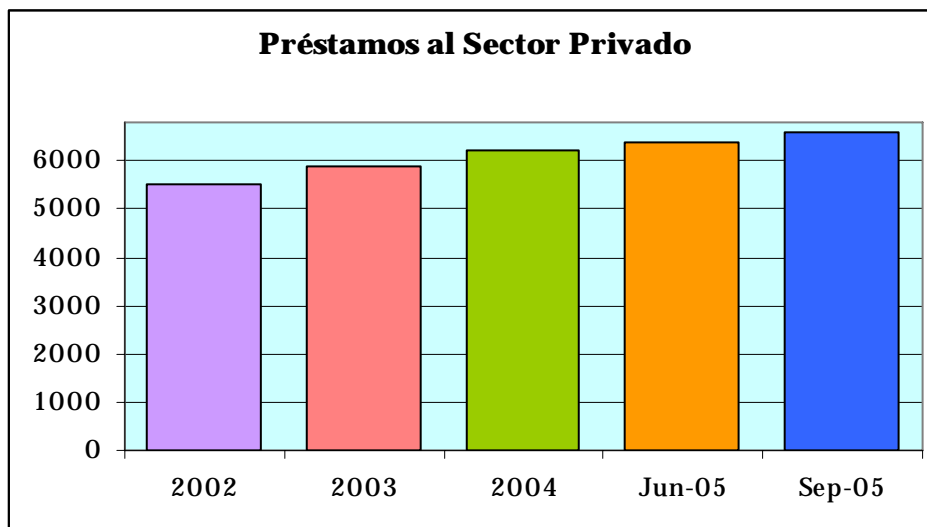
- a) Bancos Comerciales.
- b) Fondos Propios del Banco.
- c) Créditos entre Cajas de Crédito o Bancos del Sistema.
- d) Acciones

4. Análisis del Sector Financiero

El sistema financiero es un mecanismo dinámico en constante evolución, por lo que esta panorámica actual no constituye más que un fotograma de proyección continua, que es necesario descubrir asimismo para comprender en plenitud su funcionamiento. Es así, como presentamos a continuación la situación de Créditos y depósitos a diciembre de 2004.⁷

⁷ Datos basados en la Revista Trimestral del Banco Central De Reserva a Diciembre del 2004.

Grafico #1
Bancos y Financieras
Prestamos al Sector Privado Saldo en Millones de Dólares

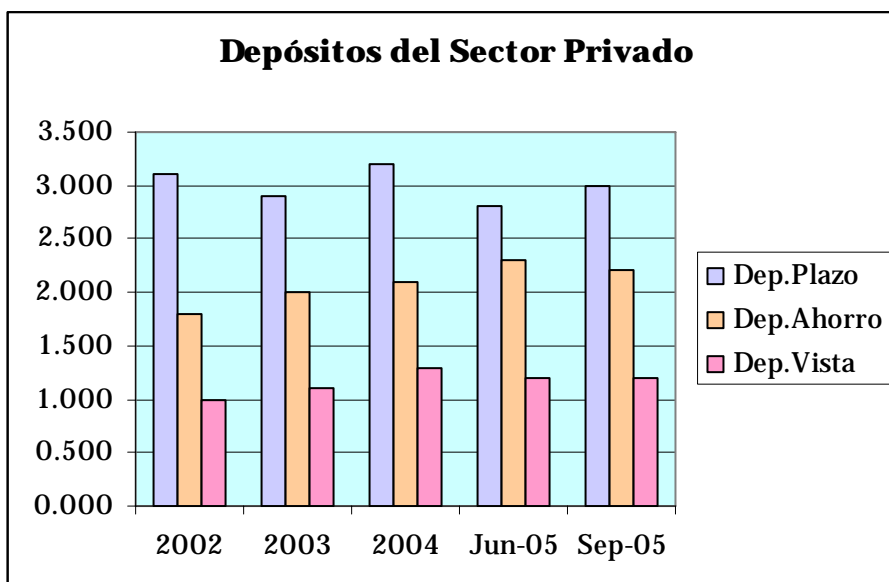


Fuente Revista Trimestral del Banco Central de Reserva Sep-2005.

Podemos apreciar en el Grafico 1 que la cartera de Créditos ha ido en aumento desde el año 2002, siendo en septiembre del 2005 un monto de más de los 6,000 millones de dólares. Así como estas entidades han incrementado su cartera también el Primer Banco de los Trabajadores incremento a \$17, 895,420 al término de marzo del 2005.

Los depósitos se encuentran en una situación diferente a los Créditos, es decir; no han disminuido pero su crecimiento es leve como lo podemos apreciar en grafico 4 dicho comportamiento se aplica también al Primer Banco de los Trabajadores. Ver Grafico 2.

Grafico #2
Bancos y Financieras Depósitos del Sector Privado
Saldo en Millones de Dólares



Fuente Revista Trimestral del Banco Central de Reserva Sept.-2005.

Podemos apreciar que Septiembre de 2005 no supero los 3,000 millones en Depósitos a plazo del 2004, y *supero* más de los 1,000 millones en depósitos a la vista; mientras que los Depósitos de Ahorro aumentaron más que el año 2004.

En cuanto al panorama financiero en depósitos y créditos que viven los IFNB podemos resumirlo de la siguiente manera:

Cuadro #2
Créditos y Ahorros de los Intermediarios Financieros No
Bancarios a Marzo del 2006.

Créditos y Depósitos		
Intermediarios Financieros No Bancarios		
Situación a Marzo de 2006 en miles de dólares		
Cuenta	Créditos	Depósitos
FEDECREDITO	74,072.59	61.59
BANTPYM	6,647.76	10,089.10
BANTSOY	10,285.76	2,731.76
IZALQUEÑO	4,516.34	8,329.74
ACCOVI	5,810.20	21,079.59
PRIMER BANCO	2,074.10	16,081.54
TOTAL	103,406.75	758,400.48

Fuente: Página Web www.ssf.gob.sv

La situación entre los IFNB es casi similar a excepción de Fedecrédito quien es el que posee una cartera de crédito mayor; sin embargo en cuanto a depósitos está en desventaja con las otras instituciones. ACCOVI es una institución que sigue a FEDECREDITO en cuanto a la cartera de créditos puede observarse que El Primer Banco de los Trabajadores se encuentra en un tercer lugar; sin embargo, posee también una mayor cartera en depósito en comparación con las otras instituciones ocupando el segundo lugar en captación de fondos⁸.

El Primer Banco de los Trabajadores como institución financiera tiene todos los elementos para triunfar y destacarse dentro del sector de los IFNB y dentro del sector financiero, gracias a sus

⁸ Para ver una mayor referencia de la Situación Financiera de estas instituciones ver anexos XFG. O visitar página Web www.ssf.gob.sv

servicios financieros, sin embargo para lograrlo, deberá utilizar otras estrategias que le ayuden a este objetivo.

Por tal razón creemos que un estudio y medición de la calidad de sus servicios podría proporcionarle información valiosa para conocer más sobre sus clientes y el impacto que la prestación de sus servicios tiene sobre ellos. Esta medición es el objetivo de nuestra investigación para brindarle al PBT datos veraces y contundentes que pueda utilizar para la consecución de sus metas y objetivos.

5. La Calidad

5.1. Antecedentes de la Calidad

La administración moderna para existir tal y como la conocemos, ha experimentado con el paso de los años procesos evolutivos que le han permitido adaptarse a las necesidades que demanda el desarrollo mismo en sus diferentes facetas, desde cualquier enfoque.

La calidad, que por lo general se asocia con alguna forma de actividad de medición e inspección, ha sido un aspecto importante en las operaciones de producción durante toda la

historia. El siguiente cuadro muestra el proceso evolutivo que ha sufrido la calidad durante la historia.

Cuadro #3 Proceso Evolutivo de la Calidad

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independiente del coste o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente y al artesano, por el trabajo realizado. Crear un producto único.
Revolución industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (se identifica producción con calidad)	Satisfacer una gran demanda de bienes y obtener beneficios.
Segunda guerra mundial.	Asegurar eficacia de armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (eficacia+plazo=calidad)	Garantizar disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón).	Hacer cosas bien a la primera.	Minimizar costos mediante la calidad, satisfacer al cliente, ser competitivo.
Posguerra (resto del mundo).	Producir, cuanto más mejor.	Satisfacer la gran demanda de bienes causado por la guerra.
Control de calidad.	Técnicas de inspección en producción para evitar la entrega de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la calidad.	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente, prevenir errores, reducir costos, ser competitivo
Calidad total.	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer las necesidades tanto del cliente externo como interno.

/Fuente Orrego Barrera, Marcela Andrea. "Validación del instrumento de medición de calidad SERVQUAL, en un servicio de asistencia técnica, con pequeños agricultores, del sector Coyrahue, comuna de Padre Las Casas, IX Región de La Araucanía." Universidad Católica de Temuco. Chile. 2004

La calidad, ha venido tomando más protagonismo bajo los aportes de personas que han desarrollado un extenso trabajo al respecto. El siguiente cuadro muestra las principales concepciones sobre calidad por parte de los señores Edward Deming, Joseph Jurán, Kaoru Ishikawa y Phillip Crosby:

Cuadro #4 Principales Concepciones Sobre Calidad

Edward Deming	Se considera el precursor del movimiento de calidad, ya que se especializó en conceptualizar y diseñar la práctica de administrar basada en la calidad. Actualmente es conocido por sus actividades en relación con el control estadístico de la calidad.
Joseph M. Jurán	Fundamentó la administración de la calidad en las organizaciones a través de su postulado. Aportó la trilogía de la calidad: Planeación, Control y Mejoramiento de la calidad. Su enfoque es menos estadístico; considera que la forma más adecuada de administrar la calidad es mediante la comunicación y los empleados.
Kaoru Ishikawa	Es considerado como una de las máximas autoridades en cuanto al control y la calidad; además es el consultor más importante y solicitado en Japón. Ishikawa no se atribuye el origen de la calidad; sino el uso de la misma. Uno de sus principales aportes son los círculos de calidad.
Phillip Crosby	Reconocido representante de la calidad, se especializó en áreas administrativas y de alta dirección; manifiesta que a través del recurso humano se logran los objetivos y la productividad de las organizaciones.

/Fuente Elaboración Propia del Grupo de Investigación

Todos y cada uno de estos postulados han dado origen a lo que ahora conocemos como calidad y todas sus clasificaciones, conceptos y aplicaciones, así como los diferentes modelos que actualmente se mantienen vigentes.

La calidad es uno de los conceptos que ha venido vigente desde hace mucho tiempo y que encierra dentro de su significado, características, estrategias, pensamientos que brindan un enfoque hacia mejorar lo que se hace. El siguiente apartado nos presenta concepciones sobre la calidad.

5.2. Conceptos de Calidad

Algunos de los conceptos más tradicionales de calidad se presentan a continuación:

1. "Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así la calidad consiste de ausencia de deficiencia y de aquellas características que satisfacen al cliente". (Joseph M. Juran)⁹
2. "La calidad no es otra cosa que una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua". (Edwards Deming)
3. "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor". (Kaoru Ishikawa)

Otros autores como Mario Gutiérrez y John Oakland definen la calidad como: "Un conjunto de características que podemos apreciar en un objeto y que nos sirve para determinar hasta qué grado un producto es útil al cliente y responde a sus expectativas de precio, duración, presentación y facilidad de uso.

⁹ J. M. Juran, "Juran y la Planificación de la Calidad", 1990 Ediciones Díaz Santos

Podemos decir entonces que la calidad es *elaborar y entregar al cliente el bien o servicio que ha solicitado al mejor precio, en el tiempo justo y sin defecto alguno, el cual satisfaga la necesidad que desea cubrir en ese momento, y a su vez que sea a un costo aceptable para la empresa.*

5.3. Objetivos de La Calidad

E. Deming, Crosby y otros autores, señalan que para que las empresas logren la calidad en los servicios o productos que ofertan, es necesario que se consideren los siguientes objetivos:

1. Conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes, para que de esta forma sean bien atendidos.
2. Hacer las cosas bien desde la primera vez, alcanzando cero errores en la elaboración de un producto ó en la prestación de un servicio, optimizando así los recursos que se utilicen.
3. Incorporar en su totalidad en toda la organización al mejoramiento continuo, mediante la flexibilidad de los procesos productivos y administrativos.
4. Evitar los reclamos, cambios, desperdicios o malas referencias de los productos o servicios por parte del cliente y así proyectar una buena imagen.

5.4. Principios De La Calidad

Para asegurar la calidad en los productos o servicios que a su vez brindarán satisfacción a los clientes, las empresas deben tomar a bien una serie de principios¹⁰, éstos se detallan a continuación:

- * Se debe identificar a los clientes y determinar cuáles son sus necesidades para desarrollar un servicio de acuerdo a sus exigencias, se deben establecer objetivos de calidad, es decir qué se quiere alcanzar, por lo tanto se debe desarrollar un proceso que de cómo resultado un producto o servicio de acuerdo a las exigencias del cliente.

- * Después de haber planificado las necesidades de los clientes, características del producto, objetivos y procesos se debe pasar a la *etapa del control de calidad* en donde se escoge lo que se controlará.

- * Se debe estar consciente de que luego de identificar diferencias en el control, existe la necesidad de mejorar la calidad de los productos o servicios. Para ello se debe realizar un diagnóstico, descubrir causas y plantear soluciones dirigidas a un rumbo adecuado.

¹⁰ “La Calidad del Servicio como Elemento Estratégico para Fidelizar al Cliente” Pedro Luis Cerezo.

5.5. Beneficios De La Calidad

Al implementar un programa de calidad, se obtiene una serie de beneficios, tales como:

- * Proyectar mejor imagen institucional.
- * Menos quejas y reclamos de garantía por parte del cliente.
- * Elevado compromiso y satisfacción de los empleados.
- * Menos costos por disminución de papelería y otros materiales subutilizados.

6. La Calidad en el Servicio al Cliente

6.1. Clientes

En toda organización, el pilar fundamental son sus clientes, tanto los del interior de la empresa (empleados) como los usuarios de los servicios. Algunos autores definen a los clientes como:

- * El que recibe el producto de nuestro trabajo, puede ser interno o externo a la empresa¹¹

¹¹ Sosa Pulido, Demetrio. Calidad Total para mandos intermedios. Editorial Limusa S.A. México. 1995

* La persona que utiliza los servicios de otra; pueden ser los consumidores finales, empresas y los trabajadores¹²

* El cliente es la persona u organización por la que el producto o servicio se genera, tomando como base los gustos, preferencias y expectativas del mismo.

6.1.1. Clasificación de los clientes

El siguiente cuadro, muestra la clasificación idónea de los clientes en el área de servicio:

Cuadro #5 Clasificación de los Clientes

Cientes Externos	Sujeto que se encarga de comprar personalmente los productos o servicios
Cientes Intermedios	Son aquellos agentes que sirven de contacto entre la empresa o institución que presta el servicio y el usuario (que puede ser natural o persona jurídica)
Cientes Internos (Empleados)	Es todo el personal que labora en la empresa o institución.

/Fuente "Como crear la lealtad del cliente". 1997 Pág. 25-30

¹² Mejia Jurado, María. Diseño de un Modelo de Calidad...Tesis de licenciatura. UES. Facultad de CCEE 2000

6.2. Los Servicios

El servicio es un término capaz de acoger significados muy diversos, uno de ellos es aquel que ve al servicio como el *conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa* que acompaña a la prestación principal, sea ésta en un producto o en un servicio. Es decir, básicamente el servicio constituye el conjunto de atenciones que el cliente espera recibir como agregado del producto o servicio que espera.

En la medida en que las organizaciones tengan más dificultades para encontrar ventajas con las que competir (diferenciación), mayor atención tendrán que dedicar al servicio como fuente de diferenciación duradera.

Algunas definiciones acerca del servicio son las siguientes:

1. Servicio es un conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, imagen y la reputación del mismo¹³
2. El servicio constituye actividades intangibles que serán el objeto principal de una operación que se recibe para

¹³ Jacques Horovitz, "La Calidad del Servicio". Mc Graw Hill. Bogotá, 1994

proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores¹⁴.

3. *El Servicio Público* es una actividad técnica que puede prestarse en forma directa o indirecta, tiene por objeto asegurar de manera permanente y general, sin fines de lucro, la satisfacción de necesidades colectivas.

6.2.1. Clasificación de los Servicios

John Oakland clasifica los servicios en cinco categorías¹⁵:

Cuadro #6 Clasificación de los Servicios

De Fábrica	Se ubican por ejemplo en este rubro, empresas de limpieza, reparación, mantenimiento, banco, etc.
De Tienda	Ejemplo: Cafeterías, estación de servicio, clínica, centro de descanso, etc.
Masivos	Todos aquellos que son prestados para ser consumido por multitudes: Universidades, hoteles u hospedajes, transporte público, etc.
Profesionales	Aquellos servicios como los que presta un médico, un contador, un asesor financiero, abogado, etc.
Personales	Aquellos servicios que son prestados de manera personal: escuelas de manejo, peluqueros, etc.

/Fuente "Diseño de un programa de Calidad en el servicio al Cliente...". Vela, Karla Rodríguez, R. Avelar, UES, 2003.

6.2.2. Características de los Servicios

Los Servicios poseen características propias, dichas características las mostramos a continuación: Son Intangibles, Inseparables, Perecederos o de corta vida y Heterogéneos.

¹⁴ Kotler y Armstrong. "Fundamentos de Mercadotecnia" Prentice may Hispanoamérica S.A. 1991

¹⁵ Vela, Karla Rodríguez, R Avelar, "Diseño un programa de Calidad en el servicio al Cliente...".UES, 2003

6.3. Diferencias entre Productos Manufacturados y Servicios

La producción de los servicios difiere de la manufactura de muchas maneras, y estas diferencias tienen implicaciones de importancia para la administración de la calidad. Las diferencias más críticas se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro #7 Diferencias entre Productos Manufacturados y Servicios

Diferencia	Productos Manufacturados	Servicios
Los estándares de desempeño	Fáciles de identificar	Difíciles de identificar
La Personalización	Requiere un grado menor	Requiere un grado más elevado
Resultado Final	Tangibles y Visibles	Intangible
Producción y Consumo	Se producen antes de su consumo	Se producen y consumen de manera simultánea
Participación de los Clientes	Los clientes a veces forman parte durante el proceso	Los clientes forman parte activa durante el proceso
Elemento	Son más intensivos en capital	Son intensivos en mano de obra

/Fuente Elaboración Propia del Grupo de investigación

6.4. El Servicio al Cliente

Bradle T. Gate, visualiza la calidad en el servicio como saber administrar estratégicamente para apoyar sus productos o servicios¹⁶

La calidad en el servicio, se puede definir como:

"La estrategia de diferenciación de una organización que supone el cumplimiento efectivo de una serie de aspectos en la prestación del servicio; tales como la competencia (conocer y hacer bien el servicio), agilidad (brindar un servicio oportuno), cortesía (forma cortés y amable de brindar un servicio), credibilidad (sinceridad y honestidad al brindar el servicio) y seguridad (transmitir confianza) en que satisfecerá la necesidad y que su cumplimiento sea perceptible por los usuarios y por los clientes"¹⁷

6.4.1. Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente

La calidad es un concepto que acuña diversas y subjetivas interpretaciones debido a que quien pondera o califica la tenencia o carencia de calidad en los bienes o en los servicios son los clientes mismos, ya que son ellos los usuarios finales.

¹⁶ Bradley T. Gale. Descubra el valor del cliente. Prentice Hall. Hispanoamérica S.A.

¹⁷ Léxico Económico Financiero y de Seguros. Bancaja Valencia. España. Enero 2000

Es importante pues, que el cliente obtenga calidad desde el principio; no basta con ofrecerle un "buen producto" sino que lo perciba. Con el tiempo las exigencias de los clientes en cuanto a la calidad aumentan para ir deseando más y mejores bienes. El servicio al cliente más que una norma, es un enfoque el cual debe instaurarse incluso como filosofía de trabajo en las organizaciones.

6.4.2. Fases de la Calidad en el Servicio¹⁸

En la Calidad en el Servicio, ocurren cuatro fases que deben tomarse en cuenta, dichas fases son las siguientes:

1. *Transmitir una actitud positiva:* Lo mejor en el servicio es mostrar una actitud positiva hacia el usuario, considerando aspectos como apariencia, lenguaje corporal, sonido de la voz y otros.
2. *Identificar las necesidades de los usuarios:* Es de suma importancia, ya que de esta forma se pueden identificar y entender las necesidades y expectativas de los usuarios, para poderlas así anticipar.
3. *Satisfacer las necesidades de los usuarios:* Para lograr la satisfacción de los clientes, se puede lograr haciendo que

¹⁸ Vela Pérez, Guadalupe del C. "Diseño de un Programa de Calidad..." Tesis UES. Facultad CCEE. 2003

éste se siente bien e importante, a través de un clima confortable.

4. *Asegurarse de que los usuarios estén satisfechos:* Se obtiene brindando un notable servicio, identificando a los usuarios como individuos especiales y diferentes, manejando adecuadamente las quejas y dando un paso extra en el servicio al usuario.

En la actualidad los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el final. Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como "Calidad del Servicio".

Satisfacción se define conceptualmente como: el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto. ¹⁹

A medida se ha ido estudiando el desarrollo de las empresas de servicios, se ha ido demostrando que la calidad de los servicios proporcionados por éstas tiene un gran impacto y relación directa con sus ventas, productividad, costos, motivación del

¹⁹ José Ignacio Domínguez, "Medir la Satisfacción del Cliente", www.gestiopolis.com

personal y la diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, *la gestión de la calidad de servicio* se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

7. Modelos de Calidad del Servicio

En esta parte se llevará a cabo una revisión de las diferentes conceptualizaciones sobre el servicio y los modelos más reconocidos para la prestación del servicio que han ido apareciendo en los últimos años. Los modelos que se presentan son:

1. El Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff
2. El Modelo de Calidad de Servicio de Grönroos
3. El Modelo de "Servucción" de Eiglier y Langeard
4. El Modelo de Calidad de Servicio de Bolton y Drew
5. El Modelo de Calidad de Servicio de Bitner
6. EL Modelo SERVQUAL

7.1. El Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1978) ²⁰

Este modelo sostiene la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base que es aquel que ofrece la empresa, como a los servicios periféricos (todos los elementos tangibles del servicio). Para evaluar la calidad del servicio, el cliente puede optar por uno de los siguientes planteamientos:

1° Seleccionar un único atributo de referencia (el que para el consumidor tenga un peso específico mayor que el resto de atributos del servicio).

2° Seleccionar un único atributo determinante con la condición de que el resto de atributos alcancen un mínimo de satisfacción.

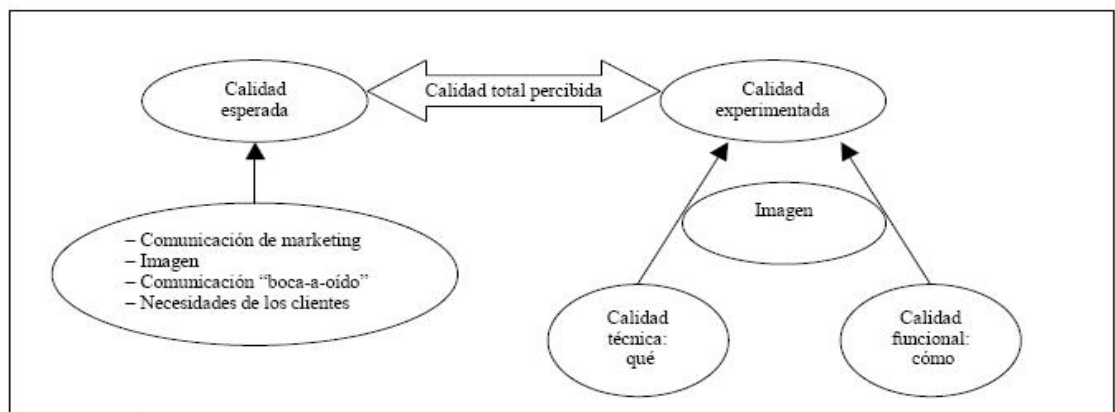
3° Considerar el conjunto de atributos según un modelo compensatorio (es decir, que el consumidor aceptará tener menor cantidad de un(os) atributo(s) a cambio de una mayor cantidad de otro(s) atributo(s)).

²⁰ Pedro Luís Cerezo, "La Calidad del Servicio como Elemento Estratégico para Fidelizar al Cliente"

7.2. El Modelo de Calidad de Servicio de Grönroos

En el modelo propuesto por Grönroos (1988) se define y explica que la calidad de servicio relaciona su gestión con las actividades propias del marketing y la relación de intercambio con un mercado de consumidores. En el modelo conceptual de este autor (Esquema #2) se indica que la calidad total percibida se produce cuando la calidad experimentada satisface la calidad esperada.

Esquema #2 Modelo de Grönroos (1988)



Fuente/ Grönroos, C. (1988) Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality. Review of Business. New York. St. John's University Press: p.12.

Se observa como la calidad esperada es función de una serie de factores como la comunicación de marketing a través de la publicidad, las relaciones públicas, etc. Un segundo factor que encontramos es el que hace referencia a la comunicación boca-oido. Y finalmente, como es lógico, el tercer factor que influye

en la calidad esperada es el definido como necesidades de los clientes.

La calidad experimentada, por su parte está influida en primer lugar por la imagen corporativa de la organización prestadora del servicio. La imagen corporativa es la forma en la que los consumidores perciben a la organización prestadora del servicio. Esta imagen se crea principalmente a través de la calidad técnica y funcional e influye en gran medida en la determinación de la calidad total percibida.

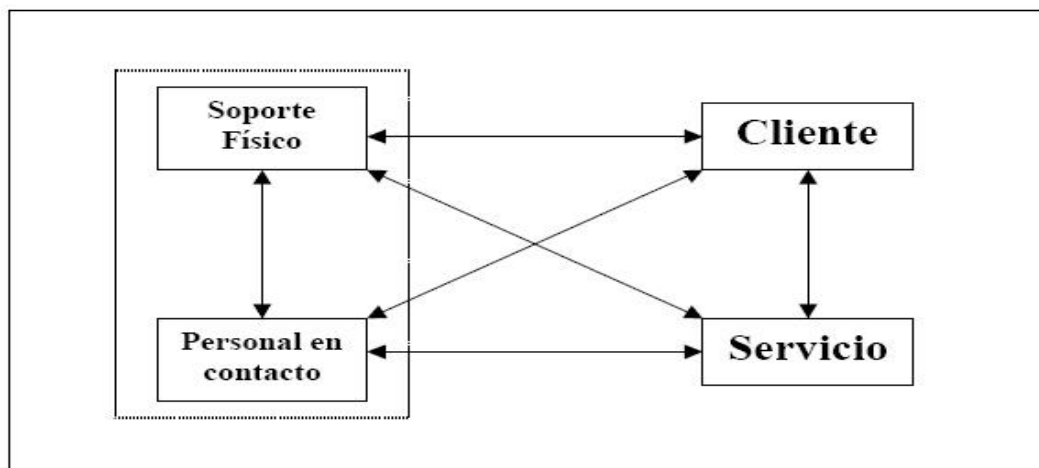
La calidad técnica hace referencia al qué. Tiene lugar cuando el servicio es correcto técnicamente y produce un resultado aceptable. *La calidad funcional* se refiere al cómo. Es la forma en la que el consumidor percibe que es tratado durante el proceso de prestación de servicio.

7.3. El Modelo de "Servucción" de Eiglier y Langeard

Eiglier y Langeard (1989) presentan un modelo para la gestión de servicios a partir de la propuesta de un sistema de *servucción*. El término *servucción* fue desarrollado por estos autores con la intención de establecer un término equivalente a la *producción de productos tangibles pero aplicados* a los servicios.

Los autores distinguen 4 elementos básicos en el sistema de servucción (Esquema #3). El *cliente* que se contempla como el consumidor implicado en la prestación del servicio. El *soporte físico*, constituido por los elementos de carácter material que son necesarios para la prestación del servicio. Tercero el *personal en contacto*, y el *servicio*, que es el resultado de la interacción de los tres elementos anteriores.

Esquema #3 Elementos de la Servucción Eigler y Langeard



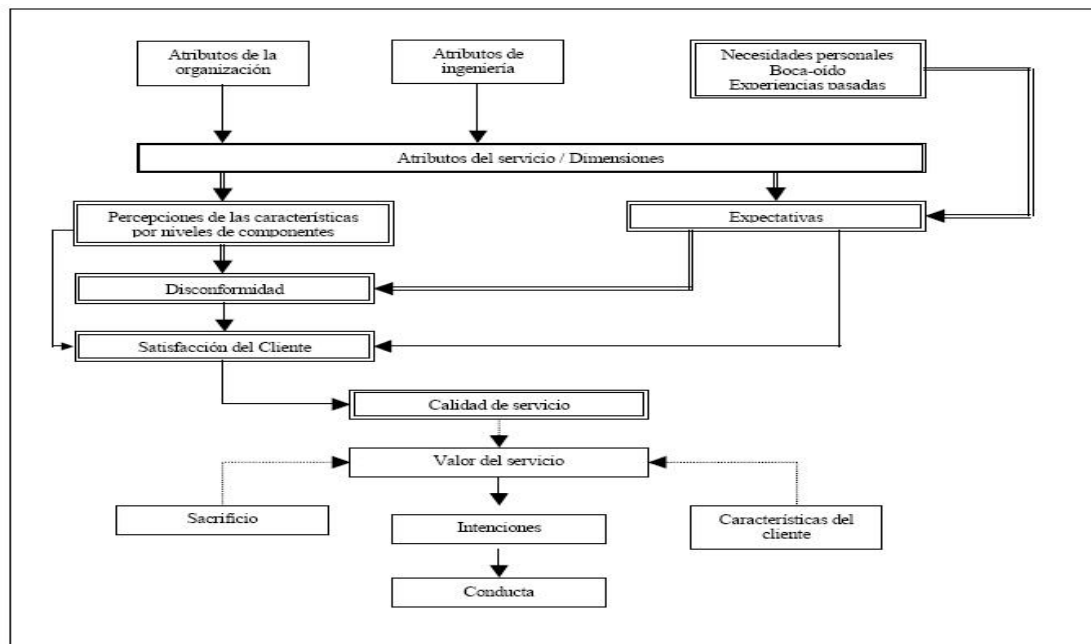
Fuente/Eiglier, P.; E. Langeard (1989). Servucción. El Marketing de Servicios. Ed. McGraw Hill, Madrid. Pág. 12

7.4. El Modelo de Calidad de Servicio de Bolton y Drew

Bolton y Drew (1991) presentan un modelo de calidad de servicio como una función de la no confirmación de las expectativas, mediante las percepciones de niveles de resultado de los

componentes, dando como resultado la satisfacción/insatisfacción del consumidor (Esquema #4). Un determinante clave de la calidad de servicio global es el desajuste entre resultado y expectativas.

Esquema #4 Modelo de la Calidad y Valor del Servicio de Bolton y Drew



Fuente Bolton, R.N.; Drew, J.H. (1991) "A Multistage Model of Customer's Assessments of Services Quality and Value". *Journal of Customer Research*, 17, Marzo, Pág.376

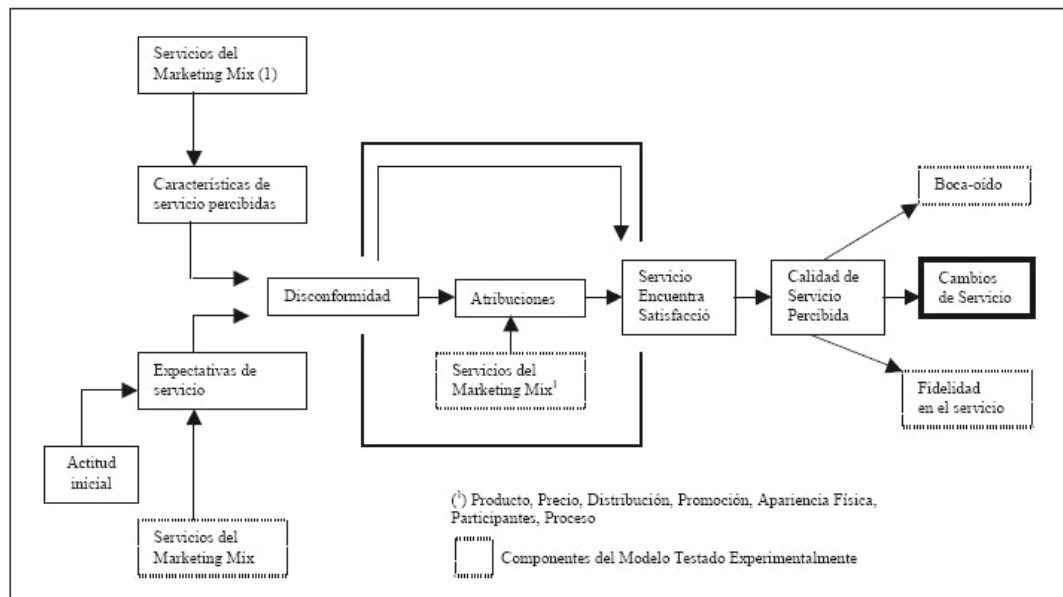
La calidad del servicio es una actitud frente a la empresa y todos sus servicios, mientras que la satisfacción se expresa con respecto al servicio ofrecido localmente, y es de la calidad de servicio percibida, de la que se derivan las intenciones de comportamiento.

7.5. El Modelo de Calidad de Servicio de Bitner

El modelo de Bitner (1990) define la calidad de servicio percibida como una consecuencia de la experiencia satisfacción/insatisfacción (Esquema #5).

Esquema #5 Modelo de Evaluación de la Prestación del Servicio

Bitner

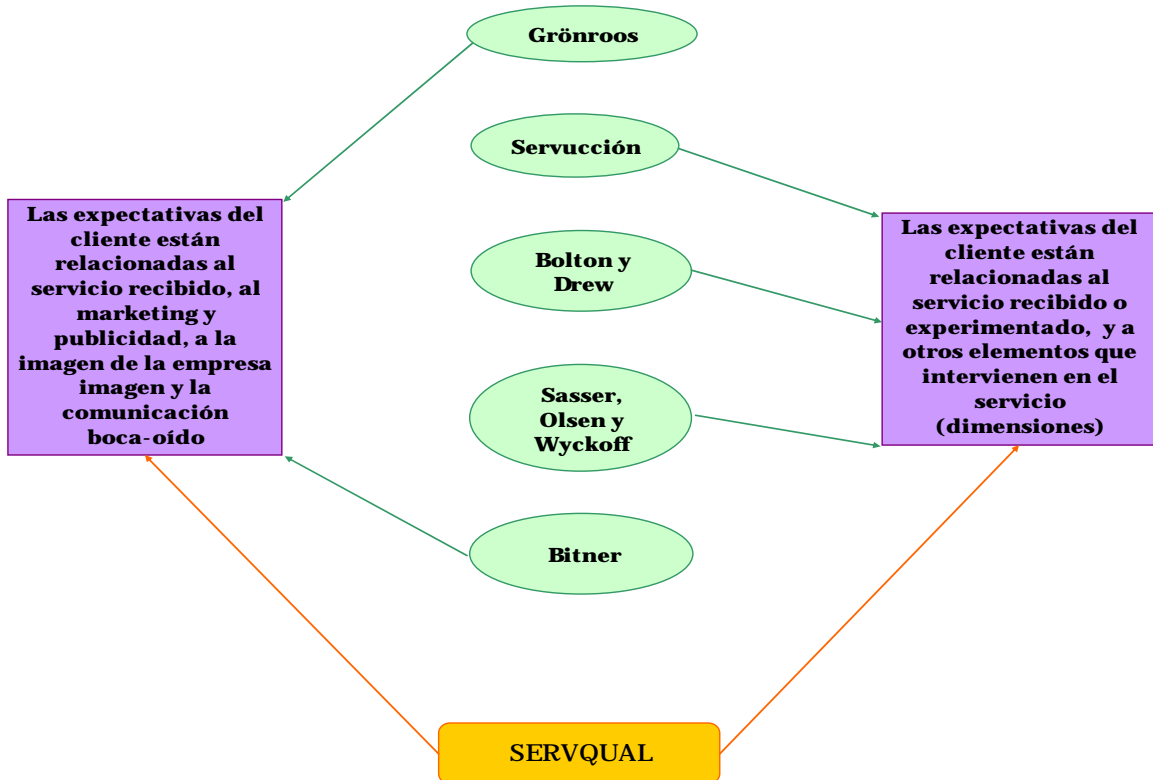


Fuente/ Bitner, M.J. (1990). "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses". *Journal of Marketing*, vol. 54 (Abril) pp.79

La autora señala que el paradigma no confirmatorio se da entre el resultado de la prestación y del servicio y las expectativas iniciales del mismo servicio, afectando a la experiencia satisfacción / insatisfacción y posteriormente a la calidad de

servicio percibida, derivándose de esta última la comunicación boca-oído, el cambiar de servicio y la fidelidad.

Esquema #6 Relación entre los Modelos de Calidad del Servicio



Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

El esquema #6 presenta dos definiciones que los diferentes modelos de calidad, tienen sobre las expectativas de los clientes y los factores que las determinan. El Modelo SERVQUAL es el único que incluye ambas definiciones para poder determinar tanto las expectativas como las percepciones que los clientes tienen de la calidad. A continuación se presenta el Modelo SERVQUAL, donde se ampliará en este punto.

8. El Modelo SERVQUAL

El Modelo de calidad del servicio que en esta investigación será aplicado es el Modelo SERVQUAL, que es la abreviatura de Service Quality que en inglés significa Calidad del Servicio y que será llamado SERVQUAL de ahora en adelante.

Este modelo ha sido escogido por el grupo de investigación por ser versátil y adaptable, es decir que puede aplicarse a cualquier tipo de servicio de cualquier empresa. Para apoyar esta decisión presentamos la información detallada de este modelo.

8.1. ¿Qué es SERVQUAL?

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

Puede ser aplicado a una amplia gama de servicios. Para ello SERVQUAL suministra un esquema o armazón básico basado en un formato de representación de las expectativas y percepciones que incluye declaraciones para cada uno de los cinco criterios sobre la calidad del servicio (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía).

8.2. Orígenes de SERVQUAL

A principios de la década 1980, la información que existía sobre la calidad en los servicios era muy limitada, casi nula; fue entonces que bajo el patrocinio y respaldo del Marketing Science Institute (MSI) de Cambridge, Massachussets EE UU, los señores Valarie Zeithalm, A Parasuraman y Leonard L. Berry; trabajaron en la creación de un modelo de calidad en los servicios capaz de medir los *índices de satisfacción* de los clientes que demandan un servicio.

El modelo fue bautizado con el nombre de SERVQUAL (de las primeras sílabas de Service y Quality) y nació de la necesidad de conocer las percepciones de los clientes al respecto de los servicios que recibe permitiendo conocer el significado que los clientes dan al valor y, a las empresas, conocer como sus esfuerzos están orientados en lograr la satisfacción de sus clientes.

8.3. El Punto de Vista del Consumidor Sobre la Calidad de los Servicios

Entre la información importante y nueva que ofreció el estudio de Valerie Zeithalm, A Parasuraman y Leonard L. Berry, en su libro **Calidad Total en la Gestión de Servicios**, se encuentra el estudio y análisis del punto de vista del consumidor sobre la calidad; pudieron establecer varias definiciones de vital importancia para el estudio la calidad el servicio, entre ellas tenemos:

8.3.1. Aspectos Sobre la Calidad del Servicio

Se pudieron establecer también algunas consideraciones o aspectos sobre la calidad el servicio, estas son:

- * Para el usuario, la calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la calidad de los productos tangibles.

- * Los usuarios no solo evalúan la calidad de un servicio valorando el resultado final que reciben, sino que también toman en consideración el proceso de recepción del servicio.

* Los únicos criterios que realmente cuentan en la evaluación de la calidad de un servicio son los que establecen los clientes. La percepción de la calidad del servicio se establece en función de lo bien que el proveedor realiza la prestación, evaluada en contraste con las expectativas que tenía el cliente respecto a lo que esperaba que realizase el proveedor.

Después de estudiar a fondo los hallazgos aportados por las Sesiones de Grupo que se realizaron previos a la elaboración del modelo SERVQUAL se establecieron los siguientes conceptos:

a) Definición de la Calidad del Servicio:

El factor clave para lograr un alto nivel de calidades igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio. Desde la óptica de las percepciones de los clientes puede ser definida como: *la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.*

b) Factores que influyen en las expectativas:

1°. Lo que los usuarios escuchan de los otros usuarios (la denominada *comunicación boca-a-oido*) constituye uno de los

factores potenciales en la determinación de las expectativas.

2°. Las *necesidades personales* de los clientes pueden, hasta cierto punto, condicionar sus expectativas.

3°. La extensión de las *experiencias* que se han tenido con el uso de un servicio que pueden influir en el nivel de las expectativas del cliente.

4°. La *comunicación externa* de los proveedores del servicio juegan un papel clave en la conformación de las expectativas del cliente. Dentro del concepto de comunicaciones externas se incluyen una variedad de mensajes, directos e indirectos, que emiten las empresas de servicio dirigidos a los clientes.

5°. Un factor que influye en las expectativas y que subyace en la influencia general de la comunicación externa es el precio.

c) Dimensiones de la Calidad del Servicio:

Quizás lo más revelador de la investigación de estos estudiosos, es la identificación de los criterios utilizados por los clientes al juzgar la calidad del servicio. Se identificaron cinco, después de un extenso estudio práctico, a continuación mostramos con detalle estas dimensiones.

8.4. Dimensiones de los Servicios

Después del análisis sistemático de la información recopilada a través de muchas encuestas se determinó un consolidado sobre aquellas características especiales que poseen los servicios y en los cuales radica la evaluación por parte de los usuarios de los mismos. Dichas características especiales se reunieron en cinco criterios que los usuarios consideran importantes. El cuadro # 8 nos presenta con detalle dichas características.

Cuadro #8 Las Dimensiones de los Servicios

Dimensiones	Definición	Criterios
Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.	¿Son atractivas las instalaciones? ¿Las herramientas utilizadas para la atención al cliente son modernas y adecuadas?
Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.	¿Las promesas hechas a los clientes realmente son cumplidas? ¿Fue solucionado mi problema al primer intento?
Seguridad	Inexistencia de peligros, riesgos o daños.	¿La información y los procesos realizados son llevados a cabo correctamente? ¿Es seguro para mí utilizar este banco?
Capacidad de respuesta	Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.	¿Los problemas se resuelven rápidamente sin producir malestar al cliente? Las devoluciones ¿son efectuadas rápidamente a mi cuenta?
Empatía	Atención individualizada, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.	¿Se comportan amablemente con el cliente? ¿Son agradables al dar información ya sea personal o telefónicamente con los usuarios del servicio?

Fuente: Zeithalm, A Parasuraman, Leonard Berry "Calidad Total en la Gestión de los Servicios, Ediciones Díaz de santos S.A. 1993

8.5. El Instrumento SERVQUAL

Si se adapta eficazmente, el Modelo SERVQUAL puede ser aplicado a diferentes empresas, ya que el cuestionario a usar, goza de la flexibilidad necesaria para adaptarse a las características propias de cada servicio en particular, arrojando así información relevante para cada caso según las realidades de cada empresa.

El diseño de la encuesta, mantiene un formato el cual se adapta en relación a una empresa y servicio(s) específicos.

El cuestionario que aparece en el Anexo 2, contiene una sección sobre las expectativas (que contiene 22 declaraciones) y una sección sobre las percepciones (que contiene un grupo de declaraciones que deben corresponderse con las de una empresa específica), contiene, además, una sección que se utiliza para cuantificar las evaluaciones de los clientes respecto a la importancia relativa de los 5 criterios. Esta sección está situada entre la sección sobre las expectativas y la de las percepciones.

Aparte de incluir las secciones que se mencionaron, el cuestionario contiene una sección adicional sobre las

experiencias y las impresiones que han tenido los clientes con el servicio y una sección sobre datos sociodemográficos.

¿Cómo se Calcula la Puntuación SERVQUAL?

Las declaraciones de SERVQUAL (tanto en las secciones sobre las expectativas como en la de las percepciones) se han agrupado, en función de los cinco criterios, de la siguiente manera:

Criterio	Declaraciones correspondientes al criterio
Elementos tangibles	Declaraciones 1 a 4
Fiabilidad	Declaraciones 5 a 9
Capacidad de respuesta	Declaraciones 10 a 13
Seguridad	Declaraciones 14 a 17
Empatía	Declaraciones 18 a 22

Para evaluar la calidad de un servicio con SERVQUAL, es necesario calcular la diferencia que existe entre las puntuaciones que asignen los clientes a las distintas parejas de declaraciones (expectativas-percepciones). Específicamente, es decir, la puntuación de SERVQUAL para cada pareja de declaración y para cada cliente, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Puntuación SERVQUAL} = \text{Puntuación de las percepciones} - \text{Puntuación de las expectativas}$$

Puede calcularse, además, la *puntuación que le dan, en cada uno de los cinco criterios*, todos los clientes al servicio de una empresa obteniendo un promedio de las puntuaciones SERVQUAL individuales, que se obtienen, a su vez, calificando sus declaraciones para cada uno de los criterios. Por ejemplo, si N clientes responden a un sondeo SERVQUAL, el promedio de puntuaciones de SERVQUAL para cada criterio se obtiene siguiendo los dos pasos siguientes: 1. Para cada cliente, sume las puntuaciones SERVQUAL que le hayan dado a las declaraciones que corresponden al criterio y divida el total entre el número de declaraciones que corresponden a ese criterio. 2. Sume las puntuaciones individuales de los N clientes (obtenidas en el paso 1) y divida el total entre N.

Además, las puntuaciones SERVQUAL para los cinco criterios, obtenidos de la forma que explicamos con anterioridad, pueden ser, a su vez, promediadas para obtener una medición global de la calidad del servicio. Esta medición global representará una calificación SERVQUAL *no ponderada*, ya que no toma en consideración la importancia relativa que los clientes atribuyen a cada criterio en particular.

8.6. Aplicaciones del Modelo SERVQUAL

Los datos obtenidos con el uso de SERVQUAL pueden ser utilizados para cuantificar las deficiencias en la calidad del servicio con diferentes niveles de análisis: por cada pareja de declaraciones, por cada criterio o combinando todos los criterios.

Al examinar esos distintos análisis de las deficiencias, una empresa no sólo puede evaluar la calidad global de su servicio, tal y como la perciben los clientes, sino que, además puede determinar cuáles son los criterios y las facetas clave, con el propósito de centrar en esas áreas los esfuerzos que realice para mejorar la calidad de su servicio.

El instrumento SERVQUAL y los datos que produce pueden ser utilizados de muy distintas formas, como veremos a continuación:

1. Para Comparar las Expectativas y las Percepciones de los Clientes a lo Largo del Tiempo.
2. Para Comparar las Puntuaciones Servqual de una Empresa Contra las Puntuaciones de sus Competidores.
3. Para Examinar Segmentos de Clientes que Poseen Diferentes Percepciones sobre La Calidad.

4. Para Evaluar las Percepciones de los Clientes Sobre La Calidad.

Un reto clave para cualquier empresa de servicios es proporcionar resultados favorables para sus clientes, de manera tal que no le impliquen elevados costos. Si los clientes no están satisfechos con la calidad del servicio, no estarán dispuestos a pagar por ello o incluso lo comprarán al competidor que ofrezca una mejor calidad.

Las investigaciones que se han realizado sobre el consumidor por parte de los creadores del modelo SERVQUAL, revelan que la clave para facilitar un servicio de alta calidad radica en equilibrar las expectativas y las percepciones de los usuarios y acabar con las diferencias o desequilibrios que pudiesen existir entre ambas.

Al tener en cuenta que la calidad del servicio es importante porque provee ventajas competitivas que permiten la tan anhelada fidelidad de los clientes con nuestros servicios o productos, se hace uso de todas las herramientas técnicas y teóricas que exponen los diferentes autores en sus trabajos de investigación, para aplicar aquella que sea la más apropiada ya sea cumpliendo los requisitos o que se apeguen a los objetivos de cada empresa de servicios. Serán entonces los directivos y gerentes de estas empresas quienes tendrán que tomar esta importante decisión.

“Diagnóstico de la Calidad de los Servicios Estratégicos del Primer Banco de los Trabajadores”

1. Objetivos de la Investigación

1.1. General

Cuantificar los índices de la calidad de los servicios estratégicos del Primer Banco de los Trabajadores a través de la aplicación del Modelo SERVQUAL.

1.2. Específicos

* Hacer un diagnóstico de los Servicios Estratégicos del Primer Banco de los Trabajadores para conocer las percepciones del servicio que tienen actualmente los clientes.

* Determinar el índice de satisfacción de los clientes del PBT en cada una de las 5 dimensiones de la calidad del servicio: Elementos Tangibles, Fiabilidad, Seguridad, Capacidad de Respuesta y Empatía.

2. Importancia de la Investigación

El éxito de una buena atención en el servicio al cliente depende básicamente de comprender y atender oportunamente las necesidades de los clientes, es decir, cumplir y superar las expectativas de los mismos. Si los procesos que el Primer Banco de los Trabajadores está desarrollando actualmente no ofrecen a los clientes, las respuestas que necesitan, o no le entregan el servicio que satisface su necesidad, significa que algo dentro del mismo no está funcionando.

En esta investigación de campo, se pretende identificar agentes que influyen en el resultado del servicio prestado sea una excelente, buena o mala atención al cliente. Dichos factores se podrán clasificar para su estudio y análisis que permitirá la elaboración del planteamiento de las soluciones a los problemas que enfrenta el PBT en el desarrollo de la prestación de sus servicios.

La aplicación del Modelo SERVQUAL²¹ está enfocada en la medición de la calidad de los servicios estratégicos del PBT. Estos servicios son específicamente Créditos y Depósitos. Se han

²¹ Valerie Zeithalm, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, "Calidad Total en la Gestión de Servicios", Ediciones Díaz de Santos S.A., 1993

escogido estos servicios pues son los principales que ofrece el PBT, y por tanto los más fuertes en sus ventas. De este modo se estudiaron y evaluaron los servicios que para el Banco sería más provechoso obtener una evaluación.

El estudio que se realiza es importante, ya que permite ofrecer al PBT una forma de evaluar su desempeño en el mercado de los servicios financieros, de este modo poder superar sus debilidades y deficiencias, y así convertirlas en ventajas y fortalezas.

3. Metodología de la Investigación

3.1. Tipo y Método de la Investigación

Esta investigación es de tipo Descriptiva la cual busca desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. En el caso de esta investigación, se calcula y miden índices de satisfacción, con el fin de especificar las propiedades importantes del servicio.

El estudio toma como base el método científico, que consideramos es el más completo a utilizar en una investigación como esta. Además este método se auxilió de los métodos inductivo y

deductivo a fin de obtener resultados en lo relacionado a los servicios financieros bancarios. El Método Deductivo se adapta al tipo de estudio pues de los resultados de la muestra se podría deducir una teoría que se aplique al total de la población. Y el inductivo que se utilizará para tratar de explicar fenómenos específicos del PBT.

3.2. Fuentes de Recolección de Información

3.2.1. Fuentes Primarias

Las principales Técnicas de Investigación que se utilizaron para recopilar la información fueron las siguientes:

a. Encuesta

Se elaboró una encuesta dirigida a los clientes externos y una a los clientes internos (Anexos 3 y 4). La encuesta fue creada con base al formato predefinido del Cuestionario del Modelo SERVQUAL que fue adaptado al tipo de empresa y a la necesidad de la investigación.

b. Observación Directa

Se elaboró un plan de observación directa del Primer Banco de los Trabajadores, y de los otros Intermediarios Financieros no Bancarios, el cual contiene aspectos como las instalaciones,

ubicación, amplitud, rapidez en el servicio y condiciones ambientales, todo lo que tenga que ver con las 5 dimensiones que se evaluarán en el modelo SERVQUAL (Elementos Tangibles, Fiabilidad, Seguridad, Capacidad de Respuesta y Empatía).

3.2.2. Fuentes Secundarias

En esta investigación se consultaron libros, tesis, material de Internet y todo aquel documento que tuviera información sobre el Sector Financiero, los IFNB, Calidad en los Servicios, entre otros.

3.3. Determinación del Universo

En esta investigación se estudiarán dos de los servicios estratégicos que posee el Primer Banco de los Trabajadores: **Créditos y Depósitos**, así se determinó un universo y una muestra para cada servicio.

La población de usuarios de los servicios estratégicos del PBT, que se tomó en cuenta para la investigación de campo, se limitó a todos aquellos clientes que fueron atendidos en el PBT Agencia Central en el Municipio de San Salvador en el 2004. Por año son

atendidos para créditos 2,872 clientes y para depósitos 3,200 clientes, este fue el Universo.

- * **Elemento:** Calidad en el servicio al cliente.
- * **Unidad de Análisis:** Servicios créditos y depósitos.
- * **Unidad de Entrevista:** Los diferentes usuarios de los servicios bancarios.
- * **Ámbito:** Municipio de San Salvador.
- * **Perfil:** Clientes reales y potenciales, empleados públicos y privados mayores de 18 años que tengan un mínimo de un año de laborar para la misma empresa.

3.3.1. Cálculo de la Muestra para Clientes Externos

Para la determinación de la muestra se utilizó el método Aleatorio Simple y la fórmula de universo finito, en donde todos los elementos del universo tienen la misma probabilidad de muestrearse.

Cuadro # 9
Clasificación de los Clientes del PBT

		Total	2872
Servicios	Clasificación		Usuarios 2004
Depósitos	De Ahorro Corriente		2400
	Depósitos a Plazo Fijo		800
		Total	3200
Créditos	Crédito Personal		1883
	Créditos Hipotecarios		989

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

Donde:

Z: Nivel de Confianza	Q: Probabilidad en contra
N: Universo o Población	P: Probabilidad a Favor
e: Error de estimación	n: Tamaño de la muestra

Sustituyendo en la Fórmula para Créditos

n = ?	P = 0.5
N = 2872	Q = 0.5
e = 0.1	Z = 2 (valor que corresponde al 95.44% de nivel de Confianza)

$$n = \frac{2872}{29.71}$$

n = 96.77 Aproximado a 97 Personas

Muestra para el Servicio de Depósitos

Sustituyendo la formula anterior pero con un universo de 3,200 el cálculo de la muestra es **n = 96.99 aproximado a 97 personas**. La duración de la investigación de campo fue de dos semanas, en ese lapso de tiempo la afluencia de clientes del servicio de depósito fue mínima. El número de encuestas realizadas fue de 18.

3.3.2. Censo Para Clientes Internos

Los empleados del Primer Banco de los Trabajadores Agencia Central, que laboran en el área de Créditos y Depósitos fueron todos encuestados en esta investigación; el total de empleados son 10, incluyendo atención al cliente y administración.

4. Análisis y Presentación de los Resultados de la Investigación

A continuación mostraremos como fueron diseñadas y distribuidas la información recolectada en nuestra investigación, así como los usos y aplicaciones para la realización de nuestros diagnósticos.

Los datos que se recolectaron en el desarrollo de la investigación de campo tienen como finalidad, reunir información que nos permitiera calcular el Índice Global SERVQUAL para el PBT y los Índices del Modelo SERVQUAL para cada servicio estratégico, asignando puntuaciones a cada uno de los rangos de calificación para la realización de los diagnósticos.

4.1. Escala de Calificaciones para los índices de la Metodología SERVQUAL

Para efectos de asignar puntuaciones a cada uno de los rangos de calificación para la elaboración de los diagnósticos se utilizó la siguiente tabla de calificaciones:

Cuadro # 10
Calificaciones del Modelo SERVQUAL

Calificación	Puntuación
Pésimo	0-20
Malo	21-40
Regular	41-60
Buena	61-80
Excelente	81-100

4.2. Valoración de la Escala Likert

La Escala Likert muestra las puntuaciones tomadas para cada una de las opciones de las encuestas del Modelo SERVQUAL, que se utilizaron en clientes externos así como internos. Esta escala consiste en las siguientes puntuaciones:

Cuadro # 11
Escala de Likert

	Calificación del Servicio	Puntuación
1	Totalmente en desacuerdo	20
2	Parcialmente en desacuerdo	40
3	No sé	60
4	Parcialmente de acuerdo	80
5	Totalmente de acuerdo	100

4.3. Cálculo de Brechas y Diagrama de Pareto

Para el cálculo de las Brechas existentes en cada una de las puntuaciones de las 5 dimensiones del servicio (Elementos Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía), se utilizara el Diagrama de Pareto, con el cual se podrán detectar las áreas más relevantes y deficientes en cada dimensión. La Gráfica de Pareto, es utilizada para separar gráficamente los aspectos significativos de los servicios en estudio.

4.4. Estructura del SERVQUAL Externo

La encuesta del SERVQUAL *Externo* utilizada en la investigación de campo, fue tomada del cuestionario base del Modelo SERVQUAL, y adaptada a los servicios que son el objeto de estudio. La encuesta para clientes externos fue modificada de la original del modelo y está compuesta de 28 preguntas cerradas con las opciones de la escala de Likert, y además 3 preguntas abiertas que recogen las opiniones y sugerencias de los clientes del PBT para conocer sobre sus expectativas. (Ver Anexo 3)

4.5. Estructura del SERVQUAL Interno

El cuestionario SERVQUAL *Interno* está estructurado con base a tres áreas importantes y necesarias para medir la satisfacción de los clientes internos, los recursos con los que cuentan para desempeñarse, así como también las habilidades y conocimientos que poseen para realizar sus labores de una forma adecuada.

Las tres áreas en las cuales se divide el cuestionario SERVQUAL interno son:

Área I:	¿Conocemos a nuestros clientes?	Preguntas 1 - 6
Área II:	¿En esta unidad estamos comprometidos con la satisfacción de los clientes?	Preguntas 7 - 15
Área III:	¿El ambiente de esta unidad favorece la satisfacción del cliente?	Preguntas 1 - 22

También incluyen una sección de preguntas abiertas orientadas a explorar aspectos positivos y otros a mejorar. (Ver Anexo 4)

El cuestionario dirigido a empleados es un estándar compuesto por treinta y nueve preguntas las cuales sirven para medir las percepciones que imperan por parte de los empleados en el área que proporciona los servicios; esta herramienta se ejecuta sin modificar las preguntas y antes de realizar la encuesta a los clientes externos.

5. Análisis FODA para la Evaluación de los Servicios Estratégicos del PBT

Este análisis permite conocer y evaluar la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello, tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas formulados; con el fin de crear las mejores estrategias que ayuden a contrarrestar los aspectos negativos y resaltar los positivos. A continuación se presentan los análisis FODA para los servicios de créditos y depósitos.

5.1. Análisis FODA Créditos

A través de la observación y el análisis del ambiente externo (entorno) y su ambiente interno, y la situación actual en que se desenvuelve el PBT, se pueden identificar aspectos que le afectan en menor o mayor grado para alcanzar la calidad en el servicio que desea proveer a sus clientes. Este análisis se concentra en el cuadro #12.

Cuadro # 12
Análisis FODA del Servicio de Créditos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> * El banco posee el personal calificado para prestar el servicio de créditos. * La prestación de los servicios del banco se realiza en horarios convenientes para el público. * Cuando el cliente visita el banco, la atención del mismo es rápida. * Para realizar el proceso de prestación del servicio, los empleados cuentan con todos los insumos y equipos modernos necesarios. * El banco ofrece cómodas instalaciones para que el cliente se sienta bien y seguro al permanecer en el banco. 	<ul style="list-style-type: none"> * Las instalaciones del banco no cuentan con amplio parqueo. * La ambientación del banco es muy pobre, no existen elementos como música de fondo o TV. * No existe otro tipo de promoción y venta de productos financieros fuera del banco. (Visitas a empresas, etc.) * El PBT no es reconocido como una institución independiente de los otros Bancos de los trabajadores. * Las personas desconocen que el PBT es una entidad financiera abierta al público en general.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> * Sistemas de publicidad que permitan realizar ventas de productos financieros a otras entidades, ya sea a través de visitas a empresas u otros. * Creación de una marca propia y un slogan que lo identifique de los demás intermediarios financieros. * Aprovechar la campaña de Fedecredito para resaltar de entre los demás bancos de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> * Aumento de la presencia de la competencia (otros intermediarios financieros no bancarios) en el mercado financiero. * Confusión de los usuarios al creer que el banco y los otros intermediarios financieros son lo mismo. * Creencias de los usuarios que los costos de los créditos del banco están por arriba de los de la competencia.

/Fuente Elaboración Propia del Grupo de Investigación

El Primer Banco de los Trabajadores se enfrenta a la difícil tarea de darse a conocer como institución financiera identificado como intermediario financiero no bancario accesible a todo público.

El Banco necesita fortalecer su imagen con la ayuda de la promoción y publicidad de sus servicios financieros, ya que existe mercado al cual puede acceder con facilidad siempre y cuando logre derribar el obstáculo de la confusión y falta de identidad entre los otros Intermediarios Financieros No Bancarios.

5.2. Análisis FODA Depósitos

El análisis FODA del servicio de depósitos, muestra fortalezas que sin duda son aprovechadas para ofrecer la calidad del servicio deseada. Sin embargo al estudiar detenidamente los factores externos e internos de este servicio podemos puntualizar en los siguientes aspectos:

Cuadro # 13
Análisis FODA del Servicio de Depósitos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> * Clara definición de la Satisfacción del cliente como objetivo Fundamental. * Proceso ágil de atención al cliente. * Compromiso de ayuda a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa * Tasa de interés efectiva a las necesidades de los usuarios. * Requisitos fáciles de cumplir * Reuniones de trabajo frecuentes entre jefatura y empleados * Adquisición de equipo de oficina moderno y actualizado. * Personal altamente capacitado para realizar su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> * No existe programa de recompensas ni motivación de parte de la gerencia hacia los empleados. * Puesto de trabajo poco organizado, sobrecarga de tareas * No existe un método de recolección de opinión de los clientes * No existen otros servicios complementarios a la cuenta de ahorro: como tarjetas de débito y promociones, regalos de descuentos o acumulación de puntos canjeables por bienes o servicios. * No hay convenios con empresas públicas y privadas para utilizar las cuentas de ahorro para el depósito de sueldos y salarios.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación constante para empleados sobre el sistema de depósitos. * Aprovechamiento de la imagen y soporte del Sistema FEDECREDITO. * Los acuerdos y convenios con alcaldías y otras instituciones para ofrecer cuentas de ahorro. * Aumento de Apertura de Depósitos por otorgamientos de créditos para mejora de negocios o vivienda. 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de conocimiento y aclaración de que los servicios del PBT son para todo el público. * Sistema Moderno y competitivo de los bancos comerciales, hacen ver al PBT como débil competidor dentro del sistema financiero.

/Fuente Elaboración Propia del Grupo de Investigación

Las amenazas que están latentes y que retrasan el avance del PBT en el mercado de las cuentas de ahorro, son claras, primero el PBT no cuenta con la Publicidad que lo haga ver ante el público general como accesible pues se tiene la idea que solo es para cierto tipo de personas y empresarios. Una campaña en la que se presente al PBT como otra alternativa dentro del sistema

financiero puede acabar con esta amenaza. Segundo, las estrategias de comercialización y promoción de los bancos comerciales son impactantes y efectivas, y con esto atraen mayor cantidad de clientes. El PBT no cuenta con un plan definido para promover sus servicios, ni estrategias de ventas que atraigan la atención de los consumidores.

Oportunidades de entrar en el mercado de los microcréditos presentaría al PBT como opción para aquellos cuyos montos necesitados sean menores a los que actualmente les ofrecen. Asociaciones con Alcaldías e Instituciones de Desarrollo local pueden atraer a clientes que deseen cuentas de ahorros a plazo fijo para próximos usos como compra de inmuebles.

6. Obtención de Índices de Satisfacción de las Dimensiones de los Servicios Estratégicos del Primer Banco de los Trabajadores

Al aplicar la medición de los índices de calidad en el servicio del Modelo SERVQUAL, calificamos las percepciones de los clientes al respecto de los servicios, de esa manera se comprende y se interpreta las expectativas reales de los clientes en comparación con lo que realmente reciben.

Los índices de satisfacción representan en forma numérica la calificación de los servicios según las percepciones de los clientes.

6.1. Cálculo de Índice SERVQUAL para Clientes Externos

Cuadro # 14

Dimensiones del Servicio	Créditos	Depósitos
Fiabilidad	87.03	89.81
Capacidad de Respuesta	91.22	92.00
Empatía	91.65	93.11
Seguridad	91.44	91.67
Elementos Tangibles	89.15	87.96
Total	450.49	454.56
Índice SERVQUAL para Clientes Externos	90.10	90.91

/Fuente Elaboración Propia del Grupo de Investigación

El cuadro #14, se muestra los índices SERVQUAL para cada servicio y por cada una de las dimensiones de los mismos. Según la escala de calificación designada por el grupo los Índices de los servicios están en el rango de Excelente, ya que este comprende de 80 a 100, de calificación. Las fuentes de todos los datos presentados, se encuentran en los Anexos 5 y 6.

Los usuarios de los servicios crédito y depósitos del PBT, están totalmente de acuerdo con el servicio recibido y es por esa razón que han calificado como Excelente la calidad de estos servicios. Las diferencias que hay para llegar al 100 que sería

la perfección, se lograría al eliminar elementos que no satisfacen por completo a los clientes, los datos que reflejan estos elementos se presentarán más adelante en esta investigación.

6.2. Cálculo del Índice SERVQUAL Clientes Internos

Cuadro # 15

Áreas del Servicio	Clientes Internos
¿Conocemos a nuestros Clientes?	75.67
¿En esta unidad estamos comprometidos con la satisfacción del cliente?	82
¿El ambiente en esta unidad favorece la satisfacción del cliente?	86.82
Sumatoria de las 3 áreas	244.49
Índice SERVQUAL para Clientes Internos	81.50

Fuente Elaboración Propia del Grupo de Investigación

El cuadro #15 nos muestra los índices SERVQUAL para clientes internos (empleados); aclarando que mostramos los datos obtenidos para ambos servicios ya que son los mismos empleados para los dos servicios. De igual manera que en el caso anterior (externos), podemos valorar dicha puntuación con base a las puntuaciones preestablecidas en la escala de Likert. Los datos obtenidos en este cuadro pueden confrontarse con el Anexo 7.

Al ser cuantificados los índices de los clientes internos del PBT, se puede observar que también fueron calificados como Excelentes, esto quiere decir que los empleados están también totalmente de acuerdo con el servicio prestado.

Algunos elementos que se podrían mejorar del servicio serán señalados más adelante en esta investigación.

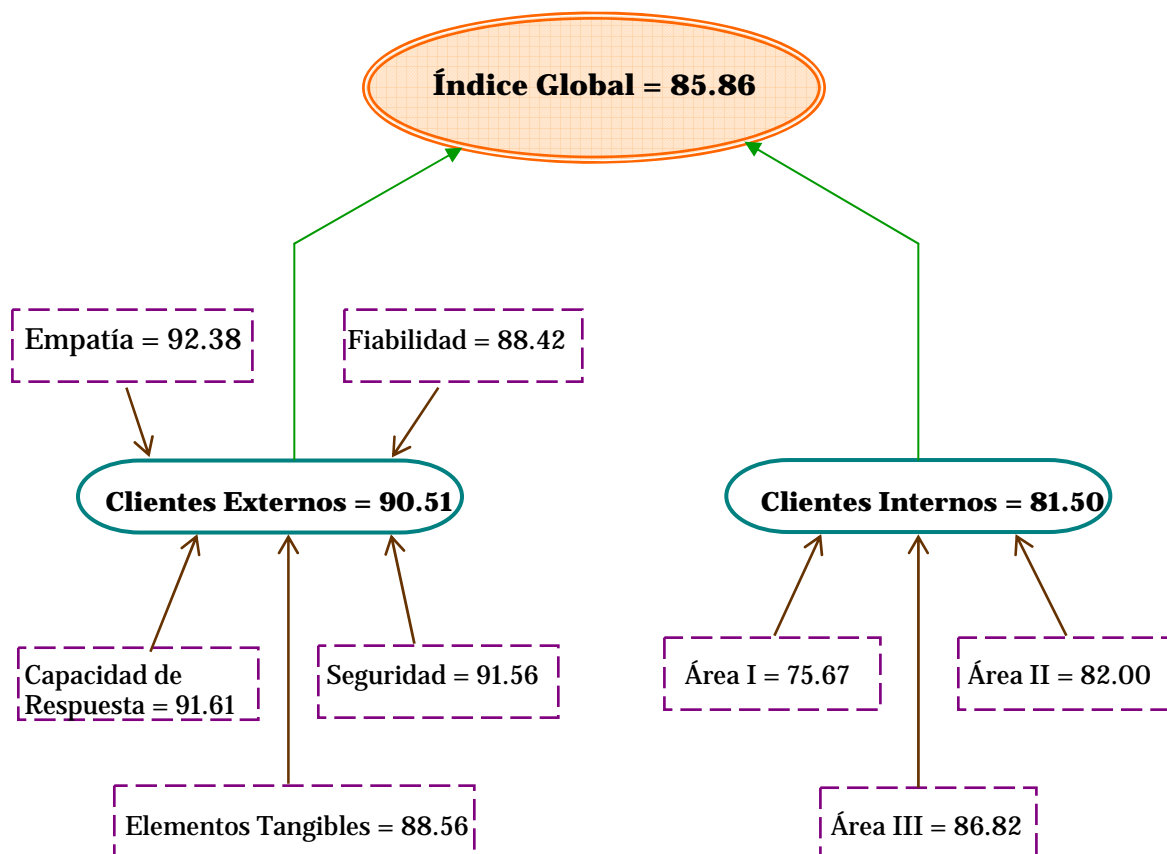
6.3. Cálculo del Índice Global SERVQUAL del Primer Banco de los Trabajadores

Cuadro # 16

Índice	Externos	Internos	Global SERVQUAL
Créditos	90.10	81.50	85.50
Depósitos	90.91	81.50	86.21
Sumatoria	181.01	163.00	171.71
Global SERVQUAL PBT	90.51	81.50	85.86

/Fuente Elaboración Propia del Grupo de Investigación

Esquema #7 Índice Global SERVQUAL para El Primer Banco de los Trabajadores Agencia Central, San Salvador 2005.



/Fuente Elaboración Propia del Grupo de Investigación

El Primer Banco de los Trabajadores como empresa objeto de estudio, obtuvo un índice de 85.86, considerado dentro de la escala que se utiliza en el Modelo SERVQUAL, como Excelente, este resultado traduce la opinión de los clientes y de los empleados, que el servicio prestado y recibido se encuentra en un rango excelente 90.51 y 81.5 respectivamente, y que han

cumplido con sus expectativas, es decir que sus percepciones y expectativas tienen una leve diferencia o distancia entre si.

La satisfacción de los clientes externos e internos del PBT se ve demostrada en estos índices en cada uno de las dimensiones (Empatía 92.38, Seguridad 91.56, Fiabilidad 88.42, Capacidad de Respuesta 91.61 y Elementos Tangibles 88.56), así como las tres áreas evaluadas por los clientes en el SERVQUAL Interno; solo el área 1 ¿Conocemos a nuestros clientes? Se obtuvo un índice menor al 80 (75.67) donde se puede apreciar pues que los empleados no creen conocer muy bien a sus clientes y que al lograr este conocimiento se podrá brindar un mejor servicio y por ende cumplir completamente las expectativas que estos tienen con respecto al servicio que demandan.

7. Análisis de Brechas entre Expectativas y Percepciones de Clientes Externos por Servicio

Esta parte de nuestro análisis corresponde a la interpretación de las brechas o distancias que existen entre las expectativas y las percepciones de los encuestados, dicho análisis se apoya en información numérica y con los gráficos de Pareto. Los gráficos de Pareto se utilizan para presentar los datos aportados por los clientes externos de los servicios estratégicos del Primer Banco

de los Trabajadores. Estos a su vez muestran los índices de calificación que cada servicio obtuvo según los clientes externos.

En las siguientes páginas se exponen todos los datos cuantitativos referentes a las preguntas de la encuesta SERVQUAL que los que los clientes del PBT opinaron sobre los diferentes aspectos que se evalúan dentro de la investigación. Estas están divididas por cada una de las 5 dimensiones del servicio Empatía, Seguridad, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta y Elementos Tangibles.

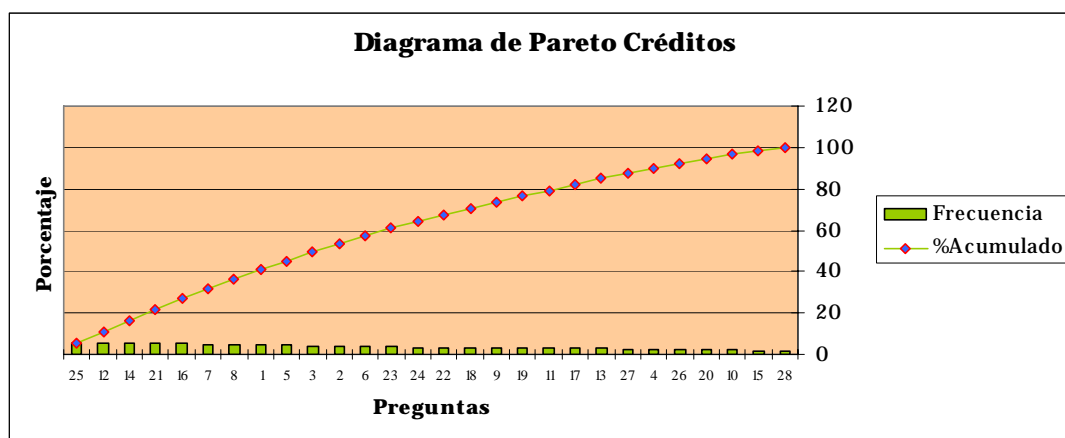
Se han elaborado pues Gráficos de cada Dimensión mostrando las diferentes brechas que existen entre cada una de las preguntas que le conforman. Es decir, que se han cuantificado las diferencias entre los que el cliente esperaba recibir del servicio y lo que realmente percibió de dicho servicio.

Los datos se presentan para los servicios de créditos y depósitos por separado.

7.1. Servicio Créditos

A continuación se presenta los datos procesados que muestran las diferencias que existen entre las expectativas de los clientes del servicio de créditos y lo que realmente reciben, expresado en un porcentaje. El siguiente gráfico se obtuvo con base a los cuadros que aparecen en el Anexo 8.

Gráfico # 3 Diagrama de Pareto del Servicio de Créditos del Primer Banco de los Trabajadores (Cliente Externo)



Fuente: Elaborado por grupo de tesis.

En la Elaboración y Análisis del Gráfico de Pareto se hizo de las 19 preguntas que suman el 80% de las brechas, y que representan las preguntas peor evaluadas y que requieren medidas para su solución. Estas preguntas que se evalúan pertenecen a las cinco dimensiones del servicio para el PBT, estas son Fiabilidad, Elementos Tangibles, Seguridad, Capacidad de

Respuestas y Empatía. Para efectos de análisis cuantitativo se presentan dichas preguntas.

Se concluye que el 80% de las brechas acumuladas se encuentran en las siguientes preguntas:

Cuadro # 17

Número	Pregunta	Dimensión
P25	Le dan la resolución de su trámite en el tiempo acordado	Fiabilidad
P12	Los documentos que emite el departamento no tienen errores	Elem. Tang.
P14	Le informaron sobre algún error o problema en su trámite	Fiabilidad
P21	La información telefónica resolvió todas sus dudas	Elem. Tang.
P16	Los empleados cumplen las promesas que le hacen a usted	Fiabilidad
P7	A su criterio el Banco goza de buena reputación	Seguridad
P8	La tecnología utilizada agiliza su trámite	Elem. Tang
P1	Fue corto el tiempo de espera durante su trámite	Fiabilidad
P5	Le explican paso a paso lo que ocurre en el proceso del servicio	Fiabilidad
P3	El servicio recibido cumple con sus expectativas	Seguridad
P2	Cuando tiene dudas son aclaradas fácilmente	Cap. Resp.
P6	La atención se presta de forma personalizada	Empatía
P23	Los empleados comprenden sus necesidades específicas	Elem. Tang
P24	El formato de la solicitud es claro y fácil de llenar	Empatía
P22	La prestación del servicio se realiza de una forma rápida	Cap. Resp.
P18	Cree que los empleados tienen total conocimiento de lo que hacen	Seguridad
P9	Los empleados se muestran dispuestos a ayudarle	Cap. Resp.
P19	El horario de atención es apropiado para Ud.	Empatía
P11	Recibió un buen servicio durante su trámite	Fiabilidad

Las tres preguntas mejor evaluadas y con menores problemas para los clientes son: 25, 12 y 14. Los clientes externos del banco concuerdan en que la resolución de su trámite no se da en el tiempo acordado, calculando la brecha es de 15.69 siendo este el índice más alto.

El tiempo de resolución de un crédito siempre y cuando cumpla con todos los requisitos y tenga la documentación necesaria completa, es de dos días. EL atraso o tardanza se da porque el cliente no completa la documentación o la verificación de las constancias y referencias se ha hecho más larga de lo normal. Esto no significa que sea con todos los usuarios, es una pequeña proporción la que tiene esa opinión, pero que no deja de ser una molestia que el cliente sintió en el momento de tramitar el servicio.

En cuanto a los errores cometidos en los documentos emitidos por el Banco, son raros los casos que se dan, ya que se lleva un control y supervisión de cada documento que se envía. Muchas veces son los clientes los que han malinterpretado los errores como de los empleados y no es así, el contrato de otorgamiento del crédito, lleva una serie de pasos o verificaciones antes de ser entregado al cliente para su firma.

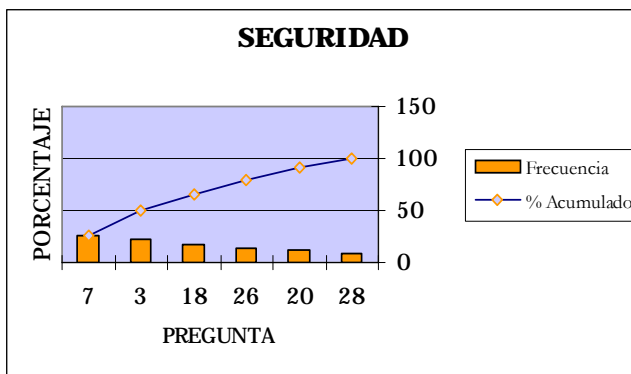
Una de las políticas de trabajo del Departamento de Créditos del PBT, es la de comunicar al cliente todo el proceso por el cual va a pasar la solicitud para otorgarle el crédito y si en algún momento se da un faltante de documentación, un error o una demora se le notifica inmediatamente para que este pueda contribuir a la solución o simplemente espere a que se le llame para su aprobación o negación del crédito. Por tanto esta porción de clientes que dijo que no se le informó de algún error es algún caso aislado que no estuvo satisfecho con el manejo de su caso o situación de error.

Después de analizar los resultados de las opiniones de los clientes externos del Servicio de Créditos y de convertir estas opiniones en un índice cuantitativo, podemos decir que este servicio goza de una excelente calidad. El PBT ha cumplido con las expectativas que sus clientes tenían con respecto al servicio, y esto es porque poseen todos los componentes para lograr estos resultados.

7.2. Análisis de Brechas por Dimensión del Servicio de Créditos

A continuación se presentan los análisis de las brechas por cada dimensión de los servicios:

7.2.1. Seguridad



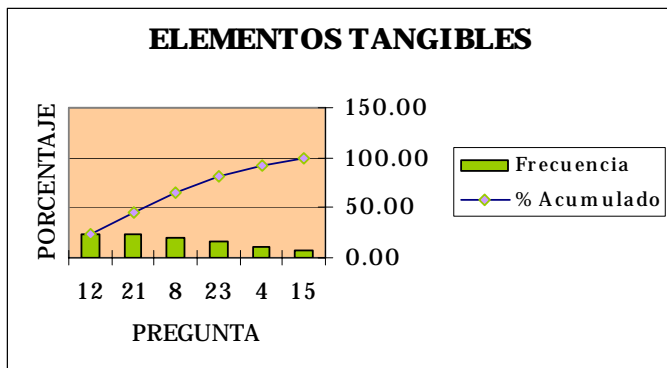
Esta dimensión muestra en la pregunta 7 ("a su criterio, ¿el banco goza de buena reputación?"), la mayor brecha con una ponderación de 13.53; esto

indica que según las percepciones de los usuarios del servicio de créditos del PBT, el banco, a pesar de poseer muy buena reputación, muestra la mayor proporción de insatisfacción por parte de los clientes al respecto de dicho punto.

Caso contrario, los clientes expresan mayor satisfacción en lo concerniente a la pregunta 28 ("creen que los empleados están haciendo un buen trabajo"); dichos datos arrojan la menor brecha en esta dimensión que es de 4.71

7.2.2. Elementos Tangibles

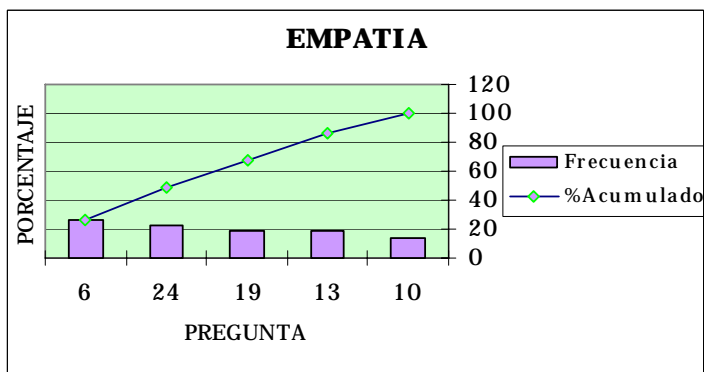
En esta dimensión la mayor brecha 15.29 ubicada en la pregunta 12 ("Existen errores en la documentación que emite el banco"). Los usuarios manifiestan que en ocasiones los documentos que les proporcionaba el banco llevaban algún error; sin embargo, no especificaron que tipo de error.



Con 5.29, la pregunta 15 es la menor brecha, en ella, los clientes expresan gran satisfacción al respecto del orden y aseo

encontrado en las instalaciones del banco.

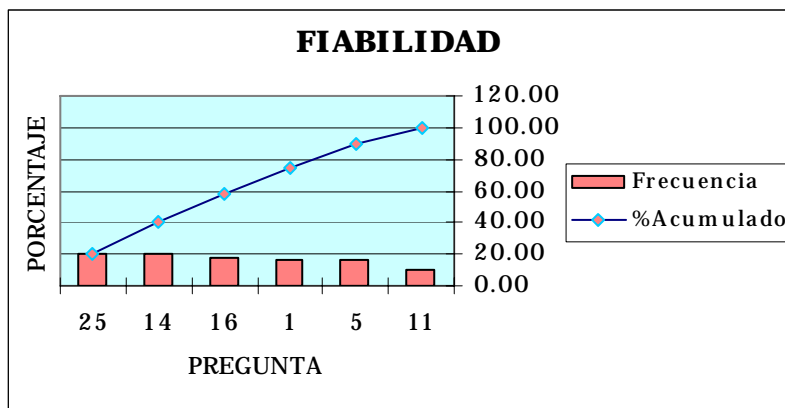
7.2.3. Empatía



Los clientes del PBT piensan que reciben un trato respetuoso y considerado por parte de los empleados de créditos, esto se

refleja en la pregunta 10 cuya brecha es 5.69. La mayor brecha la tiene la pregunta 6 con un 10.78 que muestra que los clientes no creen recibir una atención de forma personalizada.

7.2.4. Fiabilidad



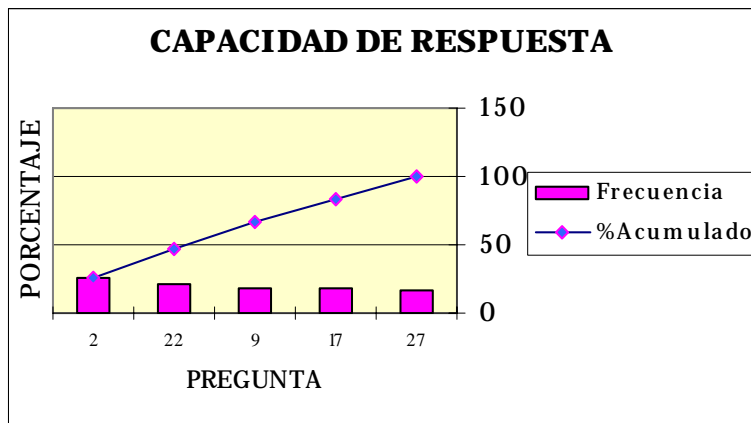
La menor brecha fue en la pregunta 11 (¿Recibió un buen servicio durante su trámite?), esta obtuvo una

calificación de 92.16 y su brecha fue de 7.84. Como también se puede apreciar en el análisis cualitativo, este es un aspecto de gran satisfacción entre los usuarios del PBT.

La pregunta 25, presenta la mayor brecha con 15.69 en la cual los clientes no están del todo de acuerdo en que la resolución se da en el tiempo acordado.

7.2.5. Capacidad de Respuesta

En esta dimensión la pregunta 2 ("las dudas que poseen los clientes son aclaradas fácilmente") nos muestra la mayor brecha de 11.57. Los usuarios del servicio dicen que algunas veces no quedan satisfechos con las respuestas dadas por parte de los empleados.



Con 7.06, la pregunta 27 presenta la menor brecha, los usuarios del servicio dicen que los empleados del banco siempre

muestran interés en solucionarles todos sus problemas.

El PBT ha sido muy bien evaluado por su clientela, la mayoría de los encuestados dijeron estar de acuerdo con la atención y el servicio prestado así como sentirse comprendido y apoyado en la búsqueda de una solución para sus necesidades económicas. Opinan también que los empleados si están capacitados para hacer su trabajo y que ofrecen un servicio ágil, respetuoso y personalizado. Así mismo están seguros de tramitar con el Banco y de acuerdo con la tasa de interés y el plazo del crédito.

En los resultados de la pregunta #7: A su criterio ¿El Banco goza de buena reputación? Tuvo la menor calificación dentro de la dimensión Seguridad. Es decir que el PBT pese a ser conocido por sus créditos, no esta fuertemente posicionado entre el mercado de los servicios financieros y para gozar de una reputación reconocida entre los usuarios.

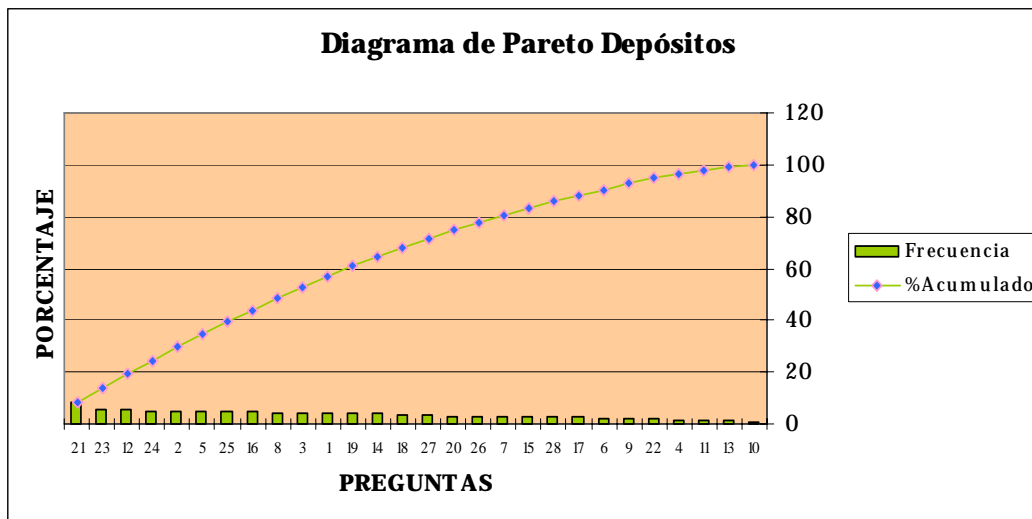
En cuanto al aspecto tangible, los usuarios encuentran las instalaciones cómodas y amplias pero sin mayor decoración, lo cual es fácil de resolver si se redecora el PBT a un estilo más llamativo y moderno.

En general todos los clientes están satisfechos con el servicio recibido ya que se les ha dado la información completa y se les han resuelto todas sus dudas, pero siempre quisieran eliminar elementos como los requisitos y plazos de otorgamiento. En el Plan de Mejora que se propondrá al PBT se encuentran las posibles soluciones a todos estos aspectos que los clientes desean mejorar y que al ser eliminados se podrá ofrecer un excelente servicio de créditos con la mejor calidad posible.

7.3. Servicio Depósitos

En el servicio de depósitos se presenta la información cuantitativa de las encuestas realizadas a clientes de este servicio. Primero se mostrara un análisis general de las preguntas que obtuvieron menores brechas, en seguida se presentará con más detalle las principales brechas o diferencias que existen por cada dimensión. La fuente de información puede ser consultada en el Anexo 9.

Gráfico # 4 Diagrama de Pareto del Servicio de Depósitos del Primer Banco de los Trabajadores (Cliente Externo)



Fuente: Elaborado por grupo de tesis.

El 80% de las fallas son ocasionadas principalmente por 18 preguntas que representan el Gráfico #4, podemos observar que las tres preguntas con mayor brecha pertenecen a la dimensión de elementos tangibles los cuales son analizados de forma más amplia, más adelante dentro de este capítulo. Las 18 preguntas que representan el 80% de las fallas se detallan a continuación:

Cuadro # 18

Número	Pregunta	Dimensión
P21	La información telefónica resolvió todas sus dudas	Elem. Tang
P23	Los empleados comprenden sus necesidades específicas	Elem. Tang
P12	Los documentos que emite el departamento no tienen errores	Elem. Tang
P24	El formato de la solicitud es claro y fácil de llenar	Empatía
P2	Cuando tiene dudas son aclaradas fácilmente	Cap. Resp.
P5	Le explican paso a paso lo que ocurre en el proceso del servicio	Fiabilidad
P25	Le dan la resolución de su trámite en el tiempo acordado	Fiabilidad
P16	Los empleados cumplen las promesas que le hacen a usted	Fiabilidad
P8	La tecnología utilizada agiliza su trámite	Elem. Tang.
P3	El servicio recibido cumple con sus expectativas	Seguridad
P1	Fue corto el tiempo de espera durante su trámite	Fiabilidad
P19	El horario de atención es apropiado para Ud.	Empatía
P14	Le informaron sobre algún error o problema en su trámite	Fiabilidad
P18	Cree que los empleados tienen total conocimiento de lo que hacen	Seguridad
P27	Los empleados muestran interés en solucionarle sus problemas	Cap. Resp.
P20	Los empleados le transmiten confianza	Seguridad
P26	Usted se siente seguro al solicitar el servicio	Seguridad
P7	A su criterio el Banco goza de buena reputación	Seguridad

Los clientes externos expresan que la información telefónica no resuelve completamente sus dudas claro que al calcular la brecha de 21.11 cuyo rango demuestra que realmente no se puede generalizar ya que solo es una pequeña porción del total de los clientes que no está satisfecho con dicho servicio.

Dentro de las observaciones hechas al servicio de depósitos, muchos de los clientes que opinaron que la información no resolvió totalmente sus dudas. En la realidad los clientes no llaman para pedir datos o información, lo que normalmente hacen es presentarse al Banco a pedir información y otros envían a terceros a pedir la información por lo cual puede haber confusión al transmitir esos datos a las personas interesadas.

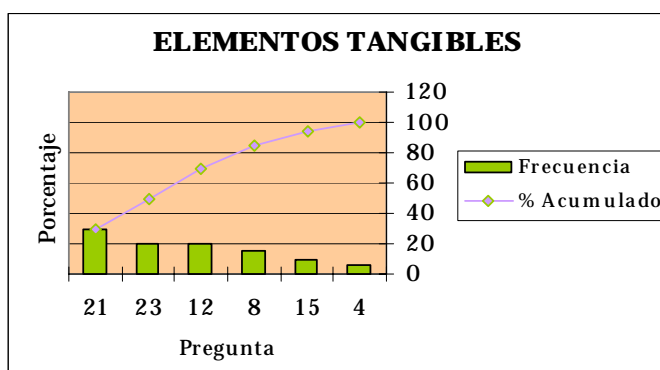
Al analizar la pregunta "los empleados no comprenden sus necesidades específicas", se puede observar a la hora de prestar el servicio, que los empleados si muestran un real interés por comprender y resolver las necesidades de los clientes, simplemente muchos de los clientes no están de acuerdo con algunos requisitos o no cumplen con algunos requisitos necesarios del banco y es esto lo que no les satisface.

En la pregunta "los documentos que emite el departamento no tienen errores", los clientes no especificaron a que tipos de errores se referían; sin embargo cabe aclarar que los documentos que emite el banco pasan por un sistema de control de calidad para evitar que exista algún error en ellos.

El Servicio de depósitos cumple la función de entregar un servicio de calidad; esto sugieren los resultados cuantitativos de los clientes de este servicio; la necesidad que los clientes tenían al momento de demandar el servicio fue satisfecha con calidad. Por lo tanto este servicio aunque puede mejorar en los detalles que los clientes sugieren, esta bien desarrollado por el PBT.

7.4. Análisis de Pareto por Dimensión del Servicio de Depósitos

7.4.1. Elementos Tangibles

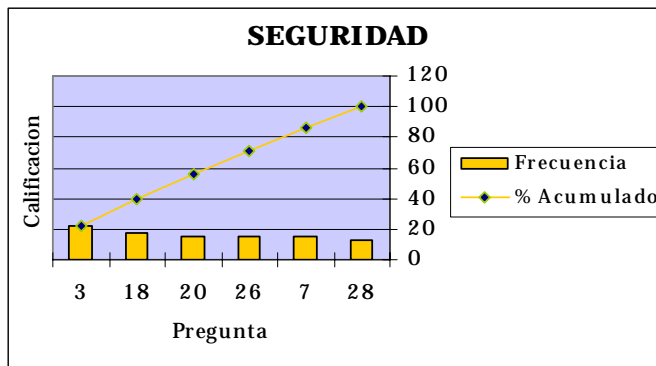


La Apariencia física de los empleados es bien aceptada por los usuarios del banco, esto se puede ver reflejado en la pregunta 4 cuya brecha es

de 4.44. La brecha mayor es de 21.11 y pertenece a la pregunta 21 ("¿La información telefónica resolvió todas sus dudas?"), en la cual se obtuvo una mayor negativa pues la información solicitada por teléfono es incompleta o parcial y no siempre suple la necesidad de información que los clientes poseen.

7.4.2. Seguridad

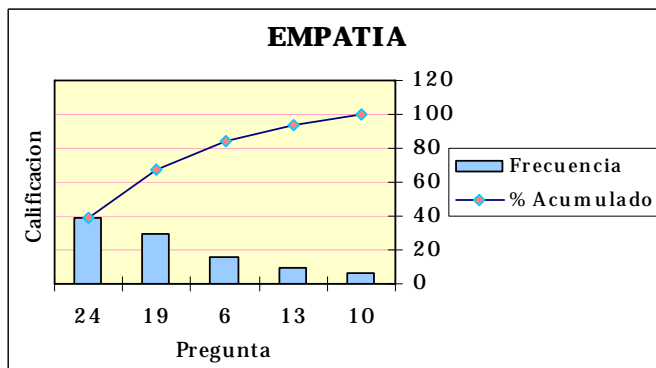
La menor brecha se ubica en la pregunta 28 ("¿Cree que los empleados están haciendo un buen trabajo?") Con una puntuación de 6.67, la cual indica que los empleados realizan una buena labor en el desempeño de sus funciones. La mayor brecha figura en la pregunta 3 con una puntuación de 11.11, los usuarios dicen



que el servicio que reciben no cumple totalmente todas sus expectativas; sin embargo, al evaluar el servicio observamos que en

realidad es bueno, simplemente es el aspecto que menos satisface a los usuarios.

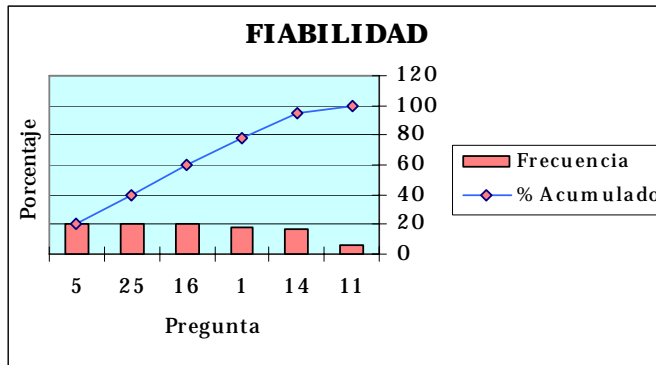
7.4.3. Empatía



La pregunta 10 tiene la menor brecha con 2.22 que de igual forma que en créditos indica que los clientes sí están recibiendo un trato

respetuoso y considerado de parte de los empleados del PBT. La mayor brecha sin embargo fue de la pregunta 24 pues algunos de los clientes del PBT no sienten que los empleados comprendan sus necesidades específicas, este aspecto asigna una puntuación de 86.67 y su brecha de 13.33.

7.4.4. Fiabilidad

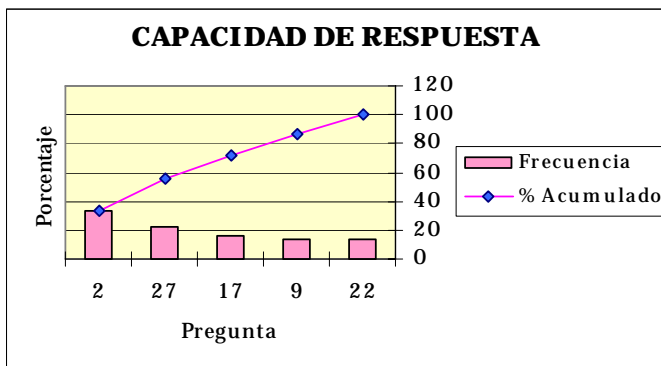


La mayor brecha en esta dimensión es de 12.22, dichos datos pertenecen a las preguntas 5, 25 y 16, en ellas, algunos de los usuarios expresan mayor

insatisfacción en lo concerniente a que si les explican paso a paso lo que ocurre en los procesos del servicio, del mismo modo dicen que el banco no cumple con la resolución en los tiempos pactados y que no siempre los empleados cumplen las promesas que les realizan; del mismo modo, expresan que reciben un buen trato durante la realización de su trámite (pregunta 11 con la menor brecha).

7.4.5. Capacidad de Respuesta

Esta dimensión ha sido calificada como excelente por los clientes encuestados, así pues la pregunta referente a si las dudas de ellos son aclaradas fácilmente, tiene la brecha mayor de 13.33, los clientes consideran que sus necesidades específicas de información son difícilmente aclaradas.



Las preguntas 9 y 22 son las que tienen la menor brecha 5.56 por tanto los clientes piensan que el servicio se realiza de forma rápida y que los

empleados se muestran dispuestos a ayudarles. Resalta en los resultados de esta investigación, que evidentemente el Primer Banco de los Trabajadores goza de una muy buena aceptación y aprobación por parte de sus clientes externos del servicio de depósitos, no obstante, existen discrepancias entre lo que los clientes esperaban y lo que realmente recibieron. Los clientes que se mostraron inconformes fueron aquellos que no cumplían con los requisitos necesarios para solicitar el servicio.

Cabe destacar que a pesar de que los clientes del banco no mostraron una actitud demasiado exigente, los servicios prestados por parte del banco en la mayoría de los casos superaron sus expectativas. La información telefónica está organizada de forma que resuelva cualquier duda, los empleados realmente se esfuerzan por ayudar a los clientes y se puede decir que simplemente los clientes que no estuvieron de acuerdo son aquellos que no lograron cumplir con los requisitos

necesarios para hacer uso del servicio y por tanto no se está cumpliendo con sus expectativas.

Ahora bien, para mejorar la calidad de los servicios y lograr que las brechas se reduzcan aun más, es necesario crear un plan de mejora institucional de los servicios, de esa manera equipararemos la calidad con base a las exigencias de los clientes.

8. Análisis de Brechas entre Expectativas y Percepciones de Clientes Internos por Servicio

Los análisis de brechas entre las expectativas y las percepciones de los clientes internos (nos referimos a estos como los empleados del PBT de los servicios de créditos y depósitos), se realizó apoyado también en los gráficos de Pareto y en 3 áreas específicas que serán detalladas a continuación

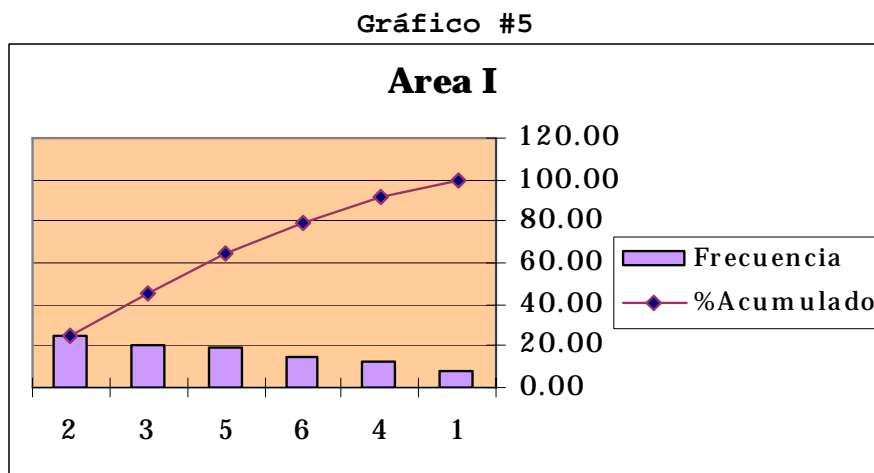
8.1. Análisis de Brechas por Área. Servicio Créditos

A diferencia del análisis de brechas de los clientes externos en las cuales, los análisis se realizaron por cada dimensión de los servicios (Créditos y Depósitos), el análisis de brechas de los

clientes internos se realiza a través de preguntas pertenecientes a 3 áreas que componen el estudio del SERVQUAL Interno, las cuales se presentaran clasificadas por servicio; dichas áreas pertenecen al formato estándar del cuestionario SERVQUAL y son las siguientes:

- * **Área I:** ¿Conocemos a nuestros Clientes?
- * **Área II:** ¿En mi departamento estamos comprometidos con la satisfacción del cliente?
- * **Área III:** ¿El ambiente en el departamento favorece la satisfacción del cliente?

8.1.1. Área 1: ¿Conocemos a nuestros Clientes?

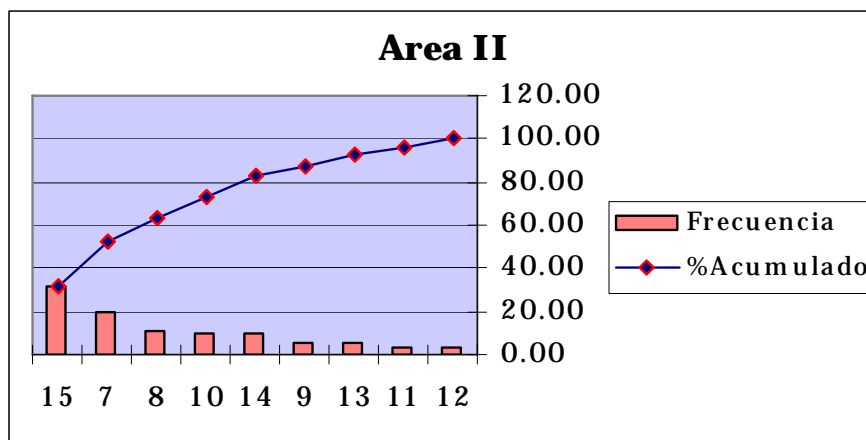


En la primera área "¿conocemos a nuestros clientes?", los empleados ubican con una puntuación de 36 la mayor brecha existente; dicha ponderación pertenece a la pregunta 2. Ellos no están del todo de acuerdo en que si hacen algo con las quejas u opiniones de sus clientes.

La menor brecha se encuentra en la pregunta 1, los empleados dicen mantenerse preguntando a sus clientes qué es lo que necesitan de su departamento y del servicio; dicha brecha es de 12.

8.1.2. Área 2: ¿En mi departamento estamos comprometidos con la satisfacción del Cliente?

Gráfico #6

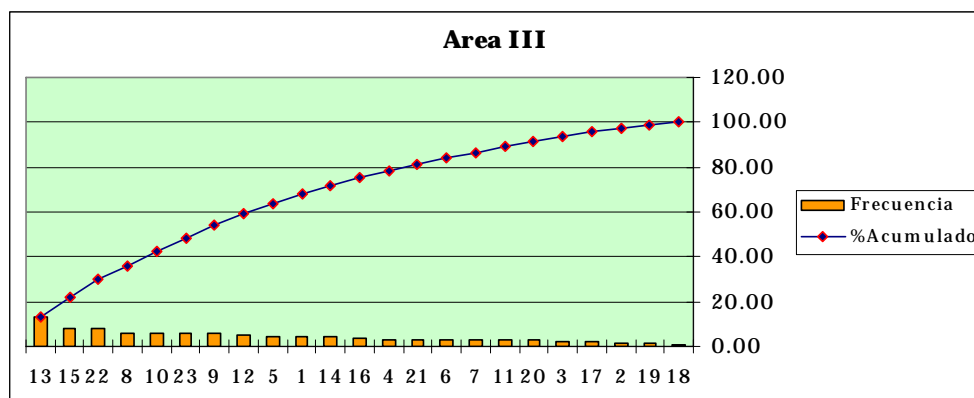


En esta área, con una brecha de 52, los empleados dicen no recibir felicitaciones por parte de la gerencia cuando realizan un trabajo excelente (pregunta 15).

Las preguntas 11 y 12 son las que muestran las menores brechas, 6.00 respectivamente, en ellas los empleados dicen que están usando las computadoras y todo el equipo moderno que esté disponible para mejorar los servicios; del mismo modo tratan de mejorar los procedimientos para servir mejor a los clientes.

8.1.3. Área 3: ¿El ambiente en el departamento favorece la satisfacción del Cliente?

Gráfico #7



En esta área, la menor brecha la presenta la pregunta 18, con una calificación de 4.00, los empleados dicen conocer perfectamente bien todos los productos y servicios que ofrecen en su departamento.

La mayor brecha de esta área corresponde al pregunta 13 "los empleados que dan lo mejor de sí para servir a los clientes reciben mayores reconocimientos y felicitaciones" los empleados dicen no recibir casi ningún tipo de felicitaciones cuando dan lo mejor de sí. Califican esta parte con una brecha de 52.

Al observar los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas en cada área y confrontando con la realidad del banco, los clientes internos del PBT centran su mayor desacuerdo en que cuando realizan sus actividades y las hacen excelentemente, nunca o casi nunca reciben algún tipo de estímulo verbal, mucho menos material. La molestia que genera esta carencia de valor al trabajo del personal es lo que en este momento genera mayor desmotivación, este punto es muy importante ya que además de no cumplirle en ese sentido a los empleados, el banco pone en riesgo la satisfacción de sus clientes externos, ya que la desmotivación de su personal podría repercutir en los servicios que se prestan.

8.2. Análisis de Brechas por Área. Servicio Depósitos

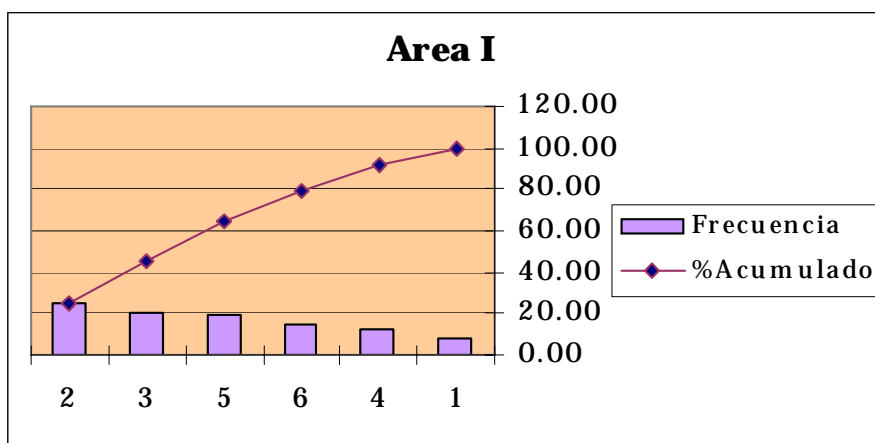
La información correspondiente al análisis de brechas en el servicio de Depósitos, se realiza con base a las áreas que pertenecen al formato estándar del cuestionario SERVQUAL.

Las áreas del cuestionario SERVQUAL que corresponden a las expectativas y percepciones de los clientes internos del PBT son analizadas también en el servicio de Depósitos.

A continuación presentamos los análisis de brecha por área.

8.2.1. Área 1: ¿Conocemos a Nuestros Clientes?

Gráfico #8

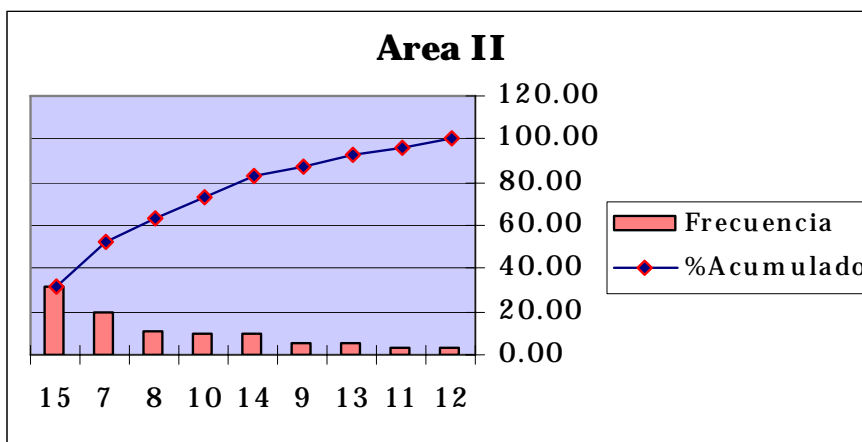


La pregunta que presenta la brecha mayor dentro de esta área o la que los clientes internos (empleados) del PBT han evaluado

como la de mayor falla es la No. 2, que dice: ¿Hacemos algo con las opiniones o quejas de nuestros clientes? Esto refleja que los empleados creen que se debería tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de los clientes para aplicarlas al servicio que ellos ofrecen y así acercarse más a la excelencia que éstos buscan en la institución. Sin embargo esto no quiere decir que no se les consulta a los clientes del PBT cuales son sus necesidades específicas sobre el servicio de depósitos, esto se puede observar en la mínima brecha que la obtuvo la pregunta 1. (Ver Anexo 8)

8.2.2. Área 2: ¿En mi departamento estamos comprometidos con la satisfacción del Cliente?

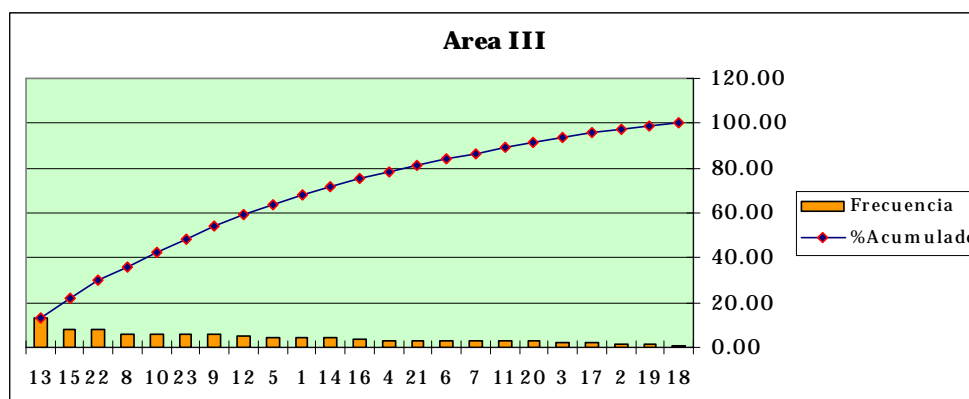
Gráfico #9



La pregunta que sobresale por su mayor brecha es la No. 15: "En la Gerencia de Administración, los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones". Su brecha de 52.00, muestra el total desacuerdo de la mayoría de los empleados del departamento de depósitos. Los encuestados no reciben felicitaciones a su excelente desempeño en la atención al cliente, aun siendo este el aspecto mejor evaluado de los clientes externos, la motivación y reconocimiento del trabajo que realizan los empleados es considerado para ellos, como un elemento clave para continuar con la excelencia del servicio hasta ahora obtenida. (Ver Anexo 8)

8.2.3. Área 3: ¿El ambiente en el departamento favorece la satisfacción del Cliente?

Gráfico #10



En esta área que evalúa el ambiente del departamento de créditos y su influencia en la satisfacción del cliente, fue la pregunta No. 13 con la brecha más grande de 52.00, ésta se refiere a la pregunta ¿El personal que da lo mejor de sí para servir a los clientes recibe mayores reconocimientos y felicitaciones?

En esta pregunta se muestra el descontento de los empleados con el hecho de que la administración del PBT no reconozca ni recompense el buen servicio que ellos ofrecen a los clientes; a pesar de esta disyuntiva, ellos continúan dando el servicio de calidad que los clientes se merecen y buscan al acercarse a esta empresa financiera.

Los clientes internos (empleados del PBT) de ambos servicios concuerdan que las mayores fallas obtenidas son:

1. No existe dentro de los departamentos ningún medio o forma de recolección de las quejas, sugerencias u opiniones de los clientes, que permitan a los empleados corregir los errores o mejorar los procesos según las necesidades y expectativas de los usuarios.

Pese a esta deficiencia, los empleados si están constantemente indagando sobre lo que los clientes necesitan y sobre sus

inquietudes respecto al servicio que demandan, con esto ellos se auxilian para poder brindar el mejor servicio posible.

2. Los empleados se sienten capaces de realizar su labor de forma que proporcionen un servicio excelente, haciendo uso de sus capacidades, habilidades y del equipo y material que está a su disposición; sin embargo a pesar de sus esfuerzos y buenos resultados en su desempeño y en el cumplimiento de las expectativas de los clientes, no se sienten reconocidos ni motivados por alguna clase de recompensa.

Los empleados están de acuerdo que el reconocimiento y felicitación de la excelente labor que realizan puede afectar de manera positiva en el desarrollo de sus actividades diarias.

Los principales responsables de la excelencia en la calidad del servicio son los empleados que directamente lo están proporcionando, los mandos altos deben tomar la responsabilidad de mantener un clima organizacional agradable para que la labor de prestación de los servicios no se vea afectada al contrario se debe trabajar en conjunto para obtener los resultados esperados.

En el transcurso de esta investigación se ha demostrado que una de las ventajas o beneficios que los servicios del PBT tiene, son empleados capacitados en su área de trabajo y que estos a su vez conocen de esta ventaja; pero están concientes que no es suficiente para poder entregar al cliente todo lo que necesita, sino que tomar en cuenta sus opiniones tanto de estos empleados como de sus clientes pueden traer valiosa información para la toma de decisiones.

En el plan de mejora que presentaremos en el capítulo III propondremos posibles soluciones que puedan considerarse para superar estos aspectos.

9. Diagnóstico Cualitativo por Servicio

Además de toda la información presentada en términos cuantitativos acerca de los servicios que presta el PBT, a continuación presentamos los diagnósticos cualitativos por cada uno de los servicios divididos también por clientes externos e internos.

9.1. Diagnóstico Cualitativo Clientes Externos

9.1.1. Créditos

Cuadro # 19 Análisis Cualitativo del Servicio de Créditos

Aspectos Positivos	En que están Fallando	Que tendría que hacer para mejorar
<ul style="list-style-type: none"> × Amabilidad × Rapidez × Resolución Rápida × Eficiencia × Solución de Problemas Económicos × Confiable × Buen Servicio × Ambiente Agradable × Sin Problemas × Cumplen con el tiempo prometido × Servicio Personalizado × No Discriminación entre clientes × Seguridad de Aprobación × Personal Capacitado × Agilidad × Respetuoso × Trámites Sencillos × Accesible × Orden × Disponibilidad × Diligencia × Buena Presentación × Serviciales × Facilidad de Crédito × Cómodo × Correcto × Buena Reputación × Buenas Instalaciones × Interés de los Empleados × Responsabilidad × Seriedad × Eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> × Lenta Resolución del Crédito × Más decoración y color en las instalaciones × Poca Orientación en los tramites × Tasa de Interés Alta × Muy Pocas Sucursales × Corto plazo de intereses × Más agilidad en los tramites × Comodidad de las Instalaciones × Demoras en le proceso × Incumplimiento de fechas × Alta Comisión por Otorgamiento × Constancia del Motivo del Préstamo × Muchos Fiadores × Solicitud poco clara × Constancia de Sueldo Reciente × Horario de Atención × Cheque como forma de pago del préstamo × No hacer firmar un pagare en blanco × Poco personal a la hora del descanso × Evaluación de Activos × Bajos Montos de Crédito × Plazo de Préstamo muy corto × Impuntualidad de los empleados × Saldos poco claros 	<ul style="list-style-type: none"> × Bajar la tasa de interés × Mejorar la Atención al Cliente × Mejorar el ambiente × Incrementar la seguridad × Ampliar el parqueo × Quitar los fiadores como requisito × Hacer publicidad en empresas × Mejorar la presentación del personal × Extender el plazo del préstamo × Tramitar los papeles rápidamente × Bajar la comisión × Crear una pagina Web × Más Capacitación para el personal × Disminuir el tiempo de resolución × Hacer la solicitud más clara × Ampliar horario de atención × Abrir más ventanillas × Disminuir la cantidad de requisitos × Agregar más personal a la hora del descanso × Ofrecer refrigerio × Ofrecer Certeza en las fechas de aprobación × Dar más información al cliente × Llenar los pagarés en blanco

/Fuente Elaboración Propia del Grupo de Investigación

En el cuadro #19 se presentan, los aspectos relativos a las preguntas abiertas, que identificaron los clientes externos del PBT.

El diagnóstico presentado, es el resultado de las preguntas abiertas realizadas en las encuestas de clientes externos por cada servicio estratégico. El propósito de estas preguntas era recoger las percepciones de los clientes en cuanto al servicio que recibieron, y también para conocer las sugerencias y elementos que según los clientes el PBT debería poner en práctica para mejorar el servicio.

De la recopilación de datos, se clasifican todos los aspectos que según los clientes deben mejorarse en cada una de las 5 dimensiones del servicio (Fiabilidad, Seguridad, Capacidad de Respuesta, Elementos Tangibles y Empatía), que se usan en el desarrollo del modelo SERVQUAL. Al agrupar dichos aspectos, se obtiene el siguiente cuadro.

**Cuadro # 20 Clasificación del Análisis Cualitativo del Servicio
de Créditos en las Dimensiones del SERVQUAL**

SERVQUAL	Concepto	Declaraciones de los Clientes ¿Que tendríamos que hacer para mejorar nuestro servicio?
Elementos Tangibles	Apariencia de las Instalaciones Físicas, equipos, personal y materiales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> * Mejorar el ambiente * Incrementar la seguridad * Ampliar el parqueo * Mejorar la presentación del personal
Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa	<ul style="list-style-type: none"> * Extender el plazo del préstamo * Hacer publicidad en empresas * Quitar los fiadores como requisito * Mas Capacitación para el personal * Hacer la solicitud mas clara * Ofrecer Certeza en las fechas de aprobación
Seguridad	Inexistencia de peligros, riesgos o daños	<ul style="list-style-type: none"> * Disminuir la cantidad de requisitos * Bajar la tasa de interés * Bajar la comisión * Llenar los pagares
Capacidad de Respuesta	Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido	<ul style="list-style-type: none"> * Tramitar los papeles rápidamente * Disminuir el tiempo de resolución * Ampliar horario de atención * Abrir mas ventanillas * Agregar mas personal a la hora del descanso
Empatía	Atención individualizada, consideración, respeto y amabilidad del personal en contacto	<ul style="list-style-type: none"> * Mejorar la atención al Cliente * Crear un a pagina Web * Ofrecer refrigerio * Dar mas información al cliente

/Fuente Elaboración Propia del Grupo de Investigación

Las mayores inconformidades que los clientes externos han expresado, que pertenecen a la dimensión de elementos tangibles son de tipo subjetivo y material que son de fácil solución y no afectan directamente al resultado del servicio ofrecido y otorgado. En la dimensión de Fiabilidad se muestra el descontento en aspectos como los requisitos necesarios para la

obtención de un préstamo. En la realidad los clientes quisieran que no hubiera requisitos, sin embargo son las políticas del banco las que exigen lo mínimo para asegurar la recuperación del crédito. Cabe destacar que esta es la opinión de una parte de la población encuestada no en su totalidad.

Así también no están conformes en algunas ocasiones con el tiempo de resolución, este en promedio es de dos días (para conocer la respuesta del trámite sea este aprobado o rechazado), y depende de factores como la verificación de constancias a las empresas empleadoras, consulta de sistemas financieros es decir verificar en la base de datos del sistema si estos poseen deudas en otras instituciones y que esta demora sucede muy pocas veces por fallas en al red. El proceso se retrasa en su mayoría de veces por documentación incompleta y esto depende solamente del cliente interesado en el crédito.

En lo concerniente a la dimensión Empatía los clientes expresan que la atención recibida es muy buena y que la información recibida si bien es clara y resuelve la mayoría de las dudas podría apoyarse en otros medios como el Internet. Lo que sucede en el momento de dar información es que los clientes no tienen claro lo que quieren saber y luego surgen las dudas.

Cuadro #21
Análisis Cualitativo por Dimensiones

Dimensión del Servicio	Aspectos A Considerar
Elementos Tangibles	Los aspectos a mejorar son las instalaciones físicas de la sucursal del banco como ampliar el parqueo, hacer un ambiente más agradable con elementos como colores en la decoración y música de ambientación.
Fiabilidad	Los clientes demandan certeza y compromiso con las fechas de respuesta y otorgamiento del crédito, extender el plazo del crédito, quitar requisitos y capacitar al personal.
Seguridad	El firmar un pagaré en blanco, es uno de los detalles que para algunos usuarios les genera temor y desconfianza, sin embargo el PBT tiene como política no dejar pagarés en blanco.
Capacidad de Respuesta	Si bien la mayoría de los encuestados dijeron que la atención y el servicio son excelentes, opinan que hay que disminuir el tiempo del trámite de documentación, del otorgamiento y resolución. Otro punto que resalto fue el del personal disponible a la hora del almuerzo, la cantidad de personal les parece insuficiente pues se reconoce que al mediodía muchos clientes aprovechan su hora de almuerzo para realizar sus trámites bancarios. Se sugiere que según la demanda del servicio que se presente a esa hora así puede ser la cantidad del personal de turno.
Empatía	En esta dimensión el cliente quisiera se ofreciera un servicio al cliente, que incluyera valores agregados como algún refrigerio, ofrecer información adicional; en este sentido sugieren sea creada una página Web que acerque más el banco a los usuarios.

Al recopilar las sugerencias o alternativas de los clientes de Créditos del PBT, y clasificarlas según las 5 dimensiones, encontramos los recursos que nos permite facilitar la búsqueda de posibles soluciones que al ser estudiadas e implementadas, los clientes podrían percibir que están recibiendo un excelente servicio y que éste a su vez cumple con las expectativas que los mismos tienen sobre dicho servicio.

9.1.2 Depósitos

Cuadro # 22 Análisis Cualitativo de los Clientes Externos de Servicio de Depósitos del Primer Banco de los Trabajadores, Agencia Central San Salvador

Aspectos Positivos	¿En que están Fallando?	¿Qué tendría que hacer para mejorar?
<ul style="list-style-type: none"> × Rapidez en Apertura × Buena Atención × Fácil acceso al servicio × Agilidad × Amabilidad × Ayuda a Microempresas × Confianza × Efectividad × Excelente Servicio × Tasa de Interés alta 	<ul style="list-style-type: none"> × Poca información × Parqueo Pequeño × Poca Publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> × Abrir más Agencias × Tasas de Interés Competitivas × Parqueo más Amplio × Ofrecer Más Servicios × Más Cajeras × Poner Música × Ampliar Instalaciones × Servicio más Rápido

Fuente Elaboración Propia del Grupo de Investigación

El cuadro # 22 reúne las opiniones y sugerencias de los clientes de depósitos, que al analizarlas son menos exigentes y detalladas en este servicio en comparación con las anteriores en créditos.

Las mayores demandas presentadas son de acerca de las instalaciones. Por ejemplo solicitan incrementar el número de

agencias habilitadas para suplir la demanda, así mismo el número de ventanillas y cajeras.

Aumento en la tasa de interés es otra sugerencia que los clientes expresaron, es comprensible que ellos deseen obtener mayor interés en sus cuentas sin embargo, actualmente la tasa más alta es 5% en el PBT.

La atención recibida por parte de los empleados del PBT es el aspecto con mejor apreciación, así como todos los elementos que lo complementan como: efectividad, agilidad y amabilidad. Esta fue la dimensión mejor calificada en este servicio.

Esta clara satisfacción con el trato y atención se debe a que los clientes de este servicio se sienten familiarizados con el banco pues tiene años haciendo sus transacciones en el PBT, por tanto el servicio que reciben es personalizado.

Cuadro # 23 Clasificación del Análisis Cualitativo del Servicio de Depósitos en las Dimensiones del SERVQUAL

SERVQUAL	Concepto	Declaraciones de los Clientes ¿Que tendríamos que hacer para mejorar nuestro servicio?
Elementos Tangibles	Apariencia de las Instalaciones Físicas, equipos, personal y materiales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> × Abrir más Agencias × Parqueo mas Amplio × Poner Música × Ampliar Instalaciones
Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa	<ul style="list-style-type: none"> × Tasas de Interés Competitivas × Ofrecer Más Servicios
Seguridad	Inexistencia de peligros, riesgos o daños	<ul style="list-style-type: none"> × Tasas de Interés Competitivas
Capacidad de Respuesta	Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido	<ul style="list-style-type: none"> × Abrir mas Agencias × Servicio mas Rápido × Más Cajeras
Empatía	Atención individualizada, consideración, respeto y amabilidad del personal en contacto	

Fuente Elaboración Propia del Grupo de Investigación

Depósitos es un servicio muy personalizado ya que la mayoría de sus clientes son personas que tiene años de tener cuenta en el Banco y esto le da la facilidad a los empleados de poder conocer cada caso con profundidad y poder así satisfacer las necesidades específicas de cada uno.

Los aspectos positivos han superado a los negativos lo que refuerza a la parte cuantitativa en la que se calificó al

servicio como excelente, la calidad que han aportado a cada proceso y transacción de los clientes ha superado las expectativas que estos tenían y he ahí la cantidad de aspectos positivos que sobrepasa a los negativos.

Todas estas sugerencias están en consideración para plantear una solución en el tercer capítulo de este trabajo de investigación.

9.2 Diagnóstico Cualitativo Clientes Internos

Los clientes internos, es decir los empleados del PBT de los servicios estratégicos que están siendo evaluados en esta investigación (créditos y depósitos), son parte importante y uno de los principales elementos del cual depende la calidad del servicio prestado, ya que al estar en contacto directo con el cliente pueden identificar los puntos fuertes y débiles del proceso, así como también aportar las ideas para lograr solucionar los problemas y/o mejorar el proceso de la calidad en el servicio.

En esta sección de la investigación de campo, se reúnen las opiniones que los empleados han aportado en las encuestas del SERVQUAL Interno, y que a su parecer contribuirán a la obtención del objetivo principal, es decir la calidad en el servicio.

Aclaración Importante:

Los empleados que laboran para ambos servicios integran un solo grupo pues el servicio de créditos es manejado por un grupo pequeño de empleados, en total son 10 empleados que proveen ambos servicios, por ende, el análisis cualitativo de los clientes internos será el mismo que usaremos para los servicios de créditos y depósitos.

Cuadro # 24 Análisis Cualitativo de los Clientes Internos del Primer Banco de los Trabajadores de la Oficina Central San Salvador

¿En qué estamos fallando? ¿Por qué los clientes internos no están más satisfechos?	¿Que podríamos hacer, como equipo de trabajo, para mejorar el servicio a nuestros clientes internos?
<ul style="list-style-type: none"> * Tasas de interés * Plazo muy corto * Créditos sin fiador * No hay una incorporación al trabajo, cada quien trabaja solo. * Aprender a como tratar al cliente. * Muchas veces no se pueden solventar problemas. * No se da motivación. * Falta de información. * Manejo de información deficiente de cada uno. * No opina * Mala atención de las Cajeras * Falta de comunicación del superior con los empleados. * No toman en cuenta la opinión de los empleados. * Mayor atención a los problemas. * Poca comunicación y desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> * Crear familia en el nivel bancario * Tomar en cuenta ideas de empleados y clientes * Poner equipo suficiente para desempeño eficaz * Mayor disponibilidad de recursos * Unión de equipo * Reuniones del personal para solventar dudas. * Recibir técnicas de atención al cliente * Recursos para motivar al cliente * Estructuración con personas capacitadas * Buena comunicación

Cuadro # 25 Clasificación del Análisis Cualitativo de los Clientes Internos

SERVQUAL	Declaraciones de los Clientes ¿Qué tendríamos que hacer para mejorar nuestro servicio?
¿Conocemos a nuestros clientes?	<ul style="list-style-type: none"> × Tomar en cuenta ideas de empleados y clientes × Crear familia en el nivel bancario × Recursos para motivar al cliente
¿En esta unidad estamos comprometidos con la satisfacción de los clientes?	<ul style="list-style-type: none"> × Recibir técnicas de atención al cliente × Mayor disponibilidad de recursos × Poner equipo suficiente para desempeño eficaz × Reuniones del personal para solventar dudas.
¿El ambiente de esta unidad favorece la satisfacción del cliente?	<ul style="list-style-type: none"> × Unión de equipo × Estructuración con personas capacitadas × Buena comunicación

La necesidad de capacitación en el área de atención al cliente es una herramienta que los empleados consideran necesaria para poder brindar la excelencia en el servicio que los clientes del PBT buscan al demandar o solicitar los servicios financieros que éste ofrece.

Los clientes internos del PBT también solicitan el equipo y recurso necesario para el desempeño eficiente del trabajo. También identificaron que las opiniones de los compañeros de trabajo y de los clientes son fuente de información valiosa. Por tanto un medio de recolección de información de ambas partes es beneficioso para crear la excelencia en la calidad del servicio.

Los clientes del servicio de créditos están satisfechos con el trato amable, eficiente, ágil, y respetuoso que reciben de los empleados. EL banco ha sabido proyectar su imagen como accesible a todo público y que no hace diferenciación entre un cliente y otro, las inconformidades que estos manifiestan son sobre los plazos de duración del crédito, la tasa de interés, la resolución lenta y los requisitos. También mostraron su descontento con la información que se les da sobre el trámite pues es complicada para ellos, así también se ve la necesidad de crear otros medios de información como las páginas Web y el incremento de publicidad y promoción de sus servicios.

Por otra parte los clientes de depósitos se sienten bien con respecto al trato amable y personalizado que los empleados tienen con estos, y destacan la rapidez con la que se puede realizar el servicio, destacándolo como un de los más grandes atributos que posee este servicio. Así pues los clientes quisieran que se ofrecieran otros servicios relacionados con las cuentas de ahorro como las tarjetas de debito y los cajeros automáticos.

En cuanto a los clientes internos, estos reflejan su descontento con la falta de motivación y reconocimiento de sus labores así como de la falla en los canales de comunicación entre jefes y

subordinados. Además dijeron no sentirse como un quipo de trabajo sino como personas que trabajan individualmente lo que les preocupa por que puede incidir en los resultados del servicio que se va a entregar. Están preocupados porque sus opiniones no han sido escuchadas y creen tener mucha información que pueden otorgar para mejorar los procesos y evitar los errores que se cometen.

Toda esta información recopilada será tomada en cuenta a la hora de realizar nuestra propuesta de mejora, pues creemos que son estos los aspectos más importantes que todos los encuestados quieren cambiar para mejorar dentro de los servicios que presta el banco.

10. Análisis Cualitativos

10.1. Análisis del Primer Banco de los Trabajadores apoyado en la Observación Directa del Grupo de Investigación

Los resultados que surgieron luego de que el banco fuese evaluado a través del Modelo SERVQUAL fueron presentados tal y como lo exige el modelo, para efectos de un diagnóstico imparcial y objetivo de la situación de los servicios y del banco en sí, nuestro grupo de tesis, presenta nuestras propias

valoraciones generadas exclusivamente a través de la observación directa y que en algunos casos pudiesen contrastar con los datos que presentó SERVQUAL.

Nuestro análisis se presentará de la misma manera que los análisis anteriores; por cada servicio y divididos por dimensión.

10.1.1. Servicio Créditos

1. Elementos Tangibles

Los clientes dicen que los documentos que emite el banco contienen errores; en la práctica, los documentos se someten a un control de calidad por parte de empleados y superiores, algunos, como los contratos se someten a una actualización cada tres meses para que éste cumpla con las disposiciones legales de la ley de los intermediarios financieros, ley de protección al consumidor, además con las políticas del banco. Por tanto es muy difícil que dichos errores sucedan, ya que antes de la aprobación del crédito se verifican todos los datos en el sistema para que toda la información sea verídica. Al momento de elaborar los contratos se confronta la información del sistema con ellos y por ese motivo no es probable que estos posean un error de información. Existen errores que se producen

por los mismos usuarios del servicio como cuando determinados clientes firman en lugares donde no deben firmar y debe emitirse nuevamente la documentación.

2. Seguridad

Si el banco posee buena reputación es en la realidad un asunto que depende de varios factores; en realidad no es que el banco no goce de buena reputación en su sector, al contrario hay más personas de las encuestadas que opinan que sí es un banco reconocido, esto lo decimos porque la brecha que aparece no es representativa pero sí es la más grande de esta dimensión.

Lo que sucede es que la reputación a la que los clientes hacían referencia fue hecha en relación a la popularidad que poseen los otros bancos comerciales como el Scotiabank ó el Banco Agrícola por decir algunos, si hacen esa comparación, definitivamente el PBT figuraría como un banco con una reputación limitada por no tener el mismo renombre que los otros.

3. Fiabilidad

Los clientes sostienen que la resolución de su trámite no se da en los tiempos acordados. En la práctica, los atrasos en los otorgamientos de créditos suceden porque a menudo los clientes no presentan toda la documentación requerida, sino que llevan al banco los documentos en dos o más ocasiones, y si a esto le sumamos que cada solicitud tiene que ser llevada a la reunión del Comité de Créditos, y que dichas reuniones se realizan todos los días, definitivamente los clientes perciben que el banco está incumpliendo las fechas pactadas para la resolución; el banco da una fecha estimada tomando en cuenta que toda la documentación necesaria se presentará completa, este tiempo es de dos días.

4. Capacidad de Respuesta

Pese a que los clientes del banco apuntan con mayor énfasis el hecho de que sus dudas no son del todo aclaradas con facilidad, podemos decir que en la mayoría de los casos los empleados sí responden con mucha sencillez las inquietudes de los clientes, el hecho es que dado el tipo de clientes que visitan el banco son personas de bajo nivel académico y por tanto el nivel de comprensión de algunos, no les permite asimilar completamente la

información que se les está brindando; lo que a los ojos de los clientes se convierte en carencia de sencillez en las respuestas o aclaraciones de los empleados del servicio de Créditos.

5. Empatía

Los clientes del PBT expresan mucha satisfacción en lo concerniente al trato respetuoso que reciben por parte de todos los empleados, y como grupo de tesis queremos destacar este aspecto: en ninguna institución financiera que hemos visitado como clientes hemos observado un trato tan respetuoso y cercano con los clientes como lo observamos en el PBT.

Lo relacionado con la atención personalizada, ellos no perciben que se les atiende de esa manera; en la realidad, creemos que no es así, los empleados del servicio de créditos sí les brindan atención personalizada, creemos que a lo que se refiere el cliente es que cuando ha iniciado su trámite, necesitan una atención especial a su caso en particular ya que cada cliente representa situación diferente; es decir, puede presentar altos niveles de endeudamiento, no haber tenido deudas nunca, embargos, varias fuentes de ingresos, procuraduría, etc. Por tanto, se debe de adaptar los requerimientos de crédito para cada cliente.

10.1.2. Servicio Depósitos

1. Elementos Tangibles

De forma subjetiva ha sido evaluado el PBT como un banco con instalaciones ordenadas y limpias pero no agradables. La Agencia Central del Primer Banco de los Trabajadores, tiene instalaciones amplias pero con una decoración y una ambientación muy simple; el mobiliario no es de estilo moderno y confortable es decir que no le da comodidad al cliente; a la vista las instalaciones carecen de lujo y atractivo, por la disposición del mobiliario pareciera que hay mucho espacio no utilizado y con una redistribución y nueva decoración la apariencia cambiaria por completo brindando un aspecto más elegante y sobretodo cómodo.

2. Seguridad

Al observar el desempeño y labor que realizan los empleados del departamento de depósitos resalta el conocimiento y la capacidad que tienen para realizar los procesos y trámites del servicio. La reputación del PBT esta basada en la publicidad boca a boca, es decir clientes referidos de otros clientes y que a su vez tienen años de tener cuentas en el banco y son tratados de forma

familiar lo que contribuye a la recomendación del servicio a otras personas. Este reconocimiento esta respaldado por la sencillez y facilidad con la que se brinda el servicio; las cuentas de ahorros son uno de los principales servicios que el PBT tiene y es gracias a que puede ser adquirido por cualquier persona mayor e 18 años que tenga a su disposición \$15 para abrir una cuenta. La tasa de interés del 2% anual, la estabilidad y reputación del banco hacen sentir a los clientes que su dinero esta protegido y libre de cualquier riesgo.

3. Empatía

Las personas que buscan al PBT para abrir sus cuentas de ahorro o depósitos a plazo, son clientes leales que se sienten identificados con la forma de trabajar del Banco, se sienten bien atendidos, comprendidos y satisfechos con el trato personalizado que les brindan las empleadas; estas cualidades del servicio contribuyen a que las expectativas de los clientes se cumplan y así otorgar una calidad en el servicio.

4. Capacidad de Respuesta

Los clientes dicen que la información telefónica no resolvió todas sus dudas, en la practica los clientes prefieren presentarse personalmente a pedir información ó a realizar el proceso de depósito a plazo o la apertura de cuentas corrientes, parte de esto se origina en que lo clientes no les gusta dar información de la cantidad de dinero que poseen para abrir una cuenta, simplemente se limitan a preguntar hasta cuanto de interés se otorga y el plazo para realizar dicho deposito. Los depósitos a plazo se ofrecen hasta con un 4.5% de interés por un plazo de 180 días con un monto mínimo de \$115 y se ofrece el 2% anual de ahorro corriente por cuentas de ahorro mayores a \$100.00 y se pueden aperturar con \$15.00 en adelante.

5. Fiabilidad

El servicio de depósitos es inmediato, y el sistema permite que el cliente no espere mucho (5 minutos dura el proceso en el sistema), como la mayor parte del proceso de este servicio se hace en el sistema, al cliente se le explica el uso de la libreta o el depósito, el plazo y el interés que percibe, algunas condiciones especiales como la pérdida de libreta y el resto lo maneja el ejecutivo en el sistema.

El servicio se proporciona de manera rápida y ágil, los clientes salen satisfechos del manejo de sus cuentas y del trato recibido pues se ofrece buena atención en un corto plazo de tiempo con un mínimo de retraso y errores.

Como grupo de investigación encontramos que los clientes han escogido este banco para adquirir los servicios de créditos y depósitos por varias razones, entre estas por su servicio rápido, atento, y que se adapta a sus necesidades financieras; los empleados les demuestran confianza y capacidad en lo que realizan por lo que no existe miedo o desconfianza para entrar en el proceso de un crédito o de apertura de cuentas de ahorro.

La capacidad de comprensión de los clientes varía según su nivel académico y social pero los empleados están preparados para dar la información de manera sencilla y comprensible para ellos y esta claro que esto no es suficiente para evitar los malos entendidos que llevan a retrasos en el trámite y que la responsabilidad recae en los mismos usuarios. El PBT, en las dimensiones de los servicios, ha cumplido con la misión de entregar servicios de calidad pero siempre hay aspectos que mejorar y cambiar para continuar esta labor que hasta el momento ha satisfecho muchas necesidades de sus clientes y usuarios.

10.2. Análisis Comparativo del Primer Banco de los Trabajadores Datos del 2004 - 2005

Con el objetivo de comparar los resultados de la investigación de campo con la ayuda del Modelo SERVQUAL y además del análisis que como grupo de investigación pudimos realizar, en esta parte presentamos las cifras de los años 2004 y 2005.

El crecimiento de los servicios estratégicos de créditos y depósitos del PBT, se muestran en cifras y datos que afecta de manera positiva la aceptación y participación que cada año gana el PBT en el sector de los Intermediarios Financieros No Bancarios. Esta información sirve para apoyar completamente la calificación que los clientes encuestados les han otorgado de tener una Excelente Calidad en sus Servicios.

Los clientes del PBT, incentivados por factores como la confianza, credibilidad, lealtad y fiabilidad, percibidos de los empleados y los servicios que han adquirido, han dado como resultado el avance y el aumento de productos financieros colocados en el año pasado. Así pues el producto de una excelente calidad en los servicios prestados, se manifiesta en las metas alcanzadas por el Banco.

Para sustentar con más claridad esta declaración, presentamos las cifras y datos que demuestran el crecimiento del PBT.

Cuadro #26
Cifras Relevantes del PBT 2004 y 2005

Variables/Años	Diciembre 2004	Diciembre 2005
Otorgamiento de Créditos	\$ 15,840.5	\$16,618.9
Recuperación de Créditos	\$ 13,444.8	\$ 14,160.8
Cartera Total de Prestamos	\$ 19,623.1	\$ 22,105.9
Depósitos Totales	\$ 13,845.8	\$ 14,757.8

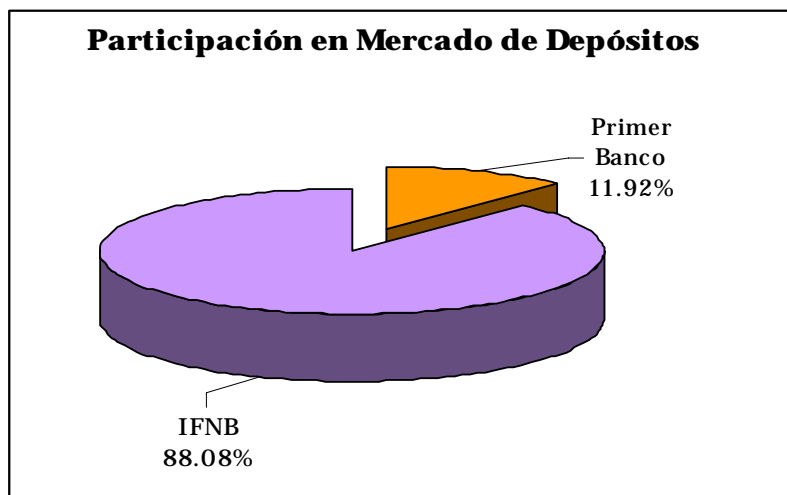
Fuente Memoria de Labores 2005, Primer Banco de los Trabajadores

Los depósitos de público tuvieron un aumento el 6.6% equivalente a \$914,285.71 en relación con los saldos de diciembre 2004. Este comportamiento positivo refleja una favorable percepción e la confianza de los depositantes en el Banco.

Durante el año 2005 el PBT otorgó créditos por un monto de \$16,617,142.86, cifras también comparadas a Diciembre de 2004. Este incremento equivale a un 4.9%. Otorgamiento que se logro gracias al impulso de esquemas de asistencia crediticia a Proyectos de Desarrollo Local, a entidades afiliadas al Sistema Fedecredito, a trabajadores y a Micro, Pequeños y medianos Empresarios.

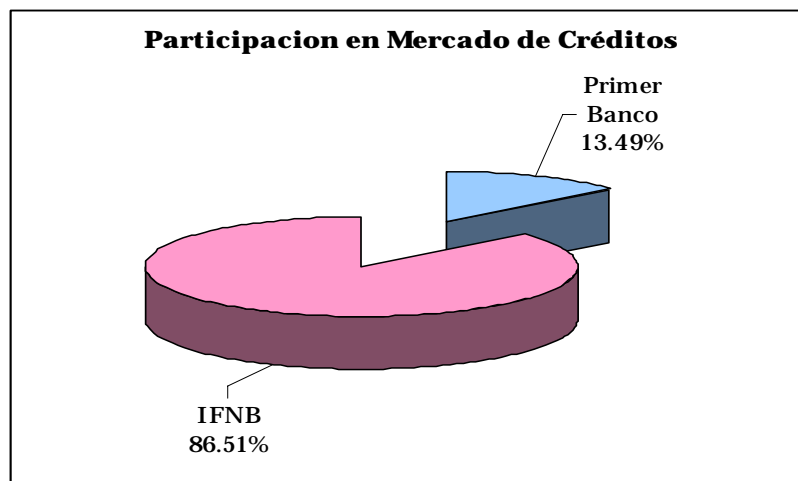
Dentro del Mercado de Depósitos y Créditos el Primer Banco de los Trabajadores tuvo una participación de 12.18% y 13.64% respectivamente.

Grafico #11



/Fuente Memoria de Labores 2005, Primer Banco de los Trabajadores

Grafico # 12



/Fuente Memoria de Labores 2005, Primer Banco de los Trabajadores

En el área de Recursos Humanos y Capacitación el PBT llevo acabo 29 eventos de capacitación en el año 2005, en los que participo el 100% del personal de la Institución. Esta capacitación incluyó seminarios, cursos en el área financiera, crediticia y atención al cliente; así como otros de formación básica para el personal. Todo esto con el objetivo de fomentar la capacitación y superación de los empleados para lograr una alta calidad en el servicio.

Según esta información del PBT de los movimientos de los servicios estratégicos: créditos y depósitos fueron altamente positivos. El aumento de los montos en Otorgamientos de Créditos y su recuperación reflejan que cada vez más clientes obtuvieron un servicio exitoso y que como resultado de la satisfacción de su necesidad se han mantenido responsables de sus pagos. Es esta una prueba de que los clientes del Servicio Créditos consideran este servicio como de calidad y excelencia.

El número de cuentas de ahorro también muestran un aumento que se refleja en la participación del mercado de depósitos y que confirma el hecho de que cada vez más clientes recomendaron al PBT como un buen proveedor del servicio. Los clientes que manifestaron que las aperturas de cuentas de ahorro son ágiles y que se obtiene además una buena tasa de interés, han sido los

principales encargados de publicitar al banco y así aumentar el número de clientes satisfechos que salio con su necesidad cubierta en el área de las cuentas de ahorro.

Toda esta información se relaciona de manera positiva con los resultados de SERVQUAL y con la observación del grupo de investigación, ya que en cada parte se ha llegado a la conclusión que debido al buen desempeño de los empleados y a su capacidad por comprender las necesidades específicas de cada cliente, estos han recibido un servicio de calidad que ha cumplido con sus expectativas.

11. Diagnóstico

Después de toda la información que obtuvimos en el desarrollo de nuestra investigación que incluye todo lo relacionado con los aspectos cuantitativos y cualitativos del Modelo SERVQUAL y nuestro aporte en concepto de observación directa, y luego de interpretar esos datos, a continuación presentamos nuestro diagnóstico general de los servicios del Primer Banco de los Trabajadores en 3 ideas fundamentales:

1°. El Primer Banco de los Trabajadores posee una excelente atención a sus clientes, cabe destacar que el tipo de clientes

que visitan al banco, en su mayoría pertenecen a un sector específico de la población (Todos los empleados públicos y privados, Microempresarios; que tengan un mínimo de un año de laborar para la misma empresa, que estén con calificación A o B²² en el Sistema Financiero, que no tengan afectado el 20% de su salario en concepto de otras deudas), que demanda este tipo de servicios, los clientes son trabajadores, micro, pequeños, medianos y grandes empresarios, alcaldías y/o personas que se dediquen a profesiones diversas, y que sus necesidades son satisfechas solo en este banco, ya que reciben ventajas y beneficios que han sido creadas para este tipo de clientes que muchas veces vienen de otros bancos comerciales porque no se les fueron otorgados los créditos o para cancelar créditos más estrictos en estas otras instituciones.

Desde que el cliente llega al banco, lo envuelve una atmósfera de confianza, es tratado con respeto y se les habla de la manera que mejor les permita comprender los procesos a los que se someterán.

2°. Los clientes internos del banco, están altamente capacitados y tiene amplio conocimiento del área en que laboran, pero este desempeño no es valorado y no se sienten reconocidos ni

²² Normas de Calificación de Créditos y constitución de Reservas, "Normas Aplicables al Negocio Crediticio". Sistema FEDECREDITO. 2005

recompensados lo que afecta su motivación y aunque no se refleja en su trabajo se podrían obtener mejores resultados si los empleados manejan una alta motivación y un positivismo basado en la obtención de la calidad en el servicio. Estos empleados son los responsables directos que los clientes obtengan lo que buscan en el PBT, y si ellos no son concientes del compromiso que tienen con la calidad es porque muchas veces los jefes no han sabido transmitirles esta importancia o no han reforzado su compromiso con un sistema de recompensas y reconocimientos a su buena labor desempeñada.

3°. El Primer Banco de los Trabajadores posee toda la capacidad y herramientas para presentar a los usuarios una buena alternativa de sus servicios estratégicos créditos y depósitos. Tiene personal altamente capacitado con una actitud respetuosa y positiva en las áreas crediticias y depósitos, también tiene todos los elementos que respaldan estos servicios como el equipo de oficina y sistemas operativos actualizados para agilizar los procesos y garantizar un resultado favorable y satisfactorio para las necesidades de los usuarios.

12. Conclusión

Al evaluar la calidad de los servicios estratégicos del *Primer Banco de los Trabajadores* a través del Modelo SERVQUAL se concluye:

1. El banco goza de muy buena reputación entre sus clientes y en el mismo sector de los intermediarios financieros no bancarios.
2. Poseen fortalezas como ser una institución financiera que presta servicios a diferentes personas que les es más difícil obtener servicios financieros de otras instituciones.
3. A nivel de distribución de espacios y el acomodamiento del mismo, se observa la necesidad de acondicionar espacios más cómodos y agradables para los clientes.
4. Los servicios que brinda el PBT y el banco mismo, no cuentan con la difusión necesaria para poder llegar a una porción mayor de clientes potenciales.

5. Los procesos en la realización y prestación de los servicios del banco no posee un sistema debidamente establecido de control de calidad.
6. El PBT cuenta con personal eficiente para la prestación de los servicios, pero no cuenta con insumos adicionales que faciliten al cliente el uso de los servicios del banco.
7. Los clientes internos del banco en la práctica obtienen muy buenos resultados pero tienen la necesidad de conocer más a nivel teórico sobre la atención al cliente.
8. Los sistemas de motivación y recompensa como políticas debidamente instituidas es una debilidad del banco ya que no existe como tal.
9. El tiempo asignado para la prestación de los servicios no es lo suficientemente efectivo; existe una demora innecesaria en los procesos.

En general, los clientes están satisfechos con los servicios recibidos por parte del banco, pues las evaluaciones realizadas por ellos, ubican al banco dentro de las ponderaciones más altas dentro de nuestra escala de medición; no obstante, existen

también discrepancias entre los servicios esperados y entre los recibidos por parte de los mismos usuarios de los servicios y en algunos casos las discrepancias son severas.

El capítulo III mostrará una propuesta de plan de mejoras que contribuya a superar o contrarrestar aquellas fallas que se están realizando al interior del banco y que afectan grandemente en la satisfacción de sus clientes.

Se crearon estrategias para mejora los aspectos deficientes de las dimensiones de Elementos Tangibles; proponer un sistema de motivación basado en reconocimientos para que los empleados del PBT mantengan el nivel de calidad del servicio que hasta ahora han prestado.

Así también se crearon una estrategia para agilizar el proceso de otorgamiento de créditos; además un plan de publicidad y promoción para que los servicios financieros del PBT lleguen a oídos de más personas interesadas en este tipo de servicios.

13. Recomendaciones

A fin de ofrecer alternativas viables que mejoren la prestación de los servicios del banco, a continuación presentamos un número de estrategias que a criterio nuestro, facilitarían el alcance de una mejor calidad en los servicios. Recomendamos:

1. Crear un ambiente agradable al cliente
2. La implementación de Campañas Publicitarias.
3. La creación de una guía para el usuario
4. Proporcionar Información clara y comprensible
5. Diseñar programas de capacitación para los empleados
6. La creación de una fuerza de ventas
7. La instauración del Sistema de Motivación y Recompensa
8. Aumentar la Satisfacción al Cliente
9. Reducir el tiempo de espera.
10. Ofrecer atención Personalizada.
11. La creación de un sistema de pre-aprobación de los créditos.
12. Establecer controles de Calidad en los procesos

Las recomendaciones anteriormente planteadas, se desarrollarán con más detalle en el Plan de Mejora, el cual se presentará en el capítulo tres de nuestro trabajo de investigación.



“Propuesta de un Plan de Mejora para la Calidad de los Servicios Estratégicos del Primer Banco de los Trabajadores”

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

* Elaborar un Plan de Mejora para la Calidad de los Servicios Estratégicos del Primer Banco de los Trabajadores.

1.2. Objetivos Específicos

* Determinar metas en las diferentes dimensiones del servicio de Créditos y Depósitos.

* Establecer estrategias en base a las metas especificadas en los servicios de Créditos y Depósitos.

* Clasificar las áreas de mejora en los servicios del Primer Banco de los Trabajadores.

2. Herramientas de la Administración y Planeación

Las herramientas de calidad son unas propuestas metodológicas para enfrentarse y resolver los problemas relacionados con la mejora continua de la empresa. Todas estas herramientas se utilizan para:

- * Identificar o detectar problemas que producen disfunciones en el proceso de producción de bienes o de servicios.
- * Analizar los problemas relacionados con la calidad que exigen acciones prioritarias, y las causas de esos problemas.
- * Seleccionar en consenso, las medidas oportunas en función de la importancia de los problemas estableciendo planes de mejora.
- * Realizar el seguimiento de los resultados de evaluación de las acciones de mejora.

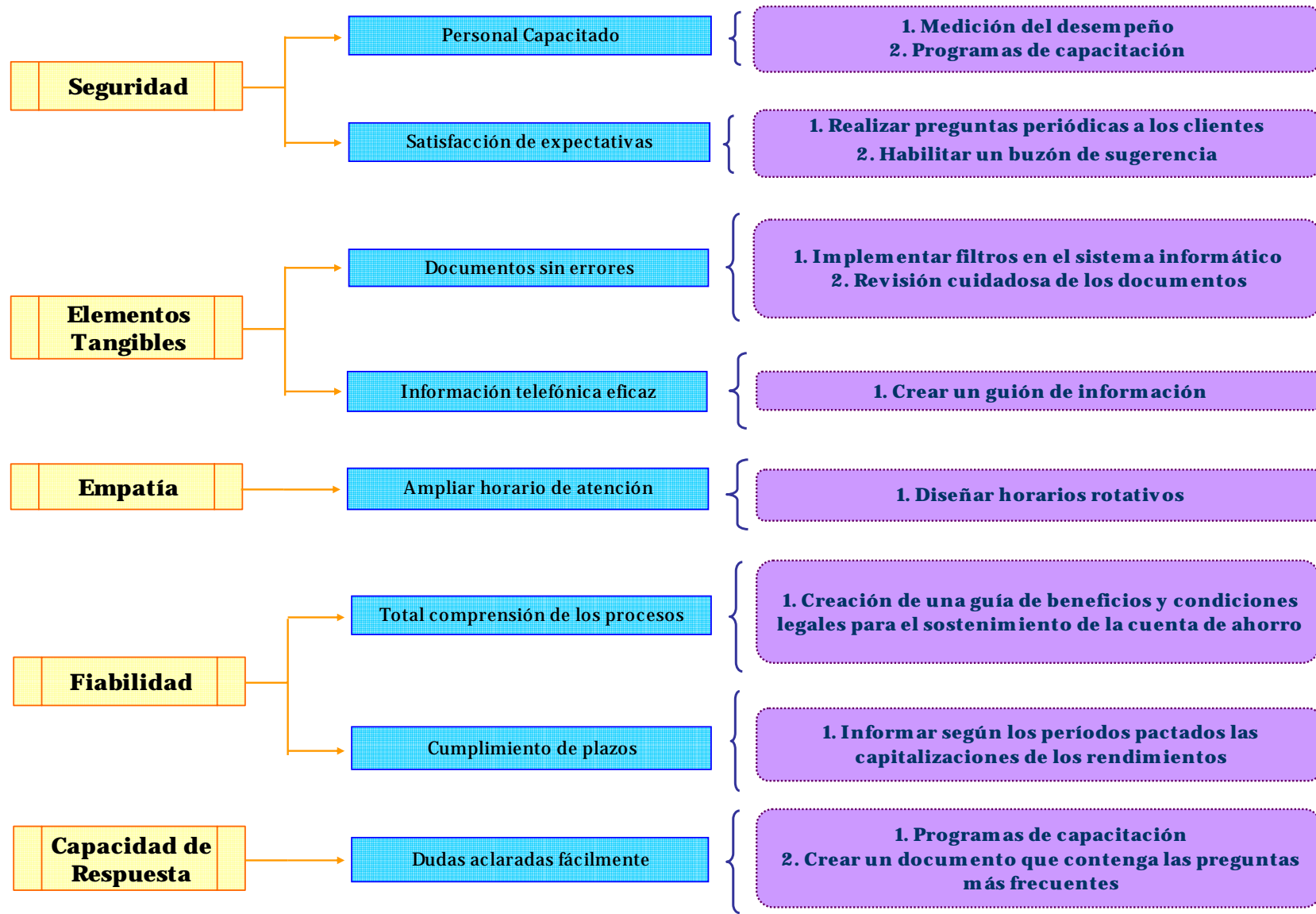
Las herramientas de planeación utilizadas en esta investigación se caracterizan por ser utilizadas en el seno de grupos de trabajo formados específicamente para la resolución de problemas, estas también disponen de elementos gráficos que facilitan la comprensión del problema. Entre estas herramientas tenemos el *Diagrama de Árbol*, el cual fue usado para elaborar las estrategias del plan de mejora.

2.1. Estrategias según Diagrama de Árbol

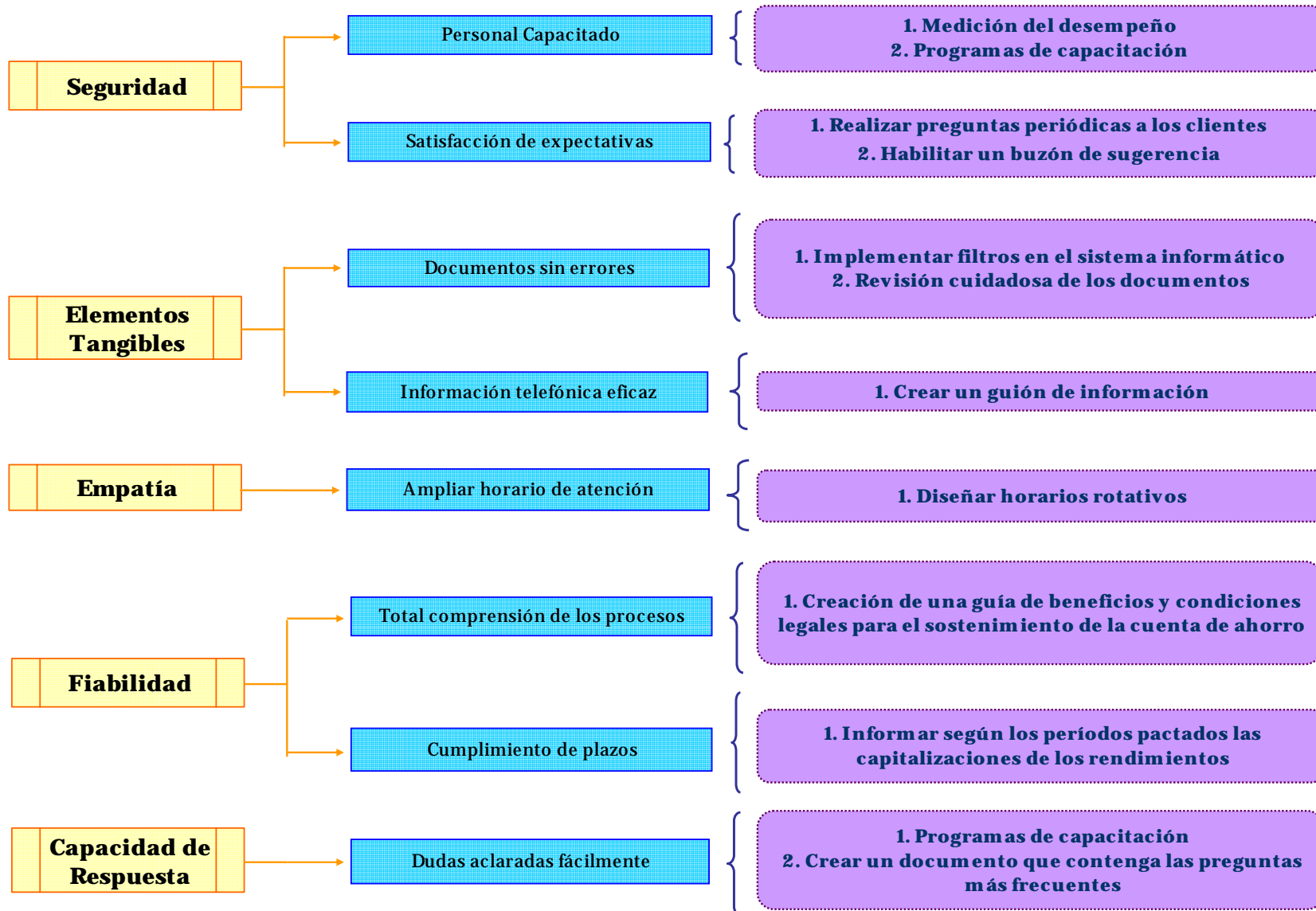
El Diagrama de Árbol esta organizado de la siguiente manera: en la primera columna colocamos las Dimensiones de los servicios, que representan los Factores estratégicos clave de los cuales determinamos las metas a alcanzar, colocadas en la segunda columna y estas representan los aspectos a mejorar en cada dimensión y en la tercera columna se ubicaron las estrategias a desarrollar para conseguir estas metas.

Con este diagrama pudimos crear la lista de estrategias que modificarían los puntos débiles de cada dimensión, que en el estudio de campo del Capítulo 2 pudimos identificar. Es decir que basados en la información que los clientes otorgaron y que fue analizada y calificada en índices, se pudieron identificar las áreas a mejorar y fue con este diagrama de árbol que se facilitó su organización y desarrollo hasta convertirse en acciones concretas que darán como resultado la excelencia en la calidad del servicio prestado.

Esquema #8 Diagrama de Árbol del Servicio de Depósitos



Esquema #9 Diagrama de Árbol del Servicio de Créditos



3. Propuesta de Plan de Mejora

El plan de mejora responde a preguntas tales como:

- * ¿Qué áreas dentro del Banco se van a mejorar?
- * ¿Cómo llevarlo a cabo?
- * ¿Cuáles recursos se van a utilizar?
- * ¿Cuándo se van a desarrollar estas acciones?
- * ¿Cuánto va a ser la inversión?
- * ¿Quiénes dentro del Banco van a desarrollar estas acciones?
- * ¿Cuáles son los beneficios que se van a obtener al realizar este plan de mejora?

El plan de mejora que se presenta en este trabajo, está dividido y desarrollado dando respuestas a las preguntas anteriormente descritas.

Son 4 áreas que el PBT necesita modificar para ofrecer una mejor calidad de los servicios, estas son: **Mercadeo y Publicidad, Ventas, Atención al Cliente y Recursos Humanos**. Para cada área hemos identificado el problema y descrito la acción a realizar para su cambio y mejora.

3.1. Área de Mejora: Atención al Cliente

¿Qué Hacer?

Con el propósito de disminuir errores y demoras en los trámites de los servicios de créditos y depósitos, se pretende establecer mecanismos de control de calidad más rigurosos y específicos a lo largo de los procesos de los servicios. Estos controles de calidad se realizarán a través de políticas y herramientas de calidad.

¿Cómo?

Área de Mejora: Atención al Cliente	
Estrategias	Control de Calidad.
Objetivo a conseguir	Disminuir los errores en los trámites.
Acciones de mejora	1. Implementación de una política de Cero Defectos. 2. Implementar filtros en el sistema informático. 3. Revisión cuidadosa de los documentos.

1. La filosofía de cero defectos permite implementar una política dentro del PBT para las áreas de créditos y depósitos. La política propuesta sería la siguiente: **"Auto-Inspección"** consiste en que cada empleado realiza un 100% de inspección de su trabajo. Así al detectar el error esta misma persona toma las medidas correctivas.
2. En los procesos de Apertura de cuentas de ahorro y de solicitud de créditos, se puede realizar una revisión de cada documento elaborado para el cliente. Los documentos y etapas por revisar en el servicio de créditos son:

Cuadro #27 Revisión de Documentos del Servicio de Créditos

Etapa	Documento	Elementos a Revisar
Recepción	Solicitud	* Nombres completos
		* Direcciones
		* Información Laboral
		* Referencias con dirección y teléfono fijo
		* Detalle de ingresos y gastos familiares
		* Firmas
		* Constancia de sueldo original
	Documentos Personales	* Justificación del crédito
		* Copia de DUI
		* Copia de NIT
		* Copia de Certificado del Seguro Social
* Copia de Recibo de Agua o Luz		
Otros documentos para otros tipos de créditos	* Certificación extractada del inmueble	
	* Copia de escritura	
	* Valúo a inmuebles o vehículos	
	* Declaración de IVA y RENTA	
	Anexos	* En caso de no presenta direcciones exactas se debe anexar un croquis de la ubicación.
* En caso de que la fecha de nacimiento de DUI y NIT no coincida debe presentarse copia de la carta de certificación de NIT del Ministerio de Hacienda.		
Consultas		* Consulta Infored
		* Consulta Sistema propio del PBT
		* Consulta Sistema Financiero
		* Consulta Fedecredito
		* Consulta Ministerio de Hacienda (Créditos montos mayores a \$40,000.00.
		Verificaciones
	* Verificación de negocio	
	* Verificación del destino del crédito (A criterio del Banco)	
Sistema	* Revisión de informes del sistema	
	* Revisión de cuotas y tasas de interés	
	Documentos Legales	* Contrato (Revisar nombres, números de documentos, tasas, plazo, monto y nombres de fiadores con documentos y algún otro dato del crédito)
		* Pagaré
		* Ordenes de descuento
* Datos de la hoja de seguro de vida		

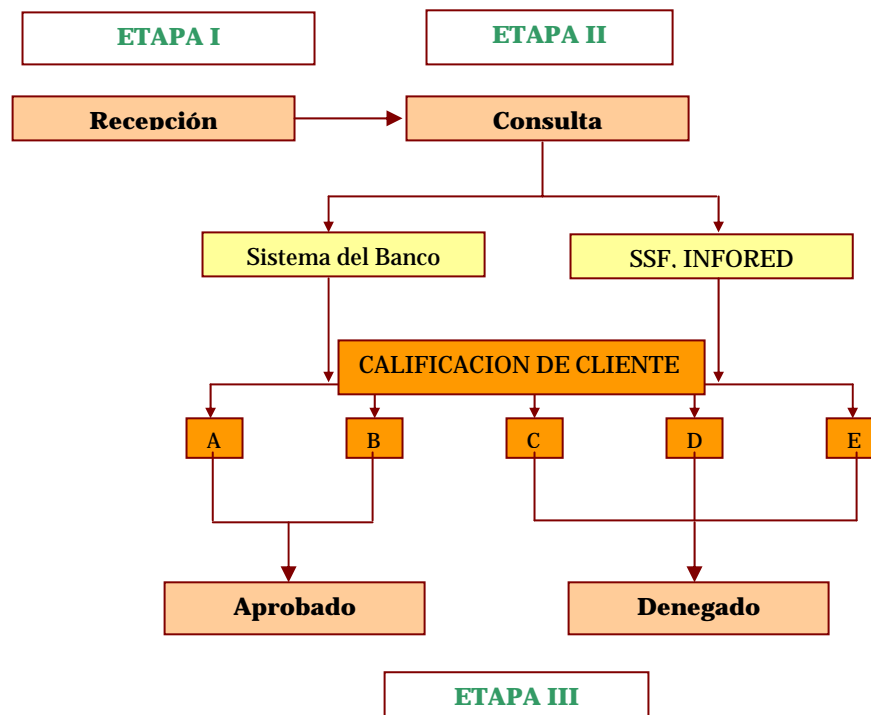
En el servicio de Depósitos los documentos y etapas a revisar son:

Cuadro #28 Revisión de Documentos del Servicio de Depósitos

Etapa	Documento	Elementos
Apertura	Contrato	* Nombres y apellidos del ahorrante
		* Edad
		* Profesión
		* Estado civil
		* Domicilio
		* Numero de DUI
		* Número DUI, lugar y fecha de extensión
		* NIT
		* Beneficiarios y sus datos personales
		* Tasa de interés vigente
		* Firma
	Certificado de Depósito (Depósitos a Plazo)	*Número de certificado
		* Monto en números
		* A favor de
		* La suma de
		* Para el plazo de
		*Con vencimiento el...
		* Interés anual por periodo pactado
		* Número DUI, lugar y fecha de extensión
		* Beneficiarios
* Firma		
Libreta de Ahorros	*Número de cuenta	
	* Nombre del ahorrante o ahorrantes	
	* Tasa de interés vigente	
	* Firma del ahorrante o su impresión digital	
	* Requisitos del Art. 37 de la "Ley de Intermediarios financieros No Bancarios"	
* Firmas de la otra persona que tenga su cuenta a favor		
Declaración Jurada	* Verificar que el ahorrante lea y firme la declaración	

3. Así también la creación de filtros y/o advertencias sobre errores en los sistemas informáticos, contribuiría a disminuir errores en el proceso. Los programas y sistemas utilizados en *créditos* y sus filtros son:

Esquema #10 Filtros del Sistema Informático Servicio Créditos



Filtros Sistemáticos

Para el desarrollo de un sistema de pre-aprobación es necesario crear un filtro en el cual aquellos clientes catalogados en mala calificación en el sistema sean automáticamente como no sujeto a

crédito. Para la elaboración de este sistema tenemos que tomar en cuenta ciertos pasos o etapas para llegar a la Aprobación o Rechazo de la solicitud tal como se detalla en el Anexo #13.

¿Con que Recursos?

La asignación de recursos para esta estrategia se realizará por cada acción de mejora de la siguiente manera:

1. Para implementar la política "Auto-Inspección", es necesario se realice una formación por parte del departamento de recursos humanos del PBT, en la cual se les explique a los empleados en que consiste la política, cuáles son los objetivos y cuáles son los beneficios a corto, mediano y largo plazo; así como las acciones específicas de auto-inspección que deben realizar en sus funciones.
2. En la implementación de los filtros en el sistema informático se requiere el trabajo en conjunto de los empleados que prestan directamente los servicios créditos y depósitos y los especialistas en informática, quienes al trabajar juntos podrán diseñar aquellos filtros o advertencias necesarias en los programas, de manera tal que si alguna información es ingresada incorrectamente al

sistema, sea él mismo quien lo rechace para que se eviten errores y demoras en los trámites.

3.2. Área de Mejora: Atención al Cliente

Los bancos comerciales han implementado un sistema de otorgamiento de créditos en el mismo día (algunos en veinte minutos), esto se debe a que entregan el crédito con una tasa de interés más alta para garantizar el pago del préstamo. En el PBT los créditos se otorgan en dos días y este tiempo para algunos usuarios es muy largo.

¿Qué Hacer?

Con la implementación de un Sistema de Pre-aprobación del crédito se le puede dar al cliente una respuesta en media hora. Para poder lograr esta pre-aprobación se sugiere investigar al solicitante en los sistemas de consultas que posee el banco para saber su registro o historial crediticio y así tomar la decisión de decirle si es apto o no para continuar el proceso de crédito.

Si el perfil del cliente es apto, se continuará con los otros pasos como la verificación de su lugar de trabajo, su constancia de sueldo y otros dependiendo del caso y tipo de crédito que

solicite. Con esto el cliente ya tiene una idea de si vale la pena seguir esperando el tiempo para su resolución o si mejor desiste del proceso si no califica con el perfil de cliente.

¿Cómo Hacerlo?

Área de Mejora: Atención al Cliente	
Estrategias	Creación de un sistema de pre-aprobación de los créditos.
Objetivo a conseguir	Disminuir el tiempo de otorgamiento de créditos.
Acciones de mejora	1. Hacer las consultas necesarias para verificar si el cliente es candidato para recibir un crédito a través de la base de datos de la superintendencia de valores, Infored, ABANKS, red FEDECREDITO y en el Ministerio de Hacienda. ²³

El proceso del sistema de pre-aprobación es el siguiente:

1. Llenar la Solicitud de Créditos con los datos generales del cliente.
2. Luego con su Nombre, DUI (Documento Único de Identidad) y NIT (Número de Identificación Tributaria), se hace la verificación de su calificación del cliente ²⁴ en los sistemas de la superintendencia de valores, Infored, ABANKS, red FEDECREDITO y en el Ministerio de Hacienda.
3. Se le comunica al cliente que según su calificación y solvencia bancaria es apto para continuar el proceso de otorgamiento del crédito.
4. El cliente complementa los requisitos del trámite.

²³ Dichas entidades contienen información concerniente a los registros crediticios de aquellas personas que en algún momento han recibido algún crédito.

²⁴ Ver Anexo # 14 ,Tabla de Calificación por Mora

¿Con que Recursos?

Para la instauración del sistema de pre-aprobación de créditos se requiere fundamentalmente, explicarles a las analistas de créditos el nuevo mecanismo, así, el tiempo que anteriormente estaba asignado a la verificación de los registros crediticios del cliente en las fuentes del banco, será adelantado a fin de que el cliente conozca si su perfil cumple o no con el del banco.

El principal insumo que se necesita para la debida realización de esta actividad es tener una conexión fuerte y rápida con la base de datos de la superintendencia de valores, Infored, ABANKS, red FEDECREDITO y en el Ministerio de Hacienda.

3.3. Área de Mejora: Atención al Cliente

Los clientes del PBT consideran que el trato personalizado que reciben es uno de los puntos fuertes de los servicios depósitos y créditos. Por tal razón presentamos estas recomendaciones para fortalecer y reforzar aún más esta ventaja del Banco.

¿Qué Hacer?

Con el fin de brindar un servicio de calidad, los empleados del PBT deben conocer y estar involucrados en los casos particulares

de los clientes para poder personalizar el servicio y que el cliente perciba la comprensión y el interés de resolver sus necesidades.

¿Cómo Hacerlo?

Área de Mejora: Atención al Cliente	
Estrategias	Atención Personalizada.
Objetivo a conseguir	Que el cliente perciba atención de sus necesidades específicas.
Acciones de mejora	1. Conocimiento del caso particular del cliente (tipo de crédito, primer crédito, consolidación de deudas, refinanciamiento, etc.) 2. Información Accesible de clientes para verificar datos.

En el departamento de créditos se utiliza un libro donde se registran todas las solicitudes entrantes y su estado actual, es decir, "aprobada" o rechazada". Este libro debe de contener el número y fecha de solicitud, nombre del solicitante, empresa donde labora, monto solicitado y su estado "aprobado" "rechazado", y a su vez estar actualizado y accesible para su consulta en caso que los clientes llamen o se presenten para conocer su resolución.

¿Con que Recursos?

Los recursos para la realización de las acciones de mejora de esta estrategia son:

1. Para brindarles una atención personalizada a los clientes, prestando mayor atención a su caso en particular, es necesario concienciar al personal involucrado en dicha área, ya que se requiere que el personal desarrolle habilidades para poder dar seguimiento a los diferentes casos, así como identificar cada elemento o situación que hace particular a cada cliente. En ese sentido, será el departamento de recursos humanos quien facilitará dicha capacitación a los empleados, de manera que les provea los insumos necesarios para desarrollar esas habilidades como manejo efectivo de la memoria, anotaciones-guía que faciliten el vincular personas con situaciones, etc. Dicha capacitación tendrá que realizarse en los tiempos que mejor se adapten a las actividades del banco.

2. Para mantener información oportuna de los clientes del banco, los empleados deben de apoyarse como primera referencia en el sistema informático del banco, el cual posee información relevante en caso existiera alguna consulta; como referencia complementaria, el departamento de créditos posee -como lo mencionábamos anteriormente- un libro en el cual se lleva el registro de todas las solicitudes así como el estado de las mismas; para efectos de contar con información oportuna y correcta, es necesario que dicho libro se encuentre en constante actualización.

3.4. Área de Mejora: Atención al Cliente

Una de los aspectos en el que los clientes encuestados mostraron su inconformidad, fue el tiempo de espera en las horas de mayor afluencia ya que el personal es insuficiente.

¿Qué Hacer?

Para agilizar la atención al cliente en las horas de almuerzo por ejemplo, se recomienda poner turnos rotativos a la hora del almuerzo con una hora de intervalo para mantener siempre dos personas atendiendo al público. También programar a los clientes en citas para disminuir el tiempo de esperar.

Si hay demasiadas personas se podrían ordenar y clasificar aquellas que lleven la documentación completa y las que no, para que no esperen por ser atendidos ya que no se puede continuar el proceso por algún documento faltante.

Lo que se pretende es que el tiempo de cada cliente y cada empleado no sea desperdiciado en atender a alguien que solo tomaría un par de minutos revisarle y saber si cumple con los requisitos para continuar en el proceso o si necesita regresar otro día.

¿Cómo Hacerlo?

Área de Mejora: Atención al Cliente	
Estrategias	Reducción del tiempo de espera.
Objetivo a conseguir	Que el cliente realice sus trámites de manera satisfactoria y sin demoras.
Acciones de mejora	1. Definir turnos rotativos para la hora de almuerzo 2. Filtrar a los clientes que tiene documentación completa o incompleta. 3. Programar a los clientes por citas.

¿Con que Recursos?

Los recursos para cada acción de mejora son:

1. Para definir turnos rotativos, se necesita en primer lugar plantear al personal involucrado el porqué de la medida, después y mediante cualquier mecanismo como la tómbola o voluntariamente, establecer y coordinar de manera conjunta las fechas o turnos que se irían rotando de manera consecutiva para efectos de suplir la demanda en esas horas.
2. Para hacer más efectivo los tiempos en los trámites, se propone como acción de mejora, ordenar a los clientes por documentación completa e incompleta; para dicha actividad se requiere de una persona que consulte y verifique a cada cliente, qué tipo de servicio necesita y la documentación que lleva consigo, de tal manera pueda asignarles turno ya sea haciendo fila o por un número que le asignen. En caso

de el cliente no lleve consigo la documentación completa, quedará a discreción del mismo la espera, ya que en muchos casos van a dejar la documentación por partes.

3. Para la creación del sistema de otorgamientos de citas para aquellos clientes que deseen programar su visita al banco, se necesita que los especialistas en informática diseñen un programa o agenda capaz de programar la visita de los clientes en un día y hora específico, dicha programación se realizará por teléfono y estará sujeto a orden de llegada u orden de solicitud.

3.5. Área de Mejora : Atención al Cliente

Los clientes y los empleados comentaron que hace falta un medio para la recolección y análisis de las opiniones de los clientes y usuarios, ya que es muy importante conocer con exactitud lo que los clientes realmente esperan y así entregar satisfactoriamente lo que buscan en los servicios.

¿Qué Hacer?

Instalar un buzón de sugerencias que es un medio permanente de recolección de opiniones y sugerencias de lo que el cliente necesita. Si se desean hacer más análisis para conocer las fallas que tiene el banco y buscarles solución, se puede desarrollar uno o dos SERVQUAL por año.

¿Cómo Hacerlo?

Área de Mejora: Atención al Cliente	
Estrategias	Satisfacción al Cliente
Objetivo a conseguir	Cumplir con las expectativas que tiene los clientes del servicio solicitado.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear buzón de sugerencias. 2. Realizar encuestas para conocer las necesidades del cliente. 3. Analizar los datos por medio del Modelo SERVQUAL.

¿Con qué Recursos?

Para esta estrategia, se requiere la adquisición de un buzón de sugerencias que se debe colocar estratégicamente en las instalaciones o en cada cubículo de atención al cliente donde se encuentre realizando su trámite.

Además, para completar esta acción de mejora se requiere diseñar un formato de encuesta que permita conocer la apreciación del cliente en relación a los servicios que recibe; dicho formato puede adaptarse de algún modelo de calidad o uno propio según las necesidades específicas del banco y no debe estar cargado de preguntas irrelevantes, solo las necesarias para indagar acerca

de su opinión sobre el servicio recibido y conocer que se debe hacer para mejorar. Ver ejemplo de Formato de encuesta en Anexo #15.

Como tercera acción de mejora y en caso de ser necesario profundizar más al respecto de lo que el cliente opina en relación a sus expectativas contra sus percepciones del servicio, se recomienda realizar una o dos en el año, una evaluación de los servicios a través de SERVQUAL.

3.6. Área de Mejora: Recursos Humanos

¿Qué Hacer?

Los empleados se sienten en toda la capacidad de brindar un buen servicio, conocen el sistema, saben como enfrentar las situaciones que se presentan y se dan apoyo cuando existen dudas en algún proceso. Sin embargo a pesar de que hacen un buen trabajo sienten que no son reconocidas sus capacidades y no están satisfechos con el hecho de que no se toman en cuenta sus opiniones.

Los que mejor conocen el sistema, los que saben lo que el cliente quiere, los que resuelven y manejan los problemas que surgen día con día son los empleados; por tanto es necesario

reconocer sus labores. Desarrollar e Implementar un Sistema de Motivación y Recompensas para los empleados de los servicios de créditos y depósitos, sería la forma más adecuada de garantizar el buen desempeño de sus labores y así también mantener las condiciones de un clima organizacional donde se hace el mejor esfuerzo para 1) complacer y satisfacer al cliente y 2) conseguir una recompensa por la calidad en el trabajo realizado.

¿Cómo Hacerlo?

Área de Mejora: Recursos Humanos	
Estrategia	Sistema de Motivación y Recompensa
Objetivo a conseguir	Mantener la calidad del servicio prestado
Acciones de mejora	1. Crear un sistema de motivación y recompensas para los empleados 2. Constante reconocimiento del buen trabajo desempeñado 3. Reuniones quincenales para evaluación del clima organizacional

El programa de motivación y recompensas propuesto se encuentra en el Anexo #16.

¿Con que Recursos?

Los recursos para las acciones de mejora de esta estrategia son:

1. Para el funcionamiento de la propuesta de sistema de motivación y recompensa, consideramos necesario la creación de una unidad adicional, independiente, pero estrechamente

relacionado con el departamento de recursos humanos. Dicha unidad será la que llevará en sus manos la puesta en marcha del sistema de motivación y recompensas así como la tarea de realizar de manera constante, reconocimientos del buen trabajo que desempeñan los empleados (2º acción de mejora) y se podrá manejar como una gerencia o como una jefatura de recompensas. Eventualmente se analizará la necesidad de solicitar la contratación de personal para ser asignado en dicha área, en cuyo caso, el perfil de contratación será el mismo que para el área de recursos humanos.

2. Para evaluar el clima organizacional del banco, el departamento de recursos humanos programará reuniones cada 15 días en las cuales se les permitirá a los empleados exteriorizar sus inquietudes, sus desacuerdos o cualquier cosa que consideren necesario ventilar. Dichas reuniones tendrán un carácter formal, pero no deben interferir con las actividades propias del banco.

3.7. Área de Mejora: Ventas

A través de los años el Banco ha creado una reputación lo suficientemente fuerte para que los clientes tengan una

recurrencia a los servicios que se ofrecen y por tanto existe una cartera de clientes fieles a la institución.

Los clientes jóvenes ya sean personas naturales o empresas no han escuchado de los bancos de trabajadores por publicidad, han conocido al banco a través de recomendaciones de clientes antiguos que son fieles al banco o por referencia a otras instituciones como Bantpym y Bantsoy.

¿Qué Hacer?

Se requiere crear una fuerza de venta que promueva los productos financieros en las empresas jóvenes y reconocidas donde pueden presentar una opción diferente entre tantas instituciones financieras.

¿Cómo Hacerlo?

Área de Mejora: Ventas	
Estrategias	Creación de una fuerza de ventas
Objetivo a conseguir	Vender y Promover los servicios financieros del PBT
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar personal capacitado con experiencia en ventas de servicios financieros. 2. Visitar a clientes, empresas e instituciones que demanden estos servicios.

Presentamos nuestra propuesta de perfil de contratación y su descripción general del puesto para los candidatos que deseen desempeñarse como ejecutivos de ventas y para efectos de ser anexado al manual de puestos. (Ver Anexo #17)

¿Con qué Recursos?

Ayudados con procesos de selección y reclutamiento, el PBT puede contratar aquel personal requerido para realizar actividades de venta de servicios financieros a personas naturales y a empresas a través de visitas en las cuales se promuevan dichos servicios. El proceso de selección se puede realizar a través de la base de datos interna del Banco o por medio de la subcontratación de empresas dedicadas a la búsqueda de candidatos idóneos como TECOLOCO.COM ó PRESELECCION.COM que en todo caso serviría para filtrar los candidatos y así poder facilitar la búsqueda.

3.8. Área de Mejora: Recursos Humanos

La atención al cliente y su calidad fueron uno de los aspectos mejor evaluados para los clientes del PBT, pero consideramos que es beneficioso para el Banco y para los empleados que conozcan más sobre este tema para seguir brindando un servicio satisfactorio.

¿Qué Hacer?

Incorporar al personal de créditos y depósitos en un programa de capacitación sobre atención al cliente ayudaría a reforzar el buen desempeño que hasta ahora los empleados tienen, pero con la ayuda de conocimientos teóricos que respalden su trabajo. Con

esto se garantiza la continuación de una calidad en el servicio prestado.

¿Cómo Hacerlo?

Área de Mejora: Recursos Humanos	
Estrategia	Programa de capacitación
Objetivo a conseguir	Capacitar al personal en todo lo referente a la calidad del servicio.
Acciones de mejora	1. Definir objetivos para el programa de capacitación. 2. Establecer un programa de los temas a desarrollar 3. Evaluar el grado de asimilación del contenido.

El programa de capacitación que se propone deberá tener incluidos estos contenidos²⁵:

Temas del Programa de Capacitación	
"Calidad en el Servicio Al Cliente"	
1. Valores Humanos	7. Calidad en el servicio al cliente
2. Definición de Clientes	8. ¿Qué es la calidad en el servicio?
3. Calidad en la Atención al Cliente	9. Actividades de servicio al cliente
4. El Analista de Créditos y la Atención al Cliente	10. Empatía y asesoramiento
5. ¿Qué es la mala Atención al Cliente?	11. Empatía y el Analista de Créditos
6. Habilidades y Capacidades Necesarias para brindar una Calidad en la Atención al Cliente	12. Ética y Valores
	13. Empoderamiento (Empowerment)

¿Con que Recursos?

Para la realización de este programa, se sugiere subcontratar a una entidad especializada en el área de capacitación y desarrollo como la Escuela de Capacitaciones del Sistema

²⁵ Temas incluidos en el Programa Especializado de Inducción para Ejecutivos de Negocio, Centro de Capacitación Sistema Fedecredito

Fedecredito, FUNDAPYME o INSAFORP o cualquier otra empresa de prestigio especializada en capacitación.

Dicha entidad, de la mano con los directivos del PBT y con los empleados, establecerán un programa con todos los temas que se tendrían que desarrollar en las capacitaciones a fin de aprovechar las verdaderas debilidades que se poseen en atención al cliente.

Para efectos de retroalimentar los contenidos recibidos en las capacitaciones, se evaluará el grado de asimilación de los mismos ya sea con una charla interactiva o a través de la supervisión directa del trabajo que realizan los empleados; dichas tareas las realizará el mismo personal del PBT ya sea a través del departamento de Recursos Humanos a directamente por las jefaturas.

3.9. Área de Mejora: Atención al Cliente

Para hacer el proceso de apertura de cuentas de ahorro o de préstamo, más sencillo para los clientes, se pretende crear herramientas que ayuden a instruir al cliente en todos los pasos de los procesos que se realizan en el servicio que está solicitando.

¿Qué Hacer?

Editar un documento con las preguntas más frecuentes, donde estarán incluidos los pasos para cada trámite y también las respuestas a todas las preguntas que los clientes hacen constantemente. Así también para apoyar esta labor se sugiere contratar una persona de planta que sirva de guía y orientadora.

¿Cómo Hacerlo?

Área de Mejora: Atención al Cliente	
Estrategias	Proporcionar Información clara y comprensible
Objetivo a conseguir	Que toda la información relacionada con los procesos de los trámites sean asimilados fácilmente.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de personal para orientación al cliente 2. Retroalimentación de información 3. Crear una guía de información que contenga las respuestas a las preguntas más frecuentes.

La propuesta de guía de preguntas más frecuentes se presenta en el Anexo #18.#

El PBT puede recurrir a su base de datos interna de candidatos para cubrir el puesto o puede apoyarse en anuncios en el periódico o en la subcontratación de empresas dedicadas a la selección y reclutamiento del personal.

Para efectos de contratación de este personal, al igual que los ejecutivos de ventas, se propone un propio perfil de contratación así como la descripción del puesto (Asistente de

Atención al Cliente), para facilitar la contratación y para efectos de ser anexados al manual de puestos. (Ver anexo #19)

¿Con que Recursos?

Esta estrategia exige la contratación de una persona para desempeñar tareas en el área de atención al cliente en aspectos más específicos de los que se han estado cubriendo; dará asistencia y orientación a los clientes, para que su trámite sea más rápido y sin demoras. Con el tiempo, esta persona conocerá a fondo cuales son las inquietudes más frecuentes de los clientes y podrá contribuir en la creación de un instructivo que contenga respuestas a esas preguntas, facilitando aún más la prestación del servicio.

3.10. Área de Mejora: Atención al Cliente

Para reforzar y apoyar el trabajo de los empleados y a su vez reducir los inconvenientes y errores en los trámites de créditos y depósitos se deben crear las herramientas que ayuden a los clientes a obtener información más clara y amplia.

¿Qué Hacer?

Crear documentación informativa y educativa disponible para los usuarios de los servicios financieros que ofrece el PBT. Guía o instructivo informativo que contenga toda la información del banco y de los servicios, así como los derechos y obligaciones a las que ambas partes (banco y clientes), están sujetas.

¿Cómo Hacerlo?

Área de Mejora: Atención al Cliente	
Estrategia	Creación de una guía para el usuario
Objetivo a conseguir	Que el cliente conozca de forma detallada el servicio que ha adquirido
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una guía o instructivo que contenga todos los derechos y obligaciones a los que esta sujeto el cliente 2. Entrega de guía para cada cliente que apertura la cuenta 3. Retroalimentar la información

Se ha creado un modelo del Instructivo de los Servicios de Créditos y Depósitos para que el Banco pueda ponerlo a disposición de los usuarios actuales o futuros. Ver el instructivo en el Anexo 20 y 21 respectivamente.

¿Con que Recursos?

Las acciones de mejora de esta estrategia requieren el diseño y creación de dos tipos de documentos:

1. Un brochure u hojas desplegadas que contenga de manera descriptiva y en términos generales, lo relacionado con el servicio que está solicitando; tipos de créditos, intereses en las cuentas de ahorro, plazos, etc. Dicha herramienta se fabricará en papel cuché y completamente a colores.

2. El otro documento será un catálogo completo cuyo diseño será similar al de una revista moderna como la del Banco Central de Reserva ó como la memoria de labores del PBT, cuyo contenido será la presentación de los servicios y beneficios con más detalle que el otro documento así como la identificación de los sectores donde se realizan inversiones y cualquier otra información relevante.

Después de pasado el período de prueba, y si fuese satisfactorio se procederá a someter en concurso de licitación pública o por invitación a empresas dedicadas a la industria de las artes gráficas el tiraje definitivo de dichos documentos.

Para el tiraje de estos ejemplares y para el período de prueba que se estipula de 3 meses, se contratará los servicios de imprenta y se estima la fabricación de un lote de 2,500 brochures y unas 1000 revistas, estas últimas por ser de mayor

costo, se asignará a aquellos clientes como empresas o aquellas personas naturales que se les califique como clientes frecuentes.

3.11. Área de Mejora: Mercadeo y Publicidad

Usualmente el cliente confunde al PBT con los bancos comerciales, con los otros bancos de los trabajadores y con las cajas de créditos; la mayoría no identifica al PBT como una marca y por tanto desconoce los servicios que este ofrece.

¿Qué Hacer?

Una campaña publicitaria por radio y televisión, ofreciendo los productos financieros que posee el PBT, y así se creará una diferenciación o distinción de entre los otros bancos de los trabajadores; como es el caso de Bantsoy, esto podrían ayudar a fortalecer la imagen y popularidad que posee el Primer Banco de los Trabajadores.

Así también se puede apoyar en la campaña que inició Fedecrédito en el 2005, en la cual mencionaba todos los bancos de los trabajadores y cajas de créditos por lo cual la distinción y reputación de estas instituciones se fortaleció con el reconocimiento que goza Fedecrédito.

¿Cómo?

Área de Mejora: Mercadeo y Publicidad	
Estrategias	Implementación de Campañas Publicitarias.
Objetivo a conseguir	Que el PBT sea reconocido entre los usuarios de los servicios financieros créditos y depósitos.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una campaña televisiva. 2. Realizar una campaña radial. 3. Promover entre sus clientes la publicidad de boca a boca.

Primero elaborar el diseño y desarrollo de una comercial para la televisión local, segundo diseñar un anuncio impreso para su publicación en los periódicos de mayor circulación La Prensa Grafica y El Diario de Hoy, puede ser un anuncio semanal intercalando los periódicos. Y tercero crear una cuña para su difusión radial en aquellas emisoras que el Banco elija.

¿Con qué Recursos?

La puesta en marcha de este tipo de actividades, conlleva la necesidad de subcontratar una empresa dedicada al área publicitaria, esto debido a que se requiere gente con experiencia y habilidades especiales para la creación y diseño de ideas que logren transmitir lo que el cliente, en este caso el PBT desea dar. Se propone en primer lugar, pautar publicidad en televisión donde se mencione al PBT como una muy buena opción para todos los empleados, micro y pequeños empresarios y cualquier otra persona que busque obtener algún servicio financiero.

Simultáneamente se propone conseguir publicidad gratis, en concepto de noticias pero que al mismo tiempo funge como publicidad pasiva por ejemplo: donaciones, participación en algún certamen deportivo o de arte, patrocinios, etc. sirven como publicidad gratis que los medios estarían dispuestos a pautar.

3.12. Área de Mejora: Atención al Cliente

El PBT cuenta con instalaciones amplias y adecuadas para atender al público, sin embargo éstas no están decoradas de forma que haga sentir al cliente cómodo y agradable.

¿Qué Hacer?

Cambiar el diseño y decoración del banco a un estilo más moderno y llamativo, y a su vez agregar música ambiental y redecorar el área de espera y los cubículos del área de créditos.

¿Cómo Hacerlo?

Área de Mejora: Atención al Cliente	
Estrategias	Crear un ambiente agradable al cliente
Objetivo a conseguir	Que los clientes se sientan cómodos y seguros en las instalaciones del Banco.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambiar color de las paredes. 2. Cambiar los cubículos. 3. Agregar música de fondo. 4. Cambiar decoración. 5. Ampliar parqueo.

Se puede crear una campaña de sugerencias, donde el cliente pueda opinar sobre el color de las paredes, el tipo de mobiliario y decoración que le gustaría tener en el Banco. Los empleados del Banco pueden tener a su disposición una hojita con las preguntas:

- 1) ¿Qué le gustaría modificar de la decoración del Banco?,
- 2) ¿Qué color le gustaría que estuviera pintado el banco?
- 3) ¿Le gustaría que hubiera música de fondo en el banco? Con esto se pretende hacer participativa e interactiva la remodelación de las instalaciones del banco y a la vez cumplir con las expectativas de los clientes.

¿Con que Recursos?

Para la redecoración de las instalaciones, se requiere de la subcontratación de una empresa de diseño de interiores que, de la mano con la empresa de publicidad que manejaría la imagen corporativa del banco y con sus directivos, puedan darle la imagen buscada a los nuevos conceptos.

Al respecto de la satisfacción de los clientes, será necesario aparte de ofrecerles un lugar más cómodo, algún tipo de

entretenimiento como música ambiental que haga aun más placentero su estadía en las instalaciones.

El caso del parqueo del banco es muy importante ya que es demasiado pequeño, si bien es cierto que en ocasiones basta y sobra el ya existente, eventualmente el parqueo queda saturado y con las nuevas perspectivas, se verán obligados a ampliarlo, ya sea pensando en uno subterráneo o en localizar predios cercanos y condicionarlos como tal.

4. Plan Presupuestario

Para llevar a cabo las estrategias propuestas, se ha elaborado un Plan Presupuestario²⁶, que cubra las necesidades financieras de cada estrategia. EL monto total del Presupuesto para implementar el Plan de Mejora es: \$12,445.15.

El uso del outsourcing o subcontratación de empresas especializadas para las áreas de Reclutamiento y Selección de Personal, Publicidad y Mercadeo así como de Decoración, son alternativas que encontramos más eficientes y útiles para desarrollar las acciones de mejora que les correspondan.

²⁶ Para más detalle del Plan Presupuestario, ver Anexo 22

Así también se presenta el recurso humano requerido para realizar dichas acciones y la tarea específica que le toca desempeñar en la puesta en marcha del Plan de Mejora.

Por ejemplo, en la propuesta de contratación de personal, el proceso de selección lo puede realizar la Gerencia de Recursos Humanos o puede acudir a la contratación de una empresa dedicada al ramo.

En el caso de la publicidad, proponemos como anteriormente describíamos, la subcontratación de una empresa dedicada al área, para que sean éstos los que manejen la imagen corporativa del banco.

5. Programación de Actividades del Plan de Mejora

Para facilitar su organización y programación las tareas del plan de mejora, así como su orden de Implementación, se han dividido las áreas de trabajo dentro del Banco, que serían las encargadas de implementar y desarrollar las tareas del Plan de Mejora, y han sido clasificadas por un código de la siguiente manera:

Cuadro #29 Clasificación de las Áreas de Mejora

Código	Área
A	Sistema
B	Motivación
C	Gerencia
D	Material de apoyo
E	Publicidad
F	Instalaciones

Así pues las acciones a realizar por área de mejora que están programadas son las siguientes:

Cuadro #30 Distribución de las Tareas por Áreas de Mejora

Código	Tareas de cada área	Área de Mejora
A1	Política de cero defecto	Área Administrativa
A2	Filtros sistemáticos	Informática
A3	Sistema de pre-aprobación	Créditos
A4	Filtros de clientes	Créditos
A5	Programar clientes por citas	Créditos
A6	Encuestas	Recursos Humanos
B1	Elaboración e implementación de un plan de recompensa	Recursos Humanos
B2	Reuniones de evaluación del clima organizacional	Recursos Humanos
C1	Creación de fuerza de ventas	Recursos Humanos
C2	Capacitaciones	Recursos Humanos
D1	Elaboración de instructivos	Mercadotecnia y Publicidad
D2	Guía para el cliente	Mercadotecnia y Publicidad
E1	Campaña radial	Mercadotecnia y Publicidad
E2	Campaña televisiva	Mercadotecnia y Publicidad
F1	Cambio de imagen de las instalaciones	Mercadotecnia y Publicidad
F2	Ampliación de parqueo	Área Administrativa

Finalmente el Cronograma del Plan de Mejora es:

Cuadro #31 Cronograma de Estrategias del Plan de Mejora para el Primer Banco de los Trabajadores

Cronograma de Estrategias		
Número	Estrategia	Tiempo Estimado para su Realización
1	Control de Calidad	Implementación inmediata sin fecha terminal
2	Sistema de pre-aprobación de créditos	Establecer un mes después del Diseño sin fecha terminal
3	Atención personalizada	Implementación inmediata sin fecha terminal.
4	Reducción del tiempo de espera	Un día para determinar turnos y un mes para determinar filtros.
5	Satisfacción del cliente	Un día para elaboración del buzón de sugerencias y se iniciara al estar establecidos los puntos anteriores.
6	Sistema de motivación y recompensa	Comenzar en un mes y establecer cada 15 días verificar clima organizacional.
7	Creación de una fuerza de venta	Una semana para selección de personal más un mes de capacitación.
8	Programa de capacitación	Un mes y retroalimentación cada tres o cuatro meses.
9	Información clara y comprensible	Implementación inmediata.
10	Creación de guía para el usuario	Una semana para elaborarla y una semana en imprenta.
11	Implementación de Campaña Publicitaria	Tres meses. A partir del establecimiento de las estrategias anteriores.
12	Crear un Ambiente agradable al cliente	Desarrollo en un mes. A criterio del banco la fecha de implementación.

Aquí se encuentran todas las estrategias contenidas en el plan de mejora de cada área propuesta. Se define que en 5 meses todo el plan habrá sido implementado por completo. Ver en el Anexo 23 el cronograma más detallado de las acciones de mejora.

6. Beneficios Esperados por Áreas de Mejora

Los beneficios que se esperan al implementar y desarrollar el Plan de Mejoras propuesto, representan de forma clasificada por las 4 áreas de mejora dentro del Banco.

6.1. Área de Atención al cliente

La atención al cliente, es hoy en día uno de los principales enfoques que las empresas promueven en sus actividades sean de carácter comercial o de servicios. Dicho enfoque, es una de las áreas de mejora que hemos propuesto y los beneficios de realizar las actividades propuestas serían:

1. Al crear la guía para el usuario se orienta y educa al cliente sobre todo lo que a créditos y depósitos concierne, ayudando a los usuarios a sacar el mayor provecho al servicio y también haciendo más fácil la tarea del empleado a la hora de resolver dudas de los clientes.
2. La reducción de los tiempos de espera de la resolución del crédito, es uno de los beneficios que se esperan al crear e implementar un sistema de pre-aprobación de créditos; así mismo estaríamos optimizando el servicio, acortando los tiempos requeridos, logrando que el cliente pueda estar confiado de que su solicitud será

aprobada y así no perder tiempo en espera de una resolución negativa.

3. Al ofrecerle una atención personalizada, así como brindarle un ambiente agradable, se pretende que el cliente se sienta en confianza, que sienta que los empleados se preocupan por sus necesidades específicas; esto conlleva a tener clientes contentos que realizarán publicidad efectiva y beneficiosa de boca en boca.

4. El uso de controles de calidad, permitirán que los documentos, procedimientos y la prestación de los servicios en sí, se realicen satisfactoriamente, dándole al cliente insumos para sentirse cómodo y satisfecho con el servicio recibido; de esta forma se podría sobrepasar las expectativas que el cliente poseía antes de solicitar el servicio.

6.2. Área de Mercadeo y Publicidad

Con el desarrollo de la campaña publicitaria se pretende dar a conocer a nivel nacional la existencia del Primer Banco de los Trabajadores, así también dar a conocer los servicios que ofrece y poner énfasis en que estos servicios están a disposición del público en general.

El PBT será reconocido e identificado entre los bancos comerciales y entre los intermediarios financieros no bancarios (bancos de los trabajadores y cajas de crédito), y todas aquellas personas para las que el Banco represente una alternativa podrán acercarse para demandar los servicios.

El PBT logrará el posicionamiento que le permita extender su participación dentro del sistema Fedecrédito como del sector financiero del país

6.3. Área de Ventas

Para poder incrementar los montos de créditos y depósitos colocados en el mercado, el PBT debe apoyarse en las ventas de campo. Con esto se cubrirá un mayor territorio que permitirá ganar nuevos clientes que no tienen conocimiento del banco, de la ubicación de sus instalaciones del banco o que simplemente no han escuchado de él.

La fuerza de ventas cumplirá varias funciones, como:

- * Promover los servicios del PBT
- * Ganar más clientela en los servicios de créditos y depósitos
- * Educar a los usuarios sobre los servicios y cómo funcionan

6.4. Área de Recursos Humanos

Con los programas de capacitación en el área de calidad en el servicio al cliente, se busca reforzar con técnicas, herramientas y teoría básica, el desempeño de las labores de atención al cliente que se llevan a cabo en los departamentos de créditos depósitos.

El resultado de brindar un servicio con conocimientos teóricos y prácticos sobre la calidad en el servicio será una verdadera fortaleza para los clientes ya que se satisficará sus necesidades y expectativas.

El programa de motivación, tiene la finalidad de mantener a los empleados de las áreas de créditos y depósitos, altamente motivados para que desempeñen mejor su trabajo. Las recompensas son un reconocimiento al buen trabajo o a la buena atención al cliente. Con estas recompensas se busca que los empleados sientan que su labor es premiada y pongan mayor empeño en lo que hacen.

7. Conclusión

El modelo SERVQUAL, permite realizar la evaluación de los servicios de empresas de diferentes tipos, para conocer así aquellos aspectos, en los que a criterio de los clientes de las instituciones deberían ser modificados o mejorados; en esta investigación, pudo ser aplicado el Modelo SRVQUAL de manera exitosa.

En el desarrollo de nuestra investigación, nos hemos dado cuenta que el Primer Banco de los Trabajadores es una institución financiera cuyos procesos en la prestación de servicios a pesar de que no se habían sometido a estudios tan profundos como el que realizamos, los resultados muestran que el Banco cuenta con un buen enfoque en la atención al cliente, no obstante existe un abanico de posibilidades que hemos destacado como aquellas en las que el Banco tendría que poner especial interés de modificar en el corto plazo, ya que las actuales demandas de los clientes así lo exigen.

Cuando nos referimos a "actuales demandas" lo hacemos en relación a que las demandas de los clientes están en constante proceso evolutivo, quizá hace algunos 15 años atrás, bastaba con llegar a buen término la prestación de servicio, en cambio, los actuales clientes necesitan valores agregados que otorguen la diferenciación necesaria que permita alcanzar un nivel de

preferencia en los usuarios. Opciones de bebidas, aire acondicionado, amplio parqueo, rapidez en los servicios, apariencia y trato agradable por parte de los empleados, necesidad de reconocimiento y motivación hacia los empleados, son algunos aspectos considerados como valores agregados a los que hacemos mención.

La satisfacción de los clientes tanto externos como internos, será alcanzada al implementar las mejoras manifestadas por ellos mismos, con el desarrollo y puesta en marcha del plan de mejora propuesto, que consta fundamentalmente en la revisión y mejora de 4 áreas: Atención al Cliente, Ventas, Mercadeo y Publicidad y Recursos Humanos, a las que después de nuestro análisis se les asignaron estrategias, objetivos y acciones de mejora, y con las cuales se esperan beneficios que contribuyan al objetivo de brindar calidad en el servicios y lograr así la satisfacción del cliente.

El PBT, deberá analizar el diagnostico y plan de mejora para modificar y aplicar las sugerencias, con el propósito de lograr la competitividad y posicionamiento que lo catalogará como una empresa con una excelente calidad en el servicio.

8. Referencias Bibliográficas

Libros

- 1 Bolton, R.N.,
Drew, J.H. "A Multistage Model of Customer's Assessments of Services Quality and Value". ; 1991, *Journal of Customer Research*, 17, Marzo, Pág.376

- 2 Cerezo, Pedro
Luís "La Calidad del Servicio como Elemento Estratégico para Fidelizar al Cliente".

- 3 Eiglier, P.,
Langeard, E. "Servucción. El Marketing de Servicios", 1989. Ed. McGraw Hill, Madrid. Pág. 12

- 4 Grönroos, C. "Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality. Review of Business". ; 1988, New York. St. John's University Press: Pág.12.

- 5 Horovitz, Jacques "La Calidad del Servicio". Mc Graw Hill. Bogotá, 1994.

- 6 Huete, D'andrea,
Reynoso, Lovlock,
Paerson "Administración de Servicios: Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos" Prentice Hall.

- 7 Juran J. M. "Juran y la Planificación de la Calidad", Ediciones Díaz Santos, 1990.

- 8 Kotler y
Armstrong "Fundamentos de Mercadotecnia" Prentice may Hispanoamérica S.A. 1991.

- 9 Zeithalm,
Valarie,
Parasuraman, A. y
Berry, Leonard "Calidad Total en la Gestión de Servicios". Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1993.

- 10 Zemke, Ron "Auditing Customer Service: Look Inside as Well as Out", *Employee Relations Today* 16 (1989), otoño, 197-203.

Tesis

- | | | |
|---|--|---|
| 1 | Cáliz López, Cecy
Elizabeth | "Diseño de un sistema de calidad en el servicio al cliente en las cadenas de restaurantes de comida rápida en El Salvador. Caso específico BIGGEST. UCA. Septiembre 1998. |
| 2 | Molina Padilla,
Yanira Maribel y
otros | "Diseño de un Modelo para mejorar la calidad del servicio de la dirección general de la renta de aduanas (Aduana terrestre San Bartolo)" San Salvador Julio 1997.
"Validación del instrumento de medición de calidad SERVQUAL, en un servicio de asistencia técnica, con pequeños agricultores, del sector Coyerahue, comuna de Padre Las Casas, IX Región de La Araucanía", Universidad Católica de Temuco, Chile. 2004 |
| 3 | Orrego Barrera,
Marcela Andrea. | |
| 4 | Vela, Karla
Rodríguez, R.
Avelar | "Diseño un programa de Calidad en el servicio al Cliente...", UES, 2003. |

Sitios WEB

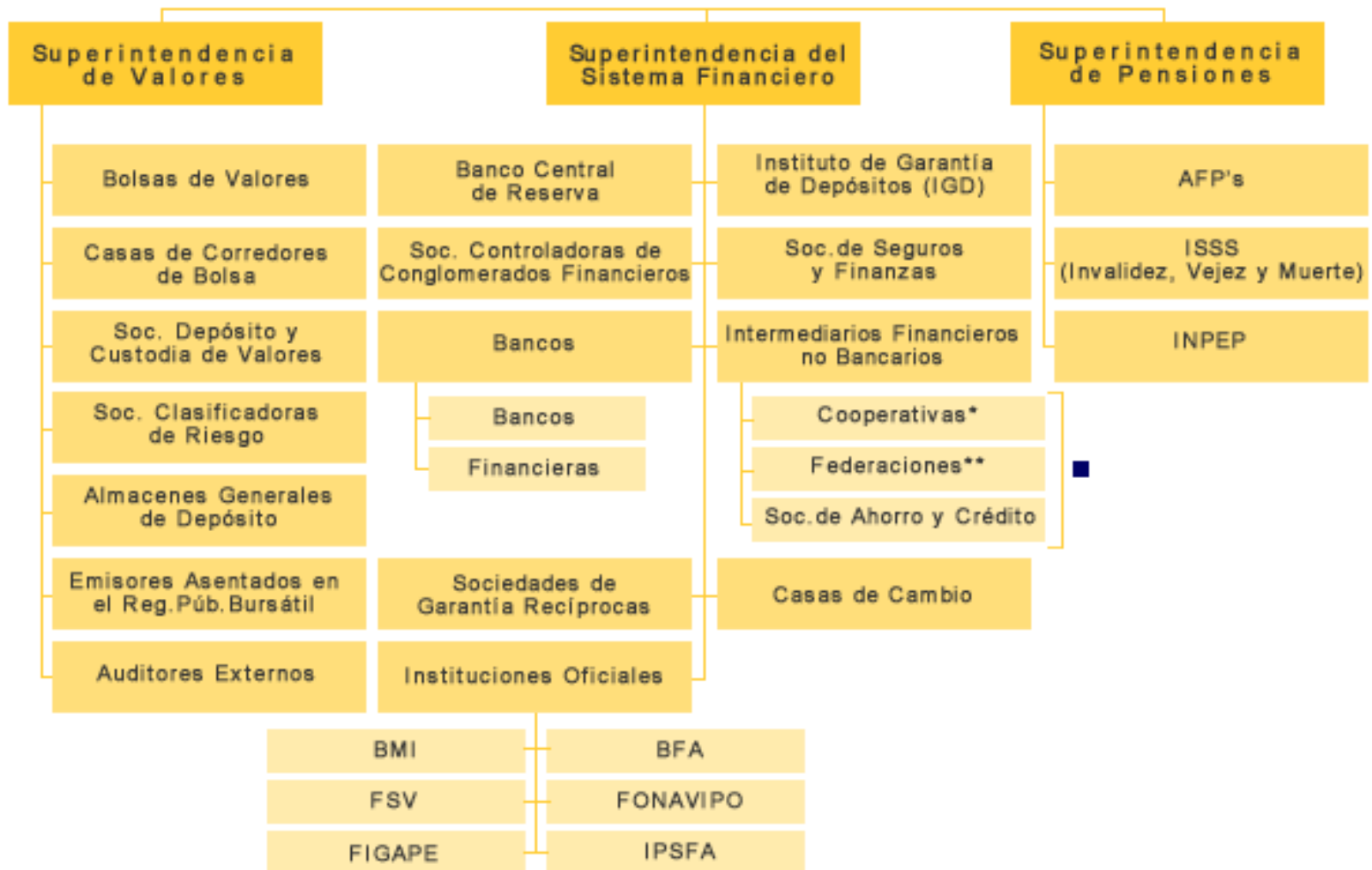
- 1 Superintendencia del Sistema Financiero www.ssf.gob.sv.
- 2 José Ignacio Domínguez, "Medir la Satisfacción del Cliente", www.gestiopolis.com
- 3 Evaluación de la calidad en el servicio con base en percepciones del cliente externo, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/admcalpcs.htm>
- 4 Philip B. Crosby, Calidad Total en Marketing, <http://www.calidad.org/articles/ago97/2ago97.htm> (fecha de acceso: 03/02/2004)

Otros

- 1 Primer Banco de los Trabajadores, Memoria de labores 2004, 1997
Pág. 25-30.
- 2 Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios de El Salvador.
Agosto 2001.
- 3 Normas de Calificación de Créditos y constitución de
Reservas,"Normas Aplicables al Negocio Crediticio. Sistema
FEDECREDITO. 2005.

ANEXOS

Anexo #1: Estructura del Sistema Financiero



Anexo 2 Cuestionario SERVQUAL

Instrucciones: Basados en sus experiencias como usuario de los servicios que ofrecen las empresas que operan en el sector de los intermediarios financieros no bancarios piense, por favor, en el tipo de los bancos de los trabajadores que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad. Piense en el tipo de los bancos de los trabajadores con la que usted se sentiría complacido de negociar. Por favor, indíquenos hasta qué punto piensa que los bancos de los trabajadores debería tener las características descritas en cada declaración. Si cree, en relación con la idea que usted tiene en mente, que una característica *no es esencial* para considerar como excelente a un banco de los trabajadores, haga un círculo alrededor del número 1. Si cree que una característica es *absolutamente esencial* para considerar como excelente a un banco de los trabajadores haga un círculo alrededor del número 7. Si Sus convicciones al respecto no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de uno de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; solo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa con respecto a las empresas que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo			
1. Las empresas de _____ excelentes tienen equipos de aparición moderna.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Las instalaciones físicas de las empresas de _____ excelentes son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7	
3. Los empleados de las empresas de _____ excelente tiene apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7	
4. En una empresa de _____ excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7	
5. Cuando las empresas de _____ excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	1	2	3	4	5	6	7	
6. Cuando un cliente tiene un problema, las empresas de _____ excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7	
7. Las empresas de _____ excelentes realizan bien el servicio la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7	
8. Las empresas de _____ excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7	
9. Las empresas de _____ excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7	

10. En una empresa de _____ excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.	1	2	3	4	5	6	7
11. En una empresa de _____ excelente. Los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12. En una empresa de _____ excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. En empresa de _____ excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. El comportamiento de los empleados de las empresas de _____ excelentes transmite confianza a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Los clientes de las empresas de _____ excelentes, se sienten seguros en sus transacciones con la organización.	1	2	3	4	5	6	7
16. En una empresa de _____ excelente, los empleados son siempre amables con los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. En una empresa de _____ excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. Las empresas de _____ excelentes dan a sus clientes una atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19. Las empresas de _____ excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. Una empresa de _____ excelente tiene empleados que ofrecen una atención personalizada para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. Las empresas de _____ excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22. Los empleados de las empresas de _____ comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 2 Cuestionario SERVQUAL

Instrucciones: En la lista que aparece a continuación incluimos cinco características que corresponden a empresas de _____ y los servicios que ofrecen. Nos gustaría conocer qué nivel de importancia le atribuye usted a cada una de esas características cuando evalúa la calidad del servicio de una empresa de _____. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características *de cuerdo con la importancia que tiene para usted cada característica* (cuanto más importante sea para usted una característica, más puntoso le asignará). por favor, asegúrese de que los puntos que asigne a las cinco características sumen 100.

1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza una empresa de _____.	_____Puntos
2. Habilidad de una empresa de _____ para realizar el servicio prometido de una forma segura y precisa.	_____Puntos
3. Disposición de una empresa de _____ para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido.	_____Puntos
4. Conocimiento y trato amable de los empleados de _____ y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza.	_____Puntos
5. Cuidado, atención individualizada que una empresa de _____ le da a sus clientes.	_____Puntos
TOTAL de puntos asignados	100 Puntos
De las cinco características señaladas previamente, ¿cuál es la <i>más importante</i> para usted? (Por favor, indique el número de la característica.)	_____
¿Qué característica es la <i>segunda</i> más importante para usted?	_____
¿Cuál es la característica <i>menos importante</i> para usted?	_____

Anexo 2 Cuestionario SERVQUAL

Instrucciones: El siguiente grupo de declaraciones se refiere a lo que usted piensa sobre la empresa XYZ, S.A. Para cada declaración indíquenos, por favor, hasta qué punto considera que la empresa XYZ, S.A., posee las características descritas en cada declaración. También en este caso trazar un círculo alrededor del número 1 significa que usted está fuertemente en desacuerdo con que la empresa XYZ, S.A., tiene esa característica y rodear el número 7 significa que está fuertemente de acuerdo con la declaración. Usted puede trazar un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; solo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de la empresa XYZ S.A.

	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		
1. Los equipos de XYZ, S.A., tienen la apariencia de ser modernos.	1	2	3	4	5	6	7
2. Las instalaciones físicas de XYZ, S.A., son visiblemente atractivas	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de XYZ, S.A., tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los materiales relacionados con el servicio que utiliza XYZ, S.A., (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuando en XYZ, S.A., prometen hacer algo en un determinado tiempo, lo hacen.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando usted tiene un problema en XYZ, S.A., muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7
7. En XYZ, S.A., realizan bien el servicio la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. En XYZ, S.A., terminan el servicio en el tiempo que prometen hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7
9. En XYZ, S.A., insisten en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7
10. Los empleados de XYZ, S.A., informan con precisión a los clientes cuándo concluirá cada servicio.	1	2	3	4	5	6	7
11. Los empleados en XYZ, S.A., le sirven con rapidez.	1	2	3	4	5	6	7
12. Los empleados en XYZ, S.A., siempre se muestran dispuestos a ayudarle.	1	2	3	4	5	6	7
13. Los empleados en XYZ, S.A., nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.	1	2	3	4	5	6	7

14. El comportamiento de los empleados de XYZ, S.A., le transmite confianza.	1	2	3	4	5	6	7
15. Usted se sienten seguro en sus transacciones con XYZ, S.A.	1	2	3	4	5	6	7
16. En XYZ, S.A., los empleados son siempre amables con usted.	1	2	3	4	5	6	7
17. Los empleados de XYZ, S.A., tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que usted les hace.	1	2	3	4	5	6	7
18. En XYZ, S.A., le dan atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19. En XYZ, S.A., tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. Los empleados de XYZ, S.A., le dan una atención personalizada.	1	2	3	4	5	6	7
21. En XYZ, S.A., se preocupan por sus mejores intereses.	1	2	3	4	5	6	7
22. Los empleados de XYZ, S.A., comprenden sus necesidades específicas.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 3: Cuestionario SERVQUAL Externo de Calidad en el Servicio

En el Primer Banco de los Trabajadores S.C. de R.L. de C.V. estamos comprometidos con la calidad del servicio que proporcionamos a nuestros clientes; con ese propósito, les solicitamos su colaboración respondiendo esta encuesta.

Las preguntas están orientadas a evaluar la capacidad del Servicio Estratégico CRÉDITOS para conseguir la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los aspectos básicos del servicio. Las respuestas serán manejadas confidencialmente, y con base en éstas se presentará un informe a la gerencia con el fin de tomar acciones que eleven la calidad de nuestro servicio.

Recuerde, no hay respuestas correctas o incorrectas, únicamente nos interesa conocer su opinión acerca de estos aspectos.

INSTRUCCIONES: Por favor ayúdenos colocando una X en el lugar donde mejor indique sus impresiones para cada caso.

		Fuertemente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	No se	Parcialmente de acuerdo	Fuertemente de acuerdo
1	Fue corto el tiempo de espera durante su trámite					
2	Cuando tiene dudas son aclaradas fácilmente					
3	El servicio recibido cumple con sus expectativas					
4	La apariencia física de los empleados es agradable					
5	Le explican paso a paso lo que ocurre en el proceso del servicio					
6	La atención se presta de forma personalizada					
7	A su criterio el Banco goza de buena reputación					
8	La tecnología utilizada agiliza su trámite					
9	Los empleados se muestran dispuestos a ayudarle					
10	Recibe un trato respetuoso y considerado de parte de los empleados					
11	Recibió un buen servicio durante su trámite					
12	Los documentos que emite el departamento no tienen errores					
13	El personal siempre es amable con ud.					
14	Le informaron sobre algún error o problema en su trámite					
15	Las instalaciones del Banco son ordenadas y limpias					
16	Los empleados cumplen las promesas que le hacen a usted					
17	Los empleados siempre tienen tiempo de contestar a sus inquietudes					
18	Cree que los empleados tienen total conocimiento de lo que hacen					
19	El horario de atención es apropiado para Ud.					
20	Los empleados le transmiten confianza					
21	La información telefónica resolvió todas sus dudas					
22	La prestación del servicio se realiza de una forma rápida					
23	El formato de la solicitud es claro y fácil de llenar					
24	Los empleados comprenden sus necesidades específicas					
25	Le dan la resolución de su trámite en el tiempo acordado					
26	Usted se siente seguro al solicitar el servicio					
27	Los empleados muestran interés en solucionarle sus problemas					
28	Cree que los empleados están haciendo un buen trabajo					

Finalmente, responda por favor de la manera más específica posible a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué aspectos positivos observa en nuestros servicios?

2. ¿Actualmente en qué estamos fallando?

3. ¿Qué tendríamos que hacer para mejorar nuestro servicio?

Anexo 3: Cuestionario SERVQUAL Externo de Calidad en el Servicio

En el Primer Banco de los Trabajadores S.C. de R.L. de C.V. estamos comprometidos con la calidad del servicio que proporcionamos a nuestros clientes; con ese propósito, les solicitamos su colaboración respondiendo esta encuesta.

Las preguntas están orientadas a evaluar la capacidad del Servicio Estratégico DEPÓSITOS para conseguir la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los

aspectos básicos del servicio. Las respuestas serán manejadas confidencialmente, y con base en ésta

Recuerde, no hay respuestas correctas o incorrectas, únicamente nos interesa conocer su opinión acerca de estos aspectos.

INSTRUCCIONES: Por favor ayúdenos colocando una X en el lugar donde mejor indique sus impresiones para cada caso.

		Fuertemente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	No se	Parcialmente de acuerdo	Fuertemente de acuerdo
1	Fue corto el tiempo de espera durante su trámite					
2	Cuando tiene dudas son aclaradas fácilmente					
3	El servicio recibido cumple con sus expectativas					
4	La apariencia física de los empleados es agradable					
5	Le explican paso a paso lo que ocurre en el proceso del servicio					
6	La atención se presta de forma personalizada					
7	A su criterio el Banco goza de buena reputación					
8	La tecnología utilizada agiliza su trámite					
9	Los empleados se muestran dispuestos a ayudarle					
10	Recibe un trato respetuoso y considerado de parte de los empleados					
11	Recibió un buen servicio durante su trámite					
12	Los documentos que emite el departamento no tienen errores					
13	El personal siempre es amable con ud.					
14	Le informaron sobre algún error o problema en su trámite					
15	Las instalaciones del Banco son ordenadas y limpias					
16	Los empleados cumplen las promesas que le hacen a usted					
17	Los empleados siempre tienen tiempo de contestar a sus inquietudes					
18	Cree que los empleados tienen total conocimiento de lo que hacen					
19	El horario de atención es apropiado para Ud.					
20	Los empleados le transmiten confianza					
21	La información telefónica resolvió todas sus dudas					
22	La prestación del servicio se realiza de una forma rápida					
23	El formato de la solicitud es claro y fácil de llenar					
24	Los empleados comprenden sus necesidades específicas					
25	Le dan la resolución de su trámite en el tiempo acordado					
26	Usted se siente seguro al solicitar el servicio					
27	Los empleados muestran interés en solucionarle sus problemas					
28	Cree que los empleados están haciendo un buen trabajo					

Finalmente, responda por favor de la manera más específica posible a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué aspectos positivos observa en nuestros servicios?

2. ¿Actualmente en qué estamos fallando?

3. ¿Qué tendríamos que hacer para mejorar nuestro servicio?

Anexo 4: Cuestionario SERVQUAL Interno de Calidad en el Servicio

	Fuertemente en desacuerdo						Fuertemente de acuerdo
1. ¿Conocemos a Nuestros Clientes?							
1. Le estamos preguntando a nuestros clientes qué es lo que necesitan de nuestro servicio.	1	2	3	4	5	6	7
2. Hacemos algo con las opiniones o quejas de nuestros clientes.	1	2	3	4	5	6	7
3. Le estamos preguntando a los clientes qué les gusta y qué no les gusta.	1	2	3	4	5	6	7
4. Mi Jefe inmediato tiene contacto con nuestros clientes.	1	2	3	4	5	6	7
5. Mi jefe inmediato nos pide sugerencias para servirle mejor a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
6. Mi Jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal.	1	2	3	4	5	6	7
2. ¿En esta unidad estamos comprometidos con la satisfacción del cliente?							
7. En esta unidad se asignan los recursos necesarios para servirle a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
8. En esta unidad se tienen programas para servirle mejor al cliente.	1	2	3	4	5	6	7
9. Estoy convencido (a) que somos capaces de alcanzar el nivel de satisfacción que los clientes demandan.	1	2	3	4	5	6	7
10. Tratamos de establecer objetivos específicos para servir al cliente.	1	2	3	4	5	6	7
11. Utilizamos computadoras y equipos modernos para servir mejor a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12. Tratamos de mejorar los procedimientos para servir mejor a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. Hacemos el esfuerzo por conseguir todos los recursos necesarios para servir a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. En esta unidad estamos comprometidos (as) en satisfacer a los clientes, lo que nos lleva a realizar grandes esfuerzos por lograrlo.	1	2	3	4	5	6	7
15. En la Administración los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 4: Cuestionario SERVQUAL Interno de Calidad en el Servicio

	Fuertemente en desacuerdo						Fuertemente de acuerdo
3. ¿El ambiente en esta unidad favorece la satisfacción del cliente?							
1. En esta unidad siento que soy parte de un equipo.	1	2	3	4	5	6	7
2. En esta unidad el equipo busca servir a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
3. Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
4. Coopero voluntariamente con más frecuencia de lo que nos corresponde.	1	2	3	4	5	6	7
5. Siento que soy un miembro importante del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
6. Me siento cómodo (a) en mi trabajo, por lo que soy capaz de realizarlo bien.	1	2	3	4	5	6	7
7. En esta unidad el personal está calificado para realizar el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
8. En esta unidad me dan los instrumentos y equipos que necesito para realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
9. Siento que está a mi alcance resolver la mayor parte de los problemas de mis clientes.	1	2	3	4	5	6	7
10. Tengo la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes.	1	2	3	4	5	6	7
11. Con frecuencia muchos clientes demandan mi atención al mismo tiempo.	1	2	3	4	5	6	7
12. Raras veces tengo que depender demasiado de otros para servir a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. El personal que da lo mejor de sí para servir a los clientes recibe mayores reconocimientos y felicitaciones.	1	2	3	4	5	6	7
14. La cantidad de papeleo en mi trabajo no es un problema para servir eficazmente a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. En términos generales, lo que mis clientes quieren que yo haga y lo que mis superiores quieren que haga es lo mismo.	1	2	3	4	5	6	7
16. El equipo de trabajo de la unidad y yo tenemos las mismas ideas sobre cómo debería realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
17. Recibo suficiente información sobre lo que se supone debo hacer en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
18. Siento que conozco bien todos los servicios que ofrece esta unidad.	1	2	3	4	5	6	7
19. Me siento capaz de adecuarme a los cambios que se introducen en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
20. Se muy bien a qué aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi desempeño.	1	2	3	4	5	6	7
21. Las evaluaciones del desempeño de mi jefe inmediato incluye lo bien que trato a los clientes y a mis compañeros.	1	2	3	4	5	6	7
22. La unidad recibe apoyo de la Administración para servir mejor a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 4: Cuestionario SERVQUAL Interno de Calidad en el Servicio

4. Finalmente, responda por favor de la manera más específica posible a las siguientes preguntas:

1. En el ambiente y la organización interna de la unidad, ¿En qué estamos fallando? ¿Por qué los clientes no están más satisfechos?

2. ¿Qué podría hacer, como parte del equipo de trabajo, para mejorar el servicio a los clientes de la unidad?

Anexo 5: Tabulación Clientes Externos
Dimensión: Capacidad de Respuesta

N°	Pregunta	F. Desacuerdo		P. Desacuerdo		No sé		P. Acuerdo		F. Acuerdo		TOTAL		Calificación
		Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	
2	Cuando tiene dudas son aclaradas fácilmente	1	20	5	200	8	480	24	1920	64	6400	102	9020	88.43
9	Los empleados se muestran dispuestos a ayudarlo	1	20	2	80	1	60	30	2400	68	6800	102	9360	91.76
17	Los empleados siempre tienen tiempo de contestar a sus inquietudes	0	0	1	40	6	360	25	2000	70	7000	102	9400	92.16
22	La prestación del servicio se realiza de una forma rápida	2	40	1	40	7	420	22	1760	70	7000	102	9260	90.78
27	Los empleados muestran interés en solucionar sus problemas	1	20	0	0	3	180	26	2080	72	7200	102	9480	92.94
	TOTALES	5	100	9	360	25	1500	127	10160	344	34400	510	46520	456.08

Anexo 5: Tabulación Clientes Externos
Dimensión: Elementos Tangibles

N°	Pregunta	F. Desacuerdo		P. Desacuerdo		No sé		P. Acuerdo		F. Acuerdo		TOTAL		Calificación
		Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	
4	La apariencia física de los empleados es agradable	0	0	1	40	2	120	28	2240	71	7100	102	9500	93.14
8	La tecnología utilizada agiliza su trámite	2	40	1	40	10	600	34	2720	55	5500	102	8900	87.25
12	Los documentos que emite el departamento no tienen errores	4	80	4	160	14	840	22	1760	58	5800	102	8640	84.71
15	Las instalaciones del Banco son ordenadas y limpias	0	0	0	0	0	0	27	2160	75	7500	102	9660	94.71
21	La información telefónica resolvió todas sus dudas	0	0	0	0	26	1560	23	1840	53	5300	102	8700	85.29
23	El formato de la solicitud es claro y fácil de llenar	0	0	5	200	4	240	29	2320	64	6400	102	9160	89.80
	TOTALES	6	120	11	440	56	3360	163	13040	376	37600	612	54560	534.90

Tabulación Clientes Externos
Dimensión: Seguridad

N°	Pregunta	F. Desacuerdo		P. Desacuerdo		No sé		P. Acuerdo		F. Acuerdo		TOTAL		Calificación
		Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	
3	El servicio recibido cumple con sus expectativas	2	40	3	120	5	300	33	2640	59	5900	102	9000	88.24
7	A su criterio el Banco goza de buena reputación	2	40	3	120	10	600	32	2560	55	5500	102	8820	86.47
18	Cree que los empleados tienen total conocimiento de lo que hacen	0	0	3	120	6	360	22	1760	71	7100	102	9340	91.57
20	Los empleados le transmiten confianza	0	0	1	40	3	180	22	1760	76	7600	102	9580	93.92
26	Usted se siente seguro al solicitar el servicio	0	0	0	0	6	360	23	1840	73	7300	102	9500	93.14
28	Cree que los empleados están haciendo un buen trabajo	0	0	0	0	5	300	14	1120	83	8300	102	9720	95.29
	TOTALES	4	80	10	400	35	2100	146	11680	417	41700	612	55960	548.63

Anexo 5: Tabulación Clientes Externos
Dimensión: Empatía

Pregunta	F. Desacuerdo		P. Desacuerdo		No sé		P. Acuerdo		F. Acuerdo		TOTAL		Calificación
	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	
La atención se presta de forma personalizada	2	40	3	120	6	360	26	2080	65	6500	102	9100	89.22
El horario de atención es apropiado para Ud.	1	20	2	80	2	120	27	2160	70	7000	102	9380	91.96
Los empleados comprenden sus necesidades específicas	0	0	1	40	14	840	18	1440	69	6900	102	9220	90.39
Recibe un trato respetuoso y considerado de parte de los empleados	0	0	2	80	1	60	21	1680	78	7800	102	9620	94.31
El personal siempre es amable con Ud.	1	20	2	80	4	240	21	1680	74	7400	102	9420	92.35
TOTALES	4	80	10	400	27	1620	113	9040	356	35600	510	46740	458.24

Tabulación Clientes Externos
Dimensión: Fiabilidad

Pregunta	F. Desacuerdo		P. Desacuerdo		No sé		P. Acuerdo		F. Acuerdo		TOTAL		Calificación
	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	
Le explican paso a paso lo que ocurre en el proceso del servicio	2	40	5	200	6	360	28	2240	61	6100	102	8940	87.65
Le dan la resolución de su trámite en el tiempo acordado	3	60	2	80	21	1260	20	1600	56	5600	102	8600	84.31
Fue corto el tiempo de espera durante su trámite	4	80	4	160	2	120	32	2560	60	6000	102	8920	87.45
Los empleados cumplen las promesas que le hacen a usted	1	20	2	80	18	1080	26	2080	55	5500	102	8760	85.88
Recibió un buen servicio durante su trámite	1	20	2	80	6	360	18	1440	75	7500	102	9400	92.16
Le informaron sobre algún error o problema en su trámite	1	20	3	120	22	1320	21	1680	55	5500	102	8640	84.71
TOTALES	12	240	18	720	75	4500	145	11600	362	36200	612	53260	522.16

Anexo 6 : Tabulación Clientes Externos
Dimensión: Capacidad de Respuesta

N°	Pregunta	F. Desacuerdo		P. Desacuerdo		No sé		P. Acuerdo		F. Acuerdo		TOTAL		Calificación
		Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	
2	Cuando tiene dudas son aclaradas fácilmente	0	0	1	40	2	120	5	400	10	1000	18	1560	86.67
9	Los empleados se muestran dispuestos a ayudarlo	0	0	0	0	0	0	5	400	13	1300	18	1700	94.44
17	Los empleados siempre tienen tiempo de contestar a sus inquietudes	0	0	0	0	0	0	6	480	12	1200	18	1680	93.33
22	La prestación del servicio se realiza de una forma rápida	0	0	0	0	0	0	5	400	13	1300	18	1700	94.44
27	Los empleados muestran interés en solucionar sus problemas	0	0	0	0	0	0	8	640	10	1000	18	1640	91.11
	TOTALES	0	0	1	40	2	120	29	2320	48	4800	72	8280	460.00

Anexo 6 : Tabulación Clientes Externos
Dimensión: Elementos Tangibles

N°	Pregunta	F. Desacuerdo		P. Desacuerdo		No sé		P. Acuerdo		F. Acuerdo		TOTAL		Calificación
		Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	
4	La apariencia física de los empleados es agradable	0	0	0	0	0	0	4	320	14	1400	18	1720	95.56
8	La tecnología utilizada agiliza su trámite	0	0	0	0	2	120	6	480	10	1000	18	1600	88.89
12	Los documentos que emite el departamento no tienen errores	0	0	1	40	2	120	6	480	9	900	18	1540	85.56
15	Las instalaciones del Banco son ordenadas y limpias	0	0	0	0	1	60	4	320	13	1300	18	1680	93.33
21	La información telefónica resolvió todas sus dudas	0	0	0	0	7	420	5	400	6	600	18	1420	78.89
23	El formato de la solicitud es claro y fácil de llenar	0	0	0	0	3	180	7	560	8	800	18	1540	85.56
	TOTALES	0	0	1	40	15	900	32	2560	60	6000	108	9500	527.78

Tabulación Clientes Externos
Dimensión: Empatía

N°	Pregunta	F. Desacuerdo		P. Desacuerdo		No sé		P. Acuerdo		F. Acuerdo		TOTAL		Calificación
		Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	
6	La atención se presta de forma personalizada	0	0	0	0	0	0	5	400	13	1300	18	1700	94.44
10	Recibe un trato respetuoso y considerado de parte de los empleados	0	0	0	0	0	0	2	160	16	1600	18	1760	97.78
13	El personal siempre es amable con Ud.	0	0	0	0	0	0	3	240	15	1500	18	1740	96.67
19	El horario de atención es apropiado para Ud.	0	0	0	0	1	60	7	560	10	1000	18	1620	90.00
24	Los empleados comprenden sus necesidades específicas	1	20	0	0	1	60	6	480	10	1000	18	1560	86.67
	TOTALES	1	20	0	0	2	120	23	1840	64	6400	90	8380	465.56

Anexo 6 : Tabulación Clientes Externos
Dimensión: Fiabilidad

N°	Pregunta	F. Desacuerdo		P. Desacuerdo		No sé		P. Acuerdo		F. Acuerdo		TOTAL		Calificación
		Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	
1	Fue corto el tiempo de espera durante su tramite	1	20	0	0	0	0	6	480	11	1100	18	1600	88.89
5	Le explican paso a paso lo que ocurre en el proceso del servicio	0	0	1	40	1	60	6	480	10	1000	18	1580	87.78
11	Recibió un buen servicio durante su trámite	0	0	0	0	0	0	3	240	15	1500	18	1740	96.67
14	Le informaron sobre algún error o problema en su tramite	0	0	1	40	0	0	6	480	11	1100	18	1620	90.00
16	Los empleados cumplen las promesas que le hacen a usted	0	0	0	0	3	180	5	400	10	1000	18	1580	87.78
25	Le dan la resolución de su tramite en el tiempo acordado	0	0	0	0	3	180	5	400	10	1000	18	1580	87.78
	TOTALES	1	20	2	80	7	420	31	2480	67	6700	108	9700	538.89

Tabulación Clientes Externos
Dimensión: Seguridad

N°	Pregunta	F. Desacuerdo		P. Desacuerdo		No sé		P. Acuerdo		F. Acuerdo		TOTAL		Calificación
		Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	
3	El servicio recibido cumple con sus expectativas	0	0	0	0	1	60	8	640	9	900	18	1600	88.89
7	A su criterio el Banco goza de buena reputación	0	0	0	0	1	60	5	400	12	1200	18	1660	92.22
18	Cree que los empleados tienen total conocimiento de lo que hacen	0	0	0	0	3	180	2	160	13	1300	18	1640	91.11
20	Los empleados le transmiten confianza	0	0	0	0	1	60	5	400	12	1200	18	1660	92.22
26	Usted se siente seguro al solicitar el servicio	0	0	0	0	1	60	5	400	12	1200	18	1660	92.22
28	Cree que los empleados están haciendo un buen trabajo	0	0	0	0	1	60	4	320	13	1300	18	1680	93.33
	TOTALES	0	0	0	0	8	480	29	2320	71	7100	108	9900	550.00

Anexo 7: Índice SERVQUAL Clientes Internos
Servicios: Crédito y Depósitos

No.	Pregunta	Calificación	Frecuencia
1	Le estamos preguntando a nuestros clientes qué es lo que necesitan de nuestro servicio.	88.00	1.72
2	Hacemos algo con las opiniones o quejas de nuestros clientes.	64.00	5.16
3	Le estamos preguntando a los clientes qué les gusta y qué no les gusta.	70.00	4.30
4	Mi Jefe inmediato tiene contacto con nuestros clientes.	82.00	2.58
5	Mi jefe inmediato nos pide sugerencias para servirle mejor a los clientes.	72.00	4.01
6	Mi Jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal.	78.00	3.15
7	En esta unidad se asignan los recursos necesarios para servirle a los clientes.	68.00	4.58
8	En esta unidad se tienen programas para servirle mejor al cliente.	82.00	2.58
9	Estoy convencido (a) que somos capaces de alcanzar el nivel de satisfacción que los clientes demandan.	92.00	1.15
10	Tratamos de establecer objetivos específicos para servir al cliente.	84.00	2.29
11	Utilizamos computadoras y equipos modernos para servir mejor a los clientes.	94.00	0.86
12	Tratamos de mejorar los procedimientos para servir mejor a los clientes.	94.00	0.86
13	Hacemos el esfuerzo por conseguir todos los recursos necesarios para servir a los clientes.	92.00	1.15
14	En esta unidad estamos comprometidos (as) en satisfacer a los clientes, lo que nos lleva a realizar grandes esfuerzos por lograrlo.	84.00	2.29
15	En la Administración los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones.	48.00	7.45
16	En esta unidad siento que soy parte de un equipo.	84.00	2.29

Anexo 7: Índice SERVQUAL Clientes Internos Servicios: Crédito y Depósitos

17	En esta unidad el equipo busca servir a los clientes.	94.00	0.86
18	Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo.	92.00	1.15
19	Coopero voluntariamente con más frecuencia de lo que nos corresponde.	88.00	1.72
20	Siento que soy un miembro importante del equipo de trabajo.	82.00	2.58
21	6. Me siento cómodo (a) en mi trabajo, por lo que soy capaz de realizarlo bien.	90.00	1.43
22	En esta unidad el personal está calificado para realizar el trabajo.	90.00	1.43
23	En esta unidad me dan los instrumentos y equipos que necesito para realizar mi trabajo.	76.00	3.44
24	Siento que está a mi alcance resolver la mayor parte de los problemas de mis clientes.	78.00	3.15
25	Tengo la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes.	76.00	3.44
26	Con frecuencia muchos clientes demandan mi atención al mismo tiempo.	90.00	1.43
27	Raras veces tengo que depender demasiado de otros para servir a los clientes.	80.00	2.87
28	El personal que da lo mejor de si para servir a los clientes recibe mayores reconocimientos y felicitaciones.	48.00	7.45
29	La cantidad de papeleo en mi trabajo no es un problema para servir eficazmente a los clientes.	84.00	2.29
30	En términos generales, lo que mis clientes quieren que yo haga y lo que mis superiores quieren que haga es lo mismo.	67.27	4.69
31	El equipo de trabajo de la unidad y yo tenemos las mismas ideas sobre cómo debería realizar mi trabajo.	86.67	1.91
32	Recibo suficiente información sobre lo que se supone debo hacer en mi trabajo.	92.00	1.15
33	Siento que conozco bien todos los servicios que ofrece esta unidad.	96.00	0.57
34	Me siento capaz de adecuarme a los cambios que se introducen en mi trabajo.	94.00	0.86
35	Se muy bien a qué aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi desempeño.	90.00	1.43
36	Siento que me han entrenado lo suficiente para tratar bien a los clientes y a mis compañeros.	88.00	1.72
37	Las evaluaciones del desempeño de mi jefe inmediato incluye lo bien que trato a los clientes y a mis compañeros.	68.00	4.58
38	La unidad recibe apoyo de la Administración para servir mejor a los clientes.	76.00	3.44
			100.00

Anexo 7 : Tabulación Clientes Internos
Área 1: ¿Conocemos a Nuestros Clientes?

N°	Pregunta	F. Desacuerdo		P. Desacuerdo		No sé		P. Acuerdo		F. Acuerdo		TOTAL		Calificación
		Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	
1	Le estamos preguntando a nuestros clientes qué es lo que necesitan de nuestro servicio.	0	0	0	0	2	120	2	160	6	600	10	880	88.00
2	Hacemos algo con las opiniones o quejas de nuestros clientes.	3	60		0	1	60	4	320	2	200	10	640	64.00
3	Le estamos preguntando a los clientes qué les gusta y qué no les gusta.		0	3	120	2	120	2	160	3	300	10	700	70.00
4	Mi Jefe inmediato tiene contacto con nuestros clientes.	1	20	1	40	1	60		0	7	700	10	820	82.00
5	Mi jefe inmediato nos pide sugerencias para servirle mejor a los clientes.	1	20	1	40	2	120	3	240	3	300	10	720	72.00
6	Mi Jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal.		0	1	40	3	180	2	160	4	400	10	780	78.00
	TOTALES	5	100	6	240	11	660	13	1040	25	2500	60	4540	454.00

Anexo 7 : Tabulación Clientes Internos
Área 2: ¿En esta Unidad estamos comprometidos con la Satisfacción del Cliente?

N°	Pregunta	F. Desacuerdo		P. Desacuerdo		No sé		P. Acuerdo		F. Acuerdo		TOTAL		Calificación
		Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	
7	En esta unidad se asignan los recursos necesarios para servirle a los clientes.	2	40	2	80	0	0	2	160	4	400	10	680	68.00
8	En esta unidad se tienen programas para servirle mejor al cliente.	1	20	1	40	0	0	2	160	6	600	10	820	82.00
9	Estoy convencido (a) que somos capaces de alcanzar el nivel de satisfacción que los clientes demandan.	0	0	1	40	0	0	1	80	8	800	10	920	92.00
10	Tratamos de establecer objetivos específicos para servir al cliente.	0	0	1	40	1	60	3	240	5	500	10	840	84.00
11	Utilizamos computadoras y equipos modernos para servir mejor a los clientes.	0	0	0	0	0	0	3	240	7	700	10	940	94.00
12	Tratamos de mejorar los procedimientos para servir mejor a los clientes.	0	0	0	0	1	60	1	80	8	800	10	940	94.00
13	Hacemos el esfuerzo por conseguir todos los recursos necesarios para servir a los clientes.	0	0	1	40	0	0	1	80	8	800	10	920	92.00
14	En esta unidad estamos comprometidos (as) en satisfacer a los clientes, lo que nos lleva a realizar grandes esfuerzos por lograrlo.	1	20	0	0	1	60	2	160	6	600	10	840	84.00
15	En la Administración los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones.	4	80	1	40	3	180	1	80	1	100	10	480	48.00
TOTALES		8	160	7	280	6	360	16	1280	53	5300	90	7380	738

Anexo 7 : Tabulación Clientes Internos
Área 3: ¿El ambiente en esta Unidad favorece la Satisfacción del Cliente?

No.	Pregunta	F. Desacuerdo		P. Desacuerdo		No sé		P. Acuerdo		F. Acuerdo		TOTAL		Calificación
		Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	Frecuencia	Puntuación	
1	En esta unidad siento que soy parte de un equipo.	1	20	0	0	1	60	2	160	6	600	10	840	84.00
2	En esta unidad el equipo busca servir a los clientes.	0	0	0	0	1	60	1	80	8	800	10	940	94.00
3	Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo.	0	0	0	0	1	60	2	160	7	700	10	920	92.00
4	Coopero voluntariamente con más frecuencia de lo que nos corresponde.	0	0	0	0	0	0	6	480	4	400	10	880	88.00
5	Siento que soy un miembro importante del equipo de trabajo.	1	20	0	0	2	120	1	80	6	600	10	820	82.00
6	6. Me siento cómodo (a) en mi trabajo, por lo que soy capaz de realizarlo bien.	0	0	1	40	0	0	2	160	7	700	10	900	90.00
7	En esta unidad el personal está calificado para realizar el trabajo.	0	0	0	0	1	60	3	240	6	600	10	900	90.00
8	En esta unidad me dan los instrumentos y equipos que necesito para realizar mi trabajo.	0	0	3	120	0	0	3	240	4	400	10	760	76.00
9	Siento que está a mi alcance resolver la mayor parte de los problemas de mis clientes.	0	0	2	80	1	60	3	240	4	400	10	780	78.00
10	Tengo la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes.	0	0	3	120	0	0	3	240	4	400	10	760	76.00
11	Con frecuencia muchos clientes demandan mi atención al mismo tiempo.	0	0	0	0	1	60	3	240	6	600	10	900	90.00
12	Raras veces tengo que depender demasiado de otros para servir a los clientes.	0	0	1	40	2	120	4	320	4	400	11	880	80.00
13	El personal que da lo mejor de si para servir a los clientes recibe mayores reconocimientos y felicitaciones.	2	40	5	200	1	60	1	80	1	100	10	480	48.00

Anexo 7 : Tabulación Clientes Internos
Área 3: ¿El ambiente en esta Unidad favorece la Satisfacción del Cliente?

14	La cantidad de papeleo en mi trabajo no es un problema para servir eficazmente a los clientes.	1	20	0	0	1	60	2	160	6	600	10	840	84.00
15	En términos generales, lo que mis clientes quieren que yo haga y lo que mis superiores quieren que haga es lo mismo.	1	20	2	80	1	60	6	480	1	100	11	740	67.27
16	El equipo de trabajo de la unidad y yo tenemos las mismas ideas sobre cómo debería realizar mi trabajo.		0	0	0	2	120	2	160	5	500	9	780	86.67
17	Recibo suficiente información sobre lo que se supone debo hacer en mi trabajo.		0	0	0	0	0	4	320	6	600	10	920	92.00
18	Siento que conozco bien todos los servicios que ofrece esta unidad.		0	0	0	0	0	2	160	8	800	10	960	96.00
19	Me siento capaz de adecuarme a los cambios que se introducen en mi trabajo.		0	0	0	0	0	3	240	7	700	10	940	94.00
20	Se muy bien a qué aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi desempeño.	1	20	0	0	0	0	1	80	8	800	10	900	90.00
21	Siento que me han entrenado lo suficiente para tratar bien a los clientes y a mis compañeros.	0	0	1	40	0	0	3	240	6	600	10	880	88.00
22	Las evaluaciones del desempeño de mi jefe inmediato incluye lo bien que trato a los clientes y a mis compañeros.	2	40	0	0	3	180	2	160	3	300	10	680	68.00
23	La unidad recibe apoyo de la Administración para servir mejor a los clientes.	0	0	2	80	2	120	2	160	4	400	10	760	76.00
	TOTALES	9	180	20	800	20	1200	61	4880	121	12100	231	19160	1909.94

Anexo 8 : Cálculo de Brechas -Clientes Externos

No.	Pregunta	Brecha	Frecuencia	Acumulado %
25	Le dan la resolución de su tramite en el tiempo acordado	15.69	5.60	5.60
12	Los documentos que emite el departamento no tienen errores	15.29	5.46	11.06
14	Le informaron sobre algún error o problema en su tramite	15.29	5.46	16.53
21	La información telefónica resolvió todas sus dudas	14.71	5.25	21.78
16	Los empleados cumplen las promesas que le hacen a usted	14.12	5.04	26.82
7	A su criterio el Banco goza de buena reputación	13.53	4.83	31.65
8	La tecnología utilizada agiliza su tramite	12.75	4.55	36.20
1	Fue corto el tiempo de espera durante su trámite	12.55	4.48	40.69
5	Le explican paso a paso lo que ocurre en el proceso del servicio	12.35	4.41	45.10
3	El servicio recibido cumple con sus expectativas	11.76	4.20	49.30
2	Cuando tiene dudas son aclaradas fácilmente	11.57	4.13	53.43
6	La atención se presta de forma personalizada	10.78	3.85	57.28
23	El formato de la solicitud es claro y fácil de llenar	10.20	3.64	60.92
24	Los empleados comprenden sus necesidades específicas	9.61	3.43	64.36

Anexo 8 : Cálculo de Brechas -Clientes Externos

22	La prestación del servicio se realiza de una forma rápida	9.22	3.29	67.65
18	Cree que los empleados tienen total conocimiento de lo que hacen	8.43	3.01	70.66
9	Los empleados se muestran dispuestos a ayudarle	8.24	2.94	73.60
19	El horario de atención es apropiado para Ud.	8.04	2.87	76.47
11	Recibió un buen servicio durante su trámite	7.84	2.80	79.27
17	Los empleados siempre tienen tiempo de contestar a sus inquietudes	7.84	2.80	82.07
13	El personal siempre es amable con ud.	7.65	2.73	84.80
27	Los empleados muestran interés en solucionarle sus problemas	7.06	2.52	87.32
4	La apariencia física de los empleados es agradable	6.86	2.45	89.78
26	Usted se siente seguro al solicitar el servicio	6.86	2.45	92.23
20	Los empleados le transmiten confianza	6.08	2.17	94.40
10	Recibe un trato respetuoso y considerado de parte de los empleados	5.69	2.03	96.43
15	Las instalaciones del Banco son ordenadas y limpias	5.29	1.89	98.32
28	Cree que los empleados están haciendo un buen trabajo	4.71	1.68	100.0
TOTAL		280	100	

Anexo 8 : Cálculo de Brechas -Clientes Externos
Dimensión: Elementos Tangibles

No.	Pregunta	Brecha	Frecuencia	Acumulado %
12	Los documentos que emite el departamento no tienen errores	15.29	23.49	23.49
21	La información telefónica resolvió todas sus dudas	14.71	22.59	46.08
8	La tecnología utilizada agiliza su trámite	12.75	19.58	65.66
23	El formato de la solicitud es claro y fácil de llenar	10.20	15.66	81.33
4	La apariencia física de los empleados es agradable	6.86	10.54	91.87
15	Las instalaciones del Banco son ordenadas y limpias	5.29	8.13	100
TOTAL		65	100	

Anexo 8 : Cálculo de Brechas -Clientes Externos Dimensión Empatía

No.	Pregunta	Brecha	Frecuencia	Acumulado %
6	La atención se presta de forma personalizada	10.78	25.82	25.82
24	Los empleados comprenden sus necesidades específicas	9.61	23.00	48.83
19	El horario de atención es apropiado para Ud.	8.04	19.25	68.08
13	El personal siempre es amable con ud.	7.65	18.31	86.38
10	Recibe un trato respetuoso y considerado de parte de los empleados	5.69	13.62	100.00
TOTAL		41.76	100.00	

Cálculo de Brechas -Clientes Externos Dimensión Seguridad

No.	Pregunta	Brecha	Frecuencia	Acumulado %
7	A su criterio el Banco goza de buena reputación	13.53	26.34	26.34
3	El servicio recibido cumple con sus expectativas	11.76	22.90	49.24
18	Cree que los empleados tienen total conocimiento de lo que hacen	8.43	16.41	65.65
26	Usted se siente seguro al solicitar el servicio	6.86	13.36	79.01
20	Los empleados le transmiten confianza	6.08	11.83	90.84
28	Cree que los empleados están haciendo un buen trabajo	4.71	9.16	100.00
TOTAL		51.37	100.00	

Anexo 8 : Cálculo de Brechas -Clientes Externos Dimensión Capacidad de Respuesta

No.	Pregunta	Brecha	Frecuencia	Acumulado %
2	Cuando tiene dudas son aclaradas fácilmente	11.57	26.34	26.34
22	La prestación del servicio se realiza de una forma rápida	9.22	20.98	47.32
9	Los empleados se muestran dispuestos a ayudarle	8.24	18.75	66.07
17	Los empleados siempre tienen tiempo de contestar a sus inquietudes	7.84	17.86	83.93
27	Los empleados muestran interés en solucionarle sus problemas	7.06	16.07	100.00
TOTAL		43.92	100.00	

Cálculo de Brechas -Clientes Externos Dimensión Fiabilidad

No.	Pregunta	Brecha	Frecuencia	Acumulado %
25	Le dan la resolución de su tramite en el tiempo acordado	15.69	20.15	20.15
14	Le informaron sobre algún error o problema en su tramite	15.29	19.65	39.80
16	Los empleados cumplen las promesas que le hacen a usted	14.12	18.14	57.93
1	Fue corto el tiempo de espera durante su trámite	12.55	16.12	74.06
5	Le explican paso a paso lo que ocurre en el proceso del servicio	12.35	15.87	89.92
11	Recibió un buen servicio durante su trámite	7.84	10.08	100.00
TOTAL		77.84	100.00	

Anexo 9: Diagrama de Pareto -Clientes Externos

No.	Pregunta	Brecha	Frecuencia	Acumulado %
21	La información telefónica resolvió todas sus dudas	21.11	8.19	8.19
23	El formato de la solicitud es claro y fácil de llenar	14.44	5.60	13.79
12	Los documentos que emite el departamento no tienen errores	14.44	5.60	19.40
24	Los empleados comprenden sus necesidades específicas	13.33	5.17	24.57
2	Cuando tiene dudas son aclaradas fácilmente	13.33	5.17	29.74
5	Le explican paso a paso lo que ocurre en el proceso del servicio	12.22	4.74	34.48
25	Le dan la resolución de su trámite en el tiempo acordado	12.22	4.74	39.22
16	Los empleados cumplen las promesas que le hacen a usted	12.22	4.74	43.97
8	La tecnología utilizada agiliza su trámite	11.11	4.31	48.28
3	El servicio recibido cumple con sus expectativas	11.11	4.31	52.59
1	Fue corto el tiempo de espera durante su trámite	11.11	4.31	56.90
19	El horario de atención es apropiado para Ud.	10.00	3.88	60.78
14	Le informaron sobre algún error o problema en su trámite	10.00	3.88	64.66
18	Cree que los empleados tienen total conocimiento de lo que hacen	8.89	3.45	68.10

Anexo 9: Diagrama de Pareto -Clientes Externos

27	Los empleados muestran interés en solucionarle sus problemas	8.89	3.45	71.55
20	Los empleados le transmiten confianza	7.78	3.02	74.57
26	Usted se siente seguro al solicitar el servicio	7.78	3.02	77.59
7	A su criterio el Banco goza de buena reputación	7.78	3.02	80.60
15	Las instalaciones del Banco son ordenadas y limpias	6.67	2.59	83.19
28	Cree que los empleados están haciendo un buen trabajo	6.67	2.59	85.78
17	Los empleados siempre tienen tiempo de contestar a sus inquietudes	6.67	2.59	88.36
6	La atención se presta de forma personalizada	5.56	2.16	90.52
9	Los empleados se muestran dispuestos a ayudarle	5.56	2.16	92.67
22	La prestación del servicio se realiza de una forma rápida	5.56	2.16	94.83
4	La apariencia física de los empleados es agradable	4.44	1.72	96.55
11	Recibió un buen servicio durante su trámite	3.33	1.29	97.84
13	El personal siempre es amable con ud.	3.33	1.29	99.14
10	Recibe un trato respetuoso y considerado de parte de los empleados	2.22	0.86	100.00
TOTAL		257.78	100.00	

Anexo 9: Cálculo de Brechas -Clientes Externos
Dimensión: Elementos Tangibles

No.	Pregunta	Brecha	Frecuencia	Acumulada %
21	La información telefónica resolvió todas sus dudas	21.11	29.23	29.23
23	El formato de la solicitud es claro y fácil de llenar	14.44	20.00	49.23
12	Los documentos que emite el departamento no tienen errores	14.44	20.00	69.23
8	La tecnología utilizada agiliza su trámite	11.11	15.38	84.62
15	Las instalaciones del Banco son ordenadas y limpias	6.67	9.23	93.85
4	La apariencia física de los empleados es agradable	4.44	6.15	100.00
TOTAL		72.22	100.00	

Anexo 9: Cálculo de Brechas -Clientes Externos
Dimensión Empatía

No.	Pregunta	Brecha	Frecuencia	Acumulada %
24	Los empleados comprenden sus necesidades específicas	13.33	38.71	38.71
19	El horario de atención es apropiado para Ud.	10.00	29.03	67.74
6	La atención se presta de forma personalizada	5.56	16.13	83.87
13	El personal siempre es amable con ud.	3.33	9.68	93.55
10	Recibe un trato respetuoso y considerado de parte de los empleados	2.22	6.45	100.00
TOTAL		34.44	100.00	

Cálculo de Brechas -Clientes Externos
Dimensión Seguridad

No.	Pregunta	Brecha	Frecuencia	Acumulada %
3	El servicio recibido cumple con sus expectativas	11.11	22.22	22.22
18	Cree que los empleados tienen total conocimiento de lo que hacen	8.89	17.78	40.00
20	Los empleados le transmiten confianza	7.78	15.56	55.56
26	Usted se siente seguro al solicitar el servicio	7.78	15.56	71.11
7	A su criterio el Banco goza de buena reputación	7.78	15.56	86.67
28	Cree que los empleados están haciendo un buen trabajo	6.67	13.33	100.00
TOTAL		50.00	100.00	

Anexo 9: Cálculo de Brechas -Clientes Externos
Dimensión Capacidad de Respuesta

No.	Pregunta	Brecha	Frecuencia	Acumulada %
2	Cuando tiene dudas son aclaradas fácilmente	13.33	33.33	33.33
27	Los empleados muestran interés en solucionarle sus problemas	8.89	22.22	55.56
17	Los empleados siempre tienen tiempo de contestar a sus inquietudes	6.67	16.67	72.22
9	Los empleados se muestran dispuestos a ayudarle	5.56	13.89	86.11
22	La prestación del servicio se realiza de una forma rápida	5.56	13.89	100.00
TOTAL		40.00	100.00	

Cálculo de Brechas -Clientes Externos
Dimensión Fiabilidad

No.	Pregunta	Frecuencia	%	Acum. %
5	Le explican paso a paso lo que ocurre en el proceso del servicio	12.22	20.00	20.00
25	Le dan la resolución de su tramite en el tiempo acordado	12.22	20.00	40.00
16	Los empleados cumplen las promesas que le hacen a usted	12.22	20.00	60.00
1	Fue corto el tiempo de espera durante su trámite	11.11	18.18	78.18
14	Le informaron sobre algún error o problema en su tramite	10.00	16.36	94.55
11	Recibió un buen servicio durante su trámite	3.33	5.45	100.00
TOTAL		61.11	100.00	

Anexo 10: Cálculo de Brechas- Clientes Internos
Servicios: Crédito y Depósitos

No.	Preguntas	Brecha	Frecuencia	Acumulado%
15	En la Administración los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones.	52.00	7.45	7.45
28	El personal que da lo mejor de si para servir a los clientes recibe mayores reconocimientos y felicitaciones.	52.00	7.45	14.90
2	Hacemos algo con las opiniones o quejas de nuestros clientes.	36.00	5.16	20.06
30	En términos generales, lo que mis clientes quieren que yo haga y lo que mis superiores quieren que haga es lo mismo.	32.73	4.69	24.74
7	En esta unidad se asignan los recursos necesarios para servirle a los clientes.	32.00	4.58	29.33
37	Las evaluaciones del desempeño de mi jefe inmediato incluye lo bien que trato a los clientes y a mis compañeros.	32.00	4.58	33.91
3	Le estamos preguntando a los clientes qué les gusta y qué no les gusta.	30.00	4.30	38.21
5	Mi jefe inmediato nos pide sugerencias para servirle mejor a los clientes.	28.00	4.01	42.22
23	En esta unidad me dan los instrumentos y equipos que necesito para realizar mi trabajo.	24.00	3.44	45.66
25	Tengo la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes.	24.00	3.44	49.10
38	La unidad recibe apoyo de la Administración para servir mejor a los clientes.	24.00	3.44	52.54
6	Mi Jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal.	22.00	3.15	55.69
24	Siento que está a mi alcance resolver la mayor parte de los problemas de mis clientes.	22.00	3.15	58.84
27	Raras veces tengo que depender demasiado de otros para servir a los clientes.	20.00	2.87	61.70
4	Mi Jefe inmediato tiene contacto con nuestros clientes.	18.00	2.58	64.28
8	En esta unidad se tienen programas para servirle mejor al cliente.	18.00	2.58	66.86
20	Siento que soy un miembro importante del equipo de trabajo.	18.00	2.58	69.44
10	Tratamos de establecer objetivos específicos para servir al cliente.	16.00	2.29	71.73

Anexo 10: Cálculo de Brechas- Clientes Internos Servicios: Crédito y Depósitos

14	En esta unidad estamos comprometidos (as) en satisfacer a los clientes, lo que nos lleva a realizar grandes esfuerzos por lograrlo.	16.00	2.29	74.02
16	En esta unidad siento que soy parte de un equipo.	16.00	2.29	76.32
29	La cantidad de papeleo en mi trabajo no es un problema para servir eficazmente a los clientes.	16.00	2.29	78.61
31	El equipo de trabajo de la unidad y yo tenemos las mismas ideas sobre cómo debería realizar mi trabajo.	13.33	1.91	80.52
1	Le estamos preguntando a nuestros clientes qué es lo que necesitan de nuestro servicio.	12.00	1.72	82.24
19	Coopero voluntariamente con más frecuencia de lo que nos corresponde.	12.00	1.72	83.96
36	Siento que me han entrenado lo suficiente para tratar bien a los clientes y a mis compañeros.	12.00	1.72	85.67
21	6. Me siento cómodo (a) en mi trabajo, por lo que soy capaz de realizarlo bien.	10.00	1.43	87.11
22	En esta unidad el personal está calificado para realizar el trabajo.	10.00	1.43	88.54
26	Con frecuencia muchos clientes demandan mi atención al mismo tiempo.	10.00	1.43	89.97
35	Se muy bien a qué aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi desempeño.	10.00	1.43	91.40
9	Estoy convencido (a) que somos capaces de alcanzar el nivel de satisfacción que los clientes demandan.	8.00	1.15	92.55
13	Hacemos el esfuerzo por conseguir todos los recursos necesarios para servir a los clientes.	8.00	1.15	93.70
18	Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo.	8.00	1.15	94.84
32	Recibo suficiente información sobre lo que se supone debo hacer en mi trabajo.	8.00	1.15	95.99
11	Utilizamos computadoras y equipos modernos para servir mejor a los clientes.	6.00	0.86	96.85
12	Tratamos de mejorar los procedimientos para servir mejor a los clientes.	6.00	0.86	97.71
17	En esta unidad el equipo busca servir a los clientes.	6.00	0.86	98.57
34	Me siento capaz de adecuarme a los cambios que se introducen en mi trabajo.	6.00	0.86	99.43
33	Siento que conozco bien todos los servicios que ofrece esta unidad.	4.00	0.57	100.00
TOTALES		698.06	100.00	

Anexo 10: Cálculo de Brechas- Clientes Internos
Área 1: ¿Conocemos a Nuestros Clientes?

No.	Pregunta	Brecha	Frecuencia	% Acumulado
2	Hacemos algo con las opiniones o quejas de nuestros clientes.	36.00	24.66	24.66
3	Le estamos preguntando a los clientes qué les gusta y qué no les gusta.	30.00	20.55	45.21
5	Mi jefe inmediato nos pide sugerencias para servirle mejor a los clientes.	28.00	19.18	64.38
6	Mi Jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal.	22.00	15.07	79.45
4	Mi Jefe inmediato tiene contacto con nuestros clientes.	18.00	12.33	91.78
1	Le estamos preguntando a nuestros clientes qué es lo que necesitan de nuestro servicio.	12.00	8.22	100.00
TOTAL		146.00	100.00	

Anexo 10: Cálculo de Brechas- Clientes Internos
Área 2: ¿En esta Unidad estamos comprometidos con la Satisfacción del Cliente?

No.	Pregunta	Brecha	Frecuencia	% Acumulado
15	En la Administración los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones.	52.00	32.10	32.10
7	En esta unidad se asignan los recursos necesarios para servirle a los clientes.	32.00	19.75	51.85
8	En esta unidad se tienen programas para servirle mejor al cliente.	18.00	11.11	62.96
10	Tratamos de establecer objetivos específicos para servir al cliente.	16.00	9.88	72.84
14	En esta unidad estamos comprometidos (as) en satisfacer a los clientes, lo que nos	16.00	9.88	82.72
9	Estoy convencido (a) que somos capaces de alcanzar el nivel de satisfacción que	8.00	4.94	87.65
13	Hacemos el esfuerzo por conseguir todos los recursos necesarios para servir a los	8.00	4.94	92.59
11	Utilizamos computadoras y equipos modernos para servir mejor a los	6.00	3.70	96.30
12	Tratamos de mejorar los procedimientos para servir mejor a los clientes.	6.00	3.70	100.00
TOTALES		162.00	100.00	

Anexo 10: Cálculo de Brechas- Clientes Internos
Área 3: ¿El ambiente en esta Unidad favorece la Satisfacción del Cliente?

No.	Pregunta	Brecha	Frecuencia	% Acumulado
13	Hacemos el esfuerzo por conseguir todos los recursos necesarios para servir a los clientes.	52.00	13.33	13.33
15	En la Administración los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones.	32.73	8.39	21.72
22	En esta unidad el personal está calificado para realizar el trabajo.	32.00	8.20	29.93
8	En esta unidad se tienen programas para servirle mejor al cliente.	24.00	6.15	36.08
10	Tratamos de establecer objetivos específicos para servir al cliente.	24.00	6.15	42.23
23	En esta unidad me dan los instrumentos y equipos que necesito para realizar mi trabajo.	24.00	6.15	48.38
9	Estoy convencido (a) que somos capaces de alcanzar el nivel de satisfacción que los clientes demandan.	22.00	5.64	54.02
12	Tratamos de mejorar los procedimientos para servir mejor a los clientes.	20.00	5.13	59.15
5	Mi jefe inmediato nos pide sugerencias para servirle mejor a los clientes.	18.00	4.61	63.77
1	Le estamos preguntando a nuestros clientes qué es lo que necesitan de nuestro servicio.	16.00	4.10	67.87
14	En esta unidad estamos comprometidos (as) en satisfacer a los clientes, lo que nos lleva a realizar grandes esfuerzos por lograrlo.	16.00	4.10	71.97
16	En esta unidad siento que soy parte de un equipo.	13.33	3.42	75.39

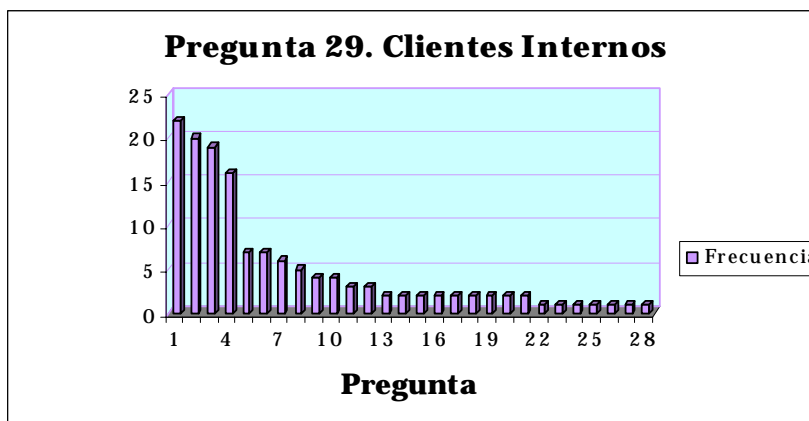
Anexo 10: Cálculo de Brechas- Clientes Internos
Área 3: ¿El ambiente en esta Unidad favorece la Satisfacción del Cliente?

4	Mi Jefe inmediato tiene contacto con nuestros clientes.	12.00	3.08	78.46
21	6. Me siento cómodo (a) en mi trabajo, por lo que soy capaz de realizarlo bien.	12.00	3.08	81.54
6	Mi Jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal.	10.00	2.56	84.11
7	En esta unidad se asignan los recursos necesarios para servirle a los clientes.	10.00	2.56	86.67
11	Utilizamos computadoras y equipos modernos para servir mejor a los clientes.	10.00	2.56	89.23
20	Siento que soy un miembro importante del equipo de trabajo.	10.00	2.56	91.80
3	Le estamos preguntando a los clientes qué les gusta y qué no les gusta.	8.00	2.05	93.85
17	En esta unidad el equipo busca servir a los clientes.	8.00	2.05	95.90
2	Hacemos algo con las opiniones o quejas de nuestros clientes.	6.00	1.54	97.44
19	Coopero voluntariamente con más frecuencia de lo que nos corresponde.	6.00	1.54	98.97
18	Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo.	4.00	1.03	100.00
TOTALES		390.06	100.00	

Anexo 11: Tabulación Preguntas Abiertas Clientes Externos

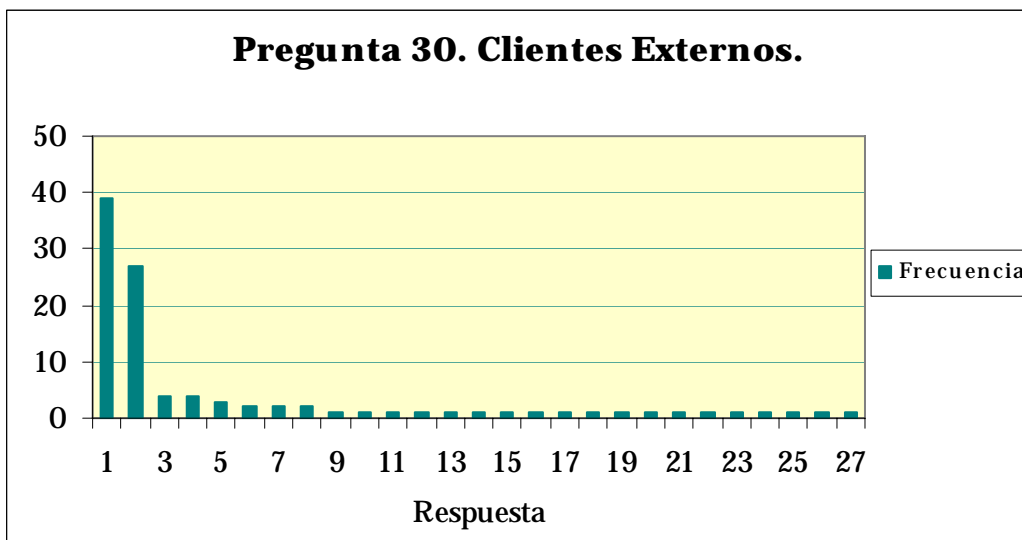
Pregunta 29: ¿Qué Aspectos Positivos Observa en Nuestros Servicios?

No	Aspecto	Frecuencia
1	Buena Atención	22
2	No Contesto	20
3	Amabilidad	19
4	Rapidez	16
5	Resolución Rápida	7
6	Confiable	7
7	Eficiencia	6
8	Solución de Problemas Económicos	5
9	Buen Servicio	4
10	Agilidad	4
11	Ambiente Agradable	3
12	Respetuoso	3
13	Sin Problemas	2
14	Cumplen con el tiempo prometido	2
15	Servicio Personalizado	2
16	No Discriminación entre clientes	2
17	Seguridad de Aprobación	2
18	Personal Capacitado	2
19	Tramites Sencillos	2
20	Instalaciones Ordenadas y Limpias	2
21	Interés de los Empleados	2
22	Accesible	1
23	Diligencia	1
24	Buena Presentación	1
25	Empleados Serviciales	1
26	Facilidad de Crédito	1
27	Buena Reputación	1
28	Buenas Instalaciones	1
	Total	141



Anexo 11: Tabulación Preguntas Abiertas Clientes Externos
Pregunta 30: Actualmente ¿En Qué Estamos Fallando?

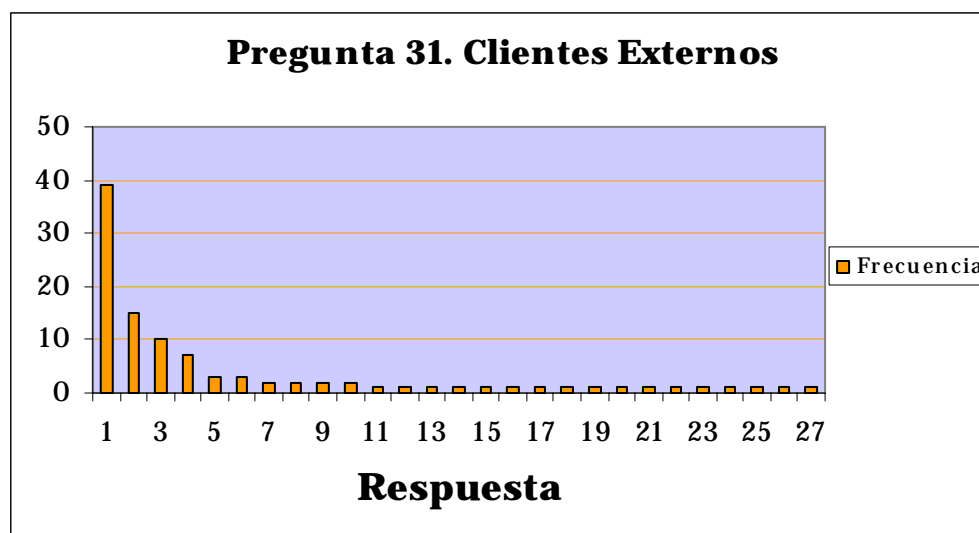
No	Aspecto	Frecuencia
1	No Contesto	39
2	Nada	27
3	No sabe	4
4	Lenta Resolucion del Credito	4
5	Mas decoracion y color en las instalaciones	3
6	Poca Orientacion en los tramites	2
7	Tasa de Interes Alta	2
8	Muy Pocas Sucursales	2
9	Corto ploazo de intereses	1
10	Mas agilidad en los tramites	1
11	Comodidad de las Instalaciones	1
12	Demoras en le proceso	1
13	Incumplimiento de fechas	1
14	Alta Comisi3n por Otorgamiento	1
15	Constancia del Motivo del Prestamo	1
16	Muchos Fiadores	1
17	Solicitud poco clara	1
18	Constancia de Sueldo Reciente	1
19	Horario de Atencion	1
20	Cheque como forma de pago del prestamo	1
21	No hacer firmar un pagare en blanco	1
22	Poco personal a la hora del descanso	1
23	Evaluacion de Activos	1
24	Bajos Montos de Credito	1
25	Plazo de Prestamo muy corto	1
26	Impuntualidad de los empleados	1
27	Saldos poco claros	1
	Total	102



Anexo 11: Tabulación Preguntas Abiertas Clientes Externos

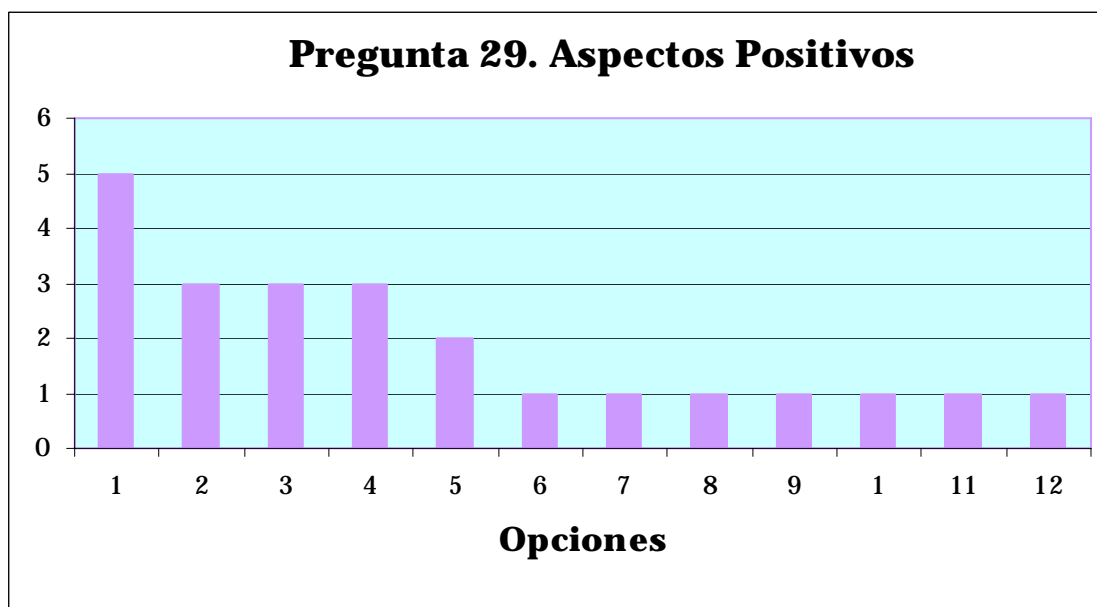
Pregunta 31: ¿Qué Podemos Hacer Para Mejorar Nuestros Servicios?

No.	Aspecto	Frecuencia
1	No Contesto	39
2	Seguir Igual	15
3	Nada	10
4	Bajar la tasa de interés	7
5	Mejorar la Atención al Cliente	3
6	Mejorar el ambiente	3
7	Incrementar la seguridad	2
8	Agregar mas parqueo	2
9	Quitar los fiadores como requisito	2
10	Hacer publicidad en empresas	2
11	No Sabe	1
12	Mejorar la presentación del personal	1
13	Extender el plazo del préstamo	1
14	Tramitar los papeles rápidamente	1
15	Bajar la comisión	1
16	Crear un a pagina Web	1
17	Mas Capacitación para el personal	1
18	Disminuir el tiempo de resolución	1
19	Hacer la solicitud mas clara	1
20	Ampliar horario de atención	1
21	Abrir mas ventanillas	1
22	Quitar tantos requisitos	1
23	Agregar mas personal a la hora del descanso	1
24	Ofrecer refrigerio	1
25	Certeza en las fechas de aprobación	1
26	Dar mas información al cliente	1
27	Llenar los pagares	1
	Total	102



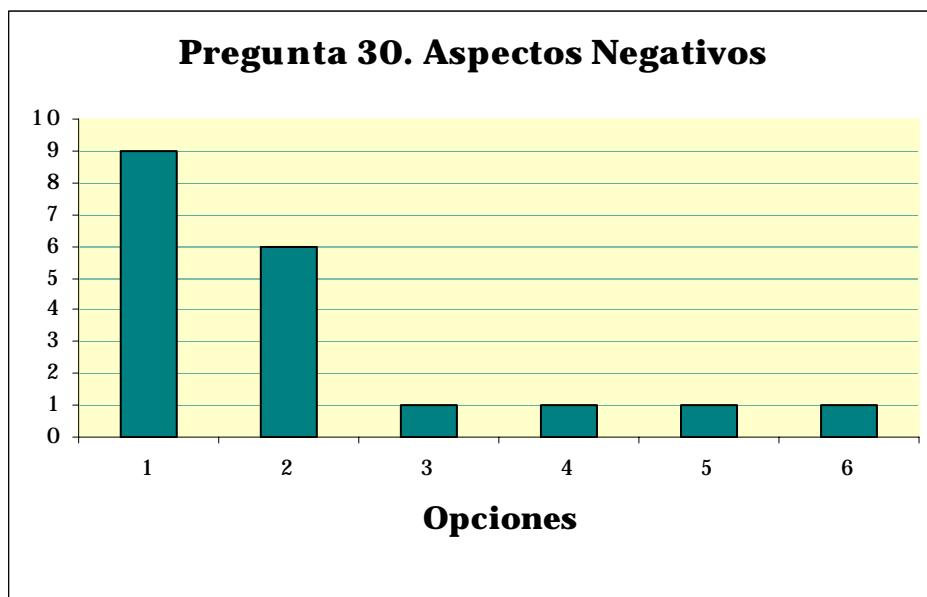
Anexo 12: Tabulación Preguntas Abiertas Clientes Externos
Pregunta 29: ¿Qué Aspectos Positivos Observa en Nuestros Servicios?

No.	Aspecto	Frecuencia
1	Rapidez en Otorgamiento	5
2	Buena Atención	3
3	Facilidad de Crédito	3
4	No Contesto	3
5	Agilidad	2
6	Amabilidad	1
7	Ayuda a Microempresas	1
8	Confianza	1
9	Efectividad	1
10	Excelente Servicio	1
11	Resolución Favorable	1
12	Tasa de Interés Baja	1
	Total	23



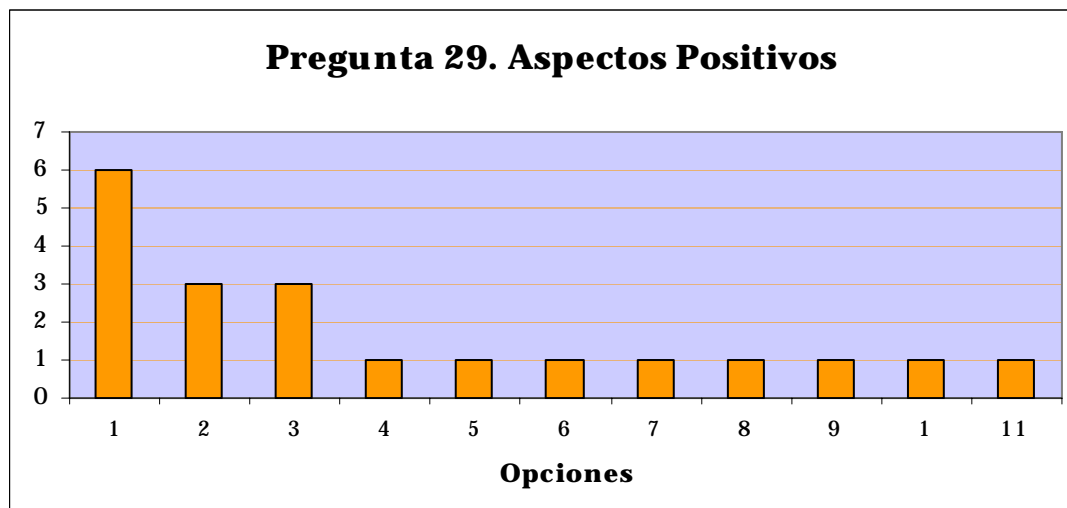
Anexo 12: Tabulación Preguntas Abiertas Clientes Externos
Pregunta 30: Actualmente ¿En Qué Estamos Fallando?

No.	Aspecto	Frecuencia
1	No Contesto	9
2	Nada	6
3	Poca Informacion	1
4	Parqueo Pequeño	1
5	Poca Publicidad	1
6	Alto Interes sobre Mora	1
	Total	19



Anexo 12: Tabulación Preguntas Abiertas Clientes Externos
Pregunta 31: ¿Qué Podemos Hacer Para Mejorar Nuestros Servicios?

No.	Aspecto	Frecuencia
1	No Contesto	6
2	Servicio Excelente	3
3	Todo Bien	3
4	Abrir mas Agencias	1
5	Tasas de Interes Competitivas	1
6	Parqueo mas Amplio	1
7	Ofrecer Mas Servicios	1
8	Mas Cajeras	1
9	Poner Musica	1
10	Ampliar Instalaciones	1
11	Servicio mas Rapido	1
	Total	20



Anexo #13

Implementación de Filtros en el Sistema Operativo Abanks

Etapa I

Recepción de solicitud y documentos

Recibir documentos personales constancia de sueldo y justificación del crédito.

Etapa II

Consultas al sistema

Consulta al sistema propio del banco y los sistemas de Infored y Superintendencia. Si los clientes se encuentran en buena calificación A o B, pueden pasar a la etapa de aprobación al mismo tiempo. Si el cliente se encuentra en calificación C, D o E debe pasar automáticamente como solicitud rechazada.

Se consulta la constancia de sueldo si tiene algún tipo de retención si tiene disponible el 20% del salario o si tiene embargos, de esta manera se verifica los datos del sistema con los mostrados en la constancia ya que existen clientes que no les hacen descuentos en planilla.

Etapa III

Resolución

Después del análisis se toma la decisión de aprobado o denegado.

Anexo 14: Calificación de Préstamos con Mora Financiera

Nivel de Mora	Calificación
Menor de 30 días	A
De 0 - 30 días	B
De 0 - 90 días	C
Mayor de 91 días	D
Mayor de 120 días	E

Anexo #15

Encuesta para Buzón de Sugerencias

Para brindarles un mejor servicio cada vez que nos visite, permítanos conocer su opinión sobre el servicio que usted acaba de recibir.
De antemano rogamos disculpas por las incomodidades que esto le ocasione, gracias por su valiosa colaboración.

1. ¿Que servicio acaba de recibir?

Créditos

Depósitos

2. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio recibido?

Excelente

Buena

Regular

Mala

3. El servicio prestado, fue realizado:

Rápidamente

Normal

Lentamente

4. ¿Que fue lo que más le gusto del servicio recibido?

5. ¿Que fue lo que menos le gusto del servicio recibido?

6. ¿Que podríamos hacer para mejorar nuestro servicio?

Anexo #16

Sistema de Motivación, Incentivos y Recompensas

Introducción

La compensación salarial, está integrada por componentes fijos como sueldos básicos y prestaciones, y componentes variables como incentivos o remuneración por rendimiento, designados así dado que su monto fluctúa de acuerdo con criterios previamente definidos.

El sueldo básico fijo, es insuficiente en un sistema salarial debido a que se debe buscar excelencia en productividad. Calidad, flexibilidad e innovación por parte del talento humano que constituye la empresa, permitiéndole compartir riesgo y utilidades a través de sus responsabilidades.

Dinero Motivación y Comportamiento²⁷

Los empleados esperan recibir recompensas por su trabajo y la probabilidad de obtenerla con base a su esfuerzo. La hipótesis fundamental en un sistema de incentivos salariales, esta dada en la importancia que le asignan los trabajadores al dinero a cambio de un mayor esfuerzo.

Incentivos y Remuneración por Rendimiento

Para los empleados de los departamentos de Créditos y Depósitos se sugiere un **Incentivo Individual**, en el que se identifica y bonifica los aportes o desempeño de cada empleado. Es importante que este coincida con las expectativas del empleado, las condiciones de organización e el poyo administrativo para su control.

Sugerimos analizar los costos pormenorizadamente antes de su implantación, y además ser continuos si se adopta el sistema pues el trabajador puede desmotivarse si se producen interrupciones frecuentes por razones que no dependen de él.

O también pueden utilizar un **Incentivo por Equipo**, ya que el grupo es pequeño y homogéneo se puede hacer una distribución de los incentivos en el equipo de forma proporcional a los sueldos básicos por tiempo, y su forma de liquidación seria una paga de una taifa base hasta alcanzar la norma establecida que puede ser para este caso basado en

²⁷ "Sistemas de Metas Incentivos y Castigos", Programa de Especialización de Inducción para Ejecutivos de Negocio, Centro de Capacitación Sistema Fedecredito , Marzo 2006

metas y/o en nivel optima de la cartera de clientes. Que una vez superada implica gratificaciones adicionales.

Este incentivo deberá ser a corto plazo; en el caso específico del área de Créditos, de forma mensual de acuerdo a la meta de colocación de créditos impuesta para el mes.

Principales Criterios de Asignación

Presentamos otros criterios que pueden servir al PBT para asignar los Incentivos y/o Recompensas:

1. Niveles de productividad
2. Calidad
3. Utilización de equipo
4. Evaluación basada en el desempeño en el trabajo o consecución de objetivos programados.
5. Complejidad del puesto de trabajo

Dejamos a decisión de las autoridades Administrativas del PBT los montos de porcentajes otorgados como incentivos, según sus metas establecidas y demás consideraciones pertinentes.

Anexo #17: Perfil de Candidatos para Fuerza de Ventas Servicio Créditos

Código: _____

Nombre del Puesto: **Ejecutiv@ de Ventas de Productos Financieros.**

I Descripción General del Puesto.

Planificar, organizar y conducir planes de ventas enfocados al acercamiento de los Productos Financieros del banco a clientes potenciales.

II Descripción de Tareas

1. Elaborar el plan de trabajo, según período propuesto por las jefaturas.
2. Establecer cartera de clientes.
3. Enfocar esfuerzos al cumplimiento de metas.
4. Realizar informes y evaluaciones del cumplimiento de las metas establecidas en el plan de trabajo.
5. Administrar los recursos disponibles con eficiencia y eficacia.
6. Educar a los usuarios sobre los servicios y cómo funcionan
7. Promover los servicios del PBT

III Perfil de Contratación

1. Educación Formal Necesaria

Profesional graduado o egresado como Lic. En administración de empresas, Mercadeo, Comunicaciones, Relaciones Públicas o afín.

2. Educación no formal necesaria

- Conocimiento del idioma Inglés
- Manejo de Word, Excel, PowerPoint

3. Experiencia Profesional Previa

1 a 3 años de experiencia en Ventas.

4. Habilidades y Destrezas

- Liderazgo
- Capacidad de Expresar Claramente las ideas.
- Seguridad
- Excelentes relaciones interpersonales
- Dinámico, proactivo, autogestionables con deseo de superación
- Capacidad analítica para brindar las mejores soluciones financieras de acuerdo a las necesidades del cliente
- Persuasivo
- Comportamiento ético
- Responsable

5. Condiciones Personales

- Salvadoreño
- Hombre ó Mujer
- De 25 Años a 35 años

6. Otros

- Con licencia de manejo
- Sin problemas de horario
- Dispuesto a trabajar bajo cumplimiento de metas

IV Aprobación

Fecha: Mayo de 2006

Nombre jefe inmediato _____

Cargo: _____

ANEXO 18: GUÍA DE PREGUNTAS MAS FRECUENTES PARA EL SERVICIO DE CRÉDITOS

Guía de Preguntas más Frecuentes del Servicio Créditos

Estimado cliente, para servirle mejor hemos reunido las preguntas más comunes sobre nuestro servicio.

1. ¿Cuánto debe ser mi salario para ser sujeto de crédito?

Se puede prestar a partir del salario mínimo



2. ¿Cuáles son los plazos de otorgamiento de créditos?

El plazo mínimo es de 6 meses y el máximo es de 48 meses en créditos personales y 60 meses en créditos hipotecarios.

3. ¿A partir de que edad se es sujeto de crédito?

A partir de los 18 años hasta los 65 años de edad.

4. ¿Cuánto debe ser el tiempo que tengo que tener de laborar en la empresa?

Mínimo un año laborando en su actual empresa.

5. ¿Cuál es el monto máximo que me prestan?

Se le puede prestar 6 o 7 veces su salario.



6. ¿Se necesita fiador?

Se necesita un fiador en los créditos personales de \$2,500.00, montos mayores a ese son necesarios 2 fiadores.

7. ¿Qué requisitos debo presentar?

Copias de DUI, NIT, Certificado del ISSS vigente, Constancia de Sueldo y copia de recibos de agua o luz de la casa donde vive, junto con la solicitud completa.

8. ¿Qué requisitos debe presentar el fiador?

Copias de DUI, NIT, Certificado del ISSS vigente, Constancia de Sueldo y copia de recibos de agua o luz de la casa donde vive, junto con la solicitud completa.

9. ¿Cuál es la tasa de interés del Banco?

El 16% anual 1.33% Mensual en todas las líneas de créditos.

Cualquier consulta comunicarse a nuestras oficinas a 2209-4900 o visítenos en el

Boulevard de los Héroes y Calle Berlín Urbanización Buenos Aires.

**Primer Banco de los Trabajadores
ES UN PLACER ATENDERLE!!!**



ANEXO 18: GUÍA DE PREGUNTAS MAS FRECUENTES PARA EL SERVICIO DE DEPÓSITOS

Guía de Preguntas más Frecuentes del Servicio Depósitos

Estimado cliente, para servirle mejor hemos reunido las preguntas más comunes sobre nuestro servicio.

1. ¿Con cuanto se apertura una cuenta de ahorros?
Se puede abrir una cuenta de ahorros con \$15.00



2. ¿Que documentos debo presentar para abrir mi cuenta?
DUI y NIT

3. ¿Cuánto es la tasa de interés ?

La tasa mínima es de 1.5% por el monto mínimo de \$115.00 por 30 días mínimo

4. ¿Cuando se capitalizan los intereses?

Los intereses se abonaran cada 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre de cada año, así como en la fecha que se cancela la cuenta.

5. ¿Cuánto cuesta la reposición de la libreta de ahorros?

El banco cobrará US \$2.86 mas el valor del IVA por la reposición de la libreta

6. ¿Con cuanto puedo abrir una cuenta a plazo fijo?

Se puede abrir con US\$114.29

7. ¿Cuáles son los plazos de retiro de las cuentas a plazo fijo y sus intereses?

Las Cuentas a plazo fijo tienen los siguientes plazos:

- a) 30 Días Interés 1.5%
- b) 60 Días Interés 3.25%
- c) 90 Días Interés 3.50%
- d) 120 Días Interés 4.0%
- e) 150 Días Interés 4.25%
- f) 180 Días Interés 4.50%
- g) 360 Días Interés Negociable
- h) Más de 306 días Interés Negociable



8. ¿Qué necesito para hacer retiros de efectivo de mi cuenta?

- a) El número de la cuenta
- b) El (los) nombre(s) de el (los) ahorrante(s)
- c) La cantidad que se retira escrita en letras y números
- d) Autorización al reverso para retiro de fondos por terceros, en efectivo o cheque.

Cualquier consulta comunicarse a nuestras oficinas a 2209-4900 o visítenos en el

Boulevard de los Héroes y Calle Berlín Urbanización Buenos Aires #1000 San Salvador.



**Primer Banco de los Trabajadores
ES UN PLACER ATENDERLE!!!**

Anexo 19#: Perfil de Candidatos para Atención al Cliente Servicio Créditos

Código: _____

Nombre del Puesto: **Asistente de Atención al Cliente.**

I Descripción General del Puesto.

Prestar atención, asesoría e información a todos los clientes que visiten al Primer Banco de los Trabajadores.

II Descripción de Tareas

8. Brindar ayuda a los clientes en concepto de información e inducción en los procesos.
9. Ofrecer ayuda a todos los clientes que lo soliciten, ya sea para completar formularios o para otros.
10. Enfocar esfuerzos al cumplimiento de metas.
11. Administrar los recursos disponibles con eficiencia y eficacia.
12. Educar a los usuarios sobre los servicios y cómo funcionan
13. Promover los servicios del PBT
14. Ofrecer soporte en cualquier área que se le solicite aun cuando no fueren de carácter puramente de atención al cliente. (Fotocopias, llamadas por teléfono, toma de apuntes, etc.)

III Perfil de Contratación

1. Educación Formal Necesaria

Estudiante a nivel de tercer año de las carreras de Lic. en Mercadeo, Comunicaciones, Relaciones Públicas o afín.

2. Educación no formal necesaria

- Conocimiento del idioma Inglés
- Manejo de Word, Excel, PowerPoint

3. Experiencia Profesional Previa

Experiencia de al menos un año en puesto similar (no indispensable)

4. Habilidades y Destrezas

- Liderazgo
- Capacidad de Expresar Claramente las ideas.
- Seguridad
- Proactiva
- Colaboradora

5. Condiciones Personales

- Salvadoreño
- Mujer
- Mayor de 18 Años
- Excelente Presentación

6. Otros

- Sin problemas de horario
- Dispuesto a trabajar bajo cumplimiento de metas

IV Aprobación

Fecha: Mayo de 2006

Nombre jefe inmediato _____

Cargo: _____



Anexo #20
Instructivo para los Usuarios del
Servicio de Créditos del Primer
Banco de los Trabajadores

Todo sobre Créditos

1. ¿Qué es un crédito?

Los préstamos son la colocación de dinero en manos del solicitante el cual por el uso del dinero debe pagar un interés determinado por el uso de este.

2. ¿Cuáles son los tipos de créditos que existen?

- * Créditos para grandes y medianas empresas (Corporativos)
- * Pequeñas empresas y comercio (Créditos para pequeña y microempresa PYME)
- * Crédito de personas (Créditos de consumo)

3. ¿Quiénes pueden solicitar un crédito en el Banco?

- * Todos los empleados públicos y privados.
- * Microempresarios.
- * Que tengan un mínimo de un año de laborar para la misma empresa.
- * Que estén con buena calificación en el Sistema Financiero.
- * Que no tengan afectado el 20% de su salario en concepto de otras deudas.

4. ¿Cuánto debe ser mi salario para ser sujeto de crédito?

Se puede prestar a partir del salario mínimo

5. ¿Cuáles son los plazos de otorgamiento de créditos?

El plazo mínimo es de 6 meses y el máximo es de 48 meses en créditos personales y 60 meses en créditos hipotecarios.

6. ¿A partir de que edad se es sujeto de crédito?

A partir de los 18 años hasta los 65 años de edad.

7. ¿Cuánto debe ser el tiempo que tengo que tener de laborar en la empresa?

Mínimo un año laborando en su actual empresa.

8. ¿Cuál es el monto máximo que me prestan?

Se le puede prestar 6 o 7 veces su salario.

9. ¿Se necesita fiador?

Se necesita un fiador en los créditos personales de \$2,500.00, montos mayores a ese son necesarios 2 fiadores.

10. ¿Qué requisitos debo presentar?

Copias de DUI, NIT, Certificado del ISSS vigente, Constancia de Sueldo y copia de recibos de agua o luz de la casa donde vive, junto con la solicitud completa.

11. ¿Qué requisitos debe presentar el fiador?

Copias de DUI, NIT, Certificado del ISSS vigente, Constancia de Sueldo y copia de recibos de agua o luz de la casa donde vive, junto con la solicitud completa.

12. ¿Cuál es la tasa de interés del Banco?

El 16% anual 1.33% Mensual en todas las líneas de créditos.

Cualquier consulta comunicarse a
nuestras oficinas a 2209-4900 o
visítenos en el Boulevard de los Héroes y
Calle Berlín Urbanización Buenos Aires
#2, San Salvador.

Primer Banco de los Trabajadores

ES UN PLACER ATENDERLE!!!





Anexo # 21
Instructivo para los Usuarios del
Servicio de Depósitos del Primer
Banco de los Trabajadores

Todo Sobre las Cuentas de Ahorro

1. ¿Qué son los Depósitos de Ahorro?

Son las sumas de dinero en moneda nacional o moneda extranjera, admitidas por el Banco a favor de una persona natural o jurídica.

2. ¿Cuáles son los tipos de cuentas de ahorro que tiene el Primer Banco de los Trabajadores?

e) Depósitos de Ahorro Corriente (a la vista).

f) Depósitos de Ahorro Programado.

g) Depósitos de Ahorro Restringido y Depósitos en Garantía.

h) Depósitos a Plazo Fijo.

3. ¿Quiénes pueden abrir una cuenta de ahorro en el Primer Banco de los Trabajadores?

Las personas naturales, Empresas e Instituciones Autónomas, Semi-Autónomas, Municipales y Gubernamentales.

4. ¿Cuáles son los requisitos para abrir una cuenta de ahorro en el Primer Banco de los Trabajadores?

Presenta documento Único de Identificación (DUI), Número de Identificación Tributaria (NIT) u Otros documentos de Identificación de Carácter Legal.

5. ¿Con cuanto se apertura una cuenta de ahorros?

Se puede abrir una cuenta de ahorros con \$15.00

6. ¿Cuánto es la tasa de interés?

La tasa mínima es de 1.5% por el monto mínimo de \$115.00 por 30 días mínimo

7. ¿Qué documentación se le entregará al depositante cuando haya abierto su cuenta de ahorro? Libreta de ahorro.

8. ¿Cómo hacer retiros de efectivo de sus cuentas de ahorro?

Debe llenar un formulario de retiro proporcionada por el Banco, con los siguientes datos:

a. El número de la cuenta

b. El (los) nombre(s) de el (los) ahorrante(s)

c. La cantidad que se retira escrita en letras y números

d. Autorización al reverso para retiro de fondos por terceros, en efectivo o cheque.

Luego presentar en ventanilla este formulario junto al DUI y la libreta de ahorros.

9. ¿Cuánto cuesta reponer o sustituir la libreta de ahorros?

El banco cobrará US \$2.86 más el valor del IVA por la reposición de la libreta de ahorros.

10. ¿Cuánto es el interés que devengan los saldos de las cuentas de ahorro y cuando se capitalizan?

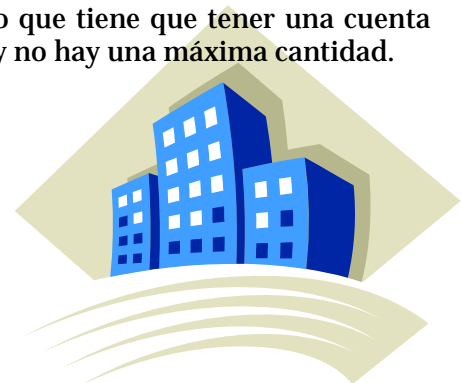
La tasa de mínima es de 1.5% por el monto mínimo de \$115.00 por un mínimo de 30 días

11. ¿Cuándo puedo clausurar o cancelar mi cuenta de ahorro?

Cuando el ahorrante lo decida o el Banco se reserva el desecho de cancelar cuentas que estén inactivas por un plazo mayor de un año.

12. ¿Tienen límite de cantidad las cuentas de ahorro?

El mínimo que tiene que tener una cuenta es \$1.00 y no hay una máxima cantidad.



Todo Sobre los Depósitos a Plazo

1. ¿Qué son los Depósitos a Plazo?

Se consideran Depósitos a plazo fijo, aquellas sumas de dinero recibidas por el Banco y que solo pueden ser retiradas por los depositantes al vencimiento del plazo Estipulado en los respectivos Certificado, contra la prestación de estos.

2. ¿Quiénes pueden aperturar Depósitos a Plazo?

Personas naturales o jurídicas, a favor de ellas o de terceras personas, incluso menores de edad.

3. ¿Qué documentación se le entrega al depositante?

Certificado de Depósito

4. ¿Cuáles son los plazos para retirar el saldo de la cuenta?

- a) 30 Días
- b) 60 Días
- c) 90 Días
- d) 120 Días
- e) 150 Días
- f) 180 Días
- g) 360 Días
- h) Más de 306 días.



5. ¿Cómo se prorrogan los Depósitos a Plazo?

Podrán prorrogarse automáticamente a su vencimiento, si el depositante no solicita la suma depositada y se extenderá por el plazo estipulado.

6. ¿Cómo se hace el retiro del Depósito a Plazos?

Con el certificado de depósito a la fecha de vencimiento.

7. ¿Puede servir el depósito a Plazos como garantía para un Préstamo en el Primer Banco de los Trabajadores?

El 80% del monto de la cuenta a plazos puede servir de garantía para un préstamo en el banco.

8. ¿Puedo hacer retiros parciales durante el periodo pactado?

No podrán efectuar retiros parciales, la cancelación del depósito se hará por la suma inicial depositada más los intereses devengados.

**Cualquier consulta
comunicarse a nuestras
oficinas a 2209-4900 o
visítenos en el Boulevard de
los Héroes y Calle Berlín
Urbanización Buenos Aires
#2, San Salvador.**

**Primer Banco de los
Trabajadores**

**ES UN PLACER
ATENDERLE!!!**



Anexo 22: Plan Presupuestario

No.	Estrategia	Recurso Humano	Recursos	Inversión
1	Implementación de Filtros en el Sistema Abanks Versión 7.	Departamento de Informática	Software Abanks 7.0	
2	Sistema de Motivación y Recompensas	Departamento de Recursos Humanos	Incentivos Monetarios	15% sobre sueldos de los empleados del departamento
3	Creación de una Fuerza de Ventas	La labor la realiza el Gerente de Recursos Humanos	Contratar un ejecutivo de ventas externas	Sueldo Base \$250.00 5% de comisión sobre ventas
4	Publicación de Muppies	Empresa de Publicidad subcontratada	Carteles y publicación	\$80.00 impresión de cada cartel muppies \$330.00+ IVA la Línea de 6 muppies.
5	Publicación en el periódico La Prensa Gráfica	Elaboración del diseño de la publicidad, el encargado del depto de Mercadeo	Publicación en media página a colores	Pagina par \$1,322.10 Pagina Impar \$1,410.24
6	Publicidad Rodante	Empresa de Publicidad subcontratada	Publicidad en autobuses del transporte público	\$250.00 al mes + IVA
7	Capacitación del Personal	Apoyo de empresas consultoras: Fedecredito y Fundapyme	Capacitación sobre la Atención al Cliente	Fedecredito \$550.00 Fundapyme \$700.00
8	Información al Cliente	La labor la realiza el Gerente de Recursos Humanos	Contratar una asesora de servicios	Sueldo fijo \$200.00
9	Satisfacción del Cliente	Asesora de servicios, puede realizar el estudio de mercado y manejar el Buzón.	Estudios sobre expectativas de los clientes Buzón de Sugerencias	\$3,000.00 \$35.00
10	Publicidad Impresa	Imprenta contratada	500 Revistas	\$1,000.00
			2000 volantes	\$800.00
11	Atención al Cliente		Guías e Instructivos para usuarios	\$2,000.00
12	Decoración de las Instalaciones	Empresa de Decoración Subcontratada	Pintura, Mobiliario, cuadros y demás decoración	\$ 2000. 00
Monto Total del Plan Presupuestario				\$12,445.15

*Nota: queda a desición de las autoridades del Primer Banco de los Trabajadores, la contratación de las empresas de selección y reclutamiento de personal, publicidad, mecadeo y de decoración, basados en su presupuesto y cotizaciones propias.

Anexo 23: Cronograma de Tareas por Área de Mejora para el Plan de Mejora del Primer Banco de los Trabajadores

ACTIVIDAD		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				
ÁREA	ELEMENTO	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
A	1	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
A	2			***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
A	3					***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
A	4					***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
A	5					***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
A	6														***	***						
B	1					***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
B	2						***		***		***		***		***		***		***		***	
C	1			***	***																	
C	2			***	***											***	***					
D	1				***												***					
D	2				***												***					
E	1									***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
E	2									***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
F	1																	***	***	***	***	***
F	2																	***	***	***	***	***

* Mes dividido en semanas.