

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL



**“AUDITORÍA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE COMO
HERRAMIENTA MERCADOLÓGICA PARA HACER MEJORA CONTINUA.
CASO DE ESTUDIO: CAJA DE CRÉDITO RURAL DE CHALATENANGO.”.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

BELTRÁN MARTÍNEZ, IRIS LISSETH

CRUZ AGUILAR, LUIS ALBERTO

SALINAS ZELAYA, ROSSANA STHEFANY

PARA OPTAR EL GRADO DE:

LICENCIADO EN MERCADEO INTERNACIONAL

NOVIEMBRE DE 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS

DECANO : MSC. ROGER ARMANDO ARIAS

VICEDECANO : LIC. ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS

SECRETARIO : MSC. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ

COORDINADOR DE ESCUELA : LIC. FERNANDO MEDRANO GUEVARA

DOCENTE DIRECTOR : MSC. CARLOS SILFREDO MOLINA

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. FERNANDO MEDRANO GUEVARA

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios todo poderoso y a la Virgen Santísima por brindarme la inteligencia, sabiduría y paciencia en cada momento para poder culminar con éxito mi trabajo de graduación.

A mis padres:

Alba y Fernando, a quien debo lo que soy, por su sacrificio, apoyo incondicional, esfuerzo y amor a lo largo de toda mi vida y de esta manera impulsarme a obtener este triunfo.

A mis abuelos:

Estela y Luis, que son las personas por las que he logrado salir adelante y llegar al punto en el cual me encuentro y así alcanzar una de mis metas.

A mi hermana:

Karla Sofía, por su cariño y apoyo.

A mis primas, tías y tíos:

Por su apoyo, cariño, paciencia y comprensión a lo largo de mi vida y de mi carrera y por estar conmigo cuando más los he necesitado.

A mis amigas:

Por su amistad, cariño, confianza y apoyo incondicional durante mi carrera y trabajo de graduación, por sus consejos, apoyo, disponibilidad y cariño.

Iris Lisseth Beltrán Martínez.

AGRADECIMIENTOS.

Primeramente le agradezco a Dios y a María Santísima por la fortaleza en lograr haber finalizado mis estudios, a mis padres por su apoyo incondicional y los sacrificios que han realizado para lograr este éxito, a mi equipo de trabajo por el esfuerzo y dedicación de esta última etapa de la carrera, y a todos los catedráticos por haber brindado sus conocimientos y colaboración para este logro en la etapa de mi vida

Luis Alberto Cruz Aguilar.

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios todo poderoso y a la Virgen Santísima por brindarme la sabiduría y fuerza de voluntad para poder lograr mi objetivo trazado.

A mis padres:

Hulda de Salinas y Germán Salinas, quienes son los pilares más importantes en mi vida, por su esfuerzo, paciencia, apoyo incondicional y su gran amor, ayudaron a que culminara mis estudios.

A mi hermano:

German Salinas, por su apoyo y cariño incondicional.

A mi abuela:

Carmen, por su apoyo y cariño a lo largo de mi vida.

A mis tías y tíos, primas y primos.

Por estar siempre al pendiente, por darme su apoyo y ayuda incondicional en todo momento.

A mis amigos y amigas:

Por su amistad, cariño, confianza y apoyo durante mi carrera y trabajo de graduación, por sus consejos y cariño.

Rossana Sthefany Salinas Zelaya.

AGRADECIMIENTOS.

A nuestro asesor:

Lic. Carlos Molina, por la guía que nos brindó en la realización del trabajo de graduación, porque siempre estuvo a la disposición de ayudarnos, por ser amable, paciente y comprensivo, gracias a él pudimos lograr con éxito la culminación de nuestro trabajo.

A la Caja de Crédito Rural de Chalatenango:

Al Gerente General Lic. Alex Tobar y a Junta Directiva, por brindarnos el apoyo y apertura a tan honorable y respetable institución financiera para la realización de nuestro trabajo de graduación.

Equipo de trabajo.

Resumen Ejecutivo.

La Caja de Crédito Rural de Chalatenango es una respetable institución financiera que forma parte del Sistema FEDECRÉDITO, y atiende a la micro y pequeña empresa, así como a empleados públicos y privados, y sabe que además de ofrecer productos que faciliten el aspecto financiero de sus clientes, debe mantenerlos satisfechos. Para lograr ese fin, se realizó una Auditoría de la Calidad del Servicio al Cliente, basado en la metodología que presenta el libro del mismo nombre, del autor colombiano Humberto Serna Gómez, con el propósito de evaluar a la institución con base en siete índices que conforman el entorno del servicio al cliente, el diagnóstico obtenido, se convirtió en una herramienta necesaria para mejorar la satisfacción de los clientes e incrementar su volumen de transacciones financieras a partir de la aplicación de este.

Por lo tanto se contó con la herramienta del cuestionario, que fue administrado a un número limitado de clientes que visitaron la Caja de Crédito. Dicha herramienta constaba de treinta y tres preguntas cerradas y una pregunta abierta, en las que se evaluaba, con diferentes escalas de respuesta, el nivel de satisfacción de los clientes. Luego de tabular los resultados, se promediaron las respuestas para obtener una calificación final de cada índice evaluado, y para obtener una calificación precisa de toda la institución se promedió una nota global.

Esos resultados fueron el insumo para diseñar el Plan de Mejora del Servicio al Cliente para la Caja de Crédito Rural de Chalatenango, que consta de seis mejoras y nueve estrategias, y su respectivo objetivo, esto basado en herramientas mercadológicas. Para facilitar la puesta en marcha, se adicionó una lista de actividades a realizar en cada estrategia, la persona encargada, los recursos necesarios para llevarlo a cabo, y unas recomendaciones generales que se deben tomar en cuenta para el éxito de dicho plan.

El plan ayudará a estandarizar el proceso de servicio al cliente y mejorar la situación actual y futura, mediante la retroalimentación de los resultados de la auditoría. Es de mucha importancia porque su aplicación fomentará la satisfacción de sus clientes y al compromiso de sus empleados en el mejoramiento de su desempeño frente al cliente y lograr el compromiso de la alta gerencia con la auditoría sistemática del servicio, como parte del proceso de la calidad total.

INDICE:

CAPÍTULO I: “Marco teórico sobre el servicio al cliente, la auditoría del servicio al cliente y la Caja de Crédito Rural de Chalatenango”.

A. Generalidades de los Servicios y del Servicio al Cliente

1. Antecedentes de los Servicios.....	13
2. Concepto de Servicio.....	14
3. Categorías de los Servicios.....	15
4. Importancia de los Servicios.....	16
5. Características de los Servicios.....	16
6. Mezcla extendida del Marketing de servicios.....	18
6.1 Elementos del producto	
6.2 Plaza y tiempo	
6.3 Precio y otros costos del usuario	
6.4 Promoción y educación	
6.5 Procesos	
6.6 Entorno físico	
6.7 Personal	
6.8 Productividad y calidad	
7. Antecedentes del Servicio al Cliente.....	21
8. Concepto	22
9. Objetivos	23
10. Funciones	24
11. Organización	25
12. Importancia del Cliente Interno.....	26
13. Importancia del Cliente Externo.....	27

B. Auditoría del Servicio al Cliente	
1. Concepto de auditoría.....	28
2. Auditoría del servicio.....	28
3. Elementos de la auditoría del servicio.....	29
4. Características de la auditoría del servicio.....	31
5. Auditoría del servicio y la calidad total.....	31
6. Índices de evaluación de la auditoría.....	32
7. Metodología de la auditoría del servicio.....	34
7.1 Definir los objetivos de la auditoría	
7.2 Aspectos básicos de la institución	
7.3 Análisis del ciclo del servicio	
C. Antecedentes del sistema financiero no Bancario.....	34
D. Generalidades de la Caja de Crédito Rural de Chalatenango	
1. Reseña Histórica.....	36
1.1 El significado del logo de las Cooperativas	
2. Concepto de Sociedades Cooperativas.....	38
3. Funciones.....	38
4. Estructura organizativa.....	38
5. Filosofía organizacional de una Caja de Crédito.....	40
5.1 Misión	
5.2 Visión	
5.3 Valores y principios	
5.4 Historia	
6. Naturaleza de la Caja de Crédito.....	43
7. Marco legal de regulación de los Bancos Cooperativos.....	46

- 7.1 La Superintendencia del Sistema Financiero.
- 7.2 Código de Comercio.
- 7.3 Ley General de Asociaciones Cooperativas.

E. Análisis a nivel institucional	
1. Servucción.....	49
1.1 Personal en general	
1.2 Personal con el cliente	
1.3 Cliente	

CAPÍTULO II: “Auditoría de la calidad del servicio al cliente de la Caja de Crédito Rural de Chalatenango”

Objetivos.....	53
A. Método.....	54
B. Tipo de investigación.....	54
C. Diseño de investigación.....	54
D. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	
1. Técnicas.....	59
a. Encuesta	
2. Instrumento.....	59
a. Cuestionario basado en la auditoría	
E. Fuentes de información	
1. Fuentes primarias.....	62
2. Fuentes secundarias.....	62
F. Ámbitos de la investigación.....	63
G. Unidades de análisis.....	63

H. Determinación del universo y muestra	
1. Universo.....	63
2. Muestra.....	64
I. Hipótesis.....	65
1. Operacionalización de hipótesis.....	66
J. Procesamiento de la información.....	67
K. Libreta de calificación.....	75
L. Análisis Caja de Crédito de Nueva Concepción.....	77
M. Análisis comparativo.....	81
N. Conclusiones.....	83
O. Recomendaciones.....	87

CAPÍTULO III: “Plan de mejora del servicio al cliente en la Caja de Crédito Rural de Chalatenango”.

A. Plan de mejora	
1. Generalidades	90
2. Objetivos.....	93
3. Importancia de la propuesta.....	94
4. Desarrollo.....	95
4.1 Esquema del plan	
4.2 Determinación de las áreas con deficiencias	
5. Recomendaciones Generales del plan de mejora.....	121
Bibliografía.....	122
Anexos.....	123

Capítulo I

Marco teórico sobre el servicio al cliente, la auditoría del servicio al cliente y la Caja de Crédito Rural de Chalatenango.

A. Generalidades del servicio.

1. Antecedentes de los servicios.

Christopher Lovelock, en su libro *Marketing de Servicios* (2009) afirma que los intentos por describir y definir a los servicios se remontan a más de dos siglos. A finales del siglo XVIII y principios del XIX, los economistas clásicos se enfocaban en la creación y posesión de la riqueza.

Ellos consideraban que los bienes (a los que se referían como “artículos”) eran objetos de valor sobre los que se podían establecer e intercambiar derechos de propiedad. La propiedad implicaba la posesión tangible de un objeto que había sido adquirido a través de la compra, trueque o regalo por parte del productor o de un propietario anterior, y que se podía identificar legalmente como propiedad del propietario actual.

En el libro antes mencionado, el autor asegura que Adam Smith, hacía una distinción entre los resultados de lo que llamó trabajo productivo e improductivo. Según Smith, el primero producía bienes que podían almacenarse después de la producción, para posteriormente ser intercambiados por dinero u otros artículos de valor.

Sin embargo el trabajo improductivo, honorable, útil o necesario, creaba servicios que perecían en el momento de la producción, y por lo tanto, no contribuían a la riqueza. Basado en este tema, el economista francés Jean-Baptiste Say argumentó que la producción y el consumo eran inseparables en los servicios y acuñó el término productos inmateriales para describirlos.

Hoy se sabe que la producción y el consumo sí pueden separarse en muchos servicios (por ejemplo, en el lavado en seco, la jardinería y el pronóstico del tiempo), y que no todos los desempeños de servicios son perecederos (como las grabaciones de audio o video de conciertos o eventos deportivos).

Es muy significativo que muchos servicios estén diseñados para crear un valor duradero para sus receptores (la educación es un claro ejemplo). Sin embargo, la diferencia entre la propiedad y la no propiedad, que enfatizan varios expertos en el marketing de servicios, sigue siendo válida.

2. Concepto de servicios.

Existen una gran variedad de conceptos acerca de los servicios, entre ellos se mencionan a continuación el de Christopher Lovelock quien ha realizado muchas investigaciones y ha profundizado en el tema, en su libro “Marketing de Servicios (2009)” conceptualiza el servicio de la siguiente forma: *“Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables.*

A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos mencionados”

Philip Kotler en su libro “Dirección de Marketing (2006)” conceptualiza el servicio de la siguiente manera: *“Cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad. La prestación de los servicios puede estar vinculada o no con productos físicos”.*

Esos autores concuerdan que los servicios son algo intangible y no tangibles, pero a medida que ha pasado el tiempo y de muchos estudios se resuelve, que los servicios tienen algo de ambos, debido a que cuando se presta un servicio generalmente el resultado que obtiene es un producto (en el caso de los restaurantes de comidas rápidas y su servicio a domicilio). Hay que hacer énfasis que existen otros servicios en

los que no es necesario que el cliente reciba un producto físicamente, sino que lo que se lleva es una experiencia que lo motivará a regresar o a nunca volver, debido a que el cliente ha invertido dinero, esfuerzo y tiempo.

3. Cuatro categorías de los servicios.

Cuadro 1.1

Quien o cual es el receptor directo del servicio		
¿Cuál es la naturaleza de la acción de servicio?	Personas	Posesiones
Acciones tangibles	Proceso hacia las personas (servicios dirigidos al cuerpo de las personas): Transporte de pasajeros. Cuidado de la salud. Hospedaje. Salones de belleza. Terapia física.	Proceso hacia las posesiones (servicios dirigidos a posesiones físicas): Transporte de carga. Reparación y mantenimiento. Almacenaje en bodegas. Servicios de limpieza de oficinas.
Acciones intangibles	Proceso de estímulo mental (servicios dirigidos a la mente de las personas): Publicidad/relaciones públicas. Artes y entretenimiento. Educación. Religión.	Proceso de información (servicios dirigidos a bienes intangibles): Contabilidad. Servicios bancarios. Seguros. Programación. Investigación. Consultoría.

Fuente: Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen, 2009, "Marketing de Servicios"

Según las cuatro categorías que plantea Christofer Lovelock, se ubica a la Caja de Crédito Rural de Chalatenango, según su naturaleza, en acciones intangibles y clasificadas, según el destinatario directo, como posesiones y categorizadas en procesamiento de información. Según el enfoque de éste sobre los servicios financieros, es algo meramente intangible, debido a que sólo proporciona información al cliente y ésta puede ser muy duradera, pero al mismo tiempo esta teoría carece de fundamentos y es algo muy general al momento de referirse a los servicios financieros,

porque los clientes no reciben solamente información duradera, y el autor deja de lado todas las transacciones económicas que se pueden realizar.

4. Importancia de los Servicios.

Actualmente los servicios dominan la economía en muchos países, debido a su crecimiento representan más del 60%¹ del PIB a nivel mundial, las economías de todo el mundo tienen un importante sector de servicios, la mayoría de los nuevos empleos son proveídos por los servicios; existen fuerzas que están transformando la industria de los servicios entre ellas se mencionan las políticas gubernamentales, los cambios sociales que actualmente se está viviendo, la tendencia de los negocios a crecer no solamente en su país, sino a nivel internacional, los avances tecnológicos que día a día van cambiando y evolucionando, debido a lo anterior los servicios son una parte esencial, que merece ser estudiada y darle la importancia suficiente.

En el caso de El Salvador, según el PIB del 2011 el sector servicios aporta el 63.4%² a la economía, este sector incluye actividades como transporte, construcción, restaurantes y hoteles, establecimientos financieros, alquileres y otros.

El sistema financiero salvadoreño se ha ido fortaleciendo y debido a la creciente competencia de los bancos extranjeros, es importante diferenciarse en el servicio al cliente porque los productos que ofrecen son básicamente los mismos.

5. Características de los Servicios.

Lovelock, menciona las características que diferencian a los servicios de los productos, a continuación se puede observar un cuadro con sus principales implicaciones:

¹ Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen. 2009. "Marketing de Servicio"

² Dato obtenido de la CEPAL. (Anexo 1)

Cuadro 1.2

Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ○ Los servicios no pueden almacenarse. ○ Los servicios no se pueden patentar. ○ Es más difícil fijar precios a los servicios que a los bienes. ○ Es más difícil comunicar servicios que bienes.
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none"> ○ La producción de los servicios depende de cómo interactúen el comprador y proveedor. ○ La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor del servicio, o por imprevistos. ○ Puede que el servicio prestado no se ajuste a lo planificado comunicado. ○ El riesgo percibido por los consumidores suele ser más alto que con los bienes.
Inseparabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ○ Los clientes participan en la producción del servicio. ○ Los servicios generalmente se producen y consumen simultáneamente. ○ La producción masiva puede ser difícil.
Carácter perecedero	<ul style="list-style-type: none"> ○ Puede ser difícil de sincronizar la oferta con la demanda. ○ Los servicios no se pueden devolver. ○ Los servicios generalmente no se pueden revender.

Fuente: Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen, 2009, "Marketing de Servicios"

A manera de resumen, cuando se habla que los servicios son algo intangibles, se debe a que no es posible ver, probar, tocar, escuchar u oler los servicios antes de que ocurra la compra y es por ello que la primera experiencia es fundamental para que sea exitoso; cuando se menciona la heterogeneidad de los servicios, se enfoca a que estos no pueden ser estandarizados porque no dependen de una tecnología para poder ser fabricados, la inconsistencia de los servicios tiene mucha incidencia, por tanto los consumidores encuentran más dificultades para valorar y hacer comparaciones de los precios y de la calidad de los servicios antes de adquirirlos; esto significa que el riesgo percibido de los servicios es mayor que el de los bienes. Al referirse el autor a la inseparabilidad, con frecuencia los servicios se producen, venden y consumen al mismo tiempo, esto quiere decir que su producción y consumo son actividades inseparables; al mencionar que los servicios son de carácter perecederos se refiere que los servicios no pueden almacenarse para su venta o uso posterior, esta característica es muy

importante para poder establecer políticas de precios y de segmentación, que puedan disminuir la estacionalidad de la demanda de los servicios.

6. 8 P's del servicio o mezcla extendida del Marketing de servicios.³

Al hablar sobre los servicios y de su característica principal que es la intangibilidad, se hace necesario que los clientes y quienes administran la empresa perciban algo tangible. Y esto se logra a través de la mezcla extendida del Marketing, que además de contar con la 4 P's de los bienes tangibles se le adicionan 4 p's extras que toma en cuenta los aspectos intangibles de los servicios para crear estrategias viables que satisfagan las necesidades de los clientes en un mercado competitivo y que también sea rentable para la organización.

6.1. Elementos del producto.

El producto básico es el componente central que proporciona las principales soluciones a los problemas que el cliente desea resolver.

Los productos del servicio constituyen el núcleo de las estrategias de marketing, y este va a depender de la necesidad básica que se quiere satisfacer. Los productos de servicio consisten en un bien fundamental que responde a una necesidad primaria del cliente, y a un conjunto de elementos complementarios que ayudan al cliente a utilizar el producto principal de manera eficaz, así como a agregar valor por medio de mejoras o servicios adicionales.

³ Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen, 2009, "*Marketing de Servicios*

6.2. Plaza y tiempo.

Esto incluye dónde y cuándo debe entregarse, además de los canales para distribuirlo; para decidir la forma de entrega o de consumo del servicio se debe tomar en cuenta la naturaleza del servicio.

La rapidez y la comodidad del lugar y el momento se han convertido en factores importantes de la entrega eficaz de un servicio, porque actualmente las personas cuentan con tiempo limitado.

6.3. Precio y otros costos del usuario.

La fijación de precios tradicional tiene las siguientes tareas: precio de venta, descuento, las primas, margen de intermediación; en cambio en la fijación de precios de un servicio se deben adicionar, por ejemplo, costos monetarios adicionales asociados con el uso del servicio, otros gastos relacionados con el tiempo especialmente el de esperar, esfuerzos físicos y mentales indeseables o experiencias sensoriales negativas.

La diferencia entre la fijación de precios tradicional y la extendida son los costos en que incurre el cliente para desplazarse, adicional al precio que pagan por éste.

6.4. Promoción y educación.

Ningún programa de marketing puede ser exitoso sin tener una comunicación efectiva, de modo que el mercadólogo de servicios debe proporcionar la información y consejos necesarios, persuadir a los clientes de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos; los proveedores necesitan enseñarle a esos clientes los beneficios del servicio, dónde y cuándo obtenerlo y cómo participar en los procesos de servicio para obtener los mejores resultados y que su experiencia sea favorable.

La comunicación puede transmitirse a través de varios canales de comunicación como las relaciones públicas, la venta personal, material P.O.P., internet, entre otros, que sean de fácil acceso para los clientes.

6.5. Procesos.

El cómo es la diferencia en los servicios y eso lo hacen los procesos. Se deben distinguir dos tipos de procesos: de cara al cliente y los procesos que suceden tras bambalinas. En el primero se debe tomar en cuenta que el cliente puede participar del proceso, especialmente cuando tiene que actuar como coproductor del servicio y de esta manera determinar con claridad cuál es el rol o papel que juegan las personas que están en contacto con el cliente. En los procesos que suceden tras bambalinas se debe tomar en cuenta el horario en que será realizado, de tal manera que no afecte la experiencia del cliente.

Los procesos mal diseñados crean un desperdicio de tiempo y dificultan el proceso de las personas que están de cara al cliente.

6.6. Entorno Físico.

La apariencia de los edificios, jardines, parqueo, mobiliario, uniformes, utensilios, entre otros; dan la percepción tangible de cómo será el servicio. Por lo tanto debe manejarse con cuidado la evidencia física, que es evaluada por los clientes durante los momentos de verdad, porque es en ese instante que entran en contacto con alguien de la empresa, el cliente se hace una imagen de cómo es toda la organización y cómo será su experiencia con el servicio.

6.7. Personal.

La interacción con ellos influye en la percepción y la calidad del servicio, es por eso que las empresas exitosas o que tienen buena práctica en la relación con el cliente hacen un

diseño de puestos, prestan la debida atención al reclutamiento y selección del personal, lo entrenan para que desarrolle competencias de acuerdo al puesto que desempeña y lo motivan constantemente para que refleje lo satisfecho que está con la empresa, porque ellos conforman al cliente interno, y un empleado satisfecho genera clientes satisfechos.

6.8. Productividad y calidad.

El mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos. Pero los gerentes deben evitar hacer recortes inadecuados en los servicios que los clientes puedan resentir, de manera que no afecte la buena experiencia que éstos tengan con el servicio.

7. Antecedentes del Servicio al Cliente.

Desde la década de los noventa ha aparecido una nueva tendencia que coloca al cliente y sus necesidades como el centro de todas las decisiones del negocio; esto acorde al nuevo enfoque del Marketing que ya no es sólo vender sino fidelizar y establecer una relación a largo plazo con el cliente, es por eso que las empresas buscan diferenciarse y lograr aceptación con los clientes a través del servicio al cliente.

La tendencia surgió con ese nombre en 1946 cuando la Organización Internacional de Normalización (ISO) en Ginebra, Suiza fijó estándares del servicio al cliente. Desde 1971 las agencias y el instituto de la calidad del servicio han proporcionado capacitación en el servicio al cliente, y desde 1990 hasta la fecha, se han enfocado en retribuir a los clientes por medio de regalos por la lealtad, millas de viajero frecuente son sólo algunas de las ofertas que las empresas utilizan para incrementar las ventas. El

internet ha proporcionado más opciones para dar seguimiento y mejores oportunidades para que las empresas mejoren su servicio al cliente⁴.

8. Concepto.

Actualmente el servicio al cliente es un tema muy importante y necesario para que una empresa o institución tenga éxito en el mercado actual, debido a que de esta manera se puedan diferenciar de la competencia. A continuación Humberto Serna lo define de la siguiente forma, *“El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”*.⁵

Significa entonces que la empresa debe proporcionar asistencia a los clientes, de tal forma que éstos tengan un mayor grado de satisfacción y que además concuerde con su objetivo; por lo tanto el servicio al cliente se fundamenta en la preocupación constante por conocer las expectativas de los clientes, el nivel de interacción con ellos y el diseño de los escenarios apropiados donde se presta el servicio.

En la producción del servicio es responsable toda la organización porque es integral y por ello todos los empleados son parte fundamental en la calidad del servicio, que genera la satisfacción o insatisfacción de los clientes.

Por lo anterior, el punto central del servicio al cliente es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.

Según Quintanilla, R. (2002) *“la satisfacción del cliente depende no sólo de la calidad de los servicios sino también de las expectativas del cliente. El cliente está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas.”*

⁴ <http://www.iso.org/iso/home.html>

⁵ Serna Gómez, Humberto (1999) *“Servicio al Cliente”*

Lo anterior conlleva a la prestación integral del servicio, porque esto genera valor agregado y asegura la permanencia y lealtad del cliente.

9. Objetivos.

En un entorno competitivo, las empresas buscan diferenciarse por medio de un efectivo servicio al cliente para fidelizar y lograr clientes satisfechos por medio de este. Además de esto, se logran los siguientes objetivos:

- Conocer a profundidad a los clientes para esmerarse en satisfacerlos.
- Medir continuamente los niveles de satisfacción.
- Lograr participación sistemática de los empleados.
- Mejorar el ambiente interno de la compañía.
- Tomar decisiones reales que cumplan las expectativas y cubran las necesidades de sus clientes.
- Aumentar la frecuencia de compra de los clientes.

En base a lo anterior, se deduce la importancia de implementar una cultura del servicio al cliente porque se logran los beneficios anteriores y así aumentar la posibilidad de que el cliente tenga una buena experiencia y que recomiende a la empresa con otros consumidores. Brindar un buen servicio otorga la posibilidad de mantener contacto y alargar la relación con el cliente. Porque la estrategia de servicio impacta dramáticamente en la imagen, marca y cuota de mercado.

10. Funciones.⁶

Las funciones principales del servicio al cliente están encaminadas a:

- Gestionar de manera oportuna las actividades de atención a las personas.

Las personas constituyen el elemento vital de cualquier empresa o institución, por esta razón es necesario diseñar un proceso que ayude el mejoramiento del trato que se les brinda para poder satisfacer sus necesidades.

- Trato recibido cuando adquieren un servicio.

Se refiere a que el empleado debe de estar en una capacitación constante para poder tratar con el cliente, debido a que de esta manera el regresará satisfecho.

- Seguimiento.

El trabajo del empleado o el vendedor no termina cuando realiza la venta o la transacción, este tiene que realizar un seguimiento continuo para que el cliente este totalmente satisfecho.

- Apoyo sostenible en el adecuado uso y manejo del producto.

Se refiere a que la institución o empresa debe de tener respaldo de garantías para que los clientes no tengan incertidumbre en cuanto a las decisiones de consumo y manejo del producto.

⁶Roces, Beverly y Luñez Herrejon, José Luis *“Servicio al Cliente serie Business”*

- Poseer una base de datos de los clientes para lograr una fidelización.

Las empresas o instituciones deben tener una base de datos de todos sus clientes, para que estos se sientan que en verdad son importantes, especiales y de esta manera poderles brindar un trato exclusivo y en base a sus necesidades específicas.

- Atender quejas y recomendaciones que los clientes brinden para el mejoramiento de la empresa.

Se refiere a que la institución tiene que poner atención tanto a las quejas como a las recomendaciones para que de esta manera exista un mejoramiento continuo.

Lo anterior aumenta la satisfacción del cliente, que es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad, porque esto conlleva a la fidelización de los clientes y por ende incrementar el número de compra.

11. Organización.⁷

El servicio al cliente es complejo y se ve afectado por múltiples factores, debido a esto resulta crucial adoptar una perspectiva. El resultado del servicio y la lealtad o deslealtad posterior de los clientes dependerá de un sinnúmero de variables.

Dentro de la organización se destacan las siguientes:

- Marketing interno: el trabajo que hace la empresa para capacitar y motivar a sus empleados para que brinde la mayor satisfacción posible al cliente.
- El marketing externo: describe el trabajo que hace la empresa para preparar un servicio, fijar su precio, distribuirlo y promoverlo.

⁷ Kotler, Philip y Keller, Kevin "Dirección de Marketing" 13ª edición.

- El marketing interactivo: describe la destreza de los empleados en su trato con los clientes, los clientes juzgan la calidad del servicio, no sólo por su calidad técnica, sino también por su calidad funcional.

En el arte de la cultura del servicio los empleados son la pieza fundamental para lograr buenos resultados.

De ellos depende que el cliente se sienta a gusto. Desde el vigilante que está en la puerta, hasta el dependiente de la tienda o restaurante, deben crear un ambiente en el que el consumidor se sienta el rey de la casa.

12. Importancia del cliente interno.

El cliente interno es todo aquel personal que de forma directa o indirecta es parte de las labores de producción de los productos o servicios que la empresa brinda, entre estos se encuentran: los cajeros, los vendedores, el gerente, los vigilantes, el de atención al cliente, los ejecutivos de créditos y otros.

Domínguez Collins, en su libro *“El Servicio Invisible, Fundamento de un Buen Servicio al Cliente”* (2006) conceptualiza al cliente interno de la siguiente forma *“El personal que labora en la empresa es considerado como cliente interno, cada vez que sea el receptor primario de la misión, visión y estrategias formuladas por la organización para lograr la satisfacción del cliente externo.”*

Los colaboradores, los empleados y los clientes forman parte de la empresa, ofrecer un servicio de calidad radica en la forma de la empresa en seleccionar al personal idóneo para brindar dicho servicio, conlleva muchos aspectos desde el reclutamiento y selección hasta la capacitación constante que reciben. Los clientes forman parte del desarrollo sostenible y productivo de la empresa integrando todos juntos un equipo. El

talento humano necesita estímulos y motivación para poder brindar un servicio eficiente de alta calidad.

13. Importancia del Cliente Externo.

Domínguez Collins (2006), conceptualiza al cliente externo de la siguiente forma, *“El cliente externo es todo aquel que no pertenece a la empresa y va a solicitar un servicio o a comprar un producto.”*

La interacción de los clientes externos favorece un equilibrio constante en el crecimiento productivo de la empresa, porque brinda lealtad, seriedad y confianza de los servicios que se le ofrece. El servicio al cliente externo forma parte importante en las decisiones gerenciales de manera continua, transmitiendo el mensaje a otras personas contando sus experiencias que ha tenido y luego estas personas forman parte importante dentro de la empresa, fortaleciendo la relación estrecha a un largo plazo.

Esta categoría, considera al consumidor final, quien es en última instancia el que valida cuánto se anuncia de la calidad del servicio; éste es el que debe estar plenamente convencido de que el producto contiene un agregado o un beneficio superior al que proporciona la competencia.

B. Auditoría del Servicio al Cliente.⁸

Algunas veces es posible para una organización realizar una auditoría interna, examinar su propio trabajo para asegurarse que está operando apropiadamente y efectivamente. Sin embargo, las auditorías tratadas en esta sección son realizadas por observadores objetivos, externos a la organización, a fin de asegurarse de que todos los problemas sean identificados y enfrentados.

⁸ Serna Gómez, Humberto, (1999) *“Servicio al Cliente” 2ª edición.*

1. Concepto de Auditoría.

Arthur W. Holmes define la auditoría como *"el examen crítico y sistemático de la actuación y los documentos financieros y jurídicos en que se refleja, con la finalidad de averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los mismos."*

Como grupo se concluye que la definición anterior es un poco restringida, porque reduce la auditoría a eventos solamente de carácter económico, debido a la importancia de la auditoría contable.

Pero la labor de la auditoría es mucho más amplia, abarcando también aspectos administrativos, como el manejo de los recursos humanos, recursos técnicos y otros. Por tanto, se puede decir que la auditoría es un examen crítico que se realiza con el fin de evaluar la eficiencia y eficacia de una organización. Porque en la actualidad existen diversidad de tipos de auditoría, entre ellas está la auditoría financiera, la administrativa, operacional, gubernamental, y la de servicios.

Una auditoría de servicio al cliente tiene un propósito similar al de una auditoría financiera. Ésta determina qué servicios se ofrecen y si algunos servicios necesarios no están disponibles. Muestra si los servicios disponibles cumplen con las leyes, regulaciones y los estándares profesionales, y si ellos usan métodos y procedimientos que tengan una lógica que los respalde. Y finalmente, demuestra si los servicios son, de hecho, lo que ellos pretenden que sean.

2. Concepto de Auditoría del servicio.

No hay muchos conceptos de la auditoría del servicio, porque ha sido un tema secundario en la prestación del servicio y aplicado únicamente a la contabilidad, pero Humberto Serna Gómez en su libro *"Servicio al Cliente"*(1999) lo conceptualiza de la siguiente manera: *"La auditoría de servicio es el conjunto de estrategias que una*

empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace de la calidad y los niveles de satisfacción, con el servicio que recibe, dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos”.

La auditoría del servicio al cliente se fundamenta en la recolección de datos sobre la calidad del servicio que se brinda al cliente; a partir de ahí se define una metodología con el propósito de obtener y proveer la información sobre la satisfacción del cliente, los procesos de calidad y el mejoramiento continuo.

Como equipo se concluye que auditoría a menudo se refiere a un examen de las prácticas financieras y de los registros de una organización, agencia o negocio, pero cuando se refiere a la auditoría del servicio al cliente este no solamente examina los procesos internos sino que también se enfoca en el consumidor, cuál será su reacción a la hora de consumir nuestros productos o servicios, cuál ha sido su experiencia; debido a que de los resultados obtenidos las empresas o instituciones podrán realizar mejoras continuas en todos sus procesos.

3. Elementos de la auditoría del servicio.

La auditoría requiere de unos elementos fundamentales que forman parte de una estrategia integral dirigida al cliente externo. Estos elementos son:

- El conocimiento claro de los clientes objetivos o segmentos de clientes.

La empresa debe tener plenamente definido a qué clientes satisface el servicio que ofrece; si éstos son demasiado variados debe segmentarlos por características que posean en común. Esto es importante porque facilita la creación de estrategias, porque estas son creadas con base en las necesidades de los clientes o segmentos.

- Identificación clara de los servicios objeto de auditoría.

Cuando una empresa ofrece demasiados servicios, como el caso de un banco, se deben seleccionar aquellos que tienen más demanda para ser evaluados mediante la auditoría.

- Definición y diseño específico de los “momentos de verdad” dentro del ciclo de servicio.

Una vez seleccionados los servicios que se auditarán, se debe esquematizar su proceso; es decir los pasos que se realizan para que el servicio se lleve a cabo; dentro de ese ciclo de servicio, se facilita identificar los momentos de verdad que es cuando el cliente externo tiene contacto con algún cliente interno de la empresa.

- Establecimiento de estándares de calidad, de común acuerdo con los clientes o por definición propia de la organización.

La empresa debe determinar cuáles son los estándares, máximos y mínimos, de calidad que desea tolerar. Estos pueden clasificarse en satisfacción alta, media o baja y otorgarle a cada una un porcentaje que represente el nivel de satisfacción que se desea lograr en cada nivel.

- Definición de una metodología para la obtención de índices de satisfacción en los clientes.

Se debe seleccionar una técnica que se adecue a las características de la empresa y de los clientes que posee, para lograr una mayor precisión de los resultados.

- Retroalimentar a la organización con los resultados de las auditorías para que éstas se convierta en un elemento de los procesos de mejoramiento continuo.

La auditoría debe ser tomada en cuenta como una estrategia permanente y no como un evento casual, con el fin de elaborar en forma sistemática la libreta de calificaciones de la empresa.

- Lograr el compromiso de la alta gerencia, con la auditoría sistemática del servicio, como parte del proceso de calidad total.

Para que los resultados de la auditoría funcionen, se debe comprometer a toda la empresa, con el fin de integrarlos en la estrategia de lograr la satisfacción de los clientes y que éstos perciban que es un compromiso de toda la organización.

4. Características de la auditoría del servicio.

La auditoría del servicio es:

- Exploratoria: pretende definir las necesidades y expectativas del cliente.
- Descriptiva: procura determinar los índices de satisfacción y competitividad de la empresa analizada.
- Confirmatoria: como resultado del seguimiento a la auditoría, cuyo propósito es evaluar periódicamente la satisfacción y la capacidad competitiva de la organización, con respecto al servicio que ofrece.

5. La auditoría del servicio y la calidad total.

La calidad total está ligada al servicio al cliente, porque los consumidores son cada vez más exigentes en la calidad de los productos y servicios, y buscan la excelencia en la atención. Es por eso que esta se proyecta como un nuevo sistema de gestión empresarial y como una herramienta para la competitividad.

La calidad total parte del conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente, con el propósito de satisfacerlas con mayor calidad en los productos y servicios que ofrece la compañía.

El mejoramiento continuo supone el compromiso de toda la organización en el mejoramiento permanente y esto consolida la cultura de la calidad total. Es por eso que la auditoría del servicio es una de las metodologías utilizadas para evaluar y medir la calidad del servicio que la organización ofrece a sus clientes externos.

La auditoría del servicio se fundamenta en la obtención de hechos y datos sobre la calidad del servicio que se brinda al cliente; de allí que se defina como una metodología con el propósito de obtener y proveer información sobre la satisfacción del cliente, a los procesos de calidad y mejoramiento continuo.

6. Índices que se evalúan en la auditoria.

Para poder realizar la auditoria del servicio al cliente se debe comenzar definiendo que índices desea evaluar la institución o empresa para que de esta manera se puedan realizar estrategias de mejoramiento.

A continuación se mencionan los siguientes índices:

- Índice perceptivo.

El índice de satisfacción perceptivo es aquel que define el cliente de acuerdo con su percepción general de la calidad del servicio que recibe.

Éste es un índice subjetivo que puede estar influenciado por la calidad de la última experiencia del cliente con la organización. Ejemplo de este índice son la amabilidad, atención, trato personal, opinión y trato de los colaboradores.

- Índice relativo a la infraestructura.

Es aquel que avalúa la satisfacción del cliente con respecto a la calidad de la planta física de la organización auditada. Ejemplo: vías de acceso, localización, distribución interior, orden, clima, decoración, señalización, ambiente, aseo, visualización de avisos internos y externos, facilidad de parqueo, facilidad en la comunicación telefónica o escrita, entre otros.

- Índice relacionado con la imagen corporativa.

Corresponde a aquellos índices de satisfacción con la organización. Ejemplos de este índice son: su tradición, respaldo, proyección, posicionamiento, confianza, capacidad de negociación, entre varios.

- Índice relacionado con aspectos comerciales.

Los índices sobre aspectos comerciales son aquellas que definen la satisfacción del cliente. Por ejemplo: los servicios de venta, la atención de reclamos, información recibida, cantidad y ubicación de los puntos de venta, publicidad, promociones y otros.

- Índice de satisfacción sobre los productos.

El índice sobre los productos que determinan la satisfacción del cliente con respecto a las características de los productos o servicios que la organización ofrece. Por ejemplo: la satisfacción con respecto a la variedad de productos, innovación, la tecnología utilizada, las características técnicas del producto como su viscosidad, dureza, elasticidad, permeabilidad, y otras.

- Índice sobre los procesos internos

Este índice define la satisfacción del cliente en relación con las actividades de la organización que determinan la agilidad y la atención. Ejemplo de este: despachos,

cobranzas, transporte, toma de decisiones, solución de reclamos y problemas, capacidad de decisión de los colaboradores frente al cliente, disponibilidad de personal para la atención al público, horarios de atención, políticas y normas, y otras.

- Índice sobre el recurso humano

Este índice define el concepto del cliente externo con respecto a la calidad de formación y del servicio que ofrece el cliente interno. Por ejemplo: el nivel educativo, la capacidad de toma de decisión y de asesoría, el conocimiento del producto y del cliente externo.

7. Metodología de la Auditoría del Servicio.

Recordando el concepto de Humberto Serna la auditoría debe ser un proceso ordenado y metodológico, debido a esto para llevar a cabo el proceso de planeación y ejecución de la auditoría, es necesario realizar las siguientes actividades:

7.1 Definir los objetivos de la auditoría.

7.2 Conocer los aspectos básicos de la institución para facilitar el diseño de la herramienta de referencia para medir la calidad del servicio que ésta ofrece.

7.3 Analizar el ciclo del servicio, para conocer el proceso a través del cual el cliente interactúa con la empresa analizada, es decir, corresponde a los diferentes contactos del cliente con la organización para obtener el servicio ofrecido.

Una vez realizados estos pasos se procede a ejecutar la auditoría del servicio al cliente.

C. Antecedentes del Sistema Financiero no Bancario.

La importancia que han ido adquiriendo las entidades dedicadas al micro financiamiento en El Salvador, tanto a nivel nacional como internacional, motivó la

creación y aprobación en El Salvador de la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios, vigente a partir de julio de 2001.

El sector financiero no bancario está formado por una serie de instituciones entre las cuales se mencionan:

FEDECACES.

La federación de asociaciones cooperativas de ahorro y crédito de El Salvador (FEDECACES), mantiene vinculación con 30 cooperativas de ahorro y crédito presentes en todo el país y que son auditadas de forma permanente, consideradas las más fuertes del sistema. Entre ellas se destacan: Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina de R.L. (ACCOVI).

FEDECREDITO y Cajas de Crédito.

La Federación de Cajas de Crédito (FEDECREDITO) es una institución de gran tradición en El Salvador. Agrupa a 49 Cajas de Crédito distribuidas en todo el país. La Federación ha actuado como una organización de segundo piso para las cajas.

Bancos de los Trabajadores.

Aunque son entidades financieras nacidas en la década de los 90, con el sistema de la Federación de Cajas de Crédito, algunos bancos han crecido más que las mejores cajas, tales como el Primer Banco de los Trabajadores y el Banco de los Trabajadores de Soyapango, en la actualidad son siete los bancos cuyas carteras enfocadas a la microempresa.

D. Generalidades de la Caja de Crédito Rural de Chalatenango.⁹

1. Reseña Histórica.

El Banco Hipotecario fue el promotor del proyecto, siendo sus líderes Don Héctor Herrera, el Dr. Alfonso Rochac, Don Emilio Herodier, el Dr. Oscar Emeterio Salazar y Don Francisco Altschul Peña; quienes el 20 de octubre de 1940 fundaron la primera cooperativa de crédito en Izalco, con un capital de ¢400.00 colones, aportados por 40 personas, entre ellas el Banco Hipotecario de El Salvador, con una acción de ¢10.00 colones.

Las Cooperativas o Caja de Crédito se encargarían de realizar negocios únicamente con sus asociados, su administración estaba a cargo de Junta Directiva electas por ellos mismos.

En el corto plazo, se organizaron quince Cajas de Crédito distribuidas en siete Municipios: Armenia, San Julián, Zacatecoluca, Suchitoto, Santiago Nonualco, Colón, Sonsonate. Dichas Cajas de Crédito, contaron con las fuentes de ingresos siguientes: Banco Hipotecario, Gobierno de El Salvador y socios de cada cooperativa.

Este aumento de Cajas de Crédito, planteó la necesidad de crear un organismo especializado para dirigir, supervisar y financiar las operaciones de las Cajas de Crédito Rural, por lo que después de muchas conversaciones, se determinó que era importante la creación de una Federación que albergara a las cooperativas; pero para darle una verdadera personalidad jurídica y regular adecuadamente la organización y funcionamiento de las cooperativas y de la Federación, que sería el organismo central de ellas, era conveniente y necesario promulgar una ley especial.

⁹Alex Medardo Tovar, Gerente General, Caja de Crédito Rural de Chalatenango.

La Ley de Crédito Rural fue promulgada en diciembre de 1942, y establecía la forma de organizar y desarrollar un sistema de cooperativas de crédito y a su vez del organismo central de ellas: La Federación de Cajas de Crédito. La razón de ser del Sistema es: El Sistema de Crédito Rural, tiene por objeto proteger y mejorar el trabajo de los productores y comerciantes en pequeño, así como de todo trabajador que encauce sus actividades lícitas a la producción, distribución y circulación de la riqueza. Además tiene por objeto estrechar las relaciones del pueblo con el hogar, tierra y la riqueza nacional, mediante la organización cooperativa.

Para el año 1942, el volumen de operaciones de las Cajas de Crédito se incrementó significativamente, generando la pauta para la creación de una entidad rectora que tuviera a su cargo las siguientes atribuciones básicas:

- Proveer financiamiento oportuno y adecuado para sus operaciones
- Contribuir a su desarrollo, orientado a sus administraciones.

FEDECREDITO se funda en 1943 con un capital suscrito y pagado de doscientos mil doscientos cincuenta colones, con el aporte principal del Banco Hipotecario, del Gobierno de El Salvador y con el aporte de las Cajas de Crédito que desde ese tiempo operan como entidades de financiamiento, constituidas como Sociedades Cooperativas actuando bajo el Código de Comercio como sociedad de capital.

Según decreto legislativo N° 628 de fecha 22 de noviembre de 1990, publicado en el diario Oficial N° 278 tomo 309, de 10 de diciembre del mismo año, se emitió la Ley Orgánica de la Superintendencia del Sistema Financiero; La Superintendencia del Sistema Financiero, es una institución integrada al Banco Central de Reserva de El Salvador, que cuenta con autonomía en lo administrativo, presupuestario y en el ejercicio de las atribuciones que le confiere la ley.

1.1 El significado del logo de la Cooperativa Financiera.

El logo representa el dar y el recibir a través de dos manos entrelazadas; esto significa solidaridad, seguridad, confianza y amistad. A su vez, se refleja la letra “f”, inicial de FEDECREDITO. El significado anterior se refuerza con el eslogan de la institución, “Queremos darte una mano”.



2. Concepto de Sociedades Cooperativas.

La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

3. Qué función desempeña una Sociedad Cooperativa.

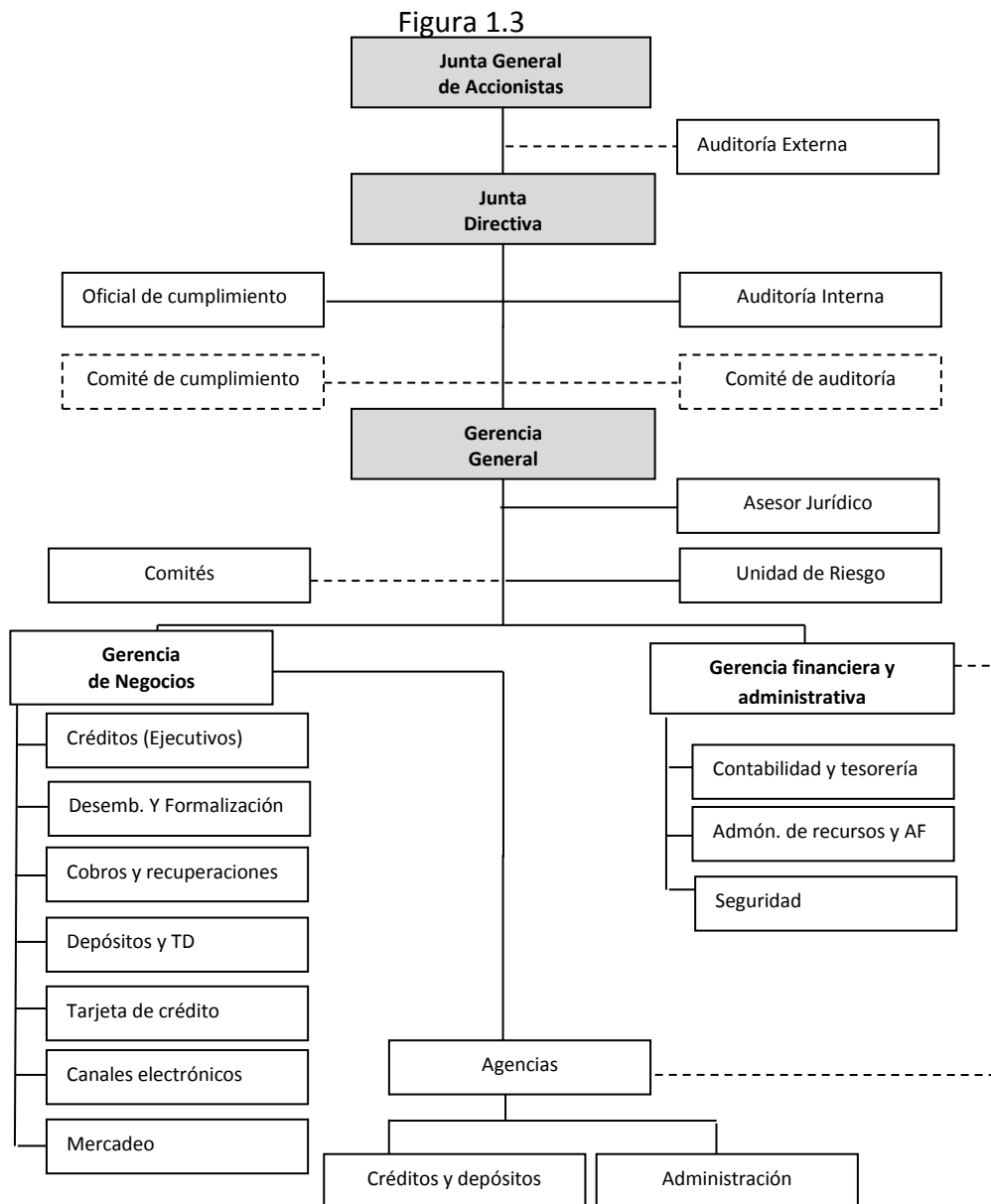
Tienen como finalidad actuar como intermediarios en el mercado financiero, mediante la captación o recepción de fondos a través de operaciones pasivas, tanto de crédito como de depósito a plazo, con el fin de utilizar o colocar los recursos así obtenidos, en operaciones activas de crédito.

4. Estructura organizativa.

La Caja de Crédito Rural de Chalatenango está organizada verticalmente, con tres jerarquías principales (color gris), en las que los representantes de Accionistas son quienes eligen a los seis miembros de la Junta Directiva (3 propietarios y 3 suplentes) y éstos velan por los intereses financieros de todos los Accionistas. El Gerente General obedece directamente las decisiones que toma la Junta y es quien se encarga del funcionamiento de la Caja Rural de Crédito de Chalatenango. El Asesor Jurídico es

quien asesora con respecto a la legislación concerniente a la Caja de Crédito. La Gerencia de Negocios tiene a cargo a siete departamentos y son quienes están de cara al cliente, la Gerencia Financiera y Administrativa tiene a cargo tres departamentos.

Caja de Crédito Rural de Chalatenango.



Fuente: Gerente General

Se concluye que la estructura departamental de la Caja de Crédito Rural de Chalatenango está organizada estratégicamente, porque cuenta con la respectiva visión y misión.

5. Filosofía organizacional de una Caja de Crédito.

Está compuesta de elementos que permiten identificar y describir a la Caja de Crédito con lo que es y lo que quiere lograr que, a su vez, permite desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes que la integran.

5.1 Misión.

Somos una entidad que provee productos y servicios financieros a la micro y pequeña empresa, así como a empleados públicos y privados, apoyando su desarrollo a través de una relación permanente de negocios.

5.2 Visión.

Ser una entidad moderna, líder en servicios y productos financieros de alta calidad para nuestros socios y clientes.

5.3 Valores.

- Integración.
- Ética empresarial.
- Honradez y confianza.
- Lealtad.
- Disciplina.
- Gestión visionaria e innovadora
- Responsabilidad.
- Calidad.
- Orientación al cliente.
- Competitividad.

5.4 Historia de la Caja de Crédito Rural de Chalatenango.

La idea nace por la necesidad de la población de Chalatenango, de tener capital fresco para inyectarle a su micro y pequeña empresa, siendo el primer paso la fundación de una institución financiera que les ayudaría a obtener flujos de efectivo de inmediato, para poder invertir y aumentar el desarrollo productivo de las micro empresas y mejorar la calidad de vida de toda una población que estaba en total abandono por el sistema financiero del país.

Fue así como el día 10 de mayo de 1961 a las 9:30 de la mañana nace la Caja de Crédito Rural de Chalatenango, una institución que les atenderá todas las demandas de la población norte del país y que ayudaría al desarrollo y crecimiento socioeconómico del país, siendo fundada con un capital social de ₡680.00 colones e integrada por quince socios fundadores al formalizar la escritura de constitución de esta institución por Pio Alfonso Selva cuyo abogado y notario dio por formalizada en la ciudad de Chalatenango, para que pudiera funcionar.

En su estructura de constitución estableció que cuando la sociedad tuviera más de cincuenta socios, en la primera Junta General Ordinaria se procederá a elegir los representantes de acciones quienes deberán ser mayores de veinticinco años, estos se reunirían ordinariamente una vez al año en el mes de mayo y extraordinariamente cuando estime conveniente.

La administración está formada por: un presidente o representante legal de la sociedad, que representara en cualquier acto mercantil y afines a las actividades de ésta, un secretario quien es el encargado de levantar y certificar los puntos de actas que se tomen en las diferentes sesiones que se realizan, un tesorero que tendrá la obligación de custodiar todo el patrimonio de los socios y velar por que éstos tengan niveles lucrativos para los mismos socios, y tres suplentes de éstos para asistir en caso

que no se tuviera la presencia de uno de ellos, tienden a participar en las diferentes sesiones de trabajo que tendrán que realizar y éstas se realizan a mando de un Gerente, quien es el representante y tendrá que dar cuentas al grupo colegiado, quienes se convertirían en Junta Directiva de la Sociedad.

Con lo antes mencionado la institución dio el primer paso y cumplió el objetivo con el que fue fundada, que es dar créditos a todos los socios y de no ser socio tendrían que comprar una acción cuyo valor nominal es ₡ 10.00 colones, para poder ser socio y posteriormente formando parte de ésta, pueden tramitar sus créditos como socio que era en ese momento.

En vista que la Caja de Crédito Rural de Chalatenango, S.C. de R.L. fue fundada para un límite de diez años plazo, en el año 1979 se lleva a cabo la modificación de la escritura de constitución de dicha Sociedad. En donde la Junta General por unanimidad de votos acordó dicha modificación del Art.2 de la escritura de constitución que rezaba, el plazo de sociedad será de diez años contados desde su fundación y prorrogables automáticamente por periodos de diez años. Y posterior a dicha modificación el Art. 2 de la escritura de constitución de la Sociedad reza de la siguiente manera: El plazo de la Sociedad será indefinido y se designó al señor Juan Francisco Corado, como ejecutor especial de tal acuerdo.

Debido a la insolvencia y morosidad que traía la Caja de Crédito en el año de 1987 llegó a punto de quebrar por dichas crisis, más aún con el conflicto que se vivió en aquel entonces. En 1988, un año más tarde fueron salvados con una donación que proporcionó una institución no gubernamental AID, desde aquel entonces tuvieron un aliento para decir a sus socios, estaremos presentes por ustedes.

En 1992 surge una nueva modificación de la escritura de constitución de la Sociedad, con la entrada en vigencia de la nueva Ley de las Cajas de Crédito y de los Bancos de los

Trabajadores, quedando a continuación redactado conforme a las siguientes cláusulas, que constituyen también sus estatutos al inscribirse en el registro correspondiente, quedando así: Naturaleza, denominación y domicilio. La Caja es una Sociedad Cooperativa por acciones, organizada en forma de anónima, de Responsabilidad Limitada, que gira bajo la denominación de CAJA DE CREDITO RURAL DE CHALATENANGO, SOCIEDAD COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, DE CAPITAL VARIABLE, del domicilio de Chalatenango.

6 Naturaleza de la Caja de Crédito.

La Caja de Crédito Rural de Chalatenango, Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable, tiene como finalidad principal la concesión de créditos a sus socios y actuar como intermediarios en el mercado financiero, mediante la captación o recepción de fondos a través de operaciones pasivas, tanto de crédito como de depósito a plazo, con el fin de utilizar o colocar los recursos así obtenidos, en operaciones activas de crédito.

6.1 Tipos de créditos que ofrece la Caja de Crédito Rural de Chalatenango.

- Créditos para consumo.

Dirigidos a satisfacer las necesidades de consumo de los empleados públicos y privados que laboran en el país, así como también a los trabajadores independientes, personas jubiladas y con ingreso en concepto de remesas del exterior. Los destinos que se atienden son los siguientes:

- Compra de enseres del hogar.
- Consolidación de deudas.
- Reparación y compra de vehículos nuevos y usados.
- Gastos de viajes.

- Gastos médicos y hospitalarios.
- Pago de deudas.

- Créditos para empresa.

Orientados a atender las necesidades de financiamiento a los micros y pequeños empresarios, provenientes de todos los sectores productivos del país.

- Créditos para el sector agropecuario.

Dirigidos para los pequeños y medianos productores del sector agropecuario, atenderles sus necesidades financieras para la obtención de productos agropecuarios. Se atienden a los productores agrícolas que se dediquen al cultivo de granos básicos, hortalizas, yuca y caña de azúcar en mantenimiento, se financian los insumos agrícolas, arrendamiento y la preparación de la tierra; además se atienden a los productores pecuarios que se dediquen al ganado de engorde, cubriendo el precio del valor de mercado.

- Crédito popular.

Se atienden las necesidades crediticias de los socios, brindándoles menores costos financieros sobre el uso de financiamiento externa para los distintos créditos de comercio, ampliación y mejoramiento de local comercial, capital de trabajo y compra de equipo. Dirigido a los comerciantes que tengan puestos fijos de los mercados municipales, barrios o colonias o que se desarrollen de forma ambulante y que tengan sus ingresos de forma diaria. Los plazos que se pueden otorgar son los siguientes: 30, 60, 90, y 120 días; y los pagos de las cuotas de los créditos concedidos podrán establecer de forma diaria, semanal o quincenal.

- Créditos para vivienda.

Dirigidos para atender la demanda crediticia de vivienda de los socios salvadoreños. Se atienden solicitudes provenientes de todos los sectores productivos de Chalatenango y del país (empleados públicos y privados y microempresarios). Los destinos que se atienden son para compra de vivienda nueva o usada, remodelación, ampliación o mejoramiento de vivienda.

- Crédito automático-pignoración de certificado de ahorro a plazo.

Con este se atiende la demanda de liquidez, de los socios que posean certificados de depósitos de ahorro a plazo, con la Caja de Crédito de Chalatenango, hasta el 80% del valor del Depósito a Plazo Fijo según Certificado de Ahorro correspondiente.

6.2 Ahorros.

- Cuenta de ahorro.

Contrato de depósito de dinero a la vista celebrado entre la entidad y el cliente, de duración indefinida y con una total e inmediata disponibilidad de fondos por parte de sus titulares, a través de los medios de pago asociados a la misma.

- Cuenta de ahorro programado.

Tiene como fin asegurar un capital de ahorro para el socio para los usos se haya programado. Contrato de depósito de ahorro programado, celebrado entre la entidad y el socio, de duración predeterminada cuyo tiempo, monto y cuotas amortizadas quedan establecidos en un contrato. Las amortizaciones de capital pueden ser recibidas en ventanilla o por descuentos en planilla, la finalización del contrato antes del tiempo programado y estipulado quedará sujeto al cobro de comisión.

- Depósito a plazo fijo.

El cliente se compromete a mantener una cantidad de dinero por un periodo de tiempo definido. Y la entidad se compromete a retribuir un determinado tipo de interés, y a devolver el capital al vencimiento establecido.

- Cuenta de ahorro infantil.

La cuenta de ahorro infantil es un contrato de depósito de dinero celebrado entre la entidad y el socio, apareciendo como beneficiario de la cuenta el menor de edad. La cuenta tiene su término al alcanzar el cliente la mayoría de edad y con una total e inmediata disponibilidad de fondos por parte de sus titulares, a través de los medios de pago asociados a la misma.

Tasas atractivas, mayores a las ofrecidas por la banca comercial.

- Pago de remesas.
- Pago de servicios básicos.
- Tarjeta de débito, crédito y cuenta corriente.

El sistema FEDECREDITO ahora cuenta con su Tarjeta de Débito, que contribuirá a continuar brindando la calidad de servicio que los clientes de las Cajas de Crédito y Banco de los Trabajadores merecen.

7 Marco legal de regulación de los Bancos Cooperativos.

En los últimos años las Cajas de Crédito experimentaron incrementos anuales del 13% en sus activos, en vista de la situación, surgió la necesidad de fortalecer y mejorar este tipo de instituciones en pro del desarrollo del sistema y de sus usuarios: los micros y pequeños empresarios del país, es por eso que actualmente son reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero bajo la Ley de Bancos Cooperativos.

7.1 La Superintendencia del Sistema Financiero.

Las Sociedades Cooperativas, están reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero, esta menciona y hace hincapié en el art. 4, sobre las acciones y consideraciones que tienen los miembros y aspirantes a ser socios de una Caja de Crédito Rural y a las disposiciones que esta institución tiene con ellos.

El art. 16 menciona que el monto del capital social mínimo pagado de una Cooperativa no podrá ser inferior a cinco millones de colones, y tienen como finalidad: Vigilar el cumplimiento de las disposiciones aplicables a las instituciones sujetas a su control y le corresponderá la fiscalización del Banco Central, de los Bancos Comerciales, de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, de las Instituciones de Seguro, de las Bolsas de Valores y Mercancías, de la Financiera Nacional de la Vivienda, del Fondo Social para la Vivienda, del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos, del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada, del Banco de Fomento Agropecuario, del Banco Nacional de Fomento Industrial, del Banco Hipotecario de El Salvador, de la Federación de Cajas de Crédito, del Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa, del Instituto Salvadoreño del Seguro Social; y en general, de las demás entidades que en el futuro señalen las leyes.

La Superintendencia tiene las siguientes atribuciones:

- Cumplir y hacer cumplir las Leyes, Reglamentos y demás disposiciones legales aplicables al Banco Central y demás entidades sujetas a su vigilancia;
- Dictar las normas, dentro de las facultades que expresamente le confieren las leyes, para el funcionamiento de las Instituciones bajo su control;
- Autorizar la constitución, funcionamiento y cierre de los Bancos, Asociaciones de Ahorro y Préstamo, Instituciones de Seguros y demás entidades que las leyes señalan;

- Vigilar y Fiscalizar las operaciones de las instituciones mencionadas en el párrafo que antecede;
- Las demás funciones de inspección y vigilancia que le corresponden de acuerdo a las leyes.

7.2 El Código de Comercio.

El código manifiesta en el art. 19, las Sociedades Cooperativas existentes a la fecha de entrar en vigencia este código, así como las que en lo sucesivo se constituyan, se requerirá, por lo menos, de un numero de diez socios; funcionaran con las normas que en este artículo se expresan de manera de resumen mencionan: que el valor de cada una de las acciones no podrán exceder los ¢5000.00 y sólo serán transferibles por escrito; los socios sólo tendrán derecho a un solo voto independientemente del número de acciones que éste posea en la institución; la exclusión de los socios sólo podrá acordarse en Junta General.

7.3 Ley General de Asociaciones Cooperativas (LAC).

La ley afirma que “Las sociedades cooperativas también están reguladas por la Ley General de Asociaciones Cooperativas, ejercida por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo”. Entre otros artículos, se mencionan en dicha ley:

Art. 7. Podrán constituirse cooperativas de diferentes clases, tales como:

- a) Cooperativas de producción
- b) Cooperativas de vivienda
- c) Cooperativas de servicio

Y luego en el artículo 11 la (LAC) define a las cooperativas de servicios como: “Las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.”

Y en el artículo 12 la (LAC), enlista a las Asociaciones Cooperativas de Servicios, entre los tipos están las de Ahorro y Crédito. “Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán recibir depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a asociados. Son personas aspirantes aquellas que han manifestado su interés en asociarse y cuya calidad tendrán como límite máximo de un año. En todo caso, la Junta Monetaria autorizará las condiciones, especialmente en cuanto al tipo de interés y límites, de estas operaciones.”

E. Análisis a nivel institucional.

1. El modelo de la Servucción¹⁰.

El término servucción para los servicios, vendría a ser lo mismo que el de producción a los productos. Es el proceso de elaboración de un servicio, es decir, todos los elementos físicos y humanos que están detrás de la prestación de un buen servicio.

Es necesario recordar que el cliente no ve la servucción sino su resultado, él es el protagonista principal.

Esos tres elementos (Cliente, Soporte físico y Personal de contacto) que interactúan entre sí generando el servicio, analizando todas las posibles interacciones que se producen entre estos elementos se pueden optimizar los procesos para lograr mejorar la experiencia del cliente y en consecuencia la satisfacción de sus necesidades.

¹⁰ Domínguez Collins, Humberto (2006) *“El Servicio Invisible, Fundamento de un Buen Servicio al Cliente”* 2ª edición.

1.1 El soporte físico.

La calidad de los elementos físicos utilizados en la prestación de servicios está condicionada por:

- La calidad propia del servicio: tiene una influencia directa sobre la calidad del servicio, además de afectar a la percepción del mismo.
- La complejidad: las nuevas tecnologías permiten conseguir más y mejores prestaciones del servicio.
- La facilidad de mantenimiento: tanto del preventivo como del reparador.
- La factibilidad de uso: tanto si lo utiliza el personal como si lo usa el cliente, permite una mejor y más fácil prestación del servicio.

1.2 El personal de contacto con el cliente.

La calidad del personal de las empresas de servicio está ligada a:

- La cualificación profesional: es la aptitud del personal para desarrollar sus funciones técnicas.
- La disponibilidad: es la actitud de compromiso con el servicio, significa la respuesta del personal siempre que el cliente lo necesita.
- La presencia o apariencia física: forma parte de los elementos tangibles del servicio y constituye un factor de imagen y de seguridad.

1.3 Los clientes.

En los clientes la calidad del servicio está vinculada a:

- La similitud: la homogeneidad de los clientes es la base de la segmentación del mercado, este facilita el diseño del servicio para múltiples usuarios.
- La eficacia de la participación: la participación del cliente en el proceso de producción-consumo es una de las características esenciales de los servicios.

Capítulo II

Auditoría de la Calidad del Servicio al Cliente de la Caja de Crédito Rural de Chalatenango.

Objetivos.

Objetivo general:

Evaluar a través de la auditoría los índices de satisfacción de la calidad del servicio al cliente de la Caja de Crédito rural de Chalatenango.

Objetivos específicos:

- Determinar la conducta del personal de la Caja de Crédito cuando interactúa con los clientes, para determinar la apreciación que tienen ellos.
- Conocer la formación del personal de la Caja de Crédito, para establecer su incidencia en la percepción del cliente sobre la calidad del servicio brindado.
- Evaluar la planta física de la Caja de Crédito, para determinar si reúne las condiciones de calidad óptima para atender a los clientes que lo demandan.
- Identificar la imagen de la Caja de Crédito, para conocer la satisfacción que al respecto tienen los clientes.
- Aprender el marketing mix de la Caja de Crédito, para valorar su competitividad mercadológica en el área de servicios financieros.
- Conocer la oferta de productos ofrecidos por la Caja de crédito, para comprobar si cuenta con una oferta competitiva.
- Valorar los procedimientos de atención al cliente del personal de la Caja de Crédito, para estimar la velocidad de respuesta al momento de atender a los clientes.

A. Métodos.

Para esta investigación se utilizó el método analítico-sintético, a través de este se pretendió, estudiar los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio, tomando en cuenta los índices de satisfacción del usuario que sirvieron para evaluar diferentes aspectos de la institución tales como: la percepción, el recurso humano, infraestructura, aspectos comerciales, imagen corporativa, satisfacción de los productos y los procesos internos. Para poder estudiar cada uno de forma individual y luego integrarlas para estudiarlas de manera conjunta.

En otras palabras se analizó cada uno de los índices para luego sintetizarlos en un diagnóstico que sirva para la elaboración del plan.

B. Tipo de investigación.

Estudio descriptivo.

Esta investigación se clasifica como descriptiva, porque se pretende detallar todas las áreas que conforman el servicio al cliente de la Caja de Crédito, y recolectar los datos que describan la situación actual, a través de la auditoria de la calidad del servicio, con el fin de determinar los índices de satisfacción y competitividad de la institución, a partir de definir las necesidades y expectativas, de esta manera realizar el plan que contribuya a mejorar la experiencia del usuario.

C. Diseño de investigación.

Existen dos tipos de diseños el experimental y el tipo de diseño no experimental, el primero corresponde a una observación controlada y el segundo a una observación natural. De acuerdo a lo anterior, se decidió que para el desarrollo de la investigación se utilizaría el diseño no experimental, pues los índices no podrían ser manipulados y controlados por los investigadores, pues solo es posible observar la situación actual en

su ambiente natural, sin intervenir en el desarrollo de los datos observados. Con el fin de recolectar la información necesaria, para realizar la auditoría del servicio al cliente, el equipo diseñó los parámetros de los niveles de satisfacción, estándares con los que se midió la calidad del servicio brindado en la Caja de Crédito.

Se presentan a continuación:

Matriz de niveles de satisfacción.

Cuadro 2.1

Satisfacción alta	90-100%
Satisfacción media	75 <90%
Satisfacción baja	50 <75%
Satisfacción muy baja	0 <50%

Fuente: elaborado por el equipo de trabajo.

Su explicación es la siguiente:

Satisfacción Alta.

Es la satisfacción que tiene un cliente con respecto a un servicio que ha recibido, cuando este ha cumplido completamente sus expectativas o las supera.

Satisfacción media.

Es la satisfacción que se logra cuando solamente algunos factores le generan satisfacción al cliente, en este caso sus expectativas fueron cumplidas parcialmente.

Satisfacción baja.

Se da cuando las expectativas del cliente no fueron cubiertas en su totalidad y la experiencia con el servicio generó malestar e incomodidad.

Satisfacción muy baja.

Se produce cuando en la prestación del servicio no se cumplieron las expectativas que esperaba el cliente y por lo tanto no le generaron satisfacción por la mala atención brindada y en consecuencia conlleva a la decisión de los clientes de irse hacia la competencia.

Elementos de análisis.

Después de establecer los estándares máximos y mínimos para esta auditoría, se clasificaron diferentes índices que fueron evaluados por los clientes de la institución, a continuación se detallan dichos índices y lo que se evaluó en cada uno de ellos:

- Índice perceptivo.

La percepción obedece a los estímulos cerebrales logrados a través de los 5 sentidos, vista, olfato, tacto, auditivo y gusto, dando una realidad del entorno y del servicio brindado. Este es un índice subjetivo que puede estar influenciado por la calidad de la última experiencia del cliente con la organización.

- Índice de recurso humano.

Es el conjunto de empleados o colaboradores que integran una institución. Los índices sobre el recurso humano definen el concepto del cliente externo con respecto a la calidad de formación, sus habilidades y del servicio que ofrece el cliente interno.

- Índices relativos a la infraestructura.

La infraestructura se refiere a las instalaciones necesarias para el desarrollo de un servicio. El índice evalúa la satisfacción del cliente con respecto a la calidad de la planta física de la organización auditada, en términos de vías de acceso, localización, distribución interior, orden, aireación, decoración y otros.

- Índices relacionados con la imagen corporativa.

Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía significa y corresponde a aquellos índices de satisfacción, con la organización, en cuanto a su tradición, respaldo, proyección, posicionamiento, confianza, capacidad de negocios y otros.

- Índices relacionados con aspectos comerciales.

Los aspectos comerciales están referidos al marketing mix que ofrece la organización. Este índice define la satisfacción del cliente con relación a los servicios de venta, la atención de reclamos, información recibida, cantidad y ubicación de los puntos de venta, publicidad, promociones y otros.

- Índices de satisfacción sobre productos.

Son todos los bienes y servicios que una institución ofrece a todos sus usuarios. Este índice determina la satisfacción del cliente con respecto a las características de los productos o servicios que la organización ofrece, variedad de los productos, innovación entre otros.

- Índice sobre los procesos internos.

Es un conjunto de procesos diseñados para elaborar un producto o brindar un servicio y tener control sobre las actividades que se realizan en una institución. Este índice sobre procesos internos define la satisfacción del cliente en relación con las actividades de la organización que determinan la agilidad y la atención.

Indicadores de gestión a emplear en la auditoria de la calidad del servicio al cliente.

Índice perceptivo.

Este índice se medirá a través de: el trato personal, la presentación personal y la amabilidad en la atención.

Índice de recurso humano.

Este índice se medirá a través de: la cordialidad en la atención, el conocimiento de los productos y la capacidad de toma de decisión.

Índice de Infraestructura.

Este índice se medirá a través de: tamaño de las instalaciones, comodidad, parqueo, aseo y orden, climatización, seguridad y vigilancia.

Índice sobre los aspectos comerciales.

Este índice se medirá a través de: la publicidad, la promoción, el patrocinio, la información recibida y los Promocionales.

Índice sobre los productos.

Este índice se medirá a través de: la variedad, la accesibilidad y las tasas de interés.

Índice sobre los procesos internos.

Este índice se medirá a través de: la agilidad en el proceso (Tiempo de respuesta), la atención, la solución a reclamos o quejas, al tiempo de espera, a la disponibilidad de personal (Cantidad de personal), a los horarios de atención, al número de pasos y a la distancia recorrida.

D. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

1. Técnicas.

Para el desarrollo de esta investigación fue necesario recolectar información, y para ello se necesitó hacer uso de las diferentes técnicas existentes, por lo tanto se tomó como técnica la encuesta, por medio de esta se conoció la opinión de los clientes acerca de los servicios que brinda la Caja de Crédito. Y estas respuestas sirvieron para la elaboración del plan de mejora en el servicio al cliente.

Procedimiento empleado en la encuesta:

- a. Se diseñó el instrumento basado en el manual de auditoría de la calidad del servicio al cliente.
- b. Se solicitó autorización al gerente general, para administrar la herramienta a los clientes de la Caja de Crédito.
- c. Se procedió a administrar los cuestionarios.
- d. Se seleccionaron los clientes, considerando iguales proporciones entre hombres y mujeres.
- e. A cada cliente seleccionado se les leyeron las preguntas y se le mostraron las posibles respuestas.

2. Instrumento.

El cuestionario que se utilizó, fue elaborado con base en los siete índices de gestión seleccionados de la Auditoría de la Calidad del Servicio al Cliente (perceptivo, recurso humano, infraestructura, imagen corporativa, aspectos comerciales, satisfacción de los productos y procesos internos) cada índice posee indicadores y a cada indicador le corresponde una pregunta con sus respectivas respuestas múltiples, haciendo un total de 33, más una pregunta abierta que la persona contestó según su propio criterio. De

esta manera se pudo obtener información certera del nivel de satisfacción de los clientes. El instrumento fue llenado por los miembros del equipo a partir de las respuestas de los encuestados.

Cuestionario dirigido.

Cuadro 2.2

Género	
1.	Ocupación
2.	Edad
Índice perceptivo	
3.	¿Existe familiaridad, cordialidad, simpatía y disposición durante todo el momento que dura la prestación del servicio?
4.	¿El empleado le ofrece atención individualizada y comprende sus necesidades específicas?
5.	¿La imagen que proyecta el empleado es de profesionalismo?
Índice de recurso humano	
6.	¿Los empleados mantienen un trato respetuoso, cortés y paciente cada vez que lo aborda?
7.	¿Los empleados responden con seguridad sus inquietudes con respecto al servicio?
8.	¿Los empleados consultan con su jefe antes de tomar una decisión?
Índice relativo a la infraestructura	
9.	¿El tamaño del parqueo lo considera amplio y fácil de maniobrar?
10.	¿Las instalaciones internas de la institución son cómodas para recibir los servicios?
11.	¿Las instalaciones son higiénicas y agradables?
12.	¿El espacio dentro de la institución para la prestación de los servicios es amplio?
13.	¿La temperatura y la iluminación son agradables para su gusto?
14.	¿Se siente seguro dentro de las instalaciones de la Caja de Crédito?
Índice relacionado a la imagen corporativa	
15.	¿La institución le transmite confianza y transparencia en la prestación del servicio?
16.	¿El comportamiento de los empleados le transmite confianza?
17.	¿La institución contribuye al desarrollo y beneficio de la comunidad?
18.	En una escala del 1 al 10 ¿en qué posición ubica a la Caja de Crédito con respecto a los demás bancos e instituciones de Chalatenango?
Índice relacionado con aspectos comerciales	
19.	¿Los empleados brindan información a todos sus clientes acerca de los nuevos servicios que ofrece?
20.	¿En las instalaciones existe publicidad, folletos u otro tipo de documentos que informen a los clientes los servicios que ofrecen?
21.	¿La institución patrocina eventos frecuentemente para impulsar su imagen?
22.	¿Alguna vez usted se ha dado cuenta de alguna promoción que realice la Caja de Crédito?

23.	¿Le gustan los promocionales que ofrece la Caja de Crédito? Ejemplo en la apertura de cuenta, en realizar depósitos a plazo
Índice de satisfacción de los productos	
24.	¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto a los planes o servicios orientados al beneficio de los diferentes tipos de clientes, tales como: Planes de pago flexibles, aperturas de cuentas con montos mínimos, préstamos y financiamientos?
25.	¿La cantidad de productos que ofrece la Caja satisfacen sus necesidades?
26.	¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto a las tasas de interés que paga y cobra la Caja de Crédito?
Índice sobre los procesos internos	
27.	En una escala del 1 al 10¿Qué nota le daría a la diligencia y rapidez por parte de los empleados en gestionar las operaciones de los clientes sin mostrar discriminación alguna?
28.	En una escala del 1 al 10¿Qué nota le daría a la información que le brinda el empleado acerca de los pasos a seguir y los requisitos para realizar su transacción?
29.	En una escala del 1 al 10, ¿Qué nota le daría al interés de los empleados por resolver sus dudas?
30.	En una escala del 1 al 10 ¿Qué nota le daría al tiempo de espera que realiza cotidianamente en la cola?
31.	En una escala del 1 al 10, ¿Qué nota le daría a los horarios que posee la Caja de Crédito de Chalatenango?
32.	En una escala del 1 al 10¿Qué nota le daría a la cantidad de personal para la atención de los clientes en la prestación de los servicios?
33.	En una escala del 1 al 10¿Qué nota le daría a la dedicación del tiempo que los empleados le ofrecen?
34.	¿Cuál es la razón principal por la cual prefiere a la Caja de Crédito en comparación a otros bancos o instituciones financieras? (Pregunta abierta)

En las preguntas cerradas se brindan las siguientes alternativas de respuesta que corresponden a una característica de calidad del servicio evaluada:

- a. Siempre.
- Casi siempre.
- Ocasionalmente.
- Nunca.
- b. Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.

- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.
- c. Muy satisfecho.
 - Satisfecho.
 - Insatisfecho.
 - Muy insatisfecho.
- d. Escala del 1 al 10.

E. Fuentes de información.

Para realizar la investigación se utilizaron los dos tipos de fuentes que existen, estas ayudaron a recolectar datos e insumos que se adecuaron a las necesidades de información.

1. Fuentes primarias.

Los clientes que visitan la agencia, que son a quienes se les pidió llenar los cuestionarios.

2. Fuentes secundarias.

Entre estas se emplearon la ayuda del Gerente General de la Caja de Crédito, quien es la persona de máxima autoridad con respecto a los procesos administrativos y los empleados que son los que brindan el servicio.

En cuanto a los textos que se utilizaron son: "Cliente interno" Karl Albrecht, "Metodología de la Investigación" César Bernal, "Dirección de Marketing" Philip Kotler.

En cuanto a libros especializados, se utilizó como base el del autor Humberto Serna Gómez "Servicio al cliente, métodos de auditoría y medición". El libro de Christopher

Lovelock "Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia". El libro "Servicio al cliente" Beverly Rokes.

F. Ámbitos de la investigación.

El ámbito del tema de investigación está enmarcado dentro del área de marketing de servicio.

G. Unidades de análisis.

Los 10,506 clientes de la Caja de Crédito Rural de Chalatenango.

H. Determinación del universo y muestra.

3. Universo.

Para la investigación, el universo lo constituyen los 10,506¹¹ clientes de la Caja de Crédito.

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

En la que:

N= 10,506

Z = 95%.

P = 90%.

Q = 10%.

E² = 5%.

¹¹ Gerente General, Caja de Crédito Rural de Chalatenango

Justificación de los valores de la fórmula:

N: Es el total de los clientes que están en la base de datos de la Caja de Crédito Rural de Crédito de Chalatenango.

Z: Significa la confianza de las respuestas que se obtuvo de los clientes encuestados; según lo anterior, las respuestas de los clientes no serán 100% confiables, ya sea por el poco tiempo disponible o porque el cuestionario dirigido será administrado dentro de la institución y esto tiende a que las personas no contesten con veracidad, por estas razones se utilizó el valor de 95% que equivale a 1.96.

P y Q: Debido a que se realizó una prueba piloto, se le asignó el valor de 90% a "P" que equivale al porcentaje de personas que respondieron estar satisfechos con la calidad del servicio al cliente que brinda la institución y un 10% respondió no estar satisfecho, por lo tanto dicho valor se le asigna a Q, teniendo en cuenta que P y Q son valores complementarios porque la suma de ambos es igual a 1.

E: A pesar de que el cuestionario fue administrado personalmente por el equipo, existe el riesgo que por interferencias en el entorno, las personas no escuchen con claridad las preguntas y a criterio del equipo se ha designado el 5% como el máximo error permitido.

4. Muestra.

Está determinada a partir de la fórmula estadística:

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

$$\boxed{n =} \frac{(10506) (1.96)^2 (0.90) (0.10)}{(10,506-1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.90) (0.10)} \boxed{n= 137}$$

I. Hipótesis.

- Índice perceptivo y de recurso humano.

H. Los clientes están satisfechos con la preparación y la amabilidad del personal.

H. La alta motivación de los empleados provoca atención satisfactoria en los clientes.

- Infraestructura.

H. Los clientes están satisfechos con la infraestructura de la institución.

- Imagen Corporativa.

H. La imagen corporativa de la Caja de Crédito genera confianza y fidelización de los clientes.

- Aspectos comerciales.

H. La pronta solución a los reclamos causa satisfacción a los clientes.

H. Una selección ideal de medios de promoción genera satisfacción en los clientes.

- Sobre los productos.

H. Los clientes están satisfechos con el tipo de tasas de interés.

- Procesos internos.

H. Los clientes están satisfechos con la disponibilidad de personal.

H. Los clientes están satisfechos con el tiempo de espera.

Cuadro 2.3

1. Operacionalización de hipótesis		
Hipótesis	Variables	Indicadores
Índice perceptivo y de recurso humano		
<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes están satisfechos con la preparación y la amabilidad del personal. • La alta motivación de los empleados provoca atención satisfactoria en los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación y amabilidad del personal. • Satisfacción • Motivación 	<ul style="list-style-type: none"> • Amabilidad en la atención • Trato personal • Conocimiento de los productos • Asesoría • Capacidad de toma de decisión • Presentación personal
Índice relativo a la infraestructura		
<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes están satisfechos con la infraestructura de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Parqueo • Orden • Decoración • Instalación • Climatización • Aseo
Índice relacionado a la imagen corporativa		
<ul style="list-style-type: none"> • La imagen corporativa de la Caja de Crédito genera confianza y fidelización de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen corporativa • Confianza • Fidelidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Tradición • Confianza • Respaldo • La institución posee sistema de seguridad y vigilancia apropiado. • Presencia nacional • Posicionamiento
Índice relacionado con aspectos comerciales		
<ul style="list-style-type: none"> • La pronta solución a los reclamos causa satisfacción a los clientes. • Una selección ideal de medios de promoción genera satisfacción en los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tardía solución (tiempo) • Selección de medios 	<ul style="list-style-type: none"> • Solución a reclamos o quejas • Publicidad • Promoción • Patrocinio • Relaciones públicas
Índice de satisfacción de los productos		
<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes están satisfechos con el tipo de tasas de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de interés • Variedad de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad • Innovación • Tasas de interés
Índice sobre los procesos internos		
<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes están satisfechos con la disponibilidad de personal. • Los clientes están 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de personal • Tiempo de espera 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad en el proceso (Tiempo de respuesta) • Atención • Solución de reclamos

satisfechos con el tiempo de espera.

- Niveles burocráticos (burocracia)
- Disponibilidad de personal (Cantidad de personal)
- Horarios de atención
- Número de pasos
- Distancia recorrida

J. Procesamiento de la información.

Para obtener la nota final de cada índice, primero se calculó el porcentaje por respuesta de cada pregunta, a partir de la frecuencia de respuesta dividida entre el total de cuestionarios (137) multiplicado por el 100%. Esos resultados se multiplican por el factor asignado para cada respuesta, detallado en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.4

Alternativa de respuesta	Porcentaje de respuesta
Siempre	100%
Casi Siempre	75%
Ocasionalmente	50%
Nunca	0%
Totalmente de acuerdo	100%
Parcialmente de acuerdo	75%
Parcialmente en desacuerdo	50%
Totalmente en desacuerdo	0%
Muy satisfecho	100%
Satisfecho	75%
Insatisfecho	50%
Muy insatisfecho	0%
9-10	100%
7-8	75%
4-6	50%
1-3	0%

Se suman los resultados para obtener la nota de la pregunta. Posterior a eso se saca un promedio a partir de todas las preguntas para obtener la nota final del índice.

- Análisis de los resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, la Caja de Crédito es mayormente visitada por hombres que por mujeres. En cuanto a profesiones, se encontraron 3 tipos: comerciantes, trabajadores y estudiantes, con proporciones similares, por tanto la institución debe de enfocar sus esfuerzos por mantenerlos activamente ocupando todos sus productos y servicios.

En cuanto a la edad, la institución es visitada por clientes de diferentes edades, que van desde los 18 años hasta los 56, y no existe una clasificación exclusiva que restrinja la visita o el uso de los diferentes servicios que ofrece.

Lo anterior corresponde a los datos de identificación que se pidió contestar a cada persona encuestada. Entrando en materia, a continuación se leen los resultados de los índices evaluados en la Auditoría de la calidad del servicio.

El primer índice evaluado fue el perceptivo. En la primera pregunta se evaluó la familiaridad, cordialidad y simpatía que transmite el empleado porque es un factor muy importante para que el cliente se sienta satisfecho en la prestación del servicio, en este caso su porcentaje (80%) refleja una aceptación positiva.

Siguiendo con el mismo índice, el trato directo con los clientes obtuvo la respuesta positiva del 70% de los clientes, esto es un factor muy importante en cualquier institución, debido a que de esta manera estos se sienten comprendidos en todo el proceso de la prestación del servicio, dado a que no todos las personas son iguales estos deben adaptarse a cada uno y no mirarlos como homogéneos, porque cada cliente tiene necesidades específicas.

En este mismo índice se evaluó la imagen profesional que proyecta el empleado, esto fue evaluado positivamente por el 77% de los clientes, y es que la imagen que proyecta el recurso humano es algo muy importante y éste debe de cuidar mucho de ella,

porque el cliente consciente o inconscientemente está realizando una evaluación de su trabajo, de su persona y también en la forma en que éste le responde todas sus dudas.

El siguiente índice evaluado fue el de Recurso Humano, en el que los empleados en toda circunstancia deben de tener un trato respetuoso, cortés y paciente cada vez que es abordado por un cliente, en este caso su porcentaje es muy elevado (94%) lo que refleja es que existe satisfacción por el trato brindado.

Además de lo anterior, para prestar un buen servicio se necesita tener muy informados y capacitados a cada uno de los empleados, para que ellos a la hora de interactuar con los clientes reflejen un excelente dominio con respecto al servicio, los resultados reflejan con un (72%) que si es suficiente el esfuerzo que hasta ahora han dado, pero se debe mejorar el porcentaje (28%) de clientes inconformes.

Continuando con el mismo índice, se preguntó a los encuestados la frecuencia con que el empleado consulta con su jefe antes de tomar una decisión, y es que delegar ciertas decisiones de una institución refleja la confianza que estos tienen con su personal, en este caso un porcentaje del (37%) de los clientes sienten que no existe un empoderamiento por parte de los empleados para poder tomar las decisiones necesarias y así poder agilizar aún más todos los procesos.

El tercer índice evaluado fue el de Infraestructura. En cuanto al parqueo, en una institución es muy importante, debido a que de esta manera los clientes se sienten mucho más cómodos en llegar en sus propios vehículos pues existe un personal que se los vigila constantemente, pero en esta investigación se refleja que el (58%) no están satisfechos porque es un estacionamiento muy incómodo para maniobrar.

Además de las condiciones del estacionamiento, la distribución de los espacios en una institución ayuda a que los clientes se encuentren más cómodos en el momento de la

prestación del servicio, un porcentaje del (70%) menciona que está de acuerdo con la distribución, pero aproximadamente un (30%) menciona estar en desacuerdo o parcialmente de acuerdo porque no existe suficiente espacio, esto refleja cierta deficiencia en cómo están distribuidos los espacios dentro de las instalaciones.

El orden y el aseo son características importantes que deben cumplir el índice antes mencionado, y los clientes (86%) están totalmente de acuerdo en que las instalaciones son higiénicas y agradables, este es un factor muy determinante para una excelente experiencia con el servicio.

La amplitud de las instalaciones internas fue una pregunta que se realizó, y es que la manera de cómo se distribuye una oficina es una táctica que ayuda a hacer creer a las personas qué tan amplio o qué tan pequeño es, por esta razón no hay que dejar de lado el ordenamiento de estas. Según los resultados obtenidos reflejan que la mala distribución de las áreas reduce el espacio dentro de las instalaciones y por ende crea una incomodidad por parte de los clientes.

Con respecto a la temperatura y la iluminación, los clientes están totalmente de acuerdo en que son agradables para su gusto, porque esto les genera comodidad, en cuanto a los restantes que son la minoría opinan que están totalmente en desacuerdo.

La última pregunta del índice de infraestructura fue acerca de la seguridad porque es un factor muy importante en cuanto al prestigio de una institución, según los resultados obtenidos con un (93%) los clientes opinan estar totalmente de acuerdo porque ellos se sienten muy seguros tanto dentro como fuera (en el parqueo) de las instalaciones.

El siguiente índice evaluado fue el relacionado a la de Imagen Corporativa. Entre los indicadores evaluados, estuvo el de la transparencia y la confianza que son un aspecto muy importante debido a que de esta manera la institución se puede hacer de clientes

muy leales, los resultados demuestran que el (85%) opinan que siempre están de acuerdo, la institución debe de seguir mejorando al respecto porque este es uno de los elementos necesarios para poderse posicionar en la mente de los clientes potenciales.

La confianza en la institución es un factor determinante para hacer más negocios, en este caso un porcentaje elevado del (79%) siente confianza en la Caja de Crédito, pero hay que preocuparse por los que no están convencidos del todo.

Dentro del mismo índice, se obtuvo un resultado preocupante, y es que un porcentaje del (60%) de los clientes siempre perciba que la institución contribuye al desarrollo y beneficio de la comunidad, porque es importante para la imagen de la Caja de Crédito que sea vista como una empresa socialmente responsable.

La última pregunta del índice fue relacionado al posicionamiento, y se cuestionó a los encuestados en qué lugar del uno al diez colocan a la institución con respecto a los otros bancos y se obtuvo que los clientes colocan a la Caja de Crédito aproximadamente con un 67% en la posición 10 y 9 esto representa lo más alto, pero es muy preocupante que un 33% no esté de acuerdo con esa respuesta.

Otro de los índices evaluados fue el de Aspectos Comerciales, y sus resultados son los más alarmantes, y es que para que una empresa crezca y se mantenga en el mercado, debe de innovar en su oferta y a su vez darle publicidad, por tanto es necesario que informe a sus clientes actuales y futuros acerca de los nuevos productos y servicios que ofrece; y es preocupante que un porcentaje del (51%) no sean informados casi siempre, ocasionalmente o nunca.

Una de las preguntas hechas fue si en las instalaciones existe publicidad, folletos u otro tipo de documentos que informen a los clientes los servicios que ofrecen y preocupa que alrededor del 50% perciba que siempre hay información disponible, pues la otra mitad no se siente conforme del todo o parcialmente.

Otro aspecto evaluado fueron los patrocinios, que son una oportunidad para darse a conocer con el mercado potencial de la institución, por lo que se debe prestar atención al alto porcentaje (79%) de clientes que no se enteran o que ocasionalmente saben de los patrocinios que se realizan.

Además de la publicidad y los patrocinios, las promociones son oportunidades para ganar clientes y para mantener motivados a los actuales, por tanto se debe prestar atención al casi 60% de los clientes que no se dan cuenta de las promociones que se están realizando.

Otro indicador del aspecto comercial son los promocionales, que es una forma de incentivar a los clientes de que hagan uso de algún servicio o producto nuevo, la institución tiene que valorar los objetos que estos regalan, un 56% están siempre satisfechos pero las personas restantes no lo están debido a que muchos de estos no son muy útiles.

La Satisfacción de los Productos fue otro de los índices evaluados y para empezar, las características de los productos y las diferenciación con los de la competencia contribuyen a que la empresa satisfaga necesidades que no están siendo cubiertas, por lo tanto se debe mejorar en este aspecto porque un alto porcentaje de clientes (68%) no está muy satisfecho con los productos.

Además de lo anterior, para que una institución financiera tenga éxito debe innovar y crear nuevos productos que satisfagan las necesidades de todos sus clientes para que estos siempre les sean fieles y es preocupante que un bajo porcentaje (19%) esté muy satisfecho.

Otro elemento importante en los servicios financieros son las tasas de interés en préstamos y cuentas de ahorro motivan a los clientes a adquirirlos, por tanto se debe

revisar este aspecto porque un bajo porcentaje (17%) están muy satisfechos en cuanto a las tasas que cobran o pagan y un porcentaje considerable (83%) no lo están.

El último índice evaluado fue el de Procesos Internos en el que se calificó la diligencia y rapidez con que son atendidos porque el tiempo aproximado que se requiere para realizar las transacciones es un factor importante en la prestación del servicio debido a que los clientes demandan rapidez y diligencia, en este caso un porcentaje elevado (63%) otorgó las notas de 10 y 9 porque son atendidos en un periodo de tiempo prudencial y sin discriminación alguna; pero se debe prestar atención al otro porcentaje (37%) que calificó con notas debajo de 8 a causa de que esperan demasiado en ser atendidos.

En los servicios bancarios se necesita la participación activa de los clientes, es por eso que el cliente debe ser informado con anticipación acerca de los pasos a seguir y los requisitos que debe cumplir para realizar su transacción, debido a eso es preocupante que solamente la mitad de los clientes que visitan la Caja de Crédito son informados previamente de como es el proceso.

Adicional a lo anterior, en este tipo de servicios pueden surgir muchas dudas al tratarse de asuntos económicos que los clientes consideran difícil de entender, es por eso que los empleados deben mostrarse interesados en aclarar las incertidumbres que se presenten, a pesar de eso el porcentaje de clientes que califican con excelencia la resolución de sus dudas no es elevado (58%).

En el mismo índice se evaluó el tiempo que cotidianamente hace en cola, debido a que es un factor importante en la prestación del servicio, porque el cliente lo considera como un recurso escaso y le disgusta desperdiciarlo esperando, por lo tanto es preocupante que un bajo porcentaje (57%) de los clientes otorgó las notas de 9 y 10 al tiempo que generalmente espera en ser atendido, esto significa que una parte

considerable (43%) esperan demasiado tiempo en cola, y por eso otorgaron notas debajo de 8.

Se calificó también los horarios que posee la institución, a razón de que el cliente desea que la prestación del servicio sea en horarios convenientes, y la mayoría está satisfecho con el que posee la Caja de Crédito, porque la mayoría (88%) otorgó las notas de 10 y 9.

Este índice también calificó la cantidad de personal puesto que el recurso humano es indispensable en la prestación del servicio por lo que contar con la cantidad necesaria es prioridad para atender a los clientes en el periodo de tiempo adecuado, y un bajo porcentaje (64%) calificó con notas de 10 y 9 a la cantidad de personal, y esto puede estar afectando en la agilidad con que son atendidos.

Así mismo los servicios deben ser diseñados de tal manera que el cliente perciba que es importante en la institución y esto se demuestra en la dedicación que el empleado tenga con él, por tanto es preocupante que el porcentaje de clientes que otorgó notas de 10 y 9 sea el 69% porque refleja que un considerable porcentaje de clientes no son tratados de forma personalizada.

En la pregunta abierta se hacía mención de cuál era la razón principal por la que prefieren a la Caja de Crédito con respecto a los otros bancos y su resultado fue que se deben reforzar las áreas de aspectos comerciales, recurso humano, infraestructura e imagen corporativa porque presentan deficiencia al no ser las razones principales por las que los clientes prefieren a la Caja de Crédito. En cuanto a los productos y procesos internos deben seguir mejorando para que los clientes sigan prefiriendo a la institución por esas razones.

K. Libreta de calificación

La auditoría de la calidad del servicio al cliente es un proceso dinámico que exige seguimiento para determinar la efectividad de las acciones que se implementarán a partir de los resultados obtenidos. En este sentido y como soporte fundamental a la mejora continua se presenta la libreta de calificaciones como una herramienta que registra la medición de la calidad del servicio que la institución provee y presenta la calificación total obtenida en cada índice evaluado por los clientes de la Caja de Crédito Rural de Chalatenango.

Cuadro 2.5

Caja de Crédito Rural de Chalatenango Auditoría del Servicio al Cliente	
Libreta de calificaciones	
Producto: servicios financieros	
Fecha: Chalatenango, Julio 11 a Sep. 16 de 2013	
Auditoría N° 1 Índice	Calificación
Perceptivo	91.18
Recurso humano	84.55
Infraestructura	86.89
Imagen corporativa	89.46
Aspectos comerciales	69.43
Satisfacción de los productos	73.60
Procesos internos	87.36

Cada calificación obtenida se ha ubicado en la Matriz de Niveles de Satisfacción de acuerdo a los parámetros previamente establecidos.

Cuadro 2.6

Caja de Crédito Rural de Chalatenango				
Auditoría del Servicio al Cliente				
Matriz de niveles de satisfacción				
Índice evaluado	Muy baja	Baja	Media	Alta
	(0-50)	(50-75)	(75-90)	(90-100)
Perceptivo				x
Recurso humano			x	
Infraestructura			x	
Imagen corporativa			x	
Aspectos comerciales		x		
Satisfacción de los productos		x		
Procesos internos			x	

Solamente el índice perceptivo obtuvo satisfacción alta, lo que refleja que los demás índices tienen factores críticos que generan insatisfacción de los clientes, sobre todo con respecto a los índices de aspectos comerciales y satisfacción de los productos. Este cuadro muestra las áreas que necesitan mejorar para minimizar la insatisfacción de los clientes y será la base para las recomendaciones y el plan de mejora.

Nota global ponderada.

Cuadro 2.7

Índice	Ponderación	Notas	Nota ponderada
1. Imagen corporativa	0.22	8.95	1.97
2. Satisfacción de los productos	0.20	7.36	1.47
3. Procesos internos	0.17	8.74	1.49
4. Aspectos comerciales	0.14	6.94	0.97
5. Perceptivo	0.12	9.12	1.09
6. Recurso humano	0.10	8.46	0.85
7. Infraestructura	0.05	8.69	0.43
Total	1.00		8.27

En la tabla anterior se muestran las notas de los resultados, estas se extrajeron de la libreta de notas que se genera de la metodología de la Auditoría de la Calidad del Servicio al Cliente y cada índice fue ordenado de acuerdo al criterio del equipo de trabajo. A cada uno se le colocó una ponderación diferente para resaltar su importancia, este se multiplicó por la calificación obtenida en cada uno de ellos y el resultado es la nota final ponderada, la suma global debe de dar 10, sin embargo al realizar los cálculos se evidencia que la nota obtenida por la Caja de crédito es de 8.27, como el autor manifiesta en su libro de Auditoría del Servicio la nota que se tiene que obtener para poder aprobar es entre 9 y 10, en este caso la institución tiene nota aceptable pero necesita mejorar la calidad del servicio con la nota antes mencionada.

La institución tendrá que poner énfasis en los aspectos que para ellos son primordiales y pueden dejar de lado la ponderación que se ha sugerido.

L. Análisis Caja de Crédito de Nueva Concepción.

Se eligió a esta sucursal debido a que es una de las más grandes que se encuentra en el departamento y a su vez está más cerca de la cabecera de Chalatenango, sus resultados son un parámetro para comparar el desempeño de la Caja de Crédito Rural de Chalatenango; es por eso que se empleó el mismo cuestionario y el mismo procesamiento de la información, pero solamente fueron evaluados cinco de los seis índices, que son en los que presenta deficiencia la institución. Dicho cuestionario constó de 14 preguntas, administradas por el equipo de trabajo a 30 clientes de la sucursal.

Análisis de los resultados de Nueva Concepción

La Caja de Crédito de Nueva Concepción es visitada mayormente por hombres que por mujeres; por estudiantes, trabajadores y comerciantes, por tanto sus estrategias

deben ir enfocadas a la satisfacción de esos sectores; y por una amplia gama de personas de todas las edades, y no es exclusiva de un sector.

El primer índice evaluado fue el de Infraestructura y se obtuvo que todos los clientes estén claramente satisfechos con el tamaño de las instalaciones porque lo consideran amplio, y esto produce que se sientan cómodos y relajados.

Otro índice evaluado fue de Imagen Corporativa, y en lo referente a la confianza y la transparencia es fundamental para el crecimiento de cualquier empresa, y en el caso de los servicios bancarios es vital que la institución la transmita y que los clientes la perciban, por tanto es preocupante que solamente la mitad de encuestados la perciba.

Otro aspecto que se evaluó en este índice fue si la institución contribuye al desarrollo y beneficio de la comunidad y es preocupante que un bajo porcentaje (27%) de los clientes siempre lo perciba porque es importante para la imagen de la Caja de Crédito que sea vista como una empresa socialmente responsable, por tanto se debe mejorar la percepción del 73% de los clientes.

Así mismo se evaluó en índice relacionado a los Aspectos Comerciales y es que para que una empresa crezca y se mantenga en el mercado, debe de innovar en su oferta y a su vez darle publicidad, por tanto es necesario que informe a sus clientes actuales acerca de los nuevos productos que ofrece; y es preocupante que un alto porcentaje (73%) no sean informados con mucha frecuencia.

Además de lo anterior se preguntó si en las instalaciones existe publicidad, folletos u otro tipo de documentos que informen a los clientes los servicios que ofrecen debido a que la publicidad en medios masivos puede tener un costo excesivo para la institución pero se pueden utilizar la publicidad dentro de ésta para mantener a sus clientes informados, por tanto se debe aprovechar ese recurso y así minimizar el porcentaje de

clientes (43%) que no siempre ha visto folletos u otro tipo de documentos que le informen sobre los nuevos productos.

Adicional a eso, los patrocinios son una oportunidad para darse a conocer con el mercado potencial de la institución, por lo que se debe prestar atención al alto porcentaje (70%) de clientes que no se entera de los patrocinios que se realizan.

Además de la publicidad y los patrocinios, las promociones son oportunidades para ganar clientes y para mantener motivados a los actuales, por tanto se debe prestar atención al 63% de los clientes que no se dan cuenta de las promociones que se están realizando.

También los promocionales que la institución ofrece son el reflejo de la importancia que le da a sus clientes porque son percibidos como premios por su preferencia, y es preocupante que solamente la mitad de los clientes estén completamente satisfechos con los promocionales que ofrece la Caja de Crédito.

La Satisfacción de los productos fue otro de los índices que se evaluó y es que sus características y la diferenciación con los de la competencia permiten que la empresa satisfaga necesidades que no están siendo cubiertas, por lo tanto se debe mejorar en este aspecto porque un alto porcentaje de clientes (66%) no está muy satisfecho con los productos.

En cuanto a las tasas de interés en préstamos y cuentas de ahorro motivan a los clientes a adquirirlos, por tanto se debe revisar este aspecto porque un porcentaje considerable (93%) no está muy satisfecho en cuanto a las tasas de cobran.

El último índice evaluado fue el de Procesos Internos, en el que se evidenció a los clientes les agrada que se les atienda en un periodo de tiempo prudente, y por eso es preocupante que un porcentaje considerable (43%) de clientes no perciba rapidez y diligencia en el servicio, otorgándole notas debajo de 8.

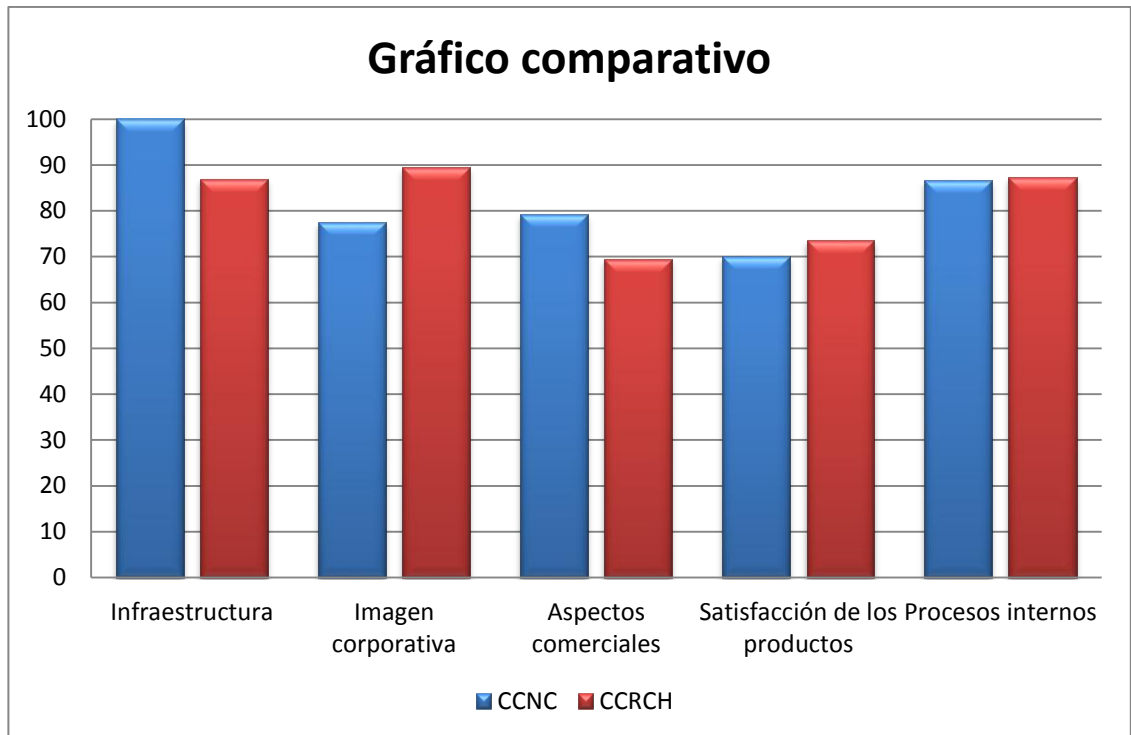
Igualmente para que una empresa sea exitosa, los clientes deben percibir interés y confianza de que sus dudas son escuchadas y resueltas, y es preocupante que un bajo porcentaje (42%) otorgó notas de 10 y 9, y el resto (58%) otorgó notas debajo de 8.

Así mismo el tiempo es un factor importante en la prestación del servicio, y al cliente le disgusta esperar; a pesar de que un porcentaje considerable (70%) otorgó notas de 10 y 9, se debe prestar atención a los demás clientes que perciben haber esperado un tiempo excesivo en cola.

También la cantidad de recurso humano debe ser le adecuado según la demanda de la institución para no sobrecargarlos de trabajo, se debe mejorar en este aspecto porque el 43% de los clientes calificó con notas debajo de 8 la cantidad de personal de la Caja de Crédito.

M. Análisis comparativo.

Gráfico 2.8



Al comparar la sucursal de Nueva Concepción con la de Chalatenango, se debe tener en cuenta el tamaño de la muestra. Para la primera fueron 30 clientes y para la segunda fueron 137.

- Coincidencias

En ambas sucursales el índice de la Imagen corporativa obtuvo el nivel de satisfacción media, lo que refleja que los clientes no perciben que la institución contribuya con el desarrollo de la comunidad y con la confianza que le transmite en la prestación del servicio.

En cuanto a la satisfacción de los productos, los clientes de ambas sucursales se encuentran con un nivel bajo de satisfacción. Esto debido a que no están de acuerdo con la tasas de interés que paga y cobra la Caja de Crédito, que es el mismo para todas las sucursales.

El índice de procesos internos, en el que se evaluó la rapidez de los empleados en gestionar las operaciones, al tiempo que regularmente deben esperar en cola, al interés que muestran los empleados en resolver las dudas y la cantidad de personal que labora, los clientes se mostraron medianamente satisfechos. Esto puede dar un parámetro de que esta área se debe mejorar para estandarizar los indicadores antes mencionados.

- Diferencias

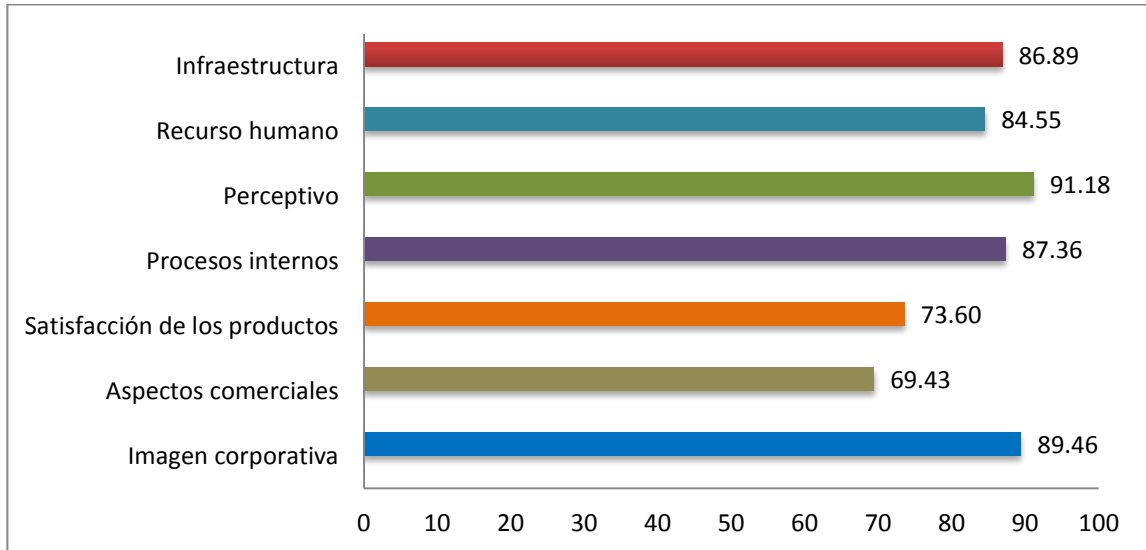
El índice de la infraestructura obtuvo satisfacción alta en la evaluación a la Caja de Crédito de Nueva Concepción debido a lo espacioso y cómodo de las instalaciones internas y del parqueo que posee la institución. Mientras que en la sucursal de Chalatenango éste índice obtuvo Satisfacción media por poseer un poco las características contrarias de la primera institución.

En la sucursal de Nueva Concepción, los aspectos comerciales obtuvieron Satisfacción media. Esto refleja que los clientes reciben información acerca de los nuevos productos publicidad dentro de las instalaciones o porque se los comunica el empleado, se enteran de las promociones que realizan y de los patrocinios. Y lo anterior ocurre con más frecuencia en esa sucursal en comparación con la de Chalatenango que obtuvo Satisfacción baja.

N. Conclusiones.

Gráfico de la nota total por índice evaluado en la Caja de Crédito Rural de Chalatenango.

Gráfico 2.1



Interpretación:

○ Infraestructura.

Este índice fue calificado con 86.89% esto indica satisfacción media en los aspectos de la comodidad y la higiene de las instalaciones internas, parqueo, temperatura e iluminación. Al evaluar la amplitud de las instalaciones y del parqueo las notas obtenidas fueron de 78.28%¹² y 74.09%¹³ respectivamente, y los comentarios de la mayoría de los clientes fueron de que preferían llegar en taxi o a pie por lo incómodo de maniobrar dentro del parqueo. La otra deficiencia es en las instalaciones internas, en la que los clientes la describían como reducida y debido a eso hay pocas cajas para atenderlos. Esto conlleva a que los aspectos relacionados con los espacios físicos donde se presta el servicio son muy relevantes para que el cliente tenga una experiencia plena

¹² Anexo 4, pregunta 12

¹³ Anexo 4, pregunta 9

y satisfactoria con lo que está demandando. La infraestructura es otro de los elementos de la mezcla del marketing de servicio para asegurar la relación permanente ganar – ganar con los clientes.

- Recurso humano.

La calificación obtenida en este índice fue de 84.55% lo que refleja que los clientes están medianamente satisfechos con el trato respetuoso, cortés y paciente por parte de los empleados y de la seguridad con que responden a sus inquietudes. El indicador con mayor deficiencia fue el de si el empleado consulta con el jefe antes de tomar una decisión, que obtuvo la calificación de 64.23%¹⁴ por tanto los clientes pueden percibir esta acción como falta de comunicación entre las jerarquías o poco empoderamiento de los empleados. Este indicador se debe mejorar porque el recurso humano es vital para la excelencia del servicio al cliente porque en muchos casos sólo es necesario causar una vez la sensación de rechazo o indiferencia en el cliente para que no vuelva nunca. Un cliente perdonará un error si se le atiende correctamente y se soluciona de forma eficaz pero es muy difícil que olvide una atención poco profesional y mucho menos, si siente que se le ha tratado mal o como un objeto.

- Perceptivo

La calificación de este índice fue de 91.18% lo que refleja una alta satisfacción del cliente con respecto a lo que percibe del trato que recibe de los empleados. Esto incluye la familiaridad, cordialidad y simpatía, además de la buena disposición para atenderlos y de la imagen de profesionalismo que proyecta el empleado. La calificación más baja fue de 88.50%¹⁵ con respecto a la atención individualizada que brinda el empleado.

- Procesos internos.

¹⁴ Anexo 4, pregunta 8

¹⁵ Anexo 4, pregunta 4

Tiene una calificación de 87.36% dentro de este el factor que genera más satisfacción es el de los horarios de atención (8:00 a.m.- 4:30 p.m.) con una calificación de 96.17%¹⁶ porque son más amplios que los de la competencia y esto les facilita a los clientes realizar sus transacciones después de sus horas laborales. Además de los horarios, los clientes se encuentran satisfechos con la rapidez de la atención y el tiempo de espera en cola, aunque son conscientes que eso varía de acuerdo a la fecha en la que visiten la Caja. En cuanto a la cantidad de personal, son suficientes para la prestación de servicio. En cuanto al interés de los empleados por resolver las dudas, esto se debe estandarizar, porque a pesar de que obtuvo una calificación aceptable (86.86%)¹⁷, hubo clientes que notaron indiferencia en responder sus dudas, y un cliente perdonará un error si se le atiende correctamente y se soluciona de forma eficaz pero es muy difícil que olvide una atención poco profesional y mucho menos, si siente que se le ha tratado mal o como un objeto. Además los clientes no están satisfechos porque no se les informa acerca de los pasos a seguir para su transacción y de los requisitos para realizarla (74.82%)¹⁸, esto generó en ellos hacer comparación con otra institución financiera (ACACYPAC de R.L.) en la que desde la entrada les preguntan sobre su transacción y les informan de los pasos a seguir.

- Satisfacción de los productos.

La calificación de este índice fue de 73.60%. El factor que genera mayor insatisfacción fue con respecto a la tasa de interés que paga y cobra la Caja de Crédito. Se debe tener en cuenta que durante la encuesta dirigida, los clientes manifestaron que se sienten insatisfechos en cuanto a las tasas que cobra la institución al solicitar un préstamo (68.80%)¹⁹, pero a su vez están conformes con las facilidades y a la rapidez de hacerlo efectivo. El indicador con mayor porcentaje fue el de los planes y servicios orientados al

¹⁶ Anexo 4, pregunta 31

¹⁷ Anexo 4 pregunta 29

¹⁸ Anexo 4, pregunta 28

¹⁹ Anexo 4, pregunta 26

beneficio de los clientes (76.09%)²⁰, lo que refleja la disposición de la institución por resolver las necesidades financieras. Y en cuanto a la cantidad de productos, se sienten satisfechos porque tienen los necesarios para satisfacer sus necesidades.

- Aspectos comerciales.

Este índice es el que genera mayor insatisfacción en los clientes, éstos lo calificaron con 69.43% y eso debido a que les genera incomodidad que no les informan acerca de los nuevos productos que ofrece la Caja (74.09%)²¹ y de que no se enteran de la dinámica para obtener un promocional. En cuanto a los patrocinios (55.29%)²², pocos clientes han visto presencia de la Caja de Crédito en eventos como partidos de fútbol y fiestas patronales. Esas deficiencias pueden generar incertidumbre y una mala experiencia del cliente con el servicio al no informarle con anticipación los requisitos y pasos a seguir, porque se debe tomar en cuenta que el cliente es coproductor del servicio. Y los patrocinios deben ser cuidadosamente seleccionados para que cumplan su objetivo.

- Imagen Corporativa.

El índice de Imagen Corporativa se califica como satisfacción media, porque obtuvo la nota de 89.46% lo que refleja que los clientes están medianamente satisfechos con la confianza y transparencia que la institución (92.15%)²³ y los empleados transmiten en la prestación del servicio, con el beneficio y desarrollo que brindan a la comunidad.

²⁰ Anexo 4, pregunta 24

²¹ Anexo 4, pregunta 19

²² Anexo 4, pregunta 21

²³ Anexo 4, pregunta 15

O. Recomendaciones.

- Las áreas del índice perceptivo se deben seguir fortaleciendo para mantener alto el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a la cordialidad, simpatía, disposición en la atención y la imagen de profesionalismo que proyecta el empleado frente al cliente.
- Los conocimientos de los empleados acerca de los productos y los servicios que ofrece la Caja de Crédito es un área que debe mejorarse porque hay deficiencia en la seguridad con que estos responden las inquietudes a los clientes.
- Se debe prestar atención al nivel de empoderamiento que tienen los empleados que están frente al cliente, para que estos no se vean en la necesidad de consultarle a su jefe inmediato antes de tomar una decisión.
- El parqueo es un elemento al que se tiene que buscar alternativas para que este sea amplio y fácil de maniobrar, ya sea a través de una ampliación o de buscar un espacio externo a la Caja de Crédito que brinde seguridad a los vehículos.
- Las instalaciones internas es un aspecto de la infraestructura que tiene que perfeccionarse de tal forma que los clientes se sientan cómodos y perciban amplitud e higiene.
- Para lograr mayor aceptación y confianza de los clientes, se deben implementar estrategias que contribuyan a mejorar la imagen que proyecta el empleado y la institución.
- Contribuir al desarrollo y beneficio de la comunidad a través de campañas o del Marketing Social para fortalecer la imagen corporativa de la institución para atraer clientes potenciales y fidelizar a los actuales para que éstos sigan colocando a la Caja de Crédito en los primeros lugares con respecto a las otras instituciones financieras.

- Uno de los aspectos para lograr la excelencia en el servicio al cliente es que éste se sienta parte importante e indispensable de la institución, esto se puede lograr informándole acerca de la variedad y nuevos productos que ofrece la Caja de Crédito.
- Para lograr que más personas conozcan la institución se tienen que incrementar los patrocinios de eventos que se realizan en la ciudad para que de esta manera se impulse la imagen de esta.
- La institución debe de informar más sobre las promociones que en ese momento están ejecutando, para poder incentivar a los clientes a participar y acercarse más a menudo a las instalaciones.
- La institución debe de capacitar constantemente a los empleados para que estos puedan ser más ágiles en el desarrollo de sus actividades cotidianas frente al cliente.
- Se requiere delegar a un empleado para que indique a los clientes los procesos e información requerida para su transacción, para que este se sienta que es un elemento importante en la institución.
- Aumentar la cantidad del personal para la atención en el servicio, incrementará la satisfacción del cliente en cuanto al tiempo invertido, debido a que sus transacciones serán realizadas con mayor velocidad.
- Los empleados deben de ser personas empáticas al momento de realizar sus actividades con el cliente, debido a que de esta manera se sentirán comprendidos y satisfechos en la prestación el servicio.

Capítulo III

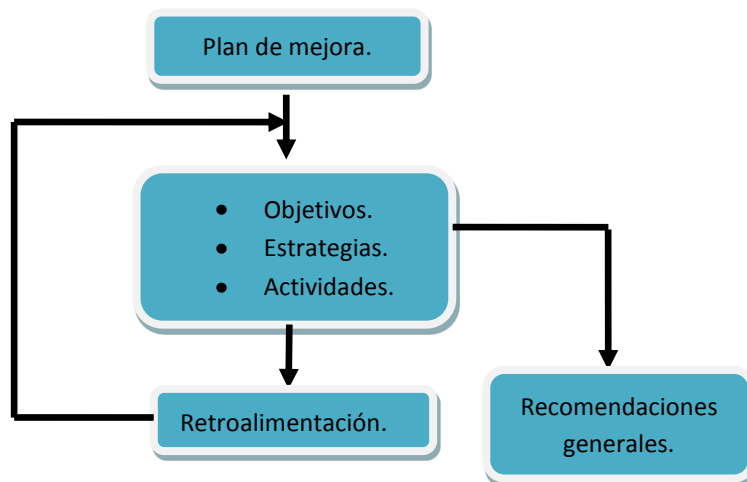
Plan de mejora del servicio
al cliente en la Caja de
Crédito Rural de
Chalatenango.

B. Plan de mejora

1. Generalidades del plan de mejora

Los resultados de la auditoría de la calidad del servicio al cliente realizada a la Caja de Crédito Rural de Chalatenango, indican que en ciertas áreas existe una buena percepción acerca de la calidad del servicio prestado, pero en otras hay deficiencias importantes de resolver, debido a que la mejora constante del servicio es una misión que se debe cumplir. El propósito de la investigación realizada fue conocer las deficiencias en la calidad del Servicio al Cliente para luego proponer mejoras. En el esquema 3.1 se muestra la presentación del Plan de Mejora que el grupo de investigación propone para fortalecer la prestación de los servicios de la Caja de Crédito.

Esquema 3.1 Plan de Mejora.



Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

De acuerdo a los resultados de la auditoría realizada en el capítulo anterior, una de las deficiencias encontradas es en las instalaciones internas, en la que los clientes la describían como reducida y debido a eso hay pocas cajas para atenderlos. En cuanto a

la amplitud de las instalaciones y del parqueo, los comentarios de la mayoría de los clientes fueron que preferían llegar en taxi o a pie por lo incómodo de maniobrar dentro del parqueo. Esto conlleva a que los aspectos relacionados con los espacios físicos donde se presta el servicio son muy relevantes para que el cliente tenga una experiencia plena y satisfactoria con lo que está demandando. La infraestructura es otro de los elementos de la mezcla del marketing de servicio para asegurar la relación permanente ganar –ganar con los clientes.

Dentro del índice del Recurso Humano el indicador con mayor deficiencia fue el de si el empleado consulta con el jefe antes de tomar una decisión, por tanto los clientes pueden percibir esta acción como falta de comunicación entre las jerarquías o poco empoderamiento de los empleados. Se debe mejorar esta deficiencia porque el recurso humano es vital para la excelencia del servicio al cliente porque en muchos casos sólo es necesario causar una vez la sensación de rechazo o indiferencia en el cliente para que no vuelva nunca. Y para que la institución funcione de mejor manera la responsabilidad no estar solamente en los hombros del gerente, sino que éste debe estar seguro de contar con ayuda y compartirá la recompensa y el crédito con los demás empleados.

En cuanto a los procesos internos, los clientes están muy satisfechos con los horarios de atención (8:00 a.m.- 4:30 p.m.) porque son más amplios que los de la competencia y esto les facilita realizar sus transacciones después de sus horas laborales. Además de los horarios, los clientes se encuentran satisfechos con la rapidez de la atención y el tiempo de espera en la fila, aunque son conscientes que eso varía de acuerdo a la fecha en la que visiten la Caja. En cuanto a la cantidad de personal, son suficientes para la prestación de servicio. En cuanto al interés de los empleados por resolver las dudas, esto se debe estandarizar, porque hubo clientes que notaron indiferencia cuando les responden sus dudas, y un cliente perdonará un error si se le atiende correctamente y se soluciona de forma eficaz pero es muy difícil que olvide una atención poco

profesional y mucho menos, si siente que se le ha tratado mal o como un objeto. Además los clientes no están satisfechos porque no se les informa acerca de los pasos a seguir para su transacción y de los requisitos para realizarla, esto generó en ellos hacer comparación con otra institución financiera (ACACYPAC de R.L.) en la que desde la entrada les preguntan sobre su transacción y les informan de los pasos a seguir. Esto se puede enmendar teniendo a una persona encargada de la recepción.

Los aspectos comerciales es el que genera mayor insatisfacción en los clientes, y eso debido a que les genera incomodidad que no les informan acerca de los nuevos productos que ofrece la Caja y de que no se enteran de la dinámica para obtener un promocional. En cuanto a los patrocinios, pocos clientes han visto presencia de la Caja de Crédito en eventos como partidos de fútbol y fiestas patronales. Esas deficiencias pueden generar incertidumbre y una mala experiencia del cliente con el servicio al no informarle con anticipación los requisitos y pasos a seguir, porque se debe tomar en cuenta que el cliente es coproductor del servicio. Y los patrocinios deben ser cuidadosamente seleccionados para que cumplan su objetivo.

El índice de Imagen Corporativa se califica como satisfacción media, lo que refleja que los clientes están medianamente satisfechos con la confianza y transparencia que la institución y los empleados transmiten en la prestación del servicio, con el beneficio y desarrollo que brindan a la comunidad. Esto se puede mejorar mediante la implementación de un programa de Responsabilidad Social Empresarial.

De acuerdo a lo anterior para poder superar las deficiencias, se plantea a continuación un plan de mejora con sus respectivas actividades de ejecución que facilite en gran medida el desarrollo de este.

2. Objetivos.

General:

- Optimizar la satisfacción de los clientes en la Caja de Crédito, en las áreas que se encuentran deficientes actualmente mediante un plan de mejora.

Específicos:

- Obtener el compromiso de parte de la gerencia y junta directiva de la institución para respaldar el plan de mejora del servicio al cliente.
- Proponer estrategias que sean viables que generen la excelencia del servicio al cliente.
- Detallar las actividades necesarias para implementar el plan que optimice la calidad del servicio al cliente.

3. Importancia de la propuesta de mejora.

Como resultado final de la auditoría de calidad en el servicio al cliente, realizada en la Caja de Crédito Rural de Chalatenango, se presenta este plan de mejora. No sólo se debe medir la situación actual de la institución y detectar fallas, sino que se debe proponer algo que les permita superar las deficiencias de esta área.

Se justifica este plan por las razones siguientes:

- Se detectó insatisfacción en los usuarios de la Caja de Crédito, al momento de ser encuestados.
- Implementar mejoras les permitirá brindar un servicio acorde a las expectativas de los usuarios y esto es algo conveniente para el negocio, porque genera clientes satisfechos.
- Al implementar las mejoras recomendadas crecerá la imagen y credibilidad de la Caja de Crédito.
- Podrá competir mejor ante las demás financieras del municipio porque tendrán clientes convencidos a sí mismos de que la institución es la idónea por lo que ofrece y porque los conoce bien.
- Las mejoras le ayudarán a fidelizar los clientes o cuando menos retener a su cartera actual y esto provoca que las ventas se vuelvan más frecuentes.
- Incrementar la aceptación de sus productos financieros y por ende más rentabilidad.
- Menos gastos en acciones de marketing gracias a la buena calidad ofrecida, provoca que el boca-a-boca haga su trabajo y al final acaben viniendo más clientes a la institución gracias a nuestra reputación, y con ello lograr nuevas ventas.
- Un mejor ambiente de trabajo en la empresa, porque los empleados tendrán la sensación de orgullo por pertenecer a una institución que hace las cosas bien

hacia el exterior también está reforzando su interior, ya que no hay presiones ni miedos y aumenta la productividad.

- Menos quejas y reclamos y, en consecuencia, menores gastos ocasionados para su solución.
- Un mejor clima de trabajo interno, porque los empleados no están presionados por las continuas quejas de los clientes.

4. Desarrollo

La propuesta del plan, se ha dividido en dos partes: una descripción de las deficiencias encontradas y el esquema del plan de mejora en el que se sintetizan los aspectos más relevantes, para luego explicar a detalle las siguientes áreas:

- Índice: que corresponde al área evaluada en la auditoría del servicio.
- Deficiencia encontrada: se describe en forma sintética la situación que, de acuerdo a los resultados, genera insatisfacción en los clientes de la Caja de Crédito.
- Tiempo para la mejora: corresponde a la duración para la implementación de la mejora.
- Responsable: especifica al empleado que se encargará de ejecutar la mejora.
- Objetivo: se describe los resultados finales que se pretende lograr.
- Estrategias: consiste en determinar cómo se superará la deficiencia.
- Actividades a ejecutar: se puntualiza aquellas actividades que contribuirán con mayor efectividad al logro de los resultados esperados.
- Recursos: se detallan los materiales que serán necesarios en la implementación de la estrategia.

4.1 Determinación de las áreas con deficiencias.

- Parqueo con área reducida, según la demanda.

Actualmente el parqueo sólo tiene espacio para diez vehículos, pero solamente ocho son habilitados para los clientes mientras que los otros dos son ocupados por vehículos de la institución. Los clientes se mostraron insatisfechos con este aspecto porque deben dejar su automóvil estacionado en la calle o prefieren llegar en taxi debido al poco espacio y a la dificultad de maniobrar dentro de este.

- Deficiencia en el nivel de conocimiento de los empleados acerca de los productos, así como de la falta de empoderamiento, agilidad y empatía.

No existe igualdad en la preparación y nivel de conocimiento de todo el recurso humano porque los clientes manifestaron que no eran informados con frecuencia acerca de los nuevos productos y servicios que ofrece la institución, y que notaban que el empleado preguntaba con mucha frecuencia a su jefe inmediato antes de tomar una decisión, y esto los clientes lo perciben como poca comunicación y preparación dentro de la entidad y provoca insatisfacción en ellos. Algunos clientes también manifestaron percibir poca empatía y rapidez cuando son atendidos, y estos aspectos se pueden mejorar a través de capacitaciones especializadas.

- Las áreas de la Caja de Crédito no son funcionales.

De acuerdo a la investigación realizada, los clientes no perciben amplitud en las instalaciones porque al momento de entrar se puede observar toda la institución, y cuando existe mucha demanda, la fila que se hace en las Cajas interrumpe el paso hacia el área de los Ejecutivos de Venta.

- La falta de comunicación de los nuevos productos y servicios de la institución.

La mayoría de clientes manifestaban no estar enterados acerca de los nuevos productos y servicios que ofrece la institución y esto es por falta de conocimiento y preparación de los cajeros que impide que haya comunicación y ánimos de hacer sentir al cliente actual que es importante para la institución y que éste se entere de que existen productos y servicios que logran su satisfacción.

- La falta de relaciones públicas no permite a la institución darse a conocer con el mercado potencial.

En la actualidad la falta de patrocinios dificulta que la institución se dé a conocer a los diferentes segmentos del mercado potencial, esto debido a que lo realizan muy pocas veces en actividades como: eventos religiosos, fiestas patronales y otros. Porque en los casos en que se han realizado, los apoyos dados no se han hecho públicos a la comunidad, por lo tanto las personas ignoran el apoyo que esta les brinda; y esto mercadológicamente no abona en la imagen institucional.

- La falta de promociones disminuye el interés de los clientes por visitar la Caja de Crédito.

Las promociones son oportunidades para ganar clientes y para mantener motivados a los actuales, por esta razón la institución debe de incrementar aún más sus actividades promocionales para que todos sus clientes se sientan aún más satisfechos por los servicios que se les brinda y de esta forma incentivarlos para que visiten con mayor frecuencia la Caja de Crédito y demanden sus productos.

- Los clientes no están informados acerca de los pasos a seguir o la documentación necesaria, lo que provoca molestia en la prestación del servicio ofrecido.

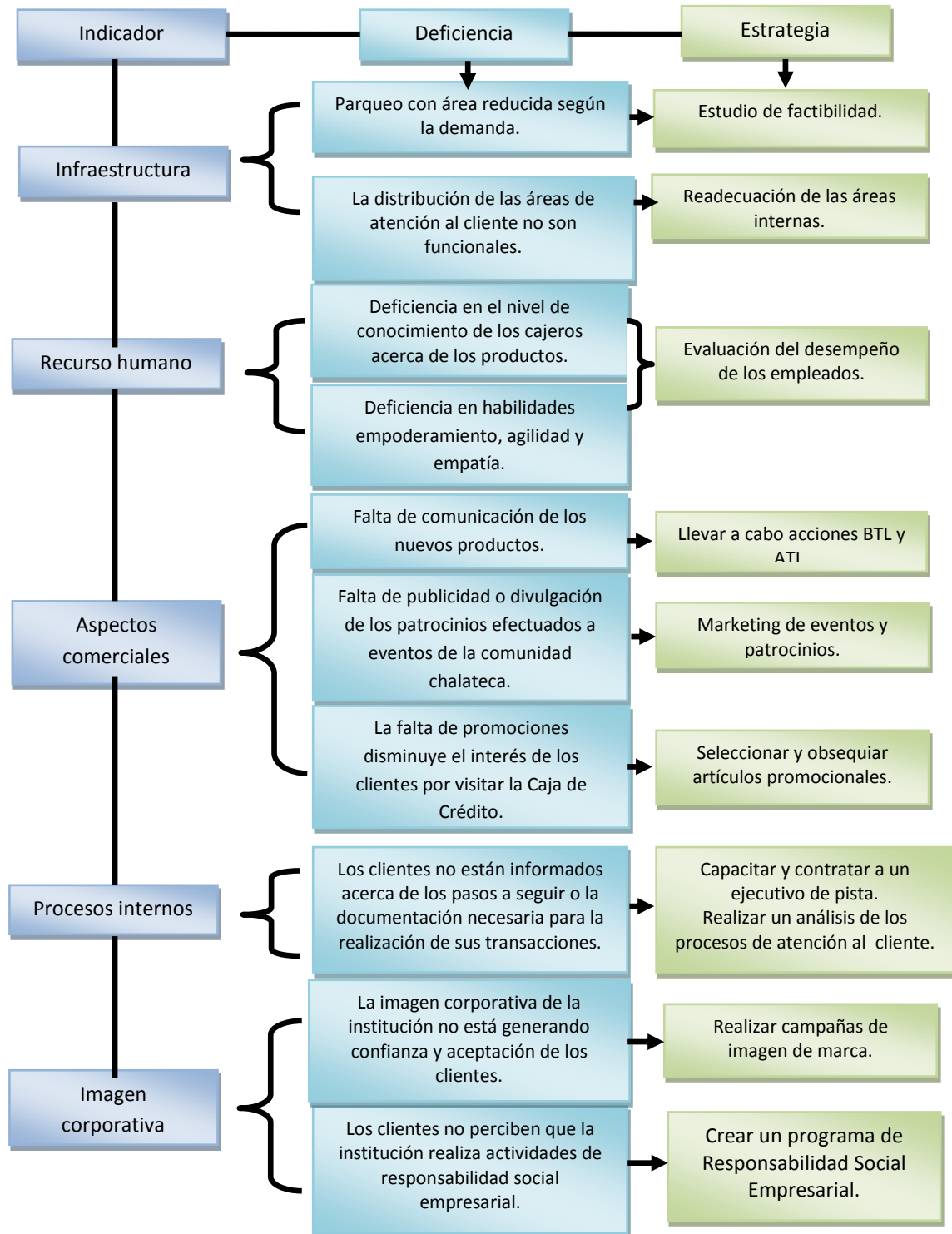
Actualmente la institución no cuenta con una persona designada en la recepción que se encuentre dando la bienvenida a todos sus clientes y ofreciéndoles ayuda en los respectivos procesos que van a realizar, esto representa una desventaja a la hora de competir con otras instituciones financieras de Chalatenango, debido a que los clientes comparan los diferentes tratos que se les ofrece, la Caja de Crédito debe de poner mucha atención porque la primera impresión que la persona tiene es la que lo hace regresar o no, es por ello que se tiene que designar a un empleado.

- Los clientes no perciben que la institución realiza actividades de Responsabilidad Social Empresarial.

La Caja de Crédito se caracteriza por ser una institución socialmente responsable, pero dado los resultados de la investigación los clientes no opinan lo mismo, debido a que la población no percibe la Responsabilidad Social Empresarial de la institución.

Habría que hacer un programa de divulgación sobre las obras sociales de beneficio a la comunidad para cambiar la percepción actual.

4.2 Esquema del plan.



Índice de Infraestructura.

El entorno físico del servicio es fundamental para determinar la forma en que los clientes perciben la imagen y posicionamiento de una institución. Debido a que a menudo es difícil evaluar la calidad del servicio de manera objetiva, los clientes utilizan el entorno como una importante señal de calidad. Una infraestructura bien diseñada hace que los clientes se sientan bien e incrementa su satisfacción además de que aumenta la productividad de las actividades que se realizan en la institución, es por eso que a continuación se presentan las estrategias de este índice, con el que se espera superar las deficiencias encontradas.

Propuesta de mejora 1:

Índice Evaluado: Infraestructura.	Deficiencia encontrada: ○ Parqueo con área reducida, según, la demanda.
Tiempo para toda la mejora: a discreción de la gerencia.	Responsable de esta mejora: Gerente financiero de sucursal.
Objetivo: Lograr que los clientes tengan una mejor opción de aparcamiento para sus vehículos y su comodidad.	

Estrategia: Estudio de factibilidad para ampliar la capacidad del parqueo.

Para lograr el objetivo anterior se plantea como estrategia que la institución elabore un estudio de factibilidad en la que se detallen los resultados mercadológicos, técnicos, económicos y financieros de la inversión, en este caso de la compra de un terreno aledaño o el alquiler de este y adecuarlo a las necesidades de los clientes.

Recursos que se utilizarán para esta mejora:

Para llevar a cabo la estrategia se debe contar con el estudio de factibilidad, el terreno alledaño que se alquilará o comprará y los recursos económicos necesarios para la inversión.

Propuesta de mejora 2:

Índice Evaluado: Infraestructura.	Deficiencia encontrada: ○ La distribución de áreas para la atención al cliente no son funcionales.
Tiempo para toda la mejora: a discreción de la gerencia.	Responsable de esta mejora: Gerente general y junta directiva.
Objetivo de esta mejora: Mejorar la funcionalidad de las áreas internas para incrementar la comodidad de los clientes al momento de visitar las instalaciones de la Caja de Crédito.	

Estrategia: Readecuación de las áreas internas de la institución.

La distribución del espacio se refiere al plan de asignación de espacios en el piso, el tamaño y la forma del mobiliario, la forma en la que se ordena. En la funcionalidad se aprecia la capacidad que tiene para facilitar el desempeño de las transacciones del servicio.

Debido a lo anterior, para superar esta deficiencia se debe realizar una readecuación de las áreas internas de la institución basada en un diseño arquitectónico simple y elegante (minimalista) esto porque el minimalismo le da gran importancia al espacio, que es lo que desea aprovechar para hacer más funcional y cómodo el área de cajas, sin que esta interfiera en el desarrollo de las transacciones del área de ejecutivos de ventas, puesto que los entornos de servicio deben cumplir propósitos específicos y necesidades de los clientes, porque esto crea el panorama visual para la prestación y el

consumo del servicio que determinan la facilidad del uso y la posibilidad de atender bien a los clientes en el establecimiento y crearles un estado de ánimo positivo.

Para el desarrollo de la estrategia se debe realizar un proceso de cotizaciones de empresas dedicadas a la arquitectura o diseño de interiores y luego evaluarlas tomando como parámetros: precios, tiempo de entrega, calidad del diseño, calidad de materiales y de mano de obra. Con base en lo anterior el gerente general entregará el informe final a la junta directiva y ellos tomarán la decisión de cuál compañía realizará el trabajo.

Actividades a ejecutar para lograr la estrategia propuesta.

- Requerir cotizaciones a proveedores expertos y confiables.
- Evaluar las diferentes cotizaciones tomando como parámetros: precios, tiempo de entrega, calidad del diseño, calidad de materiales y de mano de obra.
- El diseño minimalista debe incluir: estructuras sencillas, sobrias, colores neutrales y solo resaltar los colores característicos de la Caja de Crédito en un área específica.
- El arquitecto debe de presentar ante junta directiva una variedad de diseños.
- La ubicación de los departamentos se tiene que evaluar con anticipación para eliminar cualquier incomodidad para el cliente.
- Se recomienda que la oficina del gerente general se encuentre visible para que transmita confianza al público.
- Supervisar el avance de la obra diariamente.
- Realizar una inauguración de las nuevas instalaciones, invitando a todos sus socios.

Recursos que se utilizarán para el desarrollo de la remodelación:

Para poder hacer las mejoras tendrán que realizar diversas cotizaciones en las que irá detallado los costos específicos de acuerdo a la remodelación y a los materiales que se ocuparan.

Índice de Recurso humano.

La calidad del personal de una empresa, en especial los que están en el puesto de atención con el cliente, deben brindar un servicio excepcional que incida notoriamente al éxito de la institución. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario, es por eso que hacer una evaluación de su desempeño es necesario para desarrollar capacitaciones que refuercen las áreas en las que son deficientes.

Propuesta de mejora 3:

Índice Evaluado: Recurso humano.	Deficiencia encontrada: <ul style="list-style-type: none">○ Deficiencia en el nivel de conocimiento de los cajeros acerca de los productos, así como de la falta de empoderamiento, agilidad y empatía.
Tiempo para toda la mejora: a discreción de la gerencia.	Responsable de esta mejora: Gerente general.
Objetivo: Lograr la excelencia en el desempeño de los empleados de contacto con el cliente, para que éstos perciban su empatía y empoderamiento.	

Estrategia: Evaluación del desempeño para conocer las áreas en las que están deficientes.

Antes de desarrollar un programa de capacitaciones se debe hacer un instrumento que evalúe el desempeño de los cajeros para identificar las áreas en que cada uno debe ser reforzado. Porque la disposición del empleado seleccionado para recibir el programa de capacitaciones, produce resultados sobresalientes en su desempeño laboral, es por eso que debe aprender sobre los productos que la institución ofrece para que este responda con veracidad a las inquietudes que el cliente tenga, también debe de ser

capaz de explicar las características del producto de forma efectiva y tener la capacidad de la toma de decisiones.

Para lograr esta mejora se necesita contratar a un experto externo en entrenamiento de recurso humano o que el gerente general imparta las capacitaciones. Lo que se pretende lograr es que los clientes sean atendidos satisfactoriamente brindándoles información certera de los productos y servicios de la institución para que sientan que son importantes para la institución, otro logro es que los empleados estarán más preparados al momento de responder o solucionar algún problema que se presente.

Lo primero que se debe hacer para desarrollar esta estrategia es decidir si se contrata a alguien externo o el gerente imparta las capacitaciones. En el caso de contratar a alguien externo deben cotizar con empresas capacitadoras, definir los temas e informar a los cajeros los horarios y fechas en los que serán impartidas las capacitaciones. Además de lo anterior se debe crear un mecanismo de control que ayude a medir los resultados de los nuevos conocimientos adquiridos.

Actividades a ejecutar para lograr la estrategia propuesta:

- Los temas del programa de capacitación sugeridos son: empoderamiento, atención al cliente, habilidades interpersonales y conocimiento de los productos.
- Notificar a los empleados seleccionados que participarán en la capacitación.
- Diseñar un cronograma que no afecte las operaciones cotidianas de los empleados seleccionados y que no afecte los horarios de atención de los clientes.
- Contratar a un capacitador que sea dinámico, interactivo y que transmita confianza para consultarle alguna duda.

- Diseñar una guía de actividades que contribuya al desarrollo de las capacitaciones.
- Seleccionar un espacio idóneo para la ejecución de las capacitaciones.
- Tener a su disposición los recursos necesarios para que no haya interferencia en el transcurso de la capacitación.
- Realizar una evaluación trimestral para medir el progreso que tienen los empleados.

Recursos que se utilizarán para el desarrollo de las capacitaciones:

Esta actividad se realizará en la sala de reuniones debido a que es amplio y el más idóneo porque no tendrá ningún gasto extra la utilización de este. El capacitador, que puede ser el Gerente Administrativo o un profesional externo. El material de apoyo para desarrollar las capacitaciones serán un proyector multimedia y una laptop, esto para facilitar la difusión de la información, así también la papelería y lapiceros para que los empleados puedan realizar los apuntes necesarios y será preciso disponer de refrigerios para el personal seleccionado.

Índice sobre Aspectos Comerciales.

Dentro del Marketing Mix tradicional se encuentra la P de Promoción en la que se realiza la labor de integración de las comunicaciones de Marketing, que son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar, de forma directa o indirectamente, a los consumidores acerca de los productos que ofrecen. A pesar de que la publicidad suele ser el elemento primordial en un programa de comunicaciones de marketing, no es el único elemento y ni siquiera el más importante; la flexibilidad de las comunicaciones del marketing depende en parte del objetivo que quiere lograr la institución, es por eso que para mejorar el desempeño del índice de Aspectos Comerciales se han elegido tres formas de promoción:

- Marketing de eventos y patrocinios.
- Llevar a cabo acciones Above The Line (ATL) que significa sobre la línea y Below The Line (BTL) que es bajo la línea.
- Seleccionar y obsequiar artículos promocionales que vuelvan atractiva la oferta de productos de la Caja de Crédito.

Propuesta de mejora 4:

<p>Índice Evaluado: Aspectos comerciales.</p>	<p>Deficiencia encontrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ La falta de comunicación de los nuevos productos y servicios de la institución. ○ La falta de publicidad o divulgación de patrocinios efectuados a eventos de la comunidad chalateca no ayuda para que la Caja de Crédito mejore su imagen ante los clientes. ○ La falta de rifas disminuye el interés de los clientes por visitar la Caja de Crédito.
<p>Tiempo para toda la mejora: a discreción de la gerencia.</p>	<p>Responsable de esta mejora: Gerente general y gerente de negocios.</p>

Objetivo de esta mejora:	

Implementar un Plan de Comunicación que permita publicitar los nuevos productos y servicios y mejorar la percepción que tienen los clientes de la institución.	
--	--

Estrategia 1: Llevar a cabo acciones ATL y BTL.

Este tipo de marketing promueve un bien o un servicio no solo comunicando sus características y beneficios, sino también lo vincula con experiencias únicas e interesantes. Un analista de marketing describe así este concepto: “La idea no es vender algo, sino demostrar cómo una marca puede enriquecer la vida del cliente” (Lane Keller, Kevin “Administración Estratégica de Marca” 3ra edición)

Con base en lo anterior se propone que la institución desarrolle actividades BTL y ATL que involucren al cliente con los beneficios que obtendrían al utilizar los servicios financieros de la Caja de Crédito. Esta técnica publicitaria, Below The Line, más conocida por su sigla BTL, consiste en el empleo de formas no masivas de comunicación para mercadeo dirigidas a segmentos de mercado específicos. Se vale de medios tales como el merchandising, los eventos, los medios de difusión no convencionales, promociones, mercadeo directo, redes sociales, acciones en puntos de venta, desarrollo web, marketing directo, acciones en vía pública, y otros. Suele ser el complemento de campañas en medios de comunicación masivo o tradicional, medios locales de televisión, prensa y radio, denominadas Above The Line, también conocido por sus siglas ATL.

Para lograr esta mejora se tiene que elaborar un plan de comunicación adecuado para informarle a los clientes acerca de todos los productos y servicios que ofrece la institución, esta es una estrategia competitiva, la institución crea experiencias con el cliente y de esta manera influyen en la decisión de regresar y tener un excelente servicio o de nunca volver y consumir lo que ofrecen. Para esto se tienen que realizar

una reunión con el gerente general, gerente financiero y junta directiva para elaborar el plan de medios según su presupuesto, asesorarse con empresas publicitarias, en caso que no haya la persona ideal para desarrollar la campaña, realizar cotizaciones con los diferentes medios locales a utilizar, decidir qué medios ATL y BTL se utilizarán, tomar la decisión de la información a divulgar, diseñar un cronograma de ejecución de las actividades, ejecutar el plan de medios y medir el impacto del plan de comunicaciones.

Actividades a ejecutar para lograr la estrategia propuesta:

- Junta Directiva debe decidir si se ejecuta el plan de medios.
- Seleccionar una agencia publicitaria.
- Decidir qué mensaje se desea difundir.
- Revisar la propuesta de la agencia y decidir si aprobarla o no.
- Las formas de promoción que se deben de incluir son: BTL que contienen acciones en puntos de venta, desarrollo web, marketing directo, acciones en vía pública, y otros, así como las ATL en los medios locales de televisión y radio.
- Los medios que se escojan deben de cumplir las funciones de informar, persuadir y servir de recordatorio para los clientes actuales y potenciales.
- Crear y diseñar una página web donde se muestre los productos, la filosofía, beneficios y ubicación de la institución, esta tiene que ser actualizada constantemente.
- Estas acciones deben de realizarse constantemente para poder obtener resultados favorables.
- Definir las fechas de inicio y finalización.
- Delegar a un empleado que controle que las pautas son transmitidas en los horarios pactados.

Recursos que se utilizarán para el desarrollo de plan de medios:

Para la ejecución de esta estrategia se necesitará de la utilización de proyector multimedia y laptop esto debido a que se necesitan realizar diversas reuniones para poder clasificar los medios publicitarios con el comité designado, la gerencia y junta directiva, esta última es quién tomará la decisión final para poder ejecutar lo pactado. Algunos de los medios que se podrán tomar en cuenta son los BTL, estos incluyen acciones en puntos de ventas, pagina web, marketing directo en vía pública y otros.

Estrategia 2: Marketing de eventos y patrocinios.

Este tipo de promoción es un patrocinio público de eventos o actividades relacionadas con los deportes, el arte, el entretenimiento o las causas sociales.

La elección de oportunidades de patrocinio contribuye a que la imagen corporativa de la Caja de Crédito mejore, porque es un tipo de publicidad persuasiva y un medio para mejorar la percepción de que la institución se identifica con causas nobles de la comunidad, con esto se espera que los clientes reconozcan el patrocinio y prefieran a la institución en posteriores elecciones de crédito u otros servicios financieros.

Para que esta actividad cumpla su función, se deben tener lineamientos al elegir los eventos, porque estos deben cubrir los objetivos del marketing y la estrategia de comunicación definidos para la Caja de Crédito. Es decir, la audiencia a la que va dirigido el evento debe ser la misma que su mercado objetivo (micro, pequeño y mediano empresario según su misión). Además el evento debe crear suficiente conciencia, poseer la imagen deseada y ser capaz de crear los efectos deseados en ese mercado objetivo.

Para lograr esta mejora se deben buscar eventos idóneos a patrocinar, acordes a los valores institucionales, y que estos se difundan. Porque el patrocinio es un área clave de crecimiento y una poderosa herramienta de branding porque se logra un mayor contacto y acceso a la audiencia y así promover la imagen de la Caja de Crédito.

Para ejecutar lo anterior el gerente de negocios debe de informarse acerca de todos los eventos a realizarse en el departamento. Si las actividades no se adecuan al propósito que se quiere lograr, el gerente puede proponer eventos que sean realizados y patrocinados exclusivamente por la institución. Debe de entregar un informe al gerente general y éste seleccionará los diferentes eventos que se adecuen a la imagen de la institución y es Junta Directiva quienes tomarán la decisión final.

Actividades a ejecutar para lograr la estrategia propuesta:

- El gerente de negocios debe de investigar sobre todas las actividades locales que se realizan.
- Entre las actividades que se pueden patrocinar se encuentran: el apoyo a las fiestas patronales de la ciudad, patrocinio de uniforme y torneos de futbol, donar basureros a los centros escolares, prestación de canopys y otros
- Los eventos que pueden crear son Torneos de futbol entre los clientes, loterías, bingo, y otros.
- Que sea visible el logo y nombre de la institución.
- La principal motivación para emprender acciones de patrocinio son: la responsabilidad social, la reputación corporativa, las relaciones con el entorno, el posicionamiento y la imagen corporativa.
- El gerente de negocios debe presentar al gerente general un informe completo de las actividades.

- Junta directiva tomará la decisión de cuales actividades son las idóneas a patrocinar.

Recursos que se utilizarán para el desarrollo de las relaciones públicas:

Contar con un presupuesto destinado a patrocinios, además para el desarrollo de esta estrategia se debe de realizar una clasificación de los eventos a patrocinar, de esta manera se podrá saber cuáles serían los recursos que se necesitarían comprar o alquilar.

Estrategia 3: Seleccionar y obsequiar artículos promocionales que vuelvan atractiva la oferta de los productos de la Caja de Crédito.

La promoción de ventas es una expresión general de los elementos de la promoción que no figuran en la publicidad, ventas personales o publicidad gratuita. La promoción de ventas dirigida a los consumidores abarca actividades como cupones, bonos, correo directo, premios, concursos y rifas y otros.

Por las características del servicio financiero de la Caja de Crédito, en las que los clientes son socios, pueden diseñar un programa anual de rifas para premiarlos con electrodomésticos o aparatos tecnológicos para despertar el interés y entusiasmar a los clientes en el lanzamiento de un nuevo servicio o como premio por su preferencia.

El gerente de negocios diseñará un programa de rifas así como las condiciones de participación a las actividades, tiene que realizar una selección detallada de los artículos que se utilizarán tomando en cuenta que sean funcionales para todos los clientes, estos pueden ser electrodomésticos y tecnológicos por ejemplo tabletas, celulares, laptops minis y otros. El gerente tendrá que realizar un informe al gerente

general y este último se lo proporcionará a junta directiva para que tomen la decisión final.

Actividades a ejecutar para lograr la estrategia propuesta:

- Seleccionar los artículos del sorteo procurando que sean electrodomésticos o aparatos tecnológicos.
- Adquirir los artículos.
- Establecer bases de competencia procurando que incluyan diferentes segmentos de clientes en el sorteo.
- Programar las fechas del sorteo.
- Informar por diferentes medios de comunicación como: Flyers, banners, perifoneo en las calles y radio los diferentes sorteos a realizarse.
- Las promociones de ventas deben incluirse en los planes de promoción de la empresa, junto a la publicidad y las ventas personales.

Recursos que se utilizarán para el desarrollo de las rifas:

Se utilizarán Flyers en los que se mostrará información y las imágenes de los posibles artículos de la rifa. El perifoneo se hará por las principales calles de la ciudad de Chalate, los banners informativos se colocarán en la instalación, en la plaza y en el mercado municipal.

Índice de Procesos internos.

Los procesos internos deben de estar eficientemente diseñados para atender las necesidades de los clientes, las impresiones iniciales, durante o después de la prestación del servicio pueden llegar a satisfacerlos de manera permanente, porque en el diseño de los servicios la participación del cliente es de mucha importancia, por tanto contar con un empleado que lo reciba y brinde la información requerida en cuanto a los pasos a seguir para realizar sus transacciones genera una mejor satisfacción.

Propuesta de mejora 5:

Índice Evaluado: Procesos internos.	Deficiencia encontrada: ○ Los clientes no están informados acerca de los pasos a seguir o la documentación necesaria para la realización de sus transacciones, lo que provoca molestias en la prestación del servicio ofrecido.
Tiempo para toda la mejora: Será de forma permanente.	Responsable de esta mejora: Gerente administrativo.
Objetivo de esta mejora: Mejorar el proceso de atención al cliente para evitar quejas acerca de los productos y servicios.	

Estrategia 1: Capacitar y contratar a un Ejecutivo de Pista.

Delegar a un empleado que cumpla la función de Ejecutivo de Pista para que indique a los clientes los procesos y la información necesaria para su transacción, esto generará tranquilidad en los clientes porque tendrán información precisa de cómo realizar su transacción. Esto es un elemento clave al momento de transmitir una primera impresión de la institución, debido a que el cliente percibe el tipo de relación que tendrá con la empresa porque su función principal consistirá en proporcionar todo tipo de información y asistencia a quienes visitan la institución.

Estrategia 2: Realizar un análisis de los procesos de atención al cliente.

Analizar los procesos existentes en la institución ayudará a la rapidez y a la agilidad en la obtención de préstamos y otros servicios financieros que demanden las personas. Actualmente los clientes no solo invierten dinero sino que también esfuerzo físico, mental y emocional por tal razón es necesario el diseño de procesos más cortos, rápidos y eficientes.

El gerente administrativo tiene que capacitar a todos los cajeros sobre la atención al cliente, los productos y servicios que ofrece la institución, así como los pasos y los requisitos que se deben cumplir, debe de seleccionar al empleado idóneo y ubicarlo en la entrada principal de la institución para que este pueda dar la información necesaria.

Tendrá también la responsabilidad de realizar un análisis de los procesos internos de la atención al cliente, para poder agilizar aún más los trámites de todas las personas.

Actividades a ejecutar para lograr la estrategia propuesta.

- El gerente administrativo debe seleccionar al empleado idóneo que tenga habilidades, estilo, personalidad jovial y proactivo.
- Informar al empleado seleccionado sobre su nuevo cargo.
- En el área asignada el empleado debe de tener todos los materiales a su disposición por ejemplo: brochure, Flyers, información de cada transacción.
- Controlar periódicamente la labor que está realizando el empleado a través de cuestionarios cortos a los clientes, para conocer si su labor está siendo útil.
- Este cargo puede ser rotativo entre todos los cajeros, pero esto debe ser decisión del Gerente Administrativo.

Recursos que se utilizarán para el desarrollo de las capacitaciones:

Se necesitará un proyector multimedia y laptop, esto para facilitar el entendimiento de todos los participantes, la papelería es muy importante para que los empleados seleccionados puedan escribir los puntos importantes y la persona que impartirá la capacitación será el gerente administrativo debido a que él es el indicado para dicha capacitación.

Índice de Imagen corporativa.

Un aspecto de vital importancia es la imagen de marca, porque esta es la percepción que los clientes tienen y que se refleja en las asociaciones con la marca que éstos conservan en su memoria. La asociación de marca son aquellos atributos y beneficios específicos que los clientes atribuyen a la institución. Por tanto, establecer una imagen positiva en la memoria del cliente va de la mano con la creación de una conciencia de marca para construir su valor basado en el cliente.

Crear conciencia de marca significa aumentar la fidelidad del cliente, esta a través de la exposición repetida, es decir, cuanto más “experimente” la persona con la marca al verla, oírla o pensar en ella, más probable será que la registre con mayor intensidad en la memoria. Por tanto, cualquier cosa que haga que los clientes experimenten el nombre, eslogan, símbolo, logotipo de la institución, puede aumentar su fidelidad.

Por lo anterior, se proponen implementar como estrategias:

- Campañas de imagen corporativa y
- Programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Propuesta de mejora 6:

Índice Evaluado: Imagen corporativa.	Deficiencia encontrada: <ul style="list-style-type: none">○ La imagen corporativa de la institución no está fortalecida adecuadamente.○ Los clientes no perciben que la institución realiza actividades de responsabilidad social empresarial.
Tiempo para toda la mejora: Anual.	Responsable de esta mejora: Gerente general y junta directiva.
Objetivo de esta mejora: Implementar un programa de fidelización utilizando las herramientas de posicionamiento y de responsabilidad social empresarial.	

Estrategia 1: Campañas de imagen de marca.

Realizar campañas de imagen de marca como reactivación de marca y street marketing para generar experiencias memorables en los clientes y que perciban los valores que rigen a la institución.

Esta estrategia es ideal para empresas que quieran crear una gran impresión sin gastar demasiado y al mismo tiempo pueden promover servicios. Esto a través de acciones publicitarias y comunicativas que incluyan folletos, demostraciones, animaciones, juegos, estructuras inflables, publicidad exterior, presentada de manera original, en un lenguaje alternativo y provocando una reacción emocional y conseguir la atención de los clientes y transmitir el mensaje positivo de proximidad y de simpatía que mejore la imagen de la Caja de Crédito. Para lograrlo se deben identificar los lugares públicos concurridos, como la plaza central del municipio, el mercado, y otros.

El gerente general debe encontrar actividades de reactivación de marca, se tiene que reunir con junta directiva para proponer estrategias de posicionamiento enfocadas en las actividades de reactivación de marca y junta tendrá que tomar la decisión final a ejecutar.

Actividades a ejecutar para lograr la estrategia propuesta:

- Las campañas de imagen de marca deben ser realizadas en lugares muy concurridos como la plaza de la ciudad, en el mercado y otros.
- Se pueden realizar actividades sobre cómo utilizar el cajero automático para los clientes mayores y transmitirle que es tomado en cuenta e importante para la institución.
- Realizar acciones de activaciones de marca en los principales municipios de Chalatenango para enfatizar que parte de su mercado es el sector agropecuario.

Recursos necesarios para la imagen corporativa:

Proyector multimedia, laptop para poder facilitar las diferentes reuniones para el desarrollo de la actividad, papelería y los artículos necesarios dependiendo del evento a realizarse, por ejemplo: inflables, bocinas, folletos, canopys, y otros.

Estrategia 2: Programa de responsabilidad social empresarial.

Esto crea en el cliente percepciones de una institución que contribuye a los programas sociales, apoya las actividades artísticas y sociales, y en general intenta mejorar el bienestar de la sociedad en su conjunto. Esto puede provocar en los clientes pensar que una institución que contribuye y que está dispuesta a invertir en causas sociales, se preocupa más por sus clientes y es más confiable que otras instituciones.

Otro de los beneficios es que crea un sentido de comunidad, porque una causa bien elegida puede provocar que sus clientes y empleados se involucren y así establecer relaciones entre si y que compartan experiencias con clientes potenciales, y así los clientes y empleados pueden convertirse en embajadores de la institución que ayudan a comunicar su mensaje y fortalecer los lazos de la institución con la comunidad.

Por lo anterior, es necesario crear un programa de Responsabilidad Social Empresarial, que proporcione herramientas que no solo ayuden a mejorar su imagen corporativa, sino también que ayude a los empleados de la Caja de Crédito a mantener una estrecha relación con sus clientes, a través del apoyo a la comunidad. La institución puede brindar la oportunidad a sus empleados de participar en actividades que tengan algún beneficio para su entorno y puede otorgar incentivos a aquellos que se identifiquen con este tipo de causas. Puede identificar necesidades de la comunidad que puedan ser solucionadas con algunas campañas.

El gerente general debe de asistir a congresos, seminarios o capacitaciones que traten de la responsabilidad social empresarial, este debe de realizar un informe en el que indique que acciones se llevaran a cabo y presentarlo ante junta directiva para que estos puedan tomar la decisión final de la implementación del programa.

Actividades a ejecutar para lograr la estrategia propuesta:

- Las actividades que se pueden llevar a cabo son: proporcionar información por medio de programas educativos a los clientes que posee la Caja de Crédito en temas de salud, financieros y otros.
- Otra actividad puede ser estimular acciones beneficiosas para la sociedad como motivar al mayor número posible de clientes a participar en una campaña de limpieza en una zona específica de Chalatenango.
- Las estrategias del marketing social se deben de diseñar a largo plazo para que los resultados no sean algo momentáneos y cumpla su objetivo de mejorar la imagen de la institución.
- La responsabilidad social empresarial también se enfoca en el área interna de la institución, y esto puede ser mejora de las condiciones laborales (incluida la seguridad y salud laboral) y de la satisfacción en el trabajo, remuneración justa y responsable, apoyo económico para los trabajadores (por ejemplo: sistemas de pensiones, préstamos sin interés).

Recursos necesarios para el programa de Responsabilidad Social Empresarial:

Papelería, capacitaciones, seminarios o congreso, fondos para viáticos, elementos que sean necesarios para la elaboración de las diferentes actividades sociales.

5. Recomendaciones generales del plan de mejora.

1. Crear un comité que realice una supervisión constante de todas las actividades que se tengan que realizar según las estrategias planteadas.
2. Se recomienda que se realice la Auditoría de la Calidad del Servicio cada seis meses para poder comparar los resultados anteriores con los actuales y de esta manera saber si se pudo superar la deficiencia.
3. Se recomienda desarrollar las estrategias antes planteadas para poder superar las deficiencias encontradas.
4. Listar y organizar las estrategias según la importancia que Junta Directiva y el Gerente General le den a su implementación.
5. Documentar y difundir el desarrollo de las estrategias, porque es necesario garantizar que en el futuro no se cometan los errores iniciales.
6. Tomar muy en cuenta los tiempos por semana que se ha estipulado por mejora.
7. El presupuesto tiene que estar diseñado según la situación financiera de la institución.
8. Planificar cuidadosamente la ejecución de cada mejora.
9. Constatar que los empleados que tengan que participar en las diferentes capacitaciones asistan.
10. Se debe lograr que las herramientas implantadas sean interiorizadas por la institución para que sean utilizadas para mejorar su desempeño.

BIBLIOGRAFÍA.

Libros:

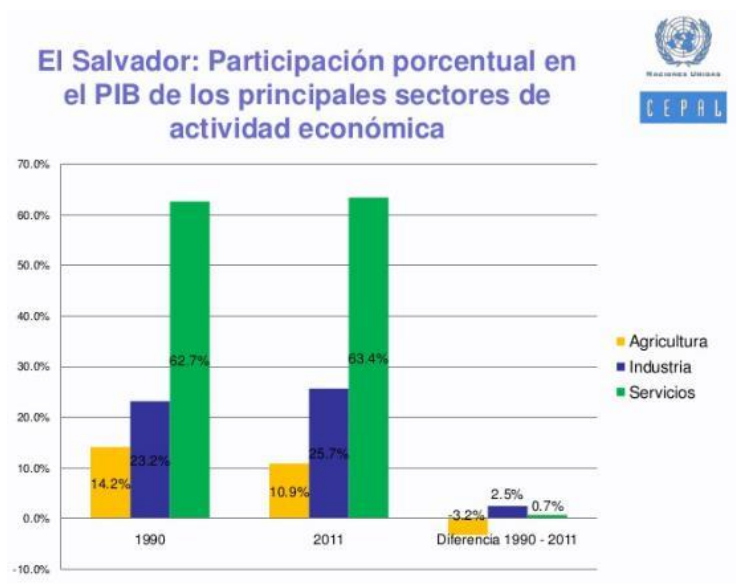
- Bernal, César Augusto (2006). Metodología de la Investigación, para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales (2ª ed.) Colombia, Editorial PERSON Prentice Hall.
- Domínguez Collins, Humberto, El Servicio Invisible, Fundamento de un Buen Servicio al Cliente.
- Kotler Philip, Keller Kevin (2006) Dirección de marketing. (12ª Ed.) México D. F. Editorial Pearson.
- Lovelock Christopher, Wirtz Jochen (2009). Marketing de Servicios (6ta ed.). México D.F.: Editorial Pearson.
- Rockes Beverly, Luñez Herrejon, José Luis. Servicio al Cliente Serie Business.
- Serna Gómez, Humberto. (1999). Servicio al Cliente. (2ª ed.) Bogotá Colombia, Editorial 3R editores.

Páginas Web:

- CEPAL
- <http://www.iso.org/iso/home.html>

Anexos

Anexo 1



Fuente: pagina web de la CEPAL

Anexo 2

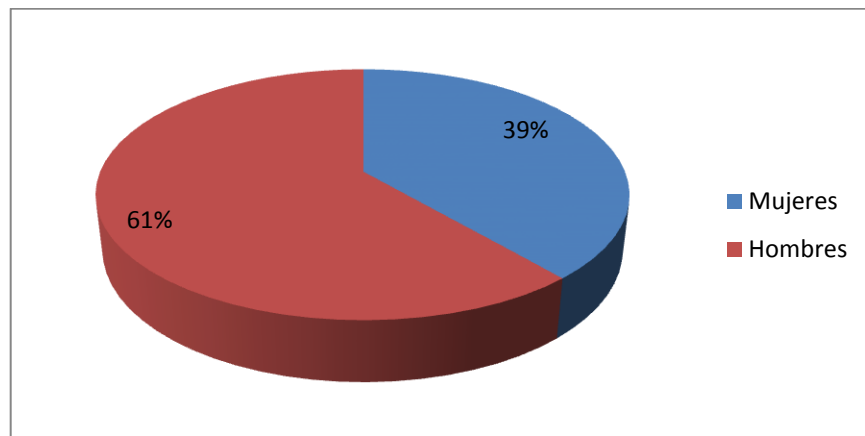
Tabulación de la investigación de Caja de Crédito Rural de Chalatenango.

- Tabulación²⁴.

Género observado.

Objetivo: Conocer que género es el que más visita a la Caja De Crédito.

Género	Frecuencia	Porcentaje
Mujeres	53	39
Hombres	84	61
Total	137	100



Comentario:

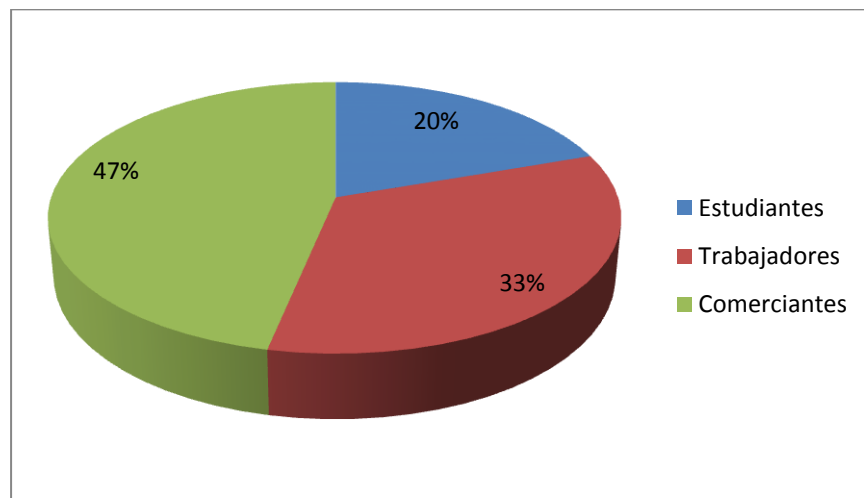
Según los resultados obtenidos de la investigación, la Caja de Crédito es mayormente visitada por hombres que por mujeres.

²⁴ Base de datos anexo 3.

1. Ocupación.

Objetivo: Conocer a que profesión se dedican los clientes de la Caja de Crédito.

Ocupación	Frecuencia	Porcentaje
Estudiantes	27	20
Trabajadores	46	33
Comerciantes	64	47
Total	137	100



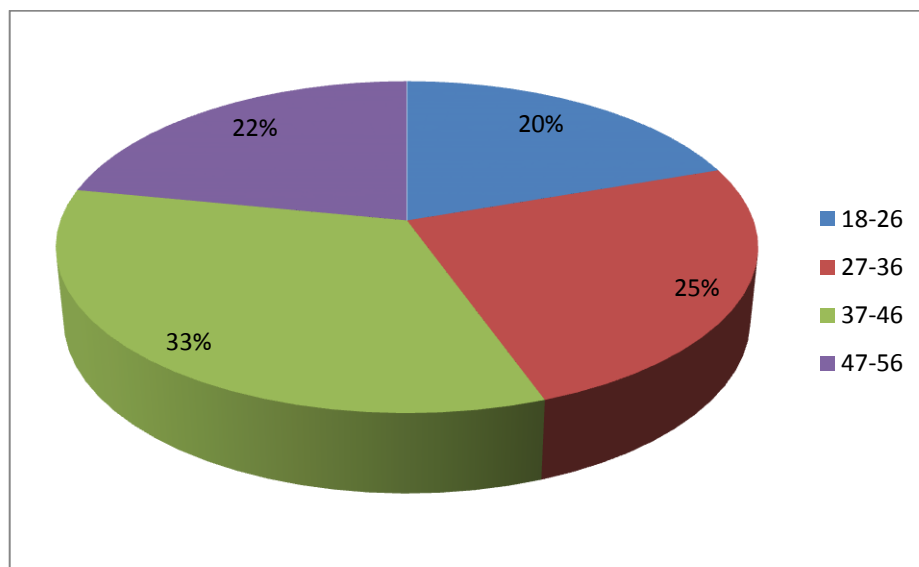
Comentario:

La Caja de Crédito es visitada por comerciantes, trabajadores y estudiantes, por tanto estos debe de enfocar sus esfuerzos por mantenerlos activamente ocupando todos sus productos y servicios.

2. Edad

Objetivo: Conocer a que rango de edad pertenecen los clientes de la institución.

Edades	Frecuencia	Porcentaje
18-26	27	20
27-36	34	25
37-46	46	33
47-56	30	22
Total	137	100



Comentario:

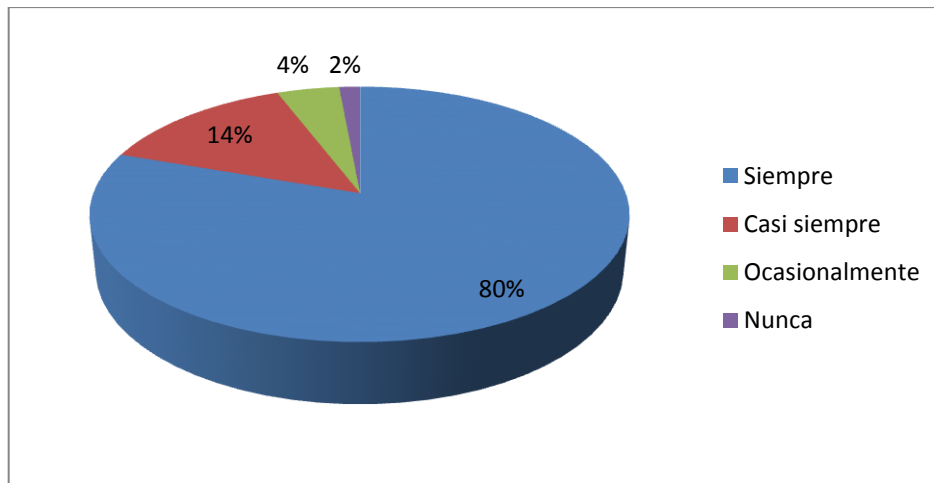
La institución es visitada por clientes de diferentes edades, así como se puede mostrar en el gráfico anterior, debido a que no existe una clasificación exclusiva que restrinja la visita o el uso de los diferentes servicios que ofrece.

Índice perceptivo

3. ¿Existe familiaridad, cordialidad, simpatía y disposición durante todo el momento que dura la prestación del servicio?

Objetivo: Revelar si en el trato con el cliente existe familiaridad, cordialidad, simpatía y disposición durante todo el momento que dura la prestación del servicio.

Existe familiaridad, cordialidad y simpatía.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	110	80
Casi siempre	19	14
Ocasionalmente	6	4
Nunca	2	2
Total	137	100



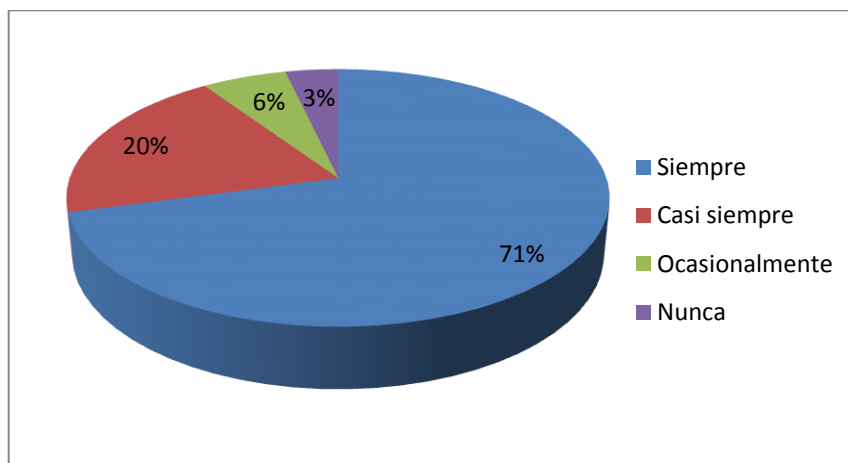
Comentario:

El 80% de los clientes siempre percibe familiaridad, cordialidad y simpatía en el trato por parte de los empleados, el 14% casi siempre percibe esas características en el trato. El 4% lo percibe ocasionalmente. Esto refleja satisfacción en el trato con el cliente, pero se debe aumentar ese nivel de percepción.

4. ¿El empleado le ofrece atención individualizada y comprende sus necesidades específicas?

Objetivo: Conocer si el empleado ofrece atención individualizada y comprende las necesidades de cada cliente que visita la institución.

Le ofrece atención individualizada.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	97	71
Casi siempre	27	20
Ocasionalmente	8	6
Nunca	5	3
Total	137	100



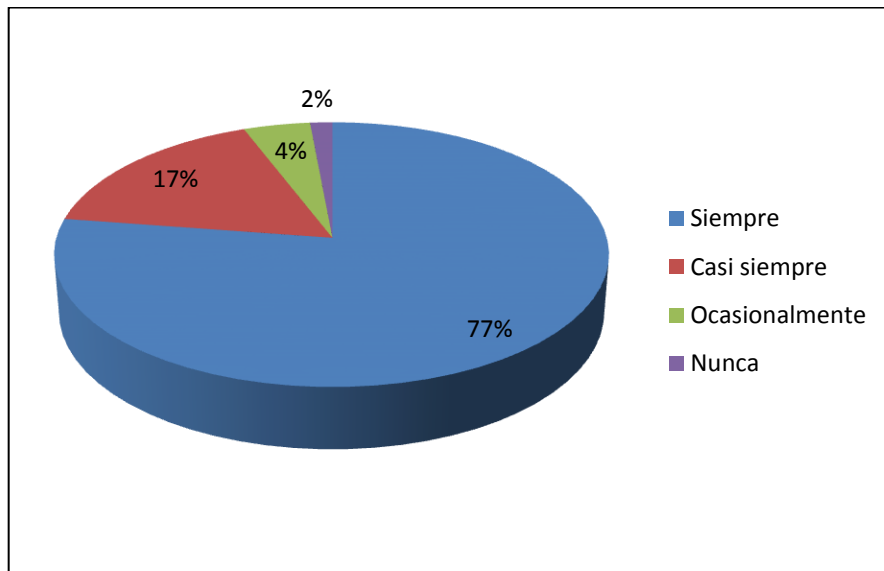
Comentario:

El 71% de los clientes percibe que el empleado le ofrece atención individualizada y comprende sus necesidades específicas, el 20% de los clientes perciben que casi siempre lo hacen y el 6% que ocasionalmente. Esto refleja una deficiencia en el trato con el cliente, porque se debe adaptar a cada uno y no mirarlos como homogéneos porque cada cliente tiene necesidades específicas.

5. ¿La imagen que proyecta el empleado es de profesionalismo?

Objetivo: Evaluar si la percepción del cliente con respecto a imagen que proyecta el empleado es de profesionalismo.

Proyecta imagen de profesionalismo.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	106	77
Casi siempre	23	17
Ocasionalmente	6	4
Nunca	2	2
Total	137	100



Comentario:

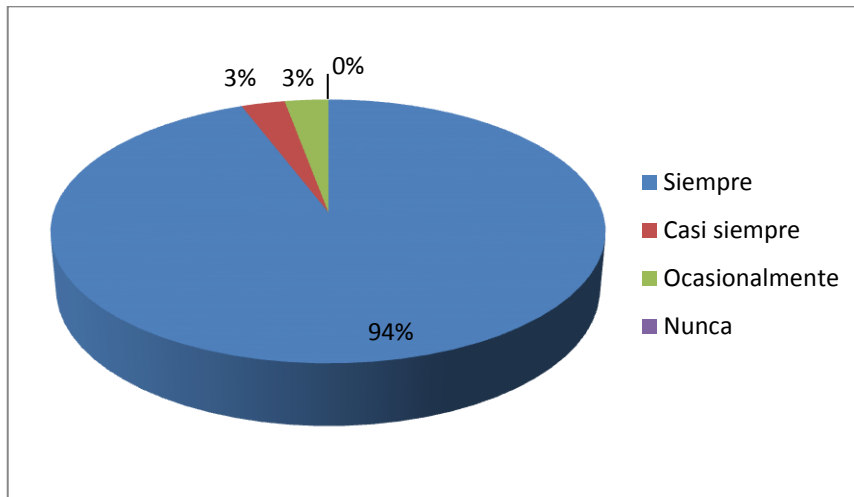
El 77% de los clientes consideran que el empleado siempre transmite profesionalismo, el 17% percibe que casi siempre y el 4% que ocasionalmente. Esto refleja que se necesita reforzar no solamente la apariencia del empleado sino también la forma en que este le responde al cliente, porque éste inconscientemente lo está evaluando.

Índice de recurso humano

6. ¿Los empleados mantienen un trato respetuoso, cortés y paciente cada vez que usted lo aborda?

Objetivo: Saber si los empleados tratan con respeto, cortesía y paciencia a los clientes que lo abordan.

Trato respetuoso, cortés y paciente.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	129	94
Casi siempre	4	3
Ocasionalmente	4	3
Nunca	0	0
Total	137	100



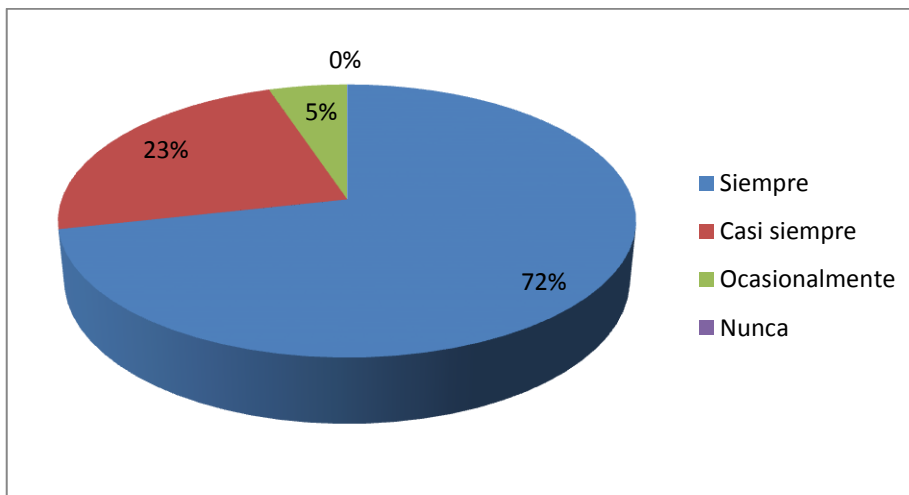
Comentario:

El 94% de los clientes concuerdan en que el empleado siempre mantiene un trato respetuoso, cortés y paciente cada vez lo aborda. Mientras que el 3% de los clientes han notado ese comportamiento casi siempre u ocasionalmente. Lo que refleja satisfacción en los cliente por el trato que les brindan.

7. ¿Los empleados responden con seguridad a sus inquietudes con respecto al servicio?

Objetivo: Conocer el nivel de conocimiento de los empleados con respecto a los servicios que ofrece la institución.

Responden con seguridad a sus inquietudes.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	98	72
Casi siempre	32	23
Ocasionalmente	7	5
Nunca	0	0
Total	137	100



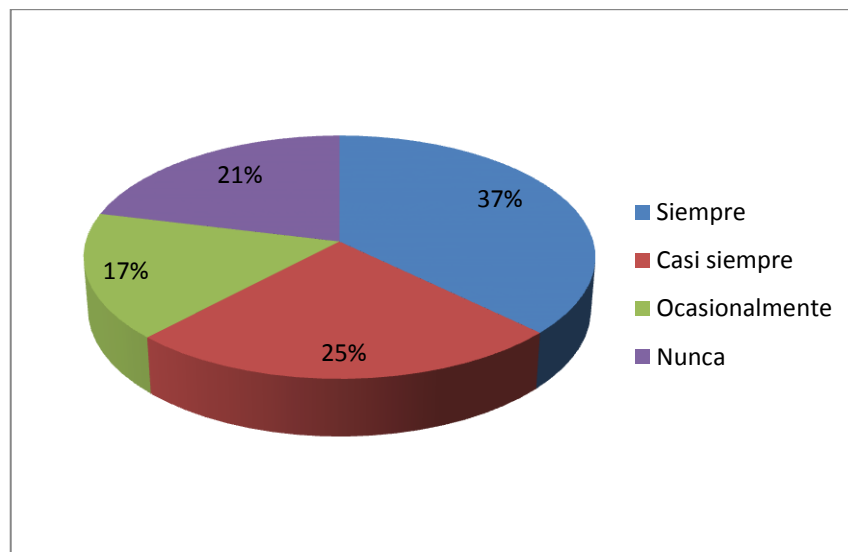
Comentario:

El 72% de los clientes perciben que los empleados siempre responden con seguridad a sus inquietudes, mientras que el 23% percibe que casi siempre lo hacen y el 5% que ocasionalmente. Lo que refleja que los empleados están bien informados y capacitados para responder las dudas más frecuentes.

8. ¿Los empleados consultan con el jefe antes de tomar una decisión?

Objetivo: Conocer el nivel de empoderamiento que poseen los empleados de la Caja de Crédito.

Consultan antes de tomar una decisión.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	51	37
Casi siempre	34	25
Ocasionalmente	23	17
Nunca	29	21
Total	137	100



Comentario:

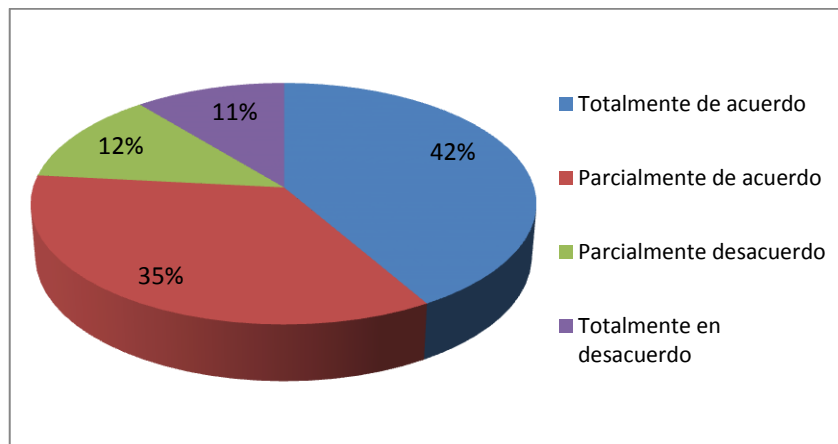
El 37% de los clientes han notado que el empleado siempre consulta con el jefe antes de tomar una decisión, el 25% ha notado que casi siempre consultan y el 17% ocasionalmente. La cercanía de los resultados podría deberse a que no todos los empleados están capacitados para tomar una decisión importante, o no están empoderados para decidir sin antes consultar con su jefe inmediato.

Índice de infraestructura

9. ¿El tamaño del parqueo lo considera amplio y fácil de maniobrar?

Objetivo: Evaluar las condiciones del parqueo con respecto a su tamaño y facilidad de maniobra.

El parqueo lo considera amplio y fácil de maniobrar.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	57	42
Parcialmente de acuerdo	48	35
Parcialmente desacuerdo	17	12
Totalmente en desacuerdo	15	11
Total	137	100



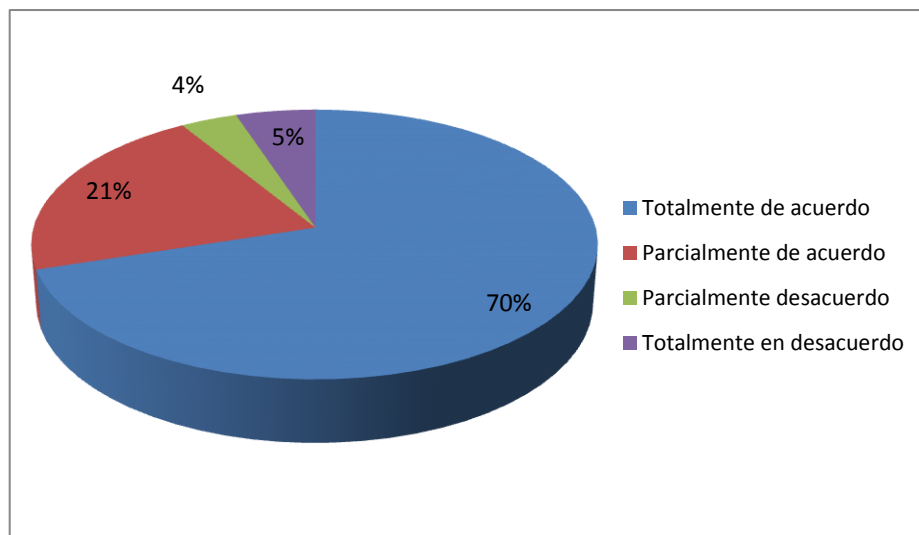
Comentario:

El 42% de los clientes están totalmente de acuerdo en la amplitud y la facilidad de maniobrar del parqueo. El 35% está parcialmente de acuerdo con la afirmación, el 12% está parcialmente en desacuerdo y el 11% está totalmente en desacuerdo. Esto refleja cierta insatisfacción de los clientes, quienes manifestaban que prefieren llegar en taxi por lo estrecho del parqueo.

10. ¿Las instalaciones internas de la institución son cómodas para recibir los servicios?

Objetivo: Evaluar si los clientes perciben que las instalaciones internas son cómodas para recibir los servicios.

Las instalaciones internas son cómodas.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	96	70
Parcialmente de acuerdo	29	21
Parcialmente desacuerdo	5	4
Totalmente en desacuerdo	7	5
Total	137	100



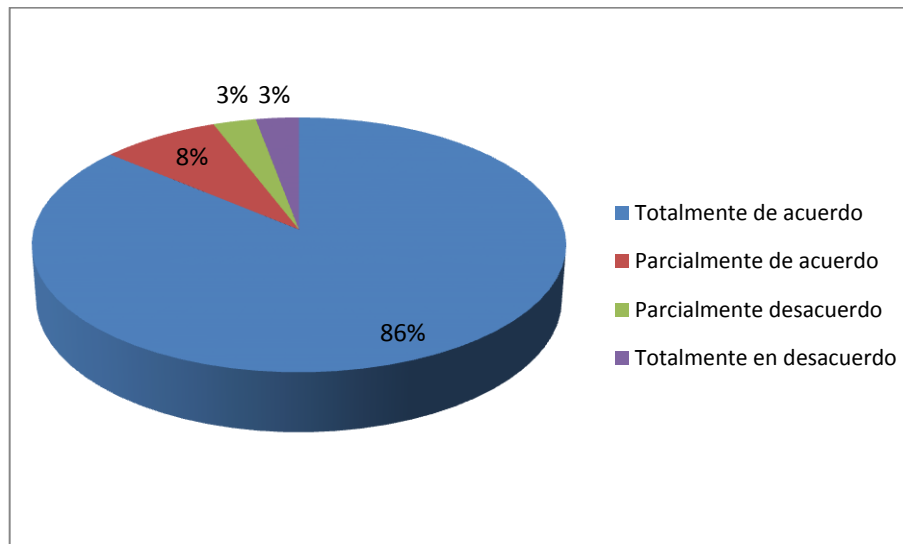
Comentario:

El 70% de los clientes está totalmente de acuerdo en que las instalaciones internas son cómodas para recibir los servicios, el 21% está parcialmente de acuerdo con la afirmación y el 5% está totalmente en desacuerdo. Esto refleja cierta deficiencia en cómo están distribuidos los espacios dentro de la institución.

11. ¿Las instalaciones son higiénicas y agradables?

Objetivo: Evaluar el orden y aseo de las instalaciones de la Caja de Crédito.

Las instalaciones son higiénicas y agradables.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	118	86
Parcialmente de acuerdo	11	8
Parcialmente desacuerdo	4	3
Totalmente en desacuerdo	4	3
Total	137	100



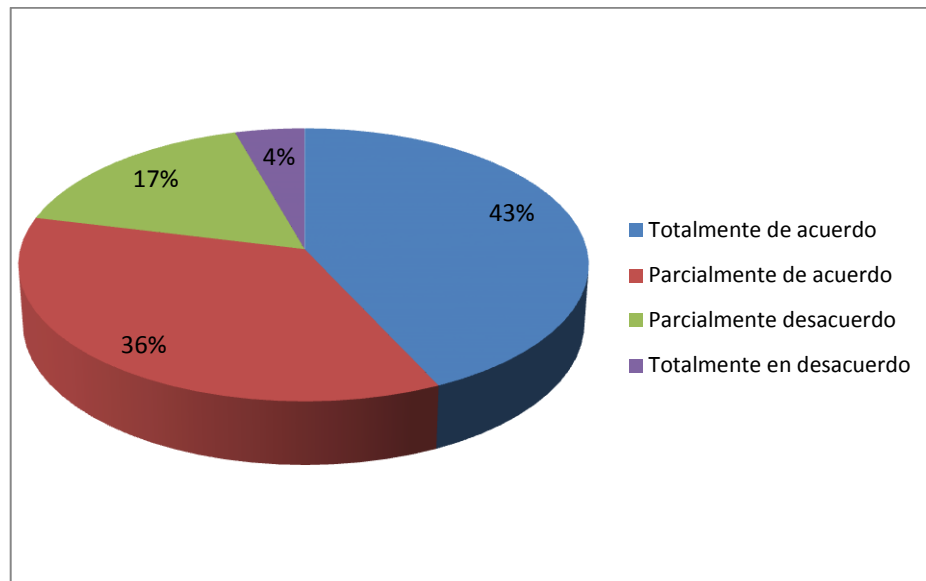
Comentario:

El 86% de los clientes está totalmente de acuerdo en que las instalaciones son higiénicas y agradables, el 8% está parcialmente de acuerdo mientras que el 3% está totalmente en desacuerdo. A pesar que la mayoría está satisfecha debe reforzarse esta área porque las instalaciones son importantes en la excelente experiencia del cliente con el servicio.

12. ¿El espacio dentro de la institución para la prestación del servicio es amplio?

Objetivo: Evaluar el tamaño y la amplitud de las instalaciones.

El espacio dentro de la institución es amplio.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	59	43
Parcialmente de acuerdo	49	36
Parcialmente desacuerdo	23	17
Totalmente en desacuerdo	6	4
Total	137	100



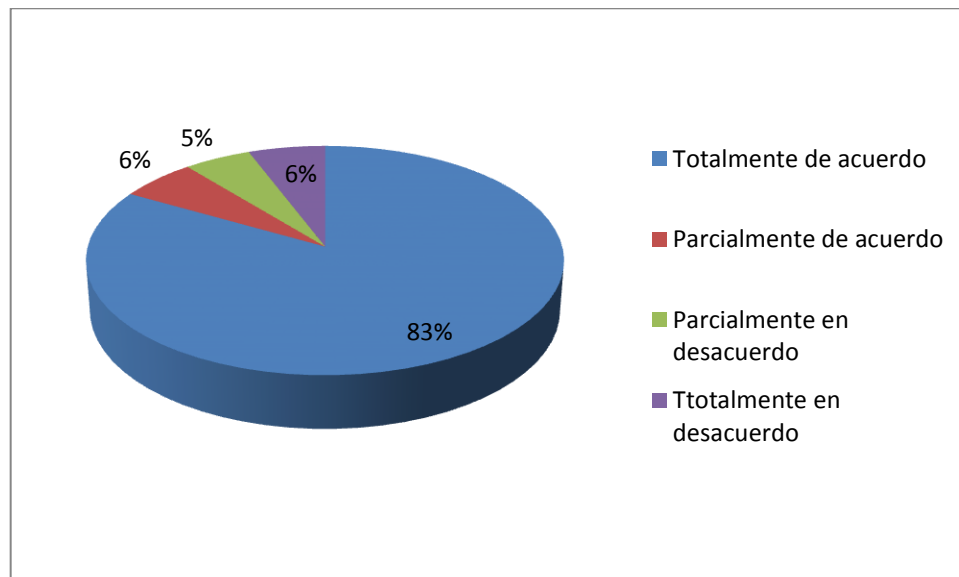
Comentario:

El 43% de los clientes está totalmente de acuerdo en que el espacio dentro de la institución es amplio, el 36% está parcialmente de acuerdo y el 17% está parcialmente en desacuerdo. Esto refleja que debe revisarse la forma en que están distribuidas las áreas dentro de la institución, porque los clientes no perciben amplias las instalaciones.

13. ¿La temperatura y la iluminación son agradables para su gusto?

Objetivo: Evaluar si los clientes se sienten satisfechos con la climatización de las instalaciones de la institución.

La temperatura y la iluminación son agradables.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	114	83
Parcialmente de acuerdo	8	6
Parcialmente desacuerdo	7	5
Totalmente en desacuerdo	8	6
Total	137	100



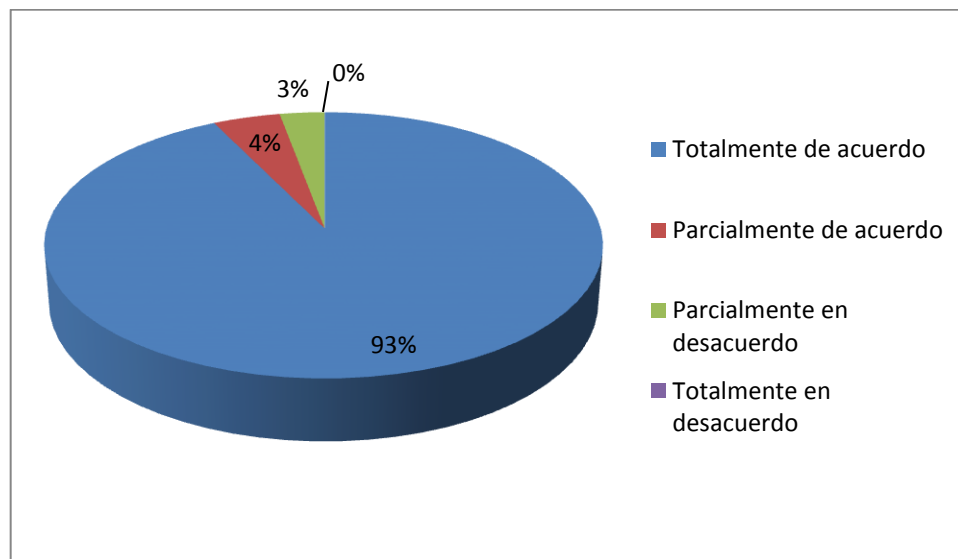
Comentario:

El 83% de los clientes está totalmente de acuerdo en que la temperatura y la iluminación son agradables para su gusto, el 6% está parcialmente de acuerdo y el otro 6% está totalmente en desacuerdo.

14. ¿Se siente seguro dentro de las instalaciones de la Caja de Crédito?

Objetivo: Evaluar si los clientes se sienten seguros dentro de la institución.

Se siente seguro dentro de las instalaciones.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	127	93
Parcialmente de acuerdo	6	4
Parcialmente desacuerdo	4	3
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	137	100



Comentario:

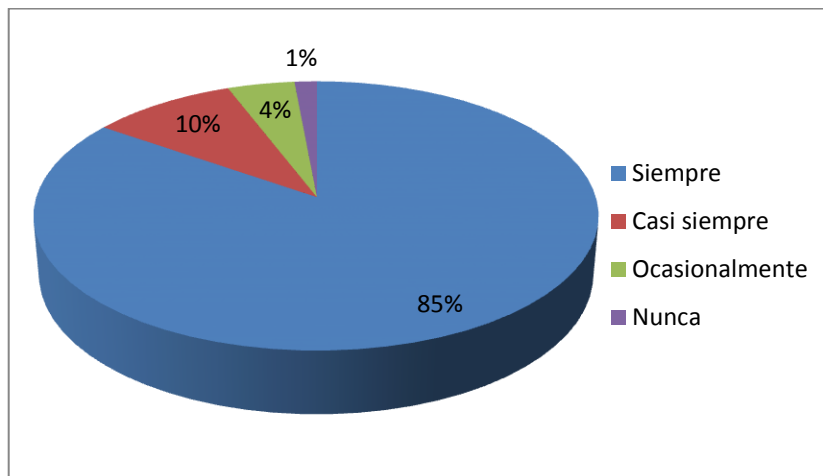
Con un 93% los clientes respondieron que si se sienten seguros cuando se encuentran en las instalaciones de la Caja de Crédito y un 7% menciona no estar de acuerdo.

Índice relacionado a la imagen corporativa

15. ¿La institución le transmite confianza y transparencia en la prestación del servicio?

Objetivo: Conocer si los clientes perciben confianza y transparencia en la prestación del servicio que les brinda la institución.

La institución le transmite confianza.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	116	85
Casi siempre	13	10
Ocasionalmente	6	4
Nunca	2	1
Total	137	100



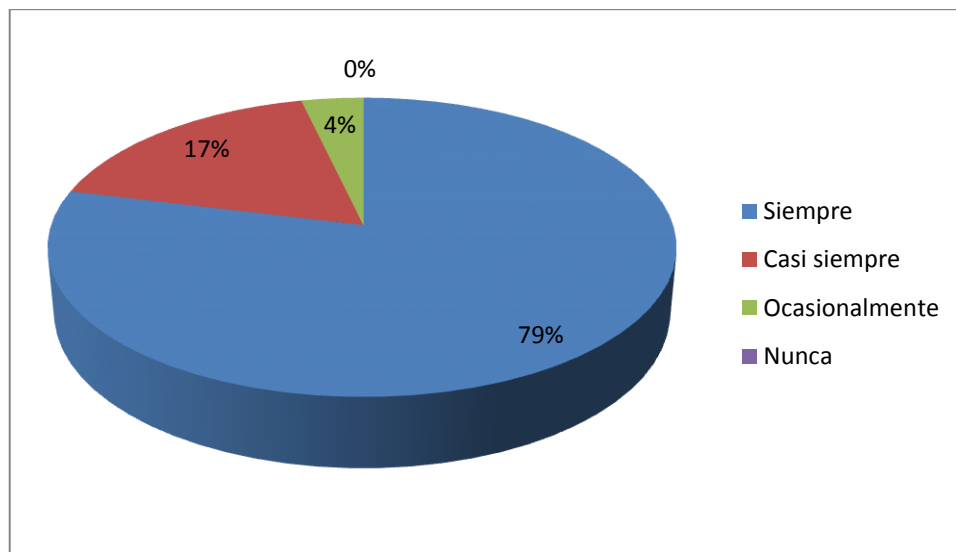
Comentario:

Un 85% de los clientes respondieron que la Caja de Crédito siempre les ha transmitido confianza y transparencia, es por esa razón que tienen muchos años de utilizar todos los servicios que presta; con respecto al 1% son los clientes que generalmente se encuentran en mora y no están muy satisfechos del servicio prestado o la forma de cobro que realizan.

16. ¿El comportamiento de los empleados le transmite confianza?

Objetivo: Conocer si el comportamiento de los empleados le transmite confianza a los clientes de la Caja de Crédito.

Los empleados le transmiten confianza.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	108	79
Casi siempre	24	17
Ocasionalmente	5	4
Nunca	0	0
Total	137	100



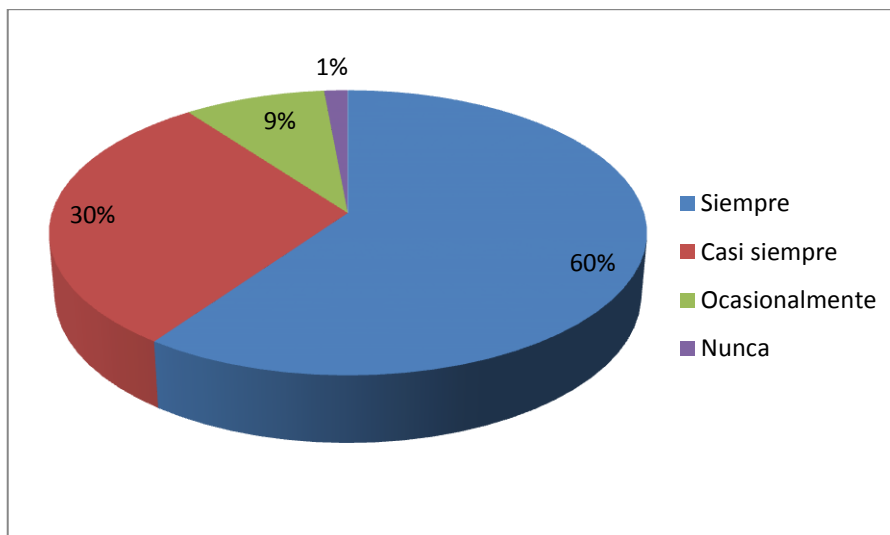
Comentario:

El 79% de los clientes contestaron que el empleado siempre les transmite confianza con respecto al trámite y el manejo de sus fondos, es por ello que visitan la Caja de Crédito.

17. ¿La institución contribuye al desarrollo y beneficio de la comunidad?

Objetivo: Determinar si los clientes están informados sobre las contribuciones sociales que realiza la institución.

La institución contribuye con el desarrollo.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	82	60
Casi siempre	41	30
Ocasionalmente	12	9
Nunca	2	1
Total	137	100



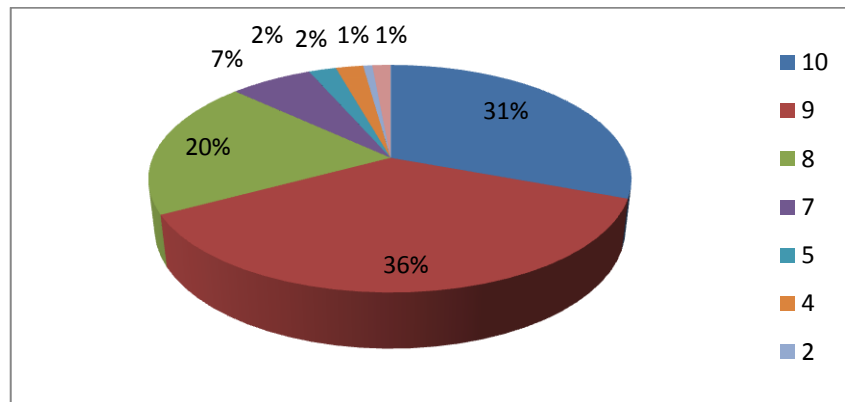
Comentario:

Un 60% de los clientes respondieron que la Caja de Crédito siempre ayuda al beneficio y al desarrollo de la comunidad, ya que por medio de sus diferentes créditos y sus cuotas accesibles las personas pueden convertirse en comerciantes, comprar sus casas y poder superarse.

18. En una escala del 1 al 10 ¿en qué posición ubica a la Caja de Crédito con respecto a los demás bancos de Chalatenango? Siendo 10 la calificación más alta y 1 la más baja.

Objetivo: Conocer en qué posición está ubicada en la mente de los clientes la Caja de Crédito en comparación a la competencia.

En qué posición ubica a la Caja de Crédito.	Frecuencia	Porcentaje
10	42	31
9	50	36
8	27	20
7	9	7
5	3	2
4	3	2
2	1	1
1	2	1
Total	137	100



Comentario:

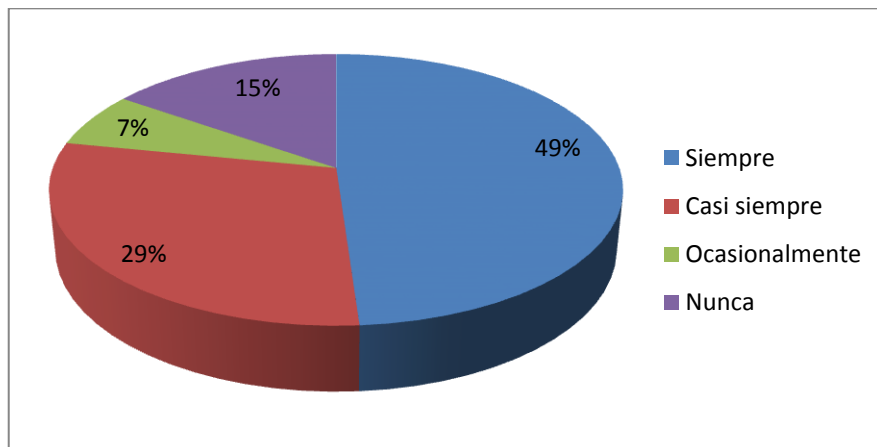
El 36% de las personas coincidieron que la Caja de Crédito en Chalatenango se encuentra en la posición 9 con respecto a las otras instituciones y bancos; la razón principal es porque en la Caja les otorgan préstamos más rápidos y sus instalaciones son agradables, por eso es una de las primeras opciones como institución financiera.

Índice relacionado con aspectos comerciales

19. ¿Los empleados brindan información a todos sus clientes acerca de los nuevos servicios que ofrece?

Objetivo: Determinar si los empleados informan a todos sus clientes sobre los nuevos productos y servicios.

Brindan información de los nuevos servicios.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	67	49
Casi siempre	40	29
Ocasionalmente	9	7
Nunca	21	15
Total	137	100



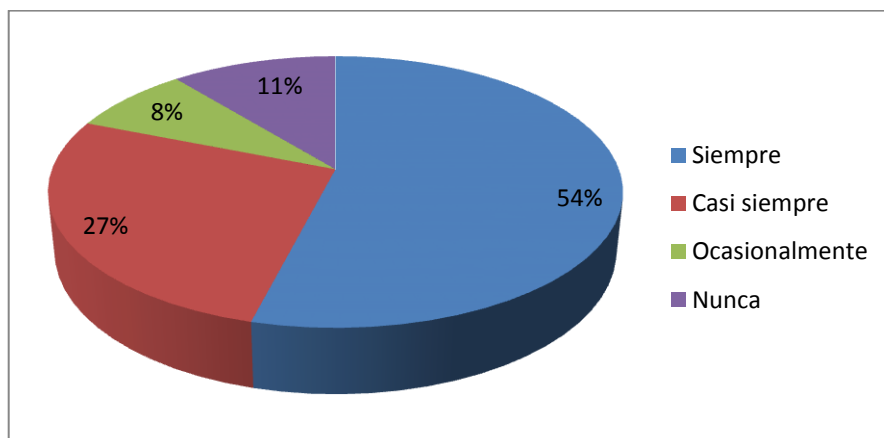
Comentario:

Un 49% de los clientes respondieron que siempre les informan de los nuevos servicios que ofrece la institución y con un 15% respondieron que nunca, la razón principal es porque no visitan cotidianamente la Caja de Crédito y no les pueden informar de los nuevos servicios.

20. ¿En las instalaciones existe publicidad, folletos u otro tipo de documentos que informen a los clientes los servicios que ofrecen?

Objetivo: Identificar si en la instalación existe constantemente diversos elementos que ayude a los clientes informarse sobre los servicios que ofrecen.

Existe publicidad que informen de los servicios.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	74	54
Casi siempre	37	27
Ocasionalmente	11	8
Nunca	15	11
Total	137	100



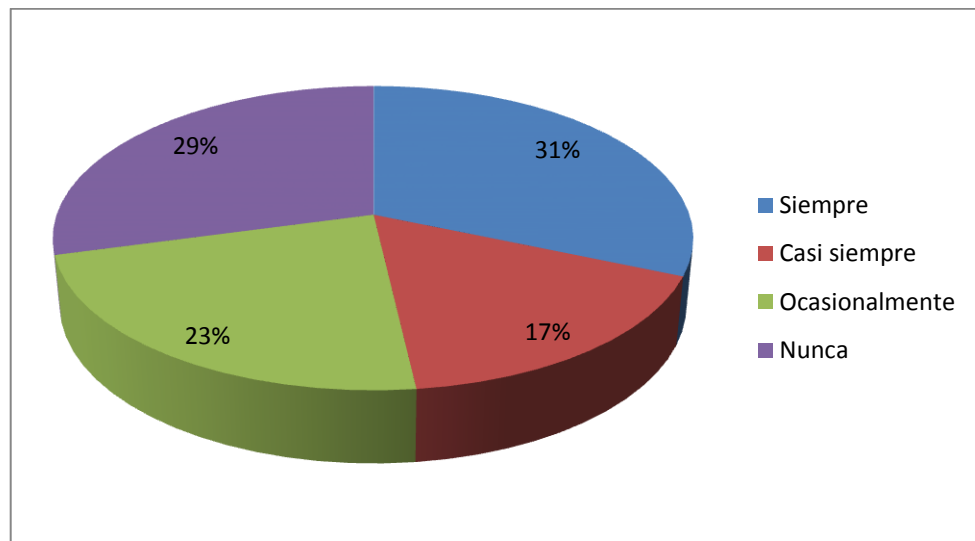
Comentario:

El 54% de los clientes respondieron que siempre encuentran publicidad de los diferentes productos que la institución ofrece, pero con un 11% respondieron que nunca encontraban nada, una de las razones es que los empleados no están pendiente en colocar los distintos tipos de folletos cuando estos se terminan.

21. ¿La institución patrocina eventos frecuentemente para impulsar su imagen?

Objetivo: Conocer si los patrocinios que se realizan actualmente ayudan a impulsar la imagen de la institución ante sus clientes.

La institución patrocina eventos.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	43	31
Casi siempre	23	17
Ocasionalmente	31	23
Nunca	40	29
Total	137	100



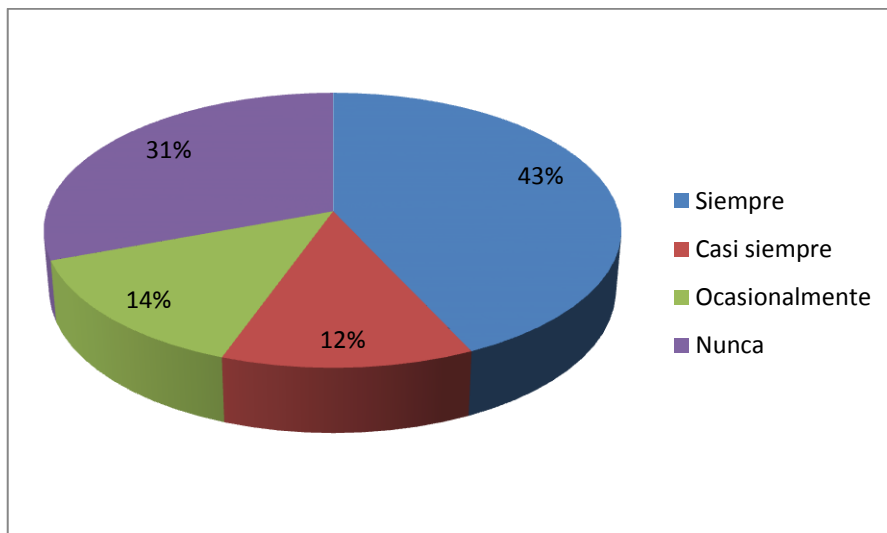
Comentario:

El 31% los clientes respondieron que siempre se daban cuenta de patrocinios que se realizaban a eventos deportivos y religiosos que se realizan en la localidad; mientras que un 29% respondieron que nunca se daban cuenta de las actividades que ellos patrocinan.

22. ¿Alguna vez usted se ha dado cuenta de alguna promoción que realice la Caja de Crédito?

Objetivo: Determinar si los clientes están informados acerca de todas las promociones que realiza la institución en el transcurso del año.

Promociones que realiza la Caja de Crédito	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	59	43
Casi siempre	17	12
Ocasionalmente	19	14
Nunca	42	31
Total	137	100



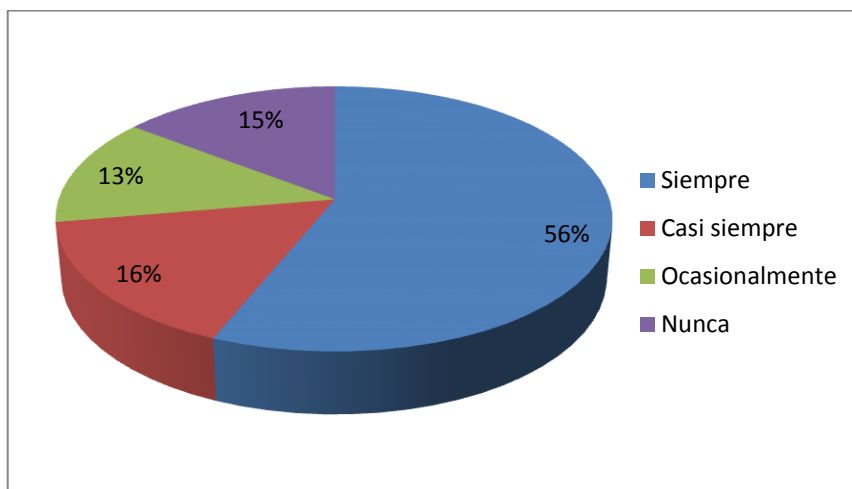
Comentario:

El 43% de los clientes respondieron que siempre se daban cuenta de las promociones que realiza la institución ya sean rifas de artículos; con un 14% respondieron que ocasionalmente.

23. ¿Le gustan los promocionales que ofrece la Caja de Crédito? Ejemplo en la apertura de cuenta, en realizar depósitos a plazo.

Objetivo: Evaluar si los promocionales otorgados a los clientes por realizar sus transacciones son los adecuados en cuanto a sus gustos y funcionalidad.

Le gustan los promocionales.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	77	56
Casi siempre	22	16
Ocasionalmente	18	13
Nunca	20	15
Total	137	100



Comentario:

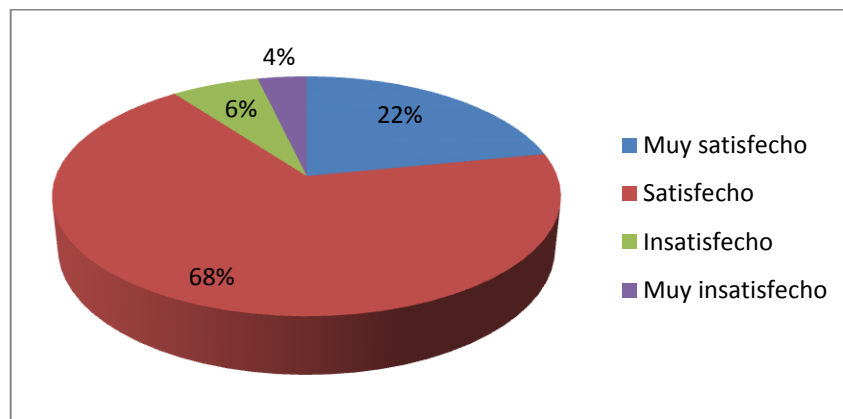
El 56% respondió que siempre les gusta los promocionales que la Caja de Crédito les ofrece a sus clientes y un 16% respondió casi siempre, lo que mencionaron algunas personas que no les han dado nada a cambio de una apertura de cuenta u otra prestación de servicios que brinda la empresa.

Índice de satisfacción de los productos

24. ¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto a los planes o servicios orientados al beneficio de los diferentes tipos de clientes, tales como: Planes de pago flexibles, aperturas de cuentas con montos mínimos, préstamos y financiamiento?

Objetivo: Comprobar el nivel de satisfacción que tiene el cliente por los diversos planes o programas que la institución ha creado para poderles ayudar financieramente.

Grado de satisfacción en cuanto a los planes y servicios.	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	30	22
Satisfecho	93	68
Insatisfecho	9	6
Muy insatisfecho	5	4
Total	137	100



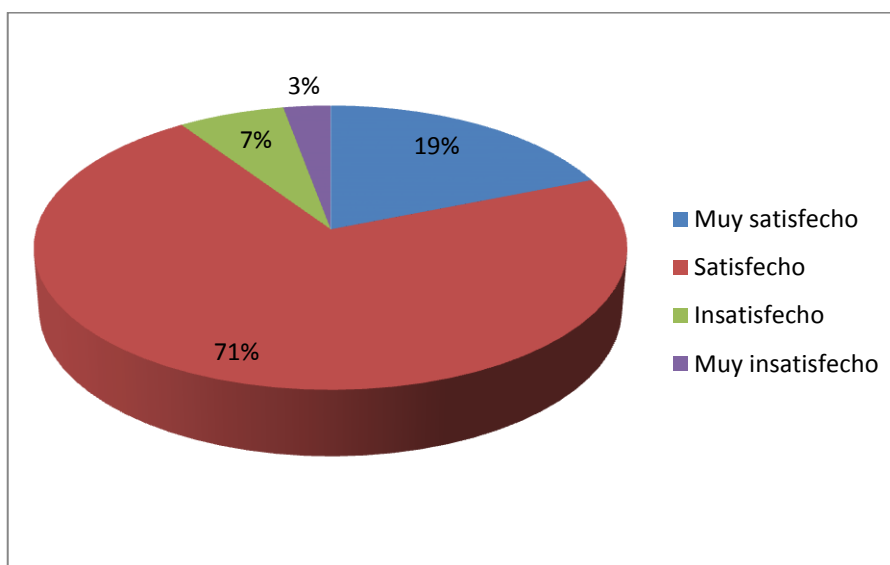
Comentario:

El 68% de los clientes se sienten satisfechos con respecto a los planes o servicios ofrecidos por la institución, mientras que un 4% están muy insatisfechos, en lo que respecta a la apertura de cuenta, préstamos y financiamiento brindado por la institución.

25. ¿La cantidad de productos que ofrece la Caja satisfacen sus necesidades?

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción que el cliente manifiesta en cuanto a la variedad de productos o servicios que la institución posee.

Cantidad de productos.	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	26	19
Satisfecho	98	71
Insatisfecho	9	7
Muy insatisfecho	4	3
Total	137	100



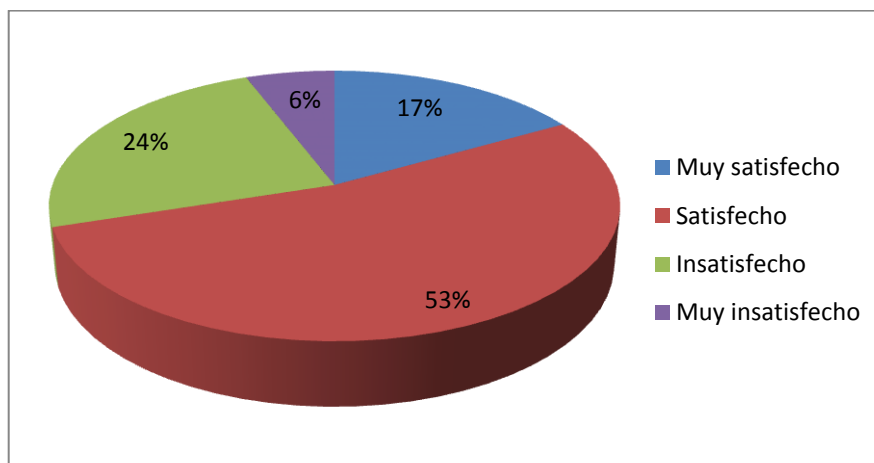
Comentario:

Un 71% de las personas que visitan la Caja de Crédito se sienten satisfecho con respecto a la cantidad de productos que la institución les ofrece, en cambio un 3% se sienten muy insatisfechos, algunas personas comentaron que ampliaran la cantidad de productos para tener una mejor elección de los servicios que la empresa pueda ofrecer.

26. ¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto a las tasas de interés que paga y cobra la Caja de Crédito?

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción que posee el cliente en cuanto a las tasas de interés que maneja la Caja de Crédito.

Grado de satisfacción en cuanto a las tasas de interés.	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	23	17
Satisfecho	73	53
Insatisfecho	33	24
Muy insatisfecho	8	6
Total	137	100



Comentario:

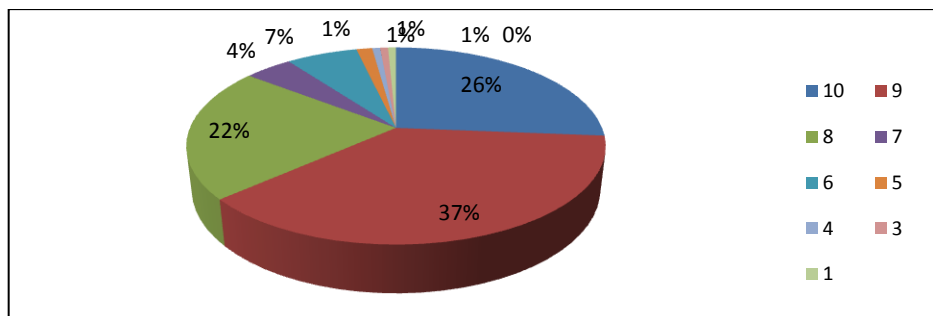
El 53% de los clientes se muestran satisfechos con lo que respecta a las tasas de interés que la institución les brinda, en cambio un 6% respondió que están muy insatisfechos por la tasa de interés de cobro en cuanto a los préstamos que ellos solicitan.

Índice sobre los procesos internos

27. En una escala del 1 al 10 ¿Qué nota le daría a la diligencia y rapidez por parte de los empleados en gestionar las operaciones de los clientes sin mostrar discriminación alguna? Siendo 10 la mejor calificación y 1 la más baja.

Objetivo: Evaluar la opinión que tienen los clientes en cuanto a diligencia y rapidez que los empleados les ofrecen a la hora de gestionar sus operaciones.

Qué nota le daría a la diligencia y rapidez.	Frecuencia	Porcentaje
10	36	26
9	51	37
8	30	22
7	6	4
6	9	7
5	2	1
4	1	1
3	1	1
1	1	1
Total	137	100



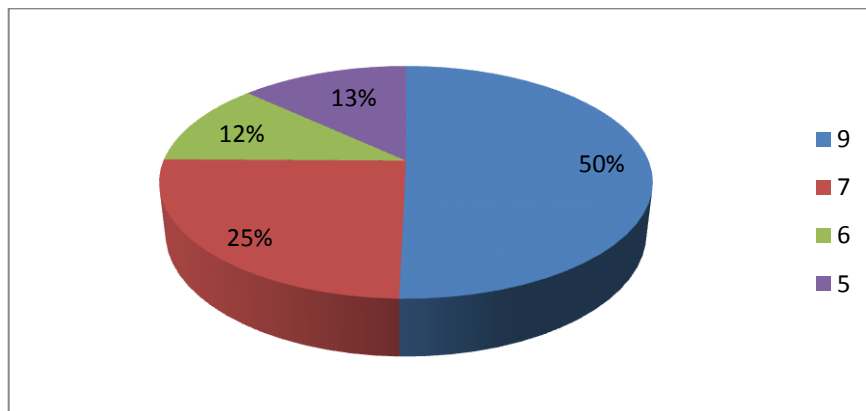
Comentario:

En lo que respecta a la diligencia y rapidez por parte de los empleados en gestionar las operaciones un 37% de las personas encuestadas le brindo una nota de 9 en cambio, un 1% le asigno una nota de 4,3 y 1 respectivamente, mencionando que algunos empleados se tardan demasiado tiempo en gestionarle las operaciones que ellos solicitan.

28. En una escala del 1 al 10 ¿Qué nota le daría a la información que le brinda el empleado acerca de los pasos a seguir y los requisitos para realizar su transacción? Siendo 10 la mejor calificación y 1 la más baja.

Objetivo: Identificar si los clientes son informados oportunamente por los empleados los pasos a seguir o la documentación necesaria antes de realizar sus transacciones.

Le informan los pasos a seguir.	Frecuencia	Porcentaje
9	69	50
7	34	25
6	16	12
5	18	13
Total	137	100



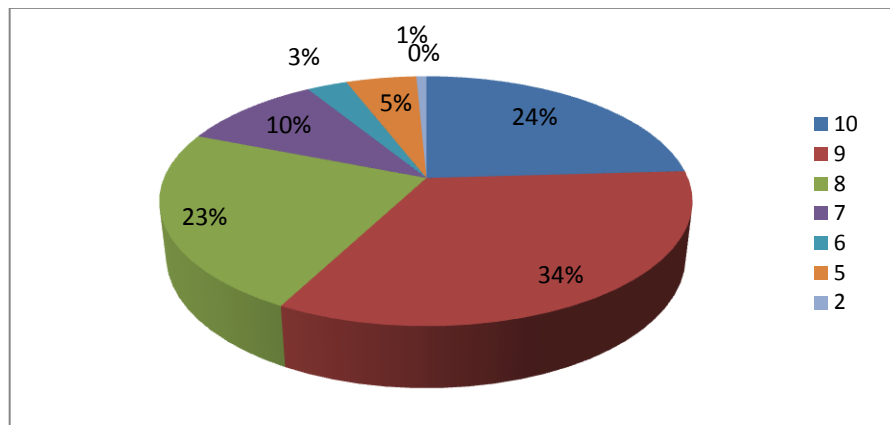
Comentario:

El 50% de los clientes le colocaron una nota de 9 debido a que siempre les informaban cuales eran los pasos a seguir y la documentación requerida; un 13% le asignaron una nota de 5, debido a que nunca les mencionaban que hacer y por esa razón realizaban comparaciones con otras instituciones locales.

29. En una escala del 1 al 10 ¿Qué nota le daría al interés de los empleados por resolver sus dudas? Siendo 10 la mejor calificación y 1 la más baja.

Objetivo: Evaluar la satisfacción que tienen los clientes en cuanto a la resolución de sus dudas.

Qué nota le daría al interés de los empleados.	Frecuencia	Porcentaje
10	33	24
9	46	34
8	32	23
7	14	10
6	4	3
5	7	5
2	1	1
Total	137	100



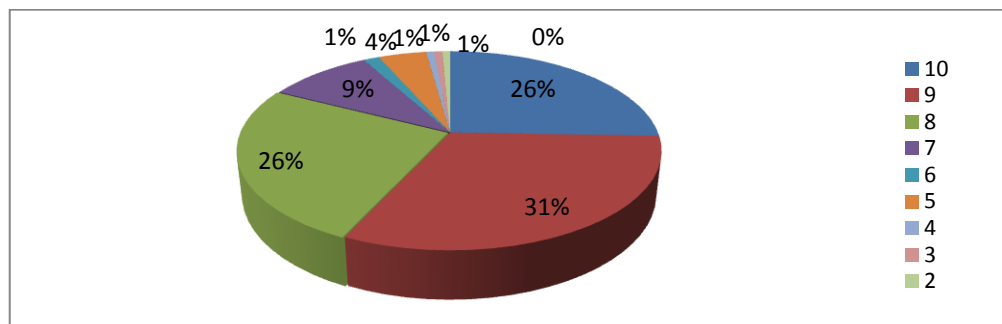
Comentario:

El 34% de los clientes le brindo una nota de 9, correspondiente al interés que tienen los empleados en resolver las dudas que solicitan algunas personas. En cambio un 1% le asigno una nota de 2, mencionando que algunos empleados no transmiten interés por resolver sus dudas.

30. En una escala del 1 al 10 ¿Qué nota le daría al tiempo de espera que realiza cotidianamente en la cola? Siendo 10 la mejor calificación y 1 la más baja.

Objetivo: Evaluar la rapidez que los empleados poseen a la hora de realizar diversas transacciones en caja.

Qué nota le daría al tiempo de espera en cola.	Frecuencia	Porcentaje
10	35	26
9	43	31
8	35	26
7	13	9
6	2	1
5	6	4
4	1	1
3	1	1
2	1	1
Total	137	100



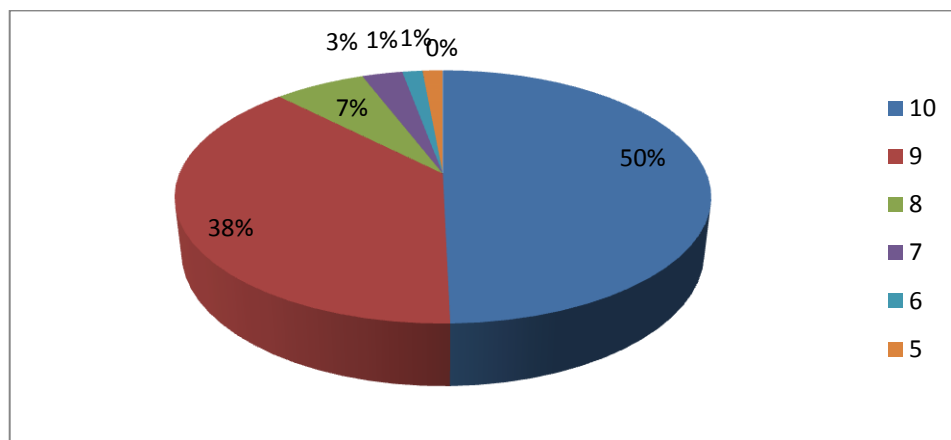
Comentario:

Al tiempo de espera en la fila dentro de la institución el 31% las personas le brindaron una nota de 9, comentando que es rápida la atención que el empleado en turno les ofrece y casi nunca esperan mucho tiempo en fila en comparación a otros bancos o instituciones.

31. En una escala del 1 al 10, ¿Qué nota le daría a los horarios que posee la Caja de Crédito de Chalatenango? Siendo 10 la mejor calificación y 1 la más baja.

Objetivo: Evaluar si los horarios que posee actualmente la Caja de Crédito satisfacen la demanda de todos sus clientes.

Qué nota le daría a los horarios que poseen.	Frecuencia	Porcentaje
10	68	50
9	52	38
8	9	7
7	4	3
6	2	1
5	2	1
Total	137	100



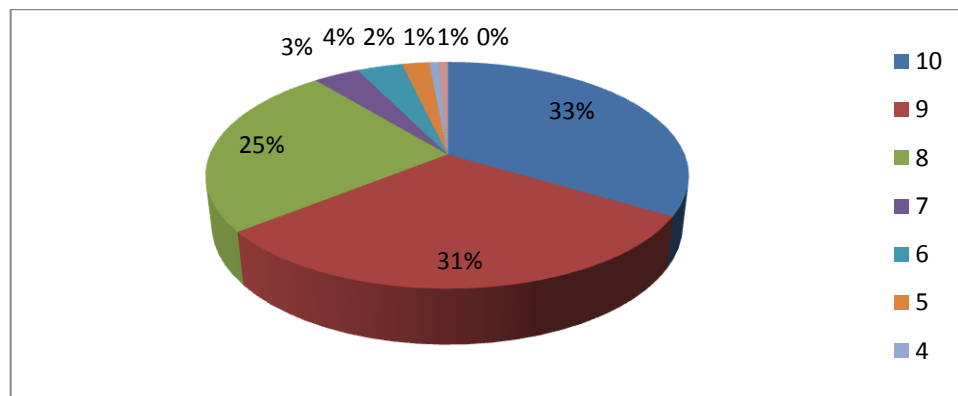
Comentario:

Con respecto a los horarios con que cuenta la institución, 50% de las personas encuestadas le brindo una nota de 10, algunas otras nos mencionaron que si el horario se extendiera mas fuera más beneficioso, porque algunos por su trabajo no cuentan con el horario y el tiempo necesario para hacer las transacciones que ellos solicitan.

32. En una escala del 1 al 10, ¿Qué nota le daría a la cantidad de personal para la atención de los clientes en la prestación de los servicios? Siendo 10 la mejor calificación y 1 la más baja.

Objetivo: Conocer si los empleados disponibles en la institución son suficientes ante la demanda que realizan todos sus clientes.

Qué nota le daría a la cantidad de personal que poseen.	Frecuencia	Porcentaje
10	46	33
9	42	31
8	34	25
7	5	3
6	5	4
5	3	2
4	1	1
3	1	1
Total	137	100



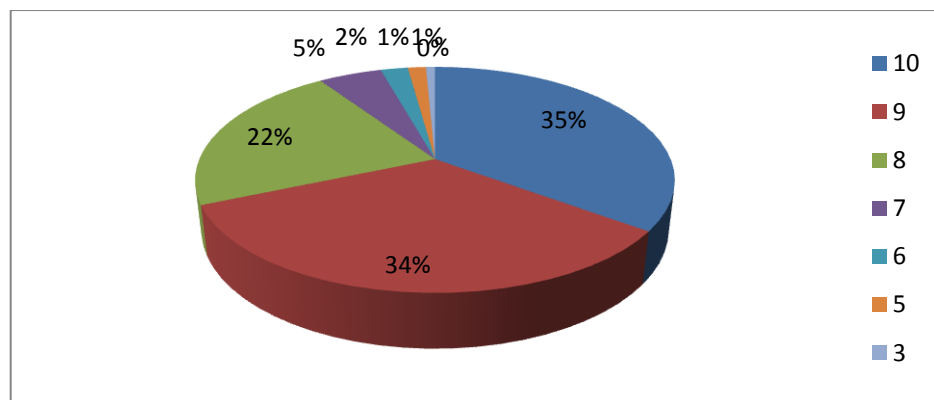
Comentario:

En lo que corresponde a la cantidad de personal con que cuenta la institución el 33% otorgó una nota de 10, y un 4% le asignó una nota de 6, comentando que en ocasiones no hay el personal suficiente para la atención de los clientes.

33. En una escala del 1 al 10, ¿Qué nota le daría a la dedicación del tiempo que los empleados le ofrecen? Siendo 10 la mejor calificación y 1 la más baja.

Objetivo: Evaluar si los empleados ofrecen el mismo tiempo y dedicación a todos sus clientes.

Qué nota le daría a la dedicación del tiempo.	Frecuencia	Porcentaje
10	48	35
9	46	34
8	30	22
7	7	5
6	3	2
5	2	1
3	1	1
Total	137	100



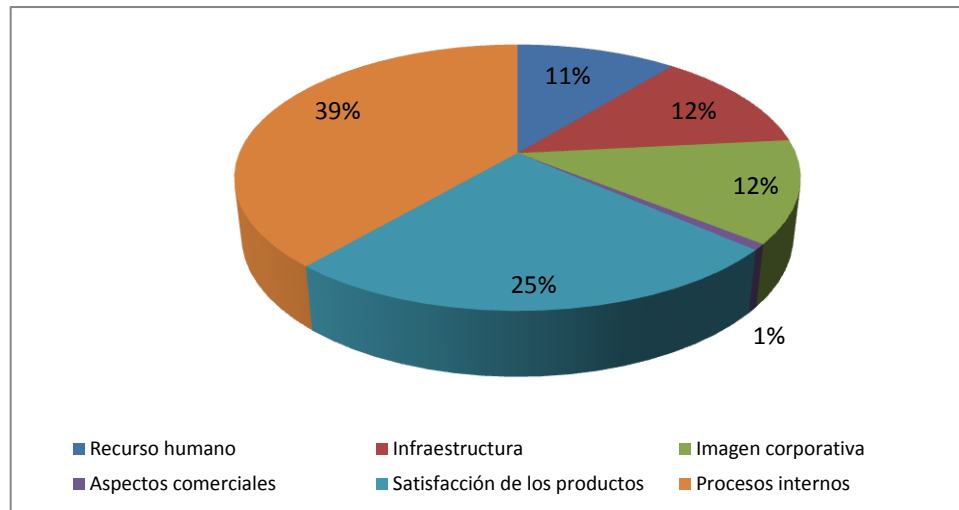
Comentario:

En la dedicación del tiempo que los empleados le ofrecen obtuvo una nota de 10 con un 35%, y una nota de 6 con un 2%, en algunos casos los clientes mencionaban que algunos empleados son muy amables y le dedican la debida atención que ellos solicitan, y otros casos particulares no le brindan el tiempo necesario en la prestación del servicio.

34. ¿Cuál es la razón principal por la que prefiere a la Caja de Crédito Rural de Chalatenango? (Pregunta abierta)

Objetivo: Conocer de manera más amplia la opinión que tienen los clientes acerca de la Caja de Crédito.

Índice	Frecuencia	Porcentaje
Recurso humano	15	11
Infraestructura	17	12
Imagen corporativa	17	12
Aspectos comerciales	1	1
Satisfacción de los productos	34	25
Procesos internos	53	39
Total	137	100



Comentario:

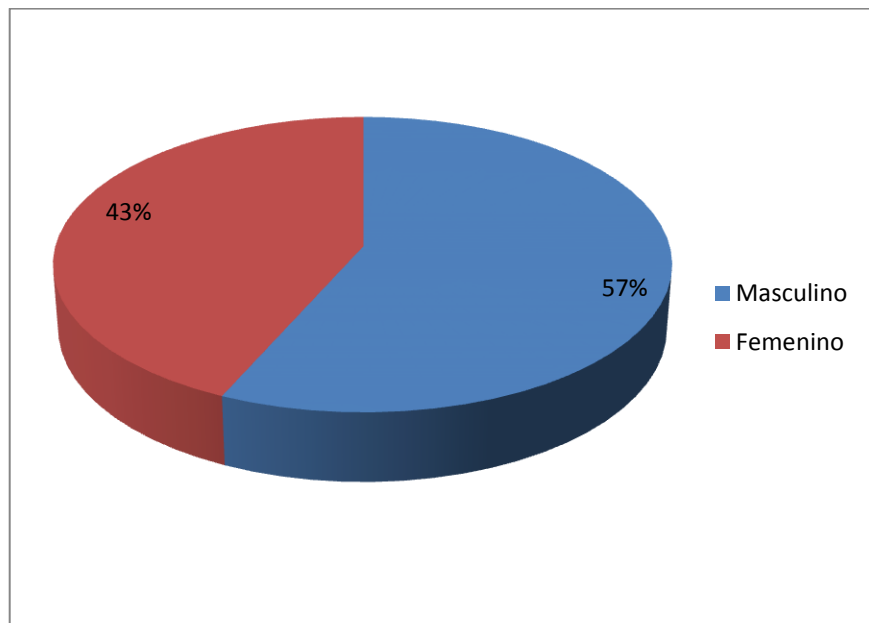
Se deben reforzar las áreas de aspectos comerciales, recurso humano, infraestructura e imagen corporativa porque presentan deficiencia al no ser las razones principales por las que los clientes prefieren a la Caja de Crédito. En cuanto a los productos y procesos internos deben seguir mejorando para que los clientes sigan prefiriendo a la institución por esas razones.

Tabulación de Nueva Concepción

- **Género observado.**

Objetivo: Conocer que género es el que más visita a la Caja De Crédito.

Genero	frecuencia	porcentaje
Masculino	17	57
Femenino	13	43
Total	30	100



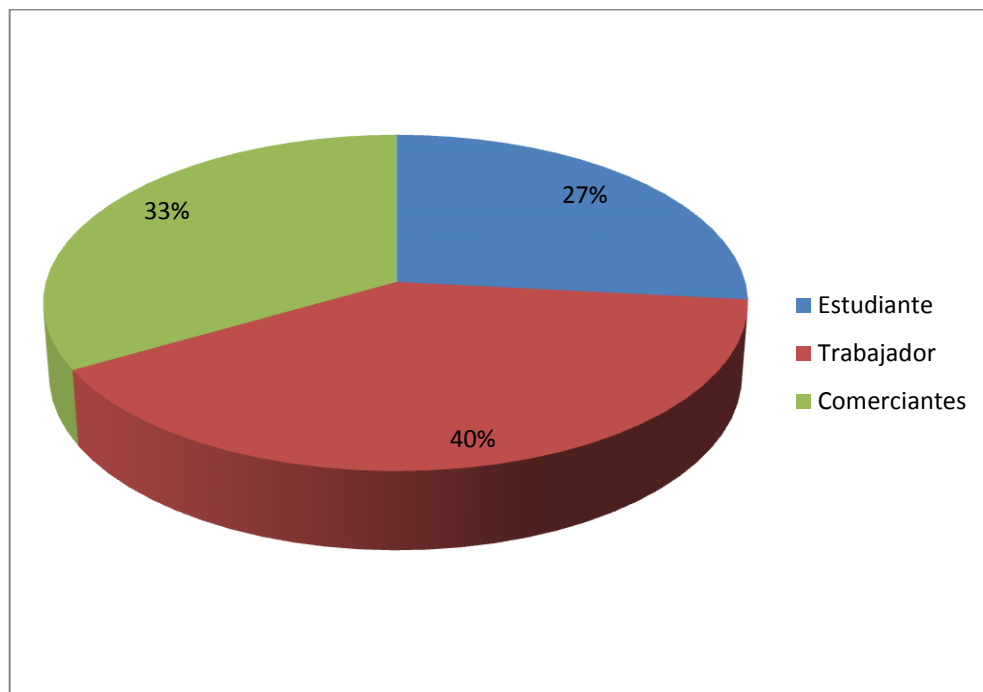
Comentario:

La Caja de Crédito es visitada mayormente por hombres que por mujeres.

1. Ocupación.

Objetivo: Conocer a que profesión se dedican los clientes de la Caja de Crédito.

Ocupación	Frecuencia	Porcentaje
Estudiante	8	27
Trabajador	12	40
Comerciante	10	33
Total	30	100



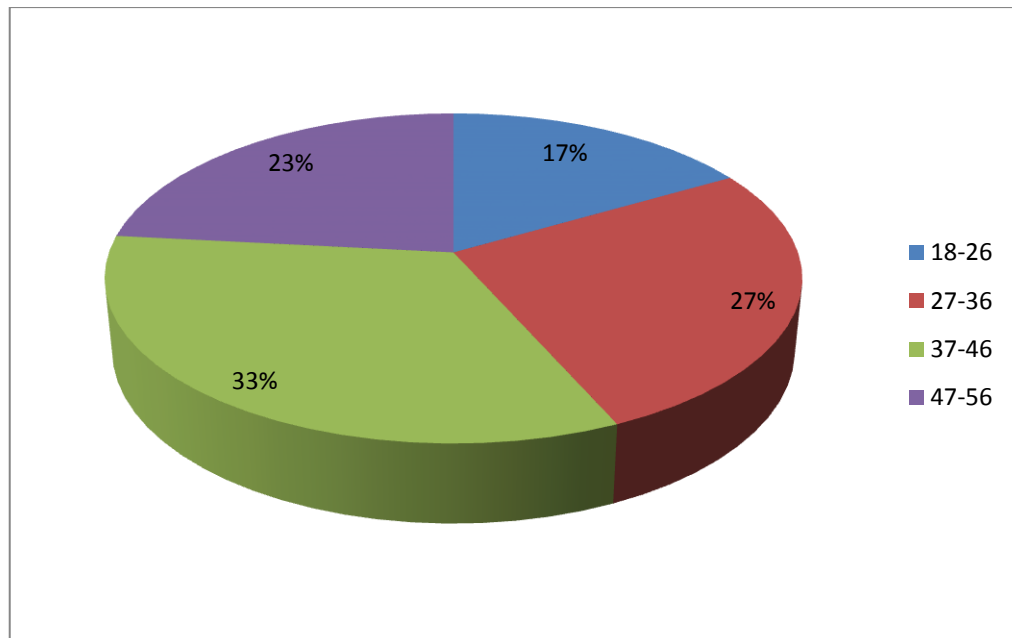
Comentario:

La institución es visitada por estudiantes, trabajadores y comerciantes, por tanto sus estrategias deben ir enfocadas a la satisfacción de esos sectores.

2. Edad.

Objetivo: Conocer a que rango de edad pertenecen los clientes de la institución.

Edades	Frecuencia	Porcentaje
18-26	5	17
27-36	8	27
37-46	10	33
47-56	7	23
Total	30	100



Comentario:

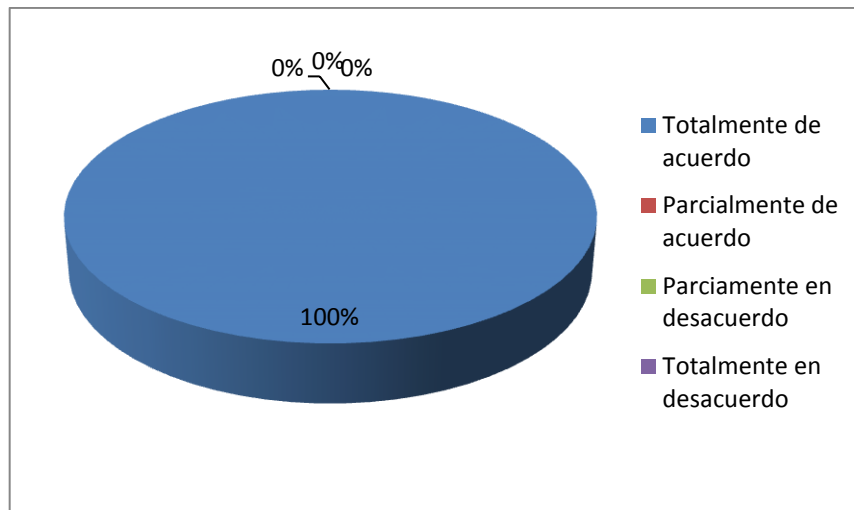
La institución es visitada por una amplia gama de personas de todas las edades, y no es exclusiva de un sector.

Índice relativo a la infraestructura

3. ¿El espacio dentro de la institución para la prestación de los servicios es amplio?

Objetivo: Evaluar el tamaño y la amplitud de las instalaciones.

La institución es amplia.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	30	100
Parcialmente de acuerdo	0	0
Parciamente en desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	30	100



Comentario:

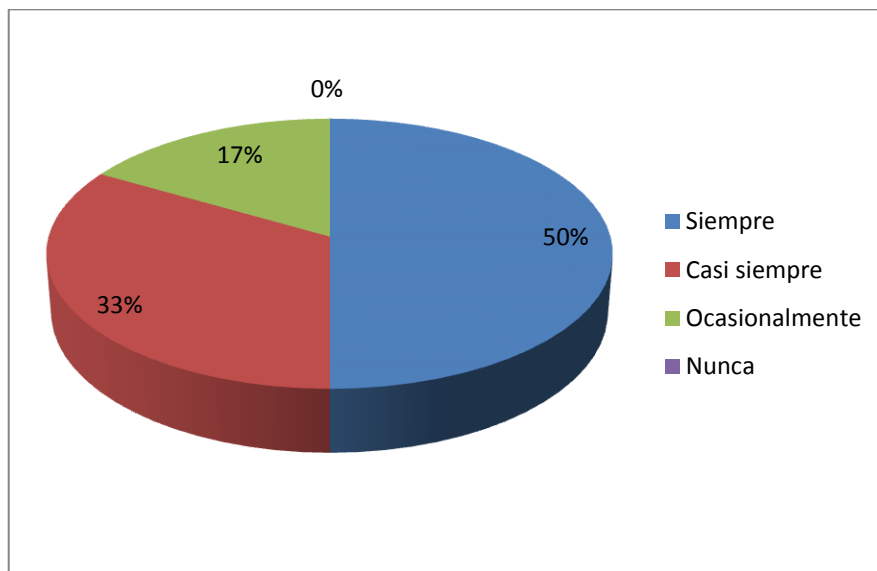
Todos los clientes están claramente satisfechos con el tamaño de las instalaciones porque lo consideran amplio, y esto produce que se sientan cómodos y relajados.

Índice relacionado a la imagen corporativa

4. ¿La institución le transmite confianza y transparencia en la prestación del servicio?

Objetivo: Conocer si los clientes perciben confianza y transparencia en la prestación del servicio que les brinda la institución.

La institución le transmite confianza.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	50
Casi siempre	10	33
Ocasionalmente	5	17
Nunca	0	0
Total	30	100



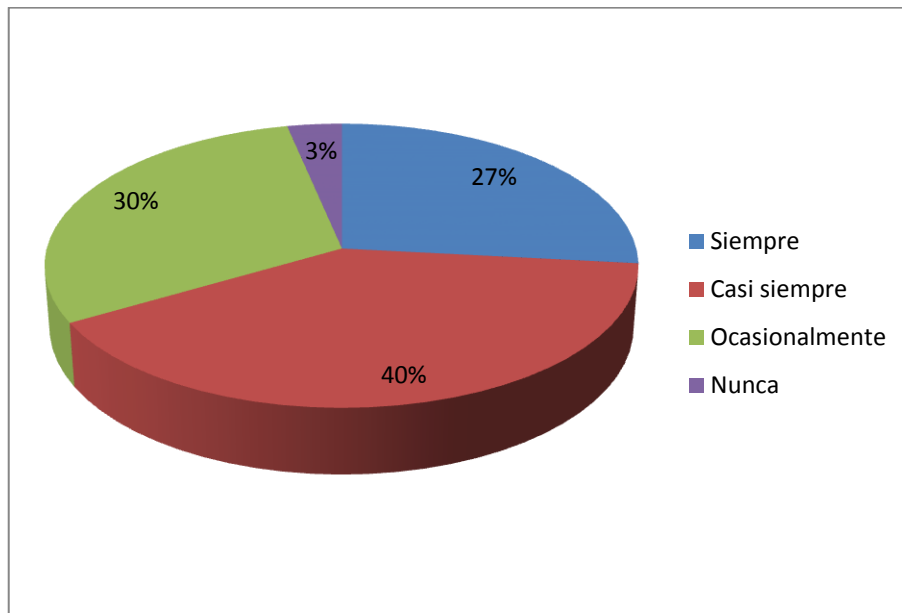
Comentario:

La confianza y la transparencia es fundamental para el crecimiento de cualquier empresa, y en el caso de los servicios bancarios es vital que la institución la transmita y que los clientes la perciban, por tanto es preocupante que solamente la mitad de encuestados la perciba.

5. ¿La institución contribuye al desarrollo y beneficio de la comunidad?

Objetivo: Determinar si los clientes están informados sobre las contribuciones sociales que realiza la institución.

La institución contribuye con el desarrollo.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	27
Casi siempre	12	40
Ocasionalmente	9	30
Nunca	1	3
Total	30	100



Comentario:

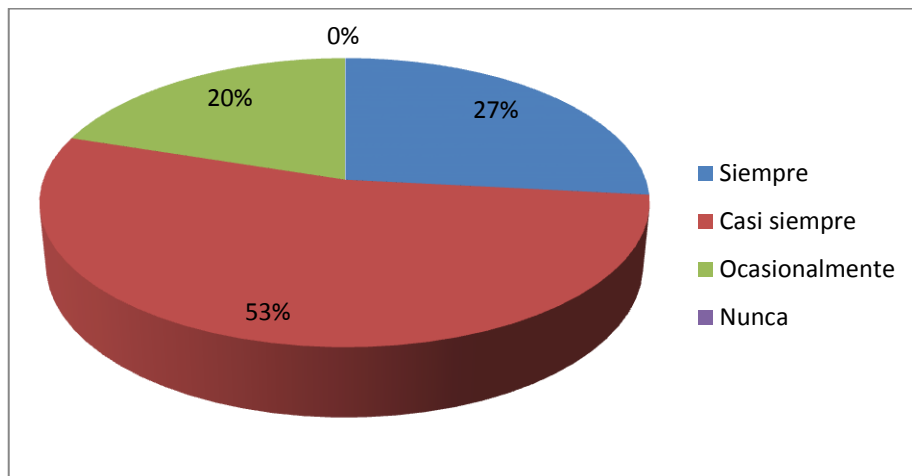
Es preocupante que un bajo porcentaje (27%) de los clientes siempre perciba que la institución contribuye al desarrollo y beneficio de la comunidad, porque es importante para la imagen de la Caja de Crédito que sea vista como una empresa socialmente responsable, por tanto se debe mejorar la percepción del 73% de los clientes.

Índice relacionado con aspectos comerciales

6. ¿Los empleados brindan información a todos sus clientes acerca de los nuevos servicios que ofrece?

Objetivo: Determinar si los empleados informan a todos sus clientes sobre los nuevos productos y servicios.

Brindan información de los nuevos servicios.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	27
Casi siempre	16	53
Ocasionalmente	6	20
Nunca	0	0
Total	30	100



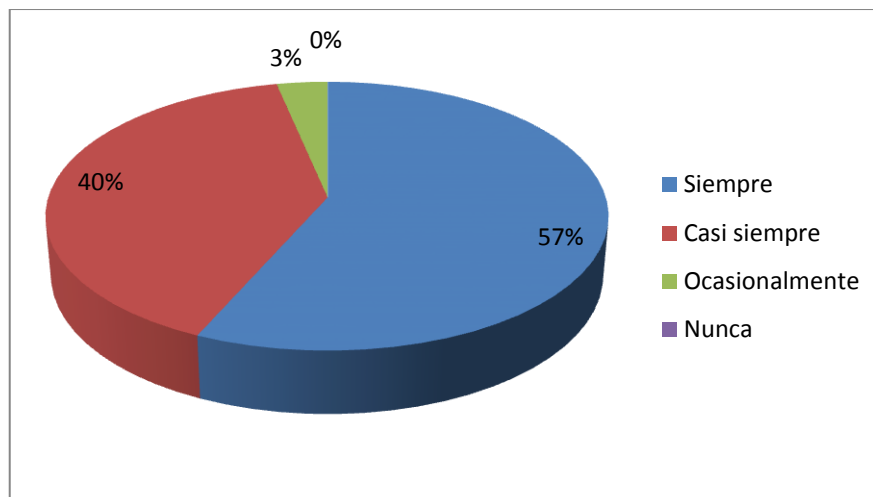
Comentario:

Para que una empresa crezca y se mantenga en el mercado, debe de innovar en su oferta y a su vez darle publicidad, por tanto es necesario que informe a sus clientes actuales acerca de los nuevos productos que ofrece; y es preocupante que un alto porcentaje (73%) no sean informados con mucha frecuencia.

7. ¿En las instalaciones existe publicidad, folletos u otro tipo de documentos que informen a los clientes los servicios que ofrecen?

Objetivo: Identificar si en la instalación existe constantemente diversos elementos que ayude a los clientes informarse sobre los servicios que ofrecen.

Existe publicidad que informen de los servicios.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	57
Casi siempre	12	40
Ocasionalmente	1	3
Nunca	0	0
Total	30	100



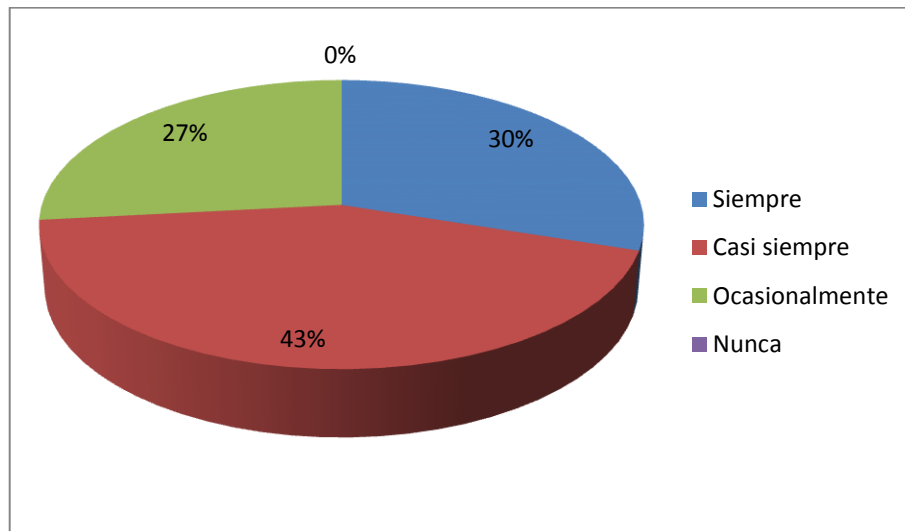
Comentario:

La publicidad en medios masivos puede tener un costo excesivo para la institución pero se pueden utilizar la publicidad dentro de ésta para mantener a sus clientes informados, por tanto se debe aprovechar ese recurso y así minimizar el porcentaje de clientes (43%) que no siempre ha visto folletos u otro tipo de documentos que le informen sobre los nuevos productos.

8. ¿La institución patrocina eventos frecuentemente para impulsar su imagen?

Objetivo: Conocer si los patrocinios que se realizan actualmente ayudan a impulsar la imagen de la institución ante sus clientes.

La institución patrocina eventos.	frecuencia	porcentaje
Siempre	9	30
Casi siempre	13	43
Ocasionalmente	8	27
Nunca	0	0
Total	30	100



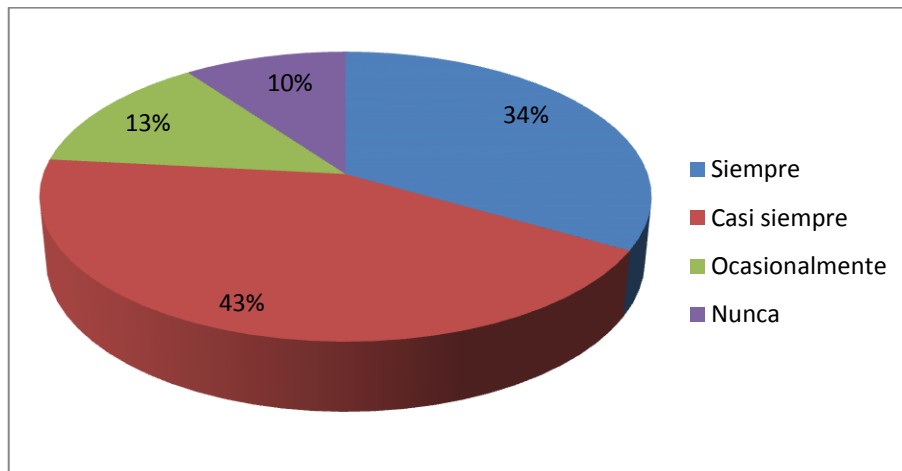
Comentario:

Los patrocinios son una oportunidad para darse a conocer con el mercado potencial de la institución, por lo que se debe prestar atención al alto porcentaje (70%) de clientes que no se enteran de los patrocinios que se realizan.

9. ¿Alguna vez usted se ha dado cuenta de alguna promoción que realice la Caja de Crédito?

Objetivo: Determinar si los clientes están informados acerca de todas las promociones que realiza la institución en el transcurso del año.

Promociones que realiza la Caja de Crédito.	frecuencia	porcentaje
Siempre	10	34
Casi siempre	13	43
Ocasionalmente	4	13
Nunca	3	10
Total	30	100



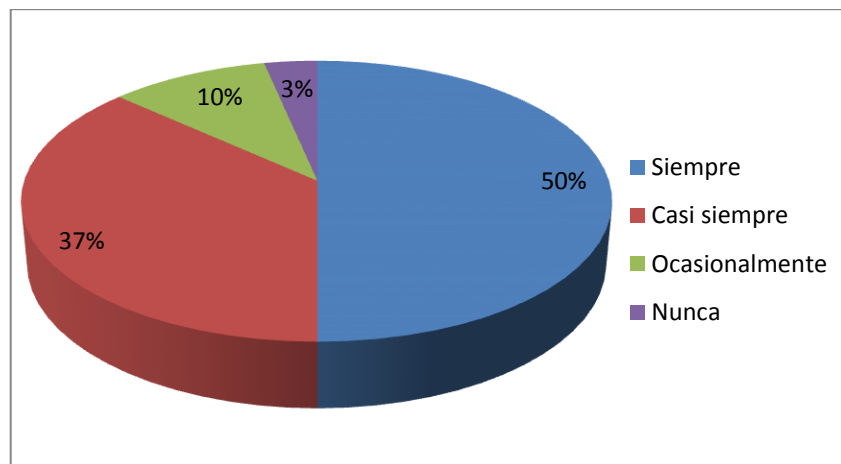
Comentario:

Además de la publicidad y los patrocinios, las promociones son oportunidades para ganar clientes y para mantener motivados a los actuales, por tanto se debe prestar atención al 63% de los clientes que no se dan cuenta de las promociones que se están realizando.

10. ¿Le gustan los promocionales que ofrece la Caja de Crédito? Ejemplo en la apertura de cuenta, en realizar depósitos a plazo

Objetivo: Evaluar si los promocionales otorgados a los clientes por realizar sus transacciones son los adecuados en cuanto a sus gustos y funcionalidad.

Le gustan los promocionales.	Frecuencia	porcentaje
Siempre	15	50
Casi siempre	11	37
Ocasionalmente	3	10
Nunca	1	3
Total	30	100



Comentario:

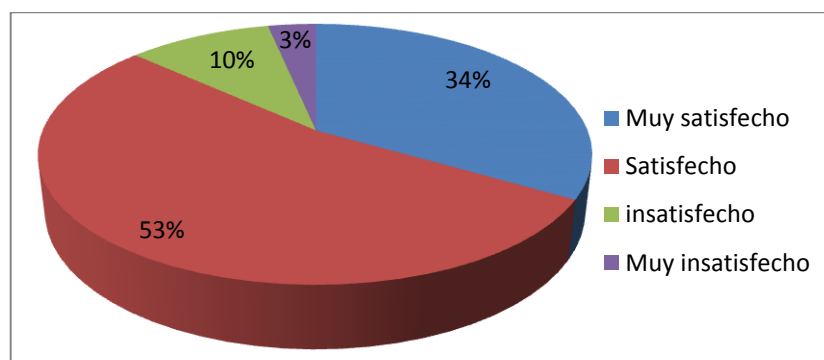
Los promocionales que la institución ofrece son el reflejo de la importancia que le da a sus clientes porque son percibidos como premios por su preferencia, y es preocupante que solamente la mitad de los clientes estén completamente satisfechos con los promocionales que ofrece la Caja de Crédito.

Índice de satisfacción de los productos

11. ¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto a los planes o servicios orientados al beneficio de los diferentes tipos de clientes, tales como: Planes de pago flexibles, aperturas de cuentas con montos mínimos, préstamos y financiamientos?

Objetivo: Comprobar el nivel de satisfacción que tiene el cliente por los diversos planes o programas que la institución ha creado para poderles ayudar financieramente.

Grado de satisfacción en cuanto a los planes o servicios.	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	10	34
Satisfecho	16	53
insatisfecho	3	10
Muy insatisfecho	1	3
Total	30	100



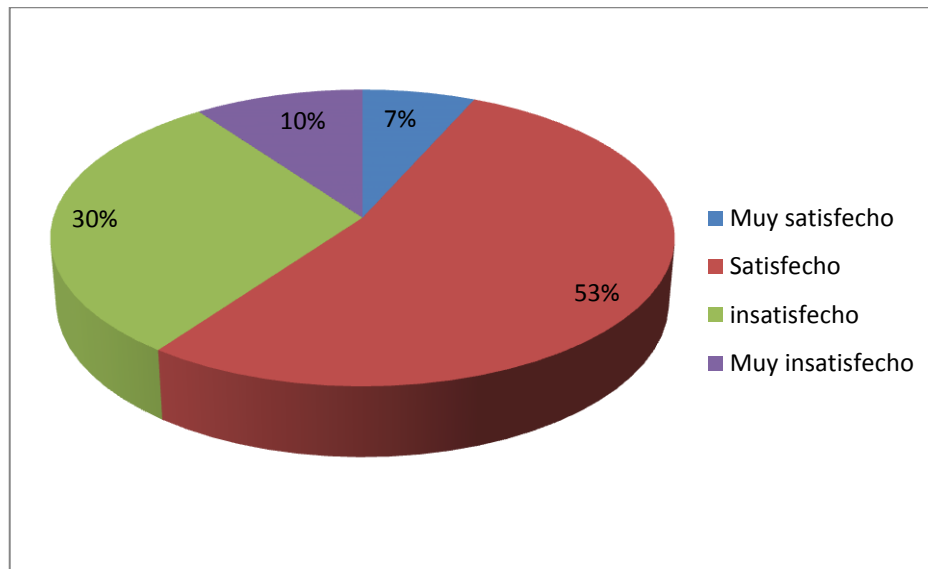
Comentario:

Las características de los productos y las diferenciación con los de la competencia permiten que la empresa satisfaga necesidades que no están siendo cubiertas, por lo tanto se debe mejorar en este aspecto porque un alto porcentaje de clientes (66%) no está muy satisfecho con los productos.

12. ¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto a las tasas de interés que paga y cobra la Caja de Crédito?

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción que posee el cliente en cuanto a las tasas de interés que maneja la Caja de Crédito.

Grado de satisfacción en cuanto a las tasas.	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	2	7
Satisfecho	16	53
Insatisfecho	9	30
Muy insatisfecho	3	10
Total	30	100



Comentario:

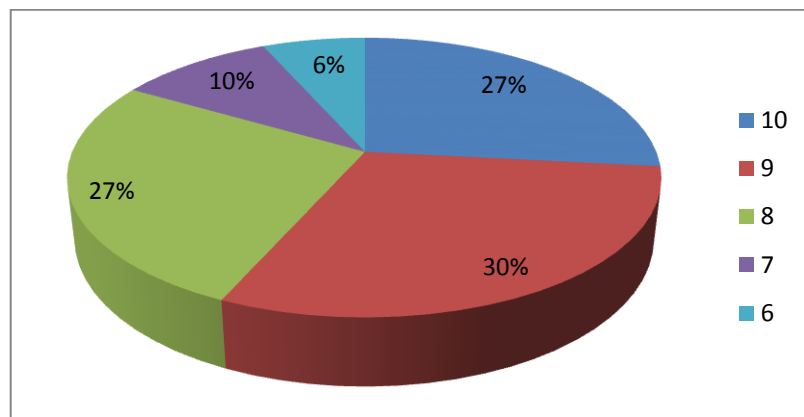
Las tasas de interés en préstamos y cuentas de ahorro motivan a los clientes a adquirirlos, por tanto se debe revisar este aspecto porque un porcentaje considerable (93%) no está muy satisfecho en cuanto a las tasas de cobran.

Índice sobre los procesos internos

13. En una escala del 1 al 10¿Qué nota le daría a la diligencia y rapidez por parte de los empleados en gestionar las operaciones de los clientes sin mostrar discriminación alguna? Siendo 10 la mejor calificación y 1 la más baja.

Objetivo: Evaluar la opinión que tienen los clientes en cuanto a diligencia y rapidez que los empleados les ofrecen a la hora de gestionar sus operaciones.

Los empleados son rápidos en gestionar.	Frecuencia	Porcentaje
10	8	27
9	9	30
8	8	27
7	3	10
6	2	6
Total	30	100



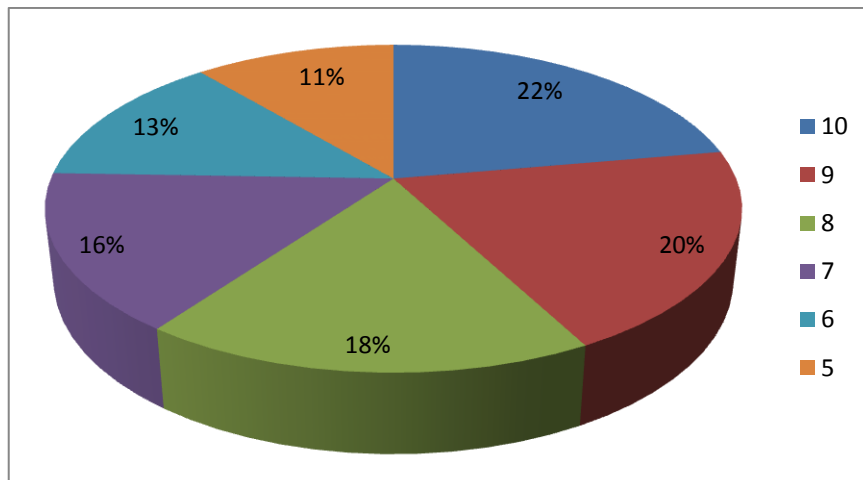
Comentario:

A los clientes les agrada que se les atienda en un periodo de tiempo prudente, y por eso es preocupante que un porcentaje considerable (43%) de clientes no perciba rapidez y diligencia en el servicio, otorgándole notas debajo de 8.

14. En una escala del 1 al 10, ¿Qué nota le daría al interés de los empleados por resolver sus dudas? Siendo 10 la mejor calificación y 1 la más baja.

Objetivo: Evaluar la satisfacción que tienen los clientes en cuanto a la resolución de sus dudas.

El empleado resuelve sus dudas.	Frecuencia	Porcentaje
10	2	22
9	10	20
8	8	18
7	6	16
6	3	13
5	1	5
Total	30	100



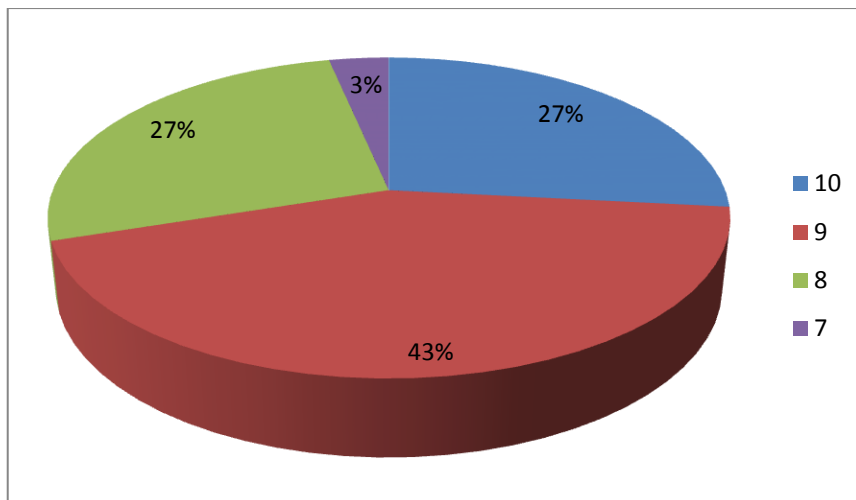
Comentario:

Para que una empresa sea exitosa, los clientes deben percibir interés y confianza de que sus dudas son escuchadas y resueltas, y es preocupante que un bajo porcentaje (42%) otorgó notas de 10 y 9, y el resto (58%) otorgó notas debajo de 8.

15. En una escala del 1 al 10 ¿Qué nota le daría al tiempo de espera que realiza cotidianamente en la cola? Siendo 10 la mejor calificación y 1 la más baja.

Objetivo: Evaluar la rapidez que los empleados poseen a la hora de realizar diversas transacciones en caja.

Tiempo de espera.	Frecuencia	Porcentaje
10	8	27
9	13	43
8	8	27
7	1	3
Total	30	100



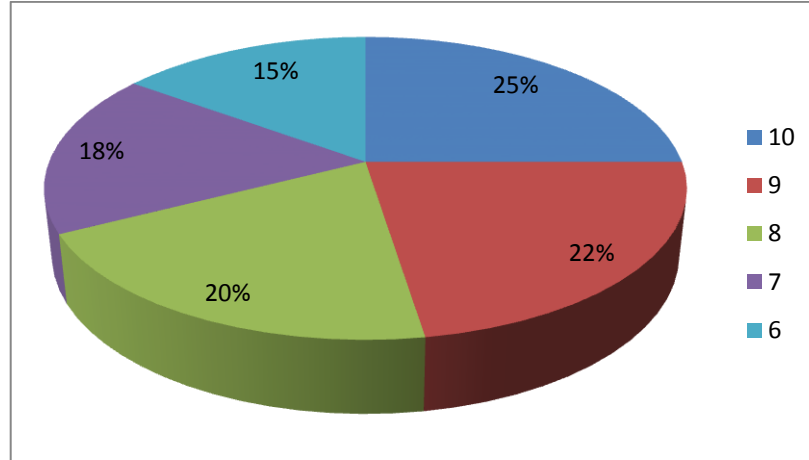
Comentario:

El tiempo es un factor importante en la prestación del servicio, y al cliente le disgusta esperar; a pesar de que un porcentaje considerable (70%) otorgó notas de 10 y 9, se debe prestar atención a los demás clientes que perciben haber esperado un tiempo excesivo en cola.

16. En una escala del 1 al 10¿Qué nota le daría a la cantidad de personal para la atención de los clientes en la prestación de los servicios? Siendo 10 la mejor calificación y 1 la más baja.

Objetivo: Conocer si los empleados disponibles en la institución son suficientes ante la demanda que realizan todos sus clientes.

Cantidad de personal.	Frecuencia	porcentaje
10	9	25
9	4	22
8	9	20
7	7	18
6	1	15
Total	30	100



Comentario:

La cantidad de recurso humano debe ser le adecuado según la demanda de la institución para no sobrecargarlos de trabajo, se debe mejorar en este aspecto porque el 43% de los clientes calificó con notas debajo de 8 la cantidad de personal de la Caja de Crédito.



Anexo 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL

Género: F ____ M ____

1. Ocupación Estudiante ____ Trabajador ____ Comerciante ____

2. Edad 18-26 ____ 27-36 ____ 37-46 ____ 47-56 ____

Índice perceptivo

3. Diría usted que. ¿Existe familiaridad, cordialidad, simpatía y disposición durante todo el momento que dura la prestación del servicio?

Siempre Casi siempre Ocasionalmente Nunca

4. Diría usted que ¿El empleado le ofrece atención individualizada y comprende sus necesidades específicas?

Siempre Casi siempre Ocasionalmente Nunca

5. Diría usted que ¿La imagen que proyecta el empleado es de profesionalismo?

Siempre Casi siempre Ocasionalmente Nunca

Índice de recurso humano

6. Diría usted que ¿Los empleados mantienen un trato respetuoso, cortés y paciente cada vez que lo aborda?

Siempre Casi siempre Ocasionalmente Nunca

7. Diría usted que ¿Los empleados responden con seguridad sus inquietudes con respecto al servicio?

Siempre Casi siempre Ocasionalmente Nunca

8. Diría usted que ¿Los empleados consultan con su jefe antes de tomar una decisión?

Siempre

Casi siempre

Ocasionalmente

Nunca

Índice relativo a la infraestructura

9. ¿El tamaño del parqueo lo considera amplio y fácil de maniobrar?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

10. ¿Las instalaciones internas de la institución son cómodas para recibir los servicios?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

11. ¿Las instalaciones son higiénicas y agradables?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

12. ¿El espacio dentro de la institución para la prestación de los servicios es amplio?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

13. ¿La temperatura y la iluminación son agradables para su gusto?

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

14. ¿Se siente seguro dentro de las instalaciones de la Caja de Crédito?

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo
Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Índice relacionado a la imagen corporativa

15. ¿La institución le transmite confianza y transparencia en la prestación del servicio?

Siempre Casi siempre Ocasionalmente Nunca

16. ¿El comportamiento de los empleados le transmite confianza?

Siempre Casi siempre Ocasionalmente Nunca

17. ¿La institución contribuye al desarrollo y beneficio de la comunidad?

Siempre Casi siempre Ocasionalmente Nunca

18. En una escala del 1 al 10 ¿en qué posición ubica a la Caja de Crédito con respecto a los demás bancos de Chalatenango? Escala del 1 al 10.

Índice relacionado con aspectos comerciales

19. ¿Los empleados brindan información a todos sus clientes acerca de los nuevos servicios que ofrece?

Siempre Casi siempre Ocasionalmente Nunca

20. ¿En las instalaciones existe publicidad, folletos u otro tipo de documentos que informen a los clientes los servicios que ofrecen?

Siempre Casi siempre Ocasionalmente Nunca

21. ¿La institución patrocina eventos frecuentemente para impulsar su imagen?

Siempre Casi siempre Ocasionalmente Nunca

22. ¿Alguna vez usted se ha dado cuenta de alguna promoción que realice la Caja de Crédito?

Siempre Casi siempre Ocasionalmente Nunca

23. ¿Le gustan los promocionales que ofrece la Caja de Crédito? Ejemplo en la apertura de cuenta, en realizar depósitos a plazo.

Siempre Casi siempre Ocasionalmente Nunca

Índice de satisfacción de los productos

24. ¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto a los planes o servicios orientados al beneficio de los diferentes tipos de clientes, tales como: Planes de pago flexibles, aperturas de cuentas con montos mínimos, préstamos y financiamientos?

Muy satisfecho Satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

25. ¿La cantidad de productos que ofrece la Caja satisfacen sus necesidades?

Muy satisfecho Satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

26. ¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto a las tasas de interés que paga y cobra la Caja de Crédito?

Muy satisfecho Satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

Índice sobre los procesos internos

27. En una escala del 1 al 10 ¿Qué nota le daría a la diligencia y rapidez por parte de los empleados en gestionar las operaciones de los clientes sin mostrar discriminación alguna?

28. En una escala del 1 al 10 ¿Qué nota le daría a la información que le brinda el empleado acerca de los pasos a seguir y los requisitos para su transacción?
29. En una escala del 1 al 10, ¿Qué nota le daría al interés de los empleados por resolver sus dudas?
30. En una escala del 1 al 10 ¿Qué nota le daría al tiempo de espera que realiza cotidianamente en la cola?
31. En una escala del 1 al 10, ¿Qué nota le daría a los horarios que posee la Caja de Crédito de Chalatenango?
32. En una escala del 1 al 10 ¿Qué nota le daría a la cantidad de personal para la atención de los clientes en la prestación de los servicios?
33. En una escala del 1 al 10 ¿Qué nota le daría a la dedicación del tiempo que los empleados le ofrecen?
34. ¿Cuál es la razón principal por la cual prefiere a la Caja de Crédito en comparación a otros bancos? Respuesta abierta.

Anexo 4

Cálculos de la tabulación.

Índice Perceptivo					
Pregunta	Opciones	Frecuencia	Porcentaje		
3	Siempre	110	80.29	1	80.29
	Casi siempre	19	13.87	0.75	10.40
	Ocasionalmente	6	4.38	0.5	2.19
	Nunca	2	1.46	0	0.00
		137	100.00		92.88
4	Siempre	97	70.80	1	70.80
	Casi siempre	27	19.71	0.75	14.78
	Ocasionalmente	8	5.84	0.5	2.92
	Nunca	5	3.65	0	0.00
		137	100.00		88.50
5	Siempre	106	77.37	1	77.37
	Casi siempre	23	16.79	0.75	12.59
	Ocasionalmente	6	4.38	0.5	2.19
	Nunca	2	1.46	0	0.00
		137	100.00		92.15
Nota total del índice					91.18

Índice de recurso humano					
Pregunta	Opciones	Frecuencia	Porcentaje		
6	Siempre	129	94.16	1	94.16
	Casi siempre	4	2.92	0.75	2.19
	Ocasionalmente	4	2.92	0.5	1.46
	Nunca	0	0.00	0	0.00
		137	100.00		97.81
7	Siempre	98	71.53	1	71.53
	Casi siempre	32	23.36	0.75	17.52
	Ocasionalmente	7	5.11	0.5	2.55
	Nunca	0	0.00	0	0.00
		137	100.00		91.61
8	Siempre	51	37.23	1	37.23
	Casi siempre	34	24.82	0.75	18.61
	Ocasionalmente	23	16.79	0.5	8.39
	Nunca	29	21.17	0	0.00
		137	100.00		64.23
Nota total del índice					84.55

Índice relacionado a la imagen corporativa					
Pregunta	Opciones	Frecuencia	Porcentaje		
15	Siempre	113	82.48	1	82.48
	Casi siempre	13	9.49	0.75	7.12
	Ocasionalmente	7	5.11	0.5	2.55
	Nunca	4	2.92	0	0.00
		137	100.00		92.15
16	Siempre	105	76.64	1	76.64
	Casi siempre	24	17.52	0.75	13.14
	Ocasionalmente	6	4.38	0.5	2.19
	Nunca	2	1.46	0	0.00
		137	100.00		91.97
17	Siempre	82	59.85	1	59.85
	Casi siempre	36	26.28	0.75	19.71
	Ocasionalmente	14	10.22	0.5	5.11
	Nunca	5	3.65	0	0.00
		137	100.00		84.67
18	10	42	30.66	1	30.66
	9	50	36.50	1	36.50
	8	27	19.71	0.75	14.78
	7	9	6.57	0.75	4.93
	5	3	2.19	0.5	1.09
	4	3	2.19	0.5	1.09
	2	1	0.73	0	0.00
	1	2	1.46	0	0.00
		137	100.00		89.05
Nota total del índice					89.46

Índice relativo a la infraestructura					
Pregunta	Opciones	Frecuencia	Porcentaje		
9	TA	57	41.61	1	41.61
	PA	48	35.04	0.75	26.28
	PD	17	12.41	0.5	6.20
	TD	15	10.95	0	0.00
		137	100.00		74.09
10	TA	96	70.07	1	70.07
	PA	29	21.17	0.75	15.88
	PD	5	3.65	0.5	1.82
	TD	7	5.11	0	0.00

		137	100.00		87.77
11	TA	118	86.13	1	86.13
	PA	11	8.03	0.75	6.02
	PD	4	2.92	0.5	1.46
	TD	4	2.92	0	0.00
		137	100.00		93.61
12	TA	59	43.07	1	43.07
	PA	49	35.77	0.75	26.82
	PD	23	16.79	0.5	8.39
	TD	6	4.38	0	0.00
		137	100.00		78.28
13	TA	114	83.21	1	83.21
	PA	8	5.84	0.75	4.38
	PD	7	5.11	0.5	2.55
	TD	8	5.84	0	0.00
		137	100.00		90.15
14	TA	127	92.70	1	92.70
	PA	6	4.38	0.75	3.28
	PD	4	2.92	0.5	1.46
	TD	0	0.00	0	0.00
		137	100.00		97.45
	Nota total de índice				86.89

Índice relacionado con aspectos comerciales					
Pregunta	Opciones	Frecuencia	Porcentaje		
19	Siempre	67	48.91	1	48.91
	Casi siempre	40	29.20	0.75	21.90
	Ocasionalmente	9	6.57	0.5	3.28
	Nunca	21	15.33	0	0.00
		137	100.00		74.09
20	Siempre	74	54.01	1	54.01
	Casi siempre	37	27.01	0.75	20.26
	Ocasionalmente	11	8.03	0.5	4.01
	Nunca	15	10.95	0	0.00
		137	100.00		78.28
21	Siempre	43	31.39	1	31.39
	Casi siempre	23	16.79	0.75	12.59
	Ocasionalmente	31	22.63	0.5	11.31
	Nunca	40	29.20	0	0.00

		137	100.00		55.29
22	Siempre	59	43.07	1	43.07
	Casi siempre	17	12.41	0.75	9.31
	Ocasionalmente	19	13.87	0.5	6.93
	Nunca	42	30.66	0	0.00
		137	100.00		59.31
23	Siempre	77	56.20	1	56.20
	Casi siempre	22	16.06	0.75	12.04
	Ocasionalmente	18	13.14	0.5	6.57
	Nunca	20	14.60	0	0.00
		137	100.00		74.82
	Nota total de índice				69.43

Índice de satisfacción de los productos					
Pregunta	Opciones	Frecuencia	Porcentaje		
24	MS	30	21.90	1	21.90
	S	93	67.88	0.75	50.91
	I	9	6.57	0.5	3.28
	MI	5	3.65	0	0.00
		137	100.00		76.09
25	MS	26	18.98	1	18.98
	S	98	71.53	0.75	53.65
	I	9	6.57	0.5	3.28
	MI	4	2.92	0	0.00
		137	100.00		75.91
26	MS	23	16.79	1	16.79
	S	73	53.28	0.75	39.96
	I	33	24.09	0.5	12.04
	MI	8	5.84	0	0.00
		137	100.00		68.80
	Nota total del índice				73.60

Índice sobre los procesos internos					
Pregunta	Opciones	Frecuencia	Porcentaje		
27	10	36	26.28	1	26.28
	9	51	37.23	1	37.23
	8	30	21.90	0.75	16.42
	7	6	4.38	0.75	3.28
	6	9	6.57	0.5	3.28

	5	2	1.46	0.5	0.73
	4	1	0.73	0.5	0.36
	3	1	0.73	0	0.00
	1	1	0.73	0	0.00
		137	100.00		87.59
28	9	69	50.36	1	50.36
	7	34	24.82	0.75	18.61
	6	16	11.68	0.5	5.84
	5	18	13.14	0	0.00
		137	100.00		74.82
29	10	33	24.09	1	24.09
	9	46	33.58	1	33.58
	8	32	23.36	0.75	17.52
	7	14	10.22	0.75	7.66
	6	4	2.92	0.5	1.46
	5	7	5.11	0.5	2.55
	2	1	0.73	0	0.00
		137	100.00		86.86
30	10	35	25.55	1	25.55
	9	43	31.39	1	31.39
	8	35	25.55	0.75	19.16
	7	13	9.49	0.75	7.12
	6	2	1.46	0.5	0.73
	5	6	4.38	0.5	2.19
	4	1	0.73	0.5	0.36
	3	1	0.73	0	0.00
	2	1	0.73	0	0.00
		137	100.00		86.50
31	10	68	49.64	1	49.64
	9	52	37.96	1	37.96
	8	9	6.57	0.75	4.93
	7	4	2.92	0.75	2.19
	6	2	1.46	0.5	0.73
	5	2	1.46	0.5	0.73
		137	100.00		96.17
32	10	46	33.58	1	33.58
	9	42	30.66	1	30.66
	8	34	24.82	0.75	18.61
	7	5	3.65	0.75	2.74
	6	5	3.65	0.5	1.82

	5	3	2.19	0.5	1.09
	4	1	0.73	0.5	0.36
	3	1	0.73	0	0.00
		137	100.00		88.87
33	10	48	35.04	1	35.04
	9	46	33.58	1	33.58
	8	30	21.90	0.75	16.42
	7	7	5.11	0.75	3.83
	6	3	2.19	0.5	1.09
	5	2	1.46	0.5	0.73
	3	1	0.73	0	0.00
		137	100.00		90.69
	Nota total de índice				87.36

Anexo 6

Base de datos.

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Encuesta	Género	Ocupación	Edad															
1	M	C	45	S	O	S	S	S	CS	PA	TA	TA	PA	TA	TA	S	CS	S
2	M	T	32	S	S	S	S	C	CS	PD	TA	TA	PD	TA	TA	S	S	S
3	H	T	37	CS	N	N	S	C	N	TD	TD	TA	TD	TA	TA	S	CS	CS
4	M	C	52	CS	CS	S	S	S	CS	PD	TA	TA	PD	TA	TA	S	S	CS
5	H	E	18	S	CS	S	S	S	O	PA	TA	TA	PA	TA	TA	S	CS	S
6	H	T	47	S	S	S	S	S	S	PD	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
7	M	C	50	S	S	CS	S	S	S	PA	PA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
8	M	E	21	S	S	S	S	CS	S	TD	TD	TD	TD	TD	TA	S	S	S
9	M	E	20	S	S	S	S	S	S	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
10	H	T	48	S	N	O	S	O	N	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	N
11	H	E	25	S	CS	S	S	N	S	TA	TA	TA	PD	TA	TA	O	S	CS
12	M	T	39	S	S	S	S	S	S	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
13	M	E	24	S	S	S	S	S	S	TA	PA	TA	PD	TA	TA	S	S	S
14	H	C	40	S	S	S	S	S	S	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	CS
15	M	E	18	N	S	S	S	CS	S	TD	TD	TA	TA	TA	PA	N	S	N
16	H	E	23	CS	CS	S	S	CS	O	PD	PA	PA	PA	TA	TA	CS	CS	CS
17	H	C	51	S	O	S	S	S	CS	TA	TA	TA	PA	TA	TA	S	S	O
18	H	T	53	S	CS	O	S	O	N	PA	PD	PA	PD	PD	TA	CS	CS	N
19	H	C	34	CS	CS	S	S	CS	CS	PA	PA	TA	PD	TA	TA	CS	CS	O
20	H	E	21	CS	O	O	S	S	CS	PA	TA	TA	PA	TA	TA	CS	CS	O
21	H	T	29	S	O	CS	S	CS	CS	PD	PA	TA	PD	TA	PA	S	O	CS
22	H	E	21	S	S	S	S	S	CS	TA	TA	TA	PD	TA	PA	S	S	S
23	M	E	21	S	S	S	S	S	S	PD	TA	TA	PD	TA	TA	S	S	S
24	M	C	48	S	CS	S	S	S	S	PD	TA	TA	TA	TA	PD	S	S	CS

25	H	E	26	S	CS	CS	S	CS	CS	PD	PD	PD	PD	TA	PD	CS	S	CS
26	H	E	19	CS	CS	CS	S	S	O	PD	PD	PD	PD	PD	TA	O	CS	CS
27	H	T	31	S	S	S	S	S	N	TA	TA	TA	PD	PD	TA	S	S	O
28	M	E	19	S	S	S	S	S	CS	TD	TA	TA	PD	TA	TA	S	S	S
29	M	T	53	S	S	S	S	S	CS	TD	TA	PA	PA	TA	TA	S	S	S
30	M	E	22	CS	CS	CS	S	S	O	TA	PA	TA	PA	TA	TA	S	S	CS
31	M	C	54	S	S	S	S	S	S	PA	TA	TA	PA	TA	TA	S	S	S
32	M	C	49	N	S	S	S	S	CS	TA	TA	TA	PA	TA	TA	S	S	CS
33	H	E	22	S	S	S	S	S	N	TA	TA	TA	PD	TA	TA	S	S	S
34	H	C	31	S	S	S	S	S	S	TA	PA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
35	M	T	52	S	S	S	S	S	N	TA	PA	TA	PA	TA	TA	S	S	S
36	M	T	50	S	S	S	S	S	CS	PA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
37	M	T	48	S	S	S	S	S	S	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
38	M	C	42	S	S	S	S	S	S	PA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
39	H	E	24	S	CS	S	S	S	O	TA	TA	TA	PA	TA	TA	S	S	CS
40	M	C	43	S	S	S	S	S	O	PA	TA	TA	PA	TA	TA	S	S	S
41	M	C	57	S	S	S	S	S	N	PA	TA	TA	PA	TA	TA	S	S	S
42	H	C	55	S	S	S	S	S	N	TA	TA	TA	PA	TA	TA	S	S	S
43	H	T	51	S	S	S	S	S	N	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	CS
44	H	E	28	S	S	S	S	S	CS	PA	TA	TA	PA	TA	TA	S	S	S
45	M	T	58	S	S	S	S	S	CS	PA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
46	H	T	48	S	S	S	S	S	S	TA	TA	TA	TA	TA	TA	CS	S	S
47	H	T	46	S	S	S	CS	S	S	PA	TA	TA	PD	TA	TA	S	S	CS
48	H	C	52	S	S	S	S	CS	N	PA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
49	H	E	19	S	S	CS	S	CS	S	TA	TA	PA	TA	PA	TA	S	S	CS
50	H	C	56	S	S	S	CS	S	N	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	CS	S
51	H	C	57	CS	N	S	S	S	O	PA	TA	TA	PA	TA	TA	O	O	S
52	H	C	55	S	S	S	S	S	N	TD	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
53	M	T	27	S	CS	S	S	S	N	PA	TA	TA	PA	TA	TA	S	S	S
54	M	C	55	S	S	S	S	S	S	TD	TA	TA	PD	TA	TA	S	S	S
55	H	E	20	S	CS	S	S	CS	CS	PA	TA	TA	PA	TA	TA	S	S	S

56	H	T	35	O	O	O	O	O	CS	PA	PA	PA	PA	PA	PA	O	O	O
57	H	E	20	S	S	S	S	S	N	PA	TA	TA	PA	TA	TA	CS	S	S
58	H	T	44	S	S	S	S	S	CS	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
59	H	C	29	S	CS	S	S	S	O	PA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	CS
60	M	T	44	S	S	S	S	S	O	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
61	H	C	39	S	S	CS	S	S	CS	TA	PA	TA	TA	PA	TA	S	S	CS
62	M	T	40	S	S	S	S	S	CS	TA	TA	TA	PA	PA	TA	S	S	CS
63	M	T	30	S	S	S	S	CS	S	PA	PA	TA	PA	TA	TA	S	S	S
64	H	C	28	S	S	S	S	S	S	TD	TD	TD	TD	TA	TA	S	S	S
65	M	T	43	S	S	CS	S	S	CS	PA	TD	TD	PA	TD	TA	CS	S	S
66	H	T	35	S	S	CS	S	S	N	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
67	H	T	37	S	S	S	S	S	O	TA	TA	TA	TA	TA	TA	CS	S	S
68	H	C	38	S	S	S	S	S	S	TD	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
69	H	C	53	S	S	S	S	S	CS	PA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
70	H	C	31	S	S	S	S	S	S	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
71	H	C	39	S	S	S	S	CS	S	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
72	H	T	45	CS	S	S	S	CS	S	TA	TA	TA	TA	PA	TA	S	S	S
73	M	T	34	S	S	S	S	S	S	TA	TA	TA	TA	PA	TA	S	S	CS
74	M	C	55	S	CS	O	S	CS	CS	TA	PD	TA	PD	TA	TA	S	CS	O
75	M	T	46	S	S	S	S	S	N	TA	TA	TA	PD	PA	TA	S	S	CS
76	M	T	38	S	CS	CS	S	S	CS	PD	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
77	M	E	27	CS	S	CS	S	S	S	TA	PA	PA	PD	TA	TA	S	S	CS
78	H	C	44	S	S	S	S	S	N	TA	PA	TA	PA	TA	TA	S	S	S
79	M	C	29	S	CS	S	S	CS	N	PA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	CS
80	M	E	23	S	S	S	S	CS	O	TD	TA	TA	PA	TA	TA	S	CS	S
81	H	C	39	S	S	S	S	S	S	PA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
82	H	C	41	O	O	S	CS	CS	O	PA	PA	PA	PA	TA	TA	S	S	CS
83	M	C	56	CS	S	CS	O	S	O	PD	TA	TA	TA	TA	TA	S	CS	S
84	H	T	31	S	S	S	S	CS	N	PD	TA	TA	PD	TA	TA	S	S	S
85	H	T	43	S	S	CS	S	S	CS	TD	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
86	H	T	35	CS	N	S	S	S	O	PA	TA	TA	TA	TA	TA	S	CS	S

87	H	C	35	S	S	S	S	S	O	PA	PA	TA	PA	TA	TA	S	S	S
88	H	T	46	S	S	S	S	C	CS	TA	TA	TA	PA	TA	TA	S	S	S
89	M	T	47	S	CS	CS	S	S	N	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	CS	S
90	M	E	24	CS	S	S	S	S	N	PA	PA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
91	M	C	47	S	S	CS	S	S	S	PA	TA	TA	PA	TA	TA	S	S	S
92	H	C	33	S	S	S	S	S	S	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
93	H	T	45	S	S	S	S	S	S	PA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
94	H	C	31	S	S	S	S	S	N	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
95	H	C	47	S	CS	S	S	CS	O	TA	TA	TA	PA	TA	TA	S	S	S
96	H	T	29	S	S	S	S	S	S	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
97	M	C	29	S	CS	S	S	CS	O	TD	TD	PD	PD	TD	TA	O	S	O
98	H	C	38	S	S	S	S	S	O	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
99	H	T	35	O	S	S	S	S	O	PD	TA	TA	PA	TA	TA	CS	CS	S
100	H	T	38	O	S	S	S	S	O	PA	TA	TA	PA	TA	TA	S	CS	S
101	H	C	40	S	S	S	S	S	S	PD	TA	TA	PA	TA	TA	S	S	S
102	H	E	24	S	S	S	S	CS	N	PA	TA	TA	TA	TA	PA	O	CS	O
103	M	C	46	S	S	S	S	S	S	TA	PA	TA	PA	TA	TA	S	S	S
104	M	C	42	S	S	S	S	CS	O	PA	TA	TA	PA	TA	TA	S	S	S
105	M	C	39	S	S	S	S	S	S	PA	TA	TA	PA	TA	TA	S	S	S
106	M	T	38	S	S	S	S	S	O	PA	PA	TA	TA	PA	TA	S	CS	CS
107	M	C	30	CS	S	S	S	S	S	TA	TA	TA	TA	TA	TA	CS	CS	CS
108	M	C	33	S	CS	CS	S	S	CS	PA	PA	PA	PA	TA	TA	S	CS	CS
109	H	T	25	O	S	S	S	S	O	PA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
110	M	C	51	S	S	S	S	S	CS	PA	PA	PA	PA	TA	TA	S	S	S
111	H	C	38	S	CS	CS	S	S	CS	PA	TA	TA	PA	TA	TA	CS	CS	CS
112	H	E	18	CS	S	S	S	CS	S	PA	TA	TA	PA	TA	TA	S	CS	S
113	M	C	40	S	S	S	S	S	S	PA	PA	TA	PA	TA	TA	S	S	S
114	M	C	27	CS	O	CS	S	CS	N	TD	PA	PA	PD	PD	TA	S	CS	CS
115	H	C	42	S	CS	S	S	S	CS	TA	TA	TA	PD	TA	TA	S	S	CS
116	H	E	20	S	S	S	S	S	S	TA	TA	TA	PD	PD	TA	S	S	S
117	H	C	39	CS	S	CS	S	O	N	TA	PA	PD	TD	TD	PA	S	S	S

118	H	C	30	S	S	CS	S	S	CS	PD	TA	TA	TA	TD	TA	S	S	S
119	H	C	42	CS	CS	S	S	O	S	TD	PA	TA	TD	TD	TA	S	S	S
120	H	T	46	S	N	S	S	CS	N	TA	TA	PA	PA	TA	TA	CS	O	CS
121	H	C	38	S	S	S	S	CS	S	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
122	H	C	38	S	CS	S	S	S	S	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	CS
123	H	C	44	S	S	S	S	S	S	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
124	M	C	28	CS	CS	S	S	O	S	TA	PA	TA	PA	TA	TA	S	S	O
125	H	C	39	S	S	CS	S	S	CS	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
126	H	T	36	S	S	S	S	S	CS	PA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	CS
127	M	T	42	S	S	S	S	CS	S	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	CS
128	M	T	31	S	S	S	S	S	S	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	CS
129	H	C	40	S	S	S	S	CS	S	TA	TA	TA	PA	TA	TA	S	S	CS
130	H	C	25	S	S	S	S	S	S	TA	TA	TA	PA	TA	PA	S	S	CS
131	H	C	29	S	S	S	S	S	CS	PA	PA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
132	H	E	21	S	S	S	S	S	S	PA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
133	H	C	46	S	S	S	S	S	S	TA	TA	TA	TA	TA	TA	S	S	S
134	H	C	56	S	S	S	S	CS	N	PA	PA	TA	PA	TA	TA	S	S	CS
135	H	T	40	S	S	S	S	S	N	PA	TA	TA	PA	TA	TA	S	S	S
136	H	T	31	S	S	CS	S	CS	CS	PA	TA	TA	PD	TA	TA	S	S	CS
137	H	C	46	S	CS	CS	CS	S	CS	PD	PD	TA	PA	PD	TA	S	CS	CS

Pregunta	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
Encuesta																
1	8	S	S	O	S	S	S	S	I	8	9	9	8	8	9	9
2	9	S	S	N	CS	CS	S	S	MS	9	9	10	9	9	10	10
3	9	N	O	CS	O	N	I	MS	I	7	7	6	7	10	8	9
4	9	CS	CS	S	S	CS	S	S	MS	8	9	9	8	9	8	8
5	8	S	S	S	N	S	S	S	S	9	9	8	9	10	8	9
6	8	S	S	S	S	S	MS	MS	MS	10	9	9	8	10	9	9
7	10	S	S	S	O	S	S	S	I	9	9	5	8	8	8	8
8	10	S	CS	S	S	S	MS	MS	MS	10	9	10	9	10	10	10

9	10	S	S	S	S	S	MS	MS	MS	10	7	10	10	10	10	10
10	10	CS	S	S	S	S	MS	MS	S	10	9	10	7	10	10	10
11	1	N	CS	N	N	N	I	I	MI	8	7	8	9	9	9	9
12	9	S	S	S	S	S	MS	MS	MS	9	9	9	8	8	9	9
13	9	S	S	S	S	S	MS	MS	S	8	9	8	7	9	9	9
14	10	S	S	N	S	S	MS	MS	MS	9	9	10	10	10	10	10
15	10	S	S	N	S	S	MS	MI	I	1	9	9	8	10	10	10
16	7	CS	O	CS	O	O	S	I	I	6	6	6	6	6	6	6
17	7	CS	N	N	N	N	S	I	I	9	9	9	10	9	8	9
18	8	O	CS	O	N	O	I	S	I	9	9	8	10	9	10	10
19	9	S	CS	N	CS	N	I	S	I	8	9	8	9	10	8	8
20	9	S	N	N	O	CS	MS	I	S	9	9	9	8	10	10	9
21	5	S	N	O	S	N	S	S	MI	5	5	5	10	10	10	8
22	9	CS	S	CS	S	S	S	S	I	9	9	9	8	9	9	8
23	9	CS	S	CS	S	O	MS	S	I	8	9	9	9	10	9	10
24	8	S	S	S	N	S	S	S	I	6	6	9	2	10	10	9
25	9	S	O	S	N	O	S	S	S	10	9	10	8	10	10	10
26	2	CS	N	O	O	O	S	I	I	3	5	2	3	5	8	3
27	10	S	S	O	N	S	MS	S	MS	10	9	10	10	9	9	10
28	9	S	S	CS	S	S	S	S	S	9	9	10	7	9	8	9
29	9	S	CS	CS	S	S	S	S	S	9	9	9	9	10	10	9
30	9	S	O	CS	N	CS	S	S	MS	6	6	9	5	9	6	8
31	9	S	S	O	N	S	S	MS	S	9	9	9	9	9	8	8
32	9	CS	S	O	S	S	S	MS	S	9	9	9	10	10	9	9
33	9	CS	CS	S	S	S	S	S	I	8	7	8	9	10	8	9
34	10	S	CS	S	S	S	S	S	MS	10	9	9	9	10	9	10
35	7	N	N	N	N	S	S	S	I	6	9	5	8	9	8	7
36	10	S	S	S	S	CS	S	S	S	10	9	8	8	10	10	9
37	9	S	S	S	S	S	MS	MS	S	9	9	9	9	10	8	8
38	9	S	S	N	S	S	S	S	MS	8	9	7	10	10	9	10
39	9	S	N	S	CS	S	S	S	S	9	9	8	9	10	8	9

40	10	S	S	S	S	S	MS	MS	S	10	9	10	9	10	10	10
41	10	N	S	S	S	S	MS	MS	MS	8	9	10	10	10	10	10
42	9	N	S	S	N	S	S	S	S	10	9	10	10	9	10	10
43	9	CS	S	S	N	S	S	S	S	10	9	10	10	10	10	10
44	9	S	S	S	S	S	MS	MS	S	10	9	10	10	10	10	10
45	1	S	S	S	S	S	MS	MS	MS	10	9	10	10	10	10	10
46	9	S	S	N	N	S	S	S	S	9	9	9	9	10	10	10
47	9	CS	S	S	N	CS	S	S	S	9	7	9	8	9	9	8
48	10	S	S	N	N	S	MS	S	I	9	5	9	8	9	9	9
49	9	N	N	N	N	S	I	S	I	8	5	5	7	9	9	7
50	8	CS	S	CS	S	S	MS	S	S	8	5	9	8	10	6	8
51	9	N	CS	O	N	N	S	S	I	9	9	9	9	9	9	9
52	10	N	S	N	S	CS	MS	MS	S	10	7	10	10	10	10	10
53	9	N	N	CS	CS	N	S	S	S	9	7	7	9	9	9	9
54	8	N	N	O	N	S	S	S	I	8	6	7	8	5	3	8
55	10	CS	S	CS	S	S	MS	MS	S	9	9	9	9	10	9	9
56	4	O	CS	N	O	N	I	I	I	4	6	5	5	8	6	6
57	8	O	N	N	O	N	S	S	I	7	5	5	9	9	8	8
58	10	S	S	S	N	CS	S	S	S	9	9	8	5	7	7	8
59	9	S	CS	O	O	S	MS	S	MS	8	9	9	9	8	10	9
60	9	S	S	CS	S	S	S	S	MS	8	9	9	8	9	9	9
61	8	O	N	O	O	O	S	S	S	10	9	7	10	10	9	8
62	10	S	CS	N	S	CS	MS	S	S	10	9	9	9	10	9	10
63	9	S	CS	O	N	S	S	S	S	8	7	8	9	9	9	8
64	10	S	S	N	S	S	S	S	S	10	7	10	9	10	10	9
65	8	CS	CS	O	CS	CS	I	S	I	8	7	8	9	9	9	9
66	9	S	S	S	N	N	S	S	S	7	7	18	9	10	10	10
67	5	N	N	N	O	S	MS	I	S	8	7	8	7	9	8	9
68	10	S	S	S	S	S	MS	MS	S	10	9	10	10	10	10	10
69	8	CS	CS	N	N	O	S	S	S	9	9	8	7	10	9	8
70	10	S	S	O	S	S	MS	S	MS	10	9	10	9	10	10	10

71	9	CS	S	CS	S	S	S	S	S	8	6	8	8	9	8	8
72	10	CS	S	S	S	S	MS	MS	S	10	9	9	8	9	10	9
73	10	S	CS	O	S	CS	S	S	S	10	9	10	10	9	8	8
74	8	CS	O	O	S	O	S	S	S	6	6	6	7	9	5	5
75	8	O	CS	O	O	O	S	S	S	8	7	7	7	9	8	8
76	8	N	S	N	S	S	S	I	S	8	7	7	8	9	9	9
77	8	CS	O	CS	N	N	I	S	I	6	7	7	4	9	4	7
78	8	CS	CS	N	O	S	S	S	S	9	9	8	9	10	8	9
79	10	CS	CS	N	N	N	S	S	I	8	9	8	9	9	8	9
80	10	CS	CS	N	N	N	S	S	S	9	9	9	8	9	9	9
81	10	CS	S	CS	S	S	S	S	I	10	7	9	10	10	9	9
82	7	CS	CS	O	O	CS	S	S	S	7	7	7	6	7	7	7
83	8	S	O	S	S	S	S	S	S	9	7	8	8	10	10	10
84	7	S	S	S	S	S	S	S	MS	8	7	9	7	10	10	10
85	4	CS	S	CS	O	O	S	S	S	6	6	8	8	9	9	8
86	9	CS	O	O	CS	CS	S	S	I	9	9	8	8	9	8	8
87	8	CS	S	O	N	S	S	S	S	8	7	8	8	8	9	8
88	9	N	N	S	S	S	S	S	S	6	6	9	9	10	10	9
89	9	S	CS	S	S	S	S	MS	S	10	9	10	9	10	10	10
90	9	O	S	S	S	S	S	S	S	9	7	8	10	10	10	10
91	9	N	N	N	S	S	S	S	S	8	7	9	9	9	9	9
92	10	S	S	S	S	S	MS	S	I	6	6	7	8	9	10	10
93	10	S	S	N	N	S	S	S	S	10	9	9	10	10	10	9
94	10	S	S	N	S	S	S	S	S	9	9	9	10	9	10	10
95	10	S	O	S	S	S	S	S	S	9	5	9	10	10	10	10
96	10	S	S	N	N	S	MS	MS	MS	10	9	10	10	10	10	10
97	9	S	S	CS	O	O	MS	S	S	8	5	7	9	9	9	9
98	10	S	S	S	CS	O	S	S	S	9	5	9	10	9	10	9
99	7	S	S	S	S	CS	S	S	I	9	5	10	10	10	8	10
100	8	S	S	S	S	CS	S	S	I	9	5	10	10	10	8	10
101	9	S	CS	N	N	S	S	S	I	9	6	9	9	10	9	9

102	5	CS	S	CS	N	N	MI	S	I	9	6	7	5	9	8	10
103	9	S	S	S	S	S	MS	MS	S	9	6	9	9	10	8	9
104	8	S	S	CS	S	O	S	MS	S	10	9	10	10	9	10	10
105	9	CS	CS	S	CS	N	S	S	I	9	9	10	9	8	9	10
106	7	S	O	N	S	CS	S	S	S	9	7	8	9	10	9	10
107	10	S	CS	S	N	S	S	S	MS	10	9	10	10	10	9	9
108	10	CS	N	O	S	O	S	S	S	10	7	10	10	10	10	10
109	8	N	S	S	N	N	S	S	I	8	5	9	7	10	7	7
110	9	S	S	N	S	S	S	S	S	10	5	9	8	10	7	10
111	8	CS	S	N	N	CS	S	I	I	5	6	7	10	10	10	10
112	9	CS	CS	S	S	S	S	S	S	8	9	8	8	9	9	9
113	8	S	S	N	N	CS	S	S	S	9	7	8	8	7	8	7
114	9	N	CS	N	S	O	S	S	S	9	6	9	9	8	10	7
115	8	CS	CS	CS	N	N	S	S	S	9	7	8	8	8	8	9
116	9	S	S	O	CS	CS	S	MS	MS	9	7	9	9	9	10	9
117	9	S	O	O	N	CS	MS	S	I	9	7	7	9	9	5	8
118	9	CS	CS	S	N	S	S	S	I	9	9	9	10	9	10	9
119	7	N	N	N	N	O	MI	S	I	8	6	8	5	9	7	8
120	8	N	S	O	N	O	MI	S	I	7	9	7	8	9	8	8
121	10	N	N	CS	CS	S	S	S	S	9	5	8	9	10	9	9
122	9	N	CS	N	CS	S	S	S	S	10	7	8	9	10	8	8
123	10	S	S	N	S	S	MS	S	MS	10	9	10	10	10	10	10
124	9	S	O	O	CS	S	S	MS	S	10	7	8	8	6	9	8
125	10	S	S	S	S	S	S	S	S	10	9	10	8	10	10	10
126	9	CS	CS	O	CS	S	S	S	S	10	7	9	10	10	9	10
127	8	S	CS	N	CS	S	S	S	S	9	9	10	8	10	10	10
128	10	CS	S	CS	O	S	S	S	S	10	7	10	10	10	10	9
129	10	CS	S	N	CS	S	S	S	S	10	6	10	10	10	10	10
130	8	O	CS	CS	O	N	I	I	I	9	6	9	8	9	8	8
131	10	S	S	O	O	S	S	S	I	10	9	9	9	9	8	8
132	10	CS	O	CS	CS	S	S	S	MS	9	7	9	8	10	8	10

133	10	S	CS	N	N	S	S	S	S	8	6	8	9	10	8	9
134	10	CS	S	O	CS	S	S	S	I	9	7	8	9	9	8	8
135	10	N	N	N	N	NS	S	S	S	9	9	8	9	9	10	9
136	9	S	O	CS	S	CS	S	S	S	9	7	9	9	10	10	10
137	7	CS	O	O	O	CS	S	S	MS	8	9	8	7	9	6	6