



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**ESTUDIO DE LA SATISFACCION USUARIA EN BANCO  
SERVIESTADO SAN CARLOS**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**AUTOR**

**OSCAR ALEJANDRO SALAZAR VERGARA**

**Profesor Guía**

Omar Acuña Moraga

CHILLÁN, Agosto del 2017



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
PROGRAMAS ESPECIALES DE CONTINUIDAD DE ESTUDIOS

Chillán, agosto 29 de 2017.

### Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada "**Estudio de la satisfacción usuaria en Banco Serviestado San Carlos**", del alumno Oscar Alejandro Salazar Vergara.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la asignatura de Habilitación Profesional, la comisión examinadora califica el presente informe con 6.5 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,

Omar Acuña Moraga  
Profesor Guía

Alex Medina Giacomozzi  
Profesor Informante

Constanza Olguín Gutiérrez  
Profesor de sala

Álvaro Acuña Hormazabal  
Jefe Carrera Ingeniería Comercial

- CC. - Jefe Carrera Ingeniería Comercial  
- Alumno  
- Archivo

# Índice

<b>Agradecimientos:</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>8</b>
<b>CAPITULO 1:</b>	<b>10</b>
<b>ANTECEDENTES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>10</b>
<b>1.1 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO</b>	<b>10</b>
<b>1.2 OBJETIVOS, ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO</b>	<b>11</b>
1.2.1 Objetivo del Estudio	11
1.2.2 Objetivo General	11
1.2.3 Objetivos Específicos	11
1.2.4 Alcances	11
1.2.5 Limitaciones	12
<b>CAPITULO 2:</b>	<b>13</b>
<b>MARCO TEÓRICO SOBRE CALIDAD DE LA ATENCIÓN.</b>	<b>13</b>
<b>2.1 FUNDAMENTO TEÓRICO DEL SERVICIO</b>	<b>13</b>
<b>2.2 CONCEPTOS BÁSICOS DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>15</b>
2.2.1 Características del servicio al cliente	15
2.2.2 Satisfacción del cliente en la Banca y Calidad de servicio	16
<b>2.3 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES</b>	<b>20</b>
<b>2.4 ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA SATISFACCIÓN USUARIA</b>	<b>22</b>
2.4.1 Niveles de satisfacción usuaria	23
<b>2.5 OBJETIVOS DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.</b>	<b>24</b>
2.5.1 Importancia de la satisfacción del cliente	24
<b>2.6 CONCEPTO DE CALIDAD</b>	<b>25</b>
2.6.1 Calidad de servicio	26
2.6.2 Como medir la calidad de servicio	27
2.6.3 Diseño y análisis de cuestionarios de calidad	32
<b>2.7 MEJORAMIENTO CONTINUO</b>	<b>33</b>
<b>CAPITULO 3:</b>	<b>36</b>
<b>ANTECEDENTES DE SERVIESTADO</b>	<b>36</b>
<b>3.1 RESEÑA HISTÓRICA</b>	<b>36</b>
<b>3.2 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.</b>	<b>38</b>

<b>3.3 POSICIONAMIENTO DE SERVIESTADO.</b>	<b>39</b>
<b>CAPITULO 4:</b>	<b>49</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>49</b>
<b>4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>49</b>
4.1.1 Investigación Descriptiva	49
<b>4.2 RECURSOS PARA LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>50</b>
4.2.1 Fuentes	50
4.2.2 Instrumento	51
<b>4.3 METODOLOGÍA</b>	<b>54</b>
4.3.1 Diseño de la Investigación	54
4.3.2 Población en estudio	54
4.3.3 Determinación Muestral	54
4.3.4 Investigación Preliminar	58
<b>CAPITULO 5:</b>	<b>60</b>
<b>PRINCIPALES RESULTADOS</b>	<b>60</b>
<b>5.1 DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>60</b>
<b>5.2 RESULTADO POR ÁREA DE SERVICIO</b>	<b>65</b>
5.2.1 Resultado de Servicio Mesón	65
5.2.2 Resultado de Servicio de Cajas	67
5.2.3 Resultado de Servicio de Cajeros Automáticos	70
5.2.4 Resultado de Servicio de Dispensadores	72
5.2.5 Resultado de Infraestructura y Ambiente	74
<b>CAPITULO 6:</b>	<b>78</b>
<b>PROPUESTAS DE MEJORA</b>	<b>78</b>
<b>6.1 CONSIDERACIONES DEL PLAN DE MEJORAS</b>	<b>78</b>
<b>6.2 PLAN DE MEJORAS</b>	<b>79</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>82</b>
Objetivo General:	82
Objetivos Específicos:	82
Cumplimiento de objetivos propuestos para este estudio:	82
<b>CONCLUSIÓN GENERAL</b>	<b>84</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>88</b>
Anexo N°1 Encuesta Preliminar	89
Anexo N° 2 Encuesta Final	90

<b>Anexo N°3</b>	<b>Medición en porcentajes de las áreas de servicio.</b>	<b>91</b>
<b>Anexo N°4</b>	<b>Resumen de las áreas de servicio en % de satisfacción</b>	<b>93</b>
<b>Anexo N° 5</b>	<b>Representación Gráfica De La Tabulación De La Encuesta</b>	<b>94</b>

## Índice De Tablas

<b>TABLA 1 CUADRO COMPARATIVO PRODUCTO SERVICIO</b>	<b>14</b>
<b>TABLA 2 SERVICIO POST VENTA</b>	<b>41</b>
<b>TABLA 3 SERVICIOS NO FINANCIEROS</b>	<b>42</b>
<b>TABLA 4 HORARIO DE ATENCIÓN Y RED DE COBERTURA</b>	<b>43</b>
<b>TABLA 5 CUADRO TASA DE CRECIMIENTO TERRITORIAL 2015-2016</b>	<b>44</b>
<b>TABLA 6 CUADRO RESUMEN RESULTADO EJERCICIO OPERACIONAL 2012 - 2016</b>	<b>44</b>
<b>TABLA 7 CUADRO DE METAS SATISFACCIÓN CLIENTE</b>	<b>45</b>
<b>TABLA 8 CUADRO COMPARATIVO META OPERATIVA VERSUS RESULTADO REAL OPERATIVO</b>	<b>46</b>
<b>TABLA 9 CUADRO COMPARATIVO META COSTOS VERSUS RESULTADO REAL COSTOS</b>	<b>47</b>
<b>TABLA 10 FORMULA PARA DETERMINAR TAMAÑO DE LA MUESTRA EN POBLACIÓN FINITA</b>	<b>55</b>
<b>TABLA 11 FORMULA PARA DETERMINAR TAMAÑO DE LA MUESTRA EN POBLACIÓN FINITA</b>	<b>56</b>
<b>TABLA 12 CUADRO DE NIVEL DE CONFIANZA Y COEFICIENTE</b>	<b>57</b>
<b>TABLA 13 CUADRO RESUMEN CRONBACH</b>	<b>59</b>
<b>TABLA 14 RELACIÓN ENTRE DIMENSIONES Y PREGUNTAS APLICADAS EN ENCUESTA</b>	<b>61</b>
<b>TABLA 15 PRESENTACIÓN DE DATOS PARA ANÁLISIS DE RESULTADOS POR DIMENSIONES</b>	<b>63</b>
<b>TABLA 16 CUADRO RESUMEN RESULTADOS POR DIMENSIÓN</b>	<b>64</b>
<b>TABLA 17 PROPUESTAS DE MEJORAS Y SUGERENCIAS PARA LAS DIMENSIONES FIABILIDAD Y EMPATÍA</b>	<b>63</b>
<b>TABLA 18 PROPUESTAS PARA DIMENSIONES DE TANGIBILIDAD, CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>	<b>64</b>

## Índice De Ilustraciones

<i>ILUSTRACION 1 GRÁFICO ORGANIGRA SERVIESTADO.....</i>	<i>40</i>
<i>ILUSTRACIÓN 2 GRÁFICO RESULTADOS SERVICIO MESÓN.....</i>	<i>65</i>
<i>ILUSTRACIÓN 3 GRÁFICO PREGUNTA CON MAYOR PUNTAJE /SERVICIO MESÓN .....</i>	<i>66</i>
<i>ILUSTRACIÓN 4 GRÁFICO PREGUNTA CON MENOR PUNTAJE /SERVICIO MESÓN .....</i>	<i>67</i>
<i>ILUSTRACIÓN 5 GRÁFICO RESULTADOS SERVICIO DE CAJAS .....</i>	<i>67</i>
<i>ILUSTRACIÓN 6 GRÁFICO PREGUNTA CON MAYOR PUNTAJE /SERVICIO DE CAJAS.....</i>	<i>68</i>
<i>ILUSTRACIÓN 7 GRÁFICO PREGUNTA CON MENOR PUNTAJE /SERVICIO DE CAJAS.....</i>	<i>69</i>
<i>ILUSTRACIÓN 8 GRÁFICO RESULTADOS SERVICIO DE CAJEROS AUTOMÁTICOS.....</i>	<i>70</i>
<i>ILUSTRACIÓN 9 GRÁFICO PREGUNTA CON MAYOR PUNTAJE /SERVICIO DE CAJEROS AUTOMÁTICOS .....</i>	<i>70</i>
<i>ILUSTRACIÓN 10 GRÁFICO PREGUNTA CON MENOR PUNTAJE /SERVICIO DE CAJEROS AUTOMÁTICOS .....</i>	<i>71</i>
<i>ILUSTRACIÓN 11 GRÁFICO RESULTADOS SERVICIO DISPENSADORES.....</i>	<i>72</i>
<i>ILUSTRACIÓN 12 GRÁFICO PREGUNTA CON MAYOR PUNTAJE /SERVICIO DISPENSADORES.....</i>	<i>73</i>
<i>ILUSTRACIÓN 13 GRÁFICO PREGUNTA CON MENOR PUNTAJE /SERVICIO DISPENSADORES.....</i>	<i>73</i>
<i>ILUSTRACIÓN 14 GRÁFICO RESULTADOS INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE .....</i>	<i>74</i>
<i>ILUSTRACIÓN 15 GRÁFICO PREGUNTA CON MAYOR PUNTAJE /INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE.....</i>	<i>75</i>
<i>ILUSTRACIÓN 16 GRÁFICO PREGUNTA CON MENOR PUNTAJE /INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE.....</i>	<i>75</i>
<i>ILUSTRACIÓN 17 CUADRO DE FRECUENCIA DE VISITA AL BANCO SERVIESTADO SAN CARLOS .....</i>	<i>76</i>
<i>ILUSTRACIÓN 18 COMPILADO DE RESULTADOS ENCUESTA .....</i>	<i>77</i>

## **Agradecimientos:**

Un gran paso sin duda en mi vida con este logro que me llena de orgullo y satisfacción personal y profesional. No fue fácil llegar a esta instancia pero se logró con esfuerzo y perseverancia. Agradezco el apoyo y amor incondicional de mi familia, de mi esposa Carolina Vergara quien es un pilar importante en mi vida, juntos a mis amados hijos, también agradecer a mi querida madre Carmen Vergara quien siempre me apoyó en este nuevo desafío y no puedo dejar de mencionar a mi hermosa abuelita y mamá Raquel, quien siempre me apoyó con sus lindas palabras de esfuerzo... “Que Dios te dé entendimiento para ser un hombre de bien”.

Agradezco también a mis profesores por entregarme las herramientas necesarias para terminar este gran proyecto profesional.

## RESUMEN EJECUTIVO

En la presente Memoria de Título se presenta el estudio de la satisfacción usuaria de los clientes del Banco ServiEstado de la comuna de San Carlos, respecto a los canales de servicio actuales. A través del desarrollo del marco teórico que permita entender los conceptos básicos y fundamentales en torno a la satisfacción usuaria, calidad de servicio, canales de atención, entre otros, se espera identificar las áreas de servicio más sensibles y susceptibles de mejorar, para lo cual se elabora en este estudio, un instrumento para medir la percepción de calidad en el servicio entregado en la sucursal ServiEstado San Carlos, a partir del cual se desprende una propuesta de mejora.

Por lo anterior, se considera diferentes metodologías para medir el nivel de satisfacción de usuarios de servicios (SERVQUAL y SERVPREF), las que por su diseño no cumplieron completamente con los requisitos necesarios para este estudio, sin perjuicio de que este instrumento sea tomado como base para la elaboración de un instrumento específico. Por tal motivo se crea un cuestionario de satisfacción específico para ServiEstado, el que es diseñado a partir de modelos de encuestas utilizadas por Banco Estado, adaptadas a los requerimientos de este estudio, herramienta que es validada a través de diferentes medios que serán presentados a lo largo de este documento y que permite obtener una valoración de los cuatro canales de atención además de la evaluación de la infraestructura y ambiente. Estos cuatro canales son: dispensadores, cajeros automáticos, atención de cajas y atención mesón.

Respecto al instrumento de medición, en adelante “encuesta”, éste es confeccionado en base a una serie de dimensiones consideradas las más relevantes en cuanto al efecto sobre la entrega del servicio al usuario final. Además, se utiliza aquí, en primera instancia, observaciones de campo<sup>1</sup> dentro de

---

<sup>1</sup> Observación de campo: Recurso principal de la observación descriptiva. Se realiza en lugares donde ocurre el fenómeno observado.

la sucursal evaluada para determinar la forma en que se relacionan estas dimensiones en el servicio que ofrece el Banco ServiEstado, es decir, las dimensiones a través de las cuales se relaciona con el cliente. Posteriormente y siguiendo con una planificación previa al desarrollo de la etapa de diagnóstico, se recopila información a través de entrevistas informales con trabajadores especialistas de ServiEstado San Carlos para conocer su percepción de lo más importante del servicio que presta el banco a través de la sucursal en que desempeñan funciones, concluyendo con la aplicación de la encuesta diseñada para obtener una visión más amplia del actual escenario de servicio al cliente ServiEstado, a partir del cual, se espera formular un plan de mejora en la calidad del servicio al cliente bancario.

La encuesta fue aplicada a los clientes que utilizan los servicios bancarios de ServiEstado San Carlos los cuales conformaron un universo promedio de 1958 personas. Cabe mencionar que la población objetivo se compone de personas mayores de 18 años que tienen a lo menos un producto vigente con Banco Estado. En este estudio se considera una muestra que cumple con un 93% (noventa y tres por ciento) de confianza y un 7% (siete por ciento) de error, lo que condujo a un tamaño muestral de 154 encuestados.

## **CAPITULO 1:**

### **ANTECEDENTES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

No cabe duda de que la industria bancaria tiene un rol importante dentro de la economía del país. Los servicios financieros determinan en algún grado, la actividad no sólo de industrias sino además, las actividades y decisiones de las personas. Es precisamente en este punto, en las personas, en donde se detiene todo estudio sobre calidad de servicio, que ya desde los años noventa toma cada vez más fuerza y la industria bancaria no queda exenta de esto. “La calidad es considerada, tanto por las empresas industriales como por las empresas de servicio, como un arma estratégica para sobrevivir en el mercado, y especialmente en entornos altamente competitivos”, Setó (2004).

La satisfacción de las necesidades de los clientes es la clave de los intercambios entre empresas y mercado. Desde los orígenes del marketing, la satisfacción ha sido considerada como el factor determinante del éxito (Gil, Sánchez, Berenguer, y Gonzalez-Gallarza, 2005).

Cuando la satisfacción del cliente aumenta es mayor la retención de los consumidores lo que ayuda al aumento de las ganancias y baja de los gastos de marketing (Reichheld, 1996, Heskett, Sasser, y Schlesinger, 1997). Por tal motivo es de gran relevancia para las empresas que prestan sus servicios.

## 1.2 OBJETIVOS, ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

### 1.2.1 Objetivo del Estudio

Este estudio está orientado a investigar la percepción y las expectativas de los clientes de ServiEstado de San Carlos, midiendo los niveles de satisfacción respecto de los distintos tipos de servicios que ofrece los canales<sup>2</sup> del banco.

### 1.2.2 Objetivo General

Analizar la satisfacción de los clientes de ServiEstado, en la sucursal San Carlos.

### 1.2.3 Objetivos Específicos

Determinar las dimensiones de la satisfacción en la atención entregada en ServiEstado sucursal San Carlos.

Medir percepción de los servicios al cliente que presta el banco ServiEstado sucursal San Carlos.

Conocer las expectativas de los usuarios respecto de los canales de atención de ServiEstado San Carlos.

Identificar principales áreas críticas de la atención y de los servicios entregados por ServiEstado sucursal San Carlos.

Proponer mejoras en las principales áreas relacionadas con la experiencia de servicio del cliente de ServiEstado sucursal San Carlos.

### 1.2.4 Alcances

El estudio en base a la información recopilada de la sucursal de ServiEstado San Carlos, será de utilidad para visualizar las debilidades y fortalezas en torno a la prestación de servicios de los diferentes canales de atención para los clientes.

---

<sup>2</sup> Canales de atención: se refiere a los distintas formas mediante la cual una empresa se relaciona y satisface las necesidades de sus clientes (ej.: atención presencial, páginas web, call center, etc.)

### 1.2.5 Limitaciones

Esta investigación encuentra en su desarrollo, las siguientes <sup>3</sup>limitaciones, las que en su mayoría son de carácter externo.

El tiempo es una limitante respecto al periodo que se llevó el estudio (3 meses).

El espacio geográfico será limitante por tal motivo será dentro de una ciudad, para este análisis corresponderá en ServiEstado sucursal San Carlos Ñuble.

Otra limitante es la de la información, si bien el investigador tiene acceso a una gran parte de ella, existe información que solo poseen los altos cargos del banco ServiEstado, y por lo tanto, es privilegiada y de difícil obtención, se inferirá<sup>4</sup> en aquellos casos en que sea posible con la información disponible.

---

<sup>3</sup> Limitaciones: Impedimento, defecto o restricción que reduce las posibilidades o la amplitud de algo.

<sup>4</sup> Inferirá: a) se define como el proceso de indagar y recabar información en base a supuestos, que permiten el esclarecimiento de datos, situaciones, etc.

b) Llevar a una conclusión o resultado.

## **CAPITULO 2:**

### **MARCO TEÓRICO SOBRE CALIDAD DE LA ATENCIÓN.**

Esta investigación está enfocada en la calidad de servicio que entrega el Banco ServiEstado, donde se mide el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a la calidad de servicios entregados en los diferentes canales de atención. Para esto es necesario utilizar un soporte técnico de los conceptos teóricos y específicos como sustento de la investigación, los que se presentan en este capítulo.

#### **2.1 FUNDAMENTO TEÓRICO DEL SERVICIO**

Jacques Horovitz (1991) define el servicio como el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

Joseph Chias (1991), servicio es el resultado de una sucesión de actos, de duración y localización definidas, conseguido gracias a los recursos humanos y materiales puestos a disposición de los clientes para la satisfacción plena o total de sus necesidades

Zeithaml y Bitner (2002), Define el servicio al cliente como el que brindan las empresas para apoyar el desempeño de los productos básicos que ofrecen, esto no debe confundirse con el concepto de servicio entendido como una “forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo”. (Kotler y Armstrong, 2007:237) como sería el caso de los servicio de telefonía, bancarios y turísticos, entre otros.

Dada la definición de servicios, existe un acuerdo generalizado respecto de las diferencias inherentes<sup>5</sup> que existe entre los productos y servicios. Estas diferencias se detallan en el cuadro que está a continuación (Parasuraman et al., 1985):

Tabla 1 Cuadro comparativo producto servicio

PRODUCTOS	SERVICIOS	IMPLICACIONES
<b>Tangibles</b>	<b>Intangibles</b>	Los servicios no pueden inventariarse. Los servicios no pueden patentarse. Los servicios no pueden presentarse ni explicarse fácilmente. Es difícil determinar su precio.
<b>Estandarizados</b>	<b>Heterogéneos</b>	La entrega del servicio y la satisfacción del cliente dependen de las acciones del empleado. La calidad en el servicio depende de muchos factores incontrolables. No existe la certeza de que el servicio que se proporciona es equiparable con lo que se planeó y promovió originalmente.
<b>Producción separada de consumos</b>	<b>Producción y consumo simultáneos</b>	Los clientes participan en la transacción y la afectan. Los clientes se afectan unos a otros. Los empleados afectan el resultado del servicio. La descentralización puede ser fundamental.
<b>No perecederos</b>	<b>Perecederos</b>	Es difícil producirlos masivamente Resulta problemático sincronizar la oferta y la demanda de los servicios. Los servicios no pueden devolverse ni revenderse.

Fuente: Parasuraman et al., 1985

<sup>5</sup> Inherente: El concepto se utiliza para nombrar a aquello que, debido a sus condiciones naturales, resulta imposible separarlo de algo ya que está unido de una manera indivisible a eso.

De acuerdo a los conceptos realizados por los autores, podemos definir el servicio de la siguiente manera:

El servicio al cliente es el que acompaña a un producto o servicio básico pero que no se vende de forma separada.

El servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad.

Ha sido argumentado que la diferencia más importante entre productos y servicios, es la característica de intangibilidad. Levitt (1981) argumentó que las dificultades especiales crecen desde esta intangibilidad, la que guía los problemas de control de calidad para el productor, y la evaluación del problema por parte del consumidor. Esta intangibilidad o falta de atributos físicos, es la razón más probable de la variabilidad, inseparabilidad y perecibilidad de los servicios.

## 2.2 CONCEPTOS BÁSICOS DE SERVICIO AL CLIENTE

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

Según la Real Academia de la lengua Española (RAE), se define como el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto, lo cual en términos de investigación de mercado, se podría plantear como una pregunta en términos de si se ha cumplido o no, en mayor o menor grado, la necesidad, el deseo o gusto que dio origen a una compra determinada o al requerimiento de un servicio.

### 2.2.1 Características del servicio al cliente

Ziethanaml y Bitner (2002), distingue cinco elementos que determinan las percepciones y que se relacionan con las dimensiones de calidad de servicio como la Responsabilidad; Seguridad; Confianza; Empatía y tangibles.

- 1) Elementos tangibles: representan las características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.
- 2) Fiabilidad: implica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante
- 3) Capacidad de respuesta: representa la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- 4) Seguridad (Garantía): son los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad. En ciertos servicios, la seguridad representa el sentimiento de que el cliente está protegido en sus actividades y/o en las transacciones que realiza mediante el servicio.
- 5) Empatía: es el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes

El nivel de importancia de cada una de estas dimensiones depende tanto del tipo de servicio que ofrece la empresa como del valor que cada una implica para el cliente, lo cual se verá reflejado directamente en los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes.

### **2.2.2 Satisfacción del cliente en la Banca y Calidad de servicio**

La definición del concepto de “satisfacción del cliente” es posible encontrarla en la <sup>6</sup>norma ISO 9000:2005 “Sistemas de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabulario”, que la define como la “Percepción del cierre sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos”.

---

<sup>6</sup> Normas ISO: Es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios.

Es relevante hacer una búsqueda de la literatura de satisfacción de clientes en la banca y calidad de servicio, como se menciono anteriormente, una mayor calidad de servicio y satisfacción lleva a que la empresa obtenga mayores beneficios económicos. Es de considerar las distintas razones que tiene el cliente para escoger un banco para su relación empresa-cliente y que favorecerá a una futura evaluación de la calidad del servicio.

Con respecto a las investigaciones existentes en el área: - Dupuy y Kehoe (1976) identificó que la conveniencia era el factor más significativo en determinar la selección de un banco.

Anderson et al. (1976) evaluó los principales factores usados para optar por un determinado Banco:

- 1) Recomendaciones de amigos.
- 2) Reputación del banco.
- 3) Disponibilidad de crédito.
- 4) Amabilidad de los empleados.
- 5) Cargos de servicios en las cuentas.

De acuerdo a estudios sobre la calidad del servicio este es el más importante a la hora de la selección de un banco (Laroche et al., 1986; Sinkula y Lawtor, 1988; Ying y Chua, 1989)

Ta y har (2000) hicieron referencia a nueve criterios tales como:

- 1) Conveniente ubicación de banco y sucursales
- 2) Altas tasas de interés <sup>7</sup>en cuentas de ahorros

---

<sup>7</sup> Tasas de Interés: Es un porcentaje que se traduce en un monto de dinero, mediante el cual se paga por el uso del dinero. ... Este porcentaje es fijado por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras y la trasgresión a este límite está sancionada por ley.

- 3) Calidad de servicio
- 4) Bajos cargos en servicios proveídos por el banco
- 5) Bajas tasas de interés en préstamos
- 6) Amplio horario de atención
- 7) Recomendación de padres y amigos
- 8) Disponibilidad de privilegios para estudiantes de pregrado
- 9) Disponibilidad de instalaciones autoservicios cabe destacar, que los criterios más importantes en la selección son los tres primeros.

En estos puntos se puede ver que la calidad del servicio juega un papel importante en la selección de un banco, la banca tradicional se puede definir como un servicio de alto contacto como lo definió Lovelock (1996). Los bancos utilizan dos estrategias para conseguir, una disminución de los gastos y una mayor oferta de servicios que tiene a los clientes, mientras que la otra va dirigida al marketing relacional<sup>8</sup> y la satisfacción del cliente (Brent y Finegold, 1996). En esta estrategia se necesita que los empleados tengan una actitud de servicio, que estén satisfechos con sus condiciones de empleo y que trabajen directamente con los ellos para generar una retención de los clientes satisfechos.

Se debe tener en cuenta también las expectativas de los clientes respecto al desempeño real del servicio ya que las teorías de la calidad sugieren que la ignorancia acerca de las expectativas de los clientes es una de las fuentes más relevantes cuando se investigan las causas de falla en la satisfacción de estas expectativas (Zeithaml et al., 1990). Referente a lo mismo Parasuraman et al. (1991) descubrió que los ejecutivos de los bancos no tenían la claridad acerca de las expectativas de los clientes y frecuentemente erróneas, por tal motivo es importante que las expectativas de los clientes sean directamente consultadas.

---

<sup>8</sup> Marketing relacional: es la integración entre calidad, servicio al cliente y marketing, en la búsqueda de relaciones rentables y duraderas con los clientes.

Por lo que se sugiere una estrategia de segmentación, ofreciendo diferentes niveles de calidad de servicio (Meadows y Dibb, 1998).

En la investigación de Allred y Addams (2000), se descubrió que sólo un 27% de los clientes bancarios encuestados, aseveró haber sido contactado para preguntarle acerca de sus necesidades y expectativas con el banco y analizando la industria de la banca se advierte claramente que los clientes no son todos iguales como en otras empresas de servicio.

Oppewal y Vriens (2000) sugirieron el uso de experimentos en conjunto para medir calidad de servicio, desarrollando una aplicación para la industria de la banca, la cual consiste en 28 atributos incluyendo cuatro dimensiones de calidad de servicio:

1. Accesibilidad
2. Competencia
3. Exactitud y amabilidad
4. Tangibles

El primer punto o dimensión de accesibilidad describe siete atributos que están relacionados con la facilidad de la oferta del servicio como por ejemplo apertura de la sucursal y el tiempo de viaje, referente al personal las dimensiones de competencia, amabilidad y exactitud son los que están más relacionados. Los cinco atributos que comprende la dimensión de la competencia del personal, están más enfocados en los conocimientos técnicos del personal y sus habilidades, siendo los más importantes la manera en cómo las quejas son manejadas, continuando con la exactitud en la ejecución de las transferencias de dinero.

La dimensión de exactitud y amabilidad representa atributos relacionados con la confiabilidad, cortesía, credibilidad, seguridad y entendimiento (Parasuraman et al., 1985), resaltando la amabilidad y cortesía del personal en cajas, mesón y telefónicamente.

Por último la dimensión Tangibles donde se destacan siete atributos de los cuales cuatro se describen en el espacio físico tales como: dimensión; decoración; vestimenta personal; intimidad en el mostrador.

La más importante a la hora de determinar la preferencia por un banco, exactitud y amabilidad, seguido por la competencia, tangibles y accesibilidad.

### 2.3 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Las empresas de servicio por lo general miden la satisfacción de forma regular usando las escalas de tipo Likert las que miden el nivel de satisfacción basándose en el servicio que se prestó a los clientes en el momento (Heskett, Sasser, y Schlesinger, 1997; Peterson & Wilson, 1992). Los niveles de satisfacción y la calidad de servicio son un constructo de características multidimensionales (Sureshchandar, Rajendran, & Anantharaman, 2002).

La medición de satisfacción como principal herramienta de gestión dentro de una organización tiene distintos efectos positivos sobre la cultura de la empresa y de las personas de la organización, cumpliendo con el resaltado de la fidelización de los clientes, donde los beneficios que genera se pueden cuantificar y palpar.

Otras herramientas o técnicas de medición para medir la calidad de satisfacción usuaria dentro de la organización son:

1. El realizar sondeos entre clientes nuevos o ex clientes: los cuales se realizan a través de cuestionarios para determinar su preferencia, utilización o no utilización de los productos del banco.
2. Realizar sondeos transaccionales: que se realizan a los clientes con cuestionarios cortos al finalizar cualquier atención en los canales de servicio de banco.
3. Grupo o sesiones de clientes: los cuales se seleccionan para obtener periódicamente su retroalimentación y acuerdos sobre los distintos productos y servicios y centran en aspectos específicos del servicio.

4. Informe de campo del personal: es un sistema formal para recopilar información, organizar y analizar los informes del mercado y luego entregar los resultados en las áreas de la organización.
5. Investigación integral del mercado: se toma como muestra todo el mercado objetivo con el propósito de obtener una evaluación global de los productos o servicios, acá se debe incluir a los clientes del banco como a los clientes de los competidores.

### **Instrumentos más utilizados**

Existen instrumentos que contienen indicadores preestablecidos para evaluar la calidad de los servicios de información tales como:

SERVQUAL, es una herramienta de escala múltiple elaborada por Parasuraman A ; Zeithalm,V.A y Berry, L.L (1988) que mide la percepción de la calidad de los clientes, la que se entiende como el juicio de un cliente acerca de la superioridad o excelencia total de una entidad, relacionada la calidad con la actitud; la calidad contra la satisfacción y las expectativas con las percepciones, esta herramienta a sido usada en varias organizaciones de servicio incluyendo bancos donde se encontró la más alta disparidad entre las expectativas y percepciones<sup>9</sup>del cliente fue en confiabilidad, capacidad de respuesta y empatía (Cowling y Newman, 1995). De igual manera la banca crítica que la dimensión de confiabilidad no se estaba cumpliendo por la diferencia significativa entre las expectativas de los consumidores y sus percepciones, por lo que se consideró medidas alternativas para medir la calidad del servicio en la industria.

SERVPERF. Desarrollada por Croin y Taylor, como resultado de la crítica a la escala de SERVQUAL, esta herramienta incluye únicamente 22 afirmaciones referentes a las percepciones sobre el desempeño recibido del modelo SERVQUAL, se reduce a la mitad de las mediciones y la aplicación de esta

---

<sup>9</sup> Percepciones: pueden estar ancladas en la realidad, no resulta extraño que su origen emane de prejuicios, convencionalismos, etc.

herramienta considera que la calidad del servicio será mucho mejor cuando mayor sea la suma de las percepciones

Lassar et al. (2000) realiza un estudio en la banca privada en donde utiliza y compara SERVQUAL y el modelo de la Calidad Técnica/Funcional (Arora y Stoner, 1996). Este modelo mide la calidad técnica que se está siendo entregada como además la calidad funcional es decir cómo se está entregando el servicio concluyendo ambos autores que el modelo de la calidad Técnica/Funcional es más adecuado que SERVQUAL para medir la calidad de servicio en servicios de alto contacto.

#### 2.4 ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA SATISFACCIÓN USUARIA

En este ítem se mencionan los elementos más importantes que conforman la satisfacción del cliente:

- Rendimiento de la empresa, percibido por el cliente: es el resultado que el cliente percibe que obtuvo del servicio o producto adquirido.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

1. Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
2. Esta basado en las percepciones del cliente, no necesariamente de la realidad.
3. Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
4. Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
5. Depende del estado de ánimo del cliente y sus razonamientos.

Este rendimiento percibido puede ser determinado después de una investigación de inicio y termino del cliente.

Las expectativas se producen por estas cuatro situaciones:

1. Promesas de parte de la empresa se sus productos y servicios
2. Experiencia de compras anteriores
3. Opiniones de amistades, familiares, conocidos y amigos.
4. Promesas que ofrecen los competidores.

La empresa debe tener principal cuidado con las expectativas de los clientes debiendo tener un nivel correcto ya que si las expectativas son demasiadas bajas no se atraen suficientes clientes y si son muy altas los clientes se sentirán decepcionados si luego la compra no cumple con sus objetivos.

Más importante aun es el monitoreo que se debe realizar sobre las expectativas de lo clientes para determinar lo siguiente:

1. Si la empresa puede proporcionarle
2. Si esta por debajo o encima o igual de las expectativas que genera la competencia.

#### **2.4.1 Niveles de satisfacción usuaria**

Una vez realizada la compra de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de estos tres niveles de satisfacción:

1. Insatisfacción: es cuando el producto no alcanza las expectativas de los clientes.
2. Satisfacción: es cuando el desempeño del producto coincide con las expectativas de los clientes.
3. Complacencia: se produce cuando el desempeño percibido excede las expectativas del cliente.

Ya sabiendo el nivel de satisfacción de los clientes se puede conocer el grado de lealtad hacia la empresa o determinada marca entendiendo que incluso un cliente satisfecho se cambiara de proveedor si tiene una oferta mejor.

Por tal motivo las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes con ofertas que pueden entregar para después mejorar más lo prometido.

## 2.5 OBJETIVOS DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.

La satisfacción del cliente forma parte de la administración de la calidad total. Al fijar expectativas, pautas y exigencias de rendimiento, el cliente es el que conduce el management de la calidad total, y esta, a su vez, se concentra en considerar a los productos y servicios como soluciones a los problemas del cliente.

La investigación de la satisfacción del cliente pone el acento en dos temas claves:

Comprender las expectativas y exigencias del cliente.

Determinar en que medida una empresa y sus principales competidores tienen éxito en la satisfacción de esas expectativas y exigencias.

### 2.5.1 Importancia de la satisfacción del cliente

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"

Beneficios de la Satisfacción del Cliente:

Estos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- 1 Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- 2 Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

- 3 Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

- 1) La lealtad del cliente
- 2) Difusión gratuita
- 3) Una determinada participación en el mercado.

## 2.6 CONCEPTO DE CALIDAD

La RAE define calidad como: la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad” (Crosby, 1988).

En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de la Deficiencias (PARUSARAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985,1988) en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.

Drucker, 1990. Calidad: la calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar.

Grönroos, 1994. La propia intangibilidad de los servicios origina que estos sean percibidos en gran medida de una forma subjetiva.

### **2.6.1 Calidad de servicio**

El servicio no se puede estandarizar las expectativas del cliente, ya que cada cliente es diferente al igual que sus necesidades por tal motivo los procedimientos deben ser flexibles para mantener satisfechos a los clientes.

La calidad de servicio se percibirá de forma diferente según el cliente, ya usuario del mismo.(Horovitz, 1991).

La actitud del cliente referente a la calidad de servicio va variando a medida que se va conociendo mejor el producto y mejore su nivel de vida. Poco a poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan para terminar esperando y deseando lo mejor (Horovitz, 1991).

Si las empresas conocen lo que necesitan y desean los clientes, se logrará generar valor y se crearán productos y servicios de calidad.

La calidad en el servicio se define como el resultado de un proceso de evaluación donde el consumidor compara sus expectativas frente a sus percepciones. Es decir, la medición de la calidad se realiza mediante la diferencia del servicio que espera el cliente, y el que recibe de la empresa.

Según los autores Zeithaml, Parasuraman y Berry (1991), la producción, el consumo y la evaluación son tres componentes básicos que diferencian a los servicios de los productos.

Las características de los servicios, han creado problemas de definición y medida de la calidad de servicio. La calidad es un concepto innegable y de suprema importancia para los proveedores de servicio. Investigaciones han demostrado los estratégicos beneficios de la calidad en contribuir en la participación de mercado<sup>10</sup> y el retorno sobre la inversión, tanto como la disminución de costos de producción y la mejora de la productividad (Anderson y Zeithaml, 1984; Garvin, 1982; Tse y Wilton, 1988).

---

<sup>10</sup> Participación de Mercado: Porcentaje de ventas de un producto o servicio que una empresa tiene con respecto a las ventas totales del mercado en el que participa.

## 2.6.2 Como medir la calidad de servicio

Para mejorar la calidad de servicio se debe realizar una medición, ya que es muy difícil conseguir mejorar un servicio si no se tiene en cuenta los resultados que se obtienen del instrumento, ya que se debe cuantificar la información para la futura toma de decisiones en pro de la calidad de servicio y a través de esta la satisfacción del cliente.

Se debe realizar una escala de medida adaptada a las características específicas de la actividad de la empresa para introducir mejoras por funciones o áreas de responsabilidad

Se considera tres principios para diseñar un sistema de medición efectivo:

- Lo primordial es dejar que los clientes digan lo que les importa, y no diseñar nunca un sistema de medición por supuestos<sup>11</sup> o creencias sobre las necesidades de los clientes, el proceso, producto y satisfacción deben estar en relación con lo realmente le importa al cliente.
- Se debe seleccionar y establecer medidas concretas compensando el proceso, producto y satisfacción como por ejemplo considerar el número y las características de las medidas propuestas.
- La importancia del sistema de medición debe ser relevante ya que es la única forma de que empleados orienten su comportamiento hacia el cliente.

La experiencia del cliente de un servicio es primordial para establecer los posibles nuevos clientes, los ejecutivos de marketing de servicios piensan que medir las experiencias tanto positivas como negativas lograra que la industria de servicios crezca exponencialmente<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Supuestos: La suposición consiste en dar por cierto algo a partir de una serie de deducciones o conjeturas.

<sup>12</sup> Exponencialmente: Se le llama crecimiento exponencial a aquella progresión que aumenta por multiplicación de una cantidad constante llamada razón.

Las empresas de investigación de marketing miden la satisfacción del cliente a través de:

### **1 Análisis de brechas**

El análisis de brechas es una herramienta de análisis para comparar el estado y desempeño real de una organización, estado o situación en un momento dado, respecto a uno o más puntos de referencia seleccionados de orden local, regional, nacional y/o internacional.

Zeithaml y Bitner (2002) distinguen el modelo integral de las brechas (GAPS) de la calidad de servicio, las cuales identifican como:

Brecha 1: No saber lo que los clientes esperan.

Brecha 2: No elegir los diseños y estándares correctos.

Brecha 3: No proveer los estándares adecuados.

Brecha 4: No ajustar el desempeño a las promesas.

Brecha 5: Diferencia entre expectativas y percepciones que se produce como consecuencia de las cuatro brechas anteriores.

### **2 Técnicas de incidente crítico (o "CIT").**

Conjunto de procedimientos que se utilizan para la recolección de observaciones directas de la conducta humana que tienen una importancia crítica y que cumplen con definir criterios metódicamente. Estos se pueden recolectar de diversas maneras, generalmente a través de encuestas donde los clientes cuentan sobre su experiencia y por lo general se basa en cinco grandes áreas.

El primero es revisar el incidente, luego la recolección de detalles del incidente de los participantes, el siguiente paso es identificar los problemas basada en varias soluciones posibles y finalmente es la evaluación que determinará si la solución que se ha seleccionado y va a resolver la causa de raíz y no causará más problemas.

Algunos incidentes críticos involucran situaciones en que las expectativas de los clientes no pueden cumplirse por parte de la organización de servicios.

#### Ventajas:

- Método flexible que se puede utilizar para mejorar los sistemas multi-usuario.
- No se obliga a los encuestados en cualquier situación dada
- Económico y proporciona buena información.
- Puede ser aplicado usando cuestionarios o entrevistas.
- Fácil de entender

#### Desventajas:

- El primer problema viene de los tipos de hechos notificados.
- Los incidentes críticos a menudo dependen de la memoria, sin embargo, los incidentes pueden ser imprecisos.
- Los encuestados pueden no estar acostumbrados o dispuestos a contar (o escribir) una historia al describir un incidente crítico.
- Debido a que este método se basa en los incidentes que no dicen nada acerca de la situación diaria, puede no ser muy representativo.

### **3 Cliente incógnito**

El cliente misterioso es una fórmula de marketing utilizada por las empresas para conocer la opinión de los compradores de los servicios y productos recibidos por la tienda, además del servicio ofrecido por el personal, la misión del cliente incógnito (o mystery Shopper) no es otra cosa que descubrir las prácticas comerciales de cualquier negocio, es una técnica de investigación que permite evaluar y mejorar el nivel de servicio, los observadores actúan como clientes reales con el fin de captar por observación durante la compra la información necesaria para el análisis.

Se puede conocer con el cliente incógnito:

- La mejora en la aplicación de las estrategias comerciales y mercadológicas.

- El monitoreo de satisfacción de sus clientes.
- Conocer si sus promociones se aplican correctamente.
- Es una herramienta idónea para evaluar el nivel de satisfacción al cliente.

Es una técnica de uso cotidiano, que la pueden aplicar todo tipo de compañías, sea cual sea su tamaño.

La técnica del cliente misterioso tiene como objetivo auditar la calidad<sup>13</sup> del servicio y la atención al cliente.

Se realiza servicios de este tipo para mejorar los niveles de calidad de servicio en las áreas prioritarias para la satisfacción de sus clientes, reduciendo las incidencias o quejas de los clientes y mejorar su tratamiento.

De tal forma el cliente objetivo sabe identificar las oportunidades, debilidades, las fortalezas y las amenazas del negocio, este cliente incognito realiza un informe con datos que pueden ser muy relevantes para que la organización consiga mejorar su marca corporativa, su imagen ante el público y perfeccione sus servicios.

#### ***4 Deficiencias en la calidad de servicio***

Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollaron un modelo conceptual que vincula las deficiencias que perciben los clientes con las deficiencias internas existentes en la empresa y sirve como marco general para la comprensión, medición y mejora de la calidad de servicio.

Existen cinco deficiencias según este modelo de calidad de servicio las que se resumen en:

Deficiencia N°1: Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos, esto sucede cuando los directivos no saben claramente lo que esperan los clientes.

---

<sup>13</sup> Auditar la calidad: «un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría (registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión

La inexistencia de cultura orientada a la investigación de marketing.

Inadecuada comunicación entre los trabajadores y directivos (comunicación vertical ascendente).

Excesivos niveles jerárquicos de mando.

Deficiencia N°2: discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad, puede suceder que las normas sean equivocadas y aparecen estas deficiencias.

Deficiencias en el compromiso que se asume respecto a la calidad del servicio.

Percepción de Inviabilidad.

Errores en el establecimiento de las normas o estándar para la ejecución de las tareas.

Ausencia de objetivos.

Deficiencia N°3: discrepancia entre calidad del servicio y prestación de este, que aparece cuando el servicio prestado no coincide con las especificaciones.

Los factores causales de la aparición de la deficiencia son:

- <sup>14</sup>Ambigüedad en las funciones
- Conflicto de objetivos
- Desajuste entre los empleados y sus funciones
- Desajuste entre tecnología y las funciones
- Sistemas inadecuados de supervisión y control
- Ausencia de control percibido por parte de los empleados

---

<sup>14</sup> Ambigüedad: es una situación en la que la información se puede entender o interpretar de más de una manera

- Ausencia de sentido de trabajo en equipo

Deficiencia N°4: discrepancia entre prestación del servicio y la comunicación externa (servicio que anuncia la empresa), surge esta deficiencia cuando el cliente se siente decepcionado o percibe que ha sido engañado por parte de la empresa.

Las causas de la aparición de esta deficiencia son:

- Deficiencias en la comunicación horizontal.
- Tendencia a prometer en exceso en las comunicaciones externas.

Deficiencia N°5: discrepancia entre el servicio esperado y el servicio percibido desde el punto de vista del cliente.

En resumen las cuatro primeras deficiencias se encuentran dentro de la organización como deficiencias internas las que contribuyen a la aparición de la deficiencia N°5 esta se denomina deficiencia percibida por los clientes en la calidad del servicio. En definitiva las empresas deberán en lo posible, disminuir las deficiencias de la 1 a 4 y mantenerlas en el nivel más bajo posible con la finalidad de que no se presente la deficiencia N°5.

### **2.6.3 Diseño y análisis de cuestionarios de calidad**

Las empresas optan por construir cuestionarios específicos para conocer la calidad de sus servicios y satisfacción del cliente, por lo general diseñan cuestionarios conformado por un número de preguntas sobre diferentes aspectos del servicio las que deben ser respondidas por los clientes y con la información recogida proceden a la exploración estadística<sup>15</sup> para obtener conclusiones relevantes y realizar las mejoras.

---

<sup>15</sup> Exploración Estadística: El análisis exploratorio tiene como objetivo identificar el modelo teórico más adecuado para representar la población de la cual proceden los datos muestrales. Dicho análisis se basa en gráficos y estadísticos que permiten explorar la distribución identificando características tales como: valores atípicos u outliers, saltos o discontinuidades, concentraciones de valores, forma de la distribución, etc.

Se establecen cinco fases que deben seguir en el diseño y elaboración de un cuestionario para medir la satisfacción del cliente:

1. Los ítems y preguntas (abiertas, cerradas y mixtas) deben incluir tipos de preguntas en función del grado de libertad para responder las alternativas (Dicotómicas, con opción múltiple) o del objetivo (preguntas de inicio, filtro de control y de clasificación).
2. Seleccionar algún tipo de formato de respuesta; formato escala checklist (si o no) o tipo likert (alternativas desde el extremo inferior al superior).
3. La introducción del cuestionario debe ser redactada de forma breve y explicar el propósito del cuestionario con las instrucciones necesarias para ser completado.
4. Pretest del cuestionario; el que deberá ser redactado y someterlo a una prueba piloto para ver posibles errores o deficiencias en el mismo que sirvan para efectuar las correcciones que sean necesarias, además se deberá seleccionar una submuestra representativa de clientes de muestra total a la que se va a encuestar.
5. Evaluación de la escala de medida; se realizará con el cuestionario definitivo mediante una prueba piloto con un número suficiente de clientes.

## 2.7 MEJORAMIENTO CONTINUO

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del progreso.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Brunet y New (2003: 1428) autores de esta investigación, definen al Kaizen como: "Un mecanismo penetrante de actividades continuas, donde las personas involucradas juegan un rol explícito<sup>16</sup>, para identificar y asegurar impactos o mejoras que contribuyen a las metas organizacionales". Recientemente, el más conocido promotor del término y acuñador del mismo, Masaaki Imai (2006; 2007), indicaba que el Kaizen significa: mejoramiento continuo, pero mejoramiento todos los días, a cada momento, realizado por todos los empleados de la organización, en cualquier lugar de la empresa. Y que va de pequeñas mejoras incrementales a innovaciones drásticas y radicales.

Kaizen retoma las técnicas del Control de Calidad diseñadas por Edgard Deming, el agrega la idea de que nuestra forma de vida merece ser mejorada de manera constante. El mensaje de la estrategia de Kaizen es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento, sea a nivel social, laboral o familiar. Se debe ser muy riguroso y encontrar la falla o problema y hacerse cargo de él. La complacencia es el enemigo número uno del Kaizen. Y en su idea de mejoramiento continuo se involucra en la gestión y el desarrollo de los procesos<sup>17</sup>, enfatizando las necesidades de los clientes para reconocer y reducir los desperdicios y maximizar el tiempo. Para el Kaizen, al igual que el Just in Time<sup>18</sup>, el factor tiempo tiene un importancia estratégica.

---

<sup>16</sup>Explícito: Que está dicho o especificado de forma clara y detallada, sin insinuar ni dar nada por sabido o conocido." para los surrealistas las cosas no deben tener un significado explícito"

<sup>17</sup>Desarrollo de Procesos: proyectan y elaboran las medidas y acciones necesarias para fabricar productos a partir de materias primas. Investigan nuevos procesos y mejoran los ya existentes, con objeto de hacer que sean seguros, eficientes, económicos y respetuosos con el medio ambiente.

<sup>18</sup> Just in Time: La fabricación justo a tiempo significa producir el mínimo número de unidades en las menores cantidades posibles y en el último momento posible, eliminando la necesidad de inventarios.

Definiendo lo que es el proceso de mejoramiento continuo establece la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan realizar si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo, esta búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo desafío cada día el que debe ser progresivo y continuo incorporando todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles o áreas para que sea un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir en definitivas cuentas el beneficio económico para la empresa como para los clientes, con una adecuada política de calidad que pueda definir con exactitud lo esperado por los empleados así como los productos o servicios que sean brindados a los clientes, esta política para que de efecto es necesario que los empleados tengan conocimiento previos para conocer las exigencias de los clientes y de esta forma lograr ofrecer los servicios que puedan satisfacer o mejorar las expectativas<sup>19</sup> de los clientes.

---

<sup>19</sup> Expectativas: suele estar asociada la posibilidad razonable de que algo suceda, no confundirla con esperanza.

## **CAPITULO 3:**

### **ANTECEDENTES DE SERVIESTADO**

#### **3.1 RESEÑA HISTÓRICA**

Banco ServiEstado - Banco Estado Centro de Servicios S.A- comienza a funcionar el año 2004 con el propósito de entregar a los clientes del banco un nuevo modelo que ayude al trabajo de la red de atención de Banco Estado, garantizando así el acceso a una gran cantidad de opciones de servicios bancarios en pos de la prestación de soluciones de post venta para instituciones, empresas y sus clientes.

ServiEstado ubica sus sucursales en distintas ciudades del País de forma estratégica con un horario de atención continuado que incluye el fin de semana para que los clientes puedan realizar trámites bancarios tales como; giros, depósitos y pagos, asociadas a productos Banco Estado como Cuenta RUT, Ahorro, Chequera Electrónica, Cuenta Corriente y Créditos, realizando también pago de remuneraciones por convenio, pago de beneficios estatales, compra y venta de dólares y euros, carga de tarjetas bip! (Santiago), recaudaciones de Tesorería General de la República y Servicio de Impuestos Internos, recaudaciones de servicios básicos (agua, electricidad, gas y telefonía), de servicios de educación, de autopistas urbanas, de compañías de seguros, entre otros.

ServiEstado San Carlos abre sus puertas el año 2009 en la calle independencia N° 641/645 en la comuna de San Carlos Octava Región y la que actualmente cuenta con dos cajeros automáticos, un dispensador de cupones de pago, saldo y cartolas, cinco cajas (horario mañana 4 cajeros y horario tarde 3 cajeros) y un mesón de atención cliente, esta sucursal esta a cargo del Jefe Zonal Octavio Rico Muñoz, actualmente trabajan trece funcionarios; Jefe de sucursal, supervisor, asistente servicio especializado mesón, asistente de servicio de caja y vigilantes.

El servicio comercial de ServiEstado está orientado a las transacciones financieras y de servicio de mesón eficientes, respaldado por el Banco Estado.

### **De la unidad económica.**

BANCO ESTADO CENTRO DE SERVICIOS S.A., (en adelante SERVIESTADO) es una empresa dedicada a las actividades de intermediación monetaria y a otras actividades auxiliares de la intermediación financiera. BANCO DEL ESTADO DE CHILE es una institución financiera que tuvo su origen con la fusión de la Caja Nacional de Ahorros, la Caja de Crédito Agrario, la Caja de Crédito Hipotecario y el Instituto de Crédito Industrial, registrándose su Ley Orgánica en el Decreto Ley 2.079, publicado el 18 de enero de 1978. La primera en filial de la segunda.

### **Directorio:**

Presidenta Directorio: María Cecilia Vergara F.

Director: Alexis Genskowsky G.

Director: Carlos Marcuello A.

Directora: Virginia Vergara S.

### **Administración:**

Gerente General: René Esquivel Cabrera

### **Antecedentes:**

RUT: 99.578.880-2

La Norma legal que justifica la existencia de esta filial es la Ley General de Bancos, artículo 74

Fecha de constitución: 9 de noviembre de 2004

Oficina Central: Nueva York 9, piso 3, Santiago

Teléfono: (56 2) 29708484

Teléfono Call Center: 600 200 0011

Sitio web: [www.serviestado.cl](http://www.serviestado.cl)

### 3.2 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.

**Misión:**

“Ofrecer a las personas y empresas una forma rápida y segura para realizar transacciones en sucursales ServiEstado cercanas y amistosas con amplia flexibilidad horaria”.

**Visión:**

“Ser líderes del Mercado en el proceso de atención de Transacciones, ofreciendo tecnología de avanzada, un servicio de excelencia, cercanía y confianza para las Personas y Empresas contribuyendo con el desarrollo del País”.

**Valores:**

En ServiEstado se considera esencial que las personas que trabajan con el Banco estén en sintonía con los valores de:

**Alegría:** “Sentimiento grato y vivo que suele manifestarse con signos exteriores”, La alegría guarda una conexión con las aptitudes que permites un mejor desarrollo social y académico. <https://es.wikipedia.org/wiki/>

**Disciplina y respeto con compromiso:** La Disciplina es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un bien Y El respeto es la consideración que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo y se establece como reciprocidad: respeto mutuo, reconocimiento mutuo.

**Atención con dignidad y calidez:**

El término dignidad deriva del vocablo en latín dignitas, y del adjetivo digno, que significa valioso, con honor, merecedor. La dignidad es la cualidad de digno e indica, por tanto, que alguien es merecedor de algo o que una cosa posee un nivel de calidad aceptable. <https://definicion.de/dignidad/>

La palabra calidez se utiliza para referirse a uno de los valores personales que puede tener un individuo. Es un sinónimo de cordialidad y afecto humano, ya que

las personas cálidas son aquellas que suelen ser muy queridas, amables con el otro y carismáticas. <https://definicion.de/dignidad/>

**Excelencia:** es una palabra que permite resaltar la considerable calidad que convierte a un individuo u objeto en merecedor de una estima y aprecio elevados. La noción de excelencia, por lo tanto, se relaciona a la idea de **perfección** y a las **características sobresalientes**.

Julián Pérez Porto y Ana Gardey.

Publicado: 2010. Actualizado: 2012.

Definicion.de: Definición de excelencia (<https://definicion.de/excelencia/>)

### 3.3 POSICIONAMIENTO DE SERVIESTADO.

El posicionamiento de ServiEstado está marcado por la estrategia de negocio potenciando el liderazgo en el mercado, basado en la cercana relación con los clientes, con un servicio de calidad, en este sentido se orientó en el plan de calidad de servicio el que generó prototipos funcionales que mejoren la experiencia del cliente en seis aspectos; producto, servicio, sistemas, personas y comunicación.

Se implementaron a nivel nacional beneficios a los trabajadores y de sus familias con planes de capacitación, mejoramiento de la infraestructura y seguridad en todas las sucursales de país como:

Mejoramiento de espacios interiores y remodelación de fachada e imagen en la red de sucursales

Instalación y remplazo de nuevos mesones de atención de clientes e instalación de nuevas bóvedas adicionales

Instalación de aromatizadores de ambiente con la intención de transmitir innumerables sensaciones a nuestros clientes resaltando la limpieza, atracción, felicidad, etc. un olor que caracterice cada sucursal a nivel nacional.

Equipamiento de puertas, Muebles y pre-bóvedas Blindadas

**Oferta de servicios de ServiEstado.**

- Atención en Cajas
- Cuenta Rut
- Atención en Servicio al Cliente
- Cuenta Corriente:
- Moneda extranjera:
- Chequera electrónica:
- Cuenta de ahorro con libreta
- Cuenta de ahorro sin libreta:
- Tarjeta de crédito:
- Créditos
- Crédito Hipotecario
- Servicio a clientes empresas Banco Estado
- Convenios Recaudación y Convenio de Pagos
- Certificado de Ahorro e inversiones para beneficios tributarios.
- Certificado de Dividendos e intereses hipotecarios pagados
- Tarjeta Bip

Organigrama ServiEstado

Ilustración 1 Organigrama ServiEstado



Fuente: Memoria Anual ServiEstado

Organigrama actualizado por reestructuración y creación de tres nuevas áreas, consultoría de Personas, Desarrollo Organizacional y Servicio de Personas.

La siguiente tabla muestra todos los servicios de Post Venta que se realizan en Banco ServiEstado

**Tabla 2 Servicio Post Venta**

<b>SERVICIO DE POST VENTA</b>	
<b>Servicios</b>	<b>Productos</b>
✓ <b>Entrega de Tarjetas (hasta las 19:00 horas)</b>	• Cuenta Rut
	• Cuenta Corriente
	• Chequera Electrónica
	• Cuenta de ahorro
✓ <b>Bloqueo y Desbloqueo</b>	• Tarjeta Cuenta Rut
	• Tarjeta de crédito
✓ <b>Consultas</b>	• Cuenta Rut
	• Chequera Electrónica
	• Estado de solicitudes y detalle tarjeta de crédito
	• Crédito Educación CAE
	• Intereses línea de crédito Cuenta corriente
✓ <b>Pago línea de crédito</b>	• Con cargo a cuenta corriente
	• Con cargo a chequera electrónica
✓ <b>Emisión de certificados</b>	• Ahorro e Inversión para beneficios Tributarios
	• Intereses pagados (Depósitos y Captaciones)
	• Retenciones 10% (Boletas de honorarios)
	• Dividendos Hipotecarios e intereses de dividendos pagados
✓ <b>Otros Servicios</b>	• Avisos giro diferido
	• Entrega de Clave Multicanal
	• Registro de Firma Cuenta Rut

*Fuente ServiEstado memoria anual 2016*

La tabla a continuación, muestra las transacciones complementarias que se pueden realizar en sucursales Banco ServiEstado

**Tabla 3 Servicios No Financieros**

SERVICIOS NO FINANCIEROS	
PRODUCTO	SERVICIO NO FINANCIERO
Cuenta de Ahorro	• Consulta de Saldos
	• *Solo cuando dispensador este fuera de servicio
	• Actualización de Libreta
	• Cambio de banda Magnética
Tarjeta Bip (R.Metropolitana)	• Consulta de Saldos
	• Activación carga remota
	• Reemplazo de tarjeta Bip (solo en sucursales ServiEstado centro BIP)
	• Traspaso solo de Tarjeta BIP (solo en sucursales ServiEstado centro BIP)
Créditos	• Recepción de formulario de renegociación MINVU
	• Programa de regularización hipotecaria (PRH) (Tramitación y recaudación)
	• Consulta crédito hipotecario (solo con dispensador fuera de servicio y para impresión de cupón de pago)
	• Consulta de créditos (solo con dispensador fuera de servicio y para impresión de cupón de pago)

*Fuente ServiEstado memoria anual 2016*

Se caracteriza la oferta de post venta del banco ServiEstado por un abanico de opciones para el cliente con respecto a las que también realiza banco Estado, la diferencia es el horario de atención que ayuda a un universo de clientes que no logran realizar sus transacciones durante la mañana.

ServiEstado cuenta con 107 sucursales a lo largo del País y sus horarios de atención están definidos por las distintas zonas.

Uno de lo principales atributos que distinguen el formato de atención del Banco ServiEstado, es su horario de atención, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

En la siguiente tabla se presenta la cobertura horaria de banco ServiEstado a nivel nacional

**Tabla 4 Horario de atención y red de cobertura**

<b>ZONA METROPOLITANA</b>	
<b>Atención Estándar</b>	
Lunes a Viernes	08:00 a 19:00 hrs
Sábado	09:00 a 17:00 hrs
<b>Sucursal la Legua</b>	
Lunes a Viernes	08:30 a 16:00 hrs
<b>Sucursal Conchalí</b>	
Lunes a Viernes	08:00 a 18:00 hrs
Sábado	09:00 a 17:00 hrs
<b>ZONA METROPOLITANA</b>	
Lunes a Viernes	08:00 a 19:00 hrs
Sábado	09:00 a 17:00 hrs
Domingos y Festivos	09:00 a 22:00 hrs
Lunes a Viernes	08:00 a 21:00 hrs
Sábado	09:00 a 14:00 hrs
<b>ZONA NORTE</b>	
<b>Atención Estándar</b>	
Lunes a Viernes	08:00 a 19:00 hrs
Sábado	09:00 a 17:00 hrs
<b>Sucursal Quillota</b>	
Lunes a Viernes	08:30 a 19:30 hrs
Sábado	09:00 a 17:00 hrs
<b>ZONA SUR</b>	
<b>Atención Estándar</b>	
Lunes a Viernes	08:00 a 19:00 hrs
Sábado	09:00 a 17:00 hrs

Fuente: Elaboración propia en base a la memoria anual 2016 ServiEstado.

En la siguiente tabla se observa las cifras anuales de sucursales y transacciones por área de servicio a nivel nacional

**Tabla 5 Cuadro tasa de crecimiento territorial 2015-2016**

Cifras Anuales	2012	2013	2014	2015	2016	Variación % (2016/2015)
N° Sucursales	96	107	107	107	107	0
N° Transacciones de Caja	30.204.883	33.299.520	34.088.533	36.509.410	36.937.605	+\$1,2%
N° Transacciones de Mesón	2.568.489	3.399.873	3.619.367	4.376.415	5.131.533	+\$17,3%
N° de Servicios Entregados por Dispensador	9.945.621	9.200.261	10.063.268	10.961.396	11.179.930	+\$2,0%
N° Transacciones en Cajeros Automáticos	11.172.236	13.915.664	15.275.114	19.121.473	20.620.484	+\$7,8%

*Fuente: memoria anual ServiEstado 2016*

Además, se muestra en la siguiente tabla, los resultados operacionales de los años 2012 – 2016 y la tendencia que esta variación muestra

**Tabla 6 Cuadro resumen resultado ejercicio operacional 2012 - 2016**

Resultados Anuales (MM\$)	2012	2013	2014	2015	2016	Tendencia
Ingresos Operacionales	MM\$11.254,8	MM\$17.171,7	MM\$22.950,1	MM\$28.836,1	MM\$30.880,1	+
Utilidad (perdida) (Después de Impuesto)	(MM\$1.188,1)	MM\$1.816,9	MM\$204,4	MM\$0,9	MM\$441,4	+
ROE	----	----	9.2%	0,04%	16,4%	+

*Fuente: memoria anual ServiEstado 2016*

En la tabla que a continuación se muestra, se destaca la “Meta Satisfacción de Clientes” propuesta por Banco ServiEstado, lo que es muy relevante para este estudio ya que establece un parámetro con respecto al grado de satisfacción ideal y el real.

**Tabla 7 Cuadro de metas satisfacción cliente**

<b>Fecha</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta Satisfacción de Clientes</b>
Enero 2016	73%	78%
Febrero 2016	74%	78%
Marzo 2016	75%	78%
Abril 2016	76%	78%
Mayo 2016	72%	78%
Junio 2016	73%	78%
Julio 2016	75%	78%
Agosto 2016	76%	78%
Septiembre 2016	76%	78%
Octubre 2016	77%	78%
Noviembre 2016	77%	78%
Diciembre 2016	77%	78%

*Fuente: memoria anual ServiEstado 2016*

- **Análisis Indicadores excelencia operativa.**

Con respecto a la meta plateada año 2016 fue un 92%, superada con un 94% de cumplimiento.

**Tabla 8 Cuadro comparativo meta operativa versus resultado real operativo**

<b>Fecha</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta Excelencia Operativa</b>
Enero 2016	94%	92%
Febrero 2016	94%	92%
Marzo 2016	94%	92%
Abril 2016	93%	92%
Mayo 2016	93%	92%
Junio 2016	93%	92%
Julio 2016	94%	92%
Agosto 2016	94%	92%
Septiembre 2016	95%	92%
Octubre 2016	94%	92%
Noviembre 2016	94%	92%
Diciembre 2016	94%	92%

*Fuente: memoria anual ServiEstado 2016*

- **Análisis Indicador excelencia en costos.**

Indicador que empezó a medirse en abril 2016 con un aumento progresivo, el porcentaje establecido como meta era de un 92%.

Tabla 9 Cuadro comparativo meta costos versus resultado real costos

<b>Fecha</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta Excelencia Operativa</b>
Marzo 2016	40%	92%
Abril 2016	91%	92%
Mayo 2016	95%	92%
Junio 2016	95%	92%
Julio 2016	96%	92%
Agosto 2016	97%	92%
Septiembre 2016	99%	92%
Octubre 2016	99%	92%
Noviembre 2016	99%	92%

Fuente: memoria anual ServiEstado 2016

### Orientaciones básicas

- ✓ **Bancarizar a los chilenos:** Llevar los servicios financieros a todos los sectores sociales y en todo el país, en especial a quienes tienen menos recursos, cumpliendo un rol de inclusión social.
- ✓ **Ser cada día más eficientes:** Mejorar continuamente la eficiencia del banco para prestar un servicio de clase mundial a los clientes, maximizando el impacto de la institución en el país.

## **Estrategias usadas**

ServiEstado trabaja constantemente para ampliar su cobertura, construyendo sucursales de fácil acceso, cercanas a centros comerciales, preocupándose día a día en mejorar la oferta de trámites disponibles para sus clientes y en entregar un servicio de excelencia basado en la calidez y dignidad en la atención de todos los chilenos.

En el último tiempo ServiEstado a focalizado su labor en ampliar cada vez más la gama de servicios disponibles para sus usuarios, con especial énfasis en las transacciones de solicitud de claves multicanal para cajeros automáticos, solicitud de tarjetas de coordenadas para transferencias electrónicas, aviso de giro diferido para cuentas de ahorro, registro de firma para Cuenta RUT y reposición de tarjeta Cuenta RUT en caso de daño o extravío.

## **CAPITULO 4:**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología contiene los primordiales elementos para el desarrollo del proceso de investigación y está compuesto por diversos anunciados que permitirán exponer los métodos de recopilación de información planteado por las diferentes literaturas, seguidamente se efectuará la selección de los métodos más convenientes para el desarrollo del estudio, y así llevar a cabo el proceso de recopilación y recolección de datos para finalmente derivar a la interpretación de los antecedentes.

A continuación se define el proceso y recursos a utilizar para el correcto desarrollo del siguiente estudio.

#### **4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

A continuación se expondrá la forma del tipo de investigación aplicado a este estudio, respecto de sus características se define de tipo descriptivo.

##### **4.1.1 Investigación Descriptiva**

El tipo de investigación seleccionada para este estudio corresponde a la Investigación Descriptiva debido a que sus cualidad, en términos metodológicos, consisten en indicar las características del fenómeno que se estudia, pero además es el más utilizado para elaborar un marco de estudio a partir del cual se deduce una problemática ulterior, o bien formular un diagnóstico, en este caso situacional para Banco ServiEstado y la calidad del servicio percibida por sus clientes, con el fin de conocer carencias esenciales y sugerir una acción posterior orientada a mejorar la situación o estado actual.

Por otra parte, los datos obtenidos en el proceso de investigación serán presentados y analizados tanto de forma cualitativa como cuantitativa, con la

finalidad de proporcionar suficiente información, pero que a la vez, tenga un mayor grado de precisión.

## 4.2 RECURSOS PARA LA INVESTIGACIÓN

En el diseño de esta investigación se ha considerado los atributos de un diseño no experimental, considerando que las variables de estudio no son manipuladas por el observador y cumple con entregar información cuantitativa y cualitativa.

Para ello se ha diseñado una estructura de trabajo que cumpla con los procesos de recolección de información, análisis y procesamiento de la información recopilada.

### 4.2.1 Fuentes

.Para abordar desde una perspectiva más amplia la satisfacción del cliente de Banco ServiEstado San Carlos, se obtendrá información y datos a través de:

- Análisis documental: además de la necesidad de contar con los antecedentes que ofrece la literatura con respecto al servicio al cliente, incluso del cliente bancario, es importante aspectos relevantes de la propia organización evaluada en este estudio.
- Observación de campo: El observador tendrá la posibilidad de realizar la observación de campo en la sucursal de Banco ServiEstado San Carlos durante tres meses.
- Entrevista: Con el objetivo de complementar la información, se aplicarán entrevistas informales a trabajadores de la sucursal evaluada.
- Encuesta (Instrumento de la investigación): La encuesta que será aplicada a una muestra previamente definida para una población finita de clientes que cumplan con las características requeridas.

Con respecto a las fuentes de recopilación de la información, se puede indicar que estas serán:

**Fuentes Primarias**: dentro de las fuentes utilizadas en la recolección de información necesaria para este estudio, podemos señalar la entregada por la

misma institución evaluada, es decir, Banco ServiEstado San Carlos, desde donde obtiene valiosa información cuantitativa con respecto a: clientes, transacciones, tasas de crecimiento, cobertura por sucursales, frecuencia de uso de los servicios, entre otros datos. Además, el conocimiento empírico de los trabajadores que se desempeñan en dicha sucursal, facilitó la discriminación de información relacionada con los objetivos de esta investigación, como también contribuyó al perfeccionamiento de la encuesta final aplicada. Finalmente, el instrumento utilizado para la recolección de datos directa del cliente, se aplicó a un tamaño muestral obtenido estadísticamente para asegurar la confiabilidad de los resultados.

**Fuentes Secundarias:** utilizadas en la investigación se puede encontrar: sitios de internet, textos y estudios relacionados con la calidad del servicio a cliente en la banca y otras industrias.

#### **4.2.2 Instrumento**

Para el diseño del instrumento de medición se consideró el modelo SERVQUAL, con el cual se obtendrán los datos proporcionados por los clientes que conformarán la muestra y que serán escogidos aleatoriamente.

Se entregará una breve descripción de la forma como el encuestado podrá puntuar o evaluar cada pregunta. Para esto, se utilizará la escala de Likert, dando la posibilidad de que se evalúe con las 5 siguientes alternativas: 1) muy en desacuerdo, 2) en desacuerdo, 3) no sabe, 4) de acuerdo, 5) muy de acuerdo. Tal como sugiere el modelo SERVQUAL, las preguntas están formuladas de manera afirmativa de modo que la puntuación va en directa relación con el nivel de satisfacción percibido por el cliente.

El instrumento consta de 20 preguntas clasificadas por área de servicio para facilitar la comprensión por parte del encuestado. No obstante, la interpretación será llevada a cabo clasificando las preguntas según la dimensión de satisfacción que representa.

Así, se cubre las cinco dimensiones antes mencionadas, con los siguientes ítems:

1. Dimensión tangible:

Temas a preguntar: Infraestructura – orden y aseo – equipamiento – instalaciones.

2. Dimensión Fiabilidad:

Temas a preguntar: Interés en resolver solicitudes – cumplimiento de la promesa de servicio – cumplimiento de plazos – ausencia de errores.

3. Dimensión Capacidad de respuesta:

Temas a preguntar: rapidez en atención, celeridad en resolver problemas, capacidad del personal para responder a las demandas de los clientes.

4. Dimensión Seguridad:

Temas a preguntar: Sensación de seguridad con el proveedor, atención informada, atención amable.

5. Dimensión Empatía:

Temas a preguntar: Atención personalizada, horarios de atención convenientes, preocupación por el cliente.

Cada área o canales de servicio se evalúan de acuerdo a su grado de satisfacción, utilizando porcentualmente los resultados, los grados de satisfacción se miden en base a las sumas de los porcentajes que entrega los ítems<sup>20</sup>:

1. Muy en desacuerdo,
2. Desacuerdo,
3. No sabe,
4. De acuerdo,
5. Muy de acuerdo.

---

<sup>20</sup> Los ítems mencionados se refiere a la escala de respuesta Likert.

Según las respuestas que se encuentren en la opción:

Muy en Desacuerdo: son clientes muy insatisfechos, que consideraron de igual forma el servicio al cliente de forma deficiente.

En Desacuerdo: Clientes insatisfechos, quienes detectan deficiencias en el servicio.

No Sabe: Clientes que no han sido atendidos en el área que se les encuesta o no les interesa valorar.

De Acuerdo: Clientes satisfechos quienes sienten que han cumplido con sus requerimientos y exigencias.

Muy de Acuerdo: Clientes con alto nivel de satisfacción, quienes consideran que la atención en todos los servicios cumplen con sus requerimientos y expectativas.

La forma de identificar cada área crítica será la suma de los promedios de cada pregunta que involucra a éstas, las que se medirán con respecto a las aplicadas a los clientes, terminando con la interpretación de cuál de estas presenta debilidad y que grado de satisfacción encuentra el cliente ServiEstado con respecto a los canales de servicio.

Se detectara las fortalezas de cada área del banco y donde se analizaran con la intención de saber cuál fue la mejor evaluada de la sucursal y el grado de satisfacción de los clientes.

Las variables se evaluaran de forma separada e independiente para conocer aquellas que concentren un promedio mayor o menor según el puntaje otorgado por las personas encuestadas en sucursal de San Carlos.

## 4.3 METODOLOGÍA

### 4.3.1 Diseño de la Investigación

La metodología de este estudio está orientada a lograr medir el nivel de satisfacción de los clientes de Banco ServiEstado San Carlos y para ello, se ha determinado que el modelo más adecuado es el propuesto por SERVQUAL, ya que se basa en reconocer que el cliente tiene expectativas al momento de contratar un servicio o producto bancario (también se aplica en otras industrias), y a través de factores en torno al servicio, le permite establecer el grado de satisfacción respecto de la expectativa inicial. Tal como se ha referido a lo largo de este estudio, estos factores se refieren a las 5 dimensiones seleccionadas para realizar las mediciones.

Además, esta medición se realiza respecto a un momento específico de entrega de servicio y no a lo largo de un tiempo determinado para conocer el antes y después del fenómeno observado. Para ello, se aplicará el instrumento de manera aleatoria a los clientes que ingresen a la sucursal San Carlos entre los meses de junio y julio del 2017.

### 4.3.2 Población en estudio

Es parte del universo en la cual vamos a definir nuestro estudio, según las características de nuestra investigación.

En este caso, un universo de 1958 personas mayores de 18 años que tienen a lo menos un producto vigente con Banco Estado, por lo que se atienden en Banco ServiEstado San Carlos. En este estudio se considera una muestra que cumple con un 93% (noventa y tres por ciento) de confianza y un 7% (siete por ciento) de error, lo que condujo a un tamaño muestral de 154 encuestados.

### 4.3.3 Determinación Muestral

Debido a que el uso de la fórmula estadística y con las variables definidas, depende de la población y si esta es finita o infinita, a continuación se establece el tamaño de la muestra considerando que la población es finita y conocida.

De esta forma se estima el número mínimo de instrumentos a aplicar que permitan exponer o evaluar el parámetro poblacional, este tamaño de la muestra tiene una serie de factores que injieren en como será calculado.

Para establecer de forma correcta el tamaño de (n) muestra sabiendo que la población de estudio es finita y, como se anotó antes, es conocida, se determina una distribución normal, por lo que se utiliza el método estadístico que se muestra a continuación.

**Tabla 10 Formula para determinar tamaño de la muestra en población finita**

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{(e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q)}$$

Información:

- n: Tamaño de la muestra.
- N: Tamaño de la población o Universo.
- Z: Nivel de Confianza (numero de unidades de desviación en la distribución normal)
- p: Probabilidad a favor.
- q: Probabilidad en contra.
- e: Error muestral (es el error máximo que esta dispuesto a asumir, máxima diferencia entre el estimador de la muestra y el parámetro correspondiente a la población).

Entonces:

$$N = \frac{1958 * (1.81)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.07)^2 * (1958 - 1) + (1.81)^2 * 0.5 * 0.5} = 154.07$$

La encuesta se realizara con la participación de 154 clientes de Banco ServiEstado de la sucursal de San Carlos segmento personas. Para la satisfacción de éstos, la jefatura de la sucursal San Carlos<sup>21</sup> necesita saber cómo perciben el servicio entregado a través de los canales de atención de las diferentes áreas a modo de poder realizar mejoras y actuar con anticipación a las exigencias de la gerencia del Banco ServiEstado, entendiendo que las mejoras van exclusivamente a nivel sucursal para poder ampliarlas a nivel nacional.

Cabe señalar que se ha determinado además, que la forma de seleccionar la muestra será por Muestra Probabilística ya que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos, esto se realizará a través de una selección aleatoria.

Aquí se considero la población a estudio con la información de la cantidad de clientes que posee ServiEstado San Carlos de un universo de 1958 clientes y que aproximadamente realiza 50000 transacciones mensuales.

Confianza de la estimación:

Se determina dependiendo de la precisión que exige el parámetro poblacional, por tal motivo el nivel de confianza determina un valor de coeficiente de confianza

**Tabla 21 Formula para determinar tamaño de la muestra en población finita**

TABLA DE APOYO AL CALCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA POR NIVELES DE CONFIANZA									
Certeza	95%	94%	93%	92%	91%	90%	80%	62.27%	50%
Z	<b>1.96</b>	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65	1.28	1	0.6745
Z <sup>2</sup>	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72	1.64	1.00	0.45
e	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10	0.20	0.37	0.50
e <sup>2</sup>	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01	0.04	0.1369	0.25

Fuente:Kish, Leslie. Muestreo de encuestas, 1982

<sup>21</sup> La sucursal San Carlos está a cargo de un Jefe de Sucursal y un Supervisor de Sucursal.

Tabla 12 Cuadro de nivel de confianza y coeficiente

POBLACIÓN CONOCIDA	NIVEL DE CONFIANZA	COEFICIENTE		
POBLACION CONOCIDA	93%	1,81		
$n = \frac{(N \cdot z^2 \cdot p \cdot q)}{(e^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q)}$	97,50%	2.24		
PERSONAS DEBEMOS ENCUESTAR, SI EL NIVEL DE CONFIANZA REQUERIDO ES DE UN 93% Y EL ERROR (PRECISIÓN) ES DE UN 7%. NO HAY ESTUDIOS ANTERIORES Y LA POBLACION SON 2083 CLIENTES				
<i>z</i>	1,81		<i>n muestral</i>	154,07
<i>p</i>	50%	Probabilidad éxito		
<i>q</i>	50%	Probabilidad Fracaso		
<i>e</i>	7%	error		
<i>N</i>	1958	PROB FINITA		

Fuente: Elaboración Propia partir de análisis de nivel de confianza

Para el estudio se determinó aplicar un nivel de confianza del 93% con un coeficiente de confianza de 1,81 (ilustración 13).

Error (e):

Es la magnitud que expresa las probabilidades de cometer una equivocación en la estimación de los valores que asume este error y que está entre 0 y 1, una de las posibles fuentes de error procede del hecho de que observamos toda la población, y le llamamos error de muestreo, de azar o de estimación, por tal motivo es inevitable que exista este tipo de error, porque siempre habrá diferencia entre valores medios de la muestra y los valores medios de la población, este error dependerá de la magnitud del tamaño de la muestra o de la desviación estándar de estimador (mayor dispersión mayor error), debemos considerar además que existen otros posibles fuentes de error y que son ajenos al muestreo.

Tales como:

- ∞ Definiciones incorrectas de la población de referencia

- ∞ Falta de respuesta, y que pueden producir estimaciones sesgadas (los que respondieron pueden que no representen fielmente a la población)
- ∞ Respuestas falsas, ya sea por falta de claridad del cuestionario o de la formulación de la preguntas.
- ∞ Sesgo en la selección de los elementos de la muestra
- ∞ Errores de manipulación, tabulación y cálculo.

Por tal motivo se debe tener presente este tipo de errores para tratar de minimizarlos y según los antecedentes se concluye aplicar un error de un 7% (siete por ciento).

#### Probabilidad de éxito o fracaso:

Como la varianza poblacional es desconocida, no se puede determinar una pregunta significativa para la muestra, por lo tanto se utilizo los rangos de proporción P y Q asumiendo estas con un valor de 50% (0,5)

Finalmente, el cálculo del tamaño de la muestra se realizo con la toma de tres factores.

1. En primer lugar se utilizo un porcentaje de confianza del 93% para generalizar los datos desde la muestra hacia la población total.
2. El porcentaje de error aceptado es de un 7%.
3. Nivel de variabilidad que se calcula para comprobar la hipótesis para la investigación: en este estudio, ésta no se considera ya que no se trabaja con hipótesis.

#### **4.3.4 Investigación Preliminar**

A partir del Instrumento diseñado, cuestionario de 20 preguntas escogidas para cubrir la percepción del cliente en las cinco dimensiones tomadas en este estudio

(responsabilidad, seguridad, confianza, empatía y tangibles). Previa aplicación del instrumento se realizó la técnica de juicio de expertos en la que se contó con trabajadores del área de servicio de cajas, jefatura, atención de clientes y vigilantes quienes son la cara visible del servicio de esta institución bancaria en ServiEstado San Carlos. Cabe destacar que los participantes desempeñan funciones en la institución desde hace años, por lo que tienen una vasta experiencia en el rubro y en la sucursal a encuestar. Inicialmente se realizó una encuesta piloto a 10 clientes para validar la herramienta con el método estadístico índice de consistencia interna “alfa de Cronbach”<sup>22</sup>, el que arrojó un alfa de 0,964 validando la encuesta.

La aplicación de la encuesta la realizó el investigador directamente ya que tiene el cargo de asistente de servicio especializado de mesón y está en directa relación con todos los clientes que concurren a la sucursal, lo que permitió seleccionar según los criterios previamente definidos para la población objetivo, eliminando la posibilidad de error por contar con encuestas respondidas por individuos no clientes o menores de 18 años.

**Tabla 13 Cuadro resumen Cronbach**

<b>K</b>	<b>20</b>
<b>Suma Vari</b>	<b>28,11</b>
<b>Var t</b>	<b>332,85</b>
<b>Alfa</b>	<b>0,964</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Finalmente se lleva a cabo la tabulación de las respuestas y posterior análisis de cada pregunta y su relación con la dimensión de satisfacción del cliente para obtener un diagnóstico más acertado y real de la calidad de servicio percibida.

<sup>22</sup> Alfa de Cronbach: método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach, permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

## **CAPITULO 5:**

### **PRINCIPALES RESULTADOS**

#### **5.1 DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS**

Las encuestas se realizaron a 154 clientes en total, entregado por el cálculo muestral de un 93% (noventa y tres por ciento) de confianza y un error muestral de 7% (por ciento) procesado estadísticamente con la herramienta Excel. Los clientes encuestados corresponden a personas mayores de 18 años, clientes de Banco Estado con al menos un producto<sup>23</sup> vigente y que ingresaron a la sucursal durante los meses de junio y julio del 2017, a realizar alguna de las transacciones que se ofrecen en Banco ServiEstado (ver: Tabla 2 Servicio Post Venta Tabla 3 Servicios No Financieros) y que fueron escogidas aleatoriamente.

A continuación se presenta el análisis descriptivo de los resultados de las encuestas aplicadas a la población objetivo antes descrita, en donde se muestra gráficamente la distribución de las respuestas por cada área de servicio evaluada, las que a su vez, se relacionan con las dimensiones de satisfacción seleccionadas para este estudio y que corresponden a las propuestas por los autores Ziethanaml y Bitner. Cabe recordar que para ello, el instrumento utilizado es la encuesta diseñada a partir de la identificación y selección de 5 áreas de atención más relevantes en el contexto de la calidad de servicio. Para facilitar la clasificación de las preguntas según la dimensión de satisfacción correspondiente, se elabora la siguiente tabla.

---

<sup>23</sup> Productos vigentes tales como: Cuenta corriente, tarjetas de crédito, crédito de consumo, crédito hipotecario, cuenta rut, cuenta de ahorro, entre otros.

Tabla 14 Relación entre dimensiones y preguntas aplicadas en encuesta

Dimensión	Preguntas asociadas a la dimensión
<p><b>Elementos tangibles:</b> representan las características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El orden de la sucursal es adecuado.</li> <li>• La iluminación de la sucursal es adecuada.</li> <li>• La señalización en la sucursal es correcta.</li> </ul>
<p><b>Fiabilidad:</b> implica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cajeros automáticos están siempre disponibles</li> <li>• Los dispensadores disponibles son suficientes.</li> <li>• Los dispensadores funcionan con regularidad.</li> <li>• La cantidad de cajas es suficiente para atender a sus clientes.</li> </ul>
<p><b>Capacidad de respuesta:</b> representa la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La atención del ejecutivo es expedita.</li> <li>• El ejecutivo está capacitado para resolver sus necesidades.</li> <li>• Está conforme con el tiempo de espera para el uso de un dispensador.</li> <li>• La fila avanza con rapidez.</li> </ul>

<p><b>Seguridad (Garantía):</b> son los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ejecutivo le brinda una atención amable.</li> <li>• Es seguro operar en los cajeros automáticos de ServiEstado.</li> <li>• Los cajeros brindan una atención amable y cordial.</li> <li>• La seguridad en la sucursal es adecuada.</li> </ul>
<p><b>Empatía:</b> es el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ejecutivo muestra interés en resolver su consulta.</li> <li>• Se siente satisfecho con la privacidad de los cajeros automáticos.</li> <li>• Los cajeros automáticos cuentan con el espacio suficiente.</li> <li>• Las cajas disponibles están siempre en funcionamiento.</li> <li>• Se le entrega privacidad al momento de ser atendido en la sucursal.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Para comenzar este análisis, se consideran las puntuaciones obtenidas a través de la selección de respuestas basadas en la escala de Likert<sup>24</sup>, donde 1 corresponde a la puntuación más baja y 5, a la más alta. Las preguntas fueron redactadas en

<sup>24</sup> La puntuación va de menor a mayor en donde, 1 representa en 0% (nada satisfecho), 2 representa el 25% (poco satisfecho), 3 representa el 50% (satisfecho), 4 representa el 75% (bastante satisfecho) y finalmente 5 representa 100% (muy satisfecho).

forma afirmativa de modo que la puntuación otorgada es directamente proporcional al grado de satisfacción percibido por el cliente.

Cada Dimensión presenta cotas mínimas y máximas por encuesta, dependiendo de la cantidad de preguntas relacionadas con la satisfacción en la dimensión correspondiente.

**Tabla 15 Presentación de datos para análisis de resultados por dimensiones.**

Dimensión	N° preguntas	Puntuación mínima	Puntuación máxima
Tangibles	3	3	15
Fiabilidad	4	4	20
Capacidad de respuesta	4	4	20
Seguridad (garantía)	4	4	20
Empatía	5	5	25

*Fuente: Elaboración propia*

Para el siguiente análisis de datos se toma la evaluación promedio de cada dimensión y se compara con la evaluación óptima deseada para establecer la brecha con la real satisfacción percibida en el servicio al cliente de Banco ServiEstado San Carlos. Para mayor comprensión, se presenta la siguiente tabla N° 16 con el resumen de los resultados obtenidos en la tabulación del instrumento aplicado.

Tabla 16 Cuadro resumen resultados por dimensión

Dimensión	N° Pregunta	Total puntuación pregunta	Promedio puntuación pregunta	Puntuación Dimensión	Puntaje ideal Dimensión	Brecha entre puntaje ideal y real	Nivel de satisfacción percibida (%)	Brecha satisfacción total
<b>Elementos Tangibles</b>	16	614	3,99	12,03	15	2,97	80,17%	19,83%
	17	623	4,06					
	20	615	3,99					
<b>Fidelidad</b>	7	560	3,64	14,53	20	5,47	72,66%	27,34%
	9	557	3,62					
	10	609	3,95					
	13	512	3,32					
<b>Capacidad de Respuesta</b>	3	647	4,20	15,84	20	4,16	79,19%	20,81%
	4	635	4,12					
	11	604	3,92					
	14	553	3,59					
<b>Seguridad (garantía)</b>	1	669	4,34	15,84	20	4,16	79,19%	20,81%
	5	643	4,18					
	12	547	3,56					
	18	580	3,77					
<b>Empatía</b>	2	642	4,17	18,83	25	6,17	75,32%	24,68%
	6	578	3,75					
	8	541	3,51					
	15	532	3,45					
	19	607	3,94					
<b>TOTAL</b>		11868	3,85	77,06	100	22,94	77,06%	22,94%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se presentan los resultados de la tabulación por Dimensión. En ella se puede observar que:

- Todas las dimensiones cumplen con un porcentaje sobre el 70% (setenta por ciento) de satisfacción y en general, cumplen con un 77,06%, lo que coincide con los resultados de las evaluaciones realizadas por Banco ServiEstado entre los meses de enero a diciembre del 2016 (ver Tabla 7 Cuadro de metas satisfacción cliente). Además, si se considera la meta propuesta por la institución, la que alcanza a un 78% planteada en términos generales de servicio y no por dimensiones, se podría inferir que la brecha es sólo de un 1%, al menos en el último trimestre del año 2016, sin embargo, al analizar por separado los resultados arrojados en la evaluación por cada dimensión, se puede verificar

que dos de las cinco dimensiones están por debajo del 78% deseado por la organización. Este es caso de las dimensiones: Fiabilidad y Empatía.

- Al otro extremo, se encuentra la dimensión Tangibles, en donde se observa una brecha inferior al 20%. Al respecto se puede mencionar que las preguntas que están relacionadas con esta positiva evaluación, se refieren a la calidad de la infraestructura, el orden, iluminación y señalética.
- Con respecto a las dimensiones de Capacidad de respuesta y Seguridad, ambas se ubican en un 79,19% de satisfacción y las preguntas peor evaluadas son las preguntas n°:11-14 -12-18. Éstas están relacionadas con: tiempo de atención, amabilidad y seguridad en la sucursal.

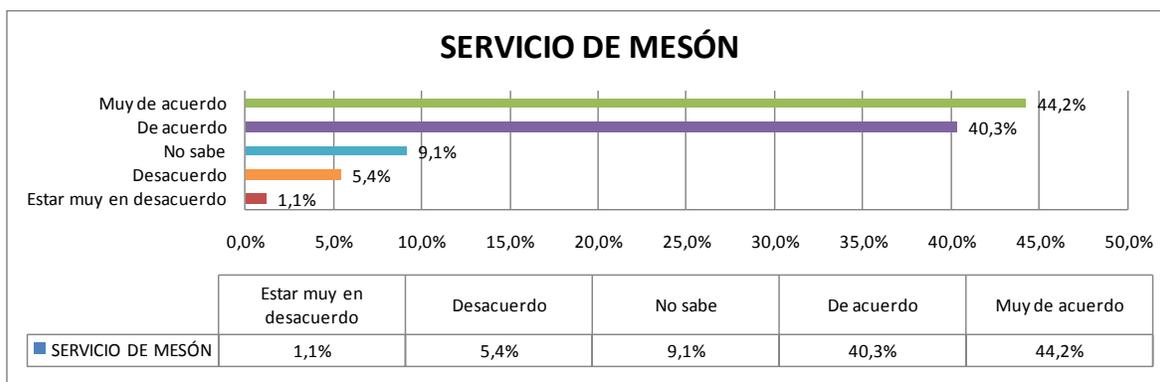
## 5.2 RESULTADO POR ÁREA DE SERVICIO

Como ya se ha mencionado a lo largo de este estudio, para poder facilitar la construcción del instrumento encuesta de forma que el encuestado comprendiera con mayor facilidad el contenido, se priorizó ordenar y clasificar las preguntas por área de servicio y no por dimensión.

### 5.2.1 Resultado de Servicio Mesón

A partir de los datos recogidos por área, se presentan los siguientes gráficos para el análisis descriptivo de los datos arrojados en la encuesta.

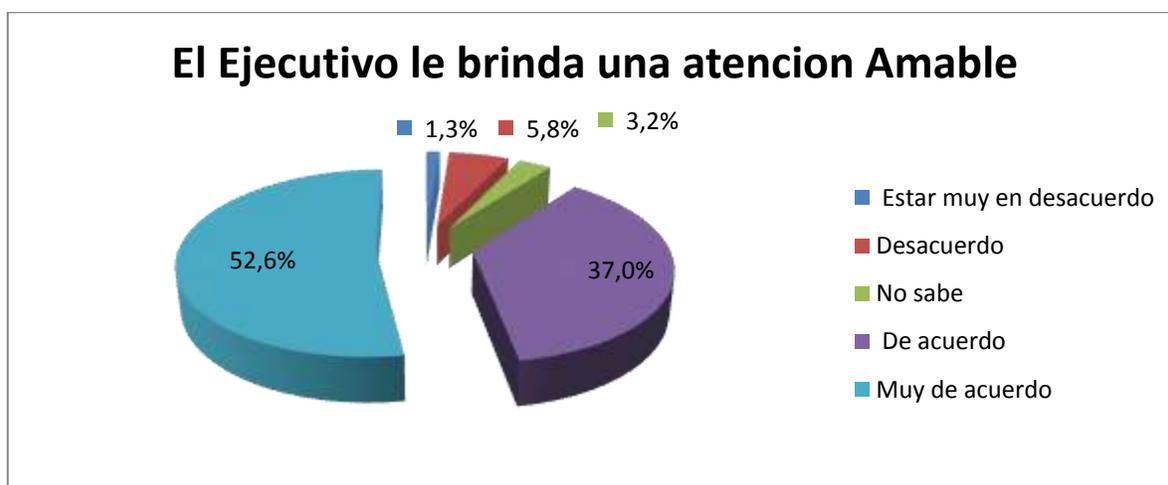
Ilustración 1 Gráfico resultados Servicio Mesón



Fuente: Elaboración Propia

Se puede concluir que este canal de atención está muy bien evaluada, ya que de un 100% (cien por ciento), el 44,2% (cuarenta y cuatro punto dos por ciento) y 40,3% (cuarenta punto tres por ciento) respectivamente de los clientes encuestados indica sentirse muy satisfecho o satisfecho, a diferencia del 6,5 % (seis punto cinco por ciento) entre la suma de desacuerdo y muy desacuerdo, que afirman no sentirse conformes con este canal de servicio y un grupo compuesto del 9,1 % (nueve punto uno por ciento) de los clientes que no sabe o nunca han utilizado este servicio de atención.

**Ilustración 2 Gráfico pregunta con mayor puntaje /Servicio Mesón**



*Fuente: Elaboración Propia*

Referente a la pregunta número 1 “El ejecutivo le brinda una atención Amable”, la mejor evaluada en esta área de servicio de mesón, está representada por 81 clientes con el 52,6% (cincuenta y dos punto seis por ciento) de un total de 175 encuestados están conformes con la amabilidad de atención del ejecutivo de mesón.

Ilustración 3 Gráfico pregunta con menor puntaje /Servicio Mesón

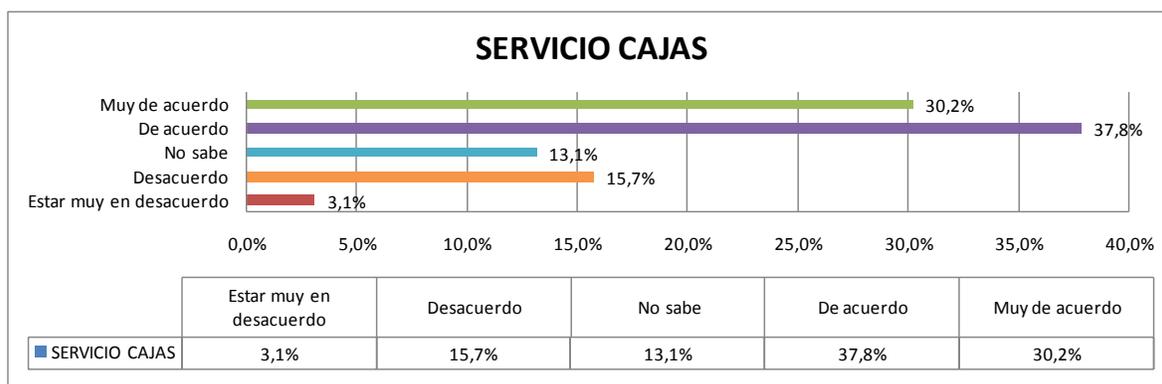


Fuente: Elaboración Propia

La pregunta número 4 “El ejecutivo está capacitado para resolver sus necesidades”, esta fue la peor evaluada ya que la suma del 12,3% (doce punto tres por ciento) entre el cliente no esta de acuerdo y muy desacuerdo con la capacidad de los ejecutivos de mesón para resolver los problemas e inquietudes de los clientes.

### 5.2.2 Resultado de Servicio de Cajas

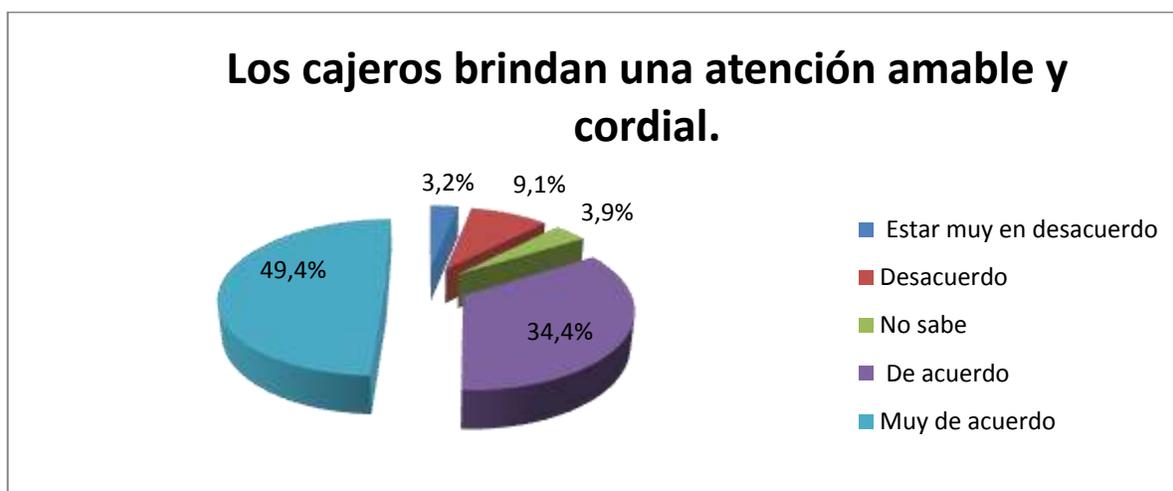
Ilustración 4 Gráfico resultados Servicio de cajas



Fuente: Elaboración Propia

Se puede concluir que este canal de servicios de cajas esta bien evaluada, ya que de un 100% (cien por ciento), el 30,2% (treinta punto dos por ciento) y 37,8% (treinta y siete punto ocho por ciento) de los clientes encuestados indica sentirse muy satisfecho o satisfecho respectivamente, a diferencia del 18,8% (dieciocho punto ocho por ciento) entre la suma de desacuerdo y muy desacuerdo, que afirman no sentirse conformes con este canal de servicio y un grupo compuesto del 13,1% (trece punto uno por ciento) de los clientes que no sabe utilizar los cajeros automaticos o nunca han utilizado este servicio por desconocimiento de su operatividad.

Ilustración 5 Gráfico pregunta con mayor puntaje /Servicio de cajas



Fuente: Elaboración Propia

Referente a la pregunta número 12 “Los cajeros brindan una atención amable y cordial”, la mejor evaluada en esta área de servicio de cajas, se puede observar que 76 clientes con el 49,4% (cuarenta y nueve por ciento) de un total de 175 encuestados están conformes con la amabilidad de atención del ejecutivo de mesón.

Ilustración 6 Gráfico pregunta con menor puntaje /Servicio de cajas

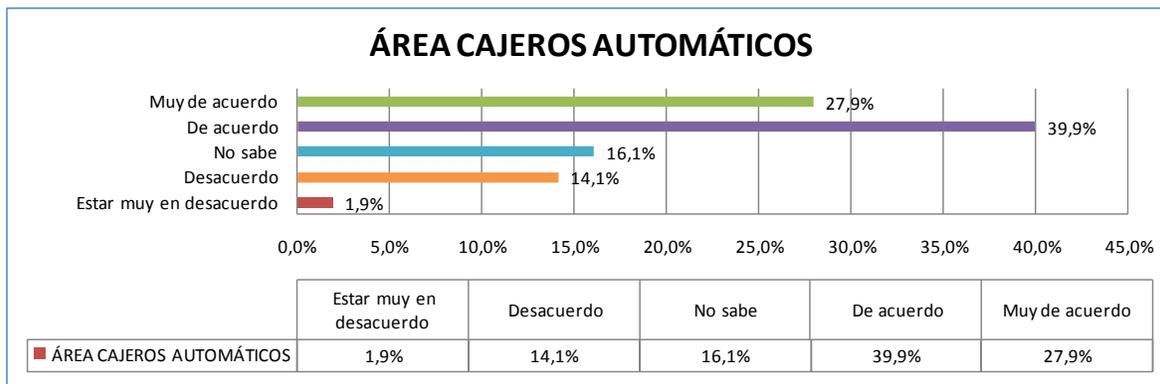


Fuente: Elaboración Propia

La pregunta número 15 “las cajas disponibles están siempre en funcionamiento”, esta fue la peor evaluada ya que la suma del 24% (veinticuatro por ciento) entre el cliente que no esta de acuerdo y muy desacuerdo con las cajas en funcionamiento ya que para los días de pagos y fechas de impuestos existe mas demora en la atención hacia los clientes y un 17,5% (diecisiete punto cinco por ciento) no sabe si han estado sin funcionar o no utilizan este canal de servicio ya que lo realizan por otros canales de servicio tales como por ej.: internet, cajeros automáticos, cajas vecinas, etc.)

### 5.2.3 Resultado de Servicio de Cajeros Automáticos

Ilustración 7 Gráfico resultados Servicio de cajeros automáticos



Fuente: Elaboración Propia

Se puede concluir que este canal de servicios de cajeros automáticos está bien evaluada, ya que de un 100% (cien por ciento), el 27,9% (veinte y siete punto por ciento) y 39,9% (treinta y nueve punto nueve por ciento) respectivamente de los clientes encuestados indica sentirse muy satisfecho o satisfecho, a diferencia del 16,1% (dieciséis punto uno por ciento) entre la suma de desacuerdo y muy desacuerdo, que afirman no sentirse conformes con este canal de servicio y un grupo compuesto del 16,1% (dieciséis punto uno por ciento) de los clientes que no saben o nunca han utilizado este servicio de autoatención.

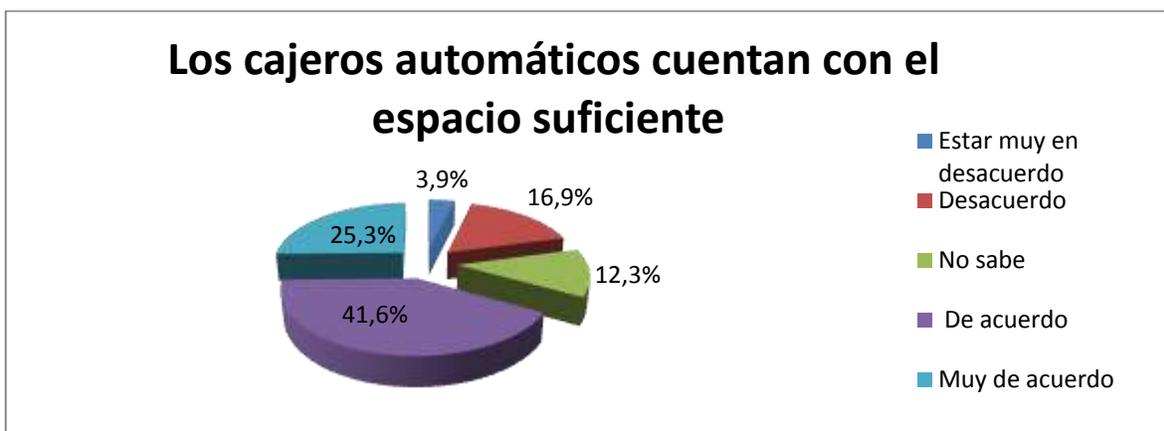
Ilustración 8 Gráfico pregunta con mayor puntaje /Servicio de cajeros automáticos



Fuente: Elaboración Propia

Referente a la pregunta número 6 “Se siente satisfecho con la privacidad de los cajeros automáticos”, la mejor evaluada en esta área de servicio de cajeros, se puede observar que 112 clientes con el 72,7% (setenta y dos punto siete por ciento) de un total de 175 encuestados están conforme con la seguridad de la sucursal con respecto al área de cajeros automáticos.

Ilustración 9 Gráfico pregunta con menor puntaje /Servicio de cajeros automáticos

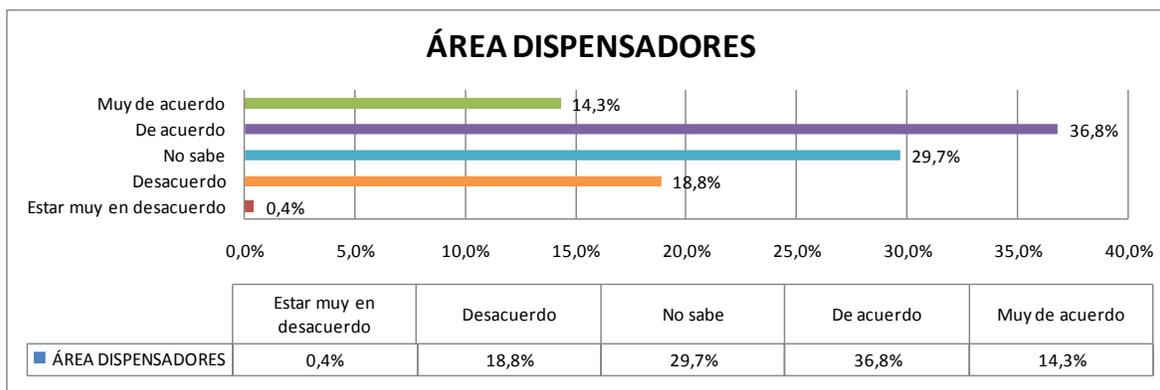


Fuente: Elaboración Propia

La pregunta número 8 “Los cajeros automáticos cuentan con el espacio suficiente”, esta fue la peor evaluada ya que la suma del 20,8 % (veinte punto ocho por ciento) entre el cliente que no esta de acuerdo y muy desacuerdo con el espacio de los cajeros automáticos en la sucursal, el espacio es reducido e incluso la puerta interior del banco esta clausurada y la puerta exterior incomoda ya que pasa a llevar al cliente que utiliza el cajero más cercano a ella.

## 5.2.4 Resultado de Servicio de Dispensadores

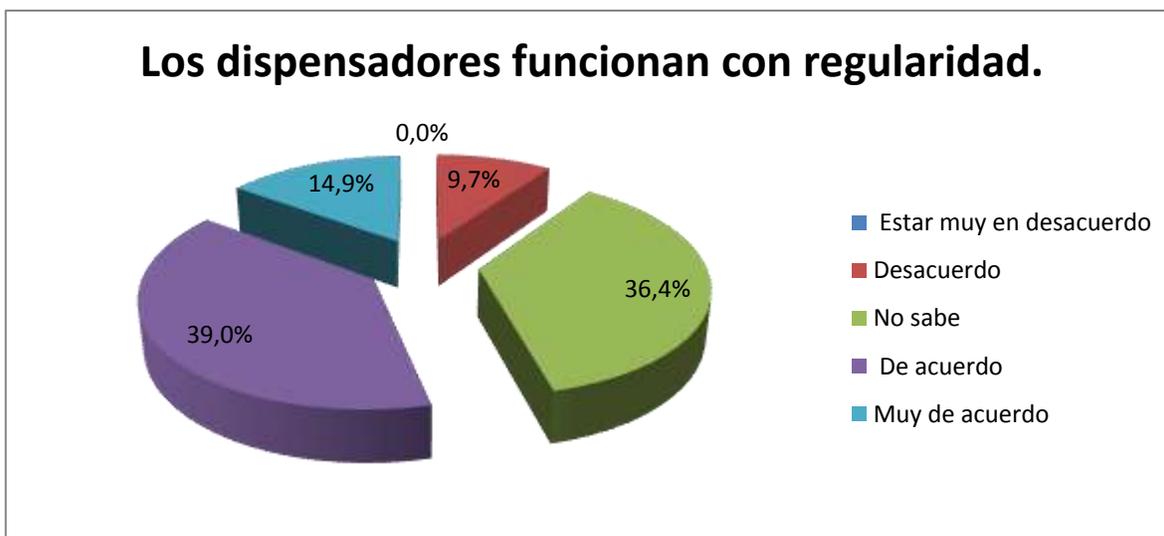
Ilustración 10 Gráfico resultados Servicio Dispensadores



Fuente: Elaboración Propia

Se puede concluir que este canal de servicios de dispensadores está bien evaluada, ya que de un 100% (cien por ciento), de un 14,3% (catorce punto tres por ciento) que se encuentra muy de acuerdo y un 36,8% (treinta y seis punto ocho por ciento) respectivamente los clientes encuestados indican sentirse muy satisfecho o satisfecho, a diferencia del 19,2% (diecinueve punto dos por ciento) entre la suma de desacuerdo y muy desacuerdo, que afirman no sentirse conformes con este canal de servicio y un grupo compuesto 29,7% (veintinueve punto siete por ciento) de los clientes que no saben o nunca han utilizado este servicio de atención.

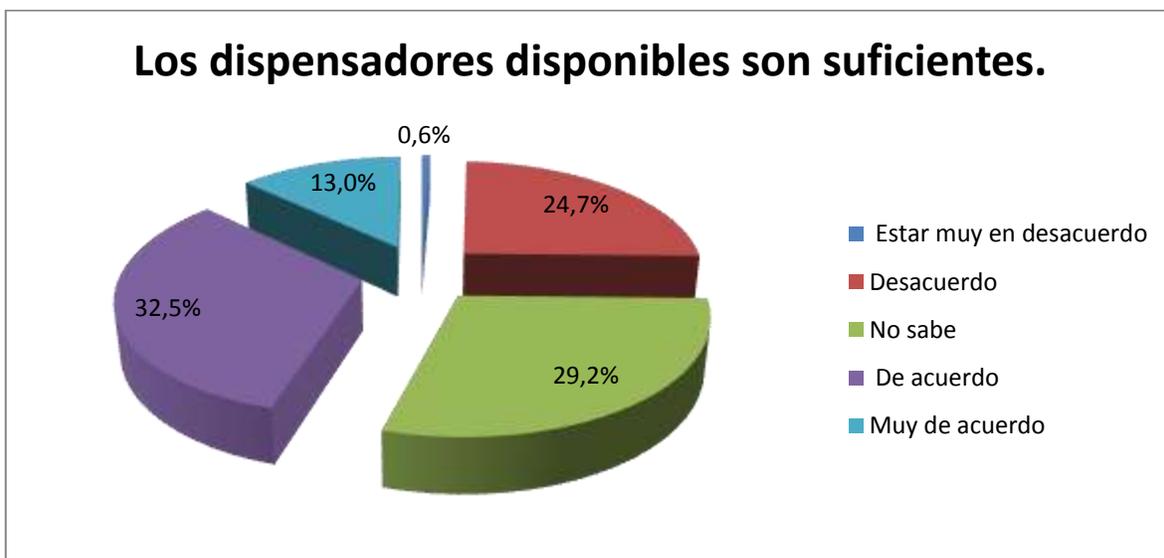
Ilustración 11 Gráfico pregunta con mayor puntaje /Servicio dispensadores



Fuente: Elaboración Propia

Referente a la pregunta número 10 “Los dispensadores funcionan con regularidad”, esta es la mejor evaluada, en esta área de servicio de dispensadores se puede observar que 56 clientes con el 36,4% (treinta y seis punto cuatro por ciento) de un total de 175 encuestados están conforme de la funcionalidad del dispensador de la sucursal.

Ilustración 12 Gráfico pregunta con menor puntaje /Servicio dispensadores

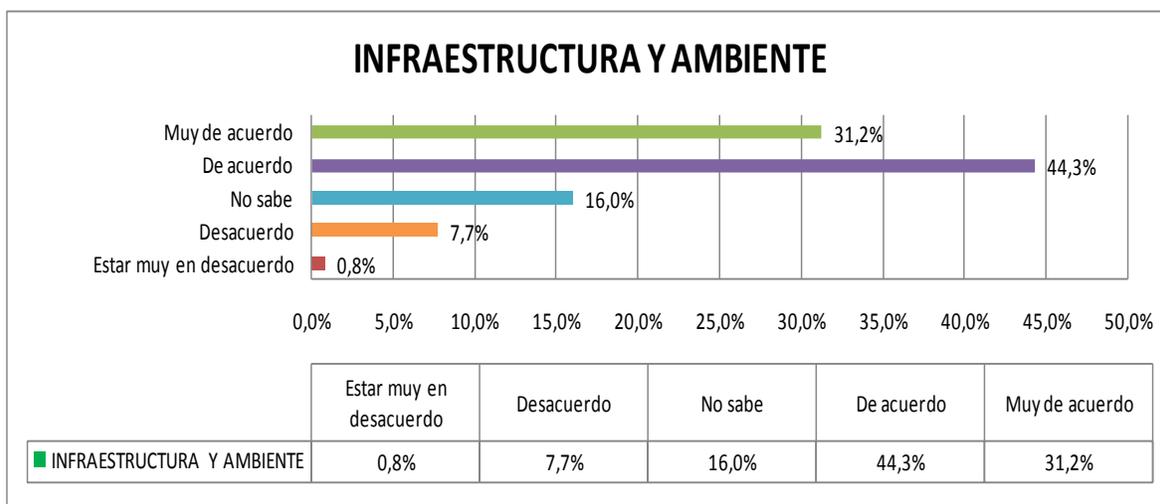


Fuente: Elaboración Propia

La pregunta número 9 “Los dispensadores disponibles son suficientes”, esta fue la peor evaluada ya que la suma del 25,3 % (veinte cinco punto tres por ciento) entre el cliente que no esta de acuerdo y muy desacuerdo con la disponibilidad de dispensadores en la sucursal, cabe destacar que solo hay un dispensador y que un gran porcentaje como se ve el grafico no sabe utilizar esta herramienta causando el descontento y .frustración al momento de interactuar con el dispensador.

### 5.2.5 Resultado de Infraestructura y Ambiente

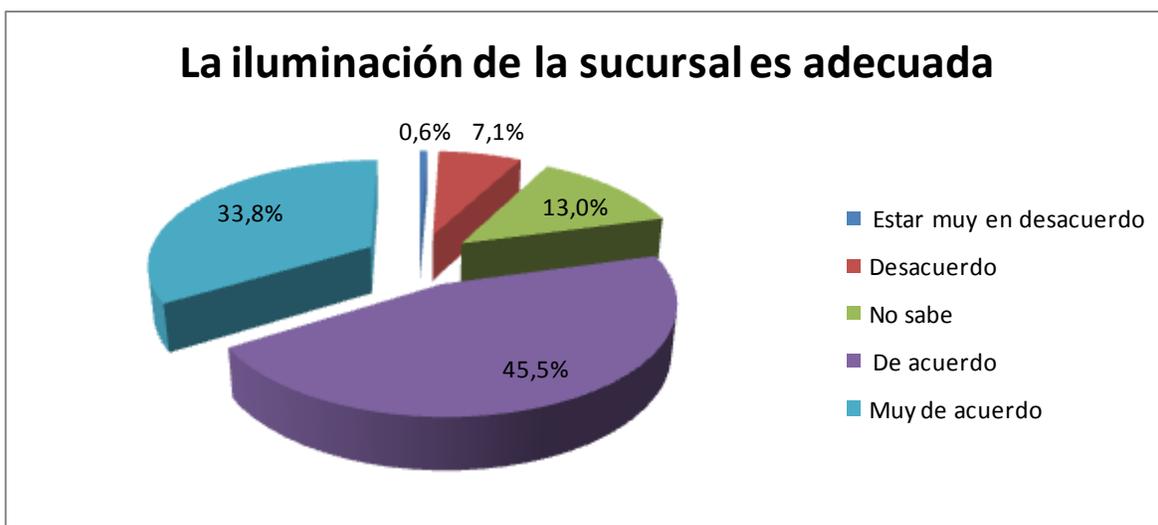
Ilustración 13 Gráfico resultados Infraestructura y ambiente



Fuente: Elaboración Propia

Se puede concluir que la infraestructura y el ambiente de la sucursal esta bien evaluada, ya que de un 100% (cien por ciento), el 31,2% (treinta y uno punto dos por ciento) y 44,3% (cuarente y cuatro punto tres por ciento) respectivamente de los clientes encuestados indica sentirse muy satisfecho o satisfecho, a diferencia del 8,5% (ocho punto cinco por ciento) entre la suma de desacuerdo y muy desacuerdo, que afirman no sentirse conformes con este canal de servicio y un grupo compuesto del 16% (dieciséis por ciento) de los clientes que no sabe o no entienden la pregunta.

Ilustración 14 Gráfico pregunta con mayor puntaje /Infraestructura y ambiente



Fuente: Elaboración Propia

Referente a la pregunta número 17 “La iluminación de la sucursal es adecuada”, esta es la mejor evaluada, en esta área la iluminación es apta tanto de día como en horario nocturno ya que se observa que 106 clientes con el 75,3% (setenta y cinco punto tres por ciento) de un total de 175 encuestados están conforme con la iluminación de la sucursal.

Ilustración 15 Gráfico pregunta con menor puntaje /Infraestructura y ambiente

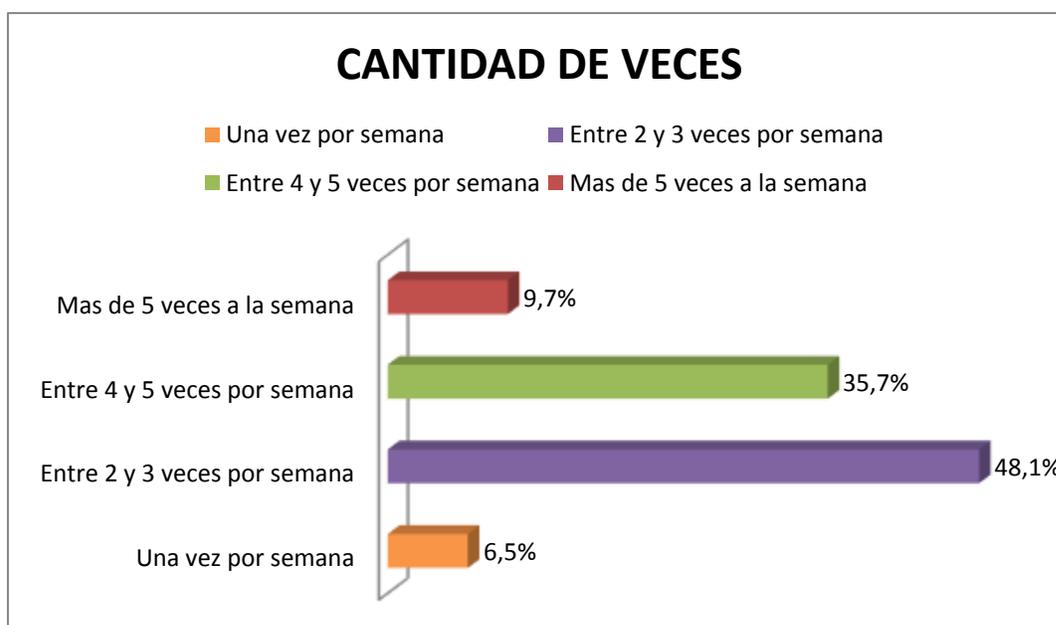


Fuente: Elaboración Propia

La pregunta número 20 “La señalización en la sucursal es correcta”, esta fue la peor evaluada ya que la suma del 8,4 % (ocho punto cuatro por ciento) entre el cliente que no esta de acuerdo y muy desacuerdo con la señalización de la sucursal, sin dejar de mencionar que un 13% de los clientes no saben si es correcto o no la distribución de la señalética ya que consultan a los vigilantes donde pueden realizar sus requerimientos.

## VISITAS SEMANALES DE LOS CLIENTES A BANCO SERVIESTADO

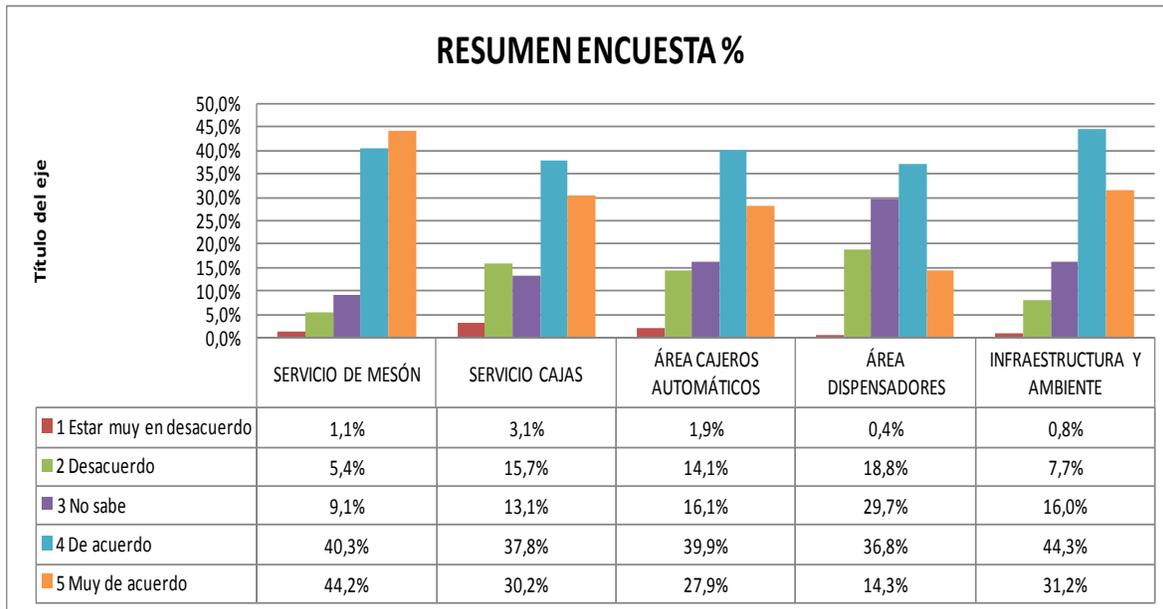
Ilustración 16 Cuadro de frecuencia de visita al Banco ServiEstado San Carlos



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el gráfico número 16 la cantidad de veces que los clientes asisten a la sucursal es bastante rotativa ya que un 48,1% asiste entre dos o tres veces por semana y entre cuatro y cinco veces por semana de 35,7% lo que implica que en la sucursal se realizan diferentes transacciones durante el mes tales como pago de cuentas, depósitos, pago de impuestos, transferencias, solicitud de tarjetas (reposición), claves de cajeros e internet, etc.

Ilustración 17 Compilado de resultados encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Si evaluáramos la mejor área de atención a clientes esta sería la de servicio de mesón con un 88,5% de aceptabilidad de parte de los clientes con la entrega de los servicios, y las áreas con menos desempeño fueron el servicio de cajas con un 18,8%, y 19,2% área dispensadores

## **CAPITULO 6:**

### **PROPUESTAS DE MEJORA**

Se plantea la necesidad de realizar un plan de mejoras y sugerencias, de modo de, complementar el estudio realizado, el que otorga una evaluación certera de la percepción de la calidad de servicio en la Sucursal San Carlos de Banco ServiEstado.

#### **Nomenclatura**

**Mejora:** Se refiere a una optimización del proceso, agregando valor a este o a sus nodos componentes.

**Sugerencia:** Se refiere a una observación al proceso, no necesariamente vital, para el buen funcionamiento de este o sus nodos componentes

#### **6.1 CONSIDERACIONES DEL PLAN DE MEJORAS**

Previo análisis de la siguiente propuesta de mejoras y sugerencias o recomendaciones, es recomendable distinguir los conceptos más relevantes en torno a un plan de mejoras.

1. El plan de mejoras se basa en la identificación puntos críticos o áreas susceptibles de ser mejoradas
2. Para que pueda ser implementado, los directivos de la organización deben estar alineados y comprometidos con el progreso y calidad de la organización o área a mejorar.
3. Las metas a corto plazo o medidas inmediatas deben estar en coherencia con los lineamientos estrategia de la organización, su misión y visión, pero también debe cumplir con ser realizable y factible desde el punto de vista técnico y económico.

4. La revisión de los resultados y procesos en donde se esté implementando una mejora, debe estar presente.

## 6.2 PLAN DE MEJORAS

En los siguientes recuadros se muestra un conjunto de propuestas de mejora y recomendaciones basadas en la interpretación cuantitativa, análisis descriptivo y los resultados cualitativos inferidos a partir de la tabulación de la encuesta aplicada en este estudio.

Uno de los principales resultados arrojados en el análisis descriptivo, corresponde a la puntuación deficiente obtenida en las dimensiones de Fiabilidad y Empatía, precisamente las más relacionadas con la percepción de calidad de servicio entregada por el personal, su capacidad para desempeñar sus funciones con orientación de servicio al cliente, en general, la cara visible de la empresa requiere de mayor atención en términos de avanzar hacia la calidad total.

Tabla 17 Propuestas de mejoras y sugerencias para las dimensiones Fiabilidad y Empatía

Tabla de propuesta de mejoras y sugerencias para Dimensiones con evaluación más baja				
Dimensión	Ítem en encuesta	Identificación del problema	Clasificación de la propuesta	Propuestas
Fiabilidad:	- Los dispensadores disponibles son suficientes.	Existe un solo dispensador	Sugerencia	Instruir a asistentes y vigilantes en apoyo y enseñanza de la utilización de los dispensadores
	- Los dispensadores funcionan con regularidad.	Software poco amigable para los clientes	Sugerencia	Mejorar el sistema de los dispensadores y que la herramienta sea mas amigable para el uso de los clientes
	- La cantidad de cajas es suficiente para atender a sus clientes.	En periodos críticos (mayor afluencia de público) no hay suficientes cajas para mejorar la rapidez del servicio.	Mejora	Realizar capacitación a los asistentes y vigilantes sobre manejo de reclamos.
		Lentitud en repuesta de reclamos y devolución del dinero no entregado por cajeros automáticos	Sugerencia	Más rápides en la entrega de las soluciones a los clientes, reposición del producto (Tarjeta) sin costo.
Empatía	- El ejecutivo muestra interés en resolver su consulta.	Poca empatía por los clientes	Mejora	Implementar un modelo de calidad de servicio que incluya un plan de capacitación (**)
	- Se siente satisfecho con la privacidad de los cajeros automáticos.	Falta de espacio en los cajeros, incluso al abrir la puerta pasan a llevar a los clientes que usan el cajero mas próximo a la salida	Sugerencia	Cambiar la dirección de la apertura de la puerta de entrada al estand de cajeros automáticos
	- Los cajeros automáticos cuentan con el espacio suficiente.	Las fechas de pagos de pensión, impuesto, y servicios básicos provocan aumento de los clientes y no hay planes de contingencia adecuados	Mejora	Utilizar herramientas de gestión como la Planificación, para disminuir los tiempos de atención en fechas críticas
	- Las cajas disponibles están siempre en funcionamiento.	La caída de los sistemas provoca el retraso del servicio generando molestias en los clientes y no se entrega una buena información a los clientes	Sugerencia	Verificar condiciones de contrato con proveedor. Ver factibilidad de implementar software de apoyo para dar continuidad a las operaciones
	- Se le entrega privacidad al momento de ser atendido en la sucursal.	Las transacciones en banco, por lo general involucran algún valor económico y los clientes esperan sentirse respaldados	Mejora	Utilizar separadores entre cada caja

Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla presenta una propuesta de mejoras y sugerencias planteadas para las dimensiones que cumplen con una puntuación por sobre la meta de la organización.

Tabla 18 Propuestas para dimensiones de Tangibilidad, Capacidad de Respuesta y Seguridad.

Tabla de propuesta de mejoras y sugerencias para Dimensiones con evaluación más baja				
Dimensión	Ítem en encuesta	Identificación del problema	Clasificación de la propuesta	Propuestas
Elementos tangibles:	La señalización en la sucursal es correcta.	Señaléticas mal distribuidas	sugerencia	Proponer visitas programadas de un preventivista de riesgo
		Forma de algunas señaléticas han provocado inconvenientes y riesgo para los clientes.	sugerencia	
		Falla información de servicios que sea más clara y directa en mesón	sugerencia	Instituir a asistente de mesón y vigilantes en ayuda de los clientes
Capacidad de respuesta:	El ejecutivo está capacitado para resolver sus necesidades.	Errores de procedimiento y entrega de mala información a los clientes de los asistentes referente a servicios de Banco Estado versus ServiEstado	mejora	capacitación constante de servicios que entrega tanto servistado como Banco Estado.
	Está conforme con el tiempo de espera para el uso de un dispensador.	En periodos críticos (mayor afluencia de público) no hay suficientes dispensadores para mejorar la rapidez del servicio.	mejora	Instalación de un nuevo dispensador, otro punto del banco ServiEstado.
	La fila avanza con rapidez.	La falla de cajas en momentos de alta afluencia de público y el poco conocimiento del dispensador provoca demoras en la atención.		Habilitar cajas y extras en días de pago y de pensión e Impuestos
Seguridad (Garantía):	Los cajeros brindan una atención amable y cordial.	La falta de empatía de los asistentes provoca molestias a los clientes.		Realizar capacitaciones constantes a todos los asistentes y vigilantes sobre un servicio de calidad.
	La seguridad en la sucursal es adecuada.	No existe garantía en la privacidad en las transacciones que realizan los clientes por estar muy expuesto en ventanilla	sugerencia	Implementación de mesas de apoyo para los clientes y separadores de ventanilla
		Mediana seguridad respecto a la vigilancia ya que cuenta con un solo vigilante.	mejora	Reforzar el respaldo de grabaciones y cámaras de vigilancia.

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Realizado el análisis de los datos obtenidos a través de la aplicación de la encuesta diseñada para estudio, así como también, la investigación de distintas fuentes de información para construir el marco teórico en que se basa este estudio, el uso de la observación de campo, entre otras metodologías para establecer un diagnóstico situacional respecto a la calidad de servicio al cliente en la Sucursal San Carlos de Banco ServiEstado, se puede señalar que, en general se cumple con los objetivos propuestos para este trabajo de acuerdo a lo siguiente:

### **Objetivo General:**

Analizar la satisfacción de los clientes de ServiEstado, en la sucursal San Carlos.

### **Objetivos Específicos:**

- Determinar las dimensiones de la satisfacción.
- Medir percepción de los servicios al cliente.
- Conocer las expectativas de los usuarios respecto de los canales de atención.
- Identificar principales áreas críticas de la atención y de los servicios entregados.
- Proponer mejoras en las principales áreas relacionadas con la experiencia de servicio.

### **Cumplimiento de objetivos propuestos para este estudio:**

- Con respecto al objetivo general del estudio, se cumple con el propósito principal de investigar y medir los niveles de satisfacción de los clientes de Banco ServiEstado San Carlos en un 100 por ciento, ya que, además de utilizar un instrumento de medición validado a través del uso del modelo SERVQUAL como base para su construcción y formato de respuesta tipo Likert (alternativas desde el extremo inferior al superior). y posterior prueba preliminar a clientes que visitan habitualmente la sucursal de ServiEstado

San Carlos (más de 5 veces a la semana) con el objetivo de perfeccionar el instrumento, además para la confección de las preguntas de la encuesta de satisfacción se considero la información proporcionada por los expertos del área de ServiEstado San Carlos (asistentes de caja, servicio al cliente, jefatura y vigilantes) que están de los inicios en la empresa, el tamaño de la muestra se realizo estadísticamente con la herramienta Excel de forma probabilística y de selección aleatoria y la fiabilidad del mismo fueron validados con el índice de consistencia interna “ALFA DE CRONBACH” determinando el tamaño de la muestra ideal de 154 clientes.

- Se cumple además, con la identificación de las dimensiones de satisfacción de la sucursal estudiada, con base en el análisis documental y las evaluaciones previas realizadas por la organización objeto de este estudio, lo que concluyó en la construcción de una encuesta elaborada con 20 preguntas asociadas a las 5 dimensiones de satisfacción del cliente utilizadas en este estudio (Tangible, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía). La dimension mejor evaluada fue tangibilidad con un menor grado de brecha entre ítems con respecto a las demas dimensiones y la peor evaluada fue la dimensión de fiabilidad y empatía.
- Con lo anterior, se logró el análisis del nivel de satisfacción de los clientes de Sucursal de Banco ServiEstado San Carlos, lo que además, arrojó resultados coherentes con la organización en general, pero con el valor agregado de que se logra distinguir en cual o cuales de las 5 (cinco) dimensiones evaluadas se obtiene menor grado de satisfacción.
- Gracias a lo anterior, se puede inferir con respecto a las expectativas de los clientes, principalmente en los puntos de: tiempo de atención, amabilidad por parte del asistente de caja y de mesón y capacidad de respuesta ante situaciones de contingencia.

- Con respecto a la propuesta de mejora, se cumple con identificar y recomendar mejoras en los puntos críticos evidenciados. La separación de las preguntas por área de servicio entrega además información sobre la percepción del cliente en torno a un área específica y no solo por dimensión, lo que facilitó la identificación de puntos críticos y su correspondiente propuesta de mejora. (Vease Tabla 17 y 18).

## CONCLUSIÓN GENERAL

Con respecto a la información obtenida a partir de la interpretación de los datos con el análisis descriptivo se puede concluir lo siguiente:

Los resultados totales por dimensión indican que los clientes se sienten más satisfechos con los atributos tangibles, en donde valoraron con un 80,17% (ochenta punto diecisiete por ciento), seguido de las dimensiones; Capacidad de respuesta y Seguridad, que incluyen factores como; tiempo de espera y sensación de seguridad. Ambas dimensiones presentan un factor de satisfacción de 79,19% (setenta y nueve punto diecinueve por ciento). Estas tres primeras dimensiones mencionadas, cumplen con la meta propuesta por la institución en cuanto a metas de satisfacción cliente (véase: Tabla 7 Cuadro de metas satisfacción cliente) ya que corresponde a un 78% (setenta y ocho por ciento) y están por sobre la media de cumplimiento como sucursal, la que se sitúa en un 77% durante el último trimestre del 2016.

Por otra parte, los atributos correspondientes a las dimensiones de Fiabilidad y Empatía, son los peores evaluados y aunque la brecha tampoco supera los 6 puntos porcentuales, lo importante de esta información es que permite direccionar la propuesta de mejora priorizando aquellos atributos con menor satisfacción en el servicio.

Finalmente, se puede indicar que la institución evaluada y en la sucursal de San Carlos, cumple con gran parte de la propuesta de servicio que plantea en su estrategia y una forma de aplicar la mejora continua, es a través de la aplicación de un modelo de capacitación que refuerce la orientación de servicio al cliente.

## REFERENCIAS

1. ALAN DUTKA, Manual de AMA para la satisfacción del cliente, AMERICAN MARKETING ASSOCIATION
2. Francisco Javier Droguett Jórquela, Calidad y Satisfacción en el Servicio a Clientes de la Industria Automotriz: Análisis de Principales Factores que Afectan la Evaluación de los Clientes
3. Stach, A. and Serenko, A. (2010). "The impact of expectation disconfirmation on customer loyalty and recommendation behavior: Investigating online travel and tourism services". Journal of Information Technology Management (3): 26–41.
4. Parasuraman, Zeithaml, Berry: "SERVQUAL: A Múltiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, Spring
5. Noreña Peña, Ana Lucía, & Cibanal Juan, Luís. (2008). La Técnica del Incidente Crítico y sus implicaciones en el desarrollo de la investigación en enfermería. Index de Enfermería, 17(1), 48-52. Recuperado en 17 de julio de 2017, de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-12962008000100011&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962008000100011&lng=es&tlng=es).
6. ABC <https://www.definicionabc.com/negocios/cliente-misterioso.php>
7. «Midiendo la satisfacción del cliente y la calidad del servicio: Mystery Shopping» Estudios sobre consumo 83 Consultado el 15 de febrero de 2015.
8. Manuel F. Suárez-Barraza y José-Á. Miguel-Dávila 289 Pecvnia, 7 (2008), pp. 285-311
9. Metodología de la Investigación (2016) Tipos de investigación: Exploratoria, Descriptiva, Explicativa, Correlacional. Recuperado de: [metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com](http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com).

10. Tamayo y Tamayo, Mario. El Proceso de la Investigación científica. Editorial Limusa S.A. México.1997
11. [http://www.rubenjoserodriguez.com.ar/wp-content/uploads/2011/07/Teoria\\_Basica\\_del\\_Muestreo.pdf](http://www.rubenjoserodriguez.com.ar/wp-content/uploads/2011/07/Teoria_Basica_del_Muestreo.pdf)

## **ANEXOS**

ANEXO N°1 ENCUESTA PRELIMINAR

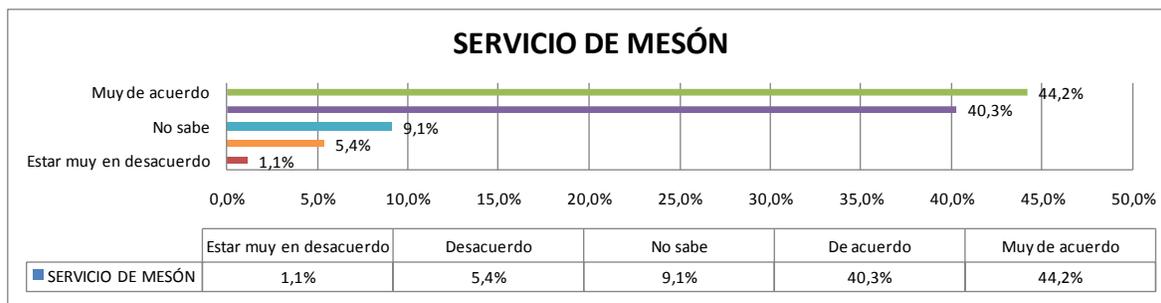
FECHA						
INDICE CALIDAD DE ATENCION						
ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE						
CALIFICACION DEL 1 AL 5						
Valore del 1 al 5. 1 Estar muy en desacuerdo, 2 Desacuerdo. 3 No sabe, 4 De acuerdo, 5 Muy de acuerdo.					Encuesta piloto	
<b>Servicio mesón</b>						
1	El ejecutivo le brinda una atención amable.	1	2	3	4	5
2	El ejecutivo muestra interés en resolver su consulta.	1	2	3	4	5
3	La atención del ejecutivo es expedita.	1	2	3	4	5
4	El ejecutivo está capacitado para resolver sus necesidades.	1	2	3	4	5
<b>Servicio cajeros automáticos</b>						
5	Es seguro operar en los cajeros automáticos de Serviestado.	1	2	3	4	5
6	Se siente satisfecho con la privacidad de los cajeros automáticos.	1	2	3	4	5
7	Los cajeros automáticos están siempre disponibles	1	2	3	4	5
8	Los cajeros automáticos cuentan con el espacio suficiente	1	2	3	4	5
<b>Servicio de Dispensadores</b>						
9	Los dispensadores disponibles son suficientes.	1	2	3	4	5
10	Los dispensadores funcionan con regularidad.	1	2	3	4	5
11	Está conforme con el tiempo de espera para el uso de un dispensador	1	2	3	4	5
<b>Area Caja</b>						
12	Los cajeros brindan una atención amable y cordial.	1	2	3	4	5
13	La cantidad de cajas es suficiente para atender a sus clientes.	1	2	3	4	5
14	La fila avanza con rapidez.	1	2	3	4	5
15	Las cajas disponibles están siempre en funcionamiento.	1	2	3	4	5
<b>Infraestructura y ambiente</b>						
16	El orden de la sucursal es adecuado.	1	2	3	4	5
17	La iluminación de la sucursal es adecuada.	1	2	3	4	5
18	La seguridad en la sucursal es adecuada.	1	2	3	4	5
19	Se le entrega privacidad al momento de ser atendido en la sucursal.	1	2	3	4	5
20	La señalización en la sucursal es correcta.	1	2	3	4	5

ANEXO N° 2 ENCUESTA FINAL

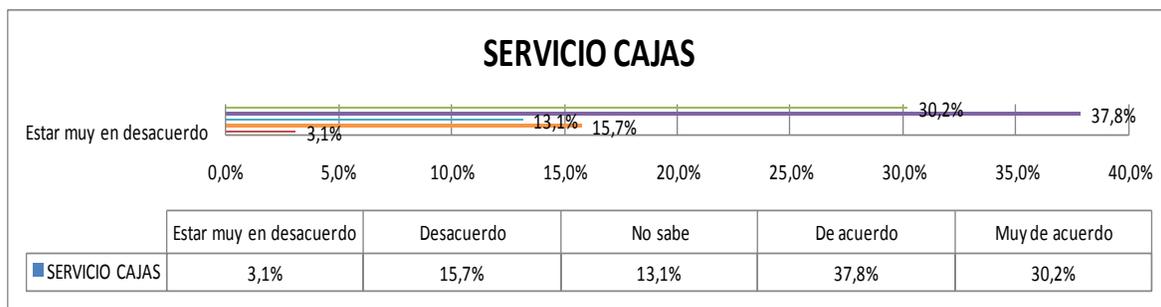
FECHA		Encuesta N°				
<b>INDICE CALIDAD DE ATENCION</b>						
<b>ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE</b>						
<b>CATEGORIAS DEL 1 AL 5</b>						
Ayúdenos a mejorar. Nos gustaría comprobar si la atención recibida ha sido satisfactoria. Sus respuestas confidenciales se utilizarán para mejorar el servicio. Valor de 1 a 5: 1 Está muy en desacuerdo, 2 Desacuerdo, 3 No sabe, 4 De acuerdo, 5 Muy de acuerdo.					Escriba en un círculo la cantidad	
Servicio mostrador						
1	El ejecutivo le brinda una atención amable.	1	2	3	4	5
2	El ejecutivo muestra interés en resolver su consulta.	1	2	3	4	5
3	La atención del ejecutivo es expedita.	1	2	3	4	5
4	El ejecutivo está capacitado para resolver sus necesidades.	1	2	3	4	5
Servicio cajeros automáticos						
5	Es seguro operar en los cajeros automáticos de Servistado.	1	2	3	4	5
6	Se siente satisfecho con la privacidad de los cajeros automáticos.	1	2	3	4	5
7	Los cajeros automáticos están siempre disponibles	1	2	3	4	5
8	Los cajeros automáticos cuentan con el espacio suficiente	1	2	3	4	5
Servicio de Dispensadores						
9	Los dispensadores disponibles son suficientes.	1	2	3	4	5
10	Los dispensadores funcionan con regularidad.	1	2	3	4	5
11	Está conforme con el tiempo de espera para el uso de un dispensador	1	2	3	4	5
Servicio de Caja						
12	Los cajeros brindan una atención amable y cordial.	1	2	3	4	5
13	La cantidad de cajas es suficiente para atender a sus clientes.	1	2	3	4	5
14	La fila avanza con rapidez.	1	2	3	4	5
15	Las cajas disponibles están siempre en funcionamiento.	1	2	3	4	5
Infraestructura y ambiente						
16	El orden de la sucursal es adecuado.	1	2	3	4	5
17	La señalización en la sucursal es correcta.	1	2	3	4	5
18	La seguridad en la sucursal es adecuada.	1	2	3	4	5
19	Se le entrega privacidad al momento de ser atendido en la sucursal.	1	2	3	4	5
20	La iluminación de la sucursal es adecuada.	1	2	3	4	5
¿Cuántas veces visita la sucursal de San Carlos		0 una vez por semana	Entre 2 y 3 veces por semana	Entre 4 y 5 veces por semana	Más de 5 veces por semana	
Marcar con una x						

ANEXO N°3 MEDICIÓN EN PORCENTAJES DE LAS ÁREAS DE SERVICIO.

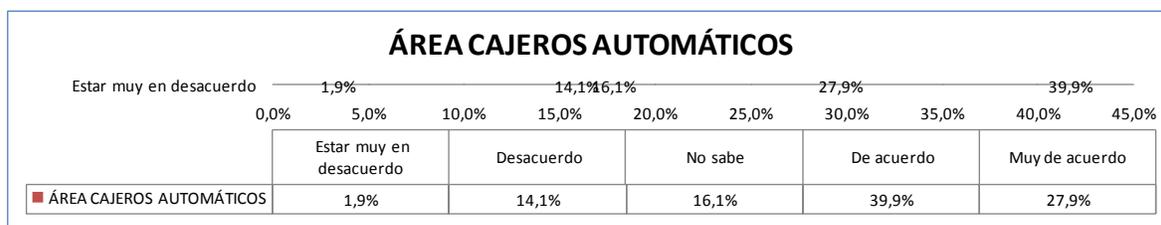
<b>SERVICIO DE MESÓN</b>						
	Estar muy en desacuerdo	Desacuerdo	No sabe	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
<b>CRITERIOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>EVALUACION AREA</b>	<b>7</b>	<b>33</b>	<b>56</b>	<b>248</b>	<b>272</b>	<b>616</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>1,1%</b>	<b>5,4%</b>	<b>9,1%</b>	<b>40,3%</b>	<b>44,2%</b>	<b>100%</b>



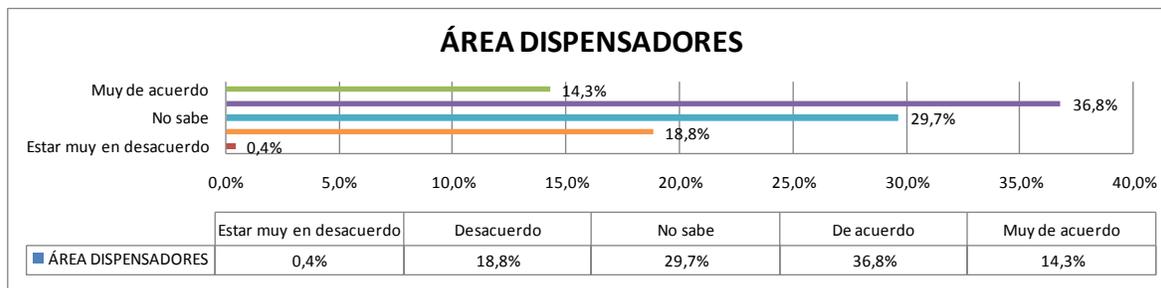
<b>SERVICIO CAJAS</b>						
	Estar muy en desacuerdo	Desacuerdo	No sabe	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
<b>CRITERIOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>EVALUACION AREA</b>	<b>19</b>	<b>97</b>	<b>81</b>	<b>233</b>	<b>186</b>	<b>616</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>3,1%</b>	<b>15,7%</b>	<b>13,1%</b>	<b>37,8%</b>	<b>30,2%</b>	<b>100%</b>



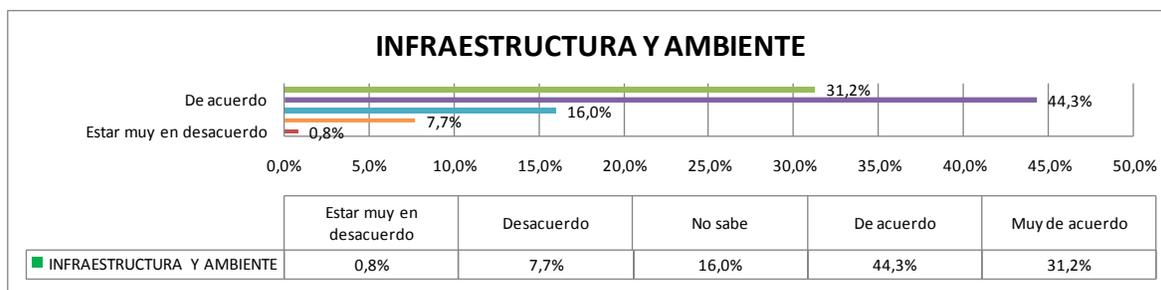
<b>ÁREA CAJEROS AUTOMÁTICOS</b>						
	Estar muy en desacuerdo	Desacuerdo	No sabe	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
<b>CRITERIOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>EVALUACION AREA</b>	<b>12</b>	<b>87</b>	<b>99</b>	<b>246</b>	<b>172</b>	<b>616</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>1,9%</b>	<b>14,1%</b>	<b>16,1%</b>	<b>39,9%</b>	<b>27,9%</b>	<b>100%</b>



<b>ÁREA DISPENSADORES</b>					
	Estar muy en desacuerdo	Desacuerdo	No sabe	De acuerdo	Muy de acuerdo
<b>CRITERIOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>EVALUACION AREA</b>	<b>2</b>	<b>87</b>	<b>137</b>	<b>170</b>	<b>65</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>0,4%</b>	<b>18,8%</b>	<b>29,7%</b>	<b>36,8%</b>	<b>14,3%</b>



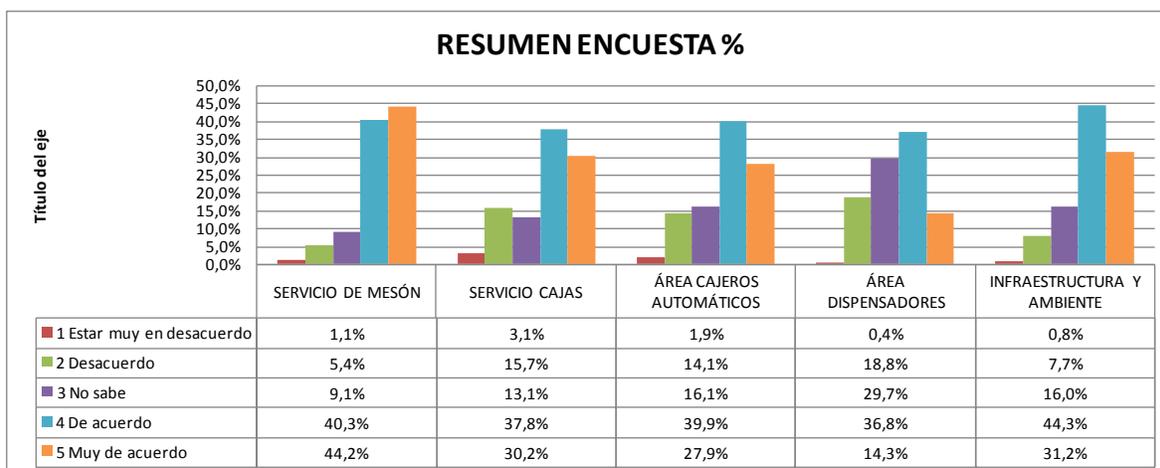
<b>INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE</b>					
	Estar muy en desacuerdo	Desacuerdo	No sabe	De acuerdo	Muy de acuerdo
<b>CRITERIOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>EVALUACION AREA</b>	<b>5</b>	<b>49</b>	<b>102</b>	<b>282</b>	<b>199</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>0,8%</b>	<b>7,7%</b>	<b>16,0%</b>	<b>44,3%</b>	<b>31,2%</b>



ANEXO N°4 RESUMEN DE LAS ÁREAS DE SERVICIO EN % DE SATISFACCIÓN

RESUMEN ENCUESTA %

	1 Estar muy en desacuerdo	2 Desacuerdo	3 No sabe	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo	TOTAL
SERVICIO DE MESÓN	1,1%	5,4%	9,1%	40,3%	44,2%	100%
SERVICIO CAJAS	3,1%	15,7%	13,1%	37,8%	30,2%	100%
ÁREA CAJEROS AUTOMÁTICOS	1,9%	14,1%	16,1%	39,9%	27,9%	100%
ÁREA DISPENSADORES	0,4%	18,8%	29,7%	36,8%	14,3%	100%
INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE	0,8%	7,7%	16,0%	44,3%	31,2%	100%
PROMEDIO	1,5%	12,4%	16,8%	39,8%	29,6%	100,0%
VARP	0,01%	0,25%	0,48%	0,07%	0,50%	



ANEXO N° 5

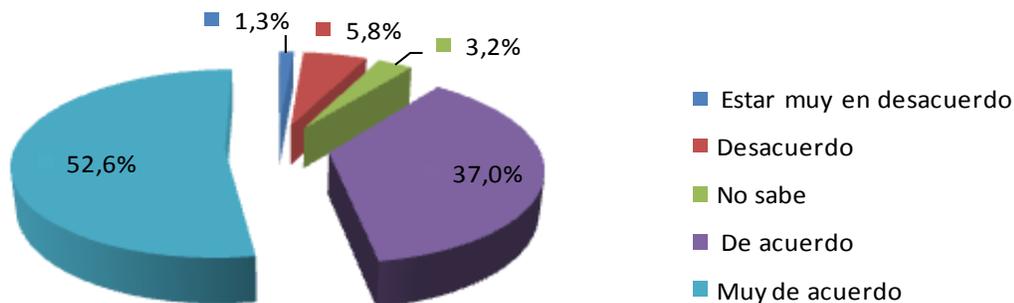
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA TABULACIÓN DE LA ENCUESTA

**SERVICIO DE MESÓN**

*El Ejecutivo le brinda una atención Amable.*

2, Estar muy en desacuerdo	9, Desacuerdo	5, No sabe	57, De acuerdo	81, Muy de acuerdo
2	9	5	57	81
1,3%	5,8%	3,2%	37,0%	52,6%

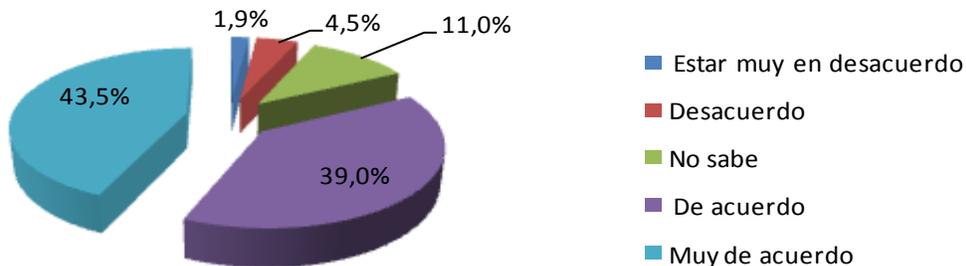
**El Ejecutivo le brinda una atención Amable**



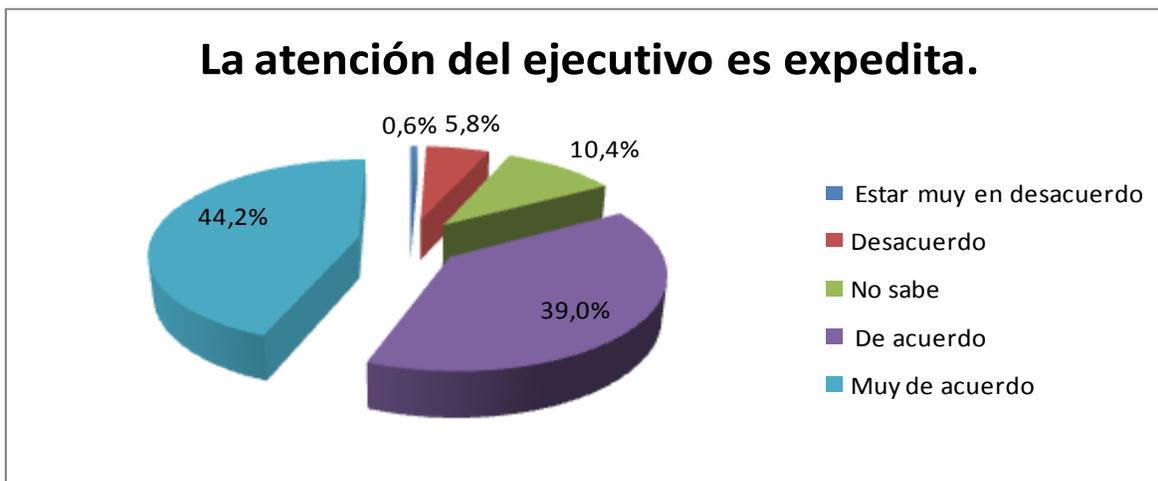
*El ejecutivo muestra interés en resolver su consulta.*

1 Estar muy en desacuerdo	2 Desacuerdo	3 No sabe	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
3	7	17	60	67
1,9%	4,5%	11,0%	39,0%	43,5%

**El ejecutivo muestra interés en resolver su consulta.**



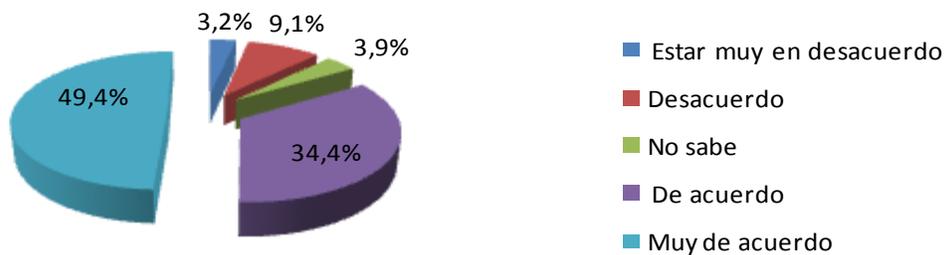
<b>La atención del ejecutivo es expedita.</b>				
1 Estar muy en desacuerdo	2 Desacuerdo	3 No sabe	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
1	9	16	60	68
0,6%	5,8%	10,4%	39,0%	44,2%



**El ejecutivo está capacitado para resolver sus necesidades.**

1 Estar muy en desacuerdo	2 Desacuerdo	3 No sabe	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
5	14	6	53	76
3,2%	9,1%	3,9%	34,4%	49,4%

**El ejecutivo está capacitado para resolver sus necesidades.**

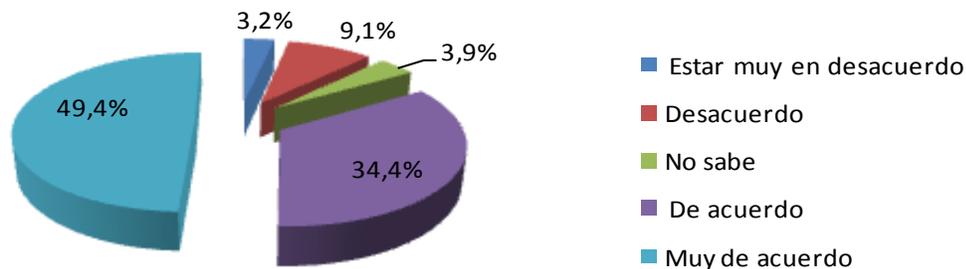


**SERVICIO DE CAJAS**

**Los cajeros brindan una atención amable y cordial.**

1 Estar muy en desacuerdo	2 Desacuerdo	3 No sabe	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
5	14	6	53	76
3,2%	9,1%	3,9%	34,4%	49,4%

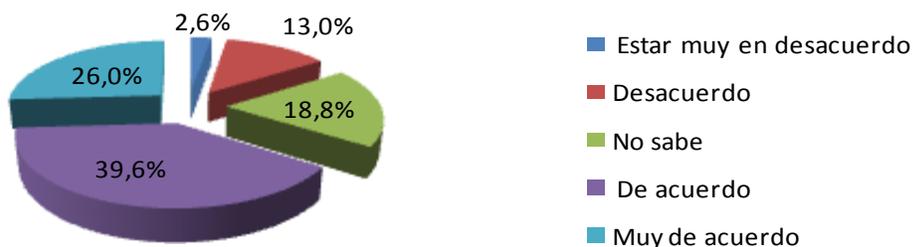
**Los cajeros brindan una atención amable y cordial.**



**La cantidad de cajas es suficiente para atender a sus clientes.**

1 Estar muy en desacuerdo	2 Desacuerdo	3 No sabe	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
4	20	29	61	40
2,6%	13,0%	18,8%	39,6%	26,0%

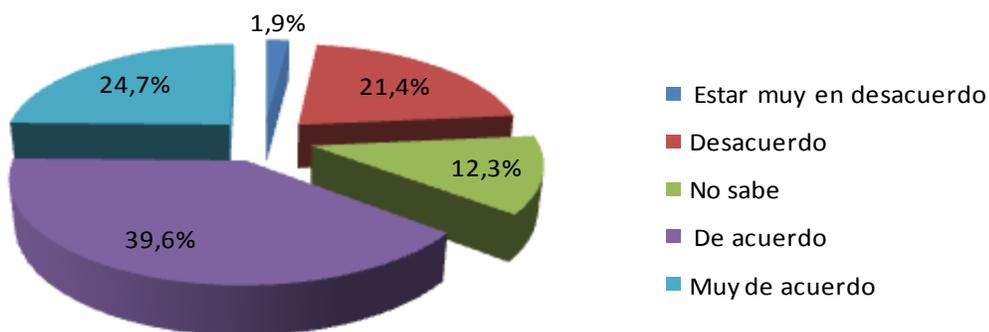
**La cantidad de cajas es suficiente para atender a sus clientes.**



**La Fila avanza con rapidez.**

1 Estar muy en desacuerdo	2 Desacuerdo	3 No sabe	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
3	33	19	61	38
1,9%	21,4%	12,3%	39,6%	24,7%

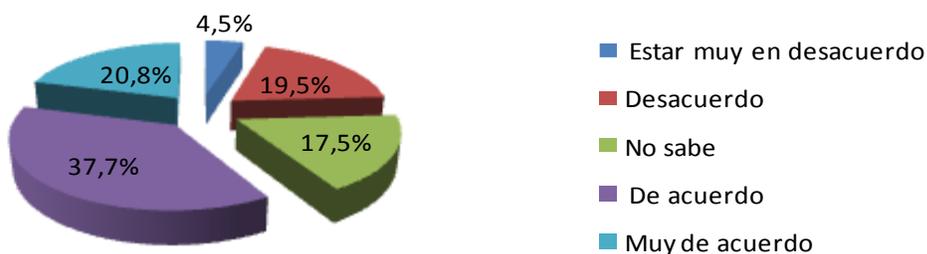
**La Fila avanza con rapidez.**



**Las cajas disponibles están siempre en funcionamiento.**

1 Estar muy en desacuerdo	2 Desacuerdo	3 No sabe	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
7	30	27	58	32
4,5%	19,5%	17,5%	37,7%	20,8%

**Las cajas disponibles están siempre en funcionamiento.**

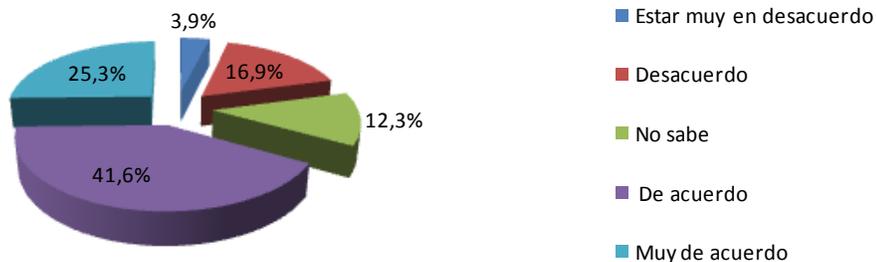


**ÁREA CAJEROS AUTOMÁTICOS**

**Los cajeros automáticos cuentan con el espacio suficiente**

Estar muy en desacuerdo	Desacuerdo	No sabe	De acuerdo	Muy de acuerdo
6	26	19	64	39
3,9%	16,9%	12,3%	41,6%	25,3%

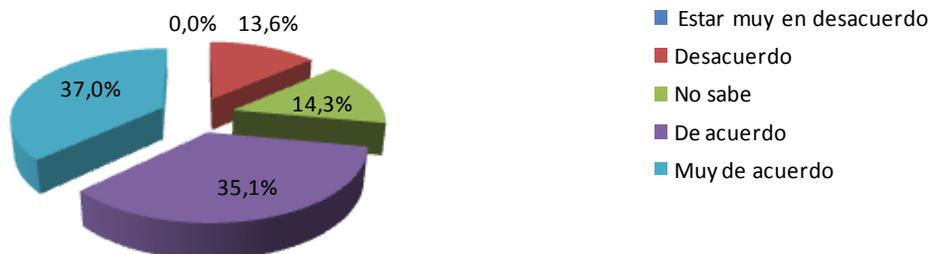
**Los cajeros automáticos cuentan con el espacio suficiente**



**Es seguro operar en los cajeros automáticos de Serviestado.**

Estar muy en desacuerdo	Desacuerdo	No sabe	De acuerdo	Muy de acuerdo
0	21	22	54	57
0,0%	13,6%	14,3%	35,1%	37,0%

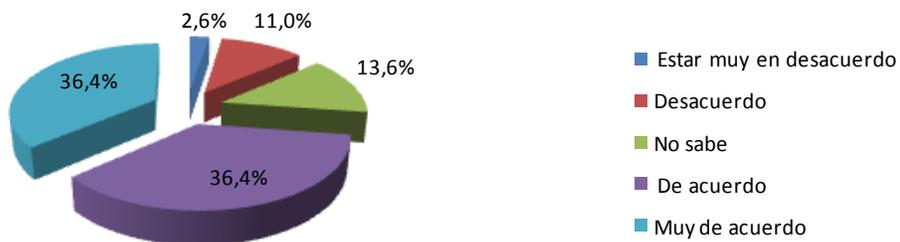
**Es seguro operar en los cajeros automáticos de Serviestado.**



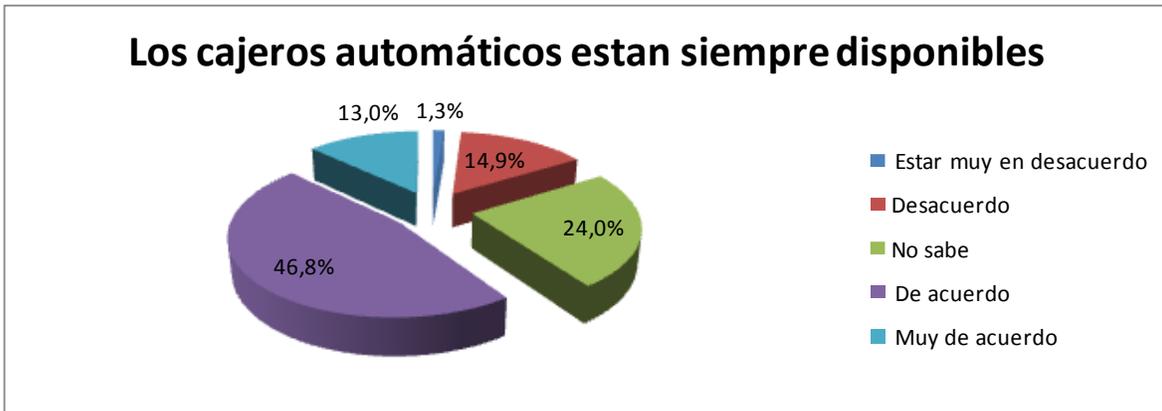
**Se siente satisfecho con la privacidad de los cajeros automáticos.**

(4)Estar muy en desacuerdo	(17)Desacuerdo	(21)No sabe	(56)De acuerdo	(56)Muy de acuerdo
4	17	21	56	56
2,6%	11,0%	13,6%	36,4%	36,4%

**Se siente satisfecho con la privacidad de los cajeros automáticos.**



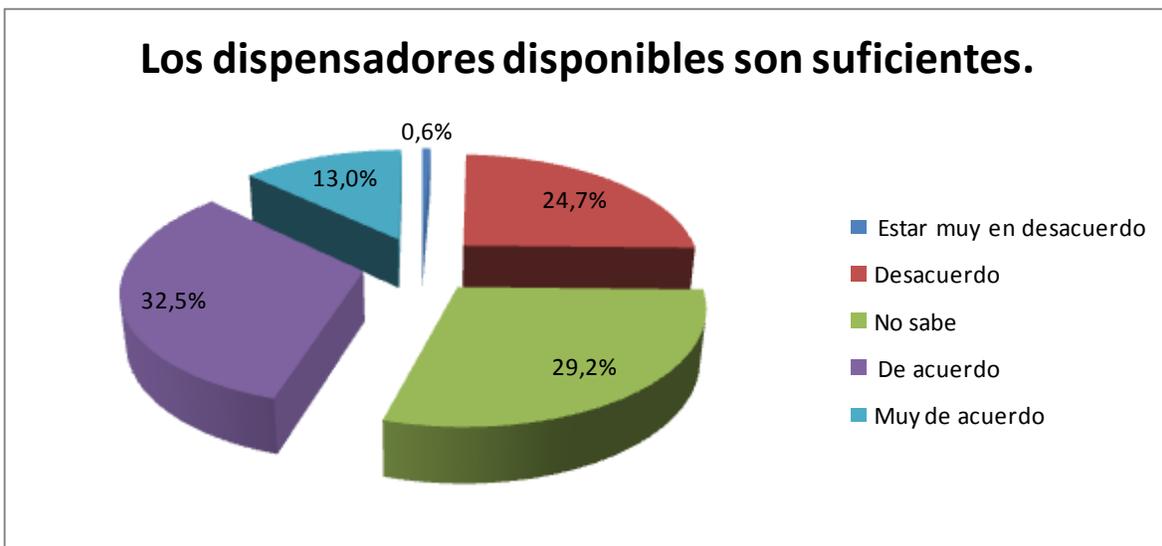
<b>Los cajeros automáticos están siempre disponibles</b>				
Estar muy en desacuerdo	Desacuerdo	No sabe	De acuerdo	Muy de acuerdo
2	23	37	72	20
1,3%	14,9%	24,0%	46,8%	13,0%



**AREA DISPENSADORES**

<b>Los dispensadores disponibles son suficientes.</b>				
---	--	--	--	--

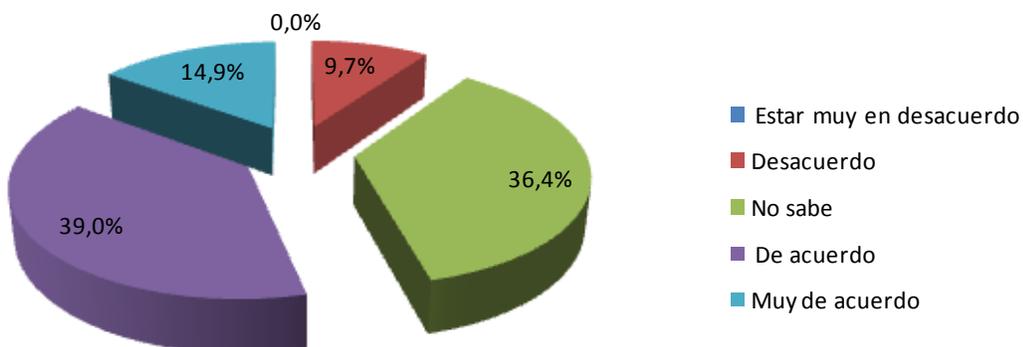
(1) Estar muy en desacuerdo	(38)Desacuerdo	(45)No sabe	(50)De acuerdo	(20)Muy de acuerdo
1	38	45	50	20
0,6%	24,7%	29,2%	32,5%	13,0%



**Los dispensadores funcionan con regularidad.**

(0)Estar muy en desacuerdo	(15)Desacuerdo	(56) No sabe	(60) De acuerdo	(23)Muy de acuerdo
0	15	56	60	23
0,0%	9,7%	36,4%	39,0%	14,9%

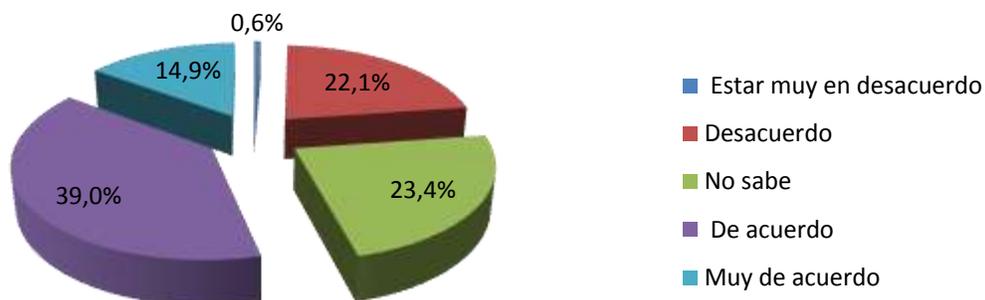
**Los dispensadores funcionan con regularidad.**



**Está conforme con el tiempo de espera para el uso de un dispensador**

1 Estar muy en desacuerdo	2 Desacuerdo	3 No sabe	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
1	34	36	60	23
0,6%	22,1%	23,4%	39,0%	14,9%

**Está conforme con el tiempo de espera para el uso de un dispensador**

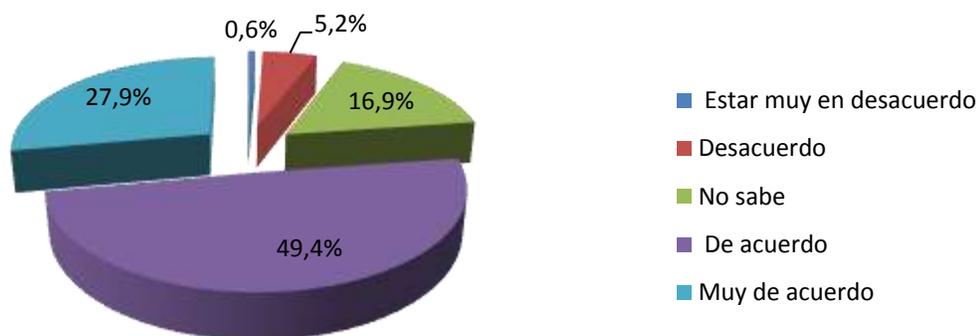


### INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE

#### *El orden la de sucursal es el adecuado*

1 Estar muy en desacuerdo	2 Desacuerdo	3 No sabe	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
1	8	26	76	43
0,6%	5,2%	16,9%	49,4%	27,9%

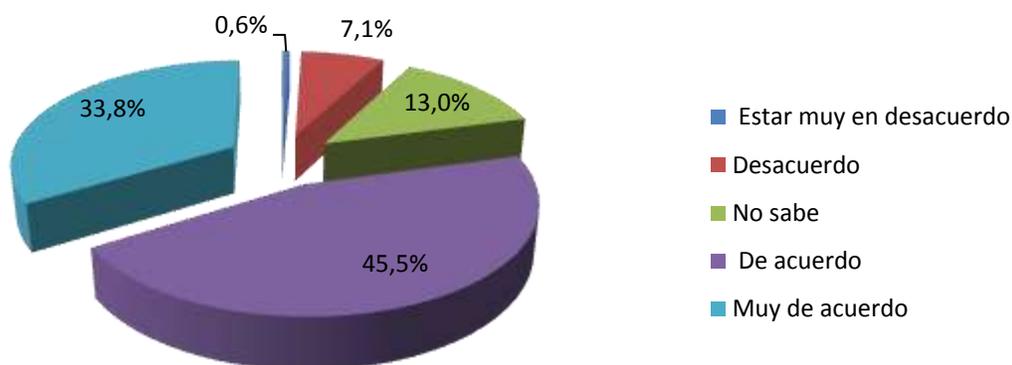
#### El orden la de sucursal es el adecuado



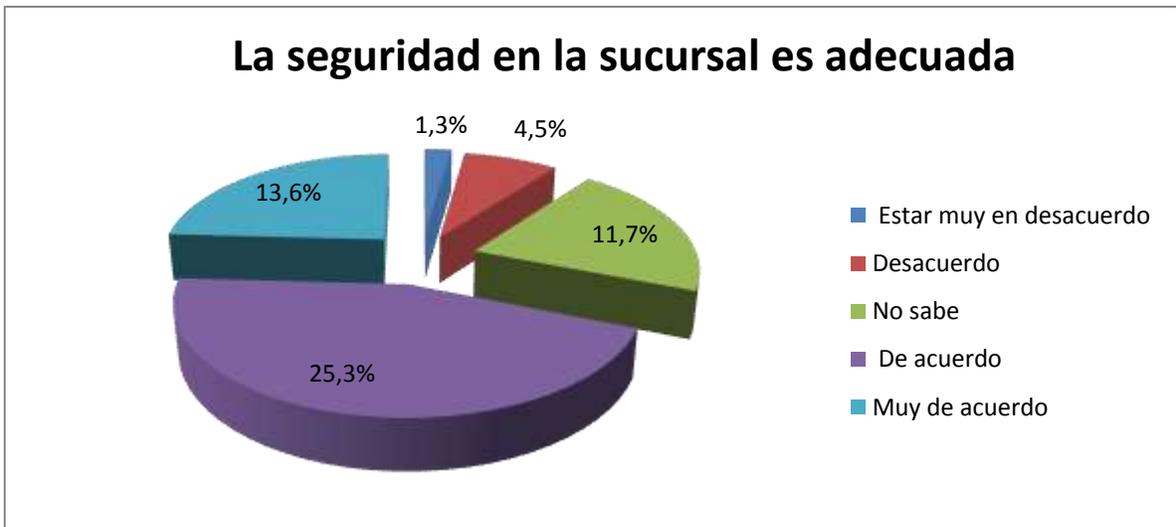
#### *La iluminación de la sucursal es adecuada*

(1)Estar muy en desacuerdo	(11)Desacuerdo	(20)No sabe	(70)De acuerdo	(52) Muy de acuerdo
1	11	20	70	52
0,6%	7,1%	13,0%	45,5%	33,8%

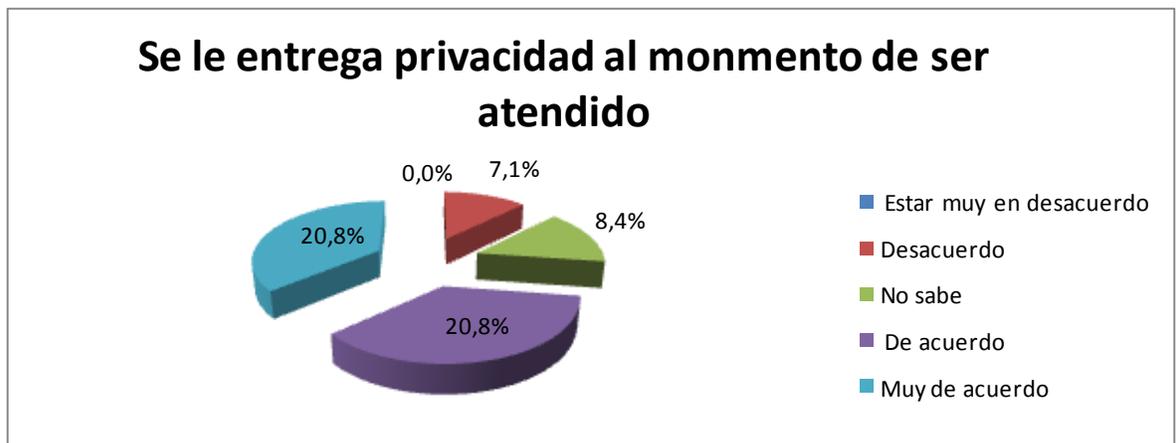
#### La iluminación de la sucursal es adecuada



<b>La seguridad en la sucursal es adecuada</b>				
1 Estar muy en desacuerdo	2 Desacuerdo	3 No sabe	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
2	7	18	39	21
1,3%	4,5%	11,7%	25,3%	13,6%

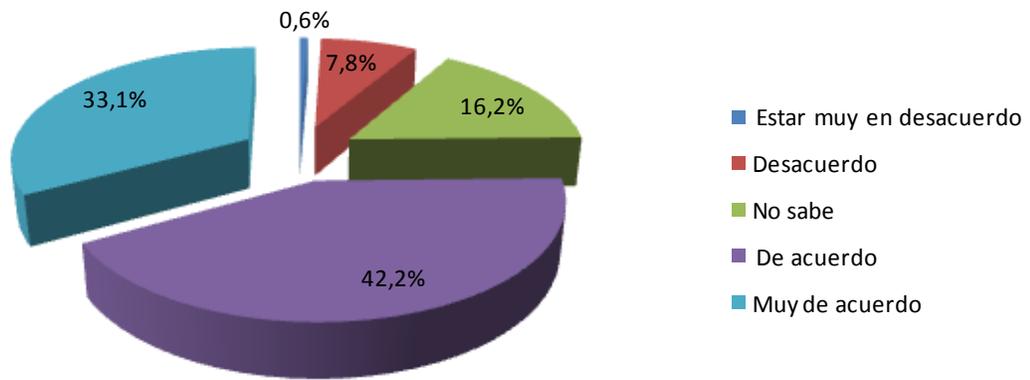


<b>Se le entrega privacidad al momento de ser atendido</b>				
1 Estar muy en desacuerdo	2 Desacuerdo	3 No sabe	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
0	11	13	32	32
0,0%	7,1%	8,4%	20,8%	20,8%



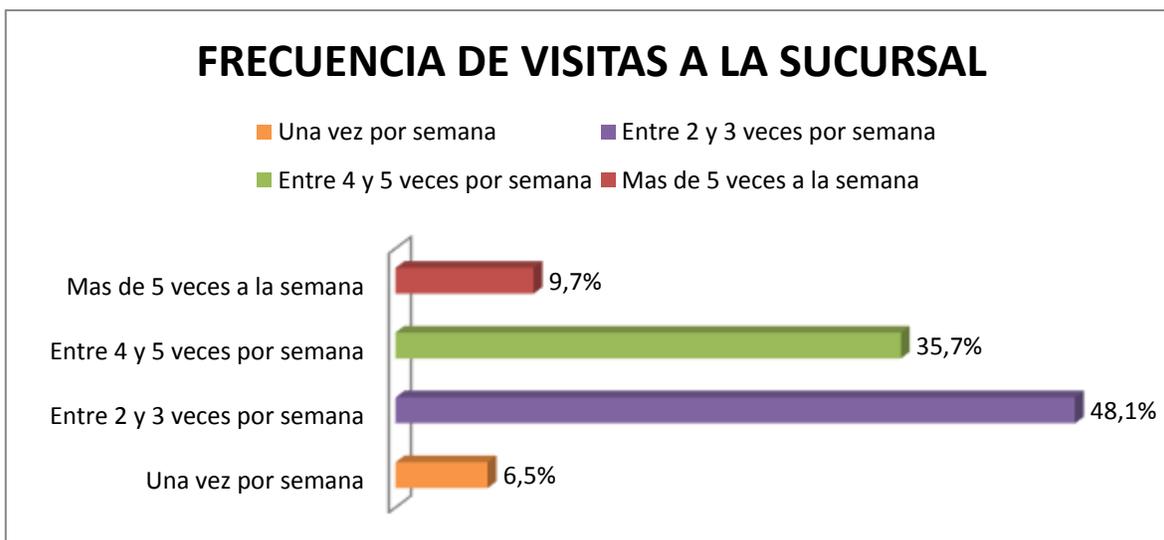
<b>La señalización en la sucursal es correcta</b>				
(1)Estar muy en desacuerdo	(12)Desacuerdo	(25)No sabe	(65)De acuerdo	(41)Muy de acuerdo
1	12	25	65	51
0,6%	7,8%	16,2%	42,2%	33,1%

### La señalización en la sucursal es correcta



ANEXO N° 6 INFORMACIONES DE LAS VECES QUE LOS CLIENTES VISITAN LA SUCURSAL DE SAN CARLOS

CANTIDAD DE VECES			
<i>Una vez por semana</i>	<i>Entre 2 y 3 veces por semana</i>	<i>Entre 4 y 5 veces por semana</i>	<i>Mas de 5 veces a la semana</i>
10	74	55	15
6,5%	48,1%	35,7%	9,7%



ANEXO N° 7 "ALFA DE CRONBACH" ÍNDICE DE CONSISTENCIA INTERNA

**Varianza de los items**

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

**$\alpha$**  Alfa de cronbach  
**K** Número de Items  
**Vi** Varianza de cada Item  
**Vt** Varianza del Total

**Mediante la Matriz de correlación**

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n - 1)}$$

**$\alpha$**  Alfa de cronbach  
**K** Número de Items  
**p** Promedio de las correlaciones lineales de cada uno de los items

ANEXO N° 8 TABULACIÓN DE LA MUESTRA

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	
1																							
2	<b>"ALFA DE CRONBACH" Índice de Consistencia Interna</b>																						
3	<b>BASE DE DATOS</b>																						
4	<b>Ecuestados</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	<b>P7</b>	<b>P8</b>	<b>P9</b>	<b>P10</b>	<b>P11</b>	<b>P12</b>	<b>P13</b>	<b>P14</b>	<b>P15</b>	<b>P16</b>	<b>P17</b>	<b>P18</b>	<b>P19</b>	<b>P20</b>	<b>SUMA</b>	
138	134	4	3	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	2	3	2	2	2	2	2	2	2	83
139	135	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	2	3	2	4	4	4	4	4	3	75
140	136	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	2	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	73
141	137	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
142	138	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	87
143	139	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4	3	2	4	5	5	5	5	4	5	83
144	140	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	31
145	141	5	5	5	5	2	2	2	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	5	5	88
146	142	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	57
147	143	4	5	4	5	5	4	3	2	2	3	2	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	73
148	144	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
149	145	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
150	146	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	5	80
151	147	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	90
152	148	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	82
153	149	4	5	5	5	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	4	5	4	5	4	4	61
154	150	4	4	5	4	4	4	2	4	4	5	4	5	5	3	3	3	4	3	4	4	4	74
155	151	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	5	5	77
156	152	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	88
157	153	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	85
158	154	1	1	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	34
159	<b>Vari</b>	<b>0,80</b>	<b>0,90</b>	<b>0,83</b>	<b>0,78</b>	<b>1,15</b>	<b>1,14</b>	<b>1,28</b>	<b>1,42</b>	<b>1,30</b>	<b>1,06</b>	<b>1,21</b>	<b>0,90</b>	<b>1,00</b>	<b>0,79</b>	<b>1,03</b>	<b>0,77</b>	<b>0,84</b>	<b>0,89</b>	<b>1,09</b>	<b>0,32</b>	<b>91,99</b>	
160																							
161																							
162	<b>K</b>	<b>20</b>																					
163	<b>Suma Vari</b>	<b>20,09</b>																					
164																							
165	<b>Var t</b>	<b>91,99</b>																					
166																							
167	<b>Alfa</b>	<b>0,823</b>																					
168																							



ANEXO 10 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA “ÁREA DE CAJA”

SERVICIO CAJAS											
Los cajeros brindan una atención amable y cordial.					5	La cantidad de cajas es suficiente para atender a sus clientes.					6
1	2	3	4	5	Resumen	1	2	3	4	5	Resumen
			x		4				x		4
			x		4				x		4
x					1				x		4
			x		4				x		4
			x		4					x	5
				x	5					x	5
				x	5					x	5
				x	5				x		4
			x		4				x		4
				x	5				x		4
				x	5		x				2
				x	5				x		4
			x		4					x	5
				x	5				x		4
	x				2		x				2
				x	5			x			3
				x	5				x		4
			x		4				x		4
	x				2		x				2
			x		4				x		4
			x		4				x		4
				x	5					x	5
			x		4				x		4
	x				2		x				2
					x						x

5	14	6	53	76
3%	9%	4%	34%	49%

643

4	20	29	61	40
3%	13%	19%	40%	26%

578

SERVICIO CAJAS											
La fila avanza con rapidez.					7	Las cajas disponibles están siempre en funcionamiento.					#
1	2	3	4	5	Resumen	1	2	3	4	5	RESUMEN
			x		4				x		4
			x		4				x		4
			x		4				x		4
			x		4				x		4
				x	5				x		4
		x			3					x	5
			x		4				x		4
			x		4			x			3
			x		4				x		4
				x	5			x			3
	x				2			x			3
				x	5				x		4
				x	5				x		3
			x		4				x		4
	x				2		x				2
				x	5				x		4
				x	5				x		4
			x		4					x	5
	x				2		x				2
				x	5				x		4
				x	5				x		4
			x		4					x	5
				x	5				x		5
			x		4					x	5
	x				2		x				2
					x						x

3	33	19	61	38
2%	21%	12%	40%	25%

568

7	30	27	58	32
5%	19%	18%	38%	21%

541

ANEXO 11 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA SERVICIO DE “CAJEROS AUTOMÁTICOS”

ÁREA											
Los cajeros automáticos cuentan con el espacio suficiente						Es seguro operar en los cajeros automáticos de Servistado.					
					9						10
1	2	3	4	5	RESUMEN	1	2	3	4	5	RESUMEN
		x			4				x		4
			x		4			x			3
			x		4					x	5
			x		4					x	5
			x		4					x	5
			x		4					x	5
				x	2		x				2
				x	5					x	5
			x		4			x			3
	x				2			x			3
		x			3					x	5
				x	5				x		4
				x	5				x		4
				x	5				x		4
	x				2		x				2
			x		4			x			3
			x		4					x	5
			x		4					x	5
		x			3		x				2
			x		4					x	5
		x			3				x		4
			x		4					x	5
			x		4					x	5
x					1		x				2
					x						x

6	26	19	64	39
4%	17%	12%	42%	25%

557

0	21	22	54	57
0%	14%	14%	35%	37%

609

ÁREA											
Se siente satisfecho con la privacidad de los cajeros automáticos.						Los cajeros automáticos están siempre disponibles					
					11						12
1	2	3	4	5	RESUMEN	1	2	3	4	5	RESUMEN
			x		4				x		4
			x		4			x			3
			x		4				x		4
			x		4				x		4
			x		4			x			3
		x			3				x		4
	x				2		x				2
			x		4				x		4
			x		4			x			3
	x				2			x			3
			x		4					x	5
				x	5			x			3
			x		4		x				2
			x		4				x		4
	x				2			x			3
			x		4			x			3
				x	5				x		4
				x	5				x		4
		x			3		x				2
			x		4					x	5
		x			3				x		4
				x	5					x	5
				x	5					x	5
x					1		x				2
					x						x

4	17	21	56	56
3%	11%	14%	36%	36%

604

2	23	37	72	20
1%	15%	24%	47%	13%

547

CRITERIOS  
EVALUACION AREA  
PORCENTAJE

SUMA TOTAL
616
100%

1	2	3	4	5
12	87	99	246	172
2%	14%	16%	40%	28%

ANEXO 12 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA SERVICIO DE “DISPENSADORES”

ÁREA DISPENSADORES											
Los dispensadores disponibles son suficientes.					13	Los dispensadores funcionan con regularidad.					14
1	2	3	4	5	RESUMEN	1	2	3	4	5	RESUMEN
			x		4				x		4
	x				2		x				2
	x				2			x			3
	x				2			x			3
		x			3		x				2
	x				2		x				2
		x			3			x			3
	x				2			x			3
			x		4				x		4
	x				2		x				2
	x				2				x		4
			x		4					x	5
	x				2			x			3
	x				2			x			3
		x			3			x			3
				x	5					x	5
			x		4					x	5
			x		4				x		4
	x				2		x				2
				x	5			x			3
		x			3				x		4
				x	5					x	5
			x		4					x	4
	x				2		x				2
					x						x

1	38	45	50	20	512	0	15	56	60	23	553
1%	25%	29%	32%	13%		0%	10%	36%	39%	15%	

Está conforme con el tiempo de espera para el uso de un dispensador.					15	INFRAESTR					16
El orden la de sucursal es el adecuado.					RESUMEN	RESUMEN					
1	2	3	4	5	RESUMEN	1	2	3	4	5	RESUMEN
			x		4				x		4
	x				2				x		4
	x				2		x				2
	x				2				x		4
		x			3			x			3
	x				2					x	5
		x			3				x		4
	x				2				x		4
			x		4				x		4
		x			3				x		4
			x		4		x				1
				x	5					x	5
			x		4					x	5
	x				2				x		4
		x			3			x			3
				x	5					x	5
				x	5					x	5
			x		4					x	5
	x				2				x		4
		x			3			x			3
		x			3				x		4
				x	5				x		4
			x		4					x	5
	x				2		x				2
					x						x

1	34	36	60	23	532	1	8	26	76	43	614
1%	22%	23%	39%	15%		1%	5%	17%	49%	28%	

ANEXO 13 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA SERVICIO DE “INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE”

La iluminación de la sucursal es adecuada						La seguridad en la sucursal es adecuada					
17						18					
1	2	3	4	5	RESUMEN	1	2	3	4	5	RESUMEN
				x	5						4
				x	5						4
	x				2						2
				x	5						4
		x			3						3
				x	5						5
			x		4						3
			x		4						3
		x			3						4
			x		4				x		4
	x				2	x					1
				x	5					x	5
				x	5				x		4
			x		4				x		4
		x			3			x			3
			x		4				x		4
				x	5					x	5
			x		4				x		4
				x	5				x		4
			x		4			x			3
				x	5				x		4
			x		4				x		4
				x	5				x		4
	x				2	x					1

x

1	11	20	70	52
1%	7%	13%	45%	34%

623

2	7	18	39	21
1%	5%	12%	25%	14%

580

Se le entrega privacidad al momento de ser atendido						La señalización en la sucursal es correcta						CANTIDAD DE VECES SEMANAL AL BANCO				
19						20						Una vez por semana	Entre 2 y 3 veces por semana	Entre 4 y 5 veces por semana	Más de 5 veces a la semana	
1	2	3	4	5	RESUMEN	1	2	3	4	5	RESUMEN					
					5				x		4			x		
					4				x		4			x		
					2			x			3			x		
					5				x		4			x		
					4				x		4				x	
					5					x	5				x	
					3			x			3				x	
					3				x		4				x	
		x			3			x			2				x	
	x				2			x			2					x
				x	5				x		4			x		
				x	5				x		4			x		
		x			3					x	5				x	
		x			3			x			3			x		
				x	5				x		4			x		
				x	5					x	5				x	
			x		4				x		4			x		
				x	5				x		4			x		
			x		4				x		4			x		
			x		4					x	5		x			
			x		4				x		4					x
			x		4					x	5				x	
	x				2	x					1			x		

0	11	13	32	32
0%	7%	8%	21%	21%

607

1	12	25	65	51
1%	8%	16%	42%	33%

615

10	74	55	15
6%	48%	36%	10%

CRITERIOS EVALUACION AREA PORCENTAJE	SUMA TOTAL 637 100%
--	---------------------------

1	2	3	4	5
5	49	102	282	199
1%	8%	16%	44%	31%

Se le entrega privacidad al momento de ser atendido											CANTIDAD DE VECES SEMANAL AL BANCO				
19						La señalización en la sucursal es correcta					20				
1	2	3	4	5	RESUMEN	1	2	3	4	5	RESUMEN	Una vez por semana	Entre 2 y 3 veces por semana	Entre 4 y 5 veces por semana	Mas de 5 veces a la semana
					5				x		4		x		
					4				x		4		x		
					2			x			3		x		
					5				x		4		x		
					4				x		4			x	
					5					x	5			x	
					3			x			3			x	
					3				x		4			x	
					3				x		4			x	
		x			3		x				2			x	
	x				2		x				2				x
				x	5				x		4		x		
				x	5				x		4		x		
		x			3					x	5			x	
		x			3			x			3		x		
				x	5				x		4		x		
				x	5					x	5			x	
			x		4				x		4		x		
				x	5				x		4		x		
			x		4				x		4		x		
			x		4					x	5	x			
			x		4				x		4				x
			x		4					x	5			x	
	x				2		x				1		x		

0	11	13	32	32
0%	7%	8%	21%	21%

607

1	12	25	65	51	615	10	74	55	15
1%	8%	16%	42%	33%		6%	48%	36%	10%

CRITERIOS	SUMA TOTAL
EVALUACION AREA	637
PORCENTAJE	100%

1	2	3	4	5
5	49	102	282	199
1%	8%	16%	44%	31%

ANEXO 14 PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

2017

# Propuesta de Capacitación Asistente de Servicio



Oscar Alejandro Salazar

Vergara

Asistente de Servicio Mesón

18/08/2017

## INTRODUCCION

Más de 100 sucursales distribuidas estratégicamente en todo el territorio nacional, con la responsabilidad y compromiso de brindar atención y entregar servicios transaccionales y de mesón a millones de clientes, con una propuesta orientada hacia la excelencia...

¿Es posible liderar el mercado y entregar un servicio de excelencia sin las herramientas adecuadas?

¿Es necesario capacitar a quienes se relacionan directamente con el cliente para lograr transferir valor y que éste lo perciba?

## EL PROBLEMA

Desde que se implementó la individualización del cargo de asistente de servicio mesón se ha llevado a cabo una serie de medidas tales como; adaptación del espacio físico, capacitación técnica del personal, entrega de nuevas herramientas tecnológicas, sin que la numeración sea taxativa, todas tendientes a entregar un servicio orientado hacia la calidad. Sin embargo, la asistencia al cliente requiere de más que el uso de un protocolo, que si bien es cierto contribuye a la estandarización de la atención, utilizado por sí solo, puede llegar a entorpecer la comunicación entre emisor y receptor.

La falta de capacitación que permita a los asistentes de caja y servicio reconocer la necesidad del cliente, interpretar la comunicación Kinésica, desarrollar una comunicación efectiva y escucha activa, dificultan la labor del asistente en la entrega de un servicio de calidad.

La atención al cliente requiere no solo de la entrega de un producto o información, si no que, la diferencia la marcan la actitud de servicio y la motivación con que esto se realice, lo que no es posible de lograr a menos que exista detrás un proceso de formación que logre entregar herramientas, desarrollar habilidades y

capacidades para brindar un servicio de excelencia, además de transmitir y fortalecer la cultura organizacional entre los colaboradores.

## ¿CÓMO MEJORAR?

La necesidad de formar asistentes de servicio que brinden la atención de excelencia que ServiEstado propone en su Visión, se hace cada vez más evidente al tenor de la estrategia y objetivos que tiene la empresa, en donde la calidad del servicio pasa a ser un pilar fundamental en la creación de valor con el fin de mejorar de forma continua la relación con los millones de clientes a nivel nacional.

Por otro lado, la excelencia en el servicio se traduce en reducción de tiempos de atención, disminución de errores operacionales, aumento del compromiso de los colaboradores al transferirles conocimiento y perfeccionamiento que los profesionalice. Esto último puede materializarse incluso en el actual plan de beneficios, asociando el rendimiento al incentivo de manera proporcional.

Por lo anterior, esta propuesta nace del interés de contribuir a los lineamientos que faciliten el logro de los objetivos definidos por la empresa, apoyando los actuales procesos de modo tal, de poder generar valor en los mismos, a través de la Capacitación de los Asistentes de Servicio ServiEstado.

### Objetivos de la capacitación

Estandarizar un modelo de atención de calidad y servicio de excelencia orientado al cliente ServiEstado.

### **Objetivos específicos**

Fortalecer los conocimientos y competencias de los asistentes de servicio en el desarrollo de sus funciones.

Sensibilizar a los asistentes de servicio en relación a la importancia del trabajar con personas y entregar una “experiencia de servicio”.

Identificar la tipología de clientes y requerimientos más comunes que permitan generar procesos más eficientes.

Mejorar indicadores de servicio al cliente a través de la formación de asistentes más capacitados y comprometidos con ServiEstado.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Favorece la mejora del desempeño a través de lineamientos definidos.	El costo del tiempo y la falta de espacio para realizar las capacitaciones
Disminuye la incertidumbre del trabajador ante la ejecución de sus funciones.	El perfil operativo de las jefaturas de las sucursales podría no valorar los objetivos de esta capacitación
Genera sentido de pertenencia con la empresa	
Posibilita retroalimentación objetiva	
Mejora la percepción del cliente frente a un servicio más profesionalizado.	

## METODOLOGÍA

Nombre Capacitación	Mejorando La Experiencia Del Cliente ServiEstado
<b>Relator</b>	Oscar Alejandro Salazar Vergara Ingeniero Comercial © Administrador de Hoteles y Restaurantes Con más de 5 años de experiencia en como docente universitario y relator de capacitaciones.
<b>Tiempo duración</b>	10 horas
<b>Distribución teórico / práctico</b>	70% teoría y 30% práctico
<b>Evaluación</b>	Test de evaluación por cada tema.
<b>Recursos para Implementación</b>	Data show- pizarra- plumones- sala – material impreso Coffe.

## **ESTRUCTURA DE LA CAPACITACIÓN**

Tema I: Servicio al cliente.

1. Nuestra empresa.
2. Introducción al servicio al cliente.
3. El servicio como producto.
4. La importancia de entregar un buen servicio.

Tema II: Conociendo al cliente ServiEstado

1. La importancia de la empatía.
2. Tipología de clientes.
3. Escucha activa y Comunicación efectiva.
4. Aprender a anticiparse a las necesidades del cliente.

Tema y: Calidad de servicio al cliente

1. Reglas de buena atención.
2. Manejo de objeciones.
3. La entrega de un servicio con valor agregado.
4. Fidelizando al cliente.