

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE CON EL
MÉTODO SERVQUAL CASO: BANCO DEL AUSTRO, AGENCIA
BAÑOS**

MARÍA JOSÉ HERNÁNDEZ VILLENA

DIRECTOR: MGTR. LUIS IDRIAN ESTRELLA SILVA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN Y
OPERACIONES**

QUITO, MARZO 2018

DIRECTOR:

Mgtr. Luis Idrian Estrella Silva

INFORMANTES:

Mgtr. Paulina Cadena

Mtr. Ernesto Donoso

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por la vida y cada una de las oportunidades para ser mejor, a mis papis y hermanos por ser mi luz, mi fortaleza, por ese amor y apoyo incondicional.

A todos quienes hicieron posible este trabajo de titulación, a Genoveva Zamora por su constante colaboración, a Idrián Estrella, Paulina Cadena, Ernesto Donoso por su tiempo, conocimientos y ayuda.

Dios le bendiga

María José

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 ASPECTOS GENERALES DEL SISTEMA FINANCIERO	3
1.1 Situación del Sistema Financiero Nacional	3
1.1.1 Regulación del Sistema Financiero Ecuatoriano	11
1.1.2 Riesgo Financiero	13
1.2 Situación del Banco del Austro, Agencia Baños	15
2 PROCESOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO	21
2.1 La atención al cliente	21
2.1.1 Concepto	21
2.1.2 Características	22
2.2 Quejas y reclamos	24
2.2.1 Concepto	24
2.2.2 Características	24
2.2.3 Tipos de quejas y reclamos	26
2.2.4 Importancia de atender las quejas y reclamos	27
2.3 La medición de la satisfacción por la calidad del servicio	30
2.3.1 La escuela nórdica o modelo de la imagen	30
2.3.2 Escuela americana	31
2.3.3 Modelo de los tres componentes	31
2.3.4 El modelo SERVPERF	32
2.3.5 El modelo de Desempeño Evaluado, PE	32
2.4 El Método Servqual	33
2.4.1 Concepto	33
2.4.2 Características	34
2.4.3 Componentes	34
2.4.4 Aplicación del Método SERVQUAL en instituciones financieras	36

3	DIAGNÓSTICO DEMOSTRATIVO DEL PROBLEMA.....	38
3.1	Situación actual de la Institución y la Agencia Baños.....	38
3.2	Análisis de resultados de encuesta.....	39
3.2.1	Universo y muestra.....	39
3.2.2	Descripción de la encuesta.....	41
3.2.3	Resultados estadísticos.....	44
3.3	Discusión.....	67
4	DISEÑO DEL SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE CON EL	
	MÉTODO SERVQUAL.....	69
4.1	Antecedentes y/o justificación.....	69
4.2	Objetivo.....	70
4.3	Beneficiarios.....	70
4.4	Estrategias para mejorar la calidad del servicio.....	70
4.4.1	Comodidad de las instalaciones.....	70
4.4.2	Folletería y material informativo.....	72
4.4.3	Atención telefónica.....	73
4.4.4	Horarios de atención.....	74
4.4.5	Tiempos de atención al público.....	75
4.5	Protocolo de atención a reclamos.....	79
4.6	Recursos.....	81
4.6.1	Humanos.....	81
4.6.2	Materiales.....	81
4.6.3	Tecnológicos.....	81
4.6.4	Financieros.....	81
4.7	Presupuesto.....	82
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
5.1	Conclusiones.....	83
5.2	Recomendaciones.....	84
	REFERENCIAS.....	86

ANEXOS.....	90
Anexo 1: Modelo de la Encuesta	91
Anexo 2: Sociedades financieras	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación del crecimiento de económico de acuerdo a tres entidades	5
Tabla 2. Funciones de las principales Instituciones del Sistema Financiero.....	12
Tabla 3. Balance general comparativo al 31 de diciembre de 2017.....	18
Tabla 4. Diferencias entre queja y reclamo	25
Tabla 5. Distribución del personal	38
Tabla 6. Servicios bancarios.....	39
Tabla 7. Son atractivas y cómodas las instalaciones bancarias	44
Tabla 8. El ejecutivo que me atendió está vestido con formalidad	45
Tabla 9. El estado de cuenta de mi tarjeta de crédito es fácil de entender	46
Tabla 10. Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y otros) son visualmente atractivos y brindan información clara y oportuna.	47
Tabla 11. Cuando el encargado de los préstamos dice que le llamará en 15 minutos, lo hace.....	49
Tabla 12. Cuando un cliente tiene un problema el ejecutivo muestra un sincero interés en solucionarlo	50
Tabla 13. El ejecutivo bancario realiza bien cada servicio que se requiere	51
Tabla 14. El ejecutivo concluye el servicio en el tiempo comprometido.....	52
Tabla 15. La Agencia Baños del Banco del Austro insiste en mantener registros exentos de errores	53
Tabla 16. Cuando hay un problema con el estado de mi cuenta bancaria, resuelve el banco rápidamente el problema.....	54
Tabla 17. Mi ejecutivo está siempre dispuesto a responder a mis preguntas	55
Tabla 18. Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes	56
Tabla 19. Los empleados de la Agencia Baños del Banco del Austro siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.....	57
Tabla 20. El personal del Banco posee las habilidades de procesar las transacciones sin equivocaciones	59
Tabla 21. La atención por teléfono del Banco es agradable y clara al contestar mis llamadas.....	60
Tabla 22. Mi tarjeta de crédito está a salvo de usos no autorizados.....	61

Tabla 23. Es sencillo contactar a mi agente a través del teléfono	62
Tabla 24. Evita mi ejecutivo el uso de jergas técnicas	63
Tabla 25. Me reconocen como un cliente regular del Banco	64
Tabla 26. La Agencia Baños del Banco del Austro tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes	65
Tabla 27. La Agencia Baños del Banco del Austro tiene horarios de trabajo convenientemente para todos sus clientes	66
Tabla 28. Plan de acción - Folletería y material informativo	72
Tabla 29. Costos de elaboración de folletería	72
Tabla 30. Plan de acción - Atención telefónica.....	73
Tabla 31. Plan de acción - Horarios de atención	74
Tabla 32. Plan de acción - Tiempos de atención al público	75
Tabla 33. Costos	76
Tabla 34. Plan de acción - Seguridad, comunicación y atención de los reclamos de los clientes.....	77
Tabla 35. Costos	78
Tabla 36. Presupuesto.....	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PIB Ecuador 2012-2017.....	4
Figura 2. Comparación del crecimiento de económico de acuerdo a tres entidades.....	5
Figura 3. Volumen de Crédito por Subsistema (Millones de dólares).....	6
Figura 4. Volumen de Crédito de CFN B.P, frente a los Bancos Privados Grandes (Miles de millones de dólares).....	7
Figura 5. Principales cuentas del Balance General de la Banca Privada Grande y la CFN BP.....	8
Figura 7. Ubicación de agencias y sucursales del Banco del Austro.....	19
Figura 8. Relación entre los componentes y la expectativa del cliente.....	35
Figura 9. Organigrama estructural Agencia Baños.....	38
Figura 10. Son atractivas y cómodas las instalaciones bancarias.....	44
Figura 11. El ejecutivo que me atendió está vestido con formalidad.....	45
Figura 12. El estado de cuenta de mi tarjeta de crédito es fácil de entender.....	46
Figura 13. Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y otros) son visualmente atractivos y brindan información clara y oportuna.....	47
Figura 14. Distribución de los ambientes y caja.....	48
Figura 15. Cuando el encargado de los préstamos dice que le llamará en 15 minutos, lo hace.....	49
Figura 16. Cuando un cliente tiene un problema el ejecutivo muestra un sincero interés en solucionarlo.....	50
Figura 17. El ejecutivo bancario realiza bien cada servicio que se requiere.....	51
Figura 18. El ejecutivo concluye el servicio en el tiempo comprometido.....	52
Figura 19. La Agencia Baños del Banco del Austro insiste en mantener registros exentos de errores.....	53
Figura 20. Cuando hay un problema con el estado de mi cuenta bancaria, resuelve el banco rápidamente el problema.....	54
Figura 21. Mi ejecutivo está siempre dispuesto a responder a mis preguntas.....	55
Figura 22. Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.....	56
Figura 23. Los empleados de la Agencia Baños del Banco del Austro siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.....	57

Figura 24. El personal del Banco posee las habilidades de procesar las transacciones sin equivocaciones	59
Figura 25. La atención por teléfono del Banco es agradable y clara al contestar mis llamadas	60
Figura 26. Mi tarjeta de crédito está a salvo de usos no autorizados	61
Figura 27. Es sencillo contactar a mi agente a través del teléfono.....	63
Figura 28. Evita mi ejecutivo el uso de jergas técnicas.....	64
Figura 29. Me reconocen como un cliente regular del banco	65
Figura 30. La Agencia Baños del Banco del Austro tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes	66
Figura 31. La Agencia Baños del Banco del Austro tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.....	67
Figura 32. Diagrama de flujo del procedimiento de atención de quejas y reclamos.....	80

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación se realizó en el Banco del Austro, Agencia Baños, esta entidad financiera fue creada a finales de 1970 en la ciudad de Cuenca, mientras que la Agencia Baños se apertura en el 2006, siendo uno de los Bancos más sólidos del país con una calificación de riesgo global de fortaleza financiera: AA-.

En las empresas la calidad en un servicio es un factor indispensable debido a que conlleva la satisfacción y la lealtad del cliente, considerando esto y por las continuas quejas y reclamos de los clientes se procedió a realizar el estudio mediante el método SERVQUAL, mismo que permite detectar el grado de satisfacción de los clientes en base a 5 dimensiones: 1) Aspectos o elementos tangibles; 2) Fiabilidad; 3) Sensibilidad o capacidad de respuesta; 4) Seguridad; 5) Empatía. Se ejecutó encuestas presenciales a 97 clientes para detectar el grado de satisfacción.

Se identificaron las principales causas de insatisfacción y se plantearon medidas correctivas, habiéndose logrado una mejora parcial de las respuestas a las quejas, aunque todavía existen puntos pendientes. La Jefatura de Agencia enfrenta diferentes problemas, algunos de los cuales puede manejar pero otros requieren autorización de niveles superiores.

Entre los principales aportes de esta tesis tenemos:

- Generación de un protocolo de atención de quejas y reclamos.
- Creación de estrategias donde se proporcione mayor seguridad a los clientes
- Buscar un espacio físico más amplio y funcional para la agencia.
- Incluir en la estructura del Banco un departamento de Control de Calidad.

INTRODUCCIÓN

La calidad de un servicio es fundamental para toda corporación porque determina la decisión del cliente, por ello el servicio debe permanecer en un continuo mejoramiento, reflejando de esta manera el nivel de efectividad de la organización.

A medida que se avanza en la actualidad, se van desarrollando mecanismos y herramientas para garantizar la satisfacción del cliente, lo cual permite la credibilidad y calidad de la empresa, porque un servicio que cubre las expectativas del cliente acrecienta la confianza y la preferencia por los servicios brindados al consumidor. Esto hace a la organización más competitiva y obtiene estabilidad empresarial y mejoras no solo para la institución sino también para sus trabajadores. Pues, de este modo y dependiendo de la disposición y aplicación de los mecanismos que existen para aumentar la calidad del servicio, la empresa garantiza el sistema de gestión de calidad, haciendo que funcione a la perfección y logrando sus objetivos planteados como empresa, donde el principal es satisfacer al cliente y mantener la fidelidad del mismo.

Por lo antes planteado, el estudio busca diseñar un sistema de atención al cliente haciendo uso del método SERVQUAL, con el fin de lograr la plena satisfacción del cliente mediante el servicio de calidad. Aunque los sistemas bancarios representan un ente importante para la economía individual y nacional, porque controla numerosas actividades del mercado, es necesario que capten al cliente a través de la confianza ofreciendo un producto y servicio de calidad donde el cliente se sienta satisfecho y por ende la banca obtendrá la fidelidad del mismo.

Es importante mencionar que un servicio de calidad conlleva a la satisfacción y lealtad del cliente, por lo tanto, los momentos de encuentro de servicio deben ser la impresión más vívida del servicio porque en base a ella los clientes interactuarán con la organización y recibirán la impresión instantánea de la calidad que presta el banco y cada encuentro es lo que va contribuir a la satisfacción general del cliente. Es por ello, que cada encuentro va a representar una oportunidad para elevar su potencial como proveedor de servicio de calidad.

La investigación se realiza basada en el supuesto de la insatisfacción de los clientes bancarios en el momento de la atención, pues, aunque se apliquen encuestas para mejorar los servicios, es necesario hallar la falla y probar mediante una nueva herramienta como SERVQUAL para determinar aquellas variables que afectan la satisfacción, obteniendo la información necesaria para aplicar estrategias enfocadas en el problema, optimizando el servicio y logrando resultados positivos. Desde este punto de vista, mediante el estudio se pretende aplicar encuestas para hallar la falla de la insatisfacción y diseñar un sistema para elevar la calidad de la atención al cliente.

La institución elegida fue Banco del Austro, específicamente la Agencia Baños, en la provincia de Tungurahua. En este cantón, además del Banco del Austro, brindan sus servicios financieros el Banco Pichincha, Banco del Pacífico, Produbanco, BanEcuador y las cooperativas Centro, Baños de Agua Santa, Cámara de Comercio, Oscus y Sumak Samy. El competidor más fuerte es el Banco Pichincha, seguido del Banco del Pacífico. El tercer lugar de preferencia es ocupado por el Banco del Austro.

Al momento de iniciar el estudio, no se aplicaba ningún método para medir la satisfacción del cliente, por lo que la aplicación del método SERVQUAL en la Agencia seleccionada permitió identificar las falencias que se describen en los apartados correspondientes del estudio.

1 ASPECTOS GENERALES DEL SISTEMA FINANCIERO

1.1 Situación del Sistema Financiero Nacional

El sistema financiero es el conjunto de organizaciones con el propósito de encauzar el ahorro de las personas. Esto permite el desarrollo de las actividades económica en el país, haciendo que los fondos vayan de las personas con recursos monetarios excedentes hasta aquellas que necesitan esos recursos. Los intermediarios financieros captan depósitos del público (ahorros), y, los prestan a los demandantes de dinero en forma de créditos (Superintendencia de Bancos, 2015).

El sistema financiero ecuatoriano está conformado por entidades financieras públicas, las privadas (bancos, cooperativas, sociedades financieras y mutualistas); instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero. Los bancos conforman el mayor y más importante segmento participante del mercado, abarcando más del 90% de las operaciones del sistema. Existen ocho sociedades financieras en el país. Estas deben convertirse en bancos hasta finales del año 2018 (Superintendencia de Bancos, 2015).

En cuanto a los antecedentes del sistema financiero nacional, el más notable es sin duda la crisis financiera de 1999. Este difícil episodio se dio durante el Gobierno del Dr. Jamil Mahuad, cuando varios bancos privados cerraron o entraron a proceso de rescate financiero, pasando a manos del Estado ecuatoriano, configurando una crisis íntimamente relacionada con el denominado “Feriado Bancario”.

Sus orígenes se remontan al año 1992, cuando el sistema financiero se liberalizó. El Banco Central asumió de forma exclusiva actividades monetarias y cambiarias, deslindándose de algunas funciones de control. El año 1994, durante el Gobierno de Sixto Durán Ballén, aprovechando la Ley de Instituciones Financieras, algunos banqueros incrementaron sus actividades económicas y empresariales mediante créditos vinculados, otorgados a amigos o familiares, sin exigir garantías suficientes para el pago de dichos créditos. Esto generó especulaciones, fuga de capitales y la quiebra de varios bancos (Larrea, 2010).

Otros factores que confluieron y derivaron en la mencionada crisis fueron: el conflicto bélico con Perú (1995), las inundaciones provocadas por el Fenómeno de El Niño (1998), el colapso de los precios del petróleo (1998-1999) y la crisis financiera internacional originada en el Sudeste Asiático el año 1997. El proceso de cierres no fue de un solo día, sino que gradualmente fueron quebrando varias instituciones, pero el remezón más fuerte se dio el año 2000 (Larrea, 2010).

La Banca Privada en la actualidad cubre el 77% de las actividades productivas y comerciales del Ecuador, con tasas muy activas y variables. Durante el periodo comprendido entre 2015 y 2017, ha existido una marcada variabilidad en el Sistema Financiero Ecuatoriano, reflejándose una baja en la actividad comercial en el 2017 comparándolo con el periodo 2016 (Corporación Financiera Nacional, 2017).

La economía ecuatoriana tuvo un importante crecimiento entre 2012 y 2015 respecto al año 2011. El PIB presentó tasas de crecimiento del 5,2% (año 2012), el 10,1% (2013), el 14,9% (2014) y 3,7% (2015), es decir, con una desaceleración en la economía (INEC, 2017). Durante el año 2015, el hecho económico más significativo es la caída de los precios internacionales del petróleo. Esto obligó al gobierno a recortar el Presupuesto General en más de \$ 800 millones, reduciéndose la inversión en infraestructura (Rosero, 2015).

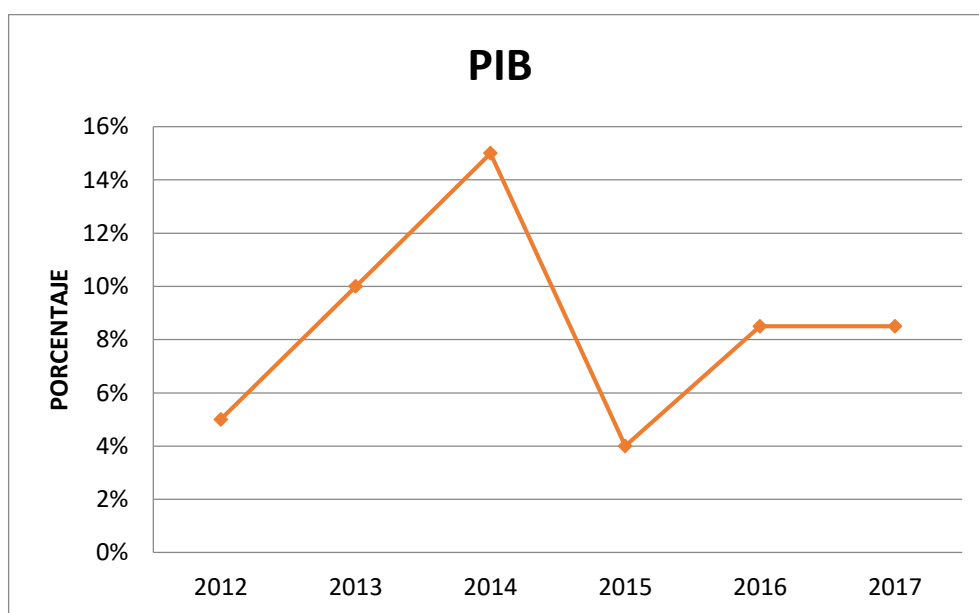


Figura 1. PIB Ecuador 2012-2017

Fuente: (INEC, 2017)

Durante el período analizado, se observa un descenso brusco del PIB total, que baja del 15% el año 2014 hasta el 4% durante 2015, para luego tener un repunte moderado que se mantiene hasta el año 2017. Estos datos implican una contracción en la economía nacional. En este caso particular, deviniendo en políticas de austeridad y que el actual gobierno implementa en diferentes sectores.

Las perspectivas del crecimiento económico para Ecuador según los análisis del Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial pronosticaron un año económico negativo (2.9%) de acuerdo al análisis de cifras del año 2016. Sin embargo, CEPAL proyectó un leve crecimiento de un 0.6% mientras que el Banco Central del Ecuador (BCE) estimó para este mismo año un crecimiento de 1.42%. Las proyecciones oficiales del Ministerio de Hidrocarburos para el barril de petróleo lo sitúan en \$41.69 con la posibilidad de caer pero no aumentar (Corporación Financiera Nacional, 2017).

Tabla 1. Comparación del crecimiento de económico de acuerdo a tres entidades

Entidad	Crecimiento Económico 2017
Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial	-2,9%
CEPAL	0,6%
Banco Central del Ecuador (BCE)	1,42%

Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2017).

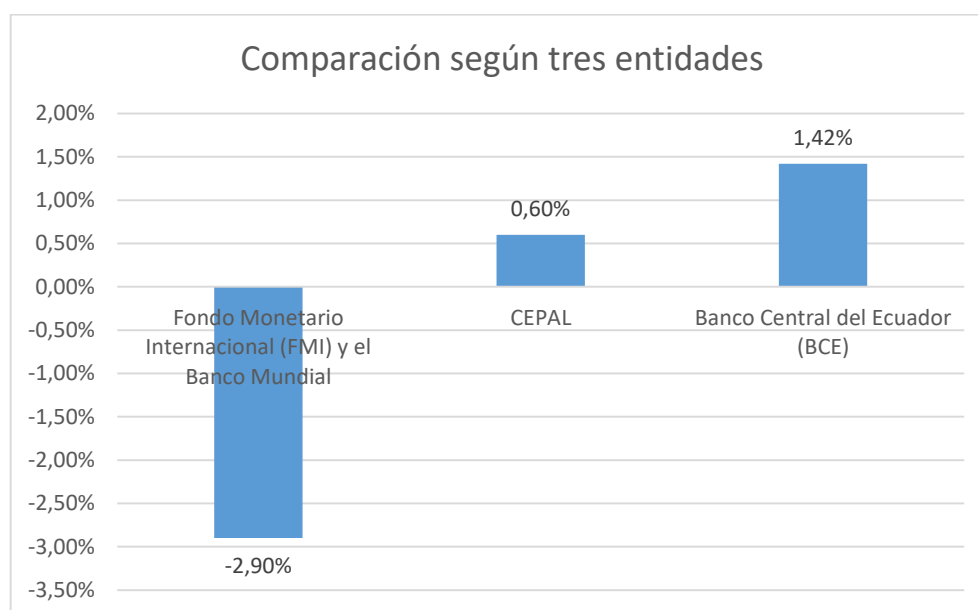
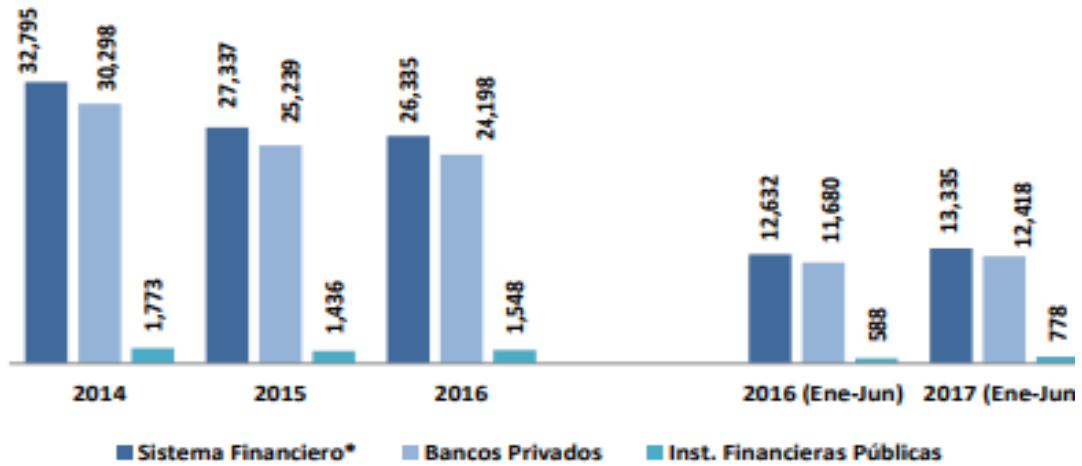


Figura 2. Comparación del crecimiento de económico de acuerdo a tres entidades

Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2017).

La siguiente figura demuestra la notable recuperación de las colocaciones desde enero a junio de 2017, donde la banca privada refleja un crecimiento de 6.32% y las públicas de 32.3% (Corporación Financiera Nacional, 2017).



*El total del sistema financiero corresponde a todas las instituciones regidas por la Superintendencia de Bancos.

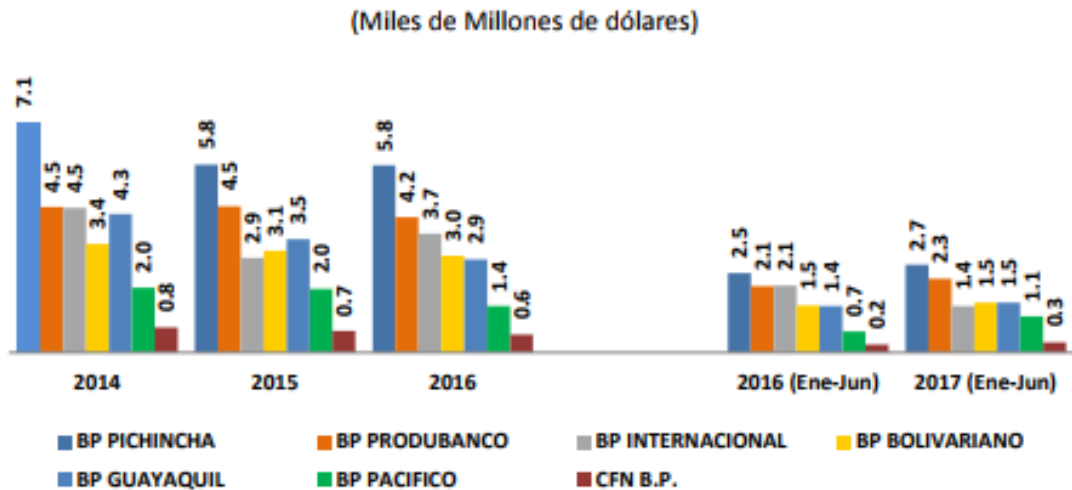
Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Subgerencia Nacional de Análisis e Información

Figura 3. Volumen de Crédito por Subsistema (Millones de dólares)

Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2017).

Según lo observado en el gráfico, el sistema financiero regido por la Superintendencia de Bancos ha presentado un mayor crecimiento que los bancos privados e instituciones financieras públicas, teniendo el sistema financiero un mayor crecimiento en el año 2014. Sin embargo, este crecimiento ha ido disminuyendo al pasar de los años, pero se mantiene mayor que la banca privada.



Fuente: Superintendencia de Bancos
 Elaborado por: Subgerencia Nacional de Análisis e Información

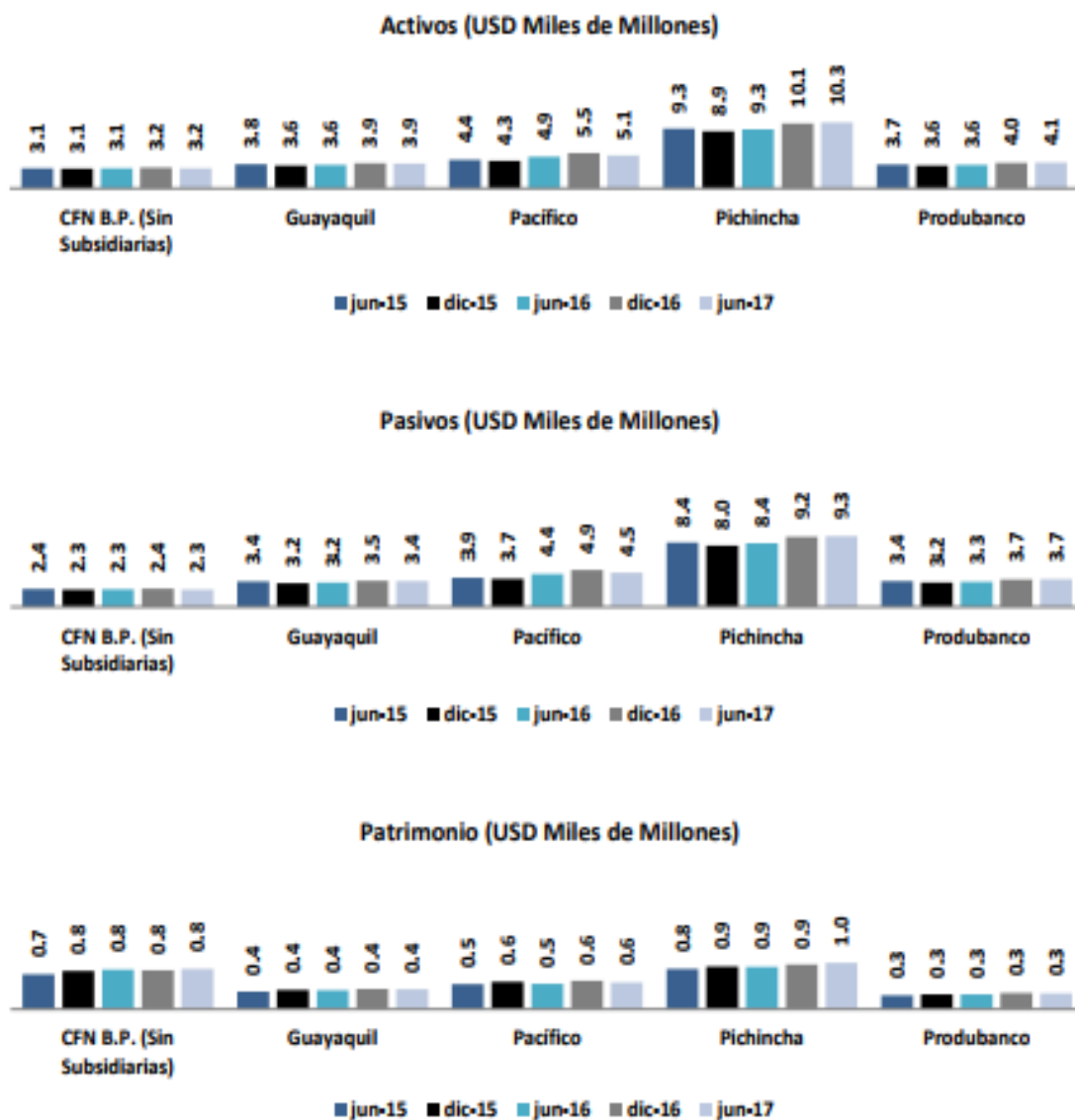
Figura 4. Volumen de Crédito de CFN B.P, frente a los Bancos Privados Grandes (Miles de millones de dólares)

Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2017).

En el segmento comercial corporativo del año 2017, se aprobaron por la banca privada USD 6.672 millones, lo que implica que el 54% se entregó a personas naturales o jurídicas con ingresos anuales mayores a USD 5 millones. Esto refleja que la Banca Privada participa significativamente en el consumo y microcréditos, ya que esto mantiene el mayor porcentaje de la cartera total (Corporación Financiera Nacional, 2017).

Estado de situación financiera

La información financiera que a continuación se muestra trata sobre la comparación de diferentes balances tanto de la CFN BP como los bancos privados del país.



Fuente: Superintendencia de Bancos (SB) y CFN BP
 Elaboración: Subgerencia de Análisis e Información

Figura 5. Principales cuentas del Balance General de la Banca Privada Grande y la CFN BP

La información que se evidencia en la gráfica muestra al Banco Pichincha como uno de los más grandes del Ecuador, con montos de activos y pasivos superiores al resto de bancos.

La Superintendencia de Bancos y Seguros es un organismo técnico, con autonomía administrativa, económica y financiera, cuyo objetivo principal es vigilar y controlar con transparencia y eficacia a las instituciones del sistema financiero, a fin de que las actividades económicas y los servicios que prestan se ajusten a las leyes y atiendan al

interés general, contribuyendo de esta manera a crear un clima de confianza en el sistema y al desarrollo económico y social del país (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016).

La importancia de este organismo en el país la establece la Constitución de la República del Ecuador, en su Artículo 309, donde indica que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario, los cuales intermedian recursos del público. Estos sectores, de forma independiente, deben contar con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, cuya función será la de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades tendrán carácter de autónomas. Así mismo establece este artículo que los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

La Superintendencia de Bancos aplica los principios de transparencia financiera, es decir, brinda información actual, amplia y suficiente a todos los usuarios del sistema para facilitar y hacer más eficientes sus decisiones a la hora de contratar y/o utilizar los productos y servicios financieros.

En la aplicación del principio de transparencia, la Superintendencia de Bancos se ocupa de hacer pública la información sobre estados financieros, tasas de interés, tarifas por servicios, estadísticas, leyes, normativa y brindar educación financiera, entre otras acciones, respecto del sistema financiero supervisado.

Por otra parte, respecto a las atribuciones y funciones de las entidades de control financiero, se tiene:

La Superintendencia de Bancos tiene como objetivos principales (Superintendencia de Bancos, 2015):

- Incrementar la efectividad del modelo de supervisión y control basado en riesgos.
- Incrementar la calidad de los servicios de atención al ciudadano.
- Promover la educación financiera en la ciudadanía.

- Reposicionar el rol de la Superintendencia de Bancos sobre la base de las competencias establecidas en la normativa vigente.
- Incrementar la gestión por procesos.
- Incrementar la gestión tecnológica.
- Incrementar el desarrollo, motivación y compromiso del Talento Humano.

Dentro de las funciones principales se encuentran:

- Proteger el interés general en el ámbito financiero.
- Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las instituciones sujetas a su control y, en general, que cumplan las normas que rigen su funcionamiento.
- Exigir que las instituciones controladas presenten y adopten las correspondientes medidas correctivas y de saneamiento en los casos que así lo requieran.
- Elaborar y publicar por lo menos trimestralmente el boletín de información financiera.

En cuanto al Banco Central del Ecuador, las funciones de esta institución son (Banco Central del Ecuador, 2014):

- Asegurar que los ciudadanos dispongan de billetes y monedas en la cantidad, calidad y en las denominaciones necesarias.
- Facilitar los pagos y cobros en efectivo o a través del sistema financiero privado.
- Evaluar, monitorear y controlar permanentemente la cantidad de dinero de la economía, aplicando el encaje bancario.

- Revisar la integridad, transparencia y seguridad de los recursos del Estado que se manejan a través de nuestras operaciones bancarias.
- Ofrecer a las personas, empresas y autoridades públicas información para la toma de decisiones financieras y económicas.

1.1.1 Regulación del Sistema Financiero Ecuatoriano

Las leyes que conforman el régimen de regulación del sistema financiero en Ecuador están enmarcadas en:

El Código Orgánico Monetario y Financiero, cuyo objeto es regular los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros del Ecuador. En relación al ámbito de aplicación, este Código establece el marco de políticas, regulaciones, supervisión, control y rendición de cuentas que rige los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros, el ejercicio de sus actividades y la relación con sus usuarios. Dentro de las funciones que se definen para el desempeño están (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014):

Art. 3. Objetivos. Los objetivos de este Código son:

1. Potenciar la generación de trabajo, la producción de riqueza, su distribución y redistribución;
2. Asegurar que el ejercicio de las actividades monetarias, financieras, de valores y seguros sea consistente e integrado;
3. Asegurar los niveles de liquidez de la economía para contribuir al cumplimiento del programa económico;
4. Procurar la sostenibilidad del sistema financiero nacional y de los regímenes de seguros y valores y garantizar el cumplimiento de las obligaciones de cada uno de los sectores y entidades que los conforman;
5. Mitigar los riesgos sistémicos y reducir las fluctuaciones económicas;
6. Proteger los derechos de los usuarios de los servicios financieros, de valores y seguros;
7. Profundizar el proceso de constitución de un sistema económico social y solidario, en el que los seres humanos son el fin de la política pública;
8. Fortalecer la inserción estratégica a nivel regional e internacional;

9. Fomentar, promover y generar incentivos a favor de las entidades de la Economía Popular y Solidaria; y,
10. Promover el acceso al crédito de personas en movilidad humana, con discapacidad, jóvenes, madres solteras y otras personas pertenecientes a los grupos de atención prioritaria.

La siguiente tabla contiene la descripción básica de las diferentes instituciones financieras en Ecuador y sus funciones:

Tabla 2. Funciones de las principales Instituciones del Sistema Financiero

Entidad	Descripción
Banco	Institución encargada de proteger el dinero entregado por sus clientes, utilizando parte de ese dinero para dar créditos, a cambio de una tasa de interés.
Sociedad Financiera	Institución cuyo objetivo es intervenir en el mercado de capitales, financiando, a través de créditos, la producción, construcción, adquisición y venta de bienes a mediano y largo plazo.
Cooperativas de Ahorro y Crédito	Grupo de personas unidas con el objetivo de apoyarse mutuamente, a fin de satisfacer sus necesidades financieras. La cooperativa está formada por socios, no por clientes y cada persona tiene una pequeña participación dentro de la misma.
Mutualistas	Unión de personas que se apoyan mutuamente, a fin de solventar sus necesidades financieras. Por lo general, las mutualistas invierten en el mercado inmobiliario.

Fuente: (H. Congreso Nacional, 2001).

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera responsable de formular las políticas públicas, de la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores. Los organismos de supervisión y control son: Superintendencia de Bancos (bancos, mutualistas y sociedades financieras); Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (cooperativas y mutualistas de ahorro y crédito de vivienda) y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (compañías de seguros).

1.1.2 Riesgo Financiero

El Riesgo Financiero se define como la probabilidad que ocurra un hecho adverso o evento inesperado que tiene consecuencias financieras negativas para una organización o un grupo de personas.

Financieramente hablando, se dice que dependiendo del mayor riesgo al que se expone el dinero, mayor es la rentabilidad que se exige ya que la probabilidad de que ocurra un hecho que afecte el dinero del cliente es mayor.

Dentro de los tipos de riesgos tenemos:

Riesgo de Mercado: lo podríamos definir como el que se asocia a variaciones dentro de los mercados financieros (acciones, certificados de depósitos, etc.) y que constituye un riesgo externo a la entidad financiera, un ejemplo de esto sería el Riesgo cambiario.

Riesgo de interés: Sucede cuando existen variaciones tanto positivas como negativas en las tasas de interés de algún producto financiero.

Riesgo de precio: Riesgo de que el valor de un portafolio o un activo de inversión se reduzca en el futuro.

Riesgo de Crédito: Es la posibilidad de que una de las partes obligadas a pagar un crédito no lo haga. Es decir, es la probabilidad de incumplimiento de pago.

Riesgo de liquidez: Se refiere al hecho de que una de las partes de un contrato financiero no pueda obtener la liquidez necesaria para asumir sus obligaciones a pesar de disponer de los activos (que no puede vender con la suficiente rapidez y al precio adecuado) y la voluntad de hacerlo.

Riesgo Legal: Está determinado por cambios en la normativa fiscal, se produce por la posibilidad de que desaparezcan determinadas ventajas fiscales de la que gozan algunos activos.

Riesgo Sistémico: Riesgo común para todo el mercado y que afecta a todos los participantes.

En el mercado financiero para determinar la situación de una entidad existe lo que se denomina Calificación de Riesgo, determinada por una opinión emitida por una empresa calificada acerca de la capacidad de una entidad financiera, de la posibilidad de cumplir con sus obligaciones con los clientes en los términos y plazos pactados. Para ello, las empresas calificadoras precisan disponer de información actualizada sobre la institución, el tipo de sector al que ofrece sus productos y la economía en general.

Dentro de estos conceptos de calificaciones encontramos:

AAA.- La situación de la institución financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual se refleja en una excelente reputación en el medio con claras perspectivas de estabilidad.

AA.- La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo resulta ser bajo.

A.- La institución es fuerte, tiene un sólido récord financiero y es bien recibida en sus mercados naturales de dinero. La probabilidad de que se presenten problemas significativos es muy baja, aunque de todos modos ligeramente más alta que en el caso de las instituciones con mayor calificación;

BBB.- Se considera que claramente esta institución tiene buen crédito. Aunque son evidentes algunos obstáculos menores, éstos no son serios y/o son perfectamente manejables a corto plazo;

BB.- La institución goza de un buen crédito en el mercado, sin deficiencias serias, aunque las cifras financieras revelan por lo menos un área fundamental de preocupación que le impide obtener una calificación mayor. La capacidad de la institución para afrontar imprevistos, es menor que la de organizaciones con mejores antecedentes operativos.

B.- Aunque esta escala todavía se considera como crédito aceptable, la institución tiene algunas deficiencias significativas. Su capacidad para manejar un mayor deterioro está por debajo de las instituciones con mejor calificación;

C.- Las cifras financieras de la institución sugieren obvias deficiencias, muy probablemente relacionadas con la calidad de los activos y/o de una mala estructuración del balance. Hacia el futuro existe un considerable nivel de incertidumbre. Es dudosa su capacidad para soportar problemas inesperados adicionales;

D.- La institución tiene considerables deficiencias que probablemente incluyen dificultades de fondeo o de liquidez. Existe un alto nivel de incertidumbre sobre si esta institución podrá afrontar problemas adicionales;

E.- La institución afronta problemas muy serios y por lo tanto existe duda sobre si podrá continuar siendo viable sin alguna forma de ayuda externa, o de otra naturaleza.

A las categorías descritas se pueden asignar los signos (+) o (-) para indicar su posición relativa dentro de la respectiva categoría.

La categoría actual del Banco del Austro es AA-.

1.2 Situación del Banco del Austro, Agencia Baños

El Banco del Austro fue fundado en la ciudad de Cuenca, capital de la provincia Azuay, a fines de la década de 1970. Se constituye en la entidad financiera más importante de la región austral y líder del segmento de bancos medianos del país. Fue creada por emprendedores de las finanzas, entre los que destaca la familia Mora Vázquez, Peña Calderón y Eljuri Antón (Banco del Austro, 2017).

El Banco del Austro contó con un capital inicial de 31,5 millones de sucres y un edificio arrendado ubicado en la calle Bolívar, entre las calles Hermano Miguel y Mariano Cueva. Todas las administraciones fueron lideradas por personas preparadas y de experiencia en el sector financiero, contribuyendo al progreso institucional. Posteriormente, la entidad

adquirió un edificio para sus operaciones, ampliando a la vez su portfolio de productos y servicios (Banco del Austro, 2017).

Misión: “Proveer soluciones financieras ágiles con atención personalizada, apoyando a nuestros clientes en el logro de sus aspiraciones y promoviendo el desarrollo de la comunidad” (Banco del Austro, 2017).

Con esta misión, el Banco del Austro busca apoyar a sus clientes mediante gestiones eficientes de modo que acompañe las actividades emprendedoras de las actividades productivas y comerciales con responsabilidad social con la finalidad de lograr el desarrollo pleno y avance de la sociedad y la nación.

Visión: “Ser el Banco líder en atención personalizada y calidad de servicio, con soluciones financieras adecuadas para nuestro mercado objetivo” (Banco del Austro, 2017).

El banco del Austro como línea futurista busca la calidad de todos sus servicios, aumentando su cartera de clientes, marcando la diferencia en el mercado competitivo e incrementando sus activos con altas tasas de rentabilidad.

Valores

Los valores institucionales son (Banco del Austro, 2017):

- **Transparencia:** ser transparente para el Banco del Austro muestra sus buenas prácticas financieras, donde muestra información real de su patrimonio económico.
- **Trabajo en equipo:** el Banco del Austro presenta una estructura organizativa que favorece la elaboración conjunta del trabajo equipo, donde hay apoyo y colaboración de todo su recurso para llevar a cabo los objetivos corporativos.
- **Honestidad:** se refiere al comportamiento ético e integridad del banco con sus clientes.

- **Orientación al Servicio:** es la capacidad del Banco del Austro de anticiparse para identificar las necesidades del cliente y encontrar la forma de brindarle soluciones financieras a través de un servicio de calidad.
- **Responsabilidad:** ser el respaldo del cliente y ofrecerle la seguridad financiera en los negocios al cliente, bajo un comportamiento ético.
- **Seguridad:** ser el resguardo de los activos del cliente.

A nivel nacional, el Banco del Austro tiene más de 80 oficinas con todos los productos y servicios que ofrece a sus clientes, a través de una marcada tecnología que marca la diferencia. La apertura del Banco del Austro Agencia Baños fue el 18 de mayo de 2006, la misma ha crecido paulatinamente y en su estructura organizacional tenemos: Jefe de Agencia, Supervisora Operativa, Supervisora de Cajas, Recibidora / Pagadora, Asistente de Servicios Bancarios, personal de seguridad y limpieza. Cuenta con clientes fieles y recíprocos tanto en cuentas de ahorros, corrientes, créditos, depósitos a plazos, austrogiros, tarjetas de créditos, establecimientos afiliados, entre otros (Banco del Austro, 2017).

La siguiente figura contiene el balance general consolidado:

Tabla 3. Balance general comparativo al 31 de diciembre de 2017

BALANCE GENERAL COMPARATIVO			VARIACIÓN	VARIACIÓN
(En miles de dólares)	DIC-16	DIC-17	BCO. DEL	BANCOS
			AUSTRO	PRIVADOS
			(%)	(%)
A C T I V O				
FONDOS DISPONIBLES	378.279	334.908	-11,47%	-10,28%
OPERACIONES INTERBANCARIAS	-	-	-	-100,00%
INVERSIONES	338.748	309.739	-8,56%	1,33%
CARTERA DE CRÉDITOS	837.566	888.649	6,10%	20,44%
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL PRIORITARIO	401.200	442.612	10,32%	6,88%
CARTERA DE CRÉDITOS CONSUMO PRIORITARIO	385.497	351.138	-8,91%	33,55%
CARTERA DE CRÉDITOS INMOBILIARIO	23.789	38.616	62,32%	11,49%
CARTERA DE CRÉDITOS MICROEMPRESA	4.811	4.860	1,01%	6,96%
CARTERA DE CRÉDITO PRODUCTIVO	13.697	19.512	42,46%	132,14%
CARTERA DE CRÉDITO COMERCIAL ORDINARIO	429	1.014	135,98%	57,90%
CARTERA DE CRÉDITO CONSUMO ORDINARIO	66.347	95.593	44,08%	58,87%
CARTERA DE CRÉDITO EDUCATIVO	-	-	0,00%	0,81%
(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	(58.205)	(64.695)	11,15%	24,86%
DEUDORES POR ACEPTACIONES	812	1.428	75,99%	-20,32%
CUENTAS POR COBRAR	20.680	23.217	12,27%	0,30%
BIENES REALIZABLES, ADJUD. POR PAGO, DE ARREN. MERC. Y NO UTIL. POR LA INSTTT.	11.593	12.254	5,70%	-0,62%
PROPIEDADES Y EQUIPO	32.678	30.467	-6,77%	8,88%
OTROS ACTIVOS	85.711	92.208	7,58%	13,90%
TOTAL ACTIVO	1.706.066	1.692.871	-0,77%	9,48%
P A S I V O				
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	1.483.410	1.457.014	-1,78%	6,99%
OPERACIONES INTERBANCARIAS	-	-	-	-100,00%
OBLIGACIONES INMEDIATAS	4.403	3.376	-23,32%	29,26%
ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	812	1.428	75,99%	-20,32%
CUENTAS POR PAGAR	28.070	37.996	35,36%	60,68%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	20.436	11.498	-43,73%	-1,69%
VALORES EN CIRCULACIÓN	-	-	-	-80,63%
OBLIGACIONES CONV. EN ACCIONES Y APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	-	-	-	17,67%
OTROS PASIVOS	7.932	7.107	-10,40%	44,93%
TOTAL PASIVO	1.545.062	1.518.419	-1,72%	8,36%
P A T R I M O N I O				
CAPITAL SOCIAL	119.475	124.940	4,57%	11,42%
PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACIÓN DE ACCIONES	-	-	-	0,00%
RESERVAS	15.989	16.908	5,75%	19,30%
OTROS APORTES PATRIMONIALES	-	-	-	0,80%
SUPERÁVIT POR VALUACIONES	21.014	23.867	13,58%	56,27%
RESULTADOS	4.526	8.736	93,02%	86,57%
TOTAL PATRIMONIO	161.004	174.451	8,35%	19,70%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.706.066	1.692.871	-0,77%	9,48%
CUENTAS CONTINGENTES	258.153	339.724	31,60%	48,07%
CUENTAS DE ORDEN	5.768.953	6.555.793	13,64%	11,43%

Fuente: (Banco del Austro, 2017).

Los incrementos logrados entre 2016 y 2017 para el Banco del austro son en Cartera de Crédito (6,1%), principalmente en: Cartera Comercial Prioritario (10.32%) superando con 4 puntos porcentuales a los Bancos Privados, Cartera Comercial Inmobiliario (62.3%)

En la actualidad, esta institución cuenta con \$ 1.748 millones en activos y tiene la calificación de riesgo global de fortaleza financiera AA- por Pacific Credit Class International Rating (Banco del Austro, 2017).

Por otra parte, el Banco del Austro, además de ser una institución financiera sólida, solvente no olvida la responsabilidad con su entorno, por lo que genera modelos sostenibles de generación de valor y beneficios sociales basados en tres ámbitos de acción. Desde un punto de vista económico el Banco del Austro se dirige a manejar responsablemente las finanzas de sus clientes mediante programas de educación financiera bajo las políticas del plan nacional como medida para apoyar a los pequeños y medianos emprendedores en el sector productivo. En lo referente al medio ambiental, el Banco del Austro enfoca parte de sus objetivos al cuidado ambiental y el uso responsables de los recursos tanto renovables como no renovables, a través de campañas que impulsen la conciencia ecológica. Desde un ámbito social y cultural el Banco del Austro se involucra con sus clientes a fin de promover deporte, salud y cultura en la comunidad con patrocinio de eventos como el “Certamen de la poesía Hispanoamericana” (Banco del Austro, 2017).

La información utilizada en esta investigación se limita a las publicaciones en internet de esta Institución, pues el colaborador que divulgue información que no es pública puede ser despedido y denunciado por uso no autorizado de información confidencial.

2 PROCESOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO

2.1 La atención al cliente

2.1.1 Concepto

La atención al cliente es el servicio que da una empresa u organización a sus clientes o usuarios al atender sus consultas, pedidos o reclamos, cuando le vende un bien o servicio, lo entrega o atiende un cambio o reposición (Devrye, 2017). Es decir, es un concepto amplio que incluye el servicio post venta de un bien o servicio, y aporta de forma sustancial a la construcción de la imagen empresarial.

El cliente en sí mismo es quien genera y a la vez se constituye en el destinatario de toda organización o empresa, sea de bienes o servicios. El cliente recibe toda la atención al momento de la negociación. Por tanto, su atención es el conjunto de tareas y actividades relacionadas ofrecidas por un proveedor con el propósito satisfacer al cliente (American Express Company, 2005).

Existen ciertos principios para atender al cliente. Se trata de inteligencia y disposición, capacidad para lograr la anticipación y satisfacción total de las necesidades de los consumidores o usuarios. También se requiere el trabajo en equipo, de forma integral, en correspondencia con objetivos comunes.

Además, es necesario comunicar las acciones de forma multidireccional. Todos los involucrados deben tener conocimiento para una apropiada actuación, de forma inmediata y ética. Se debe manejar eficientemente los conflictos, comprometerse e involucrarse profesionalmente, adoptar una actitud positiva y pro actividad. Se resaltan como prioridad el protagonismo y liderazgo de cada integrante de la organización, reguardando los límites y el sentido común, la puntualidad y la cultura integral de calidad total (American Express Company, 2005).

Desde un punto de vista básico, el cliente no es más que la persona que adquiere un servicio o producto (Ossorio, 2003). Sin embargo, este concepto tan restringido posee otros elementos que elevan la importancia del cliente en la organización o empresa. La siguiente cita aclara la visión sobre este punto:

El concepto de cliente permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio desde el momento de pagar por él. Hay clientes constantes que acceden a dicho bien de forma asidua o permanente, y aquellos que lo hacen por una necesidad determinada y puntual. El término es utilizado como sinónimo de comprador, usuario o consumidor (Rodríguez, 2008).

Con base en la cita, el cliente es la persona que debe sentirse satisfecha con el producto o servicio que brinda la organización o empresa, pues el objetivo principal de esta es conseguir la satisfacción total del cliente, cubriendo sus necesidades, buscando valores añadidos para lograr un cliente satisfecho. Esto significa que las expectativas del producto o servicio se ven superadas por el mismo producto. De tal satisfacción, dependerá, a mediano o largo plazo, la supervivencia de la empresa.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, los consumidores o usuarios son una de las partes esenciales de las organizaciones porque ellos permiten el funcionamiento de la empresa, de la rentabilidad de la misma, por eso los consumidores o usuarios son esas personas a los que van dirigidos los esfuerzos de las empresas para lograr satisfacerlos cubriendo sus necesidades. Por ello, es importante identificar el perfil del cliente y definir los aspectos del mismo para mejorar los servicios o productos (Martínez, 2010).

Por estos motivos, la atención al cliente debe estar basada en la calidad del servicio, la cual se debe ajustar a las expectativas del cliente, entregándoles la mayor eficiencia y eficacia en cada requerimiento que soliciten. Para lograr tal calidad es necesario cumplir con puntos vitales como confiabilidad, escucha activa y solución de problemas para el cliente y empleados, permitiéndole a la empresa destacarse en el mercado.

2.1.2 Características

Los consumidores o usuarios asocian la calidad con particularidades específicas como seguridad al requerir un bien o servicio, consideran que debe ser algo bien hecho, esperan

que sea un medio cómodo, de excelencia, con capacidad de un bien o servicio y de plena satisfacción de sus necesidades y expectativas, consideran que deben recibir más de lo esperado (Barbero & Díez, 2016).

La calidad puede ser entendida como “el grado de satisfacción que obtiene el cliente en relación con su expectativa inicial” (Barbero & Díez, 2016). Es, por tanto, un hecho subjetivo, una percepción de cada persona en particular. Sin embargo, las organizaciones en general deben trabajar con la finalidad de cumplir este indicador más allá de lo esperado por el cliente.

La calidad de los servicios no puede ser vista como una promesa publicitaria o un diferencial frente a la competencia, pasando a constituirse en algo fundamental en cualquier negocio, pues, no importa que se vendan bienes o servicios, serán personas, seres humanos, quienes los compren y utilicen. La teoría sobre calidad en los servicios aún no llega a su madurez, y persisten varios rubros de la economía que precisan una guía que les agregue competitividad, buscando, como fin supremo, satisfacer al cliente. El interés por la satisfacción del cliente por medio de servicios de calidad, representa un importante reto que la gerencia empresarial del siglo XXI debe considerar. Sobre el particular, la siguiente cita aporta una pauta clara:

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial plantean que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios respecto a cuota de mercado, productividad, motivación del personal, lealtad y captación de nuevos clientes, por nombrar algunos de los más importantes beneficios. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se constituye en una estrategia prioritaria y cada vez son más quienes intentan definirla, medirla y finalmente, mejorarla (Peresson, 2007).

Por tanto, los conceptos y categorías necesarios para una adecuada planificación y ejecución de normas organizacionales de gestión de calidad y la satisfacción del cliente son, entre otras:

- Mejora continua
- Calidad de servicio
- Cuota de mercado

- Productividad
- Motivación del personal
- Diferenciación respecto a la competencia
- Lealtad de los consumidores o usuarios
- Medición de la satisfacción del cliente.

Entre los elementos más importantes que intervienen en la calidad de un bien o servicio, está el criterio individual, lo que necesitan o gusta a los clientes, lo que esperan los consumidores o usuarios que acceden a ellos. A la par, se involucra la percepción del cliente y los valores agregados necesarios en cada etapa del proceso (Lara, 2013).

2.2 Quejas y reclamos

2.2.1 Concepto

Las quejas y reclamos son la expresión de inconformidad respecto a un servicio, producto o una situación específica (Londoño, 2012).

Es decir, el consumidor o cliente reacciona ante una experiencia insatisfactoria. Para Singh (1988), las quejas y reclamos son un conjunto de respuestas comportamentales y no comportamentales con las que se da una comunicación negativa sobre la insatisfacción percibida con un episodio de compra. En caso de no atenderse de forma positiva la queja o reclamo, la insatisfacción del cliente puede agudizarse.

2.2.2 Características

Brindar un trato apropiado a las quejas y reclamos de los consumidores o usuarios, es una competencia que Tigani (2006) señala para el gerente o director de servicios, y menciona un conjunto de ideas generales que deben considerarse en esta misión, como la empatía y capacidad de escuchar (pág. 49).

Es relevante brindar atención a las razones de quien plantea una queja. Es necesario “ponerse en sus zapatos”, y abrir el pensamiento para lograrlo, entendiendo claramente

lo acontecido, generando soluciones y evitando puntos de vista que dificulten consolidar una solución concreta.

Algunas estrategias para evitar quejas y reclamos son la inserción en la cultura organizacional de elementos positivos capaces de minimizar el margen de error. Se debe hacer de la calidad un hábito y un marco de referencia, estableciendo las particularidades de cada bien y servicio de común acuerdo con todo el personal, con los consumidores o usuarios y proveedores, contando con sistemas y cumpliendo con las normas de cortesía (Rodríguez, 2008).

Si los colaboradores reciben atenciones y reconocimiento por el manejo de situaciones críticas, se hallan mejor dispuestos para desarrollar actitudes de eficiencia. Se establece una relación directa entre buen trato, eficiencia, cortesía y retribuciones.

La queja, aunque a veces el cliente no las haga de manera apropiada, debe ser siempre atendida, dando una respuesta.

Por tanto, se debe asumir una actitud imparcial que impulse la afinidad con el cliente y comunicarle el procedimiento necesario para lograr la solución de la queja en el menor tiempo posible.

La siguiente tabla sintetiza e ilustra las diferencias entre queja y reclamación:

Tabla 4. Diferencias entre queja y reclamo

Categoría	Origen o motivo	Estrategia de atención
Queja	Insatisfacción del cliente por el servicio recibido	Identificar el origen de la insatisfacción, si es por la atención ofrecida o por tratarse de un cliente cuyas exigencias puedan sobrepasar la capacidad de cualquier servicio brindado.
Reclamo o reclamación	Servicio deficiente recibido, incluye posibilidad de compensación	Determinar con precisión la falla en el servicio brindado, determinando si procede o no una compensación.

Fuente: (Londoño, 2012).

Todas las quejas deben ser atendidas, recibiendo el cliente una respuesta satisfactoria, pues en caso contrario se podría perder el cliente. Debe considerarse, por sobre cualquier otro aspecto, que una queja expresa la insatisfacción del cliente por una situación específica, y debe ser atendida como tal.

La reacción equivocada frente a las quejas de los consumidores o usuarios puede agruparse en una serie claramente identificable (Lorenzo, Mira, Olarte, Guerrero, & Moyano, 2004):

- Dar excusas o buscar culpables;
- Rechazar la queja;
- Eludir responsabilidades personales;
- Interrogar al cliente.

Las diversas respuestas y actitudes negativas al cliente quitan puntos a la empresa, pues ninguna es positiva, y no aporta valor agregado para el cliente, independiente del punto del proceso en que se genere la queja. El efecto directo es la pérdida de confianza por parte del cliente. No obstante, muchas organizaciones consideran innecesario dedicar recursos para la gestión de quejas y reclamos, perdiendo así la posibilidad de mejorar sus servicios y, sobre todo, gestionar de manera óptima esta situación (Tigani, 2006).

2.2.3 Tipos de quejas y reclamos

Existen los siguientes tipos de quejas y reclamos (Olvera & Scherer, 2009):

- Cobro del servicio: Por tarifa que el cliente considera indebida. Generalmente se da cuando el cliente considera muy alto un cobro por un servicio específico. Por ejemplo: imprimir el estado de cuenta.
- Calidad: Por alguna deficiencia severa en los servicios. Se da sobre todo por información incompleta o imprecisa, pero que puede generar demoras evitables. Por ejemplo: no pedir todos los requisitos documentales para solicitar un crédito.

- Tiempo: por el excesivo tiempo en dar respuestas. Esto se produce sobre todo cuando la consulta es simple y la respuesta, en apariencia, no justifica el tiempo invertido en esperarla. Ejemplo: solicitud de una aclaración sobre una fecha de pago.
- Otros: Otros hechos diferentes a los anteriores.

2.2.4 Importancia de atender las quejas y reclamos

La organización debe asimilar como algo positivo la presentación de quejas, considerando algunos hechos reales para la gestión apropiada de las causas de insatisfacción, pues en el 50% de las veces, los consumidores o usuarios no comunican su insatisfacción o molestia, el 45% las formulan al personal de contacto directo, y el mismo, mal preparado para atenderlas, y sin condiciones para solucionar el problema, complican más la situación. Solo el 5% trasciende a la alta dirección (Londoño, 2012, pág. 32).

Cuando la organización no brinda atención suficiente al cliente, sabe que lo está perdiendo. Sin embargo, muchos gerentes pierden de vista el hecho de que además dejan de vender sus bienes o servicios, no solo al cliente. En estos casos, tales empresas no buscan mejorar el servicio, y a largo plazo, las consecuencias pueden ser severas para las mismas, cuando se masifican las migraciones masivas de clientes hacia otros competidores que les brinden un mejor servicio y la apropiada gestión de sus quejas y reclamos.

Aunque la empresa tenga un elevado número de clientes, no debe existir excusas para dar un mal servicio, y si todo el personal no es suficiente para atender de forma apropiada a sus clientes, la gerencia debe decidir la contratación de nuevo personal, o mejorar sus procesos de atención, según corresponda.

La gerencia, o el departamento que corresponda, debe ser capaz de responder la siguiente pregunta básica: ¿Qué motiva la queja de nuestros clientes? La queja es el medio por el que la empresa se entera que algo no funciona o no se entiende (Londoño, 2012, pág. 32).

El cliente debe ser entendido, mejorándose las condiciones, facilitársele los procesos durante todo el período de relación con la organización, debiendo primar en el personal de servicio una actitud cortés, colaboradora, eficiente, discreta, sutil, accesible y eficiente (Schwalb, 2011).

Otros elementos importantes son las características específicas del punto de contacto o venta, como la accesibilidad, el diseño de las instalaciones, las características ambientales. Son relevantes los valores agregados que ofrece el local, como posibilidades de estacionamiento, seguridad, asesoría sobre los bienes y servicios, entre otros importantes elementos (Schwalb, 2011). La atención de quejas y reclamos requiere un procedimiento simple, efectivo, con interés en la necesidad planteada, y con bajo costo para el cliente, capaz de satisfacer su expectativa de recibir un trato justo y equitativo.

Se debe tener preparado al personal de contacto directo, para que pueda brindar una respuesta apropiada al cliente que se presente con una queja. La gerencia debe tomar en cuenta los siguientes elementos para ejecutar esta tarea (Martínez, 2010):

- El empleado carece de autoridad para la toma de decisiones.
- La empresa no cuenta con una política clara sobre quejas.
- Los empleados no están capacitados para atender las quejas.
- El personal oculta sus errores por temor a represalias o críticas.

Las causas que inciden negativamente en un servicio pueden ser variadas, siendo imposible, por tanto, resolver todos los problemas que se presenten. Por tanto, se debe estar preparados, conocer y analizar el interior de la organización, identificando los factores externos que inciden positiva o negativamente en una situación determinada.

Olvera & Scherer (2009) señalan algunos aspectos que inciden en un servicio, y que deben ser conocidos, reduciendo los riesgos, en la medida de lo posible, evitando su desarrollo o actuar de forma rápida para resolverlo, en caso de presentarse. Tales factores son:

- La comunicación de boca en boca: de alto riesgo por su gran capacidad de difusión. Es más efectiva para cuestiones negativas que para positivas. La imagen del

servicio puede ser alterada por la percepción de un cliente afectado, con independencia de sus causas originales.

- Necesidades personales y particulares del cliente: se debe conocer al detalle a los consumidores o usuarios externos, identificando los potenciales factores de descontento, y procurando estrategias apropiadas para enfrentarlos.
- Experiencias anteriores: lo que suceda en un servicio influye de forma positiva o negativa, debiendo existir una intención apreciable para reforzar lo positivo. La primera impresión es definitiva para que los clientes vuelvan o no regresen, y el personal debe procurar, ante todo, causar una muy buena primera impresión.
- Publicidad: tiene como objetivo primordial crear la necesidad en los consumidores, pero además de ser efectuada en forma atractiva, debe ser real, verídica, planteándose garantías para asumir el efecto de la acción. Deben evitarse la creación de falsas expectativas, asegurándose de contar con el modo más eficaz de satisfacer las necesidades creadas, o incluir en la campaña una advertencia sobre los elementos limitantes, en caso de que existan.

También se deben considerar los efectos negativos que un mal servicio puede aportar a la imagen de la organización. Un cliente con una experiencia negativa en un bien o servicio, comunicaba, hasta hace algunos años, su insatisfacción a otras 12 personas. Actualmente, mediante las redes sociales, la insatisfacción será comunicada a 100 personas como mínimo. Optan por no contratar más tales servicios, y, por supuesto, comentan el mal servicio recibido, dándose así una publicidad negativa (Schwalb, 2011).

Se debe revisar el procedimiento de forma sistemática, a fin de valorar y tomar medidas correctivas ante potenciales deficiencias existentes. La información que consulte la alta dirección debe contener el desempeño del proceso, incluyendo encuestas de satisfacción de los consumidores o usuarios, así como los resultados de seguimiento sobre la base resultante de auditorías y sugerencias de mejora continua. De ello, deriva el análisis de resultados cuantitativos y cualitativos, posibilitando la apropiada toma de decisiones y las acciones de mejora del proceso de atención de quejas y reclamos, pero en oposición a la

mejora del producto y a las acciones relativas a la detección de acciones requeridas (Guerrero & Trujillo, 2014).

2.3 La medición de la satisfacción por la calidad del servicio

La satisfacción por la calidad del servicio es una actividad decisiva para las empresas, pues les permite conocer de primera mano los factores que contrarrestan la preferencia o la imagen positiva en sus clientes. Las instituciones financieras, como cualquier otra empresa o negocio, deben considerar la percepción del cliente sobre sus servicios y para ello, existen varios enfoques o modelos de medición de la satisfacción del cliente por la calidad del servicio.

En este apartado, se repasan las características de los principales enfoques teóricos sobre la medición de la calidad, habiéndose seleccionado específicamente la escuela nórdica, la escuela americana, el modelo de los tres componentes, el modelo SERPERF y el modelo de Desempeño Evaluado, cuyas características principales se presentan a continuación.

2.3.1 La escuela nórdica o modelo de la imagen

Este modelo fue propuesto por Grönroos. En esta perspectiva, el cliente se ve influenciado por el resultado del servicio, por la forma en que lo recibe y por la imagen corporativa (Duque, 2015).

Entre sus principios, está la relación entre la calidad y la imagen corporativa, planteando que la calidad percibida por los consumidores o usuarios externos es la integración entre calidad técnica (qué se da) y la calidad funcional (cómo se da). Estas, a su vez, se relacionan con la imagen corporativa (Ruiz, 2010).

La imagen es un elemento básico para medir la calidad percibida. En resumen, el cliente está influido por el resultado del servicio, pero también por la forma en que lo recibe y la imagen corporativa. Todo ello estudia transversalmente las diferencias entre servicio esperado y percepción del servicio (Duque, 2015).

Este modelo está asociado sobre todo a grandes compañías multinacionales, que valoran de forma significativa la marca con la que se identifica la imagen corporativa y no se identificaron estudios aplicados al sector financiero, por lo que se descartó para el presente estudio.

2.3.2 Escuela americana

Este enfoque es más conocido como modelo SERVQUAL, siendo el más aplicado por los especialistas. Sus creadores, después de desarrollar varias investigaciones y evaluaciones y tomando como base el concepto de calidad de servicio percibida, desarrollaron una herramienta que posibilita cuantificar la calidad de servicio. Esta herramienta permite aproximarse a la medición evaluando por separado las expectativas y percepciones de un cliente, con base en los comentarios hechos por los consumidores durante el estudio (López, 2017). Al ser el modelo elegido, considerando su amplia difusión y con mayor evidencia favorable, no se profundizan sus características en este apartado.

2.3.3 Modelo de los tres componentes

Este enfoque apoya el modelo de la imagen o escuela nórdica. El año 1994, sus autores presentaron una conceptualización no probada sobre la medición de la calidad, pero que refuerza lo planteado por Grönroos. Su justificación está en las evidencias halladas por investigaciones a cargo de McDougall y Levesque en 1994 en el sector bancario y por McAlexander y otros en el mismo año en el sector sanitario (Duque, 2015).

El modelo está conformado por tres elementos: el servicio y sus características (*service product*), la entrega del servicio (*service delivery*) y el ambiente del servicio (*environment*). La propuesta original estuvo orientada a productos físicos. Al aplicarlo al servicio, cambia el centro de atención, pero, como se está hablando de empresas de servicios o de productos, los elementos de la calidad del servicio están presentes (Rust & Oliver, 2016).

2.3.4 El modelo SERVPERF

El enfoque SERVPERF fue creado por Cronin y Taylor (1992), quienes establecieron una escala más concisa que SERVQUAL. Esta nueva escala se basa de forma exclusiva en la valoración de las percepciones, con una evaluación similar a SERVQUAL.

Cronin y Taylor desarrollan su escala después de revisar la literatura existente, intentan superar las limitaciones resultantes de usar las expectativas en la medición de la calidad percibida, sin definir de forma específica el tipo y el nivel de expectativas a utilizar. La escala es la misma, pero varía el enfoque de evaluación y las preguntas en los instrumentos (Duque, 2015).

Aunque se destaca una mayor precisión en el uso de esta escala, no se identificaron investigaciones en número apreciable que la utilicen, por lo que se la descartó.

2.3.5 El modelo de Desempeño Evaluado, PE

Este modelo fue formulado por Teas (1993). El autor mantuvo una discusión académica con los autores del SERVQUAL, centrada en tres puntos: 1) interpretación del concepto “expectativas” 2) Operativización de dicho concepto, 3) Valoración de modelos alternativos al SERVQUAL. Este enfoque, según se observa, presenta una valoración conceptual, principalmente, pero también se interesa por la operativa de la medición de la calidad. Según Teas (1993), evaluar la validez del modelo de vacíos de SERVQUAL contiene inconsistencias sobre la definición tanto conceptual como operativa de las expectativas, generando ambigüedad en la interpretación y en su justificación teórica.

Aunque los cuestionamientos formulados por Teas (1993) al modelo SERVQUAL son positivos para evitar la dependencia de un solo enfoque teórico, el escaso interés académico en su utilización para estudios en el sector financiero, obliga a descartar el modelo para la presente investigación.

2.4 El Método Servqual

2.4.1 Concepto

La insatisfacción del cliente por los servicios recibidos se constituye en un problema para cualquier empresa, y las organizaciones bancarias no son la excepción. La medición de la satisfacción, como actividad fundamental para conocer de primera mano, debe ser apropiadamente ejecutada para la correcta identificación de las falencias en el servicio empresarial.

Como respuesta a estas y otras situaciones que se dan en forma cotidiana, se desarrolló el modelo SERVQUAL de calidad de servicio. Este modelo plantea diversas opciones de resolución a las situaciones negativas detectadas en una organización.

El modelo SERVQUAL (acrónimo de Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality) es uno de los varios enfoques que permite medir la calidad del servicio. Conceptualmente, se tiene la siguiente descripción de este modelo:

El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los consumidores o usuarios respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones (Aiteco, 2014).

Barbero y Díez (2016) determinan un ciclo de trabajo, que se inicia con la implantación de metodologías de mejora similares al razonamiento estratégico. Sugieren la implementación de cartas de servicios, considerar las expectativas de los consumidores o usuarios, implementar el sistema de atención de quejas y sugerencias, identificar los procesos más complejos, haciéndolos factibles, sencillos, y poner al cliente en el centro de atención. Recomiendan aplicar periódicamente encuestas para medir la satisfacción de los consumidores o usuarios, de los colaboradores, e incluso de sus proveedores, y, de ser posible, de la competencia.

Se espera el éxito de la organización y el posicionamiento de una imagen corporativa positiva, como resultado de implementar los procedimientos y las herramientas mencionados. El diseño de la experiencia de un grupo de mejoras consolida este proceso, pues representan un salto cualitativo, con un perfeccionamiento evidente en la intervención y en la gestión de quejas y reclamos.

2.4.2 Características

El modelo SERVQUAL se caracteriza por facilitar la medición y efectuar seguimientos periódicos para comparar los cambios que se producen en las expectativas y en las percepciones, lo que proporciona una línea de actuación definida (Camison, Cruz, & González, 2016). Aunque los estudios consultados no especifican una periodicidad para la aplicación de esta medición, resulta práctica y recomendable una frecuencia de dos mediciones al año, al final de cada semestre, a la par que se evalúan otros indicadores organizacionales.

Entre las principales ventajas de este modelo en una institución financiera, está la posibilidad de efectuar un análisis departamental, facilitando la toma de decisiones sobre cada sección. Además, facilita la comparación con los competidores, posibilitando estar pendientes de los cambios operados en el entorno competitivo (Lara, 2013).

Entre sus desventajas, está la extensión del instrumento utilizado, que puede resultar incómodo para los consumidores o usuarios impacientes. Cuando en la investigación se decide agregar otros ítems además de los formulados en el formato original, el encuestado puede perder el interés después de responder 15 preguntas, por demandar más de 5 minutos (Duque, 2015).

2.4.3 Componentes

Los componentes del modelo SERVQUAL que fijan o miden las dimensiones de la calidad del servicio a ser evaluado son: 1) Aspectos o elementos tangibles; 2) Fiabilidad; 3) Sensibilidad o capacidad de respuesta; 4) Seguridad; 5) Empatía (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 2013).

Los componentes señalados buscan, sobre todo, la satisfacción del cliente, y están relacionados entre sí por tratarse de dimensiones que el cliente percibe como un todo cada vez que visita los ambientes del Banco.

La siguiente figura ilustra la relación entre los componentes y la expectativa del cliente:

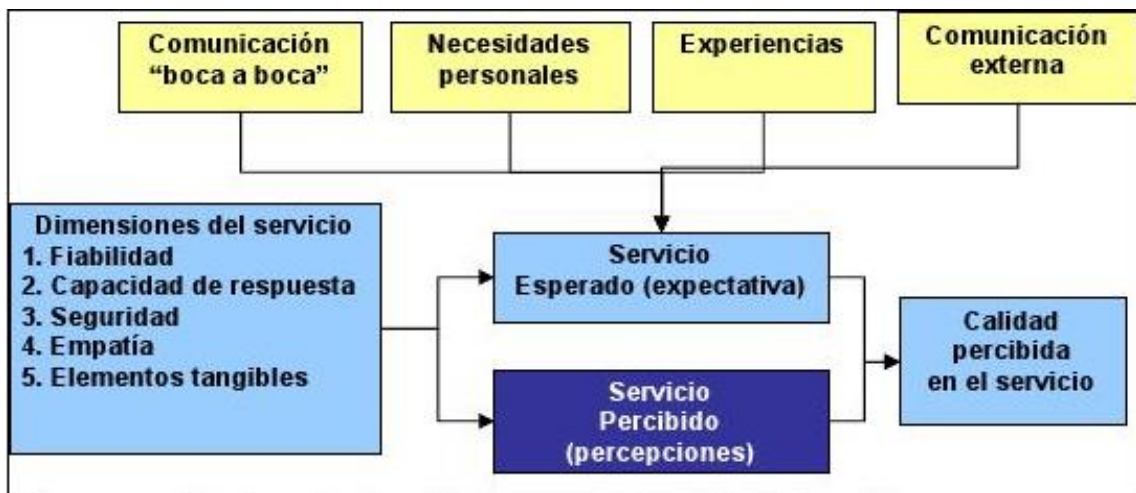


Figura 7. Relación entre los componentes y la expectativa del cliente

Fuente: (Camison, Cruz, & González, 2016)

El detalle de estos componentes es:

- Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones, equipos, colaboradores y materiales de comunicación.
- Fiabilidad: habilidad de prestar el servicio ofrecido tal como se lo prometió con cero errores.
- Sensibilidad o capacidad de respuesta: el deseo de ayudar y satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente de la mejor manera posible y en el menor tiempo posible.
- Seguridad: conocimiento del servicio prestado, amabilidad de los colaboradores y su habilidad para infundir confianza en el cliente.
- Empatía: atención individualizada y personalizada al cliente.

El método SERVQUAL se concreta con un cuestionario adaptado según las especificaciones de cada empresa de servicios, pero considerando los componentes señalados en este subtítulo.

2.4.4 Aplicación del Método SERVQUAL en instituciones financieras

Como se indicó anteriormente, existen varios estudios que aplicaron el enfoque SERVQUAL en el sector financiero. En este subtítulo se presentan algunos casos ilustrativos de Ecuador y otros países.

En el contexto nacional, se consultó el estudio de Barreiro, Intriago y Lemoine (2016), cuyo objetivo fue analizar la satisfacción de los consumidores o usuarios del Banco Pichincha. Aplicando el método SERVQUAL, se determinó un índice de satisfacción del 76% en la referida escala, calificada como buena, dando la recomendación de que el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio sea aplicada por la organización bancaria de forma regular.

Por otra parte, se revisó la investigación de Olivo y Triviño (2015), que analiza la calidad de los servicios prestados en el Banco Pichincha Agencia Milagro, centrando la atención en las políticas de calidad de la referida Institución, concluyendo que los consumidores o usuarios en general se encuentran satisfechos con la atención recibida, debido a la inversión constante de la Institución en capacitación del personal.

También se consultó el estudio de Grijalva (2015), que plantea el diseño de metodologías de calidad para incrementar la fidelidad de los consumidores o usuarios en una Institución Financiera privada, sin especificar el nombre de la Institución. Este estudio centra su interés principalmente en la fidelización de clientes, identificándola como un factor influyente en el sostenimiento de todas las empresas, pues un cliente que perciba que los productos ofrecidos por la institución concuerdan con sus necesidades, será fiel a la empresa. El estudio identifica cuatro posibles grupos de clientes propensos a desertar de la institución financiera: banca privada, jurídicos, masivo y personas naturales. El estudio plantea el uso de herramientas estadísticas, proponiendo nuevos focos de atención sobre los grupos más propensos a la desertión, además de la necesidad de modificar la

metodología actual utilizada por la institución financiera, que permitirán fortalecer la fidelidad y lealtad de sus clientes.

En el contexto internacional, se analizó el estudio de Dávila y Flórez (2016), que explora la Calidad del servicio percibida por clientes de organizaciones bancarias de Castilla y León, prestando atención a la satisfacción y lealtad de los consumidores o usuarios, pues toman en cuenta la importancia de mantener un cliente satisfecho para lograr su fidelidad. El estudio determinó una calificación variable de las instituciones financieras de las ciudades seleccionadas para el estudio. En general, los bancos analizados reciben buenas calificaciones, pero se identificaron algunas deficiencias en los tiempos de respuesta.

También se revisó el trabajo de Morillo (Morillo, 2015), que revisa el nivel de satisfacción de los consumidores o usuarios de instituciones financieras en el municipio Libertador del Estado Mérida, en la República Bolivariana de Venezuela, entre cuyos resultados se identificaron, principalmente, problemas en la comodidad de las instalaciones, horarios limitados a atención entre semana, no así los sábados, cuando mucha gente tiene mejor disponibilidad de atender sus trámites, especialmente los propietarios de pequeños negocios. También se determinó que la mayoría de los bancos analizados carecen de un departamento de gestión de calidad.

Por último, se consultó la investigación de Colmenares (2016), que plantea la evaluación de la calidad del servicio de atención al cliente prestado por el BBVA Banco Provincial, en la ciudad de Barquisimeto, Venezuela, estudio que permitió identificar los motivos de insatisfacción más frecuente en la Agencia bancaria referida, que se dan sobre todo en los tiempos de espera, en la incomodidad de sus instalaciones, de forma particular las personas de la tercera edad y el número de cajeros que atienden a una clientela numerosa. El autor plantea la necesidad de ampliar las instalaciones o cambiarlas por otro ambiente más cómodo, pues la edificación fue adquirida en la década de 1980, cuando tenía una clientela reducida y no se proyectó el crecimiento de la misma.

3 DIAGNÓSTICO DEMOSTRATIVO DEL PROBLEMA

3.1 Situación actual de la Institución y la Agencia Baños

Como se señaló en el Capítulo 1, la Institución seleccionada fue fundada el año 1970, más de 40 años de vida institucional. El personal que se desempeña en la institución está distribuido así:

Tabla 5. Distribución del personal

Nivel	Nro. de colaboradores
Nacional	1.453
Regional Centro	160
Tungurahua	65
Baños	8

Fuente: (Banco del Austro, 2018)

Con este personal, las diferentes Agencias del Banco del Austro desarrollan las actividades cotidianas de la Institución.

La siguiente figura contiene la estructura orgánica de la Agencia Baños:

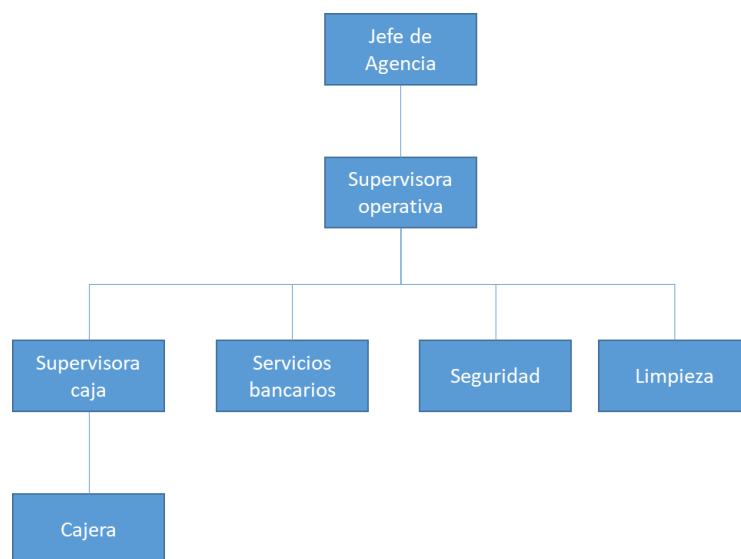


Figura 8. Organigrama estructural Agencia Baños

Fuente: (Banco del Austro, 2016).

En esta estructura orgánica se aprecia la distribución de los diferentes puestos de trabajo de la Agencia Baños del Banco del Austro.

Una de las principales deficiencias de la institución es la inexistencia de un departamento de calidad, tanto a nivel nacional como local.

Los servicios bancarios de Banco del Austro- Agencia Baños, son:

Tabla 6. Servicios bancarios

Banca personas	Banca Empresas
Cuenta corriente, Cuenta de ahorros, Créditos de consumo, Créditos de vivienda, Créditos vehiculares, Inversiones, Tarjetas de crédito y débito, Austro giros, Pago de matrículas, Predios municipales, Servicios de luz, agua, teléfono, entre otros.	Cash management, Tarjeta corporativa, Servicio de POS, Créditos productivos, Prioritario, Back to back, Cash colateral, Ordinario, Inversiones, Cuenta corriente, Aval bancario, Garantías aduaneras, Cartas de crédito, Garantías bancarias, Recaudaciones matrículas y pensiones, Servicios para cooperativas como tarjeta de débito, Cajeros automáticos.

Fuente: (Banco del Austro, 2018).

3.2 Análisis de resultados de encuesta

En este subtítulo se presentan los resultados de aplicar las encuestas a los clientes del Banco del Austro Agencia Baños.

3.2.1 Universo y muestra

En primer lugar, se determinó el universo de estudio, constituido, en este caso, por 2.225 clientes de cuenta de ahorros y 168 de cuenta corriente, sumando 2.393 clientes en total, con corte al 30 de septiembre de 2017 (Navarro, 2017). Debe señalarse que la institución no cuenta con un departamento de control de calidad a nivel local, regional ni nacional, sino que la misma es evaluada periódicamente por la supervisora operativa a nivel de la Agencia Baños y a nivel regional por el Jefe Operativo.

Una vez conocida la población de estudio, se definió la muestra, que en este caso es de tipo probabilístico, ya que “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016).

Existen de forma general, dos métodos de selección de muestra: probabilístico y no probabilístico, al no ser este un estudio sobre metodología y estadística, se prescinde de una explicación detallada de los mismos, así como los subtipos existentes, sin embargo en síntesis se puede indicar que el método no probabilístico se caracteriza para estudios cualitativos o con poblaciones reducidas, mientras que los estudios probabilísticos en cambio se aplican a universos grandes o dispersos y son más confiables para la interpretación de las tendencias identificables (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016).

La muestra fue determinada tomando en cuenta los siguientes elementos:

Z = Nivel de confianza

N = Tamaño de la Población

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Nivel de Error

Para la determinación de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

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

Aplicando al estudio tenemos:

Z = 1,65

N = 2.393

p = 0,5

q = 0,5

e = 0,1

Tanto el nivel de confianza como el error muestral son decisión del investigador, en función del tiempo y los recursos disponibles. Los expertos en la materia recalcan que se debe disponer de un nivel de confianza mínimo de 90% (1,65 en la tabla T de Student) y un error muestral máximo del 10%, a fin de mantener datos confiables. La probabilidad de éxito y fracaso también son decisión del investigador y solo permiten determinar un mayor o menor número de encuestados, pero los expertos recomiendan mantener el 50% (0,5 para cada uno) (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016). En este caso, se optaron por los criterios mínimos recomendados, considerando que los clientes no están todos al mismo tiempo en la Agencia, sucediendo lo mismo con la frecuencia de visitas, que no es muy alta, habiéndose aplicado la encuesta en 3 días, por el tiempo que demanda la aplicación individual.

$$n = \frac{1,65^2 * 0,5 * 0,5 * 2.393}{(1,65^2 * 0,5 * 0,5) + (2.393 * 0,1^2)} = 66,18$$

Por tanto, la muestra para el presente estudio estuvo constituida por 66,18 personas y redondeando obtenemos una muestra de 67 clientes encuestados. Sin embargo, para mejorar el nivel de confianza, se optó por aplicar la encuesta a 100 clientes, habiéndose suprimido 3 encuestas llenadas en forma defectuosa, quedando 97 para el análisis.

3.2.2 Descripción de la encuesta

La encuesta aplicada es el formato adaptado de la herramienta diseñada por los creadores del método SERVQUAL (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 2013). Como se mencionó anteriormente, los componentes de análisis son los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía, según la descripción del fundamento teórico contenido en el Capítulo 2 de esta investigación.

Específicamente, la encuesta fue aplicada por la investigadora en la Agencia Baños en días laborables, entregando la hoja físicamente a los clientes el siguiente formato:

ENCUESTA

Aplicada a los clientes del Banco del Austro, Agencia Baños.

[Saludos] Agradecemos su gentil ayuda y unos minutos de su tiempo, para responder esta encuesta con la siguiente escala:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

Objetivo

Sus respuestas nos ayudarán a identificar los elementos negativos para lograr su máxima satisfacción. Gracias por su tiempo.

Preguntas	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Elementos tangibles					
Son atractivas y cómodas las instalaciones bancarias					
El ejecutivo que me atendió está vestido con formalidad					
El estado de cuenta de mi tarjeta de crédito es fácil de entender					
Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y otros) son visualmente atractivos y brindan información clara y oportuna.					
Fiabilidad					
Cuando el encargado de los préstamos dice que le llamará en 15 minutos, lo hace					
Cuando un cliente tiene un problema el ejecutivo muestra un sincero interés en solucionarlo					

Preguntas	Puntuación				
	1	2	3	4	5
El ejecutivo bancario realiza bien cada servicio que se requiere					
Capacidad de respuesta					
El ejecutivo concluye el servicio en el tiempo comprometido					
La Agencia Baños del Banco del Austro insiste en mantener registros exentos de errores					
Cuando hay un problema con el estado de mi cuenta bancaria, resuelve el banco rápidamente el problema					
Mi ejecutivo está siempre dispuesto a responder a mis preguntas					
Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes					
Los empleados de La Agencia Baños del Banco del Austro siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes					
Seguridad					
El personal del Banco posee las habilidades de procesar las transacciones sin equivocaciones					
La atención por teléfono del Banco es agradable y clara al contestar mis llamadas					
Mi tarjeta de crédito está a salvo de usos no autorizados					
Empatía					
Es sencillo contactar a mi agente a través del teléfono					
Evita mi ejecutivo el uso de jergas técnicas					
Me reconocen como un cliente regular del banco					
La Agencia Baños del Banco del Austro tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes					
La Agencia Baños del Banco del Austro tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes					

La motivación principal se dio por los reclamos que periódicamente formulan los clientes por diferentes motivos y al no contar con un sistema de medición de calidad en la indicada Agencia, se optó por el método descrito en este estudio.

3.2.3 Resultados estadísticos

Componente: Elementos tangibles

Análisis cuantitativo

Tabla 7. Son atractivas y cómodas las instalaciones bancarias

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	22	23%
En desacuerdo	9	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3%
De acuerdo	39	40%
Totalmente de acuerdo	24	25%
Total	97	100%

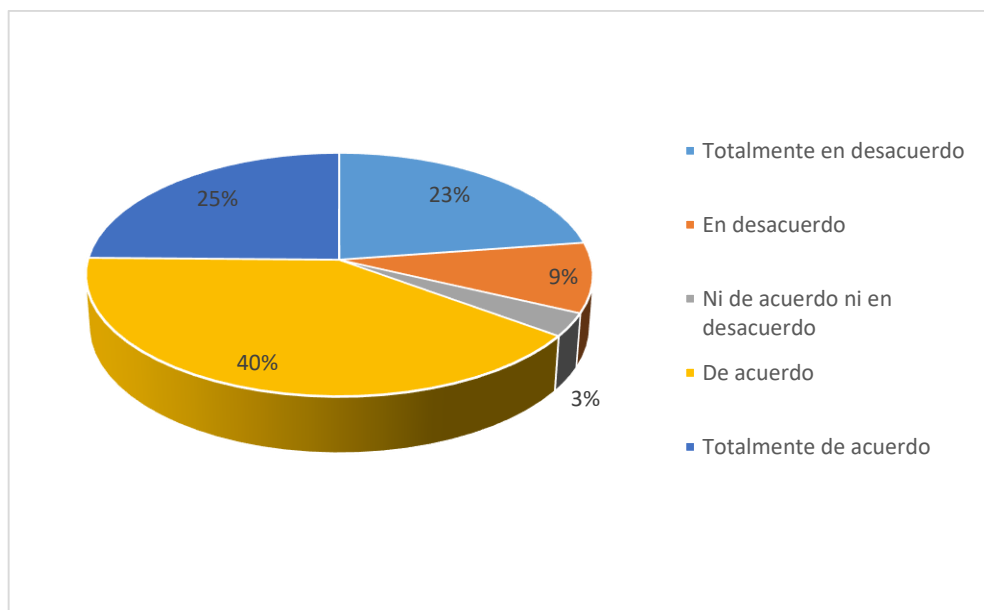


Figura 9. Son atractivas y cómodas las instalaciones bancarias

En esta tabla y su respectiva figura, se aprecia que el porcentaje más alto de los clientes encuestados (40%) señala estar de acuerdo con la afirmación planteada. Si bien los porcentajes de clientes insatisfechos son bajos, el 23% señala estar totalmente en desacuerdo. Este dato indica que la jefatura de la Agencia Baños del Banco Austro debe considerar introducir mejoras en las instalaciones bancarias, brindando mayor comodidad a los clientes.

Tabla 8. El ejecutivo que me atendió está vestido con formalidad

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	21	22%
En desacuerdo	6	6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1%
De acuerdo	43	44%
Totalmente de acuerdo	26	27%
Total	97	100%

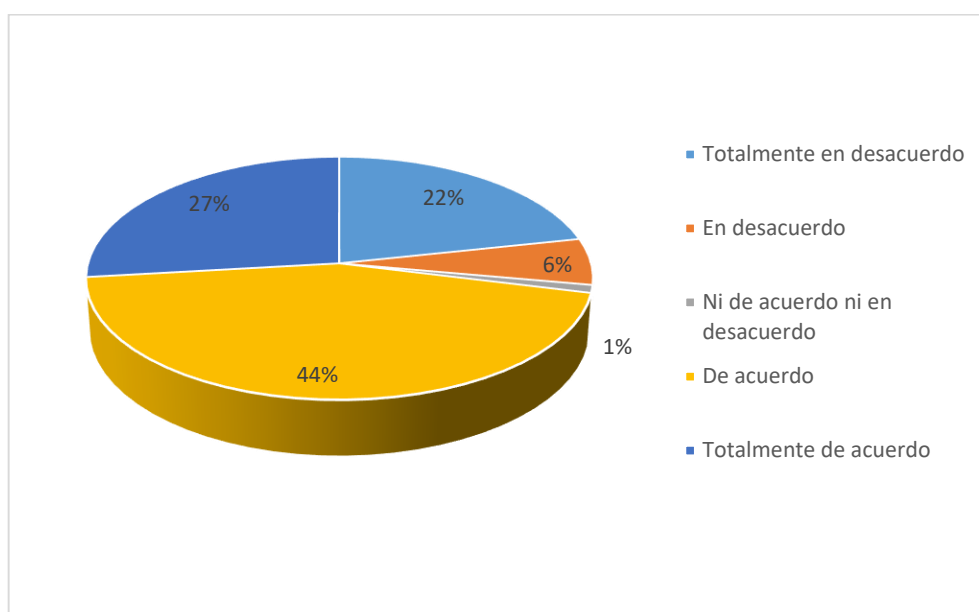


Figura 10. El ejecutivo que me atendió está vestido con formalidad

En esta tabla y su respectiva figura, se aprecia que el porcentaje más alto de los clientes encuestados (44%) señala estar de acuerdo con la afirmación planteada. Le sigue el segmento de clientes que declaran estar totalmente de acuerdo con este particular (27%). También en este caso se evidencia un porcentaje significativo de clientes insatisfechos (22%) señalando estar totalmente en desacuerdo, mientras que 6% declara estar en desacuerdo. Este dato indica que casi un tercio de los encuestados considera insuficiente la formalidad en la vestimenta de los ejecutivos. La jefatura de la Agencia Baños del Banco del Austro debe tomar en cuenta este indicador para plantear mejoras específicas en la vestimenta de sus ejecutivos.

Tabla 9. El estado de cuenta de mi tarjeta de crédito es fácil de entender

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	7%
En desacuerdo	33	34%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	6%
De acuerdo	38	39%
Totalmente de acuerdo	13	13%
Total	97	100%

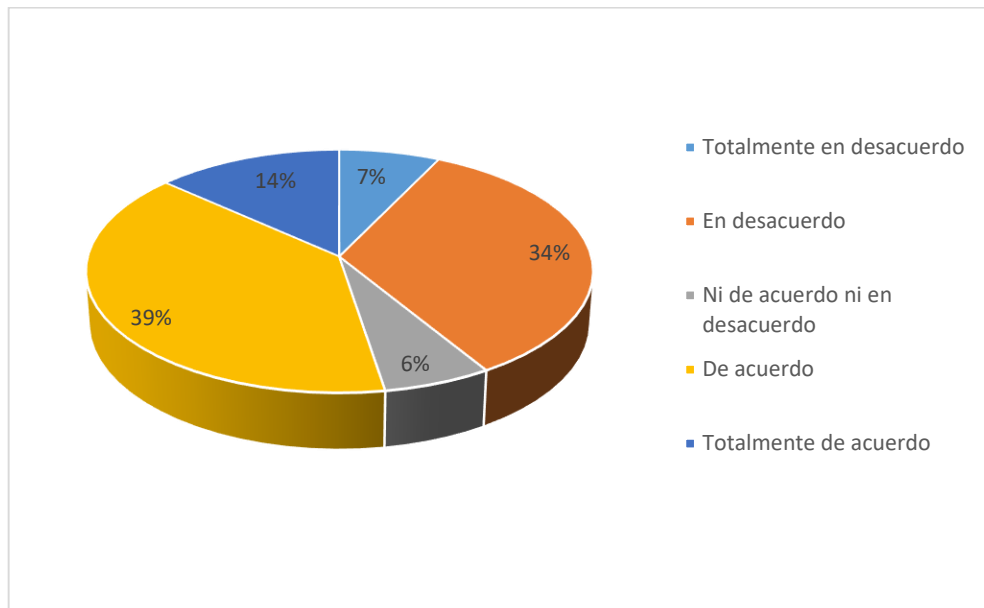


Figura 11. El estado de cuenta de mi tarjeta de crédito es fácil de entender

Al igual que en los anteriores casos, esta tabla y su figura revelan que el porcentaje más alto de los clientes encuestados (39%) señala estar de acuerdo con la afirmación planteada. Le sigue el segmento de clientes que declaran estar en desacuerdo con este particular (34%). Este dato indica que casi un tercio de los encuestados no cree fácil de entender el estado de cuenta de su tarjeta de crédito, debiendo la jefatura de la Agencia Baños del Banco del Austro tomar en cuenta este hecho para implementar mejoras en su comunicación corporativa.

Tabla 10. Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y otros) son visualmente atractivos y brindan información clara y oportuna.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	5%
En desacuerdo	27	28%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	14%
De acuerdo	26	27%
Totalmente de acuerdo	19	20%
No responde	6	0%
Total	97	100%

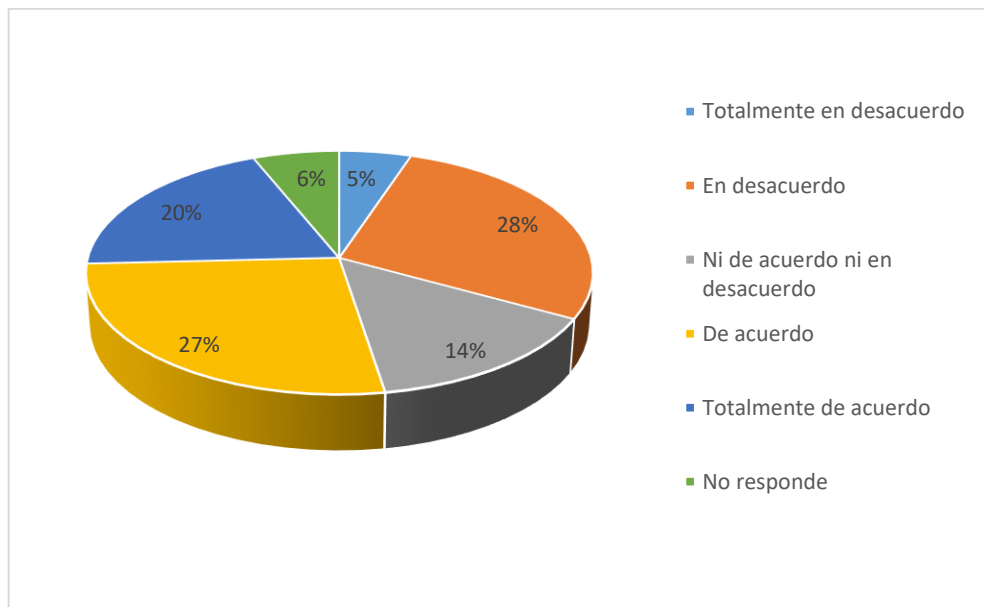


Figura 12. Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y otros) son visualmente atractivos y brindan información clara y oportuna

Según se observa en esta tabla y su figura, el porcentaje más alto de los clientes encuestados (28%) señala estar en desacuerdo con la afirmación planteada. Le sigue el segmento de clientes que declaran estar de acuerdo con este particular (27%). Este dato indica que los folletos, estados de cuenta y otros no son amigables para el cliente. Un reclamo frecuente en estos casos es la información demasiado general en cuanto a ofertas de crédito, la forma de cancelarlo y otros más. Al ser material dispuesto desde los niveles superiores, se torna difícil simplificar o detallar más dichas publicaciones, pero la Agencia puede incorporar material propio adicional al provisto por los niveles superiores del Banco.

Análisis cualitativo

La Agencia tiene 18 metros de fondo y 6,50 de largo (menos de 120 m²). Es muy pequeña y no hay la correcta distribución del espacio, lo que resta comodidad para los clientes, e incluso para los colaboradores del Banco. Solo cuenta con un baño. La oficina de la jefatura de Agencia no es independiente, se debe pasar por ahí para ingreso a cajas. Falta iluminación natural y ventanas para mayor ventilación. Visualmente, no es atractiva, pues tiene la apariencia de una Agencia deteriorada.

La supervisora operativa no tiene una oficina independiente, sucediendo otro tanto con la supervisora de cajas. Existe una sola caja, precisamente al lado del espacio asignado a la supervisora. Esto ocasiona molestias y reclamos de los clientes, quienes piensan que es una cajera desinteresada, que no atiende, como se puede apreciar en las siguientes fotografías:

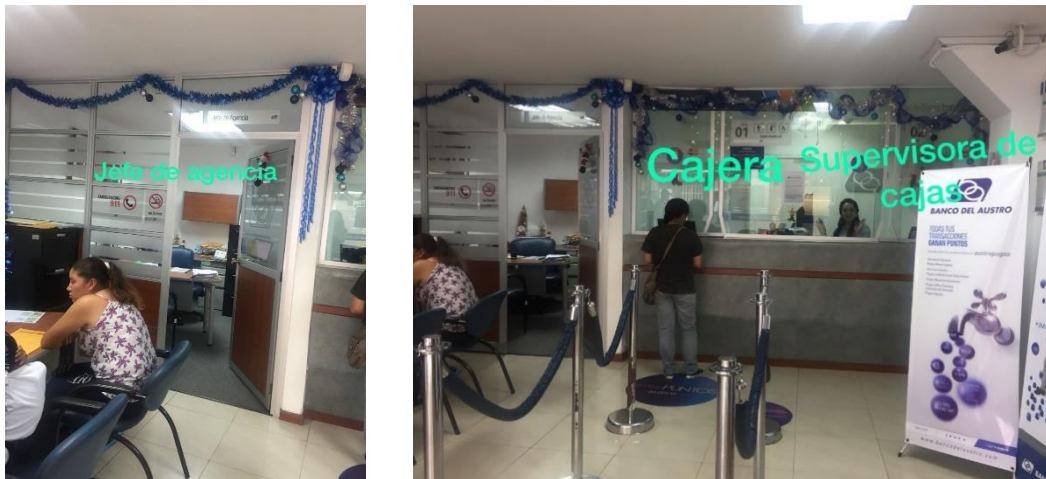


Figura 13. Distribución de los ambientes y caja

Cualquier cambio de infraestructura, es atribución de la Matriz nacional. Tomando en cuenta que la Agencia no tiene a dónde crecer, una opción sería trasladar la Agencia, previa autorización de la Superintendencia de Bancos.

Por otra parte, se observa que la ejecutiva de servicios bancarios no cuida su apariencia personal. No se maquilla ni peina adecuadamente. Se debe sancionar de acuerdo al reglamento interno, considerando que este descuido por parte de la supervisión operativa incide en la imagen institucional.

En cuanto al estado de cuenta de la tarjeta de crédito, cualquier cambio solo puede ser ejecutado desde la Matriz, pues no corresponde a las Agencias este tipo de decisiones.

Respecto a los folletos, estados de cuenta y otros, se requiere información clara y oportuna, deberían captar o llamar la atención del cliente, pero este material llega desde la Matriz. No se obtuvieron datos sobre ubicación de caja fuerte ni cámaras por ser información confidencial para evitar sanciones tales como la destitución los colaboradores que brinden tal información.

Componente: Fiabilidad

Análisis cuantitativo

Tabla 11. Cuando el encargado de los préstamos dice que le llamará en 15 minutos, lo hace

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	24	25%
En desacuerdo	11	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	7%
De acuerdo	28	29%
Totalmente de acuerdo	27	28%
Total	97	100%

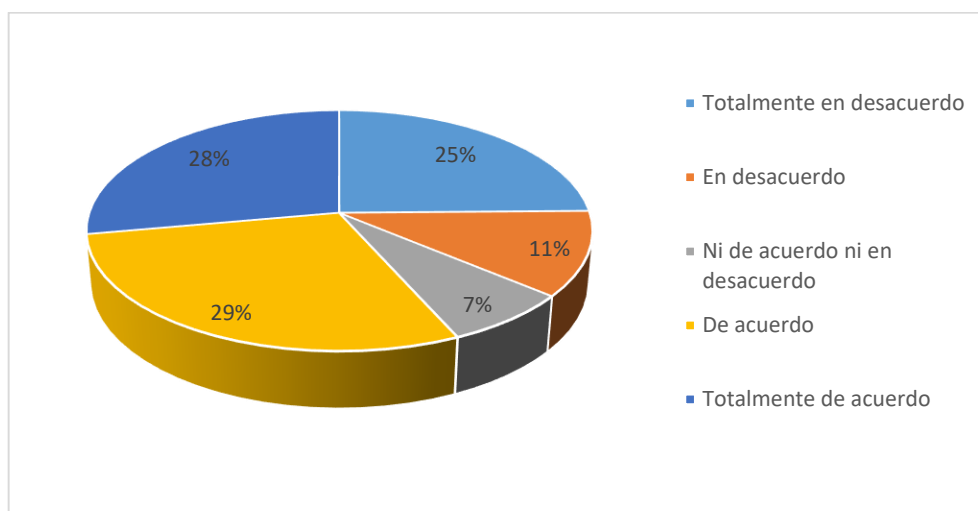


Figura 14. Cuando el encargado de los préstamos dice que le llamará en 15 minutos, lo hace

En esta tabla y su respectiva figura, se aprecia que el porcentaje más alto de los clientes encuestados (29%) señala estar de acuerdo con la afirmación planteada. Le sigue el segmento de clientes que declaran estar totalmente de acuerdo (28%). En general, se aprecia conformidad con el cumplimiento de este tipo de compromisos, pero se observa que el 25% de los clientes encuestados declara estar en desacuerdo con la afirmación, por lo que la Jefatura de Agencia debe generar los mecanismos de seguimiento y control para que los ejecutivos llamen o devuelvan la llamada a sus clientes en el tiempo prometido.

Tabla 12. Cuando un cliente tiene un problema el ejecutivo muestra un sincero interés en solucionarlo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	22	23%
En desacuerdo	15	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	12%
De acuerdo	29	30%
Totalmente de acuerdo	19	20%
Total	97	100%

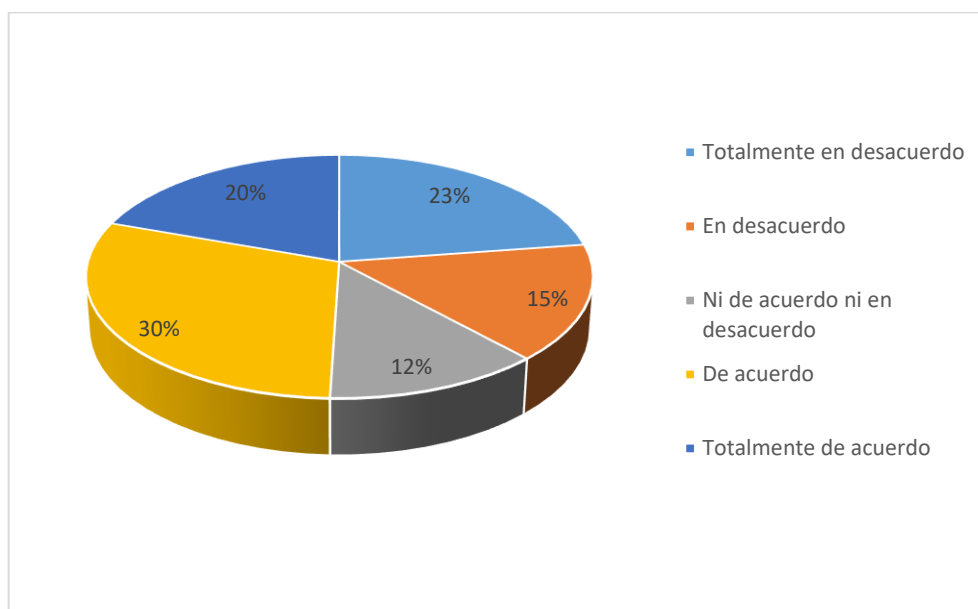


Figura 15. Cuando un cliente tiene un problema el ejecutivo muestra un sincero interés en solucionarlo

Al igual que los casos antes analizados, en esta tabla y su respectiva figura, se evidencia un porcentaje significativo, aunque no alto, de clientes insatisfechos, apreciándose que el

porcentaje más alto de los clientes encuestados (30%) señala estar de acuerdo con la afirmación planteada, pero con el 23% que señala estar en desacuerdo. La Jefatura de Agencia debe analizar la estrategia más conveniente para mejorar esta situación, que puede ser la capacitación del personal respecto a la respuesta a las dudas, quejas y reclamos de los clientes.

Tabla 13. El ejecutivo bancario realiza bien cada servicio que se requiere

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	11%
En desacuerdo	15	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	19%
De acuerdo	30	31%
Totalmente de acuerdo	23	24%
Total	97	100%

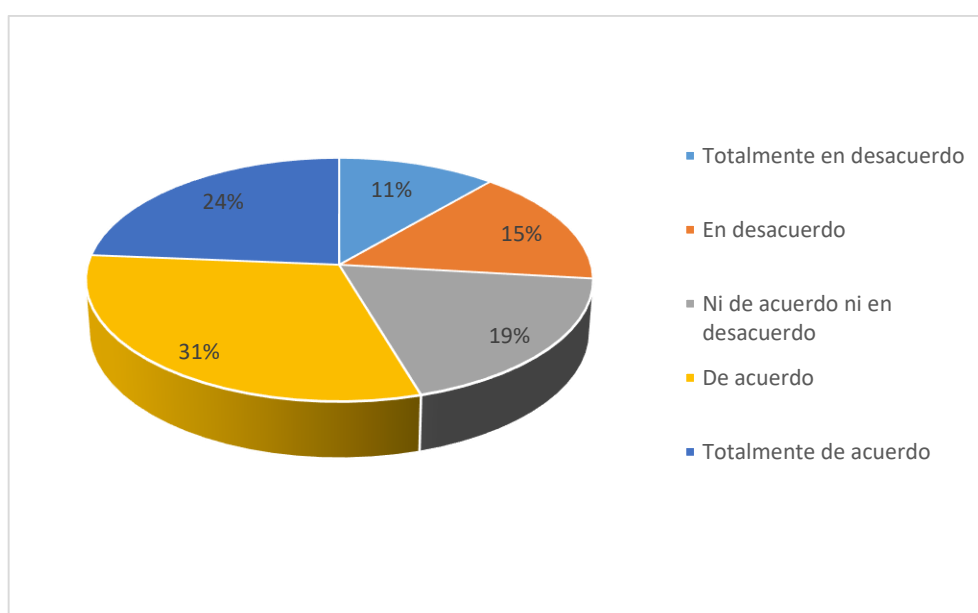


Figura 16. El ejecutivo bancario realiza bien cada servicio que se requiere

En esta tabla y su figura, se observa que el porcentaje más alto de los clientes encuestados (31%) señala estar de acuerdo con la afirmación planteada, mientras el 24% indica estar totalmente de acuerdo. En general, se aprecia una valoración positiva del cumplimiento de los servicios requeridos, pero un porcentaje importante (15%) declara estar en desacuerdo con esta afirmación, por lo que la Jefatura de Agencia debe plantear las medidas correctivas, sea capacitación o un sistema de compensación y estímulos.

Análisis cualitativo

En cuanto al cumplimiento de las llamadas ofrecidas por el encargado de los préstamos, se considera necesario un mayor control acerca de la comunicación con el cliente, e incentivos en cuanto al cumplimiento de objetivos. Respecto al interés del ejecutivo que lo atiende en solucionar los reclamos, se podría tener un estímulo o premiación a los ejecutivos que cumplan con el mayor porcentaje de resolución de reclamos y en función a la calificación del cliente, sancionar al ejecutivo si su índice es bajo.

Componente: Capacidad de respuesta

Análisis cuantitativo

Tabla 14. El ejecutivo concluye el servicio en el tiempo comprometido

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	18	19%
En desacuerdo	21	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	11%
De acuerdo	30	31%
Totalmente de acuerdo	17	18%
Total	97	100%

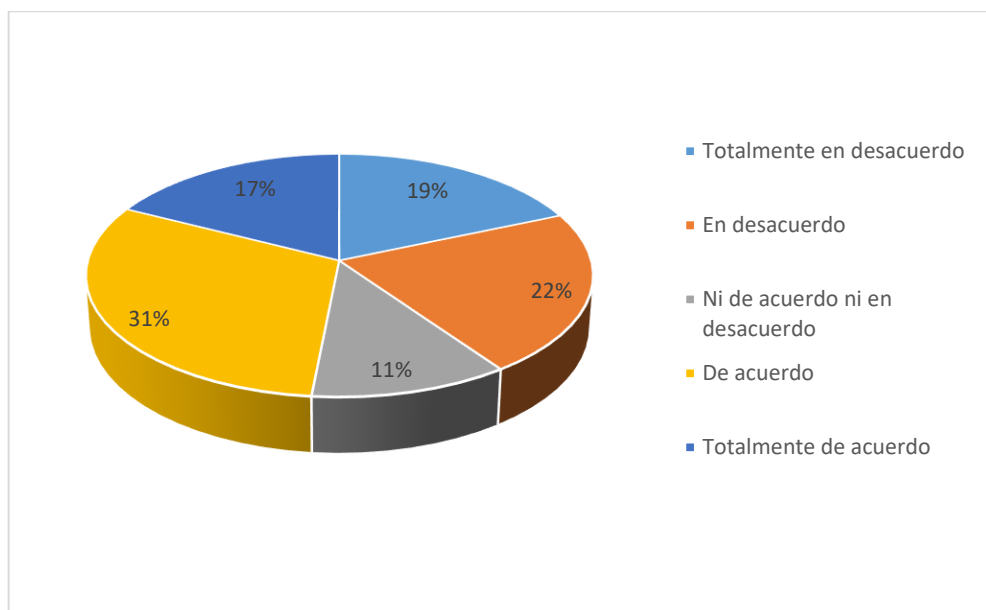


Figura 17. El ejecutivo concluye el servicio en el tiempo comprometido

Se observa en esta tabla y su figura, que el porcentaje más alto de los clientes encuestados (31%) señala estar de acuerdo con la afirmación planteada. Le sigue el segmento de clientes que declaran estar en desacuerdo (22%). Por tanto, la Jefatura de la Agencia debe considerar la capacitación y programar incentivos para el personal en materia de cumplimiento de los plazos establecidos.

Tabla 15. La Agencia Baños del Banco del Austro insiste en mantener registros exentos de errores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	19	20%
En desacuerdo	17	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	12%
De acuerdo	33	34%
Totalmente de acuerdo	16	16%
Total	97	100%

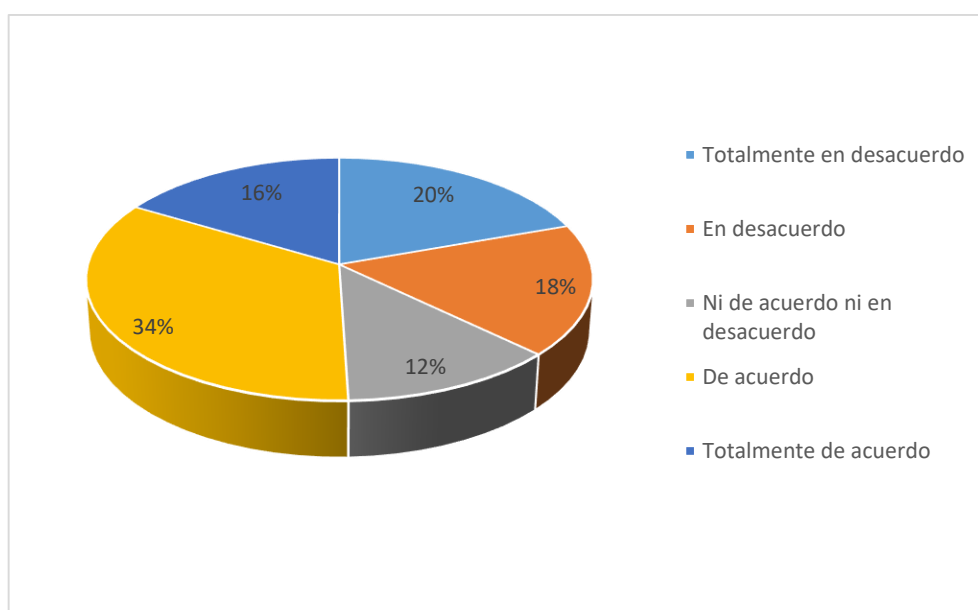


Figura 18. La Agencia Baños del Banco del Austro insiste en mantener registros exentos de errores

Esta tabla y su figura permiten ver que el porcentaje más alto de los clientes encuestados (34%) declara estar de acuerdo con la afirmación planteada. Le sigue el segmento de clientes que declaran estar totalmente en desacuerdo (20%). La Jefatura de la Agencia debe afianzar el registro exento de errores para una mayor satisfacción del cliente.

Tabla 16. Cuando hay un problema con el estado de mi cuenta bancaria, resuelve el banco rápidamente el problema

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	9%
En desacuerdo	23	24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	11%
De acuerdo	35	36%
Totalmente de acuerdo	19	20%
Total	97	100%

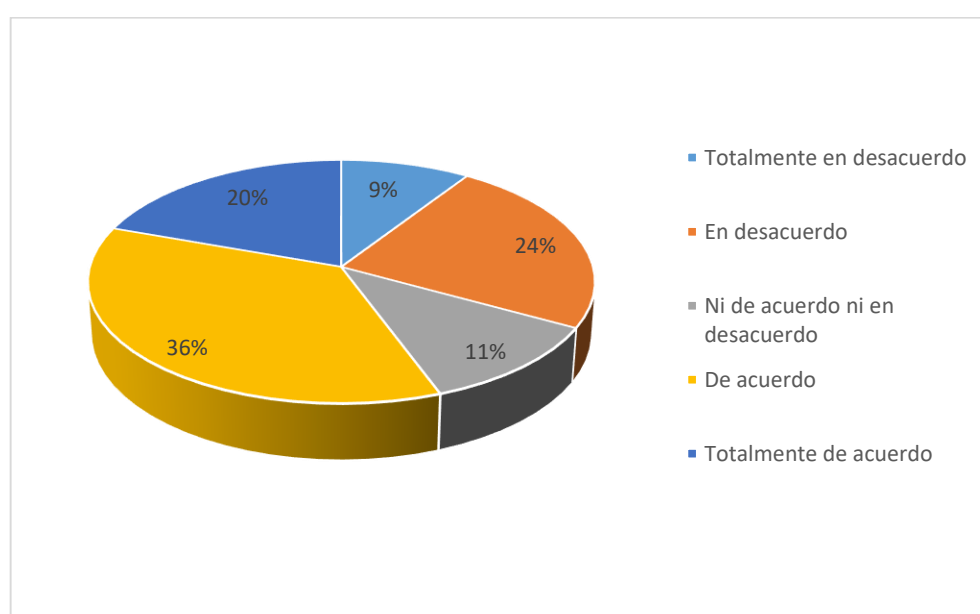


Figura 19. Cuando hay un problema con el estado de mi cuenta bancaria, resuelve el banco rápidamente el problema

La tabla y su respectiva figura muestran que el porcentaje más alto de los clientes encuestados (36%) dice estar de acuerdo con la afirmación planteada. Le sigue el segmento de clientes que declaran estar en desacuerdo (24%). Por tanto, la Jefatura de la Agencia debe atender y responder de la forma más efectiva y en el menor tiempo posible el reclamo que presente cualquier cliente sobre su estado de cuenta bancaria.

Tabla 17. Mi ejecutivo está siempre dispuesto a responder a mis preguntas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	6%
En desacuerdo	10	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	22%
De acuerdo	27	28%
Totalmente de acuerdo	33	34%
Total	97	100%

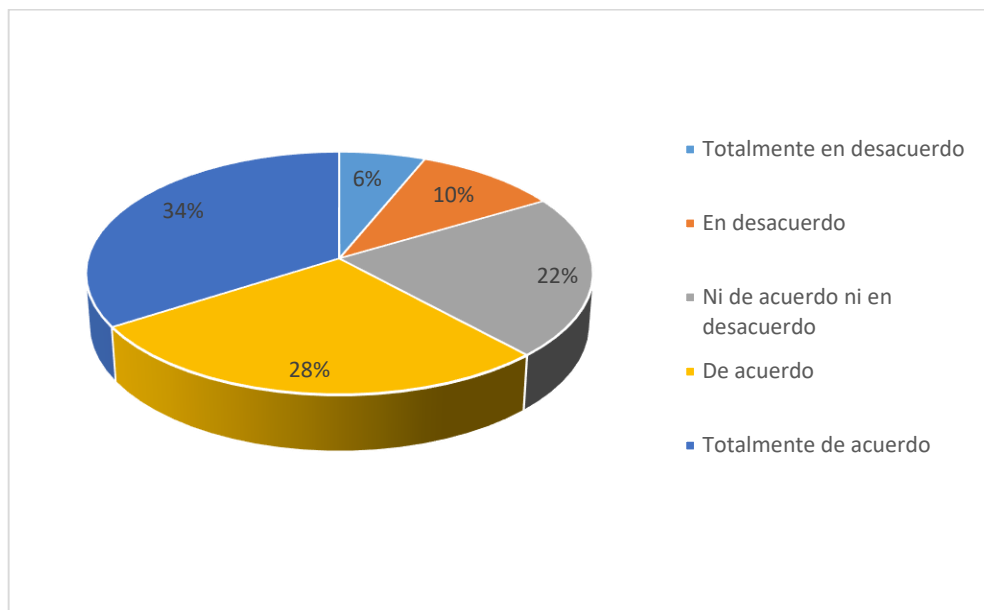


Figura 20. Mi ejecutivo está siempre dispuesto a responder a mis preguntas

Se observa en esta tabla y su figura, que el porcentaje más alto de los clientes encuestados (34%) señala estar Totalmente de acuerdo con la afirmación planteada. Le sigue el segmento de clientes que declaran estar de acuerdo (28%). En este punto, no se sugiere ninguna medida específica, solo mencionar a los ejecutivos la importancia de responder todas las preguntas del cliente.

Tabla 18. Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	11%
En desacuerdo	23	24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	11%
De acuerdo	44	45%
Totalmente de acuerdo	8	8%
Total	97	100%

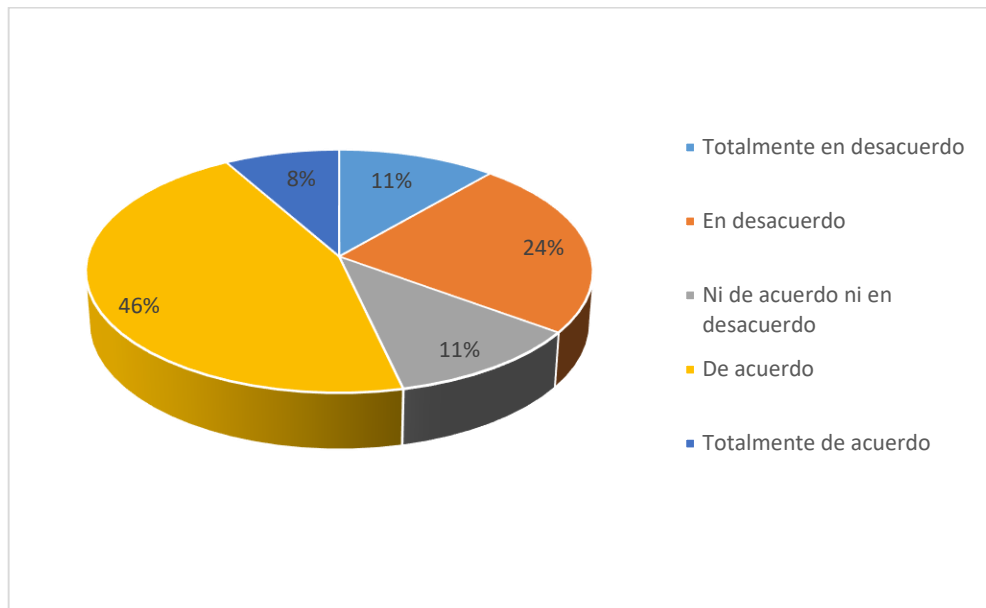


Figura 21. Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes

La tabla y su respectiva figura muestran que el porcentaje más alto de los clientes encuestados (46%) dice estar de acuerdo con la afirmación planteada. Le sigue el segmento de clientes que declaran estar en desacuerdo (24%). Por tanto, la Jefatura de la Agencia debe exigir a sus ejecutivos mayor rapidez en los servicios a los clientes.

Tabla 19. Los empleados de la Agencia Baños del Banco del Austro siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	14%
En desacuerdo	15	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	7%
De acuerdo	36	37%
Totalmente de acuerdo	25	26%
Total	97	100%

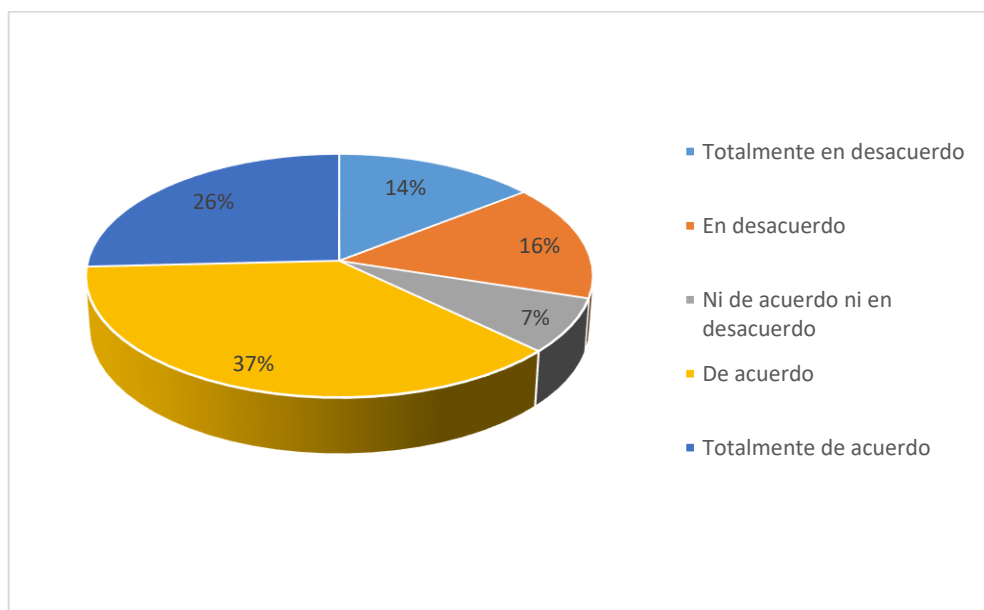


Figura 22. Los empleados de la Agencia Baños del Banco del Austro siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes

La tabla y su respectiva figura muestran que el porcentaje más alto de los clientes encuestados (37%) dice estar de acuerdo con la afirmación planteada. Le sigue el segmento de clientes que declaran estar totalmente de acuerdo (26%). En general, se observa satisfacción en los clientes en esta materia. La Jefatura de la Agencia debe pedir a los empleados de la Agencia que continúen brindando este tipo de atención, con la mejor disposición.

Análisis cualitativo

En cuanto al cumplimiento en el tiempo comprometido, se requiere definir parámetros de cumplimiento de los tiempos establecidos en resolución de requerimientos o reclamos.

También se constató la necesidad de realizar una revisión y aprobación de algún registro. Esto, por lo general, no tiene errores.

Sobre la resolución rápida de los problemas con el estado de cuenta bancaria, se sugiere la capacitación en todos los temas que puede abarcar un estado de cuenta, débitos por seguros, establecimientos, costos por sobregiros, impuestos de salida de capital, costos extras en general. Con estos elementos, sería más ágil dar una solución concreta a las interrogantes de los clientes. Al momento de aplicarse la encuesta, un reclamo era atendido y resuelto entre 4 y 10 días laborables. No se dispone de una cuenta de correo donde los clientes reporten sus quejas.

En cuanto a la disponibilidad de responder del ejecutivo, se observa la necesidad de cumplir con los tiempos establecidos y de no hacerlo, el ejecutivo recibirá un llamado de atención, actualmente un cliente es atendido, en promedio en 25 minutos.

Sobre la rapidez en los servicios, es importante interactuar con el cliente, pero sin descuidar la consulta de fondo, el ejecutivo debe orientar sus acciones a la resolver los requerimientos y necesidades de los clientes, evitando salir del tema y demorar innecesariamente.

Sobre la disposición de los empleados de la Agencia Baños del Banco del Austro para ayudar a sus clientes, el ejecutivo debe plantear al cliente todas las opciones posibles, si el problema no puede ser resuelto en la Agencia, la Jefatura debe comunicar la situación a la matriz, al momento de aplicarse la encuesta, se atendía a 14 personas por día, en promedio. Por ello, en este estudio se incluye un flujo de procesos, específicamente en el subtítulo 4.6 Protocolo de atención a reclamos.

Componente: Seguridad

Análisis cuantitativo

Tabla 20. El personal del Banco posee las habilidades de procesar las transacciones sin equivocaciones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	14%
En desacuerdo	6	6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	24%
De acuerdo	46	47%
Totalmente de acuerdo	8	8%
Total	97	100%

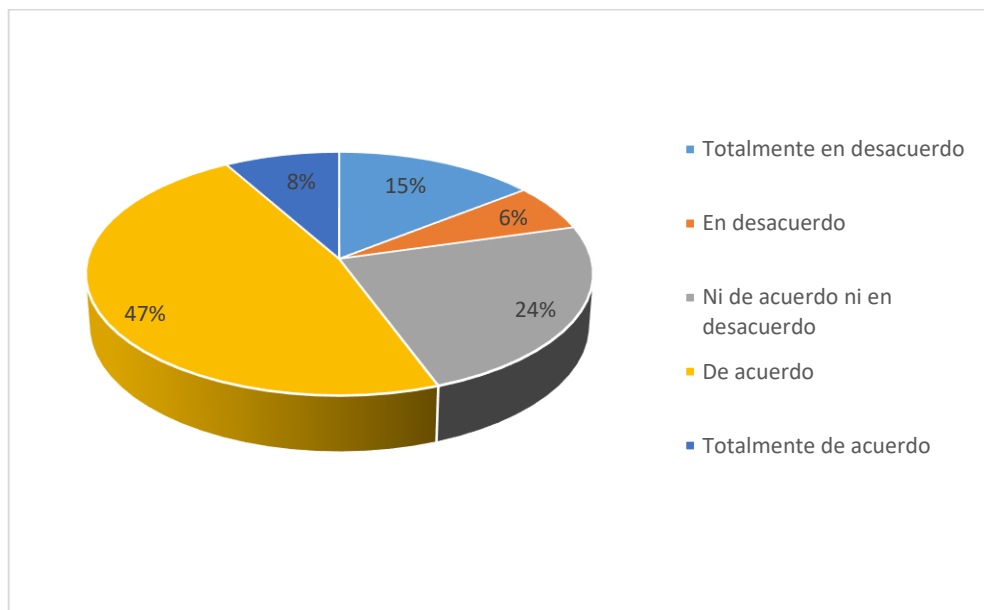


Figura 23. El personal del Banco posee las habilidades de procesar las transacciones sin equivocaciones

En esta tabla y su figura se aprecia que el porcentaje más alto de los clientes encuestados (47%) señala estar de acuerdo con la afirmación planteada. La respuesta neutra Ni de acuerdo ni en desacuerdo constituye la siguiente tendencia en respuestas (24%). La Jefatura de la Agencia debe resaltar este hecho positivo del personal, recalcando la importancia de procesar de forma correcta las transacciones y reducir el índice de errores.

Tabla 21. La atención por teléfono del Banco es agradable y clara al contestar mis llamadas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	14%
En desacuerdo	9	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	7%
De acuerdo	50	52%
Totalmente de acuerdo	17	18%
Total	97	100%

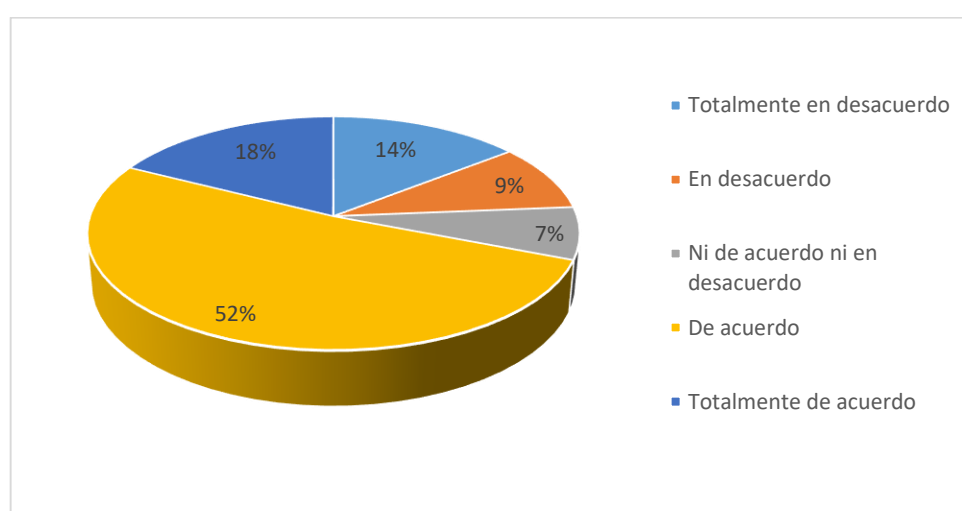


Figura 24. La atención por teléfono del Banco es agradable y clara al contestar mis llamadas

La tabla y su figura muestran que el porcentaje más alto de los clientes encuestados (52%) declara estar de acuerdo con la afirmación planteada. Le sigue el segmento de clientes que declaran estar totalmente de acuerdo (18%). La Jefatura de la Agencia puede pedir a los colaboradores continuar con este nivel y estar pendientes de cualquier observación formulada a su desempeño, para corregirla.

Tabla 22. Mi tarjeta de crédito está a salvo de usos no autorizados

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	22	23%
En desacuerdo	17	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	6%
De acuerdo	15	15%
Totalmente de acuerdo	33	34%
No responde	5	5%
Total	98	101%

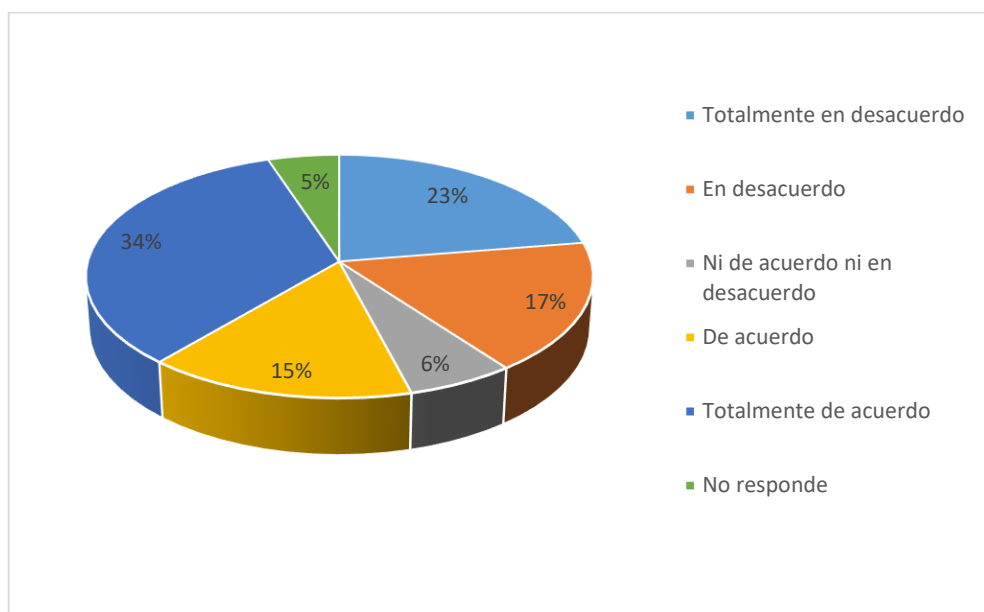


Figura 25. Mi tarjeta de crédito está a salvo de usos no autorizados

La anterior tabla y su figura muestran que el porcentaje más alto de los clientes encuestados (34%) declara estar Totalmente de acuerdo con la afirmación planteada. Le sigue el segmento de clientes que declaran estar en totalmente en desacuerdo (23%). Por tanto, la Jefatura de la Agencia debe mejorar la atención a los reportes de uso inapropiado de las tarjetas de crédito, e identificar las posibles fugas de información, sea dentro o fuera del banco, para precautelar la seguridad en esta materia.

Análisis cualitativo

Sobre las habilidades de procesar las transacciones sin equivocaciones por parte de los ejecutivos del Banco del Austro, los ejecutivos deben mejorar para procesar las

transacciones sin equivocaciones la revisión de valores, números de cuentas o tarjetas, nombres, cédulas, teléfonos, direcciones de domicilio o trabajo, e mail, verificando que sean los correctos.

Sobre la atención telefónica del Banco, se tiene una sola persona de servicios bancarios es la operadora de las llamadas y a la vez atiende al público. Por tal motivo, en algunas ocasiones no alcanza a contestar el teléfono.

Sobre la seguridad de usos no autorizados de la tarjeta de crédito, algunos clientes no aplican las medidas de seguridad habitualmente comunicadas, confiando su clave a algún familiar, o aun peor, a un desconocido.

Componente: Empatía

Análisis cuantitativo

Tabla 23. Es sencillo contactar a mi agente a través del teléfono

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	11%
En desacuerdo	7	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	12%
De acuerdo	17	18%
Totalmente de acuerdo	47	48%
No responde	3	3%
Total	97	100%

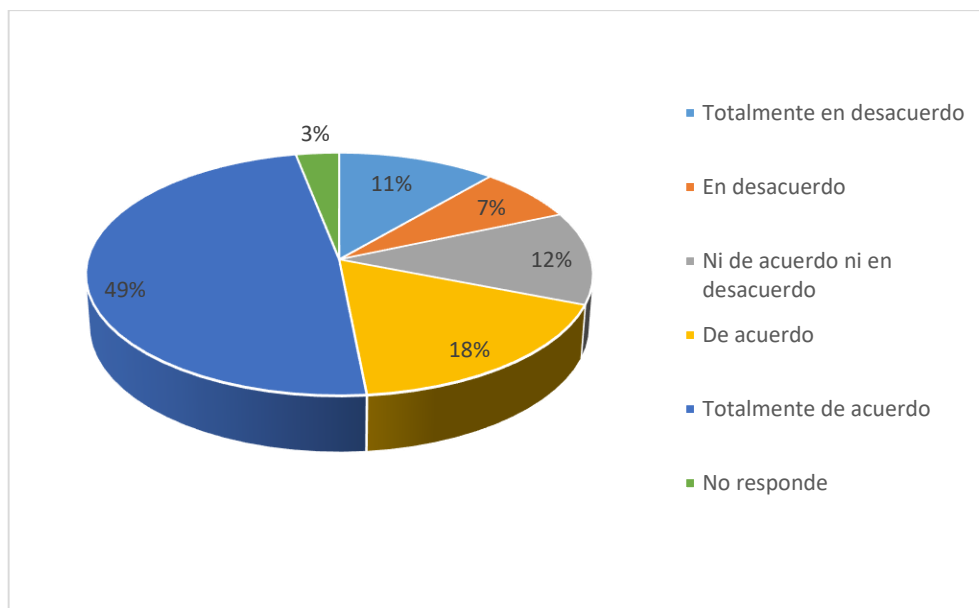


Figura 26. Es sencillo contactar a mi agente a través del teléfono

La anterior tabla y su figura, muestran que el porcentaje más alto de los clientes encuestados (49%) dice estar Totalmente de acuerdo con la afirmación planteada. Le sigue el segmento de clientes que declaran estar de acuerdo (18%). Las llamadas realizadas por los clientes son al teléfono convencional de la Agencia 032743030 o al call center 1800 228787. La Jefatura debe reforzar la importancia de localización de los agentes por teléfono, a fin de mejorar el desempeño y eficiencia en atención al cliente, logrando una mayor satisfacción.

Tabla 24. Evita mi ejecutivo el uso de jergas técnicas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	3%
En desacuerdo	17	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	13%
De acuerdo	25	26%
Totalmente de acuerdo	38	39%
No responde	1	1%
Total	97	100%

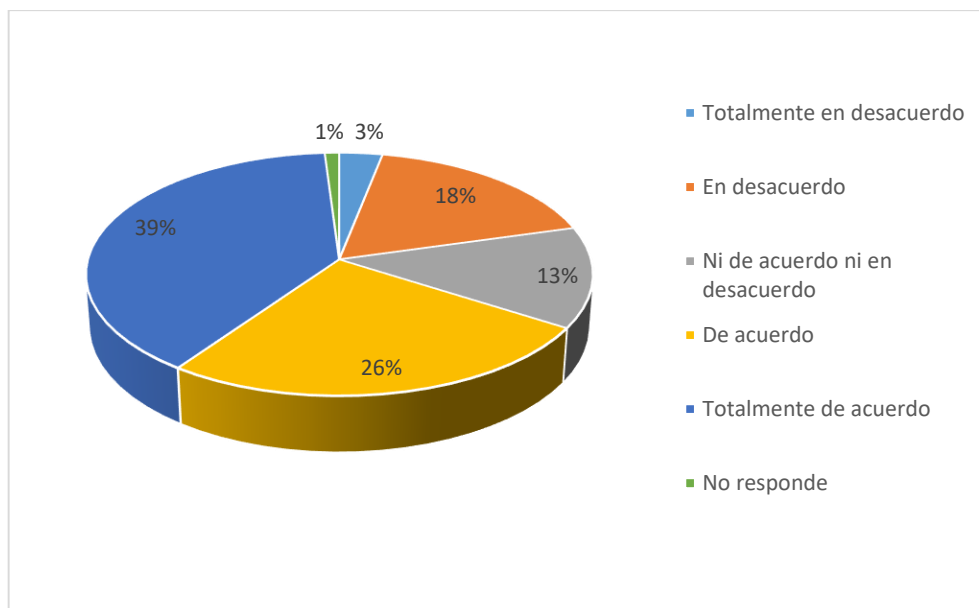


Figura 27. Evita mi ejecutivo el uso de jergas técnicas

La anterior tabla y su respectiva figura, muestran que el porcentaje más alto de los clientes encuestados (39%) dice estar totalmente de acuerdo con la afirmación planteada. Le sigue el segmento de clientes que declaran estar de acuerdo (26%), pero existe un porcentaje significativo (18%) de clientes que declaran estar en desacuerdo. Por tanto, la Jefatura de la Agencia debe recalcar a los ejecutivos la importancia de reducir al mínimo posible el uso de jergas técnicas que confundan o generen incertidumbre en los clientes.

Tabla 25. Me reconocen como un cliente regular del Banco

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	13%
En desacuerdo	14	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	11%
De acuerdo	30	31%
Totalmente de acuerdo	29	30%
Total	97	100%

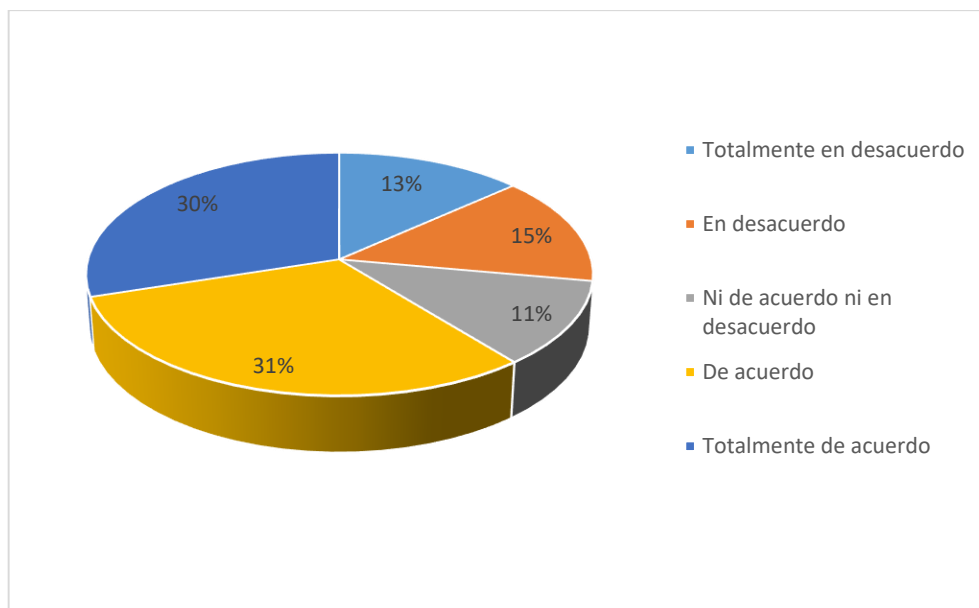


Figura 28. Me reconocen como un cliente regular del banco

En la anterior tabla y su figura, se observa que el porcentaje más alto de los clientes encuestados (31%) dice estar de acuerdo con la afirmación planteada. Le sigue el segmento de clientes que declaran estar totalmente de acuerdo (20%), evidenciándose un porcentaje significativo (15%) de clientes que declaran estar en desacuerdo. Por tanto, la Jefatura de la Agencia debe explicar la importancia de reconocer a los clientes habituales del banco.

Tabla 26. La Agencia Baños del Banco del Austro tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	6%
En desacuerdo	5	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	7%
De acuerdo	28	29%
Totalmente de acuerdo	51	53%
Total	97	100%

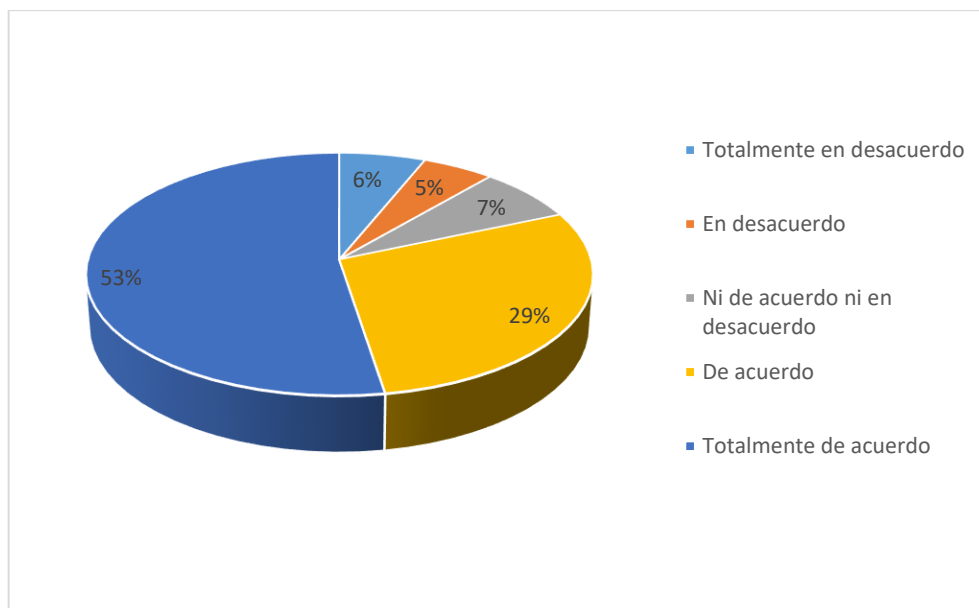


Figura 29. La Agencia Baños del Banco del Austro tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes

La anterior tabla y su respectiva figura, muestran que el porcentaje más alto de los clientes encuestados (53%) dice estar totalmente de acuerdo con la afirmación planteada. Le sigue el segmento de clientes que declaran estar de acuerdo (29%). La Jefatura de la Agencia debe mantener la política de brindar una atención personalizada a los clientes, lo cual posibilita mejorar las debilidades identificadas con otros ítems de la herramienta aplicada en esta investigación.

Tabla 27. La Agencia Baños del Banco del Austro tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	11%
En desacuerdo	9	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	12%
De acuerdo	40	41%
Totalmente de acuerdo	25	26%
Total	97	100%

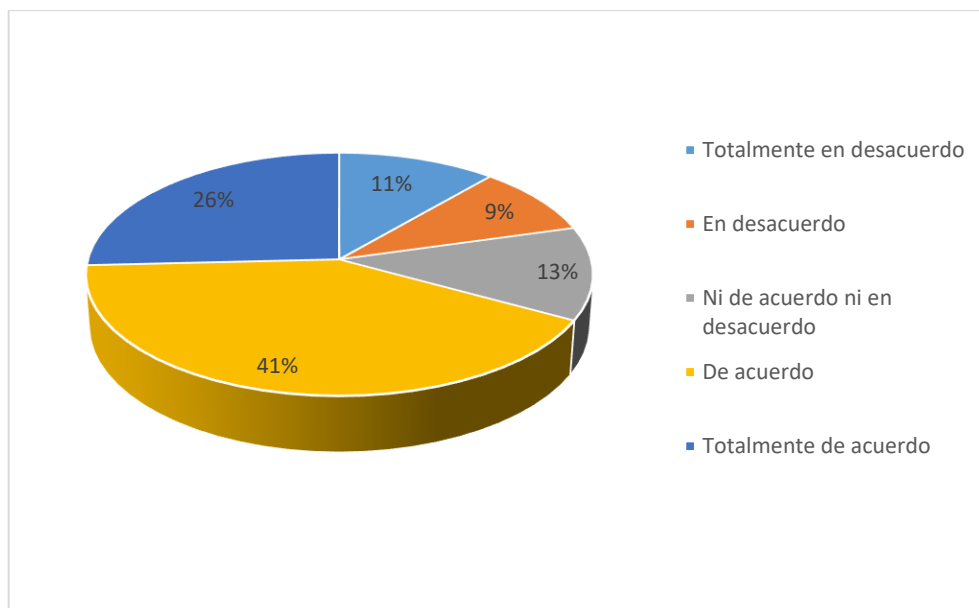


Figura 30. La Agencia Baños del Banco del Austro tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes

Finalmente, esta tabla y su figura muestran que el porcentaje más alto de los clientes encuestados (41%) declara estar de acuerdo con la afirmación planteada. Le sigue el segmento de clientes que declaran estar totalmente de acuerdo (26%). En la materia de horarios de atención al público, la Agencia Baños se rige por las políticas nacionales, así como los cambios regionales que disponga la autoridad bancaria correspondiente.

Análisis cualitativo

La comunicación con el cliente no es sencilla. También se carece de atención personalizada ni se reconoce al cliente habitual, usando con frecuencia jergas técnicas, por lo que se recomienda capacitar al personal en este sentido. Los horarios de atención son de 9 am a 5 pm, con el intervalo del almuerzo, pero se considera necesario atender al público desde las 8.30 am, pero para ello se requiere autorización de la Matriz y la Superintendencia de Bancos.

3.3 Discusión

Los clientes encuentran incómodas las instalaciones de la Agencia Baños, el mismo criterio tiene el personal de la Agencia, indicando que han realizado un pedido en los

últimos dos años, cuando el número de clientes fue creciendo paulatinamente (Navarro, 2017). Sin embargo, las mejoras en las instalaciones pasan necesariamente por ampliar la Agencia o cambiar de casa, lo cual demanda un estudio aparte, se podrían plantear algunas adecuaciones, pero dadas las dimensiones reducidas de la Agencia, no es mucho lo que puede lograrse.

Los clientes declaran su insatisfacción sobre las llamadas prometidas por los ejecutivos, quienes se descuidan principalmente por la dependencia de los sistemas informáticos y no llevan un registro o programación manual de actividades (agenda), pasando a veces por alto los compromisos de llamada. La Supervisión de operaciones de la Agencia concuerda en este punto, señalando que el personal programa todas sus actividades en su agenda, pero no siempre están pendientes de dar un seguimiento y que incluso no llegan a concretar todas las llamadas, ante lo cual el uso de una agenda electrónica podría constituirse en un apoyo práctico (Navarro, 2017).

Los clientes declaran que no siempre se cumplen los trámites en el tiempo comprometido, por lo que se pretende definir parámetros de cumplimiento de los tiempos establecidos en resolución de requerimientos o reclamos. La Supervisión de operaciones señala que este problema se da muy rara vez y que no considera necesario definir parámetros de cumplimiento para brindar un mejor servicio al cliente (Navarro, 2017). Esta postura discrepa con la búsqueda de una mejora continua en la calidad de los servicios, mismo punto que se hace caer en cuenta.

Existen falencias en seguridad, respecto al uso de tarjetas de crédito, generalmente por uso inapropiado del cliente, el Banco periódicamente envía mensajes de alerta y orientaciones generales de seguridad, pero se debe ahondar este punto por medio de comunicaciones más continuas, preferentemente por llamadas telefónicas. La Supervisora de Operaciones señala que esta tarea no es función de la Agencia, sino de la Matriz Nacional, a través de los centros de contacto (Navarro, 2017).

4 DISEÑO DEL SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE CON EL MÉTODO SERVQUAL

4.1 Antecedentes y/o justificación

El Banco del Austro, Agencia Baños, carece de un sistema de medición de satisfacción del cliente. El único medio que disponen los clientes de esta Agencia es la atención directa en la Jefatura, resolviendo los problemas que se presenten en el mismo día dependiendo del requerimiento, pero se carece de un registro estadístico y la medición de satisfacción del cliente, factor fundamental para mejorar la imagen corporativa de la Institución seleccionada.

Además, la atención a las quejas no siempre es la más eficiente, pues no se hace un seguimiento a las mismas. Esto implica el desconocimiento de la valoración después de la atención a las quejas presentadas.

De las causas de insatisfacción identificadas por los clientes, resaltan la incomodidad de las instalaciones, el incumplimiento de los trámites en el tiempo comprometido, las falencias en seguridad respecto al uso de tarjetas de crédito, aunque esto se da sobre todo por el uso inapropiado del propio cliente.

Como factor crítico identificado, está el depender de las instancias superiores para atender y procesar las quejas y reclamos que se presenten en la Agencia, por lo que se plantea la presente propuesta, consistente en el diseño de un plan de acción para atender los principales problemas identificados.

Por tanto, la presente propuesta permitirá una mejor comprensión de las debilidades y limitaciones organizacionales, brindando respuestas y soluciones efectivas a los problemas que enfrentan los clientes y mejorar las relaciones con la entidad financiera.

4.2 Objetivo

Diseñar el Sistema de atención al cliente con el método Servqual en el Banco del Austro, Agencia Baños.

4.3 Beneficiarios

Principal: clientes del Banco del Austro, Agencia Baños.

Secundarios: personal de los niveles estratégico, táctico y operativo del Banco del Austro, Agencia Baños.

4.4 Estrategias para mejorar la calidad del servicio

El plan de acción contiene una serie de actividades y tareas a ser ejecutadas en la Agencia. Algunas de ellas, como podrá observarse, son imposibles para el alcance y propósitos de esta investigación, pudiendo rescatarse como recomendaciones generales para la Gerencia General del Banco del Austro, Matriz Nacional. Se ejecutaron las actividades viables, tomando en cuenta la factibilidad técnica, operativa y financiera para su ejecución. A continuación, se describen las actividades y tareas sugeridas, diferenciando las viables de las inviables.

4.4.1 Comodidad de las instalaciones

Problema

Instalaciones incómodas para los clientes.

Sugerencia

La Agencia debe ampliar y modernizar sus instalaciones, en lo posible, sería lo ideal buscar una nueva sede, con perspectivas de crecimiento en función al incremento de número de clientes, además se debe considerar que al ser uno de los principales destinos turísticos del Ecuador, la visita de clientes de otras regiones podría complicar una

atención de calidad. Por tanto, se sugiere a la Gerencia General del Banco considerar una Agencia con las siguientes características:

- Área más amplia de la actual donde haya una mejor distribución de las oficinas.
- Ventanas de tamaño óptimo para una iluminación y ventilación natural.
- 2 despachos separados para la Jefatura de Agencia y Supervisora de Cajas.
- 3 cajas, que incluyan una caja preferencial para clientes con discapacidad, personas con niños pequeños en brazos y personas de la tercera edad.
- Área de atención al cliente con 3 puestos de atención.
- Área de espera.
- Estacionamiento con capacidad para 10 vehículos livianos, como mínimo.
- Rampas de accesibilidad.
- Panel informativo.
- Dispensador electrónico de turnos.

Se aclara que esto es solo una pauta, pues el estudio técnico, en realidad, corresponde a un profesional de la construcción ingeniero civil o arquitecto. La sugerencia es planteada con base a la situación actual de la Agencia, misma que se debe evaluar de forma técnica cualquier cambio de sede.

Plan de acción

Esta propuesta es inviable para la presente tesis, pues su costo y tiempo requerido deben ser determinados por un estudio de arquitectos, que defina de forma clara la mejor ubicación de la nueva edificación, arrendarla o comprarla, según decisión de los niveles

jerárquicos superiores y adecuarla en función a los requerimientos específicos a ser determinados por los profesionales en Arquitectura.

4.4.2 Folletería y material informativo

Problema

Formatos de estados de cuenta y folletos con lenguaje técnico e incomprensible para muchos clientes.

Sugerencia

Se sugiere a la Matriz del Banco simplificar los mismos, haciéndolos más entendibles para los clientes.

Plan de acción

Tabla 28. Plan de acción - Folletería y material informativo

Objetivo general	Meta	Estrategias
Diseñar nueva folletería informativa	Distribuir, durante la gestión 2018, 100.000 folletos informativos, entre los clientes del Banco del Austro, Agencia Baños.	Presentar requerimiento escrito a la Gerencia Regional del Banco del Austro, argumentando sobre la necesidad de brindar información clara, oportuna y libre de tecnicismos, a los clientes de la Agencia Baños.

Costos

Tabla 29. Costos de elaboración de folletería

Tipo de material	Costo unitario (\$)	Cantidad requerida	Total \$
Diseño nueva folletería	50	10	500
Impresión folletos	0,20	100.000	20.000
Total			20.500

Tiempo estimado en ejecutar

El diseño y la impresión del material requerido deberían ser ejecutados durante 1 mes incluida la aprobación de los bocetos.

La distribución se ejecutaría durante toda la gestión 2018.

4.4.3 Atención telefónica

Problema

No se cuenta con personal específico para la atención telefónica.

Sugerencia

La Jefatura de Agencia debe contratar para la gestión 2018 a una persona específica para que cumpla las funciones de recepcionista tanto de llamadas como de clientes que visitan la Agencia.

Plan de acción

Tabla 30. Plan de acción - Atención telefónica

Objetivo general	Meta	Estrategias
Dotar a la Agencia Baños del Banco del Austro de personal de Recepción, apropiadamente capacitado.	Contratar al personal para recepción para la Agencia Baños del Banco del Austro y capacitarlo en los servicios bancarios durante el primer trimestre de la gestión 2018.	Solicitar a la Gerencia Regional autorización para contratar personal para Recepción de la Agencia Baños del Banco del Austro.

Contratar una persona con experiencia certificada de un año en centros de llamada y atención al cliente.

Costos

Capacitación del personal: \$ 500.

Tiempo estimado en ejecutar

Una semana.

4.4.4 Horarios de atención

Problema

Muchos clientes no disponen de tiempo para acercarse a la Agencia en el horario normal, pues inician sus actividades comerciales alrededor de las 9 am y las concluyen después de las 6 pm.

Sugerencia

La Gerencia General del Banco del Austro debería considerar autorizar a la Agencia Baños iniciar su atención al público a las 8:30 am, o extenderlas hasta las 6 pm, previa notificación a la Superintendencia de Bancos.

Plan de acción

Tabla 31. Plan de acción - Horarios de atención

Objetivo general	Meta	Estrategias
Extender el horario de atención de 8.30 am a 6.00 pm, o en su defecto, ampliar solo el horario de la tarde hasta las 6.30 pm.	Incrementar el número de clientes atendidos durante la gestión 2018.	Solicitar a la Matriz Regional la extensión del horario de atención, para que formule el requerimiento ante las instancias correspondientes.

Esta actividad es por completo ajena a la administración de la Agencia Baños, siendo atribución de la Matriz Nacional, por lo que no se incluyen, costos ni tiempo estimado de ejecución.

4.4.5 Tiempos de atención al público

Problema

El personal de contacto demora en atender una persona, especialmente cuando requiere la aclaración sobre cualquier punto, pero dicha atención se da en 20 a 25 minutos por cliente, restando valioso tiempo a otros clientes y sin atender todos los requerimientos de los mismos.

Sugerencia

El cliente debe sentirse apropiadamente atendido, pero sin que el personal de atención demore tiempos extensos en tal atención, se sugiere establecer metas de atención al cliente, en un tiempo aproximado de 10 a 15 minutos.

Tabla 32. Plan de acción - Tiempos de atención al público

Objetivo general	Meta	Estrategias
Reducir el tiempo de atención a cada cliente, puntualizando los motivos de su consulta y brindando la información oportuna, necesaria y útil para el cliente.	Atender de manera individual a cada cliente con un máximo de 15 minutos por persona.	Simplificar los pasos de atención al cliente.

Este plan de acción, para su ejecución, demanda que el personal de atención al público desarrolle los siguientes pasos:

1. Saludar al cliente y darle la bienvenida.
2. Preguntar al cliente qué tipo de cuenta mantiene en la institución.
3. Una vez determinado el tipo de cuenta, si procede, solicitar la cédula para identificarlo.
4. Preguntar al cliente por su consulta específica.

5. Dependiendo de la consulta, derivar a la instancia correspondiente dentro de la misma Agencia o indicar con la mayor claridad y brevedad posible el estado de su solicitud o los pasos a seguir.
6. Despedir al cliente.

La Jefatura de la Agencia Baños debe incluir en su plan operativo diversas actividades para la gestión 2018, requiriendo a la Matriz autorización para los siguientes rubros:

- Estímulos monetarios y no monetarios en cuanto al cumplimiento de metas de atención al cliente y resolución satisfactoria de reclamos, así como a la rapidez y eficiencia de la misma.
- Formulación de metas de atención al público y reducción de tiempos perdidos.
- En caso de incumplir metas y si el cliente atendido da una calificación baja, sancionarlo de acuerdo a reglamento interno.

Costos

Los costos previstos para estas actividades son:

Tabla 33. Costos

Actividad	Costo unitario (\$) mensual sugerido	Cantidad (meses)	Total (\$)
Estímulos monetarios para el cumplimiento de metas	200	12	2.400
Estímulos no monetarios para el cumplimiento de metas	100	12	1.200
Formulación de metas de atención al público y reducción de tiempos perdidos.	Indeterminado	Indeterminado	Indeterminado
Total			3.600

Tiempo estimado en ejecutar

Durante los 12 meses de la gestión 2018.

4.5.6 Seguridad, comunicación y atención de los reclamos de los clientes

Problema

Los clientes expresan su insatisfacción por la seguridad en sus movimientos financieros, de forma particular el uso de las tarjetas de crédito y declaran no tener buenas experiencias por la comunicación con sus ejecutivos.

Sugerencia

Se sugirió a la Jefatura de la Agencia desarrollar una capacitación básica en materia de seguridad, comunicación y atención de reclamos.

Plan de acción

El plan de acción seguido para la realización de esta actividad fue el siguiente:

Tabla 34. Plan de acción - Seguridad, comunicación y atención de los reclamos de los clientes

Objetivo general	Meta	Estrategias
Capacitar al personal del Banco del Austro, Agencia Baños, en materia de seguridad, comunicación y atención de reclamos	Tres colaboradores del Banco del Austro, Agencia Baños capacitados en materia de seguridad, comunicación y atención de reclamos	Diseñar el programa de capacitación. Contratar a los facilitadores. Ejecutar el programa.

Se brindó una capacitación básica sobre los siguientes temas:

- Importancia de la vestimenta y apariencia personal, como expresión de autoestima, seguridad y respeto hacia sí mismo, hacia el trabajo y los clientes.

- Comunicación efectiva sobre la importancia, características y elementos del estado de cuenta, débitos por seguros, establecimientos, costos por sobregiros, impuestos de salida de capital, costos extras en general.
- Resolución rápida, efectiva y satisfactoria de los reclamos de los clientes.
- Importancia de la verificación detallada de valores, números de cuentas o tarjetas, nombres, cédulas, teléfonos, direcciones de domicilio o trabajo, e mail, cuidando que sean los correctos.
- Comunicación y verificación de comprensión por parte del cliente sobre la importancia de no compartir la clave de la tarjeta con nadie, excepto los familiares de mayor confianza (cónyuge), así como las medidas de seguridad al comprar en establecimientos comerciales y no dejar nunca abierta la sesión después de efectuar sus compras en línea.

Costos

Tabla 35. Costos

Ítem	Unidad	Valor unitario	Cantidad	Total
Facilitador en atención al público	Hora	\$15,00	8	\$120,00
Facilitador en negociación directa y resolución de conflictos	Hora	\$15,00	8	\$ 120,00
Arriendo de las instalaciones	Días	\$100,00	2	\$200,00
Material de escritorio y papelería	Global	\$200,00	1	\$200,00
Imprevistos	Global	\$150,00	1	\$150,00
Total				\$790,00

Tiempo estimado en ejecutar

Esta propuesta fue ejecutada durante dos días, con una carga horaria de 4 horas por cada día.

4.5 Protocolo de atención a reclamos

Como complemento a todo lo anterior y considerando la importancia que tiene la comunicación con los clientes, se sugiere el presente protocolo de atención a reclamos.

La atención a los reclamos de los clientes deberá cumplir el siguiente proceso:

Reclamo verbal

El ejecutivo que atienda al cliente, lo resolverá si el reclamo recibido es de su competencia. Caso contrario, dirigirá al cliente al ejecutivo que corresponda.

El ejecutivo que reciba la queja debe tomar nota del reclamo exacto, señalando:

- Fecha y hora de atención del reclamo.
- Ejecutivo que atendió al cliente y que originó el reclamo.
- Día y hora del evento.
- Servicio requerido
- Motivo del reclamo

El siguiente diagrama de flujo permite una mejor comprensión del proceso descrito:

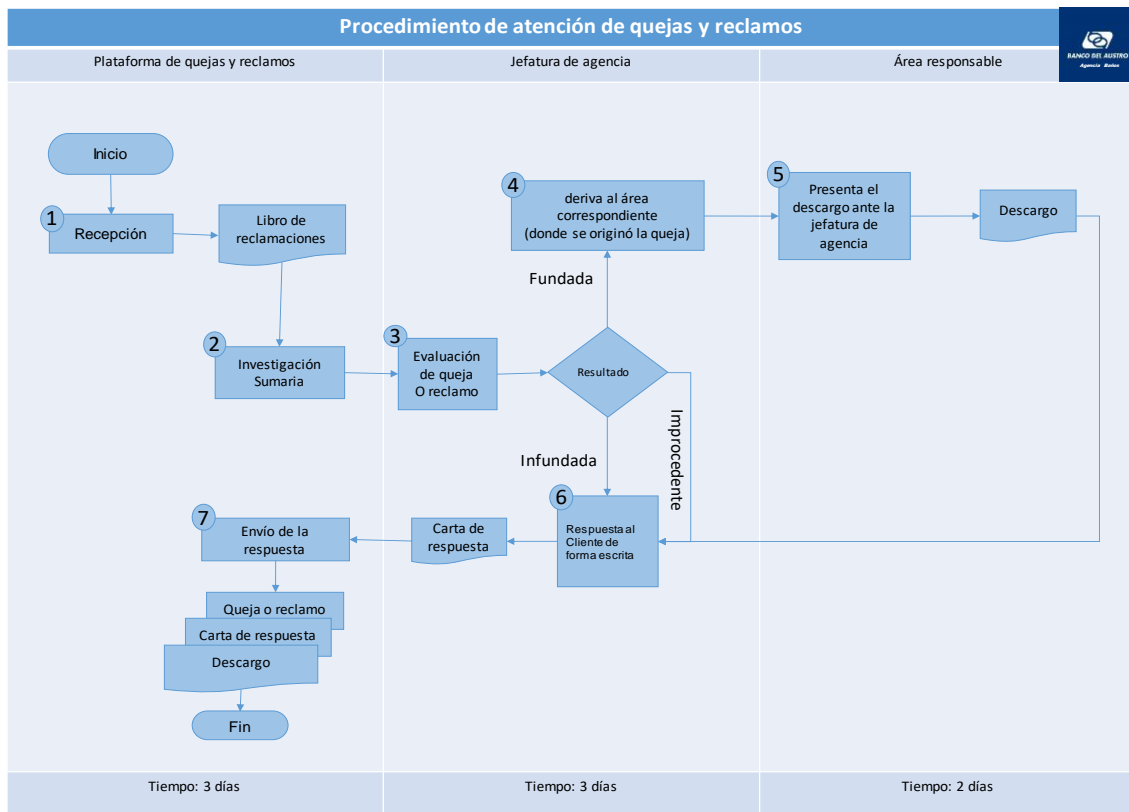


Figura 31. Diagrama de flujo del procedimiento de atención de quejas y reclamos

Reclamo escrito

Dejar a la vista del público los formatos de reclamo, con un identificador en una mesa, para que el cliente pueda detallar su reclamo.

En caso de ser una persona natural, el cliente debe indicar los siguientes datos personales: nombres y apellidos completos, número de cédula, dirección, teléfono celular y/o convencional, además debe incluir documentación sustentatoria o probatoria y firmar el formulario.

Un ejecutivo de la Agencia debe comunicarse con el cliente en un plazo máximo de 48 horas, requiriendo información ampliatoria sobre el reclamo, en caso de no sustentar debidamente el reclamo, se archiva el reclamo y se notifica al cliente y si consta toda la información completa, el reclamo debe ser atendido y resuelto en un plazo no menor a 5 días laborables.

La decisión debe ser documentada y comunicada al cliente en forma escrita.

4.6 Recursos

4.6.1 Humanos

- Jefatura de Agencia.
- Jefatura Regional de Recursos Humanos.
- Facilitadores.
- Ejecutivo de atención al cliente de la Agencia Baños, Banco del Austro.

Los recursos son aplicados para el estudio, no así en la implementación.

4.6.2 Materiales

Los recursos materiales necesarios para ejecutar esta propuesta son:

- Ambientes para capacitación con mobiliario incluido.
- Material de escritorio y papelería: lápices, borradores, esferos, blocks de notas, carpetas.
- Juegos didácticos.

4.6.3 Tecnológicos

- 1 teléfono móvil.
- 1 Computadora portátil.
- 1 In Focus.

4.6.4 Financieros

La propuesta fue financiada con recursos de la Agencia.

4.7 Presupuesto

Tabla 36. Presupuesto

Estrategia	Costo
Cambios en las instalaciones	-
Folletería y material informativo	20.500
Atención telefónica	500
Horario de atención	-
Tiempos de atención	3.600
Seguridad, comunicación y atención al cliente	790
Total	25.390

4.9 Resultados de la implementación

Los resultados de la implementación de la propuesta fueron:

- Reducción del tiempo de espera a 15 minutos por cliente en promedio.
- Resolución de queja o reclamo en no más de 16 horas laborables, dependiendo de la magnitud del problema.
- Incremento de clientes atendidos en 25 personas por día.
- De momento, hasta que la Matriz del Banco responda las propuestas, se incorporaron algunos estímulos no monetarios para los ejecutivos, como el reconocimiento público al esfuerzo demostrado, el cumplimiento de metas, entre otros.
- Colaboradores más motivados y comprometidos con el servicio al cliente bancario.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Los incrementos logrados entre 2016 y 2017 para el Banco del austro son en Cartera de Crédito (6,1%), principalmente en: Cartera Comercial Prioritario (10.32%) superando con 4 puntos porcentuales a los Bancos Privados, Cartera Comercial Inmobiliario (62.3%) superando con 51 puntos porcentuales superiores a los Bancos Privados; Cartera Comercial Ordinaria (135.98%) superando con 78 puntos porcentuales a los Bancos Privados. Los pasivos disminuyeron en 1,8% y el Patrimonio creció en 8,4% entre los dos años. Presentando de manera general una mejoría en sus indicadores financieros.
- Para la implementación del sistema de atención al cliente se realizó en base al método SERVQUAL de encuestas a clientes, obteniendo resultados de la percepción y opinión en escalas de satisfacción de 97 clientes de la agencia de Baños.
- Los principales resultados obtenidos para el Componente “Elementos Tangibles” fueron que más de la mitad de clientes se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con: el atractivo y comodidad de las instalaciones bancarias (65%); el ejecutivo que lo atendió esta vestido formalmente (71%); el estado de cuenta de la tarjeta de crédito es fácil de entender (52%); sin embargo, ante el material (folletos, estado de cuenta y otros) como visualmente atractivos y aportan información clara y oportuna el 14% se muestra indiferente, el 33% no está de acuerdo y el 47% está de acuerdo.
- En cuanto al análisis cualitativo realizado a la agencia de Baños es preciso resaltar que el espacio físico es pequeño para el flujo de clientes diario, no existe iluminación y ventilación suficiente.
- Los principales resultados obtenidos para el Componente “Fiabilidad” fueron aquellos en los que más de la mitad de clientes se encuentra de acuerdo o totalmente

de acuerdo con: el tiempo de 15 minutos para que el encargado devuelva la llamada (57%); el ejecutivo muestra interés en solucionar un problema (50%); el ejecutivo realiza bien cada servicio que se requiere (55%).

- Los principales resultados obtenidos para el Componente “Capacidad de Respuesta” fueron aquellos en los que más de la mitad de clientes se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con: la agencia insiste en mantener registros exentos de errores (50%); solución de problemas con estado de cuenta bancario (56%); el ejecutivo siempre dispuesto a responder preguntas (62%); los empleados ofrecen un servicio rápido (53%).
- Respecto al Componente “Seguridad” los resultados fueron aquellos en los que más de la mitad de clientes se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con: el personal posee habilidades para procesar transacciones sin equivocaciones (55%); la atención por teléfono del Banco es agradable y clara al contestar llamadas (70%); sin embargo, existe el 49% de clientes que están de acuerdo con que su tarjeta de crédito está a salvo de usos no autorizados y el 41% no está de acuerdo.
- Los principales resultados obtenidos para el Componente “Empatía” fueron aquellos en los que más de la mitad de clientes se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con: es sencillo contactar al agente a través el teléfono (51%); me reconocen como cliente regular (61%); empleados ofrecen atención personalizada a sus clientes (82%); horarios convenientes de atención (67%).

5.2 Recomendaciones

- En base al crecimiento que presenta el Banco en sus Activos y Patrimonio, es importante que se plante el traslado de la Agencia a una nueva sede, con perspectivas de incremento en número de clientes que proyecta.
- Debido a que existe un importante porcentaje e clientes que no se encuentra de acuerdo con el material que reciben, la Matriz del Banco del Austro debe simplificar los formatos de estados de cuenta y folletos, haciéndolos más entendibles para los clientes.

- La Matriz del Banco del Austro debe generar estrategias que otorguen mayor seguridad a los clientes frente a que sus tarjetas de crédito no están a salvo de usos no autorizados, ya que existe un 41% de sus clientes que no se encuentra de acuerdo con esto.
- La percepción de los clientes ante la atención que reciben del personal de la agencia Baños, así como la confiabilidad ante su servicio es alta, por lo que la Matriz del Banco debería analizar la posibilidad de otorgar espacios más cómodos, ventilados y funcionales que permitan un ambiente e trabajo más eficiente. Esto aprovecharía las habilidades y empatía de sus empleados para ganar la fidelidad e incremento de sus clientes.
- Finalmente, la agencia Baños debe mejorar sus tiempos de respuesta en solución de problemas y en transacciones, ya que existe un porcentaje importante de clientes 35% que no está de acuerdo con la agilidad con la que reciben respuesta.
- El Banco del Austro debe considerar la inclusión en su estructura de un Departamento de Control de Calidad.

REFERENCIAS

1. Aiteco. (30 de Mayo de 2014). *El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio*. Recuperado el 10 de Junio de 2016, de <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
2. American Express Company. (3 de febrero de 2005). Obtenido de <http://www.americanexpress.com/mexico/about/historia.html>
3. Banco Central del Ecuador. (1 de Junio de 2014). *Funciones del Banco Central del Ecuador en dolarización*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/funciones-del-banco-central>
4. Banco del Austro. (20 de Junio de 2016). *Organigrama Nacional Estructural*. Recuperado el 16 de Enero de 2018, de <https://www.bancodelaustro.com/Portals/0/gob-corporativo/estructura-gob-corporativo/OrganigramaEstructural.pdf>
5. Banco del Austro. (20 de Agosto de 2017). *Información financiera*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2017, de <https://www.bancodelaustro.com/Tu-Banco/Transparencia-de-Informacion/Informacion-Financiera>
6. Banco del Austro. (20 de Enero de 2017). *Web institucional*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de <https://www.bancodelaustro.com/>
7. Banco del Austro. (5 de Enero de 2018). *Portal web*. Recuperado el 6 de Enero de 2018, de <https://www.bancodelaustro.com/>
8. Barbero, I., & Díez, V. (junio de 2016). Orientaciones para la implantación progresiva de sistemas de calidad en los servicios sociales locales de la CAPV. *EKAINA*, 39-47.
9. Barreiro, O., Intriago, J., & Lemoine, F. (1 de Noviembre de 2016). *Satisfacción de los clientes en la empresa financiera Banco Pichincha*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/estudio-satisfaccion-del-cliente-banco-ecuador/>
10. Bunge, M. (2006). *La ciencia. Su método y su filosofía*. Buenos Aires: Laetoli.
11. Camison, C., Cruz, S., & González, T. (2016). *Gestión de la calidad, conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. México: Pearson.
12. Código Orgánico Monetario y Financiero. (5 de Septiembre de 2014). Obtenido de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp->

13. Colmenares, L. (2016). *Evaluación de la calidad del servicio de atención al cliente prestado por el BBVA Banco Provincial, Oficina Rómulo Gallegos de Barquisimeto Estado Lara*. Barquisimeto: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
14. Corporación Financiera Nacional. (1 de Julio de 2017). *Análisis del Sistema Financiero Nacional*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/Informe-Sector-Financiero-Jul-2017-Revision-Final-MC.pdf>
15. Cronin, J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 55-68.
16. Dávila, J., & Flórez, M. (2016). Calidad del servicio percibida por clientes de entidades bancarias de Castilla y León y su repercusión en la satisfacción y lealtad de la misma. PECVNIA. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de León* (7), 105-128.
17. Devrye, C. (2017). *Es buen negocio dar un buen servicio*. México: Panorama.
18. Duque, J. (2015). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia*, 15-27.
19. Grijalva, J. (2015). *Diseño de metodologías de calidad para incrementar la fidelidad de los clientes en una institución financiera privada*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Matriz.
20. Guerrero, S., & Trujillo, F. (2014). *Propuesta de Mejoras de la Gestión de Quejas y Reclamos en la Empresa CINEPLANET-Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
21. H. Congreso Nacional. (10 de Enero de 2001). *Ley General de Instituciones del Sistema Financiero*. Quito: Registro Oficial.
22. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
23. INEC. (6 de Noviembre de 2017). *Panorama Laboral 2017*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202017.pdf>
24. Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Marketing*. México: Pearson.

25. Lara, J. (2013). La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*(19).
26. Larrea, C. (2010). *Dolarización, Crisis y Pobreza en el Ecuador*. Quito: Abya-Yala-ILDIS-FES.
27. Londoño, M. (2012). *No sin mi cliente. Gestión de quejas y reclamaciones*. Madrid: FUNDACIÓN CONFEMETAL.
28. López, L. (2017). *Sistema de gestión de calidad para los establecimientos de alojamiento turístico del cantón Otavalo, provincia de Imbabura*. Quito: Universidad de Especialidades Turísticas.
29. Lorenzo, S., Mira, J., Olarte, M., Guerrero, J., & Moyano, S. (nov.-dic. de 2004). Análisis matricial de la voz del cliente: QFD aplicado. *Gaceta Sanitaria*, 18(6), 464-471.
30. Martínez, F. (25 de Mayo de 2010). Recuperado el 4 de Marzo de 2015, de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448175840.pdf>
31. Morillo, M. (2015). La calidad en el servicio y la satisfacción del usuario en instituciones financieras del municipio Libertador del estado Mérida. *Revista Economía*, XXXIV(27), 199-223.
32. Navarro, M. (13 de Noviembre de 2017). Entrevista personal sobre la Agencia Baños. (M. J. Hernández, Entrevistador)
33. Olivo, S., & Triviño, J. (2015). *Análisis del sistema de gestión de calidad del servicio en la atención del cliente de la agencia Banco Pichincha Sucursal Milagro*. Milagro: Universidad Estatal de Milagro.
34. Olvera, I., & Scherer, A. (2009). *El cliente y la calidad en el servicio*. México: Trillas.
35. Ossorio, M. (2003). *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales*. Buenos Aires: Heliasta.
36. Peresson, L. (16 de Enero de 2007). *UTM*. Obtenido de http://biblioteca.utm.edu.ec/opac_css/index.php?lvl=author_see&id=14888
37. Rodríguez, M. (2008). *La eficiencia en la atención de reclamos como indicador de gestión de calidad en la prestación del servicio de la empresa Hidrolara C.A.* Barquisimeto: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
38. Ruiz, C. (3 de Junio de 2010). *Gestión de la calidad del servicio*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/calidadserv/>

39. Rust, R., & Oliver, R. (2016). *Service Quality. New Directions in Theory and Practice*. Los Angeles: Sage Publications.
40. Salazar, A. (26 de Septiembre de 2017). *Informe de calificación de riesgo de fortaleza financiera Banco del Austro S.A.* Recuperado el 1 de Noviembre de 2017, de <http://www.classinternationalrating.com/index.php/banco-del-austro-s-a/finish/84/250>
41. Schwalb, M. M. (2011). La responsabilidad de la empresa ante los consumidores. En F. M. Inversiones, A. Vives, & E. Peinado-Vara (Edits.), *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (págs. 89-110). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
42. Singh. (1988). *Consumer complaining behavior: a review and prospectus*. EEUU: Behavior.
43. Superintendencia de Bancos. (20 de Mayo de 2015). *Objetivos institucionales*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2017, de http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=471&vp_tip=2
44. Superintendencia de Bancos. (30 de Junio de 2015). *Sistema financiero Ecuatoriano*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2017, de http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/sbs_index?vp_art_id=67&vp_tip=2
45. Superintendencia de Bancos del Ecuador. (6 de Abril de 2016). Obtenido de http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id_contenido=66
46. Tamayo y Tamayo, M. (2014). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa-Noriega.
47. Teas, R. (1993). Expectations, Performance Evaluation and Customers' Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, 57, 18-34.
48. Tigani, T. (2006). *Excelencia en Servicio*. Barcelona: Liderazgo 21.
49. Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, A. (2013). *Calidad total en la gestión de los servicios*. Madrid: Diaz Santos.

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de la Encuesta

ENCUESTA

Aplicada a los clientes del Banco del Austro, Agencia Baños

[Saludos] Agradecemos su gentil ayuda y unos minutos de su tiempo, para responder esta encuesta con la siguiente escala:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

Sus respuestas nos ayudarán a identificar los elementos negativos para lograr su máxima satisfacción. Gracias por su tiempo.

Preguntas	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Elementos tangibles					
Son atractivas y cómodas las instalaciones bancarias					
El ejecutivo que me atendió está vestido con formalidad					
El estado de cuenta de mi tarjeta de crédito es fácil de entender					
Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y otros) son visualmente atractivos y brindan información clara y oportuna.					
Fiabilidad					
Cuando el encargado de los préstamos dice que le llamará en 15 minutos, lo hace					
Cuando un cliente tiene un problema el ejecutivo muestra un sincero interés en solucionarlo					

Preguntas	Puntuación				
	1	2	3	4	5
El ejecutivo bancario realiza bien cada servicio que se requiere					
Capacidad de respuesta					
El ejecutivo concluye el servicio en el tiempo comprometido					
La Agencia Baños del Banco del Austro insiste en mantener registros exentos de errores					
Cuando hay un problema con el estado de mi cuenta bancaria, resuelve el banco rápidamente el problema					
Mi ejecutivo está siempre dispuesto a responder a mis preguntas					
Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes					
Los empleados de La Agencia Baños del Banco del Austro siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes					
Seguridad					
El personal del Banco posee las habilidades de procesar las transacciones sin equivocaciones					
La atención por teléfono del Banco es agradable y clara al contestar mis llamadas					
Mi tarjeta de crédito está a salvo de usos no autorizados					
Empatía					
Es sencillo contactar a mi agente a través del teléfono					
Evita mi ejecutivo el uso de jergas técnicas					
Me reconocen como un cliente regular del banco					
La Agencia Baños del Banco del Austro tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes					
La Agencia Baños del Banco del Austro tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes					

Anexo 2: Sociedades financieras

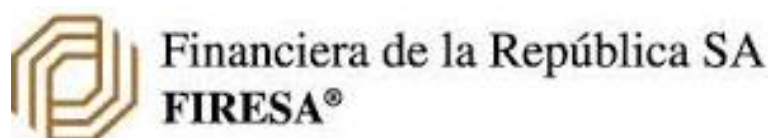
Diners Club



Fidasa



Financiera de la República



Global Sociedad Financiera



Interamericana



Unifinsa



Vazcorp



VisionFund

