



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES
DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

TEMA:

MODELO DE MEDICIÓN Y GESTIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL
CLIENTE INTERNO Y LA CALIDAD DEL SERVICIO FINANCIERO EN
BANECUADOR SUCURSAL LATACUNGA.

Trabajo de investigación previo a la obtención del grado de Magíster en
Administración de las organizaciones de la economía social y solidaria.

Autor: José Luis Jami

Tutor: Varna Hernández Junco, PhD

AMBATO – ECUADOR

2019

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR

Yo, José Luis Jami, declaro ser autor del Proyecto de Titulación “Modelo de medición y gestión para la satisfacción del cliente interno en la calidad del servicio financiero en BanEcuador B.P. sucursal Latacunga”, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 8 días del mes de marzo del 2019, firmo conforme:

Autor: Jami José Luis

Firma:

Número de Cédula:

Dirección: Tungurahua, Ambato,

Correo Electrónico: dondiego_2005@hotmail.com

Teléfono:0984071840

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Asesor del Proyecto de Titulación “MODELO DE MEDICIÓN Y GESTIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO FINANCIERO EN BANECUADOR B.P SUCURSAL LATACUNGA” presentado por José Luis Jami. Para optar por el título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

CERTIFICO

Que dicho proyecto de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 09 de marzo del 2019

.....

Tutor

VARNA HERNÁNDEZ JUNCO, PhD

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, José Luis Jami, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto de titulación, como requisito para la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ambato, 08 de marzo del 2019

.....
José Luis Jami
CI: 0502349988

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El trabajo de Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizado para su impresión y empastado sobre el Tema: **MODELO DE MEDICIÓN Y GESTIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO FINANCIERO EN BANECUADOR B.P SUCURSAL LATACUNGA** previo a la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo se titulación.

Ambato, 08 de marzo del 2019

Ing. César Guerrero, Mg.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Sandra Tejada, Mg.

VOCAL

Dra. Varna Hernández, PhD

VOCAL

DEDICATORIA

Esta tesis de maestría, ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte del autor con el apoyo del director de tesis, superando muchas dificultades y limitaciones.

Primero, dar gracias a DIOS, por estar conmigo en cada paso que doy, a mi madre por inculcarme principios y valores, y enseñarme que la vida es para luchar y ganar que pese a las adversidades como el cáncer la vida es bella, a mis amigos quienes compartieron sus conocimientos y experiencias.

A los investigadores y emprendedores de la Economía Social y Solidaria, que esta investigación sea una guía para incursionar o ampliar en la medición y gestión de la satisfacción del cliente interno en la calidad del servicio financiero.

José Luis

AGRADECIMIENTO

Primero, dar gracias a DIOS, por estar conmigo en cada paso que doy, a mi madre por inculcarme principios y valores, a mis hermanos por su apoyo incondicional, a mis amigos por compartir sus conocimientos y experiencia.

A los escritores, autores de tesis relacionados al modelo de medición y gestión de servicios de calidad.

Mi agradecimiento sincero y especial a la Profesora PhD VARNA HERNÁNDEZ JUNCO, bajo su dirección se pudo culminar esta tesis de maestría. Su apoyo y confianza en mi trabajo ha sido motivador para conseguir la meta propuesta, y su capacidad para guiar y orientarme que al inicio fueron ideas, luego se fueron transformando en información que permitió visibilizar y reflejado en el presente trabajo, este trabajo me ha permitido recibir una formación como investigador.

Agradezco también a las Autoridades de la Universidad, a cada uno de mis profesores que a lo largo de estos dos años me supieron enseñar y orientar en las diferentes temáticas y sobre todo haber brindado su amistad.

Agradecimientos a todas aquellas personas naturales y jurídicas quienes de una o de otra manera fueron parte importante en la proporción de la información verídica de campo, a todas aquellas mil gracias.

José Luis

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	v
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	vi
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
Importancia y actualidad	1
Justificación	2
Planteamiento del problema	4
Problema científico	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO I	8
ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	8
Conceptualización de la Investigación	8
Servicio	8
Calidad	9
Calidad del servicio.....	10
Calidad del servicio financiero.....	11
Satisfacción del cliente.....	12
Modelos de medición de la calidad de servicio	13
Modelo Servqual	16
Materiales y métodos	18
Modelo Malcolm Baldrige	22
Proceso de evaluación	24

Beneficios de la aplicación.....	24
Modelo para Evaluar la Calidad del Servicio Interno (MECSI)	24
Modelo Iberoamericano	27
Modelo de Berry y el Endomarketing	28
Las bondades del Endomarketing	29
Modelos de Gestión de la calidad de servicio.....	38
Modelo Dupont	38
Cálculo de DuPont Fórmula	38
Uso DuPont del marco aplicaciones	38
Pasos en el método DuPont Proceso.....	39
Fortalezas del modelo DuPont Beneficios.....	39
Limitaciones del análisis DuPont Desventajas	39
Supuesto del método DuPont Condiciones.....	39
Críticas al modelo Dupont.....	39
Cuadro de mando	40
Cuadro de Mando Integral (CMI).....	42
Perspectiva del Balanced Scorecard	48
Perspectiva financiera	50
Perspectiva de cliente	51
Perspectivas de procesos internos	53
Perspectiva de aprendizaje	55
Las cuatro fases para implementación del Balanced Scorecard	57
Fase 1: Definición de la estrategia.....	59
Fase 2: Los objetivos estratégicos	61
Fase 3: Mapa estratégico y metas	62
Fase 4: Comunicación, implantación, despliegue y automatización	63
Modelo ISO 9000.....	65
CAPÍTULO II	68
DISEÑO METODOLÓGICO	68
Diagnóstico sobre la calidad de servicio financiero en BanEcuador sucursal Latacunga.....	68
Paradigma	68
Tipo de Investigación según su modalidad.....	68
Tipo de investigación según su objetivo.....	68
Herramientas para el análisis de datos.....	70

Analisis de los indicadores que miden la calidad del servicio	73
Análisis correlacional	80
Analisis descriptivo de los indicadores que miden la satisfacción del cliente interno.	82
Análisis correlacional	91
CAPITULO III	94
PRODUCTO/RESULTADO	94
Nombre de la propuesta.....	94
Objetivo general	94
Objetivos Específicos	94
Definición del tipo de producto	94
Descripción de la propuesta y sus componentes	97
Los niveles de satisfacción	103
Propuesta de encuesta a clientes internos utilizando el modelo Servqual	106
Consideraciones para la interpretación y análisis de los resultados obtenidos	110
Valoración teórica de la propuesta y validación de especialistas.....	112
Cómo la propuesta contribuye a solucionar las insuficiencias identificadas en el diagnóstico	113
Insatisfacción del cliente Interno	113
Calidad del servicio	115
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	123
ANEXOS	127
Anexo 1. Categorías del premio Deming	127
Anexo 2. Categorías del premio Malcolm Baldrige.	128
Anexo 3. Relación entre los agentes y resultado en el modelo EFQM	129
Anexo 4. Modelo de Evaluación de la Calidad al Servicio Interno (MECSI)	130
Anexo 5. Árbol del problema	131
Anexo 6. Validación de la propuesta de parte de la gerencia general de BanEcuador.	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Modelos de Medición de la calidad del Servicios.	32
Tabla N° 2. Modelos de la gestión de la calidad de servicios.	66
Tabla N° 3. Variable calidad del servicio.....	71
Tabla N° 4. Variable satisfacción del cliente.	72
Tabla N° 5. Analisis descriptivo. Mediana de indicadores de calidad del servicio.	77
Tabla N° 6. Resultado general de las encuesta al cliente externo.	78
Tabla N° 7. Correlaciones de calidad del servicio financiero.	81
Tabla N° 8. Análisis descriptivo de la satisfacción del cliente.....	87
Tabla N° 9. Indicadores mejor percibidos y peor percibidos en la encuesta de la satisfacción del cliente interno.	87
Tabla N° 10. Resultado general de las encuesta al cliente interno.	88
Tabla N° 11. Análisis correlacional de la satisfacción del cliente interno.	93
Tabla N° 12. Tareas para la gestión de la satisfacción del cliente interno.	98
Tabla N° 13. Conceptualizaciones para la satisfacción del cliente.	99
Tabla N° 14. Decálogo de ideas para medir la satisfacción del cliente interno.	104
Tabla N° 15. Conceptualizaciones para la calidad del servicio.....	105
Tabla N° 16. Evaluación de Dimensión Elementos o materiales tangibles.	110
Tabla N° 17. Evaluación de Dimensión Fiabilidad.	110
Tabla N° 18. Evaluación de Dimensión Capacidad de respuesta.....	111
Tabla N° 19. Evaluación de Dimensión Seguridad.	111
Tabla N° 20. Evaluación de Dimensión Empatía.	111
Tabla N° 21. Evaluación final de la satisfacción del cliente.	112
Tabla N° 22. Ficha de valoración por Especialistas.	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios.	22
Gráfico N° 2. Perspectivas del modelo Balanced Score Card.	43
Gráfico N° 3. Perspectiva del Balanced Scorecard.	49
Gráfico N° 4. Fases para la implantación del Balanced Scorecard.	58
Gráfico N° 5. Modelo de Medición y Gestión de la satisfacción del cliente interno y la calidad del servicio financiero en BanEcuador sucursal Latacunga.	96
Gráfico N° 6. Secuencia sugerida al proceso de aplicación del modelo Servqual.	102

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

TEMA: MODELO DE MEDICIÓN Y GESTIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO FINANCIERO EN BANECUADOR B.P. SUCURSAL LATACUNGA.

Autor: José Luis Jami

Tutor: Varna Hernández Junco, PhD

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene la finalidad de validar un modelo de medición y gestión de la satisfacción del cliente interno y la calidad del servicio financiero en BanEcuador sucursal Latacunga. Para cumplir con este propósito, se fundamentaron teórica y metodológicamente las variables para luego diseñar y evaluar un modelo de medición y gestión, sustentado en el aprobado SERVQUAL, que permita elevar sus niveles de calidad del servicio. La población seleccionada estuvo compuesta por los empleados y clientes externos de BanEcuador sucursal Latacunga. Como instrumentos de investigación fueron aplicadas encuestas (una a cada tipo de cliente) cuya calificación permitió realizar un cuadro comparativo en función de establecer las principales falencias y necesidades de perfeccionamiento del trabajo que realiza la entidad en el proceso de atención al cliente. El diseño investigativo fue cuantitativo, no experimental y transversal, cuyas conclusiones y recomendaciones se refieren a la propuesta de un nuevo modelo de medición y gestión de la satisfacción del cliente interno para la calidad del servicio financiero que posee un enfoque de procesos, mejora continua basado en la evaluación de las expectativas y percepciones de los clientes internos y externos en cuanto a la satisfacción del cliente interno y la calidad del servicio por el cliente externo.

Palabras Clave: modelo, cliente, satisfacción, calidad.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

THEME: MODEL OF MEASUREMENT AND MANAGEMENT FOR THE SATISFACTION OF THE INTERNAL CLIENT IN THE QUALITY OF THE FINANCIAL SERVICE IN “BANECUADOR B. P. BRANCH LATACUNGA”.

AUTHOR: José Luis Jami

TUTOR: Varna Hernández Junco, PhD

ABSTRACT

The present study has the purpose of validating a model of measurement and management of internal customer satisfaction and the quality of the financial service in BanEcuador branch “Latacunga”. In order to fulfill this purpose, the variables were theoretically and methodologically based, and then a measurement and management model was designed and evaluated, it was based on the “SERVQUAL” approval, which allows raising the levels of service quality. The selected population was formed of employees and external customers of BanEcuador branch Latacunga. As research instruments, surveys were applied (one to each type of client) whose qualification allowed us to make a comparative table in order to establish the main shortcomings and improvement needs of the work performed by the entity in the customer service process. The research design was quantitative, not experimental and transversal, and its conclusions and recommendations refer to the proposal of a new model of measurement and management of internal customer satisfaction for the quality of the financial service that has a process focus, continuous improvement based in the evaluation of the expectations and perceptions of the internal and external clients regarding the satisfaction of the internal client and the quality of the service by the external client.

KEYWORDS: client, model, quality, satisfaction.

INTRODUCCIÓN

Importancia y actualidad

El Sistema Financiero en el desarrollo del Ecuador, está compuesto por instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria cuyo objetivo es captar el ahorro de las personas. Esta captación de fondos permite que la actividad económica del país se desarrolle mediante la concesión de préstamos de esos recursos a quienes lo necesitan, proveyendo, según Calvo (2014) los recursos financieros necesarios para que otros sectores como el agropecuario, industrial, comercial e inclusive el sector de consumo puedan desarrollar sus actividades con éxito.

Dentro del sistema financiero ecuatoriano se encuentra BanEcuador con cobertura a nivel nacional, que brinda una diversidad de créditos y microcréditos para mejorar la economía del país, priorizándose la labor en el campo agrícola y ganadero, cuya actividad es realizada por los oficiales de negocios de BanEcuador que visitan a los productores y emprendedores en sus lugares de trabajo, evitándose así, que ellos dejen de producir por acercarse a las oficinas bancarias. Es por ello, que existe una red de oficinas que posicionan a BanEcuador como el número uno en cobertura territorial dentro del mercado financiero. Su carácter descentralizado se expresa en la ubicación de la Casa Matriz en Quevedo, ciudad localizada con fuerte presencia agrícola y productiva.

Asimismo, la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, cuenta con una sucursal de BanEcuador acondicionada para efectuar de mejor manera la atención a los productores agrícolas y ganaderos de la zona, brindándoles información sobre servicios financieros y bancarios, captaciones de recursos, giros y transferencias, entre otros, con el objeto de aportar al progreso socio-económico del Ecuador; lo cual incluye a los sectores más vulnerables de la población, con el fin de mejorar su calidad de vida a través del apoyo a emprendimientos y negocios, especialmente en las áreas rurales y urbanas marginales.

De esta manera, en BanEcuador (2016) se impulsa la asociatividad, la inclusión y el mejoramiento de la calidad de vida de los pequeños y medianos productores, comerciantes y emprendedores a través de productos y servicios financieros adecuados y asequibles a su condición económica. En la actualidad, se tiene la concepción de que no solamente el cliente externo es importante, sino también que los resultados de una organización depende directamente del cliente interno.

Justificación

Este trabajo se justifica a partir del propósito de cumplir con el Código de derechos al usuario financiero en la Resolución N°. JB-2010-1782, donde dice que, la Junta Bancaria, considerando:

Que el artículo 11 de la constitución de la República del Ecuador, publicada en el registro Oficial N°. 449 del 20 de Octubre de 2008, determina que el ejercicio de los derechos de los ciudadanos y ciudadanas ante las autoridades competentes se regirá, entre otros principios, en base a que ninguna norma jurídica podrá restringir el contenido de los derechos ni de las garantías constitucionales; los principios y los derechos son inalienables, irrenunciables, indivisibles, interdependientes y de igual jerarquía; y que el más alto deber del Estado consiste en respetar y hacer respetar los derechos garantizados en la constitución;

Que el artículo 52 de la Constitución de la República del Ecuador establece que las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características;

Que el artículo 66 de la Constitución de la República del Ecuador reconoce y garantiza a las personas, entre otros, los derechos a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva; a la libertad de contratación; a la protección de datos de carácter personal; a dirigir quejas y peticiones individuales y colectivas a las autoridades y a recibir atención o respuestas motivadas, a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad;

Que el artículo 75 de la Constitución de la República del Ecuador establece que toda persona tiene derecho al acceso gratuito a la justicia y a la tutela efectiva, imparcial y expedita de sus derechos e intereses, con sujeción a los principios de inmediación y celeridad; y que en ningún caso quedará en indefensión;

Que el artículo 213 de la Constitución de la República del Ecuador establece que las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoria, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que esas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general;

Que el artículo 308 de la constitución de la República del Ecuador dispone que las actividades financieras son un servicio de orden público; que el Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito; y que se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura;

Que el artículo 372 de la Constitución de la República del Ecuador establece que cada entidad integrante del sistema financiero nacional tendrá una defensora o defensor del cliente, que será independiente de la institución y designado de acuerdo con la ley;

Que el artículo 1 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor establece como objeto de la ley el normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores, procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

La importancia de la investigación radica ante todo, en que por primera vez se ha realizado un estudio académico y científico en la provincia de Cotopaxi sobre la calidad del servicio que ofrece la sucursal de BanEcuador en la ciudad de Latacunga.

La utilidad estará dada por el beneficio directo que recibirán los servicios financieros que facilita el Estado ecuatoriano a través de la sucursal de BanEcuador en la ciudad de Latacunga a la población de la provincia de Cotopaxi,

quienes en casi un 40%, según datos de la Superintendencia de Bancos (2018) son clientes de esta entidad bancaria.

La originalidad del proyecto se encuentra en que por primera vez se validó un modelo de medición y gestión de la satisfacción del cliente interno y la calidad del servicio financiero en BanEcuador sucursal Latacunga.

Su impacto se encuentra directamente vinculado con los resultados que se obtengan, los cuales buscan cambiar radicalmente la opinión que tienen sobre la calidad del servicio que ofrece BanEcuador sucursal Latacunga, tanto los clientes externos como internos sobre dicha organización.

Los beneficiarios directos de esta investigación son los clientes internos y externos de en BanEcuador sucursal Latacunga, pues se busca corregir el estado actual de la protección al cliente a través del diseño de esquemas de protección al cliente y fortalecer el proceso de supervisión y la implementación de una campaña de educación para informar a clientes de sus derechos al adquirir productos y servicios financieros.

Planteamiento del problema

Luego de haber realizado un árbol de problemas (ver Anexo 1), se pudo llegar a la conclusión de que las principales causas que originan la difícil problemática que enfrenta BanEcuador sucursal Latacunga, se encuentran dadas por la demora en el tiempo de respuesta que se ofrece al cliente externo, los excesivos trámites burocráticos que son exigidos, la falta de trabajadores calificados al no existir una política adecuada para su selección, un exceso en la rotación del personal y equipos informáticos obsoletos como computadores, impresoras financieras, contadores de billetes, entre otros, que contribuye a retardar el servicio. Esta situación ha provocado que exista en la provincia de Cotopaxi, una opinión negativa sobre la calidad del servicio que presta esta organización a partir de la lentitud de los servicios que se ofrecen, dejando expedito el camino a la pérdida constante de los clientes internos y externos de esa entidad, por lo que se considera que el sistema de la satisfacción del cliente interno que actualmente viene empleando BanEcuador no es el adecuado pues existe disconformidad y

desmotivación incidiendo directamente en que la imagen del Banco pierda su confiabilidad y credibilidad.

En este sentido, dentro de BanEcuador es necesario aplicar instrumentos que midan la satisfacción del cliente interno. Con lo cual, el presente proyecto desarrolla un modelo de medición y gestión de la satisfacción del cliente interno en la calidad del servicio en BanEcuador sucursal Latacunga.

Para ello, la investigación tiene la finalidad de evaluar la satisfacción del cliente a través de un modelo de medición y evaluación dentro de BanEcuador Sucursal Latacunga, en aras de gestionar, controlar y medir el nivel de cumplimiento de las políticas de satisfacción del cliente externo a partir del trabajo que realizan los empleados, pues sus decisiones permiten que la institución bancaria mejore sus niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en los servicios que se ofertan por BanEcuador.

Problema científico

- ¿Cómo elevar los niveles en la calidad del servicio al cliente que se ofrece en BanEcuador sucursal Latacunga?

Objetivo General

- Validar un modelo de medición y gestión de la satisfacción del cliente interno y la calidad del servicio financiero en BanEcuador sucursal Latacunga.

Objetivos Específicos

1. Fundamentar teórica y metodológicamente los criterios relacionados a los modelos de medición y gestión de la satisfacción del cliente interno con la calidad de los servicios financieros.
2. Evaluar el nivel de satisfacción del cliente interno y la calidad del servicio financiero en BanEcuador sucursal Latacunga.

3. Diseñar un modelo de medición y gestión para la satisfacción de los clientes internos y la calidad del servicio financiero en BanEcuador B.P. sucursal Latacunga.
4. Evaluar la factibilidad del modelo de medición y gestión de la satisfacción del cliente interno y la calidad del servicio financiero en BanEcuador sucursal Latacunga, por criterio de especialistas.

La metodología emplear se basa en los criterios de Sampieri (2014) un enfoque cuantitativo, porque se recogen datos numéricos y se analizan a través de la estadística, y transversal y no experimental. Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos.

Para el desarrollo de la investigación se emplean métodos entre los que destacan: histórico-lógico, análisis-síntesis, análisis documental, observación directa, entrevistas y encuestas entre otros. Asimismo, para medir el grado de confiabilidad de los instrumentos utilizados, se emplea el coeficiente Alfa de Cronbach (Cronbach, 2014).

Dada la importancia que posee la satisfacción del cliente para la estrategia de servicio, este es un parámetro que ha sido estudiado, tanto desde el punto de vista académico, como por parte de muchos profesionales en el área. Al respecto, Kotlerk y Keller (2016) exponen que existen diversos métodos para medir la satisfacción del cliente, entre los cuales se destacan las encuestas, seguimiento del índice de abandono de clientes, entre otros.

En el mismo orden de ideas, tal como lo plantea Walker (2015) para que las medidas de satisfacción al cliente sean de utilidad; deben considerarse dos aspectos:

- Las expectativas y preferencias de los clientes respecto a las diversas dimensiones de calidad de producto y servicio.
- Las percepciones de los clientes acerca de que también está satisfaciendo la compañía esas expectativas.

Para dar solución al problema de estudio se plantea la siguiente hipótesis: Si se mejora la actuación de las personas a través de un modelo de medición y gestión que se enfoque en los factores (motivación, satisfacción laboral, proceso directivo) contextualizados en determinada cultura organizacional y nivel de competencias, es posible contribuir a la mejora de los indicadores de desempeño relacionados con la eficacia la eficiencia de la gestión, específicamente en lo relativo a la fase de control de calidad comprendida en el modelo.

CAPÍTULO I

ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

Conceptualización de la Investigación

Las conceptualizaciones de los ejes centrales de la investigación contribuyen a elaborar el estado del arte y de la práctica que sustenta la propuesta metodológica.

Servicio

Tomando como base a Kotler y Armstrong (2001) “un servicio es la actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y en esencia, es intangible y no deriva en la posesión de nada”.

Concordando con esto Andres (2002) dice que “los Servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes, como resultado de producir un cambio deseado en el receptor del servicio”.

También Eyssautier (2004) describe un servicio como “Un bien intangible que satisface ciertas necesidades de los consumidores, no están ligados necesariamente a la venta de un productor”.

Las experiencias de servicio, explican Bitner, Faranda y Hubbert(2008) son el resultado de las interacciones entre las organizaciones, los procesos y sistemas relacionados con los empleados que prestan servicio y los clientes. La literatura en *marketing* de servicios ha argumentado que el encuentro del servicio puede ser antecedente más importante de la evaluación del cliente sobre el resultado del servicio.

Estas definiciones y a criterio de autor nos queda claro que quienes de alguna manera están dependiendo de nuestro trabajo, son nuestros clientes sin importar si están de este u otro lado del mostrador.

Esto es lo que alimenta el concepto de cliente interno y aquellas personas que no están sirviendo a los clientes en forma directa, deben servir a los que sí lo hacen.

Calidad

Continuamente se habla de calidad en las empresas, por lo que es importante tener claro a qué hace referencia este concepto. A continuación se trata el tema objeto de estudio mediante las perspectivas que tienen diversos autores:

La calidad según Deming (1989) en (Rosander, 2004) es contemplada como “la producción eficiente que el mercado demanda”.

Es importante destacar que la entidad bancaria pública considera que brinda un servicio de calidad, a través de la complacencia de los gustos y requerimientos de los clientes, de manera que el servicio prestado pueda exceder las expectativas de los mismos, pero la medición de la calidad se encuentra gran parte en manos del cliente, y si este no hace una valoración positiva después de recibir la atención, no puede hablarse de calidad de servicio.

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y aun precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente (Olivo, 2015).

El autor considera que calidad es la medida de la dimensión en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien.

Las cosas tangibles pueden ser comparadas entre sí para observar su proximidad al ideal o estándar, pero tratándose de servicio y de las diferentes

percepciones de los clientes, la mayor calidad no la dará el apego a un estándar sino la superación de las expectativas que cada cliente tenga de lo recibido.

Calidad del servicio

El servicio de calidad total (SCT) transforma la organización a partir de la existencia de una cadena de calidad, que incorpora a todas las personas, los procesos y la infraestructura en la contribución al resultado final. Dentro de esta idea, el servicio interno se presenta como un método para darle a cada integrante de la organización una misión y un objetivo que cumplir con relación al éxito de la empresa (Albrecht, 2014).

Se descubre el valor de la sinergia interna cuando se está en condiciones de centrar las energías en comprender que significa, globalmente, el negocio, el trabajo en equipo y la excelencia en el servicio.

La fuerza impulsadora básica para el éxito del negocio se centra en la gerencia de servicios, entendida como un concepto global de la organización, que debe brindar un servicio de calidad, según lo perciba el cliente.

- El referirse a “concepto global de la organización” significa que afecta a todos los miembros, desde el presidente hasta la última persona de la línea operativa.
- “Brindar un servicio de calidad” es considerado como el sello distintivo del éxito: si hay calidad también habrá ganancias.
- La pauta de calidad que se reconoce es “según lo perciba el cliente”, como este valora el servicio prestado y no cuál es el valor que le adjudica quien lo presta.

Esta es la fuerza impulsadora de las operaciones comerciales, incluso de las internas, y por eso es importante realizar evaluaciones periódicas de la relación cliente – proveedor interno para medir los correspondientes aportes al éxito de la organización desde la perspectiva de los clientes.

Aparece aquí el “momento de la verdad”, que se refiere a toda situación en la que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio.

“Momentos de la verdad” tiene su origen en la expresión española que, en la corrida de toros, señala el momento final en el que se enfrentan solos, el matador y el toro.

Esto lleva a pensar en términos de resultados y a realizar un inventario de los momentos de la verdad que experimentan los clientes a medida que el personal operativo presta el servicio. Es entonces cuando se debe hacer el análisis desde el punto de vista de la calidad y comenzar a mejorar y perfeccionar esos servicios.

Se determinan tres factores clave que definen el triángulo del servicio:

- 1) La estrategia del servicio, para dirigir la atención hacia las verdaderas prioridades del cliente.
- 2) Personal operativo orientado hacia el cliente, con adecuada capacidad de respuesta y deseo de ayudar.
- 3) Sistemas basados en el trato amistoso con el cliente

Calidad del servicio financiero

Uno de los desafíos más inmediatos para las entidades financieras es considerar a la calidad del servicio financiero como el precio que hay que pagar para poder entrar a competir en el mercado. Es decir no sólo es un factor diferenciador frente a la competencia, sino un elemento imprescindible para sobrevivir. Así, las entidades financieras que sean capaces de definir, medir y alcanzar la calidad exigida por sus clientes podrán obtener una fuerte ventaja competitiva frente al resto de las entidades del sector, lo que se traducirá en una mejora de sus resultados.

Entre todos los factores internos de las entidades financieras, la calidad ocupa un lugar destacado. Es un recurso organizacional que puede proporcionar ventajas competitivas sostenibles porque no es un recurso que en una entidad puede copiarse fácilmente y porque garantiza la continuidad de su relación con el cliente.

Lamentablemente, la definición medida de la calidad han resultado ser complejas en el ámbito de los servicios y, en consecuencia, también en los servicios financieros, a lo que hay que añadirle la dificultad derivada de su propia naturaleza intangible.

La calidad de un servicio se puede definir desde dos perspectivas como una variable multidimensional donde se describen cuáles son los determinantes o dimensiones de la calidad del servicio (Sasser, 2000).

Satisfacción del cliente

Los autores (Kotlerk & Keller, 2006) definen la satisfacción de cliente como:

Una sensación de placer o decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado.

La satisfacción de un consumidor es el resultado de comprar su percepción de los beneficios que obtiene, con las expectativas que tenía de recibirlos”. Si este concepto se expresara de forma matemática se tendría lo siguiente:

$$\text{Satisfacción} = \text{Percepciones} - \text{Expectativas.}$$

Lo importante en relación a los planteamientos antes descritos, es que aunque la satisfacción del cliente es un parámetro que parece sencillo de determinar por depender básicamente de dos aspectos (expectativas y percepciones) – es bastante complejo, ya que involucra la manera como las personas perciben la calidad, lo cual lleva inmersos un sinnúmero de aspectos psicológicos que varían de cliente en cliente, incluso cuando se trata de prestar un mismo servicio.

Por otra parte, es importante resaltar que este es un parámetro al que las empresas están dando mayor importancia cada día, por ser el que les permite

visualizar cómo están posicionadas en el mercado y diseñar estrategias que las conduzca a abarcar una mayor porción del sector donde se desenvuelven.

Modelos de medición de la calidad de servicio

El objetivo en este capítulo es demostrar la necesidad y conveniencia de aplicar un modelo de gestión de la calidad con enfoque axiológico se ofrece a continuación una descripción de los principales modelos consultados, lo cual permite al autor fundamentar la selección del patrón en cuestión

Análisis de modelos conceptuales acerca de la calidad y sus particularidades en organizaciones de Servicio.

El objetivo de este epígrafe es mostrar el resultado de la valoración realizada sobre el contenido de los modelos relativos a garantizar la calidad disponible en la bibliografía consultada.

Para establecer una comparación entre los referentes de que se pueden disponer, se asumirá en la presente investigación la definición del término modelo adoptada por De la Nuez (2015).

Por modelo cabe entender una representación esquemática de un fenómeno o de una realidad dada, pero como afirma la propia autora, “ ello impide realizar un análisis comparativo para determinar cuándo, cómo, bajo qué principios y bajo qué regularidades , es efectiva su aplicación , de manera tal que se puedan contrastar tres momentos fundamentales : diseño, implementación y evaluación”.

En tal sentido el autor conviene en aceptar la definición de modelo que es esmigrada en esta tesis al precisar que un modelo puede resultar de “una presentación abstracta de un fenómeno o de una realidad dada, integrada por los elementos siguientes : premisas, objetivo, principio, proceso, procedimiento y retroalimentación”.

En la actualidad, los modelos relativos a la calidad se encuentran representados en casi todas las áreas geográficas del planeta, la mayoría de ellos se asocia premios regionales entre los que se destacan el Iberoamericano y el de Asia –

Pacífico, y los premios en las naciones chilena, colombiana, argentina, peruana, mexicana, uruguaya, sudafricana y cubana respectivamente; sin embargo, a nivel universal se distinguen tres modelos que han representado la antesala para el resto, pues en su mayoría, son el resultado del surgimiento de la filosofía sobre “la calidad total”, que tiene su origen en Japón después de la segunda guerra mundial.

La esencia de este enfoque estriba, en ver la calidad no como atributo especial del producto sino como función de dirección en toda la organización. Esta filosofía ha sido construida por los preceptos teóricos que sobre la calidad han abordado una serie de autores citados Renaus Piquera: “es un control del proceso y una reducción de las variaciones en el mismo utilizando una serie de principios “ (Deming, 1982); “una trilogía que consiste en la planificación , control y mejora” (Jurán, 1986);”orientación al consumidor” (Feigenbaum, 1961);”integración de actividades funcionales” (Gunasekaran, 1994) o “prevención de defectos a través de análisis sistemático (Ishikawa, 1986)”.

A continuación se relacionan algunos de estos modelos, también denominados el enfoque de los premios” o los modelos de calidad total de excelencia:

- El modelo Japonés (Base para otorgar el Premio Deming).
- El modelo norteamericano (Base para otorgar el Premio Malcolm Baldrige).
- El modelo Europeo o EFQM: European Foundation For Quality Management – Por sus siglas en inglés – o Fundación Europea para la Gestión de la Calidad – traducido al español (Base para otorgar el Premio Europeo a la Calidad).

Como se puede apreciar, si existen algunas diferencias entre los dos primeros modelos (el japonés y el norteamericano), el autor considera que una de las más llamativas es la claridad con que se revela en el Malcolm Baldrige consta de menor cantidad de indicadores y se llama la atención el hecho de que no se le asigna la misma cantidad de puntos a cada criterio, al hacer mayor énfasis en el criterio Resultado y en segundo lugar al Liderazgo, con una diferencia notable entre ambos.

En el modelo EFQM es importante destacar la concepción del liderazgo como instrumento de la gestión, tanto al interior como al exterior de la organización, en interacción con los aspectos estratégicos (misión, visión, políticas). Los procesos son la vía a través de la cual el liderazgo ejerce su influencia. La mejora continua se garantiza a través de la innovación y aprendizaje, y no de manera incidental, sino como procesos bien estructurados e intencionados.

A modo de resumen el autor considera que estos modelos persiguen el mismo objetivo: elevar los niveles de calidad, tanto en lo interno como lo externo de la organización, diferenciándose fundamentalmente en el énfasis que se hace en cada punto crítico o categoría, así como la interrelación entre ellos.

En la bibliografía consultada aparecen otros modelos, cuyos autores son cubanos y por tanto tienden a tomar cuenta el contexto internacional; no obstante, aun cuando de cierta manera algunos reconocen la necesidad de integrar la calidad a la gestión empresarial, proponer soluciones para lograrlo y reconocen la importancia de desarrollar la cultura de la calidad, dichos enfoques no parten de considerar precisamente los valores corporativos presentes en las empresas como herramientas para contribuir a incorporar algunos o modificar otros mediante el liderazgo como valor ético-instrumental centrado en tres principios esenciales de la gestión de la calidad: la participación del personal, la gestión basada en los procesos y el enfoque al cliente, como medio para fomentar la calidad como valor cultural.

En tal sentido, el estudio de la bibliografía revela que existen empresas que adoptan modelos que permitan establecer modos de actuación para implementar las Normas ISO 9000, tales como el modelo para Gestionar la Calidad con Enfoque logístico, el cual pone énfasis en la gestión de los recursos y la supeditación entonces de todos los procesos y procedimientos organizacionales a esta función; o el modelo basado en el ciclo desarrollado por Deming citado por Sagüensa para la mejora continua (PDCA) (planificar, hacer, chequear, actuar) aplicado para la Gestión de la Calidad en “Servicios de Posventa”, en el que se presta más atención al aspecto externo que interno de la calidad.

En sentido general, ya sea la adopción de una norma ISO para ser certificada sin que se adopte un procedimiento rigurosamente estructurado, o en la mejor de las intenciones, que se adopte un modelo que visualice el camino a seguir para implementar un sistema de gestión de la calidad, todos ponen mayor acentuación en los procesos, resultados, y clientes, pero en menor medida, en los valores y en la cultura organizacional.

Modelo Servqual

La calidad de los servicios se ha constituido en elemento fundamental de la oferta de muchos sectores de actividad. Actualmente, presenta un aspecto diferenciador, un atributo indispensable para los consumidores de un servicio determinado, donde la evaluación a dicha calidad se encuentra ubicada en el plano competitivo. Por ello, a las organizaciones les corresponde comparar su desempeño con sus principales competidores aun cuando no sean proveedores de servicios sustitutivos directos debido a que los clientes comparan el servicio recibido de las diferentes organizaciones proveedoras. En este sentido, es importante que los proveedores de servicio se preocupen por gestionar la calidad si desean tener éxito, mantener o incrementar sus utilidades o simplemente sobrevivir en un medio competitivo.

La calidad en los servicios se concibe y se gestiona de manera distinta en otras actividades (industrial, agropecuaria), producto de las características distintivas definidas por Kotler & Armstrong (2012) como: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y naturaleza perecedera. Sin embargo, es preciso que la calidad del servicio ofrecido se mida periódicamente, pues según Lovelock y Wirtz (2008) no se puede controlar lo que no se puede medir.

Un servicio bancario es la actividad que desarrollan las entidades financieras como empresas de servicios; es decir, todas aquellas acciones que se establecen para servir a los clientes. Los servicios bancarios son complejos al combinar aspectos tangibles (pagos, retiros, depósitos y papelería) y aspectos intangibles (sensación de seguridad, capacidad de respuesta y responsabilidad de los funcionarios), y se caracterizan por sufrir rápidos cambios en su ambiente,

algunos gracias a la tecnología, y que, relacionados con la información, resultan cada vez más importantes.

La globalización ha llevado a dichas instituciones a ser competitivas con inversión tecnológica e innovación como estrategias de diferenciación para asegurar la fidelidad de sus clientes, pero estas son de fácil transferencia, e incluso superadas por la competencia. Es por ello que estas instituciones deben enfatizar en lo intangible del servicio, que agrega valor para desarrollar y mantener sus ventajas competitivas, si se toma en cuenta que “los servicios son lo único que los bancos pueden vender, son la única manera de ser diferentes”. Además de los productos bancarios son básicamente los mismos por lo que el único elemento que permite lograr diferenciación es la calidad del servicio con la que ofrecen sus productos a su cartera de clientes.

La calidad del servicio se define de manera general como una evaluación de la calidad desde la percepción de los clientes, donde estos comparan el servicio que ellos reciben.

Toda calidad es percibida por alguien.

Este hecho señala la importancia de centrarse en el cliente, como único juez y evaluador de la calidad del servicio, cuyos criterios deben considerarse para garantizar la mejora continua de los procesos. La orientación al cliente es un elemento crítico, puesto que este es activador en materia de servicio. Dada su demanda es que dichos procesos se realizan, está presente en la producción, los recibe y avalúa según criterios personales en el tiempo en que se efectúan.

La mayoría de las investigaciones en el sector bancario en relación a la temática que aquí se aborda se han fundamentado en el uso o adaptación de escalas ampliamente validadas como Servqual y el Servperf o en definir las dimensiones de la calidad del servicio y construir un modelo para medirla y luego mejorarla. También se han realizado estudios teniendo en cuenta el modelo de la imagen de Grönroos en combinación con la escala Servqual.

De todos estos modelos, el Servqual ha sido el método de investigación más nombrado y utilizado tanto en el mundo académico como empresarial. Esta metodología entiende la calidad del servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio prestado por la organización.

De esta manera, el Servqual permite determinar lo que desean los clientes de la organización y lo que perciben encontrar, así como las brechas de insatisfacción específicas y el orden de los vacíos de calidad, desde el más grave y urgente hasta el menos grave.

Pese a que se identifican en la literatura consultada una gran variedad de estudios relacionados con la calidad del servicio en las instituciones bancarias, se carece de procedimientos que orienten la acción de evaluación de forma sistemática para la mejora de la calidad percibida con un enfoque a procesos y mejora continua. Socializar las prácticas que están siendo desarrolladas y de resultados positivos en relación con esta temática es la principal intención de la investigación que se presenta, considerando el diseño y aplicación de un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios.

Materiales y métodos

El procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios se fundamenta en la escala multidimensional Servqual propuesta por Parasuraman, Berry y Zeithaml y toma como base los procedimientos para la medición de la calidad percibida de Díaz y Pons, Moreno y Curbelo. La propuesta introduce la gestión por procesos y el ciclo de mejora continua, Planificar-Hacer-Verificar-Actuar basándose en el procedimiento de gestión de procesos propuesto por Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor., elementos que no se identifican en estudios anteriores y que contribuyen a la mejora de la calidad y del valor percibido por el cliente.

La propuesta está dirigida a:

- Describir y documentar el proceso de servicio bancario objeto de estudio.

- Obtener una calificación global de la calidad del servicio.
- Determinar las principales brechas de insatisfacción en la calidad del servicio según las percepciones de los clientes.
- Proponer un conjunto de acciones encaminadas a la mejora del proceso de servicio en las que se evalúa la calidad percibida a partir de la aplicación de un conjunto de técnicas y herramientas para el mejoramiento continuo.
- Comparar el desempeño de las diversas sucursales bancarias desde la percepción de los clientes.

Un elemento a destacar es que el procedimiento toma en cuenta la participación de los trabajadores en la búsqueda y propuesta de acciones de mejora. Este hecho permite que el personal entienda su papel en el logro de las metas y que se entienda parte de este proceso para ir creando una cultura de calidad. Otro elemento a destacar es considerado la capacitación del equipo de trabajo para garantizar el adecuado uso de herramientas y técnicas que contribuyen a la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios. Además da la posibilidad de que cada cliente del banco opine del servicio que recibe teniendo en cuenta diferentes criterios, de modo que considere que sus opiniones son en realidad escuchadas para mejorar la calidad de los servicios, lo que puede percibir a su regreso a la institución bancaria o por referencia de otros clientes.

El procedimiento concibe los siguientes principios:

- Enfoque a procesos: Las instituciones bancarias deben seguir el enfoque por procesos. La descripción del proceso de servicios que evaluará el cliente es el punto de partida para entender y visualizar de manera global en qué consiste el mismo dejando clara su trayectoria desde el inicio hasta el fin.
- Enfoque a servicios: El procedimiento es aplicable a organizaciones netamente de servicios, en particular se orienta a las instituciones bancarias.
- Enfoque a clientes: Los clientes de los servicios de las instituciones bancarias serán responsables de evaluar la calidad del servicio y en

función de su percepción, se identificarán oportunidades de mejora para garantizar un incremento de la calidad de servicio percibida.

- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las propuestas de acciones para la mejora de los procesos de servicios bancarios estarán basadas en los resultados de la evaluación de la calidad percibida.
- Mejora continua: Al enfocar las mejoras se tiene en cuenta la retroalimentación permanente a la organización para garantizar que los clientes de las instituciones bancarias se mantengan satisfechos. El primero y fundamental es mejorar para dar al cliente el mayor valor agregado, mediante una mejora continua y sistemática de la calidad percibida.
- Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es esencia de una organización. Un sistema exitoso de mejoramiento continuo requiere descansar en la habilidad de los miembros de una organización para reconocer oportunidades de mejoramiento. En resumidas cuentas, las personas son la fuente del mejoramiento.
- Enfoque sistémico: Cualquiera de los servicios en que se aplique el procedimiento se integra al sistema bancario, como tal su relación con otras partes componentes del mismo queda declarada al efectuar la evaluación de la calidad percibida.
- Aplicabilidad: El procedimiento queda lo suficiente detallado y con las herramientas necesarias para su aplicación en instituciones bancarias para su aplicación en instituciones bancarias, lo permitirá comparar el desempeño de las diversas sucursales e incluso con la competencia.
- Adaptabilidad: El procedimiento es adaptable a cualquier servicio de los que se brindan en una institución bancaria.
- Pertinencia: El Procedimiento está diseñado para una aplicación constante en instituciones bancarias que garantice conocer el estado de opinión de los clientes sobre los servicios que percibe.
- Flexibilidad: El procedimiento es flexible en cuanto a las herramientas que se proponen para la consecución de cada una de las etapas y pasos.

- Consistencia lógica: El procedimiento se articula de una forma lógica que permite cumplir con los principios anteriores, por lo que está compuesto de etapas y pasos, en los que se cohesionan criterios relacionados con calidad percibida, su evaluación y mejora.
- Aprendizaje: En su concepción, el procedimiento contempla la creación de un equipo de trabajo y su capacitación en temáticas relacionada con la calidad del servicio y su medición, la gestión por procesos y las técnicas a aplicar.

Cada uno de estos principios hace que la propuesta que se especifica en esta investigación tenga características particulares en comparación con otras analizadas. El procedimiento se muestra en el gráfico No. 1.

Está estructurada metodológicamente en cuatro etapas y trece pasos. Para cada una de las etapas se declaran los objetivos a cumplir y las posibles herramientas a utilizar.

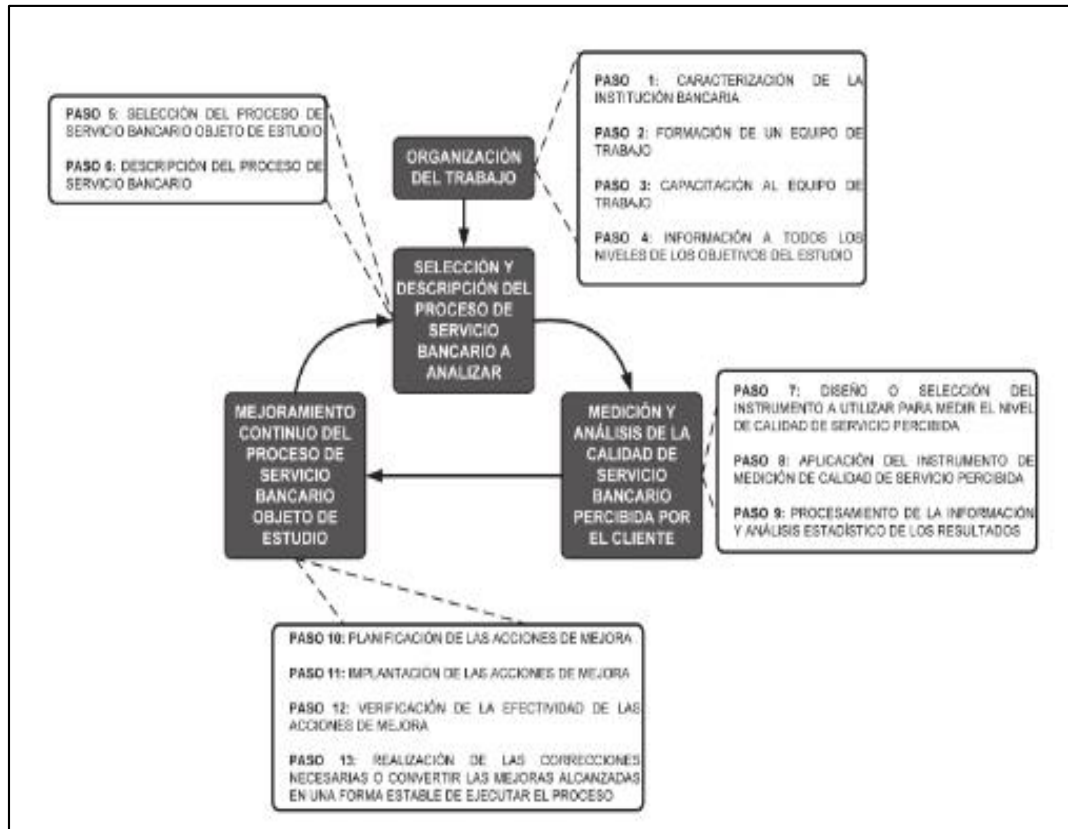


Gráfico N° 1. Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios bancarios.

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente: Modelo Servqual.

Modelo Malcolm Baldrige

El modelo estadounidense para la GCT es el formado por los criterios del Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), es el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses. Los criterios establecidos por la ley fundadora hacían referencia a que las organizaciones candidatas hubiesen demostrado una Gestión de la calidad efectiva mediante la formación y la implicación de los empleados de todos los niveles en la mejora de la empresa.

El mismo establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. También deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados. Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre

las que construir las estrategias clave. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos. De este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés.

La evaluación de las organizaciones candidatas al MBNQA se basa en sus logros y mejoras en siete áreas, conocidas como los Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence:

- Liderazgo
- Planificación estratégica
- Enfoque al cliente y el mercado
- Medida, análisis y gestión del conocimiento
- Enfoque en los recursos humanos
- Gestión de procesos
- Resultados

Los criterios del modelo Malcolm Baldrige se construyeron sobre unos valores y conceptos nucleares. Las organizaciones que persiguen un desempeño excelente deben difundir estos conceptos y valores a fin de que se incrusten en las creencias y en los comportamientos de la organización:

- Liderazgo visionario
- Excelencia orientada al consumidor
- Aprendizaje organizativo y personal
- Valorar a empleados y socios
- Agilidad
- Enfoque en el futuro
- Gestión para la innovación
- Gestión por hechos
- Responsabilidad Social
- Enfoque en resultados y creación de valor
- Perspectiva del sistema

Proceso de evaluación

Las empresas que desean presentar su candidatura al MBNQA deben presentar información detallada sobre cada uno de los siete criterios detallados anteriormente.

Beneficios de la aplicación

Los beneficios que las organizaciones pueden extraer de la aplicación de este modelo de la GCT van más allá de la consecución de un premio. Según las propias fuentes de la ASQ, la aplicación de los Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence se traduce generalmente en una mejora en las relaciones de los empleados, en una mayor productividad, en una mayor satisfacción de los clientes, en un incremento en la cuota de mercado y en una mejora en la rentabilidad. Además, muchas organizaciones deciden participar con la finalidad de conseguir una valoración crítica de su organización que les permita identificar sus fortalezas y sus oportunidades de mejora.

Modelo para Evaluar la Calidad del Servicio Interno (MECSI)

Con el aumento de la competencia global desde mediados del siglo pasado y el consiguiente desarrollo del movimiento de la calidad total, a partir de los años ochenta el cliente cobro mayor relevancia para las organizaciones y se comenzó a medir su satisfacción y a tomar acciones para mejorarla. Sin embargo, el mayor énfasis de estos esfuerzos se otorgó al cliente externo, siendo el cliente interno ignorado o desdeñado. En los últimos años el cliente interno ha ganado atención, por lo que medir y mejorar su satisfacción se ha vuelto un asunto relevante para muchas organizaciones. La primera parte de este artículo detalla esta necesidad y ofrece como respuesta la creación de un modelo y una metodología para evaluar la calidad en el servicio al cliente interno (MECSI).

En la segunda parte se describe el método usado para desarrollar el modelo y la metodología, donde se incluye la revisión de literatura de conceptos y modelos relevantes, aprendizajes de las experiencias de los autores en aplicaciones similares, la investigación de prácticas actuales en cinco empresas

mexicanas y la aplicación de la metodología desarrollada usando el método de investigación - Acción en ocho ciclos.

En la tercera parte del artículo, la revisión de la literatura, se describe al cliente interno y se revisan los modelos más conocidos de medición de satisfacción del cliente, haciendo particular énfasis en los factores que pueden usarse para determinar el nivel de satisfacción del cliente.

La cuarta sección presenta el modelo para evaluar la calidad del servicio interno, mismo que incluye conceptos clave como expectativas, necesidad, percepción, nivel de satisfacción, factores de evaluación y mejora de servicio; y la quinta sección describe la Metodología que contiene los pasos necesarios para identificar el servicio, sus clientes, desarrollar instrumentos de medición, aplicarlos y generar mejoras. Finalmente se presenta la aplicación MECSI en una empresa a manera de ilustración.

El Modelo de Evaluación de la Calidad al Servicio Interno (MECSI) es el marco conceptual creado para visualizar los elementos relevantes del servicio al cliente interno y los de la evaluación del mismo. Es genérico para que aplique en cualquier tipo de organización y muestra el comportamiento de la relación proveedor interno – cliente interno: bajo que contexto se da, y como es que el segundo termina con un juicio del nivel de servicio que recibe del primero, independientemente del servicio (ya sea interno o externo) que este esté brindando.

El proveedor interno puede contar con uno o más clientes internos a quienes brinda un servicio. Los clientes son cautivos (Jun&Cai, 2010), lo que significa que tienen poca o nula decisión sobre si utilizar o no tales servicios. Así mismo, el cliente tiene baja influencia sobre el proveedor interno y ambos pueden tener un conocimiento limitado del otro.

Quien brinda el servicio se puede ver influenciado por diversos factores: externos (otros proveedores fuera de la compañía, clientes externos “más importantes”), proveedores internos propios, la disposición de herramientas y recursos para realizar su trabajo y la percepción de la necesidad del cliente. A su

vez, quien recibe el servicio tiene una expectativa que proviene de la promesa de servicio que le hizo el proveedor de experiencias pasadas (ya sea con este u otros proveedores), de la imagen o reputación de quien le proporciona el servicio (Zeithaml, 2013) y de la necesidad real que tiene.

Luego de realizarse el servicio, el cliente interno genera la comparación de su expectativa inicial contra la percepción del servicio recibido y así determina su nivel de satisfacción. Este modelo supone que no se necesita medir la expectativa, sino solo la percepción del servicio recibido, debido a que la literatura indica que hacerlo es válido y confiable (Taylor, 2012) la razón es que cada vez que el cliente recibe el servicio, juzga la calidad de este basándose en gran parte en las expectativas que tenía.

La calidad percibida es medida a través de las dimensiones de entrega y trato, los cuales cuentan con subfactores, de la siguiente manera:

1. Entrega está compuesta por el cumplimiento de la necesidad, la competencia del proveedor y el tiempo de respuesta.
2. Trato está compuesto por la cortesía del proveedor, la comunicación – información, la disponibilidad del personal y la proactividad mostrada. Así mismo, como cada cliente es diferente, puede identificar algún factor que los demás no consideren relevante por lo que se agrega el “factor X” al modelo (por ejemplo, con un cliente específico podría ser el “brindar el servicio en inglés”).

De todos los elementos que afectan la percepción de la calidad, los factores de entrega y trato son los que el proveedor puede controlar y por lo tanto, son los que se medirán mediante la metodología MECSI para identificar las fortalezas y debilidades del servicio y poder reforzar las primeras y resolver las últimas. Mediante un plan de acción se deben corregir las áreas de oportunidad para impactar positivamente la calidad percibida. Cada uno de los factores (a excepción del Factor X) está contenidos en alguno de los modelos más conocidos sobre servicio que se mencionaron antes y también emergieron de los otros insumos que se usaron para desarrollar el modelo.

Por su relevancia, se detallan ahora los factores propuestos para medir la calidad percibida en el modelo MECSI (entrega y trato).

En la dimensión de entrega, el primer factor es el cumplimiento de la necesidad, identificado bajo la premisa de que “si el producto no es satisfactorio, el buen servicio no será suficiente” (Grönroos, 2014); aquí se evalúa la capacidad del proveedor interno de entregar lo que se solicitó, ya sea un producto o un servicio.

Modelo Iberoamericano

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, tiene una estructura de nueve criterios, considerados los elementos críticos en el funcionamiento de toda organización, a través de los cuales cabe hacer un análisis, a la vez detallado y global, de la misma.

Este modelo dedica un criterio, del grupo de los procesos facilitadores, a los clientes y coloca la importante responsabilidad de gobernar los procesos clave bajo el criterio 1. Liderazgo y estilo de gestión. El cliente aparece como nexo entre la gestión que se realiza y los resultados obtenidos como consecuencia de aquella.

Los nueve criterios, cuya arquitectura puede verse a continuación, están agrupados en dos bloques. En el primero se integran los procesos facilitadores, aspectos que hacen referencia a la gestión, esto es, a lo está haciendo una organización y cómo lo hace, El bloque de los resultados se refiere a los logros que está alcanzando la organización la organización.

- Liderazgo y estilo de gestión
- Política y Estrategia
- Desarrollo de las personas
- Recursos Asociados
- Clientes/ciudadanos/usuarios
- Resultados de clientes
- Resultados del desarrollo de las personas

- Resultados de sociedad
- Resultados Globales

Modelo de Berry y el Endomarketing

Uno de los pioneros en llamar a los empleados clientes Internos fue Berry (1981). Para él marketing interno implica reconocer al empleado como un cliente, sobre quién debe existir una dinámica de interacción y crecimiento en el trabajo, logrando evidenciarse en la satisfacción de los empleados y el desarrollo de actitudes orientadas al cliente externo. Para (Berry, 2012) lo más importante es reconocer a los empleados como un cliente.

De acuerdo con el modelo, para alcanzar una completa satisfacción a nivel tanto interno como externo, es imperante enfocar las tareas como un producto buscando la forma de involucrar y hacer partícipe al empleado (Berry, 2012).

El siguiente cuadro describe los elementos que interactúan en un proceso de endomarketing-Berry y Parasuraman (2011) proponen un modelo de mercado interno compuesto por siete puntos de acción. Cada uno de estos elementos tiene aplicación directa en cualquier área de gestión empresarial.

De esta forma, los 7 elementos se traducen en acciones estratégicas dirigidas a los clientes internos, bien sea de forma colectiva, puntual o por departamento de gestión:

- El empeño por atraer talento.
- Ofrecer una visión sencilla que ha de ser comunicada con pasión y frecuencia y que sirva para mantener emocionalmente a las personas en la Empresa.
- Preparar a las personas para el desempeño mediante entrenamiento continuo.
- Fomentar el trabajo en equipo que fomente el buen clima laboral: liderazgo de equipo, compartir objetivos.
- Libertad para el trabajo: conjugar la necesidad de que haya reglas para el buen funcionamiento con libertad en la toma de decisiones.

- Medida y reconocimiento: que estén claros los sistemas de evaluación.
- Conocimiento de las necesidades de los clientes internos.

Con base en los anteriores elementos, podemos definir que es necesario como primera contar con personal calificado; hoy en día se debe contar con gente proactiva, con la suficiente actitud y aptitud para desempeñar un determinado cargo, que a medida que crece la empresa al empleado crezca con ella donde el entrenamiento y el empoderamiento sean las mayores herramientas, sin dejar de lado, como se había mencionado en alguno de los capítulos anteriores, alguna manera de medir y calificar al personal, no con el ánimo de jugar, sino con el ánimo siempre de mejorar.

Con lo anterior, se establece una gran afinidad frente a la gran combinación de elementos y de ideas planteadas por Berry, por tal razón consideramos es la base sólida para realización de este trabajo.

En cuanto al modelo expuesto por Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007) se propone como la base del éxito del endomarketing y de las empresas, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Dichos autores proponen un modelo que desarrolle una relación entre marketing interno, satisfacción laboral y compromiso organizacional, esta idea ha sido corroborada por (Regalado, 2011).

Con este engranaje la empresa puede llegar a recibir mejores utilidades, lograr impacto en la rentabilidad, tener una reducción evidente de costos y de tiempo, que no exista tanta rotación de personal, que sea bajo o que no haya conflictos internos, una mayor productividad, lealtad, humildad y gente proactiva.

Las bondades del Endomarketing

El dinamismo de las personas en las organizaciones ha permitido consolidar la comunicación, a nivel:

- Informativo, al encargarse de enlazar a los empleados enlazar a los empleados en la consecución de procesos operativos y administrativos.

- Afectivo, generando espacios de bienestar y desarrollo proyectados en el empoderamiento y liderazgo de los empleados, gestionados a través de las áreas diferentes que están en interacción con el cliente interno.
- Estratégico, logrando hacer de la comunicación una aliada que fortalece la cultura corporativa al involucrar el talento humano con la estrategia global de la organización, a partir de lemas como: “la sonrisa es el lenguaje universal” (Torres, 2012).

Dichas estrategias contribuyen a la generación de un clima laboral óptimo, que permita establecer objetivos, definir roles y agentes de acción adecuada, eliminando así pensamientos como: “La oficina es una jungla, donde está presente el “Dunga Dunga”, analogía que se ejemplifica como un canal inadecuado de comunicación, al lograr modificar la estrategia global de una organización, al existir desconocimiento del sentido y la dirección del mensaje que se transmite.

Se destaca así la importancia de implementar un canal adecuado al interior de un contexto óptimo en pro de resultados eficaces y efectivos, como menciona *Great Place To Work*, “La clave para crear un excelente lugar de trabajo n es un conjunto de beneficios o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo.”

La empresa J. Torres consultores (2012) tiene un enfoque orientado al marketing y la comunicación estratégica y el mercado integrado al desarrollo de seres humanos más felices en sus escenarios laborales y comerciales. El compromiso es apoyar a las organizaciones en la plena satisfacción de sus clientes internos y externos y, en consecuencia, contribuir a su reputación, imagen y gestión exitosa, con alto compromiso social”.

De esta forma, han integrado el endomarketing como un canal que permite tener más cerca a sus empleados potencializando el público interno a generar resultados a nivel global. La generación de escenarios de retroalimentación, creatividad e innovación genera impacto en la aplicación de las TIC, a través de la implementación de una estrategia desarrollada con base en 7 aspectos:

1. Analizar, conocer al cliente interno y gestionar la satisfacción de sus necesidades.
2. Alinear la estrategia de la organización con el equipo teniendo claridad en la misión y visión hacia la cual se trabaja.
3. Optimizar los medios y canales por medio de los cuales se comunica la empresa con sus empleados, permitiendo así facilitar los procesos, orientar al logro y cumplir los objetivos establecidos.
4. Manejar el *branding* interno, generando en el interno compromiso, reconocimiento de marca y niveles de pertenencia hacia su labor.
5. Fortalecer *engagement*, logrando una alianza emocional del empleado con su equipo al sentirse parte de. Realiza acciones adicionales con la finalidad de alcanzar objetivos.
6. Entrenar al equipo en habilidades comunicativas, logrando personas capaces de escuchar, relacionarse y trabajar en equipo. Hecho que contribuye a que no exista resistencia al cambio.
7. Vincular la red y los canales de comunicación que con el tiempo han surgido, a través de las cuales el mundo está en constante interacción.

De esta forma, se desarrollan estrategias en pro de la buena comunicación interna generando confianza, innovación y un clima positivo para miembros de la organización.

Tabla N° 1. Modelos de Medición de la calidad del Servicios.

Autor	ño	Nombre de modelo	Concepción	Observación
Deming	1951	Modelo de Deming – Japonés	<p>Otorgar la distinción a quienes contribuyen en manera de excelencia a la Teoría del Control de Calidad en Las Organizaciones y Empresas que logran fundamento en la filosofía Deming en sus aplicaciones, prácticas y resultados que estructuran paradigmas. El principal objetivo es comprobar que mediante l implementación del control de calidad en toda la compañía se hayan obtenido buenos resultados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear y Difundir visión, propósito, misión. 2. Aprender y Adoptar la nueva filosofía. 3. No depender más de la inspección masiva. 4. Eliminar la práctica de otorgar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. 5. Mejorar de forma continua y para siempre el sistema de producción y de servicios. 6. Instituir la capacitación en el trabajo. 7. Enseñar e Instituir el liderazgo. 8. Desterrar el temor, generar el clima para 	<p>Modelo Gerencial se enfoca en el control estadístico, en la resolución de problemas y en el perfeccionamiento o mejora continua. El principal objetivo de la evaluación es comprobar que mediante la implantación del control de calidad en toda la compañía, se hayan obtenido buenos resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público</p>

			<p>la innovación.</p> <p>9. Derribar las barreras que hay entre las áreas departamentales</p> <p>10. Eliminar los eslóganes y las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral</p> <p>11. Eliminar estándares de producción y las cuotas numéricas, sustituir por mejora continua.</p> <p>12. Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo.</p> <p>13. Instituir un programa vigoroso de educación y entrenamiento.</p> <p>14. Empezar acciones para alcanzar la transformación</p>	
Malcom Baldrige	1987	Modelo Malcom Baldrige EE.UU	<p>Consiste en establecer un conjunto de criterios utilizados evaluar la calidad y excelencia organizacional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque en los resultados y en la creación de valor 2. Excelencia enfocada hacia el cliente 3. Visión de Liderazgo 4. Dirección por hechos 5. Valoración de los empleados y de los socios. 6. Aprendizaje innovación y mejora continua 7. Desarrollo de alianzas y Asociaciones 	<p>Se fundamenta en el liderazgo hacia el cliente, en el apoyo a la organización; en la medición de índices y parámetros y en el benchmarking como forma de mantener la ventaja competitiva de la organización.</p>

			8. Responsabilidad social y buen hacer ciudadano. 9. Agilidad y respuesta rápida 10. Enfoque en el futuro 11. Perspectiva en sistemas.	
Fundación europea para la gestión de calidad	1988	EUROPEO/EFQM	Impulsar la aplicación de los criterios como si de una herramienta de autoevaluación se tratase, para identificar las fortalezas y las áreas que precisan mejorar: 1. Orientación a resultados 2. Orientación hacia el cliente 3. Liderazgo y coherencia con los objetivos 4. Dirección por procesos y hechos 5. Desarrollo e implicación del personal 6. Aprendizaje organizacional personal y mejora continua 7. Desarrollo e implicación del personal 8. Responsabilidad social	Este Modelo se basa en los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la actúa se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las Alianzas y recursos y los procesos.
NDIBEQ	1999	Iberoamericano Latinoamérica	Reconocer la Excelencia de la Gestión de las organizaciones premiadas, estimula el desarrollo de las organizaciones iberoamericanas. Promover la Autoevaluación y la focalización hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y de las partes interesadas. Difundir las mejores prácticas de las Organizaciones ganadoras y con ello	Este modelo se enfoca en el liderazgo, los clientes, los procesos y los resultados. El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es el documento de referencia para concesión del Premio Iberoamericano a la Calidad e incluye; el Método de Evaluación, la hoja REDER y un Glosario Iberoamericano de Términos de Calidad y Excelencia.

			<p>facilitar la mejora de otras organizaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación en los resultados 2. Orientación hacia el cliente 3. Liderazgo y coherencia con los objetivos 4. Dirección por procesos y hechos. 5. Desarrollo e implicación del personal 6. Aprendizaje, Innovación y mejora continua 7. Desarrollo de alianzas y asociaciones 8. Responsabilidad social 	
SERVQUAL	1988		<p>Destacar la participación de los trabajadores en la búsqueda de mejoras, medir la expectativa del servicio lo que recibe y evalúa el servicio prestado, determinar lo que desean los clientes y lo que perciben, encontrar las brechas de insatisfacción:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aspectos o elementos tangibles 2. Fiabilidad 3. Sensibilidad o capacidad de respuesta 4. Seguridad 5. Empatía 	Este modelo se caracteriza por medir la calidad del servicio en todo campo.
Robert Berry	1981	Modelo de Berry	<p>Compromiso de apoyar a las organizaciones en la plena satisfacción de sus clientes internos y externos, en consecuencia contribuir a su reputación, imagen y gestión exitosa, con alto compromiso social, desarrollada con base en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar, conocer al cliente interno y 	Este modelo se caracteriza por medir a clientes internos y externos para apoyar de mejor manera a las organizaciones.

gestionar la satisfacción de sus necesidades

2. Alinear la estrategia de la organización con el equipo teniendo claridad en la misión y visión hacia la se trabaja
3. Optimizar los medios y canales por medio de los cuales se comunica la empresa con sus empleados, permitiendo así facilitar los procesos, orientar al logro y cumplir los objetivos establecidos
4. Manejar el *Branding* interno, generando en el interno compromiso, reconocimiento de marcas y niveles de pertenencia hacia su labor
5. Fortalecer *Engagement*, logrando una alianza emocional del empleado con su equipo al sentirse PARTE DE. Realiza acciones adicionales con la finalidad de alcanzar objetivos
6. Entrenar al equipo en habilidades comunicativas, logrando personas capaces de escuchar, relacionarse y trabaja en equipo. Hecho que contribuye a que no exista resistencia al cambio
7. Vincular la red y los canales de comunicación que con el tiempo han surgido, a través de las cuales el mundo está en constante interacción.

Lee Meadow

1998 **MECSI**

Este modelo de Evaluación de la Calidad al

Este modelo se caracteriza por involucrase

Servicio Interno (MECSI) es el marco conceptual creado para visualizar los elementos relevantes del servicio al cliente interno y los de la evaluación del mismo. Es genérico para que aplique en cualquier tipo de organización y muestra el comportamiento de la relación proveedor interno – cliente interno: bajo qué contexto se da, y cómo es el segundo termina con un juicio del nivel de servicio que recibe del primero, independientemente del servicio (ya interno o externo) que este esté brindando. Anexo 4.

en la evaluación de la calidad de Servicio interno.

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente: Frias et al,(2014).

Modelos de Gestión de la calidad de servicio.

Modelo Dupont

Es una técnica que se puede utilizar para analizar la rentabilidad de una compañía que usa las herramientas tradicionales de gestión del desempeño. Para permitir esto, integra los elementos de la declaración de los ingresos del balance.

Fue hecho por Frank Donaldson Brown, un ingeniero técnico eléctrico que se integró al departamento de tesorería de una compañía química gigante en 1914. Algunos años más tarde, DuPont comprando 23 por ciento de las acciones de la corporación General Motors y dio a Brown la tarea de clarificar las enredadas finanzas del fabricante de autos. Éste era quizás el primer gran esfuerzo de reingeniería en los EE.UU. Mucho del crédito para la ascensión del GM pertenece luego a los sistemas el planteamiento y de control de Brown, según Alfred Sloan presidente anterior de GM. El éxito que sobrevino, lanzó el Modelo DuPont hacia su preeminencia en todas las corporaciones importantes de los EE.UU. Siguió siendo la forma dominante de análisis financiero hasta los años 70.

Cálculo de DuPont Fórmula

Rentabilidad sobre activos = margen de utilidad neta x rendimiento total de los activos = Utilidad Operativa Neta después de impuestos / Ventas X Ventas/Ganancias netas promedio

Uso DuPont del marco aplicaciones

- El modelo se puede utilizar por el departamento de compras o por el departamento de ventas examinar o demostrar porque un ROA (Return on Assets = Rentabilidad sobre activos) dado fue ganado.
 - Comparar una firma con sus colegas
 - Analizar los cambios en un cierto plazo
 - Enseñar a la gente una comprensión básica de cómo pueden tener un impacto en los resultados de la compañía.
 - Mostrar el impacto de la profesionalización del proceso de compra.

Pasos en el método DuPont Proceso

1. Recoger los números del negocio (del departamento de finanzas).
2. Calcular (utilice una hoja de cálculo).
3. Sacar las conclusiones.
4. Si las conclusiones parecen poco realistas, compruebe los números y recalculélos.

Fortalezas del modelo DuPont Beneficios

- Simplicidad. Una herramienta muy buena para enseñar a gente una comprensión básica de cómo pueden tener un impacto en los resultados.
- Pueden ser ligado fácilmente a los esquemas de remuneración
- Puede ser utilizado para convencer a la gestión que ciertas medidas tiene que ser llevadas para profesionalizar las funciones de compras y/o ventas. Es a veces mejor observar en su propia organización primero. En lugar de buscar tomas de posesión de otras compañías para compensar la falta de rentabilidad aumentando el volumen de ventas e intentando lograr sinergias.

Limitaciones del análisis DuPont Desventajas

- De acuerdo con la información contable, que no son básicamente confiables.
- No incluye el costo de capital
- Si entra basura, saldrá basura

Supuesto del método DuPont Condiciones

- Que los números de la contabilidad sean confiables.

Críticas al modelo Dupont

Las fórmulas del análisis DuPont utilizan los valores contables de utilidad neta, activos totales y capital contable que pueden distorsionar al rendimiento obtenido. Sin embargo, con los ajustes adecuados y una interpretación cuidadosa, el análisis DuPont puede ayudar a identificar y cuantificar los impulsores de valor (*value*

drivers), y finalmente a desarrollar las estrategias que mejoran el rendimiento de la inversión y que generan valor.

Cuando se emplea el sistema DuPont para el control divisional, tal proceso se denomina a menudo control del rendimiento sobre los activos (ROA), donde el rendimiento se mide a través del ingreso en operación o de las utilidades antes de intereses e impuestos. De análisis pueden diseñarse estrategias para alcanzar una rentabilidad deseada, bien mejorando la rotación de los activos mediante políticas de manejo de los mismos, en especial los de operación, o mediante la definición de un margen de utilidad (Hitchener, 2006).

Cuadro de mando

El Cuadro de Mando como instrumento de información y control de gestión ha estado presente en muchas organizaciones desde hace varias décadas (CIBERT, 1967). El concepto de Cuadro de Mando (CM) deriva del término francés “*tableau de bord*”, que traducido literalmente significa “tablero de mandos, o cuadro de instrumentos”. Su origen data de mediados del siglo XX, aunque es alrededor de 1948 cuando aparece la noción de Cuadro de Mando empresarial en Estados Unidos. El proceso de formulación del CM básicamente consiste, en primer lugar, en fijar unos fines en la entidad, cada uno de los cuales es llevado a cabo mediante la definición de unas variables clave, y, en segundo lugar, el control es realizado a través de indicadores. El desarrollo del CM gira en torno a cinco ideas esenciales:

1. Herramientas de ayuda durante el proceso de toma de decisiones.
2. Diseño sencillo y eficaz.
3. Aglutina indicadores financieros y no financieros.
4. Flexible frente a los cambios y progresos del entorno.
5. Genera motivación a todos los niveles de responsabilidad.

En opinión de Escobar, el Cuadro de Mando, “como herramienta de gestión, se configura como un mecanismo ideal para canalizar gran parte de la información contable que demandan los directivos, adoptando el concepto de información necesaria y suficiente presentada en un formato de fácil lectura y rápido uso como

la piedra angular sobre la que se ha de cimentar el desarrollo del sistema de información contable”.

Sin embargo, la gran limitación del CM como instrumento de gestión estratégica es la falta de conexión entre los distintos indicadores que pretenden controlar el cumplimiento de objetivos previamente definidos. Es decir, no están establecidas “a priori” las relaciones causa-efecto entre las variables clave definidas y su medición a través de indicadores, lo que da lugar a que el CM haya sido calificado como “un conjunto de indicadores, lo que da lugar a que el CM haya sido calificado como “un conjunto de indicadores deslavados” (Alarcón, 2002) que tratan de informar de la marcha de los aspectos más relevantes de una organización. Los tradicionales CM suelen incluir un sistema de gestión por objetivos, sin embargo, carecen de la medición y la representación de la política estratégica, que es el verdadero objetivo de las organizaciones. En consecuencia, la mayoría de cuadros de mando convencionales no aportan un enfoque integrador que aporte una visión de la organización como conjunto, lo que reduce en gran medida su utilidad como herramienta básica en la gestión estratégica. Básicamente se configura como un instrumento de medición estratégica. Básicamente se configura como instrumento de medición de los factores clave de éxito.

Durante la década de los 60, el CM fue un instrumento utilizado por un gran número de empresas, sobre todo, en Francia. En su origen, el CM incorporaba en un único documento diversos ratios para control financiero de la empresa. Esta herramienta fue evolucionando, con el paso de los años, y, actualmente, combina no sólo ratios financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio.

Como ejemplo de utilización del CM como herramienta de gestión, en la década de los sesenta, destaca el caso de la compañía General Electric. Esta empresa desarrolló un CM para hacer el seguimiento de sus procesos y controlar la consecución de objetivos tanto a corto como a largo plazo.

En opinión de Letza (2017), la aportación del CMI y que lo convierten en una herramienta distinta del CM convencional es la “forma en la que se seleccionan

los indicadores”. Así, argumenta que en las formulaciones más recientes del CM se aconseja al igual que el modelo CMI, la utilización de indicadores financieros y no financieros. Sin embargo, no se establece ningún criterio sobre cómo elegirlos. En consecuencia, en las organizaciones donde se implante un CM convencional, cada directivo debe escoger los indicadores que considere más adecuados para los fines que persigue, siguiendo para ello su propia intuición y experiencia. El éxito en la formulación del CM dependerá, por tanto del mayor o menor acierto del directivo que cuenta, además, con una dificultad añadida y es que carece de un mapa de trabajo para guiar su intuición.

Cuadro de Mando Integral (CMI)

El CMI es una herramienta de trabajo que utiliza un conjunto de medidas para garantizar que la alta dirección tenga una visión rápida, pero comprensiva de su negocio. Parte de la misión, la visión y la estrategia, desmembrándolos en objetivos que son supervisados por medio del establecimiento de metas mensurables, conocidas como indicadores de desempeño. También crea un mapa estratégico, utilizando un lenguaje simplificado que facilita la comunicación de la visión y de las estrategias de la empresa (Kaplan y Norton, 2012).

El modelo está estructurado en cuatro perspectivas que reflejan la misión, la visión y las estrategias en objetivos medibles: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, de acuerdo al gráfico No. 2.

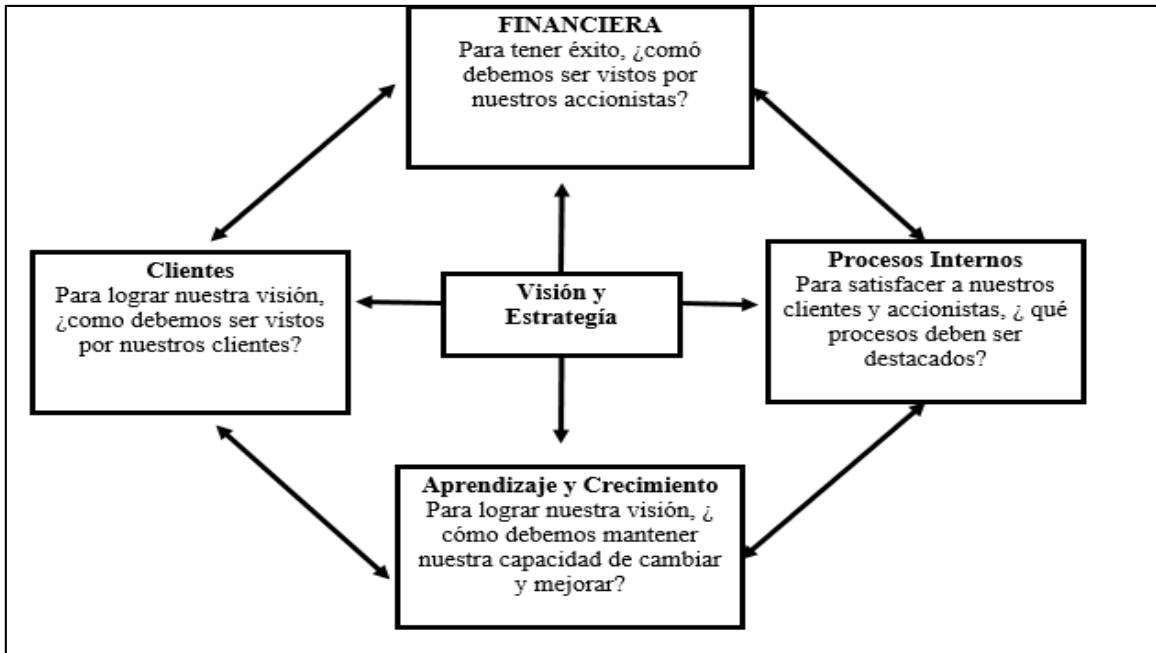


Gráfico N° 2. Perspectivas del modelo Balanced Score Card.

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente: Kaplan y Norton (2016).

En la parte Superior del modelo está la perspectiva financiera, que de acuerdo con Kaplan y Norton (2012), indica si la ejecución de los indicadores de las otras perspectivas está contribuyendo a la mejora de los indicadores financieros, en una relación de abajo hacia arriba. Es decir los indicadores de esta perspectiva indican si la estrategia de la empresa, su implementación y ejecución están contribuyendo a la mejora de los resultados financieros. Los objetivos financieros buscan la supervivencia, el éxito y la prosperidad de la empresa. Cualquier medida seleccionada debe hacer parte de una cadena de causa y efecto, que culminan en una mejora de los resultados financieros.

La perspectiva de los clientes suele contener objetivos e indicadores que representan la segmentación del mercado en los que la compañía opera o pretende operar. Medidas comúnmente usadas incluyen la satisfacción y la retención de clientes, la rentabilidad por segmentos y el aumento de la cuota de mercado (Kaplan y Norton, 2012).

Kaplan y Norton (2012) desarrollaron la perspectiva de procesos internos para permitir a los directivos a identificar los procesos críticos donde la empresa debe tener la excelencia.

En la definición de los indicadores hay que escoger aquellos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles (que el coste de obtenerlos no sea desorbitado).

Según su naturaleza, encontramos indicadores que miden:

- Eficacia.- Indican el grado de logro de unos objetivos previamente establecidos. Por ejemplo nivel de temporalidad en las contrataciones.
- Eficiencia.- Indican el grado de cumplimiento de un objetivo en relación con los costes previamente establecidos. Por ejemplo, la relación entre el éxito de un plan de formación y los recursos utilizados.
- Economía.- Establecen la relación entre los costes reales y los costes previstos de una actuación. Por ejemplo, el coste final de un proceso de selección en relación con el coste presupuestado.
- Efectividad.- Miden el impacto de una actuación sobre el medio. Por ejemplo, los indicadores de impacto medioambiental de la organización.
- Excelencia.- Establecen el grado cualitativo de satisfacción que presentan los usuarios con un servicio. Por ejemplo, la percepción de la celeridad de una gestión.
- Entorno.- Miden las variables que pueden afectar la actividad de una entidad. Por ejemplos, cambios en la legislación o actuaciones de control de la administración como inspecciones de trabajo.

Las constantes búsquedas y aplicaciones de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y de medición del desempeño de la organización han sido el resultado de la visible transformación del mundo empresarial que, durante las últimas décadas, ha dejado al descubierto esa imperiosa necesidad de cambio y mejoramiento tanto de los resultados operacionales, como del mismo sistema financiero de la organización.

Tales técnicas o herramientas deben comprometer la caracterización de la estrategia que debe seguirse con el fin de alcanzar el alto desempeño, al igual que la posible expresión de tales estrategias en objetivos específicos que sean medibles gracias a los indicadores de desempeño de la organización o negocio. Otro mecanismo naciente es la orientación hacia una visión sistémica de un ambiente de negocio en el que se pueda identificar tanto los roles, como las mismas necesidades de cada actor involucrado; lo que tendría como resultado un replanteamiento de los esquemas evaluativos de resultados, al igual que la definición de estrategias en los negocios.

Según Scaramussa (2010) el Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio. Uno de los indicadores más destacados durante años y a lomejor el más tenido presente para la evaluación organizacional, ha sido el aspecto financiero. Hoy podría afirmarse que las necesidades han tenido un giro y son otras las prioridades que están orientadas a tener capacidad de lograr excelentes resultados, a partir de tener una planeación estratégica integradora de los diferentes aspectos de la empresa, lo que representa una revolución con relación al tradicional enfoque gerencial: es decir asumir el autocontrol.

Ahora bien, el Cuadro de Mando Integral(CMI) conserva la medición financiera como un resumen de actuación gerencial, en la cual se involucra una serie de mediciones de forma general e integral, vinculando los clientes, los procesos internos y los empleados.

“El Balanced Scorecard nose originó de los conceptos de la administración estratégica”, Scaramussa (2010) sino que nace por los norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, con la idea de diseñar una estrategia que posibilitara una medición de la satisfacción del cliente final. Esta estrategia consta de cuatro indicadores:

- Cliente
- Negocio Interno
- Innovación y aprendizaje

- Perspectiva financiera

Con el Balanced Scorecard la organización se verá obligada a realizar una redefinición de sus estándares en tal sentido que puedan ajustarse a las necesidades de los clientes, ya que éste sistema de gerencia suple ese vacío existente en la mayoría de los sistemas de gestión por la ausencia de un proceso sistémico para poner en práctica y con ello establecer un proceso de comunicación feedback sobre la misma estrategia; es por lo anterior que Ricardo Martínez argumenta que: “los procesos de gestión alrededor del Balanced Scorecard permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizando de este modo, el Balanced Scorecard se convierte en la base para gestionar las organizaciones de la era de la información” (Martínez, 2002).

Un aspecto a destacar de la propuesta de Kaplan y Norton es que ésta no se centra exclusivamente en el aspecto financiero, sino que se visualiza de una manera más amplia ya que tiene en cuenta la orientación de los clientes con respecto a la organización, al igual que vincula la medición de la estrategia planteada. Con Base en lo anterior se presentan a continuación algunos indicadores claves:

- El cliente, la base esencial de todo negocio: Es preciso que los gerentes de un giro y traduzcan la misión organizacional con respecto a los clientes y para lograr ello es necesario establecer un objetivo claro de dirección, al igual que una definición precisa de los indicadores de desempeño. Con tal figura, las organizaciones se verán obligadas a realizar una redefinición de sus estándares, de tal manera que estos se ajusten a las necesidades de los clientes. En este punto deben establecerse objetivos según los requerimientos de los clientes, los cuales varían según el tipo de organización y mercado. Casi siempre los aspectos a ser evaluados son los registros de las ventas, el índice de los precios, la satisfacción de los clientes y la participación en el mercado.
- Excelencia primero: Este segundo indicador hace referencia a la perspectiva interna que compone la excelencia que debe caracterizar a

cada uno de los departamentos de la organización, pues lo principal es que haya un enfoque de operaciones internas críticas que permitan satisfacer a los clientes. De igual manera debe hacerse énfasis en aquellas competencias principales de la organización, al igual que la tecnología necesaria para alcanzar el liderazgo del mercado. Ahora bien, el Balanced Scorecard permite que se elabore una planificación estratégica exitosa que pueda destacar el valor de desarrollar, continuamente, mediciones que reflejen el impacto tanto de las medidas como de las acciones de los empleados, ya que los resultados no siempre pueden ser adjudicados a aspectos internos. En tal sentido, los sistemas de información se constituyen en los elementos protagónicos, pues en definitiva son ellos quienes suministran aquellos datos que posibilitan la detección de las fallas y su posterior corrección.

- Innovación financiera: Tradicionalmente se ha establecido que los indicadores financieros no son los que mejoran la satisfacción cliente, la calidad de los productos o servicios y mucho menos la motivación de los empleados de la organización, pero si reflejan la capacidad de capitalización de los logros obtenidos y la conversión de éstos en ganancias para la empresa. El desafío organizacional está en aprender a alinear de la mejor manera las operaciones y finanzas con el propósito de proyectarlas mejoras y desarrollar una planificación de estrategias de la mejor manera posible.
- Aprender con *feedback*: En el Balanced Scorecard el uso de la plataforma tecnológica se hace fundamental para el alcance de la eficiencia y ésta se logra gracias a la intranet *organizacional*. Al respecto Rivera (2010) sustenta que:

“La tecnología realiza dos de los procesos estratégicos balanceados claves de la gerencia *Scorecard* se puede fijar en la intranet de modo que todos los empleados de una organización puedan estar más enterados y familiarizados con su estructura. Una aplicación de mayor alcance para una intranet es el *feedback* estratégico y sistemático del aprender” (Rivera, 2010).

De acuerdo a lo planteado anteriormente, puede establecerse entonces que:“ un proceso de formación y de *feedback* estratégico basado en el cuadro de mando integral tiene tres ingredientes esenciales:

- Un marco o estructura estratégica compartida que comunica la estrategia y permite que los participantes vean la forma en que sus actividades individuales contribuyen a la consecución de la estrategia general.
- Un proceso de *feedback* que recoge datos de la actuación con respecto a la estrategia y permite la comprobación de las hipótesis sobre las interrelaciones entre objetivos e iniciativas estratégicas; y
- Un equipo de proceso de solución de problemas que analiza y aprende de los datos sobre la actuación y adopta la estrategia a los asuntos y condiciones emergentes” (Kaplan, 2009).

Perspectiva del Balanced Scorecard

La herramienta del Balanced Scorecard parte tanto de la visión, como de la estrategia empresarial. A partir de esto, se desarrollan los objetivos financieros necesarios para alcanzar la visión establecida, que a su vez se ha de convertir en el mecanismo y estrategia que regira los resultados con los clientes. Ahora bien, los procesos internos son planificados para la satisfacción tanto de los clientes como de los aspectos financieros. Por otro lado, tal metodología reconoce que tanto el aprendizaje como el crecimiento proviene de la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se hace la definición de los objetivos propuestos para tal perspectiva. De forma gráfica se presentan a continuación las perspectivas desarrolladas por Kaplan y Norton para el Balanced Scorecard:

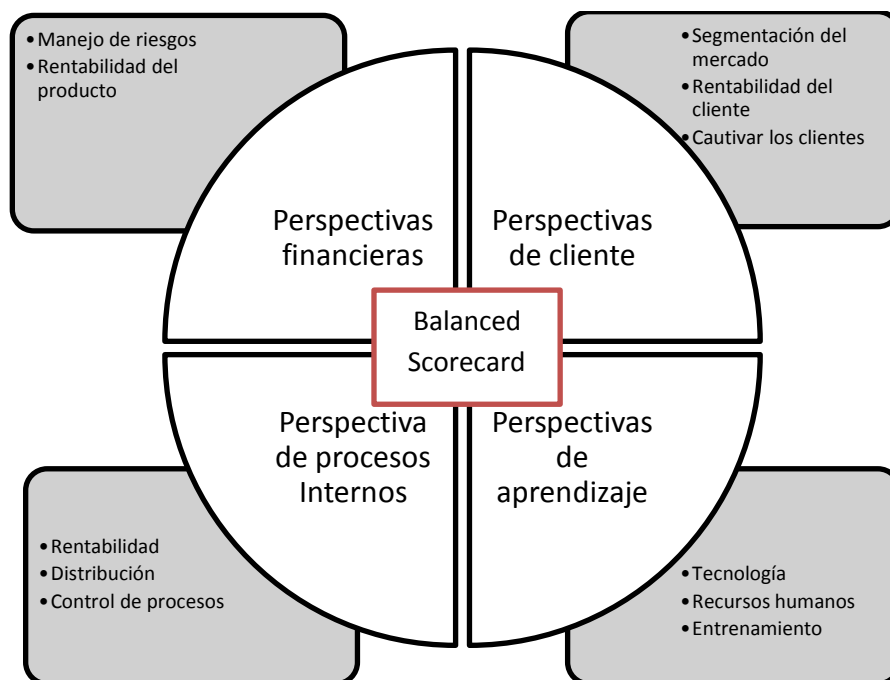


Gráfico N° 3. Perspectiva del Balanced Scorecard.

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente: Kaplan, R.; D.(2009).

Podría destacarse como ventaja de tal metodología, que no está circunscrita sólo a una perspectiva, sino que puede considerarlas todas de forma simultánea, identificando las realaciones existentes entre ellas, teniendo como resultado entonces la posibilidad de establecer una cadena de causa-efecto donde pueda tomarse aquellas inciativas necesarias para cada nivel sin problema alguno.

Un pleno conocimiento del enlace entre los objetivos de las diferentes perspectivas, permite que los resultados de los indicadores que se van obteniendo de forma progresiva, puedan ser ajustados en la cadena, en las iniciativas o en las palancas de valor, con el firme propósito de cumplir con las metas a niveles superiores según la consecuencia. Lo anterior se constituye en una garantía del fortalecimiento tanto de los recursos humanos, como tecnológicos, de información o culturales, en la dirección exigida por los proceoso y en la alineación con la consecución de los resultados financieros garantes del logro de la visión ya establecida.

Perspectiva financiera

Esta tiene, como finalidad u objetivo, dar respuesta a todas las expectativas de los accionistas. Su orientación está centrada en la creación de valor para los accionistas, con altos índices rentables y garantías de desarrollo y mantenimiento del negocio. De igual manera, esto requerirá de la definición tanto de objetivos como de índices que respondan a las expectativas de los accionistas frente a medidas financieras de desarrollo, beneficio, retorno de capital y uso de capital entre otros.

Ahora bien, se debe tener claro que para alcanzar el éxito y saber cómo los accionistas ven la organización a un corto, mediano y largo plazo, deben medirse las ventas, la misma contribución marginal, la inversión en activos fijos y finalmente, el valor económico agregado (EVA). Debe tenerse claro que esta perspectiva tiene como intención la medición de aquellos resultados alcanzados, al igual que la realización de un análisis de la rentabilidad de la organización para los inversionistas. Por otro lado, puede establecerse que la arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye algunos objetivos estratégicos a saber:

- Maximizar el valor agregado
- Incrementar los ingresos y diversificar las fuentes
- Mejorar la eficiencia de las operaciones
- Mejorar el uso del capital

Del mismo modo, existen algunos indicadores que han de permitir el logro de ésta perspectiva entre los cuales pueden destacarse:

- Valor económico agregado – EVA
- Retorno sobre capital empleado – ROCE
- Margen de operación
- Ingresos
- Rotación de activos
- Retorno deuda/patrimonio
- Inversión como porcentaje de la venta (Ramírez, 2010).

En general puede decirse que las medidas de actuación de la perspectiva financiera indican si la estrategia de la organización, su puesta en práctica y ejecución, si contribuye a la mejora del mínimo aceptable y a la satisfacción de las necesidades de los accionistas, pues “los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento y el valor de las acciones” (Kaplan, 2009).

Puede decirse que la mayoría de las medidas financieras en las organizaciones muestran las consecuencias económicas de aquellas acciones ya realizadas.

Un aspecto importante a destacar es que muchos directivos no han estado de acuerdo con las medidas financieras tradicionales pues las han considerado como deficientes en la medida que han centrado su atención al pasado y por tanto son incapaces de reflejar aquellas acciones actuales creadoras de valor.

Ahora bien, de forma contraria el Balanced Scorecard sí ve ese valor de dar una mirada al pasado puesto que:

“El cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo” (Kaplan, 2009).

Perspectiva de cliente

Esta perspectiva da respuesta a las esperanzas de los clientes. Ahora bien, el logro de los objetivos planteados en esta perspectiva dependerá en gran medida de la generación de los ingresos y por tal de la generación de valor ya reflejada en la perspectiva presentada anteriormente, es decir en la financiera.

El entendimiento del negocio a través de la mirada o percepción que tienen los clientes, es base fundamental para la medición de la capacidad de la organización en la retención y satisfacción de las necesidades de éstos. La medición de estos dos últimos aspectos, da elementos fundamentales para la evaluación de los logros históricos; entender el cómo avanzar en la satisfacción de las necesidades de los

clientes a un futuro, de la imagen que tienen de la organización, al igual que de la relación costo-beneficio y la futura penetración en el mercado, indicarán tanto la proyección como los logros alcanzados.

Es preciso tener presente que la satisfacción de los clientes ha de estar sujeta a la propuesta de valor que la organización plantee. Tal propuesta de valor debe cumplir básicamente con el espectro de expectativas compuestas por:

- La calidad
- El precio
- Las relaciones
- La imagen que refleje en conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

Frente a los indicadores que puede tener esta perspectiva, se pueden destacar:

- “Satisfacción de clientes
- Desviaciones de acuerdo de servicios
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes
- Mercado” (Ramirez, 2010).

En la actualidad es una idea ampliamente compartida que los clientes deben ser el eje central de cualquier tipo de organización y por consiguiente, que los distintos procesos empresariales deben ser creados desde el punto de vista del cliente. Lo anterior está reflejado en esta perspectiva, pues como ya se ha establecido, ésta lo que pretende es hacer una medición de la percepción de la actuación de la organización por parte de sus clientes.

Finalmente, puede decirse que en el pasado las organizaciones o las empresas podían concentrarse en sus capacidades internas, haciendo énfasis en la actuación del producto y en la innovación tecnológica. Ahora, aquellas que no comprenden las necesidades de sus clientes, descubren al final que sus competidores tienen todas las posibilidades de hacer incursiones con el ofrecimiento tanto de productos como de servicios mejor alineados con las preferencias de los clientes. Se debe tener en cuenta si las “unidades desean conseguir una actuación

financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes” (Kaplan, 2009).

Perspectivas de procesos internos

Con esta perspectiva pueden identificarse tanto los objetivos como indicadores estratégicos que están asociados a todos aquellos procesos clave de las organizaciones y de cuyo éxito depende la satisfacción de todas las expectativas tanto de los accionistas como de los clientes. Por lo general, esta perspectiva es desarrollada después de la definición de los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de los clientes. Tal secuencia permite el logro tanto de la alineación como identificación de cada una de las actividades y procesos que son clave, de igual manera permite el establecimiento de unos objetivos específicos garantes de la satisfacción de los clientes y los accionistas.

Un aspecto a tener en cuenta es que como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, es necesario que se desarrolle la cadena de valor o el modelo de negocio asociado a la organización o empresa, puesto que luego podrán establecerse los objetivos, indicadores, las palancas, el valor y las iniciativas relacionadas. Ahora bien, según Perez (2003) tanto los objetivos, como los indicadores y las iniciativas serán el reflejo firme de las estrategias explícitas de excelencia en los procesos que han de permitir la seguridad de la satisfacción de las expectativas tanto de los accionistas, como de los clientes y socios.

Es importante resaltar que la revisión a la cadena de valor debe plantear la posibilidad de realizar un rediseño e innovación de todos los procesos y actividades de los mismos, recurriendo a aquellas oportunidades latentes en cuanto al mejoramiento continuo o a la reingeniería de los procesos, con el firme propósito de satisfacer las expectativas de los clientes, mejorar los costos y la eficiencia de los procesos al igual que hacer en uso adecuado de los activos, según lo establece Paz (2007), tal actividad de análisis de procesos debe ser reforzada y continuada tanto en los objetivos como en los indicadores que se planteen, teniendo presente que debe hacer un mayor énfasis en las actitudes de permanente renovación así como en el mejoramiento de los procesos. Esta perspectiva busca,

de igual manera, identificar los procesos. Esta perspectiva busca, de igual manera, identificar los procesos clave de la organización, la rotación del personal y las habilidades existentes para su capacitación y dotación de aquellos conocimientos necesarios para el desempeño de su labor y pueda así alinear sus intereses con los que la organización ha establecido para el futuro. Otra de las pretensiones de dicha perspectiva, es la identificación de las habilidades del trabajo en equipo para ello crear lealtad del personal hacia la organización.

Por otro lado, es preciso destacar que los indicadores a establecerse para esta perspectiva, no deben ser genéricos y deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la organización. Sin embargo, para una mayor comprensión se referencian algunos indicadores que pueden ser vistos como genéricos y que puedan estar asociados a procesos:

- “Tiempo del ciclo de proceso
- Costo unitario por actividad
- Niveles de producción
- Costos de falla
- Costos reproceso, desperdicio (costos de calidad)
- Beneficios derivados del mejoramiento continuo
- Eficiencia de uso de los activos” (Ramirez, 2010).

Como se ha establecido, el desarrollo del Balanced Scorecard tiene una secuencia lógica, es por ello que esta perspectiva lo que busca es identificar aquellos procesos críticos para la consecución de los objetivos establecidos tanto para los clientes como para los accionistas y así poder de esta manera satisfacer sus expectativas, complementando tanto los indicadores financieros así como las ventas, con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo; todo lo cual se lo traduce en que el enfoque del Balanced Scorecard permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos, según lo presenta (Kaplan, 2009).

Perspectiva de aprendizaje

La cuarta y última perspectiva está orientada hacia los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor de desempeño futuro de las empresas. Del mismo modo, ésta refleja la capacidad de adaptación a las nuevas realidades, a los cambios y a las mejoras que han de tener las organizaciones. Tales capacidades tienen como orientación las competencias modulares del negocio, que incluyen la competencia de su gente, el uso y adquisición de la tecnología como elemento impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica garante de una oportuna toma de decisión y el desarrollo de un clima cultural propio para afianzar todas aquellas acciones transformadoras de todo negocio.

De forma constante y como resultado de la focalización en objetivos financieros a un corto plazo, los directivos o gerentes toman decisiones erradas que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de los miembros de la organización, de los sistemas, de la tecnología y de los procesos establecidos.

El sostenimiento de tales acciones puede acarrear nefastas consecuencias en el sustento futuro del negocio, siendo así una barrera más que un apoyo para el logro de la excelencia en los procesos, en la satisfacción de los clientes y socios al igual que en las relaciones con el entorno. Del mismo modo, puede convertirse también en un bloqueo de oportunidad para el desarrollo de grandes valores corporativos.

Puede afirmarse que actualmente estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, son considerados aspectos que merecen una gran atención, pues dentro del Balanced Scorecard esta perspectiva es la que refuerza ese valor de invertir para crear un valor futuro, no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo y crecimiento de nuevas instalaciones o de nuevos equipos, que de igual manera son importantes, pero que no responden por sí solos a las nuevas realidades de los negocios.

El éxito a un largo plazo y el crecimiento organizacional puede estar medido en la inversión en nuevas tecnologías y en el establecimiento de una organización de aprendizaje continuo. Del mismo modo, puede establecerse que el desarrollo de habilidades críticas, la disponibilidad de tecnologías, la inversión en promover

tanto los productos como los servicios y la inversión en el desarrollo de investigación permitirán que se haga una evaluación de los alcances desde el punto de vista de esta perspectiva.

Frente a la definición de indicadores, puede establecerse que ésta perspectiva es capaz de incluir algunos como:

- “Brecha de competencias clave (personal)
- Desarrollo de competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y aplicación de tecnologías y valor agregado
- Ciclo de toma de decisiones clave
- Disponibilidad y uso de información estratégica
- Progreso en sistemas de información estratégica
- Satisfacción del personal
- Clima organizacional” (Ramirez Ramirez, 2010).

“Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura – personal, sistemas y procedimientos - si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo” (Kaplan, 2009), ello debido a que” en la última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización (Kaplan, 2009).

De forma general puede afirmarse que el Balanced Scorecard es una herramienta que provee el marco para trasladar las estrategias a términos operativos y sirve de igual manera como instrumento de comunicación en todos los niveles organizacionales. Del mismo modo, puede vérselo como un elemento de apoyo para el cambio estratégico y para el establecimiento de las bases de un accionar administrativo organizado por procesos y no por funciones. Ahora bien, el cambio conducirá a la organización a la definición de prioridades y al desarrollo de actividades del día a día consistentes con la agenda a corto, mediano y largo plazo. Tal realidad debe obligar a las empresas a tener un compromiso de

modificación de su sistema administrativo al definir las premisas que sustentan la estrategia como guía de las actividades a desarrollar.

Las cuatro fases para implementación del Balanced Scorecard

Los actuales modelos empresariales y de gestión de forma constante están acentuando esa necesidad de obtener una visión global de ella misma por parte de los directivos y por tal es recomendable el establecimiento de unos informes organizados, normalizados y programados en torno al concepto del Balanced Scorecard.

Entre los tantos propósitos del Balanced Scorecard está el detectar todas aquellas deficiencias que la gestión está llevando a cabo aquellos aspectos que están siendo gestionados y que indiscutiblemente requieren ser reforzados. Un Balanced Scorecard preciso y fundamental para cada nivel de responsabilidad permite la adaptación constante a la situación de cada momento, teniendo presente aquellos aspectos que prácticamente no eran apreciados, como por ejemplo nuevas tecnologías y filosofías empresariales, además de la inclusión de la medición y las variables de carácter cualitativo.

Robert Kaplan y David Norton plantearon que para el desarrollo del modelo Balanced Scorecard puede recurrirse a cuatro fases con sus respectivos resultados, Amendola (2006), según se representa en el gráfico:

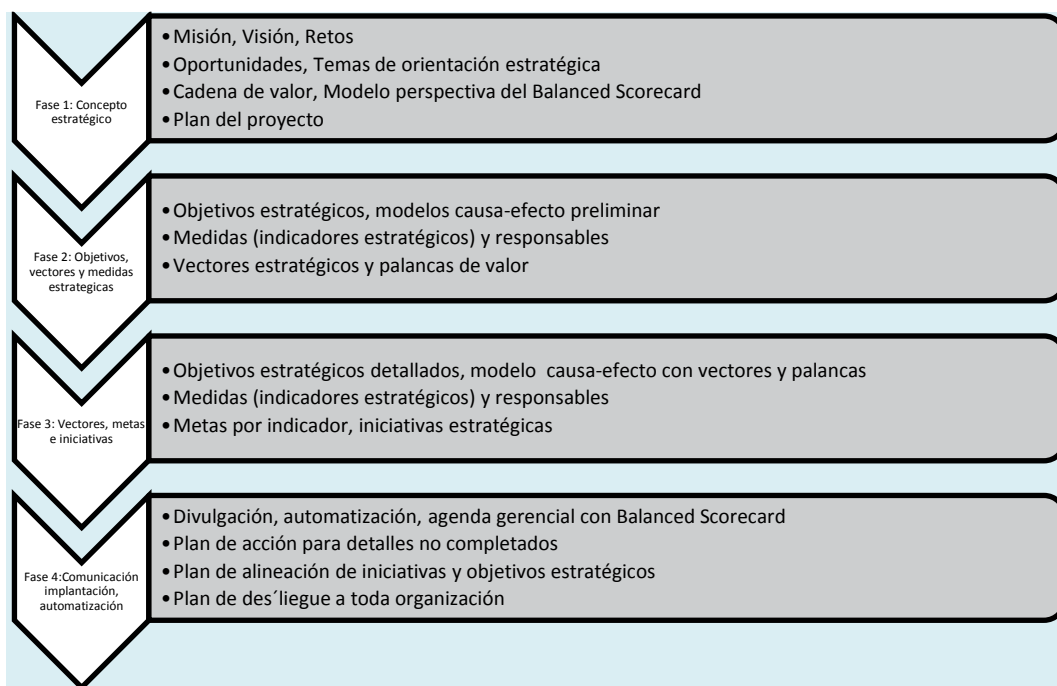


Gráfico N° 4. Fases para la implantación del Balanced Scorecard.

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente: Amendola (2016).

Varias organizaciones han hecho uso de esta secuencia y diseño debido a que asegura la comprensión de las bases conceptuales de la metodología por parte del personal involucrado en su desarrollo, así como la puesta en práctica de la herramienta en el contexto operativo asociado, de acuerdo a la agenda ejecutiva de la organización o empresa que decida adoptarlo.

“El desarrollo secuencial permitirá capturar y traducción, a un sistema de medición o de indicadores, de los temas y objetivos estratégicos de la organización sobre diversas situaciones estratégicas y operacionales, convirtiéndolo así en un uso universal ante la variedad de organizaciones a las que es aplicable” (Amendola, 2011).

Ahora bien, tal metodología puede variar y de esa variación puede depender la complejidad organizacional; su dinamismo, diálogo y aprendizaje estratégico producto de la aplicación de la misma.

“La participación de los niveles ejecutivos ha de permitir que los procesos puedan ser acelerados, habiendo una integración de las actividades que se ejecuten en las fases, tareas y talleres que hacen parte de tal proceso” (Parra, 2006).

Fase 1: Definición de la estrategia

Las estrategias reflejadas por el Balanced Scorecard, son el resultado de la traducción de la visión en esos objetivos estratégicos organizacionales entrelazados en los modelos de causa-efecto. Los temas estratégicos de la organización son comprendidos en esta fase y tienen una vinculación directa a las cuatro perspectivas definidas. Ahora bien, algunas empresas con fines de lucro pueden hacer uso de las cuatro perspectivas definidas por Kaplan y Norton. Por otro lado, las organizaciones sin fines de lucro, gubernamentales o no, generalmente pueden adoptar un modelo similar según sus propias características y por tal pueden hacer uso de tres a cinco perspectivas.

Sin importar el caso, se debe tener presente que en cada perspectiva deben generarse acciones que desemboquen en diversas estrategias de crecimiento de la organización, en tal sentido que éstas sean base para el futuro y el trabajo en equipo y que respondan a los objetivos organizacionales. Para algunos expertos, esta fase es la más ardua de todo el proceso, puesto que ello significa inicio de aquellas actividades vistas de manera diferente a la forma tradicional, Hay quienes consideran que el reto exige la profundización en los conceptos de índole financiera, de servicio al cliente y de aprendizaje o gestión del conocimiento organizacional; concepto que no es usado con propiedad por muchas organizaciones.

Por otro lado, puede establecerse que “el mismo giro estratégico que conlleva el proceso de transformación en el cual puede estar inmerso el uso del Balanced Scorecard como metodología de implantación de estrategias”(González, 2007) al igual que los sistemas de gerencia, dan como resultado al encuentro de algunos cambios importantes en el aspecto personal y profesional, de lo que se deriva además una necesidad de análisis y de diálogo continuo que gire alrededor de todos los aspectos estratégicos organizacionales en el que haya una

“confrontación de aspectos culturales y acciones tanto gerenciales como operacionales, teniendo presente la procedencia del grupo ejecutivo como del guía del proceso” (Hoyos et al, 2007).

Lo anterior, es un planteamiento de retos para valorar y aprovechar las diferencias, con el firme propósito de crear las mejores alternativas para la nueva estructura operacional de la organización.

Es por ello, que existen algunos elementos que no pueden estar ausentes de dicha fase:

- “Planes y otros documentos sobre estrategia existentes en la organización
- *Know-how* de miembros del equipo guía, quienes probablemente conocen los temas estratégicos de la organización

- Guías de planificación
- Informe de operaciones
- Presupuesto de operaciones e inversiones
- Informes anuales, estados financieros
- Informes de análisis de la industria
- Entrevistas Ejecutivas
- Orientación estratégica, orientación o Balanced Scorecard de la organización de gerarquía superior” (Amendola, 2006).

Los elementos presentados anteriormente son usados como guía de trabajo en la arquitectura del Balanced Scorecard de forma secuencial en cada una de las perspectivas definidas con la colaboración de especialistas.

Ahora bien, la finalización de esta fase se da con la preparación del informe modelo a ser presentado por el equipo ejecutivo para su validación. Tal informe debe tener como resultado los siguientes elementos:

- Misión
- Visión
- Retos
- Oportunidades
- Temas de orientación estratégicas

- Cadena de valor
- Modelo de perspectiva, arquitectura del Balanced Scorecard
- Plan del proyecto” (Sanchez, 2006).

Fase 2: Los objetivos estratégicos

Esta segunda fase tiene como fundamento la consolidación del equipo ejecutivo y el apoyo del gerencial para el desarrollo de los objetivos estratégicos y los indicadores claves presentados en el Balanced Scorecard según cada perspectiva. En la propuesta a presentarse frente a los indicadores y los objetivos, se deben tener en cuenta, en las definiciones detalladas, los siguientes elementos:

- “Objetivos estratégicos: detalle de la intención de cada objetivo; lo que se desea alcanzar a través del mismo.
- Medidas estratégicas: construcción del mapa del indicador con detalles de fórmulas, intención de los mismos, frecuencia de medición, fuentes de datos, mecanismos de medición, mecanismos para establecer las metas responsables de definición, logro y reporte de ellas.
- Identificación de vectores estratégicos: un vector estratégico es un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia. Normalmente el vector estratégico contempla las cuatro perspectivas, pero puede haber cosas en las que la cadena causa-efecto lleve a omitir algunas de las perspectivas para un vector específico. La perspectiva de aprendizaje organizacional y la financiera siempre están presentes en los vectores” (Amendola, 2006).

Los resultados que se esperan obtener en esta fase son:

- “Objetivos estratégicos
- Modelo causa-efecto preliminar
- Medidas (indicadores) estratégicos y responsables
- Vectores estratégicos y palancas de valor” (Sanchez, 2006).

Fase 3: Mapa estratégico y metas

En esta fase se concluye el diseño del Balanced Scorecard y se establecen todos los parámetros preliminares para ser usados en la organización. Es importante establecer que con el acuerdo establecido entre los miembros del equipo ejecutivo sobre los objetivos estratégicos organizacional y sobre la definición tanto de los objetivos como de los indicadores y este debe ser un trabajo mancomunado entre todos los miembros que conforman el ejecutivo de la organización.

“Para la identificación de iniciativas, se sugiere usar una guía para el inventario de iniciativas, que defina las características típicas de una iniciativa (programa o proyecto especial de alto impacto, recursos asignados, fecha de terminación) y una plantilla que correlacione las iniciativas con los objetivos estratégicos del Balanced Scorecard” (Amendola, 2006).

Puede existir la posibilidad de que algunos objetivos estratégicos no estén soportados en indicadores existentes o no tengan una definición clara, es por ello que para poder desarrollarlos se precisa de:

- “La definición de la intención del indicador que soporta el objetivo correspondiente.
- Identificar la fórmula del indicador así como los supuestos que apliquen a la misma.
- Y el desarrollo de un plan para identificar la información requerida” (Ramirez, 2010).

Como elemento final se tiene la preparación del material necesario para la validación de los elementos definidos en esta fase. Un aspecto a tener en cuenta es que en esta fase. Un aspecto a tener en cuenta es que en esta fase el equipo guía debe seleccionar mecanismos, como por ejemplo un software, para la implementación del Balanced Scorecard.

En esta fase se espera que los resultados sean:

- “Objetivos estratégicos detallados
- Modelo causa efecto con vectores y palancas

- Medidas (indicadores) estratégicos y responsables
- Metas por indicador
- Iniciativas estratégicas” (Sánchez, 2006).

Fase 4: Comunicación, implantación, despliegue y automatización

De nada sirve que la organización haga uso de la herramienta del Balanced Scorecard si no lo potencia, es por ello que es preciso que ésta sea incluida en la agenda estratégica de la organización, lo que se traduce en que el Balanced Scorecard sea esa parte fundamental del sistema de gerencia, logrando con ello tener claridad del estado de desempeño del negocio.

Para el logro del objetivo anterior es preciso que se establezca un plan de implementación el cual debe estar compuesto por algunos elementos como:

- “Una evaluación del estado de diseño del Balanced Scorecard, indicadores pendientes por definir o completar, cada uno con su plan de diseño y recolección de datos para su incorporación definitiva a los reportes.
- Plan de desarrollo de vectores estratégicos, cuando se percibe que los mismos no han sido definidos plenamente.
- Responsables de resolver los temas pendientes.
- Un resumen del esquema actual de agenda gerencial y propuesta del ajuste o modificación para incorporar el Balanced Scorecard como sistema de gerencia (Amendola, 2006).
- Presentación del modelo de reuniones gerenciales, secuencia general de planificación-gestión, sugerido por Kaplan y Norton como esquema denominado de las cuatro reuniones.
- Programa de comunicación, educación y difusión desde el nivel corporativo hacia abajo- Medios y estrategias.
- Incorporación del sistema automatizado del Balanced Scorecard. Debe hacerse una evaluación de las alternativas en el mercado y de las características de la organización. En algunos casos, se pueden adaptar sistemas existentes dentro de la empresa para organizaciones poco complejas” (Amendola, 2006).

Con esta fase se espera que se obtengan resultados que generen impacto en la organización, es por ello que tales resultados deben estar enfocados en:

- En la divulgación
- La automatización
- Establecimiento de la agenda gerencial del Balanced Scorecard
- Definición del plan de acción para los detalles pendientes
- Plan de alineación de las iniciativas y los objetivos estratégicos
- Plan de despliegue a toda la organización(Sanchez, 2006)

La herramienta del Balanced Scorecard es mucho que una moda, puesto que ésta le permite a los diferentes niveles críticos de la organización.

Hoy se habla continuamente de competitividad, servicio, rentabilidad, estrategia, proyectos, mercadeo, benchmarking, outsourcing, gestión financiera, calidad, cultura organizacional, comunicación organizacional, reingeniería, entre otros y esa gran cantidad de información cada vez más extensiva y depurada llega como propuesta única y salvadora que asegura grandes soluciones organizacionales, provocando un gran caos y confusión a la hora de adoptar cualquiera de ellos, es por ello que se presenta el Balanced Scorecard como herramienta para el desarrollo empresarial.

Dispones de una actitud crítica que posibilite el ingreso de conocimientos nuevos que no filtren o conviertan la información nueva en información falsa, garantizará una mejor gestión administrativa y gerencial. Lo que se observa y experimenta actualmente, en muchos casos, entre otros, es gente apegada a lo tradicional, a lo convencional, al exagerado formalismo y a la conservación y perpetuidad de las soluciones exitosas pasadas.

Frente a esta realidad, ¿cuál es la estrategia de cambio del directivo o del administrador en la transformación de las instituciones, organizaciones y empresas en el siglo XXI. La respuesta es una propuesta de trabajo integradora, de largo alcance y orientada a precisar los qué y los cómo para el desarrollo de la competitividad empresarial, que se convierte a la vez en competitividad sectorial y se traduce en competitividad para el país.

Por otro lado, puede establecerse que los indicadores definidos pueden ser modificados cada vez que se considere conveniente, porque en ocasiones el análisis de los resultados obtenidos permite identificar las necesidades de modificar, sustituir o adicionar indicadores diferentes, con el fin de lograr un análisis más conveniente de la gestión realizada por los equipos de trabajo.

Frente a lo anterior, se ha desarrollado una herramienta definida como Balanced Scorecard que servirá de base gerencial para la evaluación de las acciones desarrolladas en la organización.

Finalmente, puede establecerse que el Balanced Scorecard es un sistema de gestión que requiere del compromiso y la participación de todos los servidores para alcanzar el éxito y los beneficios esperados en la organización.

Modelo ISO 9000

En la actualidad, explican Morales, Hernández y Blanco (2009), las organizaciones se enfocan en la calidad de los servicios y esto se debe principalmente al concepto de excelencia que conlleva: aumentar la incorporación de nuevos clientes, fidelizar a los clientes potenciales, ofrecer oportunidades objetivas para la mejora todo el desarrollo organizacional y optimizar la relación costo/beneficio.

En ese sentido, Reboloso, Salvador, Fernández y Cantón (2015), destacan la importancia de generar un servicio de calidad que promueva la fidelización de los clientes. De nada serviría disponer de altos niveles de gestión de calidad si no existieran receptores del producto. Por tanto, conocer cómo valoran los clientes el servicio ofrece información valiosa para construir tecnologías de gestión que permitan un funcionamiento eficaz.

Para Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2014), otro punto importante que se debe mencionar en base a (Cronin & Taylor, 2012), son las discrepancias a nivel conceptual y operacional sobre la interpretación entre calidad de servicio y la satisfacción de los usuarios lo cual no está claramente identificado.

Señalan Bolton y Drew (2011), que es importante indicar las cuestiones críticas relacionadas con la composición de sus elementos, los altos grados de polarización en varios elementos, las imperfecciones en el número de dimensiones y el uso de los mismos elementos para analizar la calidad del servicio y el nivel de satisfacción de los clientes.

Según la norma ISO 9000; 2005, la calidad se refiere al grado de cumplimiento de necesidades sobrentendidas y a veces ineludibles por parte de un ente que ofrece un legajo de atributos que la diferencian.

Para la International Organization for Standardization (ISO), el principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.

De acuerdo con Reboloso, Salvador, Fernández y Cantón (2015), la coyuntura social y económica ha obligado a las instituciones a establecer “compromisos éticos” que les permitan igualarse en prestigio con otro tipo de organizaciones. En el caso de Ecuador, el sistema bancario nacional ha asumido el reto de cumplir con estándares de calidad que le permitan ubicarse en la categoría “A” dentro del resto de los competidores de América de Sur.

Tabla N° 2. Modelos de la gestión de la calidad de servicios.

Autor	Año	Nombre de modelo	Concepción
Frank DonaldsonBrown	1914	DUPONT	Muestra la situación contable y económica de la empresa, visualización gráfica y cuantitativa de la situación financiera de una empresa, técnica que se puede utilizar para analizar la rentabilidad de una compañía que usa las herramientas tradicionales de gestión del desempeño
Pierre Lauzel y André Cibert	1948	Cuadro de Mando “tableau de board”	CM básicamente consiste en primer lugar en fijar unos fines en la entidad, cada uno de los cuales es llevado mediante la definición de unas variables

			<p>clave, y en segundo lugar el control es realizado a través de indicadores. El desarrollo del CM gira en torno a cinco ideas esenciales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Herramientas de ayuda el proceso de toma de decisiones. 2. Diseño sencillo y eficaz 3. Aglutina indicadores financieros y no financieros. 4. Flexible frente a los cambios y progreso del entorno 5. Genera motivación a todos los niveles de responsabilidad
Robert Kaplan y David Norton	1990	Cuadro de Mando Integral	<p>Es una herramienta de trabajo que utiliza un conjunto de medidas para garantizar que la alta dirección tenga una visión rápida, pero comprensiva de su negocio. Parte de la misión, la visión y la estratégica, desmembrándolos en objetivos que son supervisados por medio del establecimiento de metas mensurables, conocidas como indicadores de desempeño:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia 2. Economía 3. Efectividad 4. Excelencia 5. Entorno

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente: Frias et al, (2014).

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

Diagnóstico sobre la calidad de servicio financiero en BanEcuador sucursal Latacunga

Paradigma

La investigación posee un paradigma mixto, es decir se combinan aspectos cuantitativos y cualitativos con vistas a caracterizar la situación actual sobre la calidad del servicio en BanEcuador sucursal Latacunga y la propuesta de un modelo de gestión y medición de la satisfacción del cliente interno.

Para el diagnóstico se realizaron entrevistas y se aplicaron encuestas estableciendo regularidad en la información presentada lo que permitió obtener datos para procesarlos estadísticamente y hacer un análisis de la situación actual respecto a la calidad del servicio de BanEcuador sucursal Latacunga.

Tipo de Investigación según su modalidad

La investigación según la modalidad tuvo un enfoque mixto y aplicado ya que su propósito fue indagar la solución sobre un problema real de BanEcuador sucursal Latacunga y el resto del país: la medición de la calidad del servicio financiero

Tipo de investigación según su objetivo

La investigación por su objetivo es descriptiva, ya que caracteriza el problema de la calidad del servicio en BanEcuador sucursal Latacunga, además se proponen alternativas para contribuir a la solución y mejora de la calidad del servicio.

Determinación de la población y muestra el estudio

Para el estudio fueron establecidos dos universos perfectamente establecidos:

- Cantidad de empleados de BanEcuador sucursal Latacunga. Dentro de BanEcuador sucursal Latacunga existen 25 empleados.
- Población insatisfecha con la calidad de servicio recibida. Dentro de los clientes que atiende BanEcuador diariamente se tomó una muestra de 362 encuestas.

Se calculó el tamaño de muestra con la siguiente ecuación:

$$N = \frac{K^2 * P * Q}{e^2}$$

Donde:

- Encuesta dirigida a Empleados de BanEcuador Sucursal Latacunga.

K: Coeficiente que tiene en cuenta el nivel de confianza (95% de significativa cuyo valor es 1,96).

P: probabilidad de éxito: 50%

q: (1-p) probabilidad de fracaso: 50%

Al no conocerse los valores de estas probabilidades, se asume el supuesto de máxima variabilidad estadística $p=q=50\%$

e: margen de error (5%)

n= 24 clientes a encuestar

Luego de la aplicación de la formula el resultado fue de 24 encuestas que han de ser realizadas, este número de encuestas harán conocer al investigador, la inclinación de opiniones de las personas que trabajan en BanEcuador sucursal Latacunga.

- Encuesta dirigida a clientes externos de BanEcuador Sucursal Latacunga.

K: Coeficiente que tiene en cuenta el nivel de confianza (95% de significativa cuyo valor es 1,96).

P: probidad de éxito: 50%

q: (1-p) probabilidad de fracaso: 50%

Al no conocerse los valores de estas probabilidades, se asume el supuesto de máxima variabilidad estadística $p=q=50\%$

e: margen de error (5%)

n= 362 clientes a encuestar

Luego de la aplicación de la fórmula el resultado fue de 362 encuestas que han de ser realizadas, este número de encuestas harán conocer al investigador, la inclinación de opiniones de las personas que asisten a realizar alguna transacción financiera en BanEcuador sucursal Latacunga.

Herramientas para el análisis de datos

Los datos en la investigación de campo corresponden a las diferentes encuestas realizadas en los días del mes de diciembre del 2018 a los empleados de BanEcuador sucursal Latacunga establecidos como objeto de estudio.

Las diferentes herramientas que se utilizaron en esta investigación para el proceso de toda la información y su respectivo análisis de los datos fueron el principal instrumento, así mismo se utilizaron herramientas básicas de estadísticas, tabla de distribución y frecuencias, Excel para la elaboración de gráficos de dispersión, barras y de pastel para representar el porcentaje de los diferentes indicadores.

Los recursos informáticos y la tecnología han sido de gran aporte para el procesamiento de los datos, para poder analizar de una manera más eficiente toda la información.

Se realizó un análisis de las encuestas y las diferentes percepciones de los servicios que tienen los clientes con el banco, generando una calificación entre 0 a 3 por indicador, al obtener esta información de cada empleado se pudo realizar un cuadro comparativo para determinar quienes ofrecen un mejor servicio y quienes deben realizar mejoras en el proceso de atención al cliente.

Operacionalización de Variables

Tabla N° 3. Variable calidad del servicio.

Objeto de Estudio				
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Técnicas e Instrumentos
La calidad de servicio es un concepto que deriva de la propia definición de Calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y la aptitud de uso que incluye aspectos tales como tangibilidad, seguridad, empatía, confiabilidad y capacidad de respuesta.	Tangibilidad	Confort de las instalaciones	¿Cuál es su percepción del edificio de BanEcuador y sus instalaciones físicas?	Encuesta dirigida a los clientes
	Seguridad	Confianza	¿Siente que su dinero está seguro en BanEcuador	Externos de BanEcuador
	Empatía	Recomendación de la institución a otros	sucursal Latacunga?	
	Confiabilidad	Cortesía y amabilidad	¿Recomendaría usted a otros ciudadanos que trabajen con BanEcuador sucursal Latacunga?	
	Capacidad de Respuesta	Lenguaje apropiado según cliente	¿El personal de BanEcuador fue cortés y amable al atender su requerimiento?	
		Solución brindada		
		Dominio del servicio que presta		
		Tiempo para ser atendido		

Elaborado por: José Luis Jami (2019). **Fuente:** Propia.

Tabla N° 4. Variable satisfacción del cliente.

Conceptualización	Campo de la Investigación			
	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Métodos/Técnica/ Instrumento
Es el empleado de la empresa que hay que mantener siempre satisfecho porque es el primer embajador de la marca. Son parámetros que miden su satisfacción la comunicación, relación jefe-subordinado-grupo, competencia, control y la estimulación.	Comunicación	La comunicación es pesima,mala,regular,buena, excelente	¿La comunicación en BanEcuador sucursal Latacunga es?	Estudio de campo, entrevista, encuesta, preguntas. Cliente Interno
	Relación jefe-subordinado y grupo,	Percepción del liderazgo		
	Competencia	Capacitación del personal	¿Cómo calificaría el clima laboral en Banecuador sucursal	
	Control	Existencia de un sistema de control	Latacunga?	
	Estimulación	Estimulación al trabajador que cumple sus metas	¿Cómo se percibe el liderazgo en BanEcuador sucursal Latacunga?	

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente: Propia.

Análisis de los indicadores que miden la calidad del servicio

La encuesta estuvo compuesta por 10 preguntas para los 362 clientes externos, las mismas fueron de tipo abiertas y cerradas con la finalidad de obtener respuestas eficaces y directas a la información que se deseó conseguir para dar las posibles soluciones a las fallencias encontradas (ver tabla No. 6).

Indicador: Confort de las instalaciones. Dimensión Tangibilidad

Pregunta N° 1. ¿Cuál es su percepción del edificio de BanEcuador y sus instalaciones físicas?

Con relación a la percepción del edificio de BanEcuador y sus instalaciones físicas, el 25.4% considera que es excelente (Med 5), el 35.9% indica que es bueno (Med 4), el 15.5% indica que es regular (Med 3), el 14.40% indica que es malo (Med 2) y un 8.8% indica que es pésimo (Med 1). De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que el edificio de BanEcuador sucursal Latacunga está en buenas condiciones (señalado por el 61.3%), por lo tanto da una buena imagen a la institución.

Indicador: Lenguaje y conducta. Dimensión Empatía

Pregunta N° 2. ¿Cómo fue el lenguaje y la conducta del personal que le atendió en BanEcuador?

Con relación al lenguaje y la conducta del personal que le atendió, el 22.7 % considera que es excelente (Med 5), el 21 % indica que es bueno (Med 4), el 39.8% indica que es regular (Med 3), el 8.8% indica que es malo (Med 2) y el 7,7% indica que es pésimo (Med 1). Se evidencia que existen dificultades en la atención al cliente externo por cuanto más del 56.3% considera que tanto el lenguaje como la conducta los empleados es regular, malo o pésimo. Lo que debe ser atendido por la dirección de BanEcuador sucursal Latacunga.

Indicador: Cortesía y amabilidad. Dimension Empatía

Pregunta N° 5. ¿ El personal de BanEcuador fue cortés y amable al atender su requerimiento?

Con relación a que si el personal de BanEcuador Sucursal Latacunga fue cortés y amable, el 55.40% considera que si (Med 1), el 44.6% indica que no (Med 2). De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que el personal de BanEcuador sucursal Latacunga es Cortez y amable con sus clientes, pero también un alto índice indica que no lo es. Para subsanar este problema se debe capacitar al personal en el tema de la Cultura del Servicio.

Indicador: Lenguaje apropiado según cliente. Dimensión Empatía

Pregunta N° 6 . ¿Usted entendió la explicación dada por el servidor, de acuerdo a su solicitud presentada?

Con relación a que si usted entendio la explicación dada por el servidor, de acuerdo a su solicitud presentada, el 56.6% considera que si (Med 1), el 43.4% indica que no (Med 2). De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que servidor de BanEcuador sucursal explica de una manera correcta al cliente, pero tambien un alto indice indica que no sabe dar una explicacion adecuada. Para corregir este problema se debe retroalimentar y capacitar al personal en el tema la Cultura del servicio.

Indicador: Confianza. Dimensión Seguridad.

Pregunta N° 3. ¿Siente que su dinero está seguro en BanEcuador sucursal Latacunga?

Con relación a que su dinero está seguro en BanEcuador sucursal Latacunga, el 82.9% considera que si (Med 1), el 17.1% indica que no (Med 2). De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que BanEcuador sucursal Latacunga brinda mucha confianza y seguridad a sus clientes.

Indicador: Recomendación de la institución a otros. Dimensión Seguridad

Pregunta N° 4;Recomendaría usted a otros ciudadanos que trabajen con BanEcuador sucursal Latacunga?

Con relación a que si recomendarían a otros ciudadanos trabajen con BanEcuador Sucursal Latacunga, el 66.3% considera que si (Med 1), el 33.7% considera que no (Med 2). De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que BanEcuador sucursal Latacunga brinda mucha confianza y seguridad a sus clientes y por lo tanto si recomendarían a otros clientes.

Indicador: Solución brindada. Dimensión Confiabilidad

Pregunta N° 7. ¿La solución brindada por el funcionario resolvió su solicitud?

Con relación a que si la solución brindada por el funcionario resolvió la solicitud presentada, el 58 % considera que si (Med 1), el 42% indica que no (Med 2). De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que servidor de BanEcuador sucursal resuelve las solicitudes del cliente, pero también un alto índice indica que no sabe resolver la solicitud de el cliente. Para corregir este problema debe ser atendido por la dirección de BanEcuador sucursal Latacunga.

Indicador: Dominio del servicio que presta. Dimensión Confiabilidad.

Pregunta N° 8. ¿Cómo calificaría la satisfacción con el servicio que brindó el personal de BanEcuador?

Con relación a como calificaría la satisfacción con el servicio que brinda el personal de BanEuador, el 24.9 % considera que es excelente (Med 5), el 33.1% indica que es bueno (Med 4, e18.8% indica que es regular (Med 3), el 14.4 es malo (Med 2) y el 8.8% es pésimo (Med1). De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que la satisfacción del cliente con respecto al servicio que recibe es buena, considerada por el 58% pero que debe mejorarse, pues el 42% no lo considera de esa manera. Para mejorar se debe capacitar al personal en el tema la cultura del servicio.

Indicador: Tiempo para ser atendido. Dimensión Capacidad de Respuesta

Pregunta N° 9. ¿Cómo calificaría el tiempo que se demoró en ser atendido por personal de BanEcuador.

Con relación al tiempo que se demora en ser atendido por parte del personal de BanEcuador, el 16.6% considera que es excelente (Med 5), el 13.8 indica que es bueno (Med 4), el 22.1% indica que es regular (Med 3) y el 18.2% indica que es malo (Med 2), el 29.3% indica que es pésimo (Med1). De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que el personal del BanEcuador sucursal Latacunga se demora mucho tiempo en atender al público, solo el 30.4% considera que el tiempo de espera es excelente y bueno pero el 66.9% señala es demorado (regular, malo y pésimo). Este problema se debe a que hace falta contratar más personal para atender de una manera más rápida.

Indicador: Tiempo para ofrecer soluciones. Dimensión Capacidad de Respuesta.

Pregunta N° 10. ¿El tiempo que tardó el empleado en dar solución a su solicitud fue el adecuado?

Con relación al tiempo que se tardó el empleado en dar solución a la solicitud, el 18.2% considera que es excelente (Med 5), el 16.6% indica que es bueno (Med 4). El 22.1% indica que es regular (Med 3), el 18.2% indica que es malo (Med 2), el 24,9 indica que es pésimo (Med 1). De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que el personal del BanEcuador sucursal Latacunga se demora mucho tiempo en dar solución a la solicitud del al público, solo el 34.8% considera que es adecuado el tiempo pero el 65.2% considera que es muy demorada la solución. Este problema se debe a que hace falta contratar más personal para atender de una manera más rápida.

Tabla N° 5. Analisis descriptivo. Mediana de indicadores de calidad del servicio.

Indicadores	Mejor Percibido	Peor Percibido
Apariencia personal del cliente interno	22.50% (Med 5)	7.70% (Med 1)
Confort de las instalaciones	35.90% (Med 4)	8.80% (Med 1)
Dominio del servicio que presta	33.10% (Med 4)	8.80% (Med 1)
Tiempo para ser atendido	16.60% (Med 5)	29.30% (Med 1)
Tiempo para ofrecer soluciones	18,2% (Med 5)	24.90% (Med 1)
Mejor	Calificación	
Bueno	4	
Excelente	5	
Peor	Calificación	
Pesimo	1	
Malo	2	
Indicadores	Mejor Percibido	Peor Percibido
	Mediana %	Mediana %
Confianza	82.90% (Med 1)	17.10% (Med 2)
Recomendación de la institución a otros	66.30% (Med 1)	33,7% (Med 2)
Cortesía y amabilidad	55.40% (Med 1)	44.60% (Med 2)
Lenguaje apropiado según cliente	56.6% (Med 1)	43.4% (Med 2)
Solución brindada	58% (Med 1)	42% (Med 2)
Mejor	Calificación	
Si	1	
Peor	Calificación	
No	2	

Fuente: Encuesta realizada a clientes externos de BanEcuador sucursal Latacunga.

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Tabla N° 6. Resultado general de las encuesta al cliente externo.

Dimensión	Indicador	Calificación					Si	No
		Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo		
Tangibilidad	Confort De Las Instalaciones	25.40%	35.90%	15.50%	14.40%	8.80%		
Empatía	Lenguaje Y Conducta	22.70%	21%	39.80%	8.80%	7.70%		
	Cortesía Y Amabilidad						55.40%	44.60%
	Lenguaje Apropiado Según Cliente						56.60%	43.40%
Seguridad	Confianza						82.90%	17.10%
	Recomendación De La Institución						66.30%	33.70%
Confiabilidad	Solución Brindada						58%	42%
	Dominio Del Servicio Que Presta	24.90%	33.10%	18.80%	14.40%	8.80%		
Capacidad De Respuesta	Tiempo Para Ser Atendido	16.60%	1.380%	22.10%	1.820%	2.93%		
	Tiempo Para Ofrecer Soluciones	18.20%	1.660%	22.1%	1.820%	2.490%		

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a clientes externos de BanEcuador sucursal Latacunga

Elaborado

por: José

Luis

Jami

(2019).

En resumen, se constata que existen serias dificultades en la calidad del servicio que se ofrece al cliente de BanEcuador, en cuanto a:

- Se evidencia que existen dificultades en la atención al cliente externo por cuanto más del 56.3% considera que tanto el lenguaje como la conducta los empleados es regular, malo o pésimo. Lo que debe ser atendido por la dirección de BanEcuador sucursal Latacunga.
- De los resultados obtenidos se evidencia que el personal de BanEcuador sucursal Latacunga es Cortez y amable con sus clientes, pero también un alto índice indica que no lo es. Para subsanar este problema se debe capacitar al personal en el tema de la Cultura del Servicio.
- De los resultados obtenidos se evidencia que servidor de BanEcuador sucursal explica de una manera correcta al cliente, pero también un alto índice indica que no sabe dar una explicación adecuada. Para corregir este problema se debe retroalimentar y capacitar al personal en el tema la Cultura del servicio.
- De los resultados obtenidos se evidencia que servidor de BanEcuador sucursal resuelve las solicitudes del cliente, pero también un alto índice indica que no sabe resolver la solicitud de el cliente. Para corregir este problema debe ser atendido por la dirección de BanEcuador sucursal Latacunga.
- De los resultados obtenidos se evidencia que la satisfacción del cliente con respecto al servicio que recibe es buena, considerada por el 58% pero que debe mejorarse, pues el 42% no lo considera de esa manera. Para mejorar se debe capacitar al personal en el tema la cultura del servicio.
- De los resultados obtenidos se evidencia que el personal del BanEcuador sucursal Latacunga se demora mucho tiempo en atender al público, solo el 30.4% considera que el tiempo de espera es excelente y bueno pero el 66.9% señala es demorado (regular, malo y pésimo). Este problema se debe a que hace falta contratar más personal para atender de una manera más rápida.

- De los resultados obtenidos se evidencia que el personal del BanEcuador sucursal Latacunga se demora mucho tiempo en dar solución a la solicitud del al público, solo el 34.8% considera que es adecuado el tiempo pero el 65.2% considera que es muy demorada la solución. Este problema se debe a que hace falta contratar más personal para atender de una manera más rápida.
- En conversación mantenida con varios empleados de BanEcuador sucursal Latacunga, ellos manifiestan que se sienten desmotivados por la falta de estabilidad laboral, por falta de personal que les apoye, ellos indican que sus horas extras no le son reconocidos, la falta de liderazgo por parte de sus jefes, la mala comunicación entre ellos mismos hace que exista un mal clima laboral, el hecho de que necesitan de un trabajo hace que ellos cumplan con lo que la institución les ordena pero la falta de motivación hace que ellos no den al 100% en su calidad del servicio, pues se sienten cansados, desmotivados, sienten que la institución como tal no se preocupa en dotarles de uniformes, capacitarles de acuerdo a sus competencias o necesidades, no tienen esa libertad de opinión pues si ellos manifiestan su malestar con sus compañeros o jefes corren el riesgo de ser despedidos.

Análisis correlacional

Existe una alta correlación y significación estadística entre todos los indicadores que miden la variable calidad del servicio (el coeficiente de correlación Spearman, rho, oscila entre 0.6 y 0.9 y una alta significación con valor 0.000). Se destacan las asociaciones entre los indicadores: lenguaje y conducta (perteneciente a la dimensión empatía) con instalación (perteneciente a la dimensión Tangibilidad) con un coeficiente de 0.94; (Ver tabla No. 6).

Tabla N° 7. Correlaciones de calidad del servicio financiero.

	¿Cuál es su percepción del edificio de BanEcuador y sus instalaciones físicas?	¿Siente que su dinero está seguro en BanEcuador, sucursal Latacunga?	¿Recomendaría usted a otros ciudadanos que trabajen en BanEcuador, sucursal Latacunga?	El personal fue cortés y amable al atender su requerimiento?	¿Usted entendió la explicación dada por el servidor de acuerdo con inquietud presentada?	¿La solución brindada por el funcionario resolvió su inquietud?	¿Cómo calificaría la satisfacción con el servicio que le brindó el personal de BanEcuador, sucursal Latacunga?	¿Cómo calificaría el tiempo que se demoró en ser atendido por el personal de BanEcuador, sucursal Latacunga?	¿El tiempo que tardó el empleado en dar solución a su solicitud fue el adecuado?
Rho de Spearman.	,911**	,637**	,814**	,885**	,895**	,882**	,919**	,910**	,919**
¿Cómo fue el lenguaje y la conducta del personal que le atendió en BanEcuador, sucursal Latacunga?	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Análisis descriptivo de los indicadores que miden la satisfacción del cliente interno.

La encuesta está compuesta por 12 preguntas para los clientes internos, las mismas son de tipo abiertas y cerradas con la finalidad de obtener respuestas eficaces y directas a la información que se desea conseguir, para dar las posibles soluciones a las falencias encontradas.(ver tabla No. 9). De acuerdo a las preguntas establecidas en la encuesta para medir los indicadores de la satisfacción del cliente se obtuvo como resultado lo siguiente:

**Indicador: La comunicación es pesima,mala,regular,buena, excelente.
Dimensión Comunicación.**

Pregunta N° 1. ¿Cómo es la comunicación en BanEcuador sucursal Latacunga?

Con relación a como es la comunicación en BanEcuador sucursal Latacunga, el 16.7% considera que es excelente (Med 5), el 58.3% indica que es regular (Med 3), el 25% indica que espésimo (Med 1). De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que no existe una buena comunicación dentro de BanEcuador sucursal Latacunga, señalado por el 83.3% del personal. Para subsanar esto es importante tema la Comunicación.

**Indicador: Importancia del modelo de medición y gestion de calidad.
Dimensión Organización.**

Pregunta N° 2. ¿Es importante la implementación de un modelo de medición y gestión de la calidad del servicio en Banecuator?

Con relación a si es importante la implementación de un modelo de medición y gestión de la calidad del servicio en BanEcuador, el 83.3% considera que si, el 16,7% indica que no es necesario.De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que es imprescindible e importante la implementacion de un modelo de medición y gestion de la calidad en BanEcuador sucursal Latacunga.

Indicador: Necesidad del desarrollo personal y profesional. Dimensión Estimulación.

Pregunta N° 3 ¿BanEcuador le permite su desarrollo personal y profesional?

Con relación a si BanEcuador le permite su desarrollo personal y profesional, el 62.50% considera que si, el 37.5% indica que no le permite su desarrollo personal y profesional. Para subsanar esto es importante que BanEcuador elabore un cronograma de capacitación anualmente en el que se consten todas las áreas de BanEcuador, con temas relacionados a cada departamento, dándole mayores facilidades al personal con mejor desempeño y en orden de antigüedad.

Indicador: Clima Laboral. Dimensión Comunicación.

Pregunta N° 4 ¿Cómo calificaría el clima laboral en BanEcuador sucursal Latacunga?

Con relación a como se calificaría el clima laboral en BanEcuador sucursal Latacunga, considera que el 25% dice que es excelente (Med 5), el 50% indica que es bueno (Med 4), el 16.70% indica que es regular (Med 3), el 8,30% es pesimo (Med 1). De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que el 75% del personal considera que el clima es excelente y bueno, pero el 25% no lo valora de esa manera, por lo que debe ser atendido este aspecto por la dirección del centro; se deben implementar estímulos para los empleados que tengan mejor desempeño, motivando a la ejecución de sus funciones de manera eficiente, promover actividades recreacionales entre compañeros que permitan la integración con todas las áreas de BanEcuador sucursal Latacunga, y premiar la trayectoria.

Indicador: Percepción del liderazgo. Dimensión Relación jefe, subordinado y grupo.

Pregunta N° 5 ¿Cómo se percibe el liderazgo en BanEcuador sucursal Latacunga?

Con relación a como se percibe el liderazgo en BanEcuador sucursal Latacunga, el 12.50% considera que es excelente (Med 5), el 37.5% considera que es bueno (Med 4) y el 50% considera que es pésimo (Med1). De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia hay un alto índice del 50% de disconformidad con respecto al liderazgo, para subsanar este problema es importante capacitar al personal directivo en temas de liderazgo a fin de mejorar en este aspecto. Los cargos directivos son puesto políticos, por lo que muchos de altos directivos no tienen la debida experiencia o conocimiento del cargo que ocupan.

Indicador: Capacitación del personal. Dimensión Competencia.

Pregunta N° 6 ¿El personal que trabaja en BanEcuador sucursal Latacunga capacitado para realizar todos los procesos, al igual que el personal nuevo que recién ingresa a laborar?

Con relación a que si el personal nuevo de BanEcuador sucursal Latacunga esta capacitado, el 83.3% considera que si (Med 1), el 16.7% considera que no esta capacitado (Med 2). De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que el personal esta capacitado en todos los procesos, pero el 16.7% no se siente capacitado.

Indicador: Existencia de un sistema de control. Dimensión Control

Pregunta N° 7 ¿En BanEcuador sucursal Latacunga existe un sistema de evaluación y control de procesos óptimo?

Con relación a que si existe en BanEcuador sucursal Latacunga un sistema de evaluación y control de procesos óptimo, el 16.7% considera que si (Med1) y el 83.3% considera que no existe un sistema de control (Med 2). De acuerdo a los

resultados obtenidos se evidencia que es muy importante y urgente implementar un sistema de evaluación y control para mejorar y subsanar este problema.

Indicador: Estimulación al trabajador que cumple sus metas. Dimensión Estimulación.

Pregunta N° 8 ¿BanEcuador estimula al personal que cumple con las metas establecidas?

Con relación a que si BanEcuador estimula al personal que cumple con las metas establecidas, el 12.50% considera que si (Med 1) y el 87,5% indica que BanEcuador no estimula a su personal que cumple on las metas establecidas (Med 2). De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que es muy importante implementar estímulos para los empleados que tengan mejor desempeño, motivando a la ejecución de sus funciones de manera eficiente, promover actividades recreacionales entre compañeros que permitan la integración con todas las áreas BanEcuador sucursal Latacunga y premiar la trayectoria.

Indicador: Organización de los procesos para cumplir actividades. Dimensión Organización

Pregunta N° 9 ¿BanEcuador tiene un sistema óptimo organizado para llevar a cabo todas las actividades?

Con relación a que si BanEcuador tiene un sistema optimo organizado para cumplir con todas actividades, el 62.5% considera que si (Med 1) y el 37.50% considera que no (Med 2). De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que BanEcuador si tiene un sistema optimo, pero un alto indice de personas que es el 37.50% no estan capacitadas en el sistema para poder aprovechar las bondades de la tecnologia y dar un servicio más agil y oportuno reduciendo y optimizando el tiempo de respuesta a nuestros clientes.

Indicador: Condiciones de trabajo adecuado. Dimensión Condiciones de trabajo

Pregunta N° 10 ¿Las condiciones de trabajo, como es ventilación, aire acondicionado, ergonomía de su puesto es óptimo en BanEcuador?

Con relación a las condiciones de trabajo, el 83.3% considera que las condiciones de trabajo si son buenas (Med 1), el 16.70% considera que no (Med 2).

Indicador: Beneficios que reciben los empleados BanEcuador . Dimensión Beneficios.

Pregunta N° 11 ¿Usted como empleado de BanEcuador, recibe todos los beneficios como son: Remuneración de acuerdo al puesto de trabajo, recibe horas extras cuando lo amerite, recibe capacitación constante de acuerdo a la necesidad de su trabajo?

Con relación a los beneficios que reciben los empleados de BanEcuador sucursal Latacunga, el 62.50% considera que si (Med 1), el 37.5% considera que no (Med 2).

Indicador: Bienestar subjetivo estabilidad laboral. Dimensión Bienestar Subjetivo

Pregunta N° 12 ¿Usted se siente satisfecho con la estabilidad laboral que le brinda BanEcuador?

Un 79.20% de empleados dicen que no se sienten satisfechos la estabilidad laboral (Med 2) y un 20.80% dicen que sí (Med 1). Para las nuevas contrataciones que BanEcuador sucursal Latacunga realice se sugiere enfatizar a los postulantes sobre la cultura de servicio que tiene la institución implementada y dar a conocer los parámetros de atención, además como requerimientos enfocar la búsqueda en conocimientos específicos que deberá tener el aspirante para el desempeño de su cargo, experiencia en cargos similares y capacidad de trabajo en equipo también la

institución debe trabajar con contratos que den una estabilidad laboral a fin de evitar que rote mucho personal.

Tabla N° 8. Análisis descriptivo de la satisfacción del cliente.

Indicadores	Mejor Percibido	Peor Percibido
Comunicación	16.70% (Med 5)	25.00% (Med 2)
Satisfacción laboral	50.00% (Med 4)	8.30% (Med 2)
Relación jefe-subordinado y grupo	12. (Med 5)	50.00% (Med 3)
Mejor	Calificaci ón	
Bueno	4	
Excelente	5	
Peor	Calificaci ón	
Pésimo	1	
Malo	2	
Regular	3	

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a clientes internos de BanEcuador sucursal Latacunga

Tabla N° 9. Indicadores mejor percibidos y peor percibidos en la encuesta de la satisfacción del cliente interno.

Indicadores	Mejor Percibido	Peor Percibido
Proceso Directivo	83.30% (Med 1)	16.70% (Med 2)
Motivación al personal	62.50% (Med 1)	37.50% (Med 2)
Competencia	83.30% (Med 1)	16.70% (Med 2)
Control	83.30% (Med 2)	16.7% (Med 1)
Estimulación	87.50% (Med 2)	12.5% (Med 1)

Organización	62.50%	37.50%
	(Med 1)	(Med 2)
Condiciones de trabajo	83.30%	16.70%
	(Med 1)	(Med 2)
Beneficios	62.50%	37.50%
	(Med 1)	(Med 2)
Bienestar subjetivo	79.20%	20.80%
	(Med 2)	(Med 1)
Mejor	Calificaci	
	ón	
Si	1	
Peor	Calificaci	
	ón	
No	2	

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a clientes internos de BanEcuador sucursal Latacunga

Tabla N° 10. Resultado general de las encuesta al cliente interno.

Dimensi ón	Indicador	Calificación					Si	No
		Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo		
Comunicación	La comunicación es	16.7		58.3		25.0		
		0%		0%		0%		
Organización	Importancia del modelo de gestión					83.3	16.7	
						0%	0%	
	Organización de los procesos para cumplir actividades					62.5	37.5	
						0%	0%	
Estimulación	Necesidad del desarrollo personal y profesional					62.5	37.5	
						0%	0%	
	Estimulación al					12.5	87.5	

	trabajador que cumple metas				0%	0%
Comunicación	Clima laboral	25%	50%	16.7	8.30	
				0%	%	
Relación jefe subordinado y grupo	Percepción del liderazgo	12.5	37.5		50.0	
		0%	0%		0%	
Competencia	Capacitación del personal				83.3	16.7
					0%	0%
Control	Existencia de un sistema de control				16.7	83.3
					%	%
Condiciones de trabajo	Condiciones de trabajo adecuado				83.3	16,7
					0%	%
Beneficios	Beneficios que reciben los empleados de BanEcuador				62.5	37.5
					0%	0%
Bienestar subjetivo	Bienestar subjetivo estabilidad laboral				79.2	20.8
					0%	0%

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a clientes internos de BanEcuador sucursal Latacunga.

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que no existe una buena comunicación dentro de BanEcuador sucursal Latacunga, señalado por el 83.3% del personal. Para subsanar esto es importante tema la Comunicación.

Con relación a si es importante la implementación de un modelo de medición y gestión de la calidad del servicio en BanEcuador, el 83.3% considera que si, de acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que es imprescindible e

importante la implementación de un modelo de medición y gestión de la calidad en BanEcuador sucursal Latacunga.

El 37.5% indica que no le permite su desarrollo personal y profesional; para subsanar esto es importante que BanEcuador elabore un cronograma de capacitación anualmente en el que se consten todas las áreas de BanEcuador, con temas relacionados a cada departamento, dándole mayores facilidades al personal con mejor desempeño y en orden de antigüedad.

El 25% considera cree que no hay un buen clima laboral, por lo que debe ser atendido este aspecto por la dirección del centro; se deben implementar estímulos para los empleados que tengan mejor desempeño, motivando a la ejecución de sus funciones de manera eficiente, promover actividades recreacionales entre compañeros que permitan la integración con todas las áreas de BanEcuador sucursal Latacunga, y premiar la trayectoria.

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia hay un alto índice del 50% de disconformidad con respecto al liderazgo, para subsanar este problema es importante capacitar al personal directivo en temas de liderazgo a fin de mejorar en este aspecto. Los cargos directivos son puestos políticos, por lo que muchos de altos directivos no tienen la debida experiencia o conocimiento del cargo que ocupan.

Un el 16.7% no se siente capacitado en todos los procesos que exige el banco, por lo que se debe implementar un plan de capacitación a fin de mejorar este indicador.

El 83.3% considera que no existe un sistema de control, de acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que es muy importante y urgente implementar un sistema de evaluación y control para mejorar y subsanar este problema.

El 87,5% indica que BanEcuador no estimula a su personal que cumple con las metas establecidas (Med 2).

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que es muy importante implementar estímulos para los empleados que tengan mejor desempeño,

motivando a la ejecución de sus funciones de manera eficiente, promover actividades recreacionales entre compañeros que permitan la integración con todas las áreas BanEcuador sucursal Latacunga y premiar la trayectoria.

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que BanEcuador si tiene un sistema optimo, pero un alto indice de personas que es el 37.50% no estan capacitadas en el sistema para poder aprovechar las bondades de la tecnologia y dar un servicio más agil y oportuno reduciendo y optimizando el tiempo de respuesta a nuestros clientes.

Con relación a las condiciones de trabajo, el 16.70% considera que no existe buenas condiciones de trabajo, por lo que la dirección debe mejorar este indicador, determinado cual es la falencia.

Con relación a los beneficios que reciben los empleados de BanEcuador sucursal Latacunga el 37.5% considera que no recibe todos los beneficios, como son uniformes, pago de horas extras.

Un 79.20% de empleados dicen que no se sienten satisfechos la estabilidad.

Para las nuevas contrataciones que BanEcuador sucursal Latacunga realice se sugiere enfatizar a los postulantes sobre la cultura de servicio que tiene la institución implementada y dar a conocer los parámetros de atención, además como requerimientos enfocar la búsqueda en conocimientos específicos que deberá tener el aspirante para el desempeño de su cargo, experiencia en cargos similares y capacidad de trabajo en equipo también la institución debe trabajar con contratos que den una estabilidad laborar a fin de evitar que rote mucho personal.

Análisis correlacional

Existe una alta correlación y significación estadística entre todos los indicadores que miden la variable satisfacción del cliente interno (el coeficiente de correlación Spearman, rho, oscila). Esto significa que fue acertado la selección del tema de esta investigación además de que se pudo comprobar en el lugar objeto de estudio, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, que efectivamente, la incidencia de la insatisfacción del cliente interno está repercutiendo

directamente en la calidad del servicio de la sucursal de BanEcuador en la ciudad de Latacunga.

Tabla N° 11. Análisis correlacional de la satisfacción del cliente interno.

	¿Es importante la implementación de un modelo de medición y gestión de la calidad de servicio en BanEcuador, sucursal Latacunga?	¿BanEcuador le permite su desarrollo y profesional?	¿Cómo calificaría el clima laboral en BanEcuador, sucursal Latacunga?	¿Cómo percibe el liderazgo en BanEcuador, sucursal Latacunga?	¿El personal que trabaja en BanEcuador, sucursal Latacunga está capacitado para realizar todos los procesos al igual que el personal que recién ingresa a laboral?	¿En BanEcuador, sucursal Latacunga existe un sistema de evaluación y control de procesos óptimo?	¿BanEcuador, estimula al personal que cumple con las metas establecidas?	¿BanEcuador tiene un sistema óptimo organizado para llevar a cabo todas las actividades?	¿Las condiciones de trabajo, ventilación, aire acondicionado, ergonomía de su puesto es óptimo en BanEcuador?	Ud como empleado de BanEcuador recibe todos los beneficios como so: Remuneración de acuerdo al puesto de trabajo, Horas extras cuando lo amerite, Capacitación constante,	¿Ud se siente satisfecho con la estabilidad laboral que le brinda BanEcuador?
Rho de Spearman. ¿Cómo fue el lenguaje y la conducta del personal que le atendió en BanEcuador, sucursal Latacunga?	,730** ,000	,632** ,001	,918** ,000	,742** ,000	,730** ,000	,657** ,000	,555** ,005	,632** ,001	,730** ,000	,632** ,001	,754** ,000

Fuente: Resultado de la encuesta realizada a clientes internos de BanEcuador sucursal Latacunga.

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

CAPITULO III

PRODUCTO/RESULTADO

Nombre de la propuesta

MODELO DE MEDICIÓN Y GESTIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO FINANCIERO EN BANECUADOR, SUCURSAL LATACUNGA.

Objetivo general

- Aplicar un modelo de medición y gestión de la satisfacción del cliente interno para la calidad del servicio financiero en BanEcuador, sucursal Latacunga.

Objetivos Específicos

1. Elevar los niveles de satisfacción del cliente interno.
2. Mejorar la calidad del servicio a los clientes externos.

Definición del tipo de producto

La propuesta es un modelo conceptual que describe cómo debe desarrollarse la calidad del servicio financiero para lograr la satisfacción del cliente, basado en el modelo Servqual.

Con el propósito de valorar la calidad del servicio bancario en el país, se ha tomado en consideración el modelo Servqual el mismo que de acuerdo con Pineda, Estrada y Parra (2011) valora la brecha entre expectativas y percepción de la calidad del servicio a lo largo de cinco dimensiones. En tal virtud, Salvador

(2014) explica que las dimensiones consideradas como priorizadas son: Elementos Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad, Empatía. Entendiendo a Quevedo y Andalaft (2018) las dimensiones de la escala Servqual son:

- Fiabilidad: se refiere a la habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
- Capacidad de respuesta: se refiere a la disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- Seguridad: hace referencia a los conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para coincidir credibilidad y confianza.
- Empatía: hace referencia a la atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.
- Elementos tangibles: son las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Por su parte, Coulthard (2014) manifiesta que el modelo Servqual está diseñado con el fin de evaluar la calidad del servicio brindando al usuario, desde su perspectiva, teniendo como propósito principal para su base, que un servicio de calidad viene dado cuando las percepciones equiparan o sobresalen sobre las expectativas que el cliente se hizo en relación a un producto o servicio.

Al mencionar a Churchill y Surprenant (2012) es fundamental que en todas las áreas anteriormente mencionadas exista calidad y un nivel de satisfacción adecuado por parte de los usuarios ya sean estos internos o externos, lo que implica contar con infraestructura, empatía, capacidad de respuesta, fiabilidad, seguridad, todas estas dimensiones del Servqual.

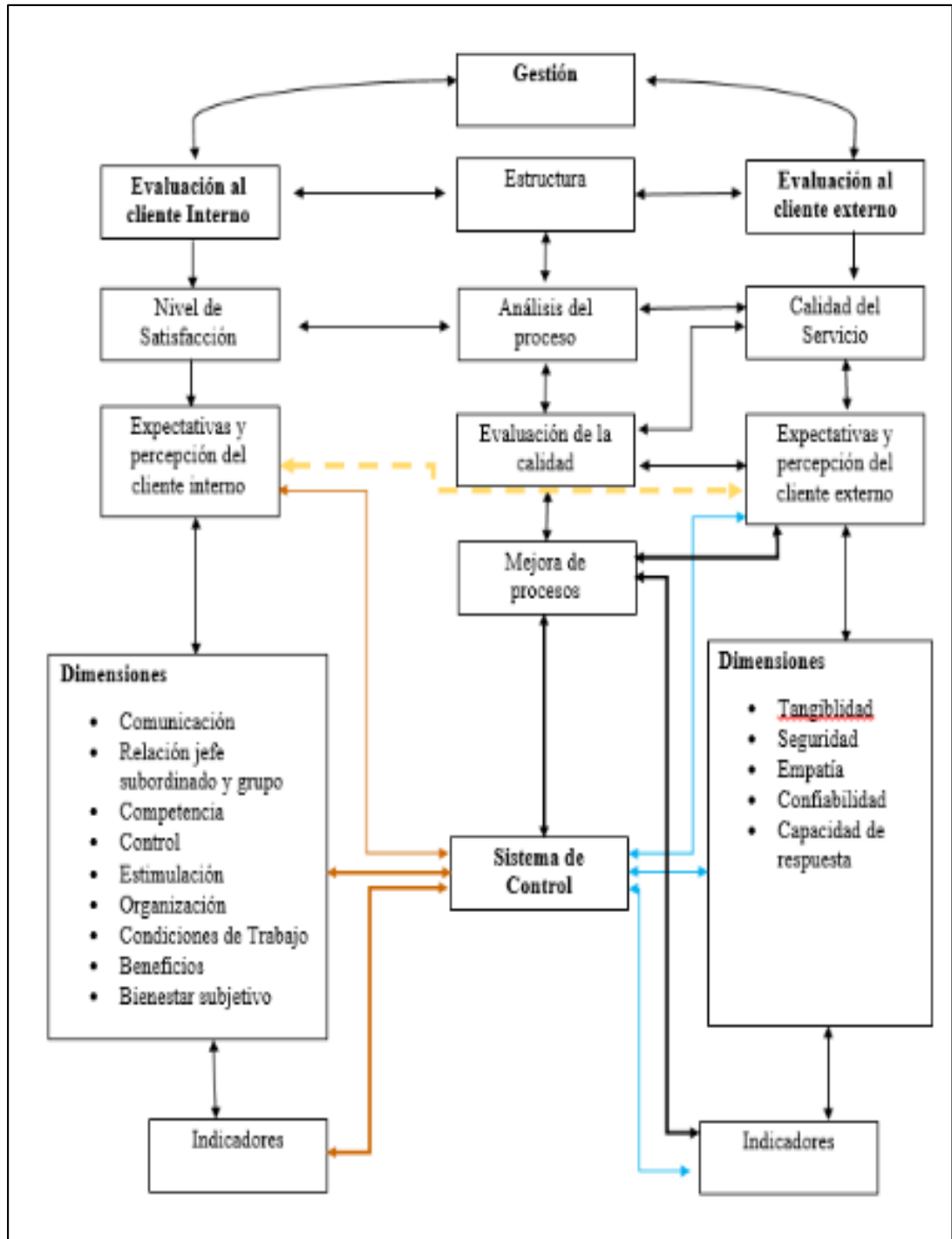


Gráfico N° 5. Modelo de Medición y Gestión de la satisfacción del cliente interno y la calidad del servicio financiero en BanEcuador sucursal Latacunga.

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente: Modelo Servqual (2012).

En vista que los clientes de BanEcuador sucursal Latacunga, basándose en su percepción personal han manifestado su descontento con la calidad del servicio de BanEcuador sucursal Latacunga, cuyo impacto puede ser significativo y negativo con los clientes, se ha propuesto la elaboración de un Modelo de Medición y Gestión de la satisfacción del cliente Interno en la Calidad del Servicio Financiero en BanEcuador sucursal Latacunga.

La propuesta se justifica porque a través de su aplicación, se podrá medir periódicamente el nivel de satisfacción de los clientes para que los directivos procedan a optimizar el proceso de toma de decisiones, mediante la ejecución de acciones correctivas y/o preventivas que garanticen la mejora continua de la calidad del servicio y la maximización de la satisfacción del cliente y de las partes interesadas.

Descripción de la propuesta y sus componentes

El modelo de medición y gestión de la satisfacción del cliente interno para la calidad del servicio financiero en BanEcuador sucursal Latacunga tiene un enfoque de procesos, de mejora de procesos, enfatizando en la evaluación e interacción de las expectativas y percepciones de los clientes internos y externos sobre la satisfacción y la calidad del servicio ofertado, medidos a través de diferentes dimensiones e indicadores, los cuales son gestionados a través del establecimiento de una estructura funcional que permite la evaluación sistemática de la calidad, de sus procesos y monitoreados a través de un sistema de control. Todos estos componentes se interrelacionan de forma permanente y retroalimentan a los dos pilares fundamentales del modelo propuesto, la satisfacción del cliente interno y la calidad del servicio ofertado. A continuación, se explican cada uno de sus componentes.

La satisfacción del cliente es el resultado de la comparación que de forma inevitable se realiza entre las expectativas previas del cliente puestas en los productos y/o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial. Para esto, la empresa financiera BanEcuador, mantendrá dentro de la política de gestión, cuidar detalladamente la

atención brindada a los clientes (internos), mediante las siguientes tareas, descritas en el cuadro 1.

Tabla N° 12. Tareas para la gestión de la satisfacción del cliente interno.

Tarea	Actividad
Creación de funcionario fantasma	Se realiza periódicamente de manera aleatoria, empleados de la empresa financiera BanEcuador visitan sucursales con el fin de medir la satisfacción del cliente interno, sin que los ejecutivos de negocios transaccionales estén enterados de esta evaluación, en ello se prioriza verificar que el protocolo de atención se esté cumpliendo a la perfección.
Llamadas telefónicas a los empleados	La empresa financiera BanEcuador, consciente de que sus empleados son parte primordial para el trabajo de la entidad, mantiene un programa de satisfacción que consiste en llamadas telefónicas, con encuestas cuyas preguntas van direccionadas a medir la atención recibida, la resolución de problemas y el cumplimiento de sus requerimientos, productos y servicios solicitados.
Elaboración y aplicación de una encuesta	Se elaborará teniendo en cuenta los indicadores y atributos establecidos en la investigación previamente hecha a los clientes internos del lugar objeto de estudio.

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente: (Lovelock & Wirtz, 2008) Modelo Servqual.

Las expectativas: son las “esperanzas” que los clientes internos y externos tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes, en este caso internos, se producen por el deterioro de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas explícitas del servicio: son las afirmaciones acerca del servicio que una organización hace a sus clientes.
- Promesas implícitas del servicio: son las ideas que se relacionan con el servicio sin llegar a ser explícitas.
- Comunicación boca – oreja: se concibe como una fuente de información imparcial por lo que goza gran credibilidad.

- Experiencia pasada: supone que ya se cuenta con una exposición anterior.

Las expectativas suelen ser más realistas debido al conocimiento adquirido. En este punto la empresa financiera BanEcuador, procura que el servicio ofrecido cubre las expectativas de los clientes, sea esto en cualquiera de los canales existentes. La evaluación de la satisfacción del cliente interno se realiza a través de sus expectativas y percepciones, basadas en las dimensiones:

1. Comunicación
2. Relación jefe subordinado grupo
3. Competencia
4. Control
5. Estimulación
6. Organización
7. Condiciones de trabajo
8. Beneficios
9. Bienestar subjetivo

Tabla N° 13. Conceptualizaciones para la satisfacción del cliente.

Comunicación.- La comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto, somos una parte del engranaje y, por tanto, debemos establecernos unos indicadores que demuestren que dominamos y controlamos el proceso de la Comunicación. (Se aplica de acuerdo con la creatividad de cada jefe de área y las condiciones internas).

Relación jefe - subordinado y grupo.- En algún momento de nuestra vida ha existido alguien que directa o indirectamente consideramos como jefe. Lo sentimos así porque ejerce un mando que nos obliga a trabajar de una manera diferente, ya que debemos responder por algo que nos ha sido asignado y por lo cual se debe actuar de una manera seria y coherente, muchos nos hemos topado con jefes que de tan suaves parecen estar ausentes y otros que de tan duros parecen ser capataces. Lo importante como subordinado es saber detectar su estilo desde el inicio de la relación y como jefe ser receptivo ante las señales que invariablemente el equipo envía; ya sea baja productividad, rumores, ambiente laboral tenso, entre otros. (Se aplica de acuerdo con la creatividad del gerente)

general y las condiciones internas).

Competencia.- Cuando se utiliza el concepto en el contexto de la competitividad hace referencia a la capacidad de la persona para demostrar que su forma de resolver un determinado conflicto o de hacer algo puntual es la mejor que existe, (ponerse en el lugar del otro, valorar las ideas de los demás, dialogar y negociar, ser asertivo para hacer saber adecuadamente a los demás las propias posiciones, trabajar de forma flexible. (Se aplica de acuerdo con la creatividad de cada jefe de área y las condiciones internas).

Control.- El control, por otra parte, es la oficina, el despacho o la dependencia donde se controla. Por eso puede hablarse de puesto de control, la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias. (Se aplica de acuerdo con la creatividad de cada jefe de área y las condiciones internas).

Estimulación.- El ser humano es un ser que reacciona ante los estímulos del entorno ya que interactúa constantemente en el medio en el que vive, la verdadera eficiente y eficaz estimulación que se quiere lograr hacia la actividad laboral en el mundo de hoy y muy en especial en el socialismo, debe comprender la motivación, e incluir el logro de compromiso, responsabilidad, acción o respuesta libre, consciente y voluntaria. (Se aplica de acuerdo con la creatividad del gerente general y las condiciones internas).

Organización.- Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas, al momento de tomar decisiones estas pueden dirigir la organización al éxito, o si bien, al fracaso.(Se aplica de acuerdo con la creatividad del gerente general y las condiciones internas).

Condiciones de trabajo.- La condición de trabajo, por lo tanto, está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador.(Se aplica de acuerdo con la creatividad del gerente general y las condiciones internas).

Beneficios.- Del latín *beneficium*, un beneficio es un bien que se hace o se recibe. El término también se utiliza como sinónimo de utilidad o ventaja. Por ejemplo: “Este banco me ofrece más beneficios a la hora de abrir una cuenta”, “Nuestra empresa brinda grandes beneficios a los clientes más fieles”, “Con la compra del

televisor, accedí a varios beneficios en la tienda”. Ciertos beneficios laborales pueden ser obligatorios, porque los contempla una normativa legal. (Se aplica de acuerdo con la creatividad del gerente general y las condiciones internas).

Bienestar subjetivo.- El bienestar subjetivo implica que nadie como uno mismo puede conocer tan bien cómo se siente con su propia vida. Así pues, un alto bienestar subjetivo se relaciona con la satisfacción con la vida, el afecto positivo y bajos niveles de afecto negativo. (Se aplica de acuerdo con la creatividad del gerente general y las condiciones internas).

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente:(Kotler & Armstrong, 2012) Modelo Servqual.

En el gráfico 6 se explica la secuencia de acciones a desarrollar para evaluar la satisfacción del cliente interno.

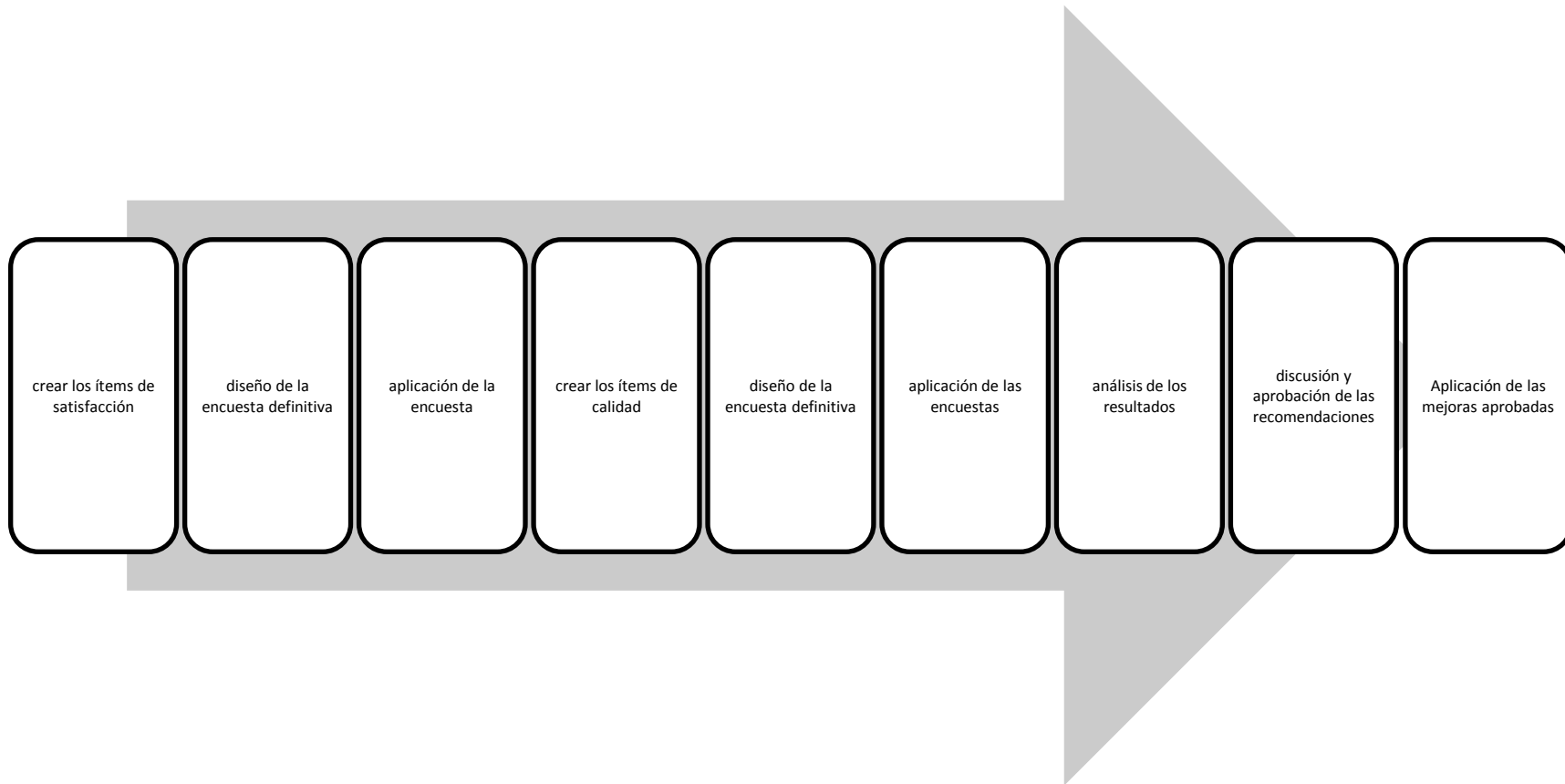


Gráfico N° 6. Secuencia sugerida al proceso de aplicación del modelo Servqual.

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente:Modelo Servqual (2012).

El cliente interno son los empleados de BanEcuador sucursal Latacunga y el cliente externo son los usuarios que acuden a BanEcuador sucursal Latacunga a realizar transacciones financieras.

Los niveles de satisfacción

Para el cliente interno, según Cantú (2011), luego de establecidas sus obligaciones, deberes y derechos dentro de la entidad, los mismos van a experimentar uno de estos tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** se produce cuando el desempeño del trabajo percibido no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** se produce cuando el desempeño del trabajo percibido coincide con las expectativas del cliente.
- **Complacencia:** se produce cuando el desempeño del trabajo percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo del nivel de satisfacción del cliente interno, se podrá conocer el grado de lealtad que demostrará y tendrá hacia la empresa, por ejemplo: un cliente insatisfecho buscará cambiarse a otra institución de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa).

Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro Banco que tenga una oferta de trabajo mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal al Banco porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

En este punto es importante destacar que en el país, la empresa BanEcuador presenta el menor número de reclamos laborales y el mayor número de resolución de problemas, determinando de una manera general que los clientes internos tienen un nivel alto de complacencia.

Medir la satisfacción de un cliente es uno de los temas más importantes en la actualidad con respecto a las ciencias administrativas. Y su medición con respecto

a las entidades bancarias toman fuerza dado el alto índice de competencia dentro de estas entidades.

Para lograr conocer la satisfacción de los clientes en la empresa financiera BanEcuador y de acuerdo con el decálogo presentado en el cuadro anterior, es necesario detallar en los siguientes puntos los factores o dimensiones que afectan a la percepción del cliente, es decir, describir los aspectos más relevantes que definen la calidad del servicio brindado y que permiten concluir que BanEcuador presenta satisfacción de cliente (interno).

Para ello se presenta un decálogo de ideas que en lo posterior permitirá mediante factores o dimensiones medir la satisfacción del cliente en la empresa financiera BanEcuador.

Tabla N° 14. Decálogo de ideas para medir la satisfacción del cliente interno.

No.	Idea	En qué consiste
1	Compromiso con un servidor de calidad	Toda persona de la organización tiene casi la obligación de crear una experiencia positiva para los clientes.
2	Compromiso con un servicio de calidad	Toda persona de la organización tiene casi la obligación de crear una experiencia positiva para los clientes.
3	Conocimiento del propio producto o servicio	Transmitir claramente conocimientos de interés para el cliente acerca de las características del propio producto o servicio ayuda a ganar la confianza de este.
4	Conocimiento de los propios clientes	Aprender todo lo que resulte posible acerca de los clientes para que se puede enfocar el producto o servicio a sus necesidades y requerimientos.
5	Tratar a las personas con respeto y cortesía	Cada contacto con el cliente deja una impresión, sin importar el medio utilizado (e-mail, teléfono, personalmente, etc.).Esta impresión debe de notar siempre corrección en el trato.
6	Nunca se debe discutir con el cliente	Desde luego que no siempre tiene la razón, pero el esfuerzo debe orientarse al recomponer la situación. Muchos estudios demuestran que 7 de cada 10 clientes harían negocios nuevamente con las empresas que resuelven sus problemas a su favor.
7	No hacer esperar a un cliente	Los clientes buscan una rápida respuesta, por lo que es fundamental tratar ágilmente las comunicaciones y la toma de decisiones.
8	Dar siempre lo prometido	Una falla en este aspecto genera pérdida de credibilidad y de clientes. Si resulta inevitable un

		incumplimiento, se debe pedir disculpas y ofrecer alguna compensación.
9	Asumir que los clientes dicen la verdad	Aunque en ciertas ocasiones parezca que los clientes están mintiendo, siempre se les debe dar el beneficio de la duda.
10	Enfocarse en hacer clientes antes que ventas	Mantener un cliente es más importante que cerrar una venta. Está comprobado que cuesta seis veces más generar un cliente nuevo que mantener a los existentes.

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente:(Lovelock & Wirtz, 2008) modelo Servqual

La evaluación de la calidad del servicio de acuerdo a las expectativas y percepción del cliente externo se basa en 5 dimensiones:

1. Tangibilidad
2. Seguridad
3. Empatía
4. Confiabilidad
5. Capacidad de respuesta

En la tabla No. 15 se explica sus conceptualizaciones:

Tabla N° 15. Conceptualizaciones para la calidad del servicio.

1.-Tangibilidad: Se refiere a algo que se puede percibir de manera precisa, los lugares, construcciones y edificaciones.

2. - Seguridad: La seguridad es la garantía que tienen las personas de estar libre de todo daño, amenaza, peligro o riesgo; es la necesidad de sentirse protegidas, contra todo aquello que pueda perturbar o atentar contra su integridad física, moral, social y hasta económica.

3.- Empatía: Es la actitud, cortesía y amabilidad con que son atendidos los clientes, la relación amistosa que debe existir entre clientes y proveedores.

4.- Confiabilidad: Confianza que una cosa o una persona nos ofrece de que una cosa funcione bien

5.- Capacidad de Respuesta: Se refiere a los tiempos que los clientes deben esperar para obtener el servicio, respuesta a sus requerimientos o seguimiento a sus solicitudes. Disponibilidad del proveedor en responder ante el servicio demandado. Agilidad para responder ante los servicios demandados
Accesibilidad del cliente en un periodo dado.

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente:(Zeithaml, 1993) Modelo Servqual.

Propuesta de encuesta a clientes internos utilizando el modelo Servqual

Zeithaml, Berry, Parasuman (1993)



Objetivo

- Establecer los niveles de satisfacción del cliente interno.

Estimado Señor/Señora:

Con el objetivo de establecer la calidad del servicio financiero de BanEcuador que ofrece la Sucursal Latacunga, nuestra entidad necesita determinar los niveles de satisfacción que usted posee con la entidad. Para ello, le presentamos este cuestionario, el cual deberá responder a las siguientes preguntas con honestidad en valores correspondientes entre 0 y 10, asumiendo que: **0 es “Totalmente negativo”** y **10 es “Totalmente positivo”**. De antemano le agradecemos su atención.

CUESTIONARIO

I. Elementos o materiales tangibles

1. ¿BanEcuador cuenta con equipos modernos en cada una de sus oficinas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. ¿Las instalaciones físicas de BanEcuador son visualmente atractivas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. ¿Los ejecutivos de negocios transaccionales y demás talento relacionado con la atención al cliente, presenta apariencia pulcra y confiable?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

4. ¿Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

II. Fiabilidad

1. ¿BanEcuador, cumple con las promesas de servicios, es decir, cuando promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

2. ¿Cuando un cliente presenta un problema, BanEcuador muestra un sincero interés en solucionarlo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

3. ¿BanEcuador brinda una grata experiencia a los clientes que visitan o requieren por primera vez algún servicio?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

4. ¿BanEcuador, procura atender a los clientes en el menor tiempo posible?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

5. ¿BanEcuador mantiene registros exentos de errores?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

III. Capacidad de respuesta.

1. ¿Los ejecutivos de negocios transaccionales y demás personal involucrado en la atención del cliente, comunican a ellos cuando concluirá la realización del servicio?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. ¿Los empleados de BanEcuador ofrecen un servicio rápido a sus clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. ¿Los ejecutivos de negocios transaccionales y demás personal involucrado siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. ¿Los empleados de BanEcuador, siempre están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

IV. Seguridad

1. ¿El comportamiento de los empleados de BanEcuador transmite confianza a los clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. ¿Los clientes muestran seguridad y confianza al momento de realizar sus transacciones en las oficinas de la empresa financiera BanEcuador?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. ¿Los empleados de BanEcuador son amables al atender a los clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

4. ¿Los ejecutivos de negocios transaccionales y demás personal involucrados en la atención al cliente, presentan conocimientos suficientes para responder a las preguntas surgidas al momento de solicitar algún servicio?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

V. Empatía

1. ¿BanEcuador da a sus clientes una atención individualizada?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

2. ¿BanEcuador presenta horarios y demás canales de atención en horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

3. ¿BanEcuador se preocupa por los mejores intereses de sus clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

4. ¿La empresa BanEcuador comprende las necesidades específicas de sus clientes?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Consideraciones para la interpretación y análisis de los resultados obtenidos

- Los valores significativos de las intercorrelaciones de los aspectos que influyen en la calidad del servicio sugieren que estos indicadores son correctos, siendo los aspectos físicos y los de la prestación del servicio los que presentan una mayor correlación.
- En cuanto a la calidad y la satisfacción, mientras más alto sea el alto valor conseguido, este indicará que en gran medida los clientes que perciben mejor calidad del servicio (más de 7 en la escala indicada), quedarán satisfechos con la entidad.
- Aunque la evidencia empírica no lo respalde totalmente, los clientes que están satisfechos con la entidad (promedio de 7 o más), es muy probable que le sean leales, continuando su relación con la misma.

Tabla N° 16. Evaluación de Dimensión Elementos o materiales tangibles.

No.	I. ELEMENTO O MATERIAL TANGIBLE	Entre 7-10 ptos	Entre 4-6	Entre 0-4 ptos
1	Apariencia de los equipos.			
2	Instalaciones físicas ¿Cómo la perciben los clientes?			
3	Apariencia de los empleados.			
4	Los elementos materiales son visualmente atractivos.			
TOTAL				

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente: (Zeithaml, 1993).

Tabla N° 17. Evaluación de Dimensión Fiabilidad.

No.	II. FIABILIDAD	Entre 7-10 ptos	Entre 4-6	Entre 0-4 ptos
1	Promesas y su nivel de cumplimiento.			
2	Interés de la empresa en solucionar los problemas del cliente.			
3	La empresa realiza bien el servicio la primera vez.			
4	La empresa cumple los plazos.			
5	Nivel de errores ¿Los esconde?			
TOTAL				

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente: (Zeithaml, 1993).

Tabla N° 18. Evaluación de Dimensión Capacidad de respuesta.

No.	III. CAPACIDAD DE RESPUESTA	Entre 7-10 pts	Entre 4-6	Entre 0-4 pts
1	Comunicación directa con los clientes en el plazo de los servicios.			
2	Se oferta un servicio rápido a sus clientes.			
3	Los clientes se sienten apoyados.			
4	Los se sienten atendidos en sus dudas.			
TOTAL				

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente: (Zeithaml, 1993).

Tabla N° 19. Evaluación de Dimensión Seguridad.

No.	IV. SEGURIDAD	Entre 7-10 pts	Entre 4-6	Entre 0-4 pts
1	Los empleados de la empresa transmiten confianza a sus clientes.			
2	Los clientes se sienten seguro en la compra de sus servicios.			
3	Los empleados son amables.			
4	Se percibe alto conocimiento de los empleados.			
TOTAL				

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente: (Zeithaml, 1993).

Tabla N° 20. Evaluación de Dimensión Empatía.

No.	V. EMPATÍA	Entre 7-10 pts	Entre 4-6	Entre 0-4 pts
1	Atención individualizada a los clientes.			
2	Empresa con horario compatible.			
3	Atención personalizada a sus clientes.			
4	Preocupan los intereses de los clientes.			
5	Captan las necesidades de sus clientes.			
TOTAL				

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente: (Zeithaml, 1993).

Tabla N° 21. Evaluación final de la satisfacción del cliente.

No.	EVALUACIÓN FINAL DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Entre 7-10 ptos BIEN	Entre 4-6 ptos REGULAR	Entre 0-4 ptos MAL
1	ELEMENTO O MATERIAL TANGIBLE			
2	FIABILIDAD.			
3	CAPACIDAD DE RESPUESTA.			
4	SEGURIDAD.			
5	EMPATÍA.			
TOTAL				

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente:(Zeithaml, 1993).

Valoración teórica de la propuesta y validación de especialistas

La primera y más importante valoración realizada a esta propuesta, ha sido dada por la gerente general de BanEcuador, sucursal Latacunga, cuya carta de aprobación de puede leer en los anexos, y recoge sucintamente su criterio positivo en cuanto a su originalidad, actualización, recursos y factibilidad en cuanto a su aplicación dentro de la entidad.

La propuesta se la dará a conocer a la Ing. María Augusta Pacheco Fassler, gerente de BanEcuador sucursal Latacunga, quien valorara si la propuesta como tal es viable, factible y será quien de respectiva valoración, la Ing. Trabaja ya alrededor de 6 años en BanEcuador, tiene una Ing. Agroindustrial, tiene una amplia experiencia en el área de créditos y está en el cargo de la gerencia de BanEcuador sucursal Latacunga por el lapso de un año, la valoración lo hará mediante un informe técnico que firmara como responsable. Ver Anexo

Tabla N° 22.Ficha de valoración por Especialistas.

No.	DETALLES INDIVIDUALES	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Título de la Propuesta:			
2	Conocimientos teóricos sobre la propuesta			
3	Experiencia práctica relacionada con la propuesta			
4	Trabajo referencial con propuestas similares			

- VALORACIÓN DE LA PROPUESTA		MUY ACEPTA	ACEPTA	BLE	INACEP TABLE
5	Estructura de la propuesta				
6	Claridad en la redacción				
7	Pertinencia de su contenido				
8	Coherencia entre objetivos-indicadores planteados				
9	Observaciones:				
10					

Elaborado por: José Luis Jami (2019).

Fuente:(Zeithaml, 1993).

Cómo la propuesta contribuye a solucionar las insuficiencias identificadas en el diagnóstico

Insatisfacción del cliente Interno

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que no existe una buena comunicación dentro de BanEcuador sucursal Latacunga, señalado por el 83.3% del personal. Para subsanar esto es importante tema la Comunicación.

Con relación a si es importante la implementación de un modelo de medición y gestión de la calidad del servicio en BanEcuador, el 83.3% considera que si, de acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que es imprescindible e importante la implementación de un modelo de medición y gestión de la calidad en BanEcuador sucursal Latacunga.

El 37.5% indica que no le permite su desarrollo personal y profesional; para subsanar esto es importante que BanEcuador elabore un cronograma de capacitación anualmente en el que se consten todas las áreas de BanEcuador, con

temas relacionados a cada departamento, dándole mayores facilidades al personal con mejor desempeño y en orden de antigüedad.

El 25% considera cree que no hay un buen clima laboral, por lo que debe ser atendido este aspecto por la dirección del centro; se deben implementar estímulos para los empleados que tengan mejor desempeño, motivando a la ejecución de sus funciones de manera eficiente, promover actividades recreacionales entre compañeros que permitan la integración con todas las áreas de BanEcuador sucursal Latacunga, y premiar la trayectoria.

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia hay un alto índice del 50% de disconformidad con respecto al liderazgo, para subsanar este problema es importante capacitar al personal directivo en temas de liderazgo a fin de mejorar en este aspecto. Los cargos directivos son puestos políticos, por lo que muchos de altos directivos no tienen la debida experiencia o conocimiento del cargo que ocupan.

Un 16.7% no se siente capacitado en todos los procesos que exige el banco, por lo que se debe implementar un plan de capacitación a fin de mejorar este indicador.

El 83.3% considera que no existe un sistema de control, de acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que es muy importante y urgente implementar un sistema de evaluación y control para mejorar y subsanar este problema.

El 87,5% indica que BanEcuador no estimula a su personal que cumple con las metas establecidas (Med 2).

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que es muy importante implementar estímulos para los empleados que tengan mejor desempeño, motivando a la ejecución de sus funciones de manera eficiente, promover actividades recreacionales entre compañeros que permitan la integración con todas las áreas BanEcuador sucursal Latacunga y premiar la trayectoria.

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que BanEcuador si tiene un sistema óptimo, pero un alto índice de personas que es el 37.50% no están

capacitadas en el sistema para poder aprovechar las bondades de la tecnología y dar un servicio más ágil y oportuno reduciendo y optimizando el tiempo de respuesta a nuestros clientes.

Con relación a las condiciones de trabajo, el 16.70% considera que no existe buenas condiciones de trabajo, por lo que la dirección debe mejorar este indicador, determinado cual es la falencia.

Con relación a los beneficios que reciben los empleados de BanEcuador sucursal Latacunga el 37.5% considera que no recibe todos los beneficios, como son uniformes, pago de horas extras.

Un 79.20% de empleados dicen que no se sienten satisfechos la estabilidad.

Para las nuevas contrataciones que BanEcuador sucursal Latacunga realice se sugiere enfatizar a los postulantes sobre la cultura de servicio que tiene la institución implementada y dar a conocer los parámetros de atención, además como requerimientos enfocar la búsqueda en conocimientos específicos que deberá tener el aspirante para el desempeño de su cargo, experiencia en cargos similares y capacidad de trabajo en equipo también la institución debe trabajar con contratos que den una estabilidad laboral a fin de evitar que rote mucho personal.

Calidad del servicio

Se evidencia que existen dificultades en la atención al cliente externo por cuanto más del 56.3% considera que tanto el lenguaje como la conducta los empleados es regular, malo o pésimo. Lo que debe ser atendido por la dirección de BanEcuador sucursal Latacunga.

De los resultados obtenidos se evidencia que el personal de BanEcuador sucursal Latacunga es Cortez y amable con sus clientes, pero también un alto índice indica que no lo es. Para subsanar este problema se debe capacitar al personal en el tema de la Cultura del Servicio.

De los resultados obtenidos se evidencia que servidor de BanEcuador sucursal explica de una manera correcta al cliente, pero también un alto índice indica que

no sabe dar una explicación adecuada. Para corregir este problema se debe retroalimentar y capacitar al personal en el tema la Cultura del servicio.

De los resultados obtenidos se evidencia que servidor de BanEcuador sucursal resuelve las solicitudes del cliente, pero también un alto índice indica que no sabe resolver la solicitud de el cliente. Para corregir este problema debe ser atendido por la dirección de BanEcuador sucursal Latacunga.

De los resultados obtenidos se evidencia que la satisfacción del cliente con respecto al servicio que recibe es buena, considerada por el 58% pero que debe mejorarse, pues el 42% no lo considera de esa manera. Para mejorar se debe capacitar al personal en el tema la cultura del servicio.

De los resultados obtenidos se evidencia que el personal del BanEcuador sucursal Latacunga se demora mucho tiempo en atender al público, solo el 30.4% considera que el tiempo de espera es excelente y bueno pero el 66.9% señala es demorado (regular, malo y pésimo). Este problema se debe a que hace falta contratar más personal para atender de una manera más rápida.

De los resultados obtenidos se evidencia que el personal del BanEcuador sucursal Latacunga se demora mucho tiempo en dar solución a la solicitud del al público, solo el 34.8% considera que es adecuado el tiempo pero el 65.2% considera que es muy demorada la solución. Este problema se debe a que hace falta contratar más personal para atender de una manera más rápida.

En conversación mantenida con varios empleados de BanEcuador sucursal Latacunga, ellos manifiestan que se sienten desmotivados por la falta de estabilidad laboral, por falta de personal que les apoye, ellos indican que sus horas extras no le son reconocidos, la falta de liderazgo por parte de sus jefes, la mala comunicación entre ellos mismos hace que exista un mal clima laboral, el hecho de que necesitan de un trabajo hace que ellos cumplan con lo que la institución les ordena pero la falta de motivación hace que ellos no den al 100% en su calidad del servicio, pues se sienten cansados, desmotivados, sienten que la institución como tal no se preocupa en dotarles de uniformes, capacitarles de acuerdo a sus competencias o necesidades, no tienen esa libertad de opinión pues si ellos

manifiestan su malestar con sus compañeros o jefes corren el riesgo de ser despedidos.

A través de la evaluación de la satisfacción del cliente interno y a partir de sus expectativas y percepciones se podrán solucionar las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado, éstas son:

- Mejorar la Comunicación de directivos y empleados de BanEcuador sucursal Latacunga
- La implementación de un modelo de medición y gestión de la calidad del servicio en BanEcuador.
- El desarrollo personal y profesional
- Mejora el Clima laboral
- Mejorar el liderazgo de sus
- El personal de BanEcuador estar mejor capacitado para dar un servicio mas agil y oportuno a sus clientes
- BanEcuador tendra un buen sistema de evaluación y control
- Se mejorara los beneficios a los empleados de Banecuador sucursal Latacunga como son uniformes, pago de horas extras.
- Se mejorara la estabilidad laboral del personal de BanEcuador sucursal Latacunga

Asimismo, se abordan las deficiencias presentes en la calidad del servicio a través de la evaluación de las expectativas y percepciones del cliente externo, las insatisfacciones son:

- Se dará un mejor servicio con un lenguaje y conducta más óptima para ayudar de mejor manera en las dificultades en la atención al cliente externo que asiste a las instalaciones de BanEcuador sucursal Latacunga.
- Se mejorara la cultura del servicio atendiendo con cortesía y amabilidad a los clientes de BanEcuador sucursal Latacunga.
- Se dara una mejor explicacion de los servicios que brinda Banecuador y solventado las dudas que tuviere el cliente externo, mejorando asi la cultura del servicio.

- Se resolvera la solicitud de el cliente de una manera más pronta y oportuna.
- Se reducira los tiempos de respuesta dando un optimizacion tanto de recursos humanos como fisicos y tecnologicos.
- Se mejorara la coordinacion en la contratacion del personal, vindo los mejores perfiles a fin de que la gente que ingrese a BanEcuador sucursal Latacunga atienda de una manera más agil y oportuna.

Premisas para su implementación

- Compromiso de la gerencia y del personal de BanEcuador con la mejora de la calidad del servicio financiero
- Involucrar a todo personal en el proceso de cambio.

CONCLUSIONES

- El estudio de la calidad del servicio se basa en los referentes del modelo Servqual (Zeithaml, 1993).
- De los resultados obtenidos se evidencia que servidor de BanEcuador sucursal resuelve las solicitudes del cliente, pero también un alto índice indica que no sabe resolver la solicitud de el cliente. Para corregir este problema debe ser atendido por la dirección de BanEcuador sucursal Latacunga.
- Se mejorara la coordinacion en la contratacion del personal, viendo los mejores perfiles a fin de que la gente que ingrese a BanEcuador sucursal Latacunga atienda de una manera más agil y oportuna.
- El modelo de Medición y Gestión de la satisfacción del cliente interno para la calidad del servicio financiero en BanEcuador sucursal Latacunga posee un enfoque de procesos, mejora continua y se basa en la evaluación de las expectativas y percepciones de los clientes internos y externos en cuanto a la satisfacción del cliente interno y la calidad del servicio por el cliente externo, lo cual es gestionado a través de la gerencia de la institución financiera.
- En BanEcuador se analiza el nivel de satisfacción que perciben los clientes internos (empleados) y clientes externos (ciudadanos) evidenciándose deficiencias en calidad de servicio.
- De acuerdo a las encuestas realizadas al personal de BanEcuador sucursal Latacunga, las áreas donde se identifican mayores inconvenientes son aquellos departamentos que tienen contacto con los ciudadanos, debido a la pésima actitud con la que estas desarrollan sus funciones, los tiempos de

respuesta para resolver requerimientos oscilan entre 24 horas a 48 horas, periodos que deben ser reducidos para alcanzar la eficiencia.

- Los inconvenientes encontrados en atención al cliente se producen debido a que la institución no tiene implementado parámetros para la calidad de servicio, por esto la satisfacción con la que los empleados ejercen sus funciones es simplemente muy buena cuando esta calificación debería ser excelente. Otro error de BanEcuador es no aplicar métodos de evaluación a su personal que permita comprobar el desempeño con el que desarrollan sus funciones, lo que genera en los empleados una percepción de bienestar por lo que no buscan la mejora constante.

RECOMENDACIONES

En base al estudio realizado se determinó que las principales recomendaciones que se deben aplicar en BanEcuador sucursal Latacunga son las siguientes:

- Establecer planes de acción enfocados a los clientes internos, orientados a implementar una cultura organizacional y calidad de servicio mediante campañas que establezcan parámetros de atención al cliente que deberá ser impartido a todo el personal para su cumplimiento, con el objetivo de brindar una mejor calidad de servicio.
- BanEcuador debería realizar evaluaciones periódicas semestrales o anuales que permita identificar las falencias encontradas en cada departamento de la institución, para aplicar las medidas correctivas necesarias. Se sugiere que después de seis meses de aplicado los planes de acción propuestos anteriormente se debería realizar una encuesta de clima laboral para conocer el nivel de aceptación que han tenido los cambios en el personal.
- Implementar estímulos para los empleados que tengan mejor desempeño, motivando a la ejecución de sus funciones de manera eficiente, promover actividades recreacionales entre compañeros que permitan la integración con todas las áreas BanEcuador sucursal Latacunga y premiar la trayectoria.
- Para las nuevas contrataciones que BanEcuador sucursal Latacunga realice se sugiere enfatizar a los postulantes sobre la cultura de servicio que tiene la institución implementada y da a conocer los parámetros de atención, además como requerimientos enfocar la búsqueda en conocimientos específicos que deberá tener el aspirante para el desempeño de su cargo, experiencia en cargos similares y capacidad de trabajo en equipo.

- Elaborar planes de acción enfocados a los clientes externos con el objetivo de recompensar la fidelidad hacia BanEcuador sucursal Latacunga, incremento de su producción y calidad de servicio por parte de los empleados.
- Se sugiere la implementación del Modelo de medición y gestión para la satisfacción de los clientes internos en la calidad del servicio financiero en BanEcuador B.P. sucursal Latacunga.

BIBLIOGRAFÍA

- Almirante, I. (2014). Obtenido de <https://www.pmg-ssi.com/2014/03/iso-27015-para-servicios-financieros/>.
- A., D., & Letza, S. Y. (2017). Nuevas Herramientas de control: el cuadro de Mando Integral", Revista de Antiguos Alumnos IESE.
- Albrecht, & C. (2014). La excelencia en el servicio. IL, USA: Fondo Editorial Legis.
- Alarcón, F. M. (2002). La contabilidad de Gestión en Iso centros sanitarios.
- Amendola, L. (2006). Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos. Valencia.
- Amendola, L. (2011). <http://www.scribd.com/doc/2939997/Balanced-Scorecard-en-la-Gestion-del-Mantenimiento>.
- BanEcuador. (2016). <https://www.banecuador.fin.ec/institucion/historia/>.
- Bitner, M., Faranda, W., & Hubbert, A. y. (2015). Customer Cotribution and roles in service delivery. International Journal of service Industry Management. (Vols. Vol.8,).
- Calvo, &. (2014). Manual del Sistema Financiero Español. Barcelona: Ariel.
- Cibert, L. Y. (2013). De los ratios al cuadro de mando. Francisco Casanovas.
- Cronbach, L. (2012). Coefficient alpha and the internal structure of test. Psychometrika (Vol. vol 16). Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007%2FBF02310555>
- De Andrés J. (2002). Marketing en empresas de servicio. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- De la Nuez, D. (2005). Modelo de Gestión basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos.
- Deming, W. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Eyssautier M. (2000). Elementos básicos de mercadotecnia. México: Esfinge.

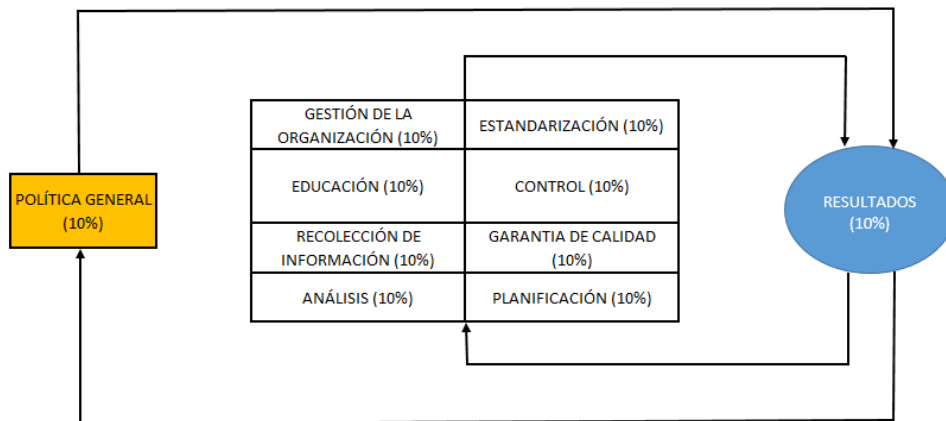
- Apud Frias, et al,(2014), ISO-9000/2015. (s.f.).
- Funch, (2018); Lehtinen(1983); (1984), Norman; (1988), Stanton; Kotler (1988);
- Gómez, D. (2014). ¿Qué es endomarketing y sus beneficios? Revista Gerentes-Pymes. 8va. edición. Obtenido de www.unipymes.com
- González García, J. (2007). Perspectiva ambiental del cuadro de mando integral de una organización: aplicación de la inteligencia de negocio". Revista Ingeniería Química.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Hernández, G. N. (2012). Los tres primeros modelos de Gestión del endomarketing. Comparación teórica. Recuperado el Consultado en marzo 2018, de <http://publicaciones.urbe.edu./index.php/cicag/article/viewArticle/161273298>
- Hitchener. (2006). http://187.174.253.10/Biblionetica/diccionario/analisis/razones/analisis_dupont_herr.htm.
- Hoyos Jurado, A. e. (2007). Propuesta de un modelo de Balanced Scorecard enfocado en la perspectiva financiera para la Universidad Medellin. Tesis de Especialización en Gestión Financiera Empresarial. Medellin. <http://www.centerforfinancialinclusion.org/publications-a-resources/client-protection-library/245-la-proteccion-al-cliente-en-ecuador-.> (2017). [https://www.pmg-ssi.com/2014/03/iso-27015-para-servicios-financieros/.](https://www.pmg-ssi.com/2014/03/iso-27015-para-servicios-financieros/) (2014).
- Jun, M.,&Cai,S. (2010). Total Quality Management & Bussines Excellenc.
- Kaplan. (2009). Cuadro de mando Integral: The Balanced Scorecard. Barcelona.
- Kotler P., y Armstrong. (2001). Mercadotenia. Chicago: Prentice hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing Decimocuarta edición. México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg.núm. 1031.
- Kotlerk, P., & Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing. México: PEARSON Prentice Hall.
- Lehman, & c. (2007). Administración del Producto. Cuarta Edición. México: McGraw - Hill Interamericana.
- López A. (2005). [http://cuadrodemandando.unizar.es/.](http://cuadrodemandando.unizar.es/)

- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2008). Marketing de servicios. México: Pearson Educación.
- Martínez, R. (2002). Balanced Scorecard: nueva metodología para el desarrollo de indicadores de Gestión. Medellín.
- Norton, K. &. (2012). Revista Ibero-Americana de Estrategia -RIAE.
- Olivo, S. (2015). Análisis del Sistema de Gestión de calidad del Servicio en la atención del cliente de la Agencia Banco Pichincha Sucursal Milagro. Milagro.
- Parra de Parrara, E. (2006). Liderazgo y rendimiento de la gerencia intermedia bajo la perspectiva de los objetivos balanceados. Revista Negotium-Ciencias Gerenciales.
- Paz, C. (2007). <http://www.gestiopolis.com/operaciones/bsc-tableros-de-mando-balance-scorecard.htm>.
- Pérez, G. (2003). Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/el_balanced_scorecard.
- Porter, M., Schmalensee, R., Jensem, M., Murray, Lim, K. y., & Jacquemin. (2015). "The contributions of industrial organization to strategic management", Academy of Management Review (Vols. vol.6, págs. 609-620).
- RamírezRamírez, C. e. (2010). El Balanced Scarecard como herramienta metodológica para evaluar la gestión en la unidad de compras en el municipio de Medellín. Medellín.
- Regalado, A. y. (2011).
- Rivera, P. (2010). Implementación de un modelo Balanced Scorecard . Antioquia.
- Rosando, H. (2004). Los 14 puntos de Deming aplicados a los servicios. Madrid: Díaz de santos. S.A.
- Sánchez Aries, A. (2006). Gestión estratégica mediante la implementación del Balanced Scorecard en gestionar cooperativas de trabajo asociado. Tesis de especialización en Alta Gerencia. Medellín: Universidad de Medellín.
- Sasser, C. (2000). El Reto de la Calidad del Servicio Financiero. New York: Allyn y Bacon Inc.
- Scaramussa, S. E. (2010). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. Revista Visión de Futuro, 13(1). Recuperado el 10/06/2018

- Smart, M. (2013). "Efficiency v. structure-conduct-performance: implications for strategy research and practice". *Journal of Management* (Vol. vol 19).
- Walker, C. (2005). *Marketing Estratégico, Enfoque de Toma de Decisiones*. Cuarta Edición. México: Mc Graw - Hill Companies. Inc.
- Zeithaml, V. (2013). The nature and determinants of customer expectation of service, *Journal of Academy of Marketing Science*. McGraw-Hill.

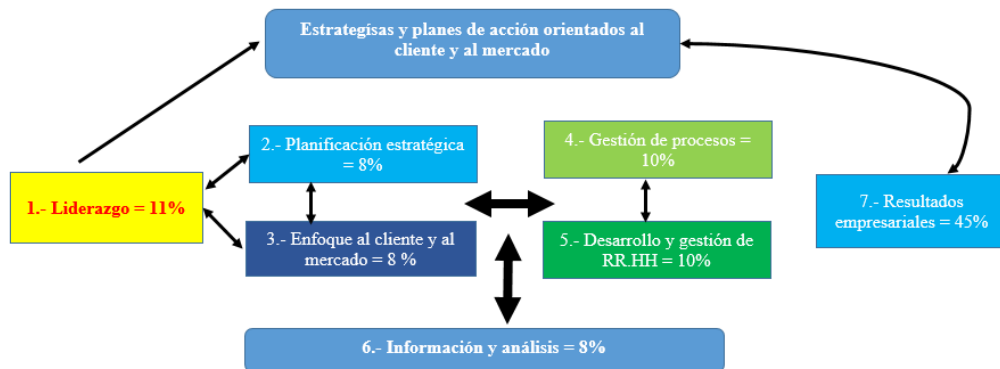
ANEXOS

Anexo 1. Categorías del premio Deming



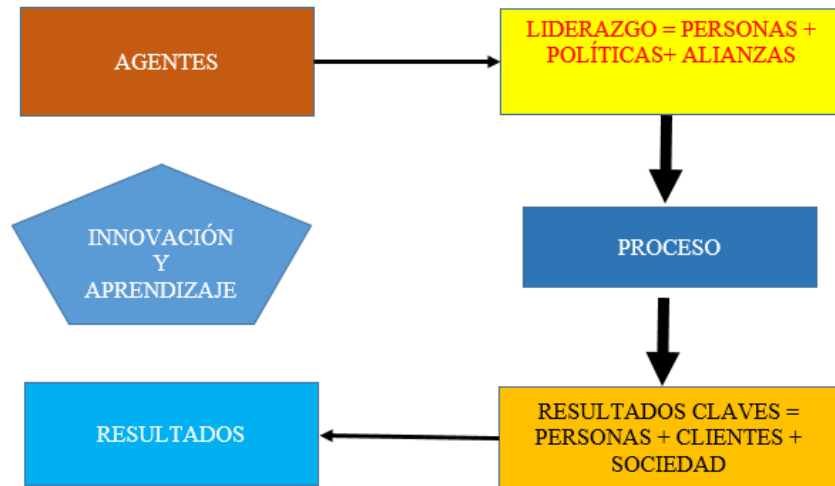
Fuente: CLIMENT, Salvador. Los costes de calidad como estrategia empresarial en las empresas certificadas en la norma ISO 9000. Valencia: Universidad de Valencia, Servicio de Publicaciones, 2003.

Anexo 2. Categorías del premio Malcolm Baldrige.



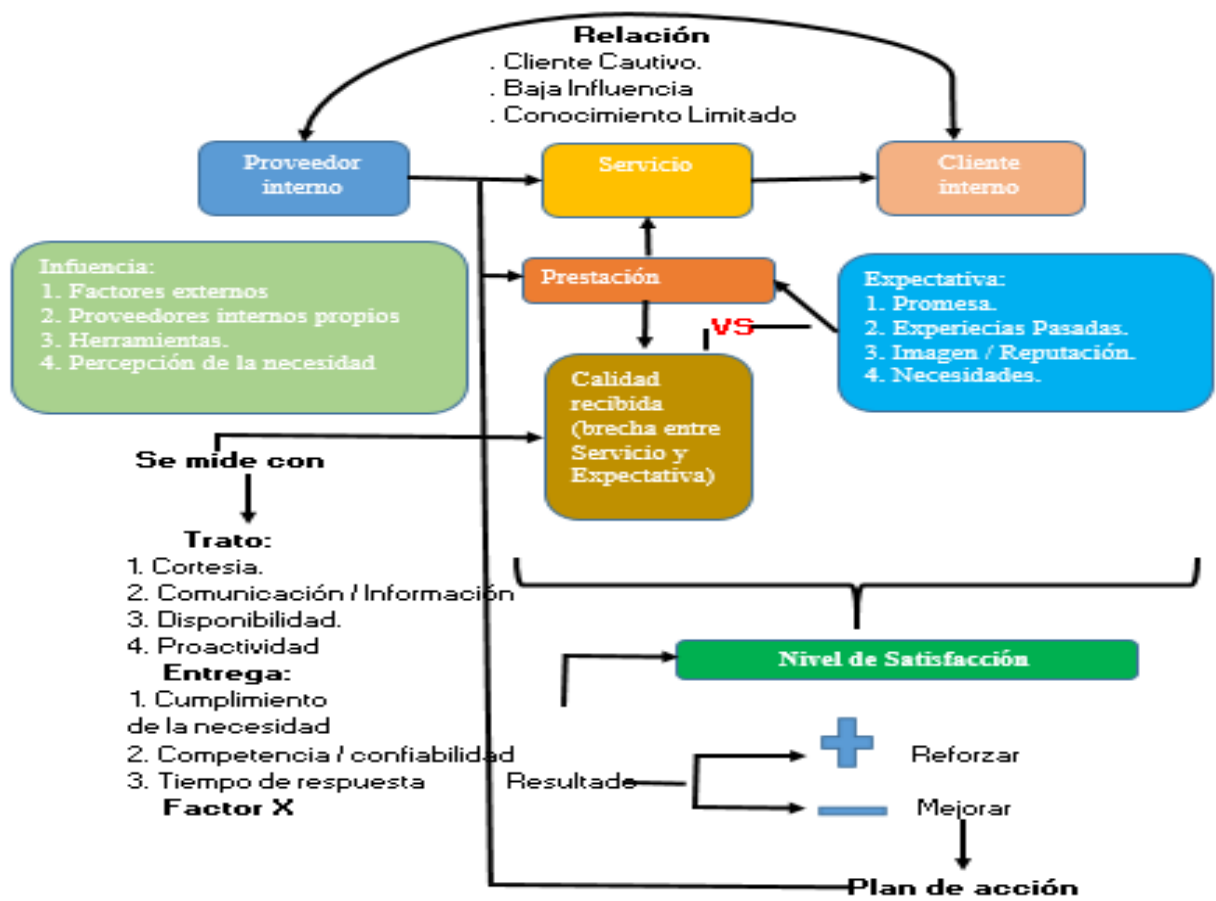
Fuente: CLIMENT, Salvador. Los costes de calidad como estrategia empresarial en las empresas certificadas en la norma ISO 9000. Valencia Universidad de Valencia, Servicio de Publicaciones, 2003.

Anexo 3. Relación entre los agentes y resultado en el modelo EFQM



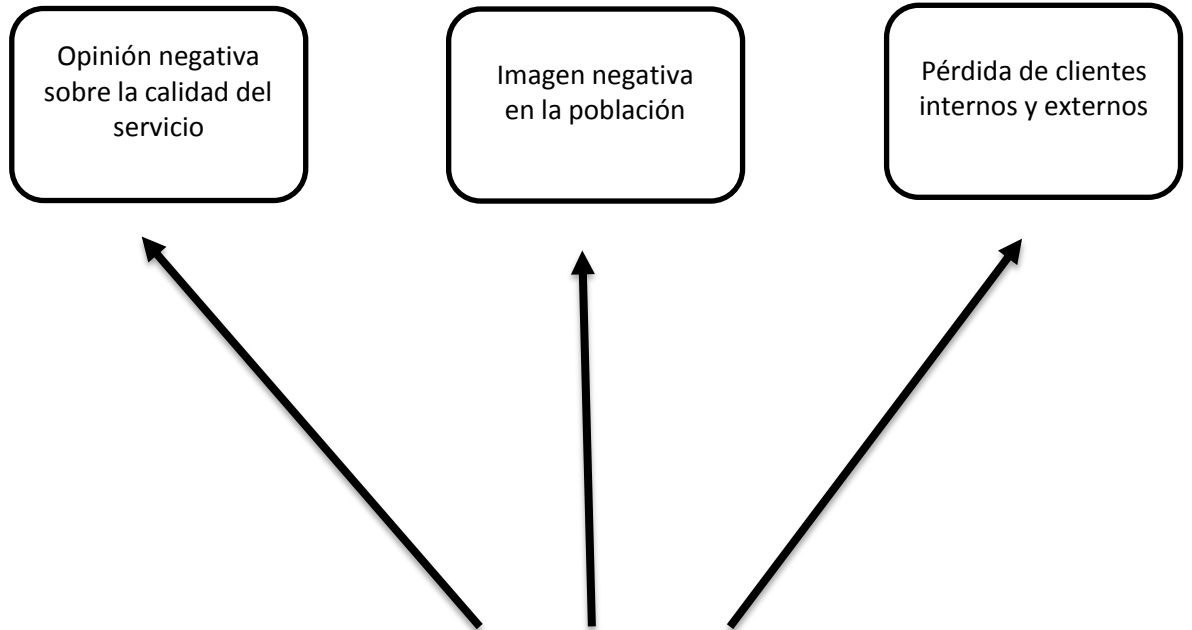
Fuente: Adoptado de: Instituto Nacional de Empleo, ed. Calidad y formación binomio inseparable, Madrid, 2003.

Anexo 4. Modelo de Evaluación de la Calidad al Servicio Interno (MECSI)

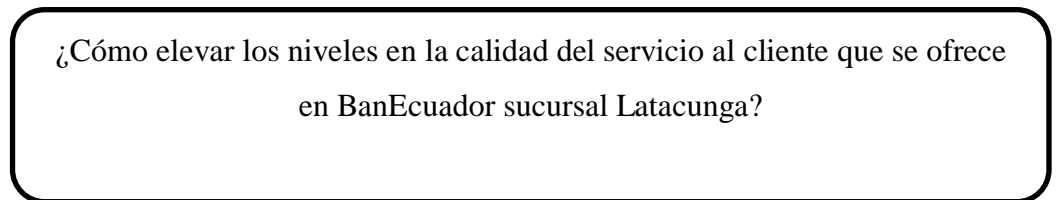


Anexo 5. Árbol del problema

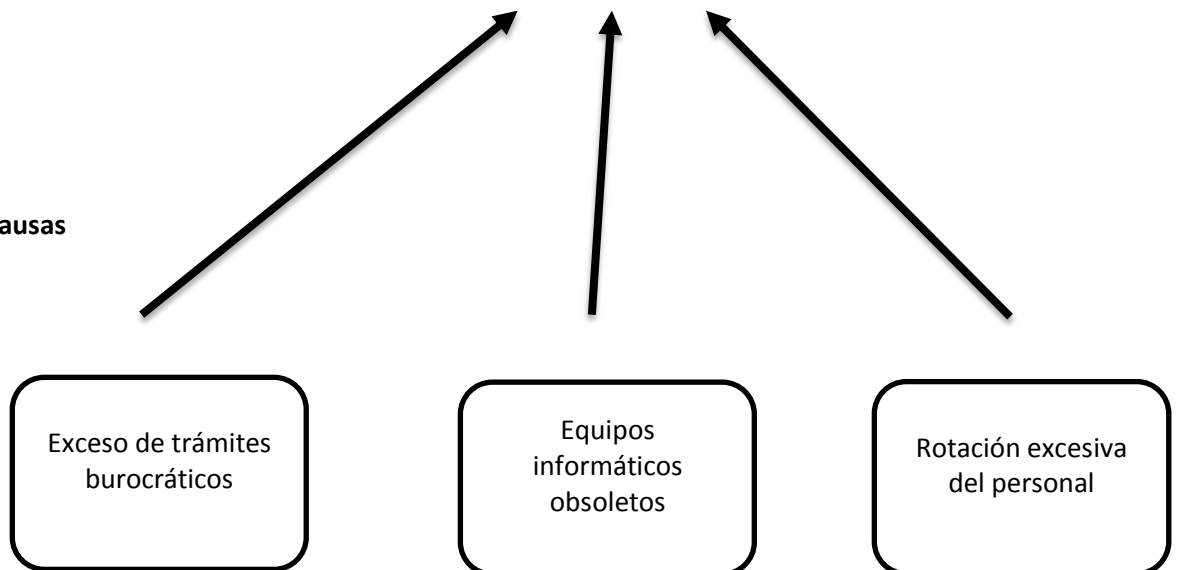
Efectos



Problema



Causas



Anexo 6. Validación de la propuesta de parte de la gerencia general de BanEcuador.

INFORME TÉCNICO

DE: Ing. María Augusta Pacheco Fassler.

Gerente BanEcuador.

PARA: Ing. José Luis Jami

Egresado de la Maestría en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria

ASUNTO: Análisis del proyecto de investigación: Modelo de Medición y Gestión de la Satisfacción del cliente interno en la Calidad del Servicio Financiero en BanEcuador sucursal Latacunga.

FECHA: Latacunga, 04 de abril de 2019.

Consciente de que la Satisfacción del cliente interno influye en la Calidad del Servicio Financiero y que es un proceso que mejora favorablemente en el desempeño organizacional de los trabajadores, en aras del desarrollo de BanEcuador sucursal Latacunga en función de los objetivos, es importante puntualizar el impacto sobre la eficacia en la toma de decisiones estratégicas que permita a la organización de forma prudente contribuir al desarrollo de nuestro entorno económico y social considero que:

El trabajo de investigación denominado Modelo de Medición y Gestión de la Satisfacción del cliente interno en la Calidad del Servicio Financiero en BanEcuador sucursal Latacunga, desarrollado por el Ing. José Luis Jami, una vez revisado considero que la estructura de la propuesta es aceptable por su factibilidad, comprensible, suficiente, pertinente y sus objetivos son alcanzables pues permitirán fortalecer la satisfacción en la calidad del servicio financiero en forma positiva mejorando el desempeño organizacional de nuestra Institución financiera.

Una vez expuesta la propuesta a las áreas involucradas dentro de BanEcuador sucursal Latacunga., sobre la implementación Modelo de Medición y Gestión de la Satisfacción del cliente interno en la Calidad del Servicio Financiero en BanEcuador sucursal Latacunga, se analizará la fecha estimada para ejecutar la propuesta señalada anteriormente.

Agradezco su valiosa colaboración en el desarrollo de la investigación los mismos que servirán para alcanzar los objetivos estratégicos dentro BanEcuador Sucursal Latacunga

Cordialmente,

Ing. María Augusta Pacheco Fassler.

GERENTE