

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

Escuela de Administración de Empresas



TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica

**Análisis de Servicio al Cliente Corporativo en el Banco Crédito Agrícola
de Cartago**

**Proyecto de Graduación para optar al Grado de Bachiller en
Administración de Empresas**

Elaborado Por:

Catalina Fernández Marín

Profesora Guía:

Lic. Eva Madrigal

San José, Costa Rica

Junio, 2007

DEDICATORIA

A mis padres, Rafael Angel y Bertha, pues solamente con su apoyo, guía y educación he aprendido a luchar y esforzarme por alcanzar mis sueños.

A mis hermanos, Dorian y Nancy.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme la oportunidad de culminar uno de mis mayores anhelos.

A mis padres, por su apoyo constante, por todo el amor que siempre me han brindado y por enseñarme a luchar por mis metas. Los amo.

A mi profesora guía, Eva Madrigal, por su apoyo y profesionalismo.

A mis compañeros del Centro de Negocios San José, por todo el apoyo y ayuda.

A mis amigos y quienes han estado siempre conmigo, gracias por su apoyo, motivación y cariño.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
A. MARCO DE REFERENCIA EMPRESARIAL.....	3
1. Reseña Histórica.....	3
2. Característica Actuales.....	4
2.1. Misión.....	4
2.2. Visión.....	5
2.3. Valores Institucionales.....	5
2.4. Estructura Organizativa.....	6
2.5. Marco Legal.....	7
2.6. Oferta de Servicios.....	8
2.7. Protocolo de Servicio.....	12
3. Departamento de Comunicación, Imagen y Mercadeo.....	14
3.1. Manejo y atención de quejas.....	15
4. Análisis FODA.....	15
4.1. Fortalezas.....	15
4.2. Oportunidades.....	16
4.3. Debilidades.....	17
4.4. Amenazas.....	17
B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	18
C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
D. OBJETIVOS.....	20
1. Objetivo General.....	20
2. Objetivos Específicos.....	20
E. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	21
1. Alcances.....	21
2. Limitaciones.....	22

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	23
A. ADMINISTRACIÓN.....	23
1. Definición.....	23
2. Funciones de la Administración.....	23
2.1. Planeación.....	24
2.2. Organización.....	24
2.3. Integración de Personal.....	25
2.4. Dirección.....	25
2.5. Control.....	25
B. MERCADOTECNIA.....	26
1. Definición.....	26
2. Dirección de Mercadotecnia.....	28
2.1. Filosofías de Dirección de Mercadotecnia.....	28
2.2. Mercadotecnia de Servicios.....	29
2.2.1. Naturaleza y Características de los Servicios.....	30
2.2.2. Estrategias de Mercadotecnia para empresas de servicios.....	31
2.2.3. Triángulo del Marketing de Servicios.....	32
3. Análisis FODA.....	34
3.1. Fortalezas y Debilidades Internas.....	35
3.2. Oportunidades y Amenazas Externas.....	35
C. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	36
1. Definición.....	36
2. Proceso de Investigación de Mercados.....	37
2.1. Necesidad de Información.....	37
2.2. Objetivos de la Investigación y Necesidades de Información.....	38
2.3. Diseño de la Investigación y Fuentes de Información.....	38
2.4. Procedimiento de recolección de datos.....	40
2.4.1. El Cuestionario.....	40
2.5. Diseño de la Muestra.....	43
2.5.1. Procedimientos de Muestreo.....	44
2.5.2. Tamaño de la Muestra.....	45

2.6. Recopilación de datos.....	46
2.7. Procesamiento de datos.....	47
2.8. Análisis de datos.....	47
2.9. Presentación de los resultados.....	48
D. SERVICIO AL CLIENTE.....	50
1. Definición.....	51
2. Importancia del Servicio al Cliente.....	51
3. El Cliente y sus expectativas de servicio.....	51
4. Satisfacción del Cliente.....	53
5. Calidad del Servicio al Cliente.....	54
5.1. Dimensiones de la Calidad en el Servicio.....	54
6. Elementos para construir la satisfacción y la calidad en el servicio.....	55
6.1. Encuentros de servicio o momentos de la verdad.....	56
6.2. Importancia de los encuentros.....	56
6.3. Tipos de Encuentros.....	57
6.4. Evidencia del servicio.....	57
7. Servicio al cliente con valor estratégico.....	58
8. Medición del desempeño del servicio.....	59
9. Índices de desempeño del servicio.....	60
10. Administración de quejas.....	61
E. MARKETING DE RELACIONES.....	62
1. Definición.....	62
2. Metas del marketing de relaciones.....	62
3. Beneficios de la relación cliente-compañía.....	63
3.1. Beneficios para los clientes.....	63
3.2. Beneficios de la confianza.....	63
3.3. Beneficios sociales.....	64
3.4. Beneficios para las organizaciones.....	64
4. Principios de la estrategias de relación.....	64
4.1. Calidad en el servicio básico.....	65
4.2. Segmentación del mercado y mercado meta.....	65

4.3. Supervisión de las relaciones.....	65
F. CRM.....	66
G. MARKETING DE SERVICIOS FINANCIEROS Y BANCARIOS.....	67
1. Planeación del Marketing de Servicios Financieros.....	69
1.1. Estrategias Generales de Marketing.....	69
2. Segmentación del Mercado.....	70
3. Banca de Relaciones.....	72
3.1. Elementos de la Banca de Relaciones.....	72
3.1.1. Segmentación del mercado.....	72
3.1.2. Núcleo de Servicio.....	72
3.1.3. Representante de Cuenta.....	73
3.1.4. Cotización de la relación.....	73
3.1.5. Gestión de las comunicaciones.....	73
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	75
A. CLIENTE CORPORATIVO.....	75
1. Tipo de Investigación.....	75
2. Sujetos y Fuentes de Información.....	76
2.1. Sujetos.....	76
2.2. Fuentes de Información.....	76
2.2.1. Fuentes Primarias.....	76
2.2.2. Fuentes Secundarias.....	77
3. Técnicas de Investigación.....	77
3.1. Observación.....	77
3.2. Entrevista.....	78
3.3. Cuestionario.....	78
3.3.1. Distribución del Cuestionario para el Cliente Corporativo.....	79
3.3.2. Estructura del Cuestionario para el Cliente Corporativo.....	80
3.3.3. Prueba Piloto.....	81
4. Detalles Estadísticos.....	81
4.1. Población.....	82
4.2. Unidad de Estudio.....	82

4.3. Marco Muestral.....	82
4.4. Tamaño de la Muestra.....	82
4.5. Método de Muestreo.....	84
4.6. Distribución de la Muestra.....	85
4.7. Selección de la Muestra.....	86
4.8. Procesamiento y Análisis de datos.....	86
B. CLIENTE INTERNO.....	87
1. Tipo de Investigación.....	87
2. Sujetos y Fuentes de Información.....	87
2.1. Sujetos.....	87
2.2. Fuentes de Información.....	87
2.2.1. Fuentes Primarias.....	88
2.2.2. Fuentes Secundarias.....	88
3. Técnicas de Investigación.....	88
3.1. Observación.....	88
3.2. Cuestionario.....	89
3.2.1. Distribución del cuestionario para el cliente interno.....	89
3.2.2. Estructura del cuestionario para el cliente interno.....	90
3.2.3. Prueba Piloto.....	90
4. Detalles Estadísticos.....	91
4.1. Población.....	91
4.2. Unidad de Estudio.....	92
4.3. Marco Muestral.....	92
4.4. Tamaño de la Muestra.....	92
4.5. Método de Muestreo.....	94
4.6. Distribución de la Muestra.....	95
4.7. Selección de la Muestra.....	96
4.8. Procesamiento y Análisis de Datos.....	96
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	97
A. CLIENTE CORPORATIVO.....	97
1. Evaluación de los servicios bancarios.....	97

2. Evaluación del servicio al cliente.....	105
3. Evaluación de la satisfacción del cliente.....	113
4. Cruces de variables.....	115
B. CLIENTE INTERNO.....	117
1. Evaluación de la satisfacción del colaborador.....	117
2. Evaluación de Condiciones Ambientales.....	121
3. Evaluación del Clima Organizacional.....	126
4. Clasificación del Encuestado.....	135
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	139
A. CLIENTE CORPORATIVO.....	139
1. Conclusiones.....	139
2. Recomendaciones.....	143
B. CLIENTE INTERNO.....	144
1. Conclusiones.....	144
2. Recomendaciones.....	147
CAPÍTULO VI: SISTEMA DE INDICADORES DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	150
BIBLIOGRAFÍA.....	157
ANEXOS.....	159
APÉNDICES.....	181

INDICE DE CUADROS

		Pág.
Cuadro No. 1	Distribución de la Muestra por Estratos de Antigüedad de Relación con el BCAC	85
Cuadro No. 2	Distribución de la Muestra por Estratos según Ubicación Geográfica de los Colaboradores del BCAC	95
Cuadro No. 3	Conocimiento de los servicios del BCAC por parte de los clientes corporativos	97
Cuadro No. 4	Servicios Utilizados por los Clientes Corporativos del BCAC	98
Cuadro No. 5	Canales que utilizan los Clientes Corporativos del BCAC	100
Cuadro No. 6	Frecuencia de Utilización de los servicios del BCAC por parte de los Clientes Corporativos	102
Cuadro No. 7	Oficinas Frecuentadas por los Clientes Corporativos del BCAC	103
Cuadro No. 8	Calidad de los Servicios del BCAC según los Clientes Corporativos	104
Cuadro No. 9	Utilización de la Atención Telefónica por parte de los Clientes Corporativos del BCAC	106
Cuadro No. 10	Calidad de la Atención Telefónica del BCAC según los Clientes Corporativos	106
Cuadro No. 11	Calidad de la Atención Personal del BCAC según los Clientes Corporativos	107
Cuadro No. 12	Calidad de la Respuesta del BCAC ante problemas en sus servicios, según los Clientes Corporativos	108
Cuadro No. 13	Calidad de la Atención de Dudas y Sugerencias del BCAC, según los Clientes Corporativos	110
Cuadro No. 14	Visitas de Ejecutivos de Cuenta del BCAC a Clientes Corporativos	111
Cuadro No. 15	Disposición de los Clientes Corporativos del BCAC a recibir la visita de un Ejecutivo de Cuenta	112
Cuadro No. 16	Calidad del Servicio del BCAC en relación a otras entidades financieras, según los Clientes Corporativos	113

		Pág.
Cuadro No. 17	Calificación del Servicio al Cliente del BCAC, según los Clientes Corporativos	114
Cuadro No. 18	Oficinas del BCAC frecuentadas por Clientes Corporativos que consideran más eficiente el servicio en otras entidades	115
Cuadro No. 19	Visitas de Ejecutivos de Cuenta del BCAC a Clientes Corporativos que consideran más eficiente el servicio en otras entidades	116
Cuadro No. 20	Grado de Satisfacción de los Colaboradores del BCAC	117
Cuadro No. 21	Satisfacción de los Colaboradores con su Trayectoria en el BCAC	118
Cuadro No. 22	Calidad de los Productos y Servicios del BCAC, según sus colaboradores	120
Cuadro No. 23	Evaluación de las Condiciones Ambientales según los Colaboradores del BCAC	121
Cuadro No. 24	Evaluación de la Comunicación Interna en el BCAC, según sus colaboradores	127
Cuadro No. 25	Atención de Opiniones y Sugerencias, según los colaboradores del BCAC	127
Cuadro No. 26	Reconocimiento de las Jefaturas por aporte de Ideas, según los colaboradores del BCAC	128
Cuadro No. 27	Calidad de la Relación entre Compañeros de Trabajo en el BCAC	129
Cuadro No. 28	Experiencia en el puesto, según los colaboradores del BCAC	131
Cuadro No. 29	Desarrollo Personal y Profesional, según los colaboradores del BCAC	132
Cuadro No. 30	Capacitación brindada por el BCAC, según sus colaboradores	132
Cuadro No. 31	Necesidad de reforzar los programas de capacitación del BCAC, según sus colaboradores	133
Cuadro No. 32	Valoración en el Puesto, según los colaboradores del BCAC	134

		Pág.
Cuadro No. 33	Opinión de los colaboradores del BCAC acerca de su jornada laboral	134
Cuadro No. 34	Años de Servicio de los Colaboradores del BCAC	136
Cuadro No. 35	Distribución de Puestos en las Oficinas del Centro de Negocios San José del BCAC	138
Cuadro No. 36	Sistema de Indicadores de Satisfacción del Servicio al Cliente: Descripción y Funcionalidad de los Indicadores	151
Cuadro No. 37	Sistema de Indicadores de Satisfacción del Servicio al Cliente: Criterios de Evaluación y Unidades de Medida de los Indicadores	152

INDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico No. 1	Principales Servicios Utilizados por los Clientes Corporativos del BCAC	99
Gráfico No. 2	Canales que utilizan los Clientes Corporativos del BCAC	101
Gráfico No. 3	Frecuencia de Utilización de los servicios del BCAC por parte de los Clientes Corporativos	102
Gráfico No. 4	Calidad de los Servicios del BCAC según los Clientes Corporativos	105
Gráfico No. 5	Calidad de la Atención Telefónica del BCAC según los Clientes Corporativos	107
Gráfico No. 6	Calidad de la Atención Personal del BCAC según los Clientes Corporativos	108
Gráfico No. 7	Calidad de la Respuesta del BCAC ante problemas en sus servicios, según los Clientes Corporativos	109
Gráfico No. 8	Calidad de la Atención de Dudas y Sugerencias del BCAC, según los Clientes Corporativos	110
Gráfico No. 9	Calidad del Servicio que Brinda el Ejecutivo de Cuenta del BCAC, según los Clientes Corporativos	112
Gráfico No. 10	Calificación del Servicio al Cliente del BCAC, según los Clientes Corporativos	114
Gráfico No. 11	Grado de Satisfacción de los Colaboradores del BCAC	118
Gráfico No. 12	Orgullo de los Colaboradores de pertenecer al BCAC	119
Gráfico No. 13	Calidad de los Productos y Servicios del BCAC, según sus colaboradores	120
Gráfico No. 14	Evaluación de la Iluminación en las instalaciones del BCAC, según sus colaboradores	122
Gráfico No. 15	Evaluación de la Distribución del Espacio Físico en las instalaciones del BCAC, según sus colaboradores	123
Gráfico No. 16	Evaluación de la limpieza en el BCAC, según sus colaboradores	124

		Pág.
Gráfico No. 17	Evaluación del Mantenimiento en las oficinas del BCAC, según sus colaboradores	125
Gráfico No. 18	Evaluación de la Ventilación en las instalaciones del BCAC, según sus colaboradores	126
Gráfico No. 19	Posibilidad de aplicar la Creatividad e Iniciativa en el trabajo, según los colaboradores del BCAC	129
Gráfico No. 20	Calidad de la Relación entre Compañeros de Trabajo en el BCAC	130
Gráfico No. 21	Opinión de los colaboradores del BCAC sobre su equipo de trabajo	130
Gráfico No. 22	Opinión de los colaboradores del BCAC sobre su remuneración	135
Gráfico No. 23	Años de Servicio de los Colaboradores del BCAC	137

INDICE DE ANEXOS

		Pág.
Anexo No. 1	Organigrama del BCAC	160
Anexo No. 2	Aspectos de Calidad en el Servicio al Cliente y Recomendaciones sobre la Atención al Cliente	162
Anexo No. 3	Formulario utilizado en Buzón de Sugerencias en el BCAC	176
Anexo No. 4	Menú de Servicios de Bancrédito Digital	179

INDICE DE APÉNDICES

		Pág.
Apéndice No. 1	Cuestionario aplicado al Cliente Corporativo del BCAC	182
Apéndice No. 2	Cuestionario aplicado al Cliente Interno del BCAC	188



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gran mayoría de las empresas se enfrentan a diversos y constantes cambios y transformaciones en el mercado y en el entorno en que se desenvuelven.

En la economía, el sector servicios ha presentado una gran diversificación, hasta comprender una extensa gama de industrias; actualmente desde compañías de manufactura y tecnología hasta empresas de transportes, comunicaciones y financieras, comercializan y prestan servicios a los clientes.

El sector de servicios bancarios y financieros se ha convertido en un mercado altamente competitivo, en el cual juega un papel determinante la calidad del servicio al cliente, ya que es sobre ésta que se construye la confianza, satisfacción y lealtad de los clientes.

El proceso de toma de decisiones relacionado con el servicio al cliente se nutre de instrumentos que le proporcionan información de lo que sucede en el mercado o segmento de mercado de su interés.

Un instrumento de gran utilidad lo constituye la investigación de mercados, la cual permite obtener valiosa información sobre necesidades, opiniones, gustos, preferencias y satisfacción de los clientes, en relación a un producto o servicio.

Conocer el grado de satisfacción de los clientes es indispensable para determinar mejores prácticas en la gestión de los servicios, de manera que se logre establecer y fortalecer la relación con los clientes, que son la razón de ser de una empresa.



Por este motivo, el presente estudio se refiere a un análisis del servicio al cliente en el Banco Crédito Agrícola de Cartago, con el propósito de medir el nivel de satisfacción de los clientes corporativos con respecto al servicio que se les brinda actualmente.

En el Capítulo I, Aspectos Generales de la Investigación, se establecen aspectos como el marco de referencia empresarial, que incluye información del BCAC en cuanto a reseña histórica, misión, visión, estructura organizativa y servicios ofrecidos, entre otros; además se incluye la justificación del tema, planteamiento del problema, objetivos general y específicos, así como alcances y limitaciones del estudio.

En el Capítulo II, Marco Teórico, se expone el fundamento teórico que sustenta la investigación, incluyendo aspectos relacionados a la mercadotecnia, investigación de mercados, servicio al cliente, administración de relaciones con los clientes y mercadeo de servicios bancarios.

El Capítulo III, Marco Metodológico, muestra la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, tomando en cuenta aspectos como el tipo de investigación, sujetos y fuentes de información, técnicas de investigación y detalles estadísticos.

En el Capítulo IV, Análisis de Resultados, se presentan detalladamente los resultados de la investigación realizada, mediante la exposición de cuadros y gráficos que resumen los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados.

El Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones, expone las conclusiones de la investigación, así como las recomendaciones sugeridas.

En el Capítulo VI, Sistema de Indicadores De Satisfacción del Cliente, se expone una propuesta de un sistema de indicadores de satisfacción del cliente, para ser aplicado en el BCAC.



Capítulo I

Aspectos Generales de la Investigación

En el presente capítulo se muestran los aspectos generales de la investigación. Se presenta inicialmente el marco de referencia empresarial, seguidamente la justificación del estudio, el planteamiento del problema, los objetivos y alcances y limitaciones de la presente investigación.

A. Marco de Referencia Empresarial

En el presente apartado se expone una breve reseña histórica del Banco Crédito Agrícola de Cartago, en adelante Bancrédito o BCAC. Se describe la actividad que desarrolla, misión, visión, objetivos, estructura organizacional y demás aspectos que permitan brindar una panorámica general de la Institución.

1. Reseña Histórica

Bancrédito, es la institución financiera "más joven" de los tres Bancos Comerciales del Estado Costarricense.

Bancrédito, en sus orígenes, fue una casa bancaria de carácter regional, fundada para promover el desarrollo de la provincia de Cartago, mediante el impulso de la agricultura, tradicionalmente la actividad económica por excelencia en las fértiles tierras cartaginesas.

Precisamente, a raíz de las dificultades económicas de la época, varios bancos josefinos que tenían oficinas en Cartago decidieron retirarse, lo que afectó aún más a la economía local.

Fue entonces cuando un grupo de ciudadanos cartagineses tomaron la iniciativa de unir sus



capitales para crear un banco dedicado, de manera exclusiva, a promover el desarrollo de la provincia.

Nace así, el primero de junio de 1918, el Banco Crédito Agrícola de Cartago, (Bancrédito) que abre sus puertas al público el 16 de septiembre del mismo año.

Las leyes bancarias de 1936, le permitieron adecuar su escritura social a la evolución del negocio bancario y ampliar sus actividades. En 1938 Bancrédito abrió uno de los primeros almacenes de depósito del país, el Depósito Agrícola de Cartago S. A., y así entró de lleno al financiamiento de la agricultura mediante la pignoración y custodia de las cosechas.

En 1948 la Junta de Gobierno nacionalizó la banca particular en Costa Rica. Esto significó para Bancrédito el paso a una nueva época, en el tanto, su ámbito de acción deja de ser la provincia de Cartago para abarcar el país, con toda la gama de servicios de la banca moderna.

En 1976 participó con los otros bancos comerciales del Estado en la apertura del Banco Internacional de Costa Rica, un banco privado domiciliado en Panamá.

2. Características Actuales

Hoy Bancrédito, es una institución financiera consolidada, cuyo objetivo es mantener los niveles de eficiencia de la banca moderna y conservar el trato personalizado que sus clientes tanto han apreciado a lo largo de estos años.

2.1. Misión

Somos un banco comercial estatal que brinda productos universales con tecnología avanzada, para contribuir con el desarrollo económico y social del país, con énfasis en las medianas, pequeñas y micro empresas, personal motivado y vocación de servicio integral, donde el cliente es nuestra razón de ser.



2.2. Visión

Seremos la entidad financiera que mejor satisfaga las necesidades integrales del cliente, brindando opciones viables para el desarrollo productivo y social del país, con énfasis en las medianas, pequeñas y micro empresas, de manera eficiente y rentable.

2.3. Valores Institucionales

Bancrédito aspira a ser la primera Institución del sector público que con la Administración por Valores, estructure una forma diferente de administración, mediante la cual se cumplan los objetivos, involucrando en el proceso a todas las instancias del Banco e incorporando en ese concepto a los clientes, proveedores y comunidad cartaginesa.

La institución ha asumido el compromiso de ser efectivos trabajando juntos con el firme propósito de brindar un servicio seguro, ágil y oportuno a los clientes, buscando a través de la excelencia operativa, adoptar las mejores prácticas del mercado, para una adecuada administración del riesgo operativo y apegados a los principios de transparencia, justicia, confiabilidad y respeto, para lograr la permanencia y el crecimiento económico financiero del banco, con un alto impacto en la comunidad y un alto beneficio tanto para los clientes como para los colaboradores.

La administración por valores ha definido los siguientes como la base sobre la cual desarrollar las actividades:

▪ Calidad en el servicio al cliente

Es brindar un servicio acorde a las necesidades del cliente, competente, ágil y oportuno.

▪ Integridad

Es actuar congruentemente con los principios de transparencia, justicia y confiabilidad.



- **Excelencia operativa**

Es adoptar las mejores prácticas operativas del mercado con mejoramiento continuo, para una adecuada administración del riesgo operativo.

- **Respeto**

Es la actitud de los colaboradores de considerar a sus compañeros y clientes como iguales, con un trato justo.

- **Trabajo en equipo**

Es el compromiso de ser efectivos trabajando juntos, para lograr los objetivos organizacionales.

- **Orientación a resultados**

Es lograr la permanencia y crecimiento de nuestra empresa, buscando su beneficio, así como el de sus clientes, colaboradores y comunidad.

2.4. Estructura Organizativa

La estructura organizativa es básicamente horizontal. A continuación se citan los principales niveles que la conforman:

- Junta Directiva General

Incluye dos Juntas Directivas Locales: Centro de Negocios Cartago y Centro de Negocios San José.

- Gerencia General

Agrupar a la Dirección de Riesgo, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Tecnología y a la Dirección Jurídica.



- Subgerencia Comercial

Agrupada a la Dirección Comercial y a la Dirección de Canales Electrónicos.

- Subgerencia Financiera y de Gestión de Medios

Agrupada a la Dirección Financiera y a la Dirección de Gestión de Medios.

El organigrama vigente del BCAC a Octubre del año 2006 se detalla en el Anexo No. 1.

2.5. Marco Legal

El BCAC, como ente perteneciente a la banca estatal, debe tomar en cuenta toda una serie de aspectos legales para su funcionamiento, para lo cual existen leyes e instituciones que regulan la actividad bancaria, tales como:

- La Contraloría General de la República.
- La Constitución Política de Costa Rica.
- La SUGEF.
- La SUPEN.
- La SUGEVAL.
- La Ley de la Organización del Banco Central de Costa Rica.
- Ley de Administración Financiera.
- Contratación Administrativa.
- Código Civil.
- Código de Comercio.
- Código de Trabajo.
- Código Notarial.
- Decreto de Ley de la Nacionalización Bancaria.
- Ley de Modernización del Mercado de Valores.



- Reglamento de auditores externos.
- Ley 8204: Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado y actividades conexas.

Dentro de la Ley 8204, y en relación al tema de la presente investigación, existe un requerimiento llamado “Política Conozca a su Cliente”, en el cual, si bien el objetivo es evitar la legitimación de capitales provenientes del tráfico de drogas y estupefacientes, se cumplen una serie de requisitos que permiten conocer en detalle los datos, actividades y demás características de los clientes, lo cual favorece la posibilidad de brindar un servicio y una atención personalizada, lo cual a su vez es muy valorado por los clientes.

2.6. Oferta de Servicios

La oferta de servicios que brinda el BCAC se clasifica de la siguiente forma: servicios de captación, división de tarjetas, comercio exterior, alianza BCR-BCAC y crédito.

A continuación se detalla cada apartado:

2.6.1. Servicios de Captación

Son aquellos productos que el Banco pone a disposición del público, para atraer recursos financieros y poder convertirlos en activos productivos altamente rentables. Dentro de estos servicios se encuentran:

- Cuentas de Ahorros
- Cuentas Corrientes
- Cuenta Bancrédito Especial (cuenta corriente empresarial electrónica)



- Certificados de Depósito a Plazo
- Depósitos Desmaterializados
- Fideicomisos
- Puesto de Bolsa
- Fondos de Inversión (SAFI)
- Servicios Complementarios:

Pago a proveedores, pago de planillas, cobro de servicios públicos, cobro de impuestos de gobierno, especies fiscales, cajitas de seguridad.

2.6.2. Tarjetas

Como productos de la división de tarjetas se encuentran: Tarjeta de Débito, Tarjeta de Crédito y Bancrédito Distribución (Tarjeta Cerrada):

- Tarjeta de débito:

Clásica internacional y débito oro, ambas Visa.

- Tarjeta de crédito:

Visa Clásica Local, Visa Clásica Internacional, Visa Oro Internacional y Visa Platinum.

- Bancrédito Distribución:

Es un crédito revolutivo en una tarjeta cerrada

2.6.3. Comercio Exterior

Son medios de pago internacional e intercambio de documentos. Es un complemento para la comercialización de bienes y servicios entre exportadores e importadores.



Los productos ofrecidos son:

- Cobranzas de importación
- Cartas de crédito (importación, exportación, stand by)
- Giros bancarios internacionales
- Transferencias de fondos
- Compra y venta de divisas
- Compra de cheques de viajero.
- Almacén fiscal y almacén general

2.6.4. Alianza BCR-BCAC

El Banco de Costa Rica (BCR) y Bancrédito han suscrito una alianza que les permite compartir su red de oficinas para brindar algunos de sus servicios, tales como: depósitos en cuentas corrientes y cuentas de ahorros, cambio de cheques, retiros y avances de efectivo de cuentas corrientes y cuentas de ahorros, así como la utilización de la red de cajeros automáticos de ambas instituciones por parte de los clientes sin cargo alguno.

2.6.5. Crédito

La colocación de los recursos financieros por medio del crédito se realiza a través de los siguientes productos: crédito personal fiduciario, financiamiento de vehículos, crédito hipoteca abierta, crédito de vivienda, mipymes crecimiento, deuda única y crédito personal preferente. Seguidamente se detallan:

- Crédito personal fiduciario:

Este producto está dirigido a personas físicas que requieren financiamiento para gastos personales, con garantía fiduciaria.



- Financiamiento de vehículos:

Crédito dirigido a personas que desean adquirir un vehículo propio.

- Crédito hipoteca abierta:

Este producto está dirigido a personas físicas que requieren financiamiento para gastos personales, es una línea de crédito revolutiva bajo el esquema de hipoteca abierta.

- Crédito de vivienda:

Este producto está dirigido a personas físicas o jurídicas que requieren adquirir lote para construir, construcción, compra de casa de habitación, ampliación ó remodelación, cancelación de pasivos.

- Mipymes Crecimiento:

Este producto está dirigido a la micro, pequeña y mediana empresa que requieren financiamiento para: capital de trabajo, cancelación de pasivos, y/o adquisición de activo fijo.

- Deuda única:

Este producto está dirigido a personas físicas que requieren una refundición de deudas.

- Crédito personal preferente:

Este producto está dirigido a personas físicas que requieren financiamiento para gastos personales, y que reciben su salario a través de una cuenta corriente o cuenta de ahorros en el BCAC.



2.7. Protocolo de Servicio

Como parte de los procesos de atención al cliente, en la banca se han identificado las principales cualidades que hacen que los colaboradores puedan brindar un servicio de excelencia y demostrar que su organización se preocupa por los clientes, otorgándoles una diferenciación profunda en el trato a la hora de prestar su servicio.

Lo anterior se logra mediante el establecimiento de directrices que deben formar parte del protocolo de servicio que rige la conducta de los colaboradores en el Banco.

El Protocolo de Servicio es un documento que describe las normas prácticas de actuación que se espera de todos los colaboradores de Bancrédito. Es como un guión de actuación sobre el papel que los colaboradores deben adoptar en su comportamiento cotidiano.

Dicho protocolo contempla la atención presencial, atención telefónica, aspectos de calidad en el servicio al cliente y recomendaciones sobre la atención al cliente. A continuación se detallan los apartados de atención presencial y atención telefónica; los aspectos de calidad en el servicio al cliente y recomendaciones sobre la atención al cliente se detallan en el Anexo No. 2.

2.7.1. Protocolo de Atención Presencial

Los cinco pasos:

1. Sonría.
2. Llame al Cliente por su Nombre.
3. Solicite cual es la necesidad que el cliente requiere.
4. Cumpla su necesidad y venda servicios.
5. Despídase e invítelo a volver.



2.7.2. Protocolo de Atención Telefónica

1. Contestar todas las llamadas pronta y cortésmente. Una pronta contestación le indica al cliente que el Banco está siempre alerta.
2. Saludar amablemente a la persona que llama.
3. Identificarse correctamente e identificar la oficina a la cual se está llamando.
4. Llamar al cliente por su nombre. Si no sabe el nombre se debe solicitarlo al cliente y seguir llamándolo por su nombre.
5. Tratar de visualizar a la persona. Hablarle a la persona y no al teléfono.
6. Escuchar con atención.
7. Tomar tiempo para prestar ayuda oportuna. Es mejor gastar unos minutos para satisfacer a un Cliente, que desperdiciar meses recobrando su buena voluntad. Se debe conservar las promesas que se hagan y sobre todo cumplirlas.
8. Decir "gracias" y "con mucho gusto", puesto que la cortesía telefónica es la manera más fácil de ganar Clientes para el Banco, estas frases son como sonrisas por teléfono.
9. Si la persona que llama, tiene que esperar por alguna información, se debe agradecer la espera cuando hable nuevamente.
10. Agradecer la llamada que hizo la persona y se debe cerrar con un amable "hasta luego".
11. Esperar hasta que quien llama se despida. La etiqueta exige que la persona que hace la llamada cuelgue primero.



12. Evitar contestar con expresiones. "Aló", "bueno", o con palabras que desconciertan al que llama, sin indicarle si ha llamado o no a la persona o teléfono correctos.

3. Departamento de Comunicación, Imagen y Mercadeo

Según el organigrama de la Institución, existen de forma independiente un Departamento de Mercadeo y otro Departamento de Comunicación e Imagen, sin embargo, actualmente estos dos departamentos funcionan conjuntamente como uno sólo.

Dicho departamento reporta directamente a la Gerencia General, y trabaja conjuntamente con los departamentos de Proyectos y Aseguramiento de la Calidad, apoyando la gestión de nuevos productos y servicios, la gestión de comunicación, tanto con el público externo como interno, y evaluando la satisfacción de los clientes, tanto externos como a nivel de colaboradores. Esta tarea de evaluación de la satisfacción de los clientes es llevada a cabo en conjunto con el Departamento de Aseguramiento de la Calidad, el cual es el responsable de analizar la información proveniente de los diversos canales que dispone el BCAC para atender y escuchar a sus clientes.

Para obtener información acerca de la percepción y satisfacción de los clientes con los servicios, actualmente el BCAC utiliza los estudios de clima organizacional y de cliente incógnito, los cuales se contratan a proveedores externos, ya que la Institución no cuenta con procedimientos establecidos para estos fines. Cabe destacar que los últimos estudios de este tipo se efectuaron hace 2 años.

A nivel interno, el BCAC ha ubicado buzones de sugerencias en cada una de las oficinas (sucursales y puntos comerciales) para facilitar a los clientes la comunicación de cualquier factor del servicio que no sea de su total agrado; esto por medio de un pequeño formulario que se ubica a un lado del buzón. (Ver anexo No. 3).



3.1. Manejo y atención de quejas

Actualmente el BCAC no cuenta con una contraloría de servicios que maneje y atienda adecuadamente las quejas e inquietudes de los clientes; además, tampoco se dispone de un procedimiento o protocolo definido para la atención de los clientes cuando presentan alguna queja.

Por lo tanto, en la actualidad cada oficina es responsable de atender al cliente insatisfecho que se presente, para brindarle una solución a su inconformidad.

Asimismo, la jefatura de cada oficina es responsable de hacer llegar, periódicamente, los formularios depositados en los buzones de sugerencias, a la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, la cual es responsable de analizarlos y darles seguimiento.

4. Análisis FODA

A continuación, se presenta el análisis de los principales factores que constituyen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el BCAC.

4.1. Fortalezas:

- Trayectoria en el mercado
- Respaldo estatal
- Plataforma tecnológica
- Alianza con el Banco de Costa Rica
- Los convenios institucionales y comerciales existentes con clientes estratégicos (El Lagar, Toyota, Hospital CIMA)



-
- Actitud positiva del personal ante nuevos retos
 - Personal adaptable al cambio
 - Cuenta con sedes en todo el territorio nacional
 - Cuenta con servicio electrónico

4.2. Oportunidades:

- Existencia de un sector amplio de MIPYMES
- El sector bancario no cuenta con un banco especializado en MIPYMES
- Existe conciencia política de que el sector requiere servicios financieros especializados y puede permitir la canalización de recursos para este fin.
- Existen diversos organismos internacionales que disponen de recursos financieros para el sector (Agencia Internacional para el desarrollo, Fondo Monetario Internacional y otros).
- La normativa de supervisión bancaria simplificaría los procesos de seguimiento de los créditos.
- Experiencia en convenios empresariales.
- Oportunidad para Micro Mediana y Pequeña Empresa en los tratados de libre comercio.



- Opción de modificar la normativa jurídica y crear opciones para capitalización entre bancos del Estado.

4.3. Debilidades:

- Cultura no orientada hacia los riesgos bancarios.
- No se conocen los productos de BANCREDITO.
- Poca cultura de servicio al cliente MIPYMES.
- Limitado trabajo en equipo para atender a las MIPYMES.
- Clientes con pocos productos por bajo nivel de ventas cruzadas.
- Bajo nivel de patrimonio con relación a los activos.
- Alta exposición ante créditos grandes.

4.4. Amenazas

- Hay algunas entidades financieras que cuentan con experiencia acumulada en el tratamiento del sector.
- Propuestas de reformas legales para canalizar los recursos de desarrollo a través del Banco Nacional.
- Existencia de un sector informal que cuenta con mayor flexibilidad en tramites al no estar regulado.



-
- Nuevas regulaciones de supervisión que implicaran mayores requerimientos de capital y mayores estimaciones por cartera.
 - Pérdida de comisiones por impuestos aduanales (proyecto Tica).
 - Pérdida de exclusividad de cobro impuesto de salida COIMSA.
 - Competencia agresiva en tasas de interés.
 - Ingreso en el mercado de bancos extranjeros.

B. Justificación del Estudio

El BCAC es una institución financiera con más de 89 años de existencia y que forma parte del sistema bancario estatal.

Dada la crisis económica de principios de los años ochenta, se impulsó la creación de intermediarios financieros privados y, a finales de los años ochenta, aparte de los cuatro bancos del Estado y el Banco Popular, había 15 bancos privados y otras tantas financieras privadas.

El cambio ha sido tan grande en la composición del sector que una estadística basta para reflejarlo. En 1982 los bancos privados representaban un 0,5% del crédito comparado con más del 50% que representan actualmente. (Actualidad Económica, Diciembre 2006, #346).



La enorme competencia ha hecho que el sector bancario mejore de manera significativa. Los bancos públicos son, al día de hoy, intermediarios mucho más eficientes si se comparan con décadas pasadas, mientras que los bancos privados han crecido y se han consolidado de una manera muy significativa. No fue sino hasta la reforma del año 1995 que los bancos privados pudieron ofrecer depósitos a la vista a sus clientes.

Aunque se ha avanzado en la legislación bancaria, la diferencia entre las reglas para la banca privada y para la pública es muy grande. La garantía ilimitada estatal a los depósitos en los bancos públicos, el “peaje” sobre los depósitos a la vista y la prohibición a las instituciones públicas a tener cuentas en los bancos privados, todavía impiden que la competencia se efectúe en iguales términos.

Los últimos tiempos han visto una consolidación trascendente en el sector, con una activa participación de la banca internacional.

La fortaleza financiera de las entidades que están ingresando al mercado, sumado a la adopción local de mejores prácticas internacionales, han propiciado un mercado financiero cada vez más competitivo.

Dentro de este panorama de alta competitividad, el mercado de los servicios bancarios exige la excelencia en la prestación de dichos servicios para atraer y mantener a los clientes. Se afirma con certeza que el negocio bancario se basa en la confianza y en la satisfacción de los clientes, por tanto, es de vital importancia conocer el grado de satisfacción de los clientes con respecto a los productos y servicios que se ofrecen, de manera que esto permita un mejoramiento de los mismos, para adaptarse con éxito a los cambios del mercado y así satisfacer de la mejor manera, tanto a clientes actuales como potenciales.

Dentro del mercado bancario se encuentran tres segmentos principales: el segmento de banca de personas, el segmento de banca comercial o empresarial y el segmento de banca institucional.



Dado que el segmento empresarial o comercial posee un alto potencial de crecimiento y es muy atractivo para brindar servicios bancarios integrales, el presente estudio pretende determinar cuál es el grado de satisfacción que tienen los clientes corporativos con los productos y servicios que el BCAC les brinda.

C. Planteamiento del Problema

¿Cómo perciben los clientes corporativos y los colaboradores la calidad de los productos y servicios que ofrece el BCAC?

D. Objetivos

A continuación se detallan el objetivo general y los objetivos específicos planteados en el estudio.

1. Objetivo General

Determinar el grado de satisfacción que tienen los clientes corporativos y los colaboradores con respecto a los productos y servicios que brinda el Banco Crédito Agrícola de Cartago.

2. Objetivos Específicos

- a. Determinar el conocimiento por parte de los clientes corporativos de los productos y servicios ofrecidos en el BCAC.



-
- b. Identificar cuales son los productos y servicios que los clientes corporativos utilizan en el BCAC.

 - c. Identificar los medios por los cuales los clientes corporativos accesan los productos y servicios del BCAC.

 - d. Evaluar la calidad de la atención y el servicio al cliente corporativo brindado por el BCAC.

 - e. Realizar un análisis de la satisfacción del cliente interno en el BCAC.

 - f. Identificar los factores clave que permitan mejorar los productos y servicios que ofrece el BCAC.

E. Alcances y Limitaciones del Estudio

1. Alcances

El presente estudio comprende a los clientes corporativos (personas jurídicas) y empleados del Centro de Negocios San José (Sucursal San José y Puntos Comerciales), debido a que se requiere evaluar la calidad de los productos y servicios brindados por el BCAC, así como determinar la motivación y expectativas que tienen los usuarios internos.



2. Limitaciones

La base de datos de clientes activos no se encontraba depurada, por lo cual se tuvo que actualizar para poder proceder con la selección de la muestra, lo cual conllevó más tiempo del previsto para esta etapa del estudio.

Además, la base de datos no se encuentra actualizada con la información para contactar a los clientes, por lo que se tuvo que recurrir a otros medios, retrasando el proceso de contacto con los clientes seleccionados en la muestra.

Además, algunos de los clientes seleccionados no fueron del todo accesibles para aplicarles la encuesta.



Capítulo II

Marco Teórico

En este capítulo se desarrolla una descripción de los conceptos que conforman la base teórica en que se basa esta investigación, haciendo énfasis en la investigación de mercados, mercadotecnia de productos y servicios, servicio al cliente, administración de las relaciones con los clientes y el mercadeo de servicios financieros y bancarios.

A. Administración

1. Definición

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. (Koontz / Weihrich, 2004, p. 6).

La administración es un proceso que involucra a todos los miembros de una organización, los cuales, por medio de sus aptitudes y habilidades, contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

2. Funciones de la Administración

Las funciones de la administración se han organizado en cinco actividades básicas: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Esta organización



de los conocimientos facilita el análisis de la administración.

2.1. Planeación

“La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas”. (Koontz / Weihrich, 2004, p. 31).

La planeación es la función más básica de la administración, y constituye un método racional para el cumplimiento de los objetivos; además, permite establecer los parámetros que luego servirán de base para la evaluación de los resultados obtenidos en una organización.

2.2. Organización

“Organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa” (Koontz / Weihrich, 2004, p. 31).

La organización implica acciones tales como la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la asignación de cada grupo de actividades a una persona responsable de su cumplimiento, y la definición de coordinación, tanto a nivel horizontal como vertical, en la estructura organizacional.

De esta forma, se eliminan los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión o incertidumbre respecto de la asignación de actividades, tendiendo redes de toma de decisiones y comunicación que sirvan de apoyo a los objetivos organizacionales.



2.3. Integración de Personal

“La integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas”. (Koontz / Weihrich, 2004, p. 364).

La integración de personal debe considerar muchos factores situacionales, tanto internos como externos; y tiene efectos sobre otras funciones, como la dirección y el control.

2.4. Dirección

“La función administrativa de la dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”. (Koontz / Weihrich, 2004, p. 494).

La dirección supone motivación, estilos y enfoque de liderazgo y comunicación.

2.5. Control

“La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos”. (Koontz / Weihrich, 2004, p. 640).



El proceso básico de control implica tres pasos: se inicia con el establecimiento de normas, luego la medición del desempeño con base en dichas normas, y finalmente la corrección de las desviaciones con respecto a las normas o planes preestablecidos.

Para que la función de control sea eficaz, se debe dar particular atención a los factores críticos para la evaluación del desempeño con base en los planes.

Dentro del concepto de administración, se derivan una serie de áreas, entre ellas la mercadotecnia, la cual nace a raíz de las necesidades y deseos que el ser humano expresa a través de constantes procesos de intercambio.

B. Mercadotecnia

1. Definición

Según Kotler y Armstrong, (2003, p. 5), mercadotecnia, o marketing, es un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros.

De la anterior definición, y como conceptos de marketing relacionados, se exponen a continuación una serie de términos importantes:

- Necesidades: son estados de carencias percibidas. Incluyen necesidades físicas, sociales e individuales; y constituyen un componente básico del ser humano.



- Deseos: son las formas que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad individual, y se describen en términos de objetos que satisfacen necesidades.
- Productos: son cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluyen objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.
- Servicios: cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo.
- Mercados: es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.
- Valor: es la diferencia entre los valores que el cliente obtiene al poseer y usar un producto y los costos de obtener el producto.
- Satisfacción: la satisfacción del cliente es el grado en que el desempeño percibido de un producto o servicio concuerda con las expectativas del comprador. Las expectativas de los clientes se basan en experiencias de compra anteriores, opiniones de terceros y en la información y promesas que ofrecen los mercadólogos.
- Intercambio: es el acto de obtener de alguien un objeto deseado mediante el ofrecimiento de algo a cambio.

“El marketing implica administrar mercados para que ocurran intercambios y relaciones con el fin de crear valor y satisfacer necesidades y deseos” (Kotler / Armstrong, 2003, p. 14).



2. Dirección de Mercadotecnia

Se define, según Kotler y Armstrong (2003, p.15), como el análisis, planeación, implementación y control de programas diseñados para crear, fortalecer y mantener intercambios provechosos con los compradores meta y así alcanzar los objetivos organizacionales.

2.1. Filosofías de Dirección de Mercadotecnia

Existen cinco conceptos alternos bajo los cuales las organizaciones fundamentan sus esfuerzos y actividades de mercadotecnia: los conceptos de producción, producto, vender, marketing y marketing social.

- El concepto de producción

“Filosofía según la cual los consumidores prefieren productos que están disponibles y que pueden adquirir, de modo que la dirección debe enfocarse en mejorar la eficiencia de la producción y la distribución”. (Kotler / Armstrong, 2003, p. 19).

- El concepto de producto

“La idea de que los consumidores prefieren los productos que ofrecen la mejor calidad, desempeño y características, y que por tanto la organización deberá dedicarse a mejorar continuamente sus productos”. (Kotler / Armstrong, 2003, p. 20).

- El concepto de venta

“Es la idea de que los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la organización a menos que ésta realice una labor de ventas y promoción a gran escala”. (Kotler / Armstrong, 2003, p. 20).



- El concepto de marketing

“Filosofía según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores”. (Kotler / Armstrong, 2003, p. 20).

- El concepto de marketing social

“La idea de que la organización debe determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas de forma más eficaz y eficiente que los competidores, de modo que se mantenga o mejore el bienestar del consumidor y de la sociedad”. (Kotler / Armstrong, 2003, p. 20).

Este concepto busca equilibrar tres consideraciones al fijar las políticas de mercadotecnia: las utilidades de la empresa, los deseos del consumidor y los intereses de la sociedad.

2.2. Mercadotecnia de Servicios

En los últimos años, una gran cantidad de empresas y organizaciones han dirigido sus esfuerzos hacia el área de prestación de servicios, por lo que ésta actividad ha crecido y se ha diversificado considerablemente.

Al igual que en el caso de los productos tangibles, la prestación de servicios precisa del uso de la mercadotecnia para poder determinar y satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes, para desarrollar esfuerzos de marketing que contribuyan finalmente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.



2.2.1. Naturaleza y Características de los Servicios

Según Kotler y Armstrong (2003, p. 306), las empresas deben considerar cuatro características especiales de los servicios al diseñar programas de marketing: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad e imperdurabilidad.

2.2.1.1. Intangibilidad

La intangibilidad de los servicios implica que los servicios no pueden verse, degustarse, tocarse, oírse ni olerse antes de comprarse.

2.2.1.2. Inseparabilidad

La inseparabilidad de los servicios implica que los servicios no se pueden separar de sus proveedores, sean éstos personas o máquinas; los servicios primero se venden y luego se producen y se consumen al mismo tiempo, por tanto, la interacción proveedor-cliente es una característica especial del marketing de servicios.

2.2.1.3. Variabilidad

La variabilidad es una característica importante de los servicios, implica que la calidad depende de quién presta el servicio, además de cuándo, dónde y cómo se presta.



2.2.1.4. Imperdurabilidad

La imperdurabilidad de los servicios implica que éstos no pueden almacenarse para venderse o usarse posteriormente.

2.2.2. Estrategias de Mercadotecnia para empresas de servicios

Las empresas de servicios deben usar la mercadotecnia para posicionarse en el mercado meta al cual se dirigen. Para lograrlo, pueden implementar una serie de estrategias que les permitan interactuar eficazmente con los clientes para crear un valor superior durante la prestación de los servicios.

Hoy en día, a medida que la competencia aumenta, las empresas de servicios enfrentan tres tareas principales de marketing: deben mejorar su *diferenciación competitiva*, la *calidad de su servicio* y su *productividad*. Kotler y Armstrong (2003, p. 310) los definen a continuación:

- Diferenciación del servicio

En la medida en que los clientes consideren similares los servicios de diferentes proveedores, el proveedor les importará menos que el precio. La solución a una competencia por precios es crear una *oferta*, una *entrega* y una *imagen* diferenciadas.

La *oferta* puede incluir características innovadoras que la distingan de las de sus competidores.

Se puede diferenciar la *entrega* contando con personal de contacto más capaz y confiable, o creando un entorno físico superior en el que el producto de servicio se entregue.

La *imagen* se puede diferenciar por medio del uso de símbolos y marcas.



- Calidad del servicio

Las empresas deben asegurarse de que los clientes reciban un servicio de alta calidad en cada encuentro de servicio, dicha calidad puede depender de las interacciones entre los empleados y los clientes. Se deben enfocar en aspectos tales como estándares altos de calidad de servicio y vigilar de cerca el desempeño, tanto el propio como el de la competencia.

- Productividad del servicio

Se debe lograr un equilibrio entre la productividad y la calidad. Las empresas de servicios están sometidas a presiones intensas para mejorar su productividad, sin embargo, se debe analizar cuidadosamente los efectos a corto y largo plazo, que pueden incidir en la capacidad de una empresa para ser innovadora, mantener la calidad del servicio o responder a las necesidades y deseos de los consumidores.

2.2.3. Triángulo del Marketing de Servicios

El triángulo del marketing de servicios, según Zeithaml y Bitner (2002, p. 19), muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios.

Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: *la compañía, los clientes y los proveedores.*

Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: marketing externo, interno e interactivo.

El propósito central de todas estas actividades consiste en formular y cumplir las promesas



que se establecen con los clientes. En el caso de los servicios, los tres tipos de actividades de marketing resultan fundamentales para construir y sostener la relación con los clientes.

2.2.3.1. Marketing Externo: formulando la promesa

Por medio del marketing externo la empresa formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y la forma en que se entregará. Las actividades tradicionales de marketing como la publicidad, las ventas, las promociones especiales y la determinación de precios facilitan esta actividad. En relación a los servicios, existen otros factores que comunican la promesa a los clientes, tales como: los empleados del servicio, el diseño y merchandising de las instalaciones y el proceso de servicio en sí comunican y ayudan a situar las expectativas de los clientes.

2.2.3.2. Marketing Interactivo: cumpliendo las promesas

Las promesas que se formulan deben cumplirse. Marketing interactivo representa el segundo tipo de actividad de marketing que se contempla en el triángulo y es, desde el punto de vista del cliente, la más crítica.

El marketing interactivo ocurre en el momento de la verdad, es decir, cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume.

Es importante destacar que cada vez que el cliente interactúa con la organización las promesas se cumplen o se rompen y la confiabilidad del servicio se pone a prueba.

Kotler y Armstrong (2003, p. 309), definen este concepto de la siguiente forma: “Marketing realizado por una empresa de servicios que reconoce que la calidad percibida del servicio dependerá en gran medida de la calidad de la interacción comprador-vendedor”.



La eficacia de la interacción depende de la habilidad de los empleados de primera línea y de los procesos de producción y apoyo del servicio que respaldan a estos empleados.

2.2.3.3. Marketing Interno: facilitando la promesa

Según Kotler y Armstrong, (2003, p. 309), se refiere al marketing realizado por una empresa de servicios para capacitar y motivar eficazmente a sus empleados de contacto con los clientes y a todo el personal de servicio de apoyo, para que trabajen como un equipo para lograr la satisfacción de los clientes.

Para que la empresa preste un servicio de alta calidad de forma consistente, la gente de mercadotecnia debe lograr que todos los miembros de la organización practiquen una orientación hacia el cliente.

“El marketing interno tiene lugar cuando se hace posible el cumplimiento de las promesas. Para que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas que efectuaron, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permitan prestar el servicio”. (Zeithaml / Bitner, 2002, p. 21).

El marketing interno depende del reconocimiento del estrecho vínculo que existe entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente.

3. Análisis FODA

FODA es la sigla utilizada para referirse a una herramienta que permite analizar la información correspondiente a una empresa, en términos de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.



Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y su entorno.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones, y puede ser usado por todos los niveles de una compañía. Muchas de las conclusiones que se obtienen como resultado de éste análisis pueden ser de gran utilidad en la evaluación del mercado y en la formulación de estrategias de marketing de cualquier plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse en los factores claves para el éxito de la empresa. Debe resaltar las oportunidades, potenciar las fortalezas, discernir las amenazas y minimizar las debilidades.

3.1. Fortalezas y Debilidades Internas

“Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente.”. (David, 2003, p. 11).

La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica.

Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores; además, se pueden determinar con base en elementos distintos al rendimiento, o en relación con los propios objetivos de una empresa.

3.2. Oportunidades y Amenazas Externas

“Las oportunidades y amenazas externs se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una



empresa en el futuro”. (David, 2003, p. 10).

C. Investigación de Mercados

Los mercadólogos disponen de diversos instrumentos para obtener la información que necesitan para desarrollar sus planes y acciones de marketing. Uno de estos instrumentos es la investigación de mercados, la cual es útil para analizar características o variables del mercado.

1. Definición

Para Kinneer y Taylor (2000, p. 6), la investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing. A continuación se clarifican los términos más importantes de esta definición.

Se dice que es *sistemático* porque existe un requerimiento de que el proyecto de investigación debe estar bien organizado y planeado: los aspectos estratégicos y tácticos del diseño de la investigación deben detallarse de antemano, y también debe anticiparse la naturaleza de los datos a reunir y el modo de análisis a emplear.

Enfoque *objetivo* implica que la investigación de mercados trata de ser neutral y no emocional en el desempeño de sus responsabilidades.

El término *información* se convierte en un elemento que distingue la investigación de mercados de la investigación en otras áreas; lo anterior debido a que el propósito principal de la investigación de mercados es proporcionar información, y no solamente datos, para el *proceso de toma de decisiones* gerenciales.



Kotler y Armstrong (2003, p. 160), definen la investigación de mercados como el diseño, obtención, análisis y presentación sistemáticos de datos pertinentes a una situación de marketing específica que una organización enfrenta.

Según estos autores, el proceso de investigación de mercados abarca cuatro pasos: definir el problema y los objetivos de la investigación, desarrollar el plan de investigación, implementar el plan de investigación e interpretar e informar los resultados.

2. Proceso de Investigación de Mercados

Según Kinnear y Taylor (2000, p. 62), el proyecto formal de la investigación de mercados puede considerarse como una serie de pasos llamados *proceso de investigación*.

Para realizar de manera eficaz un proyecto de investigación, es esencial prever todos los pasos y reconocer su interdependencia.

A continuación se desarrollan cada uno de los pasos del proceso de investigación de mercados.

2.1. Necesidad de Información

El primer paso es establecer cuál es la necesidad de información de una investigación de mercados.

En este punto, el investigador debe comprender a cabalidad por qué se requiere dicha información, por lo tanto la administración, normalmente la gerencia, debe establecer de qué manera la información de investigación facilitará el proceso de toma de decisiones.

Si el proyecto de investigación debe suministrar cierta información, pertinente para la toma de decisiones, también debe definirse de manera precisa cuál es la necesidad de información de investigación.



2.2. Objetivos de la Investigación y Necesidades de Información

Una vez establecida con claridad la necesidad de información de investigación, el investigador debe especificar los objetivos de la investigación propuesta y elaborar una lista específica de las necesidades de información.

Con frecuencia, los objetivos de la investigación que se especifican en gran detalle coinciden con una lista más general de las necesidades de información; en consecuencia, los objetivos de la investigación ayudan a guiar el proyecto de investigación, dando una dirección a la información específica que se recolectará.

2.3. Diseño de la Investigación y Fuentes de Información

Una vez definidos los objetivos del estudio y enumeradas las necesidades de información, el paso siguiente consiste en diseñar el proyecto formal de investigación e identificar las fuentes apropiadas de datos para el estudio.

Es este punto se genera el plan básico que guía las fases de recolección y análisis de datos del proyecto.

Dentro de la investigación de mercados se identifican tres tipos de investigación: investigación exploratoria, investigación descriptiva e investigación causal.

- Investigación Exploratoria:

Busca obtener información preliminar que ayude a definir el problema. Es apropiada en las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones y para identificar cursos de acción alternativos.



- Investigación Descriptiva:

También definida como investigación concluyente; busca describir los problemas, situaciones o mercados de marketing. (Kotler / Armstrong, 2003, p. 160).

Comprende determinar el grado hasta el cual se asocian las variables de marketing.

- Investigación Causal:

Busca describir las relaciones de causa y efecto presentes en el sistema de marketing.

Las fuentes de datos pueden ser internas o externas a la organización. Las fuentes internas incluyen estudios previos de investigación y los registros de la empresa, las fuentes externas incluyen cualquier información comercial, informes industriales e informes gubernamentales.

Estas fuentes de datos citadas anteriormente se pueden clasificar como datos secundarios, los cuales consisten en información que ya existe por haber sido recopilada para cualquier otro fin.

Los datos secundarios, según Kotler y Armstrong (2003, p. 163), son un buen punto de partida para una investigación, y con frecuencia ayudan a definir los problemas y objetivos de la investigación.

Sin embargo, una investigación concluyente precisa de la recolección de datos primarios, los cuales consisten en información que se recaba para un proceso específico, y que deben ser pertinentes, exactos, actuales y objetivos.



2.4. Procedimiento de recolección de datos

Al desarrollar este punto, el investigador debe establecer un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas que se formularán.

La investigación concluyente comprende un proceso sistemático y objetivo a través del cual se toma una muestra del mercado objetivo y se miden sus respuestas, utilizando una técnica estructurada de recolección de datos.

La principal fuente de datos primarios en una investigación descriptiva son los encuestados, miembros del mercado meta de quienes se requiere información relevante para el proceso de investigación.

Existen cuatro tipos de enfoques de comunicación disponibles para obtener datos de los encuestados: la entrevista personal, la entrevista telefónica, la entrevista por correo y la entrevista en línea.

El instrumento utilizado para recolectar la información de los encuestados es el cuestionario.

2.4.1. El Cuestionario

El cuestionario se define como un plan formalizado para recolectar datos.

Por lo general, un cuestionario consta de cinco secciones: datos de identificación, solicitud de cooperación, instrucciones, información solicitada y datos de clasificación.

Seguidamente se hace una breve explicación de cada sección.



- Datos de identificación:

Primera sección del cuestionario, incluye el nombre, dirección y número telefónico del encuestado; además ítems adicionales como fecha y hora de la entrevista, e identificación del entrevistador.

- Solicitud de cooperación:

Enunciado que busca conseguir la colaboración del encuestado; identifica al entrevistador y/o organización que realiza el estudio, además de explicar el propósito del estudio.

- Instrucciones:

Comentarios sobre cómo utilizar el cuestionario.

- Información solicitada:

Constituye la parte principal del cuestionario.

- Datos de clasificación:

Se relacionan con las características del encuestado, y se recolectan al final de la entrevista.

2.4.1.1. Pasos en el diseño de cuestionarios

Kinnear y Taylor (2000, p. 349), exponen una serie de pasos en los cuales presentan pautas para el diseño de cuestionarios. Seguidamente se detallan dichos pasos:

- Revisar las consideraciones preliminares

El tipo de diseño de investigación y las fuentes de datos influyen directamente sobre la naturaleza y el papel del cuestionario en el proyecto de investigación.



- Decidir sobre el contenido de las preguntas

El contenido de las preguntas está influido por la capacidad y disposición del encuestado para responder con precisión.

- Decidir sobre el formato de respuestas

El formato de respuestas puede ser: de respuesta abierta, de selección múltiple o dicotómica; ésta última se presenta como una variante de la selección múltiple, de sólo dos respuestas o alternativas posibles.

- Decidir sobre la redacción de las preguntas

La redacción de las preguntas tiene un efecto directo sobre la naturaleza de los resultados a obtener, por lo que el investigador debe comprender con claridad qué efecto puede tener una determinada redacción sobre los resultados.

- Decidir sobre la secuencia de las preguntas

Se trata de establecer el orden o flujo de las preguntas en el cuestionario, ya que esto puede influir en la naturaleza de las respuestas de los encuestados.

- Decidir sobre las características físicas

La apariencia física del cuestionario puede influir en el logro de la cooperación del encuestado.

- Preprueba, revisión y elaboración del borrador final

La preprueba se refiere a la prueba inicial de uno o más aspectos del diseño de investigación. Si los resultados de la preprueba sugieren cambios menores, el cuestionario está listo para el borrador final y su aplicación definitiva.



2.5. Diseño de la Muestra

Una muestra, según Kotler y Armstrong (2003, p. 169), es un segmento de la población que se escoge para representar a la población total, para efectos de una investigación de mercados. Idealmente, la muestra debe ser representativa para que el investigador pueda estimar con exactitud las ideas y conductas de la población.

Se hace necesario clarificar algunos conceptos básicos de muestreo, por ejemplo:

- Población:

Es el conjunto de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra. La población del estudio es el conjunto de elementos del cual se selecciona la muestra.

- Elemento:

Es la unidad acerca de la cual se solicita información.

- Unidad de muestreo:

Es el elemento o elementos disponibles para su selección en alguna etapa del proceso de muestreo.

- Marco muestral:

Es una lista de todas las unidades de muestreo disponibles para su selección en una etapa del proceso de muestreo.

El primer punto en el diseño de la muestra es que se requiere una definición precisa de la población de la cual va a extraerse la muestra. El segundo punto se refiere a los métodos utilizados para seleccionar la muestra, los cuales pueden ser probabilísticos o no probabilísticos. El tercer punto comprende el tamaño de la muestra.



La definición de la población debe realizarse en términos de elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo.

2.5.1. Procedimientos de Muestreo

Existen diversos procedimientos para seleccionar muestras; sin embargo, inicialmente debe establecerse la diferencia entre una muestra probabilística y una muestra no probabilística.

En el muestreo probabilístico cada elemento de la población tiene una posibilidad conocida de ser seleccionado para la muestra, y los elementos de la muestra se seleccionan por medio de procedimientos estadísticos y reglas mecánicas de decisión.

Dentro del muestreo probabilístico se encuentran los siguientes tipos de muestreo:

- Muestreo aleatorio simple:

Cada miembro de la población tiene una probabilidad conocida e igual de ser escogido.

- Muestreo estratificado:

Se realiza en dos etapas; en la primera la población se divide en estratos mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos, y en la segunda se toma una muestra aleatoria de cada estrato.

- Muestreo por conglomerados:

Muestreo en el cual los conglomerados o grupos de elementos se seleccionan en forma aleatoria. Está compuesto de dos pasos: 1) la población se divide en grupos mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos y 2) se selecciona una muestra probabilística de los grupos.



En el muestreo no probabilístico la selección de elementos de la población se basa, en parte, en el juicio del investigador o del entrevistador de campo.

Dentro del muestreo no probabilístico se encuentran:

- Muestra por conveniencia.

Muestra que se selecciona con base en la conveniencia del investigador, generalmente se selecciona a los miembros de la población de quienes es más fácil obtener información.

- Muestra por juicios:

Se selecciona con base en lo que algún experto considera que determinadas unidades de muestreo o elementos contribuirán para responder a la pregunta de investigación inmediata.

- Muestra por prorratio:

Muestra seleccionada a fin de que se ajuste a la población en características de “control” preespecificadas.

2.5.2. Tamaño de la muestra

La determinación del tamaño de la muestra se ve afectada por diversos factores, tales como los objetivos del estudio, el costo involucrado, los requisitos de tiempo, el tipo de análisis planeado y la existencia de errores no muestrales. Los errores no muestrales pueden ser errores de no respuesta, errores del entrevistador, errores en el procesamiento de datos y errores en el análisis de datos.



El cálculo del tamaño de la muestra puede variar dependiendo del tipo de muestreo utilizado, sin embargo, existe un principio que se aplica independientemente, el cual dice que se debe especificar el nivel de confianza y la precisión deseados, y luego utilizar la fórmula correspondiente para encontrar el tamaño de la muestra.

Las variables utilizadas para el cálculo del tamaño de la muestra son las siguientes:

- Nivel de confianza
- Error máximo entre la muestra y el tamaño de la población que se acepta para un nivel de confianza establecido
- Desviación estándar en la distribución normal, que produce el nivel de confianza deseado
- Probabilidad de ocurrencia de un evento
- Probabilidad de no ocurrencia de un evento

2.6. Recopilación de datos

El proceso de recopilación de datos es fundamental y consiste en la operación de campo durante la cual los investigadores o encuestadores hacen contacto con los encuestados, administran el instrumento de recolección de datos, los registran y devuelven para su respectivo procesamiento.

La recopilación de datos difiere dependiendo del método utilizado, ya sea la entrevista personal, la entrevista telefónica, la entrevista por correo, la entrevista en línea o la observación en la recolección de datos.

Sea cual sea el método utilizado, es necesario verificar que los datos de los cuestionarios sean exactos y estén completos, y codificarlos para su análisis.



2.7. Procesamiento de datos

Una vez registrados los datos, comienza el procesamiento de los mismos. Se incluyen en este punto funciones de edición y codificación.

La edición comprende la revisión de los formatos de datos en cuanto a legibilidad, consistencia e integridad.

La codificación implica el establecimiento de categorías para respuestas o grupos de respuestas, de manera que los números puedan utilizarse para representar las categorías. En este punto, los datos están listos para procesarlos por medio de un computador.

Es posible utilizar hojas de cálculo para el procesamiento de los datos, pero es necesario realizarlo cuidadosamente y verificar posteriormente los datos.

Utilizando un software adecuado, se generan los datos que posteriormente serán analizados.

2.8. Análisis de datos

Es importante que el análisis de datos sea consistente con los requerimientos de información identificados en el paso dos del proceso de investigación.

El análisis de datos es sólo una de las muchas actividades que debe realizarse correctamente para generar información pertinente para la toma de decisiones.

Existen procedimientos de análisis univariado, bivariado y multivariado. Además, procedimientos cuyo objetivo es describir el conjunto de datos basado en la muestra disponible y los procedimientos cuyo objetivo es hacer inferencias acerca de la población de la cuál se seleccionó el conjunto de datos.



El análisis univariado de datos consiste en analizar las variables individualmente. La relación de dos variables simultáneas se examina por medio del análisis bivariado de datos; y las relaciones de más de dos variables simultáneas requieren el análisis multivariado de datos.

La selección del procedimiento de análisis de datos depende del número de variables que se va a analizar simultáneamente, si el interés del estudio se encuentra en la descripción o en la inferencia, y del nivel de medición de la variables o las variables.

2.9. Presentación de los resultados

El paso final del proceso de investigación es la preparación y preparación del informe de investigación.

Usualmente los resultados de la investigación se comunican a través de un informe escrito y una presentación oral.

Se deben presentar los hallazgos importantes que sean útiles para la toma de decisiones importantes que enfrenta la administración.

Para realizar el informe escrito se recomienda seguir una serie de pautas, las cuales se presentan a continuación:

- Tenga en cuenta la audiencia: el informe debe ser claro, definir los términos técnicos y utilizar ayudas gráficas (cuadros, gráficos) que clarifiquen la presentación de los datos.
- Tenga en cuenta las necesidades de información: el informe de investigación es diseñado para transmitir información a las personas que toman las decisiones; se debe relacionar de manera clara los hallazgos de la investigación con los objetivos de la gerencia.



- Sea conciso pero conclusivo: se debe definir qué aspectos incluir, tomando en cuenta la información que necesita la persona responsable de tomar las decisiones.
- Sea objetivo: un investigador profesional presentará los hallazgos de la investigación de una manera objetiva, y defenderá su validez, en caso de ser cuestionada por el cliente o la administración.
- Estilo: se debe utilizar un lenguaje de negocios, breve, conciso y en tiempo presente.

El formato del informe escrito puede seguir la siguiente estructura:

- Portada: debe incluir la esencia del estudio, fecha, y nombre de la organización.
- Tabla de contenido: enumera en forma secuencial los temas que se cubren en el informe, junto con sus referencias de páginas.
- Índice de tablas: enumera los títulos y números de páginas de todas las ayudas visuales.
- Resumen gerencial: presentación abreviada y exacta de los aspectos importantes del informe. Suministra a la persona que toma decisiones aquellos hallazgos de la investigación que tiene el mayor impacto en la decisión que se va a tomar.
- Cuerpo del informe: incluye una introducción, metodología utilizada, resultados y limitaciones del estudio.



- Conclusiones y recomendaciones: las conclusiones deben relacionar en forma clara los hallazgos de la investigación con las necesidades de información, y con base en esta relación pueden formularse recomendaciones para emprender una acción.
- Apéndice: contiene el material generado por el investigador que no es absolutamente esencial en el cuerpo del informe.

La presentación oral del informe de investigación es importante porque puede ayudar a la interpretación de los hallazgos por parte de la administración, por ello, los directores e investigadores deben colaborar estrechamente en la interpretación de los resultados de la investigación, y ambos deben compartir la responsabilidad del proceso de investigación y de las decisiones que resulten del mismo.

D. Servicio al Cliente

El ambiente dinámico de los servicios de hoy en día otorga un valor especial a la eficacia de su administración.

“Aunque es muy importante llevar a cabo una operación eficiente, esa orientación ya no es suficiente para el éxito. Los empleados se deben orientar hacia el servicio e interesarse en la eficiencia. El servicio debe adaptarse a las necesidades del cliente, tener un precio realista, distribuirse a través de los canales convenientes y promoverse en forma activa con los clientes”. (Lovelock/ Reynoso/ D’Andrea/ Huete, 2004, p.19).



1. Definición

“El servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas”. (Zeithaml / Bitner, 2002, p. 4).

De esta forma, el servicio al cliente lo proporciona todo tipo de compañía, ya sea de manufactura, tecnología de información o de servicios. Puede llevarse a cabo en el propio local comercial, por teléfono o por Internet.

2. Importancia del Servicio al Cliente

Según Zeithaml y Bitner (2002, p. 5), para construir una buena relación con el cliente resulta fundamental que el servicio que se proporciona sea de calidad.

“El servicio esencial ofrece el beneficio principal que satisface las necesidades específicas del cliente y define la naturaleza fundamental del negocio de una empresa; los elementos de servicio suplementarios proveen beneficios adicionales para mejorar el servicio esencial y diferenciarlo de las ofertas de sus competidores”. (Lovelock/ Reynoso/ D’Andrea/ Huete, 2004, p.156).

3. El cliente y sus expectativas de servicio

Las expectativas del cliente son creencias relacionadas con la prestación del servicio que funcionan como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga su desempeño.

Debido a que los clientes comparan sus percepciones del servicio con estos puntos de referencia cuando evalúan la calidad en el servicio, resulta fundamental el lograr conocer a fondo las expectativas que tienen los consumidores acerca del servicio.



El conocimiento de las expectativas del cliente constituye el primer paso para alcanzar un servicio de calidad.

Según Zeithaml y Bitner (2002, p.63), los clientes sostienen varios y distintos tipos de expectativas de servicio.

El primero puede denominarse *servicio deseado* y puede definirse como el nivel de servicio que el cliente espera recibir o el nivel de desempeño que se podría desear. El servicio deseado es una combinación de lo que el cliente considera que “puede ser” con lo que considera que “debe ser”.

El segundo tipo de expectativa se denomina *servicio adecuado*, una expectativa más baja que considera el nivel de servicio que el cliente puede aceptar. El servicio adecuado representa la “expectativa mínima tolerable”, o el nivel inferior de desempeño aceptable por el consumidor y refleja el nivel de servicio que los clientes creen que van a obtener de acuerdo con su experiencia en los servicios.

Las expectativas del cliente en relación con el servicio se pueden representar por medio de un rango de niveles cuyos límites son el servicio deseado y el servicio adecuado. La diferencia entre estos dos límites se denomina como zona de tolerancia, la cual puede expandirse y contraerse en un mismo cliente.

Los clientes tienen expectativas sobre la calidad de cada encuentro de servicio, de la misma manera que tienen expectativas sobre la calidad general del servicio que le presta una compañía.

En la actualidad, muchas empresas buscan la forma de superar las expectativas de sus clientes, proporcionándole más de lo que espera. Prácticamente en cualquier servicio, el desarrollo de la relación con el cliente es uno de los enfoques que permiten superar las expectativas del servicio.



Cuando las empresas quieren utilizar la calidad en el servicio como ventaja competitiva, su desempeño debe superar el nivel de servicio adecuado, sin embargo, estos niveles se elevan con rapidez debido a la competencia.

“Para desarrollar la verdadera exclusividad del cliente las compañías deben superar de manera continua, no sólo el nivel de servicio adecuado, sino también el nivel de servicio deseado. El servicio excepcional puede intensificar la lealtad de los clientes hasta el grado de hacerlos insensibles a las opciones que ofrece la competencia”. (Zeithaml / Bitner, 2002, p. 87).

4. Satisfacción del cliente

Richard L. Oliver ofrece su definición de satisfacción del cliente: “Satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de que un rasgo del producto o servicio, o de que producto o servicio en sí mismo, proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo”.

En términos menos técnicos, Zeithaml y Bitner (2002, p. 95) definen la satisfacción del cliente como la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Se presume que al fracasar en el cumplimiento de las necesidades y las expectativas el resultado que se obtiene es la insatisfacción con dicho producto o servicio.

La satisfacción del cliente en cuanto a un producto o servicio está influenciada significativamente por la evaluación que hace él sobre las características del producto o servicio.

Las emociones de los clientes también pueden afectar sus percepciones de satisfacción hacia los productos y servicios. Dichas emociones pueden ser estables o existir



previamente, como el estado de ánimo o la satisfacción en su vida; la propia experiencia de consumo puede provocar emociones específicas que influyen en la satisfacción del cliente respecto del servicio.

5. Calidad del Servicio al Cliente

La calidad en el servicio es un componente primordial de las percepciones del cliente. La calidad en el servicio también puede ser fundamental para determinar la satisfacción del cliente.

“Los clientes juzgan la calidad de los servicios con base en las percepciones sobre la calidad técnica y en el modo que se entregó el resultado. Cuando el servicio tiene un resultado específico, el cliente puede juzgar la efectividad del servicio de acuerdo con dicho resultado”. (Zeithaml / Bitner, 2002, p. 102).

De acuerdo con diversas investigaciones, los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión, es decir las valoraciones de los clientes acerca de la calidad se basan en la percepción de múltiples factores.

5.1. Dimensiones de la Calidad en el servicio

Según Zeithaml y Bitner (2002, p.103), los consumidores toman en cuenta cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios, las cuales se detallan a continuación:

- Confianza: capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.



- Responsabilidad: disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud.
- Seguridad: el conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.
- Empatía: brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa.
- Tangibles: la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos.

Estas dimensiones representan la forma en que los clientes organizan mentalmente la información sobre la calidad en el servicio.

Actualmente se tiene la certeza de que existen vínculos estratégicos entre el nivel de satisfacción del cliente y el desempeño general de una empresa. La satisfacción del cliente no es un fin en sí mismo, sino que es el medio de lograr diversos objetivos de negocios claves.

“Como beneficios de una adecuada administración de la satisfacción del cliente y la calidad del servicio, se encuentran: aísla a los clientes de la competencia, crea una ventaja sostenible, reduce los costos de fallas, fomenta el regreso de la clientela y la lealtad, estimula y promueve los comentarios positivos y disminuye los costos de atraer nuevos clientes”. (Lovelock/ Reynoso/ D’Andrea/ Huete, 2004, p.155).

6. Elementos para construir la satisfacción y la calidad en el servicio

Zeithaml y Bitner (2002, p. 107), proponen una serie de elementos para construir la satisfacción y la calidad en el servicio, a saber, los encuentros de servicio o momentos de la



verdad, los cuales son el punto donde las promesas se cumplen o se rompen. Es con base en estos encuentros de servicio con lo que los clientes construyen sus percepciones.

6.1. Encuentros de servicio o momentos de la verdad

Desde el punto de vista del cliente, la impresión más vívida del servicio ocurre en el encuentro de servicio, cuando los clientes interactúan con la empresa de servicio.

En estos encuentros el cliente percibe la calidad del servicio que presta la organización y cada encuentro contribuye lo mismo a la satisfacción general del cliente que a su disposición para hacer negocios con la empresa una vez más.

Desde el punto de vista de la organización, cada encuentro representa una oportunidad para probar su potencial como proveedor de un servicio de calidad y para incrementar la lealtad del cliente.

6.2. Importancia de los encuentros

Cualquier encuentro puede resultar potencialmente crítico si se trata de determinar la satisfacción y la lealtad del cliente. Cada uno de los encuentros individuales es importante para crear una imagen conjunta de la empresa en la memoria del cliente; para ello, deben sumarse muchas experiencias positivas, mientras que muchas interacciones negativas producirán el efecto inverso.

La combinación de interacciones positivas y negativas puede generar en el cliente sentimientos de inseguridad sobre la calidad de la organización, de duda sobre la continuidad en la entrega del servicio y la hacen vulnerable ante la competencia.



6.3. Tipos de encuentros

Existen tres tipos generales de encuentros de servicio: encuentros a distancia, encuentros por teléfono y encuentros personales.

El cliente puede experimentar cualquiera de estos tipos de encuentro o la combinación de los tres al relacionarse con la organización.

6.4. Evidencia del servicio

Existen tres principales categorías de evidencia que experimenta el cliente: *personas*, *proceso* y *evidencia física*.

Las *personas* se refiere al recurso humano que brinda el servicio; el *proceso* implica el servicio en sí; y la *evidencia física* comprende instalaciones y elementos materiales que acompañen el servicio.

El conjunto de las tres categorías representa el servicio y proporciona la evidencia que permite que la oferta sea tangible. Todos los elementos de la evidencia están presentes en cada encuentro de servicio, y su importancia para administrar la calidad en el encuentro de servicio y crear la satisfacción del cliente es enorme.

La importancia de las tres clases de evidencia puede variar de acuerdo con el tipo del encuentro de servicio que se trate (a distancia, por teléfono o personal).



7. Servicio al cliente con valor estratégico

Conocer al cliente, contar con un sistema de desarrollo de respuestas, crear estándares de servicio y armonizar con el resto de la organización, es parte de lo que considera el Servicio al Cliente de Valor Estratégico.

Las organizaciones que deseen lograr un Servicio al Cliente de Valor Estratégico deben desarrollar cuatro habilidades básicas con relación a sus clientes:

La habilidad para desarrollar conocimiento del cliente. La habilidad de captar las emociones y sensaciones de los clientes, así como las razones de su comportamiento, es clave. Esta es una tarea de apertura pero que acompañará a la organización permanentemente. Solo se puede lograr conocimiento del cliente cuando los estudios son objetivos, amplios y de aplicación sistemática.

Habilidad para diseñar sistemas de respuesta. Desarrollar los lineamientos operativos - procesos de acción- ante quejas o necesidades del cliente, incluyendo una matriz de responsabilidades. Esta habilidad involucra el monitoreo de la eficacia de estos sistemas, tanto en la agilidad como idoneidad, así como su integración a los procesos de mejora organizacionales. En una paradoja del “servicio al cliente”, la empresa debe recordar que los sistemas de respuesta ayudan a la organización a solucionar los problemas que ella ha generado al cliente, por tanto deben de ser sobresalientes.

Habilidad para crear estándares de servicio. Estos estándares y políticas deben derivarse del conocimiento del cliente, sus requerimientos y expectativas. Deben actualizarse y controlarse. Adicionalmente se debe garantizar la internalización de los mismos por parte



de todos los colaboradores involucrados.

Habilidad para armonizar con la organización y permear su actividad. La tarea más importante y compleja es lograr que la organización no se permita dar un paso sin tener la voz del cliente presente, considerar sus ideas y participarle de todos los nuevos proyectos y estrategias de la organización.

Sin duda, las labores de segmentación, mercadeo relacional, creación de valor y las demás actividades que se intersecan en las especialidades de mercadeo y gestión de cliente serán mucho más exitosas si parten de estas cuatro fases.

Se debe recordar que la anhelada lealtad radica en la vinculación emocional “cliente-empresa”, que se logra cuando el cliente percibe que sus expectativas fueron consideradas y superadas.

8. Medición del desempeño del servicio

Para medir el desempeño del servicio se pueden utilizar mediciones cuantitativas, que brinden una evaluación de las actividades.

Zeithaml y Bitner (2002, p. 292) plantean que existen dos tipos de medidas que pueden aplicarse para evaluar los servicios: las medidas inflexibles y las medidas flexibles.

Las medidas inflexibles consisten en evaluaciones cuantitativas o auditorías que brinden retroalimentación acerca del desempeño operativo de un estándar de servicio.



El indicador real implica contar el número y tipo de acciones o comportamientos que son correctos e incorrectos en la prestación del servicio.

Lo que distingue estos datos de las medidas flexibles es que se pueden obtener en forma continua sin necesidad de preguntar al cliente.

Una técnica útil en este tipo de evaluaciones es la de cliente incógnito o comprador misterioso, en la cual se busca tanto medir el desempeño individual de los empleados para su evaluación, reconocimiento y recompensa como también identificar las fortalezas y debilidades sistémicas de los servicios en que se tiene contacto con el cliente.

Las medidas flexibles consisten en evaluaciones que incluyen las opiniones de los clientes acerca de si el desempeño del servicio cubre los estándares establecidos.

Dos técnicas ampliamente utilizadas en este tipo de evaluaciones son las llamadas de seguimiento y las encuestas de relaciones.

Las llamadas de seguimiento se pueden llevar a cabo en forma continua y utilizando diversos canales, ya sea por medios escritos o electrónicos.

Las encuestas de relaciones cubren todos los aspectos de la relación del cliente con la compañía, por lo general se expresan en atributos y usualmente se realizan una vez al año, aunque ello depende de las políticas de la empresa.

9. Índices de desempeño del servicio

“Los índices de desempeño del servicio son conjuntos amplios de los estándares de desempeño más críticos”. (Zeithaml / Bitner, 2002, p. 302).



Generalmente, los índices de desempeño del servicio se construyen mediante tres aspectos básicos:

- La comprensión de los requisitos más importantes para los clientes
- El enlace de estos requisitos con aspectos tangibles y mensurables de la provisión del servicio, y
- El uso de la retroalimentación de éstos índices para identificar y mejorar los problemas del servicio.

10. Administración de quejas

Como parte de la comprensión de las expectativas de los clientes, es importante tener claro cómo proceder ante una deficiencia en el servicio, que ocasiona que el cliente no esté completamente satisfecho con el servicio recibido.

“El proceso de atención de quejas requiere llevar un control de quejas de los clientes, cómo las resuelven los empleados y la determinación de si la queja se atendió de manera bastante satisfactoria como para que el cliente vuelva a utilizar el servicio”. (Stanton / Etsel/ Walker, 2000, p. 709).

Evaluar la información de retroalimentación del cliente a través de quejas y sugerencias constituye una medida para incrementar la satisfacción de los clientes.



Cuando un cliente se queja, está indicando que quiere continuar su relación con la empresa de servicios; pero también está señalando que no todo va bien y que espera que la empresa mejore.

E. Marketing de Relaciones

1. Definición

“El marketing de relaciones es una filosofía para hacer negocios, es una orientación estratégica que se centra en *mantener y favorecer* a los clientes actuales en lugar de en adquirir nuevos. Esta filosofía asume que los consumidores prefieren sostener una relación prolongada con la organización que cambiar continuamente de proveedores en la búsqueda de valor”. (Zeithaml / Bitner, 2002, p. 172).

“El término *marketing de relaciones* se ha utilizado para distinguir las estrategias que son diseñadas para crear relaciones duraderas con los clientes”. (Lovelock/ Reynoso/ D’Andrea/ Huete, 2004, p.172).

2. Metas del marketing de relaciones

La principal meta del marketing de relaciones es construir y mantener una base de clientes comprometidos que proporcionen utilidades a la organización.

La empresa debe enfocarse en atraer clientes, satisfacer a los clientes, retener a los clientes y reforzar la relación con los clientes.



Por medio de la segmentación de mercado, la organización puede comprender y procurar atraer a clientes con quienes tenga posibilidad de establecer relaciones de largo plazo.

Los clientes leales no sólo le proporcionan a la organización una base sólida, también pueden representar su potencial de crecimiento.

3. Beneficios de la relación cliente-compañía

Ambas partes de la relación pueden beneficiarse de la retención del cliente.

3.1. Beneficios para los clientes

Los clientes se mantendrán leales a una empresa cuando reciben mayor valor de acuerdo con lo que esperan obtener de las empresas de la competencia.

Si las compañías pueden entregar valor de manera sostenida desde el punto de vista del cliente, el beneficio del cliente se evidencia y tiene un incentivo para permanecer en la relación.

3.2. Beneficios de la confianza

Comprenden los sentimientos de seguridad o confianza en el proveedor del servicio, confianza en un correcto desempeño, disminución de la ansiedad en la compra o consumo, conocimiento de lo que puede esperar, y recepción de la más alta calidad de servicio por parte de la empresa.



3.3. Beneficios sociales

Los clientes pueden desarrollar un sentido de familiaridad e incluso una relación social con sus proveedores de servicio.

Incluyen aspectos tales como el reconocimiento mutuo entre clientes y empleados, identificación por el nombre y amistad con el proveedor. Los beneficios del apoyo social que derivan de esta clase de relaciones resultan importantes para la calidad de vida de los consumidores, más allá de los beneficios técnicos del servicio que se presta.

3.4. Beneficios para las organizaciones

Los beneficios que obtiene la organización que mantiene y desarrolla una base de clientes leales son numerosos y pueden vincularse directamente con la esencia de la empresa.

Se identifican beneficios como incremento de los ingresos, costos más bajos, publicidad gratuita por medio de la comunicación de boca en boca, y disminución de la rotación de personal.

4. Principios de las estrategias de relación

Según Zeithaml y Bitner (2002, p. 182), se han identificado los principios necesarios para enfocarse en las estrategias de retención de los clientes, los cuales se detallan a continuación:



4.1. Calidad en el servicio básico

Se debe contar con una base sólida de calidad en el servicio y de satisfacción del cliente sobre la cual construir estrategias de retención de clientes.

La excelencia en el servicio básico que se brinda resulta esencial para que la estrategia de relación tenga éxito.

4.2. Segmentación del mercado y mercado meta

El segundo de los principios básicos del marketing de relaciones es la segmentación del mercado, es decir, conocer y definir con quién desea sostener relaciones la organización.

4.3. Supervisión de las relaciones

La supervisión y evaluación minuciosa de la calidad de la relación a través del tiempo constituye otro de los principios del marketing de relaciones.

Cuando la empresa fundamenta sus acciones en el conocimiento del cliente combinado con la oferta de calidad y valor, puede comprometerse con las estrategias de retención para mantener a sus clientes.



F. CRM

“El término CRM (según las siglas en inglés de *Customer Relationship Management*) aplica al proceso completo mediante el cual se construyen, monitorean y mantienen las relaciones con los clientes. Su objetivo es alinear los procesos del negocio con las estrategias de clientes para desarrollar la lealtad del cliente e incrementar las utilidades a través del tiempo.” (Lovelock/ Reynoso/ D’Andrea/ Huete, 2004, p.184).

Kotler y Armstrong (2003, p. 175), definen la administración de las relaciones con los clientes como el conjunto de software especial y herramientas analíticas sofisticadas que integran la información de los clientes proveniente de todas las fuentes, la analizan a fondo y aplican los resultados para crear relaciones más sólidas con los clientes.

En la práctica, el término CRM es comúnmente aplicado al uso de tecnología de la información para recolectar, almacenar, analizar y diseminar datos sobre clientes. Las empresas utilizan análisis CRM para determinar el valor individual de los clientes, identificar aquellos segmentos más atractivos para enfocar sus esfuerzos y adecuar sus productos e interacciones a cada uno.

La información acerca de los clientes se captura en todos los puntos de contacto entre el cliente y la compañía, ya sea, contactos de la fuerza de ventas, estudios de investigación de mercados, visita a sitios Web y otros.

Luego se crean almacenes de datos, definidos según Kotler y Armstrong (2003, p. 176), como una base de datos centralizada llena de pormenores acerca de los clientes que abarca toda la empresa, que se debe tamizar para encontrar relaciones y hallazgos interesantes acerca de los clientes.



“Los sistemas de CRM permiten a las empresas no sólo desarrollar un mayor entendimiento del comportamiento y la rentabilidad del cliente, sino también automatizar procesos de ventas y de relación con los clientes, de manera que el nivel de servicio proporcionado refleje la importancia que tiene el cliente para la organización”. (Lovelock/ Reynoso/ D’Andrea/ Huete, 2004, p.184).

Para que una iniciativa de CRM se desarrolle adecuadamente, es de gran importancia desarrollar primero una estrategia integral del servicio que permita, a su vez, desarrollar una organización enfocada al cliente.

El enfoque de CRM gira alrededor de mejoras permanentes, en las cuales se analizan y resuelven las necesidades y expectativas del cliente, con la finalidad de lograr su satisfacción y el crecimiento permanente de la empresa. El CRM es un sistema que brinda, a cada momento, nuevos retos y oportunidades a la empresa que lo implementa.

G. Marketing de Servicios Financieros y Bancarios

Los mercados financieros son colectivos y generales; los clientes son diferentes y particulares; el marketing de servicios financieros debe actuar en ambas direcciones.

“El marketing de servicios financieros es una filosofía sobre cómo hacer los negocios, que debe penetrar la organización, y una serie de tareas funcionales, que están destinadas a dar como resultado la satisfacción del cliente”. (Donnelly / Berry / Thompson, 1989, p. 23).



James H. Donnelly (1989, p.39), afirma que existen cuatro grandes criterios que toda institución financiera debe adoptar como objetivos generales para alcanzar el éxito, los cuales son: rentabilidad, competitividad, eficiencia y flexibilidad. A continuación se detalla cada criterio:

- Rentabilidad

Es el área más importante de actuación, porque garantiza el flujo de capital necesario para el desarrollo y expansión de nuevos productos. La rentabilidad se expresa generalmente razones financieras de rendimientos.

- Competitividad

La capacidad de competir es una medida sustantiva de la rentabilidad a largo plazo. La competitividad de una institución puede valorarse examinando el crecimiento y la estabilidad.

El crecimiento se refleja en las tasas anuales de incremento en los beneficios, de los activos totales, y de volumen de cartera crediticia.

La estabilidad se valora evaluando el grado en que han fluctuado en los últimos años el volumen de captaciones y colocaciones y evaluando los beneficios netos globales.

- Eficiencia

Para asegurar la rentabilidad a largo plazo, las instituciones financieras deben mantener ciertos niveles de eficacia a corto plazo. Las medidas de la eficiencia determinan hasta qué punto se están manejando adecuadamente el activo y el pasivo.

- Flexibilidad

Las instituciones financieras operan en un ambiente cambiante, y para protegerse a sí mismas de acontecimientos negativos importantes deben buscar ser flexibles, tanto externa como internamente.



La flexibilidad externa viene dada a través de la administración exitosa de la distribución de captaciones y vencimientos, colocaciones y composición de la cartera de inversiones.

La flexibilidad interna se evalúa por medio de indicadores tales como la liquidez y adecuaciones del capital.

En síntesis, una institución financiera dirigida de manera eficaz debe ser rentable, debe ser capaz de competir, debe hacer uso de sus recursos de una forma eficiente y debe ser flexible, con el fin de adaptarse a las variaciones de su entorno interior y exterior.

1. Planeación del Marketing de Servicios Financieros

El primer aspecto a considerar para elaborar un plan de marketing es que éste debe contribuir al logro del plan estratégico general de la organización.

Un primer paso para desarrollar un plan de marketing es realizar un análisis de la cartera de productos, el cual puede definirse, según Donnelly (1989, p. 56), como el proceso mediante el cual la Institución trata de especificar el papel que ha de desempeñar cada producto, a fin de determinar la futura aportación que puede esperarse de cada uno de ellos y los recursos que cada uno de ellos va a requerir en el futuro.

Una vez especificados los objetivos de cada producto, en concordancia con los objetivos del plan de marketing, se procede a definir una estrategia general que permita el logro de las metas planteadas.

1.1. Estrategias Generales de Marketing

Algunas de las estrategias generales que propone Donnelly (1989, p. 62), para llevar a cabo los objetivos de marketing son:



1.1.1. Estrategias para influir en la demanda básica

- Señalar nuevos usos del producto o nuevas cualidades del servicio.
- Conseguir nuevos usuarios del producto o servicio.

1.1.2. Estrategias para influir en la participación de mercado

- Retener a los clientes actuales
- Exportar los clientes no rentables
- Atraer clientes de los competidores mediante una competencia diferenciada
- Expandir la relación bancaria con los clientes actuales
- Pasar los clientes actuales a otros productos más rentables

Una vez decididas las estrategias generales, han de determinarse los programas de marketing específicos y los soportes de recursos específicos también.

Un elemento fundamental en el proceso de planificación del marketing es la identificación de los mercados – objetivos; esto se logra por medio del proceso de segmentación del mercado.

2. Segmentación del Mercado

La segmentación del mercado puede ser la capacidad fundamental de marketing de las instituciones financieras en el nuevo entorno en el cual se desenvuelven.

La razón principal de intentar comprender las necesidades y el comportamiento del cliente es la de proporcionar las bases para una segmentación eficaz.



La selección del mercado – objetivo adecuado es de importancia fundamental para el desarrollo con éxito de las estrategias de mercadeo.

Generalmente, hay grupos de clientes que pueden ser atendidos con un solo producto. Si un grupo en particular puede ser atendido rentablemente por una entidad bancaria, entonces se trata de un segmento viable del mercado, y la entidad debe desarrollar un programa de marketing para atender a ese grupo o segmento del mercado.

Los criterios para que un segmento de mercado sea viable son: conmensurable, significativo, alcanzable y sensible al marketing. A continuación se detallan cada uno de estos criterios:

- Conmensurable:

Para que un segmento potencial de mercado sea viable, la institución ha de ser capaz de medir su tamaño y características.

- Significativo:

Un segmento significativo es aquél que es suficientemente grande en tamaño y en potencial de crecimiento para justificar su ingreso a él.

- Alcanzable:

Que un segmento sea alcanzable implica que sea factible que la entidad financiera llegue a él.

- Sensible al marketing:

Si la respuesta de un segmento a los cambios de la estrategia de marketing no difiere de la de otros segmentos, entonces no hay necesidad de atenderlo por separado.



3. Banca de Relaciones

Según James H. Donnelly (1989, p. 140), la banca de relaciones se ocupa de considerar al cliente como un cliente fijo, haciendo énfasis en la retención y mejora del cliente tanto como en la obtención de clientes, y centrándose en la satisfacción de la totalidad de las necesidades de servicios financieros. En síntesis, banca de relaciones consiste en atraer, mantener y realzar las relaciones con el cliente.

La banca de relaciones es una estrategia de participación de mercado, en la cual la entidad bancaria busca nuevos clientes y luego trata de convertirlos en clientes a largo plazo y de múltiples servicios.

3.1. Elementos de la Banca de Relaciones

La banca de relaciones requiere una estrategia de cinco elementos, que deben coordinarse cuidadosamente entre sí. A continuación se detallan dichos elementos:

3.1.1. Segmentación del mercado

Las relaciones duraderas con los clientes exigen un desarrollo a un nivel superior, lo cual, a su vez, requiere que los recursos se centren en segmentos específicos del mercado.

3.1.2. Núcleo de Servicio

Un elemento clave de la banca de relaciones es un núcleo de servicio, alrededor del cual pueda construirse una relación.

El núcleo de servicio ideal atrae a nuevos clientes, al cubrir necesidades centrales e



insatisfechas del segmento de mercado; fortalece la calidad de la relación y fomenta el crecimiento de la relación al proporcionar una base desde la cual se pueden vender los servicios adicionales.

3.1.3. Representante de cuenta

El tercer elemento clave de la banca de relaciones es el representante de cuenta, es decir, el enlace entre la institución y el cliente. El representante de cuenta debe proporcionar la capacidad de respuesta y el trato de alto nivel que se requiere para construir una relación con el cliente.

3.1.4. Cotización de la relación

Este elemento busca que los clientes se sientan incentivados para consolidar su relación con la entidad financiera y así satisfacer todas sus necesidades en éste ámbito.

Este enfoque se basa en la idea de brindar un mejor trato para los mejores clientes.

3.1.5. Gestión de las comunicaciones

Este último elemento de la banca de relaciones consiste en preparar personal de relaciones para administrar, informar y vender, al mismo tiempo que se prepara a los clientes para manejar sus asuntos financieros de una forma más eficaz.

La gestión de las comunicaciones es de información intensiva: implica el desarrollo del conocimiento y la construcción de la competencia profesional.



Es así como el marketing de servicios financieros busca crear y aumentar la confianza y credibilidad de la entidad, para promover la lealtad de los clientes, establecer y consolidar las relaciones con éstos y así asegurar la satisfacción de sus clientes.



Capítulo III

Marco Metodológico

La investigación de mercados a desarrollar en el presente estudio se divide en dos partes, la primera está orientada al análisis del servicio al cliente corporativo, y la segunda se orienta a la satisfacción del cliente interno.

En el presente capítulo se detalla la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación de mercado, describiendo los aspectos más importantes para el desarrollo de la misma, tales como: tipo de investigación, fuentes y sujetos de información, técnicas de investigación empleadas, detalles estadísticos del estudio y una descripción del trabajo de campo, incluyendo la técnica aplicada para la recolección de los datos.

A. I Parte: Cliente Corporativo

1. Tipo de Investigación

Inicialmente se aplicó la investigación exploratoria, para obtener un análisis preliminar del proyecto a desarrollar; seguido de una investigación concluyente o evaluativa, la cual puede subclasificarse en investigación descriptiva e investigación causal.

En la investigación de mercados, la investigación descriptiva busca describir o determinar el grado hasta el cual se asocian las variables de marketing, y puede emplearse para realizar predicciones sobre la ocurrencia de los fenómenos de marketing (Kinnear / Taylor, 1998, p. 129).

Con respecto a la investigación causal, es la que busca probar hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto (Kotler / Armstrong, 2003, p. 160).



La investigación concluyente mezcla los tipos antes mencionados, y permite buscar, en el plano descriptivo, los resultados de determinadas acciones llevadas a cabo por una organización, y en el plano explicativo, las causas que explican los efectos obtenidos de dichas acciones.

2. Sujetos y Fuentes de Información

Los sujetos y fuentes de información utilizados en la primera parte del estudio son los siguientes:

2.1. Sujetos

Los sujetos de información que se consideraron para la realización del estudio corresponden a las empresas (personas jurídicas) que son clientes del BCAC en el Centro de Negocios San José.

2.2. Fuentes de Información

Para llevar a cabo la presente investigación se recurrió a las siguientes fuentes de información:

2.2.1. Fuentes Primarias:

- Cuestionarios aplicados a los clientes corporativos del 30 de Marzo al 04 de Mayo del 2007.
- Entrevista con el Sr. Alberto Cervantes, Gerente del Centro de Negocios San José.



2.2.2. Fuentes Secundarias:

- Material bibliográfico: libros de texto de administración, mercadotecnia y estadística, revistas especializadas en negocios, estudios y proyectos de graduación relacionados con investigaciones de mercados, e información disponible en la biblioteca del ITCR y en el BCAC.
- Documentos impresos sobre los productos y servicios brindados por el BCAC, así como información sobre su estructura y organización.

3. Técnicas de Investigación

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

3.1. Observación

“Mediante esta técnica, los datos son recabados por el investigador observando lo que le interesa y utilizando algún procedimiento para recopilar sus observaciones.” (Gómez Barrantes, 1994, p.33).

Esta observación fue realizada en las plataformas de servicios de las distintas oficinas del Centro de Negocios San José del BCAC, con la finalidad de obtener datos que sirvieran de referencia para el desarrollo de la investigación.



3.2. Entrevista

La entrevista estructurada es una técnica de investigación muy conocida, en la cual el entrevistador contacta al sujeto de información y, a través de una serie de preguntas planteadas en un cuestionario o formulario, obtiene la información requerida.

En la entrevista personal, un entrevistador formula preguntas a uno o más encuestados en una situación cara a cara.

En la entrevista por correo, al encuestado se le envía por correo un cuestionario, y una vez completo el mismo debe ser devuelto al investigador.

La entrevista no estructurada deja una mayor libertad a la iniciativa de la persona interrogada y al encuestador, tratándose en general de preguntas abiertas que son respondidas dentro de una conversación, pues se tiene la ausencia de una estandarización formal.

La entrevista no estructurada fue aplicada al gerente del Centro de Negocios San José del BCAC, al inicio de la investigación, para obtener una noción general de las actividades llevadas a cabo por la institución en cuanto al servicio al cliente corporativo, así como para fundamentar el marco de referencia empresarial de la presente investigación.

3.3. Cuestionario

“Un cuestionario consiste en un programa formalizado para la recolección de datos de encuestados” (Kinnear / Taylor, 1998, Pág. 347). La principal función del cuestionario es obtener las respuestas que suministren los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación, por lo cual, el cuestionario debe obtener información pertinente, válida y confiable.



El diseño del cuestionario, como instrumento de investigación, debe responder a las necesidades de información y a los objetivos del estudio.

Para la recolección de los datos de este proyecto se aplicó un cuestionario estructurado, en el cual se formulan las preguntas para todos los encuestados con las mismas palabras y en la misma secuencia.

Para llevar a cabo esta primera parte del estudio, se diseñó un cuestionario, con el objetivo de determinar el conocimiento que tienen los clientes corporativos de los productos y servicios que brinda el BCAC, además de medir el grado de satisfacción de los clientes con respecto a la relación comercial que mantienen con el Banco. (Ver apéndice No. 1)

El cuestionario diseñado inicia con un saludo, identificación del encuestador y una breve explicación del propósito de la encuesta. A continuación se detallan la distribución y estructura del mismo.

3.3.1. Distribución del cuestionario para el cliente corporativo

El cuestionario aplicado al cliente corporativo está compuesto por las siguientes partes:

I Parte: Evaluación de los servicios bancarios

Esta sección busca conocer el grado de conocimiento que tienen los clientes acerca de todos los servicios que brinda el BCAC, así como la utilización que hacen de los mismos, los medios que utilizan para acceder a dichos servicios y una evaluación inicial de la calidad de los servicios.



II Parte: Evaluación del Servicio al Cliente

Esta sección consiste en una evaluación de la atención brindada a los clientes, tanto en forma personal como telefónicamente, así como también la calidad de la atención de problemas, dudas o sugerencias.

III Parte: Evaluación de la Satisfacción del Cliente

Esta sección busca determinar el grado de satisfacción de los clientes corporativos con el servicio recibido en el BCAC, así como obtener comentarios o sugerencias importantes para el mejoramiento de dicha área.

3.3.2. Estructura del Cuestionario para el cliente corporativo

El cuestionario aplicado al cliente corporativo es estructurado y está compuesto por 17 preguntas que se clasifican en los siguientes tipos:

- Dicotómicas: Preguntas No. 1, 7, 12, 14.
- Selección Única: Preguntas No. 4, 6, 8, 9, 10, 11, 13,16.
- Selección Múltiple: Preguntas No. 2, 3, 5.
- Respuesta Abierta: Preguntas No. 15, 17.



3.3.3. Prueba Piloto

La prueba piloto se realizó el día 19 de Marzo a 10 clientes que forman parte de la población en estudio, escogidos de forma aleatoria.

Mediante la aplicación de la prueba, fue posible determinar una serie de aspectos importantes para verificar la claridad y estructura de las preguntas del cuestionario, a fin de descubrir posibles aspectos de mejoramiento.

Como parte de las modificaciones a la estructura y contenido del cuestionario realizadas se encuentran:

- En la pregunta No. 3 se modificó la indicación de marcar varias opciones por la indicación de marcar con 1 el canal más utilizado y con 2 el siguiente en importancia.
En la misma pregunta, en la opción #2 se agregó al texto “Por Teléfono” entre paréntesis “Bancredito Digital”, para hacer referencia exactamente a este canal.
- En la pregunta No. 4 se cambió el criterio de “veces al mes” por “veces a la semana”, lo anterior por cuanto se pudo observar que al cliente se le dificultaba hacer un cálculo mensual de la cantidad de veces que utiliza los servicios.

4. Detalles Estadísticos

Los detalles estadísticos incluyen aspectos del diseño de la muestra, tales como población bajo estudio, unidad de estudio, marco muestral, método de muestreo y tamaño de la muestra.



4.1. Población

Se considera como población todos los clientes corporativos (personas jurídicas) activos al mes de Marzo del 2007, del Centro de Negocios San José del BCAC.

La población bajo estudio se considera finita y consta de 4527 clientes corporativos.

4.2. Unidad de Estudio

La unidad estadística esta constituida por cada uno de los clientes corporativos activos al mes de Marzo del año 2007, del Centro de Negocios San José del BCAC.

4.3. Marco Muestral

Se utilizó como marco muestral la base de datos de los clientes corporativos activos del Centro de Negocios San José al mes de Marzo del año 2007, lo cual sumaba un total de 4527 clientes.

4.4. Tamaño de la Muestra

Se determinó un tamaño de muestra de 145 clientes. El dato anterior se obtuvo aplicando la siguiente fórmula:

$$n_o = \left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{E} \right)^2 pq$$



Las variables de la fórmula anterior se definieron de la siguiente manera:

- ***N***: tamaño de la muestra
- ***Z***: desviación estándar en la distribución normal, que producirá el nivel de confianza deseado.
- **$1-\alpha/2$** : nivel de confianza
- ***p***: proporción de que ocurra un evento
- ***q***: proporción de que un evento no ocurra
- ***E***: error máximo entre la muestra y el tamaño de la población que se acepta para un nivel de confianza establecido

Para determinar la muestra, se estableció un nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 8%, y $Z= 1.96$.

Además, se consideró una probabilidad de ocurrencia de 50% (*p*) e igualmente una probabilidad de fracaso o no ocurrencia de 50% (*q*).

Luego, aplicando la fórmula anterior se obtiene:

$$n_o = \left(\frac{1.96}{0.08} \right)^2 0,5 * 0,5$$
$$n_o = 150$$



Una vez obtenido el valor de n_0 se sustituye en la fórmula de ajuste para poblaciones finitas y encontrar el valor de n .

$$n = \left(\frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \right)$$

Donde:

N : tamaño de la población: 4527

n_0 : 150.

n : 145 clientes corporativos a encuestar.

4.5. Método de Muestreo

La técnica de muestreo utilizada es el muestreo aleatorio estratificado, con afijación proporcional, en el cual la población se divide en estratos o grupos mutuamente excluyentes y se extraen muestras aleatorias de cada estrato.

La muestra es proporcional debido a que los elementos totales de la muestra se asignan en proporción al número de elementos de la población en los estratos.

Los estratos del estudio se conformaron tomando en cuenta los años de antigüedad de la relación entre el BCAC y los clientes, a saber:

Estrato 1: clientes desde hace 0 a 3 años

Estrato 2: clientes desde hace más de 3 a 6 años

Estrato 3: clientes desde hace más de 6 años



Una vez definidos los estratos, se procedió a distribuir la proporción relativa y absoluta de la muestra de acuerdo al número de clientes de cada estrato, y posteriormente se escogieron en forma aleatoria las unidades de estudio correspondientes a cada estrato que conformarán la muestra.

4.6. Distribución de la Muestra

La distribución de la muestra se determinó de la siguiente manera: primero se obtuvo el dato del total de clientes corporativos activos al mes de Marzo del año 2007, luego se clasificaron éstos de acuerdo a los estratos definidos, a saber, antigüedad de la relación comercial con el BCAC, determinando el porcentaje que representa cada estrato con respecto a la población total, y así, aplicando ése porcentaje al tamaño de la muestra, se obtuvo el dato de cuantas unidades de estudio seleccionar de cada estrato.

El siguiente cuadro presenta la distribución de la muestra por estratos:

Cuadro No. 1
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR ESTRATOS DE ANTIGÜEDAD DE
RELACIÓN CON EL BCAC
Al 14 de Marzo 2007
Términos en absolutos y relativos

Estratos	Población	Porcentaje de Clientes	
		por Estrato	Muestra por Estrato
De 0 a 3 años	253	6%	8
De más de 3 a 6 años	1894	42%	61
Más de 6 años	2380	53%	76
TOTAL	4527	100%	145

FUENTE: Base de datos del BCAC



4.7. Selección de la Muestra

La selección de la muestra se realizó de manera aleatoria y de acuerdo a la proporción de elementos poblacionales en los estratos definidos. Se utilizó el muestreo sin reemplazo, y se utilizó la tabla de números aleatorios para elegir la muestra en cada estrato.

4.8. Procesamiento y Análisis de datos

Para el procesamiento de los datos se utilizó la hoja de cálculo de Microsoft Excel, donde fueron tabulados todos datos de cada cuestionario, de acuerdo al código asignado a cada opción de respuesta.

El análisis de los datos se realizó utilizando Microsoft Word como procesador de texto y nuevamente Microsoft Excel para la elaboración de los cuadros y gráficos que acompañan el análisis de los resultados.



B. II Parte: Cliente Interno

1. Tipo de Investigación

Al igual que en la primera parte de esta metodología, se inició con una investigación exploratoria, para hacer un análisis preliminar del tema a investigar, a saber, el grado de satisfacción de los colaboradores del Centro de Negocios San José del BCAC.

Posteriormente, mediante una investigación descriptiva, se busca conocer la opinión y expectativas del cliente interno en cuanto a diversos factores, tales como compensación, desarrollo humano, oportunidades y necesidades de capacitación, motivación, condiciones y ambiente laboral y oportunidades de crecimiento profesional.

Finalmente, por medio de la investigación causal, se enfoca el estudio en descubrir las acciones u omisiones de la administración, que determinan el grado de satisfacción de los clientes internos en el BCAC.

2. Sujetos y Fuentes de Información

2.1. Sujetos

Se consideraron sujetos de información todos los colaboradores del Centro de Negocios San José (Sucursal y Puntos Comerciales) del BCAC.

2.2. Fuentes de Información

Para llevar a cabo esta segunda parte de la investigación, se recurrió a las siguientes fuentes de información:



2.2.1. Fuentes Primarias:

- Cuestionarios aplicados a los colaboradores del Centro de Negocios San José del BCAC del 30 de Abril al 05 de Mayo del 2007.

2.2.2. Fuentes Secundarias:

- Material bibliográfico: libros de texto de administración, estadística y recursos humanos, revistas especializadas en negocios, estudios y proyectos de graduación relacionados con investigaciones de clima laboral, e información disponible en la biblioteca del ITCR y en el BCAC.

3. Técnicas de Investigación

3.1. Observación

Esta técnica de investigación permite obtener información sobre el comportamiento de los colaboradores, de manera de poder identificar situaciones o factores claves que puedan explicar determinados comportamientos o actitudes que pueden afectar el grado de satisfacción de los clientes internos con respecto a su relación con la organización en la cual se desempeñan.

Al igual que en la primera parte del estudio, se aplicó dicha observación en la Sucursal San José y en los Puntos Comerciales del Banco.



3.2. Cuestionario

El cuestionario para esta parte del estudio se diseñó con el objetivo de determinar el nivel de satisfacción y motivación que tienen los colaboradores del BCAC, para identificar factores clave que puedan incidir en el mejoramiento del desempeño y del ambiente laboral en las oficinas del BCAC. (Ver apéndice No. 2).

El cuestionario diseñado inicia con un saludo inicial y una breve explicación del propósito de la encuesta. A continuación se detallan la distribución y estructura del mismo.

3.2.1. Distribución del cuestionario para el cliente interno

El cuestionario aplicado al cliente interno está conformado por las siguientes partes:

I Parte: Evaluación de la satisfacción del colaborador

Esta sección busca conocer el grado de satisfacción en general de los colaboradores del BCAC, el grado de identificación y pertenencia con la institución, así como la opinión sobre la calidad de los productos y servicios que el BCAC les brinda.

II Parte: Evaluación de las condiciones ambientales

Esta sección consiste en una evaluación de las condiciones ambientales en las cuales el colaborador lleva a cabo sus labores, incluye aspectos tales como: iluminación, distribución del espacio físico, limpieza, mantenimiento y ventilación.



III Parte: Evaluación del clima organizacional y motivación

Esta sección busca conocer el grado de motivación de los colaboradores, así como la percepción que tienen éstos en cuanto al clima organizacional o el ambiente en el cual se desarrollan diariamente; se incluyen aspectos tales como la comunicación interna, relaciones y equipos de trabajo, desarrollo personal y profesional, capacitación y remuneración.

IV Parte: Clasificación del encuestado

Esta sección busca conocer el perfil del colaborador, en cuanto a antigüedad de servicio al BCAC, puesto ocupado y departamento al que pertenece.

3.2.2. Estructura del cuestionario para el cliente interno

El cuestionario aplicado al cliente interno es estructurado y está compuesto por 23 preguntas, que se clasifican en los siguientes tipos:

- Selección Única: preguntas No. 1, 4, 10, 21.
- Selección Múltiple (preguntas de estimación): pregunta No. 5.
- Dicotómicas: preguntas No. 2, 3, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20.
- Respuesta Abierta: preguntas No. 22, 23.

3.2.3. Prueba Piloto

La prueba piloto se realizó el día 30 de Abril a 5 colaboradores, que forman parte de la población en estudio, escogidos de forma aleatoria.



Mediante la aplicación de la prueba, se busca verificar la estructura y claridad de las preguntas del cuestionario, para detectar posibles áreas de mejoramiento.

Como parte de las modificaciones realizadas como resultado de esta prueba se encuentran:

- En la pregunta No. 16 se agregó en la opción afirmativa la posibilidad de especificar el área en que el colaborador desea recibir una mayor capacitación.
- En la pregunta No. 19 se agregó en la opción negativa la posibilidad de especificar el horario de trabajo que le gustaría cumplir al colaborador.
- En las preguntas No. 13 y 14, referentes al desarrollo personal y profesional del colaborador, se subrayaron ambos términos (personal y profesional) con el propósito de evitar que se considerara repetida la pregunta.

4. Detalles Estadísticos

Los detalles estadísticos incluyen aspectos como población de estudio, unidad de estudio, marco muestral, método de muestreo y tamaño de la muestra.

4.1. Población

Se considera como población todos los colaboradores que se encuentran, al mes de Marzo del año 2007, en el Centro de Negocios San José del BCAC, distribuidos en la Sucursal



San José y los Puntos Comerciales (Curridabat, Desamparados, Escazú, Guadalupe, San José 2000 y Zapote).

La población bajo estudio se considera finita y consta de 119 colaboradores.

4.2. Unidad de Estudio

La unidad estadística está constituida por cada uno de los colaboradores que se encuentran, al mes de Marzo del 2007, laborando en el Centro de Negocios San José (Sucursal San José y Puntos Comerciales).

4.3. Marco Muestral

Se utilizó como marco muestral una lista de todos los colaboradores ubicados en el Centro de Negocios San José al mes de Marzo del 2007, lo cual sumaba un total de 119 colaboradores.

4.4. Tamaño de la Muestra

Se determinó un tamaño de muestra de 66 colaboradores. El dato anterior se obtuvo aplicando la siguiente fórmula:

$$n_0 = \left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{E} \right)^2 pq$$



Las variables de la fórmula anterior se definieron de la siguiente manera:

- ***N***: tamaño de la muestra
- ***Z***: desviación estándar en la distribución normal, que producirá el nivel de confianza deseado.
- **$1-\alpha/2$** : nivel de confianza
- ***p***: proporción de que ocurra un evento
- ***q***: proporción de que un evento no ocurra
- ***E***: error máximo entre la muestra y el tamaño de la población que se acepta para un nivel de confianza establecido

Para determinar la muestra, se estableció un nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 8%, y $Z= 1.96$.

Se consideró una probabilidad de ocurrencia de 50% (*p*) e igualmente una probabilidad de fracaso o no ocurrencia de 50% (*q*).

Luego, aplicando la fórmula anterior se obtiene:

$$n_o = \left(\frac{1.96}{0.08} \right)^2 0,5 * 0,5$$
$$n_o = 150$$



Una vez obtenido el valor de n_0 se sustituye en la fórmula de ajuste para poblaciones finitas y encontrar el valor de n .

$$n = \left(\frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \right)$$

Donde:

N: tamaño de la población = 119

n_0 : 150.

n : 66 colaboradores a encuestar.

4.5. Método de Muestreo

La técnica de muestreo utilizada es el muestreo aleatorio estratificado proporcional, en el cual la población se divide en estratos y se extraen muestras aleatorias de cada estrato.

Los estratos de esta sección del estudio se conformaron tomando en cuenta la ubicación de los colaboradores, de acuerdo a la ubicación geográfica de las oficinas pertenecientes al Centro de Negocios San José, a saber, Sucursal San José y Puntos Comerciales: Curridabat, Desamparados, Escazú, Guadalupe, San José 2000 y Zapote.

Una vez definidos los estratos, se procedió a distribuir la proporción relativa y absoluta de la muestra de acuerdo al número de colaboradores de cada estrato, y posteriormente se escogieron en forma aleatoria las unidades de estudio correspondientes a cada estrato que conformarán la muestra.



4.6. Distribución de la Muestra

La distribución de la muestra se determinó de la siguiente manera: primero se obtuvo el dato del total de colaboradores que se encontraban laborando al mes de Marzo del año 2007 en cada una de las oficinas pertenecientes al Centro de Negocios San José, clasificándolos de acuerdo a los estratos definidos, determinando así el porcentaje que representa cada estrato con respecto a la población total, y luego, aplicando ese porcentaje al tamaño de la muestra, se obtuvo el dato de cuantas unidades de estudio seleccionar de cada estrato.

El siguiente cuadro presenta la distribución de la muestra por estratos:

Cuadro No. 2

**DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR ESTRATOS SEGÚN UBICACIÓN GEOGRÁFICA
DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO DE NEGOCIOS SAN JOSÉ DEL BCAC
Al 30 de Marzo 2007
Términos en absolutos y relativos**

Estratos	Población	Porcentaje de Colaboradores por Estrato	Muestra por Estrato
Punto Comercial Curridabat	5	4%	3
Punto Comercial Desamparados	6	5%	3
Punto Comercial Escazú	5	4%	3
Punto Comercial Guadalupe	6	5%	3
Punto Comercial San José 2000	5	4%	3
Punto Comercial Zapote	5	4%	3
Sucursal San José	87	73%	48
TOTAL	119	100%	66

FUENTE: Dirección de Recursos Humanos del BCAC



4.7. Selección de la Muestra

La selección de la muestra se realizó de manera aleatoria, sin reemplazo, utilizando la tabla de números aleatorios.

4.8. Procesamiento y Análisis de datos

Al igual que en la primera parte de este capítulo, se utilizó, para el procesamiento de los datos, la hoja de cálculo de Microsoft Excel, donde fueron tabulados todos los datos de cada cuestionario, de acuerdo al código asignado a cada opción de respuesta.

El análisis de los datos se realizó utilizando Microsoft Word como procesador de texto y nuevamente Microsoft Excel para la elaboración de los cuadros y gráficos que acompañan el análisis de los resultados.



Capítulo IV

Análisis de Resultados

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos en la presente investigación, los cuales se derivan de los cuestionarios aplicados, tanto al cliente interno como externo; el análisis de los datos se acompaña de cuadros y gráficos que ilustran los resultados.

Este capítulo se divide en dos partes: la primera contiene el análisis de los resultados para el cliente externo y la segunda la información referente al cliente interno.

A. Cliente Corporativo

1. Evaluación de los servicios bancarios

Con respecto al grado de conocimiento que muestran los clientes corporativos del BCAC sobre todos los productos y servicios que la Institución ofrece, el cuadro No. 3 muestra que el 39% de los clientes consultados dijeron conocer todos los servicios que el BCAC ofrece, mientras que el 61% aseguró desconocer cuáles son todos los servicios que puede ofrecerles la Institución.

Cuadro No. 3
CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS DEL BCAC POR
PARTE DE LOS CLIENTES CORPORATIVOS
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)

	Cientes	Porcentaje
Si	57	39.31%
No	88	60.69%
Total	145	100.00%

FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC



A continuación, el cuadro No. 4 muestra los servicios utilizados por los clientes corporativos del BCAC.

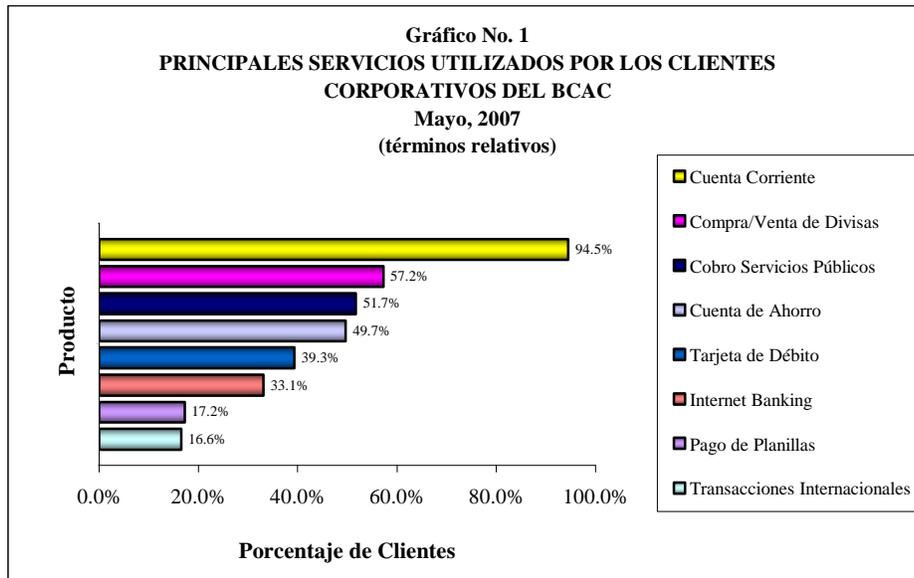
Cuadro No. 4
SERVICIOS UTILIZADOS POR LOS CLIENTES CORPORATIVOS
DEL BCAC
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)

	Clientes	Porcentaje
Cobro Servicios Públicos	75	51.72%
Fideicomisos	2	1.38%
Cuenta Corriente	137	94.48%
Pago de Planillas	25	17.24%
Fondo Inversión	10	6.90%
Transferencia SINPE	22	15.17%
Cuenta de Ahorro	72	49.66%
Puesto de Bolsa	1	0.69%
Compra/Venta de Divisas	83	57.24%
Tarjeta de Débito	57	39.31%
Préstamos	16	11.03%
Transacciones Internacionales	24	16.55%
Sistema P.A.R.	2	1.38%
Tarjeta Crédito	18	12.41%
Internet Banking	48	33.10%
Cuenta Especial	2	1.38%
Bancredito Distribución	1	0.69%
Depósitos a Plazo	6	4.14%

FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC



El gráfico No. 1 muestra, de acuerdo al cuadro No. 4, los principales servicios utilizados por los clientes corporativos del BCAC.



FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC

Puede observarse que un 95% de los clientes utilizan la cuenta corriente, siendo éste el principal producto por medio del cual los clientes se acercan e inician su relación comercial con el BCAC.

Además, la compra y venta de divisas (dólares), es el segundo servicio más utilizado por los clientes corporativos, con un 57%; le sigue el cobro de servicios públicos con un 52% del total; un 50% de los clientes utilizan la cuenta de ahorros y, ligado al uso de la cuenta corriente y cuenta de ahorro, un 40% posee tarjeta de debito.

La utilización del Internet Banking presenta un porcentaje muy positivo para la Institución (33%), tomando en cuenta que el BCAC presenta un ligero rezago en este aspecto, en comparación con las demás instituciones de la banca estatal, en cuanto a facilidades para



las transacciones electrónicas. Actualmente la Institución se encuentra desarrollando una serie de mejoras de la plataforma de Internet, con el fin de ofrecer a sus usuarios no sólo la opción de consultas y transacciones a nivel del BCAC, que es lo que en este momento se ofrece, sino además habilitar opciones para transferencias a otras entidades bancarias y facilidades para el pago de servicios públicos.

Con respecto a los canales que utilizan los clientes corporativos para acceder los servicios del BCAC, en el cuadro No. 5 se puede observar que el 100% de los clientes prefieren visitar las oficinas del Banco para realizar sus transacciones; un 32.41% utiliza la Internet y un 31.72% utiliza el teléfono como medio para sus transacciones.

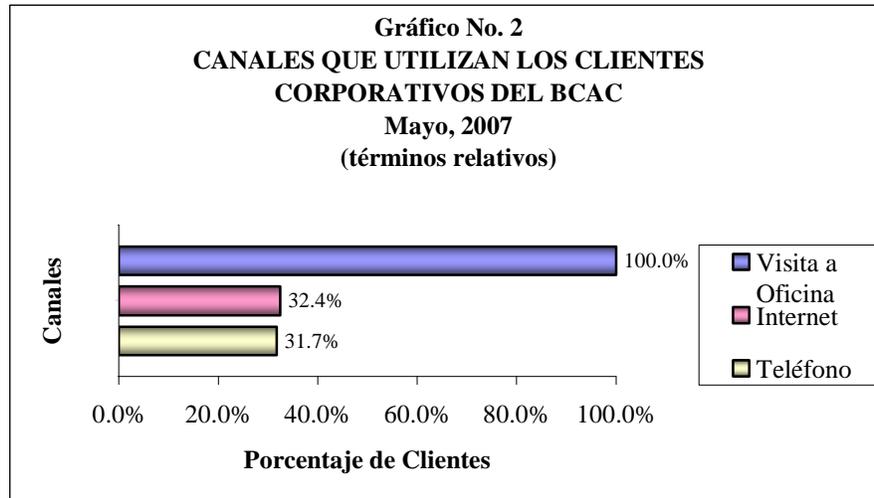
Cabe destacar en este punto que se consideran como transacciones tanto la transacción en sí misma como cualquier consulta, sean éstas de saldos, movimientos o detalles de cuentas o productos, ya sea que correspondan a servicios de captación o colocación.

En el caso del canal de acceso telefónico, se refiere primordialmente a la utilización del sistema de consulta telefónica Bancrédito Digital, el cual ofrece un menú de opciones para que el cliente realice transacciones y consultas. (Ver anexo No. 4).

Cuadro No. 5
CANALES QUE UTILIZAN LOS CLIENTES CORPORATIVOS
DEL BCAC
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)

	Clientes	Porcentaje
Visita a Oficina	145	100%
Teléfono	46	31.72%
Internet	47	32.41%

FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC



FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC

El cuadro No. 6 muestra la frecuencia de utilización de los servicios del BCAC por parte de los clientes corporativos.

Como puede notarse, el 34.5% de los clientes utilizan los servicios de 1 a 5 veces por semana; el 31.7% lo hacen de 6 a 10 veces por semana y el 23.4% utilizan los servicios de 11 a 15 veces por semana.

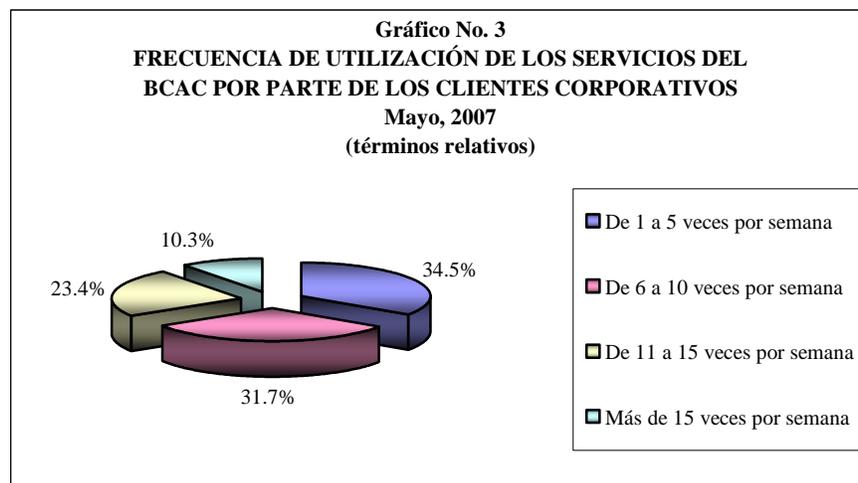
La frecuencia de utilización de los servicios puede ser un indicador de cuán satisfecho se encuentra un cliente, en tanto no le sea incómodo o desagradable el visitar o hacer uso de los servicios de la Institución.

Cuadro No. 6
FRECUENCIA DE UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DEL BCAC
POR PARTE DE LOS CLIENTES CORPORATIVOS
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)

	Clientes	Porcentaje
De 1 a 5 veces por semana	50	34.48%
De 6 a 10 veces por semana	46	31.72%
De 11 a 15 veces por semana	34	23.45%
Más de 15 veces por semana	15	10.34%
Total	145	100.00%

FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC

El gráfico No. 3 ilustra los datos del cuadro anterior,



FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC



A continuación, el cuadro No. 7 muestra las oficinas del Centro de Negocios San José frecuentadas por los clientes corporativos del BCAC.

Cuadro No. 7

OFICINAS FRECUENTADAS POR LOS CLIENTES CORPORATIVOS DEL BCAC
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)

	1era. Opción		2da. Opción	
	Clientes	%	Clientes	%
Sucursal San José	31	21.4%	21	14.5%
Pto. Com. Curridabat	30	20.7%	27	18.6%
Pto. Com. Desamparados	14	9.7%	9	6.2%
Pto. Com. Escazú	21	14.5%	23	15.9%
Pto. Com. Guadalupe	21	14.5%	16	11.0%
Pto. Com. San José 2000	17	11.7%	18	12.4%
Pto. Com. Zapote	9	6.2%	20	13.8%
Otros	2	1.4%	9	6.2%
Total	145	100.0%	143	98.6%

FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC

Como puede observarse, como primera opción, un 21.4% de los clientes dijo visitar la Sucursal San José, seguida inmediatamente por el Punto Comercial Curridabat con un 20.7%, luego se encuentran el Punto Comercial Escazú y el Punto Comercial Guadalupe con un 14.5% cada uno, el Punto Comercial San José 2000 con un 11.7%, el Punto Comercial Desamparados con un 9.7%, el Punto Comercial Zapote con 6.2% y, finalmente un 1.4% dijo frecuentar otras oficinas, tales como Punto Comercial Terramall, Sucursal Heredia y Sucursal Tres Ríos.

En el caso de las oficinas que los clientes corporativos frecuentan como segunda opción (en caso de no poder visitar la primera opción), la lista la encabeza el Pto. Com. Curridabat



con un 18.6%, seguido por el Pto Com. Escazú con un 15.9%, Sucursal San José con un 14.5% y Pto. Com. Zapote con un 13.8%. En este punto es importante aclarar que del total de clientes que se refirieron a la segunda opción, dos de ellos manifestaron no visitar ninguna otra oficina además de la primera opción, lo anterior principalmente por razones de cercanía con la oficina visitada.

En promedio, las tres oficinas del Centro de Negocios San José del BCAC más visitadas por los clientes corporativos es el Pto. Com. Curridabat, con un 20% del total, la Sucursal San José con un 18% y el Pto. Com. Escazú con un 15% del total.

La frecuencia de visitas a una oficina puede verse determinada por factores tales como su ubicación en zonas de alto volumen comercial, las facilidades de sus instalaciones, en términos de parqueo y accesibilidad, la cantidad de personal, lo cual puede determinar la rapidez en la atención y el trato personalizado que puedan recibir los clientes, en el marco de la política conozca a su cliente.

A continuación, en el cuadro No. 8 se observa la evaluación que hacen los clientes corporativos de los servicios del BCAC que utilizan.

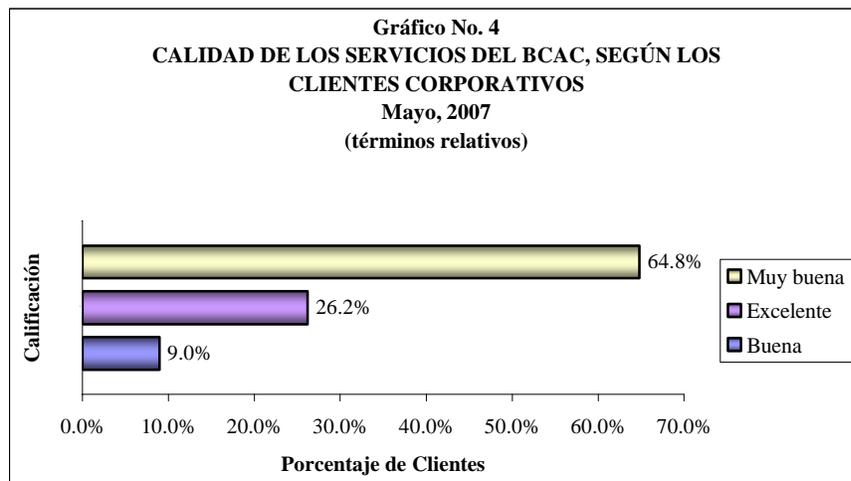
Cuadro No. 8
CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL BCAC SEGÚN LOS
CLIENTES CORPORATIVOS
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)

	Clientes	Porcentaje
Excelente	38	26.2%
Muy buena	94	64.8%
Buena	13	9.0%
Regular	0	0.0%
Mala	0	0.0%
Total	145	100.0%

FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC



Como puede observarse, un 65% de los clientes califica como muy buena la calidad de los servicios que utilizan en el BCAC, seguido por un 26% que considera excelentes los servicios recibidos, y finalmente un 9% opina que la calidad de los servicios es buena.



FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC

2. Evaluación del servicio al cliente

En este apartado se incluye la evaluación de la atención telefónica, atención personal y la atención por parte del Ejecutivo de Cuenta del BCAC.

Con respecto a la atención telefónica, según el cuadro No. 9, un 58% de los clientes corporativos afirmaron hacer uso del teléfono para realizar consultas al BCAC, mientras que un 42% dijo no realizar llamadas al BCAC.



Cuadro No. 9
UTILIZACIÓN DE LA ATENCIÓN TELEFÓNICA
POR PARTE DE LOS CLIENTES CORPORATIVOS
DEL BCAC
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)

	Clientes	Porcentaje
Si	84	57.9%
No	61	42.1%
Total	145	100.0%

FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC

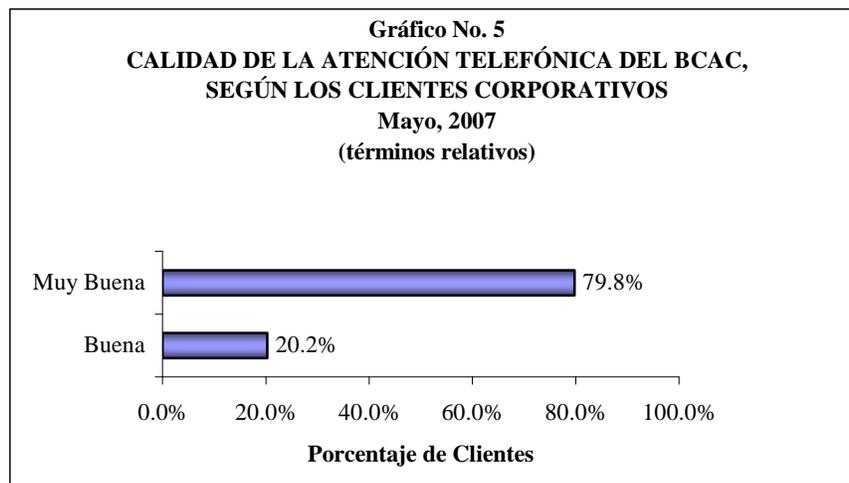
En cuanto a la calidad de la atención telefónica recibida, según el cuadro No. 10, los clientes corporativos consideran, en un 80%, que es muy buena; el restante 20% opinó que es buena.

Lo anterior refleja, en términos generales, que existe una opinión muy positiva de los clientes en este aspecto, y que la atención telefónica contribuye favorablemente en el grado de satisfacción de los clientes.

Cuadro No. 10
CALIDAD DE LA ATENCIÓN TELEFÓNICA DEL BCAC
SEGÚN LOS CLIENTES CORPORATIVOS
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)

	Clientes	Porcentaje
Excelente	0	0.0%
Muy Buena	67	79.8%
Buena	17	20.2%
Regular	0	0.0%
Mala	0	0.0%
Total	84	100.0%

FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC



FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC

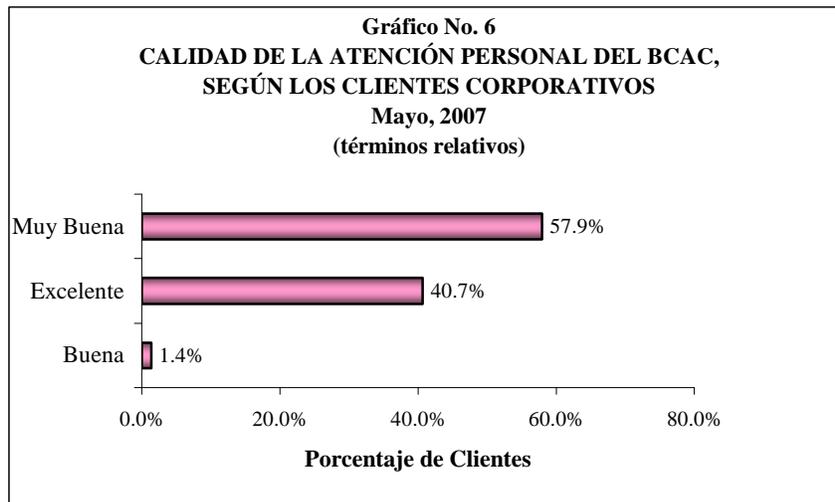
Con respecto a la calidad de la atención personal que reciben los clientes corporativos del BCAC, tal como lo muestra el cuadro No. 11, un 58% de los clientes considera muy buena la atención recibida, un 41% la considera excelente y solamente un 1.4% opinó que la atención es regular.

De esta forma, se puede afirmar que existe un alto grado de satisfacción de los clientes corporativos con la atención y el servicio recibido en el BCAC.

Cuadro No. 11
CALIDAD DE LA ATENCIÓN PERSONAL DEL BCAC
SEGÚN LOS CLIENTES CORPORATIVOS
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)

	Clientes	Porcentaje
Excelente	59	40.7%
Muy Buena	84	57.9%
Buena	2	1.4%
Regular	0	0.0%
Mala	0	0.0%
Total	145	100.0%

FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC



FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC

A continuación, el cuadro No.12 muestra la evaluación, por parte de los clientes corporativos, de la calidad de la respuesta del BCAC ante problemas en sus servicios.

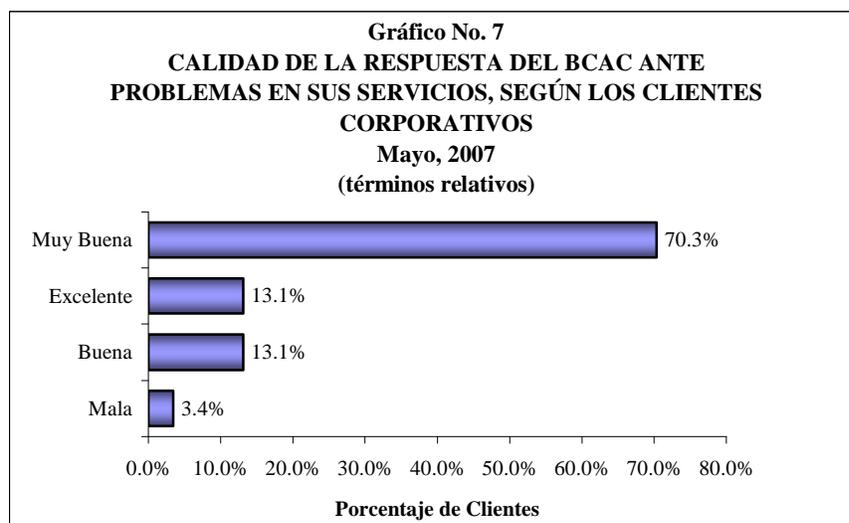
Cuadro No. 12
CALIDAD DE LA RESPUESTA DEL BCAC ANTE
PROBLEMAS EN SUS SERVICIOS, SEGÚN LOS CLIENTES
CORPORATIVOS
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)

	Clientes	Porcentaje
Excelente	19	13.1%
Muy Buena	102	70.3%
Buena	19	13.1%
Regular	0	0.0%
Mala	5	3.4%
Total	145	100.0%

FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC



Como puede observarse, un 70% de los clientes consideraron muy buena la respuesta o solución brindada por la Institución ante algún problema o falla en los servicios; las calificaciones excelente y buena obtuvieron un 13.1% cada una y, por último, un 3.4% consideró mala la calidad de la respuesta recibida. Lo anterior indica que, en general, el BCAC responde adecuadamente ante sus clientes en caso de presentarse algún inconveniente, sin embargo, es recomendable verificar que en todos los casos el cliente termine satisfecho.



FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC

Según el cuadro No. 13, con respecto a la atención de dudas y sugerencias por parte del BCAC, los clientes corporativos consideraron, en un 92%, que dicha atención fue oportuna y eficiente; el restante 8% dijo no haberse encontrado en ninguna situación de atención de dudas y/o sugerencias.

En este punto sobresale el hecho de que prácticamente la totalidad de los clientes que presentaron alguna duda o sugerencia se encontraron satisfechos con la atención brindada por el BCAC, lo cual es sumamente positivo.

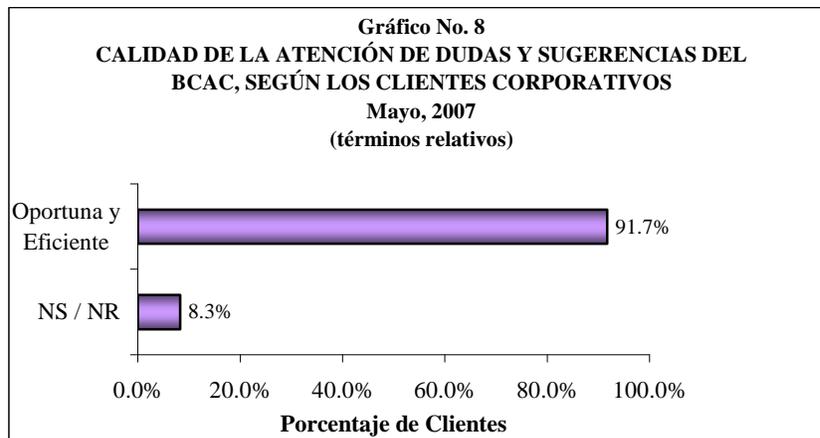


Cuadro No. 13

**CALIDAD DE LA ATENCIÓN DE DUDAS Y SUGERENCIAS
DEL BCAC, SEGÚN LOS CLIENTES CORPORATIVOS
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)**

	Cientes	Porcentaje
Oportuna y Eficiente	133	91.7%
Deficiente	0	0.0%
No fueron atendidas	0	0.0%
NS / NR	12	8.3%
Total	145	100.0%

FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC



FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC

Con respecto a la evaluación del servicio que brinda el Ejecutivo de Cuenta del BCAC, se muestran primero los resultados acerca de la cantidad de clientes que han recibido la visita de un Ejecutivo de Cuenta, luego se evalúa la calidad de este servicio y finalmente se consulta a los clientes que no han recibido dicha visita si les gustaría recibirla.



El cuadro No. 14 muestra que, del total de clientes corporativos consultados, apenas un 8.3% ha recibido la visita de un Ejecutivo de Cuenta del BCAC, lo cual indica que no existe en el BCAC una fuerza de ventas que atienda masivamente a este sector.

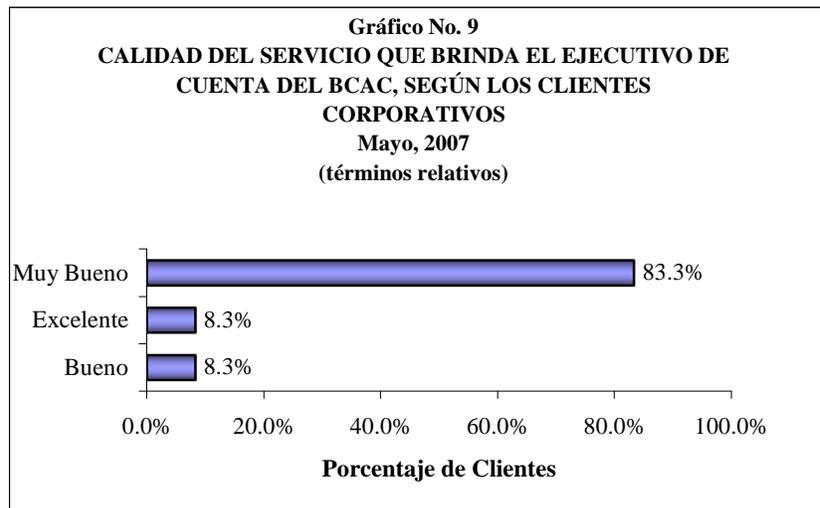
Cuadro No. 14
VISITAS DE EJECUTIVOS DE CUENTA DEL BCAC
A CLIENTES CORPORATIVOS
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)

	Cientes	Porcentaje
Si	12	8.3%
No	133	91.7%
Total	145	100.0%

FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC

Seguidamente, el gráfico No. 9 muestra la evaluación, por parte de los clientes corporativos, de la calidad del servicio brindado por el Ejecutivo de Cuenta.

Puede observarse que, en general, existe una opinión bastante favorable sobre este servicio, al considerar un 83% de los clientes, como muy buena la calidad de la atención recibida por parte del Ejecutivo.



FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC

Por otra parte, al consultársele a los clientes que no han recibido la visita de un Ejecutivo de Cuenta del BCAC si les gustaría recibirla, un 52% afirmó que estaría dispuesto a recibirla, mientras un 39% afirmó que no está interesado en que un Ejecutivo le visite. El cuadro No. 15 ilustra los datos anteriores,

Cuadro No. 15
DISPOSICIÓN DE LOS CLIENTES CORPORATIVOS DEL BCAC A RECIBIR LA VISITA DE UN EJECUTIVO DE CUENTA
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)

	Clientes	
	Si	No
Le gustaría recibir visita de un Ejecutivo de Cuenta del BCAC	76	57
Total Relativo	52.4%	39.3%

FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC



3. Evaluación de la satisfacción del cliente

Este apartado incluye dos evaluaciones: la primera busca comparar la calidad del servicio al cliente que brinda el BCAC en relación al que brindan otras entidades financieras; la segunda busca conocer la calificación que asignan los clientes corporativos al servicio al cliente que brinda el BCAC, en una escala de 1 a 10, donde 10 es la mejor calificación.

En el cuadro No. 16 puede observarse que, cuando los clientes corporativos del BCAC comparan la calidad del servicio con el servicio en otras entidades financieras, un 63% de ellos considera que es más eficiente el servicio en las otras entidades; el restante 37% opina que el BCAC brinda un servicio más eficiente.

Cuadro No. 16
CALIDAD DEL SERVICIO DEL BCAC EN RELACIÓN A OTRAS
ENTIDADES FINANCIERAS, SEGÚN LOS CLIENTES
CORPORATIVOS
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)

	Clientes	Porcentaje
Más eficiente servicio del BCAC	54	37.2%
Más eficiente servicio de otras entidades financieras	91	62.8%
Total	145	100.0%

FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC

Con respecto a la calificación que le otorgan los clientes corporativos del BCAC al servicio al cliente recibido, según lo muestra el cuadro No. 17, un 68% lo califica con un 8, un 19% le asigna un 9 y un 13% lo califica con un 7.



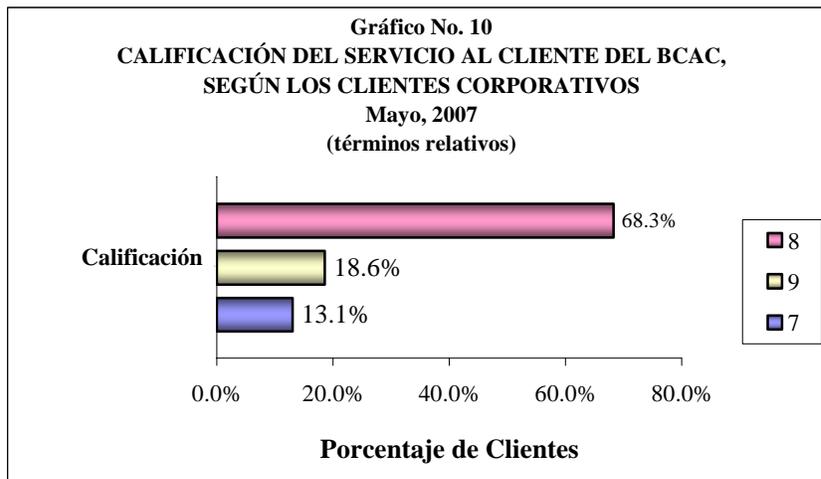
De esta manera, podría afirmarse que, según los clientes corporativos del BCAC, el servicio está calificado como muy bueno, y que dichos clientes se encuentran bastante satisfechos con el servicio recibido en la Institución.

Cuadro No. 17

**CALIFICACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE DEL
BCAC, SEGÚN LOS CLIENTES CORPORATIVOS
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)**

	Clientes	Porcentaje
De 1 a 5	0	0.0%
6	0	0.0%
7	19	13.1%
8	99	68.3%
9	27	18.6%
10	0	0.0%
Total	145	100.0%

FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC



FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC



4. Cruces de variables

A continuación se presenta un análisis que muestra información derivada del cruce de variables de los datos recopilados.

El cuadro No. 18 muestra las oficinas visitadas por los clientes corporativos que consideran más eficiente el servicio de otras entidades financieras, que el servicio que les brinda el BCAC.

Cuadro No. 18
OFICINAS DEL BCAC FRECUENTADAS POR CLIENTES
CORPORATIVOS QUE CONSIDERAN MÁS EFICIENTE EL
SERVICIO EN OTRAS ENTIDADES
Mayo, 2007
(términos relativos)

	Clientes	
	Abs.	%
Sucursal San José	18	19.8%
Pto. Com. Curridabat	14	15.4%
Pto. Com. Desamparados	10	11.0%
Pto. Com. Escazú	16	17.6%
Pto. Com. Guadalupe	17	18.7%
Pto. Com. San José 2000	11	12.1%
Pto. Com. Zapote	4	4.4%
Otros	1	1.1%
Total	91	100.0%

FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC

Como puede observarse, ninguna oficina sobresale relativamente sobre otra, por lo cual se podría afirmar que todas se encuentran en relativa igualdad de condiciones, por lo tanto es necesario considerar a todas las oficinas del Centro de Negocios San José del BCAC para mejorar sus condiciones, de manera que una mejor imagen contribuya a la satisfacción de los clientes.



Seguidamente, en el cuadro No. 19 se observa como apenas el 5% de los clientes corporativos que consideran más eficiente el servicio de otras entidades bancarias han recibido la visita de un Ejecutivo de Cuenta del BCAC, lo cual puede explicar en gran medida dicho criterio con respecto al servicio del BCAC.

Cuadro No. 19
VISITAS DE EJECUTIVOS DE CUENTA DEL BCAC A
CLIENTES CORPORATIVOS QUE CONSIDERAN MÁS
EFICIENTE EL SERVICIO DE OTRAS ENTIDADES
Mayo, 2007
(términos relativos)

	Clientes	Porcentaje
Si	5	5.5%
No	86	94.5%
Total	91	100.0%

FUENTE: Cuestionario aplicado a clientes corporativos del BCAC



B. Cliente Interno

1. Evaluación de la satisfacción del colaborador

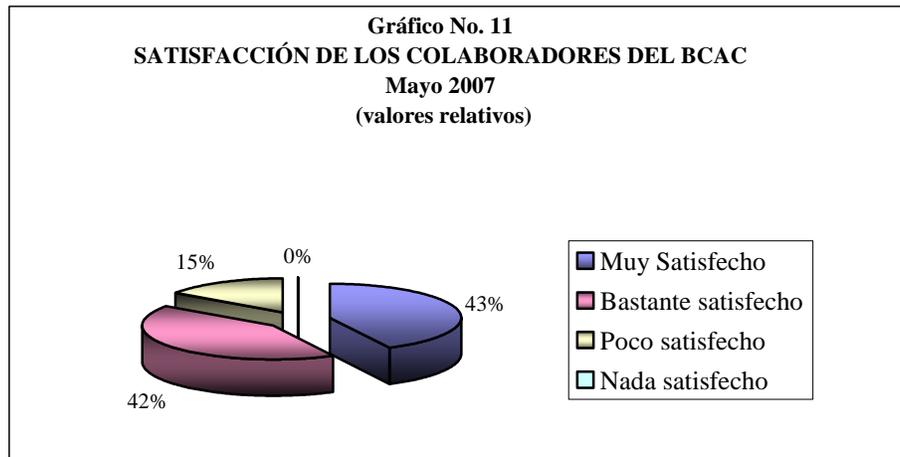
Con respecto al grado de satisfacción en general de los colaboradores del Centro de Negocios San José del BCAC, se determinó que un 42% se encuentra muy satisfecho con el BCAC como lugar de trabajo, asimismo, un 42% se encuentra bastante satisfecho, y finalmente sólo un 15% dijo estar poco satisfecho con su trabajo.

Cuadro No. 20
GRADO DE SATISFACCION DE LOS COLABORADORES DEL BCAC
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)

	Colaboradores	Porcentaje
Muy Satisfecho	28	42.42%
Bastante satisfecho	28	42.42%
Poco satisfecho	10	15.15%
Nada satisfecho	0	0.00%
Total	66	100.00%

FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

Como lo muestra el gráfico No. 11, más de un 80% de los colaboradores tienen un nivel de satisfacción bastante alto, lo cual es muy importante y produce un efecto positivo que incide en el alcance exitoso de los objetivos de la administración.



FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

A continuación, en el cuadro No. 21 se muestra la satisfacción de los colaboradores en cuanto a su trayectoria en la Institución.

Cuadro No. 21
SATISFACCION DE LOS COLABORADORES CON SU
TRAYECTORIA EN EL BCAC
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)

	Colaboradores	Porcentaje
Si	58	87.88%
No	8	12.12%
Total	66	100.00%

FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

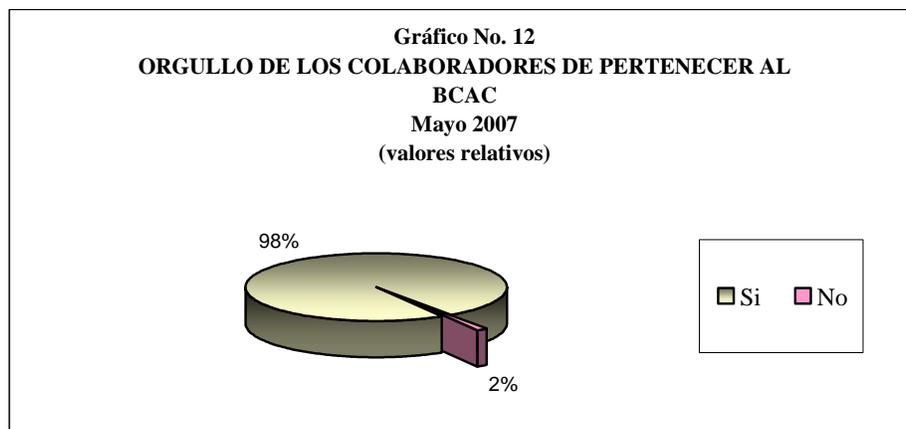
Se puede apreciar que un 88% de los colaboradores del BCAC se encuentran satisfechos con su trayectoria en la Institución, contra un 12% que no lo está.

Esto es especialmente importante para la motivación de los colaboradores y tiene un efecto directo sobre la rotación de personal; al existir buenas expectativas sobre las posibilidades



de tener una trayectoria exitosa en la Institución, ello puede verse reflejado en un mejor desempeño.

En el gráfico No. 12 se muestra el grado de orgullo e identificación de los colaboradores con el BCAC. Un total de 65 colaboradores, equivalente a un 98%, dice sentirse orgulloso de pertenecer a la Institución, mientras solamente un 2% asegura no estarlo.



FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

En cuanto a la evaluación de la calidad de los productos y servicios utilizados por los colaboradores del BCAC, el cuadro No. 22 muestra que un 51.52% considera muy buena la calidad de los productos y servicios utilizados, seguido por un 22.73% que opina que la calidad es buena, un 16.67% lo considera excelente, y un 9% piensa que la calidad de los productos y servicios es regular.

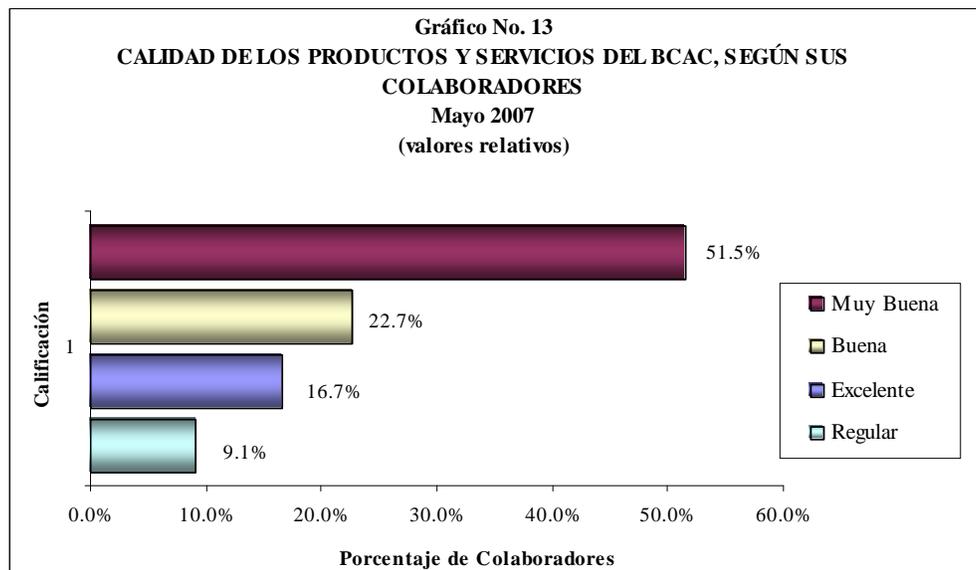


Cuadro No. 22
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL BCAC, SEGÚN
SUS COLABORADORES
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)

	Colaboradores	Porcentaje
Excelente	11	16.67%
Muy Buena	34	51.52%
Buena	15	22.73%
Regular	6	9.09%
Mala	0	0.00%
Total	66	100.00%

FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

El gráfico No. 13 ilustra los datos del cuadro anterior,



FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC



2. Evaluación de Condiciones Ambientales

De acuerdo al cuadro No. 23, evaluados diferentes rubros tales como iluminación, distribución del espacio físico, limpieza, mantenimiento y ventilación, se puede observar que un 32% considera buenos estos aspectos en su puesto de trabajo, seguido por un 24% que opina que estos aspectos son muy buenos, un 22% los considera regulares, un 13% opina que las condiciones ambientales de su puesto de trabajo son malas, y por último un 9% los considera excelentes.

Cabe destacar que los rubros peor calificados son la ventilación, el mantenimiento y la distribución del espacio físico, por lo cual es importante determinar conjuntamente con la administración las medidas a tomar para mejorar las condiciones particulares de las instalaciones, en busca de promover la salud y el bienestar de los colaboradores.

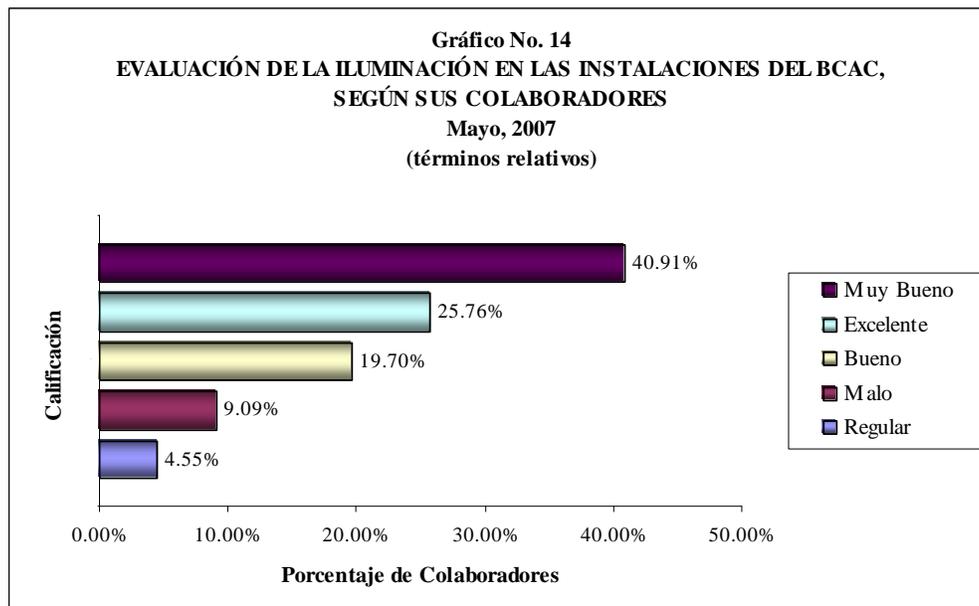
Cuadro No. 23
EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES AMBIENTALES SEGÚN LOS COLABORADORES DEL BCAC
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)

	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo		Total %
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	
Iluminación	17	25.76%	27	40.91%	13	19.70%	3	4.55%	6	9.09%	100.00%
Distribución del espacio físico	5	7.58%	10	15.15%	31	46.97%	16	24.24%	4	6.06%	100.00%
Limpieza	5	7.58%	25	37.88%	27	40.91%	9	13.64%	0	0.00%	100.00%
Mantenimiento	1	1.52%	9	13.64%	21	31.82%	29	43.94%	6	9.09%	100.00%
Ventilación	1	1.52%	8	12.12%	13	19.70%	16	24.24%	28	42.42%	100.00%
Total Relativo		8.79%		23.94%		31.82%		22.12%		13.33%	100.00%

FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

El gráfico No. 14 muestra, en el caso de la iluminación, cómo el 41% de los colaboradores opina que sus lugares de trabajo se encuentran bien iluminados, seguido por un 26% que considera que la iluminación es excelente, un 20% piensa que es buena y finalmente un 13% opina que es mala o regular.

Así, en general, existe una percepción positiva acerca de este aspecto, el cual es de suma importancia que se encuentre en óptimas condiciones para no perjudicar la salud visual de los funcionarios.

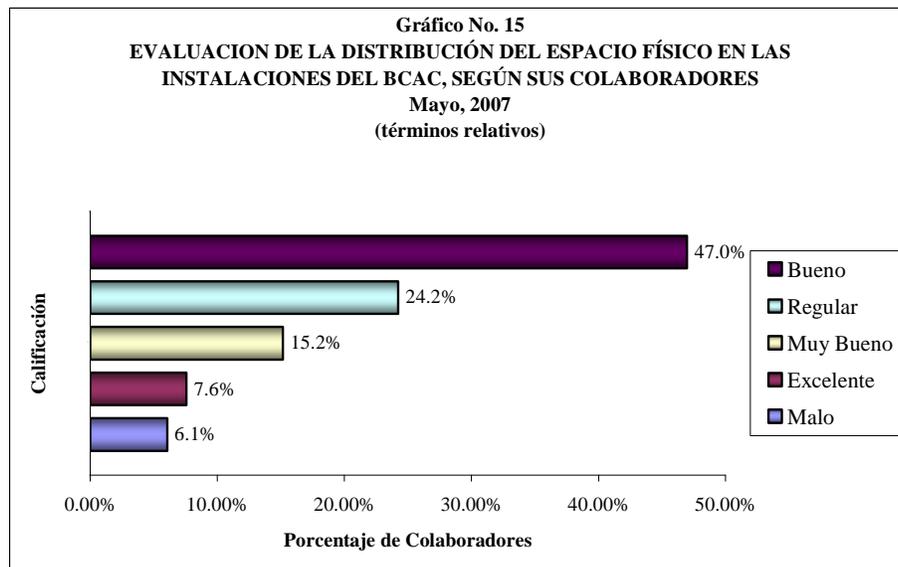


FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

Con respecto a la distribución del espacio físico, el gráfico No. 15 muestra que casi un 50% considera este aspecto como bueno, seguido por un 24% que opina que el espacio físico está distribuido de manera regular en sus oficinas. Un 15% piensa que el espacio está muy bien distribuido, sólo un 7% opina que la distribución es excelente y, por último un 6% considera que la distribución es mala.

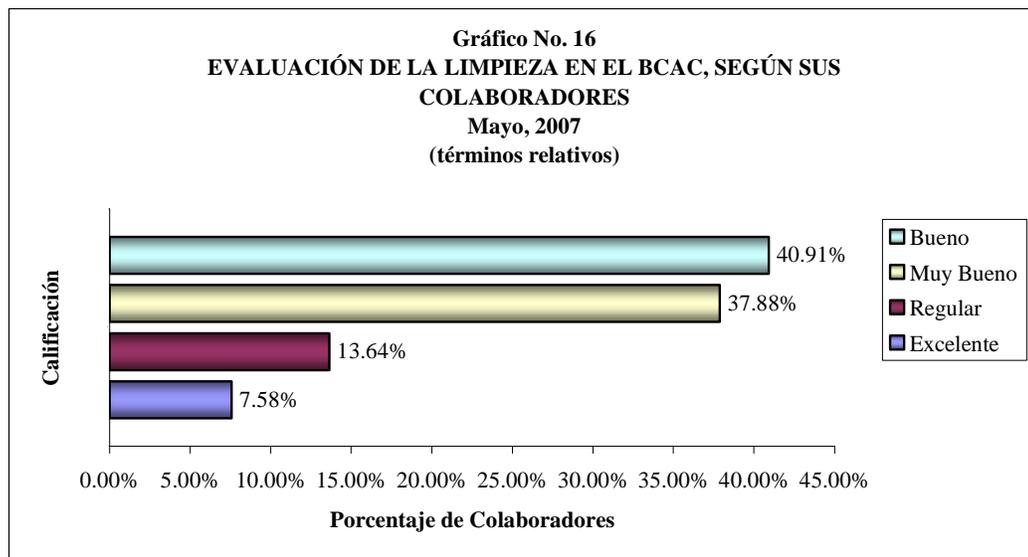


En este punto es importante destacar que los colaboradores de los puntos comerciales son quienes se muestran menos conformes con este rubro, ya que consideran que la administración no brinda la debida atención a este tipo de aspectos en sus oficinas.



FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

Seguidamente, el gráfico No. 16 muestra la evaluación que hacen los colaboradores del BCAC de la limpieza en su lugar de trabajo.

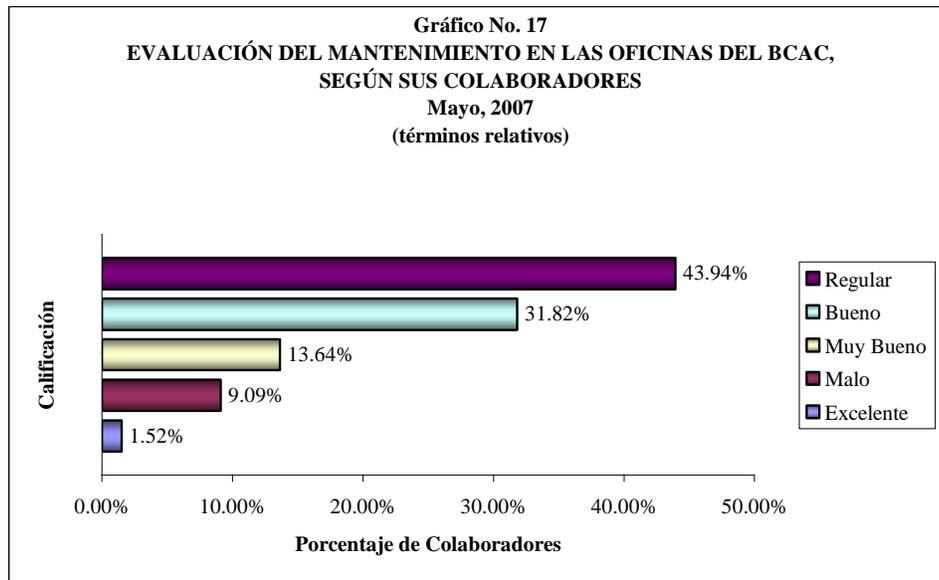


FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

Como se puede observar, un 41% considera que el servicio de limpieza es bueno, seguido por un 38% que opina que este servicio es muy bueno.

Este aspecto es de suma importancia, ya que afecta directamente la imagen e impresión que puedan tener, tanto los clientes internos como externos, de la Institución. En la actualidad el servicio de limpieza es contratado a una empresa privada.

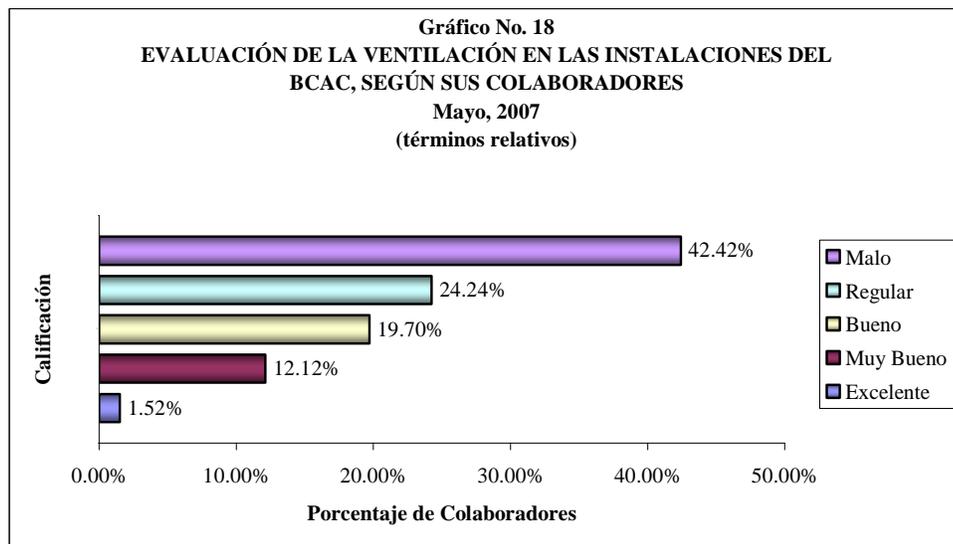
A continuación, el gráfico No. 17 presenta la evaluación de los colaboradores del BCAC en relación a las labores de mantenimiento que brinda la Institución a sus distintas oficinas.



FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

Como puede observarse, en general, según los colaboradores del BCAC, el mantenimiento que se les brinda a las oficinas del Centro de Negocios San José es deficiente, ya que casi la mitad califica como regular este aspecto, seguido por un 32% que considera bueno el mantenimiento recibido en sus lugares de trabajo.

Finalmente, evaluando el rubro de ventilación en las oficinas del Centro de Negocios San José, según el gráfico No. 18, un 42% de los colaboradores tiene una opinión negativa, dado que la mayoría de las oficinas no cuentan con un adecuado sistema de ventilación o el mismo presenta constantes fallas, lo cual puede afectar en gran medida el desempeño de las labores diarias; un 24% considera regular la ventilación en su lugar de trabajo y un 20% califica este aspecto como bueno; todo lo cual indica que es importante realizar mejoras en este rubro que permitan brindar a los colaboradores un lugar debidamente acondicionado en el cual puedan desarrollar su trabajo.



FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

3. Evaluación del Clima Organizacional

Como parte de la evaluación del clima organizacional, se considera la comunicación interna entre jefes y subordinados, así como la atención y reconocimiento en cuanto a opiniones y sugerencias de los colaboradores con respecto a la realización del trabajo. Además se evalúan aspectos tales como la capacitación, la jornada laboral y la remuneración.

En el cuadro No. 24 se puede observar el criterio de los colaboradores con respecto a la calidad de la comunicación que se da entre las jefaturas y sus subordinados.

Un 79% considera que existe una buena comunicación entre jefes y subordinados, mientras que un 21% opina que la comunicación interna es deficiente.



Cuadro No. 24
EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL BCAC,
SEGÚN SUS COLABORADORES
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)

	Colaboradores	Porcentaje
Buena comunicación	52	78.79%
Deficiente comunicación	14	21.21%
Total	66	100.00%

FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

Con respecto a la atención que brindan las jefaturas a opiniones y sugerencias de los colaboradores del BCAC, el cuadro No. 25 muestra que un 89% considera que su jefatura si escucha y atiende las opiniones y/o sugerencias con respecto a la realización del trabajo; solamente un 10.6%, equivalente a 7 colaboradores, opinan que sus opiniones y sugerencias no son escuchadas.

Cuadro No. 25
ATENCIÓN DE OPINIONES Y SUGERENCIAS, SEGÚN LOS
COLABORADORES DEL BCAC
Mayo, 2007
(términos relativos)

	Colaboradores	Porcentaje
Jefatura escucha opiniones y sugerencias	59	89.4%
Jefatura no escucha opiniones y sugerencias	7	10.6%
Total	66	100.0%

FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC



Seguidamente, de acuerdo al cuadro No. 26, se evalúa el reconocimiento que brindan las jefaturas del BCAC a sus colaboradores por el aporte de ideas que favorezcan el mejoramiento en la realización del trabajo diario.

Un 65% de los colaboradores considera que su jefatura no les brinda ningún reconocimiento por compartir sus ideas y/o sugerencias, mientras el restante 35% opina lo contrario.

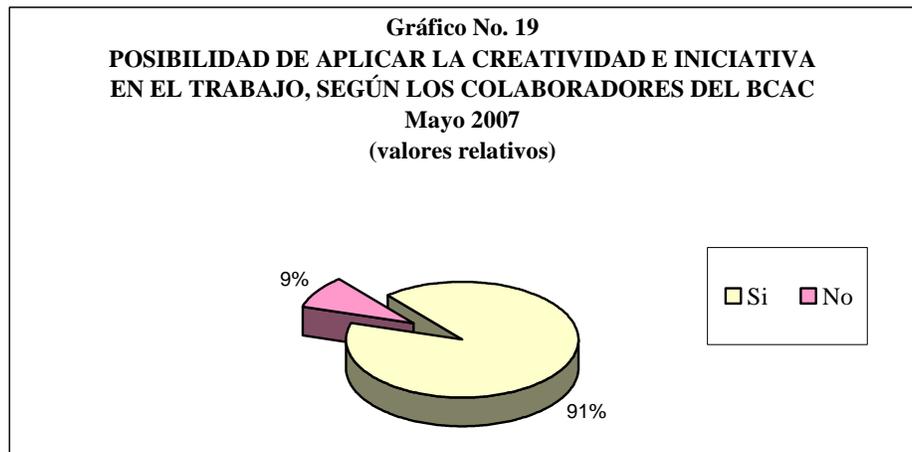
El reconocimiento del aporte de los funcionarios puede utilizarse como un mecanismo de motivación altamente efectivo, por lo cual será importante evaluar con la administración este asunto.

Cuadro No. 26
RECONOCIMIENTO DE LAS JEFATURAS POR APOORTE DE IDEAS,
SEGÚN LOS COLABORADORES DEL BCAC
Mayo, 2007
(términos relativos)

	Colaboradores	Porcentaje
Jefatura brinda reconocimiento por aporte de ideas	23	34.8%
Jefatura no brinda reconocimiento por aporte de ideas	43	65.2%
Total	66	100.0%

FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

Con relación a la posibilidad de aplicar la creatividad e iniciativa en la realización de sus labores, 60 colaboradores del BCAC consideran, según el gráfico No. 19, que si existe dicha posibilidad, lo que representa un 91%; el restante 9% considera que no pueden aplicar la iniciativa y creatividad para mejorar la forma de realizar sus labores diarias.



FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

Según el cuadro No. 27 y el gráfico No. 20, en la evaluación de las relaciones con los compañeros de trabajo, los colaboradores del BCAC consideran en un 41% que sus relaciones son excelentes, un 36% opina que son muy buenas, un 20% considera que mantiene una buena relación con sus compañeros, y finalmente un 3% piensa que su relación con sus compañeros es regular.

Cuadro No. 27
CALIDAD DE LA RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS DE
TRABAJO EN EL BCAC
 Mayo, 2007
 (términos en absolutos y relativos)

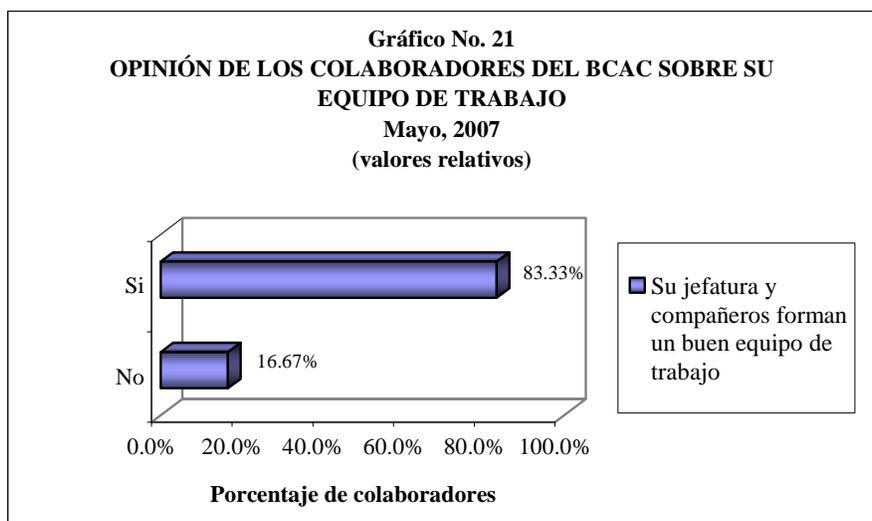
	Colaboradores	Porcentaje
Excelente	27	40.91%
Muy buena	24	36.36%
Buena	13	19.70%
Regular	2	3.03%
Mala	0	0.00%
Total	66	100.00%

FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC



FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

En cuanto a la opinión que tienen los colaboradores del BCAC sobre su equipo de trabajo, como lo muestra el gráfico No. 21, un 83% considera que su jefatura y compañeros forman un buen equipo de trabajo, mientras el 17% restante opina lo contrario.



FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC



El cuadro No. 28 muestra el criterio de los colaboradores del BCAC en cuanto a la experiencia que poseen en el puesto que desempeñan.

Un 86% posee experiencia relacionada con su puesto, en contraste con un 14% que se encuentran desempeñando un puesto que no está relacionado con su experiencia.

Cuadro No. 28
EXPERIENCIA EN EL PUESTO, SEGÚN LOS COLABORADORES DEL
BCAC
Mayo, 2007
(términos relativos)

	Colaboradores	Porcentaje
El puesto que ocupa está en relación con la experiencia que posee	57	86.4%
El puesto que ocupa no tiene relación con la experiencia que posee	9	13.6%
Total	66	100.0%

FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

Referente al desarrollo personal y profesional que promueve el BCAC en sus colaboradores, según el cuadro No. 29, en general un 52% considera que la Institución no promueve adecuadamente el desarrollo de los funcionarios, tanto a nivel personal como profesional; el 48% restante opina positivamente sobre las acciones de la administración para promover y facilitar dicho desarrollo personal y profesional.

Es importante destacar en este punto que uno de los factores que puede influir en esta consideración es el puesto ocupado, lo anterior debido a que las condiciones idóneas para facilitar un desarrollo profesional y personal pueden variar y verse afectadas dependiendo de la naturaleza de las funciones desempeñadas, lo cual en algunos casos los funcionarios perciben como un impedimento para su realización.



Cuadro No. 29
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL SEGUN LOS COLABORADORES DEL
BCAC
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)

	<u>Si</u>		<u>No</u>		Total
	Abs.	%	Abs.	%	
Promueve el BCAC el desarrollo personal de sus colaboradores	33	50.00%	33	50.00%	100.00%
Promueve el BCAC el desarrollo profesional de sus colaboradores	30	45.45%	36	54.55%	100.00%
Total Relativo		47.73%		52.27%	100.00%

FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

Con respecto a los programas de capacitación que lleva a cabo el BCAC, según sus colaboradores, se puede observar en el cuadro No. 30 que, un 61% considera que la Institución si le brinda la capacitación que requiere para realizar sus labores de la mejor manera, mientras el restante 39% afirma que el BCAC no les proporciona la capacitación necesaria.

Cuadro No. 30
CAPACITACIÓN BRINDADA POR EL BCAC, SEGÚN SUS
COLABORADORES
Mayo, 2007
(términos relativos)

	Colaboradores	Porcentaje
El BCAC brinda la capacitación necesaria para realizar sus labores	40	60.6%
El BCAC no brinda la capacitación necesaria para realizar las labores	26	39.4%
Total	66	100.0%

FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC



En relación al tema de capacitación, el cuadro No. 31 muestra que, según el 83% de los colaboradores, el BCAC debe reforzar sus programas de capacitación que les permitan brindar un mejor servicio a los clientes; en contraste, un 17% considera que no existe la necesidad de reforzar la capacitación.

Cuadro No. 31
NECESIDAD DE REFORZAR LOS PROGRAMAS DE
CAPACITACIÓN DEL BCAC, SEGÚN SUS COLABORADORES
Mayo, 2007
(términos relativos)

	Si		No	
	Abs	%	Abs.	%
Debe reforzar el BCAC sus programas de capacitación	55	83.3%	11	16.7%

FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

Seguidamente, el cuadro No. 32, muestra la evaluación que hacen los colaboradores del BCAC con respecto a la valoración que perciben en su puesto de trabajo.

En este caso, la valoración en el puesto se define como la percepción del colaborador en cuanto al valor que representa su trabajo en la organización, o bien al grado de contribución que tiene su trabajo con respecto al logro de los objetivos organizacionales.

Un 76% de los colaboradores del BCAC se siente valorados en su puesto de trabajo, lo cual implica que conocen el valor de su aporte a la Institución.



Cuadro No. 32
VALORACIÓN EN EL PUESTO, SEGÚN LOS COLABORADORES DEL
BCAC
Mayo, 2007
(términos relativos)

	Colaboradores	Porcentaje
Se considera valorado por el puesto de trabajo que ocupa	50	75.8%
No se considera valorado por el puesto de trabajo que ocupa	16	24.2%
Total	66	100.0%

FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

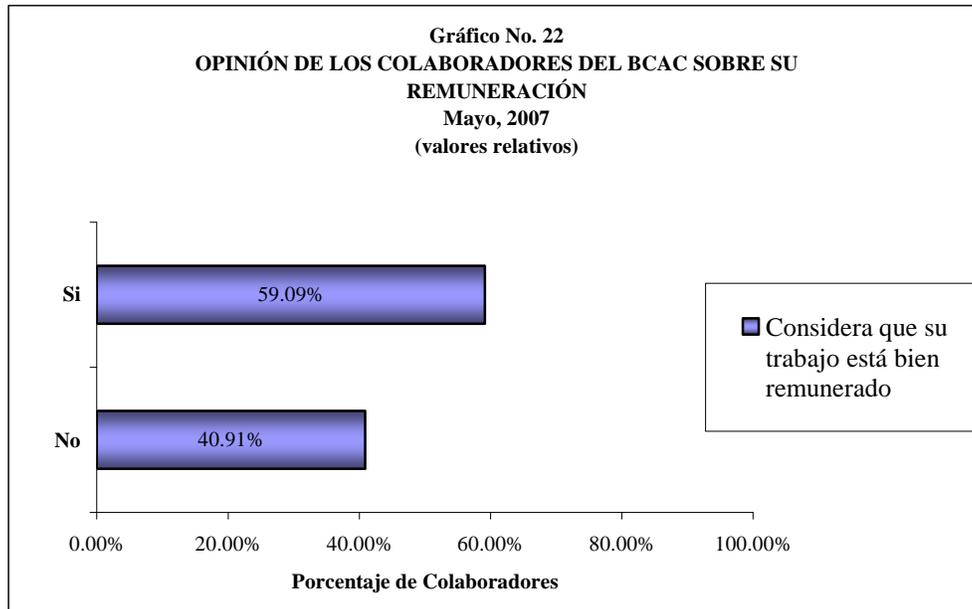
Con respecto a la evaluación sobre la jornada laboral, según el cuadro No. 33, en general, un 86% de los colaboradores del BCAC están satisfechos con su jornada laboral, mientras que el 14% restante considera que la jornada establecida no les permite cumplir sus funciones, además de que no están conformes con su horario de trabajo.

Cuadro No. 33
OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DEL BCAC ACERCA DE SU JORNADA
LABORAL
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)

	Si		No		Total
	Abs.	%	Abs.	%	
Su jornada de trabajo le permite cumplir sus funciones	56	84.85%	10	15.15%	100.00%
Considera conveniente su horario de trabajo	57	86.36%	9	13.64%	100.00%
Total Relativo	85.61%		14.39%		100.00%

FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

En relación al tema de la remuneración, tal como lo muestra el gráfico No. 22, 39 colaboradores del BCAC, equivalentes a un 59%, consideran que su trabajo está bien remunerado; en contraste, un 41% opina que no está bien remunerado por su trabajo.



FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

4. Clasificación del encuestado

El presente apartado contiene la información del perfil de los colaboradores del BCAC, en cuanto a puesto ocupado y años de servicio.

A continuación, el cuadro No. 34, muestra información sobre los años de servicios de los colaboradores del Centro de Negocios San José del BCAC.



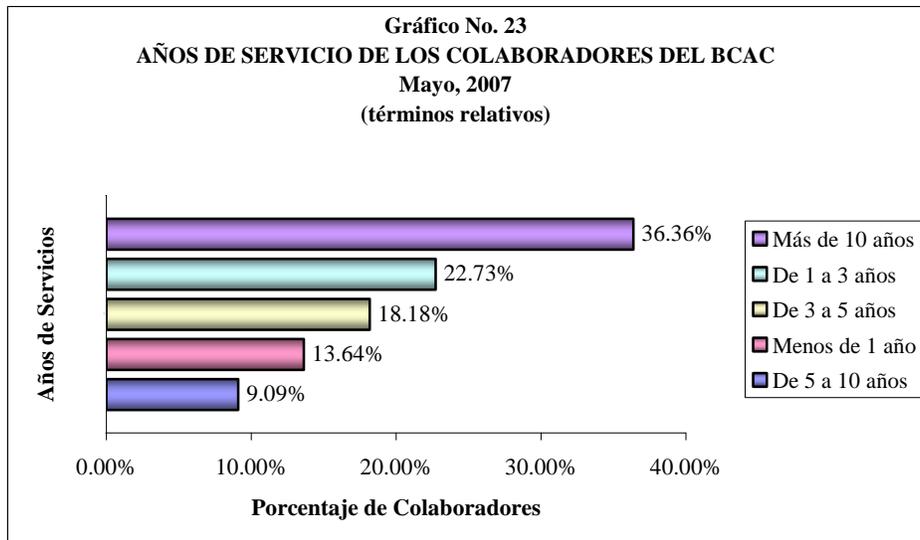
Cuadro No.34
AÑOS DE SERVICIO DE LOS COLABORADORES
DEL BCAC
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)

	Colaboradores	Porcentaje
Menos de 1 año	9	13.64%
De 1 a 3 años	15	22.73%
De 3 a 5 años	12	18.18%
De 5 a 10 años	6	9.09%
Más de 10 años	24	36.36%
Total	66	100.00%

FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

El gráfico No. 23 muestra que un 36% de los colaboradores tiene más de 10 años de trabajar en el BCAC, seguido por un 23% que tiene de 1 a 3 años de antigüedad, un 18% tiene de 3 a 5 años de servicio, un 14% tiene menos de 1 año de laborar para la Institución y, finalmente, un 9% tiene de 5 a 10 años de brindar sus servicios al BCAC.

En este apartado es importante mencionar que el BCAC, como Institución perteneciente a la banca estatal, históricamente ha presentado un muy bajo nivel de rotación de personal, sin embargo, durante los últimos tiempos ha sido objeto de una importante reestructuración, lo cual ha incluido una renovación significativa de su recurso humano; una gran cantidad de colaboradores con muchos años de servicio se ha visto reemplazada por nuevo personal, lo cual se refleja claramente en el gráfico adjunto, en el cual si bien la mayoría corresponde a personal con más de diez años de servicio, existe una importante proporción de personal con relativamente poco tiempo de servicio.



FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC

El cuadro No. 35 muestra la distribución de puestos, según la muestra seleccionada en la presente investigación, en las diferentes oficinas del Centro de Negocios San José del BCAC.

Se puede observar que la mayoría, un 53%, de los puestos corresponde a Cajero General, seguido por los puestos de Oficinistas, los cuales equivalen en conjunto a un 26%.

El restante 20% lo completan los puestos de Subjefe de Sección 2, Jefe de Sección 2, Técnico Bancario y Ejecutivo de Cuenta.



Cuadro No. 35
DISTRIBUCIÓN DE PUESTOS EN LAS OFICINAS DEL BCAC
Mayo, 2007
(términos en absolutos y relativos)

Oficinas	Puestos						
	Agente	Cajero General	Ejecutivo de Cuenta	Jefe de Sección 2	Oficinistas	Subjefe de Sección 2	Técnico Bancario
Pto. Com. Curridabat		2			1		
Pto. Com. Desamparados		3					
Pto. Com. Escazú	1	2					
Pto. Com. Guadalupe	1	1			1		
Pto. Com. San José 2000	1	2					
Pto. Com. Zapote		3					
Sucursal San José	1	22	1	2	15	2	5
Total	4	35	1	2	17	2	5
Total Relativo	6%	53%	2%	3%	26%	3%	8%

FUENTE: Cuestionario aplicado a colaboradores del BCAC



Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones referentes a la presente investigación, las cuales se formulan con el objeto de cumplir los objetivos general y específicos planteados en el Capítulo I, y basadas en el análisis y resultados de la investigación de mercado realizada.

El capítulo se divide en dos partes: la primera contiene las conclusiones y recomendaciones para el servicio al cliente corporativo y la segunda la información referente al cliente interno.

A. Cliente Corporativo

1. Conclusiones

1.1. Evaluación de los servicios bancarios

- La mayor parte de los clientes corporativos del Centro de Negocios San José del BCAC no conocen todos los servicios que presta la Institución.
- El servicio mayormente utilizado por los clientes corporativos del Centro de Negocios San José del BCAC es la cuenta corriente, seguido por la compra y venta de divisas y el cobro de servicios públicos.



- El canal más utilizado por los clientes corporativos para acceder los servicios del BCAC es la visita a las oficinas. Además, alrededor de una tercera parte de los clientes accesan los servicios por medio del teléfono o de Internet. Este resultado puede explicarse en parte por el hecho de que, si bien el uso de los medios electrónicos ha adquirido gran popularidad en los últimos tiempos, aún persiste una resistencia a ellos, por lo cual los clientes prefieren realizar sus trámites personalmente.
- La mayor parte de los clientes corporativos del Centro de Negocios San José del BCAC utilizan sus servicios de una a diez veces por semana, lo cual indica que los clientes se sienten a gusto utilizando los servicios de la Institución.
- Las oficinas más visitadas del Centro de Negocios San José del BCAC por parte de los clientes corporativos son el Punto Comercial Curridabat, la Sucursal San José y el Punto Comercial Escazú.
- La mayoría de los clientes corporativos del Centro de Negocios San José del BCAC consideran muy buena la calidad de los productos y servicios utilizados.

1.2. Evaluación del servicio al cliente

- Alrededor de la mitad de los clientes corporativos del Centro de Negocios San José del BCAC hacen uso de la atención telefónica que tiene a su disposición la Institución.
- La mayor parte de los clientes corporativos que hacen uso de la atención telefónica en el Centro de Negocios San José del BCAC considera muy buena la calidad de dicha atención.



- Una gran mayoría de los clientes corporativos del Centro de Negocios San José del BCAC opinan favorablemente acerca de la calidad de la atención personal que reciben en las oficinas que visitan. La calificación dada es de excelente a muy buena.
- En general, el BCAC responde de manera efectiva ante los problemas o inconvenientes que puedan enfrentar los clientes corporativos del Centro de Negocios San José con los servicios que utilizan.
- La gran mayoría de los clientes corporativos del Centro de Negocios San José del BCAC que han presentado dudas o sugerencias con relación a los servicios utilizados, consideran que la atención brindada ha sido oportuna y eficiente, lo cual favorece en gran medida la satisfacción de los clientes.
- No existe en el BCAC un procedimiento definido para la atención de problemas, dudas, quejas y sugerencias de los clientes.
- No existe en el BCAC una contraloría de servicios, que centralice y coordine todo lo relacionado con la calidad del servicio al cliente.
- La mayor parte de los clientes corporativos del Centro de Negocios San José del BCAC no han sido visitados por un Ejecutivo de Cuenta. Para competir con éxito, el BCAC puede mejorar sus esfuerzos en la atención de este segmento de clientes (corporativos), por medio de una fuerza de ventas que brinde un servicio de calidad, ya que este es un segmento con gran potencial de crecimiento que está siendo desatendido.



- De los clientes que han sido visitados por un Ejecutivo de Cuenta, la mayor parte considera la calidad del servicio y la atención recibida de parte de éste como muy buena.
- La mayoría de los clientes corporativos del Centro de Negocios San José del BCAC que no han sido visitados por un Ejecutivo de Cuenta estarían dispuestos a recibir la visita de éste.
- No existe en el BCAC un sistema de indicadores de satisfacción del cliente, que permita medir periódicamente el grado de satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, con la organización.

1.3. Evaluación de la satisfacción del cliente

- En la evaluación de la calidad del servicio del BCAC en relación con otras entidades financieras, la mayoría de los clientes corporativos del Centro de Negocios San José del BCAC consideran que es más eficiente el servicio en otras entidades que en el BCAC.

Las razones que argumentan los clientes para esta consideración es que, sobretodo en la banca privada, el servicio es mucho más ágil, debido entre otros factores a que cuentan con mayor cantidad de personal, disponen de mejores recursos tecnológicos, están exentos de la burocracia estatal y disponen de mejores instalaciones y facilidades para los clientes.

- En general, la calificación otorgada por los clientes corporativos del Centro de Negocios San José al servicio al cliente brindado por el BCAC, en una escala de uno a diez donde diez es la mejor calificación, es de un ocho, la cual puede interpretarse como muy bueno.



2. Recomendaciones

2.1. Recomendaciones Generales

- Conformar un departamento de Contraloría de Servicios, que centralice y coordine todos los aspectos relacionados con la calidad del servicio al cliente.
- Realizar evaluaciones periódicas de los productos y servicios ofrecidos, que permitan conocer el grado de satisfacción del cliente, en busca del mejoramiento continuo.
- Promover, por medio de la distribución de brochures informativos, las ventajas y facilidades del uso de los medios electrónicos para la realización de las transacciones. El uso de medios como el teléfono e Internet tienen un costo mucho menor para la Institución, en comparación con las transacciones realizadas en ventanilla o personalmente.

También, por medio de la venta cruzada, los funcionarios encargados de la atención al público pueden incentivar el uso de los medios electrónicos, proporcionando la información necesaria para que el cliente los utilice.

- Mejorar el estado de las instalaciones de las distintas oficinas del Centro de Negocios San José, a fin de brindar una mejor imagen a los clientes y favorecer así su satisfacción y lealtad con la Institución.
- Realizar monitoreos constantes de la atención telefónica brindada por el BCAC, a fin de brindar una atención que los clientes califiquen como excelente. Dentro de los aspectos por monitorear están: el cumplimiento del protocolo de atención telefónica que ha dispuesto el BCAC, el rastreo y control de llamadas, a fin de



evitar que llamadas de los clientes sean mal transferidas o se pierdan por no haber ningún funcionario disponible para atenderlas.

- Desarrollar un procedimiento específico de atención de problemas, dudas, quejas y sugerencias de los clientes, a fin de asegurar la correcta atención de las mismas y favorecer la satisfacción de los clientes.

Dentro de este procedimiento es importante definir claramente el curso de acción a seguir, el departamento responsable de darle seguimiento y los mecanismos de retroalimentación que permitan el mejoramiento continuo.

- Reforzar el equipo de Ejecutivos de Cuenta, a fin de cubrir el segmento de clientes que estaría dispuesto a recibir una visita, y de esta manera aumentar la captación y colocación de recursos.
- Monitorear periódicamente el cumplimiento del protocolo de atención presencial o personal, con el fin de asegurar la excelencia en el servicio al cliente por parte de todos los colaboradores.

B. Cliente Interno

1. Conclusiones

1.1. Evaluación de la satisfacción del colaborador

- La mayor parte de los colaboradores del BCAC se encuentran bastante satisfechos con la Institución como lugar de trabajo.



- En su mayoría los colaboradores del BCAC están satisfechos con su trayectoria dentro de la Institución.
- Existe un significativo sentimiento de orgullo, identificación y pertenencia de los colaboradores del BCAC para con la Institución. Casi la totalidad del personal manifiesta sentirse orgulloso de pertenecer al BCAC.
- La mayoría de los colaboradores considera que los productos y servicios que brinda el BCAC son de muy buena calidad.

1.2. Evaluación de las condiciones ambientales

- La mayor parte de los colaboradores del BCAC consideran que las condiciones ambientales en las cuales desarrollan su trabajo diario son buenas.
- Las principales deficiencias que presentan las instalaciones o espacio físico donde laboran los funcionarios se encuentran en aspectos tales como la ventilación, el mantenimiento adecuado y la distribución del espacio físico.
- No existe en la Institución un departamento o sección encargado de velar por la idoneidad de las condiciones ambientales en las distintas oficinas del BCAC.

1.3. Evaluación del clima organizacional

- La mayor parte de los colaboradores del BCAC consideran que la comunicación interna que se da entre jefes y subordinados es buena.



-
- La mayoría de colaboradores del BCAC consideran que su jefatura escucha y atiende de forma diligente las opiniones y sugerencias que puedan realizar para el mejoramiento en la realización de las labores diarias.
 - No existe en la Institución una práctica generalizada, por parte de las jefaturas, de brindar reconocimiento (en cualquiera de sus formas posibles) a los funcionarios por ideas y sugerencias que éstos brinden para favorecer el mejoramiento continuo.
 - La mayor parte de los colaboradores del BCAC consideran que, dada la naturaleza de su trabajo, tienen la posibilidad de aplicar la creatividad e iniciativa en la realización de sus labores.
 - Existe, en general, una muy buena calidad de la relación entre compañeros de trabajo en el BCAC. La mayor parte de los colaboradores considera excelentes y muy buenas sus relaciones con su equipo de trabajo.
 - En concordancia con la conclusión anterior, una gran mayoría de colaboradores del BCAC consideran que su jefatura y compañeros forman un buen equipo de trabajo.
 - La mayor parte de colaboradores del BCAC se consideran valorados en el puesto de trabajo que ocupan.
 - Con respecto a la experiencia de los colaboradores del BCAC, la mayoría afirma que la experiencia que poseen está en relación al puesto que ocupan en la Institución, lo cual puede influir positivamente en el mejor desempeño de las labores.



- Alrededor de la mitad de los colaboradores del BCAC consideran que la Institución promueve el desarrollo, tanto personal como profesional, de sus funcionarios. En contraste, la otra mitad opina que la Institución no favorece dicho aspecto.
- Con respecto a los programas de capacitación que desarrolla el BCAC, la mayoría de los colaboradores opina positivamente sobre ellos, sin embargo, también consideran que es necesario que la Institución los refuerze.
- Una gran parte de los colaboradores del BCAC están satisfechos y conformes con su jornada laboral, tanto a nivel de horario de trabajo como con la jornada, la cual consideran les permite cumplir con sus funciones.
- La mayoría de los colaboradores del BCAC consideran que su trabajo está bien remunerado.

1.4. Clasificación del colaborador

- La mayor parte de los funcionarios del BCAC tienen más de diez años de servir a la Institución. La siguiente proporción en importancia agrupa a funcionarios con una antigüedad de uno a tres años.
- El BCAC presenta un bajo nivel de rotación de personal, reflejado en la antigüedad de servicio de sus funcionarios.

2. Recomendaciones

2.1. Recomendaciones Generales



- Realizar evaluaciones periódicas de los servicios, condiciones ambientales y clima organizacional en el BCAC, que permitan conocer el grado de satisfacción del cliente interno o colaborador, en busca del mejoramiento continuo.
- Comunicar a los funcionarios responsables de los departamentos de Comunicación, Imagen y Mercadeo, Recursos Humanos y Aseguramiento de la Calidad, los resultados obtenidos en la presente investigación, con el objetivo de que cada uno desarrolle un plan de acciones correctivas y mejoramiento en el área que corresponda.
- Integrar un comité que atienda de forma integral los aspectos relacionados con las instalaciones y condiciones ambientales en las diferentes oficinas del BCAC, coordinando todo lo relacionado a mantenimiento, iluminación, ventilación, limpieza y distribución del espacio físico.
- Desarrollar e implementar un programa de incentivos que permita, a nivel de jefaturas, brindar reconocimiento a los funcionarios por el aporte de ideas y sugerencias que permitan mejoras en la realización del trabajo.
Dicho programa deberá incluir aspectos que relacionen desde la motivación del personal hasta la evaluación del desempeño, de manera que el reconocimiento que reciban los funcionarios sea tangible (no necesariamente económico) y se vea reflejado en la evaluación y compensación del funcionario.
- Determinar las razones por las cuales los funcionarios consideran que el BCAC, no promueve ni favorece su desarrollo personal y profesional, para aplicar las acciones correctivas pertinentes.
Esta recomendación puede materializarse por medio del desarrollo del programa mencionado en el punto anterior, ya que en éste se deberán establecer los factores, tanto positivos como negativos, que afecten la motivación del personal, para



desarrollar medidas que potencialicen los factores positivos y disminuyan el impacto de los factores negativos, con el objetivo de alcanzar el mayor nivel posible de motivación de los colaboradores.

- Reforzar los programas de capacitación en áreas como Crédito, Productos y Servicios, Idiomas (Inglés), y Atención al Cliente; dichas áreas fueron consideradas como las más importantes por los colaboradores consultados.
- Desarrollar e implementar un sistema de indicadores de satisfacción del cliente interno, de manera que permita evaluar periódicamente la satisfacción de los colaboradores con el servicio recibido en el BCAC.

Lo anterior se recomienda debido a que la satisfacción del cliente interno, se verá reflejada necesariamente en la satisfacción del cliente externo, razón por la cual es necesario conocer con exactitud los factores que afectan el nivel de satisfacción, para proceder con la aplicación de las respectivas medidas correctivas; todo esto con el fin de fortalecer la relación con los clientes, para asegurarse clientes satisfechos y leales, ya que, como entidad de servicio, el BCAC depende de la confianza de sus clientes para lograr el éxito.

A continuación, en el capítulo VI, se presenta la propuesta de un Sistema de Indicadores de Satisfacción del Servicio al Cliente para el BCAC.



Capítulo VI

Sistema de Indicadores de Satisfacción del Servicio al Cliente

El presente capítulo contiene la propuesta de un Sistema de Indicadores de Satisfacción del Servicio al Cliente, para ser aplicado en la medición de la satisfacción de los clientes internos en el BCAC.

La propuesta consiste en un sistema de medición de la satisfacción del servicio al cliente, el cual está integrado por una serie de indicadores propios que caracterizan los momentos de la verdad en la prestación de los servicios bancarios que ofrece el BCAC.

Este sistema de indicadores permitirá valorar la satisfacción del cliente en cuanto al servicio recibido en el BCAC, en términos de tiempo de entrega del servicio, accesibilidad y disponibilidad del servicio, evidencia física y ambiente del servicio y calidad del servicio en términos de asesoría y respuesta.

A continuación se presenta un cuadro resumen que contiene los indicadores establecidos en el presente sistema, su respectiva descripción y funcionalidad.



Cuadro No. 36
SISTEMA DE INDICADORES DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE
DESCRIPCIÓN Y FUNCIONALIDAD DE LOS INDICADORES

Indicadores	Descripción	Funcionalidad
Tiempo de espera para ser atendido	Es el tiempo que tarda un cliente en ser atendido, desde que llega a la oficina hasta que sea atendido por uno de los funcionarios.	El resultado del indicador permite dar seguimiento al tiempo que están dispuestos a esperar los clientes o al tiempo adecuado de espera.
Tiempo de la Atención	Es el tiempo que tarda un cliente en realizar sus trámites, consultas o transacciones	Este indicador da como resultado el lapso de tiempo que valoran los clientes para la atención del servicio
Grado de satisfacción por las facilidades en el servicio al cliente	Es el grado de satisfacción que tiene el cliente por las facilidades y accesibilidad del servicio, en términos de medios para acceder a los servicios, horarios de atención y requisitos para acceder a los servicios	El resultado del indicador determina qué facilidades son necesarias para satisfacer al cliente y cuáles están siendo deficientes.
Calificación de la satisfacción del cliente acerca de la evidencia física y ambiente del servicio	Es la calificación que el cliente considera de acuerdo a su satisfacción en cuanto a los aspectos tangibles del servicio, tales como la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, amabilidad y trato del personal, imagen del personal y otros.	El resultado del indicador refleja cuáles aspectos deben ser considerados para mejorar.
Grado de satisfacción con la calidad del servicio	Es el grado de satisfacción que tiene el cliente acerca de la calidad del servicio, en términos de calidad de la asesoría recibida, desempeño del servicio y eficiencia en la entrega del servicio.	El resultado del indicador permite conocer en qué aspectos se falla a la hora de la entrega del servicio.
Grado de satisfacción con la atención de quejas	Este indicador refleja la evaluación del cliente sobre la atención brindada a la hora de presentar una queja, y la calidad de la respuesta dada por el Banco.	El resultado del indicador refleja cuáles aspectos de la atención de quejas están fallando o no son los adecuados.



Determinados los indicadores anteriores, se presenta a continuación el detalle de los criterios de evaluación considerados en cada uno, así como la unidad de medida utilizada para valorar cada criterio.

Cuadro No. 37
SISTEMA DE INDICADORES DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL
CLIENTE
CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y UNIDADES DE MEDIDA DE LOS
INDICADORES

Indicadores	Criterio de Evaluación	Unidad de Medida
Tiempo de espera para ser atendido	Tiempo en minutos	* De 5 a 10 min. * De 10 a 15 min. * Más de 15 min.
Tiempo de la Atención	Tiempo en minutos	* De 2 a 5 min. * De 5 a 10 min. * Más de 10 min.
Grado de satisfacción por las facilidades en el servicio al cliente	Horarios de Atención al Público	*Muy convenientes *Poco convenientes *Inconvenientes
	Cantidad de oficinas disponibles para realizar trámites	*Suficientes oficinas *Pocas oficinas
	Clase de trámites realizados	*Sencillos *Regulares *Complicados



Indicadores	Criterio de Evaluación	Unidad de Medida
Calificación de la satisfacción del cliente acerca de la evidencia física y ambiente del servicio	Trato del personal	*Excelente *Regular *Malo
	Buena apariencia personal	Cumple o No Cumple
	Comodidad de las Instalaciones	*Muy Cómodas *Cómodas *Regulares *Incómodas
	Limpieza y Orden	Cumple o No Cumple
	Saludo al Ingresar al Banco	Cumple o No Cumple
	Agradecimiento de la Visita e Invitación a volver	Cumple o No Cumple
Grado de satisfacción con la calidad del servicio	Calidad de la asesoría recibida	*Muy Buena *Buena *Regular *Mala
	Desempeño del servicio	*Muy Bueno *Bueno *Regular *Malo
	Eficiencia en la entrega del servicio	*Muy Eficiente *Poco Eficiente *Deficiente
Grado de satisfacción con la atención de quejas	Atención brindada ante quejas del servicio	*Oportuna y Eficiente *Deficiente *No fue atendida
	Calidad de la respuesta ante quejas de los clientes	*Muy Buena *Buena *Regular *Mala



1. Características del Sistema de Indicadores

Seguidamente se especifican las características del Sistema de Indicadores de la Satisfacción del Servicio al Cliente, las cuales son básicas para la aplicación del sistema.

1.1. Frecuencia de medición de los indicadores

La medición se realizará cada seis meses, o de acuerdo a las políticas del BCAC. La aplicación de los mecanismos de recolección de datos deberá hacerse de forma continua, según cada canal de atención.

1.2. Responsables de la medición

Los responsables de la gestión de medición de la satisfacción del cliente deberán ser los departamentos de Comunicación, Imagen y Mercadeo, departamento de Aseguramiento de la Calidad y la Dirección de Recursos Humanos.

Debe realizarse una definición de responsabilidades donde un funcionario cumpla la función de administrador del sistema y coordine el desempeño de las mediciones, desde la captación y almacenamiento de los datos hasta la generación de informes, análisis y cursos de acción respectivos.

1.3. Mecanismos de recolección de datos

El procedimiento para obtener los datos de cada uno de los indicadores será por medio de la aplicación de cuestionarios de opinión. Dichos cuestionarios serán desarrollados por el



departamento de Comunicación, Imagen y Mercadeo en conjunto con la Dirección de Recursos Humanos, considerando los indicadores descritos en los cuadros No. 36 y No. 37, y deberán ser sencillos, entendibles, fáciles de recopilar, tabular y analizar.

1.4. Fuente de Información

La fuente de información oficial corresponde a los cuestionarios de opinión aplicados a los clientes internos.

1.5. Metas y Parámetros

La definición de las metas y parámetros contra los cuales evaluar los resultados obtenidos mediante el sistema de indicadores será responsabilidad del Departamento de Aseguramiento de la Calidad. Para ésta definición será importante tomar en cuenta criterios tales como la experiencia y tendencias reflejadas en estudios anteriores, así como estándares, tanto a nivel nacional como internacional, de excelencia en el servicio al cliente.

1.6. Presentación de Resultados

Luego de recolectados y analizados los datos, se procede a la elaboración de un informe que deberá incluir, al menos, lo siguiente:

- Resultados de cada uno de los indicadores, representados en cuadros, gráficos y tablas.
- Análisis de los principales hallazgos.



- De ser posible, comparación de los resultados con información de estudios anteriores, a fin de relacionarlos y obtener un mejor análisis y comprensión.
- Recomendación de acciones correctivas, en caso de ser necesarias.

Para una mejor gestión del sistema de medición de la satisfacción del cliente, es importante que la Institución pueda desarrollar un programa de servicio al cliente interno, que incluya desde programas de capacitación que le den seguimiento al mejoramiento del servicio, hasta planes y acciones para supervisar, motivar, remunerar e incentivar a los funcionarios, de manera que todo esto se traduzca en lograr la excelencia en el servicio, reflejándose ésto en la atención a clientes externos.

Además, es importante tomar en cuenta el impacto de factores externos a la Institución que puedan afectar la satisfacción de los clientes.

Diversos agentes externos pueden condicionar la satisfacción de los clientes; algunos de ellos podrán ser contrarrestados de alguna manera con acciones estratégicas que permitan modificar su impacto a lo interno de la organización. Lo importante en este punto es evaluar dichos factores y su incidencia en la calificación global de la satisfacción de los clientes.

Finalmente, el sistema de indicadores para la medición de la satisfacción del cliente que se propone en este capítulo, no es un sistema aislado de las operaciones de la Institución, sino que es un proceso que debe interactuar con toda la organización, de manera que sea una evaluación integral que considere todos los factores que pueden afectar la satisfacción de los clientes.

De esta forma, este sistema se constituye en un elemento importante que apoye el mejoramiento continuo, para alcanzar el éxito de la Institución.



BIBLIOGRAFÍA

- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9na. ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Donnelly, J., Berry, L., Thompson, Th. (1989). *Marketing de Servicios Financieros: Una visión estratégica*. (4ta. ed.). Madrid: Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Gómez, M., (1994). *Elementos de Estadística Descriptiva*. (2da. ed.). Costa Rica: Editorial EUNED.
- Kinnear, Th. y Taylor, J. (1998). *Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado*. (5ta. ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva Global*. (12va. ed.). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. (6ta. ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Lovelock, Ch., Reynoso, J., D'Andrea, G., Huete, L. (2004). *Administración de Servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. (1era. ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Stanton, W., Etzel, M., Walker, B. (2000). *Fundamentos de Marketing*. (11va. ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.



- Zeithaml, V., Bitner, M. J. (2002). *Marketing de Servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. (2da. ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

Otros recursos consultados:

- Arias Porras, Laura Susana. (2004). *Diseño de un sistema de indicadores de servicio al cliente para la UEN Servicio al Cliente del Instituto Costarricense de Electricidad*. Tesis de Bachillerato en Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica, San José.
- Campos Solera, Euyelin. (2002). *Análisis de servicio al cliente en el Instituto Universal de Idiomas y Estrategia de Comunicación*. Tesis de Bachillerato en Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica, San José.
- Cubero, Cristina. (2006). *Unidad de servicio al cliente con valor estratégico*. [en línea]. (No. 336). Disponible en: <http://www.actualidad.co.cr/>
- Martínez, Larisa. (2007). *Consideraciones teóricas sobre atención al cliente*. [en línea]. Cuba: Universidad de la Habana. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos42/atencion-al-cliente/atencion-al-cliente.html>
- Página Web de Bancrédito: <http://www.bancredito.cr/>
- Pereira, Jorge E. (2006). *Creando Lealtad del Cliente*. [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/crm-fidelizacion-de-cliente.htm>



ANEXOS



ANEXO No. 1

ORGANIGRAMA DEL BCAC





ANEXO No. 2

ASPECTOS DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE Y RECOMENDACIONES SOBRE LA ATENCIÓN AL CLIENTE



Aspectos de Calidad en el Servicio al Cliente

Como parte del protocolo de atención al cliente, el BCAC ha definido una serie de aspectos de calidad en el servicio al cliente, los cuales se detallan a continuación:

1. Cuide su apariencia personal

Los colaboradores de Bancrédito deberán vestir acorde con la dignidad del cargo y la función para la cual han sido designados, cumplir con las reglas de higiene básicas, tener una correcta presentación personal, durante todos los días hábiles de la semana, sin excepción, y para esos efectos acatarán las siguientes disposiciones:

En general:

- Tener aseo personal e higiene:
- Mantener los dientes siempre limpios.
- Mantenerse siempre bien peinado.
- Mantener las manos y las uñas bien limpias.
- Usar vestimenta limpia y aplanchada.
- Tener los zapatos bien lustrados.
- No comer frente al cliente.

En los varones:

- En caso de usar bigote o barba, que sea cuidada.
- Cabello corto, sin tintes de colores llamativos.
- Vestir con corbata, salvo en los lugares que expresamente se encuentran autorizados



por la Administración.

- Usar corbatas formales, con colores sobrios, sin diseños llamativos ni extravagantes, la forma de vestir no debe distraer al cliente.
- No usar t-shirt, camisetas o camisas con diseños grandes o llamativos.
- No usar jeans, pantalones informales y zapatos deportivos, salvo en los casos en que por la naturaleza de su trabajo se requiera su uso o en ocasiones en que expresamente sea autorizado por la Administración.
- No usar aretes, piercing o tatuajes visibles.

En las mujeres:

- No usar cabello teñido en colores llamativos, no tradicionales.
- Cuide su cabello y la forma en que lo peina; en caso de teñírsele use colores tradicionales en lugar de los excesivamente llamativos.
- No usar blusas anudadas a la cintura, que dejen la piel al descubierto, transparentes, "straples" de tirantes, t-shirt o camisetas.
- No usar faldas ceñidas o muy cortas.
- No usar vestidos muy ceñidos, (transparentes, escotados, muy cortos o de tirantes.
- No usar pantalones ajustados e informales.
- No usar jeans y zapatos deportivos, salvo en los casos en que por la naturaleza de su trabajo se requiera su uso.
- No usar sandalias informales, sin tacón o de plataforma (no confundir con zapatilla abierta).
- No usar piercing y tatuajes visibles.
- Utilizar maquillaje discreto.
- Mantener sus uñas bien arregladas y en caso de pintarse, con colores tradicionales.



2. Utilice los Buenos Modales

Los buenos modales son las acciones externas de una persona que dan a conocer su buena o mala educación. Aparte de la apariencia personal, no hay nada que disguste más a un cliente que los malos modales.

Como ejemplo se pueden citar las siguientes conductas que no hay que adoptar en público:

- Limpiarse los oídos.
- Jugar con un llavero o cualquier objeto que tengamos en las manos.
- Interrumpir a un compañero cuando está atendiendo a un Cliente.
- Discutir con un Cliente, se puede ganar la discusión, pero perder el Cliente.
- Hacer esperar al Cliente.
- Tener charlas personales, que interrumpan el servicio, en horas de trabajo.
- Recibir amigos y atenderlos por mucho rato.
- Pedir o dar instrucciones a gritos.
- Silbar, cantar, reír o hablar en forma ruidosa.
- Comer o fumar delante de los Clientes.
- Limpiarse o cortarse las uñas enfrente del Cliente.
- Mascar chicle.
- Tener un palillo de diente o un fósforo en la boca.
- Hablar por teléfono celular en su puesto de trabajo.
- Portar el cepillo de dientes en un lugar visible para el Cliente.

Practicar los buenos modales en todo momento, hará sentir bien al personal y el Cliente tendrá una buena impresión de los colaboradores y de la Institución.



3. Cuide su lugar de trabajo

El lugar de trabajo debe seguir con las siguientes recomendaciones para mantenerlo aseado, ordenado y listo para la correcta atención del Cliente:

- Debe estar limpio. Podemos tener unos pocos utensilios de limpieza, como mínimo un trozo de tela, para mantener nuestro lugar de trabajo limpio.
- Debe estar ordenado. Se debe ordenar el sitio de trabajo antes de empezar a laborar. mejor, si antes de salir del lugar del trabajo al día anterior, se dejó ordenado.
- Mantener el área de trabajo común libre de basuras, papeles o material que no se esté usando como papel de impresión o fotocopiado.
- En el cubículo o escritorio, no se deben tener ningún cuadro o adorno que no sea institucional. No se podrán tener adornos o gráficas que no sean aprobadas por la jefatura del lugar de trabajo.
- En caso de calendarios que no tengan imágenes. Y que no sean de empresas de directa o parcial competencias al Banco.
- La computadora debe mantenerse limpia y debidamente ordenada, libre de papeles o adornos.
- No se podrá tener fondos de pantalla o “salva pantallas” que no sean institucionales.

4. Uso adecuado del carné

El Banco con el objetivo de propiciar un adecuado uso del carné de identificación establece las siguientes normas, las cuales son de carácter obligatorio para todos sus colaboradores:

- Todos los colaboradores serán dotados del carné de identificación, el cual deberán portar obligatoriamente en un lugar visible, con la foto y nombre de frente a las demás personas, en el horario establecido.



- Dicho carné de identificación es propiedad del Banco y será devuelto cuando se concluya la relación laboral.
- Cuando un colaborador deja de laborar para el Banco por cualquier concepto, debe entregar el carné al Contador respectivo -el cual procederá a romperlo delante del colaborador-, de lo contrario no se hará entrega de la liquidación respectiva.
- El control del uso del carné de identificación estará bajo la responsabilidad de la jefatura respectiva, quién elaborará informes de las irregularidades del mismo a la Dirección de Recursos Humanos.
- Se negará el acceso a las áreas restringidas del Banco -todas aquellas que no sean de atención al público- a los colaboradores que no portan su carné de identificación adecuadamente.
- Si los colaboradores tienen que trasladarse a realizar algún trabajo a cualquier Centro de Negocios o Punto Comercial deberán de llevar consigo su carné de identificación, de lo contrario se negará su acceso a dichas Oficinas.
- Es obligación de los colaboradores portar su carné de identificación cuando hagan uso de los vehículos oficiales del Banco.
- Si el colaborador perdiera o le extrajeran su carné de identificación, deberá presentar una nota a la Dirección de Recursos Humanos con copia a la Sección de Seguridad reportando el incidente, la misma debe de contar con el visto bueno de la jefatura respectiva. En estos casos la Dirección de Recursos Humanos procederá a cobrar al colaborador la suma correspondiente a su costo en ese momento.



- Los colaboradores que marcan su ingreso y salida de la Institución con su carné de identificación deberán dar un cuidado adecuado al mismo para evitar que se descodifique, ya que con él se registran sus marcas.
- Cuando se descodifique el carné, ese mismo día el colaborador deberá traer una nota del jefe respectivo justificando las razones y solicitando la nueva codificación. En este punto la Dirección de Recursos Humanos llevará un control estricto de las veces que se le descodifica el carné a los colaboradores con el fin de tomar las medidas correctivas.
- Los colaboradores de seguridad que permiten el ingreso a las diversas Oficinas del Banco, llevarán un control de los colaboradores que se presentan sin el carné de identificación e impedirán su acceso a las Oficinas. Posterior a ello realizarán un reporte semanal al Gerente del Centro Negocios o Encargado del Punto Comercial indicando el nombre y la cantidad de veces que ha ocurrido el incidente. En el caso de Oficina Central el reporte debe ser remitido a la Dirección de Recursos Humanos.

Recomendaciones para brindar un Servicio de Calidad

Como parte del protocolo de servicio al cliente, el BCAC ha determinado las siguientes recomendaciones que permitan brindar un servicio al cliente de alta calidad:

1. Cómo mejorar la atención telefónica

Uno de los aspectos críticos que afectan la percepción de calidad en el servicio que los



bancos e instituciones financieras prestan, es la mala calidad de la atención telefónica.

Pecados de mal servicio, como lo es el pasar al cliente de extensión en extensión hasta que la llamada se pierde, no dar el nombre de la persona que contesta, no tomar correctamente los mensajes y no comprometerse con el cliente que llama, debe reducirse y eliminarse y es mediante consideraciones como las descritas a continuación, que se logra impulsar el proceso de mejoramiento.

- Buena comunicación

Se logra cuando los mensajes enviados por una parte son percibidos por la otra en la misma forma en que fueron remitidos, sin ninguna distorsión.

La buena comunicación requiere que las dos partes tengan el mismo marco de referencia, y que se verifique si el significado es claro y si es lo que se ha querido transmitir.

- Cualidades de la Voz

Se debe dar la impresión de que se está atento, alerta e interesado en la persona que está llamando. Se debe usar un vocabulario correcto y un tono de voz natural. Una voz agradable y un tono de voz bajo y bien controlado se oye mejor y agrada más que una voz chillona. La vocalización clara y audible es una necesidad. Un Cliente perderá el interés de hacer negocios con el Banco si se tiene que esforzar para entender lo que se dice.

- Cortesía

Independientemente de la naturaleza de la llamada, la cortesía debe ser parte de la misma, que refleje el origen de la persona y el sentimiento del que habla, recordemos que la cortesía es educación:

- Se debe saludar amablemente a la persona que llama. Se debe ser entusiasta y sincero, se encontrará que esto crea una excelente impresión en los Clientes.



- Llamar al Cliente siempre por su nombre. No hay música más melodioso para una persona que el sonido de su propio nombre. Si no sabe el nombre se debe solicitarlo al Cliente y seguir llamándolo por su nombre.
- Tratar de visualizar a la persona. Hablarle a la persona y no al teléfono.
- Escuchar con atención. A quien llame le agrada que se le escuche atenta y cortésmente.
- Tomar tiempo para prestar ayuda oportuna. Es mejor gastar unos minutos para satisfacer a un Cliente, que desperdiciar meses recobrando su buena voluntad. Se debe conservar las promesas que se hagan y sobre todo cumplirlas.
- Se deben ofrecer excusas por errores o retrasos. Aunque no se pueda arreglar los errores que se comentan en la oficina, siempre se debe ser cortés y disculparse con toda sinceridad.
- Se debe decir "gracias" y "con mucho gusto", Puesto que la cortesía telefónica es la manera más fácil de ganar Clientes para el Banco, estas frases son como sonrisas por teléfono.
- La etiqueta exige que la persona que hace la llamada cuelgue primero. Lo correcto es esperar hasta que quien llama se despida.

2. Cómo atender las llamadas telefónicas en un ambiente de Cultura de Servicios

- Se deben contestar todas las llamadas pronta y cortésmente. Una pronta



contestación le indica al Cliente que el Banco está siempre alerta.

- Se debe estar siempre preparados para tomar un mensaje.
- Se debe evitar contestar con expresiones. "Aló", "bueno", o con palabras que desconciertan al que llama, sin indicarle si ha llamado o no a la persona o teléfono correctos.
- La persona debe identificarse correctamente e identificar la oficina a la cual se está llamando.
- Si la persona que llama, tiene que esperar por alguna información, se debe agradecer la espera cuando hable nuevamente.
- Cierre de la llamada. Se debe agradecer la llamada que hizo la persona y se debe cerrar con un amable "hasta luego".
- La llamada que se hizo, o la conversación, debe finalizar cortésmente y con eficiencia.

3. Etiqueta en el lugar de trabajo

La actitud personal en las relaciones con los demás se traducirá en los buenos modales que constituyen las normas de etiqueta en la oficina. Distinguirse por las maneras finas al tratar a la gente es parte de la cultura de servicios de un Banco.

Como parte de la etiqueta en la oficina se debe hacer énfasis en los siguientes aspectos:



- Presentaciones:

Los colaboradores deben corresponder siempre a la presentación de otra persona con una sonrisa amistosa y un atento saludo. Repetir el nombre de la persona presentada les ayudará luego a recordarla mejor. Cuando les corresponda presentar a alguien, deben hacerlo de tal manera que las dos personas se sientan inmediatamente en confianza.

- Saludo:

Un amable "buenos días" es otra expresión de finos modales. Los compañeros, Clientes y visitantes agradecerán un saludo atento y cordial antes de dedicarse a los negocios del día.

- Asuntos personales:

Una persona considerada se abstiene de aburrir o fastidiar a los demás con largas letanías acerca de sus problemas o sus éxitos personales. Una atmósfera de sincera cordialidad en la oficina contribuye a crear un ambiente agradable y armonioso en el trabajo.

- Lealtad:

Cuando se es miembro de un grupo de colaboradores, se debe apoyar los esfuerzos de los demás compañeros y participar en sus problemas. Un compañero leal evita obtener ventajas personales a costa del resto del grupo y se abstiene de participar y mucho menos, de originar triviales rencillas en la oficina.

- Confianza:

Antes que nadie el colaborador debe ser leal a su Jefe y a su Banco.

- Consideración:

El decir "por favor" y "muchas gracias" o enviar la inesperada felicitación de cumpleaños, de aniversario, o un mensaje de pésame, son ejemplos de los pequeños detalles que le ayudará a ganarse la simpatía de todos.



- Paciencia:

Hay que tener paciencia para atender a los Clientes.

- Simpatía:

Nunca tratar al Cliente con una actitud fría e impersonal. Darle una cordialísima bienvenida, con gestos y palabras adecuadas, que lo haga sentirse como en su casa y sonreír.

- Naturalidad:

Tener sencillez en el trato y en el modo de proceder; es una cualidad que inspira y comunica confianza al Cliente. ¿Qué hay que hacer para ser y parecer natural? Conocer a fondo los detalles del área en que nos desempeñamos, para poder hablar con seguridad y así no tener miedo a las posibles preguntas que un Cliente nos haga.

- Iniciativa:

Es comenzar a promover una cosa. La persona que no tiene iniciativa trabaja hasta donde le pagan. Tener iniciativa es prever los posibles problemas que se les presentan a la hora de atender un Cliente y así adelantar soluciones.

- Memoria:

Es la capacidad de retener y recordar ideas, hechos y datos. Al Cliente le gusta que lo llamen por su nombre. Recordemos este punto, que puede llegar a convertirse en el punto de enlace de una buena relación comercial.

- Honradez:

En una definición simple y clara es proceder en la forma correcta con honor y decoro a la hora de hacer nuestro trabajo diario y al ofrecer recomendaciones para resolver cualquier situación que se presente.



- Verdad:

Es la conformidad de lo que se dice con lo que se piensa.

- Responsabilidad:

La mejor forma de ser responsable es saber corresponder a la confianza depositada por los compañeros de trabajo, los jefes y los Clientes, existen cuatro puntos importantes que hay que tomar en cuenta para ser responsables.

- a) Llegar al trabajo antes de la hora de entrada.
- b) Salir un poco después de la hora de salida.
- c) Dejar ordenado su escritorio y todos los documentos que utilizó en el trabajo diario.
- d) Los compromisos con los Clientes, realizarlos para antes de lo dispuesto.

- Dignidad:

Se define como gravedad y decoro de las personas en la manera de comportarse. El decoro es una forma de demostrar la educación. Hay que recordar que lo cortés no quita lo valiente y no confundir dignidad con el servilismo, se presta un servicio pero en ningún momento debe perderse la dignidad.

- Justicia:

A todos nos gusta sentirnos importantes y necesarios. Usted mismo habrá notado la satisfacción que experimenta cuando en el trabajo o en su casa le piden su opinión o le delegan una responsabilidad, esto es natural y humano. Aún las personas muy modestas, que conceden poca importancia a las lisonjas de los demás, se sienten complacidas cuando se les felicita por sus esfuerzos, sus méritos a sus trabajos; todos apreciarnos más a la persona que tiene tiempo para fijarse en las cualidades de los demás.



- Respeto:

Respetar las ambiciones de los demás y obedecer las reglas que rigen los derechos a actividades diarias de una oficina, son cualidades importantes que el buen colaborador del Banco debe poseer.

- Cooperación:

De qué le sirve a una persona ser muy capacitada, si solamente se preocupa por ella misma y no coopera con los demás?.

- Imparcialidad:

Deben ser lo suficientemente imparciales para admitir sus propias fallas.

- Tener confianza en sí mismos:

La mayoría de las personalidades destacadas no nacieron así, sino que fueron cinceladas a fuerza de grandes sacrificios y deseos de superación. Los colaboradores deben tener confianza en que sus defectos y fallas pueden ser corregidos.

- Saber aceptar consejos:

Conocer sus propios defectos es solo el primer paso. Después deben buscar y estar listos a aceptar consejos que les ayuden a corregirse.



ANEXO No. 3

FORMULARIO UTILIZADO EN BUZÓN DE SUGERENCIAS



Queremos conocer lo que piensa.

Nos proponemos mejorar cada día, por eso le pedimos su opinión sobre nuestro servicio.

1. ¿Cómo fue el trato que recibió de nuestro personal?

Excelente Regular Malo

2. ¿Cómo califica el tiempo de espera para ser atendido?

Aceptable Poco aceptable Inaceptable

3. ¿Recibió asesoría de la persona que lo atendió?

No (Pase a la pregunta #5)

Sí

4. ¿Cómo califica la asesoría de la persona que lo atendió?

Muy buena Buena Regular Mala Muy mala

5. ¿Qué le parecieron nuestras instalaciones?

Muy cómodas Cómodas Regulares Incómodas

6. ¿Cómo califica los trámites que tuvo que realizar?

Muy sencillos Sencillos Regulares Complicados

Muy complicados

Departamento en el que fue atendido: _____

Sucursal: _____

Persona que lo atendió: _____

Nombre: _____

Teléfono: _____





ANEXO No. 4

MENÚ DE SERVICIOS DE BANCREDITO DIGITAL





APÉNDICES



APÉNDICE No. 1

CUESTIONARIO APLICADO AL CLIENTE CORPORATIVO DEL BCAC



Cuestionario No. /___/

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

Cuestionario de opinión sobre los productos y servicios que brinda el BCAC al cliente corporativo.

¡Buenos días!

Mi nombre es Catalina Fernández Marín, soy estudiante del Instituto Tecnológico de Costa Rica y me encuentro realizando un estudio para analizar el servicio al cliente corporativo del BCAC. Le solicito su colaboración para responder este cuestionario, el cual es de absoluta confidencialidad. Muchas Gracias.

Fecha: _____.

Nombre de la Empresa: _____

Contacto: _____

I Parte. Evaluación de los Servicios Bancarios.

1. ¿Conoce usted todos los servicios que brinda el BCAC?

1.1 SI

1.2 NO

2. ¿Cuáles de los siguientes servicios que brinda Bancrédito utiliza su empresa:

2.1 Cobro Servicios Públicos 2.2 Fideicomisos 2.3 Cuenta Corriente

2.4 Depósito y Almacenamiento 2.5 Pago de Planillas 2.6 Fondo Inversión

2.7 Transferencias SINPE 2.8 Cuenta de Ahorro 2.9 Puesto de Bolsa

2.10 Compra/Venta de Divisas 2.11 Tarjeta de Débito 2.12 Préstamos

2.13 Transacciones Internac. 2.14 Sistema P.A.R. 2.15 Tarjeta Crédito

2.16 Depósitos Desmaterializados 2.17 Internet Banking 2.18 Cuenta Especial

2.19 Bancredito Distribución 2.20 Depósitos a Plazo 2.21 Otros:



3. ¿Cuáles de los siguientes canales utiliza su empresa para realizar sus transacciones bancarias? Marque con 1 la opción más utilizada y con 2 la siguiente en importancia.

3.1 Visita a Oficina

3.2 Por Teléfono (Bancrédito Digital)

3.3 Por Internet

4. ¿Con qué frecuencia utiliza su empresa los servicios del BCAC?

4.1 De 1 a 5 veces por semana

4.2 De 6 a 10 veces por semana

4.3 De 11 a 15 veces por semana

4.4 Más de 15 veces por semana

5. Señale con un #1 la oficina de Bancrédito que más frecuenta y con un #2 la segunda en importancia:

5.1 Sucursal San José

5.2 Curridabat

5.3 Desamparados

5.4 Escazú

5.5 Guadalupe

5.6 San José 2000

5.7 Zapote

5.8 Otros:

6. ¿Cómo considera la calidad de los servicios de Bancrédito que su empresa utiliza?

6.1 Excelente

6.2 Muy Buena

6.3 Buena

6.4 Regular

6.5 Mala



II Parte. Evaluación del Servicio al Cliente

7. ¿Recibe su empresa atención telefónica por parte del BCAC?

7.1 SI

7.2 NO (Pase a la pregunta No.9)

8. ¿Cómo es la atención telefónica que usted recibe por parte del BCAC?

8.1 Excelente

8.2 Muy Buena

8.3 Buena

8.4 Regular

8.5 Mala

9. ¿Cómo es la atención personal que usted recibe en las oficinas del BCAC?

9.1 Excelente

9.2 Muy Buena

9.3 Buena

9.4 Regular

9.5 Mala

10. Si ha tenido algún problema con algún servicio en el BCAC, la respuesta o solución brindada por el Banco fue:

10.1 Excelente

10.2 Muy Buena

10.3 Buena

10.4 Regular

10.5 Mala

10.6 NS / NR



11. Si ha tenido dudas o sugerencias sobre algún producto o servicio del BCAC, éstas han sido atendidas en forma:

11.1 Oportuna y Eficiente

11.2 Deficiente

11.3 No fueron atendidas

11.4 NS / NR

12. ¿Recibe su empresa la visita personal por parte de un Ejecutivo de Cuenta del BCAC?

12.1 SI

12.2 NO (Pase a la pregunta No.14)

13. ¿Cómo es el servicio que le brinda el Ejecutivo de Cuenta del BCAC?

13.1 Excelente

13.2 Muy Bueno

13.3 Bueno

13.4 Regular

13.5 Malo

(Pase a la pregunta No. 15)

14. ¿Le gustaría recibir la atención de un Ejecutivo de Cuenta del BCAC?

14.1 SI

14.2 NO



III Parte. Evaluación de la Satisfacción del Cliente

15. Si pudiera comparar la calidad del servicio que le brinda el BCAC con el que le brindan otras entidades financieras, ¿Cuál le parece más eficiente?

15.1 BCAC

15.2 Otros

¿Por qué?

16. Si pudiera asignarle una calificación al BCAC en lo que a servicio al cliente se refiere, en una escala de 1 a 10, usted le daría:

16.1 De 1 a 5

16.2 6

16.3 7

16.4 8

16.5 9

16.6 10

17. Comentarios adicionales o sugerencias sobre los productos o el servicio al cliente que considere importantes:

¡Muchas Gracias por su Colaboración!



APÉNDICE No. 2

CUESTIONARIO APLICADO AL CLIENTE INTERNO DEL BCAC



Cuestionario No. /___/

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

Cuestionario de opinión al cliente interno, sobre la satisfacción y motivación de los colaboradores del BCAC

¡Buenos días!

Mi nombre es Catalina Fernández y me encuentro realizando un estudio para analizar el grado de satisfacción y motivación en general de los colaboradores del BCAC.

Le solicito su colaboración para responder este cuestionario, el cual es de absoluta confidencialidad.

Muchas Gracias.

Fecha: _____.

I Parte. Evaluación de la satisfacción del colaborador

1. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con el BCAC como lugar de trabajo?

- 1.1. Muy satisfecho
- 1.2. Bastante satisfecho
- 1.3. Poco satisfecho
- 1.4. Nada satisfecho

2. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la Institución?

- 2.1. Si
- 2.2. No

3. ¿Se siente usted orgulloso de pertenecer al BCAC?

- 3.1. Si
- 3.2. No



4. ¿Cómo considera la calidad de los productos y servicios del BCAC que usted utiliza?

- 4.1. Excelente
- 4.2. Muy buena
- 4.3. Buena
- 4.4. Regular
- 4.5. Mala

II Parte. Evaluación de Condiciones ambientales

5. A continuación se le presentan una serie de aspectos relacionados con las condiciones ambientales en su puesto de trabajo, por favor califique cada uno de ellos:

Aspectos	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
	1	2	3	4	5
Iluminación					
Distribución del espacio físico					
Limpieza					
Mantenimiento					
Ventilación					

III Parte. Evaluación del Clima Organizacional

6. ¿Considera usted que existe una buena comunicación interna entre jefes y subordinados?

- 6.1. Si
- 6.2. No

7. ¿Su jefatura escucha las opiniones y sugerencias realizadas con respecto a la realización del trabajo?

- 7.1. Si
- 7.2. No

8. Si usted comparte sus ideas o sugerencias con sus superiores, recibe un reconocimiento por ello?



-
- 8.1. Si
- 8.2. No
9. ¿Tiene usted la posibilidad de aplicar la creatividad e iniciativa en la realización de sus labores?
- 9.1. Si
- 9.2. No
10. ¿Cómo calificaría su relación con sus compañeros de trabajo?
- 10.1. Excelente
- 10.2. Muy buena
- 10.3. Buena
- 10.4. Regular
- 10.5. Mala
11. ¿Considera usted que su jefatura y compañeros forman un buen equipo de trabajo?
- 11.1. Si
- 11.2. No
12. ¿El puesto que usted ocupa está en relación con la experiencia que usted posee?
- 12.1. Si
- 12.2. No
13. ¿Considera usted que la Institución promueve el desarrollo personal de sus colaboradores?
- 13.1. Si
- 13.2. No
14. ¿Considera usted que la Institución promueve el desarrollo profesional de sus colaboradores?
- 14.1. Si
- 14.2. No



15. En relación al tema de capacitación, ¿considera usted que la Institución le brinda la capacitación necesaria para llevar a cabo sus labores de la mejor manera?

15.1. Si

15.2. No

16. ¿Considera usted que la Institución debe reforzar sus programas de capacitación?. Si su respuesta es afirmativa, indique en qué área le gustaría recibir mayor capacitación.

16.1. No

16.2. Si. Especifique:_____.

17. ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?

17.1. Si

17.2. No

18. ¿Considera usted que su jornada de trabajo le permite cumplir con sus funciones?

18.1. Si

18.2. No

19. ¿Considera usted conveniente su horario de trabajo?. Si su respuesta es negativa, indique qué horario le gustaría cumplir.

19.1. Si

19.2. No. Especifique:_____.

20. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

20.1. Si

20.2. No



IV Parte. Clasificación del encuestado

21. ¿Cuanto tiempo tiene usted de laborar para el BCAC?

21.1. Menos de 1 año

21.2. De 1 a 3 años

21.3. De 3 a 5 años

21.4. De 5 a 10 años

21.5. Más de 10 años

22. Puesto que ocupa:_____.

23. Departamento a que pertenece:_____.

¡Muchas Gracias!

























