

UNIVERSIDAD MILITAR “NUEVA GRANADA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y ADMINISTRACION PÚBLICA

**“IMPACTO ADMINISTRATIVO DE LA IMPLEMENTACION DE LA ESCUELA DE
SERVICIO EN EL BANCO FINANDINA”**

PRESENTADO POR:

JOHN BEDOYA

PROFESOR:

Jair Salazar

BOGOTÁ, COLOMBIA

2014

INTRODUCCIÓN

El Servicio al Cliente es un tema de mucha importancia ya que a través de este se pueden aumentar las utilidades de una Organización. La calidad en el servicio o productos ofrecidos al cliente provee un valor agregado a la organización; se debe invertir recursos para conocer las necesidades de los clientes y así poder satisfacerlas.

El Banco Finandina consciente de la importancia del Servicio al Cliente implemento la Escuela de Servicio al Cliente desde el mes de Diciembre de 2013.

El Objetivo principal de la Escuela de Servicio es que exista una experiencia memorable para el cliente. Cuando se habla de experiencia memorable se quiere decir que es aquella que supera las expectativas del cliente. El cliente reproduce su satisfacción compartiendo su experiencia con otras personas en sus entornos laborales y sociales. Generar lealtad en el cliente, en la permanencia y en la compra de nuevos productos. Demuestra un valor agregado que hace que el cliente perciba un valor diferenciador: “Banco Finandina la marca de una banca diferente”.

De aquí que resulte la inquietud : ¿ Cuál es el impacto administrativo que ha tenido para el Banco Finandina la implementación de la Escuela de Formación en Servicio al Cliente desde su instauración? . Es por esto que se desarrolla este Estudio de Caso con el fin de hacer el diagnostico correspondiente sobre este tema.

Es por esto que al final de esta investigación se determinara si el Banco ha sido beneficiado con esta implementación, haciendo un análisis de datos en donde se compararan numero de quejas, numero de demandas instauradas entre otros.

Para conocer el impacto económico se analizarán los costos asociados al tema de servicio al cliente.

El Objetivo Principal del presente estudio de caso será analizar si la implementación del Programa de Servicio en el Banco Finandina ha tenido un impacto positivo dentro del Banco y de que maneras se refleja en el ámbito administrativo y financiero.

Como objetivos específicos se realizará un análisis comparativo entre el número de quejas que se reportaban antes y después de la implementación del Programa de Servicio al cliente y establecer si el costo asumido para la implementación del Programa se ha visto representado en mayores utilidades del Banco.

MARCO TEORICO

Para comprender mejor la importancia que tiene dentro de una organización el tema del Servicio a los clientes es necesario revisar los antecedentes que existen para este importante tema.

Desde la antigüedad, el hombre siempre ha buscado satisfacer sus necesidades mediante lo que estos producían. Al pasar el tiempo, la forma de obtener los productos cambio porque ahora tenían que desplazarse a grandes distancias. Luego, esto fue reemplazado con la aparición de centros de abastecimientos, por ejemplo los mercados, ya que en estos había más variedad de productos.

Más adelante, los agricultores mejoraron sus productos debido a la alta competitividad que existió en los mercados, tanta era la competencia que la calidad del producto ya no era suficiente, es por ellos que surge un nuevo enfoque en la venta del producto, que en la actualidad recibe el nombre de servicio al cliente. Hoy en día, existen poderosas herramientas que nos permite llegar de una manera más eficiente hacia nuestros clientes, de modo que permite fidelizarlos.

Para tener un primer acercamiento acerca del concepto de Servicio al Cliente vamos a tomar en cuenta al autor Humberto Serna Gómez quien define que: (Gomez, 2006)“El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.”

De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa. Definamos el concepto de servicio. El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y la gentileza. Hace falta además de una sonrisa, buena información, soluciones y orientación correcta. Se trata de un problema de métodos y no de simple cortesía “Sin cliente no hay empresa (ni claro

está, empleo). Y sin servicio no hay cliente.” (Horovitz, 1994)

Que es el servicio al cliente? Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado o las instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

El Servicio al cliente tiene como base la preocupación constante de las necesidades de los consumidores, tanto a nivel de la interrelación entre la empresa y el cliente como el diseño de nuevos tipos de atención a las necesidades de estos. Esta filosofía sostiene que el personal es responsable ante los clientes por las decisiones que éstos toman y que los clientes tienen derechos que el personal debe respetar.

A continuación se revisara cuales son las principales características del servicio al cliente.

En relación a este punto, Humberto Serna Gómez (Gomez, 2006) afirma que: entre las características más comunes se encuentran las siguientes: es Intangible, no se puede percibir con los sentidos. Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente. Es continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio. Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella. La Oferta del servicio, prometer y cumplir.El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.

Un indicador importante que se debe tener en cuenta es el de satisfacción en el servicio al cliente.

En su texto, Humberto Serna Gómez (2006) explica que: la forma de medición que utilizan las empresas para cuantificar la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes.

Una de las normas más usadas en la actualidad es la NORMA ISO 9001 (elaborada por la organización internacional para la estandarización) la cual mediante una serie de procedimientos estandarizados evalúa el nivel de satisfacción de cualquier empresa.

Los requisitos de la Norma con relación a la satisfacción del cliente abren las puertas a la realización de todo tipo de acciones, nos dice que, pero no nos dice el como. Pide principalmente lo siguiente: Como una de las medidas del desempeño del sistema de

gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.

Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información. Es importante tener en cuenta que no se habla de calcular, sino de realizar el seguimiento, concepto que el autor desglosa a continuación en dos etapas: En la primera etapa se obtiene la información mientras en la segunda etapa se utiliza la información.

La organización debe determinar los métodos para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente, debe determinar QUÉ, CÓMO, QUIÉN y CUÁNDO se obtiene y se utiliza la información. La satisfacción del cliente se define en la Norma ISO9000:00 Fundamentos y vocabulario acompañada de dos importantes aspectos a tener en cuenta.

El primero tiene que ver con que las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente. El segundo indica que incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos. esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

Un modelo muy utilizado para medir la satisfacción del cliente es el Modelo del profesor Noriaki Kano.

Este modelo recibe el nombre de su creador, el profesor Noriaki Kano, actual presidente del comité que decide el destino de los prestigiosos Premios Eduard Deming. El modelo Kano de satisfacción del cliente se dio a conocer a principios de los 80 y cuestiona la premisa de que la satisfacción del cliente depende únicamente de lo bien que una empresa es capaz de hacer sus productos o prestar sus servicios.

Kano, junto a su equipo de trabajo, enunció que no todas las características de un producto o servicio producen la misma satisfacción en el cliente, sino que hay algunas que contribuyen de forma más decisiva a fortalecer su fidelidad con el producto. Para distinguir unas características de otras, propuso los siguientes tres grupos:

En el Primero se tienen en cuenta las Características vs. los requisitos básicos: son características del producto que el cliente considera obligatorias. No aumentan la satisfacción del cliente, pero causan una insatisfacción muy grande si no se aportan.

En el segundo se tienen en cuenta las Características vs. los requisitos de desempeño: estas características del producto aumentan proporcionalmente la satisfacción del cliente. Cuantas más se añaden o más funcionalidades ofrecen, más satisfecho está el cliente.

En el tercer grupo se evalúan las características vs los requisitos de deleite: son características no esperadas por el cliente y que causan una gran satisfacción. Como no son esperadas, no provocan insatisfacción si no se aportan.

Según el modelo Kano, todas las características que tienen alguna influencia en la satisfacción del cliente se pueden clasificar en alguno de los tres grupos anteriores. También se identifican otras características que no afectan a la satisfacción del cliente: indiferentes, cuestionables, e inversas. Dentro de ellas podemos destacar tres características principales.

La primera dice que si los requisitos básicos no se aportan al 100% y en perfectas condiciones, siempre habrá una insatisfacción, por pequeña que sea. No es nada fácil obtener elevados niveles de satisfacción actuando sólo sobre este tipo de características.

La segunda característica es que si los requisitos de desempeño evolucionan linealmente con la satisfacción. Desde un cumplimiento 0 de estos requisitos y una insatisfacción enorme, podemos ir aumentando la satisfacción conforme vamos proporcionando más y mejores características de este tipo.

Por último dentro de estas características encontramos que los requisitos de deleite (delighters) siempre sitúan la satisfacción por encima de la situación neutral. A medida que vamos proporcionando características de este tipo, la satisfacción aumenta mucho más rápidamente de lo que conseguimos aportando características de desempeño.

Un concepto importante dentro del presente estudio es definir ¿Qué es la calidad?.

“La Calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo la medida en que se logra dicha calidad” (Horovitz, 1994)

De esto podemos decir que la calidad en el servicio al cliente es una ideología que traspassa la capacidad de respuesta de las necesidades de los clientes y el enfoque particular de cada empresa acerca como debe de brindar el servicio al cliente.

La práctica de esta ideología se aplica para ayudar a cada consumidor a favorecerse no solo de los servicios básicos prestados por una empresa, sino de una gama sumamente amplia de opciones de servicio y de tratos diferenciados. Esto también puede generar la introducción de nuevos tipos de servicio al cliente para cubrir necesidades específicas expresadas por los consumidores.

Además de tener implementado un sistema de control de procesos, se debe tener en cuenta el control de la calidad como medio seguro para no cometer errores y de satisfacer de la mejor forma al cliente.

El control de calidad comprende todos los métodos encaminados a garantizar la calidad y el funcionamiento de determinado producto o servicio. La calidad de un producto o servicio es satisfactoria cuando responde a las necesidades del consumidor.

De éstos métodos se sirven los directivos para orientar, supervisar y controlar todas las etapas involucradas en la obtención de un producto o servicio hasta obtener el resultado final con calidad esperada.

La calidad de un producto o servicio esta relacionada con el rigor de las especificaciones para la fabricación del minimo. El proceso de control de calidad no debe estar a cargo de ningún área o unidad específica de la empresa sino de todos los niveles y de toda la empresa. (Hansen, 1989, pág. 8)

El servicio al cliente debe manejarse como una Estrategia. La estrategia de Servicio al Cliente debe hacerse en todos los niveles de la organización, abarcando a todo el

personal en especial a aquellos que tengan contacto directo con el cliente, ya que toda la organización debe estar encaminada al cumplimiento de los objetivos trazados. (Peel, 1993)

En general, el Servicio al Cliente posee una forma similar en cualquier tipo de empresa, en donde el primer cliente debe ser el cliente interno, permitiendo a empleados satisfechos el cumplimiento de los objetivos. (Peel, 1993)

VARIABLES	INDICADORES	FUENTES	INSTRUMENTOS
<p>Satisfacción de los clientes del Banco desde la Implementación de la Escuela de Servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción respecto los condiciones de los prestamos • Nivel de satisfacción con el área comercial en cuanto a atención al cliente • Nivel de satisfacción en cuanto a Rapidez de la Respuesta • Nivel de satisfacción en cuanto a la información que se entrega • Nivel de satisfacción en cuanto a facilidad en los tramites • Nivel de Satisfacción cuando los clientes reciben llamadas del Banco 	<p>Clientes del Banco en la Ciudad de Bogotá</p>	<p>Encuesta</p>

Impacto administrativo de la Implementación de la Escuela de Servicio	Quejas presentadas por cada Regional dl Banco Gastos asociados a las demandas presentadas Costos por Atención	Oficina de Servicio al Cliente	Análisis de Datos

MODELO DE LOS INSTRUMENTOS

ENCUESTA PARA DETERMINAR SATISFACCION DEL CLIENTE

Apreciado cliente, para Finandina es de gran importancia conocer su nivel de satisfacción con la prestación de nuestro servicio. Esta evaluación tiene como objetivo medir las fortalezas y oportunidades de mejoramiento del mismo

Por favor conteste cada una de las preguntas seleccionando la respuesta que considere pertinente

1. A través de qué medio conoció de nuestros servicios?
 - a. Concesionarios
 - b. Página WEB
 - c. Referido
 - d. A través de un buscador en internet
 - e. Otro, Cual?

Para las siguientes preguntas, por favor conteste de 1 a 5 marcado de acuerdo a los criterios indicados:

1: Muy insatisfecho

2: Insatisfecho

3: Regular

4: Satisfecho

5: muy Satisfecho

	1	2	3	4	5
2. Se siente satisfecho con las condiciones del préstamo que le ofrece la Financiera					

EVALUACIÓN AL ÁREA COMERCIAL

3. Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra área comercial en cuanto a:

	1	2	3	4	5
Atención al cliente					
Rapidez en la respuesta					
Información entregada (condiciones, plazo, intereses etc.)					
Facilidad en los tramites					
Asesoramiento					

EVALUACIÓN AL ÁREA SAC

4. Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra área de Servicio al Cliente en cuanto a:

	1	2	3	4	5
Amabilidad					
Rapidez de respuesta					
Solución adecuada					
Asesoramiento					

5. Cuál es su nivel de satisfacción cuando

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Mediana mente	satisfecho	Muy satisfecho
Usted llama a Finandina?					
Cuando lo llaman de Finandina ?					

EVALUACIÓN AL ÁREA COBRANZAS (Si aplica)

	1	2	3	4	5
6. Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio prestado por el área de cobranzas					

OTRAS AREAS

7. Ha utilizado los servicios recibido en?

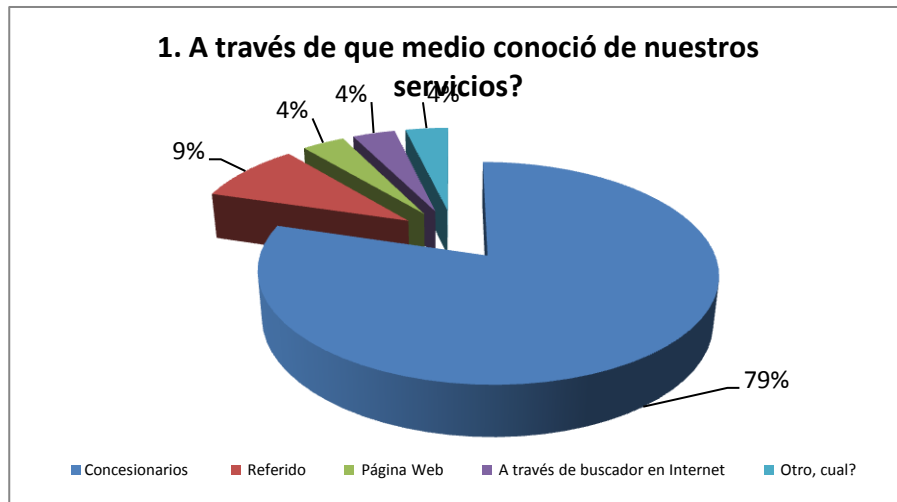
- a. Caja
- b. Recepción
- c. Atención en ventanilla (Operativo de crédito)

8. Califique su grado de satisfacción con (si aplica)?

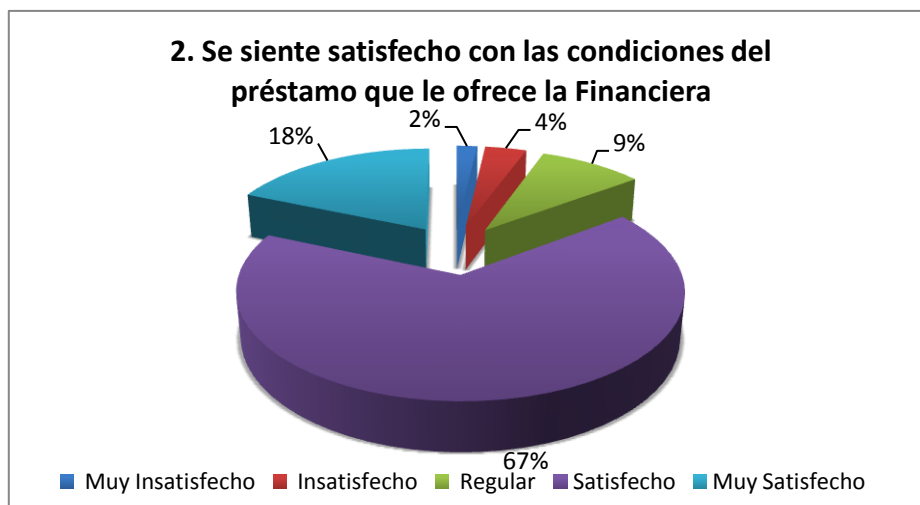
	1	2	3	4	5
Caja					
Recepción					
Atención en ventanilla (Operativo de crédito)					

TABULACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

A continuación se anexan los resultados por pregunta:



El 79% del total de la muestra conoció los servicios de la financiera por medio de concesionarios, el 9% del total de la muestra conoció los servicios de F.A. siendo referido por otro cliente de la financiera y el resto de la muestra equitativamente en 4% c/u, conoció los servicios por Página web, por medio de un buscador y otro medio.

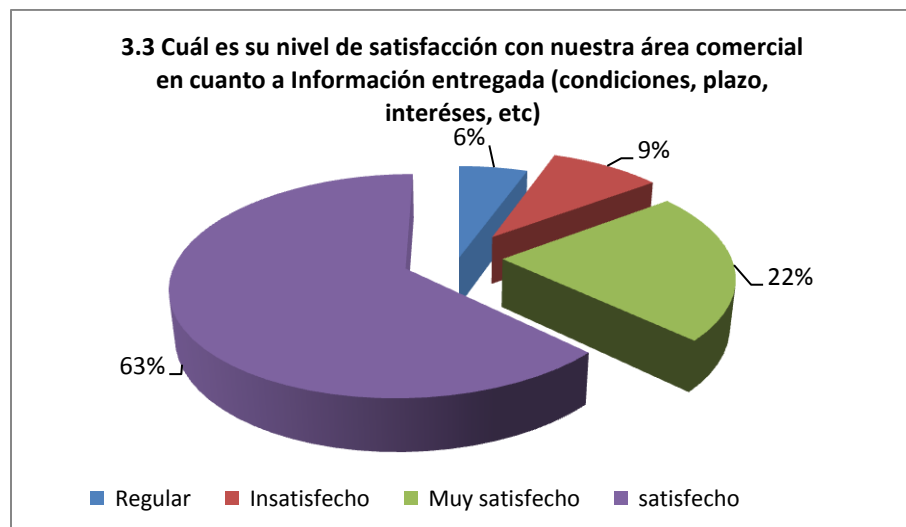


El 67% de los encuestados se siente satisfecho con las condiciones del préstamo que le fue ofrecido en la financiera, el 18% muy satisfecho, el 9% se siente Regular, solo el 2% de la muestra se encuentra muy insatisfechos y el 4% insatisfechos con las condiciones del préstamo ofrecido por F.A.



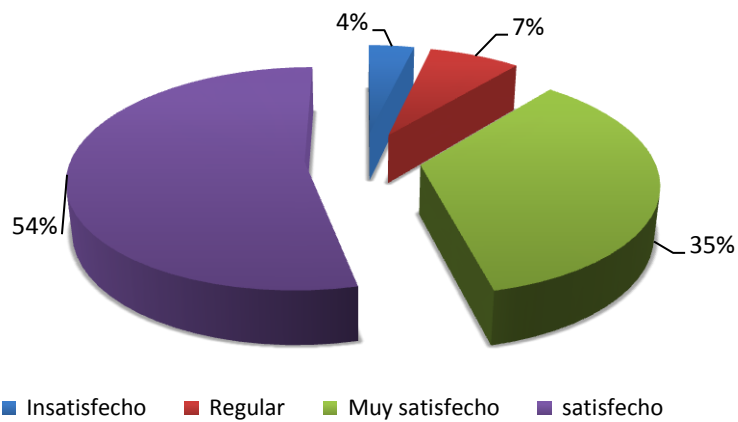
El 61% de los encuestados se siente satisfecho con la atención al cliente prestada por el área comercial, el 22% muy satisfecho, el 4% se siente Regular, el 2% de la muestra se encuentra muy insatisfecha y el 11% insatisfecha con la atención al cliente prestada por el área comercial de la financiera.

El 64% del total de la muestra se encuentra satisfecho con el área comercial frente a la rapidez en la respuesta, el 22% del total de la muestra se encuentra muy satisfecho, el 9% percibe una satisfacción regular y el 5% del total de la muestra se encuentra insatisfecho con el área comercial frente a la rapidez en la respuesta.



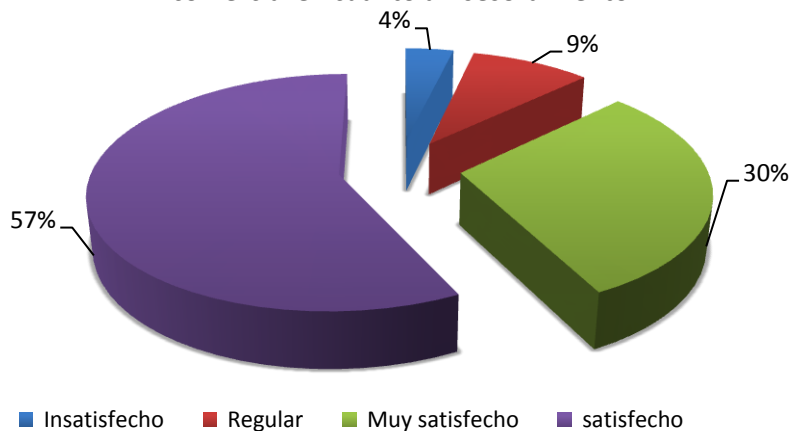
El 63% de los encuestados se siente satisfecho con la información entregada por el área comercial, el 22% muy satisfecho, el 9% se siente Insatisfecho y el 6% de la muestra se encuentra Regular con la información entregada por el área comercial de la financiera.

3.4 Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra área comercial en cuanto a Facilidad en los trámites

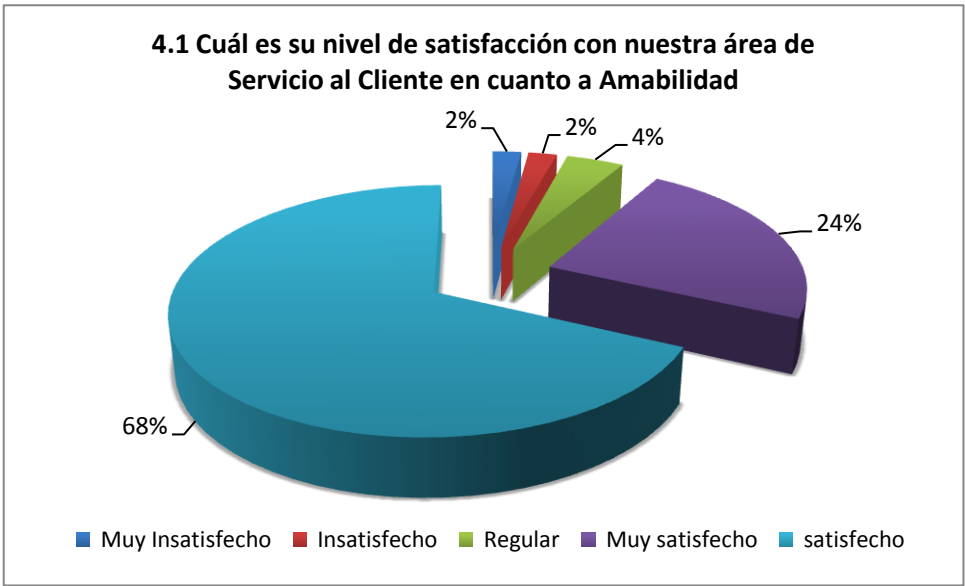


El 54% del total de los encuestados se encuentran satisfechos con el área comercial en cuanto a facilidad en los trámites, el 35% del total de la muestra se encuentra muy satisfecho, el 7% se encuentra Regular y el 4% del total de los encuestados se encuentran insatisfechos con el área comercial en cuanto a la facilidad de los trámites.

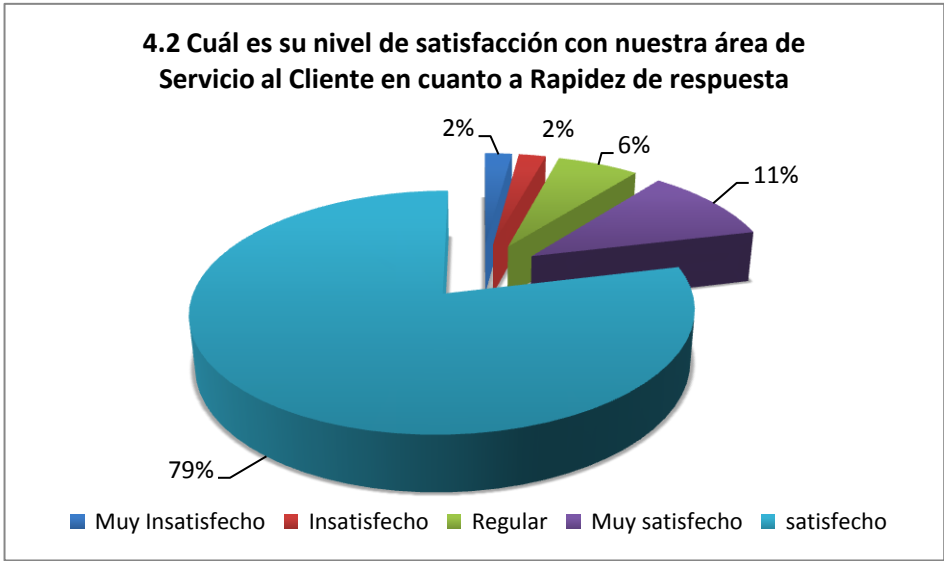
3.5 Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra área comercial en cuanto a Asesoramiento



El 57% del total de la muestra se encuentra satisfecha con el área comercial frente al asesoramiento brindado, el 30% del total de la muestra se encuentra muy satisfecho, el 9% se encuentra Regular y tan solo el 4% del total de la muestra se encuentra insatisfecho con el área comercial frente al asesoramiento.

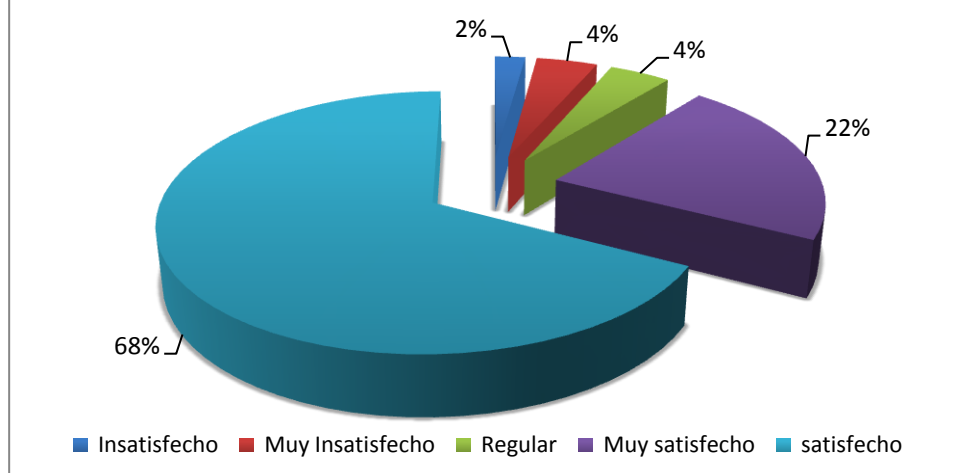


En el área del servicio al cliente en cuanto a amabilidad, el 68% del total de la muestra se encuentra satisfecho, el 24% del total de la muestra se encuentra muy satisfecho, el 4% se encuentra regular y en un 2% se encuentran Insatisfecho y muy insatisfecho con el área servicio al cliente en cuanto a amabilidad.



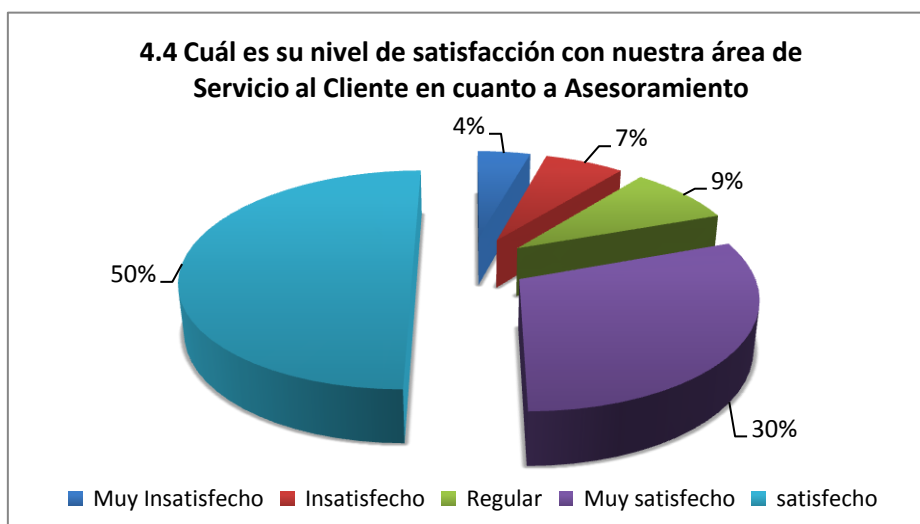
El 79% del total de los encuestados se encuentran satisfechos con el área de servicio al cliente en cuanto a rapidez de respuesta, el 11% se encuentra muy satisfecho, el 6% se encuentra Regular; Muy insatisfechos e insatisfechos con la rapidez de respuesta del área de servicio al cliente están con una participación del 2% c/u del total de la muestra.

4.3 Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra área de Servicio al Cliente en cuanto a Solución adecuada

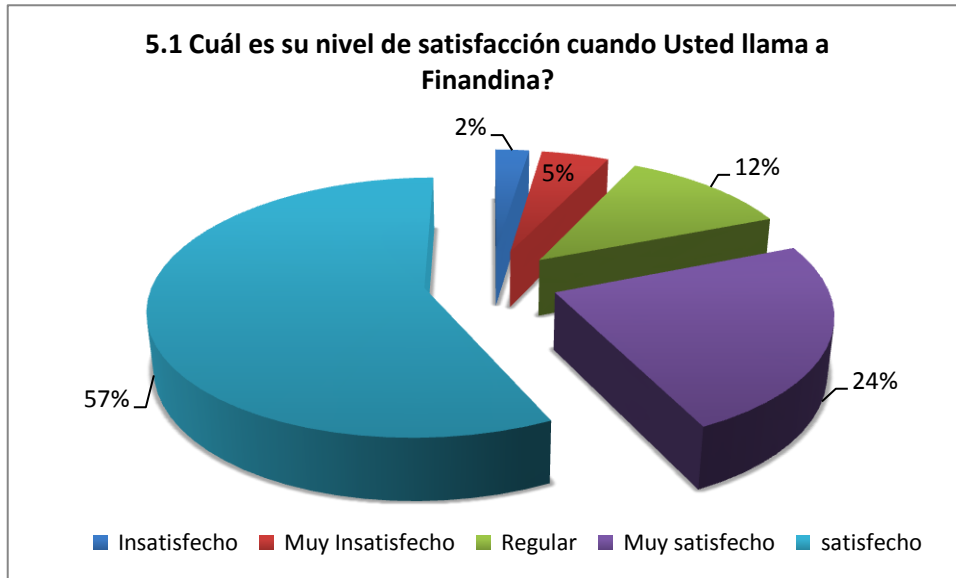


De los datos analizados el 68% del total de la muestra se encuentra satisfecha con el área de servicio al cliente frente a la solución adecuada, el 22% del total de la muestra se encuentra muy satisfecho, el 4% se encuentra Regular, el 4% del total de la muestra se encuentra Muy insatisfecho y tan solo el 2% de la muestra se encuentran insatisfechos con la solución adecuada.

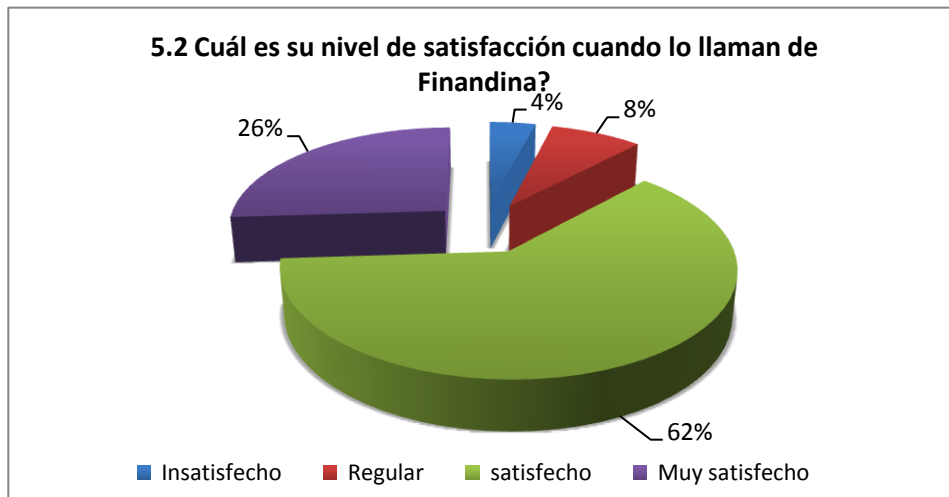
4.4 Cuál es su nivel de satisfacción con nuestra área de Servicio al Cliente en cuanto a Asesoramiento



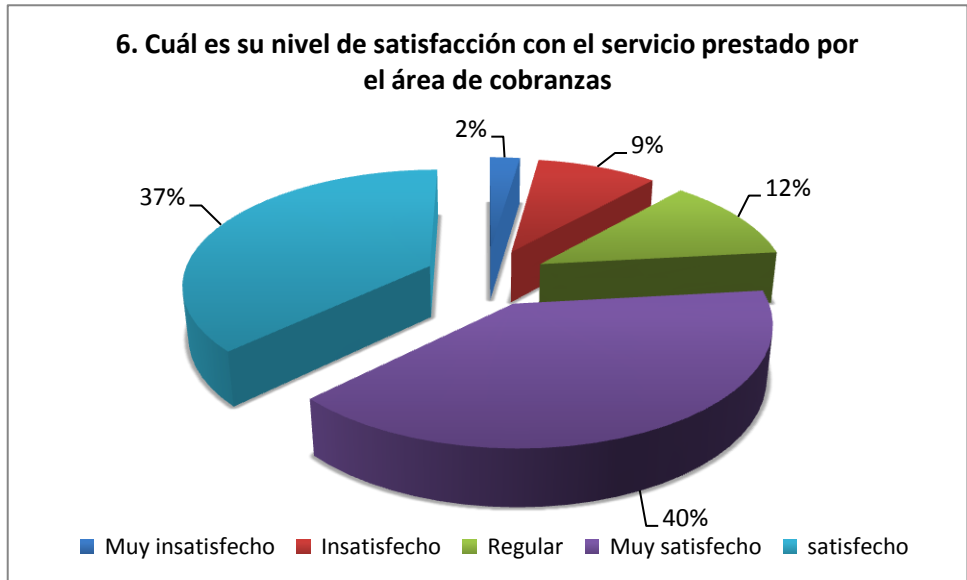
El 50% de los encuestados se siente satisfecho con asesoramiento prestado por el área de servicio al cliente, el 30% muy satisfecho, el 9% se siente Regular, el 7% de la muestra se encuentra insatisfecha y el 4% muy insatisfecha con el asesoramiento brindado por servicio al cliente.



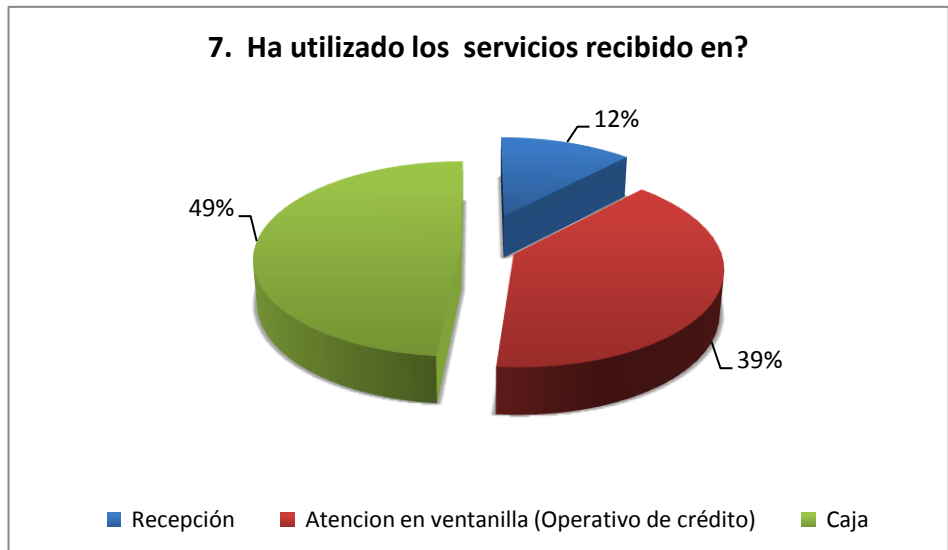
De los datos analizados el 57% del total de la muestra se encuentra satisfecha cuando llama a la financiera, el 24% se encuentra muy satisfecho, el 12% se encuentra Regular, 5% de la muestra se encuentra Muy insatisfecho y el 2% insatisfecho con el resultado de haber llamado a la financiera.



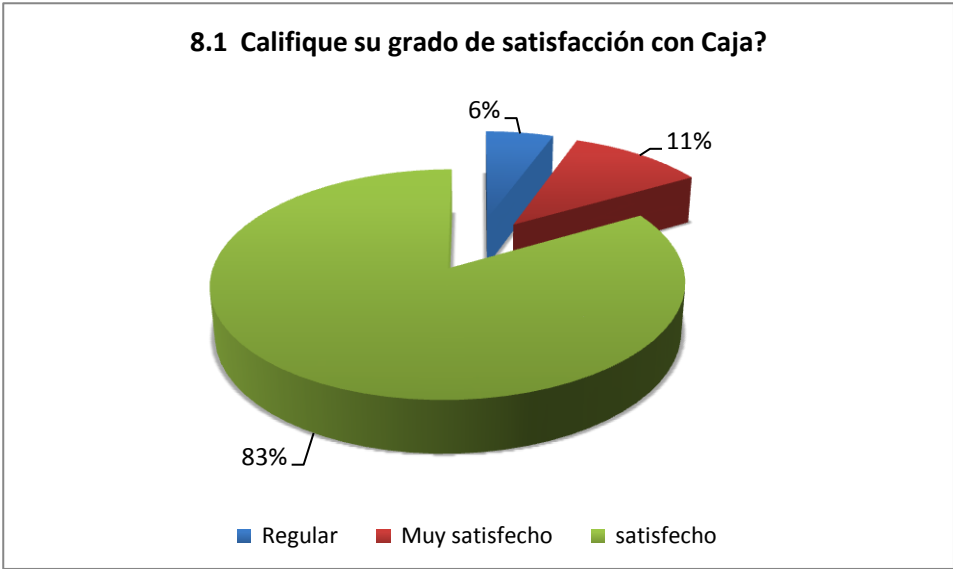
El 62% del total de los encuestados se encuentran satisfechos al momento de recibir una llamada de F.A., el 26% se encuentra muy satisfecho, el 8% se encuentra Regular; insatisfechos se encuentran con un 4% en cuanto a satisfacción después de haber recibido una llamada por parte de F.A..



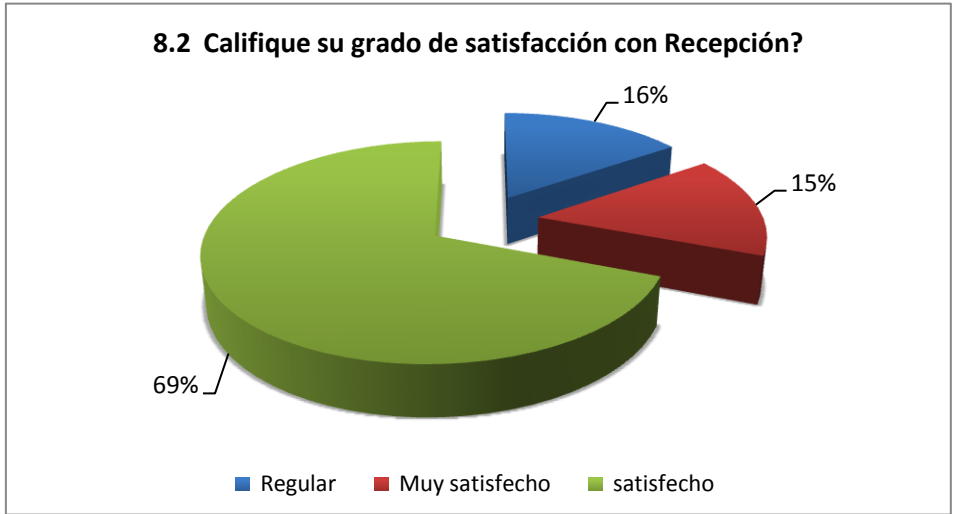
El 40% de los encuestados se siente satisfecho con el servicio prestado por el área de cobranzas, el 37% muy satisfecho, el 12% se siente Regular, el 9% de la muestra se encuentra insatisfecha y el solo 2% insatisfecha con el servicio prestado por el área de cobranzas de F.A.



El 49% de la muestra ha usado lo servicios de Caja en F.A., el 39% de la muestra ha usado los servicios de Atención en ventanilla de F.A., el 12% ha usado los servicios de Recepción en F.A..

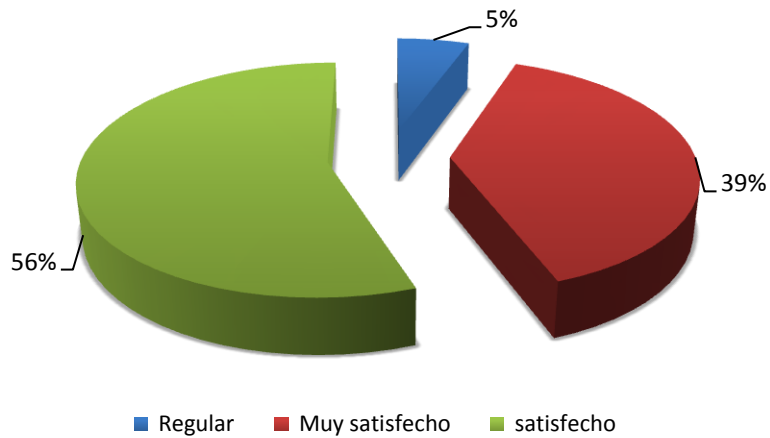


En el área de caja el grado de satisfacción se constituye de los siguientes porcentajes, el 83% se encuentra satisfecho, el 6% del total de la muestra se encuentra muy satisfecho y el 11% se encuentra regular en cuanto a la satisfacción por la atención recibida en cajas de F.A.



Del total de la muestra el 69% se encuentra satisfecha con la atención recibida en Recepción, el 15% muy satisfecho y el 16% se encuentra Regular.

8.3 Califique su grado de satisfacción con Atención en Ventanilla (Operativo de crédito)

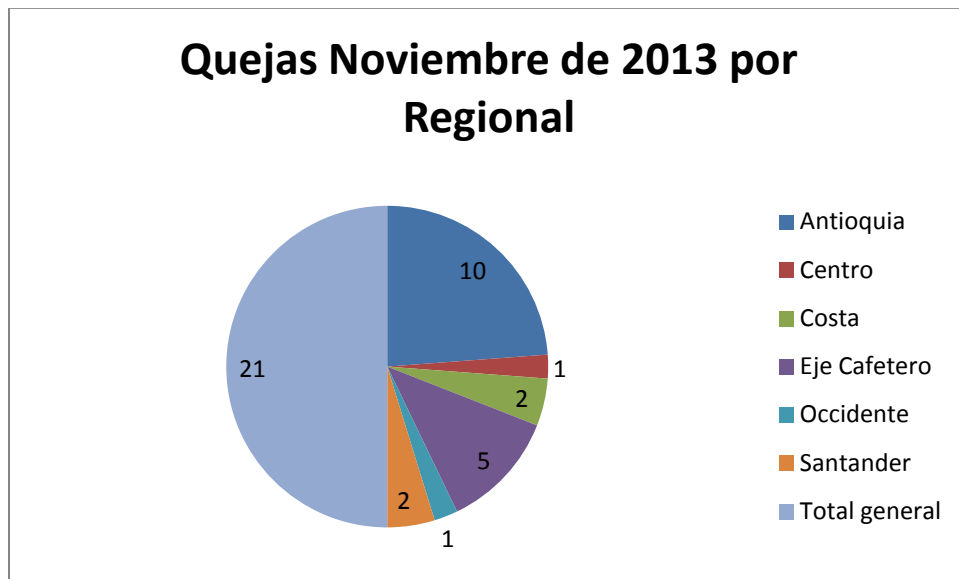


El 56% de los encuestados se siente satisfecho con el servicio recibido en atención en ventanilla de F.A., el 39% muy satisfecho y el 5% se siente Regular frente la atención recibida en esta área.

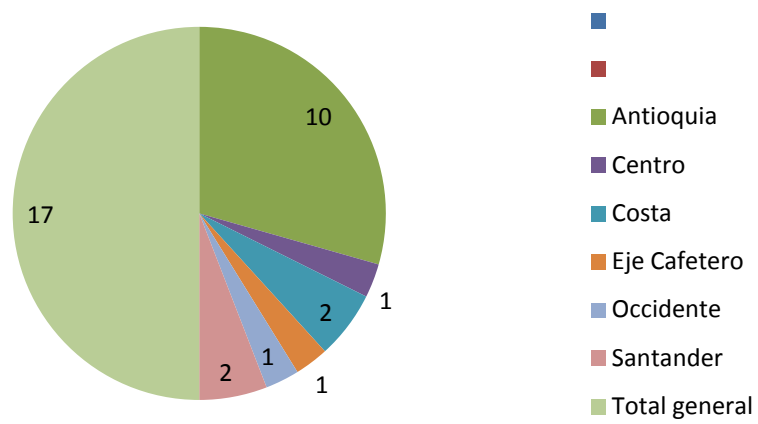
ANALISIS DE DATOS SOBRE NUMERO DE QUEJAS PRESENTADAS

En el presente análisis de datos se pretende mostrar si la implementación de la Escuela de Servicio en el Banco Finandina ha tenido influencia respecto al número de Quejas que se presentaban antes de su instauración. La Escuela de Servicio se implemento en el mes de Diciembre de 2013, por ello se revisara el numero de quejas que se presentaban en el mes anterior a la implementación , es decir Noviembre de 2013 y se revisaran las quejas del ultimo mes respecto a la fecha de la presenta investigación, es decir Junio, y un mes intermedio que es el mes de Abril de 2013.

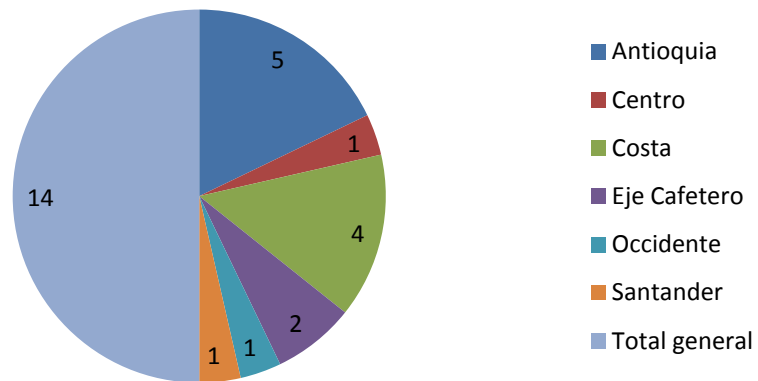
Según la Oficina de Servicio al Cliente del Banco Finandina, este es el cuadro que muestra el numero de quejas presentadas en el Mes de Noviembre de 2013.



Quejas Abril de 2014 por Regional



Quejas Junio de 2014 por Regional



Bibliografía

Gomez, H. S. (2006). *Conceptos Basicos en Servicio al Cliente*.

Hansen, B. (1989). *Control de Calidad y Teoria de las Aplicaciones*.

Horovitz, J. (1994). *Servicio al Cliente Interno*.

Peel, M. (1993). *El Servicio al Cliente*.