

**INDICES DE SATISFACCION DEL CLIENTE EXTERNO RELACIONADOS
CON LA CALIDAD DEL SERVICIO EN UNA ENTIDAD BANCARIA
CASO: BANCO GRANAHORRAR POPAYAN**



HEIDY JOHANA MANRIQUE CASTRO

CONSTANZA SANDOVAL GIRON

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y

ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYAN

2002

**INDICES DE SATISFACCION DEL CLIENTE EXTERNO RELACIONADOS
CON LA CALIDAD DEL SERVICIO EN UNA ENTIDAD BANCARIA
CASO: BANCO GRANAHORRAR POPAYAN**

**HEIDY JOHANA MANRIQUE CASTRO
CONSTANZA SANDOVAL GIRON**

**Trabajo presentado como requisito para optar el título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

Director

Mg. GUIDO HERNEY CAMPO

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

POPAYAN

2002

Nota de Aceptación

Director de Tesis

Jurado

Jurado

Jurado

Popayán, Agosto 28 de 2002

A mis padres y hermanos por su incondicional apoyo, a Alexander por su amor y comprensión.

Constanza Sandoval Girón

A Dios, a mis padres
y a mis hermanos.

Heidy Johana Manrique

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos sinceros a:

Mg. Guido Herney Campo, Director de la Investigación, por sus valiosas orientaciones en el desarrollo de este trabajo.

Los funcionarios del Banco Granahorrar por el tiempo dedicado y la desinteresada colaboración.

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|-------------|
| INTRODUCCIÓN | 17 |
| 1. SERVICIO AL CLIENTE | 20 |
| 1.1 CALIDAD EN EL SERVICIO | 23 |
| 1.2 AUDITORIA DEL SERVICIO | 28 |
| 1.3 INDICADORES DE GESTION | 30 |
| 1.4 EVOLUCION DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA BANCA | 34 |
| 2. BANCO GRANAHORRAR | 40 |
| 2.1 RECUENTO HISTORICO | 40 |
| 2.2 VISION | 42 |
| 2.3 MISION | 42 |
| 2.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS | 44 |
| 2.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS | 46 |
| 2.6 POLITICAS Y ESTRATEGIAS GENERALES | 47 |
| 2.7 CLIENTES DE GRANAHORRAR | 56 |
| 2.8 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS | 57 |
| 2.8.1 Productos de Crédito | 57 |
| 2.8.2 Productos de captación | 58 |

| | | |
|-----------|---|----|
| 2.8.3 | Productos de Seguros | 59 |
| 2.9 | SERVICIOS GRANAHORRAR | 60 |
| 2.10 | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 61 |
| 3. | CLIENTE INTERNO | 64 |
| 3.1 | PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN | 73 |
| 3.1.1 | Tipo de Investigación | 73 |
| 3.1.2 | Tipo de Muestreo | 73 |
| 3.1.3 | Diseño y Aplicación del Cuestionario | 73 |
| 3.1.4 | Procesamiento de la Información | 74 |
| 3.2 | ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE SATISFACCIÓN | 74 |
| 3.2.1 | Análisis Cuantitativo | 75 |
| 3.2.1.1 | Matriz de Niveles de Satisfacción | 77 |
| 3.2.1.2 | Análisis de Resultados | 77 |
| 3.2.1.2.1 | Índice Real | 77 |
| 3.2.1.2.2 | Índice de capacitación y Desarrollo | 78 |
| 3.2.1.2.3 | Índice de Compensación | 79 |
| 3.2.1.2.4 | Índice de Trabajo | 80 |
| 3.2.1.2.5 | Índice de Gestión Gerencial | 81 |
| 3.2.1.2.6 | Índice de Ambiente físico | 82 |
| 3.2.1.2.7 | Índice de Valores Organizacionales | 84 |
| 3.2.1.2.8 | Índice de Calidad en el Servicio | 85 |
| 3.2.1.2.9 | Índice de Relación con los superiores | 86 |

| | | |
|------------|---|-----|
| 3.2.1.2.10 | Índice de Orientación al Cliente Externo | 87 |
| 3.2.2 | Análisis Cualitativo | 87 |
| 3.2.1.3 | Factores Generadores de Satisfacción | 88 |
| 3.2.1.4 | Factores Generadores de Insatisfacción | 88 |
| 3.2.1.5 | Necesidades y Expectativas | 89 |
| 3.2.1.6 | Sugerencias presentadas por los empleados | 89 |
| 4. | CLIENTE EXTERNO | 91 |
| 4.1 | ANALISIS DE LOS CICLOS DEL SERVICIO | 94 |
| 4.1.1 | Proceso Apertura de cuenta de Ahorros | 96 |
| 4.1.2 | Proceso Apertura de CDT | 98 |
| 4.1.3 | Proceso Apertura de Crédito Hipotecario | 100 |
| 4.1.4 | Proceso Solicitud de tarjeta de Crédito | 102 |
| 4.1.5 | Proceso Quejas y Reclamos | 104 |
| 4.1.6 | Proceso Atención en Cajas | 106 |
| 4.2 | DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 108 |
| 4.2.1 | Tipo de Investigación | 108 |
| 4.2.2 | Tipo de Muestreo | 108 |
| 4.2.3 | Cálculo de la Muestra | 108 |
| 4.2.4 | Diseño y Aplicación del Cuestionario | 109 |
| 4.2.5 | Procesamiento de la información | 110 |
| 4.3 | ANALISIS DE LOS INDICES DE SATISFACCIÓN | 111 |
| 4.3.1 | Análisis cuantitativo | 112 |
| 4.3.1.1 | Matriz de Niveles de Satisfacción | 114 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 4.3.1.2 | Análisis de resultados | 114 |
| 4.3.1.2.1 | Índice Real | 114 |
| 4.3.1.2.2 | Índice de Productos | 115 |
| 4.3.1.2.3 | Índice de Infraestructura | 116 |
| 4.3.1.2.4 | Índice de Procesos Internos | 117 |
| 4.3.1.2.5 | Índice de Aspectos Comerciales | 118 |
| 4.3.1.2.6 | Índice de Talento Humano | 119 |
| 4.3.2 | Análisis Cualitativo | 120 |
| 4.3.2.1 | Fallas observadas en el servicio | 120 |
| 4.3.2.2 | Sugerencias presentadas por los clientes | 121 |
| 5. | LIBRETA DE CALIFICACIONES DEL CLIENTE | 122 |
| 6. | CONCLUSIONES | 126 |
| 7. | RECOMENDACIONES | 129 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 132 |
| | ANEXOS | |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| FIGURA 1. Estructura Organizacional Nacional | 62 |
| FIGURA 2. Organigrama Oficina Popayán | 63 |
| FIGURA 3. Flujograma Proceso Apertura Cuenta de Ahorros | 97 |
| FIGURA 4. Flujograma Proceso Apertura de CDT | 99 |
| FIGURA 5. Flujograma Proceso Apertura de Crédito Hipotecario | 101 |
| FIGURA 6. Flujograma Proceso Solicitud de Tarjeta de Crédito | 103 |
| FIGURA 7. Flujograma Proceso Quejas y Reclamos | 105 |
| FIGURA 8. Flujograma Proceso Atención en Cajas | 107 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|--|-------------|
| CUADRO 1. Escalas de Medición del Cliente Interno | 72 |
| CUADRO 2. Definición de los Aspectos de Medición del Cliente Interno | 76 |
| CUADRO 3. Indicadores de Satisfacción del Cliente Interno. | 76 |
| CUADRO 4. Matriz de Niveles de Satisfacción del Cliente Interno. | 77 |
| CUADRO 5. Porcentajes por índice del Cliente Interno | 78 |
| CUADRO 6. Porcentajes Índice de Capacitación y Desarrollo | 78 |
| CUADRO 7. Porcentajes Índice de Trabajo | 80 |
| CUADRO 8. Porcentajes Índice de Gestión Gerencial | 82 |
| CUADRO 9. Porcentajes Índice de Ambiente Físico | 83 |
| CUADRO 10. Porcentajes Índice de Valores Organizacionales | 84 |
| CUADRO 11. Porcentajes Índice de Relación con Superiores | 86 |
| CUADRO 12. Factores Generadores de Satisfacción | 88 |
| CUADRO 13. Factores Generadores de Insatisfacción | 89 |
| CUADRO 14. Necesidades y Expectativas | 89 |
| CUADRO 15. Sugerencias | 90 |
| CUADRO 16. Simbología Ciclos de Servicio Cliente Externo | 95 |
| CUADRO 17. Proceso Apertura Cuenta de Ahorros | 96 |

| | |
|--|-----|
| CUADRO 18. Proceso Apertura CDT | 98 |
| CUADRO 19. Proceso Apertura Crédito Hipotecario | 100 |
| CUADRO 20. Proceso Solicitud Tarjeta de Crédito | 102 |
| CUADRO 21. Proceso Quejas y Reclamos | 104 |
| CUADRO 22. Proceso Atención en Cajas | 106 |
| CUADRO 23. Definición Aspectos de Medición Cliente externo | 113 |
| CUADRO 24. Indicadores de Satisfacción Cliente externo | 113 |
| CUADRO 25. Matriz Niveles de Satisfacción Cliente externo | 114 |
| CUADRO 26. Porcentajes por Índice Cliente externo | 115 |
| CUADRO 27. Porcentajes Índice por Productos | 115 |
| CUADRO 28. Porcentajes Índice de Infraestructura | 116 |
| CUADRO 29. Porcentajes Índice de Procesos Internos | 117 |
| CUADRO 30. Porcentajes Índice de Aspectos comerciales | 119 |
| CUADRO 31. Porcentajes Índice de Talento Humano | 120 |
| CUADRO 32. Fallas observadas en el servicio | 120 |
| CUADRO 33. Sugerencias presentadas por los clientes | 121 |
| CUADRO 34. Libreta de calificaciones del Cliente Interno | 124 |
| CUADRO 35. Libreta de calificaciones del Cliente Externo | 125 |

LISTA DE GRAFICAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| GRAFICA 1. Indices del Cliente Interno | 78 |
| GRAFICA 2. Índice de Capacitación y Desarrollo | 78 |
| GRAFICA 3. Índice de Trabajo | 80 |
| GRAFICA 4. Índice de Gestión Gerencial | 82 |
| GRAFICA 5. Índice de Ambiente Físico | 83 |
| GRAFICA 6. Índice de Valores Organizacionales | 84 |
| GRAFICA 7. Índice de Relación con Superiores | 86 |
| GRAFICA 8. Factores generadores de Satisfacción | 88 |
| GRAFICA 9. Factores generadores de Insatisfacción | 89 |
| GRAFICA 10. Necesidades y Expectativas | 89 |
| GRAFICA 11. Sugerencias | 90 |
| GRAFICA 12. Porcentajes por Indices | 115 |
| GRAFICA 13. Índice de Productos | 115 |
| GRAFICA 14. Índice de Infraestructura | 116 |
| GRAFICA 15. Índice de Procesos Internos | 117 |
| GRAFICA 16. Índice de Aspectos Comerciales | 119 |
| GRAFICA 17. Índice de Talento Humano | 120 |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| GRAFICA 18. Fallas en el Servicio | 120 |
| GRAFICA 19. Sugerencias | 121 |

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. Herramienta de Medición para el Cliente Interno

ANEXO 2. Herramienta de Medición para el Cliente Externo

ANEXO 3. Tablas de Frecuencia e Indices de Satisfacción del Cliente Interno

ANEXO 4. Tablas de Frecuencia e Indices de Satisfacción del Cliente Externo

ANEXO 5. Cruce de Información Índice de Productos

INTRODUCCIÓN

El actual mundo de los negocios se desenvuelve en una economía globalizada, caracterizada por un mercado cada vez más exigente, una competencia más intensa y por clientes más autónomos y de mayor capacidad negociadora, en la que estos últimos son quienes deciden a quien y cuando comprar. Los clientes definen la calidad del servicio que quieren recibir, por tanto, las instituciones prestadoras, - en este caso, los bancos- deben prepararse para responder a estas demandas, no solo conociendo las necesidades y deseos del cliente externo, sino también sus exigencias como punto de partida para el diseño de un servicio que genere valor agregado.

El Banco Granahorrar es una institución de mucha tradición en el sistema bancario payanés y ante la competencia desatada por el mercado en el que se desenvuelve, sus directivas han expresado gran interés en el desarrollo de este estudio para contar así con indicadores de gestión en el servicio que les permita mejorar y mantener las relaciones con el cliente tanto interno como externo, incrementado su nivel de ventas y de competitividad.

El trabajo que presentamos a continuación recopila las percepciones, experiencias y expectativas de los clientes internos y externos del Banco Granahorrar, siendo esta información una valiosa herramienta de análisis de la situación actual con

miras a una toma de decisiones, que permita diseñar estrategias de mejoramiento continuo en busca del ofrecimiento de servicios de alta calidad que propicien la satisfacción de los clientes y la permanencia de la empresa en el mercado.

En el Capítulo 1 presentamos una parte conceptual sobre los aspectos claves del servicio al cliente: la calidad en el servicio, la auditoría del servicio, los indicadores de satisfacción y la evolución del servicio al cliente en la banca, para de esta forma, ubicar al lector en el tema de la investigación.

En el Capítulo 2 se reseñan los aspectos generales del Banco Granahorrar tales como: misión, visión, principios, objetivos, políticas, estrategias, portafolio de productos y servicios y estructura organizacional, lo que nos permitió conocer más de cerca la empresa auditada y a la vez refutar algunos aspectos con base en conceptos obtenidos de otras fuentes y de los resultados del estudio; aclaraciones que se plasman en notas al pie de página.

En el Capítulo 3 se estudia el nivel de satisfacción de los empleados con el Banco, para lo cual se aplicó la encuesta y se realizó su respectivo análisis, logrando de esta forma la formulación de índices de satisfacción y la elaboración de la libreta de calificaciones del cliente interno.

En el Capítulo 4 centramos nuestra atención en el cliente externo, pues en él se refleja la satisfacción o insatisfacción por el servicio recibido, y es éste quien define el nivel de excelencia de la organización. Para esto fue necesario construir

ciclos de servicio, definir el diseño de la investigación, aplicar la encuesta y analizarla para construir los índices de satisfacción y posteriormente diligenciar la libreta de calificaciones de los clientes.

En el Capítulo 5 quedan planteadas las libretas de calificaciones del cliente interno y externo, en las que se consignan los porcentajes por índice obtenidos en esta auditoría, con la posibilidad de su posterior diligenciamiento cuando se realicen estudios similares.

Por último planteamos una serie de conclusiones y recomendaciones según lo que pudimos apreciar a lo largo del desarrollo de esta investigación.

1. SERVICIO AL CLIENTE

“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”.¹

El Servicio al Cliente es una filosofía, es un sistema de valores de la empresa, que hace del cliente el centro de las operaciones y actividades; por tanto el Servicio al Cliente es responsabilidad de toda la organización y no de un departamento aislado. El compromiso con un buen servicio debe ser a todo nivel para hacer de él una fuente de utilidades en vez de un costo más de operación.

Para proveer un buen servicio y producto se debe estar atento a las dinámicas necesidades y expectativas de los clientes, dando un mejor servicio en cuanto a tiempo, confiabilidad y costo. Esto se logra cuando existe una comunicación perfecta entre el cliente y el proveedor del servicio. La empresa triunfadora será la que continuamente se esté adecuando a las necesidades del medio, proporcionando el producto o servicio con la mejor calidad. En la medida en que se impregne de esta filosofía logrará ser más competitiva en un ambiente que así lo está demandando. En la actualidad todas las empresas se están concientizando

¹ SERNA, Gómez Humberto y GOMEZ, Jhon Jairo. Auditoría del Servicio. Cómo medir y satisfacer las necesidades del cliente. Bogotá: RAM Editores. Pág. 17.

de la importancia de brindar un servicio de calidad el cual le permita mantener la lealtad del cliente y su supervivencia en el mercado; esto las ha llevado a diseñar permanentemente estrategias orientadas al servicio para crear una ventaja competitiva, duradera y buscando la diferenciación con respecto a otras empresas.

La puesta en marcha de la estrategia del servicio requiere un conocimiento permanente de las necesidades y expectativas de los clientes y la evaluación metódica y sistemática de la calidad del servicio que recibe. El cliente es el punto de partida para el diseño de un servicio que genere valor agregado al consumidor de un producto o servicio.

Los productos se diferencian cada vez menos unos de otros; aquí entra en juego un nuevo elemento: **el servicio**, que se convierte en la gran ventaja diferencial, y la decisión de compra depende en gran medida de la calidad del servicio. El cliente tiene el poder de compra y el poder de elección.

“Se empezó a hablar de la empresa y producto orientado al cliente; ya pasó la época de la mentalidad gerencial estilo Ford, quien decía que el cliente podía seleccionar cualquier color de auto siempre que fuera negro. Terminó la época del producto en serie y empezó la época del producto hecho a la medida”²

Humberto Serna plantea las siguientes características del Servicio al Cliente:

² RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y ESCOBAR BARRERO, Ricardo. Creatividad en el servicio. Mc. Graw Hill. Santa Fé de Bogotá. Pág. 2 .

1. El Servicio al Cliente es un intangible. Es eminentemente perceptivo así tenga elementos objetivos.
2. Es perecedero. Se produce y consume instantáneamente.
3. Es continuo. Quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es integral. En la producción del servicio es responsable toda la organización. Por ello, todos los colaboradores de la empresa son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio, que genera la satisfacción o insatisfacción de los clientes.
5. La oferta del servicio Promesa Básica es el estándar para medir la satisfacción de los clientes. “El cliente siempre tiene la razón cuando exige que cumplamos lo que prometimos”.
6. Por ende, el foco del servicio es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.
7. La prestación integral del servicio genera valor agregado, el cual asegura la permanencia y lealtad del cliente. El, en los nuevos mercados, compra valor agregado.

Las empresas prestadoras de servicios líderes tienen una fuerte cultura corporativa de servicio, por tanto si se desea competir sobre una base estratégica de servicio, se debe contar con un buen soporte en una cultura que respalde dicha estrategia.

Las empresas con una cultura corporativa orientada al cliente se enmarcan en los siguientes elementos:³

- Conocer a profundidad a sus clientes.
- Realizar investigación permanente y sistemática sobre el cliente, para conocer sus necesidades, expectativas y niveles de satisfacción.
- Contar con una estrategia orientada al cliente.
- Hacer seguimiento continuo de los niveles de satisfacción del cliente.
- Empezar acciones reales de mejoramiento frente a las expectativas del cliente.
- Participar sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción del cliente externo.
- Diseñar estrategias para satisfacer y lograr el compromiso del cliente interno, lo cual se refleje en la prestación de un servicio de excelencia.

1.1 CALIDAD EN EL SERVICIO

Calidad significa cumplir con los requerimientos y características solicitados por el cliente, respondiendo a sus necesidades y expectativas. Es el nivel de excelencia que la empresa debe alcanzar para satisfacer a su clientela clave. La calidad del producto es percibida por el cliente de acuerdo a sus necesidades, deseos y expectativas. La percepción del cliente sobre la calidad del servicio resulta de la

³ SERNA, Gómez Humberto y GOMEZ, Jhon Jairo. Auditoría del Servicio. Cómo medir y satisfacer las necesidades del cliente. Bogotá: RAM Editores. Pág. 18.

comparación que haga entre lo que recibe realmente y sus expectativas; por tanto, si la percepción del cliente es inferior a sus expectativas su grado de satisfacción será bajo, pero si su percepción es superior a las expectativas, entonces su grado de satisfacción es alto.

En una empresa cuyo componente principal es el servicio, se puede analizar la calidad en el producto investigando lo que el cliente espera y lo que percibe como fallas en el servicio.

La filosofía de la calidad del servicio sugiere que todos en una empresa deben desempeñar algún papel y asegurarse que todas las cosas salgan bien para el cliente; exige en lo posible conocer de manera prioritaria el punto de vista del cliente y hacer todo lo posible para satisfacer sus necesidades.

La calidad del servicio busca crear una cultura del servicio, de tal forma que haga de la excelencia en el servicio una misión reconocida por todos en la organización, inclusive los altos directivos, ellos deben definir la misión del negocio y especificar la estrategia a seguir para convertir la calidad del servicio en la clave de la operación del negocio.

Factores claves de la calidad en el servicio:⁴

1. Escuchar al cliente para definir servicio y calidad del servicio con el fin de determinar cuáles son los atributos más importantes que el cliente valora al adquirir un servicio.
2. Educación de sus empleados: todos los empleados deben ser conscientes de que la satisfacción del cliente externo es la razón de ser de la empresa y de que tal responsabilidad no solo depende de quienes tienen relación directa con él, sino de todo el personal de la empresa.
3. Medir el impacto en la lealtad del cliente. Para mejorar la calidad del servicio se puede medir el impacto de la prevención de los problemas del servicio.
4. Establecer canales permanentes de comunicación con el cliente. Se debe contar con un sistema que permita detectar sistemáticamente los problemas que tiene el cliente en cualquier aspecto de su relación con la empresa y escuchar sus sugerencias para mejorar el servicio y a su vez poderlo integrar con el resto de la organización.
5. Evaluación de procesos y productos internos. Una vez conocido lo que es importante para el cliente se debe estudiar internamente los sistemas y

⁴ MARÍÑO, Navarrete Hernando. Planeación Estratégica de la Calidad. Santa fe de Bogotá: TM Editores. 1993. Pág. 68.

procesos para determinar si cumplen con las expectativas y deseos de los clientes.

6. Compararse con los mejores. Para establecer en dónde está parada la empresa en cuanto a la calidad en el servicio y determinar cuáles son las áreas potenciales de mejoramiento. Esto debe hacerse después de conocer lo que el cliente espera, desea y necesita y una vez se hayan documentado los sistemas y procesos propios de la empresa.
7. Apoderamiento de la gente. Ceder autoridad y responsabilidad a los empleados para que afronten los riesgos que consideren precisos con tal de satisfacer al cliente.
8. Departamento de servicio al cliente. Es el encargado de coordinar todas las actividades internas y externas necesarias para brindar satisfacción al cliente.
9. Integración con el plan estratégico de mejoramiento. Las actividades que desarrolle el departamento de servicio al cliente debe estar integrado en el plan estratégico de mejoramiento de toda la empresa.
10. Reconocimiento a las personas. Mostrar agradecimiento a los empleados que muestran en su trabajo la filosofía de la calidad total.

11. Actitud de Servicio. La gerencia con concepción de calidad total entiende que la manera como es tratado el cliente externo es un reflejo de cómo es tratado el cliente interno. Se trata de orientar la empresa hacia el cliente concediendo gran importancia a los contactos que los empleados de la empresa mantienen con los clientes y el público. Estos son los **Momentos de Verdad** que Jan Carlzon define como: “un episodio en el cual un cliente hace contacto con algún aspecto de la compañía y debido a ello tiene la oportunidad de formarse una idea”.

12. Medir periódicamente los esfuerzos y resultados obtenidos. El esfuerzo realizado por la empresa y los resultados que obtenga en satisfacer a la clientela deben ser medidos para de esta forma conocer el progreso que se ha alcanzado y qué problemas subsisten para plantear cómo solucionarlos.

La dirección es responsable de establecer una política para la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. El punto central de un sistema de calidad es el cliente cuya satisfacción puede asegurarse solo cuando existe una interacción armoniosa entre la responsabilidad de la dirección, el personal, los recursos materiales y la estructura del sistema.

La calidad del servicio no se administra como la de los productos industriales. El servicio es intangible; su prestación y su consumo son simultáneos, al revés de lo que ocurre con los productos, que primero son fabricados y luego han de venderse y ser utilizados.

En la industria en general, la gestión de la calidad aporta ganancias en productividad al reducirse los costos de fabricación. En servicios la productividad se expresa en términos de satisfacción del cliente y se mide por el incremento de las ventas.

1.3 AUDITORIA DEL SERVICIO

La Auditoría del Servicio es uno de los aspectos fundamentales en un programa de servicio al cliente. “Es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace de la calidad y los niveles de satisfacción con el servicio que recibe, dentro de los estándares de excelencia previamente acordados y definidos.”⁵

Elementos de una Auditoría del Servicio:

1. Conocimiento claro de los clientes objetivo o segmento de clientes.
2. Identificación clara de los servicios objeto de la auditoría.
3. Elaboración de ciclos de servicio.
4. Definición y diseño específico de los momentos de verdad dentro del ciclo del servicio.
5. Establecimiento de estándares de calidad, de común acuerdo con los clientes o por definición propia de la organización.

⁵ SERNA, Gómez Humberto. Op. Cit. Pág. 19

6. Definición de una metodología para la obtención de índices de satisfacción en los clientes.
7. Introducir la auditoría de servicio como una estrategia permanente y no como un evento casual, con el fin de poder elaborar en forma sistemática la libreta de calificaciones del cliente.
8. Retroalimentar a la organización con los resultados de la auditoría para que éstas se conviertan en un elemento de procesos de mejoramiento continuo. Hacerlo en forma permanente y sistemática. Comprometer a los colaboradores en el mejoramiento de su desempeño frente al cliente.
9. Lograr el compromiso de la alta gerencia, con la auditoría sistemática del servicio como parte del proceso de calidad total.

“Una auditoría forma parte de un proceso de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades destinado a lograr que una organización tenga capacidad para transformarse y crecer de manera efectiva”.⁶

Una auditoría es el examen de una organización o un área específica con el propósito de precisar su nivel de desempeño y detectar oportunidades de mejora, lo que la convierte en un factor estratégico para el cambio. La práctica de la auditoría obliga a la organización a investigar, a penetrar en su esencia para asimilar las experiencias y convertirlas en conocimiento, para entender dónde está la organización y cómo llegó hasta allí, de dónde partió y a dónde quiere llegar.

⁶ FRANKLIN, Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa. México: Mc Graw Hill. 2001. Pág. 13.

1.4 INDICADORES DE GESTION

“El control de gestión es la evaluación que permite a la alta dirección medir en forma eficaz, sistemática y objetiva la marcha de la organización, modificar el rumbo de la misma si se considera necesario, o adoptar las medidas correctivas para volver al camino original.”⁷

El control de gestión corresponde a un instrumento de gerencia, desarrollado para entender el enorme tamaño de la empresa actual, la complejidad de sus operaciones, el mayor volumen de amenazas y problemas y el creciente número de oportunidades que se presentan.

El control de gestión pretende eficacia y eficiencia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los indicadores de gestión, para comprender lo que ocurre en la organización y hacer un seguimiento a los procesos, buscando aplicar acciones correctivas y establecer programas de mejoramiento.

Actualmente las empresas han descubierto la necesidad de analizar su comportamiento no solo a partir de la revisión de las funciones directivas, financieras, de personal, de ventas, de producción y de distribución; sino también del servicio, con el fin de tener una herramienta que revele las causas que

⁷ CHARRY, Rodríguez Jorge Alirio. Los Indicadores de Gestión y de Resultados en las entidades del Estado. Medellín: Biblioteca Jurídica DIKE. 1º edición. 1996. Pág. 29.

originan los problemas y tomar acciones que permitan corregir las deficiencias y obstáculos que se han venido presentando.

Para que lo anterior se cumpla es necesario definir objetivos que encaminen las tareas de la auditoría a logros específicos. Entre estos objetivos podemos mencionar:⁸

- **Objetivos del control:** destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y poder evaluar el comportamiento de la organización en relación con estándares establecidos.

- **De productividad:** encausan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización

- **De organización:** determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

- **De servicio:** representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción del cliente.

⁸ CHARRY, Rodríguez. José Alirio. Op Cit. Pág. 31.

- **De calidad:** dispone que la auditoria tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

- **De cambio:** transforman a la auditoria en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

- **De aprendizaje:** permite que la auditoria se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora

- **De toma de decisiones:** traduce la puesta en práctica y resultados de la auditoria en sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

Los indicadores de gestión cuantifican el grado en que las actividades de un proceso logran un objetivo de acuerdo con las necesidades de la organización, permiten medir la efectividad en la satisfacción de los clientes, eficacia en el cumplimiento de los objetivos y, en general, el cumplimiento de los lineamientos expresos en la misión de la organización. El uso de indicadores en la auditoría se debe a la necesidad de disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización.

Los indicadores de servicio miden la calidad con que se generan productos y servicios en función de estándares, así como del grado de satisfacción de clientes y proveedores. Se emplean para implantar acciones de mejoramiento y elevar la calidad de la atención a los clientes.

Beneficios de los indicadores:⁹

1. **Satisfacer un cliente.** Si no se satisface de seguro la entidad desaparecerá porque no tendrá a quién prestar sus servicios y serán otras entidades las que la reemplacen.
2. **Monitorear el progreso.** Las mejoras del proceso se irán viendo a largo plazo, por ello los resultados que se van obteniendo muestran el avance que se logra.
3. **Comparación de procesos y resultados.** Una vez obtenidos los resultados han de compararse con los de otras entidades para ver cómo se puede mejorar.
4. **Conducir el cambio.** Se puede diseñar un proceso a cada momento e irse mejorando.

⁹ FRANKLYN, Enrique Benjamín. Op cit. Pág. 20.

1.4 EVOLUCION DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA BANCA

En la historia económica nacional y mundial, la banca es y ha sido la base del sistema financiero sobre el cuál se desarrolla una actividad fundamental para el funcionamiento y evolución de todos los sectores productivos y comerciales.

Desde finales del siglo XIX los bancos han sido protagonistas de la vida nacional cumpliendo una tarea esencial para el ahorro, la inversión y financiación a favor del crecimiento personal, familiar, empresarial y comunitario del país.

El sistema financiero colombiano se identificó hasta hace pocos años con la banca comercial, pero con la industrialización y la apertura económica se registró una diversificación del mercado que conllevó al surgimiento de nuevas entidades y a la desaparición de otras (especialmente bancos públicos), motivándola a utilizar otras estrategias -como la inversión en tecnología, el ofrecimiento de nuevos productos y servicios y nuevas formas de mercadear- que van más allá de la intermediación.

Con las leyes 45 de 1990 (Reforma financiera) y la 35 de 1993 (Estatuto Orgánico del Sistema Financiero) se abrieron mayores espacios para la banca comercial, con procesos de capitalización y modernización que hoy buscan ubicarla en mejores niveles de eficiencia y competitividad.

Durante muchos años el Estado tuvo el monopolio de la banca la cual mostraba un relativo estancamiento debido a la poca competencia; pero a partir de los años noventa los bancos entraron en una nueva etapa de cambio tanto en su posición accionaria como en las políticas de tecnología, portafolio de productos y servicios, mercadeo, y lo más importante una nueva relación con los clientes.

Con la apertura financiera varios inversionistas extranjeros que ya estaban en el sector bancario aumentaron su participación accionaria, unos hasta asumir la propiedad y manejo total de los bancos; así mismo llegaron nuevos inversionistas españoles y americanos.

Al mismo tiempo el gobierno concretó la privatización de los bancos intervenidos por la crisis económica y en los que él era el mayor accionista. Todo esto proporcionó una mayor competencia en beneficio de los clientes quienes ahora tienen mayores alternativas para escoger donde ahorrar, invertir y conseguir financiación.

La banca comercial ha tenido como negocio principal la intermediación (captar recursos y canalizarlos hacia diferentes sectores), hoy ha evolucionado a la multibanca ofreciendo otros productos y servicios complementarios como: cuentas nacionales, cajeros automáticos, tarjetas de crédito, tarjetas inteligentes, sistemas de audio respuesta y transacciones vía Internet, entre otros. Un logro muy importante ha sido la automatización y sistematización de los servicios, que empuja la banca cada vez más a la virtualidad (transacciones efectuadas por

computador) lo que trae múltiples beneficios tanto para la entidad como para el cliente, porque descongestiona las oficinas, disminuye la carga operativa y por ende los costos, aumenta la optimización del tiempo y brinda mayor comodidad a ambas partes a la hora de realizar sus transacciones. Aunque actualmente en nuestro medio el desconocimiento y la poca confianza de los clientes hacia estos servicios no ha permitido su plena utilización.

La competencia externa, el desarrollo del mercado, la exigencia del cliente bancario y el continuo viraje tecnológico son factores que han obligado a la banca a emprender un proceso de modernización en todas sus áreas; lo que los ha llevado no solo a afianzar sus inversiones en tecnología, sino también a implementar mecanismos de administración de los sistemas de información y del talento humano debidamente orientados al cliente externo, de manera que se puedan ofrecer productos y servicios de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

Por otra parte, la banca tiene que crear verdaderas estrategias para enfrentar los retos del mercado y la competencia global, puesto que el banco ya no puede esperar la llegada del cliente, sino que debe salir a buscarlo, llevarle los servicios a donde los necesite y cada vez más personalizados.

La banca es hoy, un negocio de procesamiento de información, pues a medida que conozca más a fondo las necesidades y expectativas de los clientes, y a su vez pueda satisfacerlas, sus márgenes de productividad y rentabilidad mejorarán.

Una tendencia en materia de prestación de servicios financieros es la especialización; es decir, la banca debe orientar los productos al perfil de cada cliente y generar fidelidad en este, teniendo en cuenta que la fidelidad del cliente es uno de los grandes desafíos e inconvenientes que enfrenta el sistema financiero, ya que el constante cambio de tasas de interés, la oferta de servicios integrados y el mayor conocimiento por parte del cliente del sistema, inciden en el cambio de preferencia, razón por la cual se tiene que conquistar la permanencia del cliente en la institución.

En un entorno impulsado por los mercados, los clientes definen la calidad del servicio que desean recibir, y los bancos deben prepararse para responder a estas demandas, por tanto es de primordial importancia para los bancos conocer las necesidades y expectativas del cliente para satisfacerlas.

Hoy en día la tecnología es uno de los pilares de la solidez de los bancos pues sin ella no podrían funcionar ni brindar el servicio que el cliente requiere o espera recibir; pero este pilar de solidez solo es válido si va acompañado del adiestramiento del talento humano y una sólida estrategia orientada hacia el perfil del cliente.

Existen formas importantes en las que un mal servicio al cliente afecta el desempeño de la institución; con frecuencia, una de las reacciones más comunes al mal servicio es cambiar de banco, lo cual va de la mano con los comentarios

negativos hechos por los clientes insatisfechos, que afectan gravemente la imagen del banco.

Ante el desafío del mercado, los bancos se ven obligados a ofrecer un amplio portafolio de servicios con alto componente de calidad, la cual depende o involucra el comportamiento de cada uno de los empleados, quienes deben manejar cada transacción con los clientes como si de esta dependiera demostrar el servicio de alta calidad ofrecido.

Por tanto, se hace necesario para las empresas orientadas al servicio, el conocer a profundidad sus clientes; esto implica la investigación permanente y sistemática sobre sus necesidades, expectativas y nivel de satisfacción; con el fin de tomar acciones reales de mejoramiento, a través del diseño y puesta en práctica de estrategias que le permitan satisfacer y lograr el compromiso del cliente interno, de tal forma que se refleje en la prestación de un servicio de excelencia que beneficie al cliente externo.

La calidad en el servicio como componente básico para el éxito de un banco, está definida en gran parte, en la forma como se satisfacen las necesidades y expectativas que el cliente tenga y por las experiencias e impresiones que éste se forma en su interacción con la organización.

Por la misma reglamentación de la Junta Directiva del Banco de la República en cuanto a tasas de intereses, topes para fijar el valor de los productos y servicios

ofrecidos y la poca diferenciación de los productos, que no les permite a los bancos competir en cuanto a precio, mayor y mejor portafolio de productos; los bancos se ven abocados a competir con base en la calidad al servicio ofrecido, por tanto sus estrategias deben girar en torno a la satisfacción total del cliente.

2. BANCO GRANAHORRAR¹⁰

2.1 RECUENTO HISTÓRICO

El Decreto 678 de 1972 autoriza la creación de las Corporaciones de Ahorro y Vivienda -CAV -, que por primera vez en Colombia remuneraban positivamente el ahorro.* El 14 de Septiembre nace la primera CAV: La Corporación Grancolombiana de Ahorro y Vivienda constituida bajo la forma de Sociedad Comercial Anónima y con un término de duración hasta el 2 de agosto del 2071, vinculada al grupo Grancolombiano, considerado como el más importante y poderoso del momento, la llevó a liderar el mercado frente a las demás corporaciones. Este liderazgo lo ejerció hasta 1982 cuando precisamente por pertenecer al Grupo Grancolombiano sufrió las consecuencias de la crisis del sector financiero de ese año.

Entre 1982 y 1988 el desarrollo físico y tecnológico de la Corporación se paralizó y se encontró que por lo menos en el campo tecnológico, toda su operación dependía del Banco de Colombia y que había quedado con el mayor peso de la crisis, a tal punto que tuvo que ser intervenido y nacionalizado. Granahorrar

¹⁰ Banco Granahorrar. Manual de Conducta y Principios Corporativos. 1998. 51 Pág.

* El ahorro en Colombia se remuneraba pero con intereses inferiores a la inflación, especialmente el Banco Agrario y otros bancos comerciales que utilizaban el mecanismo de intereses sobre saldos mínimos trimestrales. Discusiones temáticas con el profesor Diego Muñoz S.

empezó a perder posiciones y mercado. En esos seis años cambió seis veces de presidente y rotó constantemente los miembros de la Junta Directiva. A partir de 1988 ingresaron nuevos accionistas con visión de más largo plazo; desde entonces la Corporación atravesó una década de crecimiento sostenido, actualización tecnológica, modernización administrativa, incremento patrimonial, crecimiento de utilidades y reconquista de mercados.

En 1998 Granahorrar pasa a ser entidad oficial al ser recapitalizada por el Fondo de Garantías Financieras –FOGAFIN-. El 5 de enero de 2000 Granahorrar deja de ser una CAV para convertirse en Banco, con todos los servicios de banca personal y empresarial.

Por decisión del Gobierno Nacional recibe una parte de los activos y pasivos del BCH, que sumado a su patrimonio, volumen de activos, pasivos y cubrimiento de servicios, se constituye en un Banco con especialización hipotecaria y banca de consumo, así como en una de las más grandes entidades del sector financiero.

Actualmente cuenta con una red de 135 oficinas en 52 ciudades del país y Red azul de más de 380 cajeros automáticos.

En Popayán el Banco Granahorrar inició operaciones el 18 de octubre de 1983 y debido a su gran crecimiento, en parte por la cesión de cartera del BCH cambió de sede y actualmente está ubicado en la Cra. 7 No. 6-61, en donde opera con 22 empleados entre director, subdirectores, cajeros, asesores comerciales y de

crédito, supernumerario, visador y servicios generales. Tiene a disposición de sus clientes 3 cajeros automáticos ubicados en diferentes sitios de la ciudad y para mayor comodidad cuenta con horario de atención adicional.

Es de anotar que los lineamientos y directrices del Banco son definidos a nivel nacional y deben ser aceptados y puestos en práctica por todas las sucursales en el país.

2.2 VISIÓN

Granahorrar es una entidad financiera, capitalista, versátil, pionera, respetuosa de los valores sociales; comprometida con el país, en el desarrollo de sus individuos y la comunidad; de proyección internacional, leedora de la sociedad; generadora de riqueza social y próxima a sus clientes y funcionarios que la perciben como su opción; con equipo humano de accionar estratégico y liderazgo colectivo; con alto sentido de pertenencia y devoción por sus clientes; que hace las cosas simples bien hechas; que tiene como protagonista al hombre y su respaldo a la organización. Granahorrar es una empresa en evolución permanente, donde pertenecer imprime carácter, ofrece oportunidades y genera orgullo.

2.3 MISIÓN

Granahorrar es una empresa del sector oficial, sujeta a las reglas del sistema capitalista que nos rige, y como tal servirá:

1. Al país, como generadora de empleo y agente importante de su desarrollo económico y social.
2. Al gobierno Nacional, nuestro principal accionista para quien obtendremos utilidades con un funcionamiento claro y transparente
3. A sus accionistas para quien obtendrá utilidades.
4. A los constructores, adquirientes de vivienda y prestatarios en general, para quienes será fuente ponderada de crédito.
5. A nuestros funcionarios, dándoles la oportunidad de un empleo dignificante que contribuya a su desarrollo personal, familiar y laboral.
6. A las autoridades gubernamentales y monetarias, siendo una entidad ortodoxa.

Dentro de estos parámetros, para Granahorrar será de especial importancia la calidad de sus servicios, guiados siempre por el conocimiento, la atención, agilidad y eficiencia, que le permitan identificar al cliente con la Corporación.

La calidad y la productividad constituirán la base fundamental de la organización.

El cliente será el factor primordial, hacia el cuál estarán orientados todos nuestros propósitos.

El cliente deberá ser tratado con esmero, prontitud y amabilidad, con el fin de obtener excelentes resultados en todo lo que ofrezcamos para llenar sus expectativas.

2.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Estos principios tienen como fin dejar claramente establecida la **Visión** y la **Misión** de Granahorrar, y con arreglo a ellos, mantener siempre una relación clara, transparente y comprobable con todos sus clientes, los ahorradores e inversionistas; con sus accionistas e inversores; constructores y prestatarios en general; con sus funcionarios y con las autoridades gubernamentales y monetarias.

La fuente de nuestros principios es el Manual de ética de Granahorrar. Estos se pueden inscribir en una de dos grandes clases:

1. **ÉTICOS:** los que son de orden universal, que no cambian ni se desvían porque están centrados en las leyes evidentes por sí mismas.
 - **Justicia:** hacer corresponder el éxito empresarial con los intereses de los accionistas, clientes, inversores, funcionarios y la comunidad en general.

- **Compromiso social:** contribuir al desarrollo y maduración del individuo, la familia y la sociedad.
 - **Lealtad:** Ser y dar ejemplo de fidelidad en todo compromiso con los accionistas, clientes, recurso humano, inversores y proveedores, y con el país.
2. **EMPRESARIALES:** los que son de nuestra voluntad de querer y que definen nuestro propio perfil.
- **Propósito:** desarrollar nuestra visión y cumplir nuestra misión.
 - **Persistencia:** insistir en el proceso con alto compromiso de logro, evaluando y reflexionando sobre donde está la Corporación, hacia donde va y como podrá llegar al cabal cumplimiento de sus objetivos.
 - **Paciencia:** confiar en las distintas etapas del proceso.
 - **Perspectiva:** descubrir lo elemental, lo verdaderamente importante, previendo a tiempo las contingencias en el curso de nuestros negocios, tomándole el pulso a la corporación y asegurándonos de que lo que se diga sea congruente con lo que se hace.

- **Orgullo:** merecer nuestros logros y reconocer los de quienes confortan el equipo humano, sin protagonismo egoísta, fijando nuevas metas, objetivos y niveles de desempeño.

2.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- **OPERATIVOS:** desarrollar constantemente nuevos sistemas de trabajo, dentro de una eficiente y moderna prestación de servicios.
- **DEL RECURSO HUMANO:** atraer y retener lo mejor del talento humano sobre principios de liderazgo colectivo, basado en la libertad con responsabilidad.
- **DEL SERVICIO:** conocer al cliente, servirle con devoción, generarle confiabilidad y conquistar su fidelidad.
- **TECNOLÓGICO:** alcanzar y sostener la modernización completa de la Corporación, incorporando con criterio y medida las nuevas tecnologías bancarias que se hallen a disposición en el mercado.
- **DEL ACTIVO:** potenciar su rentabilidad y desarrollar con oportunidad nuevos productos.

- **DEL PASIVO:** desarrollar acciones directas sobre los dos mercados, el masivo y el institucional, con el fin de mantener en forma permanente una importante participación en la captación de recursos dentro del sector financiero.

2.6 POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS GENERALES

- **POLÍTICA FINANCIERA**

POLÍTICA 1: DE LA CANALIZACIÓN DE RECURSOS Y CAPTACIONES

ESTRATEGIA

Mediante la planeación de las actividades financieras y la selección de oportunidades del mercado, la Corporación buscará canalizar adecuadamente los recursos y las captaciones con el objeto de incrementar sus utilidades y su participación dentro del desarrollo económico nacional.

POLÍTICA 2: DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS

ESTRATEGIAS

- Granahorrar será siempre una Corporación dinámica en la prestación de servicios financieros que ofrezcan una constante rentabilidad* y representen una alternativa óptima dentro de las realidades económicas del país.
- La Corporación propenderá por mantener el mayor índice de activos productivos dentro del sector.
- En el manejo del pasivo, y en particular de las captaciones del ahorro público, se buscará una eficiente mezcla de recursos costeables para la Corporación y rendimientos capaces de responder óptimamente a las expectativas de los depositantes.
- La administración elaborará en forma periódica los estudios financieros que permitan orientar adecuadamente el manejo comercial de la Corporación.

* “En Colombia se habla de una inflación del 7.65% y costos financieros para empresas al 20% como mínimo y para consumo al 35,91% E.A., diferencias muy altas y más aún cuando se observan créditos de fomento que rondan cifras similares. El escenario nacional y regional se agrava, cuando en países vecinos las tasas de interés van más acordes con sus inflaciones e invitan a mayores inversiones.” Documento Visión Cauca 2020 – Mesa Recursos de capital.

POLÍTICA 3 DE LA ÉTICA EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS

ESTRATEGIAS

- La captación y la colocación de los recursos provenientes del público se harán dentro de los más serios y estrictos criterios fijados por la ley y la ética comercial.
- La planeación y el control de los recursos de la Corporación observarán siempre el objetivo de obtener las mejores utilidades.
- El equipo humano desarrollará permanentemente los criterios y mecanismos financieros capaces de soportar una vigorosa competencia comercial y una adecuada canalización de los recursos captados.
- La Corporación buscará profundizar permanentemente el mercado financiero tanto de captación como de colocación de los recursos captados a través del ahorro privado.

POLÍTICA 4 DE LA CONTINUA RACIONALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES

ESTRATEGIAS

- Controlar el gasto a través de mecanismos que identifiquen la conveniencia de toda operación para la Corporación.
- Desarrollar programas y procedimientos que agilicen el intercambio de información para la corporación.

- Unificar procedimientos para el control de información de los recursos captados y colocados.

- **POLÍTICA COMERCIAL***

POLÍTICA 1 DEL ESPÍRITU DE SERVICIO Y ACCESIBILIDAD

Encontrar y aplicar mecanismos que permitan identificar los problemas y necesidades de los clientes actuales y potenciales, y diseñar los servicios que satisfagan estas necesidades.

ESTRATEGIAS

- Elaborar y evaluar procedimientos que permitan identificar las necesidades de los clientes para adaptar sus servicios a la solución de esas necesidades.
- Coordinar, dirigir y ejecutar programas tendientes a la difusión y acentuación de la imagen de la Corporación ante el público.

* Con la realización de este estudio pudimos percibir que en la sucursal de Popayán esta política no se cumple en su totalidad, pues no se aplican mecanismos que identifiquen los problemas y las necesidades de los clientes para buscar soluciones que las satisfagan. Igualmente no se mide el grado de satisfacción de los clientes con los servicios recibidos para hacer los correctivos necesarios. N. de A.

POLÍTICA 2 DEL MERCADO

Diseñar y aplicar los modelos de análisis que midan la eficiencia y eficacia de los servicios prestados, y el grado de satisfacción de los clientes y proponer los ajustes a que haya lugar.

ESTRATEGIAS

- Estudiar y evaluar el sector donde se encuentre localizada cada oficina, en procura de atraer nuevos clientes y retener a los actuales.
- Elaborar encuestas entre los clientes para poder establecer como adecuar los servicios a sus necesidades.
- Diseñar sistemas de mercado que permitan a los clientes identificar y distinguir bien a Granahorrar frente a la competencia
- Estudiar la factibilidad y repercusión de nuevos servicios.

POLÍTICA 3 DE LA PUBLICIDAD Y LA IMAGEN CORPORATIVA

Dar a conocer masivamente el espíritu y la personalidad de la Corporación para que el público pueda distinguirla de la competencia, mediante la comprensión de lo que la entidad es y quiere ser.

ESTRATEGIAS

- Promocionar adecuadamente, con actitud abierta y de colaboración, todos los servicios de la Corporación.
- Determinar métodos que conduzcan a que el público conozca, discierna y se familiarice, en forma patente con la imagen de Granahorrar, mediante un sistema de elementos visuales, fuertes, coordinados y exclusivos.
- Analizar y ejecutar la reestructuración del diseño físico de las oficinas en forma periódica, con base en las necesidades y posibilidades reales.
- Establecer procedimientos internos de divulgación que permitan la unidad de todas las agencias en la imagen siempre moderna de la Corporación.

▪ POLÍTICA ADMINISTRATIVA

POLÍTICA 1 DEL RECURSO HUMANO.

Atraer y retener los mejores talentos y calidades humanas, técnicas, profesionales y éticas, que permitan alcanzar los objetivos y metas organizacionales con eficiencia, dentro de un sano liderazgo colectivo que, a través de una alta motivación, produzca excelentes condiciones de pago.*

* Referente al Talento Humano consideramos importante mencionar la alta insatisfacción de los funcionarios por los incentivos salariales y el bienestar social para éstos y sus familias. N. de A.

ESTRATEGIAS

- Seleccionar el personal mediante pruebas y entrevistas que permitan establecer las adecuadas destrezas y habilidades de quienes aspiren a vincularse a la Corporación.
- Desarrollar programas de motivación interna y capacitación laboral para el adecuado manejo y control de los procedimientos establecidos.
- Mantener una base de datos que permita determinar los niveles, concursos, cursos, cargos desempeñados y ascensos de todos los funcionarios, de tal forma que se mantenga un ágil y eficiente control sobre la capacitación y el manejo del recurso humano.
- Estabilizar en la empresa a todo individuo eficiente y que tenga potencial de desarrollo y condiciones de ajuste.

POLÍTICA 2 DE LOS RECURSOS ADMINISTRATIVOS.

La Corporación funcionará dentro de los más modernos sistemas administrativos que garanticen la eficiencia y la eficacia organizacional. La función administrativa dará un eficiente y oportuno apoyo a las demás áreas, utilizando óptimamente los recursos de la entidad.

ESTRATEGIAS

- Establecer mecanismos de control sobre los diferentes procedimientos en busca de una eficiente y razonable administración de los recursos.
- Propender por la optimización de los procesos de selección, adquisición y utilización de los bienes y servicios necesarios para la gestión.
- Responder por la calidad del servicio que se presta a los clientes y usuarios.
- Optimizar el destino del recurso dentro del criterio de racionalidad.
- Establecer programas de mantenimiento preventivo y correctivo, y de entrenamiento del personal que garanticen un incremento del tiempo de la vida útil del equipo, así como del correcto funcionamiento.

▪ POLÍTICA OPERATIVA

POLÍTICA 1 DE LA DOTACIÓN PARA EL SERVICIO.*

Participar activamente en el desarrollo de modernos sistemas de trabajo y servicios, incorporando continuamente la más moderna tecnología bancaria, en procura de la eficiencia y el liderazgo en la captación y colocación.

* La inversión tecnológica debe ir acompañada de un proceso de conocimiento y educación a los clientes, de manera que tengan claridad sobre su uso y se motiven a acceder masivamente a estos servicios. N. de A.

ESTRATEGIAS

- Crear nuevos mecanismos y procedimientos que agilicen la labor interna y de atención al público.
- Incorporar con criterio y medida las nuevas tecnologías que se hallen a disposición en el mercado, para mantener una eficiente y moderna prestación de los servicios financieros.
- Generar, innovar y revisar de manera permanente los programas de modernización de sistemas a través de la creación e implantación de nuevos y ágiles procedimientos, que permitan un óptimo desarrollo del crecimiento de la Corporación.

POLÍTICA 2 DE LA TECNOLOGÍA

Alcanzar y sostener la modernización completa de la Corporación, en procura de agilizar y hacer confiables todos los servicios utilizados por los clientes.

ESTRATEGIAS

- Utilizar la Red Nacional de Datos para la optimización de los procedimientos de la Corporación.
- Cuando la situación lo requiera, desarrollar sus propios programas de cómputo y procesamiento digital con el objeto de facilitar la implantación de nuevos procedimientos.

- Cuando convenga, compartir con otras entidades los nuevos procedimientos y servicios ofrecidos a los clientes, en busca de disminuir los costos e incrementar la eficiencia en la prestación de los mismos.

2.7 CLIENTES DE GRANAHORAR

De acuerdo al cumplimiento de los objetivos comerciales y de crecimiento, Granahorrar orienta sus productos y servicios a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, tanto en el mercado de personas naturales de todas las clases; como del mercado empresarial, definiendo productos específicos para cada una de ellas. Estos se clasifican así:

- Clientes de crédito: reúne a las personas que tienen en el Banco algún tipo de crédito, ya sea hipotecario, cupo express o tarjeta de crédito. Cuenta con una población de 20.000 clientes.
- Clientes cuenta habiente: ubica a las personas que poseen en el Banco cuenta de ahorros y CDT; cuenta con una población de 5.000 y 1.600 clientes respectivamente.
- Clientes de seguros: éstos van ligados a las cuentas de ahorro, es decir no lo pueden tomar personas que no tengan este producto en el Banco.

2.8 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

2.8.1 Productos de Crédito

1. Crédito hipotecario Granahorrar: el Banco ofrece crédito para financiar la compra de inmuebles nuevos o usados, o para la remodelación y construcción individual de inmuebles siempre que no sean para la venta.

- **Crédito para vivienda:** diseñado para que las personas puedan adquirir vivienda destinada a su uso. Requiere de un inmueble como garantía.

- **Crédito para sede comercial:** destinado a financiar la compra de locales comerciales, oficinas, consultorios, bodegas. Con garantía hipotecaria. No interesa la cuantía ni tipo de deudor.

2. Cupo Express: es un crédito de consumo libre destinado a personas naturales. No exige codeudor, se da hasta por 36 meses y según las necesidades se puede escoger entre:

- **Cupo Express - línea fija:** crédito único de disponibilidad total en un solo desembolso.

- **Cupo Express – Rotativo:** cupo de crédito con disponibilidad total o parcial que se restituye en la disponibilidad en que usted lo paga.

- **Cupo Express – Educativo línea U:** crédito destinado a la financiación de estudios universitarios y gastos de mantenimiento y útiles. El titular del crédito es el estudiante y la vigencia del crédito es igual al periodo de estudio.

3. Tarjeta de crédito Granahorrar: es un medio de pago o crédito con financiación hasta de 24 meses. La tarjeta de crédito esta afiliada al sistema Master Card internacional con cupo rotativo de crédito para compras en el país o en el exterior, y avances en efectivo en oficinas Granahorrar y en cajeros automáticos en Colombia o de la red cirrus a nivel mundial.

2.8.2 Productos de Captación

1. Granahorro: es una cuenta de ahorro programado que le permite al ahorrador a través de cuotas fijas mensuales alcanzar la meta deseada como: educación, vacaciones, vehículo o cualquier otra meta.

2. Gran CDT: los certificados de depósito a término son títulos de inversión a corto, mediano y largo plazo, con respaldo, rentabilidad y flexibilidad. El gran CDT se acomoda a las posibilidades y necesidades del cliente, permitiéndole escoger los plazos, el monto desde \$ 200.000, frecuencia de pago y si prefiere los intereses vencidos o anticipados.*

* Según la Resolución 0179 de abril 1 de 2002 emitida por la Supervalores, a partir del 29 de Julio no se pagarán intereses anticipados por CDT'S. N. de A.

3. Cuenta de ahorro: que le permite al cliente administrar su dinero de una forma ágil, cómoda y segura, esta complementada con la tarjeta débito la cual puede ser utilizada en la amplia red de oficinas y cajeros en todo el país, y en los cajeros de la Red Cirrus a nivel internacional. Así mismo puede ser utilizada para pagar consumos en establecimientos comerciales en el país y en el exterior. De igual forma la tarjeta débito le permite al cliente hacer retiros y pagar servicios públicos a través de la red de cajeros y además hacer transferencia de fondos entre cuentas de Granahorrar.

4. Gran hogar: es la cuenta de ahorro programado, destinada a acumular el 10% del valor de la vivienda de interés social que desea adquirir y así alcanzar el subsidio familiar de Vivienda que otorga el INURBE o las cajas de Compensación Familiar. Esta dirigida a hogares con ingresos inferiores a cuatro salarios mínimos, que no sean propietarios de vivienda y que no hayan sido beneficiarios de subsidios.

2.8.3 Productos de Seguros

1. Oasis: Seguro de exequias de bajo costo que cubre gastos funerarios del grupo familiar hasta por \$ 2.500.000. Se paga a través del reembolso de los gastos en los que se haya incurrido, o por prestación directa del servicio. Tiene cobertura anual con renovación automática. El grupo familiar puede ser hasta de 8 miembros que pueden ser: titular, cónyuge, padres y suegros con edad de ingreso

desde los 18 hasta los 65 años, y con edad de permanencia hasta los 75 años; hijos y hermanos, con edad de ingreso y permanencia hasta los 25 años.

2. Viva en grande: es un seguro de vida sin examen de ingreso, que le ofrece protección a quien lo adquiera y su familia en caso de muerte, o cuando por enfermedad o incapacidad no pueda garantizarles el bienestar. Es anual y con renovación automática. Este seguro tiene amparos de vida, incapacidad total y permanente, enfermedad por accidente y doble indemnización por muerte accidental. La edad de ingreso es desde 18 hasta 65 años, la edad de permanencia hasta los 75 años.

2.9 SERVICIOS GRANAHORRAR

- Extensa red de cajeros en las principales ciudades del país.
- Amplia red azul de cajeros automáticos.
- Acceso a cajeros automáticos de otras redes y demás entidades financieras a nivel nacional.
- Acceso a cajeros automáticos CIRRUS a nivel internacional.
- La tarjeta débito le permite, sin costo alguno, hacer retiros y pagar servicios públicos, telefonía celular a través de la red azul de cajeros automáticos; hacer transferencias entre cuentas de Granahorrar y pagar consumos en establecimientos comerciales en el país y en el exterior.
- Consignación Nacional.

- Línea 9800 para realizar consultas de productos, radicar reclamos, bloquear tarjetas débito y/o crédito.
- Audio Express para realizar consultas de saldos, pago de servicios públicos y bloqueos de tarjetas débito sin costo alguno.
- Acceso al servicio de pago de nómina. Proveedores y recaudos.

2.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Banco Granahorrar Popayán es una sucursal perteneciente a la Regional Sur y que funciona de la siguiente manera: cumple directrices y políticas establecidas desde la Dirección General de Bogotá y está bajo la supervisión directa de la Gerencia Regional ubicada en la ciudad de Cali. (Ver figura 1).

La sucursal Popayán está a la cabeza de un Director que se encarga además de la parte comercial; seguido por los dos subdirectores de la jornada ordinaria y adicional, encargados de la parte operativa y del manejo de los cajeros y los asesores; un jefe de crédito quien coordina su labor con los auxiliares de crédito; una supernumeraria y personal de servicios generales. (Ver figura 2).

Figura 1. Estructura Organizacional Nacional

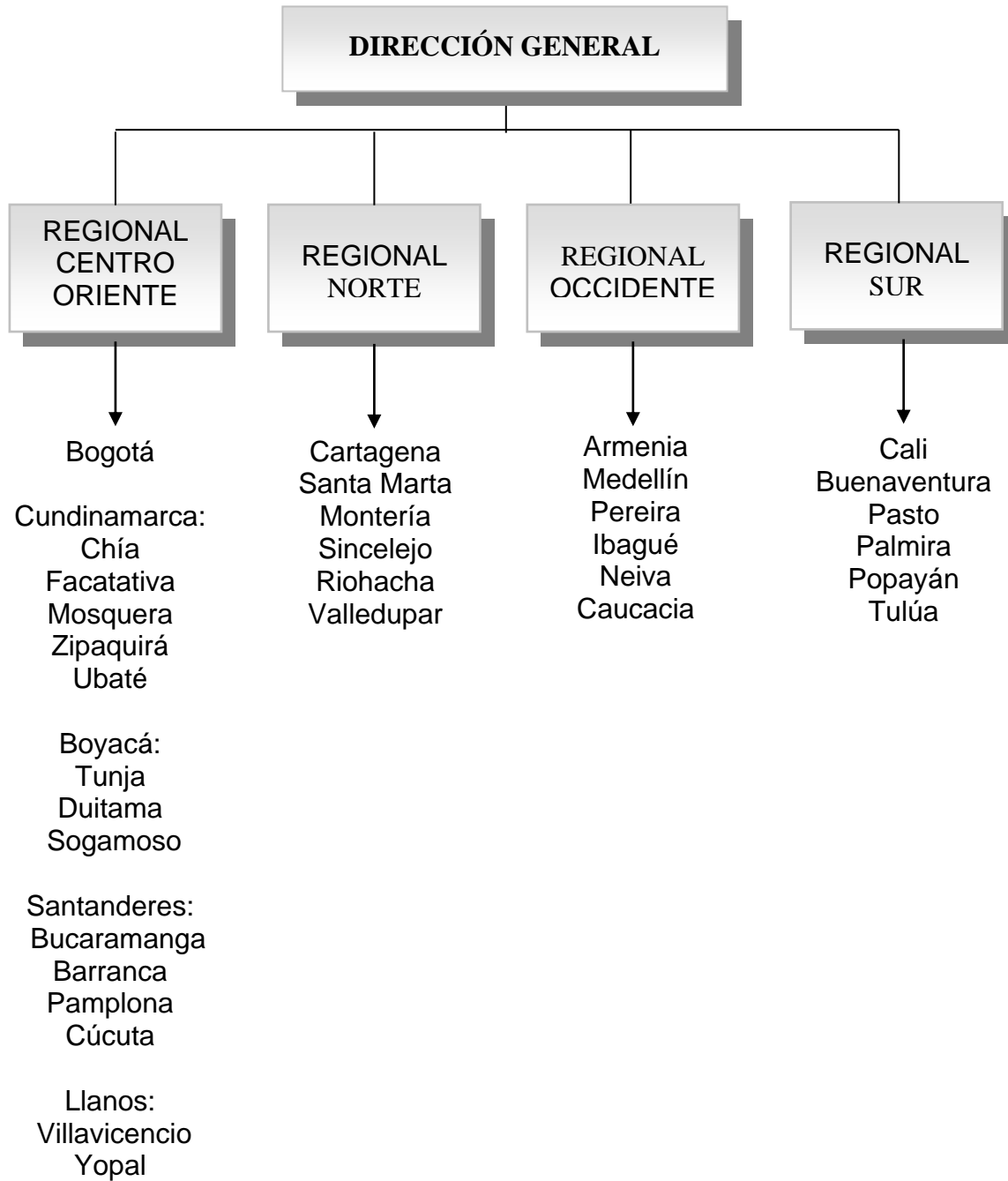
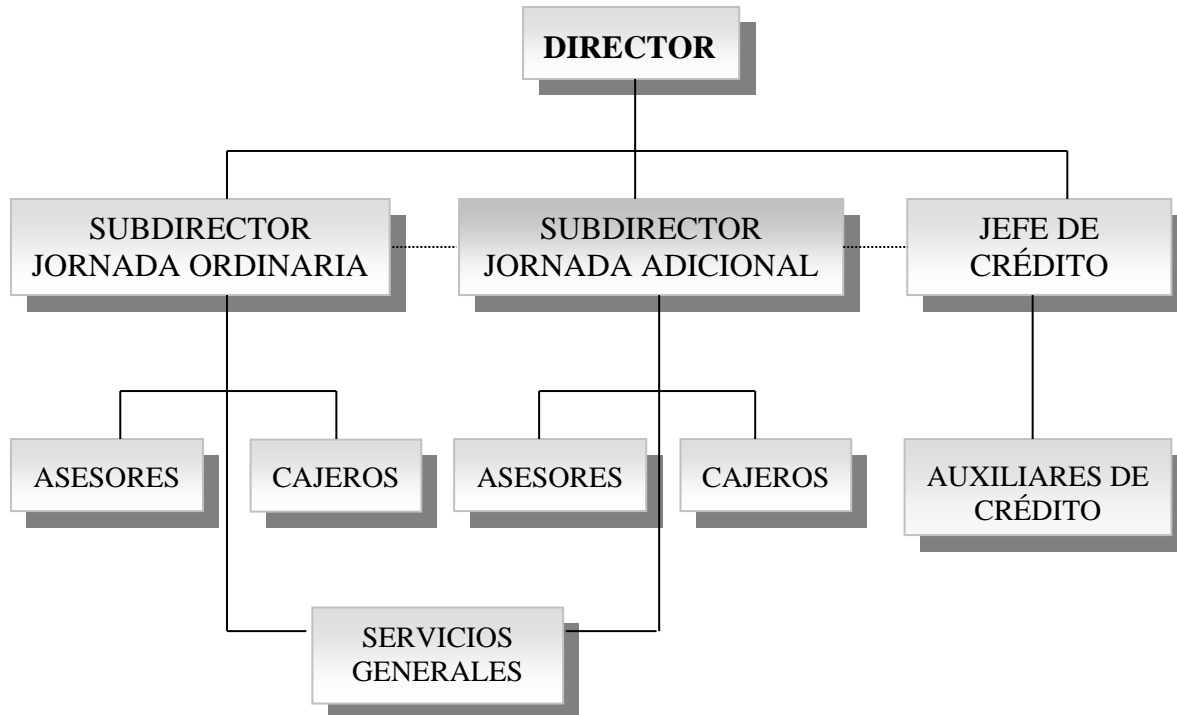


Figura 2. Organigrama Oficina Popayán

3. CLIENTE INTERNO

Los clientes internos son todos los colaboradores que forman o integran la cadena de un proceso productivo al interior de la organización donde unos dependen de otros de alguna forma, para poder desarrollar su trabajo; dicho de otra forma: el cliente interno es aquel que dentro de la organización requiere el servicio de otros colaboradores para desarrollar de forma eficaz su trabajo.

El lazo que une la concepción de cliente interno está conformado por la Cultura, el Liderazgo y la Organización en función de posibilitar a la gente un servicio de excelente calidad. Esto es lo que Karl Albrecht define como “ Triángulo del Servicio”¹¹

La Cultura se entiende como una filosofía basada en los valores, creencias, reglas y procedimientos que se comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa, permitiendo a las personas asumir el compromiso de brindar una excelente calidad tanto al cliente interno como al cliente externo. La satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento,

¹¹ ALBRECHT, Karl. La excelencia en el Servicio .Ed. Legis. Bogotá. 1990. Pág. 25

las oportunidades de desarrollo y la justa evaluación son componentes de la Cultura Organizacional.

El liderazgo debe basarse en una actitud y predisposición que arrancando desde la alta gerencia llegue a todos y cada uno de los colaboradores internos entregándoles una atención personalizada y esmerada que posibilite el conocimiento y satisfacción de sus necesidades; por tanto la organización debe centrarse en procesos tendientes a generar valor agregado.

“No podemos dejar de lado el principal activo de la empresa: su propia gente. Mientras no entendamos que el empleado es el primer cliente de la Organización y generemos un ambiente de calidad de vida laboral, donde se desarrollen empleados con gusto por el trabajo; con un medio donde puedan crecer personal y profesionalmente; donde sus opiniones, quejas y sugerencias sean escuchadas, seguiremos teniendo gente con tendencia a hacer el mínimo esfuerzo necesario para brindar un buen servicio”¹²

“El Servicio al Cliente Interno” es un enfoque total de la organización, que hace de la calidad del servicio a los colaboradores internos, una de las competencias básicas de su desempeño ante el mercado y el consumidor final.”¹³

¹² RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. ESCOBAR BARRERO, Ricardo. Creatividad en el Servicio. Mc Graw Hill. Santa Fé de Bogotá. 1999. Pág. 5

¹³ SERNA GOMEZ, Humberto. Mercadeo Interno. Legis. Santa Fé de Bogotá. 1996. Pág. 11.

Las empresas de servicio se apoyan fuertemente en el desempeño, tanto humano como material; es decir, las personas y los equipos son la clave del éxito de una organización de servicio, pero la productividad del empleado depende de su conocimiento, su habilidad y su actitud, por lo que debe estar en perfecta armonía con el conocimiento y la motivación para el trabajo.

La productividad y la motivación del empleado es la base de la correcta atención de los clientes. No es suficiente un manual de normas y procedimientos para brindar una buena atención; sino que es preciso ir más allá. Para tender bien al cliente, el empleado debe saber qué quiere el cliente, lo cual implica un conocimiento del servicio que vende y un espíritu orientado a la investigación para descubrir las necesidades y los deseos de los clientes.

El factor clave para el éxito de una empresa de servicios, es sin duda el desempeño de sus empleados. Es muy importante que el empleado sepa escuchar las dudas y reclamos que presenta el cliente para así brindar una buena orientación, de igual forma saber lo que puede y debe hacer.

En general, los empleados están preocupados por su bienestar personal, sea mental, psicológico, emocional y físico. Cuando una organización de servicios cuyo desempeño humano es importante, se preocupa por el estado general de sus empleados, obtiene mayor colaboración y el desempeño también es mejor.

Una empresa solo podrá prestar servicios de calidad si sus colaboradores se sienten involucrados, motivados y comprometidos con la atención al cliente. En consecuencia corresponde a la empresa ayudar a que las personas de la organización satisfagan sus propias necesidades y puedan emplear su potencial para satisfacer a sus clientes externos.

La imagen de los servicios al cliente está representada por la sumatoria de buenas atenciones; por tanto, una empresa no puede olvidar esto en ningún momento, pues basta la atención negligente o ineficaz para que se desplome el concepto de imagen de empresa construido durante mucho tiempo.

Para asegurar la competitividad no basta con tener excelentes productos, infraestructura y recursos. Su talento humano es el pilar central en la construcción de una ventaja competitiva diferenciadora. Un colaborador comprometido, con una visión compartida, motivado y entusiasmado en el logro de los objetivos de la organización es el motor que asegura la supervivencia en el mercado.

Para lograr la calidad en el servicio al cliente interno es necesario oír la voz del colaborador para así poder conocer sus necesidades y expectativas con respecto al servicio que recibe de la organización y crear así en el interior una cultura de servicio, que redundará en una real filosofía de calidad, de servicio al cliente externo.

Dentro de este contexto se involucran los conceptos de **Ciclo de Servicio** que se define como el conjunto de relaciones del colaborador con la organización (Procesos Internos) y un sistema en el logro de los objetivos de la empresa; y los **Momentos de Verdad** que hace referencia a cada uno de los contactos efectivos que tiene el colaborador con los procesos de la organización, con sus compromisos, y que generan una satisfacción con el servicio recibido.

Tendiente a conocer el nivel de satisfacción o insatisfacción del Cliente Interno con la organización, se debe evaluar periódicamente la satisfacción que le genera la organización a sus colaboradores en sus los diferentes procesos empresariales. El objetivo principal de esta evaluación es medir la calidad en el servicio que recibe el Cliente Interno, para permitirle a la organización diseñar estrategias y ejecutar acciones en pro de un mejoramiento a nivel interno que a su vez se refleje en un mejor servicio al cliente externo.

Dentro de este proceso evaluativo se hace necesario la construcción de índices que sirvan de parámetros para medir la efectividad de cada evento dentro del ciclo del servicio. Dependiendo del proceso que se desea evaluar estos pueden ser:

1. **Índice Real:** evalúa realmente el servicio prestado en cada uno de los momentos de verdad de todos los contactos del colaborador con los procesos de la organización como: toma de decisiones, selección, remuneración,

capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, bienestar social y relaciones con los superiores.

2. Índices Específicos:

- **Índice de Capacitación y Desarrollo:** Mide o refleja la preocupación de la organización por sus empleados, su progreso y desarrollo. Su importancia depende del compromiso de la alta gerencia con este programa. La capacitación tiene como objetivo mejorar las tareas que desarrolla la empresa, por tanto sus objetivos van encaminados a mejorar oficios actuales; mientras que el desarrollo es una necesidad de estudio y entrenamiento a largo plazo que busca lograr el crecimiento de la persona tanto en el campo laboral como personal.

- **Índice de Compensación:** Un sistema claro de compensación es el punto de partida de una excelente relación laboral. Este índice pretende medir la satisfacción con la compensación que se recibe por la labor realizada. Es importante aclarar que los empleados deben ser conscientes de las escalas salariales que se manejan en el sector en que se encuentra la organización, para que sean objetivos a la hora de hacer la evaluación.

- **Índice de Trabajo:** Para una organización es muy importante contar con empleados motivados y satisfechos con la labor que desempeñan diariamente, no solo en lo que se refiere al trabajo en sí, sino también a su

aceptación dentro de su grupo de compañeros. Este índice pretende medir aspectos relacionados con la satisfacción de los empleados con respecto a las funciones desempeñadas, estímulos recibidos cuando se hace bien el trabajo, aplicación de capacidades y habilidades al cargo encomendado y ambiente de trabajo.

- **Índice de Gestión Gerencial:** Los empleados y la forma como cada uno desarrolla sus funciones son el punto de partida para brindar un servicio de calidad. Pero estos empleados solo brindarán un servicio de excelencia si se encuentran motivados y satisfechos con la labor que realizan y si cuentan con la correcta orientación por la alta gerencia para lograrlo. Este índice califica la satisfacción de los empleados con la labor realizada por el gerente en lo que se refiere a: conocimiento de la labor, liderazgo, respeto por las personas, calidad en su trabajo y desempeño en pro de la organización.

- **Índice de Ambiente Físico:** El contar con un sitio y herramientas apropiadas de trabajo influyen también de forma importante en el servicio que se ofrece al cliente externo, puesto que el empleado no puede realizar funciones para las que no ha sido equipado por la organización o que las condiciones físicas no le permite desarrollar. Este índice pretende evaluar qué tan satisfecho se encuentra el empleado con las condiciones físicas y de higiene que le provee la organización para el correcto desempeño de su labor.

- **Índice de Calidad en el Servicio:** El empleado debe ser concebido por la organización como el primer cliente a quien se debe satisfacer; por tanto la empresa debe ser evaluada como un ente que debe proveer productos o servicios al cliente interno en diferentes procesos como: selección, inducción, capacitación, herramientas de trabajo, educación, cultura, salud y políticas en pro de la calidad.

- **Índice de Relación con los Superiores:** Evalúa las relaciones interpersonales que se dan entre el jefe y sus subalternos en aspectos como la comunicación en doble vía y la relación con los superiores.

- **Índice de Valores Organizacionales:** evalúa el nivel de nivel de conocimiento, comprensión y aplicación de los valores en que se fundamenta la cultura de la organización, al mismo tiempo que mide el compromiso de la empresa para alcanzar los objetivos y políticas trazadas.

Para lograr la óptima generación de índices es necesario contar con escalas de calificación claras, que permitan medir efectivamente cada proceso indagado. De acuerdo al trabajo a desarrollar consideraremos las siguientes escalas:

Cuadro 1. Escalas de Medición

| ALTERNATIVA DE RESPUESTA | PORCENTAJE |
|---------------------------------|-------------------|
| Muy bueno | 100.00 % |
| Bueno | 75.00 % |
| Aceptable | 50.00 % |
| Malo | 25.00 % |
| Muy malo | 00.00 % |
| Muy alto | 100.00 % |
| Alto | 75.00 % |
| Mediano | 50.00% |
| Bajo | 25.00 % |
| Muy bajo | 00.00 % |
| Muy satisfecho | 100.00 % |
| Satisfecho | 75.00 % |
| Indiferente | 50. 00% |
| Insatisfecho | 25.00 % |
| Muy insatisfecho | 00.00 % |
| Si | 100.00 % |
| No | 00.00 % |

3.1 PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de Investigación

Se inicia con una investigación exploratoria para conocer más de cerca el objeto de estudio y se continúa con una investigación concluyente descriptiva para determinar la información primaria a utilizar, que en este caso son las encuestas personales a los funcionarios de Granahorrar por medio de cuestionarios estructurados con opciones de respuesta.

3.1.2 Tipo de muestreo

La población es finita y teniendo en cuenta su tamaño (22 personas), se realizó un censo a los funcionarios del Banco utilizando la **encuesta personal**, a través de la cual se evalúan los momentos de verdad correspondientes al ciclo del servicio de la organización, determinando los factores generadores de satisfacción e insatisfacción y estableciendo sus necesidades y expectativas.

3.1.3 Diseño y aplicación del Cuestionario

Para la definición de índices de satisfacción y de factores generadores de satisfacción e insatisfacción del cliente interno se estructuró un cuestionario de objetivo claro con preguntas abiertas y cerradas. Ver anexo 1.

El trabajo de campo se desarrolló en las instalaciones del Banco Granahorrar, entregando a cada funcionario el cuestionario para su respectivo diligenciamiento.

3.1.4 Procesamiento de la Información

Para analizar la información obtenida en el campo se realizó el siguiente proceso:

- Revisión de los datos: con el propósito de detectar errores, clasificarlos de la manera más adecuada, eliminar respuestas contradictorias y ordenarlos de manera uniforme para que facilite su tabulación.
- Codificación de los datos: consiste en la asignación de un símbolo o número a las diferentes alternativas de respuesta, relacionándolas con el respectivo valor dado según las escalas de medición. (Ver cuadro 1).
- Tabulación de los datos: se utilizó la herramienta SPSS , la cual brinda mayor rapidez y confiabilidad en este proceso.

3.2 ANALISIS DE LOS INDICADORES DE SATISFACCION

La información proporcionada por los clientes internos se analizará de forma cuantitativa y cualitativa.

Los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta a los clientes internos (Ver anexo 1) sirvieron de base para la consecución de las frecuencias de respuesta de cada pregunta, de las cuales se obtuvieron los índices de satisfacción del cliente interno (Ver anexo 3).

Para el adecuado análisis de los índices obtenidos, teniendo como base la clasificación que hace ISO 9000 para empresas de servicios, los resultados pueden ser ubicados dentro de la siguiente escala:

| | |
|--------------------|--------------|
| Servicio excelente | 100 % |
| Servicio bueno | 90 % |
| Servicio aceptable | 80 % |
| Servicio regular | 70 % |
| Servicio malo | 60 % |
| Servicio muy malo | 50 % o menos |

La herramienta utilizada para el análisis de la información son los cuadros de frecuencia (Ver anexo 3), los cuales incluyen la información sobre los comentarios de los clientes, la frecuencia de ocurrencia y su valor porcentual con respecto a los comentarios realizados.

El análisis cualitativo se fundamenta en la clasificación de la lista de los comentarios de los clientes, en factores generadores de satisfacción e insatisfacción y en necesidades y expectativas ordenadas según su frecuencia de respuesta (Ver anexo 3).

3.2.1 Análisis Cuantitativo

Para el desarrollo del análisis cuantitativo, en el Cuadro 2 se especifican los diferentes indicadores evaluados y se los relaciona con los números correspondientes a cada pregunta de la encuesta utilizada para la evaluación de los mismos.

Cuadro 2: Definición de los aspectos de medición del Cliente Interno.

| Índice | No. de la pregunta |
|----------------------------------|---|
| 1. Real | 1-2-3-7-8-9-10-11-12-13-14-16-20-21-22-23-24- 25-26-27-28 |
| 2. Específicos | |
| - De desarrollo | 2-23-26 |
| - De compensación | 17 |
| - De trabajo | 1-12-13-14-15-16 |
| - De gestión gerencial | 3-19-20 |
| - Ambiente físico | 21-24 -25 |
| - Valores organizacionales | 7-8-9-10-11 |
| - Calidad en el servicio | 22 |
| - Relación con superiores | 18-27-28 |
| - Orientación al cliente externo | 4 |

A continuación se detalla el valor de los indicadores en auditoría del servicio realizada al Banco Granahorrar, luego de haber procesado los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta.

Cuadro 3: Indicadores de satisfacción del cliente interno en el Banco Granahorrar.

| ASPECTOS EVALUADOS | VALOR DEL INDICE |
|---------------------------------------|-------------------------|
| Índice Real | 78.27 % |
| Índice de Capacitación y Desarrollo | 65.28 % |
| Índice de compensación | 61,90 % |
| Índice de trabajo | 76.25 % |
| Índice de Gestión Gerencial | 88.10 % |
| Índice de Ambiente Físico | 75.00 % |
| Valores organizacionales | 81.94 % |
| Índice de Calidad en el servicio | 78.87 % |
| Índice de Relación con los superiores | 86.59 % |
| Orientación al cliente externo | 90.48% |

3.2.1.1 Matriz de Niveles de satisfacción. La MNS tiene como objetivo fundamental clasificar los índices obtenidos en excelente, bueno, aceptable, regular, malo o muy malo y se construye a partir del cruce de los porcentajes obtenidos por indicador y la escala dada por ISO 9000.

Cuadro 4: Matriz de Niveles de Satisfacción del Cliente Interno del Banco Granahorrar.

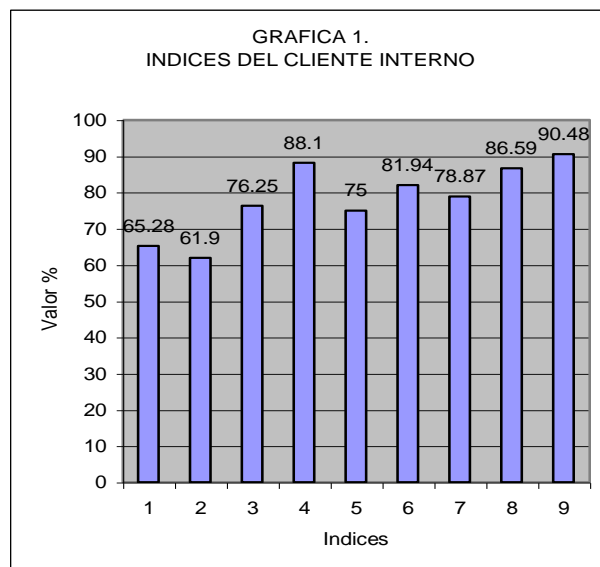
| BANCO GRANAHORRAR POPAYAN MATRIZ DE NIVELES DE SATISFACCIÓN | | | | | | |
|--|-------------------|--------------|------------------|----------------|-------------|----------------------------|
| ASPECTOS EVALUADOS | Excelente 100% | Bueno 90% | Aceptable 80% | Regular 70% | Malo 60% | Muy malo 50% o menos |
| Índice Real | | | | X | | |
| Índice de Capacitación-Desarrollo | | | | | X | |
| Índice de compensación | | | | | X | |
| Índice de trabajo | | | | X | | |
| Índice de Gestión Gerencial | | | X | | | |
| Índice de Ambiente Físico | | | | X | | |
| Índice de valores organizacionales | | | X | | | |
| Índice de Calidad en el servicio | | | | X | | |
| Índice de Relación con los superiores | | | X | | | |
| Orientación al cliente externo | | X | | | | |

3.2.1.2 Análisis de Resultados

3.2.1.2.1 Índice Real. El nivel de satisfacción de los empleados con el servicio realmente prestado por el Banco, y considerando cada uno de los índices de satisfacción, es de 78.27 % valor que se ubica como regular dentro de la matriz

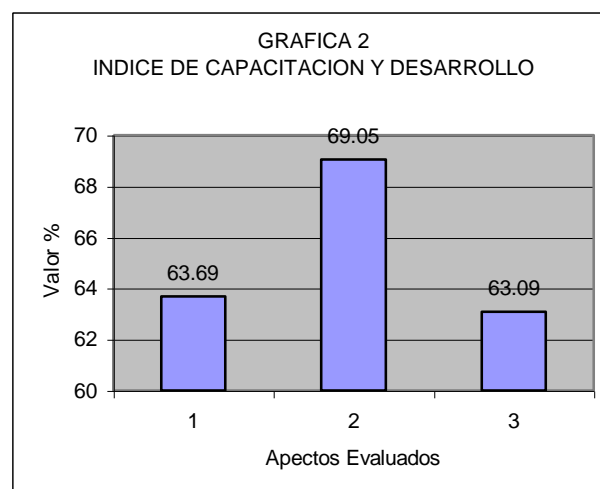
de niveles de satisfacción pero con mucha proximidad a ser aceptable. Este valor fue obtenido promediando los indicadores establecidos en el cuadro No. 5.

| CUADRO 5. PORCENTAJES POR INDICE | |
|---|--------|
| 1. Capacitación y Dilo. | 65.28% |
| 2. Compensación | 61.90% |
| 3. Trabajo | 76.25% |
| 4. Gestión gerencial | 88.10% |
| 5. Ambiente físico | 75.00% |
| 6. Valores organizacionales | 81.94% |
| 7. Calidad en el servicio | 78.87% |
| 8. Relación con superiores | 86.59% |
| 9. Orientación al cliente externo | 90.48% |



3.2.1.2.2 Índice de Capacitación y Desarrollo. El índice de satisfacción del cliente interno en lo que se refiere a la posibilidad de desarrollo en el Banco Granahorrar es del 65.28%, valor que dentro de la matriz de niveles de satisfacción se clasifica como malo, y fue obtenido teniendo en cuenta la calificación de los aspectos consignados en el cuadro No. 6.

| CUADRO 6 PORCENTAJES I. CAPACITACION Y DESARROLLO | |
|---|--------|
| 1. Calificación a los procesos de selección, inducción, capacitación, herramientas de trabajo | 63.69% |
| 2. Posibilidad de ascenso | 69.05% |
| 3. Apoyo a actividades de educación, cultura, recreación y salud | 63.09% |



En lo que se refiere a los procesos de Selección, Inducción, Capacitación y Herramientas de trabajo, el 52,38% de los encuestados considera que son buenos, el 46,42% que son aceptables y el 1,19% que son muy buenos.

El 57.14 % de los empleados considera que la posibilidad de ascenso es alta, mientras que el 33.34% considera que es aceptable y el 9.52% considera que es muy alta.

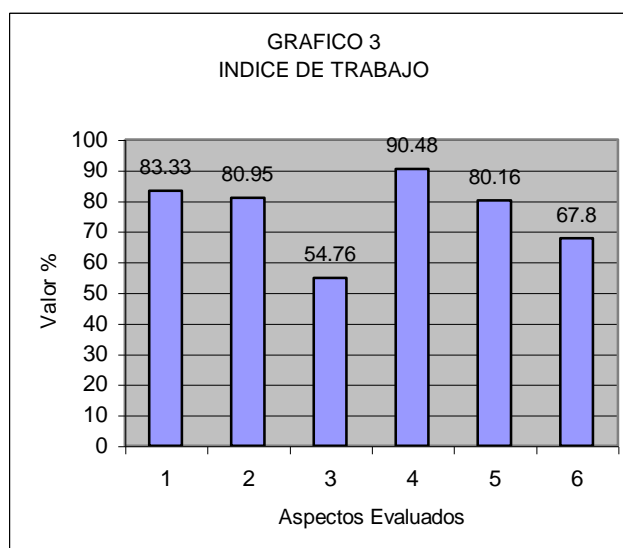
En cuanto al nivel de satisfacción de los empleados respecto al apoyo dado por Granahorrar a las actividades de Educación, Cultura, Recreación y Salud, el 45,24% de los empleados se encuentran satisfechos, para el 36,91% es indiferente, el 10,71% de los empleados se encuentran muy satisfechos y el 7,14% se encuentran muy insatisfechos.

3.2.1.2.3 Índice: Compensación. Los empleados del Banco Granahorrar tienen un nivel de satisfacción del 61,9 % , respecto a la compensación recibida por su trabajo; valor que se ubica como malo dentro de la matriz de niveles de satisfacción, porcentaje obtenido así:

El 57,14% de los empleados considera que el salario devengado es bueno; el 33,34 % de los empleados considera que el salario devengado es aceptable; y el 9,52% lo considera malo.

3.2.1.2.4 Índice de Trabajo. Los clientes internos tienen un nivel de satisfacción del 76.25% con respecto al trabajo que deben desarrollar en la organización; porcentaje que se clasifica como regular dentro de la matriz de niveles de satisfacción; y fue obtenido de los factores mencionados en el cuadro No. 7.

| | |
|---|--------|
| 1. Satisfacción como funcionario del Banco | 83.33% |
| 2. Satisfacción por las funciones desempeñadas | 80.95% |
| 3. Estímulos recibidos en ocasiones especiales | 54.76% |
| 4. Habilidades y capacidades acordes con el cargo | 90.48% |
| 5. Estímulos recibidos por el trabajo bien hecho | 80.16% |
| 6. Ambiente de trabajo con los compañeros | 67.80% |



El 66.67% de los encuestados se siente satisfecho como funcionario de Granahorrar y el 33.33% dice estar muy satisfecho.

El 47.62% de los empleados manifiesta estar satisfecho con las funciones que desempeña dentro de la organización; el 38.1% está muy satisfecho y para el 14.29% es indiferente este aspecto.

En lo que se refiere a los estímulos brindados por la empresa en ocasiones especiales, el 33,34% de los empleados considera que son buenos; el 33,33%

considera que son malos, el 23,81% que son aceptables y tan solo el 9,52% considera que son muy buenos.

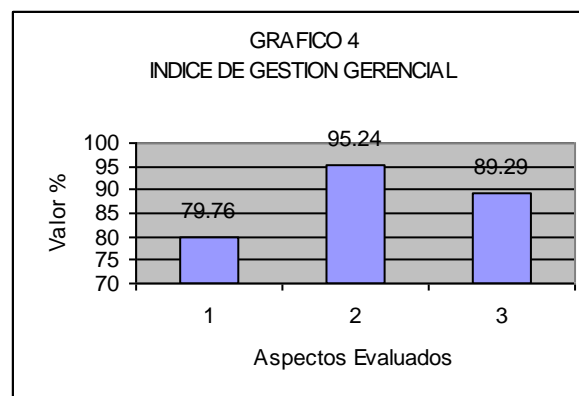
En cuanto al nivel de satisfacción con el cargo desempeñado dentro de la organización, el 90,48% de los empleados considera que está de acuerdo a sus habilidades y capacidades y el 9,52% considera que no está de acuerdo a dichas habilidades y capacidades.

El 50,80% de los empleados del Banco Granahorrar se encuentra satisfechos con los estímulos recibidos tanto de sus compañeros de trabajo, jefe inmediato, y alta gerencia cuando hacen bien su trabajo; el 34,92% se encuentran muy satisfechos, y para el 14,28% es indiferente.

En cuanto al ambiente de trabajo el 61,90% de los encuestados considera que es bueno, el 19,05% que es aceptable, el 9,52% que es malo, y tan solo el 9,52% considera que es muy bueno.

3.2.1.2.5 Índice de Gestión Gerencial. Este índice con una satisfacción del 88.1% muestra una calificación aceptable con mucha proximidad a ser bueno respecto al manejo que por parte de la gerencia se da al talento humano. Se obtuvo al evaluar los aspectos mencionados en el cuadro No. 8.

| | |
|--|--------|
| 1. Cumplimiento de políticas de calidad | 79.76% |
| 2. Evaluación del desempeño | 95.24% |
| 3. Utilidad de la evaluación del desempeño | 89.29% |



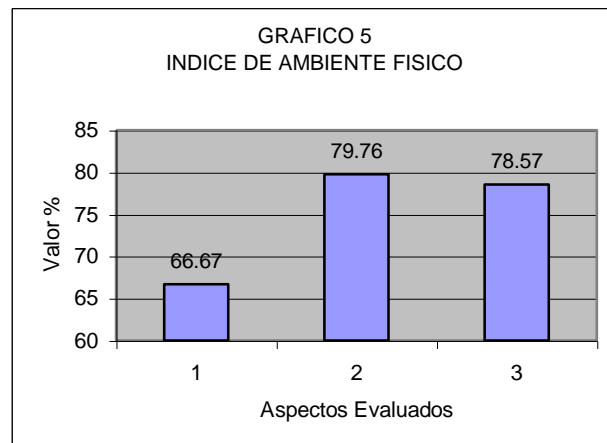
El 52,38% de los empleados considera que casi siempre se cumplen las políticas de calidad planteadas por la organización, el 33,33% considera que siempre se cumplen y el 14,39% considera que solo algunas veces se cumple.

El 95,24% de los funcionarios manifiesta que por parte de la organización se evalúa su desempeño, mientras que el 4,76% no es evaluado.

Un 57,14% de los encuestados manifiesta que es muy favorable la evaluación del desempeño para mejorar sus habilidades en el trabajo y un 42,86% la considera favorable.

3.2.1.2.6 Índice de Ambiente Físico. El nivel de satisfacción del cliente interno con respecto al ambiente físico es del 75%, factor calificado como regular dentro de la matriz de niveles de satisfacción y corresponde a la evaluación dada a los aspectos mencionados en el cuadro No. 9.

| CUADRO 9 PORCENTAJES I. AMBIENTE FISICO | |
|--|--------|
| 1. Suficiencia de elementos y equipos de trabajo | 66.67% |
| 2. Condiciones físicas y ambientales | 79.76% |
| 3. Condiciones de higiene y aseo | 78.57% |



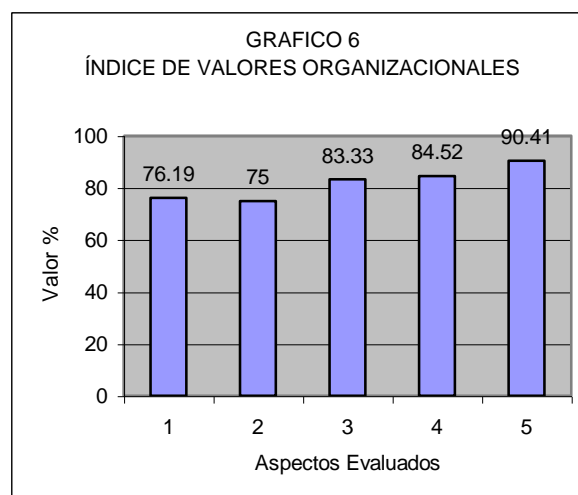
Un 66.67% de los funcionarios dice contar con los equipos y elementos necesarios para el desarrollo óptimo del trabajo, mientras que un 33,33% dice que no cuentan con éstos.

El 80,95% de los encuestados manifiesta satisfacción con las condiciones físicas y ambientales del trabajo y un 19,05% se encuentra muy satisfecha con las mismas.

Con respecto a las condiciones de higiene en el sitio de trabajo, los funcionarios de Granahorrar están satisfechos en un 47.62%, muy satisfechos en un 33.33%, insatisfechos en un 19,05%.

3.2.1.2.7 Índice de Valores Organizacionales. Este índice muestra una satisfacción del 81.90%, clasificándose como aceptable dentro de la matriz de niveles de satisfacción y se obtuvo al evaluar los aspectos mencionados en el cuadro No. 10.

| CUADRO 10 PORCENTAJES I. VALORES ORGANIZACIONALES | |
|--|--------|
| 1. Conocimiento y comprensión de los principios | 76.19% |
| 2. Nivel de aplicación de los principios | 75.00% |
| 3. Compromiso para alcanzar los objetivos | 83.33% |
| 4. Claridad en los procedimientos | 84.52% |
| 5. Claridad de la incidencia del cargo | 90.41% |



El 66,66% de los colaboradores manifiestan tener un Alto conocimiento y comprensión de la Misión; Visión, Valores, Políticas, Objetivos y Estrategias del Banco Granahorrar; el 19,04% manifiesta tener un Muy Alto conocimiento y comprensión de dichos factores; y tan solo un 14,28% manifiesta tener un mediano conocimiento y comprensión.

Según las encuestas, el 61,9% de los colaboradores manifiesta un Alto Nivel de aplicación a la Misión, Visión, Valores, Políticas, Objetivos y Estrategias planteadas por el Banco Granahorrar, en el desarrollo de su trabajo diario; mientras que el 25,39% manifiesta que ese nivel de aplicación es Muy Alto y el 12,69% que es Mediano.

Un 66,67% de los empleados manifiesta que el compromiso que existe para alcanzar los objetivos de la organización es Alto, mientras que un 33,33% manifiesta que dicho compromiso es Muy alto.

El 61,9% de los empleados está de acuerdo con la existencia de claridad en la definición de los procedimientos para llevar a cabo el trabajo, mientras que el 38,1% está totalmente de acuerdo con esta afirmación.

El 61,9% de los empleados manifiestan tener un Muy Alto nivel de claridad en cuanto a la incidencia de sus cargos dentro del engranaje de la organización, y un 38,1% manifiesta un Alto nivel de claridad al respecto.

Respecto a las funciones desempeñadas como empleados de Granahorrar, el 47,62% se encuentran satisfechos, el 38,1% Muy satisfechos y para el 14,29% es indiferente.

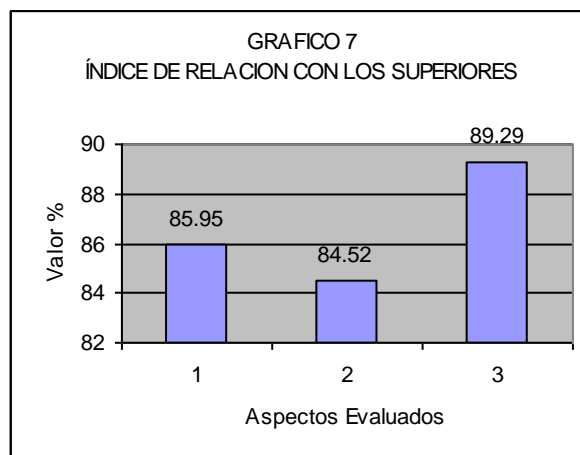
3.2.1.2.8 Índice de Calidad en el servicio. El nivel de satisfacción de los clientes internos en cuanto a la calidad del servicio recibido es del 78.87%; aspecto clasificado como regular con mucha proximidad a ser aceptable dentro la matriz de niveles de satisfacción.

En cuanto a la facilidad, oportunidad, amabilidad y agilidad de la comunicación con otras sucursales del Banco Granahorrar, los funcionarios califican que es muy

buena en un 46,43%, buena en un 27,38%, aceptable en un 21,43% y mala en un 4,76%.

3.2.1.2.9 Índice de Relación con los superiores. Este índice muestra una satisfacción del 86,59% que dentro de la matriz de niveles de satisfacción se clasifica como aceptable, se obtuvo al evaluar los aspectos mencionados en el cuadro No. 11.

| CUADRO 11 PORCENTAJES I. RELACION CON SUPERIORES | |
|--|--------|
| 1. Calificación al jefe | 85.95% |
| 2. Relación interpersonal con el jefe | 84.52% |
| 3. Comunicación con el jefe | 89.29% |



La calificación dada por los empleados a su jefe en términos de calidad en su trabajo, habilidad para comunicarse, respeto por las personas, liderazgo y confianza se traduce como muy buena en un 45,71%, buena en un 52,38% y aceptable en un 1,90%.

El 47,62% funcionarios de Granahorrar manifiestan tener muy buena relación interpersonal con su jefe inmediato, el 42,86% una buena relación y un 9,52% una aceptable relación interpersonal con el jefe inmediato.

Con respecto a la comunicación de doble vía entre funcionario y jefe, en cuanto a claridad, confiabilidad y oportunidad tenemos que es muy buena en un 57,14% buena en un 42,85%.

3.2.1.2.10 Índice de Orientación al Cliente Externo: Este índice muestra una satisfacción del 90.48%, clasificándose como bueno dentro de la matriz de niveles de satisfacción. Esta es la percepción que tiene el cliente interno de la calidad en el servicio que se ofrece en la actualidad al cliente externo.

3.2.2 Análisis Cualitativo

- En cuanto a las apreciaciones de los empleados acerca de cómo mejorar el servicio al cliente externo; el 33.33% considera que el servicio puede mejorar si se capacita personal y técnicamente a los empleados acerca de la importancia de brindar un buen servicio, el 19,05% considera que para mejorar el servicio se necesita de la actitud positiva de los empleados, el 19,05% considera que se debe llevar un mayor control a los procesos y resultados, y el 28,57% de los empleados no responde.

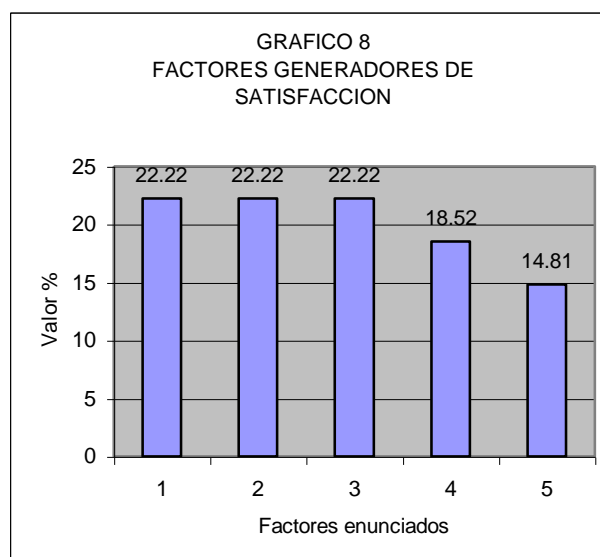
- De acuerdo a la experiencia en el trabajo, el 38,21% de los empleados creen que en general los clientes están satisfechos con el servicio ofrecido; el 9,52% de los empleados considera que el cliente percibe que se está mejorando; el 14,29% de los empleados creen que el cliente externo percibe falta de independencia para toma de decisiones o solucionar problemas; el 9,52% de

los empleados cree que el cliente externo percibe un mal servicio y el 28,57% de los empleados no responde a esta pregunta.

Los comentarios hechos por los empleados de Granahorrar se ordenarán de acuerdo a su frecuencia de aparición y se clasificarán como en factores generadores de satisfacción e insatisfacción y en necesidades y expectativas a saber:

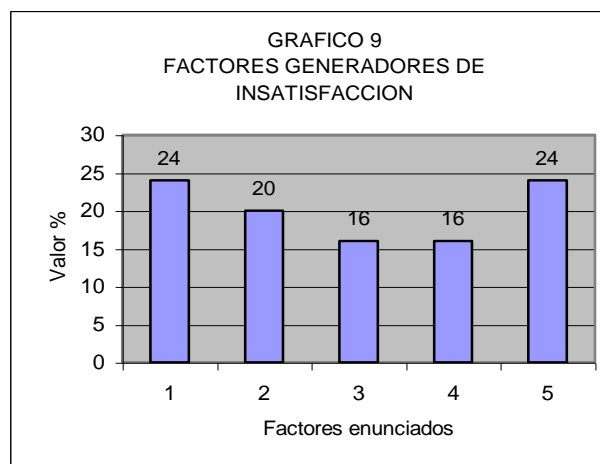
3.2.2.1 Factores Generadores de Satisfacción. Las respuestas dadas por los empleados acerca de lo que más les agrada de la institución (anexo 5, pregunta 29), se clasificaron en el cuadro 12.

| | |
|--|--------|
| 1. Importancia y liderazgo de la empresa | 22.22% |
| 2. Oportunidad de aprendizaje | 22.22% |
| 3. Compañeros y trabajo en equipo | 22.22% |
| 4. Relación con los clientes | 18.52% |
| 5. Comodidad en las instalaciones | 14.81% |



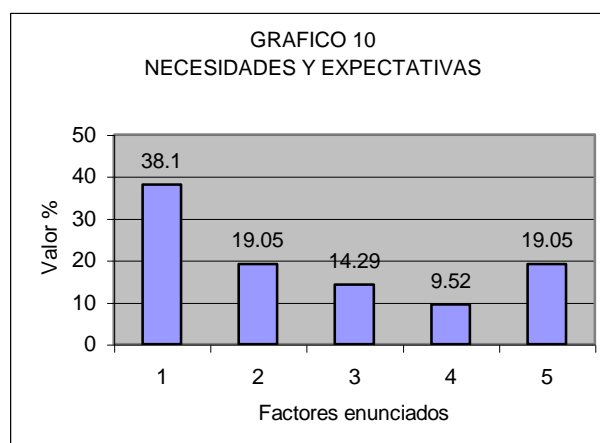
3.2.2.2 Factores Generadores de Insatisfacción. Los aspectos que según los funcionarios se deben cambiar en la institución (anexo 5, pregunta 30), se clasifican como generadores de insatisfacción en el cuadro 13.

| | |
|-----------------------------------|-----|
| 1. Mala atención a los clientes | 24% |
| 2. Alta carga de funciones | 20% |
| 3. Mala relación entre compañeros | 16% |
| 4. Equipos obsoletos | 16% |
| 5. No responden | 24% |



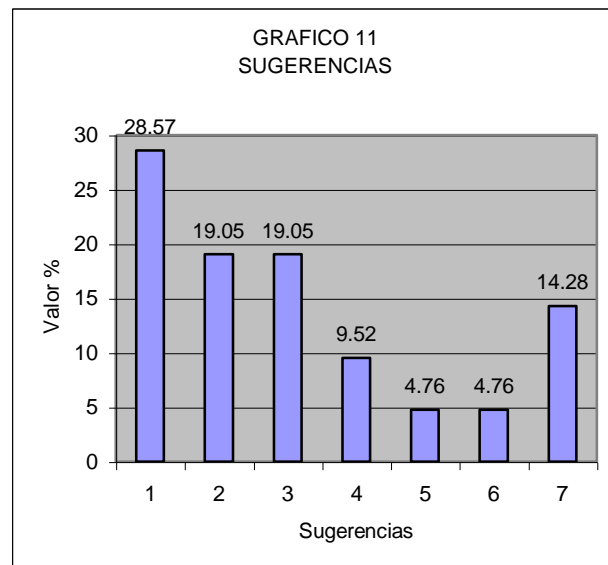
3.2.2.3 Necesidades y Expectativas. Lo expresado por los empleados en cuanto a las necesidades que Granahorrar no está cubriendo, se definió en el cuadro 14.

| | |
|---|--------|
| 1. Salario e incentivos | 38.10% |
| 2. Bienestar social | 19.05% |
| 3. Facilidad de traslado y oportunidades de ascenso | 14.29% |
| 4. Capacitación sobre nuevos productos | 9.52% |
| 5. No responden | 19.05% |



3.2.2.4 Sugerencias Presentadas por los Empleados. Las sugerencias y recomendaciones dadas por los empleados se clasifican en el cuadro 15.

| CUADRO 15 PORCENTAJES SUGERENCIAS | |
|---|--------|
| 1. Incentivos por cumplimiento de metas | 28.57% |
| 2. Mejorar calidad de vida | 19.05% |
| 3. Mejorar atención al cliente | 19.05% |
| 4. Capacitación en sistemas | 9.52% |
| 5. Compararse con la competencia para mejorar | 4.76% |
| 6. Mejorar estrategias de venta y cobranzas | 4.76% |
| 7. No responden | 14.28% |



4. CLIENTE EXTERNO

La globalización y el aumento de la oferta de productos y servicios extranjeros disminuyen cada vez más la fidelidad a una marca. Por tanto se debe emplear un marketing que integre el cliente a la empresa mediante una relación constante. En el sector bancario, el marketing en el pasado estaba más dirigido hacia la transacción, en la actualidad se orienta hacia el establecimiento de relaciones. El éxito de las empresas de servicio depende de las relaciones de satisfacción del cliente.

La competencia cada día mas activa exige que las empresas de servicios adopten una posición más competitiva para conservar sus puestos y conquistar nuevos espacios.

Es preciso valorizar a los clientes ofreciéndoles servicios que atiendan sus necesidades explícitas, sus deseos ocultos y satisfagan sus fantasías. Entonces, es necesario investigar los deseos y necesidades de los consumidores para buscar soluciones innovadoras que la competencia no puede brindar de inmediato.

“Cada servicio ofrecido al mercado debe combinar aspectos tangibles (perfectamente identificados y valorizados por los consumidores) con aspectos intangibles que las personas no ven pero si contienen una gran cantidad de

premios que buscan agregar a sus servicios una atención que encante a los clientes y los lleve, en lo posible, al deslumbramiento”.¹⁴

La era de consentir al cliente ha llegado para quedarse, pues las empresas y las personas en su papel de clientes que pagan están conscientes que en un mercado libre las empresas y su sobrevivencia depende de los clientes, pero éstos no dependen de las empresas. El cliente actual ya no se conforma con el solo servicio, además exige mejor calidad, un bajo precio, un servicio prestado cuando él lo desea y en las condiciones que él lo desea, es cada vez más selectivo en sus elecciones de servicio (escoge los placenteros, agradables a la vista, al paladar, al oído, al olfato y al tacto).

Con el fin de conocer el nivel de satisfacción e insatisfacción del cliente externo con el servicio recibido de la organización, esta debe evaluar periódicamente la forma en que se están desarrollando los diferentes procesos para poder detectar las fallas que se presentan y así mismo diseñar estrategias que permitan un mejoramiento en la calidad del servicio.

Para una efectiva evaluación de los procesos es necesario apoyarse en índices que midan los diferentes eventos dentro del ciclo del servicio. Dependiendo del proceso a evaluar los índices pueden ser:

¹⁴ CABRA, Marcos. Marketing de Servicios. 2º Ed. Bogotá: Mc Graw Hill. 2000. Pág. 18

1. **Índice Real:** son los que resultan de compaginar e integrar toda la información obtenida y procesada en las encuestas.

2. **Índices Específicos:** De acuerdo al aspecto a evaluar pueden clasificarse en índices de infraestructura, imagen corporativa, comerciales, de procesos internos, de productos, de recurso humano.
 - a. **Índice de Infraestructura:** evalúan la satisfacción del cliente con respecto a la calidad de la planta física de la organización en cuestión, en términos de: vías de acceso, localización, aireación, señalización, facilidad de parqueo, facilidad en la comunicación telefónica o escrita, entre otros.

 - b. **Índice de Aspectos Comerciales:** definen la satisfacción del cliente con relación a los servicios de venta, atención de reclamos, información recibida, publicidad, promociones, entre otros.

 - c. **Índice de Productos:** determinan la satisfacción del cliente con respecto a las características de los productos o servicios que la organización ofrece: variedad de productos, tecnología utilizada, innovación, características técnicas, entre otros.

 - d. **Índice de Procesos Internos:** definen la satisfacción del cliente en relación con las actividades de la organización que determinan la agilidad y la atención: despachos, cobranzas, toma de decisiones, solución a problemas y












reclamos, capacidad decisoria de los colaboradores, horarios de atención, normas y reglas, entre otros.

f. **Índice de Talento Humano:** se definen con respecto a la calidad de la formación del servicio que ofrece el cliente interno: nivel educativo, capacidad de asesoría y toma de decisión, conocimiento del producto y del cliente externo.

4.1 ANÁLISIS DE LOS CICLOS DE SERVICIO

CICLO DE SERVICIO: Es el proceso a través del cual el cliente interactúa con la organización; es decir, corresponde a los diferentes contactos del cliente con la empresa para obtener el servicio ofrecido. Para identificar y analizar los ciclos de servicio nos apoyaremos en la técnica de Diagramas de Flujo la cual consiste en una representación gráfica de las actividades por las que debe atravesar el cliente para obtener el servicio. Para efectos de comprensión en la lectura de los diagramas de flujo se precisa el significado de cada uno de los elementos utilizados en él.

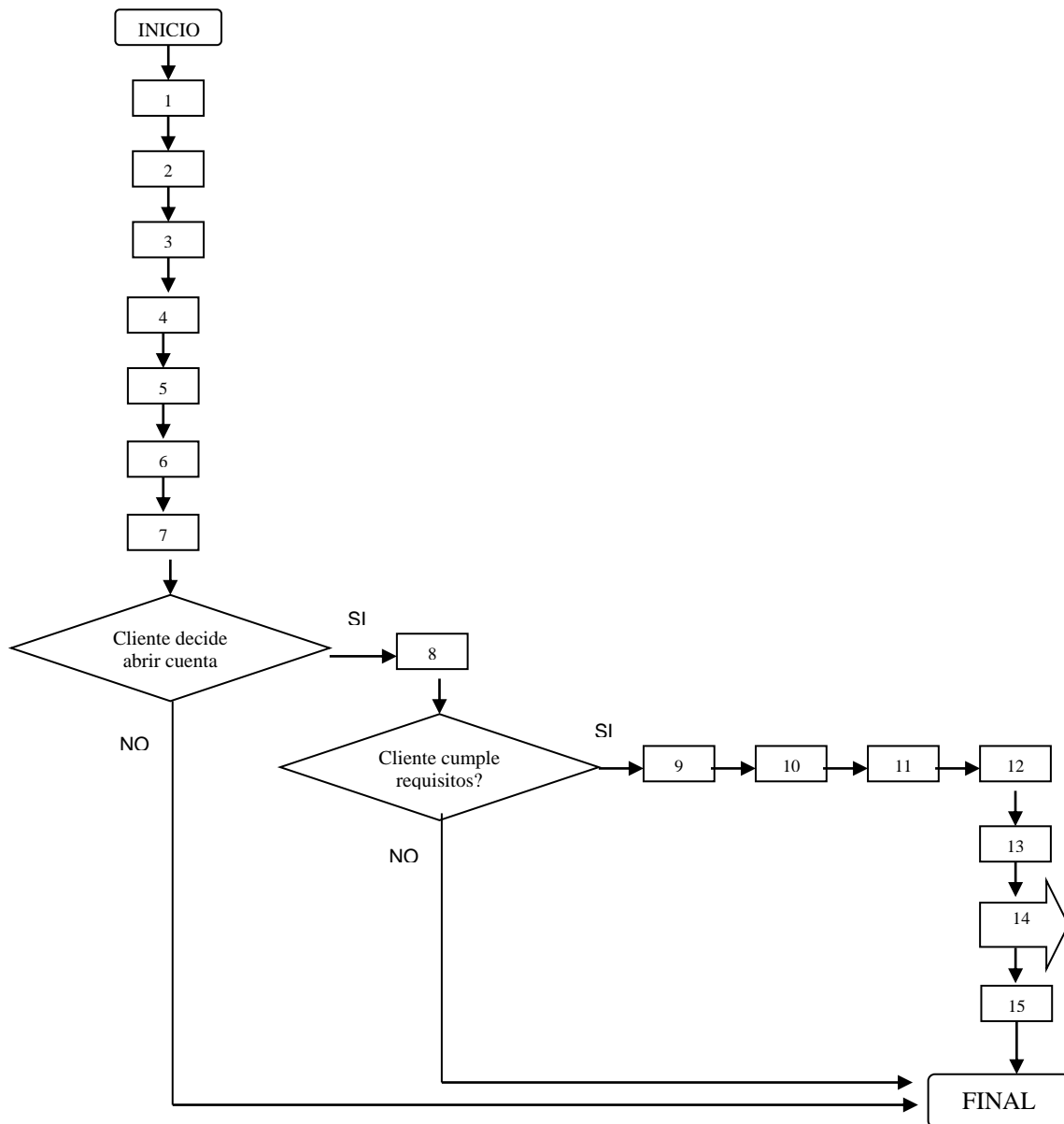
CUADRO No. 16. SIMBOLOGIA

| SIMBOLO | NOMBRE | DESCRIPCION |
|---|-------------------|--|
|  | Límite | Indica el inicio y el final del proceso. |
|  | Acción | Indica las actividades que se realizan. |
|  | Inspección | Indica que el proceso se ha detenido y está sometido a inspección por alguien diferente a quien lo desarrolla para ser aprobado. |
|  | Decisión | Plantea la posibilidad de elegir una alternativa para continuar el proceso en diferentes vías. |
|  | Documentación | Indica que el proceso requiere de uno o varias copias del documento. |
|  | Conector | Enlaza una página con otra donde continua el flujograma. |
|  | Sentido del flujo | Indica la dirección que sigue el proceso. |
|  | Transmisión | Muestra transmisión de datos por vía telefónica, fax o vía electrónica. |
|  | Transporte | Representa movimiento de algún insumo o envío de documentos. |
|  | Espera | Indica espera antes de realizar una actividad. |
|  | Archivo | Indica el almacenamiento de información. |

4.1.1 CUADRO 17. PROCESO: Apertura Cuenta de Ahorros

| PROCEDIMIENTO |
|---|
| 1. Interés por parte del cliente. |
| 2. El cliente llega al banco. |
| 3. Cliente pide información a cualquier persona dentro del Banco. |
| 4. El cliente es remitido al asesor. |
| 5. Asesor saluda y le pregunta su inquietud. |
| 6. Cliente solicita información sobre cuentas de ahorro. |
| 7. Asesor explica diferentes modalidades de cuenta de ahorros. |
| 8. Asesor pide y revisa requisitos. |
| 9. Asesor diligencia formulario. |
| 10. Cliente registra firma y huellas. |
| 11. Asesor ingresa información en el sistema. |
| 12. Asesor entrega tarjeta débito o libreta al cliente. |
| 13. Asesor diligencia consignación. |
| 14. Cliente pasa a caja a consignar. |
| 15. Asesor despide al cliente. |

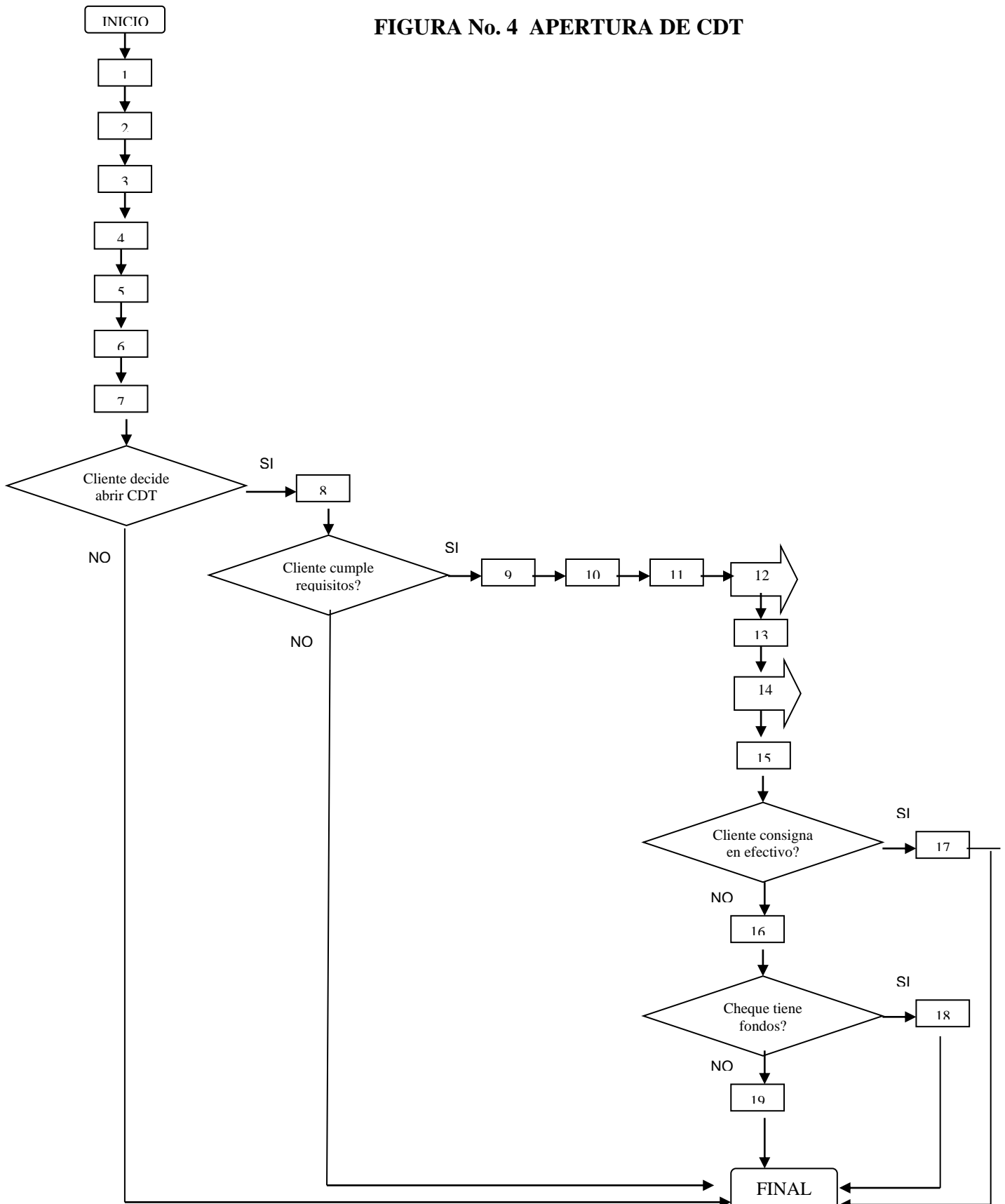
FIGURA No. 3
APERTURA DE CUENTA DE AHORROS



4.1.2 CUADRO 18. PROCESO: Apertura de CDT

| PROCEDIMIENTO |
|--|
| 1. Interés por parte del cliente. |
| 2. El cliente llega al banco. |
| 3. Cliente pide información a cualquier persona dentro del Banco. |
| 4. El cliente es remitido al asesor. |
| 5. Asesor saluda y le pregunta su inquietud. |
| 6. Cliente solicita información sobre CDT |
| 7. Asesor brinda información. |
| 8. Asesor pide y revisa requisitos. |
| 9. Asesor crea el cliente en el sistema. |
| 10. Asesor diligencia e imprime título. |
| 11. Cliente registra firma y huellas. |
| 12. Envía título a subdirector. |
| 13. Subdirector firma y coloca sello protector. |
| 14. Entrega CDT a cajero. |
| 15. Cliente pasa a caja a consignar. |
| 16. Si consigna con cheque le entrega recibo de consignación. |
| 17. Si consigna en efectivo le entrega el CDT. |
| 18. Si el cheque tiene fondos se entrega el título al cliente al cabo de dos días. |
| 19. Si el cheque no tiene fondos se devuelve y se destruye el título creado. |

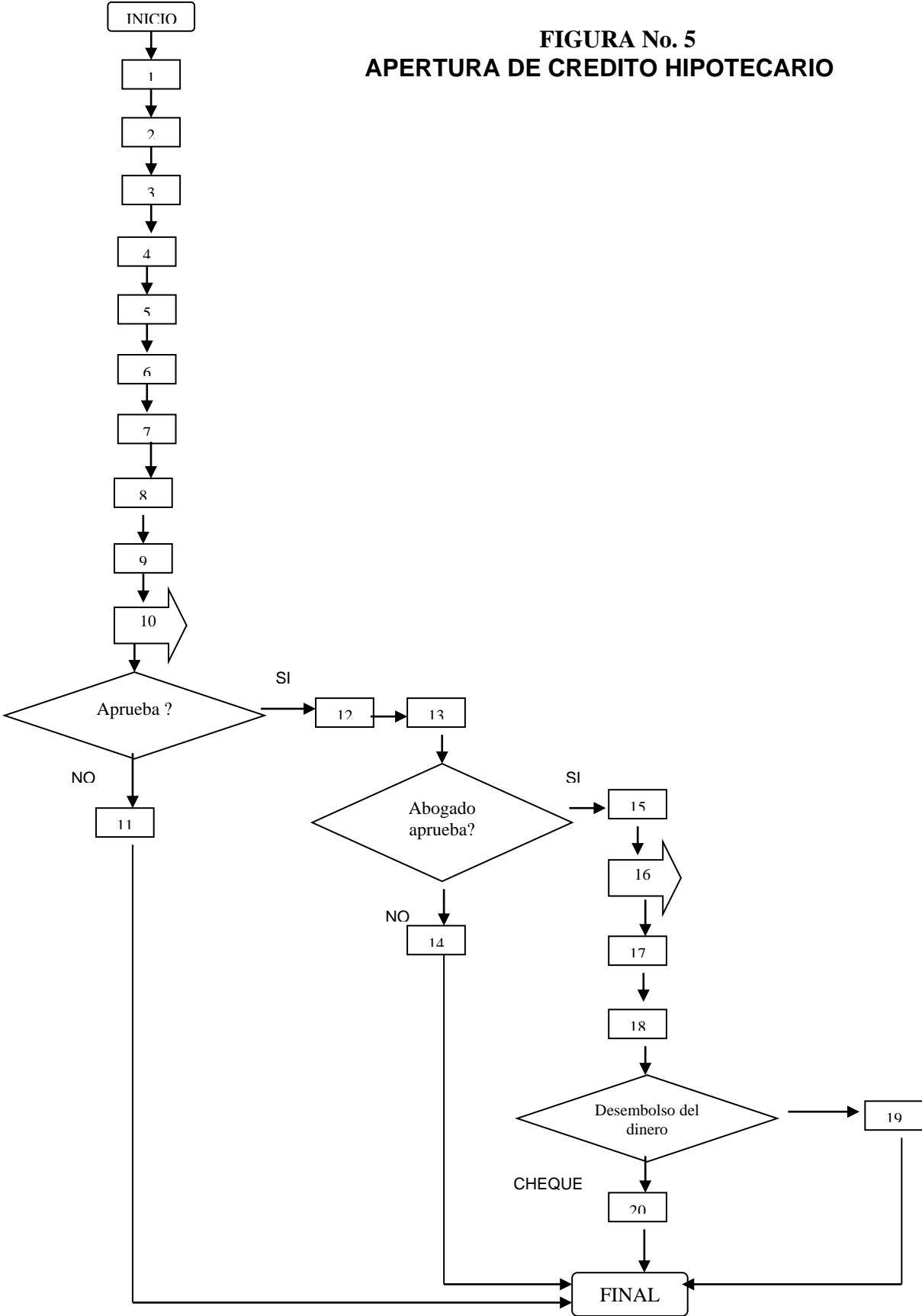
FIGURA No. 4 APERTURA DE CDT



4.1.3 CUADRO 19. PROCESO: Apertura Crédito Hipotecario

| PROCEDIMIENTO |
|---|
| 1. Interés por parte del cliente. |
| 2. El cliente llega al banco. |
| 3. Cliente pide información a cualquier persona dentro del Banco. |
| 4. El cliente es remitido al asesor. |
| 5. Asesor saluda y le pregunta su inquietud. |
| 6. Cliente solicita información sobre crédito. |
| 7. Asesor explica condiciones y requisitos. |
| 8. Asesor entrega formulario de crédito. |
| 9. Cliente entrega formulario diligenciado y requisitos. |
| 10. Documentos se envían a Cali para análisis. |
| 11. Si no aprueba se devuelven documentos al cliente. |
| 12. Si se aprueba se llama a cliente para firma de documentos. |
| 13. Se envían los documentos a estudio de títulos. |
| 14. Si el abogado no aprueba devuelve los documentos al banco. |
| 15. Si el abogado aprueba realiza los trámites legales. |
| 16. Abogado devuelve documentos al banco. |
| 17. Se realiza la revisión interna de documentos. |
| 18. Banco desembolsa el dinero en cheque o efectivo. |
| 19. Si es en efectivo se consigna a la cuenta del vendedor. |
| 20. Si es en cheque se entrega al vendedor del inmueble. |

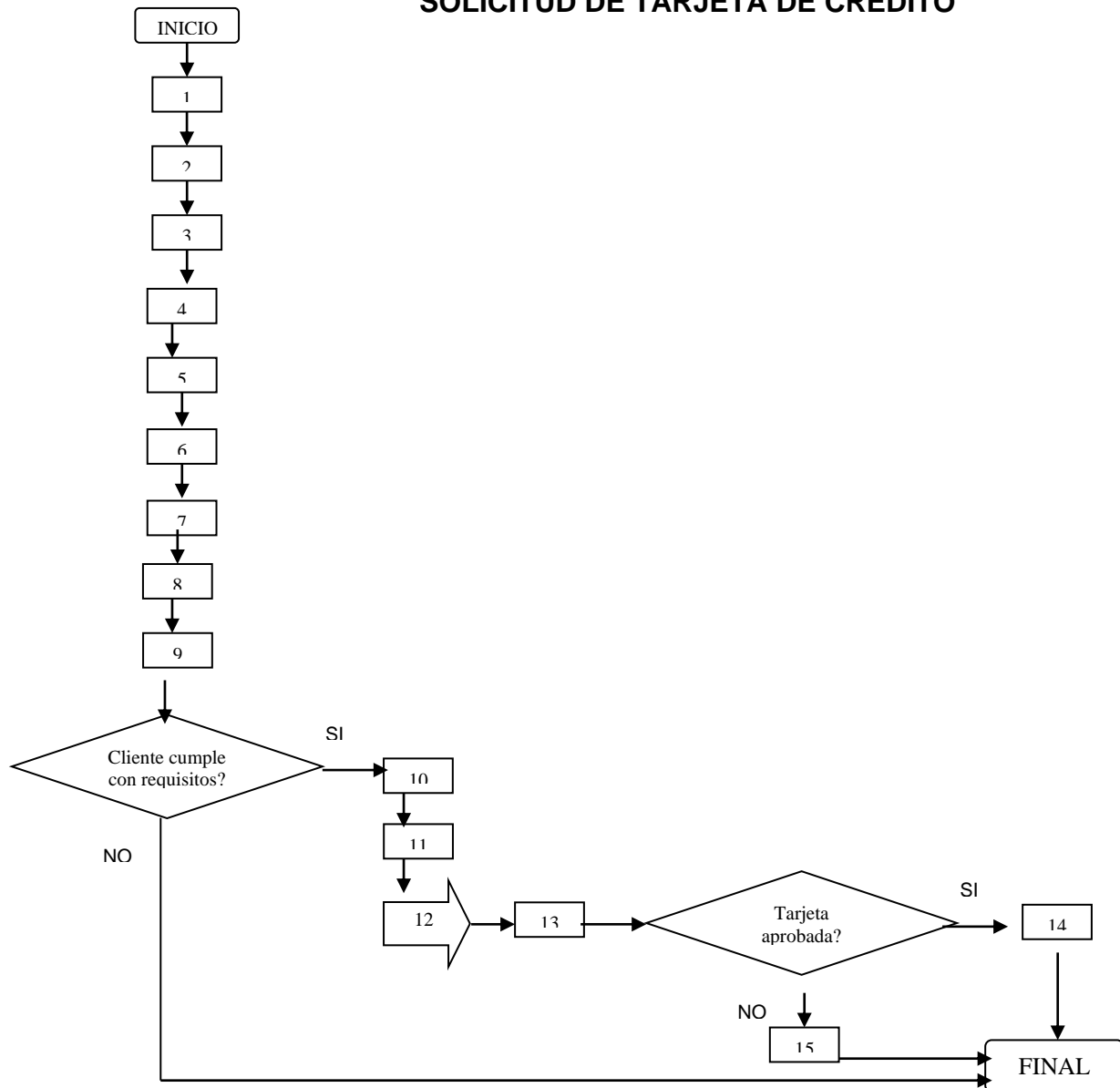
FIGURA No. 5
APERTURA DE CREDITO HIPOTECARIO



4.1.4 CUADRO 20. PROCESO: Solicitud Tarjeta de Crédito

| PROCEDIMIENTO |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Interés por parte del cliente.2. El cliente llega al banco.3. Cliente pide información a cualquier persona dentro del Banco.4. El cliente es remitido al asesor.5. Asesor saluda y le pregunta su inquietud.6. Cliente solicita información sobre tarjeta de crédito.7. Asesor explica condiciones y requisitos.8. Asesor entrega formulario al cliente para diligenciar.9. Cliente entrega formulario diligenciado y requisitos.10. Cliente firma y pone huella ante el asesor.11. Asesor ingresa información en el sistema.12. Se envían los documentos a Bogotá para estudio.13. Asesor verifica en el sistema el estado de la solicitud.14. Si es aprobada le llega al cliente por correo.15. Si no es aprobada se informa al cliente. |

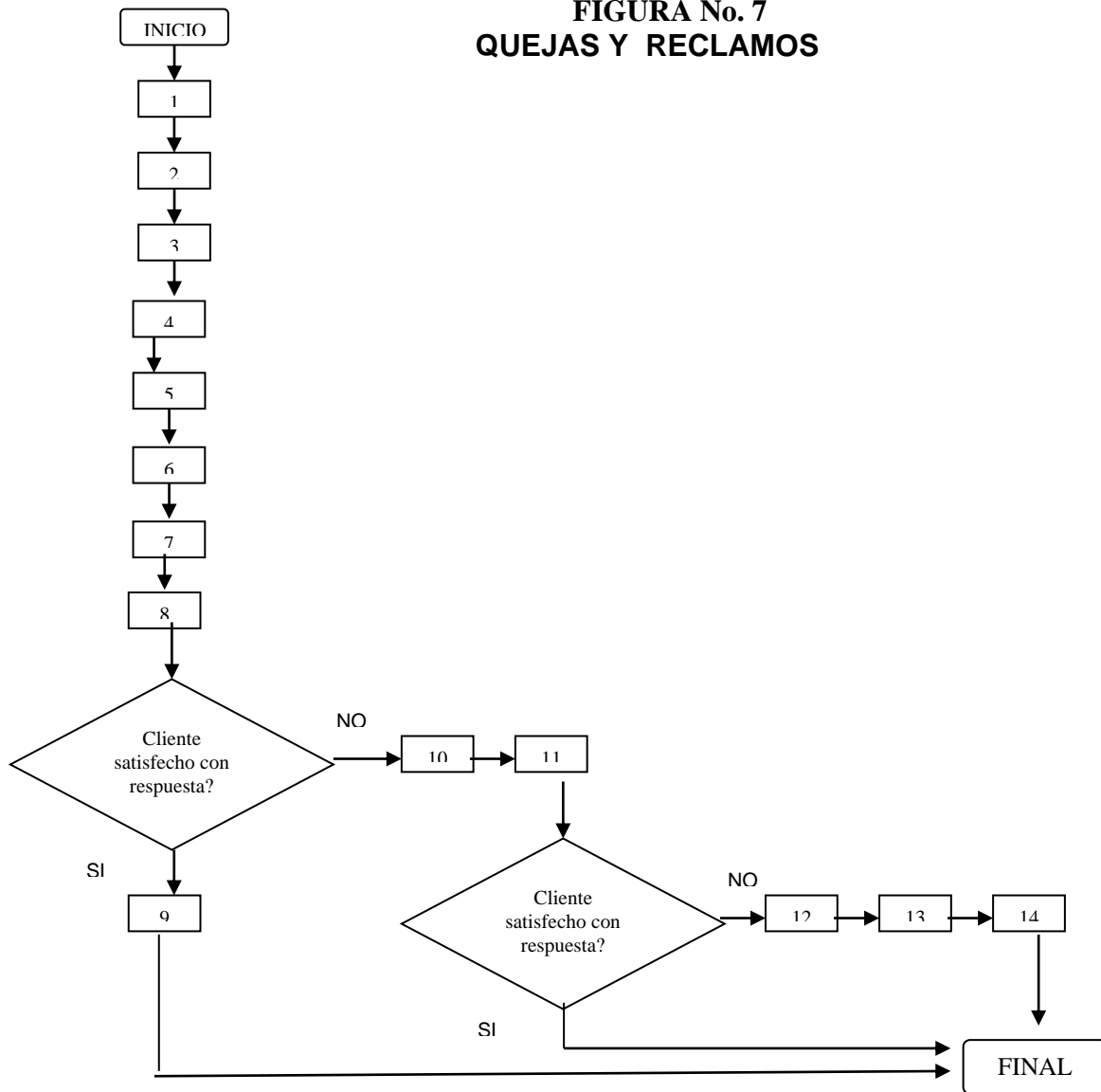
FIGURA No. 6
SOLICITUD DE TARJETA DE CREDITO



4.1.5 CUADRO 21. PROCESO: Quejas y Reclamos

| PROCEDIMIENTO |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Inquietud por parte del cliente.2. El cliente llega al banco.3. Cliente pide información a cualquier persona dentro del Banco.4. El cliente es remitido al asesor.5. Asesor saluda y le pregunta su inquietud.6. Cliente expone su queja o reclamo.7. Asesor verifica en sistema el estado del cliente.8. Asesor explica al cliente según lo observado.9. Asesor soluciona la queja o reclamo.10. Si no hay satisfacción el cliente pasa la queja por escrito.11. El banco responde por correo o personalmente.12. Si no hay satisfacción el cliente utiliza mecanismos legales.13. Banco recibe notificación de las instancias correspondientes.14. Banco procede a responder y dar solución satisfactoria al cliente. |

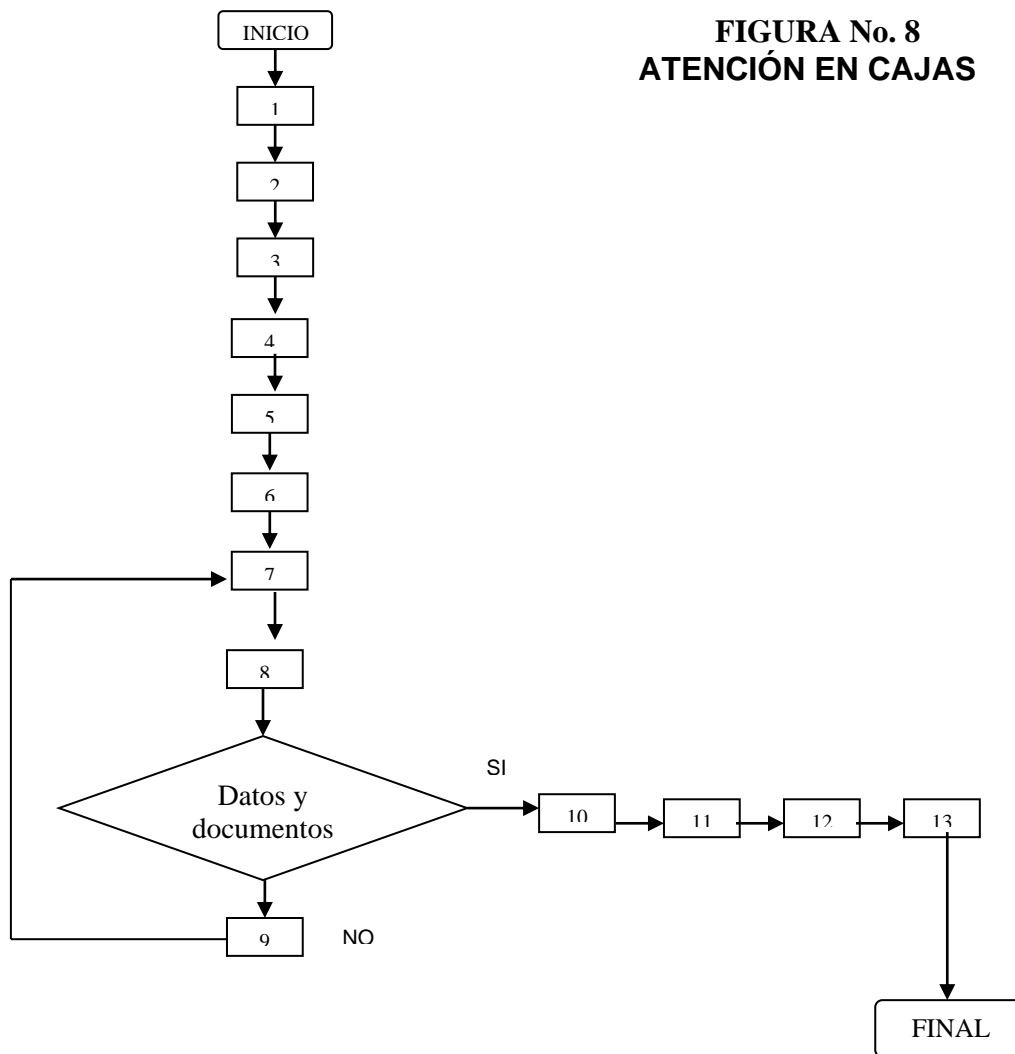
FIGURA No. 7
QUEJAS Y RECLAMOS



4.1.6 CUADRO 22. PROCESO: Atención en cajas

| PROCEDIMIENTO |
|---|
| 1. Interés por parte del cliente. |
| 2. El cliente llega al banco. |
| 3. Cliente pide información a cualquier persona dentro del Banco. |
| 4. Cliente hace fila. |
| 5. Cliente llega a caja. |
| 6. Cajero saluda. |
| 7. Cajero recibe requisición del cliente. |
| 8. Cajero verifica y pide documentos soporte. |
| 9. Cliente rectifica datos. |
| 10. Cajero ingresa código respectivo al sistema. |
| 11. Cajero entrega documentos y recibo timbrado y sellado. |
| 12. Cajero despide al cliente. |
| 13. Cliente verifica. |

FIGURA No. 8
ATENCIÓN EN CAJAS



4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.2.1 Tipo de Investigación

Se inició con una **investigación exploratoria** consistente en lecturas sobre el tema y observaciones e indagaciones al interior de la oficina de Granahorrar, con la cual conocimos más de cerca el objeto de nuestra investigación y determinamos el tipo de herramienta de recolección de datos que utilizamos. Se continuó con una **investigación concluyente descriptiva** que nos permitió analizar y sacar conclusiones de la información obtenida en la aplicación de la encuesta.

4.2.2 Tipo de Muestreo

La población es finita y está conformada por el número total de clientes externos del Banco Granahorrar de Popayán. Para la aplicación de las encuestas utilizamos el **muestreo probabilístico aleatorio simple** ante la imposibilidad de realizar un muestreo estratificado de acuerdo a los productos del Banco, ya que por motivos de seguridad no se tuvo acceso a la base de datos de los clientes.

4.2.3 Cálculo del Tamaño de la Muestra

NIVEL DE CONFIANZA = 95% = Z = 1.96

ERROR DE ESTIMACIÓN (e) = 5%

PROBABILIDAD A FAVOR = p = 0.5

PROBABILIDAD EN CONTRA = q = 0.5

POBLACIÓN = N = 26.600 Clientes de todos los productos que tiene el banco.

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (26.600)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2 (26.600 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{25.546,64}{66,4775 + 0.9604}$$

$$n = \frac{25.546,64}{67,4579}$$

$$n = 379 \text{ encuestas}$$

4.2.4 Diseño y Aplicación del Cuestionario

Los conceptos de referencia obtenidos en el análisis del ciclo del servicio sirvieron de punto de partida para obtener el conjunto de preguntas, que son la base para el diseño de la herramienta de medición escogida. Ver anexo 2.

En este estudio fue utilizada la **encuesta personal**, la cual evalúa los momentos de verdad correspondientes al ciclo del servicio de la organización, determinando los factores generadores de satisfacción e insatisfacción del cliente.

Para la definición de los índices de satisfacción se estructuraron unas preguntas cerradas; a su vez, con base en preguntas abiertas se recolectó la información para la definición de factores generadores de fallas, estableciendo también una serie de sugerencias dadas por los clientes.

El Banco Granahorrar Popayán, según información suministrada por la dirección de la agencia presta sus servicios a aproximadamente una cantidad de 26.600 clientes, repartidos entre los diferentes productos; datos que permitieron determinar una muestra confiable para proceder a aplicar la encuesta dentro de las instalaciones bancarias, en momentos en que los clientes efectuaban sus transacciones.

En el momento de realizar cada una de las encuestas, fue necesario la utilización de un lenguaje flexible y la explicación de algunos conceptos no entendidos por algunos clientes.

Para la elaboración de las encuestas se diseñó un cuestionario estructurado de objetivo claro, de manera que con cada pregunta planteada se obtenga una información precisa que además nos facilite su tabulación y análisis.

El trabajo de campo se desarrolló en las instalaciones del Banco Granahorrar, contactando a los clientes en los momentos en que hacían fila o esperaban ser atendidos

4.2.5 Procesamiento de la Información

Se tendrá en cuenta tres funciones necesarias e importantes antes de analizar la información obtenida en el campo. Se trata de:

Edición: consiste en la inspección de los cuestionarios para decidir si es aceptable su utilización en la investigación o si es necesario excluir alguno porque presenta inconsistencias, información incompleta, u algún otro tipo de problema que pueda ocasionar imprecisiones.

Codificación: consiste en asignar valores numéricos o códigos para poder analizar informáticamente todas las respuestas de los entrevistados.

Tabulación y análisis: consiste en ordenar la información recolectada y contar el número de aspectos que se ubican dentro de las características establecidas.

Conscientes de que la tabulación manual esta sujeta a errores, utilizamos la herramienta SPSS, ya que nos brinda mayor rapidez y exactitud en nuestro propósito

4.3 ANALISIS DE LOS INDICES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO

Para analizar la información proporcionada por los clientes externos del Banco Granahorrar se utilizarán herramientas de tipo cuantitativo y cualitativo, además de las tablas de frecuencia (Ver anexo 4), los cuales incluyen información sobre los comentarios de los clientes, la frecuencia de ocurrencia y su valor porcentual con respecto a los comentarios realizados.

Los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta a los clientes externos (ver anexo 2) sirvieron de base para la consecución de los índices de satisfacción de cada pregunta.

Para el adecuado análisis de los índices obtenidos tomaremos como base la clasificación que hace ISO 9000 para empresas de servicios, de acuerdo a la cual los resultados deben ubicarse dentro de la siguiente escala:

| | |
|--------------------|--------------|
| Servicio excelente | 100 % |
| Servicio bueno | 90 % |
| Servicio aceptable | 80 % |
| Servicio regular | 70 % |
| Servicio malo | 60 % |
| Servicio muy malo | 50 % o menos |

4.3.1 Análisis Cuantitativo

Para el desarrollo del análisis cuantitativo es necesario identificar los diferentes indicadores evaluados y relacionarlos con los números correspondientes a cada pregunta de la encuesta utilizada para la evaluación de los mismos. Ver Cuadro 23.

Cuadro 23: Definición de los aspectos de medición del Cliente Externo.

| Índice | No. de la pregunta |
|------------------------|---|
| 1. Real | 2.1 – 2.2 – 2.3 – 2.4 – 2.5 – 3.1 – 3.2 – 3.3 – 3.4 – 4.1 – 4.2 – 4.3 – 4.4 – 4.5 – 4.6 – 6.1 – 6.2 – 6.3- 6.4 – 6.5 – 6.6 – 6.7 – 7.1 – 7.1 – 7.2 – 7.3 – 7.4 – 7.5 – 7.6 – 7.7 – 8 - 9 |
| 2. Específicos | |
| - Productos | 1.1–cruce 6.1 – 6.2 –6.7 1.2 – cruce 6.2 – 6.3 – 6.4 –6.7 1.6 - cruce 6.5 – 6.6 – 6.7 |
| - Infraestructura | 2.1 – 2.2 – 2.3 – 2.4 |
| - Procesos Internos | 2.5 – 4.1 – 4.2 – 4.3 – 4.4 – 4.5 – 4.6 – 6.1 – 6.2 – 6.3 – 6.4 – 6.5 – 6.6 – 6.7 – 7.4 – 7.6 – 7.7 |
| - Aspectos comerciales | 3.1 – 3.2 – 3.3 –3.4 – 3.5 – 7.2 – 7.5 |
| - Talento Humano | 7.1 – 7.3 |

A continuación se detalla el valor de los indicadores en auditoria del servicio realizada al Banco Granahorrar, luego de haber procesado los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta.

Cuadro 24: Indicadores de satisfacción del Cliente Externo en el Banco Granahorrar.

| ASPECTOS EVALUADOS | VALOR DEL INDICE |
|---------------------------------|------------------|
| Índice Real | 79.49% |
| Índice productos | 87.69% |
| Índice de Infraestructura | 86.00% |
| Índice de Procesos Internos | 77.59% |
| Índices de Aspectos comerciales | 65.92% |
| Índice de Talento Humano | 80.25% |

4.3.1.1 Matriz de Niveles de Satisfacción. La MNS tiene como objetivo fundamental clasificar los índices obtenidos en excelente, bueno, aceptable, regular, malo o muy malo y se construye a partir del cruce de los porcentajes obtenidos por indicador y la escala dada por ISO 9000.

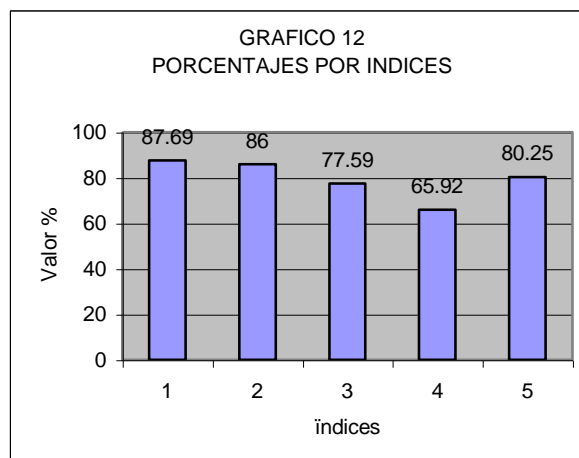
Cuadro 25: Matriz de Niveles de Satisfacción del Cliente Externo del Banco Granahorrar.

| BANCO GRANAHORRAR POPAYAN | | | | | | |
|--|-------------------|--------------|------------------|----------------|-------------|----------------------------|
| MATRIZ DE NIVELES DE SATISFACCIÓN | | | | | | |
| ASPECTOS EVALUADOS | Excelente 100% | Bueno 90% | Aceptable 80% | Regular 70% | Malo 60% | Muy malo 50% o menos |
| Índice Real | | | | X | | |
| Índice de productos | | | X | | | |
| Índice de Infraestructura | | | X | | | |
| Índice de Procesos internos | | | | X | | |
| Índice de aspectos comerciales | | | | | X | |
| Índice de talento humano | | | X | | | |

4.3.1.2 Análisis de Resultados

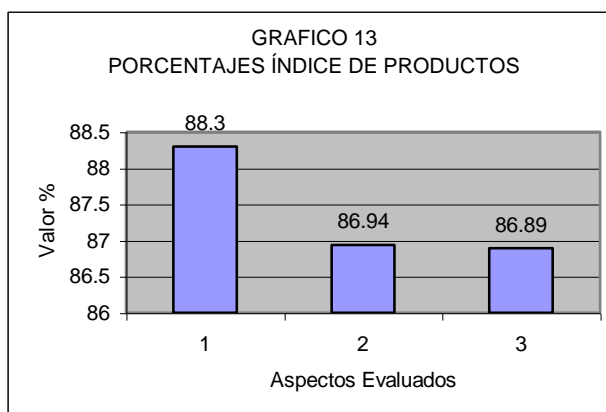
4.3.1.2.1 Índice Real: El nivel de satisfacción de los clientes con el servicio realmente prestado por el Banco, teniendo en cuenta cada uno de los momentos de verdad, es de 79.49 % valor que se ubica como regular con mucha proximidad a ser aceptable dentro de la matriz de niveles de satisfacción. Este valor fue obtenido promediando los índices relacionados en el cuadro No. 26:

| CUADRO 26 PORCENTAJES POR INDICES | |
|--------------------------------------|--------|
| 1. Índice de Productos | 87.69% |
| 2. Índice de Infraestructura | 86.00% |
| 3. Índice de Procesos Internos | 77.59% |
| 4. Índice de Aspectos Comerciales | 65.92% |
| 5. Índice de Talento Humano | 80.25% |



4.3.1.2.2 Índice de Producto: este índice arrojó una satisfacción de 87.37%; se obtuvo al promediar los factores evaluados en el Cuadro 27:

| CUADRO 27 PORCENTAJES I. PRODUCTOS | |
|---------------------------------------|--------|
| 1. Satisfacción Cuenta de ahorro | 88.30% |
| 2. Satisfacción Crédito Hipotecario | 86.94% |
| 3. Satisfacción CDT | 86.89% |



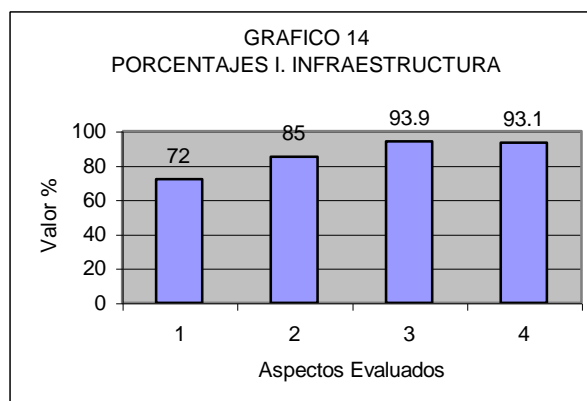
Para la obtención de este índice fue necesario realizar un cruce de la información obtenida en las preguntas 1 y 6 (ver Cuadro 23), de manera que nos permita conocer la satisfacción de los clientes con el tiempo de atención al utilizar los servicios relacionados con los diferentes productos del Banco.

En este sentido, el tiempo de atención para solucionar reclamaciones es el aspecto que mayor grado de incidencia negativa tiene en la satisfacción del

cliente (ver anexo 5), especialmente en lo referente a los créditos hipotecarios ya que solo alcanzó un ponderado de 67.72%; mientras que otros aspectos como apertura de cuenta, pago y consignación en la oficina, aprobación y desembolso de crédito y constitución y liquidación de CDTs tiene una calificación mucho más alta; aspectos que hicieron que este índice se ubicara como aceptable dentro de la Matriz de niveles de satisfacción.

4.3.1.2.3 Índice de Infraestructura: este índice arrojó una satisfacción del 86%, se clasifica dentro de la Matriz de Niveles de satisfacción como aceptable y se obtuvo al promediar los factores consignados en el cuadro 28:

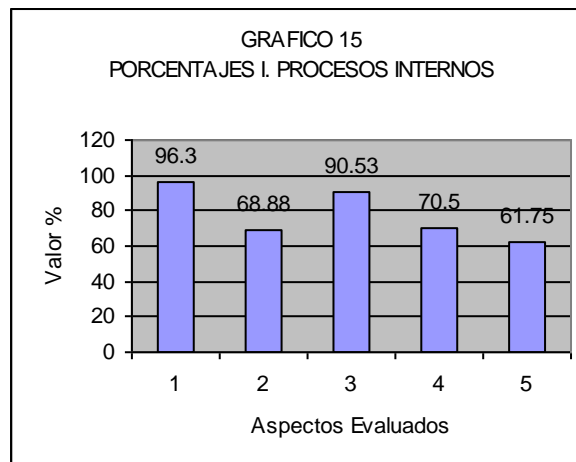
| | |
|-------------------------------|--------|
| 1. Red de oficinas | 72.00% |
| 2. Seguridad en la oficina | 85.00% |
| 3. Distribución de la oficina | 93.90% |
| 4. Comodidad de la oficina | 93.10% |



Es notoria la satisfacción de los clientes con el cambio de sede de la oficina pues la actual tiene una mejor distribución y les brinda mayor comodidad; aunque para los clientes es importante poder contar con una oficina en otro sitio de la ciudad, de manera que se les brinde la oportunidad de realizar sus transacciones con mayor rapidez.

4.3.1.2.4 Índice de Procesos Internos: arrojó una satisfacción de 77.59%, que dentro de la Matriz de Niveles de satisfacción se clasifica como regular, se obtuvo luego de promediar los aspectos relacionados en el cuadro 29:

| | |
|---------------------------|--------|
| 1. Horario de atención | 96.3% |
| 2. Medios de comunicación | 68.88% |
| 3. Tiempo de atención | 90.53% |
| 4. Atención telefónica | 70.5% |
| 5. Extractos | 61.75% |



El horario de atención es el aspecto que mayor grado de incidencia positiva tiene en la satisfacción del cliente, debido principalmente a la jornada adicional que ofrece el Banco de lunes a viernes de 5:30 PM a 7:30 PM y sábados de 9 AM A 1 PM.

El medio más utilizado por los clientes para comunicarse es el personalizado con 80.7%, seguido por el conmutador con 25.9%, la línea 9800 con 14.2%, correo con 5%, Internet con 4% y por último audio express con 1.1%; en estos últimos es importante resaltar el desconocimiento que existe entre los clientes sobre su uso y así mismo son los que presentan mayor número de problemas; caso contrario ocurre con los medios personalizado, conmutador y línea 9800.

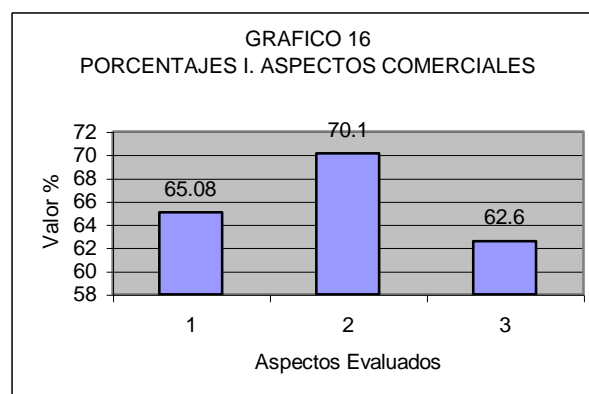
En lo que se refiere al tiempo de atención al utilizar los diferentes servicios del Banco, los clientes muestran una satisfacción del 90.53% , destacándose como muy positivos los referentes a aprobación y desembolsos de créditos, apertura de cuenta y liquidación de CDT; mientras que los más bajos son reclamaciones, debido a la tardanza en dar respuesta a las solicitudes e inconformidades presentadas por los clientes; y consignación y pago en la oficina, propiciado por las largas filas que deben hacer especialmente las personas que no tiene tarjeta débito.

En cuanto a los clientes que se comunican con la oficina por medio del teléfono, el 61.2% considera que la atención es buena, el 16.5% que es aceptable, el 14.5% que es excelente, el 7.4% que es malo y el 0.4% que es pésimo.

La oportunidad en la entrega de extractos y la calidad de la información de éstos, son aspectos generadores de mucha insatisfacción de los clientes, puesto que para ellos es importante tener a tiempo la información exacta de sus movimientos y fechas de corte de los productos que tiene con el Banco.

4.3.1.2.5 Índice de Aspectos comerciales: la satisfacción de este índice se ubica como mala en la MNS con una calificación de 65.92 %, de acuerdo a los aspectos evaluados en el cuadro 30:

| CUADRO 30 PORCENTAJES I. ASPECTOS COMERCIALES | |
|---|--------|
| 1. Aspectos físicos cajeros electrónicos | 65.08% |
| 2. Eficiencia cajeros electrónicos | 70.1% |
| 3. Efectividad en reclamaciones | 62.6% |

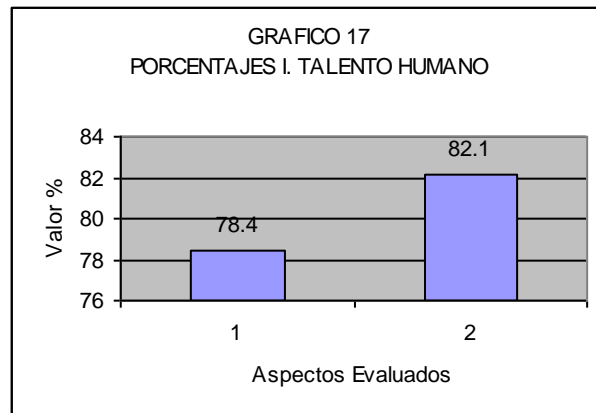


Al momento de analizar en este índice lo que corresponde a los cajeros electrónicos se tiene en cuenta a los clientes que utilizan tarjeta débito y que por tanto hacen uso de éstos (229 encuestados). Para la consecución de este índice se evalúo el servicio prestado por los cajeros electrónicos propios del Banco en cuanto a localización, cantidad, seguridad, permanente funcionamiento y eficiencia.

La mayor insatisfacción en este índice se observa en el manejo dado a las reclamaciones, debido a la poca eficiencia del Banco al momento de dar soluciones a los clientes.

4.3.1.2.6 Índice de Talento Humano: Este índice se clasifica como aceptable dentro de la MNS y se obtuvo de evaluar los aspectos consignados en el cuadro 31:

| CUADRO 31 PORCENTAJES I. TALENTO HUMANO | |
|---|-------|
| 1. Trato y atención brindada por funcionarios | 78.4% |
| 2. Presentación de funcionarios | 82.1% |

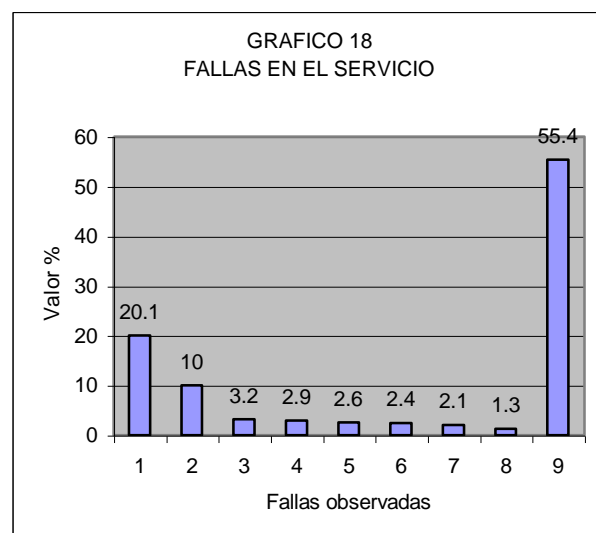


4.3.2 Análisis Cualitativo

4.3.2.1 Fallas observadas en el servicio

De acuerdo a las respuestas consignadas por los clientes, se elaboró el listado de las fallas que, según ellos se presentan con mayor frecuencia en la atención de Granahorrar, como se observa en el cuadro 31.

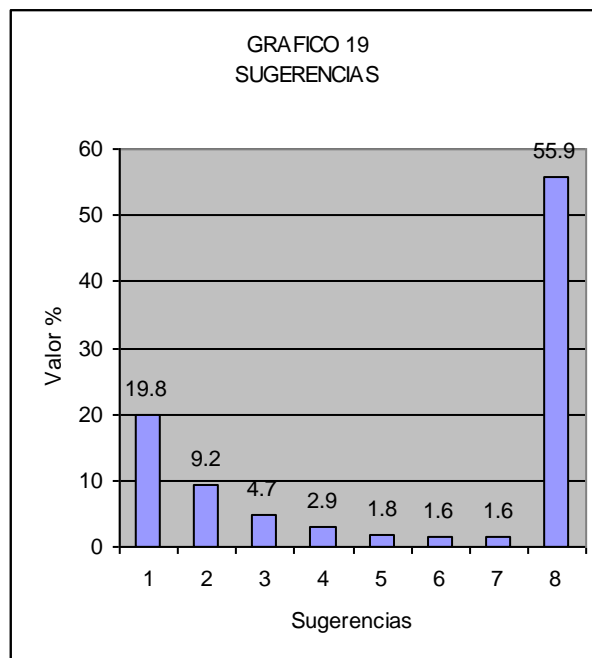
| CUADRO 31 PORCENTAJES FALLAS SERVICIO | |
|--|-------|
| 1. Demoras en la atención | 20.1% |
| 2. Extractos no llegan a tiempo | 10% |
| 3. Mal manejo a reclamos | 3.2% |
| 4. Instalaciones locativas | 2.9% |
| 5. Falta de amabilidad de funcionarios | 2.6% |
| 6. Información desacertada | 2.4% |
| 7. Errores en transacciones | 2.1% |
| 8. Mal manejo a créditos BCH | 1.3% |
| 9. No hay fallas | 55.4% |



4.3.2.2 Sugerencias presentadas por los clientes

De acuerdo a las respuestas obtenidas de los clientes, se elaboró la lista de los aspectos a tener en cuenta para mejorar la atención brindada por Granahorrar, las cuales se consignan en el cuadro 32.

| CUADRO 32 PORCENTAJES SUGERENCIAS | |
|--|-------|
| 1. Agilizar atención en cajas | 19.8% |
| 2. Cajeros electrónicos en otros sitios de la ciudad | 9.2% |
| 3. Fila especial para clientes de crédito | 4.7% |
| 4. Mayor información de nuevos productos y servicios | 2.9% |
| 5. Disminución en trámites de crédito | 1.8% |
| 6. Más sillas de espera | 1.6% |
| 7. Acatar fallos legales | 1.6% |
| 8. No tienen sugerencias | 55.9% |



5. LIBRETA DE CALIFICACIONES DEL CLIENTE

La auditoría del servicio es un proceso que requiere de un seguimiento periódico, con el propósito de determinar la efectividad de las acciones que se desprenden de cada auditoría realizada; lo recomendable es que se realice una cada año con el fin de reevaluar los niveles de satisfacción del cliente.

La libreta de calificaciones es una herramienta de gran importancia para el continuo seguimiento de las diferentes evaluaciones de la calidad del servicio mediante la presentación acumulada del desempeño de la organización frente al cliente ya sea interno o externo, la cual es elaborada con base en los diferentes índices de satisfacción.

Para el diligenciamiento de la libreta de calificaciones del cliente se deben seguir los siguientes pasos:

1. Llenar los campos de información básica de la libreta de calificaciones.
2. Incluir los valores de cada índice obtenido en la última auditoría.
3. Obtener los índices acumulados, con base en el promedio aritmético de los índices obtenidos en las auditorías realizadas

El modelo de la Libreta de Calificaciones recopila información acerca de la empresa auditada, las personas responsables, su cargo y fecha de elaboración. Muestra los índices evaluados con sus respectivos puntajes y deja un espacio para ser diligenciado en posteriores auditorias, permitiendo de esta forma hallar un acumulado y la fácil comparación de resultados en cada período.

Los cuadros 33 y 34 muestran las libretas de calificaciones, tanto del cliente interno como externo del Banco Granahorrar.

CUADRO 33. LIBRETA DE CALIFICACIONES DEL CLIENTE INTERNO

| BANCO GRANAHORRAR | | | | |
|--|-------------------|---|---|-----------|
| LIBRETA DE CALIFICACIONES DEL CLIENTE INTERNO | | | | |
| RESPONSABLES: HEIDY JOHANA MANRIQUE - CONSTANZA SANDOVAL | | | | |
| CARGO: ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UNIVERSIDAD DEL CAUCA | | | | |
| FECHA: FEBRERO DE 2002 | | | | |
| AUDITORIA No. | 1 | 2 | 3 | Acumulado |
| ÍNDICE / FECHA | 02/02/2002 | | | |
| Índice Real | 78.27% | | | 78.27% |
| Desarrollo | 65.28% | | | 65.28% |
| Compensación | 61.90% | | | 61.90% |
| Trabajo | 76.25% | | | 76.25% |
| Gestión gerencial | 88.10% | | | 88.10% |
| Ambiente físico | 75.00% | | | 75.00% |
| Valores organizacionales | 81.94% | | | 81.94% |
| Calidad en el servicio | 78.87% | | | 78.87% |
| Relación con superiores | 86.59% | | | 86.59% |
| Orientación al cliente externo | 90.48% | | | 90.48% |

CUADRO 34. LIBRETA DE CALIFICACIONES DEL CLIENTE EXTERNO

BANCO GRANAHORRAR
LIBRETA DE CALIFICACIONES DEL CLIENTE EXTERNO

RESPONSABLES: HEIDY JOHANA MANRIQUE - CONSTANZA SANDOVAL

CARGO: ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FECHA: FEBRERO DE 2002

| AUDITORIA No. | 1 | 2 | 3 | Acumulado |
|--------------------------------|-------------------|---|---|-----------|
| ÍNDICE / FECHA | 02/02/2002 | | | |
| Índice Real | 79.49 % | | | 79.49 % |
| Índice de Infraestructura | 86.00% | | | 86.00% |
| Índice de Procesos Internos | 77.59% | | | 77.59% |
| Índice de Talento Humano | 80.25% | | | 80.25% |
| Índice de Productos | 87.69% | | | 87.69% |
| Índice de Aspectos Comerciales | 65.92% | | | 65.92% |

6. CONCLUSIONES

- La cultura payanesa se ha caracterizado en el ámbito financiero por el alto volumen de captaciones que registran los bancos, razón por la cual estas entidades deberían preocuparse mucho más por brindar a sus clientes un servicio de alta calidad de manera que haya reciprocidad entre éstos.
- Con el desarrollo de este trabajo se comprendió claramente que el servicio debe diseñarse a partir de la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes y del conocimiento de los niveles de satisfacción con el servicio que reciben de la organización.
- Los aspectos en los que los clientes internos se encuentran más satisfechos son la gestión gerencial y la relación con los superiores; pero a la vez, los aspectos con los que se sienten más insatisfechos son la compensación que reciben por su trabajo y las pocas oportunidades de desarrollo que les brinda la organización.
- Los funcionarios del Banco hacen evidente su preocupación por servir bien al cliente, pero son conscientes de la falta de políticas más concretas en cuanto al conocimiento del cliente externo y la capacidad de toma de decisiones para resolver inmediatamente los problemas e inquietudes planteadas por los

clientes. De igual forma manifiestan su preocupación por la falta de equipos que les permita brindar un mejor servicio.

- El aspecto con el que los clientes externos se encuentran más satisfechos es el horario de atención puesto que la existencia de un horario adicional (que también existe en los bancos Davivienda y AV Villas) les brinda más oportunidades para realizar sus transacciones bancarias. Se refleja una alta insatisfacción en lo concerniente a los extractos bancarios puesto que no llegan a tiempo y la información contenida en ellos no se ajusta a sus requerimientos.

- Otro aspecto a tener en cuenta es la inconformidad que existe entre los clientes de créditos del BCH por el mal manejo que se les ha dado, desde que se inició el proceso de cesión de una parte de la cartera al Banco Granahorrar; debido en gran medida a la falta de información, ineficiencia en la respuesta a las solicitudes y reclamos, a errores en las liquidaciones y falta de oportunidad del cliente para escoger el banco en el que desea pagar este servicio.

- Un aspecto crítico por el servicio ofrecido por el banco es el referente a la ineficiencia en la atención y solución de reclamos de los clientes, haciendo que éstos tengan que recurrir a acciones legales para poder tener una solución a su problema afectando así la credibilidad e imagen del banco.

- Al comparar las libretas de calificaciones podemos concluir que aunque la satisfacción de los índices de Capacitación - Desarrollo y Compensación del Cliente Interno se califica como mala, estos factores no se reflejan negativamente en el Índice de Talento Humano del Cliente Externo; es decir, que si bien los funcionarios no encuentran una completa satisfacción con estos aspectos, tampoco desmejoran su servicio y atención al público.

7. RECOMENDACIONES

- A partir de esta investigación se hace evidente la necesidad de implementar la auditoría del servicio en el Banco Granahorrar como una estrategia permanente y no aislada, que se traduzca en el desarrollo disciplinado y continuo de la libreta de calificaciones del cliente tanto interno como externo, contribuyendo al mejoramiento de la calidad del servicio.
- Para los empleados es de suma importancia contar con mejores incentivos por la labor realizada y con mejor bienestar social tanto para él como para su familia, lo cual se traducirá en mejores niveles de desempeño y atención al cliente.
- Los procesos internos del banco deben ser ágiles, flexibles, amables, simplificados y centrados en el cliente para evitarle demoras y sobrecostos.
- La infraestructura física debe ser cómoda, agradable, que genere un buen ambiente y beneficios a los clientes. En este aspecto se hace necesario agilizar la atención en las cajas y establecer filas especiales para los clientes de créditos hipotecarios y pago de servicios.

- Granahorrar dentro de sus estrategias de mejoramiento del servicio debe replantear la utilización de la tarjeta débito, estableciendo que éstas solo sean utilizadas en las filas del Banco para realizar las transacciones que no se pueden efectuar en los cajeros electrónicos, buscando de esta forma descongestionar la oficina.

- Otro aspecto que influye en la congestión de la oficina es la falta de cultura entre los clientes a utilizar medios de comunicación como la Internet, Audio Express y la línea 9800 para realizar sus transacciones bancarias, haciéndolo todo personalmente. La acción tendiente a mejorar este aspecto es la de educar y concientizar a los clientes sobre la conveniencia de su utilización.

- Por otra parte se evidencia entre los clientes la necesidad de contar con cajeros electrónicos en otros puntos de la ciudad como al Norte y en el Barrio La esmeralda, que les permita realizar sus transacciones sin tener que desplazarse hasta el centro. Además se debe mejorar la localización de los cajeros electrónicos actuales ya que se encuentran muy cerca unos de otros como es el caso de los ubicados en el Barrio Modelo y el Supermercado Comfacauca.

- La misión, visión y principios corporativos aún están establecidos bajo la figura de Corporación de Ahorro y Vivienda, por tanto se debe hacer la actualización respectiva y adecuarla a su conversión en Banco.

- Granahorrar como Banco de gran trayectoria y respaldo en nuestro medio, está en capacidad de diseñar los correctivos necesarios para que los aspectos críticos encontrados en la auditoría del servicio sean superados, en procura del mantenimiento de la Organización en un medio competitivo tan exigente y variable como el actual; estos correctivos deben ser formulados dentro de una estrategia claramente establecida y medible.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl. La excelencia en el Servicio .Ed. Legis: Bogotá. 1990.

Banco Granahorrar. Manual de Conducta y Principios Corporativos. 1998.

CABRA, Marcos. Marketing de Servicios. 2º Ed. Bogotá: Mc Graw Hill. 2000.

CHARRY, Rodríguez Jorge Alirio. Los Indicadores de Gestión y de Resultados en las entidades del Estado. Medellín: Biblioteca Jurídica DIKE. 1º edición. 1996.

FRANKLIN, Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa. México: Mc Graw Hill. 2001.

Guía del Sector Financiero 2001. Bogotá: Editora Medios y Medios.

MARIÑO, Navarrete Hernando. Planeación Estratégica de la Calidad. Santa fe de Bogotá: TM Editores. 1993.

Revista del Banco de la República. Bogotá. 1993.

RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y ESCOBAR BARRERO, Ricardo. Creatividad en el servicio. Santa Fé de Bogotá: Mc. Graw Hill. 1995.

SERNA, Gómez Humberto y GOMEZ, Jhon Jairo. Auditoría del Servicio. Cómo medir y satisfacer las necesidades del cliente. Bogotá: RAM Editores. 1996.

SERNA GOMEZ, Humberto. Mercadeo Interno. Santa Fé de Bogotá: Ed. Legis. 1996

www.granahorrar.com.co