

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**MAESTRÍA EN FINANZAS**

---

**TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

---

Calidad de Servicio Bancario: Análisis de un caso de  
Banca Privada – segundo semestre 2018.

---

AUTOR: JACQUELINE ASTRID MORALES SARMIENTO

DIRECTOR: DR. JUAN CARLOS DE LA VEGA

JUNIO 2019

---

## **Dedicatoria**

A mis padres Mario Morales y Doris Sarmiento quienes con su apoyo, amor y esfuerzo me han formado como la mujer que hoy en día soy, quienes me han permitido llegar a cumplir hoy uno de mis sueños, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía para superar toda adversidad, porque me enseñaron que Dios está conmigo en todo momento.

A mis hermanos, Richard, Johanna y Leandro, quienes me han brindado su cariño y apoyo incondicional desde el momento en que inicie esta aventura en un nuevo país. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan y hacen parte de este sueño hecho realidad.

A mis angelitos que están en el cielo, porque me enseñaron la tenacidad, la rectitud y el saber sonreírle a la vida.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a todos mis amigos, por apoyarme cuando lo necesite, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día.

## **Agradecimientos**

En primer lugar quiero agradecer a Dios por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón, iluminarme y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Quiero hacer extensiva mi gratitud a mi director de tesis, Dr. Juan Carlos de la Vega, por su permanente apoyo, asesoramiento en el desarrollo de esta investigación y por compartirme parte de su sabiduría.

Mi agradecimiento especial al apoyo de todos aquellos quienes me compartieron información y conocimientos, los cuales han sido de gran ayuda en este trabajo de investigación.

A todos ellos, muchas gracias.

## **Resumen**

La relación que existe entre los conceptos de calidad y satisfacción al cliente es bastante estrecha, se puede decir que la evolución de este entorno tomó fundamento empresarial a partir de los años 90's. Este trabajo se concentra en el análisis descriptivo de la relación que existe entre la calidad del servicio bancario y la satisfacción al cliente, se tomará como caso de estudio una entidad de la Banca Privada de Argentina, en adelante, Banco A.

Para analizar el relacionamiento que existe entre el grado de satisfacción al cliente y la calidad de servicio que presta la entidad bancaria en análisis se releva información descriptiva cualitativa y cuantitativa de los resultados de las investigaciones de mercado realizadas para él desde aquí llamado Banco A.

Encontrando el grado de afinidad entre la expectativa del banco y la apreciación del cliente, el alcance que se obtiene de este análisis se centra en la estimación del grado de satisfacción del cliente y su impacto en el Banco A durante el periodo en análisis.

El principal hallazgo con referencia al análisis realizado se atribuye a que la calidad de servicio percibida se encuentra estrechamente relacionada con el grado de satisfacción percibido por el cliente, con la premisa de que paralelamente, los clientes satisfechos favorecen la buena imagen de la compañía y permite su fidelización.

El aporte que se persigue con este trabajo de investigación es conocer el relacionamiento que existe entre la calidad de servicio financiero y la satisfacción al cliente, con el fin de plantear soluciones de oportunidad de mejora y guiar las decisiones de la entidad bancaria en aquellos aspectos que se requieran.

Los conceptos de calidad y servicio al cliente han tenido diferentes estudios y por lo tanto este trabajo de investigación será un aporte de utilidad académica, generando nuevas inquietudes de investigación.

**Clasificación JEL:** G21, L10, L15, M31

**Palabras clave:** Calidad, Servicio, Calidad del servicio, Satisfacción al Cliente.

## Índice

1. Introducción.....	7
2. Planteamiento del tema/problema .....	10
2.1. Objetivos: general y específicos .....	12
2.2. Hipótesis: .....	12
3. Marco teórico.....	13
3.1 Definiciones de Calidad de Servicio .....	13
3.2 Definiciones de Satisfacción al Cliente .....	15
3.3 Contexto de la Calidad de Servicio Bancario .....	17
3.4 Relación entre la Calidad de Servicio y la Satisfacción al Cliente.....	19
3.5 Principales Modelos de Medición de Calidad de Servicio .....	21
3.6 Principales Métodos de Medición de Satisfacción al Cliente.....	27
4. Metodología.....	37
5. Hallazgos/desarrollo .....	38
5.1. Descripción del Banco A .....	38
5.2. Canales de comunicación habilitados por el Banco A.....	39
5.3. Resultados obtenidos de la investigación de mercado para el Banco A .....	40
5.4. Análisis comparativo Banco A con 2 entidades bancarias .....	41
5.5. Propuestas de Oportunidades de Mejora .....	43
6. Conclusiones/reflexiones finales .....	45
7. Referencias bibliográficas .....	47

## 1. Introducción

Desde la época de Mesopotamia, se encuentra incorporada una visión de desarrollo de la banca; El éxito de la evolución se atribuye a que las entidades bancarias y banqueros se adaptaron al cambio desde sus orígenes, según Pérez<sup>1</sup>:

Fue la capacidad de organización social lo que durante generaciones dio ventaja a los griegos, romanos, bizantinos, españoles, holandeses, franceses, ingleses y estadounidenses. Esta ventaja les permitió avanzar en las ciencias y les otorgó habilidades administrativas y comerciales que con el tiempo resultarían decisivas.

Según Merino (1999)<sup>2</sup>, la calidad de servicio se considera como uno de los elementos diferenciadores en la prestación de servicios de las entidades financieras y ha hecho parte de su evolución.

Un hecho histórico financiero interesante, relacionado con la importancia de la calidad, es mencionado en el libro de Pérez<sup>3</sup>, hecho al cual se le nombró “*huida hacia la calidad*”, data del mes del Julio de 1998, periodo en el cual se publicaron indicios de “la existencia de problemas financieros en Rusia, y en otros mercados emergentes, lo que provocó en muchos inversores el temor al riesgo de crédito (riesgo de impago) y, como reacción, el abandono de estos mercados hacia instrumentos de emisores de Estados Unidos”. ¿Por qué Estados Unidos?, las estadísticas del Fondo Monetario Internacional – FMI<sup>4</sup> reportan que para esta época, Estados Unidos se encuentra entre los principales países Industriales con economía avanzada, registrando un incremento de la actividad económica en 3,8% de variación anual.

---

<sup>1</sup> Pérez, J. (2011). *Vidas paralelas: la banca y el riesgo a través de la historia*. Madrid: Marcial Pons Historia. pág. 21

<sup>2</sup> Merino, S. (1999). *La calidad de servicio bancario: entre la fidelidad y la ruptura*. (Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid). Recuperada de <http://eprints.ucm.es/3635/>

<sup>3</sup> Pérez, J., ob. cit., pág. 362

<sup>4</sup> Fondo Monetario Internacional – FMI (1998). *Informe Anual del Directorio Ejecutivo Correspondiente al Ejercicio Cerrado el 30 De Abril de 1998*. Washington D.C: Lista de Informes Anuales. pág. 10

Si bien Estados Unidos es considerado una de las potencias mundiales, también ha presentado situaciones difíciles y que mostraron debilidad en la calidad de servicio, por ejemplo, hacia el año 2008, el Banco de Inversión Lehman Brothers se declaró oficialmente en bancarrota, hecho que incrementó la incertidumbre y el pánico en el mercado financiero, generando una corrida<sup>5</sup> que desestabilizó el sistema financiero y la economía; Pérez<sup>6</sup> describe este acontecimiento como que:

*Hubo un quebrantamiento sistémico de la responsabilidad y de la ética empresarial. La integridad de nuestros mercados financieros y la confianza del público en ellos son esenciales para el bienestar económico de nuestra nación. La solidez y la prosperidad sostenida de nuestra economía y del sistema financiero se basan en las ideas de negocio justo, responsabilidad y transparencia.*

En consecuencia, como hemos visto, el quebranto de la confianza induce al cambio de prestador de servicio, por lo que podemos establecer que la calidad de servicio como elemento diferenciador, es una estrategia que se utiliza con un enfoque de la prestación de servicio orientada al cliente, aplicando en esencia la filosofía del marketing “como vehículo para conseguir la satisfacción de los clientes y consolidar relaciones duraderas”. Merino<sup>7</sup>

En este sentido, es necesario identificar cuál es el grado de satisfacción del cliente, por lo que en este documento se pretende analizar los resultados de las investigaciones de mercado realizadas para una entidad bancaria del sector privado, y relacionar el efecto que tiene la calidad del servicio en el grado de satisfacción del cliente, así como un enfoque descriptivo para ahondar sobre esos conceptos, especialmente centrado en la del servicio bancario y su relación con la satisfacción del cliente.

A pesar del avance histórico y tecnológico que existe actualmente, la gestión bancaria se considera esencialmente un negocio que implica grandes habilidades de

---

<sup>5</sup> “Las corridas bancarias son el resultado de equilibrios múltiples, en los que un pánico es la realización de un mal equilibrio causado por expectativas autogeneradas”. Fontenla, M. (2006). *Corridas bancarias sunspot y de tipo fundamental*. El Trimestre Económico, 73(289(1)), 67-86. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/20856889>

<sup>6</sup> Pérez, J., ob. cit., pág. 435.

<sup>7</sup> Merino, S., ob. cit., pág. 6



relacionamiento personal, para Pérez<sup>8</sup>: “La banca es aún hoy en día un negocio entre personas que depende de la palabra latina <<crédito>>, que significa <<confianza>>”. Por esta razón, el aporte que se persigue con este trabajo de investigación es conocer el relacionamiento que existe entre la calidad de servicio financiero del Banco A y la satisfacción al cliente, con el fin de plantear soluciones de oportunidad de mejora y guiar las decisiones de la entidad bancaria en aquellos aspectos que se requieran. Los conceptos de calidad y servicio al cliente han tenido diferentes estudios y por lo tanto este trabajo de investigación será un aporte de utilidad académica, generando nuevas inquietudes de investigación. La razón para justificar este trabajo consiste en la integración de conocimientos adquiridos en el sector financiero, específicamente abordándolo desde el área de conocimiento de Marketing Bancario, ahondándolos en una realidad económica que se presenta en la Banca Privada en análisis.

El presente trabajo se divide en cinco capítulos: En el primero se contextualizará la Entidad Bancaria en análisis, en el segundo capítulo se describen los canales de comunicación utilizados por la entidad bancaria en análisis, en el tercero se analizarán los resultados de los análisis de investigación de mercado desarrollados para el Banco A, en el cuarto se realizará un análisis comparativo de los resultados obtenidos de la entidad bancaria en análisis con 2 entidades bancarias, y por último se presentarán unas propuestas de oportunidades de mejora de los aspectos que se consideren, formuladas bajo un enfoque cualitativo.

---

<sup>8</sup> Pérez, J., ob. cit., pág. 22

## 2. Planteamiento del tema/problema

Actualmente los servicios financieros son un sector que ha adquirido fuerza, con un papel prioritario en el contexto económico de Argentina. Según los informes técnicos (2016 – 2018) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos<sup>9</sup>, la expansión de los servicios financieros en el último año llegó a representar el 4,1% del PIB, incrementando un 4% en lo que respecta al año anterior, tal como se demuestra a continuación:

**Tabla 1. Evolución de los Servicios Financieros en Argentina durante los años 2014-2018. (ARS – Millones de Pesos)**

Año	2014	2015	2016	2017	2018
PBI	703.942	704.877	708.338	725.331	707.092
Intermediación financiera <sup>10</sup>	26.974	27.917	26.320	27.663	28.775

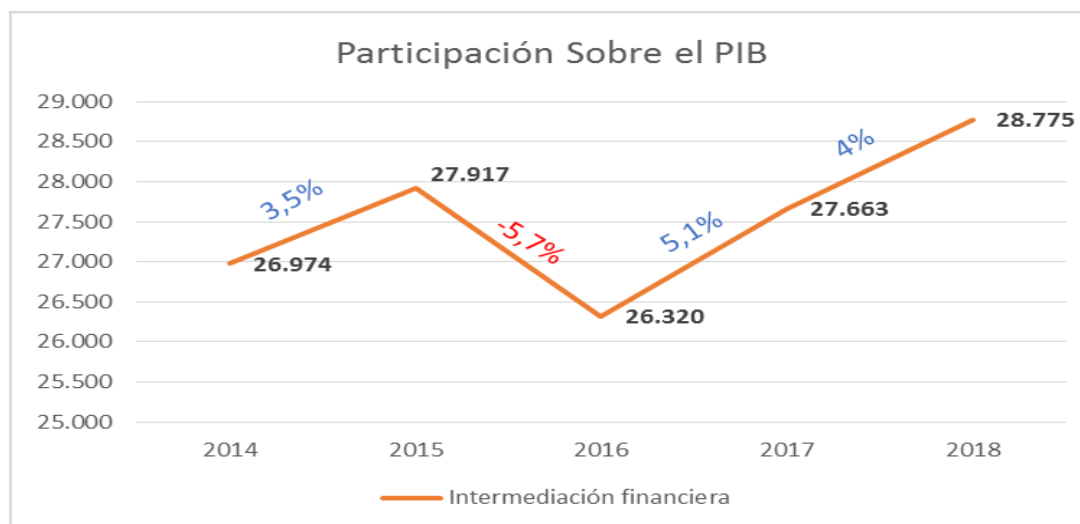
Fuente: Elaboración propia a partir de los informes técnicos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016 – 2018).

---

<sup>9</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INDEC (2016). *Revisión del Producto Interno Bruto, base 2004 y Series de Oferta y Demanda Globales años 2004 a 2015*. Buenos Aires: Informes técnicos.

<sup>10</sup> Intermediación Financiera: “Red de organizaciones que facilitan el flujo de fondos prestables entre ahorradores e inversionistas, mejora la eficiencia en el intercambio de bienes y servicios y estimula la actividad económica.” Tenjo, F., & García, G. (1995). Intermediación financiera y crecimiento económico. *Revista Cuadernos de Economía*. pág. 179.

**Gráfico 1. Participación de los Servicios Financieros sobre el PIB<sup>11</sup> en Argentina durante los años 2014-2018. (ARS – Millones de Pesos)**



Fuente: Elaboración propia a partir de los informes técnicos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016 – 2018).

En función de este paulatino crecimiento y en aras de mejorar la calidad de servicios que se prestan, se apertura un ámbito idóneo para analizar la calidad de servicio que se presta en las entidades financieras de Argentina, y el grado de satisfacción que tienen los clientes con esta. Tal como lo indica Pérez<sup>12</sup>: “La banca no es el ajedrez, pero, como en éste, el conocimiento y la experiencia, complementadas con la exploración analítica, son las armas imprescindibles para el proceso de toma de decisiones”.

El tema por desarrollar consiste en analizar los siguientes factores: calidad de servicio, satisfacción al cliente y la relación entre estos dos en un periodo comprendido de 6 meses (Julio – Diciembre 2018) en una entidad bancaria privada de Argentina. El principal interrogante que da lugar al problema que se plantea en este trabajo es el siguiente: ¿Cuál es el grado de satisfacción del cliente y como es su relacionamiento con la calidad de servicio que presta la entidad bancaria en análisis?

<sup>11</sup> Producto Interno Bruto

<sup>12</sup> Pérez, J., ob. cit., pág. 27

## **2.1. Objetivos: general y específicos**

**Objetivo general:** Analizar el relacionamiento que existe entre el grado de satisfacción al cliente y la calidad de servicio que presta la entidad bancaria en análisis durante el periodo del último semestre de 2018.

### **Objetivos específicos:**

1. Estudiar el relacionamiento que existe entre la calidad de servicio y la satisfacción al cliente.
2. Analizar los resultados arrojados por el estudio del grado de satisfacción de los clientes en los principales servicios que presta la entidad bancaria en análisis, durante el periodo del último semestre de 2018.
3. Proponer soluciones de oportunidad de mejora para la entidad bancaria en aquellos aspectos que se requieran.

## **2.2. Hipótesis:**

La calidad del servicio en el sector financiero (Banca privada en análisis) se encuentra relacionada con el grado de satisfacción de la clientela.

### 3. Marco teórico

#### 3.1 Definiciones de Calidad de Servicio

Con el fin de comprender la naturaleza de los conceptos: calidad y servicio, es preciso establecer una definición de su significado.

El término de calidad es un concepto que según el Diccionario de la Real Academia Española<sup>13</sup> proviene del latín *qualitas*. Se define como la “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. La procedencia etimológica de los términos calidad y cualidad según Maqueda<sup>14</sup>:

Nos remonta al latín al adjetivo relativo e interrogativo *qualis* (*qualitas-qualitatem*) como termino imprecador (<<cuál>>, <<tal como>>, <<de qué clase>>; el modo de ser correspondía rigurosamente a *talis*) que demanda la esencia, contenido o características de las personas y de las cosas.

En concordancia con la semejanza de fonética y de contenido de los términos cualidad y calidad, uno de los primeros conceptos en desarrollarse surge de la filosofía griega de Aristóteles, quien define la cualidad como “aquello en virtud de lo cual se dice de algo que es tal y cual”. Ferrater<sup>15</sup>

En un principio, las investigaciones sobre calidad se centraron específicamente en la producción industrial, debido a que este sector de la economía tenía mayor protagonismo en ese entonces; no obstante, en el transcurso de los años el sector de servicios ha ido incrementando su participación en la economía. En este mismo sentido, se pretendió trasladar el enfoque de calidad industrial al sector de servicios, partiendo del concepto de

---

<sup>13</sup> Real Academia Española. (2018). Calidad. *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z>

<sup>14</sup> Maqueda, J. & Llaguno, J. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Díaz de Santos S.A. pág. 6.

<sup>15</sup> Ferrater, J. (1964). *Diccionario de filosofía*. Buenos Aires: Sudamericana. pág. 381

calidad como la conformidad a unas especificaciones y estándares (Crosby, 1979)<sup>16</sup> que a medida del paso de los años fue cuestionado, puesto que “en muchas ocasiones el nivel de calidad percibida por los clientes no coincide con el nivel de calidad percibida por los directivos de la empresa”. Setó<sup>17</sup>

De este modo, surgen nuevos direccionamientos del concepto de calidad, los cuales se enfocan en la percepción del cliente, siendo el protagonista principal por su valoración al servicio que le prestan. (Barroso, 2000)<sup>18</sup>, lo que concuerda con la definición realizada por Deming<sup>19</sup> “La calidad solo puede definirse en función del sujeto” Por lo que “se produce un paso de una *calidad objetiva*, donde lo importante es la conformidad a unos estándares de servicio establecidos por la empresa, a una *calidad subjetiva* donde el único juicio que realmente importa es el que realiza el cliente”. Setó<sup>20</sup>

De otra parte, el término de servicio es un concepto que según el Diccionario de la Real Academia Española<sup>21</sup> proviene del latín *servitium* que significa esclavitud, servidumbre. Se define como la “Acción y efecto de servir”.

Las principales características de los servicios según Kotler<sup>22</sup> son: i. la intangibilidad, ii. La variabilidad, iii. La inseparabilidad de producción y iv. La caducidad. Una breve descripción de estos conceptos es:

**i. Intangibilidad:** “Los servicios no pueden ser vistos, tocados, degustados, escuchados ni olidos antes de su compra”.

**ii. Variabilidad:** “La calidad de los servicios depende de quién los provee y dónde, cuándo y cómo”.

**iii. Inseparabilidad:** “Los servicios no pueden ser separados de sus proveedores”.

---

<sup>16</sup> Crosby, P., & Free, Q. (1979). *The art of making quality certain* [El arte de asegurar la calidad]. New York: New American Library.

<sup>17</sup> Setó, D. (2004). De la calidad del servicio a la fidelidad del Cliente. Madrid: ESIC. pág. 16

<sup>18</sup> Barroso, C. (2000). *La calidad de servicio: estudio sobre el tema*. Papeles de economía española, 58.

<sup>19</sup> Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos S.A. pág. 132.

<sup>20</sup> Setó, D., ob. cit., pág. 16.

<sup>21</sup> Real Academia Española. ob. cit., Servicio.

<sup>22</sup> Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México D.F: Pearson. pág. 208

**iv. Caducidad:** “Los servicios no pueden ser almacenados para su utilización o venta”.

Por la propia naturaleza de los servicios y de los rasgos que los diferencian entre los productos tangibles, se determina la calidad del servicio. “En este sentido, calidad de servicio se referiría a los elementos secundarios de un producto/servicio principal, mientras que calidad de producto haría referencia al producto/servicio básico, nuclear, central o principal”. Merino<sup>23</sup>

Al hablar de calidad de servicio, se contextualiza a la calidad percibida, “al juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto” Zeithaml<sup>24</sup>. Lo que para específicamente la prestación de un servicio sería “un juicio global, o actitud, relacionada con la superioridad del servicio” Parasuraman<sup>25</sup>

Al hacer referencia a calidad de servicio en este documento, lo hacemos en referencia al “conjunto de prestaciones básicas y prestaciones complementarias, de naturaleza cuantitativa y cualitativa, que integran un servicio”. Merino<sup>26</sup>

### 3.2 Definiciones de Satisfacción al Cliente

Kotler<sup>27</sup> define la satisfacción al cliente como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.

---

<sup>23</sup> Merino, S., ob. cit., pág. 36.

<sup>24</sup> Zeithaml, V.A. (1988). *Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence* [Percepciones del consumidor sobre el precio, la calidad y el valor: un modelo de fin de medios y una síntesis de la evidencia]. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.pág. 3.

<sup>25</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). *A Conceptual Model of Service Quality and its SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality*. [SERVQUAL: una escala de elementos múltiples para medir las percepciones de los consumidores sobre la calidad de los servicios] *Journal of Retailing*, 64(1), 12 - 40. pág. 16.

<sup>26</sup> Merino, S., ob. cit., pág. 37.

<sup>27</sup> Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. México D.F.: Prentice Hall. pág. 40.

La satisfacción del cliente es uno de los puntos de foco más relevantes de las compañías y que acrecienta con el día a día en función de las exigencias de los consumidores. (Dutka, 1998)<sup>28</sup> Esto concuerda con la enunciación expuesta por Gento<sup>29</sup>, “La razón de ser de toda empresa o institución es la oferta de productos o servicios que satisfagan las necesidades de quienes los adquieren o reciben”. De acuerdo a lo que indica Dutka<sup>30</sup>, este interés de las compañías se debe a que “Los clientes satisfechos ofrecen a la empresa la promesa de aumento de los beneficios y reducción de costes operativos”.

Existen diversas investigaciones de satisfacción al cliente en las que se indica que el grado de satisfacción del cliente impacta de manera importante en el desempeño de las empresas. Dutka<sup>31</sup>, nos comparte en su libro 3 conclusiones de estas investigaciones:

- Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes.
- Por cada queja recibida, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentar la queja.
- El coste de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado.

Con estos se resultados entendemos, la influencia que puede llegar a tener el grado de satisfacción de cliente, en resumen, según lo expuesto por Kotler<sup>32</sup>, este resultado se da por el grado de cumplimiento a las expectativas del cliente en referencia al grado de desempeño realizado “Si el desempeño no alcanza las expectativas, el comprador quedara insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador quedará satisfecho. Si el desempeño rebasa las expectativas, el comprador quedará encantado”.

Pero, ¿Cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente?, siguiendo al este mismo autor, encontramos que: “Los clientes satisfechos, vuelven a comprar, y comunican a otros sus experiencias positivas con el producto”. Lo que resulta en un beneficio de lealtad y un beneficio de difusión de la buena experiencia que ha tenido el cliente.

---

<sup>28</sup> Dutka, A. (1998). *Manual de AMA para la satisfacción al cliente*. Buenos Aires: Granica S.A.

<sup>29</sup> Gento, S. (2002). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Madrid: La Muralla S.A. pág. 23.

<sup>30</sup> Dutka, A. ob. cit., pág. 13

<sup>31</sup> Dutka, A. ob. cit., pág. 16

<sup>32</sup> Kotler, P. (2013), ob. cit., pág. 10.



La satisfacción al cliente es un concepto que debería involucrar a toda la organización, Gento<sup>33</sup>, considera que: “El componente de satisfacción ha de extenderse, también, no solo a los clientes externos que reciben los productos y servicios, sino también a quienes trabajan en las propias instituciones: a éstos, precisamente, suele denominarse *clientes internos*”, lo cual puede resultar en una acción muy provechosa al promover una sinergia íntegra de satisfacción.

### 3.3 Contexto de la Calidad de Servicio Bancario

Se considera que un banco es una entidad que tiene por actividad brindar servicios financieros según las necesidades para las personas físicas o jurídicas. (Grande, 2005)<sup>34</sup>.

Con el fin de comprender un poco más la naturaleza de los servicios bancarios, Igual<sup>35</sup> refiere:

Las entidades bancarias desarrollan lo que se denomina intermediación financiera que consiste fundamentalmente en la captación de los excedentes monetarios de las familias y empresas (ahorros e inversiones) para su cesión posterior a otras familias y empresas que precisan recursos monetarios para la cobertura de sus objetivos. Esta función de intermediación financiera se complementa con la prestación de un conjunto de servicios asociados a la gestión de tesorería, su disponibilidad y asesoramiento.

Los productos bancarios son los instrumentos que las entidades bancarias ponen a disposición de sus clientes para la prestación de sus servicios de intermediación financiera.

---

<sup>33</sup> Gento, S, ob. cit., pág. 23.

<sup>34</sup> Grande, I (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC.

<sup>35</sup> Igual, D. (2008). *Conocer los productos y servicios bancarios*. Barcelona: Bresca. pág. 11.

Gracias a la permanente evolución, en la actualidad los servicios son prestados en función de las expectativas de los clientes y se considera la calidad del servicio como “el ingrediente necesario para el éxito de la estrategia que desarrolle la empresa” Maqueda<sup>36</sup>

Las entidades financieras pueden lograr un alto rendimiento financiero prestando especial atención a que sus servicios sean brindados con calidad, así lo confirma Shaw<sup>37</sup>:

Las instituciones de servicio que alcanzan el éxito, con independencia del sector en que se encuadren, ya sean empresas financieras diversificadas y con presencia en el mundo entero o un simple banco local, tienen un denominador común: la calidad. No hay caso alguno en el que un alto rendimiento financiero caracterice a instituciones que se considere que prestan servicios de baja calidad. La calidad como indicadores de un rendimiento superior está en los <<ojos del espectador>>. Esto es, los verdaderos y eternos indicadores reales de rendimiento si no pueden traducirse en indicadores de comportamiento externo, tal y como lo percibe el cliente/consumidor.

González<sup>38</sup> establece la calidad del servicio financiero como “un recurso organizacional que puede proporcionar ventajas competitivas sostenibles porque no es un recurso que una entidad pueda copiar fácilmente y porque garantiza la continuidad de su relación con el cliente”.

Una ventaja competitiva de las entidades financieras es la forma agradable de dirigirse a los clientes. Romero<sup>39</sup> publica que en su investigación, al consultar a algunos empleados “coinciden que la simpatía como ellos tratan a sus usuarios es un valor competitivo digno del personal de atención, ya que es un complemento para la calidad del servicio financiero esperada por el consumidor” así como también los clientes indican “esperar ese trato simpático de parte del personal de atención, ya que esto suma calidad”.

---

<sup>36</sup> Maqueda, J. & Llaguno, J., ob. cit., pág. 434

<sup>37</sup> Shaw, J. (1991). *Gestión de Servicios*. Madrid: Díaz de Santos S.A. pág. 145

<sup>38</sup> González, A. (2000). *El reto de la calidad del servicio financiero en la Comunidad Autónoma de Canarias*. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 6(1), 71-92. pág. 73

<sup>39</sup> Romero, G. (2006). Principios y valores éticos en las organizaciones bancarias respecto a la calidad del servicio y atención al cliente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(36) 638-651. pág.643

### 3.4 Relación entre la Calidad de Servicio y la Satisfacción al Cliente

La satisfacción se puede considerar como un aspecto esencial en la prestación de servicios, Dutka<sup>40</sup> relaciona la calidad de servicio y la satisfacción al cliente de la siguiente manera: “La satisfacción del cliente forma parte de la administración de la calidad total. Al fijar expectativas, pautas y exigencias de rendimiento, el cliente es quien conduce el management de la calidad total”. En concordancia con este texto, Miguel & Flórez<sup>41</sup> indican que estos términos “están interrelacionados; incluso en algunos casos se consideran como sinónimos, hasta el punto que sugieren que los modelos de satisfacción pueden ser denominados de calidad de servicio percibida, ya que lo que se estudia es un servicio y no un bien de consumo”.

Un ejemplo clave de la interrelación entre la calidad de servicio y la satisfacción al cliente es explicado en el libro de Gento<sup>42</sup>, quien comenta que durante los años 70’s y 80’s para los Estados Unidos “la *Satisfacción del cliente* pasa a ocupar un lugar predominante como criterio básico de calidad” en un contexto de un mercado abierto donde los consumidores elegían los productos que deseaban provenientes de cualquier lugar.

El marketing juega un papel muy importante en la asociación del concepto calidad y satisfacción al cliente ya que este pretende relacionar el juicio de un cliente con el producto/servicio que se brinde, Kotler<sup>43</sup> lo define como el “Proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes.”.

Cuando se habla de los términos calidad y satisfacción, se tienen diversas posturas en cuanto a cuál es el causante del otro, algunas investigaciones realizadas acreditan que la satisfacción es antecedente de la calidad Bitner (1990)<sup>44</sup>, Prevo, Leunissen & Roest

---

<sup>40</sup> Dutka, A. ob. cit., pág. 9.

<sup>41</sup> Miguel, J. Flórez, M. (2008). Calidad de servicio percibida por clientes de entidades bancarias de Castilla y León y su repercusión en la satisfacción y la lealtad a la misma. *Revista Pecunia, monográfico* 105-128. pág. 111.

<sup>42</sup> Gento, S. ob. cit., pág. 16.

<sup>43</sup> Kotler, P. (2013). ob. cit., pág.5.

<sup>44</sup> Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses [*Evaluación de encuentros de servicio: los efectos del entorno físico y las respuestas de los empleados*]. *Journal of marketing*, 54(2), 69-82.

(1996)<sup>45</sup> consideran que una serie de satisfacciones terminan generando percepciones de calidad; de otra parte, hay otras que refieren la calidad del servicio como el antecedente de la satisfacción: Parasuraman et al (1994)<sup>46</sup>, Cronin & Taylor (1994)<sup>47</sup>, Lassar et al (2000)<sup>48</sup>, Jamal, A., & Naser, K. (2002)<sup>49</sup> establecen que una mayor calidad de servicio genera satisfacción al cliente. Vázquez et al (1996)<sup>50</sup> refieren que la relación entre estos dos conceptos radica entre la diferencia de expectativas y percepciones (ver gráfico 2).

En función de lo anterior, se considera en este documento al igual que la mayoría de las investigaciones que calidad y satisfacción no se trata de un único concepto, si no que se relacionan entre estos siendo la satisfacción consecuente a la calidad. Merino<sup>51</sup> los define como “la calidad de servicio es una actitud a largo plazo, mientras que la satisfacción del consumidor es un juicio transitorio basado en un encuentro puntual”.

---

<sup>45</sup> Prevo, O., Leunissen, P., & ROEST, H. (1996): The mediating role of psychosocial benefits in the satisfaction formation process. [El papel mediador de los beneficios psicosociales en el proceso de formación de la satisfacción] (No. 99-006/3). *Tinbergen Institute Discussion Paper*.

<sup>46</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1994), Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research [Reevaluación de las expectativas como un estándar de comparación en la medición de la calidad del servicio: implicaciones para futuras investigaciones] *Journal of Marketing*, 58 (January), 111–24.

<sup>47</sup> Cronin J. & Taylor, S. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: *reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality*. [SERVPERF versus SERVQUAL: conciliación de la calidad de servicio basada en el rendimiento y las percepciones, menos las expectativas] *Journal of marketing*, 58(1), 125-131.

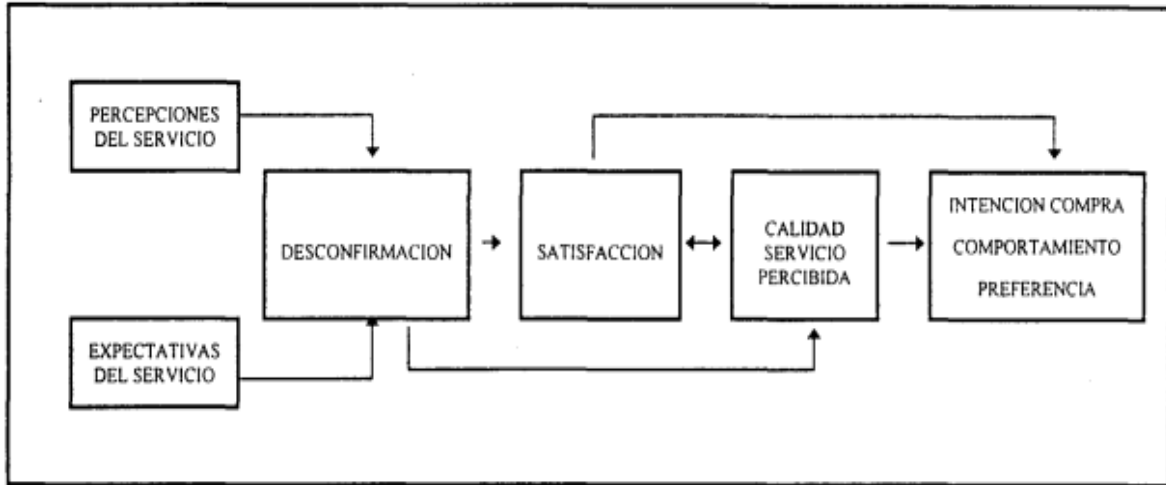
<sup>48</sup> Lassar, W. Manolis, C. & Windsor, R. (2000) Service Quality Perspectives and Satisfaction in Private Banking, [Perspectivas de calidad de servicio y satisfacción en banca privada] *Journal of Services Marketing*, 14(3), 244-271.

<sup>49</sup> Jamal, A., & Naser, K. (2002). Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking. [Satisfacción del cliente y banca minorista: una evaluación de algunos de los antecedentes clave de la satisfacción del cliente en la banca minorista] *International journal of bank marketing*, 20(4), 146-160.

<sup>50</sup> Vázquez, R., Rodríguez, I. & Díaz, A. (1996). Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validación de la escala Calsuper. (Documento de trabajo, Universidad de Oviedo). 119/96.

<sup>51</sup> Merino, S. ob. cit., pág.60.

**Gráfico 2. Relación entre Calidad de Servicio y Satisfacción al Cliente**



Fuente: Vázquez et al (1996) Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validación de la escala Calsuper. (Documento de trabajo, Universidad de Oviedo). 119/96. pág. 2.

### 3.5 Principales Modelos de Medición de Calidad de Servicio

#### Modelo de la Imagen

Se define la imagen corporativa como “uno de los elementos más importantes que las compañías tienen a su disposición para hacer comprender a sus públicos quienes son, a que se dedican y en que se diferencian de la competencia”. Sánchez<sup>52</sup> Es decir, que cada persona forma una representación a partir de una serie de cualidades referentes a la compañía.

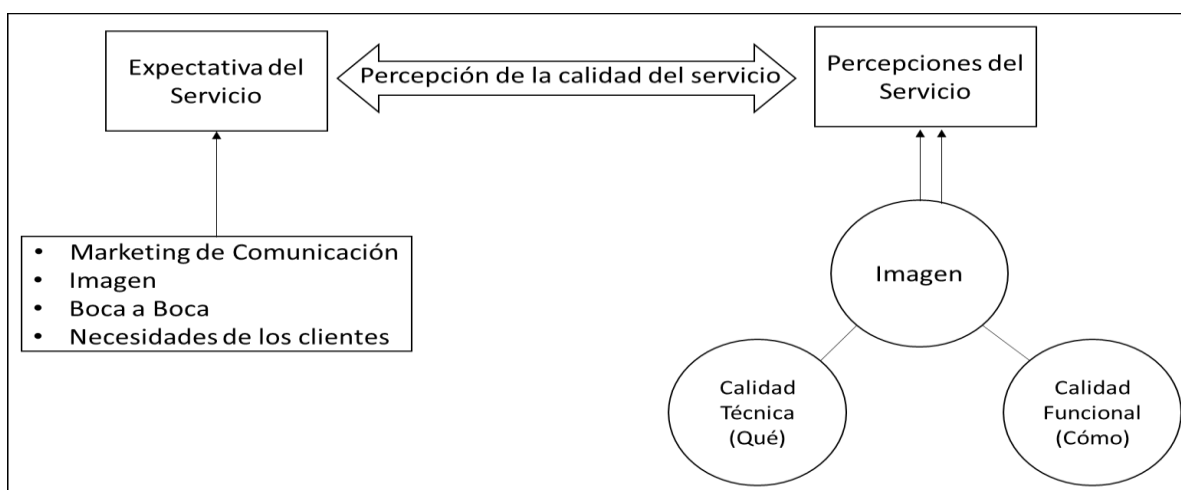
Este modelo de Imagen fue expuesto por Gronroos (1988)<sup>53</sup> en el cual involucra la calidad con la imagen corporativa, su planteamiento consiste en que la calidad percibida por los clientes está compuesta por la calidad técnica (qué se da) y la calidad funcional

<sup>52</sup> Sánchez, J., & Pintado, T. (2009). Imagen corporativa: Influencia en la gestión empresarial. Madrid: Esic. pág. 17

<sup>53</sup> Gronroos, C. (1988). Service Quality: The six criteria of Good Perceived Service [Calidad del servicio: los seis criterios del buen servicio percibido]. Review of Business, 9(3), 10-13.

(cómo se da), y estas se integran con la imagen corporativa. Asegura que la imagen corporativa es de suma importancia para la mayoría de los servicios, puesto que tiene un impacto en la percepción de la calidad. Se refleja de la siguiente manera:

**Gráfico 3. Modelo de la Imagen**



Fuente: Adaptado de Gronroos, C. (1988). Service Quality: The six criteria of Good Perceived Service [Calidad del servicio: los seis criterios del buen servicio percibido]. *Review of Business*, 9(3), 10-13. Pág. 12

Una buena evaluación de la calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada cumple con las expectativas del cliente, es decir, lo satisface... el exceso de expectativas genera problemas en la evaluación de la calidad. Expectativas poco realistas contrastadas con calidad experimentada buena pueden desembocar en una calidad total percibida baja. Duque<sup>54</sup>

En síntesis, la percepción del cliente está influida por el resultado del servicio, por la manera en que lo recibe y adicionalmente por la imagen corporativa. La percepción de la calidad del servicio es consecuente de las diferencias entre servicio esperado y percepción del servicio.

---

<sup>54</sup> Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Revista Innovar*, 15(25), 64-80. Pág. 71

## Modelo SERVQUAL

Para medir la calidad del servicio, los autores Parasuraman, et al (1988)<sup>55</sup> han desarrollado una escala nombrada SERVQUAL, este está enfocado desde la diferencia entre las expectativas y la percepción del cliente, identificando dimensiones y valorándolos a través de ítems de medición. Según Suarina<sup>56</sup>:

Servqual proporciona un estudio de la calidad desde el punto de vista del consumidor y consiste, por tanto, en un instrumento de medida de la calidad tal y como es percibida por el cliente. Debe entenderse como una herramienta más de la evaluación de un modelo de gestión de la calidad total en cuanto que su implantación posibilita la mejora global del sistema, permitiendo reorientar las fases de planificación, control y mejora de la misma en un contexto empresarial concreto.

Parasuraman, et al (1985)<sup>57</sup> desarrollaron un estudio cualitativo exploratorio para investigar el concepto de calidad de servicio, seleccionaron cuatro categorías de servicios claves para resolver esta investigación: banca minorista, tarjetas de crédito, corretaje de valores y Reparación y mantenimiento de productos. La visión más importante que obtuvieron de esta investigación es que existe un conjunto de discrepancias con respecto a las percepciones de los ejecutivos sobre la calidad del servicio y las tareas asociadas con la entrega del servicio a los clientes.

En función de estos conocimientos adquiridos en esta investigación, Parasuraman, et al (1985)<sup>58</sup> forman la base de un modelo que resume los determinantes de la calidad del servicio según lo perciben los clientes. (Ver gráfico 3) La Brecha 5, apunta a la relación de

---

<sup>55</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality. [SERVQUAL: una escala de elementos múltiples para medir las percepciones de los consumidores sobre la calidad de los servicios] *Journal of Retailing*, 64(1), 12 - 40.

<sup>56</sup> Suarina, C. (2002). Medida De La Calidad: Adaptación De La Escala Servqual Al Ámbito Financiero. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 31(113) 803-831. Pág. 806

<sup>57</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of service Quality and Its Implications for Future Research, [Un modelo conceptual de calidad del servicio y sus implicaciones para la investigación futura] *Journal of Marketing*, (49)4, 41-50.

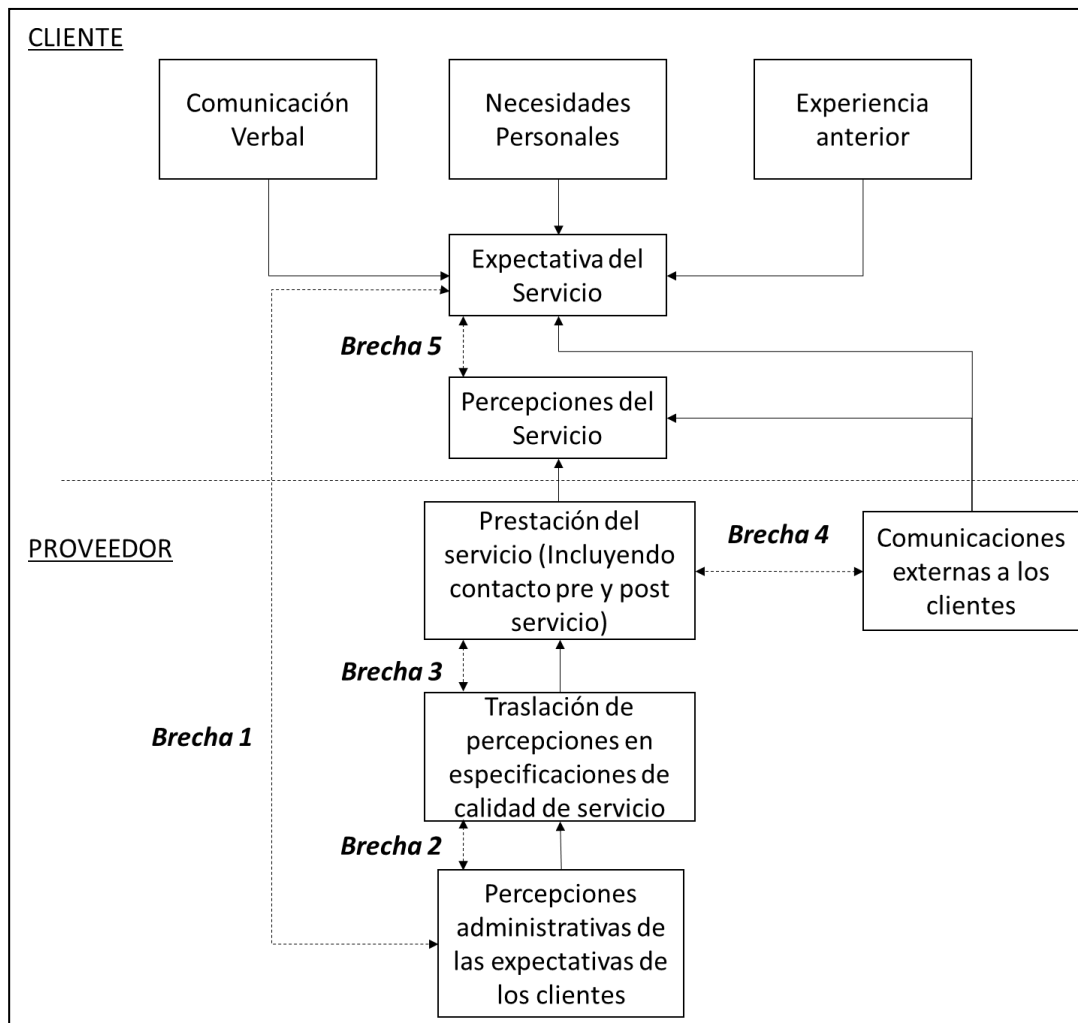
<sup>58</sup> Parasuraman, A. et al., (1985). Ob. cit., pág. 805

la calidad del servicio percibida por el cliente y las demás discrepancias que se producen en la prestación del servicio, permitiendo establecer la siguiente base de modelo:

$$GAP 5 = f(GAP1, GAP2, GAP3, GAP4)$$

En el siguiente gráfico se resumen los conceptos claves de la calidad de servicio, los factores que lo afectan y las brechas existentes:

**Gráfico 4. Aspectos relevantes de la Calidad de Servicio**



Fuente: Adaptado de Parasuraman, et al (1985). A Conceptual Model of service Quality and Its Implications for Future Research, [Un modelo conceptual de calidad del servicio y sus implicaciones para la investigación futura] *Journal of Marketing*, (49)4, 41-50. pág.44.



**Brecha 1:** Refiere la discrepancias que existen entre las percepciones de los ejecutivos de las empresas y las expectativas de los clientes, es posible que los ejecutivos de las empresas de servicios no siempre entiendan de manera adecuada lo que esperan los clientes para brindar un servicio de alta calidad.

**Brecha 2:** Indica la dificultad de igualar o superar las expectativas del cliente, en muchas ocasiones se tiene conocimiento de las expectativas del cliente, no obstante los medios percibidos para cumplir estas no las tienen ya sea por limitaciones de recursos, de mercado o falta de compromiso total por las gerencias de calidad de servicio.

**Brecha 3:** Muestra la discrepancia de las especificaciones de calidad de servicio y la entrega real del servicio. Existe una dificultad de mantener una calidad estandarizada ya que todo involucra a una persona y el desempeño de esta en el servicio.

**Brecha 4:** Refiere la dificultad de cumplir lo que se promete en las comunicaciones realizadas al cliente, prometer más de lo que se puede entregar elevará las expectativas de los clientes, pero reducirá las percepciones de calidad cuando las promesas no se cumplan.

**Brecha 5:** Indica la discrepancia que existe entre el servicio esperado y el percibido, la clave para garantizar una buena calidad del servicio es cumplir o superar lo que los clientes esperan del servicio.

En consecuencia, establecen que los consumidores usan criterios similares para evaluar la calidad del servicio. Estos criterios los clasificaron en 10 categorías determinantes de la calidad del servicio que se pueden superponer. (Ver tabla 2)

**Tabla 2. Determinantes de la Calidad del Servicio Según lo Perciben los Clientes.**

No.	DETERMINANTE	DESCRIPCIÓN
1	FIABILIDAD	Implica consistencia de desempeño y confiabilidad.
2	RESPONSABILIDAD	Se refiere a la disposición o disposición de los empleados para brindar servicio. Implica la puntualidad del servicio.
3	COMPETENCIA	Significa la posesión de las habilidades y conocimientos necesarios para realizar el servicio.
4	ACCESO	Implica accesibilidad y facilidad de contacto.
5	CORTESÍA	Implica cortesía, respeto, consideración y amabilidad del personal de contacto (incluidos recepcionistas, operadores telefónicos, etc.).
6	COMUNICACIÓN	Significa mantener a los clientes informados en un idioma que puedan entender y escucharlos. Puede significar que la compañía tiene que ajustar su lenguaje para diferentes consumidores, aumentar el nivel de sofisticación con un cliente bien educado y hablar de manera simple y clara con un novato.
7	CREDIBILIDAD	Implica confiabilidad, credibilidad, honestidad. Se trata de tener los mejores intereses del cliente en el corazón.
8	SEGURIDAD	Es la libertad del peligro, riesgo o duda.
9	ENTENDER / CONOCER AL CLIENTE	Implica hacer el esfuerzo de comprender las necesidades del cliente.
10	TANGIBLES	Incluyen la evidencia física del servicio.

Fuente: Adaptado de Parasuraman, et al (1985). A Conceptual Model of service Quality and Its Implications for Future Research, [Un modelo conceptual de calidad del servicio y sus implicaciones para la investigación futura] *Journal of Marketing*, (49)4, 41-50. pág.47

Luego de un proceso de depuración, Parasuraman, et al (1991)<sup>59</sup> refinan el original instrumento de valuación SERVQUAL y reexaminan su confiabilidad y validez. En esta investigación se concluye que la calidad del servicio percibida por los clientes se representa en 5 dimensiones que abarcan las 10 anteriores:

<sup>59</sup> Parasuraman, et al (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. [Refinamiento y reevaluación de la escala SERVQUAL] *Journal of retailing*, 67(4), 420.

- I. Tangibles
- II. Fiabilidad
- III. Sensibilidad
- IV. Seguridad
- V. Empatía

Esta metodología permite descubrir el índice de calidad de servicio añadiendo las diferencias obtenidas entre las puntuaciones de los ítems de percepciones y las de las expectativas sin realizar algún tipo de ponderación. Aunque también consideran que las medidas directas de la importancia de varios atributos de servicio también son útiles, en particular para combinar calificaciones de atributos individuales para obtener una estimación ponderada de la calidad general del servicio. Por este motivo, en su estudio determinaron la importancia relativa de las cinco dimensiones al indicarles a los clientes que asignen un total de 100 puntos en las dimensiones según la importancia que consideraban cada una.

### **3.6 Principales Métodos de Medición de Satisfacción al Cliente**

En el libro de Arranz<sup>60</sup> se define que “La satisfacción depende directamente del nivel de resultado o prestaciones del servicio/producto que percibe el cliente. La satisfacción del cliente es función de sus expectativas, resultados obtenidos y sus experiencias”. Para medir el grado de satisfacción del cliente, se debe tener en cuenta dos aspectos importantes:

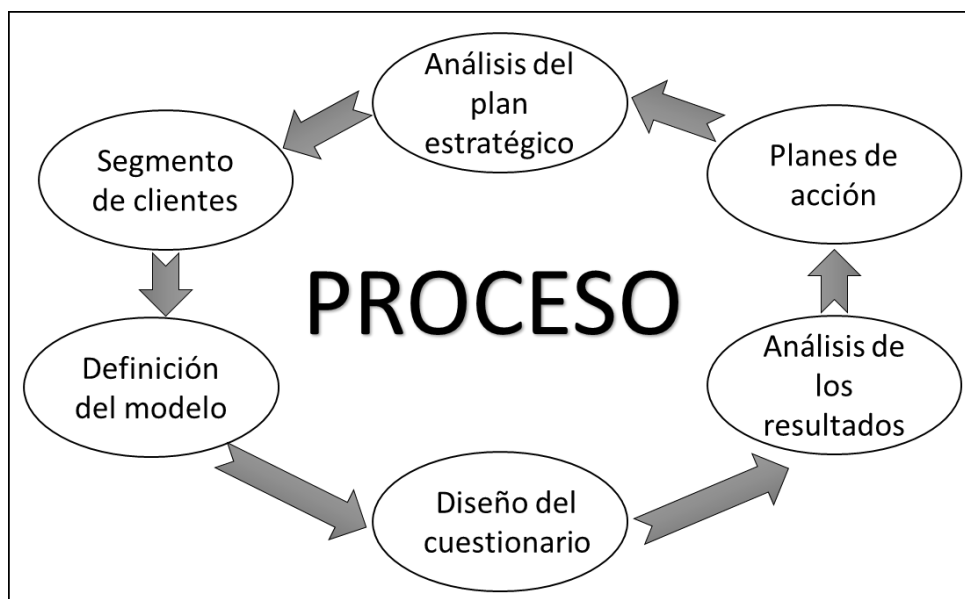
1. La misma prestación del servicio puede causar diversos grados de satisfacción en función del grado de expectativas predeterminadas por el cliente.
2. La agrupación de nuevas experiencias positivas refiere cambios en el grado de expectativas, lo que puede producir cambios en la satisfacción.

---

<sup>60</sup> Arranz, C. (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Madrid: Asociación Española para la Calidad. Pág. 12.

En el siguiente gráfico, se representa una propuesta del proceso de medición de la satisfacción:

**Gráfico 5. Proceso de medición de la satisfacción del cliente**



Fuente: Adaptado de Arranz, C. (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Madrid: Asociación Española para la Calidad. Pág. 14.

### **Por iniciativa del cliente**

Este es un método en el cual el cliente interviene de manera directa, se realiza a través de un sistema de quejas y sugerencias, el cual debe ser facilitado por la compañía de manera clara. Se pueden utilizar cuestionarios, buzones, reuniones entre directivos y clientes o líneas telefónicas para que los clientes expresen sus percepciones. Arranz<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Arranz, C., ob. cit.

## Por iniciativa de la empresa

Las empresas deben emplear otros recursos para conocer el nivel de satisfacción del cliente, ya que no todos los clientes suelen utilizar los sistemas de quejas y sugerencias, “Los resultados muestran que de cada cuatro compras, los clientes se encuentran insatisfechos en una ocasión, pero que solamente un 5 por ciento lo manifiestan a la empresa. La mayoría comprará en menor cantidad o se pasará a la competencia”. Arranz<sup>62</sup>

Siguiendo este autor, se encuentra que existen diversos métodos en los cuales toma la iniciativa la empresa, se clasifican en:

### I. Escritos

Hacen referencia a las encuestas escritas, las cuales pueden ser dirigidas por los siguientes canales:

**Prensa/revistas:** Mediante la inclusión de un test de preguntas cerradas en revistas especializadas en el sector según la naturaleza de la compañía.

**Servicio de Reclamos:** Estructurando un servicio que le provea informes de reclamaciones, es importante tener en cuenta que con este recurso se indican los aspectos de mayor insatisfacción del cliente.

**Mail:** Realizando una elección de clientes a quienes se les envíe una encuesta, con la salvedad de que el proceso para obtener respuestas es largo ya que se suelen recibir pocas respuestas.

**Encuestas post-servicio:** Son cuestionarios que se realizan a los clientes una vez culminada la prestación del servicio.

**Fax:** Es un servicio de cuestionarios limitado a empresas que puedan utilizar este método ya que usualmente las personas no suelen tener este equipo en sus viviendas.

---

<sup>62</sup> Arranz, C., ob. cit. pág. 18.

## II. Orales

Se utilizan encuestas diseñadas para ser realizadas por operadores propios de manera verbal. Las cuales pueden ser dirigidas por los siguientes canales:

**Telefónica:** Sistema que requiere de personal capacitado para ejecutar la encuesta, ya que se requiere de habilidades de comunicación telefónica para no generar barreras en las respuestas de los clientes, dejar que el cliente despliegue sus planteamientos, conocer el producto o servicio prestado y ofrecer un nivel de confianza.

**Visitas de ejecutivos comerciales:** Es una técnica que también requiere personal capacitado, el ejecutivo establece el nivel y foco del cuestionario según el tipo de cliente, basado en el objetivo perseguido.

**Visitas de encuestadores:** Se requiere de un equipo de encuestadores que visiten a los clientes, con la diferencia de que no tienen limitaciones de relaciones comerciales como el ídem anterior.

**Grupos de discusión:** Se selecciona un grupo de clientes con quienes se llevará a cabo un debate dentro del objetivo del estudio dirigidos por un coordinador experto en este tipo de discusiones, el cual será grabado para su posterior análisis.

**Empleados Frontera:** Es un método paralelo al realizado por los ejecutivos comerciales, pero que es llevado a cabo por los demás empleados que tienen contacto directo con el cliente.

## III. Mixtos

Se realiza una combinación de herramientas escritas, verbales y visuales. Las cuales pueden ser dirigidas por los siguientes canales:

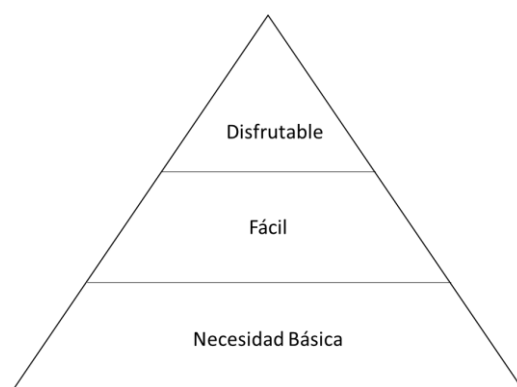
**Internet:** Técnica que requiere una incorporación en la página Web, personal con conocimiento informático especializado que pueda actualizar el sistema y mantenga los equipos que se requieran para el caso. El proceso de respuesta puede ser largo

ya que a cantidad de respuestas que se requieren para el estudio no suelen darse en tiempos cortos. No obstante es un medio que se puede utilizar de manera interactiva que ofrece una mejor gestión.

**Video + Encuesta:** método que requiere enviar al cliente un video de manual para responder la encuesta con el fin de facilitar la comprensión de las preguntas y se dirija hacia el objetivo propuesto.

Existe un grado de complejidad para medir la satisfacción del cliente, en la cuarta jornada del marketing<sup>63</sup> se puede observar las experiencias de tres compañías importantes como lo son Al mundo, Despegar y Samsung. Desde la perspectiva de Cecilia Hugony, Gerente regional de operaciones y Customer Service de Despegar, la experiencia de los clientes debe ser el centro de todo negocio, define la experiencia del cliente como la percepción de sus interacciones con la compañía, un aspecto emocional de cómo se siente el cliente. También hace puntual hincapié en lo relevante que es entender que hace que el cliente se sienta bien, identificar las fallas que se puedan presentar y tomar las decisiones en función de este. Expone 3 niveles para poder lograr una la influencia en la percepción de los clientes:

**Gráfico 6. Niveles de influencia en la satisfacción del cliente**



Fuente: Adaptado de Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA (productor). (2018). *IV Jornada de Marketing* [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=0FgKemJJRag&t=16939s>.

<sup>63</sup>Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA (productor). (2018). *IV Jornada de Marketing* [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=0FgKemJJRag&t=16939s>

Las tres bases de la pirámide se exponen de la siguiente forma: en la primera base de la pirámide, se encuentra el lograr que el cliente cumpla su objetivo de cubrir su necesidad. En el medio, reducir el esfuerzo que requiere el cliente para lograrlo, y en la cúspide, el alcanzar una conexión con el cliente.

En este sentido, continuando con la exposición de Cecilia Hugony<sup>64</sup>, encontramos que en cuanto más emocional sea una experiencia del consumidor, más la va a recordar, lo que genera una correlación directa con la lealtad, lo que conlleva a una relación directa con los indicadores financieros de una compañía. El tratar la experiencia de los clientes como una disciplina en los negocios impacta de manera directa en las ganancias, y para medir este impacto se pueden utilizar los siguientes indicadores:

I. Recompra

I. Frecuencia de recompra

III. Ticket promedio de recompra

De otra parte, la exponente también hace referencia a que se requiere de una gestión de cambio cultural, que se puede tardar aproximadamente 5 años en lograr sensibilizar de manera consiente que un cliente que se siente bien vuelve a adquirir los servicios, y que los empleados de la compañía también tienen un impacto directo en la experiencia del cliente.

Para esta transformación cultural, los exponentes de las compañías Cecilia Hugony- Gerente regional de operaciones y Customer Service de Despegar, Jalil Deguer – Gerente Regional de Almundo, y Francisco Bianchi – Responsable de servicios y proyectos de valor agregado de Samsung indican las dimensiones en las que se enfoca cada compañía como estrategia en la experiencia de los clientes:

---

<sup>64</sup> Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA (productor). (2018). ob. cit.



**Tabla 3. Dimensiones estratégicas en las experiencias de los Clientes.**

No.	DESPEGAR	ALMUNDO	SAMSUNG
1	<b>Estrategia:</b> Con foco en el cliente	<b>Identidad y Estrategia:</b> Que sea parte de la compañía.	<b>Premium:</b> En términos de calidad
2	<b>Medición:</b> De la percepción	<b>Conocer al cliente</b>	<b>Innovación:</b> adelantarse a las expectativas del mercado
3	<b>Entendimiento:</b> Del cliente	<b>Medir y actuar</b>	<b>Practicidad:</b> Tener lineamientos que ayuden a resolver los aspectos de la vida cotidiana
4	<b>Diseño:</b> De experiencia	<b>Diseñar experiencias</b>	<b>Sofisticado:</b> Búsqueda de que el cliente se vincule con la marca
5	<b>Cultura:</b> Centrada en el cliente	<b>Cultura customer centric:</b> Centrada en el cliente.	<b>Red:</b> Establecer productos adaptados a la realidad del cliente
6	<b>Gobierno:</b> Alineación con toda la organización.		<b>Aventura:</b> Desafiar los límites

Fuente: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA (productor). (2018). *IV Jornada de Marketing* [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=0FgKemJIRag&t=16939s>.

### Índice de Promotor Neto – NPS

El NPS, por sus siglas en inglés: Net Promoter Score, “es una herramienta elaborada por Fred Reichheld en el año de 1993 e implementada en el 2003 por Bain & Company y Satmetrix... permite medir la disposición de los clientes para recomendar los servicios o productos de las empresas y la lealtad hacia dichas organizaciones”. Mendieta<sup>65</sup>

Lee<sup>66</sup> define el Net Promoter Score – NPS, como:

<sup>65</sup> Mendieta, C. (2017) *Ventajas del Net Promoter Score para la atención al cliente en las empresas de telecomunicaciones*. (Monografía, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperada de: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16876>. pág. 5

<sup>66</sup> Lee, B. (2012<sup>1</sup>). The Hidden Wealth Beyond Net Promoter [La riqueza oculta más allá del Net Promoter]. [Online] *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2012/05/the-hidden-wealth-beyond-net-p#> párr. 1

La herramienta de lealtad de los clientes más conocida hoy en día, basado en el principio totalmente sólido de que cuantos más promotores de clientes tenga (es decir, los clientes que dicen en las encuestas es muy probable que lo refieran a un colega o amigo), será más probable que crezca su negocio y supere a la competencia.

Reichheld (2003)<sup>67</sup>, propone preguntar a una muestra de clientes seleccionados ¿Qué tan probable es que recomiende nuestra compañía a un amigo o colega?, basando las respuestas en una escala de calificación de 0 a 10, lo que permitirá calcular el índice de promotor neto. Según los puntajes, clasifica los clientes en los siguientes niveles:

- I. **Promotores:** aquellos que calificaron de 9 a 10, se clasifican con alta probabilidad de recomendación.
- II. **Pasivamente satisfechos:** aquellos que calificaron de 7 a 8, y
- III. **Detractores:** aquellos que calificaron de 0 a 6, se clasifican con muy poca probabilidad de recomendación.

Una vez obtenido el puntaje, se debe restar el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores. “Las compañías que ganan lealtad de clase mundial obtienen puntajes de promotores netos de 75% a más de 80%” Reichheld (2003)<sup>68</sup>

Guevara<sup>69</sup>, en su investigación de determinar cómo inciden las buenas prácticas del Capability Maturity Model Integration (CNMI) en la calidad del servicio al cliente, indica algunas de las ventajas del Net Promotore score:

- I. Es un indicador sencillo de obtener, lo cual favorece su adopción por parte de las compañías.

---

<sup>67</sup> Reichheld, F. (2003) The one number you need to grow [El número que necesitas para crecer]. *Harvard business review*, 81(12), 46-55.

<sup>68</sup> Reichheld, F. (2003). Ob cit. pág.1

<sup>69</sup> Guevara, G. Estrategias organizacionales para la calidad en el servicio a clientes del área de sistemas de una empresa de servicios. (Investigación, Instituto politécnico Nacional). pág. 41

- II. Es una métrica fácil de interpretar, lo cual favorece su utilización como herramienta a todos los niveles o áreas adentro de una organización: marketing, calidad, investigación de mercados, entre otros.
- III. Ofrece la posibilidad de realizar fácilmente un benchmark con empresas y sectores, simplemente compartiendo las métricas NPS de cada organización.
- IV. Permite el acercamiento con los consumidores del producto o servicio y con base a su evaluación, es posible relacionar esta información con indicadores económicos como lo son las ventas, que bajo este escenario se pueden considerar los efectos.

Como parte de la investigación sobre la lealtad de los clientes realizada por Reichheld (2003),<sup>70</sup> se efectuó la búsqueda de una correlación entre las respuestas obtenidas en las encuestas y el comportamiento real, por ejemplo: Repetir compras, o realizar recomendaciones a amigos y compañeros. Se tomó la información de 4.000 consumidores, clasificando una diversidad de preguntas de la encuesta según su capacidad para predecir este comportamiento deseable; como resultado, obtuvieron que la pregunta más importante fue la más efectiva en todas las industrias ¿Qué tan probable es que recomiende **x compañía** a un amigo o colega?

De acuerdo a lo anterior, podemos inferir que el crecimiento de las compañías es de gran relevancia, y el hecho de generar satisfacción en el cliente, permite eventos como repetir compras, o realizar recomendaciones a amigos, compañeros y familiares, lo que conduciría en última instancia a un incremento en la rentabilidad de la organización.

El crecimiento es el motor de la prosperidad y éxito. Las empresas en crecimiento florecen; las empresas que se encogen mueren. Los buenos gerentes entienden que el camino hacia el crecimiento recorre a los clientes - no solo atrayendo nuevos clientes, sino que se aferra a los que tiene, motivándolos a gastar más y haciendo

---

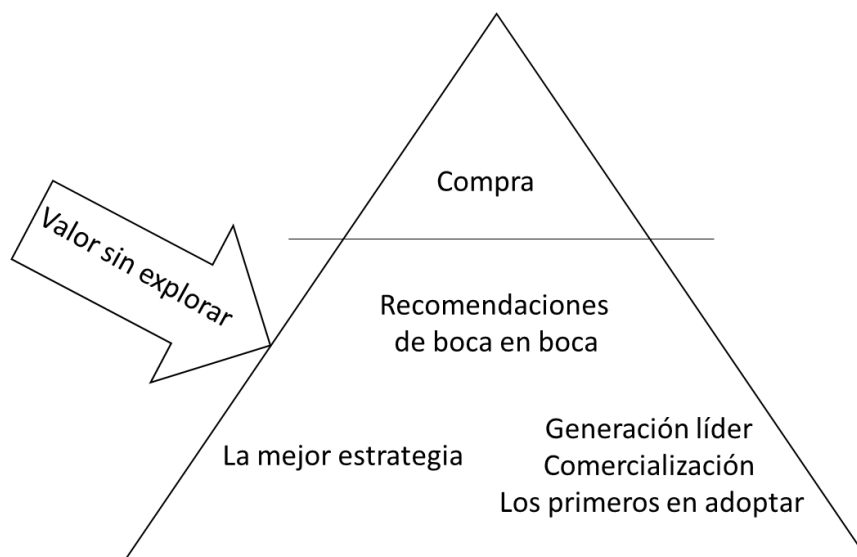
<sup>70</sup> Reichheld, F. (2003). Ob cit.

que recomienden sus productos y servicios a las personas que conocen.  
Keiningham<sup>71</sup>

Según Lee<sup>72</sup> “muchas empresas han experimentado un cambio radical en el enfoque hacia el cliente como clave para el vigor y el crecimiento sostenible de su empresa”. Indica que las empresas realizan una gran inversión en mejorar la relación con los clientes, con el fin de fomentar clientes promotores que induzcan a comprar más.

Una manera efectiva de aprender a cultivar mayor valor en las relaciones con los clientes, identificar e integrar a sus mejores clientes que enriquecerán la compañía, maximizar y medir lo que Lee<sup>73</sup> llama “retorno de la relación (ROR)” con los clientes, es a través de una revolución en la forma en que la empresa haga negocios con sus clientes. Propone la siguiente propuesta de valor:

**Gráfico 7. Retorno de las relaciones con los clientes**



Fuente: Adaptado de Lee, B. (2012<sup>2</sup>). *The Hidden Wealth of Customers* [La riqueza oculta de los clientes]. Boston: Harvard Business Review Press. Pág. 11

<sup>71</sup> Keiningham, T. et al. (2008). Linking customer loyalty to growth [Vinculando la lealtad del cliente al crecimiento]. *MIT Sloan management review*, 49(4), 51-57. pág. 51

<sup>72</sup> Lee, B. (2012<sup>2</sup>). *The Hidden Wealth of Customers* [La riqueza oculta de los clientes]. Boston: Harvard Business Review Press. Pág. 1

<sup>73</sup> Lee, B. (2012<sup>2</sup>). *Ob. cit.* pág. 5

Según Lee<sup>74</sup>, “las empresas que sigan el ejemplo de esta nueva propuesta de valor para el cliente encontrarán que, cuando estén adecuadamente comprometidos y administrados, los clientes recomendarán activamente a la compañía y las empresas podrán medir esos resultados”.

## 4. Metodología

El desarrollo de este trabajo de investigación tendrá un enfoque de triangulación de datos cuantitativos y cualitativos, ya que es una técnica que se utiliza para el análisis y validación de datos, la cual permite integrar y verificar toda información con la que se cuenta para tener una amplia visión del fenómeno en estudio, este método “se utiliza cuando el investigador pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades”. Sampieri<sup>75</sup>

El alcance es descriptivo ya que se pretende describir situaciones y comportamiento de las variables, intentando ver la correlación entre algunas de estas, este tipo de estudios tiene como finalidad medir las variables de forma independiente, “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. Sampieri<sup>76</sup>.

Se utilizará un diseño transversal, analizando el comportamiento de las variables durante el periodo del segundo semestre de 2018, de acuerdo con Sampieri<sup>77</sup> en este diseño se “Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

---

<sup>74</sup> Lee, B. (2012<sup>2</sup>)., ob. cit. pág. 12

<sup>75</sup> Sampieri, R., Collado, C., Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires: Mc Graw Hill. pág. 570.

<sup>76</sup> Sampieri, R. et al., ob. cit., pág. 80

<sup>77</sup> Sampieri, R. et al., ob. cit., pág. 81

La unidad de análisis es la entidad financiera Banco A, sobre la cual se explicarán los principales factores que inciden en la calidad de servicio. Las variables analizadas serán: Satisfacción del cliente, atención a empleados, capacidad de respuesta, Centro de atención telefónica y atención en sucursales.

Se tomará como fuente de datos las publicaciones del Banco A, entrevistas con los funcionarios e investigaciones de mercado que se han realizado a la entidad financiera, por lo que se pueden considerar sus resultados muy confiables; obteniendo los resultados para el periodo Junio – Diciembre 2018.

## **5. Hallazgos/desarrollo**

### **5.1. Descripción del Banco A**

La entidad bancaria en análisis es una entidad de capital privado, la cual inició su funcionamiento en el siglo XIX. Cuenta con un buen posicionamiento en el mercado Argentino, es un banco innovador, el cual ha desarrollado distintos servicios financieros acorde a las necesidades de cada nicho de mercado (personas, pequeñas, medianas y grandes empresas). Banco A (2018<sup>1</sup>)<sup>78</sup>

Banco A, es una entidad financiera centrada en cliente, en busca de la mejora continua en aras de transmitirla a la experiencia del cliente, fomentando vínculos que le permitan una mayor cercanía y superar sus expectativas. Banco A (2018<sup>1</sup>)<sup>79</sup>

Banco A, se encuentra en un ranking de los primeros 10 bancos más grandes de Argentina en términos de préstamos, cuenta con una infraestructura que oscila en las 200 sucursales bancarias. El total de sus activos para el año 2018 superan los 100 millones de pesos Argentinos, su participación de cartera comercial en el sector privado oscila en un

---

<sup>78</sup> Banco A. (2018<sup>1</sup>). Información Cualitativa. *Informe de Mercado*.

<sup>79</sup> Banco A. (2018<sup>1</sup>). Ob. cit.

60%; en cuanto a rentabilidad, los indicadores de rendimiento anual del patrimonio (ROE) no superan el 50% y su porcentaje de liquidez total oscila en un 40%. BCRA (2019)<sup>80</sup>

Dentro del enfoque del Banco A, se encuentra evaluar la calidad del servicio que presta, y para medirla, tiene dentro de las funciones del comité de Auditoría el evaluar la calidad de los procesos internos en pro de mejorar la calidad del servicio al cliente. Banco A (2018<sup>1</sup>)<sup>81</sup>. Dentro de las evaluaciones que ejecuta se encuentran:

- I. Encuestas relacionales: por muestreo a un grupo específico de clientes.
- II. Investigaciones de mercado que indiquen la Calidad Bancaria.
- III. Encuestas post prestación de servicios específicos.
- IV. Encuestas autoadministradas.

## **5.2. Canales de comunicación habilitados por el Banco A**

Para establecer comunicación y mantener informado al cliente, la entidad financiera tiene habilitados diversos canales de contacto para que el cliente pueda hacer uso de estos Banco A (2018<sup>1</sup>)<sup>82</sup>:

- I. Online Banking
- II. Redes sociales
- III. App Mobile
- IV. Sucursales
- V. Ejecutivos de cuentas
- VI. Atención telefónica
- VII. Cajeros automáticos
- VIII. Terminales de autoservicio

---

<sup>80</sup> Banco Central de la República Argentina - BCRA (2019). Sistema Financiero: Entidades financieras. *Banco A*. Recuperado de: [http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades\\_financieras.asp](http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras.asp)

<sup>81</sup> Banco A. (2018<sup>1</sup>). Ob. cit.

<sup>82</sup> Banco A. (2018<sup>1</sup>). Ob. cit.

Dentro de las investigaciones de mercado realizadas por el Banco A (2018<sup>2</sup>),<sup>83</sup> se encuentra que los clientes prefieren un contacto virtual para realizar sus operaciones habituales, no obstante cuando requieren efectuar una queja o reclamo, anteponen un contacto personal.

De otra parte, en la investigación mencionada en el párrafo anterior, también se encuentra que en un alto grado porcentual, los clientes prefieren hacer uso de herramientas tecnológicas, sin embargo, existe desconfianza sobre la seguridad de la información privada.

### **5.3. Resultados obtenidos de la investigación de mercado para el Banco A**

La información expuesta en el documento de investigación de mercado por el Banco A (2018<sup>2</sup>),<sup>84</sup> permite evaluar los datos referidos a la calidad Bancaria, teniendo en cuenta dicha investigación en cuanto a información cualitativa y cuantitativa, se obtuvieron los siguientes resultados:

Se ubica en los 5 primeros puestos del ranking de los indicadores de calidad, en una escala de menos de 20 Bancos.

Un aspecto que resaltan los clientes es su celeridad en la solución de contrariedades y el canal de contacto que más les satisface es el Online Banking.

Cerca de un 50% de los clientes del Banco A lo recomendarían y califican su satisfacción en términos generales con gran conformidad.

Los resultados de la investigación se enfocan en el índice de calificación esperada por el Banco A y la que le estipula el cliente. A continuación se observan 5 variables calificadas (Satisfacción, Online Banking, Centro de Atención Telefónica, Celeridad de soluciones y Atención en sucursales):

---

<sup>83</sup> Banco A. (2018<sup>2</sup>). Indicador de Calidad. *Informe de Mercado*.

<sup>84</sup> Banco A. (2018<sup>2</sup>). Ob. cit.



**Tabla 4. Evaluación de la experiencia de los Clientes en el Banco A.**

NO.	VARIABLE	PROMEDIO	
		EXPECTATIVA BANCO	PERCEPCIÓN DEL CLIENTE
1	Satisfacción (en términos generales)	Entre 7 y 9	Entre 6 y 8
2	Online Banking	Entre 7 y 9	Entre 8 y 10
3	Centro de Atención Telefónica	Entre 6 y 8	Entre 7 y 9
4	Celeridad de soluciones	Entre 7 y 9	Entre 7 y 9
5	Atención en Sucursales	Entre 5 y 7	Entre 6 y 8

Fuente: Banco A. (2018<sup>2</sup>). Indicador de Calidad. *Informe de Mercado*.

Se puede observar que en términos generales, Banco A cumple con las expectativas esperadas, superando o igualando estas en un porcentaje que oscila en un 80% de las 5 variables en revisión. Siendo su mayor fortaleza el Online Banking y su menor puntaje la Atención en Sucursales.

#### 5.4. Análisis comparativo Banco A con 2 entidades bancarias

La primera entidad bancaria en comparación, es una entidad de capital privado, la cual inició su funcionamiento en el siglo XIX. En adelante, la denominaremos Banco B (2019)<sup>85</sup>

Banco B, cuenta con una infraestructura que oscila en las 300 sucursales bancarias. El total de sus activos para el año 2018 superan los 300 millones de pesos Argentinos, su participación de cartera comercial en el sector privado oscila en un 60%; en cuanto a rentabilidad, los indicadores de rendimiento anual del patrimonio (ROE) no superan el 30% y su porcentaje de liquidez total oscila en un 40%. BCRA (2019)<sup>86</sup>

<sup>85</sup> Banco B. (2019). Historia. *Información Corporativa*.

<sup>86</sup> Banco Central de la República Argentina - BCRA (2019). Sistema Financiero: Entidades financieras. *Banco B*. Recuperado de: [http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades\\_financieras.asp](http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras.asp)

La segunda entidad bancaria en comparación, es una entidad pública, la cual inició su funcionamiento en el siglo XIX. En adelante, la denominaremos Banco C (2019)<sup>87</sup>

Banco C, cuenta con una infraestructura que oscila en 200 sucursales bancarias. El total de sus activos para el año 2018 superan los 100 millones de pesos Argentinos, su participación de cartera comercial en el sector privado oscila en un 50%; en cuanto a rentabilidad, los indicadores de rendimiento anual del patrimonio (ROE) no superan el 70% y su porcentaje de liquidez total oscila en un 30%. BCRA (2019)<sup>88</sup>

**Tabla 5. Análisis Comparativo de los principales indicadores financieros de los Bancos A, B y C**

ENTIDAD	PROMEDIO 2018				
	Estados Contables		Indicadores Económicos		
	ACTIVOS (Millones de Pesos)	PATRIMONIO NETO (Millones de Pesos)	PARTICIPACION DE CARTERA	ROE	LIQUIDEZ
BANCO A	>100	<20	60%	<30%	40%
BANCO B	>300	<40	60%	<30%	40%
BANCO C	>100	<20	50%	<70%	30%

Fuente: Banco Central de la República Argentina - BCRA (2019). Sistema Financiero: Entidades financieras. Banco A, B y C. Recuperado de: [http://www.bkra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades\\_financieras.asp](http://www.bkra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras.asp)

En esta tabla podemos observar que el Banco A, en comparación con el Banco B, siendo de una misma estructura de capital privado, y con diferencias significativas en el valor numérico de sus estados contables, poseen indicadores económicos similares. En cambio, en comparación con una entidad financiera del sector público, poseen registros similares en el valor numérico de sus estados contables, no obstante, se denota una diferencia positiva en los indicadores económicos para el Banco A.

<sup>87</sup> Banco C. (2019). Historia. *Información Corporativa*.

<sup>88</sup> Banco Central de la República Argentina - BCRA (2019). Sistema Financiero: Entidades financieras. Banco C. Recuperado de: [http://www.bkra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades\\_financieras.asp](http://www.bkra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras.asp)

En lo que respecta a los indicadores de Calidad Bancaria, en comparación con las entidades mencionadas anteriormente, encontramos los siguientes resultados:

**Tabla 6. Análisis Comparativo de los indicadores de Calidad Bancaria de los Bancos A, B y C**

No.	Variable	Percepción del Cliente		
		Banco A	Banco B	Banco C
1	<b>Satisfacción</b> (en términos generales)	Entre 6 y 8	Entre 7 y 9	Entre 7 y 9
2	<b>Online Banking</b>	Entre 8 y 10	Entre 8 y 10	Entre 6 y 8
3	<b>Centro de Atención Telefónica</b>	Entre 7 y 9	Entre 6 y 8	Entre 6 y 8
4	<b>Capacidad de soluciones</b>	Entre 7 y 9	Entre 7 y 9	Entre 7 y 9
5	<b>Atención en Sucursales</b>	Entre 6 y 8	Entre 6 y 8	Entre 5 y 7

Fuente: Banco A. (2018<sup>2</sup>). Indicador de Calidad. *Informe de Mercado*.

En esta tabla podemos observar que el Banco A, si bien su mayor fortaleza es el Online Banking, en comparación con los Bancos B y C, se destaca con una mayor calificación en la variable Centro de Atención Telefónica y muestra una menor diferencia en términos generales de satisfacción al cliente.

### **5.5. Propuestas de Oportunidades de Mejora**

Como se ha podido observar en los resultados de la investigación de mercado, si bien el Banco A se encuentra posicionado con una buena puntuación de satisfacción al cliente en términos generales, su calificación es menor en comparación con otras entidades financieras, por lo que a partir de este input, se propone implementar proyectos que incrementen la eficiencia del banco, motiven a sus clientes y le proporcionen una mayor

satisfacción; determinando características de rendimiento que sean importantes para los clientes, en las que se incluyan factores de tecnología innovadora, sean creativas y que le brinde soluciones a los clientes.

De otra parte, para mejorar su capacidad de atención en sucursales, que es una de sus variables con menor puntaje según los resultados obtenidos en la investigación de mercado, se propone realizar jornadas de sensibilización, en las que se concientice a todos los integrantes de los equipos de trabajo de las sucursales, que su atención tiene un impacto en la experiencia del cliente y es importante que un cliente se sienta bien, ya que si este se siente bien, va a volver y su experiencia con la entidad puede quedar grabada en su mente. Estas jornadas pueden ser diseñadas de manera tal que no consuman muchos recursos de tiempo y pueden ser organizadas por equipos de trabajo, es necesario que esta se desarrolle de manera dinámica y participativa en aras de que todos los integrantes se involucren y se genere una cultura de satisfacción al cliente interno también.

A su vez, cada Gerente de las sucursales, pueden analizar si el volumen de atención para su sucursal es viable con la cantidad de personal asignado y estimar el tiempo de espera del cliente, con el fin de decidir si es necesario aumentar el personal de atención, expandir la sucursal, agregar nuevos canales de atención más ágiles o incluso capacitar a sus clientes para que hagan uso de estos.

Adicionalmente, con el fin de detectar las experiencias diferenciales, conocer cada instancia por la que atraviesa cada cliente y saber el momento preciso para actuar, se puede realizar un análisis de Customer Journey, en el cual se puede plasmar en un mapa cada una de las etapas, canales e interacciones por las que pasa el cliente durante el ciclo del servicio, para así poder fortalecer el vínculo con los clientes.

## 6. Conclusiones/reflexiones finales

Los niveles de calidad de servicio, medidos a través de la investigación de mercado realizada por el Banco A, se muestran positivos en aspectos generales, superando las expectativas de la entidad financiera en su mayoría.

Es preciso notificar al Banco A sobre la necesidad de estudiar continuamente el nivel de satisfacción de sus clientes en función de que los índices de satisfacción a nivel general de esta, resultaron menores que el grado de satisfacción revelados para otras entidades financieras, en este caso, los expuestos bancos B y C.

De acuerdo a lo evidenciado en el análisis de este documento, se puede concluir que la calidad de servicio percibida se encuentra estrechamente relacionada con el grado de satisfacción percibido por el cliente. Habida cuenta el resultado de las investigaciones, se confirma la directa relación entre la calidad del servicio propuesto (lo estimado por el Banco A) y la medición de satisfacción manifiesta de clientes (percepciones), en la medida de la expuesta correlación de los valores de ambos conceptos.

Hoy en día se vive más a plenitud el interés de las entidades en lo que respecta a la satisfacción al cliente, Dutka<sup>89</sup> lo define como:

La satisfacción del cliente es una preocupación que va en aumento entre las organizaciones empresarias de todo el mundo. Cada vez más los consumidores exigen que los productos satisfagan – y aun excedan- sus expectativas. Se pide que los productos tengan un rendimiento sobresaliente. También se espera que a la calidad óptima se añadan precios bajos. La competencia global, que también va en aumento, acrecienta la presión en la línea de fondo del comportamiento de las utilidades, y obliga a las empresas a considerar a sus propios productos y servicios desde la perspectiva del cliente.

---

<sup>89</sup> Dutka, A. ob. cit., pág. 9

Se puede concluir que el crecimiento de las compañías es de gran relevancia, y el hecho de generar satisfacción en el cliente, es probable que se puedan presentar eventos como repetir compras, o realizar recomendaciones a personas cercanas, lo que conduciría en última instancia a un incremento en la rentabilidad de la organización.

Es de gran relevancia que las entidades financieras se preocupen por el grado de satisfacción de sus clientes, ya que esta posición se encuentra vinculada con los niveles de calidad del servicio valorados por los cliente. Paralelamente, los clientes satisfechos favorecen la buena imagen de la compañía y permite su fidelización. Por lo cual, se puede decir que la manera más inmediata de incurrir en la satisfacción del cliente es incrementando la calidad en el servicio.

## 7. Referencias bibliográficas

Arranz, C. (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Madrid: Asociación Española para la Calidad.

Banco A. (2018). Indicador de Calidad. *Informe de Mercado*.

Banco A. (2018). Información Cualitativa. *Informe de Mercado*.

Banco B. (2019). Historia. *Información Corporativa*.

Banco C. (2019). Historia. *Información Corporativa*.

Banco Central de la República Argentina - BCRA (2019). Sistema Financiero: Entidades financieras. Banco A. Recuperado de: [http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades\\_financieras.asp](http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras.asp)

\_\_\_\_\_ (2019). Sistema Financiero: Entidades financieras. Banco B. Recuperado de: [http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades\\_financieras.asp](http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras.asp)

\_\_\_\_\_ (2019). Sistema Financiero: Entidades financieras. Banco C. Recuperado de: [http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades\\_financieras.asp](http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras.asp)

Barroso, C. (2000). *La calidad de servicio: estudio sobre el tema*. Papeles de economía española, 58.

Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses [*Evaluación de encuentros de servicio: los efectos del entorno físico y las respuestas de los empleados*]. *Journal of marketing*, 54(2), 69-82.

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA (productor). (2018). *IV Jornada de Marketing* [Video]. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=0FgKemJIRag&t=16939s>.

Cronin J. & Taylor, S. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: *reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality*. [SERVPERF versus SERVQUAL: conciliación de la calidad de servicio basada en el rendimiento y las percepciones, menos las expectativas] *Journal of marketing*, 58(1), 125-131.

Crosby, P., & Free, Q. (1979). *The art of making quality certain* [El arte de asegurar la calidad]. New York: New American Library.

Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Revista Innovar*, 15(25), 64-80. Pág. 71

Dutka, A. (1998). *Manual de AMA para la satisfacción al cliente*. Buenos Aires: Granica S.A.

Ferrater, J. (1964). *Diccionario de filosofía*. Buenos Aires: Sudamericana.

Fondo Monetario Internacional – FMI (1998). *Informe Anual del Directorio Ejecutivo Correspondiente al Ejercicio Cerrado el 30 De Abril de 1998*. Washington D.C: Lista de Informes Anuales.

Gento, S. (2002). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Madrid: La Muralla S.A.

González, A. (2000). *El reto de la calidad del servicio financiero en la Comunidad Autónoma de Canarias*. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 6(1), 71-92.

Grande, I (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC.



Gronroos, C. (1988). Service Quality: The six criteria of Good Perceived Service [Calidad del servicio: los seis criterios del buen servicio percibido]. *Review of Business*, 9(3), 10-13.

Guevara, G. Estrategias organizacionales para la calidad en el servicio a clientes del área de sistemas de una empresa de servicios (Investigación, Instituto politécnico Nacional).

Igual, D. (2008). *Conocer los productos y servicios bancarios*. Barcelona: Bresca.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INDEC (2016). *Revisión del Producto Interno Bruto, base 2004 y Series de Oferta y Demanda Globales años 2004 a 2015*. Buenos Aires: Informes técnicos.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INDEC (2017). *Informe de avance del nivel de actividad Cuarto trimestre de 2016*. Buenos Aires: Informes técnicos.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INDEC (2018). *Informe de avance del nivel de actividad Cuarto trimestre de 2017*. Buenos Aires: Informes técnicos.

Jamal, A., & Naser, K. (2002). Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking. [Satisfacción del cliente y banca minorista: una evaluación de algunos de los antecedentes clave de la satisfacción del cliente en la banca minorista] *International journal of bank marketing*, 20(4), 146-160.

Keiningham, T. et al (2008). Linking customer loyalty to growth. [Vinculando la lealtad del cliente al crecimiento] *MIT Sloan management review*, 49(4), 51-57.

Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. México D.F.: Prentice Hall

Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México D.F: Pearson.

Lee, B. (2012<sup>1</sup>). The Hidden Wealth Beyond Net Promoter [La riqueza oculta más allá del Net Promoter]. [Online] *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2012/05/the-hidden-wealth-beyond-net-p#>

Lee, B. (2012<sup>2</sup>). *The Hidden Wealth of Customers*. [La riqueza oculta de los clientes] Boston: Harvard Business Review Press.

Lassar, W. Manolis, C. & Windsor, R. (2000) Service Quality Perspectives and Satisfaction in Private Banking, [Perspectivas de calidad de servicio y satisfacción en banca privada] *Journal of Services Marketing*, 14(3), 244-271.

Maqueda, J. & Llaguno, J. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Mendieta, C. (2017) *Ventajas del Net Promoter Score para la atención al cliente en las empresas de telecomunicaciones*. (Monografía, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperada de: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16876>.

Merino, S. (1999). *La calidad de servicio bancario: entre la fidelidad y la ruptura*. (Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid). Recuperada de <http://eprints.ucm.es/3635/>.

Miguel, J. Flórez, M. (2008). Calidad de servicio percibida por clientes de entidades bancarias de Castilla y León y su repercusión en la satisfacción y la lealtad a la misma. *Revista Pecunia, monográfico* 105-128.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of service Quality and Its Implications for Future Research, [Un modelo conceptual de calidad del servicio y sus implicaciones para la investigación futura] *Journal of Marketing*, (49)4, 41-50.

\_\_\_\_\_ (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality. [SERVQUAL: una escala de elementos múltiples para medir las percepciones de los consumidores sobre la calidad de los servicios] *Journal of Retailing*, 64(1), 12 - 40.

\_\_\_\_\_ (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. [Refinamiento y reevaluación de la escala SERVQUAL] *Journal of retailing*, 67(4), 420.

\_\_\_\_\_ (1994), Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research [Reevaluación de las expectativas como un estándar de comparación en la medición de la calidad del servicio: implicaciones para futuras investigaciones] *Journal of Marketing*, 58 (January), 111–24.

Pérez, J. (2011). *Vidas paralelas: la banca y el riesgo a través de la historia*. Madrid: Marcial Pons Historia.

Prevo, O., Leunissen, P., & ROEST, H. (1996): The mediating role of psychosocial benefits in the satisfaction formation process. [El papel mediador de los beneficios psicosociales en el proceso de formación de la satisfacción] (No. 99-006/3). *Tinbergen Institute Discussion Paper*.

Reichheld, F. (2003) The one number you need to grow [El número que necesitas para crecer]. *Harvard business review*, 81(12), 46-55.

Real Academia Española. (2018). Calidad. *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z>

Real Academia Española. (2018). Servicio. *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=XhXvJqs>

Romero, G. (2006). Principios y valores éticos en las organizaciones bancarias respecto a la calidad del servicio y atención al cliente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(36) 638-651.

Sánchez, J., & Pintado, T. (2009). *Imagen corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: Esic.

Sampieri, R., Collado, C., Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.

Setó, D. (2004). *De la calidad del servicio a la fidelidad del Cliente*. Madrid: ESIC

Shaw, J. (1991). *Gestión de Servicios*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Suarina, C. (2002). Medida De La Calidad: Adaptación De La Escala Servqual Al Ámbito Financiero. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 31(113) 803-831.

Tenjo, F., & García, G. (1995). Intermediación financiera y crecimiento económico. *Revista Cuadernos de Economía*.

Vázquez, R., Rodríguez, I. & Díaz, A. (1996). Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validación de la escala Calsuper. (Documento de trabajo, Universidad de Oviedo). 119/96.

Zeithalm, V.A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence [Percepciones del consumidor sobre el precio, la calidad y el valor: un modelo de fin de medios y una síntesis de la evidencia]. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.