

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE NICARAGUA.  
RUR- ESTELI.**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**GESTIÓN DE CALIDAD DEL SERVICIO FINANCIERO BASADO EN LA  
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA  
MUJER FUNDEMUJER EN EL MUNICIPIO DE ESTELÍ, PERIODO 2017 – 2018.**

Tesis para optar al grado de máster en Administración de Empresas.

**Autores:**

María José Caballero Zamora  
Azury Noelia Avellán Rivera

**Tutor:**

MSc. Elimelec Josué Videa Merlo

Estelí, Enero 2019.

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTOS .....	5
VALORACIÓN DOCENTE .....	6
1. INTRODUCCIÓN .....	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
2.1. Delimitación del problema .....	11
2.2. Formulación del problema .....	14
2.3. Sistematización del problema.....	14
2.4. Justificación del problema .....	15
3. OBJETIVOS .....	18
3.1. Objetivo General .....	18
3.2. Objetivos específicos .....	18
4. MARCO TEÓRICO.....	19
4.1. CALIDAD .....	19
4.1.1. Definiciones genéricas de calidad .....	19
4.1.2. Gestión de calidad .....	21
4.1.3. Elementos estratégicos de la gestión de calidad .....	24
4.1.4. Calidad en el servicio .....	28
4.2. SERVICIOS .....	43
4.2.1. Concepto de servicio.....	43
4.2.2. Naturaleza e importancia de los servicios .....	44
4.2.3. Características de los servicios .....	45
4.2.4. Atención al cliente .....	47
4.2.5. Servicios financieros .....	50
4.3. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	53
4.3.1. Importancia de la satisfacción del cliente .....	55
4.3.2. Medición de la satisfacción del cliente.....	57
4.3.3. Relación funcional entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.....	58
4.4. ESTRATEGIAS .....	61
4.4.1. Concepto de estrategia .....	61
4.4.2. Estrategias orientadas a la calidad del servicio .....	62
4.5. MICROFINANCIERAS .....	67
4.5.1. Definición de Microfinanciera .....	67

4.5.2.	Marco legal de las Micro Financieras en Nicaragua .....	67
4.5.3.	Aporte de las Microfinancieras al desarrollo económico de Nicaragua.....	69
4.5.4.	Retos de calidad del servicio Microfinanciero en Nicaragua .....	72
5.	HIPÓTESIS .....	74
5.1.	Planteamiento de la Hipótesis .....	74
6.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	75
6.1.	Tipo de Investigación y Tipologías .....	75
6.2.	Población y Muestreo.....	78
6.3.	Matriz de operacionalización .....	81
6.4.	Métodos e instrumentos de recolección de datos.....	94
6.5.	Procedimiento para la recolección de los datos.....	96
7.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	98
7.1.	Elementos estratégicos de la gestión de calidad en el servicio de FUNDEMUJER	98
7.1.1.	Planificación genérica de la calidad del servicio en FUNDEMUJER.....	99
7.1.2.	Control y aseguramiento de la calidad de los servicios de FUNDEMUJER ...	102
7.1.3.	Mejora continua de los servicios de FUNDEMUJER .....	106
7.1.4.	Estrategia de servicios de FUNDEMUJER .....	107
7.1.5.	Sistema de servicio al cliente .....	112
7.1.6.	El personal de servicio .....	113
7.1.7.	Cultura organizacional.....	115
7.2.	Calidad del servicio financiero de FUNDEMUJER desde la perspectiva de satisfacción del cliente .....	120
7.2.1.	Elementos tangibles .....	120
7.2.2.	Fiabilidad de los servicios .....	124
7.2.3.	Capacidad de respuesta .....	127
7.2.4.	Seguridad en el servicio .....	129
7.2.5.	Empatía.....	130
7.2.6.	Competencia / Profesionalismo.....	132
7.3.	Relación entre la gestión y calidad del servicio con la satisfacción de los clientes de FUNDEMUJER.....	135
7.4.	Propuesta estratégica para la calidad del servicio de FUNDEMUJER .....	141
8.	CONCLUSIONES.....	144
9.	RECOMENDACIONES .....	147
10.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	148
11.	ANEXOS .....	153

## DEDICATORIA

### ***María José Caballero***

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, en especial a mi madre que no está presente, pero quien es mi motivación y quien siempre me mostró el camino hacia la superación.

Mis hermanos por su incondicional apoyo.

A mi esposo porque siempre me impulso a seguir adelante y por los días y horas que hizo el papel de madre y padre.

A mis hijos quienes muchas veces no pudieron tener una mamá de tiempo completo.

### ***Azury Avellan***

Agradezco primeramente a Dios por haberme brindado dirección, sabiduría y salud para culminar este proceso.

A mi madre quien siempre ha sido mi apoyo en toda etapa de mi vida.

A mis hijos por ser mi motor cada día de mi vida y haber soportado mi ausencia en todo este proceso.

## AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento se dirige a quien ha forjado nuestro camino y nos ha dirigido por el sendero correcto, a Dios, que siempre está presente en nuestras vidas y proyectos.

A los funcionarios de FUNDEMUJER quienes nos dieron la oportunidad de realizar nuestra investigación dirigida a su organización y quienes nos brindaron su tiempo y apoyo en todo momento.

Agradecemos a nuestro asesor Msc. Elimelec Videa por su asesoría y su disposición a siempre apoyarnos; a Msc. Jorge Medina por instarnos siempre a continuar, a Msc. Flor Idalia Lanuza y Msc. Roger Moreno quienes fueron guías en este proceso.

A todas aquellas personas que compartieron sus conocimientos para hacer posible la culminación de esta tesis.

## VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que la Licenciada **María José Caballero Zamora** y la Licenciada **Azury Noelia Avellán Rivera**, estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas, de la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI / RUR Estelí), han finalizado su trabajo investigativo denominado: **“Gestión de calidad del servicio financiero basado en la satisfacción del cliente de Fundación para el Desarrollo de la Mujer (FUNDEMUJER) en el municipio de Estelí, 2017-2018”**.

Éste trabajo fue apoyado metodológica y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Es importante destacar que la investigación: **“Gestión de calidad del servicio financiero basado en la satisfacción del cliente de Fundación para el Desarrollo de la Mujer (FUNDEMUJER) en el Municipio de Estelí, 2017-2018”**, es un tema por primera vez trabajado y muy novedoso en cuanto a su metodología de estudio con modelos teóricamente validados.

Después de revisar la coherencia, contenido y cumplimiento de los objetivos de investigación, se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de cursos de postgrado vigente y por lo tanto está listo para ser presentado en la defensa final.

Dado en la ciudad de Estelí a los 22 días del mes de octubre de 2018.

**MSc. Elimelec Josué Videá Merlo**  
Docente tutor

## 1. INTRODUCCIÓN

La Fundación para el Desarrollo de la Mujer (FUNDEMUJER) es una micro financiera fundada en 2002 en la ciudad de Estelí con el propósito de promover el crecimiento económico de sectores vulnerables o de escasos recursos cuyas responsables de familia son mujeres. Está dedicada a prestar servicios de financiamiento a sectores comerciales y productivos del departamento de Estelí y su misión es contribuir al empoderamiento económico y ciudadano de las mujeres microempresarias, promoviendo sus iniciativas económicas y la incidencia en la gestión pública a diferentes niveles. (<http://asomif.org/afiliados/fundemujer/>, s.f.)

Considerando la incidencia de FUNDEMUJER en el municipio de Estelí, se ha decidido realizar la presente investigación, con el ánimo de contribuir a su fortalecimiento institucional y comercial. La investigación ha sido elaborada en el marco formativo de la Maestría en Administración de Empresas, de la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI / RUR Estelí), bajo el tema: “Gestión de calidad del servicio financiero basado en la satisfacción del cliente de Fundación para el Desarrollo de la Mujer Fundemujer en el municipio de estelí, periodo 2017 – 2018.”.

Un estudio de carácter exploratorio, descriptivo y correlacional según el cual se pretenden identificar los factores estratégicos de gestión de calidad implementados por la institución y evaluar la calidad desde la perspectiva de la satisfacción del cliente, con la finalidad de comprender los factores que determinan la calidad del servicio y desarrollar estrategias a mediano y largo plazo que permitan brindar un servicio de calidad y alcanzar una ventaja competitiva en el sector.

El trabajo de investigación se presenta en un documento organizado que comprende en primera instancia el análisis de los factores que constituyen la problemática o están vinculados con la misma, focalizando aquellos aspectos que inciden directamente en la calidad del servicio o que influyen en la satisfacción de los clientes, posteriormente se desarrolla siguiendo una metodología práctica que nos permite conocer los objetivos, las bases teóricas, los resultados, las conclusiones y recomendaciones.

En aras de comprender las dimensiones del tema en estudio y los principales indicadores del problema que se describe más adelante, a nivel práctico se realizó la búsqueda de bibliografía y estudios sobre Gestión de calidad para empresas en diferentes sectores, lo cual constituye el sustento teórico y técnico de los planteamientos realizados. Es importante mencionar que en muchos estudios la calidad se ha vinculado a variables mercadológicas, como el desempeño organizativo, el diseño de sistemas basados en normas internacionales, procedimientos internos, etc., lo cual diferencia al presente estudio en principio por la naturaleza y enfoque, debido al tipo de institución que se estudia y el vínculo de la temática con la calidad y la satisfacción del cliente, un nuevo enfoque de gestión.

Estos elementos motivan el estudio, debido al valor práctico que genera para la empresa, ya que obtendrá información de vital importancia para la formulación de estrategias de gestión de calidad aplicadas al servicio.

Evidentemente existe la necesidad de conocer la calidad del servicio de FUNDEMUJER, desde una perspectiva perceptual basada en la opinión de sus clientes, así como la necesidad de evaluar la función estratégica de la gestión interna de calidad a fin de formular estrategias contribuyan al fortalecimiento empresarial y al desarrollo de un sistema de calidad centrado en la satisfacción del cliente.

Estos aspectos justifican la conveniencia y practicidad del tema de estudio, que además tiene el valor teórico y metodológico, ya que aporta al conocimiento del tema en un sector poco convencional como el de servicios financieros, aplicando modelos de estudio que pueden ser de interés para futuras investigaciones.

En el cuerpo del documento se detallan los aspectos relevantes encontrados en el análisis de la institución que impiden gestionar la calidad del servicio.

Una vez analizada la problemática, se han formulado los objetivos de investigación los cuales han sido planteados en función de las propuestas teóricas de varios autores para el estudio de éste tema, entre ellos Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1992); Albrecht & Zemke (1999); y las necesidades de información de la institución tomando

en consideración los aspectos mencionados en el párrafo anterior, de tal manera que se analizará la calidad en un sentido triangular, primero identificar el proceso de gestión, segundo determinar la calidad del servicio y tercero la vinculación de ambos elementos con la satisfacción del cliente. Este proceso lógico y validado permitirá tener bases sólidas para la formulación de estrategias concretas sobre calidad-servicio.

Siguiendo el proceso metodológico, el documento plantea los ejes teóricos de investigación como resultado de la vinculación entre el tema de investigación, la problemática y los objetivos, los cuales son: a) Calidad, b) Servicio, c) Satisfacción del cliente y, d) Estrategias y e) Microfinanzas; lo cual es indispensable para comprender el alcance conceptual, referencial y teórico sobre el tema de estudio, además de la identificación correcta de variables, dimensiones, indicadores y modelos de estudio más apropiados.

Respecto al modelo de estudio, para realizar el análisis interno se trabajó con la teoría de la Trilogía de la Gestión de Calidad de Juran (1986) y el modelo triangular del servicio de Albrecht & Zemke (1999); para el análisis externo basado en las percepciones respecto a la calidad por parte del cliente con el modelo SERVQUAL de Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1992).

Posteriormente se ha planteado una hipótesis de estudio, según la cual, la gestión de calidad del servicio, garantiza la satisfacción del cliente de FUNDEMUJER, aquí predominan más las características propias del servicio que los esfuerzos de gestión de calidad desarrollados por la institución; además de las principales variables de estudio, la definición del marco metodológico caracterizando tres niveles de investigación (exploratorio, descriptivo y correlacional) en un enfoque mixto (cuantitativo, cualitativo) para una mejor comprensión del problema de estudio.

El documento finaliza con el análisis y discusión de los principales resultados de investigación, en lo relativo a la gestión de calidad desarrollada por FUNDEMUJER, la determinación de la calidad y su vínculo con la satisfacción del cliente, seguido de

un acápite de conclusiones que responde a los objetivos propuestos inicialmente y las recomendaciones del investigador al respecto de la temática estudiada.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1. Delimitación del problema

En la actualidad, la calidad del servicio es de vital importancia en los negocios, es de hecho un elemento básico para darle valor agregado a las empresas y no ésta centrada únicamente en la actividad de la venta. La calidad permite marcar una diferencia con respecto a la competencia, por lo que es necesario reconocer la importancia de implementación de un sistema de gestión centrado en las necesidades del cliente para garantizar y conservar una ventaja competitiva.

Gómez (2006) expresa que 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. La carencia de estrategias o las debilidades en su implementación, ponen en desventaja a muchas empresas que a diario pierden clientes y como consecuencia sostenibilidad en el tiempo.

El análisis previo al caso de FUNDEMUJER deja en evidencia varias debilidades que fundamentan la problemática del tema en estudio. La primera de ellas es precisamente la falta de una estrategia específica de calidad orientada a la satisfacción del cliente. Pese a que FUNDEMUJER ha trabajado de manera genérica el eje de calidad actualmente no cuenta con una estructura sistémica de calidad, una estrategia y herramientas para medir la satisfacción de sus clientes, que son finalmente quienes evalúan la calidad.

No contar con las herramientas de seguimiento a la calidad desde la perspectiva del cliente, supone un desconocimiento general sobre la calidad del servicio; lo cual es fundamental para desarrollar un verdadero enfoque estratégico de gestión y orientación al cliente.

Para poder definir la estrategia de calidad, ésta debe ajustarse al mercado meta al cual se sirve, sin embargo, esta tarea se torna más compleja debido a que FUNDEMUJER no ha realizado una caracterización oportuna de su mercado,

actualmente carece de datos concretos como el tiempo de relación entre la empresa y sus clientes actuales, no cuenta con una estadística de deserción (aunque se estima que el 80% de la cartera hace renovaciones de créditos) y por lo tanto se desconoce el nivel de fidelidad de los clientes aunque hay algunos clientes “fundadores” que trabajan con la institución desde sus inicios.

El hecho de que el 80% de la cartera logre hacer renovaciones de crédito es un indicador que debe ser analizado desde dos perspectivas; primero la satisfacción de un número importante de clientes que encuentran en FUNDEMUJER un proveedor que les proporciona confianza; y segundo, un 20% de clientes que tiene tendencia a ser desertor del servicio por diversas situaciones, entre ellas la calidad.

El enfoque de la institución se observa más concentrado hacia su esfuerzo de venta, pero pierde de vista el hecho que, para los clientes, el crédito es solo un medio para lograr sus objetivos y no objetivo mismo; por lo tanto, se debe apostar a una gerencia de relaciones (con el cliente), que proporcione calidad, durabilidad y estabilidad con el cliente.

El desconocimiento de los motivos de deserción de clientes debido a la falta de herramientas de seguimiento incide también en la pérdida de clientes potenciales debido a la difusión de posibles malas experiencias, además de limitar a la gerencia en el uso de la información para desarrollar estrategias de mejora a todos los niveles de la organización.

En cuanto a sus recursos tangibles, que son parte del soporte del sistema de servicio; las instalaciones de FUNDEMUJER no son propias y acualmente no cuentan con las condiciones adecuadas ya que su infraestructura no está acorde con la actividad económica de la fundación; esto conlleva a pensar que las condiciones actuales de infraestructura pueden significar una opinión negativa sobre indicadores como la seguridad, el confort y una imagen institucional llamativa que permita a sus clientes empoderarse de la marca y transmitirla como una experiencia positiva y de referencia.

En éste apartado es importante mencionar que la distribución física del local, se ha visto limitada debido las condiciones de la infraestructura, las áreas no están distribuidas de la manera adecuada, por ende, los canales de comunicación no están fusionados, ni tienen una logística de comunicación; es decir que no están alineados.

Otro aspecto que permite evaluar la orientación estratégica de FUNDEMUJER en la estructura de calidad, es que sus colaboradores reciben capacitaciones dos veces al año y éstas están más enfocadas en ventas, cobranzas, análisis de créditos, prevención de lavados de activos y riesgos, y capacitaciones dirigidas más a las funciones que realizan, pero no están enfocados en brindar atención de calidad en función de la satisfacción de sus clientes.

Por otra parte, la organización no tiene un área encargada de atención al cliente que se encargue de analizar las quejas y sugerencias, la misma persona que atiende a los clientes que visitan la sucursal y ventanillas es la encargada de recibir reclamos, por lo que la capacidad de respuesta se ve afectada.

La calidad en el servicio es un proceso integral que incluye no solamente las actividades de venta sino también la preventa y la post venta; si los recursos no están capacitados en éstas tareas simplemente dejan de hacer un trabajo estratégico que puede significar una mayor comprensión de las necesidades del cliente y una mejora oportuna en las debilidades del servicio. Todos estos factores se convierten en elementos de juicios sobre la calidad y han sido descuidados por la institución.

Todos los factores antes mencionados, constituyen las bases de una problemática que define la calidad del servicio de FUNDEMUJER; a) No contar con un sistema para medir la satisfacción del cliente, b) los aspectos tangibles que son el principal soporte del servicio no prestan las condiciones más adecuadas para brindar el mismo, c) A nivel estratégico no se cuenta con un planteamiento de gestión de calidad centrada en el cliente debido a que se ha visto como algo genérico d) Existe una limitada comunicación entre la institución y sus clientes de aquellos esfuerzos que podrían aportar un valor agregado al servicio y, d) el desconocimiento por parte de la FUNDEMUJER de la calidad atribuida a sus servicios por parte de sus clientes.

## 2.2. Formulación del problema

A partir de la caracterización y delimitación del problema antes expuesta, se plantea la siguiente pregunta principal del presente estudio: ¿Cuáles son los elementos claves de la gestión de calidad del servicio financiero basados en la satisfacción al cliente de FUNDEMUJER en el municipio de Estelí en el período 2017 – 2018?

## 2.3. Sistematización del problema

Las preguntas de sistematización correspondientes se presentan a continuación:

- ¿Cuáles son los factores de gestión de calidad implementados por FUNDEMUJER para garantizar la calidad de sus servicios?
- ¿Cuál es la calidad atribuida a los servicios de FUNDEMUJER desde la perspectiva de la satisfacción del cliente?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión y calidad del servicio con la satisfacción de los clientes ?
- ¿Qué estrategias se deben de proponer para el mejoramiento de gestión de calidad centrado en la satisfacción del cliente de los usuarios del servicio de FUNDEMUJER?

## 2.4. Justificación del problema

Desde su fundación, FUNDEMUJER ha venido trabajando con la visión de crear opciones que contribuyan a la intermediación de recursos financieros a mujeres emprendedoras de pequeñas y medianas empresas. Hasta el año 2012, funcionó como una entidad no regulada, hasta que pasó a ser parte de La Comisión Nacional de Micro Finanzas “CONAMI”.

Este proceso de regulación significó grandes cambios para la institución, tanto en el sistema de trabajo como en sus procedimientos y políticas. A partir de esto se ha presentado una estructura más completa, preocupada por la seguridad de sus clientes, un servicio de calidad y el cumplimiento de objetivos estratégicos que le lleven a posicionarse como una micro financiera de referencia en el norte de Nicaragua.

En estos 16 años se ha mantenido en el mercado, pero debido a la nuevas exigencias de sobrevivencia dentro del mismo, requiere embarcar en un nuevo rumbo que le permita el cumplimiento de sus objetivos teniendo como meta satisfacer a sus clientes y asegurar su sostenibilidad en el futuro próximo, para lo cual han autorizado la realización del presente estudio que permita determinar los factores, causas y elementos que han influido en el bajo y lento nivel de crecimiento.

Para orientar el estudio hacia una posible problemática de referencia se analizó de manera general las principales debilidades de la institución, encontrando que la gestión de calidad del servicio y su relación con la satisfacción del cliente es uno de los aspectos que más preocupa a la dirección; razón por la cual se decidió estudiar la calidad desde la perspectiva del cliente.

Con el presente estudio la institución pretende obtener diversos resultados, entre los que se anotan:

- Que exista y sea evidente el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.

- Que se determine el papel de la experiencia del personal en la estrategia de servicio y su aporte a la percepción de calidad.
- Que los resultados permitan realizar un diagnóstico posterior sobre el nivel de coherencia entre el servicio brindado a los clientes y la misión y visión de FUNDEMUJER.
- Comprender cuáles son los puntos débiles de la gestión interna con respecto a la calidad.
- Conocer nuevas herramientas para dar seguimiento al nivel de satisfacción a clientes internos y externos.
- Detectar fallas en los procesos operativos internos.
- Conocer la opinión de los clientes sobre la capacidad instalada de la sucursal.
- Verificar la funcionalidad de los manuales operativos, políticas y procedimientos a partir de las percepciones del cliente sobre el sistema de servicio.
- Conocer la opinión de los clientes sobre la infraestructura.
- Evaluar la plataforma tecnológica.
- Evaluar la eficiencia del servicio.

El proceso de la venta de un servicio no termina con la venta, sino todo lo contrario, es ahí donde empieza la parte fundamental de la atención integral hacia los clientes, el seguimiento continuo, ágil y eficiente es la base de la fidelización de los clientes.

Debido a que FUNDEMUJER es una institución pequeña, no tiene la capacidad suficiente para realizar consultorías o estudios frecuentes que les ayude a crear sistemas integrales que les permita evaluar constantemente el desempeño de los colaboradores, y medir el grado de satisfacción del cliente interno y externo.

Los puntos antes señalados serán parte de los términos de referencia basados en un modelo a seguir que mejore de manera significativa los servicios que ofrece la institución, permitiéndoles la calidad y excelencia en la atención a sus clientes, siendo FUNDEMUJER el principal beneficiado en este estudio, igualmente consultores externos y estudiantes de diversas universidades que quieran tomar esta metodología para futuras investigaciones para evaluar la calidad y satisfacción del servicio al cliente.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. Objetivo General

Analizar la gestión de calidad del servicio financiero basado en la satisfacción del cliente en Fundación para el Desarrollo de la Mujer FUNDEMUJER en el municipio de Estelí, periodo 2017 – 2018.

#### 3.2. Objetivos específicos

- Identificar los factores de gestión de calidad que actualmente utilizan en la Fundación para garantizar la calidad de sus servicios financieros.
- Determinar la calidad del servicio de FUNDEMUJER desde la perspectiva de la satisfacción de cliente.
- Determinar la relación que existe entre la gestión y calidad del servicio de FUNDEMUJER con la satisfacción de los clientes en el municipio de Estelí.
- Proponer estrategias y herramientas de seguimiento a la calidad, basadas en la perspectiva del cliente, que contribuyan al fortalecimiento empresarial y por ende al alcance de una ventaja competitiva en el sector.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1. CALIDAD**

#### **4.1.1. Definiciones genéricas de calidad**

García M (2015), expresa que el termino calidad se define desde diferentes orientaciones. La de los organismos en gestión de calidad y la de la literatura académica. Este autor cita, las principales definiciones propuestas por asociaciones relacionadas con la calidad entre las cuales están las siguientes:

Calidad es el conjunto de características de un producto o servicio orientadas a su capacidad para satisfacer las necesidades del usuario (Asociación americana para el control de calidad - ASQC)

Calidad es la totalidad de características de un producto o servicio, que soportan su capacidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas (Fundación Europea para la calidad - EFQM).

Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que confiere su aptitud para satisfacer necesidades establecidas o implícitas (Asociación Española para la calidad - AEC).

Aunque estas definiciones provienen de diferentes asociaciones, conservan en esencia una definición basada en características o atributos de un producto, servicio o proceso, que tienen como finalidad y la capacidad de la satisfacción del usuario.

Los autores por su parte, aunque realizan un planteamiento más elaborado, concluyen de manera unificada en que la calidad son atributos en diferentes dimensiones que son evaluados perceptivamente por el cliente como buenos o malos en la medida en que proporcionan satisfacción.

Según Tigani (2006) la calidad es la medida de la dimensión en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para

alguien. Las cosas tangibles pueden ser comparadas entre sí para observar su proximidad al ideal o estándar, pero tratándose del servicio y de las diferentes percepciones de los clientes, la mayor calidad no dará el apego a un estándar, sino la superación de las expectativas que cada cliente tenga de lo recibido.

Duque (2005), señala que, de manera sintética, calidad significa calidad del producto, aunque éste autor esboza otros elementos específicos que definen la calidad como, la calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.

Todas éstas definiciones, aunque genéricas, vinculan la calidad a la percepción del cliente, razón por la cual la presente investigación retoma los atributos de calidad del servicio otorgados por FUNDEMUJER versus los percibidos por sus clientes para determinar un nivel de calidad genérico, partiendo desde el análisis interno de su gestión hasta llegar al análisis externo provisto por el cliente a partir de elementos perceptuales demostrables.

Las organizaciones a través de los años han venido trabajando sobre la marcha para la obtención de calidad en todos sus procesos, generando planes y estrategias para la consecución de sus objetivos. Esto ha hecho que dentro del concepto de calidad surja la idea concebida como calidad de servicio, que es parte del proceso de mejoramiento continuo, pero tiene su orientación directa hacia la satisfacción del cliente (Najul Godoy, 2011).

Según (Matsumoto, 2014), calidad es producir un bien o servicio bueno, hacer las cosas de manera correcta, producir lo que el consumidor desea. Razón que justifica el presente estudio dada la necesidad de la institución de generar valor y se crear un servicio de calidad que se ajuste a las necesidades de sus clientes.

#### 4.1.2. Gestión de calidad

El Total Quality Management (TQM) o gestión de la calidad total, consiste en aplicar el concepto de “Calidad Total” a los sistemas de gestión de la empresa. Con ello lo que se pretende es integrar la calidad en todos los procesos de la organización.

Considerando que con la gestión de calidad se busca la calidad total; la implementación de un sistema de gestión de calidad sirve para ayudar a la organización a conseguir el máximo de eficiencia y flexibilidad en todos sus procesos, enfocándola hacia la satisfacción del cliente.

Según Camison, Cruz, & González (2006), la gestión de la calidad desde un enfoque gestión de calidad total, consiste en el conjunto de acciones orientadas a planificar, organizar y controlar la función de la calidad de una organización, con vistas a la mejor continua de la calidad del producto, y de la posición competitiva, así como a optimizar la creación de valor para los grupos de interés considerados claves.

Estos mismos autores consideran que la Gestión de calidad se convierte en un marco estratégico que une la rentabilidad, los objetivos empresariales y la competitividad con los esfuerzos para la mejora de la calidad que tiene como propósito utilizar los recursos humanos, materiales y de información a lo largo de la organización en mejorar continuamente los productos que permitan la satisfacción del cliente.

En coherencia con estas definiciones Galviz (2011) concibe la gestión de calidad como una herramienta gerencial que aporta insumos para fijar criterios claros, concisos, alcanzables y realistas. La forma en que se gestiona la calidad puede significar la diferenciación de la competencia; por ello un servicio basado en la gestión de calidad total es una estrategia de diferenciación y más cuando se trata de organizaciones que venden los mismos servicios como son las instituciones financieras.

La gestión de calidad se puede interpretar como una opción estratégica que permite a las empresas lograr ventajas competitivas en diferenciación, dirigidas a la orientación al cliente y la cohesión de todos los recursos de la empresa.

La gestión de calidad es también un área de especialización directiva y técnica, que ha dado lugar a la contratación creciente en las organizaciones de profesionales de la calidad. Como función directiva, la dirección de calidad tiene responsabilidades autónomas, y que debe actuar como apóstol y consultor interno en la búsqueda de la innovación y la excelencia, ejerciendo roles de facilitador, entrenador y predicador del mensaje de la calidad. (Camison, Cruz, & González, 2006)

Este nuevo planteamiento implica pasar de un enfoque de calidad defensivo y táctico a otra aproximación ofensiva y estratégica, donde la calidad es una palanca maestra para mejorar la posición competitiva a través de la optimización de la satisfacción del cliente. La Gestión de Calidad extiende la dirección de la calidad a todos los procesos, tanto los básicos como los indirectos o de apoyo; así mismo a todos los departamentos, que asumen en conjunto la responsabilidad por la calidad.

Este nuevo enfoque es mucho más sensible a la perspectiva del cliente, orientándose totalmente al mercado desde el inicio de la cadena de la calidad, o sea, al configurar la calidad de diseño a partir de las necesidades y expectativas de los clientes e insistiendo igualmente en asegurar la calidad de servicio colmando e incluso superando aquéllas tras la prestación del servicio.

La visión multidimensional de los atributos competitivos, junto con la orientación dinámica basada en la innovación, el aprendizaje y la mejora continua, hacen que la orientación al cliente se despliegue en todas las decisiones estratégicas y se renueve permanentemente.

La calidad se convierte en una variable importante para los objetivos de todos los grupos que participan o se relacionan con la organización. La perspectiva global que late tras el concepto de calidad total busca no sólo compaginar la eficacia y la eficiencia, sino garantizar el equilibrio organizativo.

El énfasis en la innovación, el aprendizaje y la mejora continua es otro de sus rasgos distintivos. La orientación dinámica de este enfoque deriva de la conjunción de mercados abiertos con una gran variedad de productos y un flujo continuo de entrada y salida de competidores, con la elevada tasa de cambio que se observa en todas las variables que configuran la competencia.

La empresa se ve aquí impelida a orientarse proactivamente hacia la innovación de sus productos, procesos, recursos, capacidades y competencias, estimulando el aprendizaje. Su imbricación de las prácticas más avanzadas de gestión de los recursos humanos y de diseño organizativo, que estimulan el compromiso, la participación y la cooperación.

Según (García, Quispe, & Raez, 2003) la norma ISO-9004-2001 presenta ocho principios de gestión de calidad los cuales son:

a) Organización enfocada al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

b) Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

c) Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

d) Enfoque a los procesos: Un resultado deseado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

e) Sistema enfocado hacia la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

f) Mejoramiento continuo: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

g) Toma de decisiones basada en hechos: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

h) Relación mutuamente benéfica con proveedores: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor

#### **4.1.3. Elementos estratégicos de la gestión de calidad**

El estudio de la gestión de calidad como un paradigma de dirección implica comprender tres elementos fundamentales conocidos como trilogía de la gestión de calidad de Juran (1986) que incluye la planificación, aseguramiento y la cultura organizacional con enfoque en la mejora continua de la calidad. Estos tres elementos abarcan tareas como definir metas de calidad de la organización, desarrollar estrategias de calidad , desplegar estas estrategias planificando las acciones necesarias y asignando recursos para desarrollar políticas y programas de calidad, diseñar la organización en función de la calidad asignando funciones y responsabilidades, establecer sistemas que permitan documentar procesos y resultados, promover la cultura de calidad, incluyendo cambios de liderazgo, incentivos , estructura etc.

##### **4.1.3.1. Planificación de la calidad**

Juran (1986), en su teoría sobre la trilogía de la Gestión de la Calidad expresa que la planificación de la calidad es el eje principal del proceso de gestión y que éste se

enfoca en el “diseño” de productos y procesos que satisfagan las necesidades de los clientes.

Con la finalidad de mejorar continuamente la calidad, la dirección planifica qué va a hacer, es decir, determina objetivos, políticas y estrategias y desarrolla una organización de calidad que implica la existencia de un liderazgo y una cultura de calidad, y una adecuada administración de los recursos humanos. Todo ello para elaborar bienes o servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes (Tari, 2000).

La planificación estratégica implica identificar a los clientes y descubrir las necesidades y expectativas de los mismos, fijar los objetivos estratégicos, así como la política de calidad, derivándose de estos los planes para alcanzar estos objetivos. Es de suma importancia que las organizaciones o la dirección en específico, planifique y controle, y un punto determinante es que debe de informar a su equipo de trabajo sus responsabilidades y los objetivos estratégicos con el fin que todos persigan el mismo propósito y evitar persigan propósitos antagónicos.

Los elementos básicos en una planificación son identificar las necesidades de los clientes, definir los objetivos y las acciones necesarias para el cumplimiento; los planificadores deben actuar como clientes, así mismo evaluar al cliente externo, conocer cuáles son los criterios en los que se basa el cliente para adquirir el producto o servicio.

Desde el punto de vista estratégico las organizaciones o empresas deben de realizar un análisis externo e interno con el fin de conocer las expectativas, evaluar los puntos fuertes y débiles para que en función de estos se fijen los objetivos.

#### **4.1.3.2. Aseguramiento de la calidad**

Según Camisón, Cruz, & González (2006), el aseguramiento de la calidad es un enfoque de Gestión de la Calidad que descansa en garantizar la fiabilidad (conformidad con especificaciones) y la aptitud para el uso del producto, estableciendo

preceptos sobre cómo desarrollar las tareas de todos los procesos de la empresa, pero principalmente en el área productiva, midiendo pues la llamada calidad funcional.

El aseguramiento de la calidad es un enfoque orientado al control y a la mejora de la eficiencia de todos los procesos que se desarrollan en la empresa, es un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el sistema de calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad. Requiere una evaluación continua de los factores que afectan la calidad, dentro de la organización el aseguramiento de la calidad sirve como herramienta de gestión y en situaciones contractuales sirve también para establecer la confianza en el suministrador.

El control específico para el aseguramiento de la calidad según Tari (2000), debe evaluar las desviaciones de un proceso o producto y la solución de las mismas mediante acciones correctoras para el cumplimiento de los objetivos de calidad, y por tanto asegurar la calidad de un bien o servicio con la finalidad de que satisfaga las necesidades de los clientes, esto implica:

- a) La evaluación del comportamiento real, es decir, de los resultados de calidad que han sido previamente establecidos en la planificación de la calidad.
- b) Comparación del comportamiento real con los objetivos de calidad.
- c) Actuación sobre las diferencias que existen.

Según éste autor, el control de la calidad es responsabilidad de todos, desde el primer nivel de la administración hasta los operarios, con la diferencia de que los objetivos de calidad y la toma de decisiones para unos y otros será distinta siendo esta no solo una inspección, sino que también eficacia competitiva de toda la organización.

#### **4.1.3.3. Mejora continua**

La norma ISO-9000:2001, citada por Garcia, Quispe, & Ruez (2003), define la mejora continua como una actividad recurrente para aumentar la capacidad para

cumplir los requisitos, siendo los requisitos la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

La gestión de mejora continua en una organización requiere; a) el liderazgo de la dirección; b) asignar la responsabilidad a un comité de mejora continua; c) Formación y motivación específica; d) Un sistema de gestión documentado; e) Asesoramiento externo.

Según estos autores la mejora es una actividad continua, y parte de la información recibida del propio sistema y de los clientes. Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad. El ciclo PHVA se explica de la siguiente forma:

<b>Tabla No 1. Ciclo PHVA</b>	
<b>Planificar</b>	<b>Hacer</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar a la gente correcta</li> <li>• Recopilar los datos disponibles</li> <li>• Comprender las necesidades de los clientes</li> <li>• Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados</li> <li>• ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?</li> <li>• Desarrollar el plan/entrenar al personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas</li> <li>• Recopilar los datos apropiados</li> </ul>
<b>Verificar</b>	<b>Actuar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y desplegar los datos</li> <li>• ¿Se han alcanzado los resultados deseados?</li> <li>• Comprender y documentar las diferencias</li> <li>• Revisar los problemas y errores</li> <li>• ¿Qué se aprendió?</li> <li>• ¿Qué queda aún por resolver?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar la mejora al proceso</li> </ul>
Fuente: Adaptado de Garcia, M., Quispe, C., & Ruez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. <i>Industrial Data</i> , 6, 89-94	

El mejoramiento de la calidad contribuye a reducir el re trabajo, minimizar los requerimientos para inspección y prueba, y las pérdidas por garantía, además de

mejorar la satisfacción del cliente, logrando así que la empresa se convierta en un proveedor confiable, de alta calidad.

Según Tari (2000), la esencia de la dirección de la calidad es la mejora continua. La mejora continua puede tener su origen en dos tipos de cambios: incrementales o bruscos (innovación), y depende de ambos factores. La mejora continua debe formar parte de la manera de pensar y actuar de la empresa, de manera que en momento que esta deja de mejorar, empieza a deslizarse hacia atrás.

Los cambios incrementales y la innovación son complementarios y necesarios, ya que el mercado actual demuestra que una empresa que desea mantener su nivel actual en la calidad de sus productos o servicios, debe mejorar progresivamente, ya que en caso contrario serán sus competidores los que avancen, de esta manera la innovación debe ir acompañada de pequeños cambios y así conseguir una ventaja competitiva que sería difícil alcanzar con solo uno de estos factores

Para Giampaolo (2012), cuando la gerencia incluye la mejora continua como parte de su plan estratégico, entonces la calidad se convierte en estrategia de competitividad.

#### **4.1.4. Calidad en el servicio**

Según Cruz (2001) la calidad de servicio es el horizonte que debe orientar a todos los miembros de la empresa y sus operaciones, por cuanto el éxito de éstas se sustenta en la atención al cliente. Se ha convertido en un requisito imprescindible para competir en el contexto de las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo.

Camison, Cruz, & Gonzalez (2006) establecen que la calidad del servicio responde a una evaluación perceptual que puede ser inestable en el tiempo. La presencia de elementos subjetivos en la formación del juicio del cliente puede conducir a percepciones variables sobre la calidad de un mismo servicio, prestado del mismo modo, en diferentes momentos del tiempo.

En contraste con dichas definiciones, Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1992) definen la calidad de servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto. La calidad del servicio puede definirse entonces como una evaluación de cumplimiento, es decir si dicho servicio cumple con los fines que tiene previsto y que puede verse modificado en futuras transacciones por futuras experiencia, la calidad es definida por el cliente partiendo de sus expectativas y el grado de cumplimiento de estas.

Desde esta perspectiva, la calidad del servicio es el resultado de un proceso de evaluación, en el cual los clientes comparan sus percepciones de la prestación del servicio recibido con lo que ellos esperaban del mismo, existen dimensiones genéricas que utilizan los consumidores en la evaluación de la calidad del servicio entre estas: los elementos tangibles, confiabilidad, cortesía, trato, competencia, seguridad, credibilidad y empatía.

Según Albrecht (1987), la calidad del servicio debe ser percibida, también desde adentro de la organización y esto se hace posible, a través del ciclo del servicio, que es hacer un inventario de los momentos de verdad que cada negocio tiene.

Para Pérez (2006), la calidad del servicio se traduce en calidad en la atención al cliente y ésta representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realizan los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa.

#### **4.1.4.1. Factores de calidad en el servicio**

Para Flores (2006), los factores a considerar como calidad en el servicio son muchos, entre ellos: atención inmediata, comprensión de lo que el cliente desea, atención completa y exclusiva, expresión de interés por el cliente, receptividad a preguntas, respuestas rápidas, eficiencia, explicación de procedimientos, expresión de placer al servir al cliente, expresión de agradecimiento, atención a los reclamos y solución a reclamos teniendo en cuenta la satisfacción del cliente.

Según este autor los primeros factores recogen aspectos al desempeño operativo de la prestación del servicio, tales como el tiempo de entrega del servicio, la puntualidad del mismo, también incluye aspectos como los financieros; el segundo aspecto tiene en cuenta la estructura física, el ambiente interno, y la disposición de los recursos, que provocan un impacto positivo sobre los clientes.

Para Flores (2006), específicamente en las entidades financieras, los factores clave de calidad deben perseguir el logro de una ventaja competitiva basada en las tecnologías de la información, a medida que estas avanzan, la entidad debe perseguir avanzar en la automatización de los servicios, en cuarto lugar, se tiene en cuenta el aspecto humano, en él se incluyen las actitudes y capacidades de los empleados en la prestación del servicio.

Camison, Cruz, & Gonzalez (2006), expresan que los factores de calidad del servicio tienen una relación estrecha con el ciclo de compra, difiriendo en una serie de factores según se encuentre en las fases antes, durante y post compra.

**Tabla No 2. Factores influyentes en la percepción de la calidad del servicio**

Antes de la compra	Durante la compra	Tras la compra
Nombre e imagen de marca de la empresa	Características del servicio	Facilidad y accesibilidad del servicio
Experiencia previa	Comentarios del vendedor	Atención a las reclamaciones
Opinión de amigos	Garantías	Disponibilidad del personal
Reputación de los vendedores	Políticas de servicio	Eficacia del servicio
Resultados publicados.	Programa de apoyo al usuario	Fiabilidad
Precio y beneficios anunciados.	Precio y beneficios ofrecidos	Rendimiento comparativo

Fuente: Adaptado de Camison, C., Cruz, S., & Gonzalez, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

Antes de la compra, los principales factores que determinan la percepción de calidad de un producto son los que inspiran confianza; la percepción de calidad durante la compra viene condicionada por las propias características detectadas en el producto y por las promesas de servicio ofrecidas; en tanto que la percepción de la

calidad después de la compra es el resultado de la experiencia con el uso normal del producto desde su adquisición y del servicio de mantenimiento

#### **4.1.4.2. Dimensiones de la calidad en el servicio**

Una organización que pretenda alcanzar altos niveles en la calidad del servicio que suministra debe prestar una especial atención a los atributos en los que se fijan los clientes para evaluarla, es decir, a los elementos del servicio que el cliente puede percibir y cuya valoración le permitirá juzgar un servicio como de buena o mala calidad. Se trata de factores determinantes de la percepción de la calidad de servicio, y la literatura se refiere a estos atributos con el término de dimensiones (Camison, Cruz, & Gonzalez, 2006).

Con el estudio de la dimensionalidad de la calidad la organización dispondrá de información relevante que le indicará en qué aspectos debe centrar los esfuerzos para que sean realmente apreciados, consiguiendo altas tasas de retorno en sus inversiones (Ruiz Olalla, 2006).

Sin duda, la referencia más común para determinar las dimensiones de la calidad de servicio es la aportada por Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1992), dentro de la Escuela Norteamericana de calidad de servicio, quienes enumeran una serie de criterios con los que los clientes juzgan la calidad de un servicio. Estos autores identificaron inicialmente diez dimensiones de la calidad de servicio, las cuales están interrelacionadas y su importancia varía dependiendo del tipo de servicio y del cliente. Éstas son las siguientes:

- a) Elementos tangibles, tales como la apariencia de las instalaciones físicas, el mantenimiento y la modernidad de los equipos, el aspecto de los materiales de comunicación y la apariencia física de las personas.
- b) Fiabilidad, entendida como la capacidad de cumplir bien a la primera con los compromisos adquiridos.
- c) Capacidad de respuesta, que determina disponibilidad para atender a los clientes con rapidez.

- d) Profesionalidad, que alude a la posesión por las personas de las actitudes y aptitudes necesarias para la correcta prestación del servicio.
- e) Cortesía, entendida como amabilidad, atención, consideración y respeto con el que el cliente es tratado por el personal de contacto.
- f) Credibilidad, indicativa de la veracidad y honestidad en la prestación del servicio.
- g) Seguridad, como inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
- h) Accesibilidad, representativa de la facilidad en el contacto.
- i) Comunicación, como indicador de la habilidad para escuchar al cliente, mantenerlo informado y utilizar un mismo lenguaje.
- j) Comprensión del cliente, para denominar el esfuerzo en conocer al cliente y sus necesidades.

Posteriores estudios de estos mismos autores permitieron reducir estas diez dimensiones y, actualmente, se consideran cinco las dimensiones de la calidad de servicio: (1) los elementos tangibles que acompañan y apoyan el servicio; (2) la fiabilidad o habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa; (3) la capacidad de respuesta o disposición y voluntad para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido; (4) la seguridad o conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza; y (5) la empatía o atención individualizada que se ofrece a cada cliente.

Entre estas dimensiones observamos que algunas se ocupan de la calidad del resultado del servicio prestado, mientras que otras hacen referencia al proceso de prestación del servicio

#### **4.1.4.3. Modelos para la medición de la calidad en el servicio**

Los estudios sobre la evolución histórica de la gestión, la calidad y el marketing de servicios, ya enfocados en la evaluación de la calidad del servicio, se agrupan alrededor de dos escuelas: la escuela norteamericana, liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry, y la escuela nórdica, liderada por Grönroos. Aquí se tomarán estas

tendencias como elementos de base para realizar un seguimiento al constructo calidad percibida, partiendo de los conceptos de servicio y calidad del servicio.

### **a) Modelo Kano de la Satisfacción del cliente**

Según Alvares, Pérez, Aguilera, & Riba (2008), este modelo nace a finales de los años 70 por el experto japonés Noriaki Kano, quien ideó esta herramienta para priorizar las necesidades y deseos del cliente, determinando que atributos le aportan mayor satisfacción, y siendo evidentes para el cuándo hay fallas.

El método de Kano es una herramienta de la gestión de la calidad que facilita las decisiones de marketing y, en especial, aquéllas vinculadas con el desarrollo de productos y servicios.

Kano definió tres tipos de calidad: calidad obligatoria, calidad unidimensional (o de rendimiento) y calidad atractiva. Partió del siguiente supuesto: Es posible tornar visibles las características invisibles de la calidad de un producto. Cuando estas características se hacen visibles emerge generalmente un conjunto amplio de requerimientos.

Ahora bien, no todos los requerimientos pertenecen a una misma clase. El modelo distingue seis categorías de las cualidades de la calidad, de las cuales las tres primeras tienen influencia sobre la satisfacción del cliente:

- Factores Básicos (Insatisfactorias - Obligatorio): Son los requisitos mínimos que causan el descontento del cliente si no se satisfacen, pero que no causan la satisfacción del cliente si no se satisfacen (o se exceden), el cliente mira estos como requisitos previos y toma estos por descontado.
- Factores de Entusiasmo (Satisfactores-Atractivos): Son los factores que aumentan la satisfacción del cliente si son entregados, pero no causan el descontento si no se entrega. Estos factores sorprenden al cliente y generan placer. Usando estos factores realmente una compañía puede distinguirse de sus competidores de una

manera positiva.

- Factores del Desempeño: Los factores que causan la satisfacción si el desempeño es alto, y causan el descontento si el desempeño es bajo. Aquí la satisfacción del funcionamiento promedio de la cualidad es lineal y simétrica. Estos factores están conectados directamente con las necesidades explicitas de los clientes y una compañía deben intentar ser competitivos.

Para completar el modelo Kano, es necesario entender que los factores de desempeño están vinculados a la necesidad del cliente y clasifica las necesidades de los clientes en cuatro categorías:

- Calidad Esperada: Son características o prestaciones imprescindibles en un producto o servicio, es decir lo mínimo que se puede exigir a una empresa de servicios, esta categoría no es de satisfacción para implementa la satisfacción al cliente.

- Calidad deseada: Son las características en las que el cliente pide de manera explícita, necesidades concretas, cualidades que tienen el poder de aumentar o disminuir la satisfacción del usuario en función de su grado de cumplimiento, es decir cuantos más atributos se cumplen satisfecho está el cliente y si no se cumplen sus expectativas el cliente quedará muy descontento.

- Calidad Motivante: Son características del producto o servicio que el cliente no esperaba encontrar, atributos que le sorprenden gratamente porque no los ha pedido de forma expresa y sin embargo están ahí, son características que cuando están presentes son muy valoradas, pero si están ausentes al cliente no le causa insatisfacción.

Según Alvares, Pérez, Aguilera, & Riba (2008), mejoras que sorprenden, mejoras que impactan, y que por ser inesperadas producen una gran satisfacción. No tienen por qué ser el resultado de una gran inversión, incluso los pequeños detalles pueden llegar a ser muy apreciados.

- Calidad Indiferente: Según (Bassa, 2011), son atributos que no se consideran ni buenos ni malos y que por tanto no afectan a la satisfacción o insatisfacción del cliente.

#### **a) Modelo SERVQUAL**

Según Matsumoto (2014), el modelo Servqual se publicó por primera vez en el año 1988, y ha experimentado numerosas mejoras y revisiones desde entonces. El modelo Servqual es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cómo ellos aprecian el servicio.

Este modelo permite analizar aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes. Permite conocer factores incontrolables e impredecibles de los clientes. El Servqual proporciona información detallada sobre; opiniones del cliente sobre el servicio de las empresas, comentarios y sugerencias de los clientes de mejoras en ciertos factores, impresiones de los empleados con respecto a la expectativa y percepción de los clientes.

El modelo Servqual agrupa cinco dimensiones para medir la calidad del servicio como son:

- **Fiabilidad** que se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir, que la empresa cumple con sus promesas, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios.
- **Seguridad**: Responsabilidad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa las anteriores dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).
- **Empatía** que es el nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado o adaptado

al gusto del cliente y los elementos tangibles que se refiere a la apariencia física, instalaciones físicas, como la infraestructura, equipos, materiales, personal.

- Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.
- Tangibilidad: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Entre los factores que conforman la dimensión de la confiabilidad esta la eficiencia la cual consiste en desarrollar el servicio acertadamente, aprovechando tiempo y materiales, realizándolo de la mejor forma posible: la eficacia que se refiere solo a obtener el servicio requerido, sin importar los procesos o recursos utilizados.

#### **b) Modelo de las cinco Brechas**

El modelo de las cinco brechas es propuesto por los autores del Servqual (Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1992); indican diferencias entre los aspectos importantes de un servicio, como los son las necesidades de los clientes, la experiencia misma del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes.

Las brechas identifican cinco distancias que causan problemas en la entrega del servicio y que influyen en la evaluación final que los clientes hacen respecto a la calidad del servicio.

- Brecha 1: Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos de la empresa. Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades de los clientes, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones para lograr la satisfacción de esas necesidades y expectativas.
- Brecha 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las normas de calidad. El factor que debe estar presente para

evitar esta brecha es la traducción de las expectativas, conocida a especificaciones de las normas de la calidad del servicio.

- Brecha 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen.

- Brecha 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Para el Servqual, uno de los factores claves en la formación de las expectativas, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que la empresa hace, y la publicidad que realiza afectará a las expectativas.

- Brecha 5: Es la brecha global. Es la diferencia entre las expectativas de los clientes frente a las percepciones de ellos.

Según Bassa (2011), las 5 brechas mencionadas permiten detectar los aspectos en los que está fallando la empresa, ya sea en la seguridad, capacidad de respuesta, fiabilidad y elementos tangibles, y permiten a la empresa tomar las medidas correctas para eliminar estas brechas y aumentar la calidad en el servicio de las empresas de publicidad.

### **c) Modelo Seis Sigma**

Según Felizzola & Luna (2014), el Modelo Seis Sigma fue desarrollado en 1982, por Bill Smith, es una evolución de las teorías sobre la calidad TQM (Total Quality Management o Sistema de Calidad Total) y SPC (Statistical Process Control o Control estadístico de Procesos). Su relevancia es la incorporación activa de la opinión del cliente en el proceso colocándolo como el punto de partida del proceso.

Seis Sigma es un método, basado en datos, para llevar la calidad hasta niveles próximos a la perfección, diferente de otros enfoques ya que también corrige los problemas antes de que se presenten. Más específicamente se trata de un esfuerzo disciplinado para examinar los procesos repetitivos de las empresas.

Seis Sigma tiene seis principios que lo confirman entre ellos el enfoque genuino del cliente que consiste en dar prioridad al cliente evaluando los resultados por el incremento en los niveles de satisfacción y creación de valor para el cliente; la decisión basada en datos y hecho estableciendo las medidas claves a causas fundamentales que originan los problemas y no sus síntomas. Medir y recolectando los datos para su posterior análisis.

Los procesos están donde está la acción que consiste en concentrarse en los procesos para dominarlos y encontrar las ventajas competitivas para la empresa; dirección proactiva que define metas ambiciosas, revisarlas frecuentemente, fijar prioridades claras, enfocarse en la prevención de problemas y cuestionarse porque las cosas se hacen de la manera en que se hacen.

Colaboración sin barreras que implica derribar las barreras que dificultan el trabajo en equipo entre los miembros de la organización con el fin de lograr una mejor comunicación y mejor flujo en las labores; Según Bassa (2011), la búsqueda de la perfección que pretende lograr una calidad cada día más perfecta en las disposiciones a aceptar y manejar mejoramiento continuo, que se fundamenta en satisfacer las necesidades del cliente.

#### **d) Modelo el Triángulo del Servicio**

El modelo triangular de Albrecht & Zemke (1999), muestra los elementos claves de la Administración del Servicio, y la interrelación de los mismos. Este modelo considera los siguientes elementos clave: la estrategia de servicio, el personal y los sistemas de servicio. Los tres deben estar enfocados en el cliente como elemento central de la gestión.

El Triángulo del servicio representa un proceso. El primer paso es el cliente, se debe identificar a quién se va a servir o atender y además entender sus necesidades y motivaciones, el segundo paso es definir la estrategia de servicio, es decir ¿qué es lo que se va a ofrecer?, la oferta de servicios deberá servir para diferenciarse de la

competencia.

Son los clientes los que deben percibir a la empresa como algo distinto y para ello, la oferta a debe significar algo concreto, algo valorado por los clientes, algo por lo que estén dispuestos a pagar; el tercer paso es definir el sistema de servicio, ¿cómo se hará realidad la oferta de servicios?

El sistema de servicios incluye procedimientos y normas, la forma cómo está organizada la empresa y todos los elementos físicos necesarios para generar y entregar el servicio, por ejemplo, locales, muebles, equipos, herramientas, aplicativos informáticos, materiales y sistemas de gestión en general.

El sistema de servicio debe estar diseñado en base a los clientes, con el objetivo de lograr que tengan una experiencia de servicio memorable y positivo cuando interactúan con la empresa. El cuarto paso, es el personal, es decir ¿con quién se ha de hacer realidad la oferta de servicios?, ¿qué perfil deben tener?, ¿cuáles son sus motivaciones y necesidades?, ¿qué apoyo necesitan para realizar su trabajo?

El triángulo de servicio considera que el personal es un factor fundamental del servicio y que, en la práctica, son las personas las que ayudarán a diferenciarse y lograr impactar positivamente a los clientes, cada uno de estos elementos debe colaborar con los demás, debe existir una interacción constructiva entre ellos.

Eso es lo que representan cada una de las seis líneas del triángulo. Por ejemplo, la línea exterior de la base del triángulo indica, por un lado, que los sistemas deben facilitar el trabajo de las personas que tienen contacto con los clientes y, por otro lado, indica que el personal puede ayudar a identificar cómo mejorar el sistema de servicio.

En realidad, ellos son los que están más preparados para aconsejar a la alta dirección respecto a las cosas que se deben mejorar; entonces, ¿a quién?, ¿qué?, ¿cómo? y ¿con quién?, son las preguntas clave que se deben responder cuando se está revisando cómo administrar y mejorar los servicios de una compañía.

Figura N° 1. Modelo Triangulo del Servicio



Fuente: Obtenido de Mercadeo.com: <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/el-triangulo-del-servicio/>. Triángulo del servicio. (28 de enero de 2010).

En la parte superior del triángulo está la estrategia de servicio, la cual está determinada por la enunciación de estándares de servicio y la descripción de funciones del personal de servicio. Los estándares de servicios y la descripción de funciones juegan un papel importantísimo en el proceso de evaluación de desempeño de los empleados.

El lado derecho del triángulo representa las personas que dan los servicios, esto incluye los empleados de primera línea, el personal secundario que puede o no tener contacto con el cliente, y el personal gerencial, que supervisa la entera operación de servicio. Una organización de servicio óptima motiva, entrena y ayuda a ese personal que da servicio para mantenerse alerta y atender las necesidades del cliente.

El personal de primera línea efectivo es capaz de enfocar su atención en el cliente, adaptándose a la situación del cliente, su marco de referencia y sus necesidades. Esto lleva a un nivel de respuesta y atención que ayuda al cliente a determinar en su mente, que el servicio dado es de calidad superior.

La parte izquierda del triángulo gráfica el sistema que permite al personal dar el servicio al cliente. Este sistema debe ser amigable al cliente. Las facilidades físicas,

políticas, procedimientos, métodos, estándares de servicios, sistema de cómputo (incluidos puntos de venta) y el sistema de comunicaciones debe decir fuerte y claro al cliente: “este sistema está aquí para ajustarse a sus necesidades.”

Finalmente, el triángulo muestra el factor más importante en el modelo: El Cliente. Es para el cliente que todos los otros factores existen. Todos ellos llegan a constituir la completa experiencia de servicio del cliente. Esto significa eliminar las líneas jerárquicas de responsabilidades para responder eficientemente a las necesidades del cliente.

La administración, en este modelo, es volcada de la Oficina Ejecutiva al nivel operacional, donde cada cual debe estar capacitado para administrar su propia situación. Cuando el problema aparece, cada uno de los empleados debe tener la autoridad necesaria para determinar cuál es la acción apropiada y responsabilizarse que la acción se tome.

Antes que esto pueda ejecutarse satisfactoriamente, el nivel superior de la vieja pirámide debe entender que sus roles han cambiado grandemente. Ellos son ahora líderes haciendo lo necesario para que el personal tome decisiones operacionales. El trabajo debe ser manejado de arriba hacia abajo, con un amplio programa destinado a conseguir las metas de la empresa.

Los Mandos Medios deben fraccionar estas metas, en objetivos menores y más concretos, que puedan ser cumplidos por el personal de línea frontal. En esta etapa el rol de los mandos medios se transforma de administración a soporte. Estos gerentes deben convertir la estrategia global en guías prácticas, y movilizar los recursos de tal modo que el personal de línea frontal pueda conseguir los objetivos.

Según (Albrecht, 1987) esto requiere de un buen planeamiento, y de una buena dosis de creatividad y recursos administrativos. Ello requiere de personal profesional bien entrenado y capaz, que domine sus funciones y tareas. Además de llegar a ser verdaderamente orientados a la clientela y amistosos, se debe entrenar a los empleados a escuchar al cliente, y a estar pendiente de las necesidades y de lo que

el cliente espera.

Considerando todos los modelos propuestos y las necesidades de información de FUNDEMUJER, se han analizado las variables que intervienen en cada modelo. Como resultado en la presente tesis se utilizará:

a) La teoría sobre la trilogía de Juran (1986) como base de análisis de la Gestión de Calidad a nivel interno de la institución, en lo concerniente a planificación, seguimiento de la calidad y mejora continua de los procesos de servicio.

b) El modelo del triángulo del servicio de Albrecht & Zemke (1999), como complemento al análisis interno evaluando la estrategia, el sistema de servicio y el personal de servicio.

c) El modelo SERVQUAL de Parasuraman (1992) para medir la calidad en función de la satisfacción de los clientes, un análisis externo aportado por los clientes a partir de sus experiencias de servicio con FUNDEMUJER y de ésta manera plantear las estrategias avocadas a la mejora de la institución.

La selección de estos modelos teóricos permite el sustento teórico, metodológico y científico de la presente investigación, además de propiciar resultados con un gran sentido de pertinencia de acuerdo a las pretensiones de los investigadores y de la institución.

Por otro lado, los modelos propuestos son fundamentos teóricos validados y citados por diferentes autores como apropiados para analizar ampliamente la calidad de los servicios desde la perspectiva de la satisfacción del cliente. Esto permite que el análisis de la Gestión de calidad del servicio financiero centrado en la satisfacción del cliente de Fundación para el Desarrollo de la Mujer FUNDEMUJER Estelí, sea un estudio con carácter científico y con resultados fehacientes que permitirán tomar decisiones estratégicas que coadyuven al planteamiento de calidad de la institución.

## 4.2. SERVICIOS

### 4.2.1. Concepto de servicio

Según Tigani (2006), el servicio es cualquier trabajo hecho por una persona en el beneficio de otra. El servicio excelente crea hábito, pero puede volverse mediocre, si no entiende que el cliente aumenta continuamente sus demandas de valor, formando un círculo virtuoso. El servicio se puede definir como un producto primordial, y como un valor agregado, que se define el dar más de lo que el cliente espera, en conclusión, buscar la satisfacción total del cliente.

Otros autores como Berry, Bennet, & Brown (1989), definen el servicio como un proceso, una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor. Puede entenderse al servicio como el conjunto de prestaciones necesarias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal.

En toda organización debe de existir y deben de garantizar la cultura del servicio, que es la claridad que el servicio es parte fundamental de cualquier acción y atañe tanto al personal que mantiene contacto directo con el cliente, como a los que cumplen funciones que no tienen contacto directo con el cliente.

El servicio de calidad total es un estado de desarrollo de los procesos y actividades con las cuales una organización entrega valor superior vinculado con ella: clientes propietarios y empleados. Esto implica una filosofía de empresa, una forma de liderazgo, un espíritu colectivo de servicio y un modo de operar que incluye calidad y el valor de cliente como principios guías. (Albrecht, 2002).

Considerando la temática y la naturaleza de la institución en estudio, se considera que las definiciones aportadas por los autores son muy apropiadas, sin embargo, la definición del párrafo anterior, describe de mejor manera los elementos estratégicos del servicio, al entenderse como una filosofía de gestión empresarial con una

condición tripartita donde interviene la empresa y sus clientes internos y externos. Los indicadores de liderazgo, cultura organizacional, condiciones y estructuras de servicio son elementos funcionales que deben ser analizados en FUNDEMujer para una mejor comprensión del impacto de la calidad en sus procesos.

#### **4.2.2. Naturaleza e importancia de los servicios**

El servicio es un elemento esencial en la empresa moderna, es una filosofía alineada con el marketing estratégico basado en el consumidor y resulta cada vez más relevante para desarrollar una estrategia competitiva en un mercado cambiante. En la actualidad todos compiten por brindar el mejor servicio, bajo el precepto de que solo se puede aportar valor cuando los beneficios superan las expectativas de los clientes.

Según Ferré Trenzano, Robinat, & Trigo Arana (2005), las múltiples definiciones de los servicios (como actividad económica, prestación principal de una empresa o como prestaciones secundarias que acompañan un producto) revelan un elemento importante y común a todos los servicios: la intangibilidad.

El servicio entendido como bien económico es un tipo de bien en el que predominan los componentes intangibles, frente al producto que sería aquel bien en el que predominan los componentes tangibles. Sin embargo, es bastante frecuente utilizar el término producto para denominar a ambos tipos de bienes, distinguiendo entre productos tangibles y productos intangibles (para hacer referencia a los servicios).

También, es bastante habitual utilizar el término producto para hacer alusión a lo que constituye la prestación principal de la empresa, bien sea producto en sentido propio (cuando se trata de bienes predominantemente tangibles), bien sea servicio (si se trata de bienes predominantemente intangibles).

Así, las empresas pertenecientes al sector terciario ofrecen al cliente un producto intangible o servicio, lo que constituye su prestación principal. En este tipo de empresas se proporcionan diferentes tipos de servicios: servicio básico, que sería la prestación principal, y servicios accesorios, todos los que acompañan al servicio

básico. Sin embargo, en las empresas pertenecientes al sector industrial, el servicio se refiere al conjunto de servicios accesorios o secundarios que acompañan al producto básico.

Gomez (2006), expresa que, debido a la naturaleza y características especiales de los servicios frente a los productos, la calidad en el servicio no puede ser gestionada de igual manera que en los productos tangibles. En el servicio lo importante es la calidad de servicio percibida por el cliente que puede desagregarse en diferentes dimensiones, de manera que se haga un concepto más operativo para la organización.

Por otro lado, la medición de la calidad de servicio difiere sustancialmente de la medición de la calidad de producto, siendo más difícil de evaluar y teniendo que tener en cuenta dos aspectos: el proceso y el resultado del servicio.

Las empresas deben invertir en conocer cuáles son las necesidades de sus clientes y tratar de satisfacerlas, y mientras las conoce y cuenta con el presupuesto adecuado para lograrlo, es importante consentir a los clientes mediante detalles que pueden hacer la diferencia entre un servicio y otro, mostrando así la calidad con la que cuentan y consiguiendo la ventaja competitiva que todas las empresas necesitan para lograr acaparar el mercado.

#### **4.2.3. Características de los servicios**

En consecuencia, de la naturaleza de los servicios, es importante conocer las características que diferencian a los tangibles de los intangibles. Según Ferré Trenzano, Robinat, & Trigo Arana (2005), éstas características presentan un carácter casi universal e invariable debido a que algunos autores encuentran las mismas similitudes y diferencias.

Las características principales de los servicios son las siguientes:

a) Intangibilidad: Esta es la característica principal que distingue a los servicios de los productos, es que no pueden poseerse físicamente. La intangibilidad es la cualidad

de no ser percibido por medio de los sentidos. Cada día, como clientes, compramos o percibimos “cosas” que no podemos tocar. Son servicios. (Lara, 2002)

Los servicios son intangibles porque no pueden ser examinados y probados para su uso, sin embargo, no es imposible poder evaluarlo, ya que lo podemos evaluar mediante la atención que recibimos, podemos observar las instalaciones donde está ubicada la empresa, todos estos son indicios tangibles que sirven para evaluar un servicio intangible.

b) Heterogeneidad: Son generalmente las personas que prestan los servicios. Se refiere a la inconsistencia o variación en el rendimiento de los seres humanos. Los servicios son más difíciles de estandarizar que los bienes tangibles, sin embargo, la manera más utilizada de homogeneizar la prestación es estableciendo estándares para posteriormente desarrollarlos en procedimientos y tareas en los que deben ser formados todos los empleados (Lara, 2002).

c) Simultaneidad entre producción y consumo: En los servicios, la producción y el consumo son simultáneos. Si no hay usuario no hay servicio. La simultaneidad entre producción y consumo del servicio determina que la mayoría de los servicios no pueden prestarse a menos que el cliente esté presente o esté directamente involucrado en el proceso de su producción (Lara, 2002).

La simultaneidad implica varias consideraciones de gran importancia para las empresas entre ellas la colaboración entre todos los factores técnicos y humanos que intervienen en la producción y prestación del servicio, requiere un tiempo relativamente largo en el que se mantiene la vinculación directa empresa-cliente.

El cliente interviene en la producción del servicio. Las creencias, hábitos y experiencias previas del usuario determinan su nivel de expectativa y su interrelación con los elementos que conforman el servicio. En los servicios no hay marcha atrás. En el área de los bienes tangibles es posible la sustitución, en los servicios no.

d) Imperdurabilidad: Es el resultado de la característica anterior; es decir, que la

capacidad de servicio que no se utiliza, no puede ser almacenada para su uso posterior (Lara, 2002).

Según Camison, Cruz, & Gonzalez, 2006 (2006), el carácter perecedero de los servicios expresa que los servicios deben consumirse cuando son producidos ya que no son inventariables. Los servicios no pueden ser producidos antes de ser solicitados y almacenarse hasta su demanda. En muchas ocasiones, esto lleva a que las empresas desarrollen diferentes tácticas de precios como estrategia para paliar los efectos negativos que fluctuaciones en la demanda puedan ocasionar.

e) La inseparabilidad: indica que en los servicios la producción y el consumo se realizan simultáneamente; por tanto, son indisociables. La interacción inevitable entre el cliente y el proveedor afecta considerablemente a la calidad y a su evaluación (Perez, 2006)

Debido a estas características intrínsecas de los servicios observamos que la calidad de un servicio resulta mucho más difícil de evaluar que la calidad de un producto tangible. Además, estas evaluaciones hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de los servicios (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1992).

#### **4.2.4. Atención al cliente**

Actualmente la clave para prestar un servicio excelente al cliente está en entender que el éxito no viene dado sólo por el producto, sino por el servicio que dicho producto lleva consigo. De poco, o muy poco servirá fabricar el mejor producto del mercado si a la hora de la verdad la atención al cliente falla, si la empresa no es capaz de brindar una atención adecuada en el momento preciso, la calidad va a pasar a un segundo plano (FORETUR, 2012).

Tschohl (2008), expresa que la mayoría de las empresas no comprenden que la atención al cliente realmente es una acción de ventas. Atención al cliente es “vender” puesto que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a

comprar más. Según éste autor, la atención al cliente es la forma en que una empresa brinda un servicio y la manera en la que sus agentes cumplen con sus tareas. La atención al cliente se trata de prestar a los usuarios un servicio teniendo a él como centro.

Uno de los mayores problemas que existen en el área de servicios es la poca disposición de los directivos para concebir esta área como una estrategia más de marketing. Demasiados la ven únicamente como parte del servicio posventa; es decir, algo que se relaciona con una venta ya realizada, no con las ventas que se generan en el futuro.

Para Lamb, Hair, & McDaniel (2011), las empresas que van por delante en el camino de la atención excelente tendrán una ventaja comparativa muy poderosa respecto a las que se hayan quedado rezagadas. Según estos autores para que una empresa esté orientada al servicio y a una excelencia en la atención debe cumplir las siguientes condiciones:

a) Compromiso por parte de la dirección: Este pre requisito es crucial para el éxito de un programa de mejora de la calidad del servicio. Ninguna empresa debería realizar publicidad ostentosa con eslóganes como “amamos a nuestros clientes”, si los directivos no ven aún la importancia de una atención de calidad.

b) Recursos adecuados: La empresa debe invertir con decisión el dinero necesario para desarrollar y mantener un programa de mejora del servicio diseñado profesionalmente.

c) Mejoras visibles del servicio: Las mejoras en el servicio que los clientes perciben, se convierten (para ellos) en señales de que la calidad del producto (tangible o intangible) ha mejorado.

d) Capacitación: Los empleados de la empresa deben recibir una capacitación amplia sobre como instrumentar una estrategia de servicio centrada en los elementos específicos, clave, que planteen los clientes de la institución.

e) Servicios internos: El personal de la empresa debe ayudarse mutuamente en la presentación de los productos y en el establecimiento de sistemas de servicios que incrementen los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes.

f) Involucramiento o compromiso de todos los empleados: Todo el personal debe sentir que su trabajo afecta la imagen que los clientes tienen de la empresa e, incluso, la calidad del servicio, sin importar lo alejado que crean estar de las áreas de contacto directo con la clientela o de las que se comunican directamente con ella.

Según Tschohl (2008), es importante reconocer la diferencia entre la atención y el servicio al cliente ya que son términos que suelen usarse de manera similar, tomando cualquiera de las dos como sinónimos. No es incorrecto pensar de esta forma, pero a través de ciertas diferencias los agentes pueden mejorar sus tareas en las dos acciones. La atención al cliente implica brindar un servicio pensado con él como centro. El servicio de una compañía es lo que ofrece y posteriormente brinda para seducir a los clientes.

El servicio del cual dispone una compañía tiene que ver con su infraestructura, con tareas burocráticas, recursos a utilizar por parte de los agentes y hasta con la eficacia de los productos brindados. Es una suma de esfuerzos por parte de los agentes dando el servicio y la compañía que hace lo posible para llevarlo a cabo. En algunas ocasiones se dan en simultáneo y otras veces lo realizan por separado.

Cuando un agente presta atención es su forma adecuada de brindar un servicio y demostrar la manera de cumplir con sus tareas. Las similitudes entre ambas palabras se reflejan claramente en este sentido. La postura que toma cada agente ante cada interacción resulta fundamental para demostrar como atiende a los clientes. Debe enfocarse en ellos, usar las palabras correctas y cumplir con cada una de las promesas que asume. Un servicio de atención al cliente implica respetar y valorar a la persona del otro lado de principio a fin en cada comunicación.

Bilancio (2008), agrega que, al pensar en estos dos conceptos, es posible

comprender en detalle por qué algunos clientes no están conformes cuando el servicio recibido es bueno, pero la atención prestada es mala. También ocurre en caso contrario con un servicio que no cumple las expectativas, pero la atención es ideal. En este caso, una gran cantidad de clientes perdonan estas fallas del servicio al quedar satisfechos con la atención recibida.

Para éste autor, una diferencia clave es que los clientes son capaces de olvidar lo que reciben o escuchan, es decir el servicio brindado, pero nunca olvidan como se sintieron si la atención es negativa. Es importante comprender que un concepto no es mejor que el otro, sino que se necesitan de los dos para mantener a los clientes dentro de las líneas de la compañía.

#### **4.2.5. Servicios financieros**

Con el paso de los años se ha puesto de manifiesto que la estrategia de servicio en las entidades financieras constituye no solo el elemento fundamental sino la pieza clave para que ésta realice con éxito su actividad en un mercado cada vez más dinámico, diverso y con mayor número de competidores. Pues en un entorno tan turbulento como en el que actualmente este tipo de empresa tiene que competir, su supervivencia va a depender en gran medida de la mayor calidad en la prestación de servicios.

En el caso de las entidades financieras y debido a la intangibilidad que caracteriza sus servicios, la calidad determina las percepciones que los clientes tienen del servicio ofrecido, per las percepciones, actitudes (satisfacción) e intenciones de los clientes están afectados por el papel desarrollado por el personal y la estrategia global del servicio (Fernández Barrios, 2004).

El servicio financiero dice García Mestanza (1998), es una actividad genérica desarrollada por las instituciones financieras como conjunto de procesos y en todo proceso de prestación de servicios financieros intervienen tres tipos de factores:

- a) Factores técnicos, constituidos por el soporte físico y tecnológico que posibilita

la relación financiera entre proveedor y cliente.

b) Factores humanos, las personas que participan en el proceso de prestación del servicio.

c) Factores financieros (propriadmente dichos), hacen referencia al concepto de productos-servicios que ofrecen las instituciones financieras al mercado, como son los productos de cuentas ordinarias, préstamos, depósitos, cajas de alquiler.

Por otra parte, los servicios financieros tienen cuatro características distintivas que recogen Berry, Bennet y Brown (1999):

a) Intangibilidad, hace alusión a la inmaterialidad del servicio. Cosas tangibles como tarjetas de crédito o cheques pueden representar el servicio, pero no son el servicio en sí mismas. Para hacer frente a la intangibilidad, las entidades financieras deben aplicar estrategias que asocien el servicio con objetos tangibles de más fácil percepción por parte del cliente.

b) Heterogeneidad, los servicios varían, no se puede ofrecer un servicio idéntico ni a todos los clientes ni en todas las instituciones financieras, debido, entre otras causas, a la imposibilidad de estandarizar la actuación humana.

c) Inseparabilidad de producción y consumo, o lo que es lo mismo simultaneidad. El servicio se consume mientras se realiza con el cliente. Esto conlleva a que debe ser óptimo para que el cliente así lo perciba.

d) Caducidad o carácter perecedero, hace referencia a la imposibilidad de almacenar los servicios financieros. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde.

Al llegar a este punto hay que volver a incidir en que el servicio será considerado de calidad si se cumplen las condiciones de encontrar las necesidades del cliente y de satisfacer las expectativas del mismo. El servicio de calidad debe ajustarse, como dicen Berry, Bennet y Brown (1999), a las especificaciones del cliente, pero no solo esto, tanto Gruiniven (1995) como los anteriores van más allá.

Los primeros cuando dicen que las instituciones financieras logran una fuerte reputación en cuanto a calidad cuando cumplen (o exceden) constantemente los deseos de los clientes sobre el servicio, y Gruiniven al afirmar que las entidades financieras deben anticiparse a las expectativas de sus segmentos clientela y desarrollar servicios que las superen porque es precisamente el cliente quien mejor puede evaluarlos y estimar en qué grado éstos se están prestando.

Es importante conocer qué desean los clientes, cuáles son sus expectativas, en qué apoyan sus percepciones de calidad y en éste sentido Berry, indican que las dimensiones de la calidad del servicio identificadas por (Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1992), son totalmente aplicables al ámbito financiero. Estas son: los tangibles, la fiabilidad, la responsabilidad, la seguridad y la empatía; elementos que son analizados en el presente estudio a través del modelo Servqual.

### 4.3. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de las empresas exitosas (Lovelock & Wirtz, 2009).

Kotler & Armstrong (2013), definen la satisfacción del 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; mientras que Lovelock & Wirtz (2009) la definen como el resultado del logro de mayores niveles de valor que los competidores.

Según Galviz (2011) el servicio es una práctica gerencial que tiene por objetivo aumentar el nivel de satisfacción del cliente y que ésta satisfacción es el fundamento de clientes leales, donde la calidad del servicio es un elemento clave. Los clientes muy satisfechos, o incluso complacidos, tienen mayores probabilidades de convertirse en apóstoles leales de una empresa, de consolidar sus compras con un solo proveedor y de difundir recomendaciones positivas. La insatisfacción, por otro lado, aleja a los clientes y es un factor clave para que se vayan con la competencia.

Como se vio en la anterior definición de Kotler & Armstrong (2013), la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

a) El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene características puntuales, entre ellas:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.

- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad. Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente. Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

b) Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión
- Promesas que ofrecen los competidores.

Según Galviz (2011), en la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles; si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia o si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

c) Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

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

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo, un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron. (Lovelock & Wirtz, 2009).

#### **4.3.1. Importancia de la satisfacción del cliente**

Galviz (2011), señala que si bien existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

a) El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

b) El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

c) El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

Berry, Bennet y Brown (1999) señalan que, dada la competitividad en el sector financiero, las empresas están buscando notablemente aumentar el valor de los servicios ofertados para lograr la satisfacción del cliente. Las instituciones financieras se van equiparando en calidad y tasa, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación.

Estos autores reconocen que los clientes son cada vez más exigentes, y que en el caso del sector financiero éstos ya no sólo buscan tasas accesibles, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido. Si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención, es muy probable que cuente de su mala experiencia a otros clientes.

Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que vuelva a adquirir el servicio que se ofrece. Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que recomiende a su proveedor. Es primordial tomar en cuenta dichos aspectos, ya que, si se logran entender adecuadamente cada uno de ellos y, aplicarlos de la manera correcta se logrará tener una ventaja competitiva. (Porter, 2008)

En las instituciones financieras la satisfacción del cliente es un factor de gran importancia ya que existen diversos grupos estratégicos que brindan los mismos servicios, tasas de interés similares y es a atención que reciben, la seguridad que se les brinda lo que muchas veces hacen que los clientes prefieran una determinada

institución (Berry, Bennet, & Brown, 1999).

#### **4.3.2. Medición de la satisfacción del cliente**

Según Camison, Cruz, & Gonzalez (2006), para conocer el grado de satisfacción de los clientes las empresas pueden emplear distintas técnicas y prácticas combinadas adecuadamente: formularios de quejas y reclamaciones, buzones de sugerencias, la seudocompra, cuestionarios de satisfacción, computar el número de clientes perdidos, etc.

De entre todas ellas, probablemente la más utilizada sea el cuestionario de satisfacción, que permite obtener la información necesaria directamente de los clientes. Éstos se pueden basar en escalas estandarizadas o en escalas de medición diseñadas por la empresa específicamente para su servicio.

Lamb, Hair, & McDaniel (2011), señalan que el uso de escalas de medición supone diseñar y desarrollar un determinado número de ítems o preguntas sobre la calidad de servicio en un cuestionario que debe ser contestado por los clientes. Posteriormente, los datos recogidos son explotados estadísticamente para la obtención de los resultados globales del estudio. De esta forma, las escalas de medición son consideradas instrumentos muy útiles para medir la satisfacción del cliente.

Habitualmente se ha considerado que la satisfacción del cliente hace referencia a una transacción específica y es el resultado de la comparación entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la empresa. Por tanto, se ha medido comparando la percepción del servicio recibido con las expectativas que éste tenía antes de recibirlo, es decir,  $\text{satisfacción} = \text{percepciones} - \text{expectativas}$ . De este modo, sólo se conseguirá satisfacción cuando las percepciones superen a las expectativas, asignando en tal caso calidad al servicio. Por el contrario, siempre que las expectativas superen a las percepciones existirá insatisfacción.

#### **4.3.3. Relación funcional entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.**

Para Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1992) la relación entre la calidad y la satisfacción del cliente es intrínseca, debido a que hablar de satisfacción es hablar de calidad. Esta relación queda establecida desde el mismo momento en que se concibe la calidad como un conjunto de características de un producto, proceso o servicio que confieren la capacidad de satisfacer las necesidades explícitas e implícitas del cliente.

La calidad del servicio y la satisfacción son constructos que han recibido una gran atención en la literatura de marketing. Actualmente, todavía se puede constatar la existencia de un debate, relativo a la dirección de la relación entre ambos conceptos, es decir, no está claro si la calidad de servicio es un antecedente o un consecuente de la satisfacción. Sin embargo, la dirección de la relación es importante si los objetivos de la investigación persiguen comprender el proceso evaluativo del consumidor, por otra parte, los proveedores de servicio necesitan saber si su objetivo debe ser tener consumidores satisfechos con su prestación de servicio, o prestar el nivel máximo de calidad de servicio percibida (Cronin & Taylor, 1992).

Inicialmente algunos autores señalaron a la satisfacción como un antecedente de la calidad del servicio percibida. El argumento básico de ésta posición consiste en que a partir de las experiencias de satisfacción con varios encuentros de servicio se desarrolla y se va modificando una actitud global a largo plazo; es decir, mediante la acumulación de evaluaciones específicas (satisfacción con transacciones) se llega a una evaluación global (calidad percibida).

Este es el caso que expone Bitner (1990), el cual sugiere que el cliente compara el servicio real que percibe en términos de variables del servicio con sus expectativas o una disconfirmación positiva/negativa, cuando las expectativas y percepciones no son similares. Este autor supone que la satisfacción del cliente es un input en la percepción de calidad de servicio, que a su vez lleva a comportamientos postcompra.

Otra teoría que considera la satisfacción como un antecedente de la calidad

percibida es la de Patterson & Johnson (2003). De acuerdo a estos autores, la satisfacción con una transacción específica es un antecedente de la calidad de servicio global. Esto también es visto así por Parasuraman, quienes sostienen que experiencias satisfactorias a lo largo del tiempo dan lugar a percepciones positivas de calidad de servicio.

Otros trabajos defienden la postura contraria, es decir, que la calidad de servicio es un antecedente de la satisfacción de los clientes. En este sentido, el trabajo de Cronin & Taylor (1992) somete a examen el orden causal de la relación entre la calidad de servicio y satisfacción, utilizando un modelo con ecuaciones estructurales. La investigación pone de manifiesto que de las dos relaciones recíprocas posibles, la única significativa es la que propone a la calidad como un antecedente de la satisfacción.

En un trabajo posterior, llevado a cabo por Bigné & Sánchez (2000), encontraron que la calidad percibida del servicio es un antecedente de la satisfacción, no observando ninguna relación en sentido inverso. Por tanto, estos autores defienden la tesis de que la satisfacción es un concepto más general, que engloba a la calidad percibida.

Sin embargo, es posible una postura intermedia, en la que la calidad de servicio percibida es considerada tanto como un antecedente como un consecuente de la satisfacción. Así, la satisfacción en una transacción concreta vendría determinada entre otros factores, por la calidad de servicio; a su vez, la satisfacción influye en la evaluación a largo plazo de la calidad de servicio que perciben los individuos.

En este sentido Iacobucci, Grayson, & Ostrom (2004), demuestran empíricamente que la comparación de modelos estructurales en ambos sentidos, resulta en ajustes idénticos. Es decir, existe una relación recíproca y funcional entre la calidad global de un servicio y la satisfacción; por tanto, es imposible concluir empíricamente cuál de ellas es el antecedente de la otra.

Una propuesta innovadora que intenta explicar la relación causal entre calidad de

servicio y satisfacción es la de Dabholkar (2005). Partiendo de la idea de que la calidad de servicio básicamente es cognitiva y la satisfacción normalmente es afectiva. Este autor indica que la relación causal depende del momento en que se evalúe el servicio y que en las transacciones específicas puede suceder que las evaluaciones de calidad y satisfacción sean divergentes para distintas situaciones y distintas personas, constatando la existencia de varios factores que influyen en la secuencia de evaluación del servicio y por tanto, en el orden causal entre satisfacción y calidad.

#### **4.4. ESTRATEGIAS**

##### **4.4.1. Concepto de estrategia**

Una estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar con base tanto en sus atributos como en sus diferencias internas los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. (Mintzberg, Brian, & Voyer, 1997).

De manera genérica Pérez (2005) define a la estrategia como la ciencia y arte de concebir, utilizar y conducir los medios y los recursos –naturales, espirituales y humanos– en un tiempo y en un espacio determinado para alcanzar y mantener en su caso los objetivos establecidos utilizando lo mejor posible los medios que se disponen.

Este autor señala que una estrategia es catalogada de buena si se consigue con ella alcanzar los objetivos previstos y si en ella ha habido economía de esfuerzos. Los objetivos pueden ser ofensivos, defensivos o simplemente de mantenerse en el status quo.

Para Hill & Jones (2009), una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva.

Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. El análisis y la acción están integrados en la dirección estratégica.

#### 4.4.2. Estrategias orientadas a la calidad del servicio

Al igual que los negocios de fabricación, las buenas compañías de servicios usan diversas estrategias para posicionarse de forma sólida en los mercados meta seleccionados. Las compañías de servicios establecen sus posiciones mediante actividades de marketing, dirección estratégica, gestión de la calidad, gestión de recursos, gestión del conocimiento, etc.; aspectos que normalmente requieren de enfoques adicionales debido a la clara diferencia de los servicios con los productos tangibles.

##### a) La administración de relaciones con los clientes (ARC)

Esta propuesta estratégica desarrollada por Stanton, Etzel, & Walker (2007), sugiere que además de trabajar con socios (lo que recibe el nombre administración de las relaciones con los socios o ARS), muchas empresas están decididas a desarrollar vínculos más estrechos con sus clientes (administración de relaciones con los clientes o ARC).

Este proceso consiste en manejar información detallada sobre clientes individuales así como sobre los “puntos culminantes” en su relación con la empresa con el fin de maximizar su fidelidad. Los puntos culminantes son todos aquellos momentos en los que los consumidores entran en contacto con una marca o un producto, e incluyen desde experiencias reales hasta la comunicación interpersonal o masiva, así como la simple observación casual.

La administración de relaciones con los clientes permite a las empresas ofrecer un servicio excelente en tiempo real mediante el uso efectivo de cuentas de información personal. Con base en lo que las empresas saben sobre cada uno de los clientes más importantes, pueden personalizar ofertas, servicios, programas, mensajes y comunicaciones.

La administración de relaciones con los clientes es importante porque uno de los

ingredientes fundamentales de la rentabilidad de una empresa es el valor agregado de su base de datos de clientes. Para lograr ésta estrategia la empresa debe: seleccionar el público objetivo y los clientes potenciales; diferenciar a los consumidores según sus necesidades y el valor que suponen para la empresa; interactuar con los clientes de manera individual para conocer mejor sus necesidades y establecer relaciones más sólidas con ellos y finalmente personalizar productos, servicios y mensajes para cada cliente.

b) La cadena servicio-utilidades

Según Kotler & Armstrong (2012), en un negocio de servicios, el cliente y los empleados de la empresa de “línea frontal” interactúan para crear el servicio. A la vez, una interacción eficaz depende de las habilidades de los empleados del servicio de línea frontal y de los procesos de apoyo que respalden a tales empleados.

Por lo tanto, las compañías de servicios exitosas centran su atención tanto en sus clientes como en sus empleados; entienden la cadena servicio-utilidades que vincula las utilidades de la empresa de servicios con los empleados y con la satisfacción de los clientes. Esta cadena consiste en cinco eslabones:

- Calidad interna del servicio: selección y capacitación superiores del empleado, ambiente de trabajo de calidad y gran apoyo para quienes tratan con los clientes, lo cual da como resultado...
- Empleados de servicio satisfechos y productivos: más satisfechos, leales y trabajadores, lo cual redundará en...
- Mayor valor del servicio: creación de valor y entrega de servicio más eficaces para el cliente, lo cual redundará en...
- Utilidades y crecimiento saludables: desempeño superior de la compañía de servicios.

Por lo tanto, para lograr las metas de utilidades y crecimiento gracias al servicio, es necesario empezar por cuidar a quienes atienden a los clientes

De este modo, el marketing de servicios necesita algo más que el marketing

tradicional, también requiere de un marketing interno y de un marketing interactivo. El marketing interno consiste en que la empresa de servicios debe orientar y motivar a los empleados que tienen contacto con los clientes, así como al personal de servicio de soporte para que trabaje como un equipo y brinde satisfacción al cliente.

El marketing interactivo implica que la calidad del servicio depende en gran parte de la calidad de la interacción comprador-vendedor, durante la prestación del servicio. En el marketing de productos, la calidad de éstos muchas veces depende muy poco de la forma en que se obtiene el producto. Sin embargo, en el marketing de servicios la calidad depende tanto del prestador del servicio como de la entrega de éste.

c) Administración de la diferenciación del servicio

Según Porter (2008), en estas épocas de intensa competencia de precios, las empresas de servicios suelen quejarse de lo difícil que resulta diferenciar sus servicios de los de sus competidores. En tanto los clientes perciban como similares los servicios de distintos proveedores, se preocupan menos por el proveedor que por el precio.

La solución para la competencia de precios es el desarrollo de una oferta, entrega e imagen diferenciadas. La oferta puede incluir características innovadoras que distingan la oferta de una empresa de las ofertas de la competencia, por ejemplo; reducir los tiempos de espera, organizar el área de servicio por tipo de servicio; es decir, diferenciar con ofertas que le dan servicio más allá de los productos que venden.

Las compañías de servicios diferencian la entrega de sus servicios gracias a un personal de contacto con el cliente más capaz y confiable, creando así un ambiente físico superior donde se entrega el producto, o diseñando un proceso de entrega excelente.

d) Administración de la calidad del servicio

Para Camison, Cruz, & Gonzalez (2006), una empresa de servicios se puede diferenciar entregando consistentemente mayor calidad que sus competidores. Al

igual que los fabricantes que existieron antes, la mayoría de las industrias de servicios se han unido al movimiento de calidad impulsado por el cliente. Y, como las empresas de productos, los prestadores de servicios deben identificar qué esperan los clientes meta en cuanto a la calidad del servicio.

Por desgracia, es más difícil definir y juzgar la calidad de un servicio que la de un producto. La retención del cliente quizá sea la mejor medida de calidad (la capacidad de una empresa de servicios de conservar a sus clientes depende de la consistencia del valor que les entrega).

Las mejores compañías de servicios establecen estándares altos en la calidad del servicio; observan de cerca el desempeño de éste, tanto el suyo como el de sus competidores. No se conforman simplemente con un buen servicio, sino que buscan un servicio cien por ciento libre de fallas.

A diferencia de los fabricantes de productos que pueden ajustar sus máquinas e insumos hasta que todo quede perfecto, la calidad de los servicios siempre es variable, dependiendo de las interacciones entre empleados y clientes.

e) Administración de la productividad del servicio

Según Kotler & Armstrong (2012), con el rápido incremento de sus costos, las compañías de servicios están sometidas a grandes presiones para mejorar la productividad de sus servicios, lo cual se logra de varias formas: capacitando mejor a los empleados actuales o contratando a otros que trabajen mejor o que cuenten con mayores habilidades. También pueden incrementar la cantidad de su servicio sacrificando cierto grado de calidad.

Finalmente, el proveedor del servicio podría aprovechar el poder de la tecnología. A pesar de que con frecuencia consideramos que el poder de la tecnología sirve para ahorrar tiempo y costos a las fábricas, también tienen un enorme potencial, que rara vez se utiliza, para lograr que los trabajadores de servicios se vuelvan más productivos.

Sin embargo, las empresas deben evitar impulsar tanto la productividad que se reduzca la calidad. Los intentos por industrializar un servicio o disminuir costos suelen permitir que una compañía de servicios sea más eficiente a corto plazo. Pero también reducirían su capacidad a largo plazo para innovar, mantener la calidad del servicio o responder a las necesidades y los deseos de los clientes.

Al tratar de incrementar la productividad del servicio, las compañías deben considerar la forma en que crean y entregan valor para el cliente. En resumen, deben tener cuidado de evitar “descomponer” el servicio.

## **4.5. MICROFINANCIERAS**

### **4.5.1. Definición de Microfinanciera**

Las micro finanzas usualmente se refieren a la provisión de servicios financieros a clientes de bajos ingresos. El término también se refiere a la práctica sostenible de la provisión de esos servicios.

Más ampliamente, se dice del movimiento que visualiza “un mundo en el que tantas familias pobres y casi pobres como sean posible tienen acceso permanente a un rango apropiado de servicios financieros de alta calidad, que incluyan no sólo crédito, sino también ahorro, seguros y transferencia de fondos.” (Urcuyo, 2012)

Se considera como Institución de Micro finanzas a las Instituciones Financieras Intermediadas de Micro finanzas constituidas como personas Jurídicas sin fines de lucro o como sociedades mercantiles distintas de los bancos y sociedades financieras cuyo objeto fundamental sea brindar servicios de Micro finanzas y posean un patrimonio o capital social mínimo, estipulado por la ley. (La Gaceta, 2017)

### **4.5.2. Marco legal de las Micro Financieras en Nicaragua**

Las instituciones de Micro finanzas están sujetas a las disposiciones de la Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas (Ley 769), cuya finalidad es incentivar las micro finanzas a fin de potenciar los beneficios financieros y sociales; promover la oferta de otros servicios financieros y no financieros para aumentar la rentabilidad y eficiencia del usuario del microcrédito; promover la transparencia en las operaciones de microfinanzas, así como crear y fortalecer el órgano de regulación y supervisión de las Instituciones de Microfinanzas. (La Gaceta, 2011)

La ley de fomento y regulación de las micro finanzas establece normas básicas para una gestión integral y utilización de los recursos financieros. La ley constituye el medio oficial para el registro, procesamiento y generación de las actividades de micro finanzas en todo el País.

Según el artículo número uno de la Ley 769; la ley tiene por objeto el fomento y la regulación de las micro finanzas, a fin de estimular el desarrollo económico de los sectores de bajos ingresos; asimismo regula el registro, autorización para operar, funcionamiento y supervisión de las instituciones de microfinanzas legalmente constituidas como personas jurídicas de carácter mercantil o sin fines de lucro (Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas , 2011).

El artículo número cuatro hace énfasis en las competencias de los órganos vinculados directamente con el desarrollo de sector de las micro finanzas y señala que la Comisión Nacional de Micro finanzas, es el órgano regulador y superior de las instituciones de Micro finanzas, que por sus siglas se conoce como CONAMI.

Además de la Ley 769; las Instituciones Microfinancieras (IMF) deben cumplir la Norma sobre Gobierno Corporativo aprobada por la CONAMI según resolución CD-CONAMI-014-02-UN28-2013. El capítulo segundo, artículo cuatro y cinco de dicha norma establece que las IFM deben aplicar los principios de un buen gobierno corporativo aprobando manuales de políticas internas y en la estructura organizacional los aspectos que se detallan en la norma (Comisión Nacional de Microfinanzas, 2013).

La norma referida señala que será de cumplimiento obligatorio para todas las instancias de la organización, e incluye todos los derechos y deberes mínimos que tienen los miembros de la junta directiva: diligencia, lealtad, comunicación y tratamiento de los conflictos de interés, uso de activos y derecho de la información.

El artículo cinco comprende la naturaleza de los reclamos, cobros indebidos, cambios en las condiciones del microcrédito, infracciones a la ley, incumplimiento de la normativa dictada por CONAMI.

En relación a la atención al usuario la norma en los artículos seis y siete, establece las políticas, procedimientos, normas de protección y obligaciones de las IFM en la atención al usuario, que será considerado como un código de conducta aprobados por la junta directiva, en concordancia con la ley y la presente norma.

Otra norma a tener en cuenta en el ejercicio micro financiero es la Norma sobre Transparencia en las Operaciones de Microfinanzas (Resolución No. CD-CONAMI-004-01-MAY26-2014), la cual tiene por objeto establecer las reglas sobre el alcance, difusión, contenido y entrega de los contratos que se suscriban con las instituciones financieras intermediadas de Microfinanzas (IFIM), que garanticen la transparencia y claridad de los mismos para evitar que estos contengan estipulaciones que restrinjan los derechos de los usuarios.

Según Berrios & Guerrero (2017), la regulación financiera de Nicaragua es adecuada y sus mecanismos para monitorear y controlar las exposiciones de riesgo principales son efectivos, además de mostrar un marco regulatorio desarrollado. Destacan los cambios regulatorios recientes en las normativas de requerimientos de capital, cuyo objetivo es fortalecer la capacidad de absorción de pérdidas de las entidades financieras.

#### **4.5.3. Aporte de las Microfinancieras al desarrollo económico de Nicaragua.**

Según Sánchez (2016), las microfinanzas en Nicaragua han tenido un impacto económico positivo en las unidades familiares financiadas, propiciando la generación de empleos. El impacto se estima en un 40% del total de la población del país, permitiendo la inclusión social y financiera a la sociedad nicaragüense.

A través de las entidades de Microfinanzas se ha atendido de forma eficiente al sector urbano y rural, contribuyendo significativamente al mejoramiento de la calidad de vida. Los créditos solicitados por las personas promueven el autodesarrollo, es decir la industria de microfinanzas que genera el autoempleo. Con el apoyo de esta industria a través del microcrédito, se ha logrado aliviar la pobreza en muchos hogares y crear empresarios prósperos.

Para Canales (2012), las Microfinanzas que operan en Nicaragua empiezan a evolucionar al ofrecer nuevos productos y servicios como seguros, pensiones e

inversiones. Es un proceso de transformación que inició recientemente en el país, como respuesta a la demanda de servicios financieros más allá del microcrédito, por parte de micros y pequeños empresarios y productores. Este proceso se extiende al resto de la región centroamericana.

Según Urcuyo (2012), la cartera de Microfinanzas en Nicaragua está dividida por actividad económica de los cuales 54.4 por ciento está dedicado al sector agropecuario, 23 por ciento al comercio, 10.9 a vivienda y 6.0 a consumo.

Sin embargo, la distribución por actividad no es uniforme, y aunque la mayoría de IMF centra su cartera en el sector agropecuario, hay algunas que se especializan en otras actividades, como el comercio y la vivienda. Los clientes de mayor capacidad se encuentran en el sector pecuario, con un préstamo promedio de 1,637.2 dólares.

Para tener una idea más clara del estado de la Industria Microfinanciera en el país, se puede comparar con el resto de Centroamérica y América Latina. En términos de escala y alcance, las IMF nicaragüenses tienen menor profundidad (a menor crédito promedio a PIB per cápita mayor profundidad, pues se supone que así llega a más pobres) que sus similares en el resto de Centroamérica y Latinoamérica, donde los préstamos promedios como porcentaje del PIB son de 25 y 40 por ciento, mientras que en Nicaragua son de 69 por ciento. Igualmente, el crédito promedio es proporcional al tamaño de la IMF, mientras más grande la IMF más grande el crédito.

Urcuyo (2012) señala que, pese a que las IMF nicaragüenses evidencian un crecimiento notable, estas se han enfocado en el segmento de clientes de mayores ingresos, resultando esta práctica rentable. El segmento más pobre está todavía desatendido, presumiblemente por el alto riesgo que esto implica y aunque las tasas de interés que se cobran son altas, todavía no compensan para alcanzar los retornos conseguidos por las IMF más grandes.

El quedar excluidos del mercado financiero provoca dificultades al pobre, quedando obligado a proteger las variaciones de sus ingresos con prácticas económicas más seguras, pero de menor rentabilidad lo que perpetúa la pobreza.

Las IMF, con sus objetivos sociales y préstamos relativamente bajos comparados con la banca formal, resultan ser un vehículo natural para acceder al más pobre, pero para ello se necesitan que las IMF adopten una serie de estrategias.

Para acelerar este sector se necesita de la intervención pública a través de una estrategia que gire en torno a políticas de protección, promoción y provisión, las que serán fundamentales para que a la postre se desarrollen nuevas actividades microfinancieras inclusive desde la banca formal.

Pese a los niveles de avance y desarrollo del sistema financiero de Nicaragua, Berrios & Guerrero (2017) en su informe de calificaciones de la Fitch Rating<sup>1</sup> expresan que el sistema financiero de Nicaragua es el de menor tamaño y uno de los menos desarrollados en la región, con un mercado de capitales poco profundo y bancarización baja.

Este informe revela que entre 2013 y 2015, la banca sostuvo un aumento crediticio promedio de 20.7%. Se estima que el crecimiento se mantendrá en niveles cercanos a 20% en el corto plazo y permanecerá enfocado en los sectores de consumo y comercio. La industria muestra un buen desempeño influenciado por el entorno económico favorable.

La calidad de la cartera es buena, con niveles de morosidad que destacan en la región y que, en opinión de Fitch, se mantendrá como la más baja en Centroamérica.

La dolarización elevada de los balances persistirá como un riesgo de mercado importante ante devaluaciones no previstas, aunque dicho riesgo se mitigaría por la predictibilidad cambiaria en el país. La rentabilidad del sistema permanecerá en niveles superiores a 2%, influenciada por el costo de fondeo bajo y la calidad crediticia alta.

---

<sup>1</sup> Fitch Ratings es una agencia internacional de calificación crediticia de doble sede en Nueva York y Londres.

#### 4.5.4. Retos de calidad del servicio Microfinanciero en Nicaragua

En Nicaragua, uno de los mayores retos que enfrenta el sector financiero en general ha sido el tecnológico. Desde el punto de vista privado o de los bancos, los medios de pago, por ejemplo, eran un aspecto complicado en el servicio por falta de tecnologías.

En 2009, se empezaron a hacer los pagos por medio del Sistema Nacional de Pagos Electrónicos (SINPE). Antes en 1991 se usaba un libro diario que eran como cuatro páginas de mesa. Algunos no confiaban en los sistemas automatizados. (Banco Central de Nicaragua, 2016).

Nicaragua tuvo la oportunidad de entrar en una tecnología avanzada en cuanto a los países vecinos, porque se estaban implementando hasta ese momento las aplicaciones bancarias. Sin embargo, para otros sectores como las microfinanzas la tecnología sigue siendo un gran reto.

Las inversiones en tecnología, permiten mejorar todos los procesos de créditos, así como toda la gama de servicios que se ofrecen con el propósito de facilitar el acceso y agilizar los tiempos de trámites y respuestas a los clientes.

Para González Aponcio (2000), uno de los desafíos más inmediatos para las entidades financieras es considerar a la calidad del servicio financiero como el precio que hay que pagar para poder entrar a competir en el mercado. Es decir, no sólo será un factor diferenciador frente a la competencia, sino un elemento imprescindible para sobrevivir. Así, las entidades financieras que sean capaces de definir, medir y alcanzar la calidad exigida por sus clientes podrán obtener y mantener una fuerte ventaja competitiva frente al resto de las entidades del sector.

Otro aspecto que debe cuidar el sector microfinanciero según Berrios & Guerrero (2017), es el deterioro sostenido de la calidad de la cartera, lo que puede limitar el desempeño financiero y la base patrimonial, influyendo negativamente en el mercado. La gestión administrativa debe estar abocada al aprovechamiento de las

oportunidades que presenta la economía y fortalecer las relaciones con sus clientes para mantener una cartera estable y rentable.

Según González Aponcio (2000), los problemas de calidad en muchas de las IMF comienzan con su falta de visión y gestión. En muchas de ellas la estructura organizacional es simple y no propicia el establecimiento de un sistema de calidad basado en la satisfacción del cliente.

Para Berrios & Guerrero (2017), las principales metas que las compañías deben establecer en el mediano plazo es aumentar participación en el mercado de microfinanzas, optimizando su estructura actual y maximizando su eficiencia operativa por medio de mejoras tecnológicas y un servicio fundamentado en la relación con el cliente.

A nivel de servicios muchas microfinancieras en Nicaragua luchan por la diversificación, lo cual es un reto debido a su estructura y capacidad operativa; por ejemplo, en la emisión de bonos como fuente de diversificación de fondos y la captación de depósitos del público.

Todos estos factores reflejan un nivel de servicio dado, que si bien es cierto cubre las necesidades básicas de un mercado meta, necesita elevar los estándares de calidad en todos los sentidos, con el fin de dinamizar un sector que cada día crece y que da oportunidad a muchos clientes en sectores potenciales no captados por la banca formal del país.

## 5. HIPÓTESIS

### 5.1. Planteamiento de la Hipótesis

La gestión de calidad del servicio, garantiza la satisfacción del cliente de FUNDEMUJER.

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.1. Tipo de Investigación y Tipologías

La investigación que se utilizará es investigación aplicada, ya que es una investigación que generara información relevante para FUNDEMUJER en relación a la calidad del servicio y la satisfacción de sus clientes, el resultado de este proceso de investigación tiene connotación social, ya que su principal objetivo consiste en analizar la gestión y calidad de los servicios que presta la institución como estrategia para integrar servicios de alta calidad.

Según el alcance de la investigación es exploratoria, descriptiva y correlacional en vista que se realizó un análisis de la situación actual de la empresa en cuanto a la calidad del servicio por parte de los colaboradores de FUNDEMUJER y la satisfacción que los clientes perciben.

Se trata de una investigación exploratoria en tanto pretende, en una primera fase de naturaleza cualitativa, indagar el papel de la organización en cuanto al planteamiento de una gestión de calidad basada en la planificación, control y mejora continua de la calidad, además de exponer las percepciones de los usuarios del servicio y las variables asociadas que se utilizarán en la siguiente fase de investigación para determinar la calidad del servicio. Esta primera fase se fundamenta en el estudio del Modelo Triangular de Albrecht & Zemke (1999) y la trilogía de la gestión de calidad de Juran (1986).

Para Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010), los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, o explicativos, ayudan a familiarizarnos con el fenómeno de estudio y a obtener información más completa respecto de un contexto particular.

Es también descriptiva ya que persigue, en una segunda fase de naturaleza cuantitativa describir la calidad del servicio, determinando los niveles de satisfacción

de los usuarios en relación a los elementos propuestos por Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1992), en el modelo SERVQUAL, un modelo validado en el estudio de la calidad de los servicios.

Según Bernal (2010), la investigación descriptiva es aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio. Es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. La realización de este tipo de investigación se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

Por último, según el análisis y alcance de los resultados es un diseño explicativo porque, en su conjunto, también persigue contrastar la hipótesis planteada y explicar las percepciones de los usuarios a partir de variables específicas definidas en los modelos propuestos y la experiencia de los mismos con el servicio de FUNDEMUJER, evaluando así la calidad del servicio.

Para Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010), los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

En cuanto al enfoque filosófico por el uso de los instrumentos de recolección de la información, análisis y vinculación de datos, el presente estudio se establece como una investigación mixta. En principio porque parte de un paradigma pragmático según el cual las relaciones entre el investigador y el fenómeno o participantes del estudio están determinadas por lo que el investigador considera como apropiado para el tema de estudio y segundo porque pese a que la calidad y la satisfacción del cliente son elementos perceptuales (cualitativos), implican la aplicación de métodos cuantitativos para poder ser medidos a través de un modelo fundamentado.

Este enfoque de investigación propuesto, es aceptado por autores como Kotler & Armstrong (2013), Camison, Cruz, & Gonzalez (2006) como el idóneo para investigar la calidad del servicio y la satisfacción de los cliente, debido a que intenta buscar métodos de combinación que maximicen las fortalezas de ambos enfoques y minimicen las debilidades, analizando las circunstancias y contexto del fenómeno en estudio para seleccionar la perspectiva que mejor se adapte y aprovechando las diferencias para perfeccionar la forma de aprender la realidad de la calidad del servicio financiero.

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010), el enfoque de investigación mixto es un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder a un planteamiento del problema y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. Este enfoque permite tener una perspectiva más amplia y profunda, mayor teorización, datos más “ricos” y variados, mayor solidez y rigor, entre otras bondades.

Según el periodo y la secuencia del estudio es temporal, la recolección de datos se realizará una vez a una sola muestra por tanto es corte transversal. De acuerdo con la clasificación el tipo de variable es correlacional. Según los recursos la investigación es de campo y documental debido a que la información es obtenida directamente en la institución financiera, a través de técnica como encuesta.

Los datos fueron soportados con técnicas como es la encuesta a una muestra de 138 (Ciento treinta y ocho) clientes , aplicación de 13 (trece) encuestas a colaboradores de la institución y una entrevista a la dirección de FUNDEMUJER, con los datos obtenidos de estas técnicas se analizó la gestión y calidad de los servicios con el fin de proponer estrategias basadas en la calidad del servicio para que estas sean implementadas en la institución y se pueda mejorar de manera significativa el servicio y calidad al cliente interno y externo.

## 6.2. Población y Muestreo

De acuerdo con Fracica (1988), población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”. La población comprende todos los miembros de un grupo (Cruz del Castillo, Olivares, & González, 2014). Población total que abarca la investigación (Baena Paz, 2014).

Según Jany (1994), población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”; o bien, unidad de análisis. Por ello, para estos autores una definición adecuada de población debe realizarse a partir de los siguientes términos: elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo.

FUNDEMUJER cuenta actualmente con una población total de 613 clientes en la ciudad de Estelí, comprendidos en el sector urbano y rural, de los cuales se tomaron 185 clientes que corresponden al sector Urbano para los rubros comercio, agrícola, ganadero, pequeña industria, servicios y consumo.

Para calcular la muestra se utilizó el método de Mouch Galindo mediante un muestreo aleatorio simple.

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010), la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población.

<b>Tabla No 3. Determinación del nivel de confianza muestral</b>	
<b>POBLACION</b>	<b>Para un "e" = 5%</b>
	<b>Tamaño de Muestra ("n")</b>
<b>185</b>	<b>124.8506151</b>
<b>Nivel de Confianza</b>	<b>0.95</b>
<b>Valor de Z<sup>2</sup> (1,96<sup>2</sup>)</b>	<b>3.84</b>
Fuente: Asesoría Msc. Pedro Pablo Benavides.	

<b>Tabla No 4. Estratificación de la muestra</b>	
<b>Estratos = Sectores</b>	No. De clientes en cada Estrato
<u>(N1): Comercio</u>	66
<u>(N2) Pequeña Industria</u>	60
<u>(N3) Servicios</u>	12
<u>(N4) Agrícola</u>	8
<u>(N5) Ganadero</u>	3
<u>(N6) Consumo</u>	36
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>
Fuente: Asesoría Msc. Pedro Pablo Benavides.	

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

n = 125 más 10% n = 138

**Método de números de índices para cada estrato**

Donde:

$n_i$  = Numero índice o Tamaño de Muestra en el Estrato "i";

n = Tamaño de la Muestra;

$N_i$  = Número de elementos en el estrato "i";

N = Tamaño de la población.

$$n_i = \frac{nN_i}{N}$$

<b>Tabla No 5. Calculo del Tamaño de Muestra Estratificada</b>							
<b>Población de 185 clientes de FUNDEMUJER y n = 138</b>							
Tamaño de Muestra en el Estrato	Para un "N1=6"	Para un "N2=6"	Para un "N3=12"	Para un "N4=8"	Para un "N5=3"	Para un "N6=36"	
	66	60	12	8	3	36	<b>TO</b>
	49.23	44.75	8.951	5.967	2.237	26.85	<b>TAL</b>
	2432	6756	3513	5675	8378	4054	<b>138</b>
Fuente: Asesoría Msc. Pedro Pablo Benavides.							

Se tomó de la lista de 66 clientes de manera continua los primeros 32 clientes y luego cada dos clientes hasta completar los 49 y finalizar la lista de 66 clientes del

rubro comercio.

Del rubro pequeña industria, se tomó de la lista de 60 clientes de manera continua los primeros 30 clientes y luego cada dos clientes hasta completar los 45 y finalizar la lista de 60 clientes. Posteriormente se tomó de la lista de 12 clientes de manera continua los primeros 6 clientes y luego cada dos clientes hasta completar los 9 y finalizar la lista de 12 clientes del rubro servicio.

Del rubro agrícola se tomó de la lista de 8 clientes de manera continua los primeros 4 clientes y luego cada dos clientes hasta completar los 6 y finalizar la lista de 8 clientes. Para finalizar el análisis se tomó de la lista de 3 clientes de manera continua los primeros 2 clientes del rubro consumo.

Para el análisis de la encuesta al personal de FUNDEMUJER, se aplicó a la población total correspondientes a 13 colaboradores los cuales se encuentran conformados en las áreas como directora ejecutiva, gerente administrativa, gerente de crédito, responsable de cumplimiento y riesgos, contador general, responsable de tesorería, responsable de informática, oficial de crédito, cajera, oficial de operaciones y oficial contable.

Finalmente, para la comprensión de la posición de la institución respecto al tema de estudio se aplicó una entrevista a la gerencia de FUNDEMUJER, debido a que es la persona idónea para brindar información dado el nivel de conocimiento en los aspectos de análisis estratégico.

### 6.3. Matriz de operacionalización

Tabla No 6. Operacionalización de variables

Vari ables	Concept o	Dimensión	Sub Variable	Indicadores	Preguntas	Escala	¿A quién?	Instrum ento
Gesti ón de la calidad	Conjunto de acciones orientadas a planificar, organizar y controlar la función de la calidad de una organización, con vistas a la mejor continua de la calidad del producto o servicio, y de la posición competitiva, así como a optimizar la creación de valor para los grupos de interés considerados claves. Camison, Cruz, & Gonzalez (2006)	Planificación de la calidad	Sistema de planificación	Plan estratégico / operativo	Sp1. ¿Cuenta FUNDEMUJER con un plan estratégico / Operativo?	Abierta	Gerencia	Entrevis ta
				Proceso de planificación	Sp2. ¿Cómo desarrolla FUNDEMUJER sus procesos de planificación interna?	Abierta	Gerencia	Entrevis ta
				Ejes de planificación	Sp3. ¿La calidad es un eje de planificación en la estrategia global de FUNDEMUJER?	Abierta	Gerencia	Entrevis ta
			Frecuenci a de planificación	Frecuencia del proceso de planificación	Fp1. ¿Cada cuánto se planifican objetivos estratégicos de calidad?	Abierta	Gerencia	Entrevis ta
				Pertinencia en el tiempo de planificación	Fp2. ¿Considera que los tiempos de planificación y ejecución de los objetivos de calidad establecidos son apropiados?	Abierta	Gerencia	Entrevis ta
			Respon sables de la planificación	Contralor de calidad	Rp1. ¿Existe un área responsable de planificar y evaluar el cumplimiento de objetivos de calidad?	Abierta	Gerencia	Entrevis ta
				Metodología de planificación	Rp2. ¿La planificación y evaluación se realiza en base a alguna metodología? ¿Cuál?	Abierta	Gerencia	Entrevis ta
			Objetivos de calidad	Orientación estratégica de calidad	Oc1. ¿Cuáles son los objetivos de calidad de FUNDEMUJER?	Abierta	Gerencia	Entrevis ta
					Comunicación de objetivos	Oc2. ¿Los directivos, comunican la visión, las estrategias, los objetivos y los refuerzan continuamente?	Abierta	Gerencia
				Compromiso con los objetivos	Oc3. ¿Cuál es el nivel de compromiso de los empleados con los objetivos de calidad?	Abierta	Gerencia	Entrevis ta
		Plan de acción de la calidad		Oc4. ¿Qué acciones desarrollan para alcanzar sus objetivos estratégicos de calidad?	Abierta	Gerencia	Entrevis ta	
		Control y aseguramiento de calidad	Metodolog ía de control	Modelo de seguimiento de la calidad	Mcc1. ¿El seguimiento a la calidad de FUNDEMUJER se hace en base algún modelo de calidad en específico?	Abierta	Gerencia	Entrevis ta
				Parámetros de seguimiento	Mcc1.1. Si la respuesta es no ¿Cómo definen los parámetros para dar seguimiento a la calidad?	Abierta	Gerencia	Entrevis ta
				Nivel de apropiación del empleado	Mcc2. ¿Cómo garantizan que los colaboradores se apropien de los manuales, normas y procedimientos internos?	Abierta	Gerencia	Entrevis ta

**Gestión de calidad del servicio financiero basado en la satisfacción del cliente de Fundación para el Desarrollo de la Mujer FUNDEMUJER en el municipio de Estelí, 2017 – 2018**



			Actualización de procedimientos	Mcc3. ¿Cada cuánto actualizan los manuales, normas y procedimientos?	Abierta	Gerencia	Entrevista
		Supervisión y seguimiento de la calidad	Recurso para la supervisión	Sc1. ¿Dispone de un recurso humano para monitorear los procesos de atención al cliente?	Abierta	Gerencia	Entrevista
			Herramientas de supervisión	Sc2. ¿Qué herramientas utilizan para conocer la calidad del servicio y satisfacción del cliente?	Abierta	Gerencia	Entrevista
			Frecuencia de supervisión	Sc3. ¿Cada cuánto aplican encuestas a sus clientes para conocer la calidad del servicio que brindan?	Abierta	Gerencia	Entrevista
			Seguimiento al cliente	Sc4. ¿Realizan análisis de las quejas y sugerencias que los clientes dejan en el buzón? Si responde si, ¿cada cuánto?	Abierta	Gerencia	Entrevista
				(ae3) Los clientes son consultados periódicamente en función de mejorar la calidad y calidez de los servicios de FUNDEMUJER.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes	Encuesta
				EAC7. Realizan encuestas periódicamente en función de mejorar la calidad y calidez de los servicios	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta
			Declaración de calidad	Filosofía de calidad	Dc1. ¿Disponen de una declaración expresa sobre la filosofía de calidad de FUNDEMUJER (Hay algo escrito)? ¿La conocen sus trabajadores?	Abierta	Gerencia
		Nivel de conocimiento del cliente		Dc2. ¿El cliente conoce su política de calidad? ¿Ha sido validada alguna vez?	Abierta	Gerencia	Entrevista
		Recursos asignados	Presupuesto de calidad	Ra1. ¿Se destina algún presupuesto para mejorar los procesos de calidad del servicio?	Abierta	Gerencia	Entrevista
			Programas de gestión del conocimiento	Ra2. ¿Existen programas dentro de la Fundación que permita a su personal crecer y desarrollarse profesionalmente?	Abierta	Gerencia	Entrevista
			Cualificación del personal	Ra3. ¿Considera que su personal cuenta con todos los recursos para hacer cumplir sus objetivos de calidad?	Abierta	Gerencia	Entrevista
	Mejora continua	Evaluación de la calidad	Evaluación formal de la calidad	Cec1. ¿Los procesos de evaluación gerencial contemplan evaluaciones formales de la calidad del servicio?	Abierta	Gerencia	Entrevista

Gestión de calidad del servicio financiero basado en la satisfacción del cliente de Fundación para el Desarrollo de la Mujer FUNDEMUJER en el municipio de Estelí, 2017 – 2018



			Mecanismos de evaluación	Cec2. ¿Establecen mecanismos periódicos de evaluación de la prestación de los servicios en relación con las expectativas y necesidades de sus clientes? ¿Cuales?	Abierta	Gerencia	Entrevista
			Auditoría interna	Cec3. ¿Realizan algún tipo de auditoría interna? ¿En qué se enfocan éstas auditorías?	Abierta	Gerencia	Entrevista
	Planes de mejora		Planes de desarrollo	Pm1. ¿Tiene Fundemujer algún plan de desarrollo en el mediano plazo que coadyuve a mejorar la calidad de los servicios?	Abierta	Gerencia	Entrevista
			Elementos del plan de desarrollo	Pm2. ¿Puede mencionar los principales elementos que contemplaría éste plan? Inversiones, recursos, capacidades, etc.	Abierta	Gerencia	Entrevista
Estrategia del servicio	Estándares del servicio		Parámetros de evaluación de la estrategia	Es1. ¿Cuáles son los parámetros por los que evalúan la calidad del servicio?	Abierta	Gerencia	Entrevista
			Script de atención al cliente	Es1. ¿Existe un Script para atender las llamadas de atención al cliente?	1) Si; 2) No	Gerencia	Entrevista
			Protocolo de atención	Es2. ¿Existe Protocolo de atención al cliente?	1) Si; 2) No	Gerencia	Entrevista
	Funciones del personal de servicio		Funciones de atención al cliente	Ps1. ¿Cuáles son las funciones del personal que esta de cara en la atención del cliente?	Abierta	Gerencia	Entrevista
			Nivel de propiedad de las funciones	Ps2. ¿Considera que las funciones del personal de servicio están alineadas con la política de calidad de la empresa?	Abierta	Gerencia	Entrevista
	Estrategia operativa del servicio		Plataforma electrónica	(esdif3) FUNDEMUJER le presta el servicio de plataforma electrónica para consultar el estatus de su crédito.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes	Encuesta
			Telemercadeo	(esdif4) FUNDEMUJER ha dado a conocer a sus clientes el número de teléfono de atención de llamadas telefónicas, buzón de quejas y sugerencias.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes	Encuesta
			Flexibilidad en la negociación	(ae1) FUNDEMUJER es flexible en cuanto a la negociación de condiciones de financiamiento que brinda	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes / Colaboradores	Encuesta

Gestión de calidad del servicio financiero basado en la satisfacción del cliente de Fundación para el Desarrollo de la Mujer FUNDEMUJER en el municipio de Estelí, 2017 – 2018



			Tasas de interés	(ae2) Las tasas de intereses que ofrece FUNDEMUJER Estelí son competitivas.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes	Encuesta
			Publicidad	(esdif2) ¿Qué tipo de campañas publicitarias debería usar FUNDEMUJER para dar a conocer sus servicios? Marque con una X el que para usted es el más importante.	1) Programas televisivos; 2) Programas radiales; 3) Redes sociales; 4) Perifoneo; 5) Encuentros; 6) Visitas personalizadas; 7) Ferias financieras	Cientes	Encuesta
			Factores de diferenciación	(esdif1) ¿En su opinión cuál de los siguientes elementos es el factor diferenciador en la atención al cliente de FUNDEMUJER?	1) Agilidad en la atención; 2) Tasas de interés competitivas; 3) Plazos otorgados; 4) Confort de las instalaciones	Cientes	Encuesta
	Sistema de servicio	Procedimientos y normas	Procedimientos de atención	Pn1. ¿Cuenta la empresa con un manual de atención al cliente / política de comercialización / cualquier otro documento que estipule procedimientos para atención al cliente?	Abierta	Gerencia	Entrevista
Pertinencia de los procedimientos			Pn2. ¿Considera que el manual de atención al cliente le brinda los insumos necesarios para la gestión con calidad en el servicio al cliente?	Abierta	Gerencia	Entrevista	
Practicidad de los procedimientos			Pn3. ¿Los procesos y procedimientos para la atención al cliente permiten atender a los clientes de forma clara, transparente y con calidad?	Abierta	Gerencia	Entrevista	
		Sistemas de información y cómputo	Soporte tecnológico	Sic1. ¿El soporte tecnológico de los sistemas en FUNDEMUJER facilita brindar servicios ágiles y con calidad?	Abierta	Gerencia	Entrevista
			Manejo eficiente de la información	Sic2. ¿El sistema propicia el manejo eficiente de la información del cliente?	Abierta	Gerencia	Entrevista
			Sistematización de información	Sic3. ¿Hay un recurso asignado para el análisis, procesamiento y manejo de la información de clientes?	Abierta	Gerencia	Entrevista
			Practicidad del sistema	Sic4. ¿El sistema tiene una utilidad real al momento de tomar decisiones estratégicas?	Abierta	Gerencia	Entrevista
		Organización del servicio	Factores claves del servicio	Os1. ¿En su opinión cuáles son los puntos clave o estratégicos del servicio de Fundemujer?	Abierta	Gerencia	Entrevista
			Puntos críticos del servicio	Os2. ¿Podría mencionar cuáles son los puntos críticos del proceso de servicio, dónde se presentan las mayores debilidades?	Abierta	Gerencia	Entrevista

**Gestión de calidad del servicio financiero basado en la satisfacción del cliente de Fundación para el Desarrollo de la Mujer FUNDEMUJER en el municipio de Estelí, 2017 – 2018**



			Flujo del servicio	Os3. ¿Considera que el flujo del servicio es adecuado, ¿cuáles son las oportunidades de mejora?	Abierta	Gerencia	Entrevista
	El personal de servicio	Perfiles y capacidades	Políticas de reclutamiento y selección	Pc1. ¿En Fundemujer existen políticas de reclutamiento y selección de personal?	Abierta	Gerencia	Entrevista
			Perfil laboral	Pc2. ¿Para Fundemujer tiene alguna importancia el perfil de trabajador en la estrategia de servicio?	Abierta	Gerencia	Entrevista
			Capital del conocimiento	Pc3. ¿Considera que las capacidades de su personal son fuente de ventaja competitiva?	Abierta	Gerencia	Entrevista
			Características del puesto	Pc4. ¿Puede mencionar las características básicas que usted busca en su personal de servicio? (Actitudinales o aptitudinales)	Abierta	Gerencia	Entrevista
		Entrenamiento / capacitación	Plan de capacitación	Ec1. ¿Cuenta FUNDEMUJER con un plan de capacitaciones?	Abierta	Gerencia	Entrevista
			Ejes de capacitación	Ec2. ¿El plan incorpora capacitaciones para mejorar la calidad del servicio?	Abierta	Gerencia	Entrevista
			Plan de entrenamiento	Ec3. ¿Hay un plan de entrenamiento para el nuevo personal de atención al cliente o ventas?	Abierta	Gerencia	Entrevista
			Temáticas de capacitación	Ec4. ¿Qué temáticas incluye el plan de capacitación?	Abierta	Gerencia	Entrevista
			Frecuencia de capacitación	Ec5. ¿Cada cuánto recibe capacitación el personal en temas que le permitan mejorar su atención al cliente?	1) Cada 3 meses (o menos); 2) Entre 4-6 meses; 3) Entre 7-9 meses; 4) Cada 9 meses o más	Gerencia	Entrevista
			Mecanismos de comunicación para la mejora	Ec6. ¿Existen mecanismos para expresar las oportunidades de mejora en la atención al cliente por parte de los empleados de FUNDEMUJER?	1) Si; 2) No	Gerencia	Entrevista
			Otros ejes	AS1. FUNDEMUJER me ha capacitado sobre las prestaciones a las que tengo derecho como colaborador(a), y se respetan de acuerdo a la ley	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta
		Capacidad de respuesta	Cantidad de personal	Cr1. ¿Considera que Fundemujer cuenta con el personal suficiente para dar una respuesta eficiente a sus clientes?	Abierta	Gerencia	Entrevista
			Tiempo de respuesta	Cr2. ¿Cuál es el tiempo/período promedio que se destina para resolver una solicitud de un cliente?	Abierta	Gerencia	Entrevista
			Mecanismos de monitoreo	Cr3. ¿Existen mecanismos para monitorear los tiempos de respuesta a los clientes?	1) Si; 2) No	Gerencia	Entrevista
			Metas de	Cr4. ¿Se Fijan metas para garantizar la calidad	Abierta	Gerencia	Entrevista

**Gestión de calidad del servicio financiero basado en la satisfacción del cliente de Fundación para el Desarrollo de la Mujer FUNDEMUJER en el municipio de Estelí, 2017 – 2018**



		calidad		en el servicio al cliente?				ta	
Cultura organizacional	Cultura de calidad	Exigencias de calidad y soportes	ECO1. FUNDEMUJER exige precisión y calidad en el trabajo y garantiza a sus colaboradores los recursos necesarios para que lleven a cabo sus actividades eficientemente	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta			
		Perfil del puesto	ECO2. El puesto que desempeño actualmente en FUNDEMUJER es el adecuado a mis conocimientos y me siento satisfecho	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta			
		Participación inclusiva	ECO3. FUNDEMUJER, toma en cuenta el aporte, ideas, propuestas de los colaboradores en diferentes espacios o instancias de participación	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta			
		Programa de capacitación	ECO4. La capacitación laboral que brinda FUNDEMUJER está en correspondencia con las exigencias de su designación, dedicación y tareas actuales	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta			
	Liderazgo	Tipo de liderazgo		ECO5. En cuanto al liderazgo, en FUNDEMUJER el jefe inmediato escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas de los colaboradores o personal	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta		
		Relación de jerarquía		AS3. El trato que brindan los jefes inmediatos en la FUNDEMUJER, es muy adecuado, respetuoso y propositivo	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta		
	Motivación	Reconocimiento al desempeño		ECO6. En cuanto a la motivación, en FUNDEMUJER se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta		
		Expectativa salarial		AS2. Los sueldos actuales que paga FUNDEMUJER están coherentes con mis expectativas y nivel de responsabilidad	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta		

Gestión de calidad del servicio financiero basado en la satisfacción del cliente de Fundación para el Desarrollo de la Mujer FUNDEMUJER en el municipio de Estelí, 2017 – 2018



			Relaciones interpersonales	BL3. Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del equipo y de estos con sus directivos de FUNDEMUJER	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta	
			Conocimiento de factores para el reconocimiento al desempeño	BL4. Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados (Tanto morales como materiales) en FUNDEMUJER	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta	
			Comunicación	ECO7. En FUNDEMUJER, la comunicación entre áreas y departamentos siempre está presente y es efectiva, asegurando que el medio para el traslado de la comunicación sea eficiente	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta	
		Trabajo en equipo	Escucha activa	ECO8. En FUNDEMUJER, se dan los intercambios de ideas en los equipos de trabajo, así como el apoyo y escucha mutua	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta	
			Relaciones de equipo	AS4. El trato que me brindan mis compañeros de trabajo es colaborativo, respetuoso, adecuado y propositivo	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta	
			Cohesión grupal		BL1. En FUNDEMUJER, el equipo en sus áreas o departamentos de trabajo puede ver el resultado del trabajo en el producto final de sus servicios	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta
					BL2. El equipo de trabajo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta
			Compromiso grupal		ECO9. En FUNDEMUJER los integrantes de los equipos de trabajo se complementan con sus talentos y conocimientos y se orientan a la solución de problemas	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta
			Normas y procedimientos		ECO10. En cuanto a la estructura, las normas y procedimientos de la FUNDEMUJER, permiten que fluya el trabajo	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta

**Gestión de calidad del servicio financiero basado en la satisfacción del cliente de Fundación para el Desarrollo de la Mujer FUNDEMUJER en el municipio de Estelí, 2017 – 2018**



				Empoderamiento	ECO11. Al referirse a los estándares, los objetivos y metas de la FUNDEMUJER están bien definidos y existe conocimiento de la misión y visión de la empresa	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta
				Identidad y pertinencia	ECO12. En cuanto a la actitud hacia el trabajo específicamente la identidad, los funcionarios de FUNDEMUJER se sienten identificados con la empresa	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta
				Manejo de conflictos	ECO13. En cuanto al relacionamiento específicamente los conflictos, en FUNDEMUJER existe un adecuado manejo de conflictos	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta
Calidad del servicio	Es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto o servicio. Es una evaluación de cumplimiento, es decir si dicho servicio cumple con los fines que tiene previsto y que puede verse modificado en futuras transacciones por futuras experiencias, la calidad es definida por el cliente partiendo de sus	Dimensiones de la calidad del servicio (Modelo SERQUAL)	Elementos tangibles	Equipamiento	et1. FUNDEMUJER cuenta con técnicas y equipos modernos para la prestación del servicio (por ejemplo número de turno para ser atendido).	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Clientes	Encuesta
				Infraestructura	(et2). Las instalaciones físicas de la fundación son atractivas y se adecuan a sus condiciones físicas y salud de los clientes.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Clientes	Encuesta
				Accesibilidad de oficinas	(et3) La accesibilidad de las oficinas existentes y actuales de FUNDEMUJER son suficientes para el servicio al público.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Clientes	Encuesta
				Documentos y formularios	(et4) Los documentos relacionados con los servicios que ofrece FUNDEMUJER son visualmente atractivos, sencillos y contienen la información que usted como cliente realmente necesita.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Clientes	Encuesta
				Ambiente físico	AF1. El ambiente físico de FUNDEMUJER es muy agradable tanto para colaboradores como para los clientes	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta

**Gestión de calidad del servicio financiero basado en la satisfacción del cliente de Fundación para el Desarrollo de la Mujer FUNDEMUJER en el municipio de Estelí, 2017 – 2018**



expectativas y el grado de cumplimiento de estas. Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1992)			Mobiliarios y equipos	AF2. Me siento contento con el entorno inmediato a mí puesto de trabajo: sillas, mesas, etc. para mi buen desempeño y atención a los clientes	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta	
			Iluminación natural	AF3. FUNDEMUJER, dispone de oficinas con suficiente luz natural	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta	
			Distribución energética	AF4. FUNDEMUJER asegura la energía eléctrica en el puesto de trabajo de sus colaboradores	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta	
			Temperatura ambiente	AF5. FUNDEMUJER, aunque externamente haya mucho calor, en mi puesto de trabajo no se percibe	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta	
			Higiene de servicios sanitarios	AF6. FUNDEMUJER, asegura que los servicios sanitarios estén limpios para sus colaboradores y sus clientes	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta	
			Parámetros de ruido	AF7. En FUNDEMUJER, el ruido para el desarrollo de las actividades está dentro de lo normal	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Neutral; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Colaboradores	Encuesta	
			Fiabilidad	Información adecuada	(af2) FUNDEMUJER al momento de formalizar su financiamiento le entrego un resumen informativo a cerca de las condiciones de su crédito.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Clientes / Colaboradores	Encuesta
				Impacto del servicio	(af4) FUNDEMUJER cumple las promesas en relación a las ventajas que tienen sus créditos en los clientes (ejemplos: generación de empleos, nuevas inversiones y capital de trabajo).	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Clientes	Encuesta

**Gestión de calidad del servicio financiero basado en la satisfacción del cliente de Fundación para el Desarrollo de la Mujer FUNDEMUJER en el municipio de Estelí, 2017 – 2018**



			Precisión del servicio	(af6) FUNDEMUJER es muy precisa en los registros, facturas, recibos que emite a favor de los clientes.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes	Encuest a
			Sistema de trabajo	et5. En Fundemujer se percibe un sistema de trabajo que refleja un enfoque humano respetuoso expresado en un trabajo de equipo, cooperación y relaciones humanas	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes / Colaboradores	Encuest a
			Capacidad para manejar errores	(af5) FUNDEMUJER cuando se equivoca por alguna razón admite los errores y los corrige sin esperar mucho tiempo.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes	Encuest a
			Capacidad para resolver conflictos	et7. Fundemujer maneja muy bien la situación con los clientes cuando se presentan conflictos o dificultades en la ejecución de los créditos	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes	Encuest a
			Imagen institucional	(Cred1) La imagen de FUNDEMUJER es reconocida por sus valores y orientación de sus servicios a las personas.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes	Encuest a
			Valores	(Cred2) La sinceridad y equidad a las soluciones que presenta a los clientes es una característica propia de FUNDEMUJER.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes	Encuest a
		Capacidad de respuesta	Eficiencia en el servicio	(Crep1) FUNDEMUJER cuenta con una oferta de sus servicios de manera rápida, ágil y clara.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes	Encuest a
			Atención telefónica	(Crep2) Una de las cualidades de FUNDEMUJER es que las llamadas telefónicas de los clientes son contestadas rápidamente, de manera clara y con amabilidad.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De	Cientes	Encuest a

Gestión de calidad del servicio financiero basado en la satisfacción del cliente de Fundación para el Desarrollo de la Mujer FUNDEMUJER en el municipio de Estelí, 2017 – 2018



					acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo		
			Plazos de atención	(Crep3) FUNDEMUJER concede entrevistas a sus clientes en plazos breves y es muy flexible en sus negociaciones de diversas necesidades de los clientes.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes / Colaboradores	Encuest a
			Tiempo de respuesta	(af1) El tiempo de respuesta que FUNDEMUJER dedicado para desembolsar un crédito a sus clientes es satisfactorio.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes	Encuest a
			Tiempo de entrega	(af3) FUNDEMUJER entrega sus servicios correctamente, en la fecha y momento que lo ha prometido	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes	Encuest a
		Seguridad	Confidencialidad	(Aseg1) Se mantiene la confidencialidad en las transacciones y operaciones que realiza FUNDEMUJER.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes / Colaboradores	Encuest a
			Higiene y seguridad laboral	(Aseg2) Las instalaciones físicas y equipos están diseñados de manera tal que no representan un peligro para la seguridad física de los clientes	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes	Encuest a
			Seguridad en el servicio	(Com2). El personal de FUNDEMUJER explica con claridad los costos de los servicios y las diferentes opciones brindando seguridad a los clientes en la toma de decisiones.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes	Encuest a
		Empatía	Calidad en la atención	(as1) La atención al cliente que brinda FUNDEMUJER es personalizada, con calidez humana y en horarios adecuados.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes / Colaboradores	Encuest a

Gestión de calidad del servicio financiero basado en la satisfacción del cliente de Fundación para el Desarrollo de la Mujer FUNDEMUJER en el municipio de Estelí, 2017 – 2018



			Asesoría integral	(as2) FUNDEMUJER apoya a sus clientes con asesorías o consejos para mejorar sus negocios.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes / Colaboradores	Encuest a
			Orientación del personal	at6. Fundemujer se centra con sus recursos humanos en la solución de problemas del cliente enfocados en su crecimiento y desarrollo empresarial.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes	Encuest a
			Manejo de clientes	(Cort2). Ningún empleado reacciona negativamente ante un cliente que esta disgustado.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes	Encuest a
		Profesionalidad / Competencia	Conocimiento del personal	(Prof1) Los colaboradores de FUNDEMUJER conocen todos los servicios que se ofertan y no se limitan únicamente a lo que está destinado sea su trabajo diario.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes	Encuest a
			Actitud de mejora continua	(Prof2) FUNDEMUJER afronta desde su personal con mucha decisión y voluntad todos los reclamos y críticas constructivas que hacen los clientes	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes	Encuest a
			Entusiasmo en la atención	(Prof3) Los profesionales u equipo de trabajo de FUNDEMUJER se caracterizan por su disposición, enfoque positivo.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes	Encuest a
			Actitud de servicio	(Prof4) El personal que mantiene FUNDEMUJER es suficiente y está a disposición de los clientes	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes / Colaboradores	Encuest a

**Gestión de calidad del servicio financiero basado en la satisfacción del cliente de Fundación para el Desarrollo de la Mujer FUNDEMUJER en el municipio de Estelí, 2017 – 2018**



				Comunicación	(Com1). Los empleados de FUNDEMUJER se comunican en un lenguaje sencillo con sus clientes evitando palabras muy técnicas que no se comprende el mensaje de los servicios ofertados.	1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo	Cientes	Encuest a
--	--	--	--	--------------	---	---	---------	--------------

#### **6.4. Métodos e instrumentos de recolección de datos**

Para los autores Juni & Urbano (2014), el término método significa conjunto de pasos orientados hacia un fin. Ello implica que un mismo método puede disponer de varias técnicas para la generación de la información y a su vez el concepto de técnicas de recolección de información alude a los procedimientos mediante los cuales se generan informaciones válidas y confiables, para ser utilizadas como datos científicos.

Para la recolección, procesamiento y análisis de los datos obtenidos se hará uso del método empírico, el cual permite la observación y medición del fenómeno de estudio a través de instrumentos cualitativos y cuantitativos (Golovina, 2015).

Además, se utilizará el método hipotético deductivo debido a que el estudio pretende contrastar la teoría con el fenómeno en estudio, y debido al carácter mixto de la investigación este método permite hacer una inferencia mediata de las conclusiones particulares obtenidas del análisis de la información recopilada y procesada para una mejor comprensión y explicación del fenómeno.

En relación a éste método Bernal (2010), expone que: “el método hipotético-deductivo es un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p. 60)

En cuanto a las técnicas empleadas en el presente estudio se encuentran: entrevistas, encuestas, guías de revisión documental para el análisis de datos.

##### **6.4.1. La encuesta**

Según (Bernal, 2010), la encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. Una definición similar es presentada por (Juni & Urbano, 2014), quienes sugieren que en el campo de la investigación la encuesta alude a un procedimiento mediante el cual los sujetos brindan directamente información al investigador.

La encuesta se aplicó a los clientes de FUNDEMUJER Estelí, para recopilar los problemas acerca de la satisfacción del servicio recibido; de igual manera las perspectivas en los tomadores de decisiones.

En el presente estudio las preguntas fueron estructuradas, con el fin de que el cliente responda a satisfacción, las preguntas y posibles respuestas están formalizadas y estandarizadas, y ofrecen una opción al entrevistado entre varias alternativas con un orden coherente.

Se aplicó encuestas al personal de FUNDEMUJER el cual está conformado por 13 colaboradores para analizar los diferentes puntos de vista con referencias a las dimensiones.

Estas encuestas fueron revisadas y validadas antes de su aplicación por MSc. Pedro Pablo Benavidez durante su asesoría.

#### **6.4.2. La entrevista**

Para (Arias, 2012), la entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.

A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio (Bernal, 2010).

Éste instrumento es aplicado al personal de dirección de la empresa (gerente, socio) con el fin de analizar todo lo relativo a la gestión de calidad desarrollada desde el marco gerencial e institucional.

### **6.4.3. Guía de revisión documental**

Se entiende como la gama de registros escritos cuyo tema central haya sido la investigación de otras recomendaciones para investigaciones futuras. Es utilizada para obtener y organizar los datos de los libros, tesis, manuales, documentos y toda fuente bibliográfica necesaria para documentar el marco teórico.

Según Espinoza Espindola, M., Maceda Méndez, A., & Rodríguez Reyes, B (2009), es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamenta el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual y aborda todo paradigma investigativo por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual.

### **6.5. Procedimiento para la recolección de los datos**

El presente estudio tiene como base procedimental la recolección de información para analizar la gestión de calidad del servicio financiero centrado en la satisfacción del cliente, a través de las técnicas anteriormente expuestas (Encuestas, entrevistas, guía de revisión), con la finalidad de entender la calidad como un aspecto fundamental en el planteamiento de estrategias orientadas a mejorar la gestión interna y lograr la satisfacción del cliente.

A nivel práctico éste trabajo exige la realización de las siguientes actividades:

a) Definición del tema de investigación en función una problemática real que motiva el estudio, así como la revisión de antecedentes y el planteamiento de los elementos que lo justifican.

b) Identificación y búsqueda de informaciones secundarias sobre los conceptos y teorías relativas a la gestión de calidad, servicios, satisfacción, microfinanzas y estrategias. Estas actividades articulan una investigación de gabinete que, como parte de la tesis, pretende delimitar, en su mayor parte, el marco teórico de ésta última.

c) Análisis crítico de dichas fuentes documentales mediante su comparación con las percepciones profesionales de diferentes autores, lo cual ha permitido fundamentar los aspectos teóricos sobre el tema de estudio.

d) Inferencia de una hipótesis a partir del tema en estudio y el análisis de las dimensiones teóricas del mismo.

e) Diseño de los instrumentos tomando como referencia el tema de investigación, los objetivos planteados y los aspectos metodológicos sobre el tipo de investigación y enfoque, con lo cual, se han definido instrumentos de carácter cualitativo y cuantitativo.

f) Desarrollar trabajo de campo a través de la aplicación de instrumentos de investigación de naturaleza cualitativa y cuantitativa a personal de la empresa y usuarios del servicio con la finalidad de obtener información sobre la gestión de calidad, la calidad atribuida al servicio y el nivel de satisfacción de los clientes.

g) Depuración y tratamiento de la información a través de técnicas de análisis y sistematización (información cualitativa), así como el uso de herramientas informáticas para el procesamiento de información cuantitativa y cualitativa como (SPSS, y herramientas de Office).

h) Análisis de las informaciones obtenidas y verificación o refutación de la hipótesis planteada, planteamiento de las conclusiones, recomendaciones, así como la propuesta de estrategias para fortalecer la gestión de calidad y los servicios de FUNDEMUJER.

## 7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 7.1. Elementos estratégicos de la gestión de calidad en el servicio de FUNDEMUJER

La Gestión de la Calidad es un concepto que ha evolucionado desde su concepción hasta la actualidad. Según Camisón, Cruz, & González (2006), su estudio implica el reconocimiento de dos enfoques; primero, la Gestión de la Calidad como un conjunto de métodos para el control de productos y procesos; y segundo, la Gestión de la Calidad como un nuevo paradigma de dirección que implica darle forma a la función directiva aportando ideas revolucionarias sobre los modelos tradicionales, sin perder de vista la satisfacción del cliente.

Es precisamente sobre la base del segundo enfoque (la calidad como paradigma de dirección) que se ha realizado el análisis de las variables de la Gestión de Calidad de FUNDEMUJER, partiendo de dos propuestas teóricas que permitirán un análisis completo de la gestión interna de la empresa.

Una de ellas conocida como la trilogía de la gestión de calidad de Juran (1986) que incluye la planificación, aseguramiento y la cultura organizacional con enfoque en la mejora continua de la calidad y posteriormente el análisis del modelo triangular del servicio de Albrecht & Zemke (1999), que estudia la estrategia, el sistema y el personal de servicio de la empresa.

Estos resultados se han logrado a través de la aplicación de encuestas y entrevista a funcionarios y colaboradores, quienes han participado en el proceso de investigación por su aptitud para brindar información debido a la experiencia y conocimiento de los elementos citados.

El enfoque de análisis del presente estudio además de estar basado en el paradigma de dirección, se centra en la Gestión de la Calidad del servicio, un nuevo enfoque de Gestión de calidad que permite analizar el servicio como una nueva dimensión de la calidad total; y junto con el enfoque humano, completan las visiones

anteriores de la calidad insistiendo en la importancia de la satisfacción de las expectativas de los clientes y de los empleados, respectivamente.

Este nuevo enfoque tiene un prisma claramente satisfaciente, centrando su interés en diseñar procedimientos, estructuras y culturas que identifiquen expectativas de los clientes internos y externos para satisfacerlas (Camisón, Cruz, & González, 2006).

### **7.1.1. Planificación genérica de la calidad del servicio en FUNDEMUJER**

Juran (1986), en su teoría sobre la trilogía de la Gestión de la Calidad expresa que la planificación de la calidad es el eje principal del proceso y que éste se enfoca en el “diseño” de productos y procesos que satisfagan las necesidades de los clientes, lo cual es ratificado desde la perspectiva del marketing por Kotler & Armstrong (2013) que sostienen que los consumidores favorecerán a los productos o servicios que ofrezcan la mayor calidad, el mejor desempeño y las características más innovadoras, por lo tanto la organización debería dirigir su energía hacia una planificación eficiente de la calidad que dé como resultado la mejora continua de sus productos y servicios.

El análisis del proceso de planificación de la calidad de FUNDEMUJER inició con la búsqueda de documentos guía o de planificación estratégica. Según Ferré Trezano, Robinat, & Trigo Arana (2005), éstos documentos son la carta de navegación de la empresa y el indicio de que está aplicando formalmente una filosofía de calidad y de orientación al cliente.

Según los funcionarios de FUNDEMUJER, desde su fundación, la empresa siempre ha desarrollado procesos de planificación estratégica y actualmente cuenta con un Plan Estratégico actualizado al 2017 con proyección a cinco años; el proceso de planificación se desarrolla tomando como referencia los lineamientos aprobados por la Junta Directiva, luego éstos son trabajados por área y se consolidan a nivel institucional por medio de comité técnico gerencial.

Los lineamientos de planificación de FUNDEMUJER contemplan la calidad como un eje transversal en la estrategia global, conscientes de que es una filosofía válida y

funcional para sus procesos, lo cual les ha llevado a convertirse en una institución crediticia de referencia en el norte de Nicaragua.

Cabe destacar que los objetivos estratégicos de calidad pueden ser ajustados de acuerdo a las necesidades de la empresa y eso se logra a través de un análisis anual de acuerdo al Plan Operativo Institucional. En la opinión de la gerencia, los tiempos de planificación y ejecución programados para los objetivos de calidad son apropiados, aunque en el proceso de control siempre se retoman aquellos que no son ejecutados en su totalidad para garantizar su cumplimiento.

La responsabilidad de la planificación de FUNDEMUJER es conferida a un comité de gerencia que trabaja en función de objetivos y lineamientos previamente definidos, evaluando el desempeño institucional en relación a los resultados de períodos anteriores. Estos lineamientos constituyen también la base metodológica para la planificación, garantizando procesos participativos tanto de clientes internos como externos.

Es importante destacar que la empresa en su misión destaca que su objetivo es brindar financiamiento a mujeres del sector Microfinanzas, a través de créditos, con calidad y atención oportuna, un enunciado que ha hecho eco en el nivel de compromiso de sus colaboradores logrando un crecimiento notable en sus indicadores financieros.

Sin embargo, pese al nivel de compromiso que presenta la mayoría de los colaboradores, la gerencia reconoce que en éste aspecto siempre hay ciertas debilidades internas en el manejo y apropiación de elementos como la visión, estrategias y objetivos; sobre todo en colaboradores jóvenes, con los cuales se está trabajando un programa de inducción institucional para reforzar constantemente la orientación estratégica.

Siguiendo con éste razonamiento, otra debilidad presentada, es el hecho de que la institución no cuenta con una declaración escrita de su filosofía de calidad, y sus políticas en éste ámbito son desconocidas por sus clientes, de hecho, no han sido

validadas con los mismos, lo que representa un aspecto a mejorar si consideramos que según Kotler & Keller (2006), la orientación al cliente implica también que éste participe en un proceso de co-creación de aquellas políticas y normas que definen su nivel de satisfacción.

El reconocimiento de las debilidades expresadas anteriormente, aunque son importantes y son objeto de mejora inmediata, no cambian la visión de que la calidad es un eje transversal para FUNDEMUJER, incluso en los procesos de planificación, por ello, la dirección ha diseñado controles internos para monitorear y dar asistencia a todos los involucrados, además se han realizado auditorías internas y externas para obtener una retroalimentación sobre la calidad, pertinencia y nivel de cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Es evidente que la planificación de FUNDEMUJER ha estado orientada hacia la calidad con énfasis en la satisfacción del cliente, lo cual le ha llevado a obtener importantes mejoras en el servicio, debido a que han sido procesos participativos que evitan la posibilidad de miopías gerenciales sobre las necesidades de los clientes.

Este aspecto es muy interesante, sobre todo si recordamos que los atributos de calidad del servicio y la eficiencia de su gestión son al final evaluados por el cliente en función de sus expectativas y percepciones sobre los resultados empresariales y no propiamente por la evaluación de procedimientos y lineamientos estratégicos internos, ya que éstos son en buena medida desconocidos para los clientes (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

En términos generales la planificación de la calidad de FUNDEMUJER se ajusta a la definición de que ésta debe ser un paradigma de dirección, debido a que se ha visto como un eje transversal en todos los procesos y no como un plan específico de control y seguimiento a las áreas problemáticas de la empresa.

### **7.1.2. Control y aseguramiento de la calidad de los servicios de FUNDEMUJER**

El sistema de control de calidad busca como objetivo, detectar los errores cometidos en fases anteriores de un proceso o durante la prestación del servicio o fabricación del producto. Estos sistemas son propios de empresas de fabricación o de servicios y responden al enfoque tradicional de la calidad como actividad de verificación (Evans & Lindsay, 2008).

Considerando las variables vinculadas al control de calidad, los funcionarios de FUNDEMUJER expresan que el seguimiento a la calidad no está basado en un modelo teórico específico sino más bien en un sistema de seguimiento propio estipulado en los manuales de control interno y de acuerdo a los informes de supervisión de la Comisión Nacional de Micro Finanzas (CONAMI), ya que ellos aplican las supervisiones basadas en las normas para cada proceso.

Esta metodología de trabajo ha logrado cumplir con los objetivos del control de calidad, detectando las desviaciones anómalas que puedan surgir en el proceso del servicio, información que retroalimenta a la dirección para emprender acciones correctoras precisas a fin de mantener la calidad del servicio en los estándares que se espera.

El hecho de que el sistema de control de calidad de FUNDEMUJER no esté fundamentado en funciones estadísticas del control de procesos, no implica un mal ejercicio por parte de la empresa; de hecho, es fundamental mencionar que según Lovelock & Wirtz (2009), los servicios presentan una naturaleza tan intangible, que su evaluación normalmente responde a parámetros perceptuales y en muchos casos son recogidos a través de herramientas cualitativas que llevan a la alta dirección a un análisis de parámetros previamente establecidos que constituyen los indicadores clave de desempeño. Estos indicadores pueden ser diseñados a conveniencia de la empresa y evaluados a través de herramientas de seguimiento al cliente.

Los manuales, normas y procedimientos internos se han convertido en sí mismos

en medios para el control de la calidad, FUNDEMUJER tiene como objetivo garantizar que sus colaboradores se apropien de dichos documentos a través de la capacitación y entrega de los manuales según las áreas correspondientes, incluso éstos documentos se revisan anualmente para realizar ajustes que propicien mejores condiciones de servicio para los clientes.

La supervisión de los procesos como parte del aseguramiento de la calidad, constituye una normativa de protección al usuario, razón por la que FUNDEMUJER dispone de un recurso encargado de monitorear los procesos de servicio, el cual se auxilia de herramientas para medir la satisfacción como buzones de sugerencias y formatos de reclamos que contienen indicadores clave para controlar la calidad del servicio. Estos instrumentos se analizan mensualmente, posteriormente se realiza un informe trimestral que es enviado a la CONAMI como ente regulador.

El control de procesos también se realiza a través de sondeos formales de satisfacción, aunque éstos no se realizan frecuentemente. Según la gerencia, el último sondeo aplicado fue en el año 2013, evidenciando en éste sentido una gran debilidad debido a que ésta herramienta es una de las más acertadas en los procesos de medición de la calidad del servicio.

En cuanto a la disposición de recursos para el aseguramiento de la calidad, la institución destina un presupuesto para cumplir con los objetivos de calidad y existen planes de inducción, capacitación y consultorías que permiten el desarrollo profesional de sus colaboradores, además de que a éstos se les garantizan todos los medios necesarios para el cumplimiento de dichos objetivos.

Considerando toda ésta información, técnicamente FUNDEMUJER dispone de herramientas para controlar y verificar la calidad en el proceso de servicio desde una perspectiva interna, aunque es importante aclarar que las herramientas utilizadas no responden a sistemas de valoración cuantitativa que permitan medir niveles de desviación estándar de la calidad por cada proceso, es decir; que el enfoque que se está trabajando conlleva al paradigma de que el control de calidad no solo es un conjunto de métodos estadísticos.

Es válido decir que las herramientas hasta ahora utilizadas tienen un perfil de marketing con un enfoque de gestión administrativa, y aunque son acertadas es necesario acompañar de otras herramientas y metodologías de control y seguimiento que permitan una cuantificación de los niveles de satisfacción en períodos de tiempo relativamente cortos, considerando la variabilidad en las percepciones y expectativas de los clientes.

Precisamente la contraparte a todo lo antes expuesto, es la valoración de los clientes internos y externos respecto a los niveles de seguimiento. El gráfico número uno ilustra la opinión de clientes externos, donde se visualiza claramente que la falta de herramientas de control del servicio (cuya fuente principal es el cliente), conlleva a la percepción de que FUNDEMUJER no le está dando seguimiento a la calidad, aunque se haya justificado el nivel de esfuerzos gerenciales que se realizan en éste apartado de la calidad.

El problema radica en que los esfuerzos realizados han sido de carácter interno, el cliente los desconoce y su valoración se basa en aspectos que él logra percibir desde fuera; en éste caso FUNDEMUJER debe retomar sus acciones comunicando su valor estratégico para que la opinión del cliente cambie a un extremo más positivo.

Más del 60% de los clientes externos consideran que FUNDEMUJER no está dando seguimiento a la calidad, solamente el 24% estaría de acuerdo con que se da un seguimiento adecuado.

Contrastando éstos resultados con la opinión del cliente interno; encontramos que los colaboradores puntúan el seguimiento a la calidad en un 49.40/100, indicando que la percepción que se tiene desde dentro es que la institución no está realizando suficientes esfuerzos (o al menos correctos) para dar un seguimiento oportuno al cliente.

Tabla No 8. Opinión interna seguimiento a la calidad

	P	E	$Q_i = \sum_{j=1}^K (P_j - E_j)$	P (%) / E	P (%) / NO
<b>Seguimiento a la calidad</b>	2,4 70	4,1 30	-1,660	59,81 %	49,40%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores.

La calidad del seguimiento ésta bastante por debajo del nivel óptimo (-1.66) considerando que entre más su valor se acerque a cero, mayor es el nivel de calidad, y esto solamente considerando la expectativa. Si se retoma su valor en base al nivel óptimo (5 o 100% en la escala Servqual), el nivel de calidad sería de (-2.53), exactamente una valoración porcentual del 49.40%.

Como se ha mencionado antes, el seguimiento a la calidad es uno de los factores a mejorar en el proceso de gestión de calidad, no basta con realizar esfuerzos internos si éstos no están teniendo un impacto real en la percepción del cliente externo e interno.

Se requiere adaptar un sistema de seguimiento participativo, donde los dos tipos de clientes sean los protagonistas y la institución actúe como facilitador del proceso, de tal manera que el cliente interno lo vea como un proceso inclusivo y el cliente externo lo perciba como un verdadero interés en la mejora continua.

### 7.1.3. Mejora continua de los servicios de FUNDEMUJER

Juran (1986), expresa que la mejora de la calidad implica iniciativas para mejorar la calidad de los productos y los procesos, disminuyendo la variabilidad crónica alrededor del nivel histórico o incrementando el nivel estándar de calidad de los productos, a un coste competitivo.

Retomando tal definición, las iniciativas de FUNDEMUJER fueron analizadas desde dos perspectivas; primero, la evaluación de la calidad como herramienta para focalizar oportunidades de mejora y segundo, los proyectos de mejora que involucran de manera intencionada la calidad del servicio como una herramienta estratégica para generar valor y competitividad.

Al respecto los funcionarios manifiestan que, aunque existen herramientas de control y aseguramiento de la calidad, los procesos de evaluación de la calidad frecuentemente son procesos informales y que falta incorporar un mecanismo de evaluación en relación a las expectativas y necesidades del cliente, en función de un modelo validado como se contempla en éste estudio.

La parte formal de estos procesos se materializa en informes de seguimiento como se ha mencionado en el acápite anterior y las auditorías internas para el cumplimiento de los controles internos, más que procesos periódicos de seguimiento al cliente, es en éste aspecto donde se han focalizado las mayores debilidades del proceso, en el sentido de que la gestión de la calidad debe también incorporar la evaluación externa de las necesidades y expectativas de distintos grupos de interés (incluyendo al cliente) que son quienes definen en su conjunto la imagen corporativa de la institución en términos perceptuales y sociales.

Respecto a los proyectos y planes de mejora continua, FUNDEMUJER cuenta con un plan de desarrollo que coadyuva en buena medida a mejorar la calidad de los servicios, éste plan contempla la capacitación constante en atención al cliente, servicios de calidad, normas de protección al usuario, transparencia de la información, actualización de manuales entre otros aspectos. La mejora respecto a otros elementos

tangibles del servicio implica la ejecución de planes de mantenimiento de equipos e infraestructura, así como el rediseño de formatos de comunicación que transmiten otros valores perceptuales de la calidad.

Los elementos retomados por FUNDEMUJER como base de mejora continua, son la arquitectura del servicio y describen el método y la secuencia del funcionamiento de sus operaciones diarias, especificando la manera en que se vinculan los elementos tangibles e intangibles para crear la proposición de valor que se ha prometido a los clientes.

Según la gerencia, en éste tipo de servicios el proceso se convierte en la experiencia del cliente y la institución debe apostar por crear experiencias positivas tanto para los clientes como para sus colaboradores, con el fin de lograr la rentabilidad y la productividad.

#### **7.1.4. Estrategia de servicios de FUNDEMUJER**

Para Albrecht & Zemke (1999) la estrategia del servicio es la guía de actuación para toda la organización, implica desarrollar el servicio a lo interno y a lo externo y cumplir con la promesa de calidad para alcanzar confiabilidad. Esta estrategia debe orientar la atención de la gente de la organización hacia las prioridades del cliente, enunciar los estándares de servicio y describir las funciones estratégicas del personal de servicio.

Tomando como referencia los resultados de la entrevista aplicada a FUNDEMUJER se encontró que la institución trabaja (como se ha mencionado antes) bajo estándares genéricos establecidos en sus manuales, normas y procedimientos internos, pero no cuenta con estándares y herramientas específicos de calidad y servicio al cliente (medición de velocidad, precisión, transparencia, accesibilidad, empoderamiento, amabilidad y nivel de eficiencia).

Es aquí donde encontramos las mayores dificultades en un sistema de servicio que está planificado, que se controla con indicadores básicos y que se intenta mejorar; es

decir, que la Gestión de Calidad de los Servicios debe llegar un nivel de especificidad tal, que el Servicio al Cliente debe ser de ahora en adelante en un eje particular de gestión, además de ser un eje transversal y genérico.

Algunos elementos que indican la carencia de una estrategia específica y operativa del servicio se basan en el hecho de que FUNDEMUJER todavía no cuenta con herramientas específicas como protocolos de atención al cliente, Script para atención de llamadas telefónicas, sistema para gestión y administración del cliente (CRM) o una estrategia de tele mercadeo de entrada o salida para el seguimiento a clientes, lo cual permitiría una evaluación inmediata de la calidad del servicio.

De hecho, según los resultados de las encuestas aplicadas, más del 60% de los clientes (tabla no 1) considera que FUNDEMUJER no tiene un mecanismo de seguimiento a la calidad del servicio.

Precisamente alrededor de los elementos de la estrategia operativa del servicio, encontramos en la siguiente tabla, la valoración de algunos aspectos tangibles de la estrategia, encontrando que básicamente el 70% de los clientes desconocen la existencia de una plataforma electrónica como soporte al servicio (sitio web, sistema o aplicación), solamente el 55% de los clientes afirma haber tenido acceso alguna vez a medios de sugerencias, un aspecto interesante si consideramos que según la empresa (como vimos en resultados anteriores) los buzones han sido una herramienta importante para informar al ente regulador sobre las necesidades, quejas o sugerencias de los usuarios.

En este sentido no se puede asegurar que haya una disonancia entre la postura de la empresa o del cliente respecto a la existencia de una estrategia de servicio, pero se debe evaluar el nivel de efectividad que tienen las estrategias operativas y sus instrumentos. Una explicación por ejemplo al hecho de que la mayoría de los clientes desconoce los mecanismos de sugerencias, es que la mayoría de los clientes no han realizado quejas formales debido a su nivel de satisfacción.

Tabla No 9. Estrategia operativa del servicio

Estrategia operativa del servicio	Total desacuerdo		En desacuerdo		Neutr al		De acuerdo		Total acuerdo		TOTAL ES	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	N	%
Disponibilidad de plataforma electrónica	78	56,5%	18	13,0%	5	3,9%	2	1,5%	3	2,3%	38	100%
Acceso a medios de sugerencias y consultas	35	25,4%	14	10,1%	3	2,3%	0	0%	6	4,3%	38	100%
Flexibilidad de negociación	4	2,9%	0	0%	3	2,3%	3	2,3%	8	6,0%	38	100%
Tasas de interés competitivas	4	2,9%	6	4,3%	0	0%	7	5,1%	1	0,8%	38	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas a clientes.

Otro aspecto valorado por los clientes en la estrategia operativa de servicio tiene que ver con las formas de negociación en FUNDEMUJER, es decir todo lo relativo a su política de comercialización. El 80.4% de los clientes consideran que las formas de negociar son flexibles, el 71.1% aduce que las tasas de interés son competitivas.

Estos dos elementos apuntan hacia dos aspectos del mix del servicio; conveniencia y precio; aunque en ambas hay una oportunidad de mejora se observa que en la primera variable el cliente tiene cierto poder de negociación y en cuanto a precio la opinión de competitividad es menor, sin embargo, el cliente asume las tasas de interés y trabaja con la empresa por otros factores del servicio que tienen un peso positivo al momento de tomar una decisión de compra.

Con respecto a las funciones del personal de servicio como otro componente de la estrategia, a continuación, se enumeran de manera tácita, aquellas establecidas en el manual de funciones del personal:

Tabla No 10. Funciones del personal de servicio	
Área	Funciones
Atención y servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitar las solicitudes en el sistema informático asignando las mismas, al Oficial de Crédito que corresponda, cuidando que la zona de ubicación del negocio de los solicitantes esté de acuerdo a la zona de trabajo de los Oficiales de Crédito.</li> <li>• Entregar las solicitudes a los Oficiales de Crédito.</li> <li>• Realizar las consultas a las Centrales de Riesgos definidas por FUNDEMUJER.</li> <li>• Apoyar en la verificación de las referencias comerciales realizadas por los Oficiales de Crédito, llamando por teléfono a las personas de contacto.</li> <li>• Apoyar en el ingreso al Sistema Informático de la información recopilada por los Oficiales de Crédito.</li> <li>• Verificar que el ingreso de datos esté correcto y conforme a la información disponible como actividad, el destino del crédito, tipo de garantía del crédito, avales, análisis de la capacidad de pago, cuadro de estados financieros, entre otros.</li> <li>• Emitir los reportes de control y verificación del ingreso de expedientes al sistema.</li> <li>• Archivar los expedientes cuando se haya finalizado el proceso hasta su desembolso.</li> <li>• Atender a los clientes, proporcionándoles información sobre los productos crediticios, tratando de resolver las dudas que los mismos puedan tener sobre el trámite a realizar, requisitos, garantías, pagos, intereses, costos adicionales, morosidad, etc.</li> <li>• Recibir, registrar, clasificar y disponer la correcta distribución, comunicación y envío a quien corresponda, facilitando la contestación de las notas recibidas de los solicitantes que requieran una resolución, llevando ordenadamente su archivo.</li> <li>• Apoyar en la emisión y remisión de cartas de requerimiento de pago a clientes con atraso, así como las gestiones de cobranza y recuperación de créditos morosos.</li> <li>• Apoyar en la supervisión del correcto cumplimiento de las operaciones.</li> <li>• Mantenerse informado acerca de las características de los productos financieros de FUNDEMUJER con la finalidad de difundirlos al público usuario en general.</li> </ul>

Fuente: Manual de Funciones FUNDEMUJER (2018).

Como es posible observar, las funciones del personal responden a un proceso lógico de prestación del servicio o flujograma del servicio, enunciando paso a paso lo que debe hacer el ejecutivo durante la prestación del mismo.

De las 13 funciones establecidas se considera que solamente tres tienen una orientación estratégica hacia la calidad del servicio; a) atender a los clientes proporcionándoles información de los productos crediticios y resolver sus dudas, b) Apoyar en la supervisión del cumplimiento de las operaciones y c) mantenerse informado sobre los productos crediticios con la finalidad de difundirlos al público en general.

En éste aspecto, los funcionarios consideran que el aporte del personal hacia la calidad se evidencia en su comportamiento durante la prestación del servicio, debido a que el personal ha desarrollado las actitudes y aptitudes necesarias gracias a los programas de capacitación, sin embargo; es necesario redefinir las tareas orientándolas en todo momento al cliente y hacia una promesa de calidad; es decir que se pueden mejorar las funciones para lograr una mayor satisfacción del cliente.

x`

Considerando los resultados de la evaluación de la estrategia y partiendo de su definición, desde la perspectiva de que ésta debe ser una ruta a seguir en el largo plazo, FUNDEMUJER debe diseñar una estrategia específica para el área de Servicio al cliente, sin perder su perspectiva de que la calidad es un eje de gestión transversal en su planificación estratégica.

Este resultado no contradice lo que se ha venido analizando desde la planificación de la calidad, hasta aquí, los resultados evidencian que FUNDEMUJER cuenta con una estrategia genérica de calidad que debe ser reorientada y aterrizada para un mejor cumplimiento de sus objetivos con respecto a la satisfacción del cliente.

Según Lovelock & Wirtz (2009), esta estrategia debería estar diseñada en función de cuatro objetivos: a) Administrar las relaciones y crear lealtad, b) Recuperación del servicio y obtener la retroalimentación del cliente, c) Incrementar la productividad y la

calidad del servicio, d) organizar el cambio y el liderazgo del servicio.

#### **7.1.5. Sistema de servicio al cliente**

El sistema de servicio es todo el mecanismo físico y procedimental (políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación) que tiene a su disposición el personal que presta el servicio para satisfacer las necesidades del cliente y brindarle la mayor conveniencia posible (Albrecht & Zemke, 1999).

Los resultados del análisis del sistema de servicio de FUNDEMUJER indican que la institución ha desarrollado esfuerzos importantes por normalizar algunos procedimientos en el servicio al cliente, ya que cuenta con sistema de atención al usuario y un manual con lineamientos generales sobre el proceso de atención al cliente; el cual debe ser mejorado a fin de reforzar la estrategia y el sistema de servicio.

Este sistema requiere ser analizado y planeado, empezando con una revisión de las formas y los procedimientos que propicien alguna posición dispar entre el sistema de servicio y la expectativa del cliente. Según los funcionarios, el mayor interés de FUNDEMUJER es que el cliente reciba el servicio que espera de la organización y a un costo del cual ésta pueda sacar provecho.

Dado los intereses expresos por parte del personal directivo, es importante apoyar éste proceso con herramientas y técnicas conocidas para el análisis de operaciones: diseño de flujo de trabajo, estudio de tiempos, movimientos, revisión y evaluación de programas, planificación de tareas, etc.

Otro factor de análisis en el sistema, es el soporte tecnológico; el cual ha sido fundamental en FUNDEMUJER debido a que ha sido un aliciente para el personal de servicio, coadyuvando a la productividad ya que permite que los procesos sean más ágiles y eficientes. El sistema propicia un manejo adecuado de la información del cliente y se ha designado un recurso para el análisis, procesamiento y manejo de la información; la cual llega a la gerencia para la toma de decisiones estratégicas.

En cuanto a la organización del servicio la dirección de FUNDEMUJER considera que ésta es adecuada, ya que es producto de mejoras durante los años de operación, gracias a la experiencia que se ha venido forjando; sin embargo, existen algunos puntos críticos a mejorar en éste proceso como la solicitud y selección de información y mejorar los tiempos de atención para ofrecer una mayor calidad.

En el proceso de organización hay buena distribución de tareas, se conocen los niveles de autoridad y mando, así como los flujos y líneas de comunicación, como consecuencia hay niveles aceptables de coordinación entre el personal y eso ha sido importante para dar respuesta oportuna a los clientes.

A nivel de soporte físico, FUNDEMUJER no cuenta con una infraestructura propia y éste aspecto no ha generado un plus perceptual para el cliente debido a que el espacio rentado no brinda las mejores condiciones, obviamente éste aspecto requiere inversión y es parte de los planes de la institución en el mediano plazo. Pese a tener esta “desventaja”, la gerencia considera que, aunque el espacio es pequeño brinda condiciones básicas y ha permitido atender el flujo promedio de clientes que visitan las instalaciones.

#### **7.1.6. El personal de servicio**

Hoffman & Bateson (2012) afirman que, desde la perspectiva de un cliente, el encuentro con el personal de servicio probablemente sea el aspecto más importante. Desde el punto de vista de la empresa, los niveles de servicio y la forma en que el personal de contacto entrega el servicio puede ser una fuente importante de distinción y de ventaja competitiva. Además, la fuerza de la relación entre el cliente y el empleado de contacto es determinante para la lealtad de los clientes. El personal de servicio es parte fundamental del producto, es la empresa de servicios y es la marca.

Los resultados de las encuestas aplicadas al personal indican que el recurso humano de FUNDEMUJER proviene de la ciudad de Estelí en un 100%, con una edad promedio de 33 años, lo cual indica que es un personal relativamente joven y un nivel de educación de licenciatura en el 93% de los casos, el 60% de éstos son mujeres y

el 40% hombres. El promedio de años laborados es de 4.5 años con un mínimo de un mes y un máximo de 12 años en el caso del trabajador con más tiempo. Estos indicadores son importantes debido a la coherencia con las políticas internas de propiciar un espacio de profesionales capacitados para brindar un buen servicio y que proyecten valores como responsabilidad, seriedad, respeto e igualdad.

Conscientes de la importancia del recurso humano, en FUNDEMUJER la gestión comienza con las políticas de reclutamiento y selección, donde se han diseñado los perfiles más adecuados para la prestación del servicio, con el fin de encontrar características actitudinales y aptitudinales como: amabilidad, servicio, madurez profesional, expresión fluida, responsabilidad por la calidad, apropiación y proyección de la visión, los valores y objetivos de la institución.

El personal de servicio actual ha crecido profesionalmente y entiende las necesidades de la institución y de los clientes, lo cual se refleja en altos niveles de compromiso, aunque una debilidad es que no existen mecanismos para sistematizar las opiniones del personal en cuanto a posibles acciones de mejora de la calidad del servicio.

Para el desarrollo del talento humano, FUNDEMUJER cuenta con un plan de capacitaciones que incluyen temas específicos de atención al cliente, calidad en el servicio, trabajo en equipo y otros temas de interés. Estos planes de capacitación son ejecutados cada tres meses y son sistematizados a fin de evaluar y corregir los problemas presentados en cada una de las áreas.

Para el entrenamiento del personal nuevo, cuenta con un plan de capacitación e inducción que se denomina “Programa de inducción al personal de nuevo ingreso”, éste incluye las siguientes temáticas: Atención al cliente, Normas de protección al usuario, Prevención del lavado de activos y el financiamiento al terrorismo (PLA/FT), Riesgo del cliente desde la perspectiva del crédito y Manuales políticas y uso de formatos. El nuevo recurso pasa un proceso de inducción hasta que es evaluado para conocer su nivel de desempeño y adaptación.

Con respecto al tamaño del equipo de trabajo de atención al cliente, la gerente manifiesta que es adecuado para dar una atención eficiente a los clientes, el tiempo promedio para resolver una solicitud de crédito es de cinco días, y existen mecanismos para monitorear los tiempos de respuesta. Un aspecto a mejorar en cuanto al seguimiento del personal es establecer metas para garantizar la calidad del servicio.

La supervisión es parte de la estrategia de personal y es manejada por los responsables de área y principalmente por la gerencia, es realizada con el fin de garantizar una atención de calidad y servir de soporte en los casos que se requiera, sobre todo en recursos con menor experiencia.

Como parte de la estrategia con el personal también se trata de ejercer un liderazgo con motivación con el fin de lograr las metas institucionales y el desarrollo de los colaboradores. Finalmente, la labor gerencial con el personal incluye procesos de evaluación al desempeño, los cuales son realizados a través de procedimientos formales con el fin de evaluar la eficiencia del personal y desarrollar estrategias que permitan mejores niveles de desempeño.

El personal de servicio de FUNDEMUJER, conoce la responsabilidad que tiene en sus manos y que en buena medida condiciona la imagen de la empresa ante sus clientes, razón por la cual tratan se cultivan valores que propicien un buen ambiente laboral, buenas relaciones entre clientes internos y externos y la motivación para el desempeño de las tareas.

#### **7.1.7. Cultura organizacional**

La cultura organizacional cobra gran importancia a la hora de decidir adoptar un sistema de gestión de calidad, en la medida en que sus elementos facilitan u obstaculizan su implementación y mantenimiento en el tiempo. Entre estos elementos es posible mencionar el compromiso de la alta dirección, el enfoque hacia el cliente, la participación, el aprendizaje del error, la comunicación, el liderazgo, la estructura flexible, el clima organizacional entre otros (Caicedo & Caldas, 2002).

Tabla No 11. Cultura organizacional

Cultura organizacional	P	E	$Q_i = \frac{\sum (P_i - E_i)}{n}$	P (%) / E	P (%) / NO
Exigencia de calidad / soportes	3,730	4,600	-0,870	81,09%	74,60%
Perfil de puesto laboral	4,200	4,530	-0,330	92,72%	84,00%
Participación inclusiva	3,930	4,400	-0,470	89,32%	78,60%
Programa de capacitación	3,400	4,470	-1,070	76,06%	68,00%
Liderazgo	3,600	4,530	-0,930	79,47%	72,00%
Motivación	3,130	4,400	-1,270	71,14%	62,60%
Comunicación	3,600	4,600	-1,000	78,26%	72,00%
Trabajo en equipo	3,600	4,330	-0,730	83,14%	72,00%
Compromiso grupal	3,600	4,270	-0,670	84,31%	72,00%
Normas y procedimientos	3,730	4,330	-0,600	86,14%	74,60%
Empoderamiento	3,800	4,200	-0,400	90,48%	76,00%
Identificación con la empresa	4,070	4,270	-0,200	95,32%	81,40%
Manejo de conflictos	3,200	4,200	-1,000	76,19%	64,00%
<b>Promedios</b>	<b>3,661</b>	<b>4,395</b>	<b>-0,734</b>	<b>83,30%</b>	<b>73,22%</b>

Gráf No 2. Cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Los resultados de encuestas aplicadas a los colaboradores indican que hay varios factores de la cultura organizacional vinculados con la percepción de calidad de FUNDEMUJER; los cuales han sido evaluados desde una perspectiva interna por los colaboradores de la institución.

Estos resultados han sido evaluados en base a una escala Servqual que determina las percepciones y expectativas en un rango de -5 a +5; posteriormente estos valores se han trasladado a una escala porcentual donde el 100% se convierte en el nivel óptimo de calidad; por tanto, éste análisis incorpora dos resultados sobre el nivel de calidad, uno basado en la expectativa y otro basado en el nivel óptimo.

Entre los factores evaluados tenemos la disposición de recursos para que los colaboradores realicen su trabajo eficientemente, un aspecto que ha sido valorado con un nivel de calidad de 74.6% sobre un nivel óptimo y 81.09% sobre el nivel de expectativa; éste elemento incorpora la exigencia de la institución por la precisión y la

calidad del trabajo, consecuentemente se ha visto que ambos aspectos son causales, en el sentido de que si el colaborador cuenta con los medios y herramientas para desempeñar su trabajo se espera que haya mayor precisión y calidad del mismo.

Con respecto al nivel de participación de los empleados, los resultados evidencian que el nivel esperado es de un 90.6%, sin embargo la percepción real es de un 89.32% sobre éste nivel y del 78.6% sobre el nivel óptimo; es decir que los colaboradores tienen altas expectativas de participación y la institución propicia de alguna manera un espacio participativo, aunque se reconoce que éste debe ser más abierto para fomentar que todos los y las colaboradores tengan las mismas oportunidades en espacios de consulta, planificación y evaluación, sobre todo; el reconocimiento de los aportes, ideas, propuestas a fin de mejorar los servicios.

La calidad de la capacitación se calcula en un 68% sobre el nivel óptimo y un 76% sobre el nivel esperado (que se estima en 89.4%). Es decir que un aspecto a mejorar en FUNDEMUJER es la pertinencia de las capacitaciones, de tal manera que éstas estén en correspondencia con las exigencias de la designación, dedicación y tareas actuales del colaborador.

Para optimizar los resultados en los procesos de capacitación es conveniente que el colaborador manifieste sus necesidades de capacitación y acompañarlas con aquellas temáticas que además de estar normadas deben ser reforzadas en el transcurso del tiempo.

El papel del liderazgo es fundamental en una cultura organizacional debido a que es un agente que influye grandemente en el comportamiento de las personas. Según los colaboradores la calidad de éste liderazgo se puntúa en 72% sobre el nivel óptimo y 79.47% sobre el nivel de expectativa, esta evaluación incluye la escucha activa, la resolución de problemas o dudas y la apertura para tomar en cuenta las opiniones del personal.

Las expectativas de liderazgo por parte del personal son altas y es evidente que se requiere establecer una estrategia de liderazgo basada en la participación, pero

definiendo claramente los límites del personal.

En cuanto a la motivación, los colaboradores consideran que en FUNDEMUJER se deben mejorar los mecanismos de reconocimiento al buen desempeño laboral, debido a que es una práctica no tan formalizada.

La evaluación de éste aspecto se encuentra en un 62.60% sobre un nivel óptimo y en un 71.14% sobre el nivel de expectativa. FUNDEMUJER debe crear un entorno en el cual los empleados puedan y estén dispuestos a conseguir el cumplimiento de las metas de la empresa. Es importante o esencial que las metas de la empresa estén alineadas con las necesidades del personal para crear un vínculo de identidad y pertinencia.

Sobre el trabajo en equipo los colaboradores consideran que hay buena integración y que la comunicación entre áreas y departamentos siempre está presente y es efectiva, se dan los intercambios de ideas en los equipos de trabajo, así como el apoyo y escucha mutua.

Los integrantes de los equipos de trabajo se complementan con sus talentos y conocimientos y se orientan a la solución de problemas, por tanto, la calidad del trabajo en equipo se califica como muy buena con un 84% de puntuación sobre el nivel de expectativa.

En el aspecto organizacional, las estructura, normas y procedimientos de FUNDEMUJER se convierten en una fortaleza (86.14% sobre el nivel de expectativa), debido a que los colaboradores consideran que éstos permiten el flujo del trabajo. Los estándares, los objetivos y metas están bien definidos y existe conocimiento de la misión y visión de la empresa.

En cuanto a la actitud hacia el trabajo específicamente la identidad, los funcionarios de FUNDEMUJER se sienten identificados con la empresa (95.32%), lo cual se convierte en un indicador muy valioso que nos permite ver el nivel de compromiso hacia la empresa, un trabajador que se identifica con la empresa normalmente

expresa comodidad con su trabajo y el aprecio al puesto que desempeña.

Un aspecto fundamental para un clima organizacional adecuado, es la forma en que se manejan los conflictos internos; el personal considera que se debe mejorar en cuanto a éste aspecto, aunque hay un reconocimiento de que éstos son casos aislados.

Los conflictos dentro del entorno laboral siempre están presentes y pueden generar consecuencias negativas sino se manejan adecuadamente, aunque estos propician un desequilibrio dentro de la organización, a su vez, pueden contribuir a identificar oportunidades de mejora; es allí donde se espera que la alta dirección canalice todas esas oportunidades para lograr la mejora continua.

## **7.2. Calidad del servicio financiero de FUNDEMUJER desde la perspectiva de satisfacción del cliente**

El término calidad tiene diferentes significados para las personas dependiendo del contexto. Para efectos del presente análisis, se ha retomado una de las cinco perspectivas identificadas por Lovelock & Wirtz (2009) a la que se ha llamado “definiciones basadas en el usuario”, las cuales parten de la premisa de que la calidad reside en los ojos del observador.

Esas definiciones equiparan la calidad con la satisfacción máxima. Esta perspectiva subjetiva y orientada hacia la demanda reconoce que los distintos clientes tienen deseos y necesidades diferentes.

Según Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1992), la calidad en el servicio se define como el resultado de un proceso de evaluación donde el consumidor compara sus expectativas frente a sus percepciones. Es decir, la medición de la calidad se realiza mediante la diferencia del servicio que espera el cliente, y el que recibe de la empresa.

Para determinar la calidad de los servicios de FUNDEMUJER se analizaron una serie de variables establecidas en el modelo SERVQUAL propuesto por los autores citados en el párrafo anterior, según el cual un servicio es de calidad cuando las percepciones igualan o superan las expectativas que sobre él se habían formado, esto nos conducirá a precisar la calidad del servicio en relación al nivel de satisfacción y un análisis más profundo a nivel de los clientes.

### **7.2.1. Elementos tangibles**

Kotler & Keller(2006), en sus referencias sobre el modelo SERVQUAL explican que los tangibles son aquellos elementos primarios sobre los cuales se fundamenta el servicio, como la apariencia física, instalaciones, la infraestructura, equipos, materiales y el personal, estos son los medios y recursos que le dan sentido de formalidad y pertinencia al servicio.

Tabla No 12. Elementos tangibles del servicio

Elementos tangibles	Total desac.		En desac.		Neutr al		De acuerdo		Total acuerdo		TOTAL ES	
		%		%		%		%		%	N	%
Equipamiento de aspecto moderno		1,4	0	,2%	2	,2%	3	,2%	1	0%	38	0%
Instalaciones visualmente atractivas		1,4	1	,0%	8	,3%	2	,4%	5	9%	38	0%
Oficinas accesibles y suficientes		0,7	3	,4%	9	,0%	4	,6%	1	2%	38	0%
Tangibles atractivos / documentos-formularios		3,6		,6%	3	,9%	2	,8%	8	0%	38	0%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a clientes.

Los resultados de las encuestas demuestran que para el 68.2% de los clientes, FUNDEMUJER cuenta con un equipamiento de aspecto moderno, una calificación relativamente baja considerando que éste aspecto es primordial para la prestación del servicio.

El equipamiento es un elemento de mucha importancia entre los tangibles ya que éste es uno de los soportes del sistema del servicio y es determinante para el cumplimiento de las expectativas del cliente en cuanto a la velocidad de operación, por otro lado, un equipamiento óptimo conlleva a una mejor realización de las tareas y a una mejor motivación del personal de servicio.

En contraste con ésta opinión encontramos que 3 de cada 10 clientes presentan una tendencia neutral o hacia el desacuerdo, debido a que son clientes exigentes que han tenido otras experiencias de servicio mejor valoradas perceptualmente, lo cual conlleva a una comparación desfavorable para FUNDEMUJER.

En cuanto al aspecto de las instalaciones el 70.3% de los clientes consideran que éstas son visualmente atractivas, el 20.3% tiene una opinión reservada y el 9.4% no gusta de las instalaciones.

Particularmente, aquí es importante mencionar dos cosas; primero, las instalaciones actuales de FUNDEMUJER no son propias y la institución ha realizado grandes esfuerzos para adaptarlas a las mejores condiciones de servicio; segundo, desde la perspectiva del marketing de servicios autores como Bilancio (2008) consideran que los tangibles y particularmente la infraestructura son parte de lo que en producto se llamaría el “empaquete o packaging”; razón por la cual FUNDEMUJER debe preocuparse por establecer su propia infraestructura garantizando seguridad y condiciones físicas apropiadas para los clientes, aun cuando la mayoría de sus clientes consideren que las actuales instalaciones son adecuadas.

En éste mismo apartado (infraestructura), se ha evaluado la accesibilidad y la suficiencia (desde la perspectiva de cantidad) de las oficinas, donde el 69% de los clientes considera si son accesibles y suficientes, lo cual se traduce en conveniencia para los mismos.

El 21% de los clientes tiene una opinión reservada y solamente el 10% considera que se debe mejorar en cuanto a la accesibilidad. Garantizar la conveniencia es de vital importancia debido a que esta conlleva a una mejor percepción del factor plaza y esto puede ser un factor de diferenciación entre la institución y otros competidores.

En cuanto a la percepción de calidad de otros tangibles como documentos y formularios con los que tiene contacto el cliente; el 76.8% valora como atractivos estos elementos del servicio, debido a que son agradables a la vista, sencillos y contienen la información que realmente el cliente necesita.

Este es un indicador de que el aspecto corporativo (sobre todo a nivel de imagen visual) es bien valorado por los usuarios de FUNDEMUJER; sin embargo, siempre es importante tener en cuenta que esto puede estar sujeto a la mejora continua, sobre todo cuando la empresa busca mejorar su imagen, notoriedad de marca y posicionamiento, razón por la cual se debe prestar atención a la opinión del porcentaje de clientes que tiene una opinión reservada o está en desacuerdo.

Si retomamos el modelo SERVQUAL considerando una escala Likert de 1 a 5 donde 5 es la puntuación máxima que se puede obtener y es equivalente a un 100%;

los tangibles de FUNDEMUJER, se puntúan entre 68% a 76% (6.8 a 7.6 de 10) en una escala relativa de calidad con respecto al porcentaje de personas que evaluó dichos elementos, lo cual se considera un nivel aceptable de calidad, pero con necesidades de mejora.

En contraste con la posición de los clientes externos se ha decidido evaluar la posición del cliente interno, evaluando aquellos aspectos tangibles que inciden de alguna manera en el desempeño laboral. Para ello, se ha utilizado la escala Servqual con el fin de definir el nivel de calidad atribuido a cada uno de los elementos.

Gráf No 3. Aspectos tangibles

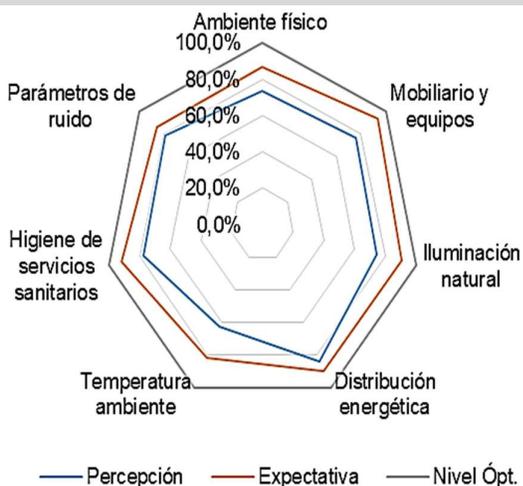


Tabla No 13. Aspectos tangibles

Aspectos tangibles	P	E	$Q_i = \sum (P_i - E_i)$	P (%) / E	P (%) / NO
Ambiente físico	3,670	4,330	-0,660	84,76%	73,40%
Mobiliario y equipos	3,800	4,670	-0,870	81,37%	76,00%
Iluminación natural	3,730	4,530	-0,800	82,34%	74,60%
Distribución energética	4,200	4,470	-0,270	93,96%	84,00%
Temperatura ambiente	3,130	4,070	-0,940	76,90%	62,60%
Higiene de servicios sanitarios	3,870	4,600	-0,730	84,13%	77,40%
Parámetros de ruido	3,930	4,270	-0,340	92,04%	78,60%
<b>Promedios</b>	<b>3,761</b>	<b>4,420</b>	<b>-0,659</b>	<b>85,10%</b>	<b>75,23%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a colaboradores.

Según los colaboradores, el ambiente físico (instalaciones, espacio) de FUNDEMUJER tiene un nivel de calidad del 84.76% sobre el nivel de expectativa y un 73.40% sobre el nivel óptimo; es decir que es una posición relativamente similar a la del cliente externo (70.3%), lo cual rescata la idea de un espacio propio que cumpla con las condiciones esperadas por los clientes. Estos resultados muestran que el nivel de percepciones de los clientes internos y externos no difiere mucho en cuanto a los mismos aspectos objetos de evaluación.

El mobiliario y equipo de FUNDEMUJER tiene para los colaboradores un nivel de

expectativa más alto que con respecto a las instalaciones, sin embargo, el nivel de calidad atribuida sobre el nivel óptimo esperado es relativamente similar (76%), indicando también que hay una calidad media que puede ser mayor siempre que la institución garantice medios óptimos para desarrollar el trabajo.

En éste apartado se ha evaluado la calidad de otros factores como la iluminación (natural y artificial), distribución de la energía, higiene y ruido. Encontrando que, dentro de éstos, lo que requiere mayor atención es el control de la temperatura, lo cual conlleva a realizar inversiones en equipos acondicionadores para ofrecer un ambiente más agradable al cliente.

Según los colaboradores la distribución de la energía es un factor positivo, como lo es la higiene y las condiciones de ruido, las cuales son aceptables tomando como referencia las expectativas que ellos tienen.

### **7.2.2. Fiabilidad de los servicios**

Para Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1992), la fiabilidad se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido en forma cuidadosa, implica la administración de los problemas del cliente y evitar los posibles errores durante el proceso.

Considerando lo expuesto anteriormente, la tabla No. 14, nos muestra que los factores que fundamentan la confianza de los clientes de FUNDEMUJER en un orden de importancia son: precisión del servicio, calidad de la información, sistema de trabajo, manejo de errores, impacto real de los servicios, capacidad para manejar conflictos.

La precisión del servicio pre y post venta, según el 86.2% de los clientes es el principal factor de fiabilidad de FUNDEMUJER, un resultado muy valioso si consideramos que éste en uno de los objetivos de calidad de la institución, como hemos visto en los resultados básicamente ocho o nueve de cada diez personas consideran que el servicio es muy preciso sobre todo en lo relativo a registros, facturas, recibos que se emiten a favor de los clientes; este resultado se justifica en

variables que hemos analizado anteriormente como el equipamiento y otros tangibles que soportan el sistema de servicio.

Tabla No 14. Aspectos de Fiabilidad

Aspectos de Fiabilidad	Total desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Total acuerdo		TOTAL LES	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	N	%
Información crediticia adecuada	7	5,1 %	6	4,3 %	10	7,2 %	2	4%	3	9%	38	100%
Impacto positivo de los servicios	5	3,6 %	7	5,1 %	27	19,6 %	8	5%	1	2%	38	100%
Precisión del servicio pre y post venta	1	0,7 %	2	1,4 %	16	11,6 %	4	9%	5	3%	38	100%
Sistema de trabajo	9	6,5 %	3	2,2 %	21	15,2 %	4	9%	1	2%	38	100%
Capacidad para manejar errores	4	2,9 %	3	2,2 %	21	15,2 %	3	2%	7	6%	38	100%
Capacidad para resolver conflictos	6	4,3 %	2	1,4 %	32	23,5 %	6	3%	2	7%	38	100%
Imagen institucional positiva	1	0,7 %	0	0,0 %	19	13,8 %	0	2%	8	3%	38	100%
Valores positivos y adecuados	2	1,4 %	0	0,0 %	21	15,2 %	7	8%	8	5%	38	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a clientes.

La ejecución del servicio implica brindarle al cliente información de calidad, sobre todo al momento de formalizar un financiamiento, razón por la cual FUNDEMUJER se encarga de brindar toda la información relacionada con el crédito, en lo relativo a las condiciones, derechos y obligaciones para el cliente, de manera que éste se sienta seguro y conozca los pormenores de la transacción.

Este elemento ha sido calificado de manera muy positiva por el 83.3% de los clientes convirtiéndose en el segundo factor de fiabilidad, aunque, es importante seguir garantizando los medios para que el cliente acceda de manera fácil y oportuna a la información.

El sistema de trabajo por su parte es el tercer aspecto de fiabilidad, de acuerdo al 76.1% de los clientes que están de acuerdo o totalmente de acuerdo. Este sistema ha sido evaluado desde la perspectiva de la calidad de las relaciones humanas a partir

de las percepciones del cliente con respecto al manejo respetuoso de las relaciones, el trabajo en equipo y la cooperación entre los miembros y clientes de la institución.

Este factor tiene un valor estratégico si consideramos que la lealtad de muchos clientes está condicionada por el trato personal más que por precio o calidad; por ello FUNDEMUJER debe seguir propiciando una cultura organizacional basada en la preeminencia de sus valores instituciones para garantizar un sistema de trabajo armonioso que sea un plus en el manejo de las relaciones con el cliente.

El 79.8% de los clientes consideran que cuando se han presentado errores en el servicio, los colaboradores de FUNDEMUJER han demostrado capacidad para admitir el error y corregirlo sin esperar mucho tiempo; lo cual, manifiesta la preocupación de la institución por garantizar un servicio de calidad y sobre todo la orientación hacia los problemas que estos le pudieran ocasionar al cliente.

Cuando la empresa logra manejar los errores de manera adecuada la brecha entre la percepción de mala calidad se cierra y se abre la expectativa de la confianza, debido a que el cliente comprende que no existe un proceso perfecto, pero hay personas interesadas en resolver los inconvenientes.

Otro factor de análisis en cuanto a la fiabilidad es el impacto de los servicios, que según los resultados es el quinto factor de confianza (71.7%). Este impacto es la valoración del cumplimiento de las promesas de FUNDEMUJER con respecto a las ventajas que tienen sus créditos en los clientes, por ejemplo; la generación de empleos, nuevas inversiones, capital de trabajo; sin embargo, es importante mencionar que aunque estos factores de incidencia conforman la política de venta de la institución, muchas veces el impacto del crédito depende del uso real que le da el cliente; uso que se intenta controlar verificando las inversiones del cliente, sin embargo no siempre el crédito se destinan en un 100% al propósito para el cual fue otorgado.

En este sentido, el 28.3% de los clientes que no encuentran una simetría real entre las expectativas del crédito y el beneficio en realidad están autocriticando su

capacidad de administrar los recursos otorgados, un aspecto que en cierta medida es incontrolable por la empresa.

Al análisis de fiabilidad se han incorporado dos elementos externos al proceso de servicio pero que tienen alto impacto en la confianza del cliente por su valor estratégico, el primero de ellos la imagen institucional, la cual es valorada como positiva por el 85.5% y la proyección de valores adecuados por el 83.3%. Estas dos variables condicionan en buena medida el posicionamiento de FUNDEMUJER y sin duda predisponen a los potenciales clientes a desarrollar relaciones de confianza debido a la reputación que la institución tiene en el mercado.

### 7.2.3. Capacidad de respuesta

Tabla No 15. Factores que determinan de respuesta

Capacidad de Respuesta	Total desacuerdo		En desacuerdo		Neutr al		De acuerdo		Total acuerdo		TOTAL ES	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	N	%
Oferta eficiente de servicios	4	2,9%	2	1,4%	1	15,2%	8	27,5%	3	52,9%	38	100%
Calidad en la atención telefónica	10	7,2%	6	4,3%	1	15,2%	8	27,5%	3	45,7%	38	100%
Plazos de entrevistas adecuados	5	3,6%	4	2,9%	6	11,6%	7	34,1%	6	47,8%	38	100%
Tiempo de respuesta satisfactorio	2	1,4%	11	8,0%	5	10,9%	2	30,4%	8	49,3%	38	100%
Tiempo de entrega oportuno	2	1,4%	9	6,5%	9	13,8%	8	27,5%	0	50,7%	38	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta a clientes.

Según Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1992), la capacidad de respuesta es la disposición para ayudar a los clientes y para proveerlos de un servicio rápido, para ello es fundamental el rol de los colaboradores en cuanto a su capacidad para comunicarse, rapidez, disposición para ayudar y nivel de compromiso.

En este apartado encontramos que FUNDEMUJER presenta un nivel de eficiencia en el servicio del 80.4%, lo cual se traduce como una capacidad relativamente alta

para optimizar los tiempos de atención y respuesta. La eficiencia es casi siempre un parámetro general para determinar la calidad del servicio debido a que es un eje transversal en el servicio, es decir, todo proceso debe ser realizado con rapidez y claridad para optimizar los recursos de la institución, pero también para que el servicio sea más conveniente para el cliente.

La gestión de tele mercadeo por su parte, es calificada por el 73.20% de los clientes como eficiente, aduciendo que las llamadas telefónicas son atendidas rápidamente, de manera clara y con amabilidad. FUNDEMUJER solo cuenta con tele mercadeo de salida para la gestión de clientes, por lo que sería recomendable estudiar la posibilidad de una línea gratuita de atención central como soporte del servicio pre y post venta.

Otra variable analizada en la capacidad de respuesta, es la eficiencia en el manejo de plazos para entrevistas a clientes, obteniendo como resultado que el 82% de los clientes consideran que los plazos son breves y que además FUNDEMUJER es muy flexible en sus negociaciones de diversas necesidades de los clientes. Este se convierte en uno de los elementos mejor calificados en cuanto a capacidad de respuesta y es muy importante debido a que este es un medio para tener contacto directo con el cliente y conocer sus expectativas y necesidades.

Vinculado a ésta variable encontramos que los tiempos de respuesta en el servicio una vez realizado el proceso de papeleo y de entrevista son satisfactorios para el cliente (82%), según éste resultado el tiempo que conlleva un desembolso por concepto de crédito en FUNDEMUJER se ajusta a las expectativas de sus clientes y es un factor que abona a la confianza debido a que cuando hay retrasos en éste proceso el cliente entiende que la institución está desinteresada, o sencillamente la empresa es informal y no entiende las necesidades del cliente. Se ha consultado a los clientes de manera más explícita sobre el tiempo de entrega, y el 78.2% de éstos confirma que FUNDEMUJER cumple con los plazos establecidos.

La capacidad de respuesta de FUNDEMUJER se promedia en 79.16% entre todos sus elementos; cediendo un margen de mejora de un 20.84% que debe ser tomado en cuenta en la estrategia del servicio; debido a que ésta es fuente de ventaja

competitiva, sobre todo si evaluamos el sistema de trabajo de muchos competidores nuevos en el sector que basan su propuesta de valor en la respuesta rápida, facilidad de la transacción e intereses bajos.

#### 7.2.4. Seguridad en el servicio

Tabla No 16. Elementos de seguridad en el servicio

Aspectos de Seguridad	Total desacuerdo		En desacuerdo		Neutr al		De acuerdo		Total acuerdo		TOTAL LES	
		%	f	%		%		%		%	f	%
Confidencialidad en las transacciones		2,2%	0	0,0%	1	8,0%	8	34,8%	6	55,1%	38	100%
Higiene y seguridad laboral		0,7%	1	7,2%	0	14,5%	1	29,7%	6	47,8%	38	100%
Personal transmite seguridad		0,7%	0	0,0%	7	12,3%	3	31,2%	7	55,8%	38	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta a clientes.

La seguridad se refiere a la inexistencia de peligros, riesgos o dudas en el proceso de prestación del servicio, es decir, la garantía de que el cliente recibirá los beneficios del servicio con seguridad, confianza, amabilidad y profesionalismo (Duque Oliva, 2005).

Para FUNDEMUJER la seguridad tiene muchos puntos de vista, en primer lugar la naturaleza del servicio exige esfuerzos aunados por la protección del usuario, razón por la cual se cumple con las normativas de la Comisión Nacional de Micro Finanzas para asegurar un servicio apegado a las leyes que rigen el ejercicio de las micro finanzas.

Los resultados demuestran que el 90% de los clientes consideran que FUNDEMUJER garantiza confidencialidad en las transacciones recalcando el compromiso de la institución por la seguridad del usuario desde el punto de vista del manejo de la información.

Otro punto de vista del aspecto de seguridad es lo relativo a la higiene y seguridad laboral, específicamente en cuanto al diseño, distribución, señalización y limpieza de

las instalaciones y equipos, de manera que éstas no representen un peligro físico para los clientes. El 77.5% de los clientes están de acuerdo en que FUNDEMUJER garantiza un espacio seguro y que cumple con normativas de higiene y seguridad laboral tanto para sus clientes internos como externos.

Finalmente se ha analizado el aspecto de seguridad desde la perspectiva de la confianza que transmite el personal, encontrando que el 87% de los clientes que el personal en sí mismo es lo suficientemente profesional para inspirar confianza, esto se evidencia en la capacidad para manejar las relaciones, el nivel de información brindada sobre el servicio y el compromiso con la satisfacción del cliente.

Cuando un cliente contrata un servicio, a diferencia de cuando compra un producto, no está viendo con sus ojos lo que va a recibir; si bien pudo haber recibido información previa, hasta que no hace uso del servicio, no podrá evaluar si es lo que necesitaba, por este motivo es importante que FUNDEMUJER garantice en el servicio esa dimensión de seguridad; si el cliente no percibe que la empresa sabe lo que está haciendo, temerá no recibir un buen servicio y acudirá a otra empresa que le inspire esa seguridad.

#### **7.2.5. Empatía**

Stanton, Etzel, & Walker (2007) definen la empatía como la muestra de interés en la atención individualizada a los clientes, una capacidad que permite comprender el universo emocional de otra persona y la clave de las relaciones interpersonales exitosas.

Para efectos de evaluar el nivel de empatía de FUNDEMUJER se han definido cuatro factores del servicio, el primero de ellos, la calidad en la atención al cliente desde la perspectiva de las relaciones interpersonales. Los resultados indican que el 89.10% de los clientes se sienten satisfechos con la atención al cliente y este es uno de los criterios elementales para efectos de definir la calidad del servicio.

Tabla No 17. Aspectos de la Empatía.

Aspectos de Empatía	Total desacuerdo		En desacuerdo		Neutr al		De acuerdo		Total acuerdo		TOTAL ES	
	f	%	f	%		%		%		%	N	%
Calidad en la atención al cliente	1	0,7%	1	0,7%	3	9,4%	8	34,8%	5	54,3%	1	100%
Asesoría integral al cliente	1	0,7%	16	11,6%	9	13,8%	4	31,9%	8	42,0%	1	100%
Personal orientado al cliente	1	0,7%	0	0%	0	7,2%	9	28,3%	8	63,8%	1	100%
Buen manejo de clientes	3	2,2%	4	2,9%	0	21,7%	3	23,9%	8	49,3%	1	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuesta a clientes

Es importante mencionar que si las relaciones que se generan en FUNDEMUJER son definidas como de calidad significa que están generando valor, eso conlleva el compromiso por parte de la institución de darle al cliente más de lo que espera y como consecuencia que el cliente viva una experiencia positiva que impacte en su nivel de lealtad.

Ese concepto de calidad en la atención al cliente de FUNDEMUJER está acompañado de otro elemento denominado asesoría integral, cuya responsabilidad versa estrictamente en el trabajo del personal de servicio; los resultados indican que aunque éste aspecto contribuye en la percepción de buena calidad, es un elemento a mejorar, debido a que hay un margen del 26.10% de los clientes que no consideran que éste sea el factor de diferenciación dentro de la atención al cliente.

Por otro lado, debe analizarse el alcance de la palabra integral, debido a que algunos clientes a veces presentan expectativas que van más allá de las políticas institucionales, dejando al personal de servicio en una posición de inflexibilidad al momento de prestar el servicio. El 73.9% de los clientes consideran que la asesoría es integral.

Un personal orientado al cliente significa que se ha comprendido el valor estratégico de las funciones que esto conlleva y que la filosofía de marketing empieza hacer eco en el nivel de contacto primario con el cliente. En concordancia con la opinión de un servicio de calidad, el 92.10% de los clientes consideran que el personal

de FUNDEMUJER tiene una verdadera orientación hacia el cliente, eso significa un entendimiento real de las necesidades y deseos de los mismos.

Aunque la empatía es algo que depende mucho de la capacidad del personal para relacionarse, es importante mencionar los esfuerzos de FUNDEMUJER por desarrollar esas capacidades personales y sociales, a fin de que la atención de sus clientes esté basada en valores, actitudes y aptitudes que conlleven a una percepción positiva del servicio, es evidente que las capacitaciones y la experiencia del personal contribuyen a alcanzar buenos resultados.

Estas características loables del servicio en FUNDEMUJER deben ser garantizadas a lo largo del ciclo de vida del servicio, es decir que desde la estrategia hasta los procesos de mejora continua se debe ir propiciando las condiciones para se conviertan en una filosofía de gestión donde todo el personal sea partícipe y logre una verdadera orientación hacia el cliente.

#### **7.2.6. Competencia / Profesionalismo**

Las competencias en el servicio, según Kotler & Keller (2006) se refieren al conocimiento y la cortesía de los empleados, y su capacidad de transmitir confianza a los clientes. Es posible apreciar que conceptualmente la competencia no es una variable desvinculada a las anteriores (empatía, fiabilidad, etc.); sin embargo, incorpora otras variables que merecen ser analizadas para constatar su contribución a la calidad.

Primeramente, la valoración del conocimiento desde la perspectiva del usuario y su impacto en la generación de valor agregado a la oferta, encontrando que para el 76.10% de los clientes de FUNDEMUJER, los colaboradores si conocen la oferta y transmiten esa experiencia en el momento del servicio, debido a que asesoran correctamente al cliente y abren un abanico de opciones convenientes de acuerdo al tipo de servicio.

Tabla No 18. Elementos de competencia profesional

Profesionalidad / Competencia	Total desacuerdo		En desacuerdo		Neutra		De acuerdo		Total acuerdo		TOTAL ES	
	f	%	F	%		%		%		%	N	%
Conocimiento y valor agregado de la oferta	4	2,9%	3	2,2%	6	18,8%	3	31,2%	2	44,9%	1	10,0%
Actitud de mejora continua	3	2,2%	3	2,2%	0	0,7%	9	28,3%	3	45,7%	1	10,0%
Actitud entusiasta y positiva del personal	1	0,7%	2	1,4%	3	16,7%	1	37,0%	1	44,2%	1	10,0%
Personal suficiente y con actitud de servicio	5	3,6%	0	0,0%	9	13,8%	4	39,1%	0	43,5%	1	10,0%
Lenguaje sencillo y comprensible	1	0,7%	0	0,0%		4,3%	3	31,2%	8	63,8%	1	10,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a clientes.

Este aspecto del conocimiento merece también especial atención, desde el punto de vista de la gestión gerencial, debido a que el conocimiento individual conlleva a un conocimiento colectivo que es un capital para la institución y por lo tanto es un concepto aplicado a la organización.

La correcta gestión del conocimiento en FUNDEMUJER debe buscar como fin la transferencia del mismo desde el lugar donde se genera hasta el lugar en donde se va a emplear, implica precisamente el desarrollo de las competencias necesarias al interior de la organización para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros. Esta filosofía de gestión del conocimiento y capital humano debe formar parte de la estrategia de calidad de FUNDEMUJER.

Aunado al concepto de conocimiento se ha analizado el aspecto de la actitud desde dos perspectivas, primero la actitud del personal hacia la mejora continua y la actitud hacia el servicio. El 74% de los clientes considera que en FUNDEMUJER hay una orientación hacia la mejora y un 81.2% considera también que hay actitud de servicio.

Hay que considerar que la actitud desde el punto de vista comportamental condiciona en buena medida los demás aspectos del servicio, debido a que un personal con motivación, actitud entusiasta y positiva crea como consecuencia un

ambiente propicio para el servicio, caso contrario, aunque exista un buen soporte para el servicio y no hay actitud el servicio tampoco es funcional.

La gerencia de FUNDEMUJER debe apostar por un liderazgo basado en la motivación del personal, la mejora continua y la inteligencia emocional, en aras de incidir en un aspecto psicológico que no solo debe verse desde el punto de vista del individuo sino también como una materia que atañe a la organización, retomando aspectos de la psicología de ventas, el manejo de clientes complejos y otros aspectos relacionados al servicio.

Con respecto a las capacidades de comunicación, el 95% de los clientes considera que el personal de FUNDEMUJER transmite de manera clara y sencilla la información del servicio, pero ésta comunicación no se limita a una simple transferencia de información de manera unilateral por parte del personal, sino que también incorpora la escucha activa y la comprensión de las necesidades del cliente, quien recibe información de manera oportuna y por tanto considera que éste es uno de los puntos fuertes en la calidad del servicio de FUNDEMUJER.

Tomando como referencia el análisis de variables anteriores vinculadas con las capacidades del personal, los resultados indican que el capital humano de FUNDEMUJER es un eje clave en la estrategia y el sistema de servicio de la institución, de hecho, la percepción de calidad de los clientes está condicionada en buena medida por la opinión sobre el trabajo, capacidades, actitudes y orientaciones del personal.

### **7.3. Relación entre la gestión y calidad del servicio con la satisfacción de los clientes de FUNDEMUJER**

Para Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1992) la relación entre la calidad y la satisfacción del cliente es intrínseca, debido a que hablar de satisfacción es hablar de calidad. Esta relación queda establecida desde el mismo momento en que se concibe la calidad como un conjunto de características de un producto, proceso o servicio que confieren la capacidad de satisfacer las necesidades explícitas e implícitas del cliente.

En el primer acápite de resultados se ha analizado el papel de la dirección en todo lo que concierne a la gestión de la calidad, encontrando varios hallazgos que justifican los resultados de la evaluación de la calidad desde la perspectiva del cliente.

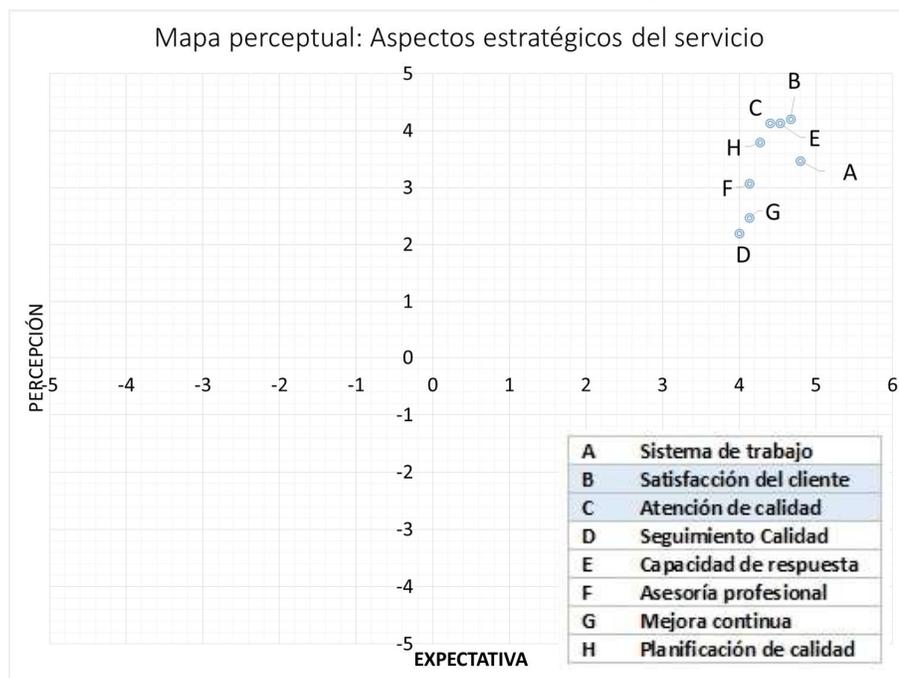
En primer lugar el hecho de que FUNDEMUJER desarrolle procesos de planificación estratégica, seguimiento y mejora continua desde una perspectiva general ha influido en la percepción del cliente respecto a su opinión sobre la calidad, sin embargo, el hecho de no contar con una estrategia específica ha significado que esa satisfacción éste por debajo de los niveles de expectativa y niveles óptimos deseados.

La opinión de los colaboradores con respecto a elementos estratégicos de la calidad son un fiel reflejo del nivel de gestión por parte de FUNDEMUJER, e indican que la satisfacción de los cliente ha tenido una influencia tanto de los factores de gestión interna como de los factores naturales del servicio (tangibles, relaciones humanas, inseparabilidad del servicio, etc.

Estos resultados son importantes a efectos de determinar que la hipótesis de investigación se cumple, ya que si se aplicaran todos los aspectos internos y externos de la gestión de calidad, la satisfacción del cliente alcanzaría una porcentaje óptimo, aunque los resultados sean aceptables.

El siguiente mapa perceptual muestra las valoraciones generales de los empleados a los elementos estratégicos del servicio; resultados que al ser analizados sustentan lo antes planteado.

Gráfico No 4. Mapa perceptual de aspectos estratégicos del servicio



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de encuestas a colaboradores

Existe una correlación positiva entre los elementos estratégicos de gestión (el sistema de trabajo, la planificación, el seguimiento y la mejora continua) y los factores consecuentes al servicio (satisfacción y calidad).

Todos estos elementos están en un extremo positivo, aunque no en un nivel óptimo, tienen una tendencia ascendente que puede incrementar perceptualmente en la medida que todos estos elementos se utilicen para diseñar un sistema concreto de calidad del servicio.

Se puede observar que elementos como el seguimiento, la mejora continua e incluso el sistema de trabajo son factores que deben mejorarse, aunque actualmente estén sirviendo de soporte de un sistema de calidad aceptable.

Tabla No 19. Valoración interna del nivel de calidad general en la gestión de Fundemujer					
NIVEL DE CALIDAD DE LA GESTIÓN INTERNA	Percepción	Expectativa	$Q_{ij} = \sum_{j=1}^k (P_{ij} - E_{ij})$	Nivel % Exp.	Nivel % Opt
Estrategia de calidad	3,25	4,35	-1,09	74,85%	65,06%
Seguimiento a la calidad	2,47	4,13	-1,66	59,81%	49,40%
Ambiente físico	3,76	4,42	-0,66	85,10%	75,23%
Ambiente social	3,48	4,49	-1,00	77,65%	69,65%
Cultura organizacional	3,66	4,39	-0,73	83,30%	73,22%
Bienestar de los colaboradores	3,38	4,25	-0,86	79,64%	67,63%
<b>MEDIAS</b>	<b>3,33</b>	<b>4,33</b>	<b>-1,00</b>	<b>76,72%</b>	<b>66,69%</b>

Las relaciones causa efecto de los factores de gestión en la satisfacción general del cliente (interno-externo); han quedado demostradas en un análisis triangular a lo largo del estudio (empresa- cliente interno – cliente externo), sin embargo en ése mismo orden es necesario establecer los parámetros de calidad específica para la gestión, la calidad y la satisfacción a fin de evaluar si éstas relaciones causales son mínimas o máximas en una escala porcentual.

La tabla anterior define los valores de calidad de la gestión interna, la cual se valora en un 76.72% sobre el nivel de expectativa y en un 66.69% sobre el nivel óptimo (100%). Este nivel corresponde a una valoración de parámetros internos como la estrategia, control de calidad, el ambiente físico y social, cultura interna, etc.; todos estos factores de la gestión han sido evaluados desde la perspectiva del cliente interno y externo, cuyo vínculo y relación es mayor debido a su nivel de involucramiento con el sistema.

Una vez definido el nivel de la calidad de la gestión, el siguiente gráfico muestra el resumen de resultados para definir la calidad del servicio financiero de FUNDEMUJER, tomando en cuenta todos los factores del modelo Servqual como se ha previsto desde la metodología en el estudio.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

El promedio de los conjuntos, indica que la calidad genérica de los servicios de Fundemujer es de 79.5% sobre el nivel óptimo (100%). Destacando aspectos de seguridad (84.8%), empatía (82.08%) y competencias (81.78%); estos dos últimos íntimamente vinculados con el papel del personal de servicio.

Como es posible observar factores como tangibles y fiabilidad han tenido menor incidencia y están vinculados al sistema de servicio, que como se ha mencionado antes, debe ser mejorado desde su diseño hasta el proceso de control en su ejecución.

Luego de haber definido la calidad de los servicios en base al nivel de satisfacción de los clientes, se ha concertado el criterio de satisfacción general como el resultado final de las evaluaciones perceptuales del estudio.

Los resultados indican que el nivel de satisfacción general se encuentra en un 84% (si sumamos los rangos de satisfecho y muy satisfecho); valores que si bien es cierto son similares, establecen una muy sutil diferencia entre aquellos clientes que se manifiestan fieles al servicio y aquellos que tienen una percepción positiva pero con una actitud más crítica hacia ciertos aspectos del servicio.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

Tomando como referencia el mapa perceptual expuesto anteriormente sobre los factores estratégicos del servicio, se observa que la satisfacción del cliente está por encima de las valoraciones atribuidas a la calidad y efectivamente queda demostrado con el 84%; este resultado es sumamente importante debido a que aunque la valoración de la gestión (66.9%) y la calidad del servicio (79.5%) tienen una menor puntuación porcentual, la satisfacción general es mayor (84%).

Este resultado evidencia que la satisfacción del cliente tiene una relación funcional con la gestión y la calidad del servicio, sin embargo el cliente es más estricto al momento de definir la calidad que su propia satisfacción; esto se justifica en el hecho de que la calidad ha sido determinada en función de aspectos específicos (incluso tangibles) y la satisfacción siempre tendrá un aspecto de variabilidad debido a su carácter subjetivo.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas a clientes

El gráfico No 7, además de mostrar los resultados globales del estudio, presenta las funciones de correlación (Correlación lineal y exponencial de Pearson), encontrando que el índice de correlación entre la gestión de la calidad, la calidad y la satisfacción es  $R^2=0.9184$  equivalente a una correlación definitiva de 0.9583 (), por lo tanto es una correlación positiva. Esto se traduce como un vínculo estrecho y casi perfecto de las variables de estudio e indica que ésta relación se da en proporciones levemente variables, es decir, que a medida que aumentan los esfuerzos de gestión y calidad del servicio, incrementa la satisfacción del cliente.

Es evidente que para lograr un índice de correlación tal, se requiere que las variables independientes sean altamente influyentes; lo cual reafirma la hipótesis .

Dados los resultados, FUNDEMUJER debe tomar en consideración la importancia de una estrategia y un sistema funcional de servicio al cliente; esto permitirá maximizar los resultados hasta ahora logrados con una estrategia general y fidelizar a un 36% de clientes que tiene una tendencia a reconsiderar su nivel de satisfacción en función de las condiciones en las que reciban el servicio.

#### 7.4. Propuesta estratégica para la calidad del servicio de FUNDEMUJER

<b>PROPUESTA ESTRATÉGICA DEL SERVICIO FUNDEMUJER</b>		
<b>Objetivo General: Fortalecer los procesos de gestión de calidad orientados a la satisfacción del cliente de FUNDEMUJER.</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>
Establecer relaciones duraderas y que proporcionen valor con los clientes de FUNDEMUJER.	Administración de las relaciones con los clientes (ARC) Stanton, Etzel, & Walker (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un sistema de administración del cliente (CRM).</li> <li>• Diseñar una base de datos para el manejo de solicitudes y selección de información.</li> <li>• Establecer una línea para telemercadeo de entrada y salida para desarrollar acciones de publicidad, recepción de quejas y sugerencias.</li> <li>• Designar un recurso para el seguimiento de solicitudes y sugerencias de los clientes.</li> <li>• Brindar canales alternos de comunicación y atención al cliente (página web, redes sociales)</li> <li>• Evaluación y seguimiento de la experiencia de los clientes con la institución (servicio post venta).</li> <li>• Implementar semestralmente encuesta de clima organizacional con el fin de conocer las expectativas de los colaboradores respecto a la institución y los procesos de atención.</li> <li>• Diseñar una estrategia de fidelización basada en la calidad y seguimiento al cliente.</li> <li>• Desarrollar técnicas de interacción con los clientes (círculos de calidad, eventos de proyección, etc.)</li> </ul>
Diferenciar el servicio de FUNDEMUJER para generar ventajas competitivas en el mercado.	Administración de la diferenciación del servicio Porter (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación de la institución en un lugar más accesible para los clientes y remodelación de las instalaciones con el fin de organizar las áreas.</li> <li>• Cuidar el aspecto visual de todos los tangibles (instalaciones, equipos, etc.).</li> <li>• Aplicar manuales de higiene y seguridad laboral como un elemento diferenciador de los tangibles.</li> <li>• Fortalecer la imagen corporativa (Renovación de material visual, rótulo exterior, presencia de marca, presentación del personal)</li> <li>• Ampliación del portafolio de servicios (Captación de depósitos del público).</li> <li>• Hacer sondeos de mercado para evaluar a la competencia (precios, estrategias, servicio).</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una estrategia de marketing de experiencias (Recepción, tiempos de espera, distractores, confort, organización, atención, salida del cliente).</li> </ul>
Fortalecer los procesos de calidad para garantizar la satisfacción del cliente interno y externo.	Administración de la calidad del servicio Camison, Cruz, & Gonzalez (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar procesos de planificación estratégica que involucren la gestión de calidad como un apartado específico y transversal.</li> <li>• Diseñar e implementar una política de calidad donde se defina los sistemas de valores, creencias, principios, compromisos de la fundación.</li> <li>• Elaboración de manual de calidad de atención al cliente tomando como referencia el modelo Triangulo del servicio y SERVQUAL.</li> <li>• Establecer y documentar los procedimientos del servicio (Flujograma y líneas de actuación).</li> <li>• Destinar un recurso al seguimiento y control de la calidad.</li> <li>• Elaborar protocolos de atención al cliente: script de bienvenida y despedida, script de llamadas, check list de porte y aspecto, check list de atención al cliente, script de bienvenida al guarda de seguridad, Portación de carnet institucional, uso de uniformes, rotulación de escritorios, etc.</li> <li>• Contratación de clientes incógnitos para generar control y motivación al mismo tiempo (mystery shopper)</li> <li>• Diseñar materiales y métodos de estudios donde se den a conocer las políticas y procedimientos internos de la institución.</li> <li>• Realizar eventualmente campañas educativas donde se involucren a todos los colaboradores con el fin de hacerlos sentir parte de la empresa.</li> <li>• Crear una plataforma virtual de capacitaciones (e-learning).</li> <li>• Evaluar la calidad de manera semestral en un proceso co-participativo que involucre a todos los actores del proceso.</li> </ul>
Mejorar la capacidad de respuesta en el servicio de FUNDEMUJER.	Administración de la productividad del servicio Kotler & Armstrong (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación al personal en administración del tiempo / timing del servicio.</li> <li>• Capacitación constante al talento humano en el manejo de servicios, quejas, objeciones, inteligencia emocional, tipos de clientes y técnicas de venta.</li> <li>• Establecer indicadores de productividad y evaluar el cumplimiento de metas.</li> <li>• Establecer una política de selección y reclutamiento de personal orientada a la calidad.</li> <li>• Implementación de software o plataforma tecnológica adecuada que les permita optimizar procesos en diferentes áreas de la institución.</li> </ul>

---

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementación de quiosco tecnológico donde los clientes puedan realizar sus consultas y transacciones en línea.</li><li>• Adquirir un dispensador de números para una mejor organización de procesos de atención.</li></ul>
--	--	--

## 8. CONCLUSIONES

Considerando los objetivos de investigación y dados los resultados del presente estudio se concluye que:

a) Ha sido acertado realizar un estudio sobre la gestión de calidad centrado en la satisfacción del cliente, dado el desconocimiento FUNDEMujER sobre las valoraciones atribuidas a la calidad del servicio por parte de los clientes. El estudio es muy concluyente e indica que FUNDEMujER tiene un nivel de calidad global del 79.5% (En una escala porcentual de 0 -100%), y los clientes presentan un nivel de satisfacción general del 84% con respecto al servicio, lo cual es un indicador favorable.

b) El análisis de los elementos estratégicos de gestión de calidad, indica que FUNDEMujER ha desarrollado esfuerzos válidos por establecer lineamientos de calidad desde una perspectiva transversal y genérica; sin embargo, se requiere que se desarrollen procesos específicos de planificación orientado a la calidad del servicio como una estrategia competitiva y formalizarla en todos sus aspectos desde el acápite de planificación, instrumentación, control y mejora continua de los procesos, retomando modelos validados que pueden ser implementados en función de las necesidades de la institución. La Gestión de calidad se valora en un 66.9% sobre 100%, siendo uno de los aspectos con mayor oportunidad de mejora.

En éste apartado también es importante destacar que la modificación de la cultura de calidad en los puntos anteriores, son necesarios para producir un cambio en la estrategia, el sistema, los recursos y la organización del servicio, aspectos que requieren también ser reforzados y definidos en un proceso co-participativo que involucre al cliente debido a que éste desconoce los esfuerzos de calidad de la institución (más del 60% desconoce lo que hace la empresa).

De éste análisis de elementos estratégicos propuestos por Juran (1986) y Albrecht & Zemke (1999), deben rescatarse dos elementos que representan una fortaleza en la gestión de calidad de FUNDEMujER que son; el personal de servicio y la cultura de servicio (específicamente vinculada al proceso), los cuáles han sido bien evaluados por la gerencia, el personal y los clientes y reconocidos como elementos fundamentales en la estructura del servicio.

c) La calidad del servicio desde la perspectiva de la satisfacción del cliente de FUNDEMUJER ha quedado demostrada como un factor de ventaja de competitiva que debe ser aprovechada y reforzada desde niveles estructurales. En éste apartado se debe mejorar lo relacionado a los tangibles (71%), la fiabilidad (78%) y capacidad de respuesta (78%), aspectos con menor calificación respecto al nivel de satisfacción. Entre los factores mejor evaluados se encuentran la competencia del personal (81%), la empatía (82%) y la seguridad que transmite la institución (84%).

d) Los esfuerzos desarrollados por FUNDEMUJER en el tema de calidad, aunque necesitan ser mejorados; permiten que la institución tenga un estándar o nivel de calidad satisfactoria, aunque ésta valoración positiva de los clientes está también influenciada por las experiencias previas que condicionan tanto las expectativas como las percepciones; es decir que la oferta de servicios financieros en Estelí no ha tenido como eje de diferenciación una estrategia de calidad.

e) El análisis de la relación entre la satisfacción del cliente con la gestión y la calidad del servicio ha quedado demostrado en una relación causal estrecha con un índice de correlación del 95% donde se debe tomar en consideración la importancia de una estrategia y un sistema funcional de servicio al cliente que proporcione la máxima satisfacción.

f) Otras conclusiones a considerar en estudio, es que, como indicador general, las expectativas de los clientes en éste tipo de servicios no llegan al nivel óptimo evaluado en un modelo como el SERVQUAL, es decir que a nivel comportamental el cliente necesita mejores experiencias de servicio que eleven sus niveles de exigencia y a la vez esto provoque mejores niveles de competitividad.

g) Con éste estudio queda demostrado la importancia de la calidad en el servicio al cliente y la necesidad de proporcionar soluciones a los problemas de miopía empresarial, al considerar que éste elemento es solamente una parte del proceso de oferta-demanda y no un factor de diferenciación o competitividad.



## 9. RECOMENDACIONES

A nivel de recomendaciones y considerando los puntos críticos encontrados en el presente estudio, FUNDEMUJER debe considerar lo siguiente:

a) Promover y desarrollar un proceso de gestión de calidad basado en un modelo de calidad validado, adaptarlo y darle un seguimiento oportuno.

b) Realizar estudios frecuentes sobre la calidad del servicio con la finalidad de adaptar la estrategia ante posibles cambios en el mercado.

c) Analizar y compartir los resultados del presente estudio con el fin de diseñar una ruta de acción para la puesta en marcha del modelo de calidad seleccionado.

d) Integrar al plan estratégico de la organización las estrategias propuestas en el presente estudio, adaptándolas a sus necesidades más inmediatas.

e) Respalda los cambios estratégicos con una partida presupuestaria que permita ejecutar aquellas acciones prioritarias que requieren una inversión.

f) Propiciar una cultura de calidad que sea parte de la filosofía institucional y no solamente un factor de gestión con la finalidad de lograr verdaderos cambios en el servicio y en el sector empresarial.

g) Hacer énfasis en una visión empresarial sostenible y rentable, siendo flexibles a todos los cambios propuestos para lograr un nivel óptimo de competitividad.

h) Seguir reforzando la gestión del recurso humano que ha sido un elemento clave en la valoración final de la calidad del servicio.

i) A nivel académico, utilizar el presente estudio como un documento de referencia para la toma de decisiones estratégicas o futuras consultorías en el apartado de calidad y servicio.

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Bibliografía

- Albrecht, K. (2002). *Gerencia de servicio*. Conduminarca: Universidad de la sabana.
- Albrecht, K., & Zemke, R. (1999). *Gerencia del servicio*. Colombia: 3R Editores.
- Alvares, A., Pérez, R., Aguilera, O., & Riba, C. (2008). El modelo Kano y la satisfacción del cliente. *Cambios que añaden valor*, 1-8.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (2011). *Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas*. Managua: La Gaceta.
- Baena Paz, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Banco Central de Nicaragua. (29 de Septiembre de 2016). *Desarrollando la infraestructura financiera del país: la importancia de los sistemas de pagos*. Obtenido de Banco Central de Nicaragua:  
[https://www.bcn.gov.ni/estadisticas/conferencias/seminario\\_politica2016/memoria/memoria\\_seminario.pdf](https://www.bcn.gov.ni/estadisticas/conferencias/seminario_politica2016/memoria/memoria_seminario.pdf)
- Bassa, C. (2011). Modelos para el analisis de atributos contemplados por los clientes en una estrategia de marketing relacional. *Facultad de Economía y Empresa Departamento de Economía y Organización de Empresa*, 215-217.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educacion, Tercera edicion.
- Berrios, J., & Guerrero, L. (2017). *Instituciones Financieras: Informe de calificación*. Nueva York: Fitch Ratings.
- Berry, L., Bennet, D., & Brown, C. (1999). *Calidad de servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras*. Madrid: Díaz de Santos.
- Bigné, J., & Sánchez, J. (2000). Calidad y satisfacción en los servicios esenciales. *Investigación y Marketing*(57), 55-61.
- Bilancio, G. (2008). *Marketing. Las ideas, el conocimiento y la acción*. México: Pearson.
- Bitner, M. (1990). Evaluación de encuentros de servicio: los efectos del entorno físico y las respuestas de los empleados. *Journal of marketing*, LIV, 69-82.
- Caicedo, S., & Caldas, M. (2002). La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad. *INNOVAR Revista de ciencias económicas y sociales*, 135.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Canales E, G. (27 de 09 de 2012). Las Microfinanzas se transforman. *La Prensa, Economía*.

Castillo, C., Davila, M., & Flores, A. (2015). *Incidencia del procedimiento para el otorgamiento de créditos con pagos al vencimiento en la rotación de la cartera de crédito en FUNDEMUJER Estelí 2015*. UNAN-FAREM Estelí. Estelí: No publicada.

Chavarria, I., Gonzalez, Y., & Gutierrez, P. (2015). *Estabilidad financiera de las mujeres microempresarias beneficiadas con créditos otorgados por FUNDEMUJER en el distrito III de la ciudad de Estelí*. UNAN-FAREM Estelí. Estelí: No publicado.

Comisión Nacional de Microfinanzas. (28 de 06 de 2013). Norma sobre el gobierno corporativo. *La Gaceta*, págs. 5902-5913.

Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Medir la calidad del servicio: Una revisión y extensión. *Journal of marketing*, LVI, 55-58.

Cruz del Castillo, C., Olivares, S., & González, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.

Cruz, S. (2001). *Relacion entre enfoque de Gestion de la Calidad y el desempeño organizativo*. Valencia: Vniversitat de Valencia.

Dabholkar, P. (2005). Un marco de contingencia para predecir la causalidad entre la satisfacción del cliente y la calidad del servicio. *Avances en la investigación del consumidor*, XXII, 101-108.

Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR Revista de ciencias administrativas y sociales*, 72. Recuperado el 15 de Mayo de 2018

Espinoza Espindola, M., Maceda Méndez, A., & Rodríguez Reyes, B. (2009). *www.eumed.net/libros-gratis*. Recuperado el 22 de Junio de 2016, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1344/1344.pdf>

Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning Editores S.A.

Felizola, H., & Luna, C. (2014). Lean Six Sigma en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniare. Revista chilena de Ingenieria*, 263-277.

Fernández Barrios, P. (2004). *Calidad de servicio en las entidades financieras vs los recursos humanos*. Málaga: No publicada.

Ferré Trenzano, J. M., Robinat, J. R., & Trigo Arana, G. (2005). *Enciclopedia de marketing y ventas*. España: Oceano.

Flores, M. (2006). Estrategias de calidad del servicio en instituciones bancarias: Factores que influyen en la calidad del servicio percibida. *Investigaciones FEDRA*.

FORETUR. (2012). *Calidad del servicio y atención al cliente*. Andalucía: No publicado.

Fracica, G. (1988). *Modelo de simulación en muestreo*. Bogotá: Universidad de la Sabana.

Galviz, G. (2011). *Calidad en la Gestion de Servicios*. Maracaibo: Fondo Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta.

- García Mestanza, J. (1998). *Calidad del servicio financiero como estrategia de las instituciones bancarias*. Málaga: No publicado.
- García, M. (2015). Efectos de la gestión de calidad en la innovación y en los resultados operativos y financieros. *Tesis doctorales Universidad de Alicante*.
- García, M., Quispe, C., & Ruez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6, 89-94.
- Giampaolo, O. (2012). Gestión de la Calidad: Control Estadístico y Seis Sigma. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 269.
- Golovina, N. (2015). Estructura Diseño Metodológico. Estelí. Recuperado el 13 de Enero de 2016
- Gomez, S. (2006). *Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- González Aponcio, Z. (2000). El reto de la calidad del servicio financiero. *Investigaciones de dirección y economía de la empresa*, VI, 71-92.
- Gruiniven, J. (1995). *Cómo competir por calidad*. Madrid: Esic.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Hoffman, D., & Bateson, J. (2012). *Marketing de Servicios*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Iacobucci, D., Grayson, K., & Ostrom, A. (2004). El cálculo de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente: diferenciación e integración teórica y empírica. *Avances en la comercialización y gestión de servicios*, III, 1-68.
- Jany, E. N. (1994). *Investigación integral de mercados*. Bogotá: McGraw Hill, p.48.
- Jeny, N. G. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad del servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 23-35.
- Juni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para investigar*. Argentina: Editorial Brujas.
- Juran, J. (1986). *Quality Planning and Analysis*. New York: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (XI ed.). México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- La Gaceta. (11 de 07 de 2011). Ley 769 de Fomento y Regulación de Microfinanzas. *La Gaceta Diario Oficial*.
- La Gaceta. (24 de Agosto de 2017). Comisión Nacional de Microfinanzas. *La Gaceta Diario Oficial*(161), pág. 6485.
- Ladhari. (2009). Assessment of the psychometric properties of servqual in the Canadian banking industry. *Journal of Financial Services Marketing*. Recuperado de Redalyc.com.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning Editores, S.A.

Lara, R. (2002). La gestión de la calidad en los servicios. *conciencia tecnológica*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo>.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. México: Pearson Educación.

Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Perspectivas*, 181-209.

Melendez G, J. D., & Avella A, N. (2008). *Diseños de sistemas de gestión de calidad basados en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para la empresa Dicomtelsa*. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ingeniería. Bogotá: No publicada.

Mintzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estrategico conceptos, contextos y casos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Najul Godoy, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad del servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 23-35.

Oficial, L. G. (28 de 06 de 2013). Norma sobre el gobierno corporativo. *comision nacional de microfinanzas*, págs. 5902-5913.

Patterson, P., & Johnson, L. (2003). Desconfirmación de las expectativas y el modelo de brechas de la calidad del servicio: un paradigma integral. *Journal of Consumer Satisfaction*, VI, 90-99.

Pérez, C. M. (2005). *Estrategia y Mente*. Libros en Red de Amertown International S.A.

Perez, V. (2006). *Calidad Total en la atención al cliente*. Espana: Ideas propias editorial S,L.

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

Rocha, K., Valdivia, C., & Zeledon, F. (2013). *Incidencia del crédito de FUNDEMUJER en el desarrollo económico de MIPYMES en Estelí*. UNAN-FAREM Estelí. Estelí: No publicada.

Ruiz Olalla, C. (5 de Marzo de 2006). *Control de Gestión*. Obtenido de 5campus.com: <http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>

Sanchez, M. (15 de 06 de 2016). Aporte de las Microfinancieras a la Economía. *El Nuevo Diario*.

Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Editorial Síntesis.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.

Tahuheedl, Mohmood, sandhu, & kanwal. (2015). *Customer's Perception about Service Quality of Private and Public Banks in Pakista*. Recuperado <http://www.bzu.edu.pk/PJSS/Vol35No22015/PJSS-Vol35-No2-12.pdf>.

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

Tari, J. (2000). *Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva*. España: Publicaciones Universidad de Alicante.

Tari, J. (2000). *Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva*. España: Publicaciones Universidad de Alicante.

Tigani, D. (2006). *Excelencia en servicio*. Liderazgo 21.

*Triángulo del servicio*. (28 de 01 de 2010). Obtenido de Mercadeo.Com:  
<http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/el-triangulo-del-servicio/>

Tschohl, J. (2008). *Servicio al cliente*. Minnesota: Service Quality Institute.

Urcuyo, R. (2012). Microfinanzas y pobreza en Nicaragua. *Banco Central de Nicaragua*, 2.

Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1992). *Calidad total en la gestión de Servicios*. España: Díaz de Santos.

## 11. ANEXOS

### Anexo No. 1. Encuesta a Consumidores



#### Universidad Politécnica de Nicaragua UPOLI- Estelí

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción y calidad del servicio que ha experimentado con respecto a los servicios que ofrece FUNDEMUJER

No. de encuesta: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
Rubro: Comercio \_\_\_\_\_ Agrícolas \_\_\_\_\_ Ganaderos \_\_\_\_\_ pequeña Industria \_\_\_\_\_  
Servicios \_\_\_\_\_ Consumo \_\_\_\_\_

#### DATOS GENERALES.

Marque con una "X", SOLO UNA DE LAS OPCIONES.

(dg1). Nombres y Apellidos del cliente \_\_\_\_\_

(dg2). Edad \_\_\_\_ (años) (variable discreta); (dg3). Sexo: 1) F \_\_\_\_; 2) M \_\_\_\_

#### I. INFORMACION SOBRE ASPECTOS O ELEMENTOS TANGIBLES

Marque con una "X", SOLO UNA DE LAS OPCIONES.

(et1). FUNDEMUJER cuenta con técnicas y equipos modernos para la prestación del servicio (por ejemplo, número de turno para ser atendido).

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_; 2) En desacuerdo \_\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_\_; 5) Totalmente de acuerdo \_\_\_\_ . (Likert=ordinal)

(et2). Las instalaciones físicas de la fundación son atractivas y se adecuan a sus condiciones físicas y salud de los clientes.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5) Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(et3) La accesibilidad de las oficinas existentes y actuales de FUNDEMUJER son suficientes para el servicio al público.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5) Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(et4) Los documentos relacionados con los servicios que ofrece FUNDEMUJER son visualmente atractivos, sencillos y contienen la información que usted como cliente realmente necesita.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5) Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(et5) En FUNDEMUJER se percibe un sistema de trabajo que refleja un enfoque humano respetuoso expresado en un trabajo de equipo, cooperación y relaciones humanas.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5) Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(et6) FUNDEMUJER se centra con sus recursos humanos en la solución de problemas del cliente enfocados a su crecimiento y desarrollo empresarial.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5) Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(et7) FUNDEMUJER maneja muy bien la situación con los clientes cuando se presentan conflictos o dificultades en la ejecución de los créditos.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5) Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

## II INFORMACION SOBRE ASPECTOS DE FIABILIDAD

(af1) El tiempo de respuesta que FUNDEMUJER dedica para desembolsar un crédito a sus clientes es satisfactorio.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(af2) FUNDEMUJER al momento de formalizar su financiamiento le entrego un resumen informativo a cerca de las condiciones de su crédito.

2) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(af3) FUNDEMUJER entrega sus servicios correctamente, en la fecha y momento que lo ha prometido

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(af4) FUNDEMUJER cumple las promesas en relación a las ventajas que tienen sus créditos en los clientes (ejemplos: generación de empleos, nuevas inversiones y capital de trabajo).

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(af5) FUNDEMUJER cuando se equivoca por alguna razón admite los errores y los corrige sin esperar mucho tiempo.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)  
2)

(af6) FUNDEMUJER es muy precisa en los registros, facturas, recibos que emite a favor de los clientes.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

### III INFORMACION SOBRE ASPECTOS DE SENSIBILIDAD

(as1) La atención al cliente que brinda FUNDEMUJER es personalizada, con calidez humana y en horarios adecuados.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(as2) FUNDEMUJER apoya a sus clientes con asesorías o consejos para mejorar sus negocios.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

#### IV INFORMACION SOBRE ASPECTOS DE SEGURIDAD

(Aseg1) Se mantiene la confidencialidad en las transacciones y operaciones que realiza FUNDEMUJER.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(Aseg2) Las instalaciones físicas y equipos están diseñados de manera tal que no representan un peligro para la seguridad física de los clientes.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

#### V INFORMACION SOBRE ASPECTOS DE EMPATIA

(ae1) FUNDEMUJER es flexible en cuanto a la negociación de condiciones de financiamiento que brinda.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(ae2) Las tasas de intereses que ofrece FUNDEMUJER Estelí son competitivas.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(ae3) Los clientes son consultados periódicamente en función de mejorar la calidad y calidez de los servicios de FUNDEMUJER.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

## VI. INFORMACION SOBRE ESTRATEGIA DE SERVICIO DE FUNDEMUJER

(esdif1) ¿En su opinión cuál de los siguientes elementos es el factor diferenciador en la atención al cliente de FUNDEMUJER?

1) Agilidad en la atención \_\_\_ 2) Tasas de Interés Competitivas\_\_\_ 3) Plazos Otorgados \_\_\_ 4) Confort de sus Instalaciones\_\_\_

(esdif2) ¿Qué tipo de campañas publicitarias debería usar FUNDEMUJER para dar a conocer sus servicios? Marque con una X el que para usted es el más importante.

1) Programas televisivos \_\_\_; 2) Programas Radiales \_\_\_; 3) Redes Sociales \_\_\_ 4) Perifoneo \_\_\_ 5) Encuentros\_\_\_;6) Visitas personalizadas\_\_\_; 7) Ferias Financieras\_\_\_

(esdif3) FUNDEMUJER le presta el servicio de plataforma electrónica para consultar el estatus de su crédito.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(esdif4) FUNDEMUJER ha dado a conocer a sus clientes el número de teléfono de atención de llamadas telefónicas, buzón de quejas y sugerencias.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

## VII. CAPACIDAD DE RESPUESTA

(Crep1) FUNDEMUJER cuenta con una oferta de sus servicios de manera rápida, ágil y clara.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(Crep2) Una de las cualidades de FUNDEMUJER es que las llamadas telefónicas de los clientes son contestadas rápidamente, de manera clara y con amabilidad.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(Crep3) FUNDEMUJER concede entrevistas a sus clientes en plazos breves y es muy

flexible en sus negociaciones de diversas necesidades de los clientes.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo \_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

### VIII. PROFESIONALIDAD y/o PERSONAL

(Prof1) Los colaboradores de FUNDEMUJER conocen todos los servicios que se ofertan y no se limitan únicamente a lo que está destinado sea su trabajo diario.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo \_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(Prof2) FUNDEMUJER afronta desde su personal con mucha decisión y voluntad todos los reclamos y críticas constructivas que hacen los clientes.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo \_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(Prof 3) Los profesionales u equipo de trabajo de FUNDEMUJER se caracterizan por su disposición, enfoque positivo.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo \_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(Prof4) El personal que mantiene FUNDEMUJER es suficiente y está a disposición de los clientes.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo \_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

### IX. CORTESIA

(Cort1). Los clientes reciben buen trato del personal de seguridad, recepcionistas y conserjes

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo \_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(Cort2). Ningún empleado reacciona negativamente ante un cliente que esta disgustado.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo \_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

## X. COMUNICACIÓN

(Com1). Los empleados de FUNDEMUJER se comunican en un lenguaje sencillo con sus clientes evitando palabras muy técnicas que no se comprende el mensaje de los servicios ofertados.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(Com2). El personal de FUNDEMUJER explica con claridad los costos de los servicios y las diferentes opciones brindando seguridad a los clientes en la toma de decisiones.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

## XI. CREDIBILIDAD

(Cred1) La imagen de FUNDEMUJER es reconocida por sus valores y orientación de sus servicios a las personas.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(Cred2) La sinceridad y equidad a las soluciones que presenta a los clientes es una característica propia de FUNDEMUJER.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

(Cred3) Los colaboradores de FUNDEMUJER demuestran igualdad para todos sus clientes.

1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_; 2) En desacuerdo\_\_\_ 3) Ni de acuerdo ni En desacuerdo \_\_\_; 4) De acuerdo \_\_\_; 5 Totalmente de acuerdo \_\_\_. (Likert=ordinal)

Fuente: Asesoría Msc. Pedro Pablo Benavides.

¡¡¡ Muchas Gracias!!!

## Anexo No 2. Encuesta a Colaboradores

Universidad Politécnica de Nicaragua

UPOLI RUR Estelí

“Sirviendo a la Comunidad”



### Programa de posgrado: Maestría en Administración de Empresas

Estimado y estimada colaborador, funcionario o trabajador de las diferentes áreas o departamentos de trabajo de FUNDEMUJER, en el marco del Programa de Maestría en Administración de Empresas, estamos desarrollando un trabajo de investigación que nos permita poder contribuir a que FUNDEMUJER cuente con una propuesta de plan de gestión y calidad empresarial de servicios financieros centrados en la satisfacción de los clientes

Para lograr el propósito descrito anteriormente; necesitamos que usted nos dedique un poco de su tiempo para responder la siguiente encuesta; es muy importante que usted antes de responder lo haga con toda certeza de que su respuesta es lo más cercana posible a su sentir o percepción en cuanto a cada uno de los ítems que se detallan a continuación.

Instrucciones para aquellos ITEMS que llevan ESCALA LIKERT (desde 1 hasta 5): Ustedes podrán observar que hay en el formato donde en la parte céntrica están las AFIRMACIONES y al extremo izquierdo tendrán una escala de 1 a 5 para dar puntaje en función del **ESTADO NECESARIO para FUNDEMUJER**, y en el extremo derecho igualmente tendrán escala de 1 a 5 donde van a evaluar o marcar el **ESTADO ACTUAL de FUNDEMUJER** para cada una de las afirmaciones.

**Favor leer bien el significado de cada escala:**

- 1: Totalmente en Desacuerdo
- 2: En Desacuerdo
- 3: Neutral

- 4: De Acuerdo
- 5: Totalmente de Acuerdo

**Muchas gracias, por atendernos.**

**Saludos,**

Equipo de investigación.

### I. DATOS GENERALES.

- (DG1). Nombres y Apellidos del colaborador, trabajador o funcionario: (dato no obligatorio)
- (DG2). Edad \_\_\_\_ (años)
- (DG3). Sexo: 1) F \_\_\_\_; 2) M \_\_\_\_
- (DG4). Lugar de Procedencia (Nombre del municipio): \_\_\_\_\_
- (DG5) Nivel de Estudios: 1) Doctorado: \_\_\_\_ 2) Máster: \_\_\_\_ 3) Especialista. \_\_\_\_ 4) Licenciado. \_\_\_\_ 5) Técnico: \_\_\_\_ 6) Bachiller: \_\_\_\_ 7) Primaria: \_\_\_\_\_

### II. TIEMPO DE SERVICIO EN FUNDEMUJER

TS1. Cuántos años tiene de laborar para FUNDEMUJER: \_\_\_\_\_

TS2. Cuánto es el tiempo de servicios en años, actualmente, según área en FUNDEMUJER. (Favor de solamente poner los años al área en la que actualmente se desempeña)

Área	Años
1.Directora Administrativa.	
2.Gerente Administrativa.	
3.Gerente de Crédito.	
4.O. de Cumplimiento y Riesgos.	
5.Contadora General.	
6.Responsable de Tesorería.	
7.Responsable de Informática.	
8.Oficial de Crédito.	
9.Cajera.	
10.Oficial de Operaciones.	
11.Oficial Contable.	

12. Conserje.	
13. Guarda de Seguridad.	

### III. EXPECTATIVA DE FUNDEMUJER ANTE LOS CLIENTES

Estado Necesario en FUNDEMUJER	Afirmaciones sobre las expectativas de FUNDEMUJER ante los clientes.	Estado Actual en FUNDEMUJER			
	EAC1. En FUNDEMUJER se percibe un sistema de trabajo que refleja un enfoque humano respetuoso expresado en un trabajo de equipo, cooperación y relaciones humanas.				
	EAC2. Al momento de formalizar un financiamiento le entrega al cliente un resumen informativo a cerca de las condiciones de crédito.				
	EAC3. La atención al cliente que brinda FUNDEMUJER es personalizada, con calidez humana y en horarios adecuados.				
	EAC4. FUNDEMUJER apoya a sus clientes con asesorías o consejos para mejorar sus negocios.				
	EAC5. FUNDEMUJER mantiene la confidencialidad en las transacciones y operaciones que realiza				
	EAC6. La Fundación es flexible en cuanto a la negociación de condiciones de financiamiento.				
	EAC7. Realizan encuestas periódicamente en función de mejorar la calidad y calidez de los servicios.				
	EAC8. FUNDEMUJER Utiliza campañas publicitarias para la promoción de sus servicios.				
	EAC9. FUNDEMUJER concede entrevistas a sus clientes en plazos breves y es muy flexible en sus negociaciones de diversas necesidades de los				

Estado Necesario en FUNDEMUJER					Afirmaciones sobre las expectativas de FUNDEMUJER ante los clientes.	Estado Actual en FUNDEMUJER				
					clientes.					
					EAC10. El personal actual de FUNDEMUJER es suficiente y está a disposición de los clientes.					

#### IV. AMBIENTE FISICO DE FUNDEMUJER

Estado Necesario en FUNDEMUJER					Afirmaciones sobre Ambiente Físico de FUNDEMUJER	Estado Actual en FUNDEMUJER				
					AF1. El ambiente físico de FUNDEMUJER es muy agradable tanto para colaboradores como para los clientes					
					AF2. Me siento contento con el entorno inmediato a mí puesto de trabajo: sillas, mesas, etc para mi buen desempeño y atención a los clientes.					
					AF3. FUNDEMUJER, dispone de oficinas con suficiente luz natural					
					AF4. FUNDEMUJER asegura la energía eléctrica en el puesto de trabajo de sus colaboradores					
					AF5. FUNDEMUJER, aunque externamente haya mucho calor, en mi puesto de trabajo no se percibe.					
					AF6. FUNDEMUJER, asegura que los servicios sanitarios estén limpios para sus colaboradores y sus clientes.					
					AF7. En FUNDEMUJER, el ruido para el desarrollo de las actividades está dentro de lo normal					

### V. AMBIENTE SOCIAL DE FUNDEMUJER

Estado Necesario en FUNDEMUJER					Afirmaciones sobre Ambiente Social de FUNDEMUJER	Estado Actual en FUNDEMUJER				
					AS1. FUNDEMUJER me ha capacitado sobre las prestaciones a las que tengo derecho como colaborador(a), y se respetan de acuerdo a la ley					
					AS2. Los sueldos actuales que paga FUNDEMUJER están coherentes con mis expectativas y nivel de responsabilidad					
					AS3. El trato que brindan los jefes inmediatos en la FUNDEMUJER, es muy adecuado, respetuoso y propositivo					
					AS4. El trato que me brindan mis compañeros de trabajo es colaborativo, respetuoso, adecuado y propositivo					

### VI. ELEMENTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN FUNDEMUJER

Estado Necesario en FUNDEMUJER					Afirmaciones sobre cultura organizacional en FUNDEMUJER	Estado Actual en FUNDEMUJER				
					ECO1. FUNDEMUJER exige precisión y calidad en el trabajo y garantiza a sus colaboradores los recursos necesarios para que lleven a cabo sus actividades eficientemente					
					ECO2. El puesto que desempeño actualmente en FUNDEMUJER es el adecuado a mis conocimientos y me siento satisfecho.					

Estado Necesario en FUNDEMUJER					Afirmaciones sobre cultura organizacional en FUNDEMUJER	Estado Actual en FUNDEMUJER				
					ECO3. La FUNDEMUJER, toma en cuenta el aporte, ideas, propuestas de los colaboradores en diferentes espacios o instancias de participación					
					ECO4. La capacitación laboral que brinda FUNDEMUJER está en correspondencia con las exigencias de su designación, dedicación y tareas actuales					
					ECO5. En cuanto al liderazgo, en FUNDEMUJER el jefe inmediato escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas de los colaboradores o personal					
					ECO6. En cuanto a la motivación, en FUNDEMUJER se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral.					
					ECO7. En FUNDEMUJER, la comunicación entre áreas y departamentos siempre está presente y es efectiva, asegurando que el medio para el traslado de la comunicación sea eficiente.					
					ECO8. En FUNDEMUJER, se dan los intercambios de ideas en los equipos de trabajo, así como el apoyo y escucha mutua.					
					ECO9. En FUNDEMUJER los integrantes de los equipos de trabajo se complementan con sus talentos y conocimientos y se orientan a la solución de problemas.					
					ECO10. En cuanto a la estructura, las normas y procedimientos de la FUNDEMUJER, permiten que fluya el trabajo					
					ECO11. Al referirse a los estándares, los objetivos y metas de la FUNDEMUJER están bien definidos y existe conocimiento de la misión y visión de la empresa.					
					ECO12. En cuanto a la actitud hacia el trabajo					

Estado Necesario en FUNDEMUJER					Afirmaciones sobre cultura organizacional en FUNDEMUJER	Estado Actual en FUNDEMUJER				
					específicamente la identidad, los funcionarios de FUNDEMUJER se sienten identificados con la empresa.					
					ECO13. En cuanto al relacionamiento específicamente los conflictos, en FUNDEMUJER existe un adecuado manejo de conflictos					

### VII. FACTORES DE BIENESTAR DE LOS COLABORADORES DE FUNDEMUJER

Estado Necesario en FUNDEMUJER					Afirmaciones sobre Bienestar Laboral de FUNDEMUJER	Estado Actual en FUNDEMUJER				
					BL1. En FUNDEMUJER, el equipo en sus áreas o departamentos de trabajo puede ver el resultado del trabajo en el producto final de sus servicios					
					BL2. El equipo de trabajo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada					
					BL3. Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del equipo y de estos con sus directivos de FUNDEMUJER.					
					BL4. Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados (Tanto morales como materiales) en FUNDEMUJER					
					BL5. En FUNDEMUJER, las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen					
					BL6. FUNDEMUJER propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales					

Estado Necesario en FUNDEMUJER					Afirmaciones sobre Bienestar Laboral de FUNDEMUJER	Estado Actual en FUNDEMUJER				
					BL7. Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos en los que usted se siente satisfecho con FUNDEMUJER					

Asesoría: Msc. Pedro Pablo Benavides.

**Muchas Gracias por responder nuestra encuesta!!.**

**Anexo No 3. Entrevista a Gerente**



**Universidad Politécnica de Nicaragua**

**UPOLI ESTELI**

**Protocolo de la Entrevista**

1. **Institución:** FUNDEMUJER
2. **Persona a Entrevistar y área de trabajo:**
3. **Objetivo de la Entrevista:** Esta técnica de investigación cualitativa, tiene el objetivo de recoger la diversidad de perspectivas, visiones y opiniones sobre los componentes estratégicos de la gestión de calidad que actualmente están desarrollando en la fundación, así mismo conocer las estrategias, sistemas de servicios que se están utilizando, así como distintos aspectos del personal.

**1. COMPONENTES ESTRATEGICOS DE LA GESTION DE CALIDAD.**

**1.1 PLANIFICACION DE LA CALIDAD**

**1.1.1 sistemas de planificación**

Sp1. ¿Cuenta FUNDEMUJER con un plan estratégico / Operativo?

Sp2. ¿Cómo desarrolla FUNDEMUJER sus procesos de planificación interna?

Sp3. ¿La calidad es un eje de planificación en la estrategia global de FUNDEMUJER?

### **1.1.2 Frecuencia de Planificación**

Fp1. ¿Cada cuánto se planifican objetivos estratégicos de calidad?

Fp2. ¿Considera que los tiempos de planificación y ejecución de los objetivos de calidad establecidos son apropiados?

### **1.1.3 Responsables de planificación**

Rp1. ¿Existe un área responsable de planificar y evaluar el cumplimiento de objetivos de calidad?

Rp2. ¿La planificación y evaluación se realiza en base a alguna metodología? ¿Cuál?

### **1.1.4 Objetivos de la calidad**

Oc1. ¿Cuáles son los objetivos de calidad de FUNDEMUJER?

Oc2. ¿Los directivos, comunican la visión, las estrategias, los objetivos y los refuerzan continuamente?

Oc3. ¿Cuál es el nivel de compromiso de los empleados con los objetivos de calidad?

Oc4. ¿Qué acciones desarrollan para alcanzar sus objetivos estratégicos de calidad?

## **1.2 CONTROL DE CALIDAD**

### **1.2.1 Metodología o sistema de control de calidad**

Mcc1. ¿El seguimiento a la calidad de FUNDEMUJER se hace en base algún modelo de calidad en específico?

Mcc1.1. Si la respuesta es no ¿Cómo definen los parámetros para dar seguimiento a la calidad?

Mcc2. ¿Cómo garantizan que los colaboradores se apropien de los manuales, normas y procedimientos internos?

Mcc3. ¿Cada cuánto actualizan los manuales, normas y procedimientos?

### **1.3 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

#### **1.3.1 Supervisión de calidad**

Sc1. ¿Dispone de un recurso humano para monitorear los procesos de atención al cliente?

Sc2. ¿Qué herramientas utilizan para conocer la calidad del servicio y satisfacción del cliente?

Sc3. ¿Cada cuánto aplican encuestas a sus clientes para conocer la calidad del servicio que brindan?

Sc4. ¿Realizan análisis de las quejas y sugerencias que los clientes dejan en el buzón? Si responde si, ¿cada cuánto?

#### **1.3.3 Declaración de calidad**

Dc1. ¿Disponen de una declaración expresa sobre la filosofía de calidad de FUNDEMUJER (Hay algo escrito)? ¿La conocen sus trabajadores?

Dc2. ¿El cliente conoce su política de calidad? ¿Ha sido validada alguna vez?

### 1.3.4 Recursos asignados

Ra1. ¿Se destina algún presupuesto para mejorar los procesos de calidad del servicio?

Ra2. ¿Existen programas dentro de la Fundación que permita a su personal crecer y desarrollarse profesionalmente?

Ra3. ¿Considera que su personal cuenta con todos los recursos para hacer cumplir sus objetivos de calidad?

## 1.4 MEJORA CONTINUA

### 1.4.1 Control y Evaluación de la calidad

Cec1. ¿Los procesos de evaluación gerencial contemplan evaluaciones formales de la calidad del servicio?

Cec2. ¿Establecen mecanismos periódicos de evaluación de la prestación de los servicios en relación con las expectativas y necesidades de sus clientes? ¿Cuales?

Cec3. ¿Realizan algún tipo de auditoría interna? ¿En qué se enfocan éstas auditorías?

### 1.4.2 Planes de mejora

Pm1. ¿Tiene Fundemujer algún plan de desarrollo en el mediano plazo que coadyuve a mejorar la calidad de los servicios?

Pm2. ¿Puede mencionar los principales elementos que contemplaría éste plan? Inversiones, recursos, capacidades, etc.

## 2. ESTRATEGIAS DE SERVICIO

## 2.1 Estándares de servicio

Es1. ¿Cuáles son los parámetros por los que evalúan la calidad del servicio?

Es1. ¿Existe un Script para atender las llamadas de atención al cliente?

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

Es2. ¿Existe un protocolo de atención al cliente?

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

### 2.1.2 Funciones del personal de servicio

Ps1. ¿Cuáles son las funciones del personal que esta de cara en la atención del cliente?

Ps2. ¿Considera que las funciones del personal de servicio están alineadas con la política de calidad de la empresa?

## 3 SISTEMAS DEL SERVICIO

### 3.1.1 Procedimientos y normas

Pn1. ¿Cuenta la empresa con un manual de atención al cliente / política de comercialización / cualquier otro documento que estipule procedimientos para atención al cliente?

Pn2. ¿Considera que el manual de atención al cliente le brinda los insumos necesarios para la gestión con calidad en el servicio al cliente?

Pn3. ¿Los procesos y procedimientos para la atención al cliente permiten atender a los clientes de forma clara, transparente y con calidad?

### 3.1.2 Sistemas de información y cómputo

Sic1. ¿El soporte tecnológico de los sistemas en FUNDEMUJER facilita brindar servicios ágiles y con calidad?

Sic2. ¿El sistema propicia el manejo eficiente de la información del cliente?

Sic3. ¿Hay un recurso asignado para el análisis, procesamiento y manejo de la información de clientes?

Sic4. ¿El sistema tiene una utilidad real al momento de tomar decisiones estratégicas?

### **3.1.3 Organización del servicio**

Os1. ¿En su opinión cuáles son los puntos clave o estratégicos del servicio de Fundemujer?

Os2. ¿Podría mencionar cuáles son los puntos críticos del proceso de servicio, dónde se presentan las mayores debilidades?

Os3. ¿Considera que el flujo del servicio es adecuado, ¿cuáles son las oportunidades de mejora?

## **4. PERSONAL**

### **4.1 Perfiles y capacidades**

Ra1. ¿En Fundemujer existen políticas de reclutamiento y selección de personal?

Pc1. ¿Para Fundemujer tiene alguna importancia el perfil de trabajador en la estrategia de servicio?

Pc2. ¿Considera que las capacidades de su personal son fuente de ventaja competitiva?

Pc3. ¿Puede mencionar las características básicas que usted busca en su personal de

servicio? (Actitudinales o aptitudinales)

#### 4.2 Entrenamiento o capacitación

Ec1. ¿Cuenta FUNDEMUJER con un plan de capacitaciones?

Ec2. ¿El plan incorpora capacitaciones para mejorar la calidad del servicio?

Ec3 ¿Hay un plan de entrenamiento para el nuevo personal de atención al cliente o ventas?

Ec4. ¿Qué temáticas incluye el plan de capacitación?

Ec5. ¿Cada cuánto recibe capacitación el personal en temas que le permitan mejorar su atención al cliente?

Cada 3 meses (o menos) \_\_\_\_\_  
Entre 4-6 meses \_\_\_\_\_  
Entre 7-9 meses \_\_\_\_\_  
Cada 9 meses o más \_\_\_\_\_

Ec6. ¿Existen mecanismos para expresar las oportunidades de mejora en la atención al cliente por parte de los empleados de FUNDEMUJER?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

#### 4.2 capacidad de respuesta

Cr1. ¿Considera que Fundemujer cuenta con el personal suficiente para dar una respuesta eficiente a sus clientes?

Cr2. ¿Cuál es el tiempo/periodo promedio que se destina para resolver una solicitud de un cliente?

Cr3. ¿Existen mecanismos para monitorear los tiempos de respuesta a los clientes?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

Cr4. ¿Se Fijan metas para garantizar la calidad en el servicio al cliente?

## Anexo No 4. Propuesta de protocolo de atención al cliente

### Protocolo 1. Atención al Cliente FUNDEMUJER

El presente Protocolo establece las pautas de comportamiento que deben ser aplicadas por el personal durante la atención a clientes y usuarios que visitan Fundación para el Desarrollo de la Mujer.

1. El colaborador invita al cliente en turno de atención. Anuncia el número siguiente, con voz audible, pero manteniendo un tono cortés. Utiliza la frase: “Puede Pasar Por Favor”.

2. Recibe al cliente de pie, junto a su escritorio. Da una bienvenida afectuosa y le ofrece asiento. Para dar la bienvenida, puede usar frases como la siguiente: “Bienvenido (a) a FUNDEMUJER Sr o Sra., por favor tome asiento”.

En el caso de clientes habituales o conocidos, la frase de bienvenida puede variar: “Buenos días Don Pedro, tome asiento por favor”. Si el cliente extiende su mano, el colaborador también extenderá su mano para corresponder al saludo. Se recomienda al colaborador tomar asiento simultáneamente con el cliente o inmediatamente después. Nunca antes que el cliente.

3. Al inicio del proceso de atención, el funcionario debe estar sentado de forma tal que puede prestar total atención al cliente. Nunca su cuerpo o su cabeza debe estar girada hacia otra dirección. Debe evitarse que en el escritorio haya objetos que impidan al cliente o al funcionario utilizar libremente el espacio para apoyarse.

4. Puede iniciar la entrevista haciendo una pregunta al cliente ¿en qué le puedo servir? O bien, ¿en qué le puedo ayudar?

5. Escucha atentamente la solicitud del cliente. En caso de ser necesario, hace preguntas aclaratorias.

6. Solicita la identificación del cliente. Además de hacer las verificaciones correspondientes, memoriza el nombre del cliente a fin de utilizarlo en lo sucesivo, durante el proceso de atención.

7. Actualiza la información del cliente (en caso que sea cliente existente)

8. Ejecuta la transacción solicitada con diligencia y concentración

9. Cuando sea necesario ausentarse del escritorio, el colaborador solicitará permiso al cliente. Se sugiere la siguiente frase: Sr. Morán, o bien, Doña María, necesito hacer (...) ¿me permite un momento, por favor ?

10. Al terminar el proceso de atención, el colaborador se asegura de que el cliente lleve consigo sus documentos y se despide afectuosamente. Se sugiere usar frases

que expresen el placer de haberle atendido. Siempre en la despedida, el colaborador debe utilizar el nombre del cliente. Se sugieren frases como: “Que tenga buen día Doña María, gracias por visitarnos”, “Señor Pérez, un placer haberle atendido. ¡Que tenga un excelente día!”

## Protocolo 2. Atención al Cliente en Caja

El presente Protocolo de Atención al Cliente establece las pautas de comportamiento que deben ser aplicadas por el personal de caja durante la atención a clientes y usuarios que visitan Fundación para el Desarrollo de la Mujer.

1. El cajero invita a la persona usando una de las siguientes frases: “pase por favor” o bien “puede pasar por favor”

2. Al aproximarse el cliente a la caja, el cajero le da la bienvenida, con una sonrisa afectuosa y manteniendo contacto visual con el cliente. A continuación, frases recomendadas para dar la bienvenida al cliente:

“Buenos días, Bienvenido, ¿En qué le puedo servir?”

“Buenos días Señor/a, Bienvenido, ¿en qué le puedo ayudar?”

En el caso de clientes habituales o conocidos:

“Buenos días Don Juan, ¿en qué le puedo servir?”

“Buenos días Señora Avellan, ¿en qué le puedo ayudar?”

3. El cajero solicita la identificación al cliente. Además de realizar la verificación correspondiente, conoce y memoriza el nombre del cliente con el fin de utilizarlo durante el proceso de atención.

4. Escucha atentamente la solicitud del cliente. En caso de ser necesario, le hace preguntas aclaratorias. A continuación, un ejemplo de preguntas aclaratorias:

5. Don Juan, entendí que quiere pagar 30 dólares al principal de su préstamo ¿se llevará la diferencia en dólares o en córdobas?

6. Durante la prestación del servicio al cliente, el cajero mantiene su concentración en las operaciones correspondientes.

7. En caso de que sea necesario retirarse de la caja para realizar consultas o cualquier otra gestión requerida, solicita permiso al cliente. A continuación, una frase sugerida: “Señor Arguello o bien, Doña María. necesito realizar (...) ¿me permite unos minutos?”

8. Al realizar las operaciones solicitadas, el cajero pide al cliente verificar su comprobante y si está conforme, ponga su firma. Puede usar una frase como la siguiente: “Señor Corrales, revise su comprobante y si está de acuerdo, me da su firma, por favor”

9. Antes de retirarse, el cajero devuelve documentos al cliente y se despide con una frase afectuosa que exprese, la satisfacción por haberle atendido. Puede utilizar una frase como la siguiente: “Que tenga buen día Señor Corrales, gracias por su visita” “Ha sido un placer atenderle, Doña María, que tenga un buen día”

### Lista de Verificación del Cumplimiento del Protocolo de Atención al Cliente

<b>Sucursal</b>					
<b>Nombre del Colaborador</b>					
<b>Fecha</b>		<b>Hora Inicio</b>		<b>Hora Final</b>	
<b>Verificación realizada por</b>					

	<b>Procedimiento</b>	<b>No</b>	<b>A veces</b>	<b>Siem pre</b>
1	Invita cortésmente al cliente en turno			
2	Da una bienvenida afectuosa al cliente, de pie y le ofrece asiento.			
3	Su postura corporal al inicio del proceso de atención indica total disponibilidad para atender al cliente.			
4	Escucha atentamente la solicitud del cliente. En caso de ser necesario hace preguntas aclaratorias			
5	Actualiza la información del cliente (si es cliente de la Fundación)			
6	Ejecuta el servicio solicitado con diligencia y concentración.			
7	Si tiene que levantarse del escritorio, solicita autorización del cliente.			
8	Utiliza regularmente el nombre o apellido del cliente durante el proceso de atención			
9	Se despide del cliente con una frase afectuosa que expresa el placer de haberle atendido. Utiliza el nombre o apellido del cliente en la despedida			

Firma Supervisor: \_\_\_\_\_

### Hoja de Coaching

<b>Sucursal</b>		<b>Fecha</b>	
<b>Nombre del Colaborador</b>			
<b>Coaching realizado por</b>			

**Brechas observadas durante la verificación (procedimientos marcados “No” o “A veces”**

1.
2.
3.
4.
5.

**Medidas para cerrar las brechas observadas**

<b>Medidas</b>	<b>Plazo Ejecución</b>
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

**Firma**  
**Coaching**

**Firma**  
**Colaborador**

Evaluado