

MARKETING DE LA PRESTACIÓN COMERCIAL EN UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LA ECONOMÍA SOCIAL: UNA PROPUESTA DE AUTOEVALUACIÓN DE CALIDAD PARA UNA OFICINA BANCARIA - CAJA DE AHORRO-.

Manuel Teruel Sierra

Juan Carlos García Villalobos

Resumen

Este trabajo se presenta como una propuesta de modelo de mejora del servicio bancario consecuencia de un análisis pormenorizado de factores determinantes en la prestación del mismo, y más concretamente en una sucursal de una Caja de Ahorro. Con el fin de emprender y comprender la autoevaluación, se toma como referencia el marco general del Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total. Así, el sistema propuesto invita a involucrarse en la gestión al personal, adecuando sus actuaciones al modelo estratégico definido por la dirección de la empresa y conformándose como un verdadero eje vertebrador de la producción del servicio en la oficina bancaria; por tanto, donde se "tangibiliza" este producto a partir de una suerte de acciones de alto contenido de marketing que junto con los resultados de su aplicación se desarrollan a lo largo de este estudio.

1. INTRODUCCIÓN.

La preocupación por la calidad de servicio está generalizada en el sector bancario español, tanto por los efectos positivos que produce en la relación con el cliente como por la dificultad que tienen actualmente las entidades financieras en diferenciarse de un modo efectivo a través de los instrumentos habituales del marketing¹. De este modo, la calidad de servicio se ha convertido en un factor clave de competitividad y de creación de una imagen sólida de estas entidades.

En este escenario competitivo, los distintos operadores están reaccionando de forma similar, principalmente, bajo una oferta cada vez más amplia y heterogénea de productos financieros fundamentada en precio donde el mayor beneficiario es el cliente en detrimento de un desgaste continuado de los márgenes de negocio con el consustancial objetivo empresarial de aumentar la cuota de mercado. A esto hay que añadir la aparición de un conjunto de instrumentos financieros cuyo objetivo no es solamente la búsqueda del beneficio, sino proporcionar también una valor extra de carácter social a un segmento de mercado que atribuye importancia a los valores éticos. En este sentido, es posible constatar que algunas entidades se han posicionado con estrategias encaminadas a cosechar la fidelidad de sus clientes utilizando elementos que muestren su compromiso social y el cumplimiento de fines éticos, lo que alcanza no sólo al ámbito financiero sino al conjunto de actividades económicas y de organizaciones dentro de lo que se denomina Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) en sus diversas manifestaciones².

¹ CASTELLÓ MUÑOZ, E. Dirección y organización de entidades financiera. Madrid: ESIC, 1996, p. 34.

² Al respecto puede verse: VALOR MARTINEZ, C. (coord.). Inversión socialmente responsable en las entidades financieras de la Economía Social. Madrid: Universidad San Pablo-CEU, 2005; PALOMO ZURDO, R. y VALOR MARTÍNEZ, C. Las empresas de participación y la inversión socialmente responsable. Revista de Estudios Cooperativos, n. 80, 2003, p. 107-123.; MERLÍN, M. NARDUZZI, E. RHI SAUSI, J. L.,

Los consumidores son cada vez más conscientes de las alternativas a su alcance tanto por los productos o servicios financieros disponibles como por el aumento creciente del nivel de servicio apoyado por las nuevas tecnologías. Así, las expectativas de servicio han aumentado y son cada vez más críticos en relación a la calidad del servicio que disfrutan. Como ya establecieron algunos autores, especialmente ALBRECHT, las expectativas son lo que la gente considera que un servicio debe ofrecer respecto a la empresa y su marketing-mix; sin embargo, en el sector terciario se han ampliado para incluir la evidencia física, el proceso y las personas³.

Con todo, para ganar la confianza del cliente hay que diseñar y desarrollar sistemas de producción que permitan asegurar de forma continuada una mejor prestación de la labor bancaria; que en lo esencial conlleva:

- Una estrategia de servicio bien concebida.
- Un personal operativo orientado hacia el cliente.
- Unos sistemas basados en el trato amistoso con el cliente.

Este planteamiento se materializa en la práctica de la oficina bancaria, como canal de distribución preeminente resultante de una descentralización geográfica de la sede central por la que el cliente percibe lo que puede obtener de su banco o caja a través del contacto con el gestor que media en la formalización de la compra-venta del producto bancario.

No obstante, el canal presencial desde hace tiempo va a menos porque el cliente deja de acudir personalmente a la sucursal debido a las facilidades que en todas las actividades económicas han aportado las innovaciones tecnológicas, especialmente la *internet*; sin olvidar los sistemas basados en el teléfono que han reformulado las prestaciones comerciales de los intermediarios financieros obligando a los empleados a utilizar otras formas comerciales de comunicación y de venta menos convencionales. En este contexto, las entidades financieras aspiran a facilitar sistemas con más autonomía de la red comercial para que puedan desarrollar un plan de marketing específico. El diseño de estos sistemas dependerá del conocimiento que la dirección de la oficina bancaria tenga del cliente, esto es⁴:

- a) El proceso de selección. Factores que influyen en el cliente para escoger su banco como la localización, los servicios, la imagen, la profesionalidad del personal o la calidad.
- b) El proceso de retención o fidelización. El cliente valora los servicios y decide seguir o no con su oficina. La satisfacción por el servicio depende de factores como la personalidad y estilo de vida del cliente, el tipo de prestación y la naturaleza de las transacciones.
- c) La tecnología y la automatización. Dotación de equipamiento automatizado a las oficinas bancarias (fundamentalmente cajeros automáticos) para que las operaciones denominadas rápidas no se realicen por los puestos de caja, eludiendo las colas de espera y, al mismo tiempo, se reduzcan los costes productivos.

ZUPI, M. Productos financieros éticos para la cooperación al desarrollo. La experiencia internacional. Madrid: Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, 1997.

³ ALBRECHT, K. Servicio al cliente interno. Madrid: Paidós, 1990.

⁴ BADOCC, M. Marketing management para bancos y compañías aseguradoras europeas. Barcelona: Gestión 2000, 1992.

- d) Los cambios sociales. El papel de la familia en la toma de decisiones, ya que la decisión relativa a la adquisición de bienes duraderos se toma de forma conjunta entre los miembros de la pareja.
- e) La segmentación de la clientela. Las necesidades y exigencias del cliente no son las mismas y algunos mantienen relación con otras oficinas de la zona que pueden coincidir o no con la misma entidad. De esta forma, con anterioridad a cualquier acción comercial habrá que estudiar las características por grupos de población reducidos y en función de las distintas variables que se consideren determinantes.

Diferentes estudios ponen de relieve la opinión generalizada entre los ejecutivos del sector financiero español que la calidad es un elemento diferenciador clave en las estrategias competitivas de las entidades que presten servicios financieros, considerando que un servicio de calidad se debería de caracterizar por la rapidez y eficiencia en la atención cada vez más personalizada, accesible, disponible, integral y especializada.

Y es que ya no cabe duda que la calidad debe de actuar como herramienta de gestión al satisfacer las expectativas de la clientela y servir de recurso para vender más y mejores productos y servicios, evitar acudir al mercado masivo con ofertas despersonalizadas y procurar satisfacer al cliente de forma integral. El cliente va a ser el que marque las pautas de comportamiento en el servicio, pero el éxito o fracaso comercial de una sucursal no está basado exclusivamente ni en sus instalaciones ni en sus medios, sino que radica de forma esencial en las personas que las dirigen y trabajan en ella⁵.

En particular, la calidad se configura como⁶:

- Un factor que incrementa la productividad y la eficacia.
- Un elemento diferencial del producto que le hace más atractivo al cliente.
- Un motivo de satisfacción para el empleado que es el verdadero protagonista de esta calidad dinámica.

Desde esta perspectiva, el presente trabajo tratará de demostrar que la adopción de un modelo de evaluación propio en una oficina bancaria, en este caso integrada en una Caja de Ahorro, puede conseguir que los indicadores de medición de la calidad prestada al cliente mejoren significativamente.

2. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CALIDAD EN LA EMPRESA FINANCIERA.

Actualmente el concepto de calidad de servicio esta generalizado tanto en el mundo científico como en el empresarial, convergiendo en un mismo enfoque en el que la calidad alcanza dos perspectivas; por un lado, se vincula a la satisfacción de las necesidades y exigencias de la clientela, y por el otro, con al grado de adecuación entre el nivel del servicio prestado y las expectativas de los clientes⁷.

⁵ EMBID, P. MARTIN, M. ZORRILLA, V. Marketing financiero. Madrid: Mc-Graw-Hill, 1998, p. 124.

⁶ Ibid.

⁷ Ver: LLORENS MONTES, F. y FUENTES FUENTES, M. Gestión de la calidad empresarial. Madrid: Pirámide, 2005.; CLAVER CORTÉS, E., MOLINA AZORÍN, J.F. y TARÍ GUILLÓ, J.J. Gestión de la calidad y gestión medioambiental: fundamentos, herramientas, normas ISO y relaciones. Madrid. Pirámide, 2005.

En las empresas donde se producen bienes tangibles las necesidades de los consumidores en general son susceptibles de ser mostradas en especificaciones, siendo en su mayoría aspectos objetivos. Cuando el cliente solicita un servicio lo que necesita satisfacer es una necesidad que le aporte un determinado “valor” entendido en términos de utilidad.

Diversos trabajos empíricos han permitido identificar diez factores o componentes que determinan las percepciones de la calidad de un servicio⁸; a saber:

- a) Competencia: la profesionalidad de la organización y del personal comercial.
- b) Fiabilidad: la empresa satisface siempre y completamente los compromisos adquiridos.
- c) Reactividad: el sistema no se paraliza por demandas que se salen de las normas y hábitos.
- d) Accesibilidad: los miembros de la organización son accesibles con contacto fácil y agradable para el cliente.
- e) Comprensión: el esfuerzo por entender las necesidades específicas del cliente y de adaptarse lo mejor posible.
- f) Comunicación: los clientes están informados del contenido de la oferta de servicio.
- g) Credibilidad: la notoriedad de la entidad, su reputación, su garantía de seguridad; en definitiva su honestidad.
- h) Cortesía: el personal de contacto mantiene actitudes de cordialidad, cortesía y consideración en las relaciones con los clientes.
- i) Tangibilidad. La organización se esfuerza en materializar los servicios ofertados creando sustitutos a la intangibilidad de los servicios ofrecidos.

Cada entidad adapta estos factores según su cultura, aunque deberá establecer normas de calidad que constituyan compromisos hacia la clientela que se puedan medir, como es el cometido del modelo que se pretende explicar.

Sea como fuere, los deseos de los clientes sobre el servicio dan forma a sus percepciones respecto a la calidad proporcionada por la entidad financiera. De esta forma, si quiere obtener reputación deberá cumplir o exceder constantemente los deseos del cliente sobre el servicio en particular.

BERRY, PARASURAMAN y ZEITHAML investigaron este extremo desde la perspectiva de la banca al detalle y el uso de la tarjeta de crédito, concluyendo que son cinco las dimensiones de la cadena de valor de un cliente⁹:

1. Tangibilidad: parte visible de la oferta de un servicio, como las instalaciones, los equipos informáticos y la apariencia del personal de contacto.
2. Fiabilidad: realización del servicio prometido con formalidad y exactitud¹⁰.
3. Responsabilidad: deseo de servir a los clientes rápida y eficazmente¹¹.

⁸ Entre ellos: EIGLIER, P. LANGEARD, E. *Servucción: le marketing des services*. Paris: Mc-Graw-Hill, 1977; y ZEITHAML, V. PARASURAMAN, L. BERRY, L. *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press, 1990.

⁹ ZEITHAML, V. PARASURAMAN, L. BERRY, L. *Delivering...*, Op. cit.

¹⁰ Los errores de servicio no sólo son caros de corregir, sino que también resultan costosos indirectamente porque pueden tener un efecto negativo sobre la confianza del cliente.

4. Seguridad: competencia y cortesía del personal de venta como variable influyente en su nivel de confianza¹².
5. Empatía: capacidad de situarse en el lugar del cliente.

En suma, los atributos que inciden directamente sobre el grado de satisfacción de los clientes de una oficina bancaria se pueden dividir en tres bloques según su grado de importancia:

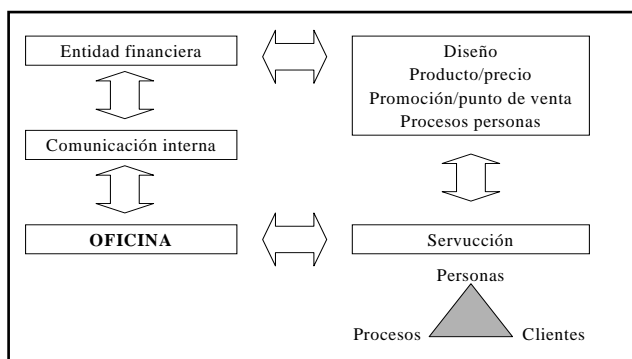
- A. De grado alto: la rapidez, esto es, tiempo invertido durante todo el proceso y desarrollo del servicio que deberá ser el mínimo posible para realizarlo. El tiempo total se descompone en un tiempo de espera razonable y en otro de actuación suficiente para la óptima prestación del servicio; así como la amabilidad, la ausencia de errores o grado de fiabilidad de la respuesta y puntualidad en el correo.
- B. De grado medio: la información y asesoramiento suficiente y necesario sobre cualquier producto o servicio, que incluye todo lo relativo a la correcta presentación de la oficina ante su público; esto es, aspectos de merchandising.
- C. De grado bajo: la localización del punto de venta, el funcionamiento de los puestos automáticos, su señalización y la seguridad en el mismo.

Todos y cada uno de estos aspectos influyen sobre el modo en que los clientes valoran un servicio, pudiendo depender tanto o más del proceso del servicio que del resultado final.

En el proceso de prestación del servicio se pueden distinguir dos etapas principales:

1. Aquella que comprende el conjunto de actividades de ámbito interno de la organización y que permiten ofrecer un servicio dado.
2. Aquella que se materializa en el lugar de interacción con el cliente y donde recibe el servicio financiero, que en esencia recoge la combinación de marketing "sui generis" para este tipo de entidades.

FIGURA 1. Elementos del marketing-mix bancario



Fuente: EMBID, P. MARTIN, M. ZORRILLA, V. *Marketing financiero...*, Op. cit.

¹¹ Las entidades financieras cuyos clientes tienen dificultad en comunicarse, bien por tener la línea telefónica ocupada o por tener que soportar largas colas en las cajas, tienen pocas posibilidades de ser percibidas positivamente.

¹² Para que el impacto sobre el cliente sea satisfactorio debe existir una combinación de estas características, lo que exige una selección cuidadosa del personal de contacto con el cliente y su continua formación.

Las primeras relacionadas con el servicio necesitan del desarrollo de procesos internos en la organización, por lo que se puede hablar de "calidad interna", ya que el cliente no suele ser testigo de su ejecución. Las medidas de calidad interna se apoyan en especificaciones de las normas a seguir en la producción del servicio. La segunda fase se desarrolla mediante procesos "*in situ*" en presencia del cliente, en los mismos términos que más arriba es "calidad externa", basada en las formas de cómo recibe el servicio el cliente.

En el entorno actual cada vez es más difícil satisfacer plenamente a los clientes sin un equilibrio entre ambas calidades; aunque a efectos de este trabajo y dada la mayor literatura acerca de la calidad externa en las entidades financieras, el centro de atención girará en torno a las derivaciones comerciales de la gestión de la calidad interna.

2.1. LA CALIDAD DE SERVICIO COMO BENEFICIO IMPLÍCITO.

La calidad de servicio proporcionada por una entidad financiera afecta directamente a la rentabilidad a través de:

- Mayor lealtad del cliente y repetición de compra.
- Vulnerabilidad reducida frente a la competencia por precio.
- Posibilidad de disfrutar de unos precios relativos más altos sin que afecte a la participación en el mercado.
- Costes de mercado inferiores y crecimiento de su participación relativa.

Las entidades financieras españolas se han dado cuenta que una tasa de retención alta combinada con una práctica exigente de calidad relativa ejerce una fuerte influencia en la rentabilidad del negocio. Así las cosas, la mayoría de ellas desarrolla prácticas basadas en el marketing relacional, donde las ventas y el servicio se unen para la creación de relaciones con el objetivo de retener a los clientes para así tener la oportunidad de venderles otros servicios adicionales. El cliente con mayor nivel de relación es menos probable que abandone la entidad, y por el contrario es más propenso y está más predisposto para una nueva relación como se ha sugerido tras la aplicación del modelo.

La prestación de una buena calidad en el punto de venta afianza la credibilidad y el liderazgo de la entidad financiera, permitiendo una mayor tolerancia en precios reduciendo los costes de mercado como consecuencia de la disminución de los gastos de publicidad innecesarios por la notoriedad conseguida.

La relación personalizada, la calidad de servicio y la especialización son los elementos fundamentales para retener a los clientes, lo que representa el 80 por ciento del total de la capacidad de retención de clientes y que se manifiesta, como factor clave, en los empleados destinados en la red comercial (independientemente del número de oficinas bancarias). En efecto, el elemento del marketing-mix más influyente es el derivado del contacto directo con el personal, lo que pone en evidencia decisiones como las de reducción del número oficinas para sanear cuentas de resultados: los consumidores prefieren a personas para establecer su relación de confianza¹³.

¹³ Resultados de la encuesta realizada por Price Waterhouse en 1993 sobre "El futuro de la banca" entre directivos de bancos europeos. Como resultado se determinaron los factores de éxito para la retención de clientes: 53% de los encuestados prefieren la relación

En esta línea, una buena parte de las entidades financieras españolas ya han iniciado cambios en sus estructuras organizativas para que estas tengan una mayor orientación hacia el cliente, aumentando así su capacidad de satisfacer a un mercado exigente por la influencia del propio consumidor y altamente competitivo con entidades más dimensionadas y con gran capacidad de respuesta a sus demandas. Esta interpretación está relacionada con la aplicación de lo que se define como Calidad Total¹⁴, que tal y como indica MERLI es un paradigma o modelo de gestión que persigue centrar la estrategia de la empresa en dar al cliente lo que necesita y cuando lo necesita, con un precio competitivo y de la manera más eficiente posible¹⁵. En síntesis, utilizar las diferentes aplicaciones del marketing bajo un estilo más exigente, dada la dificultad competitiva, buscando rendimientos en la relación con el cliente sin olvidar que ambos ganan por intercambiar satisfacciones ante diferentes necesidades.

3. EXPLICACIÓN DEL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN.

Se parte de la autoevaluación como el examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia empresarial, lo que permite evidenciar sus puntos fuertes y las áreas de mejora, culminando con acciones de mejora planificada y de seguimiento del progreso realizado.

La autoevaluación no pretende evaluar si las decisiones estratégicas son adecuadas, sino la habilidad de la organización para mejorar sus resultados de manera continua gracias al uso apropiado de la Gestión de Calidad Total integrada dentro de su propio marco estratégico.

Como ventajas de su aplicación destacan, entre otras:

- Un enfoque riguroso y estructurado para la mejora de la empresa y una herramienta de diagnóstico.
- Una evaluación basada en hechos y no en opiniones.
- Un medio de conseguir coherencia de la gestión y criterio sobre lo que debe hacerse por todos los empleados de la organización.
- Una forma de reunir las distintas iniciativas de calidad en la actividad diaria.
- Un medio para fomentar el entusiasmo entre el personal impulsando la excelencia en el desempeño del trabajo.

personalizada, el 25% la calidad de servicio, el 12% la especialización, el 5% la flexibilidad; el 3% la confianza y el 2% restante el valor del dinero.

¹⁴ Se suele confundir la Gestión de Calidad con el Control de calidad. La primera significa poseer los sistemas necesarios para hacer bien las cosas que se deben hacer. Mientras que el Control de Calidad supone que la empresa trata de evitar que los defectos de producción salgan hacia los clientes en un grado que se considera elevado.

¹⁵ MERLI, G. La calidad total como herramienta de negocio. Una respuestas estrategia al reto europeo. Madrid: Díaz de Santos, 1995.

El modelo que se presenta en este estudio trata de proyectarse hacia el activo tan importante que es para una entidad financiera la oficina o punto de venta de la prestación bancaria.¹⁶ Con base en los criterios establecidos por el Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total¹⁷ (figura 2), hay nueve elementos a los que se les asigna una puntuación de tal forma que cada una de las áreas contribuye en diferente medida al resultado total.

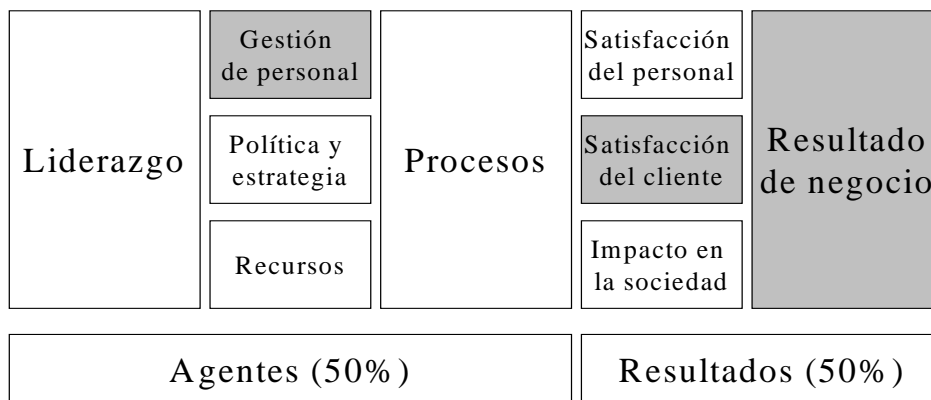


FIGURA 2. Modelo E.F.Q.M

Dada la amplitud de este esquema y sus implicaciones en el desarrollo de la estrategia de marketing, el centro de atención de lo que sigue son los aspectos que se agrupan en lo que se define como los agentes intervinientes; en particular, "Gestión del Personal" y "Satisfacción del Cliente".

A) Gestión del Personal

El interés radica en cómo utiliza la entidad financiera el pleno potencial de su personal para mejorar continuamente como vía para aumentar los resultados comerciales. Para ello hay que mantener sucesivos contactos con el personal para evaluar su propia satisfacción, estimulando el óptimo desempeño de las funciones y los compromisos, negociando los objetivos tanto individuales como generales y estableciendo tantas revisiones como sean necesarias debidas a circunstancias del entorno.

B) Satisfacción del Cliente

La percepción que tienen de la prestación bancaria como base de las relaciones con ellos. Las medidas de satisfacción del cliente deben centrarse en las áreas que los clientes y grupos de clientes consideran como importantes y en lo que la organización puede mejorar teniendo en cuenta las restricciones que

¹⁶ Este modelo está fundamentado en un trabajo "ad hoc" desarrollado entre 2000 y 2004 y en el desempeño del ejercicio profesional. No obstante resulta evidente que el modelo propuesto está sujeto a mejora, por tanto, se puede discrepar o plantear alternativas distintas a las reflejadas en el mismo.

¹⁷ Ver: FERRANDO SÁNCHEZ, M. Calidad Total. Modelo EFQM de excelencia. Madrid: Díaz de Santos, 2005.

tiene. Esta consideración conlleva la realización de un estudio formalizando de las áreas que resultan claves para la medición. En este sentido, es primordial el compromiso del líder del grupo en adaptar el modelo, esto es, el Director de la oficina, que deberá informar del cambio al resto de la plantilla para implicarla en el proyecto, dotándola en su caso de la formación y herramientas necesarias para su desarrollo.

Posteriormente se justifican los objetivos que impulsan esta decisión, cuantificando los valores sobre los distintos criterios para proporcionar una imagen más clara de su grado de cumplimiento. De esta manera, se establecen controles semanales sobre los mismos con el fin de monitorizar la situación mediante reuniones de grupo.

En cada ejercicio económico se seleccionaron dos o tres criterios en los que se va a incidir buscando su compatibilidad con el quehacer diario del centro de trabajo. En el caso que nos ocupa se repartieron aleatoriamente según la siguiente distribución:

TABLA 1. Distribución temporal de criterios de medición de la satisfacción del cliente.

2000	2001	2002	2003	2004
Trato	Claridad	Fiabilidad	Profesionalidad	Capacidad de respuesta
Proactividad	Atención telefónica	Resolución de incidencias	Orientación al cliente	Flexibilidad
Aspecto sucursal				

4. APLICACIÓN METODOLÓGICA AL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN.

Durante cinco años consecutivos (2000-2004) la oficina bancaria objeto del presente estudio perteneciente a una Caja de Ahorro de ámbito nacional e internacional fue sometida de forma interna, al igual que el resto de la red de oficinas, a encuestas telefónicas sobre una muestra representativa de clientes efectivos; esto es, que mantuvieran al menos un nivel relacional medio-alto y que hubieran realizado más de cuatro operaciones durante el periodo de investigación bien por puesto de ventanilla o por puestos comerciales.¹⁸

La oficina bancaria en cuestión esta considerada grande por su volumen de negocio proporcionado por 15.000 clientes efectivos tanto de renta particular (con un alto porcentaje de clientes de la tercera edad, de rentas medias-bajas, con poco o escaso nivel cultural y formativo) como cliente empresarial.

De todos los indicadores de medición sobre la calidad de la oficina sólo se han considerado aquellos que tuvieran que ver de forma directa con el estudio, es decir, aquellos donde la acción y gestión del personal influye de forma significativa sobre los indicadores de calidad propuestos pudiendo constatar la evolución de los valores alcanzados durante los cinco años observados¹⁹ (tabla 2).

¹⁸ Las encuestas se realizaron en cuatro fases correspondientes a los trimestres del año.

¹⁹ Por confidencialidad de la información, los datos de la tabla 3 se han modificado por medio de un algoritmo equivalente para no desvirtuar sus conclusiones

TABLA 2. Indicadores de medición del estudio.

INDICADORES	DEFINICIÓN
Fiabilidad	Nivel de satisfacción con respecto al buen funcionamiento en puestos de ventanilla y en puestos comerciales (no errores).
Capacidad de respuesta	Valor manifestado con respecto al tiempo de espera de un cliente hasta el momento en el que se le atiende y a la rapidez con que se realiza la gestión. En relación con la resolución de incidencias se pondera en el grado de satisfacción final.
Profesionalidad	Asesoramiento, conocimiento técnico y cualificación.
Trato	Amabilidad, cortesía y dedicación al cliente.
Proactividad	Interés del empleado para atender al cliente cuanto antes.
Claridad	Capacidad del empleado de la oficina para hacer comprender a los clientes las características de los productos/servicios o responder a sus consultas.
Flexibilidad	Capacidad de los empleados para ofrecer soluciones integrales y personalizadas.
Atención telefónica	Afecta a los clientes que realizan gestiones telefónicas con la sucursal con una frecuencia de al menos una vez cada dos meses.
Ambiente	Condiciones de la sucursal para atender al cliente de forma cómoda y confidencial. Valora aspectos del tipo: funcionamiento de los puestos automáticos, disposición de folletos y carteles, música, etc.
Expectativas	Porcentaje de clientes que consideran que la calidad ofrecida por la sucursal es igual, mejor o mucho mejor de lo que esperaba.
Fidelización	Intención de los clientes en seguir contratando productos o servicios.
Nivel de recomendación	Predisposición de los clientes de recomendar la oficina sobre su grupo de pertenencia.

Por otra parte, importa reseñar ciertos acontecimientos que afectaron la magnitud de los indicadores propuestos:

- A primeros del año 2000, debido a una jubilación anticipada masiva en la entidad, en la oficina analizada causaron baja siete personas (el 50 por ciento de la plantilla), entre ellas su Director. Al mismo tiempo, tres personas se cambiaron de oficina. Por ello, un objetivo prioritario consistió en organizar un equipo con falta de experiencia y metodología. Esto evidenció valores alcanzados de calidad poco satisfactorios.
- El primer semestre del 2001 se dedicó prácticamente al cambio de moneda, peseta por euro. Las colas de espera perjudicaron sensiblemente cualquier tipo de iniciativa en favor de aspectos cualitativos.
- Durante el primer trimestre del 2002 se realizaron mejoras en las instalaciones de la oficina. Por ejemplo, se eliminó una barrera comercial tan importante como la cristalización blindada de los puestos de caja (pasaron de cinco a dos). También se decidió migrar ciertas operaciones habituales de los puestos de caja a los puestos automáticos (reintegros inferiores a 300 € con la obligatoriedad de nivelar las libretas de ahorro en los cajeros). Dada la poca aceptación de esta medida una parte importante del tiempo de todo el personal se invirtió en "educar" al cliente en la utilización de estos recursos.

En la tabla 3 se puede observar la evolución que tuvieron los diferentes criterios de medición del grado de satisfacción del consumidor sobre la oficina bancaria objeto de este análisis.

TABLA 3. Indicadores anuales de medición con respecto a la satisfacción global.

Año	2000			2001			2002			2003			2004		
	Valor actual	Valor obj	Var	Valor actual	Valor obj	Var	Valor actual	Valor obj	Var	Valor actual	Valor obj	Var	Valor actual	Valor obj	Var
CRITERIOS															
Fiabilidad	78,24	75	3,24	76,72	71	5,72	74,31	75	-0,69	79,1	75	12,24	87,24	72,5	6,6
Puestos de ventanilla	77,35	75	2,35	77,09	71	6,09	71,81	75	-3,19	79,62	75	10,63	85,63	72,5	7,12
Puestos comerciales	79,13	75	4,13	76,36	71	5,36	76,82	75	1,82	78,58	75	13,85	88,85	72,5	6,08
Capacidad de respuesta	51,52	75	-23,48	54,05	71	-17	53,57	75	-21,43	55,36	75	-19,64	64,31	72,5	-8,19
Tiempo de espera	29,78	75	-45,22	28,82	71	-42,2	22,14	75	-52,86	24,41	75	-50,59	46,47	72,5	26,03
Tiempo de gestión	73,26	75	-1,74	79,29	71	8,29	85	75	10	86,3	75	11,3	82,14	72,5	9,64
Resolución de incidencias	28,33	0	28,33	17,22	0	17,22	20	0	20	45	0	45	45	0	45
Profesionalidad	78,33	75	3,33	81,57	71	10,57	78,82	75	3,82	81,76	75	6,76	78,86	72,5	6,36
Orientación al cliente	75,25	75	0,25	71,92	71	0,92	73,44	75	-1,56	80,98	75	5,98	77,04	72,5	4,54
Trato	73,57	75	-1,43	75	71	4	82,14	75	7,14	76,3	75	1,3	80,92	72,5	8,42

Valor actual: indica el valor alcanzado por la unidad de negocio en la variable analizada.

Valor objetivo: valor fijado como referencia a alcanzar. No todos los datos asignados tienen una referencia asignada.

Variación: indica la variabilidad de la media en la variable de referencia.

* La información que se recoge en esta tabla responde a la media de los valores obtenidos.

* Por confidencialidad de la información, las cifras se han modificado por medio de un algoritmo equivalente para no desvirtuar sus conclusiones.

El plan de actuación llevado a cabo para el seguimiento y mejora del desempeño comercial con base en los criterios seleccionados puede resumirse en lo que sigue:

A. Fiabilidad.

En relación a los puestos de ventanilla, como se mencionaba más arriba las acciones se basaron en apoyar y enseñar al cliente a realizar sus operaciones por los puestos automáticos trasladándole la idea de reducción del tiempo de su espera. Para involucrar a los empleados cada día uno era el responsable de derivar los clientes al resto, convirtiéndose en punto de distribución de éstos hacia los distintos puestos de la oficina.

Sobre los puestos comerciales se estableció como norma general la ausencia de papeles y documentación encima de las mesas con el fin de que cuando un cliente tomara asiento tuviera la sensación de que su necesidad estaría considerada como exclusiva. Por otro lado, dentro de la distribución de los puestos comerciales de la oficina, tras estudiarlo convenientemente, se decidió situar a los empleados mejor considerados en la comunicación con el cliente en aquellos puestos que por su proximidad a la puerta o por la propia circulación de clientes hacia un puesto automático tuvieran más acceso al público sobre todo en operaciones de consulta.

B. Capacidad de respuesta.

También como norma general se estableció que en horas de máxima afluencia de público estuviera todo el personal para reducir demoras en la atención al cliente. Por otra parte, se dio prioridad a los puestos de ventanilla, lo que significaba su permanente ocupación siempre y cuando hubiera clientes esperando, asumiendo que el cliente de ventanilla tiene siempre una expectativa mayor de pérdida de tiempo por ese tipo de operaciones, lo que no sucede con el cliente que espera la atención en puestos comerciales.

Con respecto al tiempo de gestión, se adquirió el compromiso de respuesta inmediata ante cualquier requerimiento operacional; por supuesto, siempre y cuando la decisión final recayera sobre la dirección de la oficina.

C. Profesionalidad.

Se adquirió el compromiso de formación interna fundamentado en rotaciones de puesto y en habilidades tanto de información y asesoramiento como de ejecución de cualquier tipo de operación sin discriminar la complejidad de la misma. Para esto, se nombraron tutores a ciertos empleados con mayor conocimiento y experiencia. Paralelamente se desarrollaron ciclos de formación interna sobre conocimiento de productos, técnicas de venta o aspectos de gestión de operaciones en horario al margen de la jornada laboral. Durante los dos últimos años, para incidir más en aspectos de venta comercial tanto de productos convencionales como de campaña, al empleado que más puntos obtuviese por su nivel comercializador se le distinguía como empleado del mes. Con ello se fomentaba la competencia interna a la vez que se aumentaba su nivel de formación. Los resultados fueron evidentes, ya que mejoraron un ambiente dinámico en el desarrollo de la actividad.

D. Orientación al cliente.

Aspectos como la sonrisa, simpatía, cordialidad, disposición, lenguaje, hace que adquiera y aumente su nivel de confianza viendo al empleado que le atiende como una persona cercana y a la oficina como un punto de encuentro agradable en el que siente cómodo. Para ello se realizaron visitas a oficinas de la competencia, donde cada uno de los empleados se situaba como cliente que buscaba resolver una necesidad. Esta observación permitió que cada uno de ellos se contemplase a sí mismo por medio de las actuaciones de la competencia.

E. Flexibilidad.

Ante cualquier tipo de variación argumental por parte de los clientes se adquirió el compromiso de dejar de utilizar locuciones con connotaciones negativas, posibilitando opciones de negociación y eludiendo posicionamientos inflexibles.

F. Atención telefónica.

Recepción de llamadas rápidamente, no prolongando la conversación durante mucho tiempo. En el caso de estar atendiendo personalmente a un cliente y se tuviera que atender a otro por teléfono, se da prioridad al que está presente. Además, para evitar una espera prolongada de atención al cliente se solicita el número de teléfono del mismo con el compromiso de llamarle más tarde.

G. Aspecto sucursal.

Incluye la correcta disposición de folletos y carteles publicitarios, puestos sin papeles, música de ambiente en un volumen suave, empleados correctamente vestidos y puestos automáticos siempre activos.

Pero además, también es posible contrastar el análisis respecto a los indicadores estratégicos de política de marketing:

TABLA 4. Indicadores estratégicos.

Año	2000			2001			2002			2003			2004		
	Valor actual	Valor Tipo	Var	Valor actual	Valor Tipo	Var	Valor actual	Valor Tipo	Var	Valor actual	Valor. Tipo	Var	Valor actual	Valor. Tipo	Var
Expectativas	16,74	75	58,26	81,36	71	10,36	69,29	75	-5,71	83,41	75	8,41	86,55	72,5	14,05
Fidelización	69,63	75	-5,37	76,16	71	5,16	71,81	75	-3,19	82,14	75	7,14	78,1	72,5	5,6
Nivel de recomendación	67,06	75	-7,94	68,91	71	-2,09	70,71	75	-4,29	79,06	75	4,06	76,69	72,5	4,19

5. CONCLUSIONES.

En función de las valoraciones obtenidas por medio de las investigaciones de mercado realizadas a muestras representativas pertenecientes al ámbito de actuación de la oficina de la Caja de Ahorro objeto del este trabajo, es posible arrojar las siguientes conclusiones que permiten actuar como herramientas de gestión de una oficina bancaria, independientemente que sea Caja o Banco:

- a. El cliente es el eje central del negocio al que hay que conquistar a través de la relación personal proactiva, fluida y transparente con el objetivo de ganarse su confianza.
- b. El éxito de la calidad de servicio prestada en la oficina depende del ejercicio de liderazgo del Director y de la capacidad que tenga para trasladar dicho compromiso al resto de la plantilla.
- c. La oficina es el ámbito de actuación de relaciones sobre la que hay que procurar que ofrezca su mejor imagen y comodidad.
- d. El establecimiento de un modelo de evaluación requiere tiempo y seguimiento; esto es, no hay que esperar resultados a corto plazo.
- e. La oficina se constituye como auténtico centro de formación para dar respuesta a cualquier necesidad del cliente y para desarrollar aspectos de estima y autonomía del empleado.
- f. Existe una parte de la actividad en la que los empleados de la oficina pueden decidir para adquirir compromisos de respuesta inmediata al cliente.
- g. La gestión administrativa no aporta ningún tipo de valor al cliente por lo que puede esperar.

BIBLIOGRAFÍA.

- ALBRECHT, K. *Servicio al cliente interno*. Madrid: Paidós, 1990.
- ANDREW, K. *Marketing de los servicios bancarios y financieros*. Bilbao: Deusto, 1989.
- BERRY, L. *Más allá de la excelencia en el servicio*. Bilbao: Deusto, 1995.
- BADOC, M. *Marketing management para bancos y compañías aseguradoras europeas*. Barcelona: *Gestión 2000*, 1992.
- BERRY, L. BENNET, D. BROWN, C. *Calidad de servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras*. Madrid: Díaz de Santos, 1989.
- BUENO CAMPOS, E. *et al. La banca del futuro: un desafío para el 2000*, Madrid: Pirámide, 1995.
- CASTELLÓ MUÑOZ, E. *Dirección y organización de entidades financieras*, Madrid: ESIC, 1996.
- CLAVÉ CORTÉS, E., MOLINA AZORÍN, J.F. y TARÍ GUILLÓ, J.J. *Gestión de la calidad y gestión medioambiental: fundamentos, herramientas, normas ISO y relaciones*. Madrid: Pirámide, 2005.
- CHANON, M. *Marketing y Dirección estratégica en banca*. Madrid: Díaz de Santos, 1990.
- EIGLIER, P. LANGEARD, E. *Servucción: le marketing des services*. Paris: McGraw-Hill, 1977.
- EMBED, P. MARTIN, M. ZORRILLA, V. *Marketing financiero*. Madrid: McGraw-Hill, 1998.
- FERRANDO SÁNCHEZ, M. *Calidad Total. Modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Díaz de Santos, 2005.
- GARVIN, D.A. *Competing On the Eighth Dimensions of Quality. Harvard Business Review*, vol 65, 1987.
- LAMBIN, J.J. *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw-Hill, 1997.
- LEWIS, R.C. BOOMS, B.H. *The Marketing aspects of service quality*. Chicago: A.M.A, 1987.
- LLORENS MONTES, F. y FUENTES FUENTES, M. *Gestión de la calidad empresarial*. Madrid: Pirámide, 2005.
- MARTÍN DÁVILA, M. *et al. Marketing fundamental*, Madrid: McGraw-Hill, 1998.
- MCGOLDRICK, P. GREENLAND, S. *Comercialización de servicios financieros*. Madrid: McGraw-Hill, 1996.
- MERLI, G. *La calidad total como herramienta de negocio. Una respuesta estrategia al reto europeo*. Madrid: Díaz de Santos, 1995.
- MERLÍN, M. NARDUZZI, E. RHI SAUSI, J. L., ZUPI, M. *Productos financieros éticos para la cooperación al desarrollo. La experiencia internacional*. Madrid: Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, 1997.
- PALOMO ZURDO, R. y VALOR MARTÍNEZ, C. *Las empresas de participación y la inversión socialmente responsable. Revista de Estudios Cooperativos*, n. 80, 2003.
- TERUEL, M. *Marketing financiero y de servicios de la oficina bancaria*. Madrid: UPCO, 1995.
- VALOR MARTÍNEZ, C. (coord.). *Inversión socialmente responsable en las entidades financieras de la Economía Social*. Madrid: Universidad San Pablo-CEU, 2005.