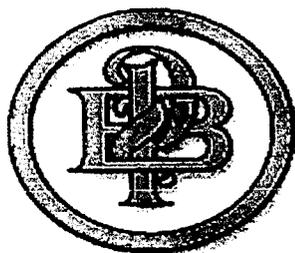


ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS

*“Proyecto de Mejoramiento Continuo para el Banco del
Pichincha”*



Proyecto de grado previo a la obtención del título de Economistas con Mención
en Gestión Empresarial especialización Finanzas.

AUTORES:

María Andrea Ramírez Tay - Lee
Silvia Paola Zambrano Rugel

DIRECTOR:

Ing. Marco Tulio Mejía

**Guayaquil – Ecuador
2003**

A mis abuelitos y tíos,
Por el apoyo y todo lo que me han enseñado.

Andrea Ramírez

A mis padres y abuelita,
Por todo su amor y comprensión.

A mi abuelito
Por el amor y apoyo incondicional que siempre me dio

Paola Zambrano

Agradecimientos

**A Dios por las bendiciones y
sabiduría recibidas para alcanzar nuestras metas.**

**A nuestras familias que han sido nuestra mejor guía,
por todo su apoyo y motivación**

**A los profesores que nos ayudaron con sus conocimientos
para la finalización de este trabajo.**

TRIBUNAL DE GRADO



DR. HUGO ARIAS
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



ING. MARCO TULIO MEJIA
DIRECTOR DE TESIS



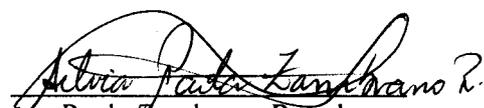
ING. OSCAR MENDOZA
VOCAL PRINCIPAL

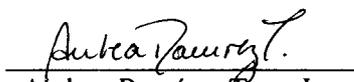


ING. BOLIVAR PASTOR
VOCAL PRINCIPAL

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto de graduación, nos corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral. (Reglamentos de Exámenes y Títulos de la ESPOL).


Paola Zambrano Rugel


Andrea Ramirez Fay - Lee

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	10
I. ANALISIS DE INDICES FINANCIEROS DEL PERIODO	
2001 – 2002 DEL BANCO DEL PICHINCHA.....	12
1.1.1 Análisis de Indices Financieros.....	12
II. PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	
CONTINUO.....	19
2.1 Calidad Total en el Sistema Bancario.....	19
2.1.1 ¿Qué es la Calidad Bancaria?.....	19
2.1.2 Importancia de la Calidad Bancaria.....	19
2.1.3 ¿Qué es la Calidad Bancaria para la Organización?.....	22
2.1.4 ¿Qué es la Calidad Bancaria para el Cliente?.....	24
2.1.5 Camino hacia la Administración de la Calidad Total.....	26
2.1.6 Puntos Claves de la Calidad Total.....	27
2.2 Herramientas de Mejoramiento Continuo.....	28
2.2.1 Ciclo de Deming.....	28
2.2.2 Proceso para el Mejoramiento Continuo.....	33
2.3 Cultura Organizacional.....	36
2.3.1 Nueva Cultura Organizacional.....	36
2.3.2 Esquema General para el Mejoramiento Continuo.....	38

III. EJECUCION DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO

CONTINUO.....	42
3.1 Proceso de Mejoramiento Continuo.....	42
3.1.1 Políticas y Objetivos del Plan.....	42
3.1.2 Desarrollo del Plan.....	45
3.1.3 Control del Plan.....	51
3.1.4 Mejora Continua.....	52
3.1.5 Costos del Plan de Mejoramiento Continuo.....	53
3.2 Medición de la Eficiencia Actual.....	56
3.2.1 Tamaño de la Muestra.....	56
3.2.2 Encuestas Presenciales.....	57
3.2.3 Metodología: Como medir el Mejoramiento Continuo.....	58

IV. RESULTADOS OBTENIDOS E IDENTIFICACION

PROBLEMAS.....	67
4.1 Medición de Indices de Servicio (MIS) en Marzo.....	67
4.1.1 En la atención telefónica.....	67
4.1.2 En la imagen del Banco.....	69
4.1.3 En la eficiencia del Servicio.....	71
4.1.4 En la satisfacción del cliente.....	71
4.1.5 En el tiempo de espera.....	76
4.1.6 En quejas de los clientes.....	81

4.2 Diagrama de Causa – Efecto.....	85
4.3 Medición de Indices de Servicio (MIS) en Mayo.....	87
4.3.1 En la atención telefónica.....	87
4.3.2 En la imagen del Banco.....	89
4.3.3 En la eficiencia del Servicio.....	91
4.3.4 En la satisfacción del cliente.....	95
4.3.5 En el tiempo de espera.....	97
4.3.6 En quejas de los clientes.....	102
4.3.7 Cumplimiento General.....	102
V. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	109
5.1 Pruebas Estadísticas, Tablas de Contingencias y Diagramas de Pareto.....	109
5.2 Diagramas de Pareto de Cumplimiento.....	181
VI. ANÁLISIS FINANCIERO DEL PERIODO 2002 – 2003 DEL BANCO DEL PICHINCHA.....	184
VII. CONCLUSIONES.....	188
VIII. RECOMENDACIONES.....	191
IX. ANEXOS.....	194
X. BIBLIOGRAFÍA.....	196

INTRODUCCION

El BANCO DEL PICHINCHA es un banco líder de su mercado, el cual supo sobrellevar la gran crisis financiera que hubo en nuestro país en 1.999, por su liquidez y rentabilidad. Sin embargo, ante el desbalance de los bancos, la gente ya no confiaba en ninguna entidad financiera, lo que provocó el cierre de algunos bancos quedando en la actualidad 23 de los 38 que existían en el sistema bancario, por esta razón es sumamente importante satisfacer a los clientes por medio de una gran calidad de servicio, lo cual le hace falta a la entidad.

Si bien es cierto, el Banco tiene una gran participación en el mercado, cuenta con una buena infraestructura y tecnología, pero falla totalmente en la Calidad de Servicio. En la actualidad el Banco refleja un problema de actitud por parte de sus funcionarios, lo que da como resultado que el cliente no se sienta en su totalidad satisfecho con la institución. La insatisfacción de un cliente puede darse desde el tiempo que espera para ser atendido hasta como es tratado telefónicamente. Por lo tanto el Banco necesita un cambio en todos sus parámetros.

El cambio en los parámetros se puede lograr con un Proyecto de Mejoramiento Continuo, buscando conseguir un servicio excelente, el cual requiere de un compromiso excepcional por parte de todo el personal de la entidad financiera para evitar tener a cualquier cliente insatisfecho.

Un cliente insatisfecho conlleva a varios clientes insatisfechos y esto puede provocar un desequilibrio en la situación financiera del Banco. El fin del proyecto es atraer nuevos clientes y mantener contentos a los actuales por medio de una alta calidad de servicio, que tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades y expectativas del cliente o usuario, con la seguridad de poder conseguir una alta fidelidad por parte de los mismos.

Esta fidelidad se puede obtener en todo el sistema bancario si se logra una calidad total, obteniéndose productividad y competitividad en el mercado, lo cual generaría mayor liquidez y rentabilidad. Por lo tanto, es necesario realizar un Proceso de Mejoramiento Continuo.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS FINANCIERO DEL PERÍODO 2.001 – 2.002 DEL BANCO DEL PICHINCHA.

1.1 Análisis de Índices Financieros:

Estructura y Calidad de Activos

Los indicadores de este grupo reflejan la eficiencia en la constitución de los activos y pasivos, la posición del riesgo crediticio y la posibilidad de cobertura para créditos irrecuperables.

Capitalización y Apalancamiento

Los siguientes índices reflejan la suficiencia de capital con que la entidad ha realizado la intermediación financiera. A través de este indicador se puede observar la suficiencia patrimonial de la institución.

Liquidez

Por medio de este ratio se puede determinar la capacidad de la institución para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Rentabilidad

Estas relaciones establecen el grado de retorno de la inversión de los accionistas y los resultados obtenidos por la gestión operativa del negocio de intermediación.

Eficiencia Financiera

Este grupo de indicadores permite determinar la utilización de los recursos de intermediación y su productividad financiera.

Eficiencia Administrativa

Este grupo de indicadores refleja la proporción de los componentes operativos del costo, en relación a los recursos de intermediación y a los activos.

Con los índices detallados a continuación, analizaremos la situación financiera en los años 2001 – 2002, con los cuales podremos comparar los índices de un año a otro identificando las deficiencias y mejoras en la actividad productiva y administrativa del banco.

ANALISIS DE INDICES FINANCIEROS DEL BANCO DEL PICHINCHA			
INDICES	AÑO 2001	AÑO 2002	V.P *
ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS			
Activos productivos / Total de Activos	0.8011	0.5853	-0.27
Activos productivos / Pasivos con costo	1.0176	0.7217	-0.29
Pasivos con costo / Total pasivos	0.8816	0.8987	0.02
Morosidad Cartera: cartera vencida / total cartera	0.0562	0.3214	4.72
Cobertura de cartera: provisiones de cartera / cartera vencida	-2.4118	-0.2584	-0.89
Cobertura de riesgos: provisiones / activos de Riesgo	-0.0863	-0.0711	-0.18
Margen financiero: Activos productivos – pasivos con costo.	18.762.319	-352,667.141	-19.80

CAPITALIZACION Y APALANCAMIENTO			
Patrimonio / total pasivo	0.1198	0.1083	-0.10
Total depósitos / total pasivo	0.7909	0.8642	0.09
Activos improductivos / patrimonio	2.6053	4.5280	0.74
Total activos / patrimonio	9.3434	10.2319	0.10
Total pasivo / total activo	0.8929	0.9022	0.01
LIQUIDEZ			
Fondos disponibles / total depósitos	0.2911	0.2679	-0.08
RENTABILIDAD			
Resultados del ejercicio / activo total promedio	0.0140	0.0042	-0.70
Resultados del ejercicio / ingresos	0.095	0.0498	-0.48
EFICIENCIA FINANCIERA			
Margen bruto financiero / ingresos de intermediación	0.5255	0.6319	0.20
Margen bruto financiero + ingresos ordinarios / activos productivos promedio	0.092	0.069	-0.25

Margen bruto financiero + ingresos ordinarios / egresos operacionales	1.1761	3.1820	1.71
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA			
Egresos operacionales / activos totales promedio	0.0875	0.0130	-0.85
Egresos operacionales / total de recursos captados promedio	0.1101	0.0160	-0.85
Gastos de personal / activos totales promedio.	0.0238	0.0058	-0.75

Elaborado por las autoras de la tesis

* VP = Variación Porcentual

Como muestra la tabla, en el año 2002 hubo una variación negativa en 15 de los 21 índices financieros del Banco analizados, a continuación interpretamos los más significativos:

- ✓ La morosidad de la cartera aumentó de 0.056 a 0.321, lo que significa que hay más clientes deudores en el año 2002 que en el año 2001.

- ✓ El Margen financiero también tiene una variación negativa significativa, lo que nos lleva a concluir que los activos productivos no cubren los pasivos con costo, los mismos que han aumentado en un 2%.

- ✓ En los índices de capitalización y apalancamiento la suficiencia de capital ha aumentado en un promedio del 17%.

- ✓ La liquidez ha disminuido en un 8%, lo que quiere decir que los fondos disponibles no cubren el total de depósitos.

- ✓ La rentabilidad ha disminuido en un promedio del 60%, con lo cual podemos decir que el retorno de la inversión se ve realmente afectado.

- ✓ La eficiencia financiera aumentó en un promedio del 55%, es decir, que la utilización de los recursos de intermediación ha sido productiva.

- ✓ La eficiencia administrativa, ha tenido una variación significativa del 80%, es decir, que en el año 2002 se ha

disminuido considerablemente tanto los gastos de personal como los egresos operacionales.

Podemos concluir que uno de los factores que influyó en estos índices fue la situación económica del país que todavía sufre las consecuencias de la crisis financiera producida en años anteriores, pero también cabe recalcar que otro factor importante fue la falta de calidad en el servicio y la atención al cliente, lo cual influyó en la confianza y credibilidad que proyecta el banco.

Por lo tanto, con la implementación del plan de mejoramiento continuo buscamos no solo obtener una atención de calidad que satisfaga a los clientes sino también lograr que algunos índices financieros mejoren, siendo así más productivo y competitivo en el sistema bancario.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO.

2.1. CALIDAD TOTAL EN EL SISTEMA BANCARIO

Es cierto que en los últimos años la tecnología juega un rol importante en diversas instituciones, pero cabe recalcar que la tecnología se puede imitar en cualquier empresa, en cambio, el poder de los empleados, la dedicación de éstos en su lugar de trabajo, le da una distinción a cada entidad. Poder canalizar y combinar esto con los aciertos y decisiones gerenciales, para así lograr un servicio de calidad mayor que el resto, a un menor costo y ocupando la misma tecnología, se le conoce como “calidad total”.

2.1.1. ¿Qué es la Calidad bancaria?

La calidad en el sistema bancario, es la suma de los valores agregados que se incorporan al servicio a lo largo del proceso. Es el valor final a través del cual los clientes satisfacen sus necesidades y expectativas. Por lo tanto, la calidad, debe estar necesariamente

relacionada con el uso y el valor que satisface el requerimiento de los clientes.

La calidad desde una visión estratégica descompone el concepto en múltiples dimensiones y se enfoca en aquellas en la que la entidad bancaria quiere y puede competir. A continuación presentamos una lista de dimensiones genéricas que resultan útiles para toda empresa de servicios:

Dimensiones de Calidad de un Servicio:

1. *Fiabilidad*, o la capacidad de dar el servicio en la forma precisa y el plazo acordado.
2. *Capacidad de respuesta*, o la voluntad de ayudar al cliente y proveerle un servicio adecuado.
3. *Aseguramiento*, el conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza, que se descompone a su vez en las siguientes subdimensiones:
 - a. *Competencia*, o la posesión de las habilidades y el conocimiento para poder prestar el servicio.
 - b. *Cortesía*, que incluye la amabilidad, respeto, consideración y trato del personal de contacto.

- c. Credibilidad, o la capacidad de inspirar confianza, honestidad, etc.
 - d. Seguridad, o la eliminación de riesgos (personales, financieros, etc.), reales o percibidos.
4. *Empatía*, la atención personalizada y la preocupación por los clientes, que también consta de varias subdimensiones:
- a. Facilidad de acceso al servicio y simplicidad del contacto.
 - b. Comprensión y conocimiento del cliente, de sus problemas y necesidades.
5. *Elementos tangibles*, que incluyen todos los que envuelven la prestación del servicio, es decir, la apariencia de las instalaciones y del equipo, el aspecto del personal, la “apariencia” de los materiales de comunicación, etc.

Fuente: Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L., “A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, vol. 49, 1985.

2.1.2. Importancia de la Calidad bancaria

Existen un conjunto de buenos motivos para aplicar la calidad en el sistema bancario:

- Por el elevado costo que implica hacer las cosas mal, repetir las labores, corregir trabajos continuos; en el fondo es tratar de evitar el despilfarro.
- Por la ventaja competitiva que implica brindar a los clientes la calidad en el servicio que ellos esperan recibir.
- Por lo que significa lograr un mayor rendimiento de la inversión para hoy y siempre.
- El aprovechamiento del método estadístico, ya que es la base del control de calidad y es necesario que las personas en las divisiones apropiadas los dominen y utilicen.

2.1.3. ¿Qué es la Calidad bancaria para la Organización?

El concepto de Calidad Total desde el punto de vista de la organización, involucra las siguientes variables que se encuentran interrelacionadas:

- *Ambiente propicio.* debe consolidarse un ambiente adecuado para el desarrollo de la calidad total, lo cual implica lograr una cultura uniforme que sea compartida por toda la organización.

- *Management.*_ es el corazón del sistema, el cual de un modo obsesivo está a la búsqueda de incrementar la eficiencia y la productividad.
- *Empleador.*_ debe poseer un excesivo respeto por el ser humano y por sus potencialidades, formalizando un compromiso con el personal, motivándolo y reconociendo sus esfuerzos y exitosas intervenciones.
- *Planeamiento y control estratégico.*_ la calidad total implica un cambio en la estrategia empresarial y luego en la estrategia competitiva, una vez logrado este cambio, es sustancial la medición del desempeño para que existan mejoras continuas.
- *Proveedores.*_ es muy importante que el proveedor tenga un excesivo cuidado por entregar calidad certificada en todo momento. Sabemos que la calidad total es la suma de los valores agregados a lo largo del tiempo, y el proveedor es parte de esa cadena que no puede romperse.
- *Personal.*_ es una de las variables más importantes, debido a que está altamente involucrado con la organización, demostrando lealtad, identificación y colaboración permanente.

- *Consumidor.*_ es el protagonista central. El diseño de la calidad total no se justifica si no se planifica a partir de la perspectiva del cliente.

2.1.4. ¿Qué es la Calidad bancaria para el Cliente?

El cliente percibe y diferencia cuando existe un énfasis marcado en satisfacerlo permanentemente en todos los detalles y valora económicamente el servicio. Entre los valores que más influyen los niveles de satisfacción de los clientes se encuentran aquellos en los cuáles el rendimiento es igual o superior a las expectativas creadas:

- *La calidad del producto o servicio.*_ constituye, sin duda, un factor de peso importante, pero no es el único que le preocupa.
- *Precio justo.*_ los clientes rechazan los costos de la no-calidad y sentencian fuertemente que los costos de las ineficiencias sean trasladados al precio final. Los clientes sólo están dispuestos a pagar un precio justo.

- *Servicio en menor costo.*_ el tiempo es el factor competitivo a la hora de tomar una decisión, no obstante, haber recibido complementariamente otros beneficios adicionales como seguridad, confiabilidad, entre otros.
- *Seguridad y confiabilidad.*_ los clientes asumen como un factor esencial, la solvencia, la seguridad que infunde la institución. Para esto se requiere de trabajo y esfuerzo continuo e involucra a todos los niveles y personal de la institución, así como también a sus proveedores.
- *Mejora continua.*_ el cliente exige siempre la mejor calidad, por lo que la entidad financiera no debe contentarse con la calidad de hoy y quedarse confiada que la competencia del mercado interno o externo no mejora la calidad que actualmente brinda.
- *Calidad y agilidad en el servicio de posventa.*_ los servicios de posventa comprenden el conjunto de actos y actividades que influyen la satisfacción de los clientes y que, en muchas ocasiones, afectan las decisiones de compra de éstos.

En definitiva, los clientes valoran entre otros aspectos:

- Rápida y amplia cobertura de apoyo del servicio
- Responsabilidad y compromiso

- Calidad del servicio
- Estrategias adecuadas: confiabilidad, tiempo de respuesta, entrenamiento del personal, etc.

2.1.5. Camino hacia la Administración de la Calidad Total (TQM)

El camino hacia la calidad implica sustancialmente un cambio cultural y la aplicación de un programa integral de la Administración de la calidad total. El cambio cultural crea la necesidad de conocer y comprender la filosofía y el enfoque que debe dársele, asumiéndola como una verdadera función operativa de control del sector específico que realiza el control o inspección de la calidad. El camino para elaborar un programa integral, es donde toda la organización participa asumiendo fuertemente valores compartidos.

Este acceso a la Administración de la calidad total requiere principalmente:

- Creatividad. Porque sin ella no habrá diseño.
- Diseño adecuado a la eficiencia que debe generar el sistema dinámico de la administración de la calidad total.

- Trabajo intenso en todas las direcciones, con todo el personal, directivos, gerentes, proveedores, clientes.
- Tiempo. Un programa integral no comienza a ser efectivo y eficiente al día siguiente de puesto en marcha, requiere un tiempo adecuado que variará en cada situación particular, según varios aspectos: el tamaño, la tecnología, los recursos humanos, la cultura, entre otros.

La calidad total asegurada en el tiempo, se convierte en un símbolo estratégico comercial muy activo casi indestructible a los cambios.

2.1.6. Puntos claves de la Calidad Total

Planeación estratégica: debe planificarse a largo plazo con objetivos que contribuyan a la institución, la cual debe estar dirigida hacia la satisfacción de las necesidades del mercado.

Management: es el corazón del sistema, busca de modo incesante el mejoramiento y el incremento de la productividad.

Medición: para poder realizar mejoras en el sistema, es preciso medir y controlar no solo al final de los procesos, sino mientras se realizan.

Calidad y costos: estos deben ser medidos desde la perspectiva del consumidor y del mercado.

Comunicación: la comunicación debe ser abierta y extensiva a todos los niveles. Cada progreso o mejora de la calidad, debe comunicarse con la intención de sembrar un espíritu de superación y compromiso.

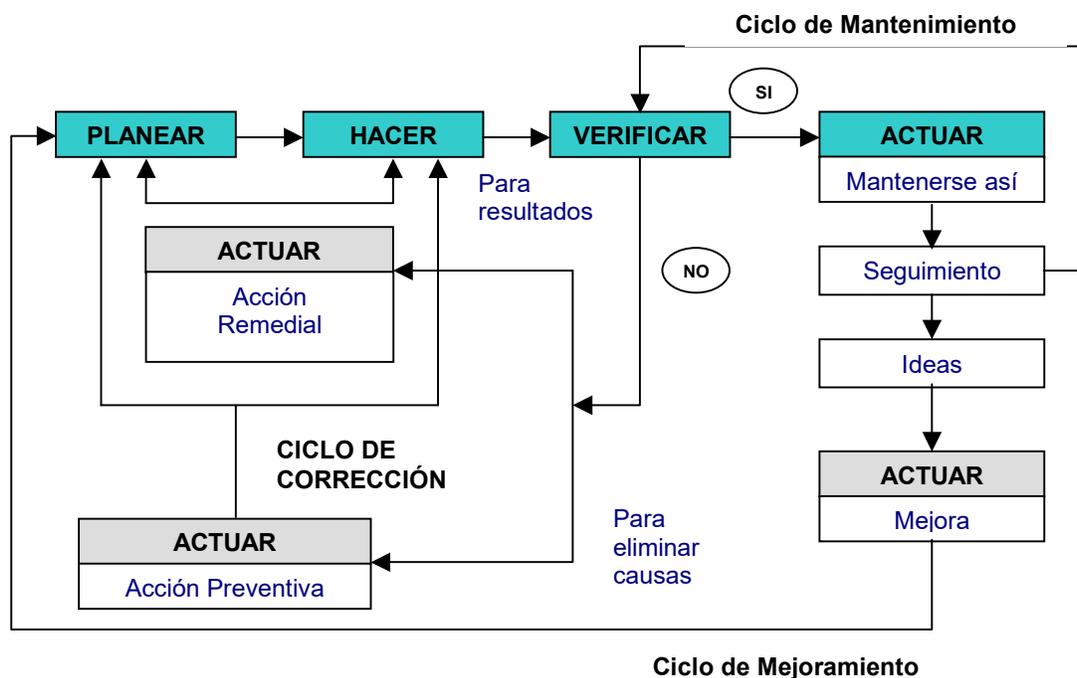
2.2. HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA PARA EL SISTEMA BANCARIO

2.2.1. Ciclo de Deming (PDCA)

El ciclo DEMING fue utilizado por los japoneses para el desarrollo de nuevos productos, siempre desde el nivel de la administración y luego se aplicó en las actividades y operaciones diarias en el trabajo.

También conocido como ciclo PDCA por sus siglas en inglés (Plan-Do-Check-Act), básicamente consiste en lo siguiente:

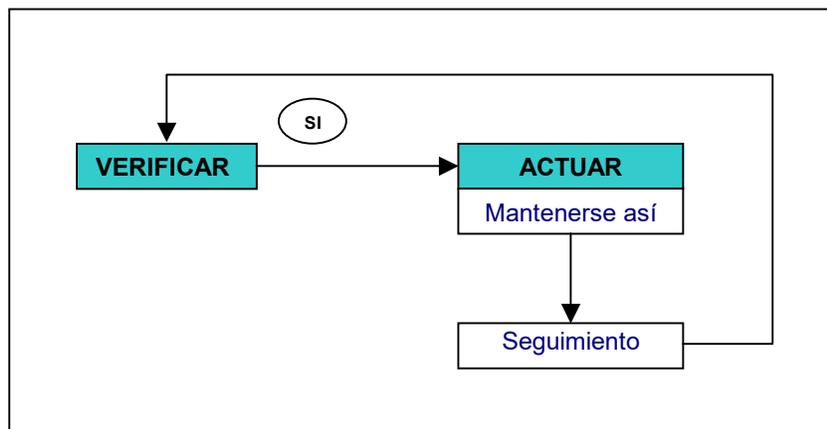
- *Planear.*_ establecer cuáles son los objetivos del grupo.
- *Hacer.*_ llevar a cabo lo planeado.
- *Verificar.*_ comprobar si los resultados concuerdan con lo planeado.
- *Actuar.*_ actuar para corregir o eliminar los problemas encontrados en la fase de verificación.



Este Ciclo contiene tres sub-ciclos, que se encuentran señalados en el diagrama. Son los siguientes:

- Ciclo de mantenimiento
- Ciclo de corrección
- Ciclo de mejoramiento

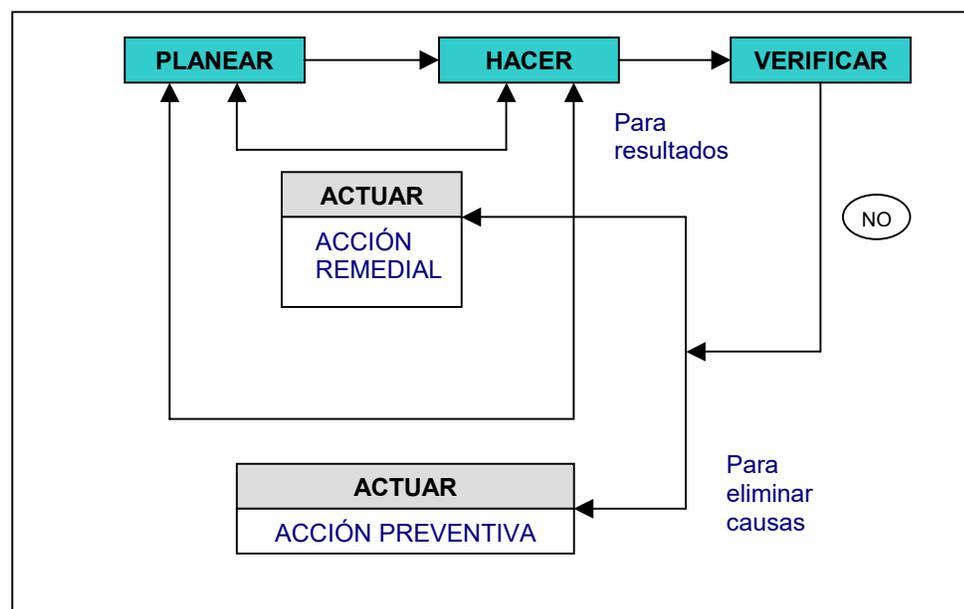
Ciclo de Mantenimiento



El ciclo de mantenimiento se inicia en la etapa de “verificar”. Si los resultados obtenidos concuerdan con lo planeado, entonces la decisión podrá ser la de mantenerse así, y tendrá que haber un seguimiento de esta situación, entrándose a una fase de Re-verificación.

Este ciclo conduce naturalmente al establecimiento de estándares, normas y procedimientos estándar de operación. Es importante mencionar que bajo la filosofía del mejoramiento continuo, la administración de la institución deberá decidir, en un momento determinado, dejar estos estándares y pensar en unos nuevos, de acuerdo con el Ciclo de Mejoramiento. Esto implicaría entrar nuevamente en el proceso completo de rotación del Ciclo PDCA.

Ciclo de Corrección

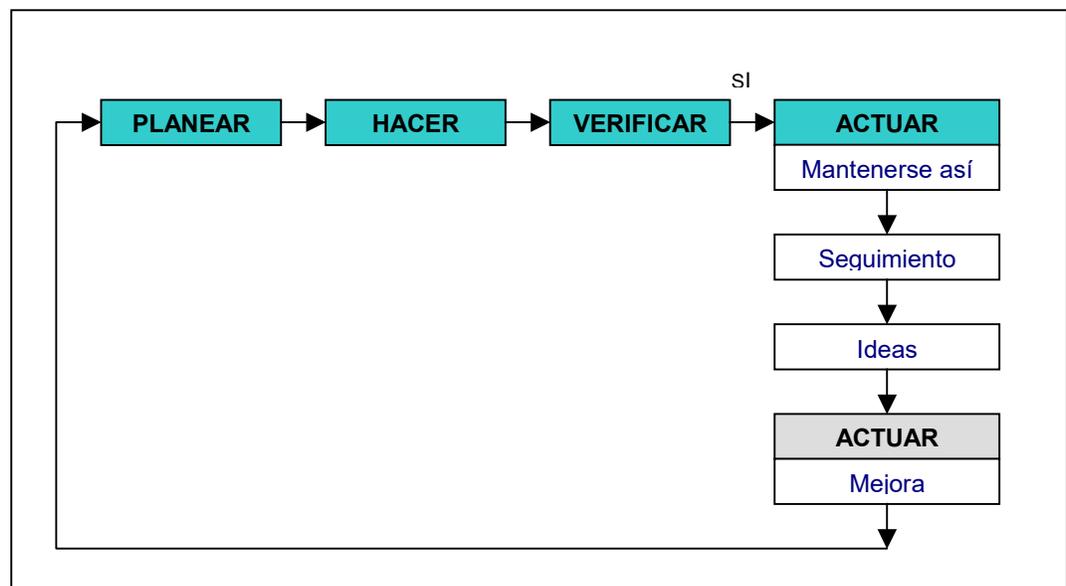


Este ciclo contiene dos tipos de acciones: remediales y preventivas, que a su vez definen dos etapas.

La acción remedial está dirigida a los resultados negativos obtenidos en la etapa de “hacer”, siendo el objetivo, actuar de manera inmediata en contra de ellos, o eliminarlos.

La acción preventiva se refiere a llevar a cabo acciones que aseguren que las causas indeseables del problema no vuelvan a aparecer. Esta actividad se realiza después de la búsqueda e identificación de la causa raíz del problema.

Ciclo de Mejoramiento



Una vez que se ha identificado y resuelto un problema, encontrado sus causas principales y establecido las acciones necesarias para evitar su recurrencia, y operando así por un determinado tiempo, estamos en posibilidad de hablar de mejora. Basta solo la actitud de querer mejorar, aunque sea un poco, pero la mejora debe ser constante y gradual, realizada por todos, en todas las áreas, en todos los niveles. Cada quién manejando su entorno.

2.2.2. Proceso para el Mejoramiento Continuo

Sabemos que todo trabajo es un proceso, es decir, el conjunto de acciones y operaciones que nos llevan a producir un resultado deseado. Para llevar a cabo el proceso de mejoramiento de Calidad son muy importantes los siguientes pasos:

a) Compromiso de la Dirección

Establecer y comunicar una política de calidad

Publicar una declaración de la misión

Involucrar a la alta dirección

Educar a todos los empleados (cambio de cultura)

b) Equipo para el mejoramiento de la calidad

Desarrollar un plan

Implantar un plan

Facilitar el proceso

Vigilar el proceso

c) Crear conciencia sobre la calidad

Comunicar a todos los niveles

Utilizar medios y reuniones

d) Educación

Establecer los 4 principios claves:

1. Definición: cumplir con los requisitos
2. Estándar: libre de defectos
3. Sistema: prevención
4. Medición: proceso de incumplimiento

Aclarar papeles

Involucrar a todo el personal

e) Medición

Identificar errores

Rastrear el mejoramiento

Determinar el costo de la calidad

f) Eliminación de causas efectos

Identificar las barreras

Solicitar la solución

Resolver los problemas

g) Consejos de calidad

Facilitar recursos

Dar reconocimientos

Guiar el proceso

h) Repetir todo el proceso

Asegurar continuidad del equipo de mantenimiento de control

Mejorar sistemas

Documentar éxitos

Reafirmar el compromiso

2.3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

2.3.1. Nueva Cultura Organizacional

La calidad total se considera una ideología, que busca satisfacer al cliente y obtener lucros permanentes; para lo cual se debe tener una actitud de mejoramiento continuo.

Por el contrario, existen varios motivos para no implementar un programa mejoramiento continuo, como no saber por donde comenzar la transformación, no saber percibir lo que el cliente necesita y exige. Y en muchas ocasiones es considerado inaplicable, por desconocimiento de sus costos y por no saber evaluarlo en términos económicos, comerciales y estratégicos competitivos.

Para lograr una nueva cultura organizacional con el fin de que todos los colaboradores adopten una forma de trabajo enfocada a aplicar cambios permanentes en la forma de realizar un proceso o actividad, debemos tener en cuenta las actitudes que debe tener una empresa de calidad y las personas de calidad.

Once Actitudes de la Empresa de Calidad:

1. Confianza

2. Solidaridad
3. Servicio
4. Educación y entrenamiento
5. Fomentar la autoestima
6. Fomentar la generación de ideas para las mejoras
7. Tomar decisiones por consenso
8. Compartir
9. Pensar en ganar/ganar y en alianzas a largo plazo
10. Estar orientado al proceso
11. Tener una filosofía de calidad clara

Trece Actitudes de las personas de calidad:

1. Responsabilidad
2. Confiabilidad
3. Honestidad
4. Modestia
5. Austeridad
6. Paciencia
7. Pensamiento a largo plazo
8. Orientación

9. Sentido de la urgencia
10. Creatividad
11. Entusiasmo y optimismo
12. Alegría
13. Productividad personal

2.3.2. Esquema General para el Mejoramiento Continuo.

La calidad como estrategia del negocio busca que la empresa se mantenga competitiva, realizando acciones de mejora orientadas al logro de los objetivos estratégicos de la empresa y se ampara en el involucramiento de todo el personal en la planeación, ejecución, evaluación y ajuste de la estrategia de mejora de la empresa; siendo el responsable el Líder Regional por medio de la administración de la Calidad. Para esto se realizará lo siguiente:

1. Charla informativa a todo el personal del banco acerca de los términos empleados en la cultura de calidad.
2. Hacer conocer la misión del Banco del Pichincha mediante una campaña vía correo electrónico y tradicional.

3. Educar a todo el personal de lo que significa un cambio de cultura enfocado a la mejora continua, mediante una campaña masiva vía correo electrónico y tradicional.

4. Identificar los procesos demorados, recurrentes y los que más afectan el servicio, por medio de una encuesta a los Gerentes de la Red y de las diversas áreas del Banco, para de este modo conocer cuales son los procesos que demandan revisión y de acuerdo a su repetitividad proceder con el análisis de los mismos y en el orden de importancia que la encuesta derive.

5. Desarrollar un plan para estipular los tiempos, movimientos y metodología en general a fin de pulir cada proceso de acuerdo al beneficio tanto del cliente interno como externo, por medio de un documento escrito y en cada caso de acuerdo a cada involucrado, proceder con la firma de Acuerdos Interdepartamentales para contar con el compromiso de cada involucrado en el cumplimiento a carta cabal del proceso en gestión; para este efecto deben intervenir todos los involucrados para que el compromiso sea total.

6. Para el proceso anterior es importante contar con la colaboración de todas las personas que intervienen en el desenvolvimiento de cada paso del proceso a fin de estar todos de acuerdo y optimizar los tiempos, para esto se requerirá definir en cada caso un grupo de trabajo para cada proceso, en donde serán responsables de los resultados generales del proceso y ante quienes los usuarios finales podrán acudir en caso de no cumplirse con lo que se estableció previamente.

7. Facilitar el proceso, mediante estándares establecidos basados en la experiencia y resultados, con pautas explicativas exactas de los pasos a seguir.

8. Vigilar el proceso implementando controles de seguimiento para el fiel cumplimiento de los estándares, esto sería que los usuarios finales mantengan un récord de cuando comienza y termina un proceso de acuerdo a las necesidades de cada caso.

9. Crear conciencia sobre la Calidad por medio de la información a todos los niveles de lo que se está generando, utilizando medios de comunicación normales y reuniones.

10. Medición: se identificarán los errores de acuerdo al check list que cada usuario en cada fase mantenga a fin de establecer en donde se encuentra el desfase, y de existir, se lo revisará y reforzará. De estar el proceso dentro de los parámetros establecidos las mediciones se espaciarán hasta quedar una cada tres meses. Esto ayudará a rastrear el mejoramiento y calcular el costo del plan.

11. Eliminación de causas efectos: en caso de mantener problemas en los procesos en los que estamos trabajando, debemos:

- Identificar las barreras, que mantenemos en cada caso.
- Solicitar la solución, de acuerdo a cual sea el área responsable.
- Resolver los problemas, implementando los correctivos.

12. Por último, otorgar reconocimientos por metas cumplidas y guiar el proceso.

Estos pasos serán aplicados en cada una de las áreas de la institución, siendo el Jefe de Calidad quien decida el orden en el cual se irán revisando los procesos, soportado en la encuesta preliminar que se realizará.

CAPÍTULO III: EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO CONTINUO

3.1. PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO

3.1.1. Políticas y Objetivos del Plan

Un objetivo es una meta que se quiere alcanzar, un logro al que son dirigidos todos los esfuerzos. A diferencia de los objetivos, las Políticas de Calidad son las normas establecidas por la Institución que deben ser adoptadas por todo el personal como un medio para alcanzar el objetivo propuesto.

OBJETIVOS	POLÍTICAS
1. Crear una cultura que implique servicio al cliente, innovación, cumplimiento, resultados, desarrollo humano, ética,	1. “ <i>Un excelente servicio comienza con una buena actitud</i> ”. Mostrar una actitud servicial en todo momento es la mejor

<p>y servicio al país.</p>	<p>manera de atender al cliente, ya que la primera impresión es la que cuenta y el único juez siempre es el cliente.</p>
<p>2. Satisfacer a los clientes actuales de manera que estos se conviertan en una buena referencia para atraer a nuevos clientes.</p>	<p>2. Esforzarse al 100% para lograr la satisfacción del cliente interno y externo. Esto implica estar siempre dispuestos a colaborar en los procesos para alcanzar los resultados planificados en el menor tiempo posible.</p>
<p>3. Posicionar una imagen de calidad en el servicio telefónico en clientes internos y externos, de tal manera que éstos se sientan bien atendidos y que la institución se</p>	<p>3. Cimentar estándares de atención telefónica en todo el personal del Banco Pichincha basándose en un entrenamiento continuo.</p>

preocupa por darles un mejor servicio.	
4. Reflejar una excelente imagen al público en general desde la infraestructura hasta la imagen personal de los empleados.	4. Mantener todos los escritorios en orden, respetar el uso completo del uniforme, y portar siempre la credencial que los identifica.
5. Disminuir a cero los dípticos con error para evitar la duplicación de trabajo por correcciones.	5. Realizar revisiones periódicas de la base de datos para actualizar la información.
6. Mantener todos los cajeros automáticos con servicio las 24 horas todos los días del año.	6. Realizar mantenimientos constantes a todos los cajeros automáticos.
7. El objetivo principal para este indicador es disminuir el tiempo de espera tanto en cajas	7. Mantener todas las cajas habilitadas y los asesores disponibles para la atención al público.

<p>como en asesores, para obtener así una mayor productividad.</p>	
<p>8. Disminuir a cero el porcentaje de quejas recibidos por los usuarios del servicio.</p>	<p>8. <i>“La única persona que evalúa el buen servicio es el cliente, no la entidad”</i>. Por lo tanto el personal debe realizar un esfuerzo extraordinario para resolver los problemas e inquietudes de los clientes, y tomar en cuenta sus sugerencias.</p>

3.1.2. Desarrollo del Plan

La planificación es uno de los tres puntos básicos utilizados para gestionar la calidad. Básicamente consiste en diseñar un proceso que permita hacer realidad las metas propuestas.

En la figura 1 se muestra el diagrama de flujo del plan de actividades para monitorear y evaluar el proceso de mejoramiento continuo.

**MODELO DE COORDINACIÓN ESTRUCTURAL SUGERIDA
PARA LA TRANSFORMACIÓN.**

Para una mejor comprensión acerca de cómo debería operarse estructuralmente la transformación, se diseña el siguiente modelo en la figura 2.

Mediante este modelo podremos coordinar la transformación de la siguiente manera. El área de dirección general será el líder político de la transformación, en cambio, el área de gerencia general se encargará del liderazgo estratégico de la transformación. El coordinador de la transformación es el encargado del cambio organizacional y el comité coordinador llevará a cabo el desarrollo de estrategias, planteamiento, implementación, seguimiento y capacitación del plan.

El área de consultas técnicas después de la capacitación se encargará de fundir el conocimiento de herramientas básicas, y

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES

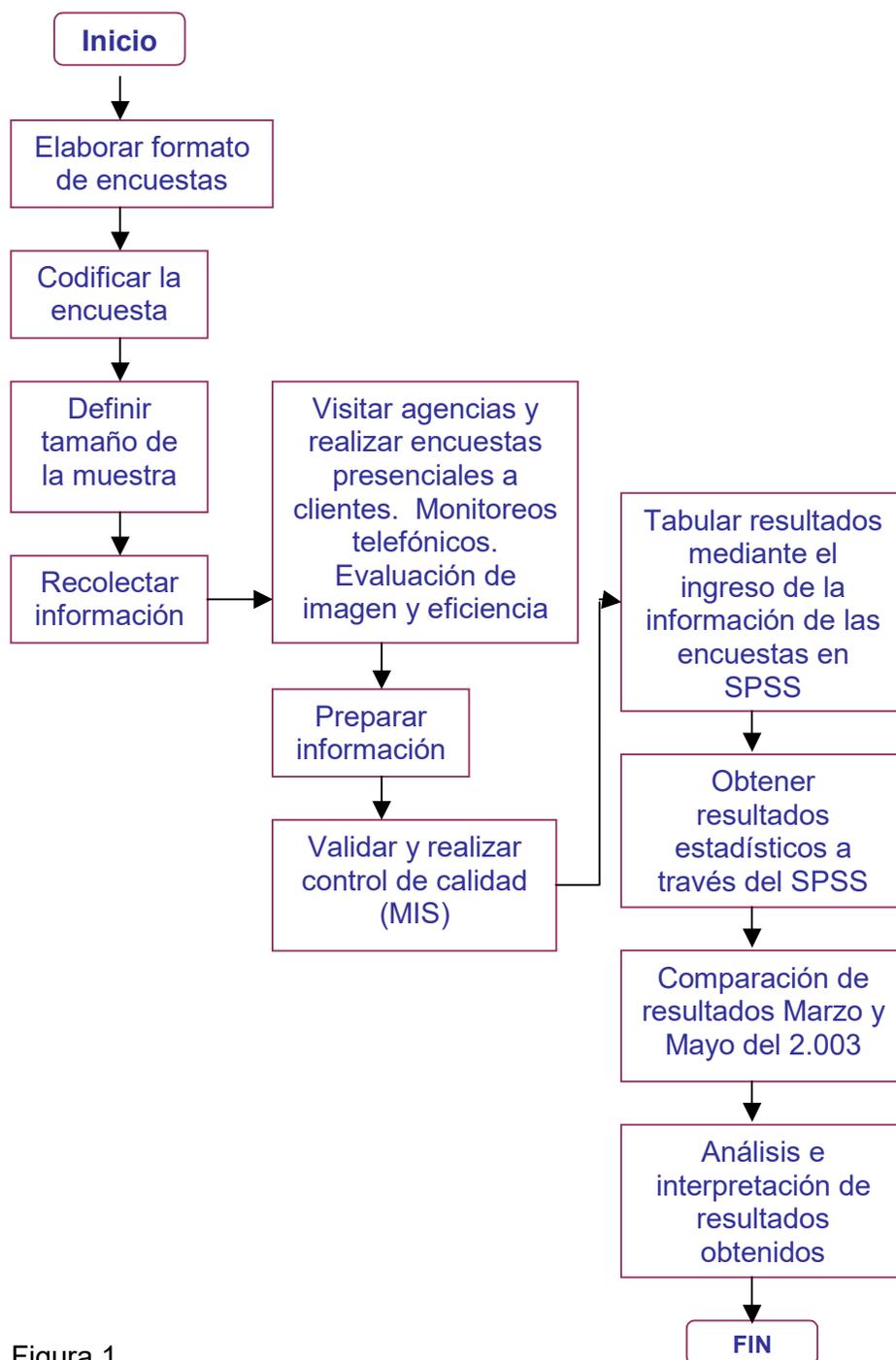


Figura 1

**MODELO DE COORDINACIÓN ESTRUCTURAL SUGERIDA
PARA LA TRANSFORMACIÓN.**

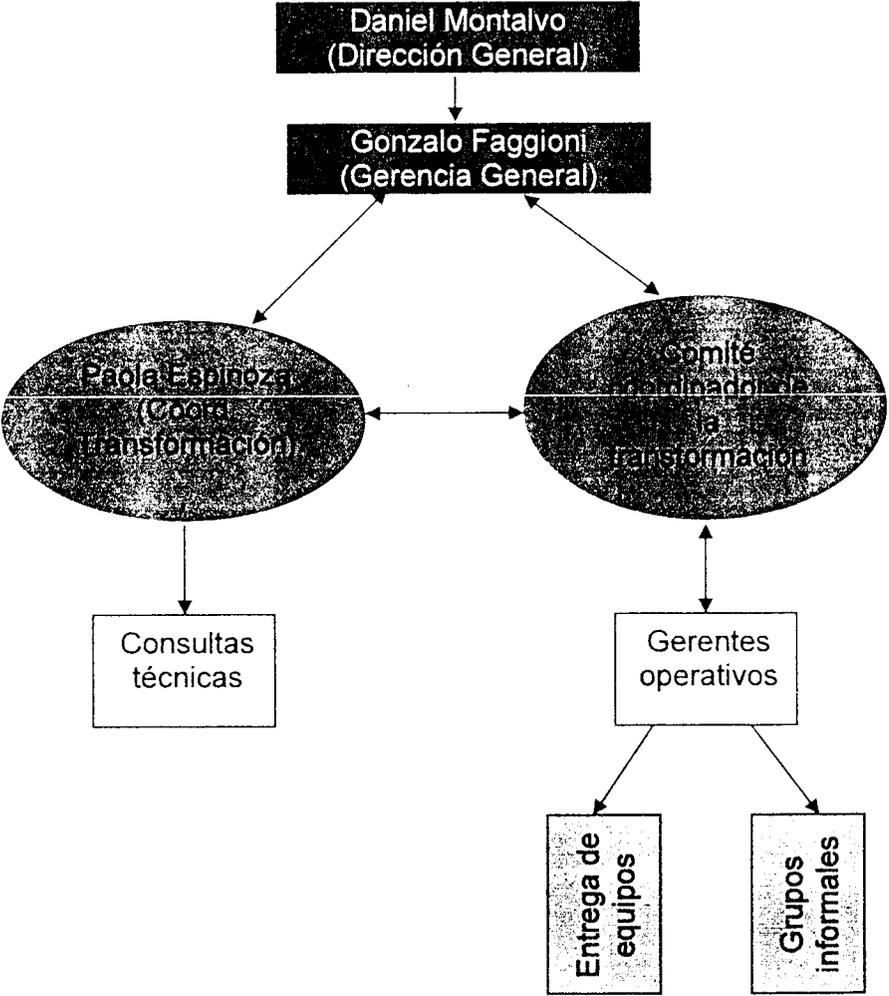


Figura 2

por último los gerentes informales, mediante su subdivisión se encargarán de trabajar completamente en el mejoramiento del plan.

LOS CIRCULOS DE MEJORA

Uno de los modelos a ser tenido en cuenta para mejorar la eficiencia de las empresas es el de los círculos de mejora o mejor llamados círculos de desarrollo, como se indica en la figura 3. Nacen como respuesta a una necesidad de optimizar a las organizaciones en todas las áreas y tornarlas más dinámicas, productivas, rentables y creativas. Todo ello traducido en un mejoramiento continuo en la calidad de los procesos de los sistemas, de los programas, de la información, en la reducción de los costos, del personal, es decir, de la calidad integral de la organización.

Los círculos de mejora deberían conformarse por un conjunto de individuos, que pueden alcanzar a un mínimo de cinco y a un máximo de nueve personas, lo cual podrá variar según el tipo y tamaño de la empresa.

El grupo de integrantes se renueva permanentemente frente a cada desarrollo o problema, es decir, que el banco debe entrenar y motivar a todo el personal a cooperar y participar en la solución de

EL TRÁNSITO HACIA LA MEJORA CONTINUA

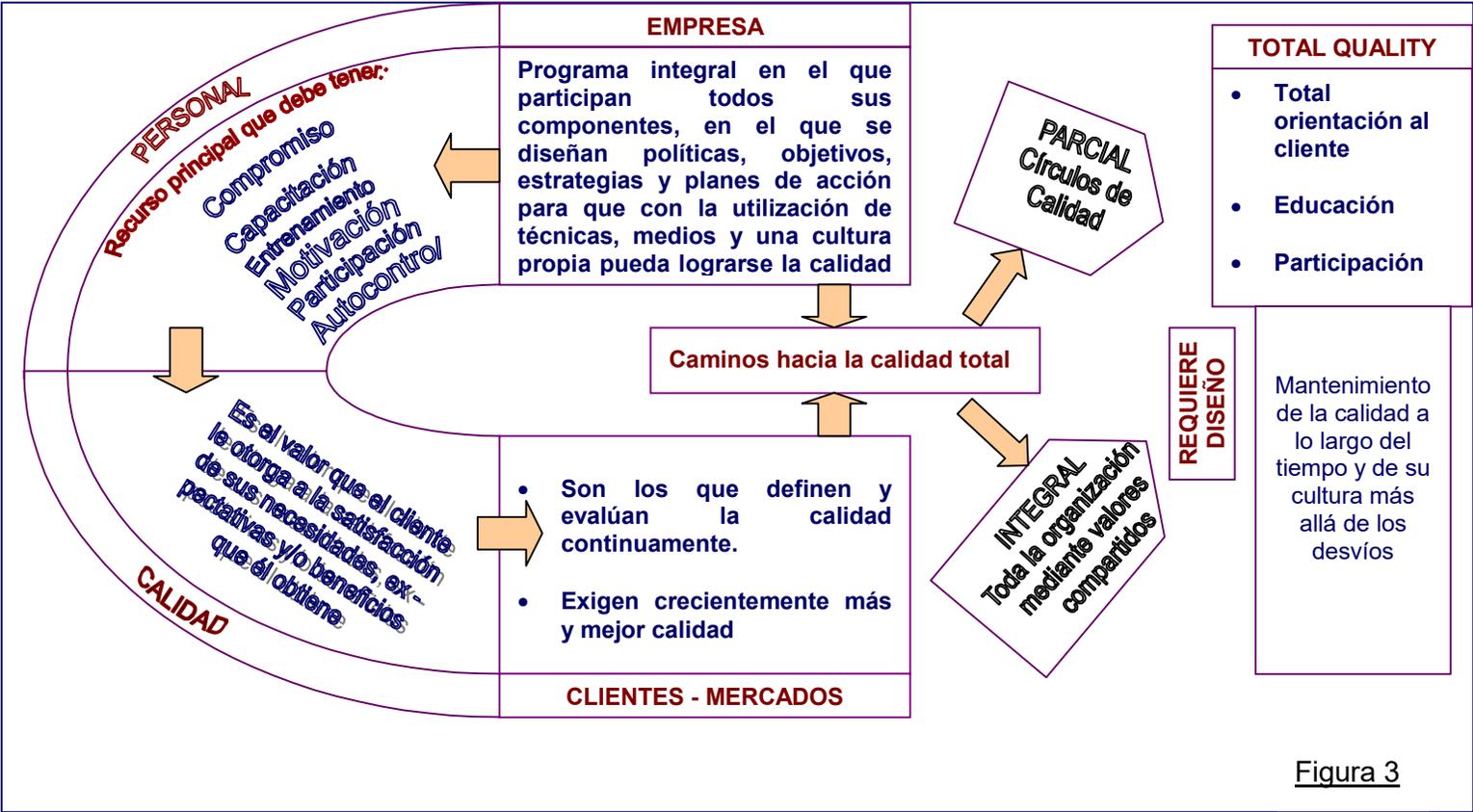


Figura 3

distintos asuntos con el objetivo de ir creando un verdadero cambio cultural en toda la organización.

3.1.3. Control del Plan

Definición. *es el proceso regulador a través del cual medimos la mejora continua de un resultado, la comparamos con los objetivos establecidos, y actuamos sobre la diferencia.*

El control está dirigido a alcanzar los objetivos establecidos y prevenir cualquier cambio negativo. Consiste en las siguientes etapas:

1. Seleccionar lo que se va a regular (sujeto de control)
2. Elegir una unidad de medida
3. Establecer un objetivo para el sujeto de control, es decir, especificar un valor que se ha de alcanzar como resultado de las operaciones.
4. Crear un medio de evaluación del resultado real (sensor), expresado en la unidad de medida seleccionada
5. Evaluar el resultado real
6. Interpretar la diferencia entre el resultado real y el objetivo
7. Actuar sobre la diferencia

3.1.4. Mejora Continua

El tercer miembro de la trilogía de la calidad tiene como objetivo conseguir unos resultados que estén en un nivel significativamente más alto que los alcanzados en el pasado.

La mejora abarca tanto la mejora de la actitud del personal como la reducción del nivel de defectos y errores. Ambas actividades se aplican a todos los clientes, internos y externos.

La mejora de la actitud puede proporcionar algunos beneficios:

- Mejor calidad para los usuarios
- Mayor participación en el mercado para la institución
- Prestigio en el mercado para la institución

Reduciendo el nivel de defectos, también se pueden obtener ciertas ventajas:

- Menores costos
- Productividad mejorada
- Menos disgustos para los usuarios

3.1.5. Costos del Plan de Mejoramiento Continuo

Se puede pensar que aplicar un plan de mejoramiento continuo resulta más caro que no aplicarlo, ya que implementarlo tiene un costo, se destina tiempo y dinero en seleccionar y formar al personal, establecer controles, etc. La diferencia está en las utilidades que recibimos, que son mucho mayores. Una empresa que aplica mejoramiento continuo “hace las cosas bien, una sola vez”, entrega un buen producto y/o servicio y se mantiene en el tiempo, esto le permite tener mayor participación en el mercado y prestigio frente a la competencia. En cambio, si no aplicamos mejoramiento continuo, tenemos que repetir los trabajos y rectificar los procesos, lo que nos da una mala imagen frente a los clientes, proveedores, y el mercado; y también genera un mayor costo.

Tenemos dos tipos de costos:

- Costos de prevención: son los gastos realizados para evitar que cometan errores, es decir, los implicados en ayudar a que el empleado haga bien su trabajo en todas las ocasiones.
- Costos de evaluación: son el resultado de la evaluación del producto o servicio ya terminado. Implica todo lo gastado para determinar si una actividad se hizo bien todas las veces.

La razón por la que se necesitan estos costos es porque, a menudo, la organización no está segura de que el dinero y tiempo invertido en prevención sean totalmente eficaces. El problema es que, con frecuencia, las actividades de evaluación tienen lugar demasiado tarde. El incremento de los costos de evaluación (control de calidad) no reduce por sí mismo el número de errores producidos. Más bien, evitan que los errores alcancen al cliente.

Costos por errores:

- Costos de errores internos: son los gastos en que incurre la organización antes de que un producto o servicio sea aceptado por el cliente porque no todo el personal hizo bien su trabajo todas las veces.
- Costos de errores externos: son los gastos en que incurre la organización porque el sistema de evaluación no detectó todos los errores antes de que el producto fuera entregado al cliente. La organización comete estos errores porque al cliente externo se le proporciona un servicio o producto inaceptable.

COSTOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO				
	Instructores	Supervisores	Personal	Técnico
PLANEAR				
Asesoría	\$2,500			
Diagnóstico	\$2,500			
HACER				
Capacitación	\$5,000			
Documentación	\$1,250			\$1,560
Publicaciones				\$1,560
Reconocimientos			\$5,000	
Implementación de Tecnología				\$12,506
VERIFICAR				
Medición de Errores		\$1,500		
Medición de las Mejoras		\$1,500		
ACTUAR				
Mantenimiento				\$2,530
Seguimiento		\$1,500		
TOTAL	\$11,250	\$4,500	\$5,000	\$18,156
TOTAL				\$38,906

Elaborado por las autoras de la tesis

3.2. MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA ACTUAL

3.2.1 Tamaño de la muestra

Se realizó una prueba piloto telefónica con 100 clientes escogidos al azar de 173.227 clientes del Guayas, para determinar la satisfacción que sentían ellos con respecto a los servicios que presta el Banco. Como resultado de la encuesta piloto se obtuvo que 36 están satisfechos con el servicio (a lo que en adelante se llamará el éxito p) y 64 no satisfechos. Por lo tanto tenemos que:

$$N = 173.227$$

$$p = 0.36$$

$$q = 0.64$$

$$z = 2$$

$$e = 0.05$$

$$n^{\circ} = \frac{z^2 p q}{e^2}$$

$$n = \frac{n^{\circ}}{1 + \frac{n^{\circ}}{N}}$$

$$n^{\circ} = \frac{z^2 p q}{e^2} = \frac{4 (0.36) (0.64)}{(0.05)^2} = 369$$

$$n = \frac{n^{\circ}}{1 + \frac{n^{\circ}}{N}} = \frac{369}{1 + \frac{369}{173.227}} = 368$$

n = 368 encuestas

3.2.2 Encuestas presenciales

Encuestas para cajeros y asesores

Se realizarán 368 encuestas a los clientes que son atendidos por los cajeros y asesores en las 30 agencias que pertenecen a la provincia del Guayas, las mismas que están divididas en cuatro zonas:
(Ver en Anexo 1 modelo de encuestas)

	ZONA NARANJA	ZONA AMARILLA	ZONA AZUL	PERIFÉRICAS
AGENCIAS	Alborada	Albán Borja	Ceibos	Bucay
	Ayacucho	Av. de las Américas	Policentro	Daule
	El Dorado	Centenario Sur	Shopping	Durán
	Mercado Central	Centro	Torres Pichincha	El Triunfo
	Nueve de Octubre	Chile Sur	Urdesa	La Troncal
	Olmedo	La Rotonda		Libertad
	Parque California	Mall del Sol		Milagro
	Plaza Centenario	Rumichaca		Salinas
	Vía Daule			

De las encuestas presenciales vamos a obtener información sobre la satisfacción, tiempo de espera en fila y quejas.

Todas las calificaciones van a ser presentadas en un informe consolidado de cada parámetro evaluado en Marzo y Abril, en donde se podrá conocer qué puntuación alcanzó cada una de las agencias y cuáles son las metas de cumplimiento.

3.2.3 Metodología: Como medir el Mejoramiento Continuo

Para desarrollar un plan de mejoramiento continuo es muy importante evaluar la calidad en el servicio que actualmente se brinda a los clientes, y de igual manera tener una idea clara de la percepción que tienen los clientes externos de la entidad financiera; es decir, si están satisfechos con el servicio, si tienen quejas, etc.

Para lograr esto vamos a evaluar los siguientes parámetros (sujetos de control) durante el mes de Marzo del presente año:

- a) Atención Telefónica
- b) Imagen

- c) Eficiencia
- d) Satisfacción
- e) Tiempo de espera
- f) Quejas

El monitoreo telefónico será realizado directamente por las autoras del trabajo a los gerentes, jefes de soporte, jefes de negocios, y asesores de las 30 agencias.

La imagen y eficiencia serán monitoreadas por el personal encargado en cada una de las agencias del Banco del Pichincha.

Atención Telefónica

Este indicador evalúa las técnicas necesarias para mejorar la atención telefónica en toda la Red de Oficinas con el fin de mejorar la cultura organizacional en la entidad, este indicador depende de los siguientes parámetros:

Parámetros	Requisitos	Meta de Cumplimiento	Ejemplo
# DE TIMBRAZOS	Tres timbrazos como máximo	10	Contestar al primer timbrazo
SALUDO	Identifica Banco o Unidad	5	Gracias por llamar al Banco del Pichincha
	Saludo cordial	5	Buenos días
	Identifica a si mismo	5	Le saluda Paola
ACTITUD DE SERVICIO	Escuchar activamente	5	En que le puedo servir. Esta no es la extensión , le comunico con la persona correcta (Nombre y Unidad)
	Expresiones coloquiales	5	
	Amabilidad	5	
	Vocalización	5	
	Apoyo en llamadas mal direccionadas	5	
INFORMACIÓN	Correcta información	5	Para información de sus cuentas bancarias es necesario que se comunique con telenexo No 1700 800 800
	Solicitó permiso para la espera	5	Me permite un minuto, la persona solicitada no se encuentra
	Agradece por la espera	5	Gracias por su espera tal vez otra persona que le pueda ayudar
	Manejo de objeciones	5	Conocer a todo el personal que labora en la Institución
CASILLERO DE VOZ	Mensaje grabado estandarizado	5	Gracias por llamar a la Unidad de RRHH, soy Andrea Ramírez favor deje su nombre y número para devolverle la llamada
	Devolución de llamadas	5	24 horas
Total Meta de Cumplimiento en Atención Telefónica		80 puntos	

Este indicador se lo evaluará con la siguiente escala:

Cumple 5 puntos

No Cumple 0 puntos

La puntuación de estos indicadores está estrictamente limitada a dos opciones y no hay términos medios, es decir, si cumple con todos los requisitos se le da la máxima puntuación, caso contrario tendrá 0 puntos.

Imagen

Para evaluar la imagen del Banco la persona encargada de cada agencia tendrá que calificar de acuerdo a las siguientes variables:

Parámetros	Requisitos de evaluación	Meta de Cumplimiento
ATM'S AUTOBANCOS	Funcionamiento	5
	Limpieza (vidrios, puertas, ventanas)	5
	Basureros	5
	Ventilación	5
	Iluminación	5
	Seguridad	5
	Afiches no estéticos	5
	Afiches ajenos al grupo	5

ORDEN DE OFICINA	Limpieza (vidrios, puertas, ventanas, escritorios, muebles tapicería, basureros) Limpieza de pisos (áreas de atención al cliente), plantas	5
	Ventilación	5
	Iluminación	5
MERCHANDISING	Papelería para transacciones	5
		5
IMAGEN PERSONAL	Publicidad ajena al grupo	
	Horario de ingreso	5
	Uso de uniforme o traje formal	5
	Uso permanente de credencial	5
	Peinado y corte de cabellos adecuado	5
	Urbanidad (comer, fumar, masticar chicle, etc, frente al cliente.)	5
	Radios en estaciones de trabajo	5
ATENCIÓN CLIENTE INTERNO	Entrega oportuna de documentos	5
ATENCIÓN CLIENTE EXTERNO	Apertura puntual de la Agencia	5
	Funcionamiento de turnomático o similares	5
	Seguridad para el cliente	5
	Recepción, direccionamiento e información al cliente	5
Total Meta de Cumplimiento en Imagen		120

De igual manera la calificación será “Cumple” o “No Cumple”, es decir, 5 ó 0 puntos respectivamente.

Eficiencia

El Departamento de Operaciones proporcionará la información para evaluar la eficiencia.

Este indicador consta de dos parámetros:

- ***Dípticos con error:***

Este parámetro evalúa el ingreso de información a la base de datos, por cada información mal ingresada será considerada como un díptico con error que le costará un punto sobre la meta de cumplimiento que será de 25 puntos, ya que el objetivo principal es tener cero errores.

- ***ATM'S.***

Evalúa los cajeros automáticos que no disponen de efectivo. La manera de calificar este indicador será de **cero** para los cajeros que están fuera de servicio y 25 puntos para las agencias que cumplan con el objetivo de tener 24 horas con servicio. Cabe recalcar que la meta de cumplimiento es de 25 puntos.

Satisfacción

De las encuestas presenciales que se realicen a los clientes en cada agencia, obtendremos la evaluación para los siguientes indicadores:

Parámetros	Requisitos	Meta de Cumplimiento	Ejemplo
CORTESÍA	Saludo	5	Buenos días, bienvenido al Banco del Pichincha
	Agradecer la Visita	5	Muchas gracias por la visita, es un gusto atenderlo
CONOCIMIENTO	Estar capacitado para asesorar al cliente	5	Con gusto le informo sobre los productos del Banco.
SATISFACCIÓN	Resolución de Inquietudes	5	Aclarar dudas que tenga el cliente en sus operaciones
	Apoyo	5	Siempre dar la ayuda necesaria para satisfacer al cliente.
Evaluación de Tiempo de Espera	Tiempo Adecuado para el cliente	5	

ACCESO TELEFÓNICO	Dar importancia tanto al cliente telefónico como al cliente presencial	5	
Total Meta de Cumplimiento en Satisfacción		35	

Las puntuaciones irán de 1 a 5, siendo:

- 1 Malo
- 2 Regular
- 3 Bueno
- 4 Muy Bueno
- 5 Excelente

Tiempo de Espera

Este indicador se evaluará de la siguiente manera:

Parámetro	Detalle	Requisito
Tiempo de Espera	Cajas	15 minutos máximo de espera
	Asesores	10 minutos máximo de espera
Meta de Cumplimiento en Tiempo de Espera		100 %

Las agencias que no cumplan con el tiempo definido tanto para cajas y asesores tendrán una sanción de –25%. Se detalla la escala a continuación:

Escala Para Cajas:	
0 a 15 minutos	100%
16 a 20 minutos	75%
21 a 25 minutos	50%
26 a 30 minutos	25%
31 a más	0%

Escala Para Asesores:	
0 a 10 minutos	100%
11 a 15 minutos	75%
16 a 20 minutos	50%
21 a 25 minutos	25%
26 a más	0%

Quejas

Este parámetro refleja la insatisfacción que el cliente tiene con la Institución, por lo tanto cada queja reflejada en cada una de las agencias será sancionada con un 10% menos sobre la meta. Se tiene como objetivo disminuir las quejas en un 60% en toda la Red de Oficinas.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS OBTENIDOS E IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

4.1. MEDICIÓN DE ÍNDICES DE SERVICIO (MIS) EN MARZO

4.1.1. En la atención telefónica

Según el monitoreo realizado, observamos que en el mes de marzo el promedio total de las agencias alcanzó un puntaje de 73 sobre la meta de cumplimiento de 80 puntos que representa el 91%.

Cabe recalcar que las únicas agencias que obtuvieron el máximo puntaje fueron Olmedo, Daule y La Troncal con 80 puntos.

A diferencia de la agencia El Dorado que tiene la calificación más baja, de 63 puntos. Las principales fallas que tuvo la agencia es en la demora para contestar el teléfono, ya que la mayoría de las llamadas fueron contestadas pasados los 3 timbrazos; otro parámetro muy importante en que han fallado notablemente es que nadie se identifica, así como también la actitud de servicio en la parte de amabilidad y apoyo a llamadas mal direccionadas y por

CONSOLIDADO POR ZONAS MONITOREO TELEFÓNICO DE MARZO/03

Meta de Cumplimiento		5	15	25	25	10	80
AGENCIAS	No de timbrazos	100	Actitud de Servicio	100	100	100	Total
Alborada	1.20	13.00	25.00	23.00	10.00	72.20	
Ayacucho	1.89	13.00	25.00	25.00	10.00	74.89	
El Dorado	1.00	12.00	20.00	20.00	10.00	63.00	
Mercado Central	2.83	14.00	24.00	23.00	10.00	73.83	
Nueve de Octubre	2.60	12.00	20.00	20.00	10.00	64.60	
Olmedo	5.00	15.00	25.00	25.00	10.00	80.00	
Parque California	1.75	14.00	25.00	25.00	10.00	75.75	
Plaza Centenario	2.27	12.00	20.00	20.00	10.00	64.27	
Vía Daule	5.00	14.00	25.00	25.00	10.00	79.00	
Albán Borja	2.00	14.00	25.00	25.00	10.00	76.00	
Av. De Las Américas	1.92	13.00	24.00	24.00	10.00	72.92	
Centenario Sur	1.40	12.00	25.00	21.00	10.00	69.40	
Centro	1.87	12.00	20.00	20.00	10.00	63.87	
Chile Sur	1.33	7.00	25.00	23.00	10.00	66.33	
La Rotonda	5.00	13.00	25.00	23.00	10.00	76.00	
Mall del Sol	5.00	14.00	25.00	25.00	10.00	79.00	
Rumichaca	2.00	7.00	25.00	21.00	10.00	65.00	
Ceibos	2.11	13.00	22.00	21.00	10.00	68.11	
Policentro	2.33	13.00	25.00	21.00	10.00	71.33	
Shopping	5.00	13.00	25.00	23.00	10.00	76.00	
Torres Pichincha	2.20	13.00	25.00	18.00	10.00	68.20	
Urdesa	2.25	13.00	25.00	23.00	10.00	73.25	
Bucay	5.00	15.00	24.00	25.00	10.00	79.00	
Daule	5.00	15.00	25.00	25.00	10.00	80.00	
Durán	2.33	13.00	25.00	23.00	10.00	73.33	
El Triunfo	5.00	14.00	25.00	25.00	10.00	79.00	
La Troncal	5.00	15.00	25.00	25.00	10.00	80.00	
Libertad	1.93	14.00	25.00	25.00	10.00	75.93	
Milagro	1.93	13.00	25.00	23.00	10.00	72.93	
Salinas	2.17	12.00	25.00	25.00	10.00	74.17	
PROMEDIO	2.88	12.90	24.13	23.00	10.00	72.91	
% Cumplimiento Agencias	88%	88%	97%	92%	100%	81%	

último en la parte de información, el personal no sabe dar una correcta información y no solicita ni agradece por la espera al cliente.

4.1.2. En la imagen del Banco

En este índice la agencia que tuvo mayor puntaje fue Policentro con una calificación de 115 sobre 120 puntos que es la meta de cumplimiento, en el parámetro en el cual falló la agencia fue en el orden de oficina en lo que respecta a la limpieza de vidrios y puertas.

A diferencia de la agencia Chile Sur que obtuvo 60 puntos de cumplimiento, en la cual falló 35 puntos en ATM (cajeros automáticos), 5 puntos en iluminación que corresponde a orden de oficina, 5 puntos en papelería para transacciones (merchandising), 5 puntos por tener radios en el lugar de trabajo (imagen personal), 5 puntos por seguridad para el cliente y 5 puntos en recepción y direccionamientos ambas variables pertenecen a cliente externo, llegando a un promedio global de 94 puntos sobre 120 lo que representa el 79% del cumplimiento.

RESUMEN CONSOLIDADO DE IMAGEN EN MARZO/03

Meta de Cumplimiento		40	15	10	30	5	20	120
	AGENCIAS	ATM's / Autobanco	Orden de Oficina	Merchandisi ng	Imagen Personal	Atención al Cliente Interno	Atención al Cliente Externo	Total
Zona Naranja	Alborada	30	15	5	25	5	10	90
	Ayacucho	30	10	5	30	5	15	95
	El Dorado	35	15	5	25	5	15	100
	Mercado Central	35	10	5	30	5	15	100
	Nueve de Octubre	25	10	10	20	5	15	85
	Olmedo	35	15	5	25	5	10	95
	Parque California	10	15	10	25	5	15	80
	Plaza Centenario	35	15	10	20	5	15	100
	Vía Daule	30	15	10	25	5	20	105
Zona Amarilla	Albán Borja	35	15	10	30	5	15	110
	Av. De Las Américas	15	10	10	25	5	20	85
	Centenario Sur	40	10	5	30	5	10	100
	Centro	40	15	10	25	5	15	110
	Chile Sur	5	10	5	25	5	10	60
	La Rotonda	20	10	10	20	5	15	80
	Mall del Sol	25	10	10	20	5	15	85
	Rumichaca	40	15	5	20	5	5	90
Zona Azul	Ceibos	30	15	10	15	5	15	90
	Policentro	40	10	10	30	5	20	110
	Shopping	35	5	10	20	5	15	90
	Torres Pichincha	25	15	5	25	5	10	85
	Urdesa	35	15	10	30	5	15	110
Periféricas	Bucay	20	10	10	25	5	15	85
	Daule	40	10	10	15	5	15	95
	Durán	35	15	10	25	5	20	110
	El Triunfo	30	15	10	25	5	10	95
	La Troncal	35	15	5	25	5	5	90
	Libertad	30	15	5	20	5	20	95
	Milagro	30	15	10	25	5	10	95
	Salinas	25	15	10	30	5	20	105
PROMEDIO		30	13	8	24	5	14	94
% Cumplimiento Agencias		75%	86%	82%	81%	100%	71%	79%

Elaborado por las autoras de la tesis

4.1.3. En la eficiencia del servicio

En el mes de marzo las 30 agencias han obtenido un promedio de 38,33 puntos sobre 50 lo que corresponde al 77% del cumplimiento.

Las agencias El Dorado, Mercado Central, Nueve de Octubre, Olmedo, Vía Daule, La Rotonda y Rumichaca alcanzaron el máximo de 50 puntos; mientras que Milagro tuvo tan solo 20 puntos, siendo su principal falla 75 minutos fuera de servicio en ATM y 5 dpticos con error.

Además tenemos que recalcar que la agencia que tuvo mas minutos fuera de servicio fue Ayacucho con 875, pero por tener solo un dptico con error obtuvo una calificación mayor que la agencia Milagro.

4.1.4. En la satisfacción al cliente

De las encuestas presenciales realizadas en el área de cajeros y asesores se obtuvo un promedio general de 29 puntos, es decir, 83% del cumplimiento total.

CONDENSADO DE EFICIENCIA MARZO

Meta de cumplimiento

50

	Agencias	Dípticos con error	ATM'S fuera de servicio	TOTAL	% Cumplimiento
Zona Naranja	Alborada	23	25	48	96%
	Ayacucho	24	0	24	48%
	El Dorado	25	25	50	100%
	Mercado Central	25	25	50	100%
	Nueve de Octubre	25	25	50	100%
	Olmedo	25	25	50	100%
	Parque California	25	0	25	50%
	Plaza Centenario	7	25	32	64%
Vía Daule	25	25	50	100%	
Zona Amarilla	Alban Borja	25	0	25	50%
	Av. De Las Américas	22	25	47	94%
	Centenario Sur	23	0	23	46%
	Centro	17	25	42	84%
	Chile Sur	25	0	25	50%
	La Rotonda	25	25	50	100%
	Mall del Sol	23	25	48	96%
	Rumichaca	25	25	50	100%
Zona Azul	Ceibos	23	25	48	96%
	Policentro	25	0	25	50%
	Shopping	18	25	43	86%
	Torres Pichincha	24	0	24	48%
	Urdesa	17	25	42	84%
Periféricas	Bucay	24	25	49	98%
	Daule	22	25	47	94%
	Durán	21	0	21	42%
	El Triunfo	24	0	24	48%
	La Troncal	21	25	46	92%
	Libertad	22	25	47	94%
	Milagro	20	0	20	40%
	Salinas	25	0	25	50%
PROMEDIO		23	16	38	77%

Elaborado por las autoras de la tesis

CONSOLIDADO DE DÍPTICOS CON ERROR MARZO						
Meta de cumplimiento						25
Agencias	Total 1era semana de Marzo	Total 2da semana de Marzo	Total 3ra semana de Marzo	Total 4ta semana de Marzo	TOTAL DE DÍPTICOS	CALIFICACIÓN
Zona Naranja	Alborada		1	1	2	23
	Ayacucho			1	1	24
	El Dorado				0	25
	Mercado Central				0	25
	Nueve de Octubre				0	25
	Olmedo				0	25
	Parque California				0	25
	Plaza Centenario	14	2	2	18	7
	Vía Daule				0	25
Zona Amarilla	Alban Borja				0	25
	Av. De Las Américas		1	1	1	3
	Centenario Sur			2	2	23
	Centro	2	4	2	8	17
	Chile Sur				0	25
	La Rotonda				0	25
	Mall del Sol	1		1	2	23
	Rumichaca				0	25
Zona Azul	Ceibos		1	1	2	23
	Policentro				0	25
	Shopping			4	3	7
	Torres Pichincha				1	1
	Urdesa			4	4	8
Periféricas	Bucay			1	1	24
	Daule				3	3
	Durán			4	4	21
	El Triunfo			1	1	24
	La Troncal		4		4	21
	Libertad			3	3	22
	Milagro			5	5	20
	Salinas				0	25
TOTAL	17	13	33	12	75	22.5

Elaborado por las autoras de la tesis

CONSOLIDADO DE MINUTOS FUERA DE SERVICIO DE ATM MARZO						
Meta de cumplimiento						25
Agencias	Total 1era semana de Marzo	Total 2da semana de Marzo	Total 3ra semana de Marzo	Total 4ta semana de Marzo	TOTAL DE MINUTOS	CALIFICACIÓN
Zona Naranja	Alborada				0	25
	Ayacucho	374	501		875	0
	El Dorado				0	25
	Mercado Central				0	25
	Nueve de Octubre				0	25
	Olmedo				0	25
	Parque California			31	31	0
	Plaza Centenario				0	25
Vía Daule				0	25	
Zona Amarilla	Alban Borja			18	18	0
	Av. De Las Américas				0	25
	Centenario Sur	230			230	0
	Centro				0	25
	Chile Sur		10	53	63	0
	La Rotonda				0	25
	Mall del Sol				0	25
	Rumichaca				0	25
Zona Azul	Ceibos				0	25
	Policentro				43	0
	Shopping				0	25
	Torres Pichincha				86	0
	Urdesa				0	25
Periféricas	Bucay				0	25
	Daule				0	25
	Durán	131		17	148	0
	El Triunfo				206	0
	La Troncal				0	25
	Libertad				0	25
	Milagro			22	53	0
	Salinas		161		161	0
TOTAL	735	672	141	388	1936	15.83

Elaborado por las autoras de la tesis

RESUMEN CONSOLIDADO DE SATISFACCIÓN EN MARZO/03

Meta de Cumplimiento		5	5	5	5	5	5	5	35
Agencias	Cortesía		Atención	Satisfacción del Cliente		Tiempo de espera	Acceso Telefónico	TOTAL	
	Saludo	Agradece la visita		Resolución de Inquietudes	Apoyo				
Zona Naranja	Alborada	4	5	3	5	5	3	3	28
	Ayacucho	5	5	2	5	5	4	3	29
	El Dorado	5	5	2	5	5	4	4	30
	Mercado Central	5	5	3	5	5	4	5	31
	Nueve de Octubre	5	5	2	5	4	3	4	28
	Olmedo	4	4	2	5	5	2	2	24
	Parque California	5	5	3	5	5	5	1	29
	Plaza Centenario	5	5	2	5	5	3	2	27
	Vía Daule	5	5	2	5	5	4	5	31
	Zona Amarilla	Albán Borja	5	4	2	4	5	4	3
Av. De Las Américas		4	4	2	5	5	4	5	29
Centenario Sur		5	5	2	5	5	4	5	31
Centro		4	4	2	5	5	2	2	25
Chile Sur		5	5	3	5	5	5	5	31
La Rotonda		5	5	2	5	5	4	3	28
Mall del Sol		4	5	2	4	5	4	2	25
Rumichaca		4	4	3	5	5	4	2	28
Zona Azul	Ceibos	5	5	2	5	5	5	4	31
	Policentro	4	4	2	5	4	3	2	24
	Shopping	5	5	2	5	5	5	5	32
	Torres Pichincha	5	5	2	5	5	4	2	27
	Urdesa	5	5	2	5	5	5	4	31
Periféricas	Bucay	5	5	2	5	5	5	5	31
	Daule	5	5	2	5	5	5	4	31
	Durán	5	5	2	5	5	3	4	28
	El Triunfo	5	5	2	5	5	5	4	31
	La Troncal	5	5	3	5	5	5	5	33
	Libertad	5	5	2	5	4	4	4	29
	Milagro	5	5	2	5	5	5	3	30
	Salinas	5	5	2	5	5	5	5	32
PROMEDIO	4.77	4.72	2.21	4.85	4.88	4.06	3.58	29.07	

% Cumplimiento	95%	94%	44%	97%	98%	81%	72%	83%
----------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Elaborado por las autoras de la tesis

La Troncal obtuvo la mayor calificación, 33 sobre 35 que es la meta, lo cual representa el 93%; los dos puntos faltantes los perdió porque la atención al cliente no fue excelente.

La agencia Policentro en cambio, tuvo solamente 24 puntos representando el 68% de satisfacción, siendo sus principales falencias la atención al cliente y el acceso telefónico, con una calificación de 2 puntos sobre 5 cada una.

Otra de las agencias que tuvo calificación baja fue Olmedo, con 69% sobre la meta de cumplimiento, fallando significativamente en las variables de atención al cliente, evaluación del tiempo de espera y acceso telefónico, con un cumplimiento de 2 puntos sobre 5 en cada una.

4.1.5. En el tiempo de espera en fila

Según los monitoreos realizados, en el mes de marzo la calificación promedio fue de 68% sobre la meta de cumplimiento que es 100%.

Siendo las agencias Parque California, Vía Daule, Rumichaca, Bucay y El Triunfo las que obtuvieron el menor tiempo de espera por

RESUMEN CONSOLIDADO DE TIEMPO DE ESPERA EN MARZO/03

Meta de Cumplimiento		100%	100%	100%	
	Agencia	T.Espera Cajas	T. Espera Asesores	Promedio Global	
Zona Naranja	69%	Alborada	0%	75%	38%
		Ayacucho	75%	75%	75%
		El Dorado	75%	100%	88%
		Mercado Central	25%	100%	63%
		Nueve de Octubre	0%	75%	38%
		Olmedo	75%	50%	63%
		Parque California	100%	100%	100%
		Vía Daule	100%	100%	100%
Zona Amarilla	63%	Albán Borja	0%	75%	38%
		Av. De Las Américas	100%	75%	88%
		Centenario Sur	100%	25%	63%
		Centro	0%	75%	38%
		Chile Sur	25%	100%	63%
		La Rotonda	0%	100%	50%
		Rumichaca	100%	100%	100%
Zona Azul	65%	Ceibos	100%	75%	88%
		Policentro	0%	75%	38%
		Shopping	0%	100%	50%
		Torres	100%	75%	88%
		Urdesa	50%	75%	63%
Periféricas	75%	Bucay	100%	100%	100%
		Daule	75%	75%	75%
		Durán	0%	75%	38%
		El Triunfo	100%	100%	100%
		La Troncal	100%	75%	88%
		Libertad	75%	75%	75%
		Milagro	50%	75%	63%
		Salinas	50%	75%	63%
PROMEDIO		56%	81%	68%	

Elaborado por las autoras de la tesis

TIEMPO DE ESPERA EN CAJA MARZO/03

Meta de Cumplimiento		100%	100%	
	Agencia	T.Espera Cajas	Sanción 25%	
Zona Naranja	0:22	Alborada	0:34	0%
		Ayacucho	0:16	75%
		El Dorado	0:19	75%
		Mercado Central	0:29	25%
		Nuevo de Octubre	0:41	0%
		Olmedo	0:17	75%
		Parque California	0:13	100%
		Plaza Centenario	0:21	50%
		Vía Daule	0:13	100%
Zona Amarilla	0:26	Albán Borja	0:41	0%
		Av. De Las Américas	0:14	100%
		Centenario Sur	0:11	100%
		Centro	0:42	0%
		Chile Sur	0:27	25%
		La Rotonda	0:34	0%
		Mall del Sol	0:25	50%
		Rumichaca	0:15	100%
Zona Azul	0:27	Ceibos	0:15	100%
		Policentro	0:45	0%
		Shopping	0:39	0%
		Torres	0:14	100%
		Urdesa	0:21	50%
Periféricas	0:17	Bucay	0:09	100%
		Daule	0:18	75%
		Durán	0:32	0%
		El Triunfo	0:09	100%
		La Troncal	0:09	100%
		Libertad	0:17	75%
		Milagro	0:23	50%
		Salinas	0:21	50%
		PROMEDIO		0:23

Elaborado por las autoras de la tesis

ESCALA	
0 - 15	100
16 - 20	75
21 - 25	50
26 - 30	25
30 o más	0

TIEMPO DE ESPERA EN ASESORES MARZO/03

Meta de Cumplimiento		100%	100%
	Agencia	T.Espera Asesores	Sanción 25%
Zona Naranja	0:12	Alborada	0:13 75%
		Ayacucho	0:12 75%
		El Dorado	0:09 100%
		Mercado Central	0:10 100%
		Nueve de Octubre	0:12 75%
		Olmedo	0:19 50%
		Parque California	0:09 100%
		Plaza Centenario	0:12 75%
		Vía Daule	0:10 100%
Zona Amarilla	0:13	Albán Borja	0:12 75%
		Av. De Las Américas	0:13 75%
		Centenario Sur	0:21 25%
		Centro	0:15 75%
		Chile Sur	0:10 100%
		La Rotonda	0:10 100%
		Mall del Sol	0:15 75%
		Rumichaca	0:10 100%
Zona Azul	0:12	Ceibos	0:11 75%
		Policentro	0:15 75%
		Shopping	0:10 100%
		Torres	0:11 75%
		Urdesa	0:13 75%
Periféricas	0:11	Bucay	0:10 100%
		Daule	0:11 75%
		Durán	0:11 75%
		El Triunfo	0:09 100%
		La Troncal	0:11 75%
		Libertad	0:13 75%
		Milagro	0:14 75%
		Salinas	0:12 75%
PROMEDIO		0:12	81%

Elaborado por las autoras de la tesis

ESCALA	
0 a 10	100
11 a 15	75
16 a 20	50
21 a 25	25
26 o mas	0

TIEMPO DE ESPERA EN CAJA Y ASESORES DEL MES DE MARZO/03

		Primera Semana		Segunda Semana		Tercera Semana		Cuarta Semana		
		Agencia	T.Espera Cajas	T.Espera Asesores						
Zona Naranja	0:17	Alborada	0:40	0:17	0:35	0:14	0:28	0:11	0:34	0:12
		Ayacucho	0:18	0:15	0:15	0:13	0:16	0:12	0:18	0:08
		El Dorado	0:20	0:12	0:22	0:13	0:19	0:10	0:16	0:04
		Mercado Central	0:30	0:11	0:26	0:09	0:35	0:13	0:25	0:10
		Nueve de Octubre	0:50	0:10	0:33	0:10	0:40	0:12	0:44	0:19
		Olmedo	0:20	0:10	0:18	0:40	0:08	0:16	0:23	0:11
		Parque California	0:12	0:09	0:19	0:12	0:12	0:06	0:11	0:10
		Plaza Centenario	0:25	0:15	0:21	0:13	0:19	0:10	0:22	0:10
		Vía Daule	0:18	0:08	0:13	0:09	0:15	0:10	0:07	0:16
Zona Amarilla	0:20	Albán Borja	0:48	0:05	0:35	0:10	0:41	0:22	0:43	0:14
		Av. De Las Américas	0:15	0:18	0:13	0:10	0:18	0:10	0:11	0:16
		Centenario Sur	0:12	0:30	0:10	0:25	0:15	0:16	0:09	0:15
		Centro	0:55	0:12	0:45	0:10	0:30	0:18	0:38	0:23
		Chile Sur	0:35	0:07	0:25	0:15	0:28	0:08	0:23	0:11
		La Rotonda	0:48	0:15	0:23	0:14	0:36	0:06	0:29	0:05
		Mall del Sol	0:30	0:19	0:26	0:15	0:29	0:16	0:16	0:10
Rumichaca	0:18	0:12	0:14	0:12	0:16	0:07	0:13	0:10		
Zona Azul	0:19	Ceibos	0:14	0:13	0:19	0:09	0:18	0:14	0:11	0:10
		Policentro	0:55	0:17	0:33	0:15	0:49	0:12	0:45	0:16
		Shopping	0:38	0:14	0:45	0:11	0:40	0:10	0:36	0:08
		Torres	0:17	0:15	0:15	0:10	0:13	0:17	0:12	0:04
		Urdesa	0:16	0:14	0:12	0:13	0:33	0:13	0:26	0:13
Periféricas	0:14	Bucay	0:12	0:10	0:10	0:10	0:08	0:10	0:09	0:12
		Daule	0:21	0:12	0:16	0:12	0:17	0:12	0:19	0:08
		Durán	0:36	0:10	0:43	0:10	0:31	0:12	0:21	0:15
		El Triunfo	0:09	0:10	0:11	0:10	0:07	0:10	0:10	0:08
		La Troncal	0:07	0:12	0:10	0:12	0:12	0:12	0:08	0:10
		Libertad	0:19	0:13	0:21	0:13	0:15	0:13	0:14	0:13
		Milagro	0:32	0:11	0:25	0:11	0:21	0:11	0:17	0:23
		Salinas	0:15	0:13	0:37	0:13	0:19	0:13	0:16	0:12
Total		0:26	0:12	0:23	0:13	0:22	0:12	0:20	0:11	

Elaborado por las autoras de la tesis

lo tanto tienen 100% ya que han cumplido con el rango permitido de tiempo de espera tanto para el área de cajas y asesores.

Alborada, Nueve de Octubre, Albán Borja, Centro, Policentro y Durán tuvieron el mayor tiempo de espera, obteniendo el 38% de la meta.

4.1.6. En las quejas de los clientes

En este índice la calificación del mes de marzo fue de un promedio global del 71%.

Las agencias que tuvieron una mejor participación fueron Parque California, Urdesa, Bucay, Daule, La Troncal y Milagro, obteniendo como puntaje la máxima calificación del cumplimiento 100%.

Por otra parte, la agencia que obtuvo la más baja calificación fue Centro con 9 quejas lo que representa el 10% de cumplimiento.

RESUMEN CONSOLIDADO DE QUEJAS EN MARZO/03

Meta de Cumplimiento	0	0%	100%	
	Número de Quejas	Sanción	Total	
AGENCIAS				
Zona Naranja	Alborada	4	40%	60%
	Ayacucho	3	30%	70%
	El Dorado	1	10%	90%
	Mercado Central	1	10%	90%
	Nueve de Octubre	1	10%	90%
	Olmedo	1	10%	90%
	Parque California	0	0%	100%
	Plaza Centenario	2	20%	80%
	Vía Daule	1	10%	90%
	Zona Amarilla	Albán Borja	3	30%
Av. De Las Américas		8	80%	20%
Centenario Sur		6	60%	40%
Centro		9	90%	10%
Chile Sur		3	30%	70%
La Rotonda		3	30%	70%
Mall del Sol		8	80%	20%
Rumichaca		5	50%	50%
Zona Azul	Ceibos	4	40%	60%
	Policentro	6	60%	40%
	Shopping	4	40%	60%
	Torres Pichincha	8	80%	20%
	Urdesa	0	0%	100%
Periféricas	Bucay	0	0%	100%
	Daule	0	0%	100%
	Durán	3	30%	70%
	El Triunfo	1	10%	90%
	La Troncal	0	0%	100%
	Libertad	1	10%	90%
	Milagro	0	0%	100%
	Salinas	2	20%	80%
PROMEDIO		88.00	29.33%	70.67%

% Cumplimiento Agencias			71%
--------------------------------	--	--	------------

Elaborado por las autoras de la tesis

MONITOREO DE QUEJAS MARZO/03

	AGENCIAS	No	COMENTARIO
Zona Naranja	Alborada	4	Falta de información del funcionario en caja
	Ayacucho	3	Falta de amabilidad de cajeras
	Mercado Central	1	Las cajeras no son muy amables con las personas de tercera edad
	Nueve de Octubre	1	Solo 2 cajeros atienden a partir de las 1 de la tarde, que realicen un estudio para determinar el número de cajeros óptimo durante todo el día
	Olmedo	1	Se equivocó el Cajero #2 Indira Saltos al entregar la nueva libreta de ahorros en los datos personales
	Olmedo	1	Demora mucho el servicio en la agencia Av. De las Américas
	Plaza Centenario	2	No hay suficientes ventanillas abiertas al público
	Vía Daule	1	No hay libretas para cuando se acaba la cartilla
Zona Amarilla	Albán Borja	2	No están habilitadas todas las cajas
	Albán Borja	1	Asesores se demoran mucho tiempo en apertura de cuentas
	Av. De las Américas	3	Imposible comunicarse por teléfono, nunca contestan las llamadas o dejan en espera.
	Av. De las Américas	2	No conversen entre cajeros
	Av. De las Américas	2	Falta de cordialidad y amabilidad por parte de los asesores
	Centenario Sur	4	Faltan más asesores para atención al cliente
	Centenario Sur	2	No respetan las cajas de la tercera edad
	Centro	1	No tiene buena organización en el personal
	Centro	4	No contestan las llamadas
	Centro	2	La atención es muy lenta
	Centro	1	No hacen respetar los turnos en el área de asesores y no hay turnomáticos
	Chile Sur	1	El Gerente de la agencia Chile Sur da poca atención a los problemas de los clientes
	Chile Sur	2	Que cumplan con el horario de atención al abrir
	La Rotonda	3	La atención es muy lenta en cajas y asesores
	Mall del Sol	1	El cajero #1 (Sr. Julio Cedeño) me atendió mal y me lanzó el dinero cuando hice un retiro

	AGENCIAS	No	COMENTARIO
	Mall del Sol	1	A la asesora # 2 Mariela Quezada deben darle un curso de relaciones humanas, no es cortéz para atender
	Mall del Sol	1	A los cajeros #2 Mario Cornejo y #3 Eduardo Ruíz, deben capacitarlos para tratar a los clientes, son descorteses e irrespetuosos, al igual que la asesora #2 Mariela Quezada que es intratable
	Mall del Sol	1	En la agencia Mall del Sol el servicio es lento y pésima la atención. Los cajeros automáticos por lo general no tienen dinero
	Mall del Sol	3	No hay papeletas para realizar transacciones
	Rumichaca	3	El servicio es lento
	Rumichaca	1	El servicio al cliente es pésimo en ésta agencia, el banco es uno sólo a nivel nacional, sin embargo sus transacciones no lo son.
	Rumichaca	1	El personal necesita un curso de relaciones humanas
	Rumichaca	1	En las agencias Centro y Dorado es muy lenta la atención especialmente en las horas de lunch, ya que los cajeros se desaparecen.
Zona Azul	Ceibos	4	Maltrato a las personas de la tercera edad
	Policentro	3	Nunca contestan las llamadas
	Policentro	2	El personal es muy descortés, las asesoras son despotas
	Shopping	3	Faltan habilitar más cajas
	Shopping	1	En la agencia Libertad las asesoras son déspotas a excepción de la Srta. Maribel Sarmiento
	Torres Pichincha	1	Deben ser más veraces, la publicidad debe reflejar la realidad del banco, no hay cajeros nexos en cada esquina
	Torres Pichincha	1	Mayor información entre agencias
	Torres Pichincha	1	Capacitar al Gerente de la Agencia Mall del Sol, ya que anteriormente le había solicitado que me avisara antes de que me protesten un cheque; a lo cual él accedió, sin embargo él no me avisó y fui a pedirle una explicación y él contesto: No tengo tiempo.
	Torres Pichincha	1	El servicio en general es fatal, pues no atienden todas las cajas; en la agencia Policentro las asesoras son groceras e insoportables.
	Torres Pichincha	4	La atención telefónica es pésima
Torres Pichincha	1	Cajero #2 Sr. Mario Cornejo no fue amable, dar mejor formación al personal y cursos de relaciones humanas.	
Periféricas	Durán	3	La atención en el área de caja es lenta y pésima
	El Triunfo	1	Que el día 6 de Marzo hubo mal servicio porque solo se encontraba un cajero atendiendo
	Libertad	1	Que sea mejor capacitado el personal, que el sistema sea más rápido, el horario de entrada sea respetado, que habrán a las 8:30 am en punto.
	Salinas	2	El personal de la agencia se dedique a fondo a resolver problemas del cliente

4.2 DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO

El diagrama causa – efecto corresponde a una fase divergente del proceso de mejora, el cual permite identificar los posibles factores causales del problema. A continuación mostramos los problemas que conllevan a la insatisfacción de los clientes. Figura 4.

Mediante este diagrama podemos observar que existen muchos errores que constituyen elementos fundamentales de mejora para lograr la satisfacción total del cliente externo. Cabe recalcar que para lograr un proceso de mejoramiento continuo tenemos que mejorar la productividad personal y profesional de los clientes internos, y en consecuencia lograr la excelencia en la atención al cliente externo.

Habiendo identificado cuales son los principales problemas que afectan en el servicio y en la satisfacción de los clientes, nos hemos enfocado en las causas para la implementación total del plan a partir del mes de abril y de esta manera obtener mejores resultados en las encuestas y monitoreos que se realicen en mayo. Esto no significa que el plan concluye en mayo, ya que el mejoramiento es un ciclo continuo que debe ser permanente.

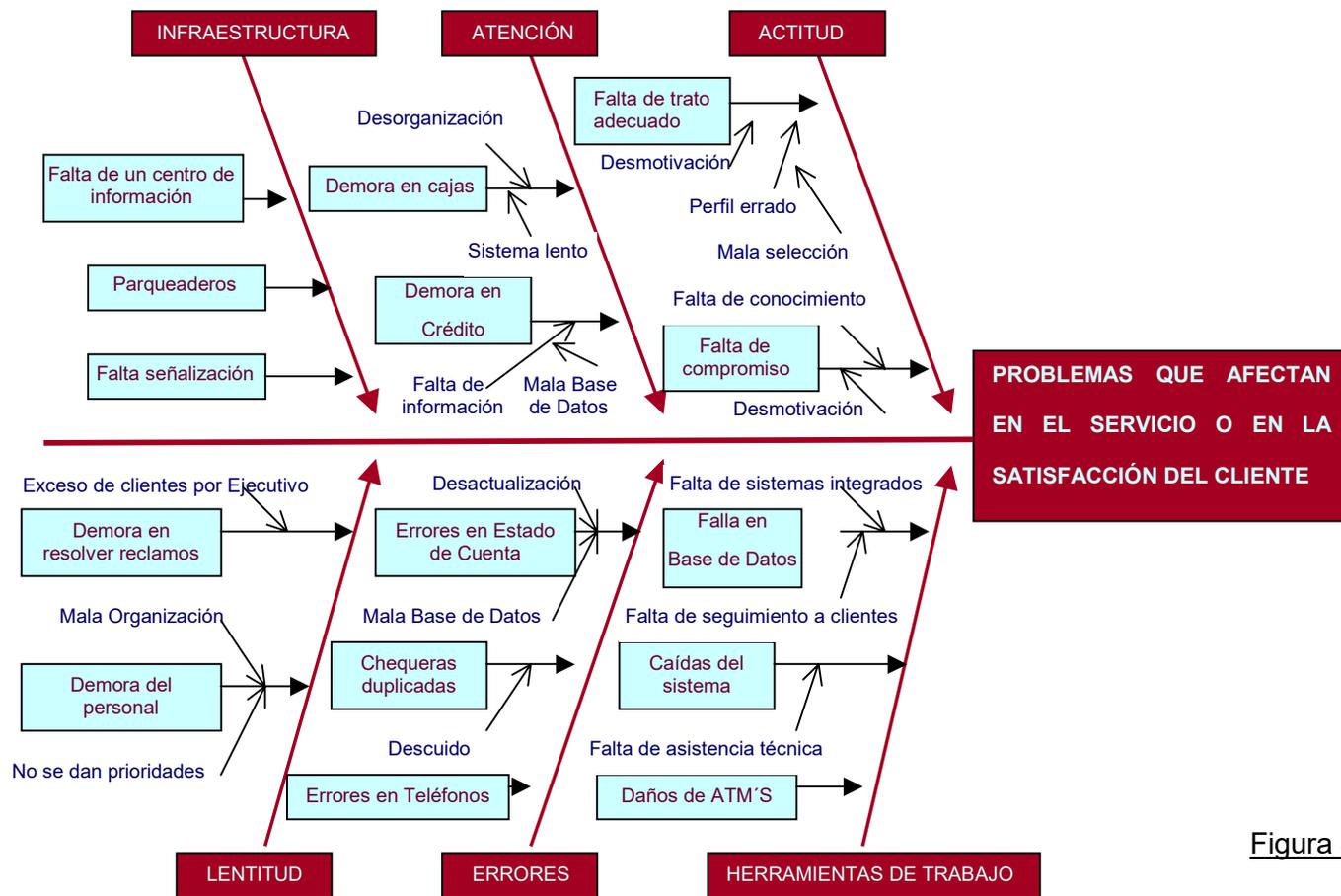


Figura 4

4.3 MEDICIÓN DE ÍNDICES DE SERVICIO (MIS) EN MAYO

4.3.1 En la atención telefónica

Debido a que existieron problemas en la central telefónica del banco algunas agencias han disminuido su puntaje anterior, pero este inconveniente no es una excusa para que la red no respete los parámetros de este índice.

Aunque ninguna de las agencias obtuvo 100% en la evaluación, podemos recalcar que en el mes de mayo han mejorado en un promedio del 93% (73 puntos) en comparación al mes de marzo que alcanzaron solo 91%.

Rumichaca que anteriormente tuvo 65 puntos mejoró considerablemente con 79 puntos y la única falla que tuvo fue no identificarse a sí mismo. El Triunfo se mantuvo igual con 79 puntos y falló en no agradecer por la espera. Salinas mejoró de 74 a 79 puntos en este mes y su principal falla fue que no se identifica a sí mismo.

CONSOLIDADO POR ZONAS MONITOREO TELEFÓNICO DE MAYO/03

Meta de Cumplimiento		5	15	25	25	10	80
	AGENCIAS	No de timbrazos	Saludo	Actitud de Servicio	Información	Casilleros de Voz	Total
Zona Naranja	Alborada	2	7	25	21	10	65
	Ayacucho	2	13	25	20	10	70
	El Dorado	1	14	25	25	10	75
	Mercado Central	2	14	25	25	10	76
	Nueve de Octubre	5	14	24	24	10	77
	Olmedo	2	14	25	24	10	75
	Parque California	2	14	25	20	10	71
	Plaza Centenario	2	13	24	23	10	72
	Vía Daule	5	14	25	20	10	74
Zona Amarilla	Albán Borja	2	14	25	20	10	71
	Av. De Las Américas	2	14	25	25	10	76
	Centenario Sur	2	14	25	25	10	76
	Centro	2	14	25	25	10	76
	Chile Sur	2	14	25	25	10	76
	La Rotonda	3	9	24	21	10	67
	Mall del Sol	2	14	25	25	10	76
	Rumichaca	5	14	25	25	10	79
Zona Azul	Ceibos	2	14	24	21	10	71
	Policentro	2	14	24	25	10	75
	Shopping	5	14	25	24	10	78
	Torres Pichincha	2	14	25	25	10	76
	Urdesa	2	14	25	25	10	76
Periféricas	Bucay	2	14	25	23	10	74
	Daule	5	15	25	20	10	75
	Durán	3	14	24	24	10	75
	El Triunfo	5	15	25	24	10	79
	La Troncal	3	14	25	24	10	76
	Libertad	3	13	25	24	10	75
	Milagro	5	14	25	24	10	78
	Salinas	5	14	25	25	10	79
	PROMEDIO	3	14	25	23	10	75
% Cumplimiento Agencias		58%	47%	99%	93%	100%	93%

Elaborado por las autoras de la tesis

Por el contrario, la agencia Alborada disminuyó de 73 a 65 puntos obteniendo el más bajo puntaje de mayo, debido a que el número de timbrazos sobrepasa de 3, no identifica la agencia ni a sí mismo, y no saluda cordialmente, tampoco solicita permiso ni agradece la espera, y no da información correcta.

4.3.2 En la imagen del Banco

En el mes de mayo ha mejorado, alcanzando un cumplimiento de 99 puntos que representa el 82%.

Las mejores agencias son La Rotonda y Libertad con una puntuación de 110, fallando la primera agencia únicamente en la limpieza general de oficina y el horario de ingreso del personal, en cambio, el error de La Libertad fue tener radios en el lugar de trabajo y tampoco cumplió con la limpieza general de la oficina.

Las agencias con menor puntaje fueron Ayacucho y Bucay con una calificación de 85 puntos sobre la meta de cumplimiento.

CONSOLIDADO POR ZONAS MONITOREO DE IMAGEN MAYO/03

		40	15	10	30	5	20	120
	AGENCIAS	ATM's / Autobanco	Orden de Oficina	Merchandisi ng	Imagen Personal	Atención al Cliente Interno	Atención al Cliente Externo	Total
Zona Naranja	Alborada	30	15	5	25	5	15	95
	Ayacucho	30	10	10	15	5	15	85
	El Dorado	35	10	10	30	5	5	95
	Mercado Central	20	15	10	30	5	10	90
	Nueve de Octubre	40	10	5	30	5	15	105
	Olmedo	30	10	10	25	5	15	95
	Parque California	35	10	10	30	5	15	105
	Plaza Centenario	40	15	10	15	5	10	95
	Vía Daule	35	15	10	20	5	20	105
	Zona Amarilla	Albán Borja	35	15	10	20	5	10
Av. De Las Américas		35	15	10	30	5	10	105
Centenario Sur		35	10	5	25	5	15	95
Centro		30	10	10	30	5	20	105
Chile Sur		35	15	10	20	5	20	105
La Rotonda		40	10	10	25	5	20	110
Mall del Sol		35	15	5	25	5	10	95
Rumichaca		30	15	10	25	5	20	105
Zona Azul	Ceibos	40	15	10	25	5	10	105
	Policentro	40	15	5	30	5	5	100
	Shopping	30	15	5	20	5	15	90
	Torres Pichincha	35	10	10	25	5	15	100
	Urdesa	25	15	5	30	5	15	95
Periféricas	Bucay	25	10	5	30	5	10	85
	Daule	40	15	5	30	5	10	105
	Durán	20	15	10	30	5	15	95
	El Triunfo	30	15	5	15	5	20	90
	La Troncal	40	15	10	30	5	5	105
	Libertad	40	10	10	25	5	20	110
	Milagro	35	15	10	10	5	20	95
	Salinas	35	15	10	25	5	5	95
	PROMEDIO	34	13	8	25	5	14	99
Cumplimiento Agencias	84%	88%	83%	83%	100%	68%	82%	

Elaborado por las autoras de la tesis

Ayacucho tuvo un mal funcionamiento e iluminación en los ATM (cajeros automáticos), no cumplió con la limpieza de oficina, el personal no respetó en el horario de ingreso y el uso permanente de la credencial, tenía radios en el lugar de trabajo, y no fue puntual en la apertura de la agencia.

Bucay no cumplió con las siguientes variables: la limpieza, basureros y ventilación de los ATM, con la ventilación de la oficina, papelería para transacciones, funcionamiento de turnomático y la seguridad para el cliente externo.

4.3.3 En la eficiencia del servicio

En este mes la eficiencia alcanzó 41 puntos correspondiente a 82%, mejorando así en 5 puntos porcentuales con respecto al mes de marzo.

Las agencias que mantuvieron su puntaje anterior de 50 fueron: El Dorado, Mercado Central, Vía Daule, La Rotonda y Rumichaca. Nueve de Octubre y Olmedo que anteriormente tenían 50 puntos

CONDENSADO DE EFICIENCIA MAYO

Meta de cumplimiento 50

	Agencias	Dípticos con error	ATM'S fuera de servicio	TOTAL	% Cumplimiento
Zona Naranja	Alborada	25	0	25	50%
	Ayacucho	24	25	49	98%
	El Dorado	25	25	50	100%
	Mercado Central	25	25	50	100%
	Nueve de Octubre	22	25	47	94%
	Olmedo	25	0	25	50%
	Parque California	24	0	24	48%
	Plaza Centenario	23	25	48	96%
	Vía Daule	25	25	50	100%
Zona Amarilla	Alban Borja	25	25	50	100%
	Av. De Las Américas	25	0	25	50%
	Centenario Sur	25	25	50	100%
	Centro	24	0	24	48%
	Chile Sur	25	25	50	100%
	La Rotonda	25	25	50	100%
	Mall del Sol	25	25	50	100%
	Rumichaca	25	25	50	100%
Zona Azul	Ceibos	25	0	25	50%
	Policentro	23	0	23	46%
	Shopping	25	25	50	100%
	Torres Pichincha	23	0	23	46%
	Urdesa	24	25	49	98%
Periféricas	Bucay	25	25	50	100%
	Daule	25	0	25	50%
	Durán	25	25	50	100%
	El Triunfo	25	25	50	100%
	La Troncal	25	25	50	100%
	Libertad	25	25	50	100%
	Milagro	24	25	49	98%
	Salinas	20	0	20	40%
PROMEDIO		24	17	41	82%

Elaborado por las autoras de la tesis

CONSOLIDADO DE DÍPTICOS CON ERROR MAYO						
Meta de cumplimiento						25
AGENCIAS	Total 1era semana de Marzo	Total 2da semana de Marzo	Total 3ra semana de Marzo	Total 4ta semana de Marzo	TOTAL	CALIFICACIÓN
Zona Naranja	Alborada				0	25
	Ayacucho	1			1	24
	El Dorado				0	25
	Mercado Central				0	25
	Nueve de Octubre	1	1	1	3	22
	Olmedo				0	25
	Parque California	1			1	24
	Plaza Centenario		2		2	23
	Vía Daule				0	25
Zona Amarilla	Alban Borja				0	25
	Av. De Las Américas				0	25
	Centenario Sur				0	25
	Centro	1			1	24
	Chile Sur				0	25
	La Rotonda				0	25
	Mall del Sol				0	25
	Rumichaca				0	25
Zona Azul	Ceibos				0	25
	Policentro	1			1	23
	Shopping				0	25
	Torres Pichincha			2	2	23
	Urdesa				1	24
Periféricas	Bucay				0	25
	Daule				0	25
	Durán				0	25
	El Triunfo				0	25
	La Troncal				0	25
	Libertad				0	25
	Milagro			1	1	24
	Salinas		2	3		5
TOTAL	5	5	7	2	19	24

Elaborado por las autoras de la tesis

CONSOLIDADO DE MINUTOS FUERA DE SERVICIO DE ATM MAYO						
Meta de cumplimiento						25
Agencias	Total 1era semana de Marzo	Total 2da semana de Marzo	Total 3ra semana de Marzo	Total 4ta semana de Marzo	TOTAL DE MINUTOS	CALIFICACIÓN
Zona Naranja	Alborada		61		61	0
	Ayacucho				0	25
	El Dorado				0	25
	Mercado Central				0	25
	Nueve de Octubre				0	25
	Olmedo	92			92	0
	Parque California	30			30	0
	Plaza Centenario				0	25
Vía Daule				0	25	
Zona Amarilla	Alban Borja				0	25
	Av. De Las Américas				10	0
	Centenario Sur	193	316		509	25
	Centro			12	12	0
	Chile Sur	222	491		713	25
	La Rotonda				0	25
	Mall del Sol				0	25
Rumichaca				0	25	
Zona Azul	Ceibos		70		70	0
	Policentro	52			52	0
	Shopping				0	25
	Torres Pichincha				54	0
	Urdesa				0	25
Periféricas	Bucay				0	25
	Daule			34	34	0
	Durán				0	25
	El Triunfo				0	25
	La Troncal				0	25
	Libertad				0	25
	Milagro				0	25
	Salinas	1348	1072		2420	0
TOTAL	1937	1949	107	64	4057	16.67

Elaborado por las autoras de la tesis

disminuyeron a 47 y 25 puntos, respectivamente. La primera por tener 3 d'pticos con error y la segunda 92 minutos fuera de servicio.

La agencia Salinas, que tuvo tan solo 20 puntos, corresponde a la calificaci3n m'as baja por haber tenido 5 d'pticos con error y 2.420 minutos fuera de servicio.

4.3.4 En la satisfacci3n al cliente

En el mes de mayo este 'ndice mejor3 notablemente en 5 puntos porcentuales, llegando a 31 puntos que corresponde a 88% del cumplimiento.

La agencia que tuvo mejor desempe'no fue V'ia Daule con 32 puntos que representan 93%, fallando 'nicamente en la atenci3n al cliente externo.

En cambio, Mall del Sol y Dur'n, a pesar de que mejoraron con respecto a marzo, en este mes tienen la calificaci3n m'as baja con 29 puntos que representan solo el 82% del cumplimiento, perdiendo

CONSOLIDADO POR ZONAS MONITOREO DE SATISFACCIÓN MAYO/03

Meta de Cumplimiento		5	5	5	5	5	5	5	5	35
	Agencias	Cortesía		Atención	Satisfacción del Cliente		Tiempo de Espera	Acceso Telefónico	TOTAL	
		Saludo	Agradece la visita		Resolución de Inquietudes	Apoyo				
Zona Naranja	Alborada	5	5	2	5	5	5	3	30	
	Ayacucho	5	5	2	5	5	5	4	31	
	El Dorado	5	5	2	5	5	4	4	31	
	Mercado Central	5	5	2	5	5	5	5	32	
	Nueve de Octubre	5	5	2	5	5	5	4	31	
	Olmedo	5	5	2	5	5	5	5	32	
	Parque California	5	5	3	5	5	5	5	31	
	Plaza Centenario	5	5	2	5	5	5	5	32	
	Vía Daule	5	5	2	5	5	5	5	32	
Zona Amarilla	Albán Borja	5	5	2	5	5	4	4	30	
	Av. De Las Américas	5	5	2	5	5	5	4	31	
	Centenario Sur	5	5	2	5	5	4	4	30	
	Centro	5	5	2	5	5	5	5	32	
	Chile Sur	5	5	2	5	5	4	4	30	
	La Rotonda	5	5	2	5	5	5	3	30	
	Mall del Sol	5	5	2	5	5	4	3	29	
	Rumichaca	5	5	2	5	5	4	5	30	
Zona Azul	Ceibos	5	5	2	5	5	5	5	32	
	Policentro	5	5	2	5	5	4	4	30	
	Shopping	5	5	3	5	5	5	3	31	
	Torres Pichincha	5	5	3	5	5	5	4	32	
	Urdesa	5	5	3	5	5	5	5	32	
Periféricas	Bucay	5	5	2	5	5	5	4	31	
	Daule	5	5	2	5	5	5	5	32	
	Durán	5	5	2	5	5	4	3	29	
	El Triunfo	5	5	2	5	5	5	4	31	
	La Troncal	5	5	2	5	5	5	5	32	
	Libertad	5	4	2	5	5	4	4	30	
	Milagro	5	5	2	5	5	5	5	32	
	Salinas	5	5	2	5	5	5	5	32	
PROMEDIO		4.89	4.90	2.19	4.98	4.98	4.66	4.30	30.89	

% Cumplimiento	98%	98%	44%	100%	100%	93%	86%	88%
-----------------------	------------	------------	------------	-------------	-------------	------------	------------	------------

Elaborado por las autoras de la tesis

ambas 3 puntos en atención al cliente, 1 en evaluación del tiempo de espera y 2 en acceso telefónico.

4.3.5 En el tiempo de espera en fila

En el mes de mayo la mayoría de las agencias cumplieron con los rangos establecidos obteniendo excelentes puntajes de 100%. De manera general han mejorado en 24 puntos porcentuales, teniendo como promedio 92%.

Las agencias Ayacucho, Albán Borja, Av. de las Américas, Centenario Sur, Mall del Sol, Bucay, Durán y Libertad, si no alcanzaron el 100% obtuvieron una calificación significativa que refleja como han mejorado en comparación al mes anterior con un cumplimiento de 75%, a excepción de la agencia Bucay que disminuyó la calificación anterior en 25%.

Por otro lado Olmedo fue la única agencia que tuvo 50% por no cumplir con el tiempo establecido en el área de asesores.

CONSOLIDADO POR ZONAS MONITOREO TIEMPO DE ESPERA MAYO/03

Meta de Cumplimiento		100%	100%	100%	
	Agencia	T.Espera Cajas	T. Espera Asesores	Promedio Global	
Zona Naranja	82%	Alborada	50%	100%	75%
		Ayacucho	100%	75%	88%
		El Dorado	75%	100%	88%
		Mercado Central	50%	100%	75%
		Nueve de Octubre	0%	100%	50%
		Olmedo	100%	50%	75%
		Parque California	100%	100%	100%
		Plaza Centenario	75%	100%	88%
	Vía Daule	100%	100%	100%	
Zona Amarilla	70%	Albán Borja	25%	75%	50%
		Av. De Las Américas	100%	75%	88%
		Centenario Sur	100%	75%	88%
		Centro	25%	100%	63%
		Chile Sur	25%	100%	63%
		La Rotonda	25%	100%	63%
		Mall del Sol	50%	75%	63%
		Rumichaca	75%	100%	88%
Zona Azul	85%	Ceibos	100%	100%	100%
		Policentro	0%	100%	50%
		Shopping	50%	100%	75%
		Torres	100%	100%	100%
		Urdesa	100%	100%	100%
Periféricas	88%	Bucay	100%	75%	88%
		Daule	100%	100%	100%
		Durán	75%	75%	75%
		El Triunfo	100%	100%	100%
		La Troncal	100%	100%	100%
		Libertad	75%	75%	75%
		Milagro	50%	100%	75%
		Salinas	75%	100%	88%
	PROMEDIO	70%	92%	81%	

Elaborado por las autoras de la tesis

TIEMPO DE ESPERA EN CAJA MAYO/03

Meta de Cumplimiento		100%	100%
	Agencia	T.Espera Cajas	Sanción 25%
Zona Naranja	0:18	Alborada	0:23 50%
		Ayacucho	0:10 100%
		El Dorado	0:17 75%
		Mercado Central	0:24 50%
		Nueve de Octubre	0:32 0%
		Olmedo	0:15 100%
		Parque California	0:10 100%
		Plaza Centenario	0:19 75%
		Vía Daule	0:13 100%
		Zona Amarilla	0:22
Av. De Las Américas	0:10 100%		
Centenario Sur	0:11 100%		
Centro	0:27 25%		
Chile Sur	0:28 25%		
La Rotonda	0:28 25%		
Mall del Sol	0:23 50%		
Rumichaca	0:19 75%		
Zona Azul	0:20	Ceibos	0:15 100%
		Policentro	0:35 0%
		Shopping	0:22 50%
		Torres	0:13 100%
		Urdesa	0:14 100%
Periféricas	0:15	Bucay	0:09 100%
		Daule	0:15 100%
		Durán	0:20 75%
		El Triunfo	0:08 100%
		La Troncal	0:13 100%
		Libertad	0:19 75%
		Milagro	0:21 50%
		Salinas	0:20 75%
PROMEDIO		0:19	70%

Elaborado por las autoras de la tesis

ESCALA	
16 - 20	75
21 - 25	50
26 - 30	25
30 o más	0

TIEMPO DE ESPERA EN ASESORES MAYO/03

Meta de Cumplimiento		100%	100%
	Agencia	T.Espera Asesores	Sanción 25%
Zona Naranja	0:10	Alborada	0:10 100%
		Ayacucho	0:11 75%
		El Dorado	0:09 100%
		Mercado Central	0:10 100%
		Nueve de Octubre	0:09 100%
		Olmedo	0:17 50%
		Parque California	0:04 100%
		Plaza Centenario	0:09 100%
		Vía Daule	0:07 100%
Zona Amarilla	0:10	Albán Borja	0:11 75%
		Av. De Las Américas	0:11 75%
		Centenario Sur	0:15 75%
		Centro	0:10 100%
		Chile Sur	0:09 100%
		La Rotonda	0:07 100%
		Mall del Sol	0:11 75%
		Rumichaca	0:09 100%
Zona Azul	0:09	Ceibos	0:06 100%
		Policentro	0:10 100%
		Shopping	0:10 100%
		Torres	0:09 100%
		Urdesa	0:10 100%
Periféricas	0:10	Bucay	0:11 75%
		Daule	0:07 100%
		Durán	0:11 75%
		El Triunfo	0:09 100%
		La Troncal	0:09 100%
		Libertad	0:11 75%
		Milagro	0:09 100%
		Salinas	0:10 100%
PROMEDIO		0:10	92%

Elaborado por las autoras de la tesis

ESCALA	
11 a 15 min	75
16 a 20 min	50
21 a 25 min	25
26 o mas min	0

TIEMPO DE ESPERA EN CAJA Y ASESORES DEL MES DE MAYO/03

	Agencia	Primera Semana		Segunda Semana		Tercera Semana		Cuarta Semana	
		T.Espera Cajas	T.Espera Asesores						
Zona Naranja	Alborada	0:30	0:12	0:28	0:10	0:22	0:11	0:15	0:09
	Ayacucho	0:10	0:11	0:11	0:10	0:08	0:13	0:14	0:12
	El Dorado	0:15	0:12	0:19	0:10	0:21	0:11	0:14	0:06
	Mercado Central	0:28	0:10	0:23	0:11	0:26	0:09	0:21	0:13
	Nuevo de Octubre	0:35	0:08	0:28	0:07	0:31	0:06	0:37	0:15
	Olmedo	0:17	0:07	0:16	0:37	0:09	0:14	0:19	0:11
	Parque California	0:12	0:05	0:09	0:03	0:14	0:06	0:08	0:04
	Plaza Centenario	0:22	0:13	0:19	0:11	0:17	0:08	0:19	0:07
Via Daule	0:15	0:06	0:12	0:09	0:11	0:08	0:16	0:07	
Zona Amarilla	Albán Borja	0:26	0:06	0:24	0:07	0:31	0:18	0:33	0:14
	Av. De Las Américas	0:08	0:15	0:13	0:11	0:10	0:09	0:11	0:12
	Centenario Sur	0:14	0:15	0:11	0:16	0:09	0:15	0:13	0:15
	Centro	0:35	0:07	0:25	0:15	0:28	0:08	0:23	0:13
	Chile Sur	0:27	0:11	0:23	0:14	0:36	0:06	0:29	0:08
	La Rotonda	0:28	0:05	0:24	0:11	0:32	0:07	0:30	0:08
	Mall del Sol	0:25	0:10	0:22	0:09	0:16	0:11	0:29	0:17
	Rumichaca	0:18	0:012	0:09	0:11	0:25	0:08	0:24	0:08
Zona Azul	Ceibos	0:09	0:05	0:12	0:07	0:25	0:11	0:16	0:03
	Policentro	0:35	0:07	0:38	0:09	0:29	0:14	0:41	0:13
	Shopping	0:18	0:12	0:25	0:10	0:26	0:09	0:19	0:09
	Torres	0:19	0:11	0:05	0:09	0:17	0:10	0:13	0:08
	Urdesa	0:15	0:10	0:12	0:10	0:13	0:10	0:19	0:12
Periféricas	Bucay	0:07	0:12	0:10	0:12	0:12	0:12	0:08	0:10
	Daule	0:17	0:09	0:15	0:06	0:12	0:07	0:16	0:08
	Durán	0:23	0:06	0:32	0:11	0:13	0:12	0:12	0:17
	El Triunfo	0:05	0:08	0:12	0:12	0:08	0:08	0:10	0:08
	La Troncal	0:15	0:13	0:12	0:11	0:14	0:08	0:14	0:06
	Libertad	0:32	0:14	0:20	0:11	0:13	0:10	0:12	0:10
	Milagro	0:22	0:10	0:24	0:09	0:22	0:09	0:16	0:08
	Salinas	0:14	0:13	0:31	0:10	0:09	0:06	0:26	0:14
Total	0:19	0:09	0:18	0:10	0:18	0:09	0:19	0:10	

Elaborado por las autoras de la tesis

4.3.6 En las quejas de los clientes

En el mes de mayo las agencias han mejorado considerablemente esta medición obteniendo así un promedio general del 97%, lo que quiere decir que la mayoría de las agencias no presentaron quejas de los clientes.

Las agencias que tuvieron solo una queja fueron Mercado Central, Olmedo, Chile Sur y Policentro, lo cual les representa el 10% de su calificación, teniendo un total de 90%.

Las agencias que tuvieron la calificación más baja por presentar 2 quejas fueron Durán y Libertad, con un 80% de cumplimiento.

4.3.7 Cumplimiento General

Como muestran los resultados de la Medición de Índices de Servicio (MIS), antes de implementar el plan de mejoramiento continuo, la red comercial del banco obtuvo puntajes por debajo de la meta establecida; por el contrario, después de implementar el plan se obtiene resultados totalmente significativos en los índices.

CONSOLIDADO POR ZONAS MONITOREO DE QUEJAS MAYO/03

Meta de Cumplimiento				
		0	0%	100%
	AGENCIAS	Número de Quejas	Sanción	Total
Zona Naranja	Alborada		0%	100%
	Ayacucho		0%	100%
	El Dorado		0%	100%
	Mercado Central	1	10%	90%
	Nueve de Octubre		0%	100%
	Olmedo	1	10%	90%
	Parque California		0%	100%
	Plaza Centenario		0%	100%
	Vía Daule		0%	100%
Zona Amarilla	Albán Borja		0%	100%
	Av. De Las Américas		0%	100%
	Centenario Sur		0%	100%
	Centro		0%	100%
	Chile Sur	1	10%	90%
	La Rotonda		0%	100%
	Mall del Sol		0%	100%
	Rumichaca		0%	100%
Zona Azul	Ceibos		0%	100%
	Policentro	1	10%	90%
	Shopping		0%	100%
	Torres Pichincha		0%	100%
	Urdesa		0%	100%
Periféricas	Bucay		0%	100%
	Daule		0%	100%
	Durán	2	20%	80%
	El Triunfo		0%	100%
	La Troncal		0%	100%
	Libertad	2	20%	80%
	Milagro		0%	100%
	Salinas		0%	100%
PROMEDIO		8.00	2.67%	97.33%

% Cumplimiento Agencias			97%
--------------------------------	--	--	------------

Elaborado por las autoras de la tesis

Consolidado de Quejas Mayo/03

AGENCIAS		No	COMENTARIO
Zona Naranja	Alborada	0	No presentó quejas
	Ayacucho	0	No presentó quejas
	El Dorado	0	No presentó quejas
	Mercado Central	1	No fue amable el cajero #3, Marcelo Villamar; al específico que en los retiros se da un 10% en monedas
	Nuevo de Octubre		No presentó quejas
	Olmedo	1	El guardia no sé por qué motivo solo dejaba pasar a las personas que iban a realizar la transacción y no a los acompañantes, me parece una desconsideración y una ridiculez ya que estar esperando afuera tanto tiempo puede ser peligroso para los clientes del banco
	Olmedo	0	No presentó quejas
	Parque California	0	No presentó quejas
	Plaza Centenario	0	No presentó quejas
	Vía Daule	0	No presentó quejas
Zona Amarilla	Vía Daule	0	No presentó quejas
	Albán Borja	0	No presentó quejas
	Albán Borja	0	No presentó quejas
	Av. De las Américas	0	No presentó quejas
	Av. De las Américas	0	No presentó quejas
	Centenario Sur	0	No presentó quejas
	Centro	0	No presentó quejas
	Centro	0	No presentó quejas
	Centro	0	No presentó quejas
	Chile Sur	1	Los asesores no respetan los turnos de los tickets
	Chile Sur	0	No presentó quejas
	La Rotonda	0	No presentó quejas
	Mall del Sol	0	No presentó quejas
	Mall del Sol	0	No presentó quejas
	Mall del Sol	0	No presentó quejas
	Rumichaca	0	No presentó quejas
	Rumichaca	0	No presentó quejas
Zona Azul	Ceibos	0	No presentó quejas
	Policentro	1	El personal de la agencia es bastante descortés
	Policentro	0	No presentó quejas
	Shopping	0	No presentó quejas
	Torres Pichincha	0	No presentó quejas
	Torres Pichincha	0	No presentó quejas
	Torres Pichincha	0	No presentó quejas
	Urdesa	0	No presentó quejas

		AGENCIAS	No	COMENTARIO
Periféricas		Bucay	0	No presentó quejas
		Daule	0	No presentó quejas
		Durán	1	Los cajeros son muy lentos y se ponen a conversar
		Durán	1	Nunca están abiertas todas las cajas
		El Triunfo	0	No presentó quejas
		La Troncal	0	No presentó quejas
		Libertad	1	La Srta de caja debe contestar el saludo (Caja #3 Srta. Susy Saltos)
		Libertad	1	La señorita asesora debería ser mas atenta mientras atiende (Asesora #4 Srta. María Fernanda Carrera)
		Salinas	0	No presentó quejas

Obteniendo así un promedio general en el mes de marzo de todos los índices evaluados de un 78% de cumplimiento, lo cual mejoró considerablemente en el mes de mayo con una diferencia de 11 puntos porcentuales lo que representa un 89% de la meta de cumplimiento.

Con respecto a las zonas, promediando los meses de marzo y mayo podemos recalcar que la agencia con mayor cumplimiento en la zona naranja fue Vía Daule con un porcentaje de satisfacción del 95%. En la zona amarilla la agencia que obtuvo un mejor desempeño pero no el cumplimiento esperado fue Rumichaca con un 88%. En lo que respecta a la zona azul la agencia con mejor calificación fue Urdesa con un 90%. Y en las periféricas la agencia que mejor cumplimiento obtuvo fue La Troncal con un 93% de la meta.

Por otra parte, la zona que tuvo el mayor puntaje fue la conocida como las Periféricas con un promedio general del 86.36%, las siguientes fueron la zona naranja con un 85.04%, la zona azul con un 81.54% y por último, la zona amarilla con un 80.50% del cumplimiento en general por zonas.

MEDICIÓN DE INDICES DE SERVICIO

Ponderación																								
Metas de cumplimiento	80				120				50				35				100%		100%		100%		TOTAL % CUMPLIMIENTO	
	A. Telefónica		Imagen		Satisfacción								Tiempo de espera		Quejas		TOTAL %							
													Marzo	Mayo	Marzo	Mayo			Marzo	Mayo	Marzo	Mayo		
Agencias	Marzo	Mayo	Marzo	Mayo	Marzo	Mayo	Marzo	Mayo	Marzo	Mayo	Marzo	Mayo	Marzo	Mayo	Marzo	Mayo	Marzo	Mayo	Marzo	Mayo	Marzo	Mayo		
Vía Daule	79	99%	74	93%	105	88%	105	88%	50	100%	50	100%	31	89%	32	93%	100%	100%	90%	100%	94.20%	95.44%	94.20%	95%
El Dorado	63	79%	75	94%	100	83%	95	79%	50	100%	50	100%	30	84%	31	88%	88%	100%	90%	100%	87.33%	93.53%	90.43%	90%
Mercado Central	74	92%	76	95%	100	83%	90	75%	50	100%	50	100%	31	90%	32	90%	83%	100%	90%	90%	86.29%	91.67%	89.98%	89%
Nueva de Octubre	65	81%	77	96%	85	71%	105	88%	50	100%	47	94%	28	80%	31	88%	38%	100%	90%	100%	78.45%	94.33%	86.39%	85%
Parque California	78	95%	71	88%	80	67%	105	88%	25	50%	24	48%	29	82%	31	88%	100%	100%	100%	100%	82.16%	85.40%	83.78%	84%
Plaza Centenario	64	80%	72	90%	100	83%	95	79%	32	64%	48	98%	27	77%	32	91%	83%	100%	80%	100%	74.60%	92.74%	83.67%	84%
Ayacucho	75	94%	70	87%	95	79%	85	71%	24	48%	49	98%	29	82%	31	89%	75%	75%	70%	100%	74.68%	86.70%	80.69%	81%
Olmedo	80	100%	75	94%	95	79%	95	79%	50	100%	25	50%	24	69%	32	91%	63%	50%	90%	90%	83.48%	75.70%	79.59%	80%
Alborada	73	92%	65	82%	90	75%	95	79%	48	96%	25	50%	28	80%	30	85%	38%	100%	80%	100%	73.38%	82.66%	78.02%	78%
PROMEDIO ZONA AMARILLA																			71%	90%	81%	81%		
Rumichaca	65	81%	79	99%	90	75%	105	88%	50	100%	50	100%	28	79%	30	86%	100%	100%	50%	100%	80.84%	95.30%	88.07%	89%
La Rotonda	76	95%	67	83%	80	67%	110	92%	50	100%	50	100%	28	81%	30	88%	50%	100%	70%	100%	77.07%	93.48%	85.27%	85%
Chile Sur	66	83%	78	95%	80	50%	105	88%	25	50%	50	100%	31	90%	30	87%	63%	100%	70%	90%	67.51%	93.12%	80.31%	80%
Albán Borja	78	95%	71	89%	110	92%	95	79%	25	50%	50	100%	28	80%	30	87%	38%	75%	70%	100%	70.64%	88.34%	79.49%	79%
Mall del Sol	79	99%	78	95%	85	71%	95	79%	48	96%	50	100%	25	73%	29	82%	63%	75%	20%	100%	70.12%	88.61%	79.36%	79%
Av. De Las Américas	73	91%	76	95%	85	71%	105	88%	47	94%	25	50%	29	84%	31	89%	88%	75%	20%	100%	74.55%	82.85%	78.70%	79%
Centenario Sur	69	86%	76	95%	100	83%	95	79%	23	46%	50	100%	31	88%	30	85%	63%	75%	40%	100%	67.65%	88.64%	78.14%	78%
Centro	64	80%	76	95%	110	92%	105	88%	42	84%	24	48%	25	70%	32	90%	38%	100%	10%	100%	62.18%	86.82%	74.50%	74%
Urdesa	73	92%	76	95%	110	92%	95	79%	42	84%	49	98%	31	88%	32	90%	63%	100%	100%	100%	86.28%	93.63%	90.45%	90%
Shopping	76	95%	78	98%	90	75%	90	75%	43	86%	50	100%	32	91%	31	88%	50%	100%	60%	100%	76.24%	93.37%	84.80%	85%
Ceibos	68	85%	71	89%	90	75%	105	88%	48	96%	25	50%	31	89%	32	91%	88%	100%	60%	100%	82.16%	86.22%	84.19%	84%
Torres Pichincha	68	85%	76	95%	85	71%	100	83%	24	48%	23	46%	27	78%	32	90%	88%	100%	20%	100%	65.00%	85.70%	75.35%	75%
Policentro	71	89%	75	94%	115	96%	100	83%	25	50%	23	46%	24	68%	30	85%	38%	100%	40%	90%	63.46%	83.13%	73.30%	73%
PROMEDIO PUNTO VERDE																			83%	89%	86%	86%		
La Troncal	80	100%	76	95%	90	75%	105	88%	48	92%	50	100%	33	93%	32	90%	88%	100%	100%	100%	91.27%	95.41%	93.34%	93%
Bucay	79	99%	74	93%	85	71%	85	71%	49	98%	50	100%	31	90%	31	89%	100%	75%	100%	100%	92.88%	87.95%	90.41%	90%
El Triunfo	79	99%	79	99%	95	79%	90	75%	24	48%	50	100%	31	88%	31	90%	100%	100%	90%	100%	83.99%	93.66%	88.82%	89%
Daule	80	100%	75	94%	95	79%	105	88%	47	94%	25	50%	31	87%	32	91%	75%	100%	100%	100%	89.25%	86.97%	93.11%	89%
Libertad	76	95%	75	93%	95	79%	110	92%	47	94%	50	100%	29	83%	30	85%	75%	75%	90%	80%	86.09%	87.47%	86.78%	87%
Milagro	73	91%	78	98%	95	79%	95	79%	20	40%	49	98%	30	87%	32	91%	63%	100%	100%	100%	76.58%	94.21%	85.40%	85%
Salinas	74	93%	79	99%	105	88%	95	79%	25	50%	20	40%	32	91%	32	91%	63%	100%	80%	100%	77.24%	84.84%	81.04%	81%
Durán	73	92%	75	93%	110	92%	95	79%	21	42%	50	100%	28	80%	29	82%	38%	75%	70%	80%	68.88%	84.84%	76.66%	77%
TOTAL AGENCIAS GUAYAQUIL	72.92	91%	74.62	93%	94.33	79%	96.50	82%	38.33	77%	41.03	82%	29.07	83%	30.89	88%	68%	92%	71%	87%	78%	89%	83%	83%

Elaborado por las autoras de la tesis

Cumplimiento de Marzo y Mayo

Meta de Cumplimiento		100%			PROMEDIO	VARIACIÓN PORCENTUAL
	AGENCIAS	MARZO	MAYO			
	Alborada	94%	95%	95%	85.04%	1%
	Ayacucho	87%	94%	90%		7%
	El Dorado	86%	92%	89%		6%
	Mercado Central	76%	94%	85%		19%
	Nueve de Octubre	82%	85%	84%		4%
	Olmedo	75%	93%	84%		20%
	Parque California	75%	87%	81%		14%
	Plaza Centenario	83%	76%	80%		-10%
	Vía Daule	73%	83%	78%		11%
Zona Amarilla	Albán Borja	81%	95%	88%	80.50%	15%
	Av. De Las Américas	77%	93%	85%		18%
	Centenario Sur	68%	93%	80%		27%
	Centro	71%	88%	79%		20%
	Chile Sur	70%	89%	79%		21%
	La Rotonda	75%	83%	79%		10%
	Mall del Sol	68%	89%	78%		24%
	Rumichaca	62%	87%	74%		28%
	Ceibos	86%	94%	90%	81.54%	8%
	Policentro	76%	93%	85%		18%
	Shopping	82%	86%	84%		5%
	Torres Pichincha	65%	86%	75%		24%
	Urdesa	63%	83%	73%		24%
Periféricas	Bucay	91%	95%	93%	86.36%	4%
	Daule	93%	88%	90%		-6%
	Durán	84%	94%	89%		11%
	El Triunfo	89%	87%	88%		-3%
	La Troncal	86%	87%	87%		2%
	Libertad	77%	94%	85%		19%
	Milagro	77%	85%	81%		9%
Salinas	69%	85%	77%	19%		
PROMEDIO		78%	89%	84%		12%

Elaborado por las autoras de la tesis

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 PRUEBAS ESTADÍSTICAS, TABLAS DE CONTINGENCIA Y DIAGRAMAS DE PARETO.

Con los resultados obtenidos en marzo y en mayo se realizó las pruebas de los signos y de Wilcoxon:

Prueba de los signos. se utiliza para contrastar la hipótesis nula de que la probabilidad que los índices de servicios en marzo sean menores que en mayo, es igual a la probabilidad de que sean mayores.

$H_0: p(\text{Índices Marzo} < \text{Índices Mayo}) = p(\text{Índices Marzo} > \text{Índices Mayo})$

Si el valor p asociado al estadístico de contraste es menor que α (0.05), se rechazará la hipótesis nula al nivel de significación α . Dado que la diferencia observada entre las dos frecuencias es estadísticamente significativa, no se puede aceptar, bajo el punto de vista de la prueba de los signos, que los índices en marzo y en mayo después de aplicar el plan, son los mismos. Por lo tanto el plan de mejoramiento continuo habrá resultado eficaz.

Prueba de Wilcoxon. _ se utiliza para contrastar la hipótesis nula de que la muestra procede de una población en que la magnitud de las diferencias positivas y negativas entre los valores de las variables es la misma. La hipótesis nula que se desea contrastar es:

$$H_0: m(\text{Índices Marzo} - \text{Índices Mayo})^+ = m(\text{Índices Marzo} - \text{Índices Mayo})^-$$

Si el valor p asociado al estadístico de contraste es menor que α (0.05) se rechazará la hipótesis nula. Por el contrario si es mayor se acepta la hipótesis dado que la diferencia observada entre las dos sumas de rangos no es estadísticamente significativa, es decir, se puede aceptar, bajo el punto de vista de la prueba de Wilcoxon, que los índices en marzo y en mayo después de implementar el plan de calidad son los mismos.

Podría suceder que los resultados de las dos pruebas fueran muy distintos, es decir, que la hipótesis nula planteada en la prueba de los signos sería rechazada, mientras que la planteada en la prueba de Wilcoxon no lo sería. Esta diferencia podría darse porque aunque los índices hayan aumentado en general, la disminución en las agencias en que ha disminuido ha sido más significativa que el aumento en las agencias en que ha aumentado.

ATENCIÓN TELEFÓNICA

Número de Timbrazos

Estadísticas Descriptivas

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
No. de timbrazos Marzo MT	30	2.97	.56	2	4
No. de timbrazos Mayo MT	30	2.73	.52	2	4

	Percentiles		
	25th	50th (Median)	75th
No. de timbrazos Marzo MT	3.00	3.00	3.00
No. de timbrazos Mayo MT	2.00	3.00	3.00

Prueba de Wilcoxon

	Ranks	N	Mean Rank	Sum of Ranks
No. de timbrazos Mayo MT - No. de timbrazos Marzo MT	Negative Ranks	10	7.00	70.00
	Positive Ranks	3	7.00	21.00
	Ties	17		
	Total	30		

- a No. de timbrazos Mayo MT < No. de timbrazos Marzo MT
- b No. de timbrazos Mayo MT > No. de timbrazos Marzo MT
- c No. de timbrazos Marzo MT = No. de timbrazos Mayo MT

Test Statistics

	No. de timbrazos Mayo MT - No. de timbrazos Marzo MT
Z	-1.941
Asymp. Sig. (2-tailed)	.052

- a Based on positive ranks.
- b Wilcoxon Signed Ranks Test

Prueba de los Signos

Frecuencias

		N
No. de timbrazos Mayo MT - No. de timbrazos Marzo MT	Negative Differences	10
	Positive Differences	3
	Ties	17
	Total	30

- a No. de timbrazos Mayo MT < No. de timbrazos Marzo MT
- b No. de timbrazos Mayo MT > No. de timbrazos Marzo MT
- c No. de timbrazos Marzo MT = No. de timbrazos Mayo MT

Test Statistics

	No. de timbrazos Mayo MT - No. de timbrazos Marzo MT
Exact Sig. (2-tailed)	.092

- a Binomial distribution used.
- b Sign Test

No hay variación significativa, observamos que 10 agencias disminuyeron el número de timbrazos y 3 los aumentaron pero está dentro del máximo permitido de 3 timbrazos. La única agencia que no cumplió con el requisito en mayo fue El Dorado.

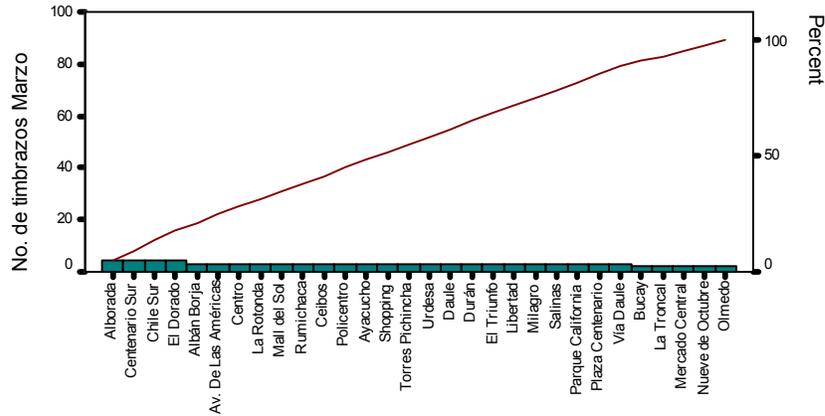
Tablas de Contingencia

Agencias	No. de timbrazos Marzo MT			Total
	2	3	4	
Alborada			1	1
Albán Borja		1		1
Av. De Las Américas		1		1
Centenario Sur			1	1
Centro		1		1
Chile Sur			1	1
La Rotonda		1		1
Mall del Sol		1		1
Rumichaca		1		1
Ceibos		1		1
Policentro		1		1
Ayacucho		1		1
Shopping		1		1
Torres Pichincha		1		1
Urdesa		1		1
Bucay	1			1
Daule		1		1
Durán		1		1
El Triunfo		1		1
La Troncal	1			1
Libertad		1		1
Milagro		1		1
El Dorado			1	1
Salinas		1		1
Mercado Central	1			1
Nueve de Octubre	1			1
Olmedo	1			1
Parque California		1		1
Plaza Centenario		1		1
Vía Daule		1		1
TOTAL	5	21	4	30

Agencias	No. de timbrazos Mayo MT			Total
	2	3	4	
Alborada		1		1
Albán Borja		1		1
Av. De Las Américas		1		1
Centenario Sur		1		1
Centro		1		1
Chile Sur		1		1
La Rotonda	1			1
Mall del Sol		1		1
Rumichaca		1		1
Ceibos		1		1
Policentro		1		1
Ayacucho		1		1
Shopping	1			1
Torres Pichincha		1		1
Urdesa		1		1
Bucay		1		1
Daule		1		1
Durán	1			1
El Triunfo	1			1
La Troncal	1			1
Libertad	1			1
Milagro	1			1
El Dorado			1	1
Salinas	1			1
Mercado Central		1		1
Nueve de Octubre	1			1
Olmedo		1		1
Parque California		1		1
Plaza Centenario		1		1
Vía Daule		1		1
TOTAL	9	20	1	30

Diagrama de Pareto

Monitoreo Telefónico en Marzo/03

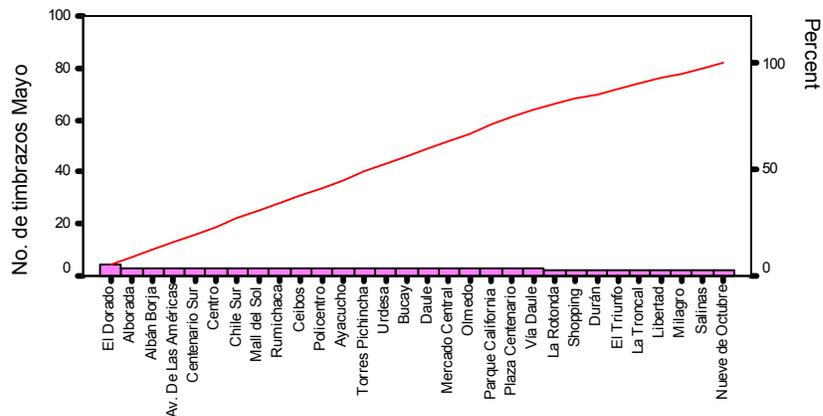


Agencias

Las agencias Alborada, Centenario Sur, Chile Sur, y El Dorado tuvieron el máximo número de timbrazos (4)

Diagrama de Pareto

Monitoreo Telefónico en Mayo/03



Agencias

La única agencia que tuvo 4 timbrazos fue El Dorado, 20 agencias tuvieron 3 timbrazos y 9 agencias 2 timbrazos.

Identifica Agencia

Estadísticas Descriptivas

Statistics

		Identifica agencia Marzo MT	Identifica agencia Mayo MT
N	Valid	30	30
	Missing	0	0
Mode		0	5
Minimum		0	0
Maximum		5	5

Identifica agencia Marzo MT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No Cumple	16	53.3	53.3	53.3
	Cumple	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Identifica agencia Mayo MT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No Cumple	1	3.3	3.3	3.3
	Cumple	29	96.7	96.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Prueba de Wilcoxon

Ranks

	Ranks	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Identifica agencia Mayo MT - Identifica agencia Marzo MT	Negative Ranks	0	.00	.00
	Positive Ranks	15	8.00	120.00
	Ties	15		
	Total	30		

- a Identifica agencia Mayo MT < Identifica agencia Marzo MT
- b Identifica agencia Mayo MT > Identifica agencia Marzo MT
- c Identifica agencia Marzo MT = Identifica agencia Mayo MT

Test Statistics

	Identifica agencia Mayo MT - Identifica agencia Marzo MT
Z	-3.873
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

- a Based on negative ranks.
- b Wilcoxon Signed Ranks Test

Prueba de los Signos

Frequencies

		N
Identifica agencia Mayo MT - Identifica agencia Marzo MT	Negative Differences	0
	Positive Differences	15
	Ties	15
	Total	30

- a Identifica agencia Mayo MT < Identifica agencia Marzo MT
- b Identifica agencia Mayo MT > Identifica agencia Marzo MT
- c Identifica agencia Marzo MT = Identifica agencia Mayo MT

Test Statistics

	Identifica agencia Mayo MT - Identifica agencia Marzo MT
Exact Sig. (2-tailed)	.000

- a Binomial distribution used.
- b Sign Test

De acuerdo con las pruebas estadísticas esta variable tiene variación significativa a todo nivel puesto que en el mes de mayo 15 agencias mejoraron cumpliendo con el estándar de identificar la agencia. La única agencia que no mejoró su posición anterior de “no cumple” fue Alborada y las 14 agencias restantes siguieron teniendo la máxima puntuación.

Tablas de Contingencia

Agencias	Identifica agencia Marzo MT		Total
	No Cumple	Cumple	
Alborada	1		1
Albán Borja		1	1
Av. De Las Américas		1	1
Centenario Sur	1		1
Centro	1		1
Chile Sur	1		1
La Rotonda	1		1
Mall del Sol		1	1
Rumichaca	1		1
Ceibos		1	1
Policentro	1		1
Ayacucho		1	1
Shopping	1		1
Torres Pichincha	1		1
Urdesa	1		1
Bucay		1	1
Daule		1	1
Durán	1		1
El Triunfo		1	1
La Troncal		1	1
Libertad		1	1
Milagro	1		1
El Dorado	1		1
Salinas	1		1
Mercado Central		1	1
Nueve de Octubre	1		1
Olmedo		1	1
Parque California		1	1
Plaza Centenario	1		1
Vía Daule		1	1
TOTAL	16	14	30

Agencias	Identifica agencia Mayo MT		Total
	No Cumple	Cumple	
Alborada	1		1
Albán Borja		1	1
Av. De Las Américas		1	1
Centenario Sur		1	1
Centro		1	1
Chile Sur		1	1
La Rotonda		1	1
Mall del Sol		1	1
Rumichaca		1	1
Ceibos		1	1
Policentro		1	1
Ayacucho		1	1
Shopping		1	1
Torres Pichincha		1	1
Urdesa		1	1
Bucay		1	1
Daule		1	1
Durán		1	1
El Triunfo		1	1
La Troncal		1	1
Libertad		1	1
Milagro		1	1
El Dorado		1	1
Salinas		1	1
Mercado Central		1	1
Nueve de Octubre		1	1
Olmedo		1	1
Parque California		1	1
Plaza Centenario		1	1
Vía Daule		1	1
TOTAL	1	29	30

Saludo Cordial

Estadísticas Descriptivas

Statistics

		Saludo cordial Marzo MT	Saludo cordial Mayo MT
N	Valid	30	30
	Missing	0	0
Mode		5	5
Minimum		0	0
Maximum		5	5

Saludo cordial Marzo MT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No Cumple	12	40.0	40.0	40.0
	Cumple	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Saludo cordial Mayo MT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No Cumple	4	13.3	13.3	13.3
	Cumple	26	86.7	86.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Prueba de Wilcoxon

	Ranks	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Saludo cordial Mayo MT - Saludo cordial Marzo MT	Negative Ranks	2	6.50	13.00
	Positive Ranks	10	6.50	65.00
	Ties	18		
	Total	30		

- a Saludo cordial Mayo MT < Saludo cordial Marzo MT
- b Saludo cordial Mayo MT > Saludo cordial Marzo MT
- c Saludo cordial Marzo MT = Saludo cordial Mayo MT

Test Statistics

	Saludo cordial Mayo MT - Saludo cordial Marzo MT
Z	-2.309
Asymp. Sig. (2-tailed)	.021

- a Based on negative ranks.
- b Wilcoxon Signed Ranks Test

Prueba de los Signos

Frequencies

		N
Saludo cordial Mayo MT - Saludo cordial Marzo MT	Negative Differences	2
	Positive Differences	10
	Ties	18
	Total	30

- a Saludo cordial Mayo MT < Saludo cordial Marzo MT
- b Saludo cordial Mayo MT > Saludo cordial Marzo MT
- c Saludo cordial Marzo MT = Saludo cordial Mayo MT

Test Statistics

	Saludo cordial Mayo MT - Saludo cordial Marzo MT
Exact Sig. (2-tailed)	.039

- a Binomial distribution used.
- b Sign Test

“Saludo cordial” tiene variación significativa en 0.05, 10 agencias mejoraron de marzo a mayo, 2 empeoraron, 2 se quedaron en la misma posición de “no cumple”, y las 16 restantes se mantuvieron cumpliendo con el estándar de atención telefónica.

Tablas de Contingencia

Agencias	Saludo cordial Marzo MT		Total
	No Cumple	Cumple	
Alborada		1	1
Albán Borja		1	1
Av. De Las Américas	1		1
Centenario Sur	1		1
Centro	1		1
Chile Sur	1		1
La Rotonda		1	1
Mall del Sol	1		1
Rumichaca	1		1
Ceibos	1		1
Policentro		1	1
Ayacucho	1		1
Shopping		1	1
Torres Pichincha		1	1
Urdesa		1	1
Bucay		1	1
Daule		1	1
Durán		1	1
El Triunfo		1	1
La Troncal		1	1
Libertad		1	1
Milagro		1	1
El Dorado	1		1
Salinas	1		1
Mercado Central		1	1
Nueve de Octubre	1		1
Olmedo		1	1
Parque California		1	1
Plaza Centenario	1		1
Vía Daule		1	1
TOTAL	12	18	30

Agencias	Saludo cordial Mayo MT		Total
	No Cumple	Cumple	
Alborada	1		1
Albán Borja		1	1
Av. De Las Américas		1	1
Centenario Sur		1	1
Centro		1	1
Chile Sur		1	1
La Rotonda		1	1
Mall del Sol		1	1
Rumichaca		1	1
Ceibos		1	1
Policentro		1	1
Ayacucho	1		1
Shopping		1	1
Torres Pichincha		1	1
Urdesa		1	1
Bucay		1	1
Daule		1	1
Durán		1	1
El Triunfo		1	1
La Troncal		1	1
Libertad	1		1
Milagro		1	1
El Dorado		1	1
Salinas		1	1
Mercado Central		1	1
Nueve de Octubre		1	1
Olmedo		1	1
Parque California		1	1
Plaza Centenario	1		1
Vía Daule		1	1
TOTAL	4	26	30

Solicitó permiso

Estadísticas Descriptivas

Statistics

		Solicitó permiso Marzo MT	Solicitó permiso Mayo MT
N	Valid	30	30
	Missing	0	0
Mode		0	5
Minimum		0	0
Maximum		5	5

Solicitó permiso Marzo MT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No Cumple	17	56.7	56.7	56.7
	Cumple	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Solicitó permiso Mayo MT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No Cumple	3	10.0	10.0	10.0
	Cumple	27	90.0	90.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Prueba de Wilcoxon

	Ranks	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Solicitó permiso Mayo MT - Solicitó permiso Marzo MT	Negative Ranks	0	.00	.00
	Positive Ranks	14	7.50	105.00
	Ties	16		
	Total	30		

- a Solicitó permiso Mayo MT < Solicitó permiso Marzo MT
- b Solicitó permiso Mayo MT > Solicitó permiso Marzo MT
- c Solicitó permiso Marzo MT = Solicitó permiso Mayo MT

Test Statistics

	Solicitó permiso Mayo MT - Solicitó permiso Marzo MT
Z	-3.742
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

- a Based on negative ranks.
- b Wilcoxon Signed Ranks Test

Prueba de los Signos

Frequencies

		N
Solicitó permiso Mayo MT - Solicitó permiso Marzo MT	Negative Differences	0
	Positive Differences	14
	Ties	16
	Total	30

- a Solicitó permiso Mayo MT < Solicitó permiso Marzo MT
- b Solicitó permiso Mayo MT > Solicitó permiso Marzo MT
- c Solicitó permiso Marzo MT = Solicitó permiso Mayo MT

Test Statistics

	Solicitó permiso Mayo MT - Solicitó permiso Marzo MT
Exact Sig. (2-tailed)	.000

- a Binomial distribution used.
- b Sign Test

Existe variación significativa a todo nivel, 14 agencias mejoraron su calificación en el mes de mayo, sólo 3 agencias no presentaron mejoras ya que las otras 13 ya tenían buena calificación.

Tablas de Contingencia

Agencias	Solicitó permiso Marzo MT		Total
	No Cumple	Cumple	
Alborada	1		1
Albán Borja		1	1
Av. De Las Américas		1	1
Centenario Sur	1		1
Centro	1		1
Chile Sur	1		1
La Rotonda	1		1
Mall del Sol		1	1
Rumichaca	1		1
Ceibos	1		1
Policentro	1		1
Ayacucho		1	1
Shopping	1		1
Torres Pichincha	1		1
Urdesa	1		1
Bucay		1	1
Daule		1	1
Durán	1		1
El Triunfo		1	1
La Troncal		1	1
Libertad		1	1
Milagro	1		1
El Dorado	1		1
Salinas		1	1
Mercado Central	1		1
Nueve de Octubre	1		1
Olmedo		1	1
Parque California		1	1
Plaza Centenario	1		1
Vía Daule		1	1
TOTAL	17	13	30

Agencias	Solicitó permiso Mayo MT		Total
	No Cumple	Cumple	
Alborada	1		1
Albán Borja		1	1
Av. De Las Américas		1	1
Centenario Sur		1	1
Centro		1	1
Chile Sur		1	1
La Rotonda	1		1
Mall del Sol		1	1
Rumichaca		1	1
Ceibos	1		1
Policentro		1	1
Ayacucho		1	1
Shopping		1	1
Torres Pichincha		1	1
Urdesa		1	1
Bucay		1	1
Daule		1	1
Durán		1	1
El Triunfo		1	1
La Troncal		1	1
Libertad		1	1
Milagro		1	1
El Dorado		1	1
Salinas		1	1
Mercado Central		1	1
Nueve de Octubre		1	1
Olmedo		1	1
Parque California		1	1
Plaza Centenario		1	1
Vía Daule		1	1
TOTAL	3	27	30

IMAGEN

Radios en el trabajo

Estadísticas Descriptivas

Statistics

		Radios en el trabajo Marzo IM	Radios en el trabajo Mayo IM
N	Valid	30	30
	Missing	0	0
Mode		0	5
Minimum		0	0
Maximum		5	5

Radios en el trabajo Marzo IM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	22	73.3	73.3	73.3
	No	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Radios en el trabajo Mayo IM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	11	36.7	36.7	36.7
	No	19	63.3	63.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Prueba de Wilcoxon

	Ranks	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Radios en el trabajo Mayo IM - Radios en el trabajo Marzo IM	Negative Ranks	2	8.00	16.00
	Positive Ranks	13	8.00	104.00
	Ties	15		
	Total	30		

- a Radios en el trabajo Mayo IM < Radios en el trabajo Marzo IM
- b Radios en el trabajo Mayo IM > Radios en el trabajo Marzo IM
- c Radios en el trabajo Marzo IM = Radios en el trabajo Mayo IM

Test Statistics

	Radios en el trabajo Mayo IM - Radios en el trabajo Marzo IM
Z	-2.840
Asymp. Sig. (2-tailed)	.005

- a Based on negative ranks.
- b Wilcoxon Signed Ranks Test.

Prueba de los Signos

Frecuencias

		N
Radios en el trabajo Mayo IM - Radios en el trabajo Marzo IM	Negative Differences	2
	Positive Differences	13
	Ties	15
	Total	30

- a Radios en el trabajo Mayo IM < Radios en el trabajo Marzo IM
- b Radios en el trabajo Mayo IM > Radios en el trabajo Marzo IM
- c Radios en el trabajo Marzo IM = Radios en el trabajo Mayo IM

Test Statistics

	Radios en el trabajo Mayo IM - Radios en el trabajo Marzo IM
Exact Sig. (2-tailed)	.007

- a Binomial distribution used.
- b Sign Test

Hay significancia ya que 13 agencias mejoraron en mayo y ya no mantenían los radios en el lugar de trabajo. 2 agencias empeoraron, 6 se mantuvieron en su posición anterior de no tener radios y 9 siguen sin cumplir con los requisitos.

Tablas de Contingencia

Agencias	Radios en el trabajo Personal Marzo IM		Total
	Si	No	
Alborada	1		1
Albán Borja	1		1
Av. De Las Américas		1	1
Centenario Sur		1	1
Centro	1		1
Chile Sur	1		1
La Rotonda	1		1
Mall del Sol	1		1
Rumichaca	1		1
Ceibos	1		1
Policentro		1	1
Ayacucho		1	1
Shopping	1		1
Torres Pichincha	1		1
Urdesa		1	1
Bucay	1		1
Daule	1		1
Durán	1		1
El Triunfo	1		1
La Troncal	1		1
Libertad	1		1
Milagro	1		1
El Dorado	1		1
Salinas		1	1
Mercado Central		1	1
Nueve de Octubre	1		1
Olmedo		1	1
Parque California	1		1
Plaza Centenario	1		1
Vía Daule	1		1
TOTAL	22	8	30

Agencias	Radios en el trabajo Personal Mayo IM		Total
	Si	No	
Alborada		1	1
Albán Borja	1		1
Av. De Las Américas		1	1
Centenario Sur		1	1
Centro		1	1
Chile Sur	1		1
La Rotonda		1	1
Mall del Sol		1	1
Rumichaca		1	1
Ceibos	1		1
Policentro		1	1
Ayacucho	1		1
Shopping		1	1
Torres Pichincha	1		1
Urdesa		1	1
Bucay		1	1
Daule		1	1
Durán		1	1
El Triunfo	1		1
La Troncal		1	1
Libertad	1		1
Milagro	1		1
El Dorado		1	1
Salinas	1		1
Mercado Central		1	1
Nueve de Octubre		1	1
Olmedo		1	1
Parque California		1	1
Plaza Centenario	1		1
Vía Daule	1		1
TOTAL	11	19	30

EFICIENCIA

Dípticos con error

Estadísticas Descriptivas

Statistics

		Dípticos con error Marzo EF	Dípticos con error Mayo EF
N	Valid	30	30
	Missing	0	0
Median		1.00	.00
Mode		0	0

Dípticos con error Marzo EF

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	12	40.0	40.0	40.0
	1	4	13.3	13.3	53.3
	2	4	13.3	13.3	66.7
	3	3	10.0	10.0	76.7
	4	2	6.7	6.7	83.3
	5	1	3.3	3.3	86.7
	7	1	3.3	3.3	90.0
	8	2	6.7	6.7	96.7
	18	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Dípticos con error Mayo EF

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	20	66.7	66.7	66.7
	1	5	16.7	16.7	83.3
	2	3	10.0	10.0	93.3
	3	1	3.3	3.3	96.7
	5	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Dípticos con error Marzo EF	30	2.50	3.79	0	18
Dípticos con error Mayo EF	30	.63	1.16	0	5

	Percentiles		
	25th	50th (Median)	75th
Dípticos con error Marzo EF	.00	1.00	3.25
Dípticos con error Mayo EF	.00	.00	1.00

Prueba de Wilcoxon

	Ranks	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Dípticos con error Mayo EF - Dípticos con error Marzo EF	Negative Ranks	16	11.91	190.50
	Positive Ranks	5	8.10	40.50
	Ties	9		
	Total	30		

- a Dípticos con error Mayo EF < Dípticos con error Marzo EF
- b Dípticos con error Mayo EF > Dípticos con error Marzo EF
- c Dípticos con error Marzo EF = Dípticos con error Mayo EF

Test Statistics

	Dípticos con error Mayo EF - Dípticos con error Marzo EF
Z	-2.616
Asymp. Sig. (2-tailed)	.009

- a Based on positive ranks.
- b Wilcoxon Signed Ranks Test

Prueba de los Signos

Frecuencias

		N
Dípticos con error Mayo EF - Dípticos con error Marzo EF	Negative Differences	16
	Positive Differences	5
	Ties	9
	Total	30

- a Dípticos con error Mayo EF < Dípticos con error Marzo EF
- b Dípticos con error Mayo EF > Dípticos con error Marzo EF
- c Dípticos con error Marzo EF = Dípticos con error Mayo EF

Test Statistics

	Dípticos con error Mayo EF - Dípticos con error Marzo EF
Exact Sig. (2-tailed)	.027

- a Binomial distribution used.
- b Sign Test.

Según los resultados de las pruebas se rechaza la hipótesis nula, ya que 16 agencias disminuyeron el número de dípticos con error en el mes de mayo, mientras que solo 5 agencias los aumentaron.

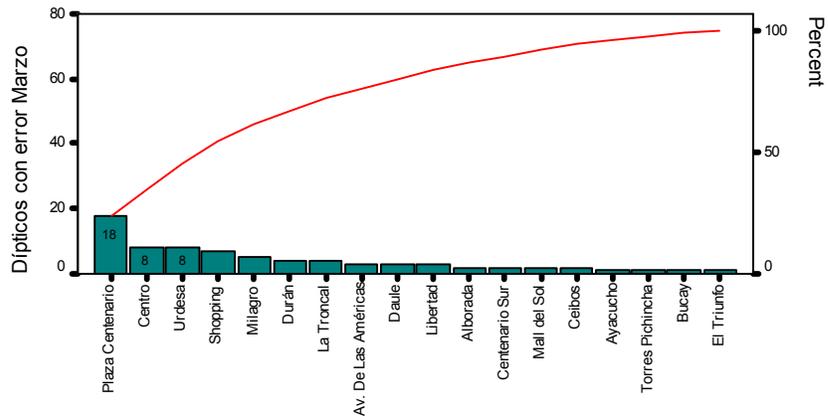
Tablas de Contingencia

Agencias	Dípticos con error Marzo EF									Total
	0	1	2	3	4	5	7	8	18	
Alborada			1							1
Albán Borja	1									1
Av. De Las Américas				1						1
Centenario Sur			1							1
Centro								1		1
Chile Sur	1									1
La Rotonda	1									1
Mall del Sol			1							1
Rumichaca	1									1
Ceibos			1							1
Policentro	1									1
Ayacucho		1								1
Shopping							1			1
Torres Pichincha		1								1
Urdesa								1		1
Bucay		1								1
Daule				1						1
Durán					1					1
El Triunfo		1								1
La Troncal					1					1
Libertad				1						1
Milagro						1				1
El Dorado	1									1
Salinas	1									1
Mercado Central	1									1
Nueve de Octubre	1									1
Olmedo	1									1
Parque California	1									1
Plaza Centenario									1	1
Vía Daule	1									1
TOTAL	12	4	4	3	2	1	1	2	1	30

Agencias	Dípticos con error Mayo EF					Total
	0	1	2	3	5	
Alborada	1					1
Albán Borja	1					1
Av. De Las Américas	1					1
Centenario Sur	1					1
Centro		1				1
Chile Sur	1					1
La Rotonda	1					1
Mall del Sol	1					1
Rumichaca	1					1
Ceibos	1					1
Policentro			1			1
Ayacucho		1				1
Shopping	1					1
Torres Pichincha			1			1
Urdesa		1				1
Bucay	1					1
Daule	1					1
Durán	1					1
El Triunfo	1					1
La Troncal	1					1
Libertad	1					1
Milagro		1				1
El Dorado	1					1
Salinas					1	1
Mercado Central	1					1
Nueve de Octubre				1		1
Olmedo	1					1
Parque California		1				1
Plaza Centenario			1			1
Vía Daule	1					1
TOTAL	20	5	3	1	1	30

Diagrama de Pareto

Eficiencia en Marzo/03



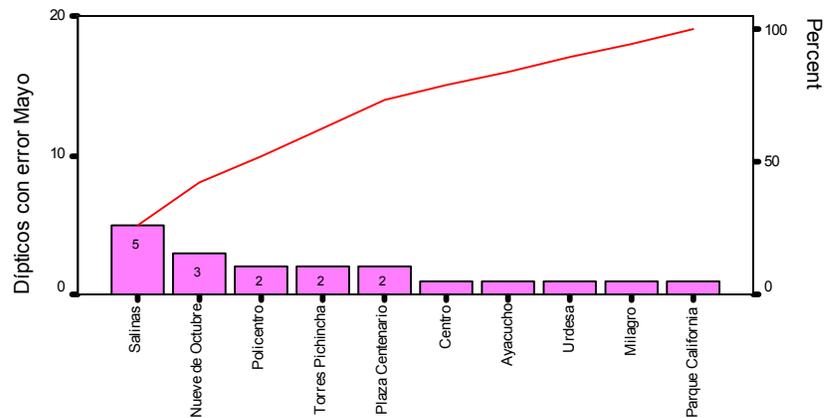
Agencias

Milagro tuvo 5 dípticos con error; Durán y La Troncal 4; Av. Américas,

Daule y Libertad 3; Alborada, Centenario, Mall y Ceibos 2; las demás 1.

Diagrama de Pareto

Eficiencia en Mayo/03



Agencias

La agencia Salinas obtuvo mayor dípticos con error, mientras que Centro,

Ayacucho, Urdesa, Milagro y Parque California solo tuvieron 1.

Minutos fuera de servicio

Estadísticas Descriptivas

Statistics

		Minutos fuera de servicio ATM Marzo EF	Minutos fuera de servicio ATM Mayo EF
N	Valid	30	30
	Missing	0	0
Median		.00	.00
Mode		0	0

Minutos fuera de servicio ATM Marzo EF

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	19	63.3	63.3	63.3
	18	1	3.3	3.3	66.7
	31	1	3.3	3.3	70.0
	43	1	3.3	3.3	73.3
	63	1	3.3	3.3	76.7
	75	1	3.3	3.3	80.0
	86	1	3.3	3.3	83.3
	148	1	3.3	3.3	86.7
	161	1	3.3	3.3	90.0
	206	1	3.3	3.3	93.3
	230	1	3.3	3.3	96.7
	875	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Minutos fuera de servicio ATM Mayo EF

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	18	60.0	60.0	60.0
	10	1	3.3	3.3	63.3
	12	1	3.3	3.3	66.7
	30	1	3.3	3.3	70.0
	34	1	3.3	3.3	73.3
	52	1	3.3	3.3	76.7
	54	1	3.3	3.3	80.0
	61	1	3.3	3.3	83.3
	70	1	3.3	3.3	86.7
	92	1	3.3	3.3	90.0
	509	1	3.3	3.3	93.3
	713	1	3.3	3.3	96.7
	2420	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Minutos fuera de servicio ATM Marzo EF	30	64.53	166.50	0	875
Minutos fuera de servicio ATM Mayo EF	30	135.23	458.64	0	2420

	Percentiles		
	25th	50th (Median)	75th
Minutos fuera de servicio ATM Marzo EF	.00	.00	66.00
Minutos fuera de servicio ATM Mayo EF	.00	.00	52.50

Prueba de Wilcoxon

	Ranks	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Minutos fuera de servicio ATM Mayo EF - Minutos fuera de servicio ATM Marzo EF	Negative Ranks	7	9.00	63.00
	Positive Ranks	10	9.00	90.00
	Ties	13		
	Total	30		

- a Minutos fuera de servicio ATM Mayo EF < Minutos fuera de servicio ATM Marzo EF
- b Minutos fuera de servicio ATM Mayo EF > Minutos fuera de servicio ATM Marzo EF
- c Minutos fuera de servicio ATM Marzo EF = Minutos fuera de servicio ATM Mayo EF

Test Statistics

	Minutos fuera de servicio ATM Mayo EF - Minutos fuera de servicio ATM Marzo EF
Z	-.639
Asymp. Sig. (2-tailed)	.523

- a Based on negative ranks.
- b Wilcoxon Signed Ranks Test

Prueba de los Signos

Frecuencias

		N
Minutos fuera de servicio ATM Mayo EF - Minutos fuera de servicio ATM Marzo EF	Negative Differences	7
	Positive Differences	10
	Ties	13
	Total	30

- a Minutos fuera de servicio ATM Mayo EF < Minutos fuera de servicio ATM Marzo EF
- b Minutos fuera de servicio ATM Mayo EF > Minutos fuera de servicio ATM Marzo EF
- c Minutos fuera de servicio ATM Marzo EF = Minutos fuera de servicio ATM Mayo EF

Test Statistics

	Minutos fuera de servicio ATM Mayo EF - Minutos fuera de servicio ATM Marzo EF
Exact Sig. (2-tailed)	.629

- a Binomial distribution used.
- b Sign Test

En este caso, se acepta la hipótesis nula ya que no hay variación significativa de un mes a otro, 13 agencias se mantienen igual, solo 7 han disminuido los minutos fuera de servicio en cajeros automáticos por falta de efectivo y 10 los han aumentado, observamos en la tabla de contingencia que en el mes de mayo la agencia Salinas ha tenido 2.420 minutos sin servicio.

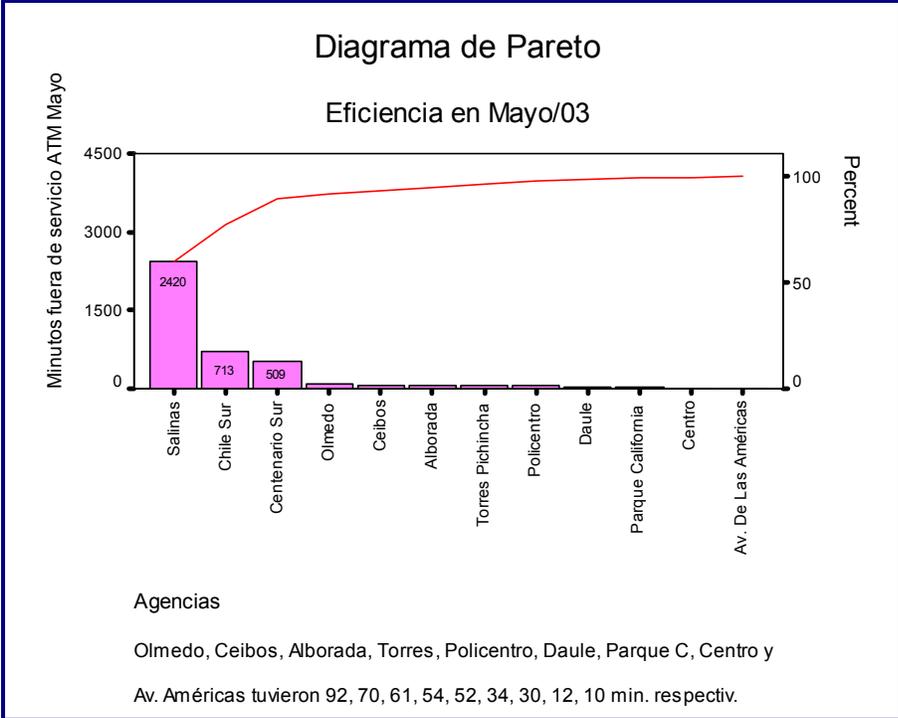
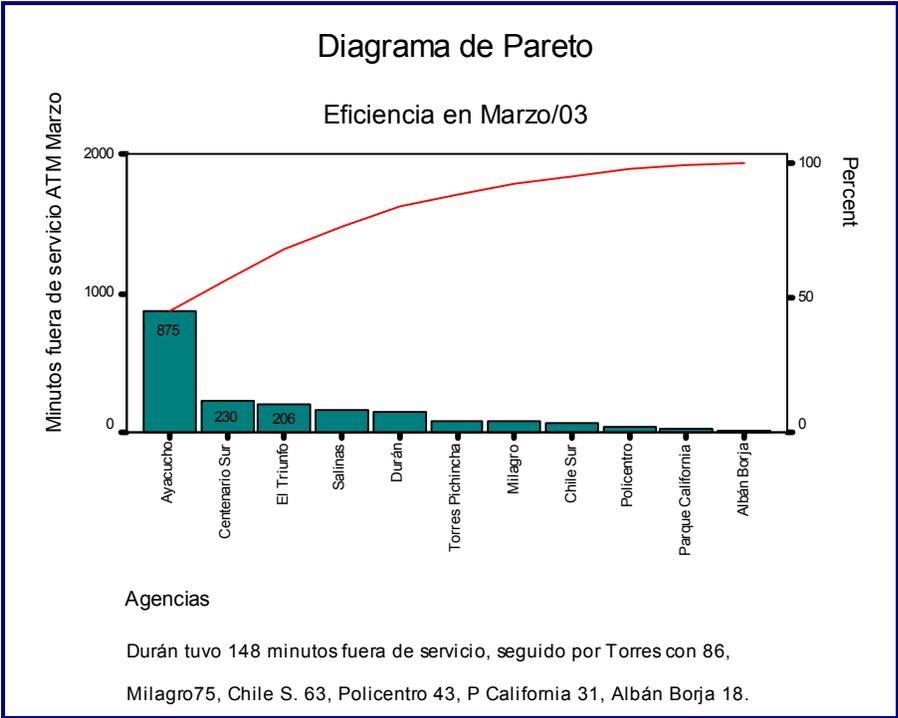
Tablas de Contingencia

Agencias	Minutos fuera de servicio ATM Marzo EF											Total	
	0	18	31	43	63	75	86	148	161	206	230		875
Alborada	1												1
Albán Borja		1											1
Av. De Las Américas	1												1
Centenario Sur											1		1
Centro	1												1
Chile Sur					1								1
La Rotonda	1												1
Mall del Sol	1												1
Rumichaca	1												1
Ceibos	1												1
Policentro				1									1
Ayacucho												1	1
Shopping	1												1
Torres Pichincha							1						1
Urdesa	1												1
Bucay	1												1

Agencias	Minutos fuera de servicio ATM Marzo EF											Total	
	0	18	31	43	63	75	86	148	161	206	230		875
Daule	1												1
Durán								1					1
El Triunfo										1			1
La Troncal	1												1
Libertad	1												1
Milagro						1							1
El Dorado	1												1
Salinas									1				1
Mercado Central	1												1
Nueve de Octubre	1												1
Olmedo	1												1
Parque California			1										1
Plaza Centenario	1												1
Vía Daule	1												1
TOTAL	19	1	30										

Agencias	Minutos fuera de servicio ATM Mayo EF												Total	
	0	10	12	30	34	52	54	61	70	92	509	713		2420
Alborada								1						1
Albán Borja	1													1
Av. De Las Américas		1												1
Centenario Sur											1			1
Centro			1											1
Chile Sur												1		1
La Rotonda	1													1
Mall del Sol	1													1
Rumichaca	1													1
Ceibos									1					1
Policentro						1								1
Ayacucho	1													1
Shopping	1													1
Torres Pichincha							1							1
Urdesa	1													1
Bucay	1													1

Agencias	Minutos fuera de servicio ATM Mayo EF												Total	
	0	10	12	30	34	52	54	61	70	92	509	713		2420
Daule					1									1
Durán	1													1
El Triunfo	1													1
La Troncal	1													1
Libertad	1													1
Milagro	1													1
El Dorado	1													1
Salinas												1		1
Mercado Central	1													1
Nueve de Octubre	1													1
Olmedo									1					1
Parque California				1										1
Plaza Centenario	1													1
Vía Daule	1													1
TOTAL	18	1	30											



SATISFACCIÓN

Saludo

Estadísticas Descriptivas

Statistics

		Saludo Marzo SA	Saludo Mayo SA
N	Valid	30	30
	Missing	0	0
Mode		5	5
Minimum		4	5
Maximum		5	5

Saludo Marzo SA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Bueno	7	23.3	23.3	23.3
	Excelente	23	76.7	76.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Saludo Mayo SA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	30	100.0	100.0	100.0

Prueba de Wilcoxon

	Ranks	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Saludo Mayo SA - Saludo Marzo SA	Negative Ranks	0	.00	.00
	Positive Ranks	7	4.00	28.00
	Ties	23		
	Total	30		

- a Saludo Mayo SA < Saludo Marzo SA
- b Saludo Mayo SA > Saludo Marzo SA
- c Saludo Marzo SA = Saludo Mayo SA

Test Statistics

	Saludo Mayo SA - Saludo Marzo SA
Z	-2.646
Asymp. Sig. (2-tailed)	.008

- a Based on negative ranks.
- b Wilcoxon Signed Ranks Test

Prueba de los Signos

Frequencies

		N
Saludo Mayo SA - Saludo Marzo SA	Negative Differences	0
	Positive Differences	7
	Ties	23
	Total	30

- a Saludo Mayo SA < Saludo Marzo SA
- b Saludo Mayo SA > Saludo Marzo SA
- c Saludo Marzo SA = Saludo Mayo SA

Test Statistics

	Saludo Mayo SA - Saludo Marzo SA
Exact Sig. (2-tailed)	.016

- a Binomial distribution used.
- b Sign Test

Esta variable ha mejorado completamente, ya que en marzo las 7 agencias que tuvieron calificación “muy bueno” en mayo pasaron a tener “excelente”.

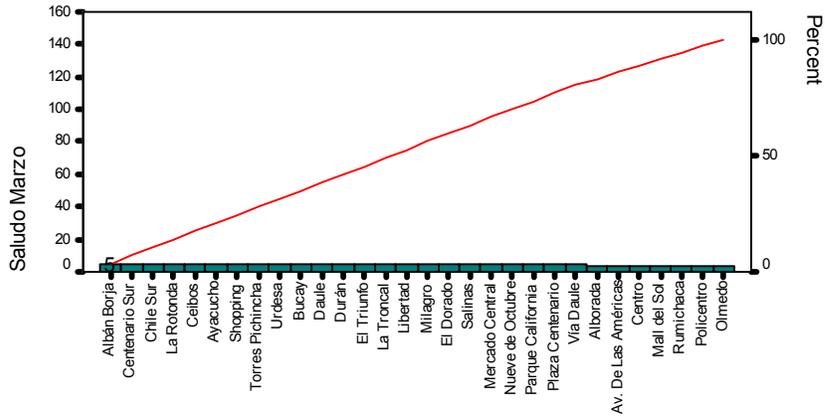
Tablas de Contingencia

Agencias	Saludo Marzo SA		Total
	Muy Bueno	Excelente	
Alborada	1		1
Albán Borja		1	1
Av. De Las Américas	1		1
Centenario Sur		1	1
Centro	1		1
Chile Sur		1	1
La Rotonda		1	1
Mall del Sol	1		1
Rumichaca	1		1
Ceibos		1	1
Policentro	1		1
Ayacucho		1	1
Shopping		1	1
Torres Pichincha		1	1
Urdesa		1	1
Bucay		1	1
Daule		1	1
Durán		1	1
El Triunfo		1	1
La Troncal		1	1
Libertad		1	1
Milagro		1	1
El Dorado		1	1
Salinas		1	1
Mercado Central		1	1
Nueve de Octubre		1	1
Olmedo	1		1
Parque California		1	1
Plaza Centenario		1	1
Vía Daule		1	1
TOTAL	7	23	30

Agencias	Saludo Mayo SA	Total
	Excelente	
Alborada	1	1
Albán Borja	1	1
Av. De Las Américas	1	1
Centenario Sur	1	1
Centro	1	1
Chile Sur	1	1
La Rotonda	1	1
Mall del Sol	1	1
Rumichaca	1	1
Ceibos	1	1
Policentro	1	1
Ayacucho	1	1
Shopping	1	1
Torres Pichincha	1	1
Urdesa	1	1
Bucay	1	1
Daule	1	1
Durán	1	1
El Triunfo	1	1
La Troncal	1	1
Libertad	1	1
Milagro	1	1
El Dorado	1	1
Salinas	1	1
Mercado Central	1	1
Nueve de Octubre	1	1
Olmedo	1	1
Parque California	1	1
Plaza Centenario	1	1
Vía Daule	1	1
TOTAL	30	30

Diagrama de Pareto

Satisfacción en Marzo

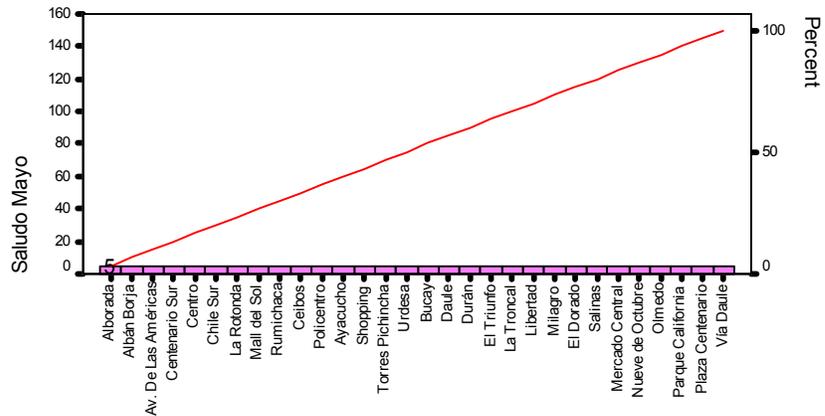


Agencias

La mayoría de las agencias tuvieron una calificación de 5 (excelente), mientras que 7 agencias tuvieron 4 puntos correspondiente a Muy Bueno.

Diagrama de Pareto

Satisfacción en Mayo/03



Agencias

En el mes de Mayo todas las agencias mejoraron el Saludo, tanto en cajas como los asesores, obteniendo una calificación excelente de 5 pts.

Agradece la visita

Estadísticas Descriptivas

Statistics

		Agradece la visita Marzo SA	Agradece la visita Mayo SA
N	Valid	30	30
	Missing	0	0
Mode		5	5
Minimum		4	4
Maximum		5	5

Agradece la visita Marzo SA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Bueno	6	20.0	20.0	20.0
	Excelente	24	80.0	80.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Agradece la visita Mayo SA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Bueno	1	3.3	3.3	3.3
	Excelente	29	96.7	96.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Prueba de Wilcoxon

Ranks

	Ranks	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Agradece la visita	Negative Ranks	1	4.00	4.00
Mayo SA - Agradece la visita	Positive Ranks	6	4.00	24.00
Marzo SA	Ties	23		
	Total	30		

a Agradece la visita Mayo SA < Agradece la visita Marzo SA

b Agradece la visita Mayo SA > Agradece la visita Marzo SA

c Agradece la visita Marzo SA = Agradece la visita Mayo SA

Test Statistics

	Agradece la visita Mayo SA - Agradece la visita Marzo SA
Z	-1.890
Asymp. Sig. (2-tailed)	.059

- a Based on negative ranks.
- b Wilcoxon Signed Ranks Test

Prueba de los Signos

Frecuencias

		N
Agradece la visita Mayo SA - Agradece la visita Marzo SA	Negative Differences	1
	Positive Differences	6
	Ties	23
	Total	30

- a Agradece la visita Mayo SA < Agradece la visita Marzo SA
- b Agradece la visita Mayo SA > Agradece la visita Marzo SA
- c Agradece la visita Marzo SA = Agradece la visita Mayo SA

Test Statistics

	Agradece la visita Mayo SA - Agradece la visita Marzo SA
Exact Sig. (2-tailed)	.125

- a Binomial distribution used.
- b Sign Test

No existe variación significativa, ya que en marzo 24 agencias tenían la calificación máxima, de las cuales Libertad bajó en el siguiente mes a “muy bueno”, habiendo en mayo un total de 29 agencias con “excelente”.

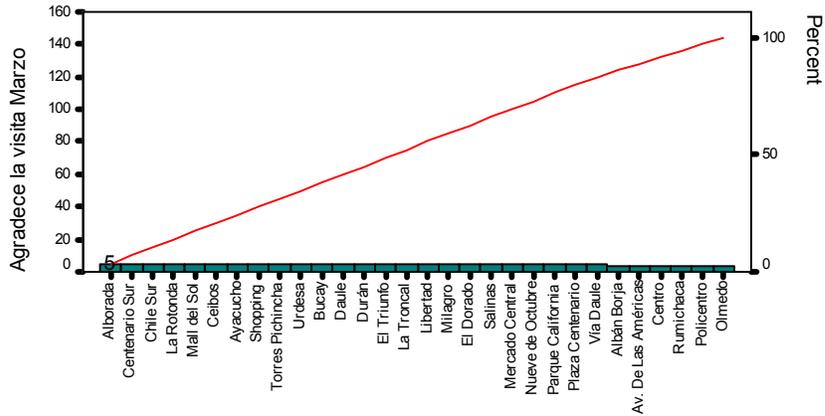
Tablas de Contingencia

Agencias	Agradece la visita Marzo SA		Total
	Muy Bueno	Excelente	
Alborada		1	1
Albán Borja	1		1
Av. De Las Américas	1		1
Centenario Sur		1	1
Centro	1		1
Chile Sur		1	1
La Rotonda		1	1
Mall del Sol		1	1
Rumichaca	1		1
Ceibos		1	1
Policentro	1		1
Ayacucho		1	1
Shopping		1	1
Torres Pichincha		1	1
Urdesa		1	1
Bucay		1	1
Daule		1	1
Durán		1	1
El Triunfo		1	1
La Troncal		1	1
Libertad		1	1
Milagro		1	1
El Dorado		1	1
Salinas		1	1
Mercado Central		1	1
Nueve de Octubre		1	1
Olmedo	1		1
Parque California		1	1
Plaza Centenario		1	1
Vía Daule		1	1
TOTAL	6	24	30

Agencias	Agradece la visita Mayo SA		Total
	Muy Bueno	Excelente	
Alborada		1	1
Albán Borja		1	1
Av. De Las Américas		1	1
Centenario Sur		1	1
Centro		1	1
Chile Sur		1	1
La Rotonda		1	1
Mall del Sol		1	1
Rumichaca		1	1
Ceibos		1	1
Policentro		1	1
Ayacucho		1	1
Shopping		1	1
Torres Pichincha		1	1
Urdesa		1	1
Bucay		1	1
Daule		1	1
Durán		1	1
El Triunfo		1	1
La Troncal		1	1
Libertad	1		1
Milagro		1	1
El Dorado		1	1
Salinas		1	1
Mercado Central		1	1
Nueve de Octubre		1	1
Olmedo		1	1
Parque California		1	1
Plaza Centenario		1	1
Vía Daule		1	1
TOTAL	1	29	30

Diagrama de Pareto

Satisfacción en Marzo/03

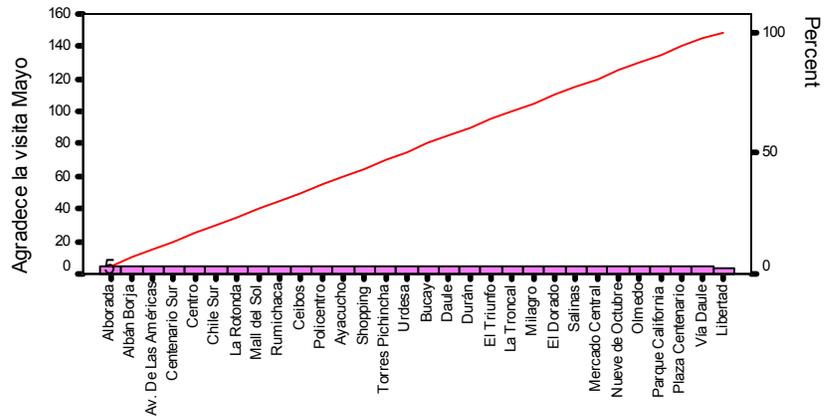


Agencias

24 agencias obtuvieron 5 puntos (excelente) y Albán Borja, Av. Américas, Centro, Rumichaca, Policentro y Olmedo obtuvieron 4 puntos (Muy Bueno).

Diagrama de Pareto

Satisfacción en Mayo/03



Agencias

La única agencia que obtuvo 4 puntos (Muy Bueno), de las restantes, unas mantuvieron su puntuación anterior y otras mejoraron a 5 (excelente).

Evaluación del tiempo de espera

Estadísticas Descriptivas

Statistics

		Evaluación del tiempo de espera Marzo SA	Evaluación del tiempo de espera Mayo SA
N	Valid	30	30
	Missing	0	0
Mode		4	5
Minimum		2	4
Maximum		5	5

Evaluación del tiempo de espera Marzo SA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Regular	2	6.7	6.7	6.7
	Bueno	5	16.7	16.7	23.3
	Muy Bueno	12	40.0	40.0	63.3
	Excelente	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Evaluación del tiempo de espera Mayo SA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Bueno	9	30.0	30.0	30.0
	Excelente	21	70.0	70.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Prueba de Wilcoxon

	Ranks	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Evaluación del tiempo de espera Mayo SA - Evaluación del tiempo de espera Marzo SA	Negative Ranks	1	5.00	5.00
	Positive Ranks	13	7.69	100.00
	Ties	16		
	Total	30		

- a Evaluación del tiempo de espera Mayo SA < Evaluación del tiempo de espera Marzo SA
- b Evaluación del tiempo de espera Mayo SA > Evaluación del tiempo de espera Marzo SA
- c Evaluación del tiempo de espera Marzo SA = Evaluación del tiempo de espera Mayo SA

Test Statistics

	Evaluación del tiempo de espera Mayo SA - Evaluación del tiempo de espera Marzo SA
Z	-3.078
Asymp. Sig. (2-tailed)	.002

- a Based on negative ranks.
- b Wilcoxon Signed Ranks Test

Prueba de los Signos

Frecuencias

		N
Evaluación del tiempo de espera Mayo SA - Evaluación del tiempo de espera Marzo SA	Negative Differences	1
	Positive Differences	13
	Ties	16
	Total	30

- a Evaluación del tiempo de espera Mayo SA < Evaluación del tiempo de espera Marzo SA
- b Evaluación del tiempo de espera Mayo SA > Evaluación del tiempo de espera Marzo SA
- c Evaluación del tiempo de espera Marzo SA = Evaluación del tiempo de espera Mayo SA

Test Statistics

	Evaluación del tiempo de espera Mayo SA - Evaluación del tiempo de espera Marzo SA
Exact Sig. (2-tailed)	.002

- a Binomial distribution used.
- b Sign Test

Existe variación significativa, 13 agencias han mejorado su calificación mientras que solo Chile Sur bajó de “excelente” a “muy bueno”.

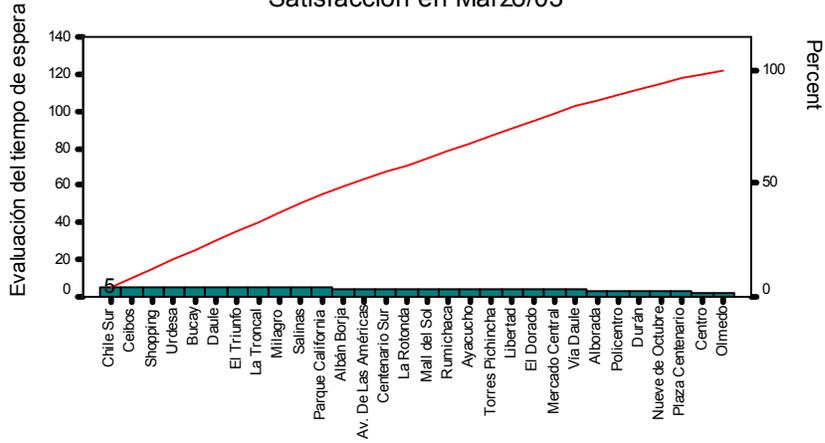
Tablas de Contingencia

Agencias	Evaluación del tiempo de espera Marzo SA				Total
	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	
Alborada		1			1
Albán Borja			1		1
Av. De Las Américas			1		1
Centenario Sur			1		1
Centro	1				1
Chile Sur				1	1
La Rotonda			1		1
Mall del Sol			1		1
Rumichaca			1		1
Ceibos				1	1
Policentro		1			1
Ayacucho			1		1
Shopping				1	1
Torres Pichincha			1		1
Urdesa				1	1
Bucay				1	1
Daule				1	1
Durán		1			1
El Triunfo				1	1
La Troncal				1	1
Libertad			1		1
Milagro				1	1
El Dorado			1		1
Salinas				1	1
Mercado Central			1		1
Nueve de Octubre		1			1
Olmedo	1				1
Parque California				1	1
Plaza Centenario		1			1
Vía Daule			1		1
TOTAL	2	5	12	11	30

Agencias	Evaluación del tiempo de espera Mayo SA		Total
	Muy Bueno	Excelente	
Alborada		1	1
Albán Borja	1		1
Av. De Las Américas		1	1
Centenario Sur	1		1
Centro		1	1
Chile Sur	1		1
La Rotonda		1	1
Mall del Sol	1		1
Rumichaca	1		1
Ceibos		1	1
Policentro	1		1
Ayacucho		1	1
Shopping		1	1
Torres Pichincha		1	1
Urdesa		1	1
Bucay		1	1
Daule		1	1
Durán	1		1
El Triunfo		1	1
La Troncal		1	1
Libertad	1		1
Milagro		1	1
El Dorado	1		1
Salinas		1	1
Mercado Central		1	1
Nueve de Octubre		1	1
Olmedo		1	1
Parque California		1	1
Plaza Centenario		1	1
Vía Daule		1	1
TOTAL	9	21	30

Diagrama de Pareto

Satisfacción en Marzo/03



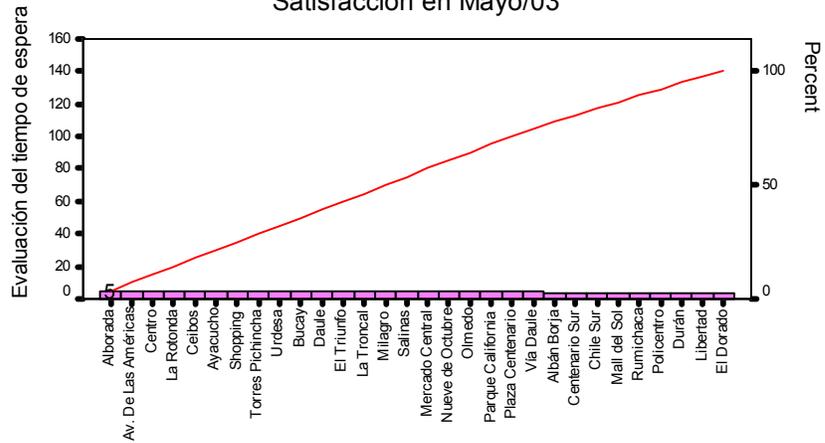
Agencias

11 agencias obtuvieron 5 puntos (Excelente), 12 agencias 4 puntos

(Muy Bueno), 5 agencias 3 pts (Bueno), las 2 restantes 2 pts (Regular)

Diagrama de Pareto

Satisfacción en Mayo/03



Agencias

21 agencias obtuvieron 5 puntos (Excelente) y las 9 agencias restantes

4 puntos (Muy Bueno)

TIEMPOS DE ESPERA

Tiempo de espera en fila de caja

Estadísticas Descriptivas

Statistics

		Tiempo de espera en fila de caja Marzo TE	Tiempo de espera en fila de caja Mayo TE
N	Valid	30	30
	Missing	0	0
Median		20.00	19.00
Mode		9	10

a Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tiempo de espera en fila de caja Marzo TE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9	3	10.0	10.0	10.0
	11	1	3.3	3.3	13.3
	13	2	6.7	6.7	20.0
	14	2	6.7	6.7	26.7
	15	2	6.7	6.7	33.3
	16	1	3.3	3.3	36.7
	17	2	6.7	6.7	43.3
	18	1	3.3	3.3	46.7
	19	1	3.3	3.3	50.0
	21	3	10.0	10.0	60.0
	23	1	3.3	3.3	63.3
	25	1	3.3	3.3	66.7
	27	1	3.3	3.3	70.0
	29	1	3.3	3.3	73.3
	32	1	3.3	3.3	76.7
	34	2	6.7	6.7	83.3
	39	1	3.3	3.3	86.7
	41	2	6.7	6.7	93.3
	42	1	3.3	3.3	96.7
	45	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Tiempo de espera en fila de caja Mayo TE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	1	3.3	3.3	3.3
	9	1	3.3	3.3	6.7
	10	3	10.0	10.0	16.7
	11	1	3.3	3.3	20.0
	13	3	10.0	10.0	30.0
	14	1	3.3	3.3	33.3
	15	3	10.0	10.0	43.3
	17	1	3.3	3.3	46.7
	19	3	10.0	10.0	56.7
	20	2	6.7	6.7	63.3
	21	1	3.3	3.3	66.7
	22	1	3.3	3.3	70.0
	23	2	6.7	6.7	76.7
	24	1	3.3	3.3	80.0
	27	1	3.3	3.3	83.3
	28	3	10.0	10.0	93.3
	32	1	3.3	3.3	96.7
	35	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Tiempo de espera en fila de caja Marzo TE	30	22.80	11.02	9	45
Tiempo de espera en fila de caja Mayo TE	30	18.70	7.23	8	35

	Percentiles		
	25th	50th (Median)	75th
Tiempo de espera en fila de caja Marzo TE	14.00	20.00	32.50
Tiempo de espera en fila de caja Mayo TE	13.00	19.00	23.25

Prueba de Wilcoxon

	Ranks	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Tiempo de espera en fila de caja Mayo TE - Tiempo de espera en fila de caja Marzo TE	Negative Ranks	22	14.23	313.00
	Positive Ranks	4	9.50	38.00
	Ties	4		
	Total	30		

- a Tiempo de espera en fila de caja Mayo TE < Tiempo de espera en fila de caja Marzo TE
- b Tiempo de espera en fila de caja Mayo TE > Tiempo de espera en fila de caja Marzo TE
- c Tiempo de espera en fila de caja Marzo TE = Tiempo de espera en fila de caja Mayo TE

Test Statistics

	Tiempo de espera en fila de caja Mayo TE - Tiempo de espera en fila de caja Marzo TE
Z	-3.499
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

- a Based on positive ranks.
- b Wilcoxon Signed Ranks Test

Prueba de los Signos

Frecuencias

		N
Tiempo de espera en fila de caja Mayo TE - Tiempo de espera en fila de caja Marzo TE	Negative Differences	22
	Positive Differences	4
	Ties	4
	Total	30

- a Tiempo de espera en fila de caja Mayo TE < Tiempo de espera en fila de caja Marzo TE
- b Tiempo de espera en fila de caja Mayo TE > Tiempo de espera en fila de caja Marzo TE
- c Tiempo de espera en fila de caja Marzo TE = Tiempo de espera en fila de caja Mayo TE

Test Statistics

	Tiempo de espera en fila de caja Mayo TE - Tiempo de espera en fila de caja Marzo TE
Z	-3.334
Asymp. Sig. (2-tailed)	.001

a Sign Test.

Existe variación significativa a todo nivel, 22 agencias han mejorado disminuyendo el tiempo de espera en fila de caja en el mes de mayo, teniendo un mínimo de 8 minutos y un máximo de 35.

Tablas de Contingencia

Agencias	Tiempo de espera en fila de caja Marzo TE																			Total		
	9	11	13	14	15	16	17	18	19	21	23	25	27	29	32	34	39	41	42		45	
Alborada																1					1	
Albán Borja																		1				1
Av. De Las Américas				1																		1
Centenario Sur		1																				1
Centro																			1			1
Chile Sur													1									1
La Rotonda																1						1
Mall del Sol												1										1
Rumichaca					1																	1
Ceibos					1																	1
Policentro																				1		1
Ayacucho						1																1
Shopping																		1				1
Torres Pichincha				1																		1
Urdesa										1												1

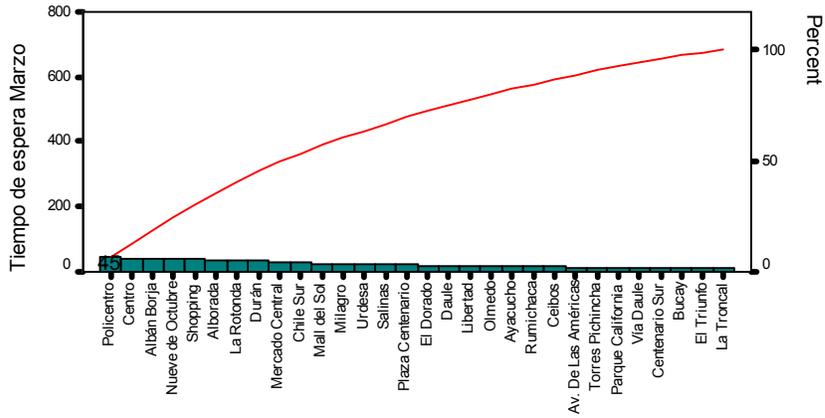
Agencias	Tiempo de espera en fila de caja Marzo TE																				Total
	9	11	13	14	15	16	17	18	19	21	23	25	27	29	32	34	39	41	42	45	
Bucay	1																				1
Daule							1														1
Durán															1						1
El Triunfo	1																				1
La Troncal	1																				1
Libertad							1														1
Milagro										1											1
El Dorado								1													1
Salinas									1												1
Mercado Central														1							1
Nueve de Octubre																		1			1
Olmedo							1														1
Parque California			1																		1
Plaza Centenario									1												1
Vía Daule			1																		1
TOTAL	3	1	2	2	2	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	30

Agencias	Tiempo de espera en fila de caja Mayo TE																	Total	
	8	9	10	11	13	14	15	17	19	20	21	22	23	24	27	28	32		35
Alborada													1						1
Albán Borja																1			1
Av. De Las Américas			1																1
Centenario Sur				1															1
Centro															1				1
Chile Sur																1			1
La Rotonda																1			1
Mall del Sol													1						1
Rumichaca									1										1
Ceibos							1												1
Policentro																		1	1
Ayacucho			1																1
Shopping												1							1
Torres Pichincha					1														1
Urdesa						1													1
Bucay		1																	1

Agencias	Tiempo de espera en fila de caja Mayo TE																	Total	
	8	9	10	11	13	14	15	17	19	20	21	22	23	24	27	28	32		35
Daule							1												1
Durán										1									1
El Triunfo	1																		1
La Troncal					1														1
Libertad									1										1
Milagro											1								1
El Dorado								1											1
Salinas										1									1
Mercado Central														1					1
Nueve de Octubre																	1		1
Olmedo							1												1
Parque California			1																1
Plaza Centenario									1										1
Vía Daule					1														1
TOTAL	1	1	3	1	3	1	3	1	3	2	1	1	2	1	1	3	1	1	30

Diagrama de Pareto

Tiempo de Espera de Caja en Marzo/03

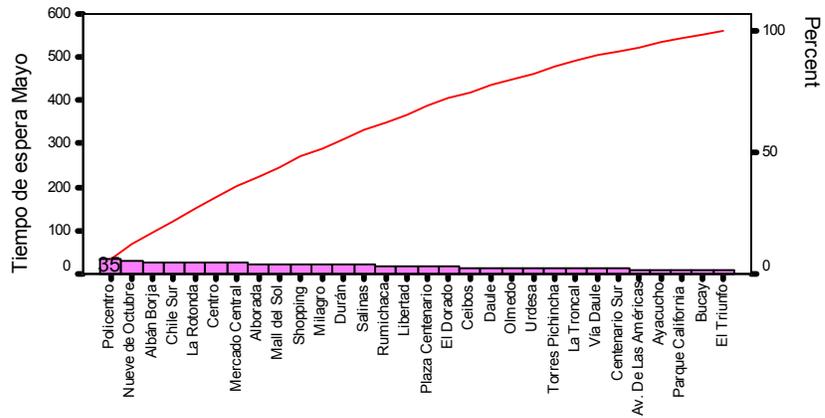


Agencias

Policentro registró el máximo tiempo de espera en fila con 45 minutos, mientras que Bucay, El Triunfo y La Troncal tuvieron un mínimo de 9 min.

Diagrama de Pareto

Tiempo de Espera de Caja en Mayo/03



Agencias

Policentro registró el máximo de 35 minutos, mientras que El Triunfo tuvo 8 minutos de espera.

Tiempo de espera en fila de asesores

Estadísticas Descriptivas

Statistics

		Tiempo de espera en fila de asesores Marzo TE	Tiempo de espera en fila de asesores Mayo TE
N	Valid	30	30
	Missing	0	0
Median		11.50	10.00
Mode		10	9

Tiempo de espera en fila de asesores Marzo TE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9	3	10.0	10.0	10.0
	10	7	23.3	23.3	33.3
	11	5	16.7	16.7	50.0
	12	5	16.7	16.7	66.7
	13	4	13.3	13.3	80.0
	14	1	3.3	3.3	83.3
	15	3	10.0	10.0	93.3
	19	1	3.3	3.3	96.7
	21	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Tiempo de espera en fila de asesores Mayo TE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	1	3.3	3.3	3.3
	6	1	3.3	3.3	6.7
	7	3	10.0	10.0	16.7
	9	9	30.0	30.0	46.7
	10	7	23.3	23.3	70.0
	11	7	23.3	23.3	93.3
	15	1	3.3	3.3	96.7
	17	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Tiempo de espera en fila de asesores Marzo TE	30	12.10	2.78	9	21
Tiempo de espera en fila de asesores Mayo TE	30	9.70	2.39	4	17

	Percentiles		
	25th	50th (Median)	75th
Tiempo de espera en fila de asesores Marzo TE	10.00	11.50	13.00
Tiempo de espera en fila de asesores Mayo TE	9.00	10.00	11.00

Prueba de Wilcoxon

	Ranks	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Tiempo de espera en fila de asesores Mayo TE - Tiempo de espera en fila de asesores Marzo TE	Negative Ranks	24	13.42	322.00
	Positive Ranks	1	3.00	3.00
	Ties	5		
	Total	30		

- a Tiempo de espera en fila de asesores Mayo TE < Tiempo de espera en fila de asesores Marzo TE
- b Tiempo de espera en fila de asesores Mayo TE > Tiempo de espera en fila de asesores Marzo TE
- c Tiempo de espera en fila de asesores Marzo TE = Tiempo de espera en fila de asesores Mayo TE

Test Statistics

	Tiempo de espera en fila de asesores Mayo TE - Tiempo de espera en fila de asesores Marzo TE
Z	-4.313
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

- a Based on positive ranks.
- b Wilcoxon Signed Ranks Test

Prueba de los Signos

Frecuencias

		N
Tiempo de espera en fila de asesores Mayo TE - Tiempo de espera en fila de asesores Marzo TE	Negative Differences	24
	Positive Differences	1
	Ties	5
	Total	30

- a Tiempo de espera en fila de asesores Mayo TE < Tiempo de espera en fila de asesores Marzo TE
- b Tiempo de espera en fila de asesores Mayo TE > Tiempo de espera en fila de asesores Marzo TE
- c Tiempo de espera en fila de asesores Marzo TE = Tiempo de espera en fila de asesores Mayo TE

Test Statistics

	Tiempo de espera en fila de asesores Mayo TE - Tiempo de espera en fila de asesores Marzo TE
Exact Sig. (2-tailed)	.000

- a Binomial distribution used.
- b Sign Test

En este caso también existe variación significativa, mejorando 24 agencias en el mes de mayo y sólo una agencia aumentó el tiempo de espera en fila de asesores. El mínimo fue de 4 minutos y el máximo 17.

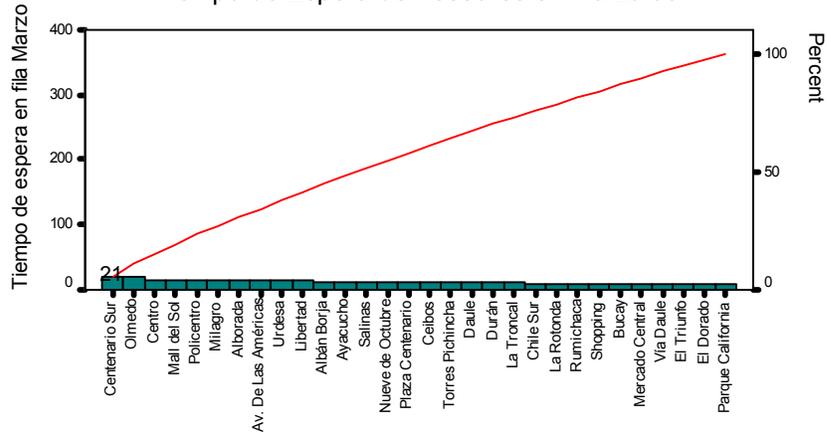
Tablas de Contingencia

Agencias	Tiempo de espera en fila de asesores Marzo TE										Total
	9	10	11	12	13	14	15	19	21		
Alborada					1						1
Albán Borja				1							1
Av. De Las Américas					1						1
Centenario Sur									1		1
Centro							1				1
Chile Sur		1									1
La Rotonda		1									1
Mall del Sol							1				1
Rumichaca		1									1
Ceibos			1								1
Policentro							1				1
Ayacucho				1							1
Shopping		1									1
Torres Pichincha			1								1
Urdesa					1						1
Bucay		1									1
Daule			1								1
Durán			1								1
El Triunfo	1										1
La Troncal			1								1
Libertad					1						1
Milagro						1					1
El Dorado	1										1
Salinas				1							1
Mercado Central		1									1
Nueve de Octubre				1							1
Olmedo								1			1
Parque California	1										1
Plaza Centenario				1							1
Vía Daule		1									1
TOTAL	3	7	5	5	4	1	3	1	1	1	30

Agencias	Tiempo de espera en fila de asesores Mayo								Total
	4	6	7	9	10	11	15	17	
Alborada					1				1
Albán Borja						1			1
Av. De Las Américas						1			1
Centenario Sur							1		1
Centro					1				1
Chile Sur				1					1
La Rotonda			1						1
Mall del Sol						1			1
Rumichaca				1					1
Ceibos		1							1
Policentro					1				1
Ayacucho						1			1
Shopping					1				1
Torres Pichincha				1					1
Urdesa					1				1
Bucay						1			1
Daule			1						1
Durán						1			1
El Triunfo				1					1
La Troncal				1					1
Libertad						1			1
Milagro				1					1
El Dorado				1					1
Salinas					1				1
Mercado Central					1				1
Nueve de Octubre				1					1
Olmedo								1	1
Parque California	1								1
Plaza Centenario				1					1
Vía Daule			1						1
TOTAL	1	1	3	9	7	7	1	1	30

Diagrama de Pareto

Tiempo de Espera de Asesores en Marzo/03

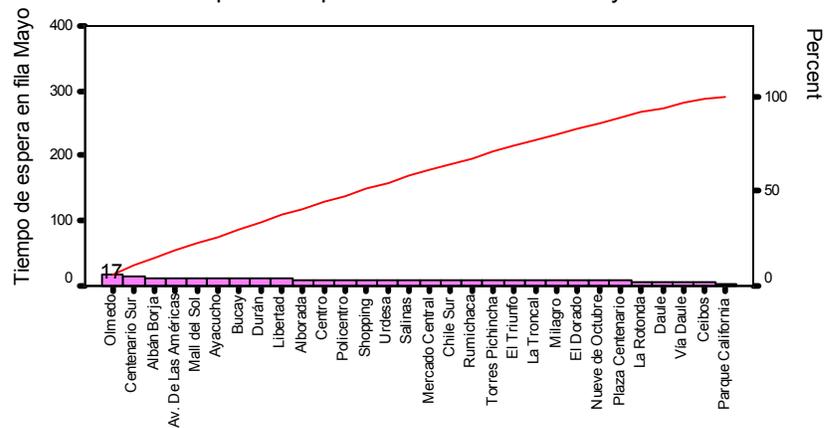


Agencias

Centenario Sur registró el tiempo de espera más alto (21 min.), mientras que El Triunfo, El Dorado, Parque C, tuvieron solo 9 minutos de espera.

Diagrama de Pareto

Tiempo de Espera de Asesores en Mayo/03



Agencias

Olmedo tuvo 17 minutos de espera, mientras que Parque California registró el menor tiempo, 4 minutos.

QUEJAS

Estadísticas Descriptivas

Statistics

		Número de quejas Marzo Q	Número de quejas Mayo Q
N	Valid	30	30
	Missing	0	0
Median		2.50	2.00
Mode		1	1

Número de quejas Marzo Q

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	6	20.0	20.0	20.0
	1	7	23.3	23.3	43.3
	2	2	6.7	6.7	50.0
	3	5	16.7	16.7	66.7
	4	3	10.0	10.0	76.7
	5	1	3.3	3.3	80.0
	6	2	6.7	6.7	86.7
	8	3	10.0	10.0	96.7
	9	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Número de quejas Mayo Q

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	3.3	3.3	3.3
	1	11	36.7	36.7	40.0
	2	8	26.7	26.7	66.7
	3	6	20.0	20.0	86.7
	4	1	3.3	3.3	90.0
	5	1	3.3	3.3	93.3
	6	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Número de quejas Marzo Q	30	2.93	2.75	0	9
Número de quejas Mayo Q	30	2.20	1.49	0	6

	Percentiles		
	25th	50th (Median)	75th
Número de quejas Marzo Q	1.00	2.50	4.25
Número de quejas Mayo Q	1.00	2.00	3.00

Prueba de Wilcoxon

	Ranks	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Número de quejas Mayo Q - Número de quejas Marzo Q	Negative Ranks	14	15.71	220.00
	Positive Ranks	10	8.00	80.00
	Ties	6		
	Total	30		

- a Número de quejas Mayo Q < Número de quejas Marzo Q
- b Número de quejas Mayo Q > Número de quejas Marzo Q
- c Número de quejas Marzo Q = Número de quejas Mayo Q

Test Statistics

	Número de quejas Mayo Q - Número de quejas Marzo Q
Z	-2.061
Asymp. Sig. (2-tailed)	.039

- a Based on positive ranks.
- b Wilcoxon Signed Ranks Test

Prueba de los Signos

Frecuencias

		N
Número de quejas Mayo Q - Número de quejas Marzo Q	Negative Differences	14
	Positive Differences	10
	Ties	6
	Total	30

- a Número de quejas Mayo Q < Número de quejas Marzo Q
- b Número de quejas Mayo Q > Número de quejas Marzo Q
- c Número de quejas Marzo Q = Número de quejas Mayo Q

Test Statistics

	Número de quejas Mayo Q - Número de quejas Marzo Q
Exact Sig. (2-tailed)	.541

- a Binomial distribution used.
- b Sign Test

En este caso en particular, según la prueba de Wilcoxon se rechaza la hipótesis nula pero con la prueba de los signos se la acepta. Esto significa que en general 14 agencias han disminuido las quejas en mayo, pero 10 agencias aumentaron el número de quejas en mayor proporción de lo que las otras disminuyeron.

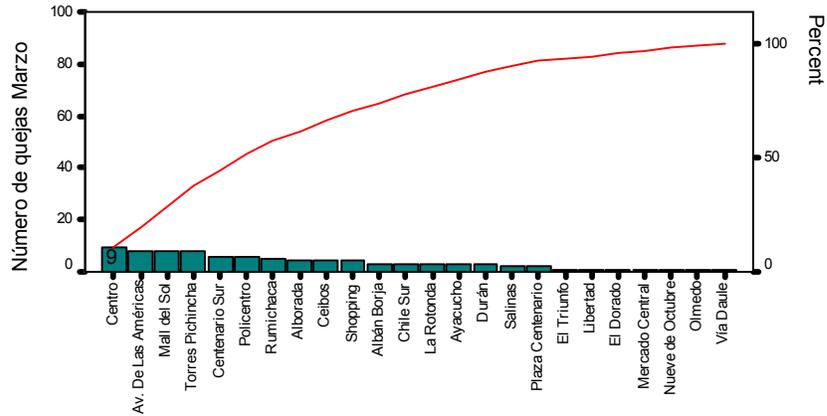
Tablas de Contingencia

Agencias	Número de quejas Marzo Q									Total
	0	1	2	3	4	5	6	8	9	
Alborada					1					1
Albán Borja				1						1
Av. De Las Américas								1		1
Centenario Sur							1			1
Centro									1	1
Chile Sur				1						1
La Rotonda				1						1
Mall del Sol								1		1
Rumichaca						1				1
Ceibos					1					1
Policentro							1			1
Ayacucho				1						1
Shopping					1					1
Torres Pichincha								1		1
Urdesa	1									1
Bucay	1									1
Daule	1									1
Durán				1						1
El Triunfo		1								1
La Troncal	1									1
Libertad		1								1
Milagro	1									1
El Dorado		1								1
Salinas			1							1
Mercado Central		1								1
Nueve de Octubre		1								1
Olmedo		1								1
Parque California	1									1
Plaza Centenario			1							1
Vía Daule		1								1
TOTAL	6	7	2	5	3	1	2	3	1	30

Agencias	Número de quejas Mayo Q							Total
	0	1	2	3	4	5	6	
Alborada				1				1
Albán Borja					1			1
Av. De Las Américas				1				1
Centenario Sur			1					1
Centro							1	1
Chile Sur				1				1
La Rotonda			1					1
Mall del Sol							1	1
Rumichaca				1				1
Ceibos		1						1
Policentro				1				1
Ayacucho		1						1
Shopping				1				1
Torres Pichincha						1		1
Urdesa		1						1
Bucay		1						1
Daule		1						1
Durán			1					1
El Triunfo		1						1
La Troncal		1						1
Libertad			1					1
Milagro	1							1
El Dorado		1						1
Salinas		1						1
Mercado Central		1						1
Nueve de Octubre			1					1
Olmedo			1					1
Parque California		1						1
Plaza Centenario			1					1
Vía Daule			1					1
TOTAL	1	11	8	6	1	1	2	30

Diagrama de Pareto

Quejas en Marzo/03

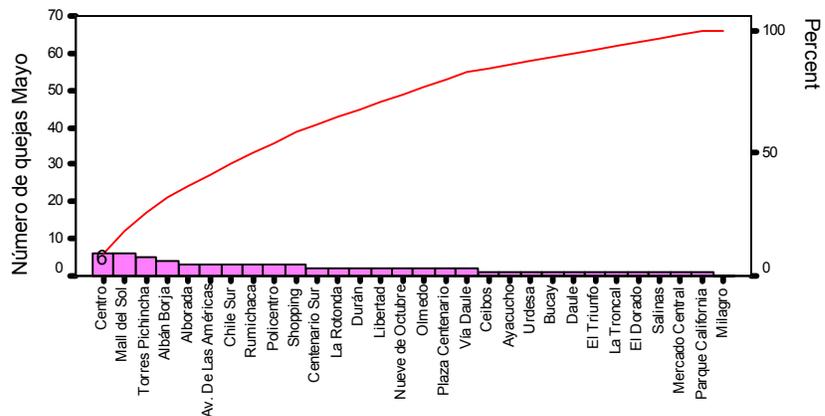


Agencias

La agencia Centro tuvo el mayor número de quejar (9), en cambio Urdesa, Bucay, Daule, La Troncal, Milagro y Parque C. no tuvieron quejas.

Diagrama de Pareto

Quejas en Mayo/03

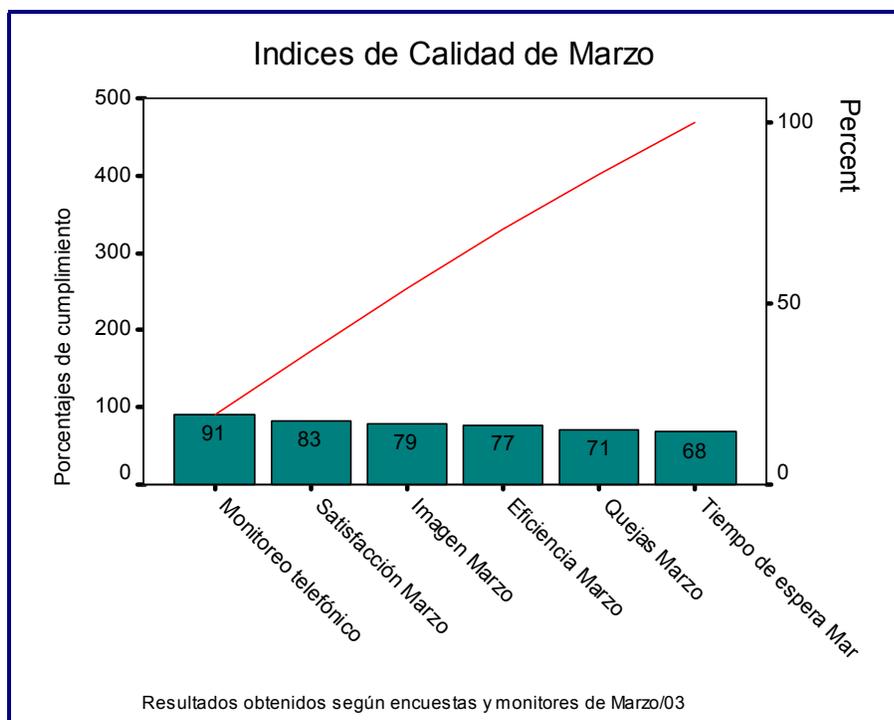


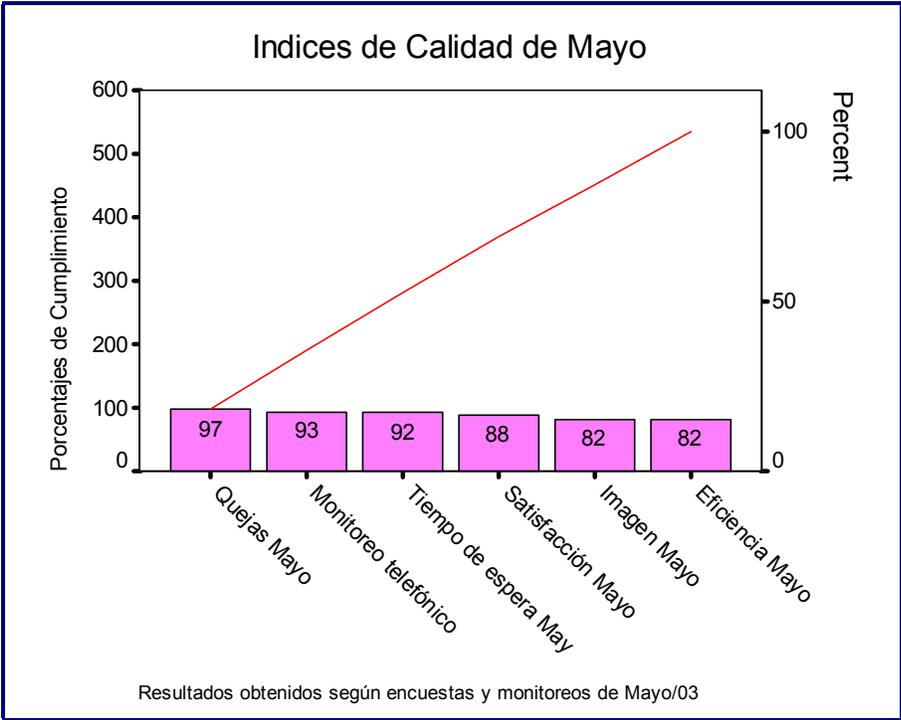
Agencias

Centro y Mall de Sol tuvieron el mayor número de quejas (6), por el contrario, Milagro fue la única agencia que no tuvo ninguna queja

5.2 DIAGRAMAS DE PARETO DE CUMPLIMIENTOS

Mediante estos diagramas de Pareto podemos observar cuál es la incidencia que han tenido cada uno de los índices en el desempeño total de las diferentes áreas que están vinculadas directamente con los clientes con el fin de brindarles un servicio de calidad y satisfacer sus necesidades. Observamos que el índice quejas aumentó su porcentaje de cumplimiento de 71% en el mes de marzo a 97% en mayo. Los tiempos de espera que en marzo tuvieron el menor cumplimiento, en mayo se situó en tercer lugar con 92%.





**CAPÍTULO VI: ANÁLISIS FINANCIERO DEL PERÍODO
2.002 – 2.003 DEL BANCO DEL
PICHINCHA.**

Una vez empezado el proceso de mejoramiento continuo en el mes de abril para el Banco del Pichincha podemos analizar los índices financieros esperando una mejoría, pero para determinar si están directamente vinculados con la calidad del servicio se necesitaría realizar un estudio econométrico por algunos meses con el fin de probar la hipótesis de que tener un buen servicio influye en los índices financieros.

ANÁLISIS DE INDICES FINANCIEROS DEL BANCO DEL PICHINCHA			
INDICES	AÑO 2002	AÑO 2003*	V.P**
ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS			
Activos productivos / Total de Activos	0.5853	0.6242	0.07
Activos productivos / Pasivos con costo	0.7217	0.7454	0.03
Pasivos con costo / Total pasivos	0.8987	0.9301	0.03

Morosidad Cartera: cartera vencida / total cartera	0.3214	0.2038	-0.37
Cobertura de cartera: provisiones de cartera / cartera vencida	-0.2584	-0.4695	0.82
Cobertura de riesgos: provisiones / activos de Riesgo	-0.0711	-0.0771	0.08
Margen financiero: Activos productivos – pasivos con costo.	-352,667.141	-332.371,545	-0.06
CAPITALIZACION Y APALANCAMIENTO			
Patrimonio / total pasivo	0.1083	0.1033	-0.05
Total depósitos / total pasivo	0.8642	0.8976	0.04
Activos improductivos / patrimonio	4.5280	4.3266	-0.04
Total activos / patrimonio	10.2319	10.7480	0.05
Total pasivo / total activo	0.9022	0.9003	0.00
LIQUIDEZ			
Fondos disponibles / total depósitos	0.2679	0.2370	-0.12
RENTABILIDAD			
Resultados del ejercicio / activo total promedio	0.0042	0.0065	0.55

Resultados del ejercicio / ingresos	0.0498	0.067	0.35
EFICIENCIA FINANCIERA			
Margen bruto financiero / ingresos de intermediación	0.6319	0.7257	0.15
Margen bruto financiero + ingresos ordinarios / activos productivos promedio	0.069	0.0865	0.25
Margen bruto financiero + ingresos ordinarios / egresos operacionales	3.1820	3.0207	-0.05
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA			
Egresos operacionales / activos totales promedio	0.0130	0.0201	0.55
Egresos operacionales / total de recursos captados promedio	0.0160	0.0241	0.50
Gastos de personal / activos totales promedio.	0.0058	0.0060	0.03

Elaborado por las autoras de la tesis

* Hasta Julio del 2.003

** VP = Variación Porcentual

A continuación interpretamos los índices más significativos que reflejan la situación del Banco, tomando en cuenta que han sido analizados en base al balance general de julio del 2.003:

- ✓ La morosidad de la cartera disminuyó de 0.3214 a 0.2038, lo que significa que hay menos clientes deudores en el primer semestre del año en curso en comparación al año anterior.
- ✓ Los activos productivos han aumentado en 7%, así mismo los activos productivos que respaldan a los pasivos con costo han aumentado en un 3%.
- ✓ En los índices de capitalización y apalancamiento, el total de depósitos que respaldan el total de los pasivos ha aumentado de 0.8692 a 0.8976.
- ✓ La liquidez ha disminuido en un 12%, esto significa que los fondos disponibles no cubren el total de depósitos.
- ✓ Por el contrario, la rentabilidad ha aumentado en un promedio del 45%, con lo cual podemos decir que el retorno de la inversión ha mejorado considerablemente.

- ✓ La eficiencia financiera aumentó en un promedio del 12%, es decir, que la utilización de los recursos de intermediación sigue siendo productiva, al igual que el año anterior.

- ✓ La eficiencia administrativa, ha tenido una variación significativa del 36%, es decir, que en este primer semestre se han aumentado tanto los gastos de personal como los egresos operacionales.

Si bien es cierto que la liquidez ha disminuido y los gastos han aumentado, también podemos observar que los depósitos y la rentabilidad han aumentado, y hay menos clientes deudores.

Por lo cual, esperamos que con el mejoramiento continuo estos índices sigan mejorando hasta finales del 2.003

CONCLUSIONES

- En términos amplios, el proceso de mejoramiento continuo se puede definir como un sistema eficaz para integrar esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad, realizados por diversos grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos, siendo estos compatibles con la plena satisfacción del cliente.
- La Gerencia de la Calidad Total es una estrategia de largo plazo enfocada directamente al cliente para lograr una ventaja competitiva sostenible que involucra a todos los empleados de la organización.
- Busca un mejoramiento continuo basado en los hechos y guiado por una comprensión amplia de las necesidades que tienen los clientes.

- El mejorar la calidad en el servicio, hará felices a los clientes, los retendrá; atraerá más clientes y se reducirá los costos.
- Los clientes no eligen una entidad financiera al azar, se basan en beneficios, respaldo, seguridad y confiabilidad futura.
- El precio es muy importante para los clientes, pero cada vez se confirma que el valor tiene mayor importancia. Sabemos que el valor es la percepción que tiene el cliente sobre la adquisición por toda la vida.
- Puede que el banco tenga la tasa de interés más atractiva del mercado, inicialmente captará muchos clientes pero si no es atendido cordialmente, si no resuelven sus problemas e inquietudes con agilidad, o no puede comunicarse con rapidez, si sus quejas son mayores que sus satisfacciones; simplemente acudirá a otro sitio y no solo se habrá perdido a ese cliente, también se habrá perdido a posibles futuros clientes.
- El precio debe estar absolutamente respaldado por un servicio responsable y efectivo, así como por el sólido compromiso de

satisfacer las necesidades que tiene el cliente en cuanto al precio y características del producto.

- El proceso de mejoramiento continuo incluye un cambio cultural necesario y profundo, pero no existen modos sencillos y rápidos para cambiar una cultura, se necesita de trabajo intenso, esfuerzo y tiempo, además de eso sus integrantes deben saber “por qué hacer” lo que deben hacer.
- “Menos es mejor”. Menos desperdicios, despilfarros y errores se traduce en mejor costo, por consiguiente mejor productividad y por último mejor calidad total.

RECOMENDACIONES

- Hacer un estudio de Benchmarking con algunos bancos, para analizar las ventajas y desventajas de la Institución con relación a la competencia, para así poder mejorar en las falencias que tenga la entidad.
- Realizar una campaña por medio de clientes fantasmas que evaluarán la actitud y el trabajo de los empleados sin que la agencia tenga conocimiento de que se la está calificando, hasta que el cliente fantasma se presente como tal y comunique al encargado en lo que está fallando la agencia, o si el caso lo amerite felicitar a la agencia por el buen servicio.
- Mandar cada semana mensajes sobre la importancia de la calidad en el servicio a toda la red, los cuales sirvan de incentivo para el cambio cultural del banco.
- Entregar un reconocimiento a la agencia que haya tenido un mejor cumplimiento en el mes con el fin de incentivar a todas las

- agencias para que cada vez se esfuercen más para tener una mejor calidad en el servicio.
- Sancionar a los empleados por medio de su rol cuando se cometa una falta grave contra el cliente. **“El Cliente Siempre Tiene La Razón”**.

ALEXOS



BANCO DEL PICHINCHA

NOMBRE DEL CLIENTE _____ AGENCIA _____
 CEDULA DE IDENTIDAD _____ FECHA ____/____/____ HORA _____
 Día Mes Año

CON QUE FRECUENCIA VISITA LA AGENCIA:

Diaria Semanal Mensual
 1-2 veces _____ 1-3 veces _____
 3-4 veces _____ 4-5 veces _____

TRANSACCIONES QUE REALIZA EN LA AGENCIA:(Puede elegir más de una opción)

Depósitos / retiros Retiro Estados de Cuenta
 Actualización de datos Retiro Chequeras o libretines
 Abonos de crédito Otros servicios (especificar) _____

¿En qué otra agencia realiza sus transacciones? _____

LO ATENDIÓ EL FUNCIONARIO DE LA CAJA No _____
El nombre del cajero será ingresado por las encuestadoras

¿El funcionario que lo atendió saluda cordial y cálidamente, mantiene contacto visual con el cliente?
 Si No

¿Resolvió satisfactoriamente sus inquietudes de servicio o resolución de problemas?
 Si No

Si necesitó ayuda, ¿recibió el apoyo correcto?
 Si No

El funcionario que lo atendió, ¿agradeció su visita, lo despidió cordialmente?
 Si No

¿Cómo calificaría el tiempo de espera?
 Adecuado Inadecuado

¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para ser atendido?
 _____ minutos

En la escala del 1 al 5 ¿Cómo calificaría la calidad de la atención que acaba de recibir?

Malo	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
1	2	3	4	5

Tiene Usted algún comentario o sugerencia que nos permita mejorar nuestro servicio al Cliente?



CALIDAD EN ATENCIÓN DE ASESORES

BANCO DEL PICHINCHA

NOMBRE DEL CLIENTE _____ AGENCIA _____

CEDULA DE IDENTIDAD _____ FECHA ____/____/____ HORA _____

Día Mes Año

CON QUE FRECUENCIA VISITA LA AGENCIA:

Diaria

Semanal

Mensual

1-2 veces _____

1-3 veces _____

3-4 veces _____

4-5 veces _____

TRANSACCIONES QUE REALIZA EN LA AGENCIA (Puede elegir más de una opción)

Nueva inversión

Transferencias / Giros

Renovación de Inversión

Cancelaciones

Apertura de Cuentas nuevas

Otros servicios (especificar) _____

¿En qué otra agencia realiza sus transacciones? _____

LO ATENDIÓ EL ASESOR DEL COUNTER No

El nombre del asesor será ingresado por las encuestadoras

¿El funcionario que lo atendió saluda cordial y cálidamente, mantiene contacto visual con el cliente, lo invitó a tomar asiento?

Si

No

¿Resolvió satisfactoriamente sus inquietudes de servicio o resolución de problemas?

Si

No

Si necesitó ayuda, ¿recibió el apoyo correcto?

Si

No

El funcionario que lo atendió, ¿agradeció su visita, lo despidió cordialmente?

Si

No

¿Cómo calificaría el tiempo de espera?

Adecuado

Inadecuado

¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para ser atendido?

_____ minutos

¿Cómo calificaría el acceso telefónico al Banco del Pichincha?

Adecuado

Inadecuado

¿El asesor le ofreció algún producto o servicio adicional?

Si

No

En la escala del 1 al 5 ¿Cómo calificaría la calidad de la atención que acaba de recibir?

Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Tiene Usted algún comentario o sugerencia que nos permita mejorar nuestro servicio al Cliente?

BIBLIOGRAFÍA

- Calidad: Definirla, Medirla y Gestionarla
J. Ribera.

- Manual de Dirección de la Calidad
Gerry McGoldrick.

- Manual de Control de Calidad
J.M. Juran
Frank M. Gryna

- Superintendencia de Bancos
www.superban.gov.ec

- Banco Central del Ecuador
www.bce.fin.ec

- Como Gerenciar la Transformación Hacia La Calidad Total
Thomas H. Berry

- Calidad Estratégica Total: Total Quality Management
Rubén Roberto Rico

- SPSS for windows