Esp. CyG # 033

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RIOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS – IAPUCO

CARRERA DE POSGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN COSTOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL

Tema: Costo de pérdida de clientes asociados a la no calidad del servicio de una institución financiera.

Autor: Andrea Alejandra Castrogiovanni

Director: Cr. Gregorio Ramón Coronel Troncoso

Octubre 2017

ÍNDICE

RESUMEN 3
INTRODUCCION 4
CONTEXTO 6
MARCO CONCEPTUAL 10
LA CALIDAD DE SERVICIO 10
FIDELIDAD Y RUPTURA 15
METODOLOGIA DE INVESTIGACION 20
PRESENTACIÓN DEL CASO PRÁCTICO: 21
CONCLUSIÓN: 33
Resultados sobre comportamiento de clientes del "DD" 36
BIBLIOGRAFÍA 38

RESUMEN

El presente trabajo intenta demostrar el impacto de la no calidad en el servicio brindado por una entidad financiera en la pérdida de clientes reales y potenciales. Para ello se toma el caso del banco "DD" que ha celebrado un convenio de pago de haberes con la empresa "AA", incorporando por ende los 50 nuevos clientes de la entidad financiera.

Se ha esquematizado de la siguiente manera:

En primer lugar se desarrolla una breve introducción sobre calidad en el servicio bancario, luego un detalle de las características del Mercado Financiero Argentino y un apartado con contenido teórico (Marco conceptual) sobre conceptos necesarios de entender que se aplican en la presente investigación y se exponen datos sobre el funcionamiento del servicio brindado por el sistema financiero actual.

En segundo lugar, ya nos adentramos en el caso objeto de análisis en donde se desarrolla información sobre calidad de servicio bancario recogida de intercambios directos con los 50 empleados de la empresa "AA" que son clientes del banco "DD" en virtud del convenio de pago de haberes celebrado.

Por último, se analizan de una forma pormenorizada los diferentes cálculos para determinar el impacto de la no calidad acompañado por distintos indicadores que afectan a la gestión del servicio financiero. A partir de estos se permitirá conocer los motivos que habitualmente provocan desviaciones no deseadas y que puedan incidir sobre los objetivos de calidad planificados por la organización.

Todo esto con el objeto de:

- Señalar el comportamiento de clientes en cuanto a satisfacción del servicio financiero brindado.
- Exponer causales de ruptura de la relación con el banco.
- Demostrar, mediante procedimiento de análisis con costo de oportunidad, el impacto a causa de la pérdida de clientes (fuga a otras instituciones) en el Banco "DD".

INTRODUCCION

La calidad de servicio al cliente se perfiló como uno de los conceptos empresariales más importantes de la década de los 90'.

Desde la perspectiva comercial de las entidades financieras, factores como el producto, la imagen y la distribución pasaron a tener un papel secundario como elementos de diferenciación y preferencia por parte de los clientes. Tales elementos han llegado hoy a niveles de desarrollo y tecnología muy similares de una entidad a otra. El elemento que más tiende a diferenciar unas entidades de otras es la calidad de servicio prestado al cliente y el nivel de eficacia de las soluciones que se le ofrecen.

La estrategia básica puede resumirse en: "Estar permanentemente en la órbita de las expectativas y necesidades del cliente".

Ello explica que, desde hace más de dos décadas la mayoría de las entidades financieras han orientado intencionada y explícitamente su prestación hacia la calidad de servicio como vehículo para conseguir la satisfacción de los clientes y consolidar relaciones duraderas (lealtad).

En efecto, se trata de un sector con una amplia semejanza en la oferta financiera, determinada por la coincidencia en la gama de productos y servicios que ofrecen la mayoría de las entidades, dada la facilidad con la que los productos y servicios financieros se pueden imitar y mejorar en el corto plazo, lo que convierte en indurable la diferenciación vía productos y se reducen rápidamente las posibilidades de retener y fidelizar a la clientela con tal estrategia.

Sin embargo, la alternativa de diferenciación más usada, basada en la forma de prestar el servicio orientado al cliente, supone la asunción de una verdadera filosofía de marketing, una nueva cultura empresarial basada en la calidad que genera más dificultades de imitación y a más largo plazo, puesto que, se trata de una cultura empresarial "orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, internos y externos, con capacidad de diferenciación frente a la competencia y de vinculación frente al cliente, y cuyo éxito estará condicionado a la total implicación de las personas que integran la organización,

lideradas por la dirección, y a la búsqueda constante de la excelencia como objetivo inagotable".

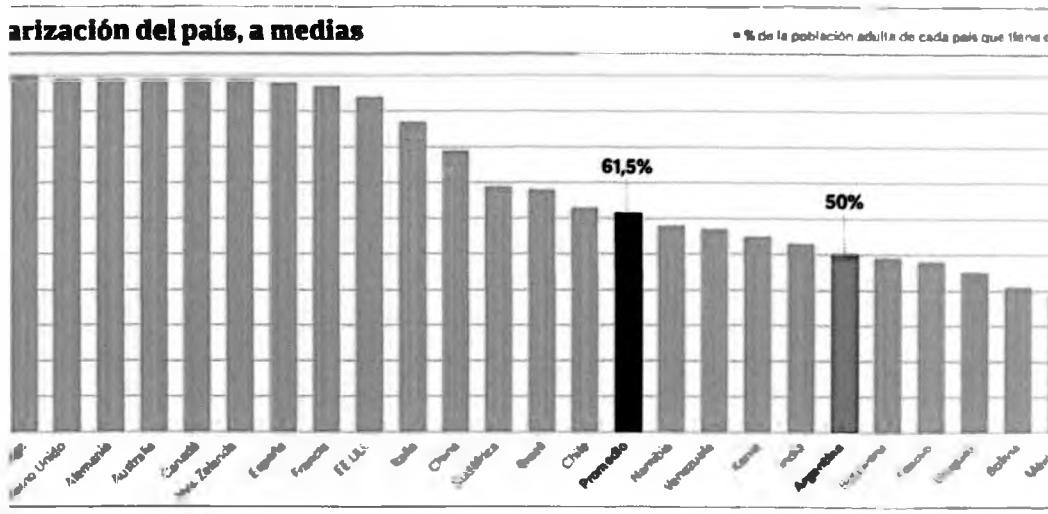
Más, siendo esta estrategia de diferenciación por la calidad incuestionable, todo parece indicar que diferencia sobremanera entre las entidades que llevan tiempo poniéndola en práctica y aquellas otras que no los hacen todavía de manera incipiente, no así entre algunas entidades que han conseguido ya notables éxitos tras varias décadas de gestión de programas de calidad. Ello ha supuesto, para este tipo de entidades más avanzadas, un paso adelante en la búsqueda y puesta en práctica de diferentes estrategias complementarias en la comercialización de los servicios bancarios mediante marketing de relaciones (singularización de servicios, venta y promoción personalizada), aplicación de nuevas tecnologías en los procesos de generación y prestación de servicios bancarios, así como la identificación de marcas y consolidación de la imagen corporativa; si bien en los últimos años la orientación estratégica ha sobrepasado el mero contenido instrumental de la calidad de servicio y se consolida explícitamente el contenido finalista: la consecución de beneficios a través del mantenimiento de relaciones duraderas y estables con los clientes (lealtad).

CONTEXTO

El mercado financiero argentino, dentro del cual el Banco "DD" opera, presenta las siguientes características:

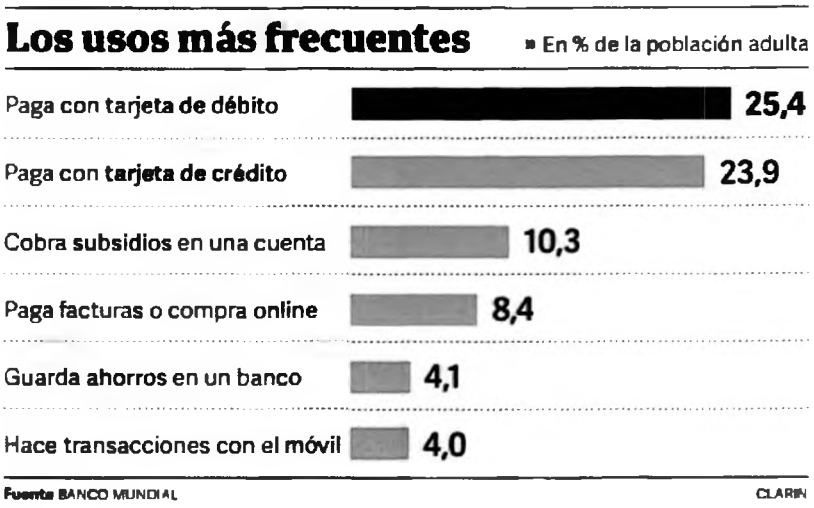
- ***Mercado:*** Menos de la mitad de los argentinos mayores de edad se encuentra bancarizado; se trata de un mercado con capacidad de captación de clientes.

Para ubicarnos con respecto al resto del mundo, a continuación se muestra un estudio del Banco Mundial realizado en 143 países para medir la "inclusión financiera":



En el mundo desarrollado, los servicios financieros se consideran básicos. Y no tener acceso a ellos, una forma de exclusión. Frente a eso, muchos países ya lograron "bancarizar" a casi toda su población. Otros están en vías de conseguirlo. Pero no es el caso de Argentina, donde la mitad de la gente aún no tiene cuenta bancaria y la mayoría no usa tarjetas: sólo compran en efectivo, sin cuotas ni descuentos.

Según la investigación, el 49,8% de los argentinos no tienen cuenta. Y entre el 40% que menos gana, es el 55,6%.



Con menos del 50% de sus jóvenes y adultos "incluidos", Argentina aparece lejos del promedio mundial, que es 61,5%. El país, así, exhibe un grado de bancarización similar al de Kosovo (48%), Botswana (49), Argelia (50%) y La India (52%).

En el ranking, Kenia (55%), Venezuela (57%) y Namibia (58%) muestran un mayor avance. Y aún mejor quedan Chile (63%), Brasil (68%) y Sudáfrica (69%), donde dos tercios de los adultos son clientes bancarios. En Estados Unidos, en tanto, el 94% tiene cuenta. En Francia y España, el 97%. Mientras que Alemania, Canadá y Australia ya están bancarizados en un 99%.

Pero la investigación, hecha por la consultora Gallup, también revela que millones de argentinos, aún teniendo cuenta, le dan un uso marginal. El 12% de los "bancarizados", por ejemplo, no hizo un sólo depósito o extracción en el último año. Otro dato: 2 de cada 10 personas con cuenta las tienen para cobrar subsidios. Y en el 76% de esos casos, el hábito es extraer todos los fondos apenas los cobran.

Contrastando los datos de la investigación con un analista del sector bancario expresó que "Los datos están en línea con nuestros cálculos. Son incluso optimistas: nosotros estimamos que el 44% de los mayores de 15 años tiene cuenta". "En los últimos años –explicó– se abrieron millones de cuentas, pero

gran parte fue para planes sociales. Y esos clientes en general se limitan a retirar la plata para usarla en efectivo, están bancarizados a medias."

Esto sucede pese a que los bancos vienen intentando de todo para sumar clientes: desde dar descuentos y cuotas hasta abrir sucursales en barrios pobres. También el Estado sumó incentivos. "En Argentina no existe una ley que promueva la bancarización de manera integral, pero existen varias medidas adoptadas en los últimos años que promueven la inclusión financiera", afirma un trabajo reciente del banco BBVA. Y menciona, entre otras, la devolución de parte del IVA en compras con débito, la obligación de pagar sueldos en "cuentas sueldo", la Cuenta Gratuita Universal (cuya apertura sólo requiere un DNI) y las transferencias sin cargo.

Pero nada parece alcanzar. ¿Por qué? La gran barrera, según expertos, es que gran parte de la actividad económica es informal. Y todas esas transacciones, al bancarizarse, quedarían registradas. Eso define que hoy 1 de cada 3 empleados trabaje "en negro", según datos oficiales, y que sólo puedan cobrar el sueldo en efectivo.

La gente, fuera del circuito financiero formal, debe guardar en su casa y moverse con muchos billetes, con más riesgos. Y los no bancarizados se pierden muchas promociones y ofertas. Igualmente, el peor perjuicio es que tienen muy limitado el acceso al financiamiento: si les prestan dinero, es a plazos cortos y con tasas altas.

Estar bancarizado, entre otras ventajas, permite no perder más tiempo en colas para pagar boletas de impuestos y servicios. En los países más desarrollados, el 49% de la gente ya abona sus cuentas por Internet, sin esperas. En la Argentina, sólo lo hace el 8,4%.

- ***Polibancarización:*** el número de clientes compartidos entre entidades aumenta, mientras que los clientes exclusivos disminuyen. Tener clientes en exclusiva lleva camino de convertirse en un lujo y parece compartirse la idea de centrar estrategias en conseguir clientes compartidos preferentes que mantengan con la entidad aquellos productos/servicios de alto margen,

como situación más deseable que la de tener clientes compartidos no preferentes, quienes dejan a la entidad sus necesidades bancarias básicas de menor rentabilidad. Es decir, se traslada la importancia de la ruptura o infidelidad total a la infidelidad parcial, asumida por los clientes, en ocasiones, como castigo a las entidades.

Quienes optaron por cambiar de entidad lo hicieron por un nuevo trabajo y, en segundo lugar, inconformes con el servicio. El 78% de las personas sigue operando en las sucursales.

Lograr que los clientes continúen como tales es, para los bancos, uno de los mayores desafíos que enfrentan.

Entre las quejas más frecuentes se señaló, en primer lugar, los productos y precios, especialmente sobre sus comisiones, seguidos de la mala atención.

Sin embargo, no es el único dato que arrojó el informe sobre la realidad del servicio bancario. Entre ellos se destacó que, pese al avance del home banking, el 78% de los clientes sigue yendo al banco.

Mantener a los clientes es uno de los principales desafíos de los bancos (fidelidad). De esta forma, las posibilidades de operar por Internet o telefónicamente quedaron relegadas.

Mientras tanto, si de elegir un banco se trata, los argentinos optan por "la calidad de la atención y la facilidad para operar" como principales motivos. En tercer lugar se encuentra la cercanía de los cajeros automáticos.

- ***Costos***: los clientes ya no son absolutamente leales; los clientes, tanto los de mayor potencial y grado de bancarización, que tienden con mayor probabilidad al cambio como los poco importantes o poco vinculados a su entidad, a veces se van por los tipos de interés, pero otras es a causa del servicio deficiente, produciendo en cualquier caso quebranto en el negocio que han de restablecerse reemplazando los que se van por nuevos clientes y con actividades rentables. El problema es que el costo de reemplazamiento es superior al costo de gestión sobre un cliente activo.

MARCO CONCEPTUAL

LA CALIDAD DE SERVICIO

Actualmente los servicios son un sector pujante, con un papel prioritario en el conjunto económico de la mayoría de los países occidentales. La expansión de los servicios en la última década ha sido rápida y continua.

A lo largo de la década actual, la vía de diferenciación considerada con mayor potencial de éxito ha sido la Calidad de Servicio. La aparente relación de este concepto con los costos, los beneficios, la satisfacción de los clientes, la fidelidad o lealtad de los consumidores ha hecho que se conviertan en un interesante tópico a investigar y un arma estratégica de gran valor para las empresas.

Hablar de calidad, pues, está de moda y es un concepto que se intenta aplicar en la actualidad en todos los campos empresariales, conformando un eje de referencia en la gestión empresarial moderna.

Si estudiar la calidad de un producto presenta en ocasiones dificultades, estas se multiplican al referirnos a la calidad del servicio, elemento, como es sabido, de naturaleza intangible, perecedero, heterogéneo y cuya producción y consumo resulta simultánea. Y si, además, el servicio es el ofrecido por las entidades financieras, en donde la calidad ha sido asumida como una vía de diferenciación, la complejidad se incrementa hasta el extremo.

1. Concepto de calidad de Servicio

   Según el diccionario el término de "calidad" corresponde a la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.

En adelante, calidad de servicio se acotará exclusivamente al conjunto de prestaciones básicas y prestaciones complementarias, de naturaleza cualitativa y cuantitativa, que integran un servicio. Así, el servicio bancario puede estar constituido por prestaciones básicas (por ejemplo: depósitos y créditos) y un

número creciente de servicios complementarios (tarjetas de crédito, seguros, etc.).

En la banca, tanto los "productos" (prestaciones) básicas como las prestaciones periféricas, constituyen el servicio bancario, ya que el cliente percibe como valioso, además de la prestación básica (que es la fundamentalmente esperada), un elemento adicional consistente, o bien en prestaciones añadidas a la principal, o bien en una combinación de las dos circunstancias anteriores.

Por la primer vía, además de la prestación básica ("producto" de depósito o ahorro) se obtiene un producto/servicio final enriquecido cuantitativamente (la tarjeta de débito asociada a la caja de ahorro). Por la segunda vía (la más atractiva) gana en superioridad la forma de entrega de la prestación principal (la inexistencia de colas en la sucursal, el trato y amabilidad en la relación, la exactitud y celeridad en las operaciones entre otras).

Algunos servicios bancarios se caracterizan por el alto contacto y la personalización de su contenido, en los cuales el cliente no solo quiere una solución a la medida, sino que desea, además, información, asesoramiento, conocimiento de su situación. Es decir, no sólo aspira a cubrir una necesidad o ver resuelto un problema, sino que el proceso de resolución sea igualmente satisfactorio; no sólo el "qué", sino también el "cómo".

En otros servicios bancarios más estandarizados o automatizados, como los cajeros automáticos, se esperan no solo los beneficios/utilidades prometidos (disponibilidad, comodidad, accesibilidad), sino también precisión, celeridad, seguridad y ausencia de errores.

En ambos casos anteriores, cuestiones accesorias a la prestación del producto/servicio principal, tales como el contacto personal, las comunicaciones telefónicas y postales, el entorno físico, el tratamiento de las quejas y reclamaciones son vitales para la consecución de un nivel de servicio adecuado.

¿Qué es la calidad de servicio bancario?

Es difícil definir en términos absolutos lo que es la calidad de servicio.

Las características percibidas del servicio bancario, que nos llevan a una concepción sobre la calidad, son relativas, dependiendo de los clientes que lo reciben – en función sobre todo de sus necesidades financieras y de la respuesta esperada de las entidades – y del momento en que lo hacen.

Queda de manifiesto que la calidad de servicio es:

- *Ambigua:* no podemos llegar a una definición unitaria y concisa que señale su alcance y características diferenciales, lo cual dificulta su comprensión e imposibilita lograr un modelo singular que explique todas las percepciones sobre la calidad.
- *Multifactorial:* no parece reducible a un solo contenido o categoría, sino que aparece a través de diversos indicadores que conforman varios factores interdependientes y con diferente peso en la configuración final. Conforme varía el perfil de los clientes, algunos elementos adquieren diferente peso específico.
- *Integral:* elementos subjetivos (trato, claridad de explicaciones, amabilidad, etc) y objetivos (colas de espera, funcionamiento de cajeros, estética de oficina, etc.) participan de manera conjunta en la percepción y valoración del servicio.

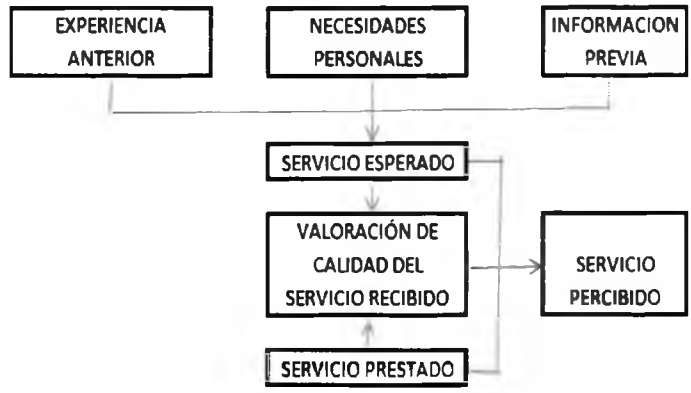
El concepto de calidad de servicio es, pues, muy amplio, permitiendo tanto una evaluación global como el análisis en dimensiones. En ocasiones se explicita en relación a lo que se espera, por lo que podría ser definido no sólo en relación al servicio que se presta al cliente, sino también con la idea previa que el cliente tiene del mismo. Por tanto, calidad de servicio pudiera ser referida como la comparación entre lo que el cliente espera recibir y lo que realmente recibe.

Por ello, la calidad de servicio es mayor cuanto más se aproxima el servicio recibido al servicio esperado.

El servicio esperado, a su vez, depende de una serie de circunstancias:

- De las propias necesidades del cliente
- De la experiencia previa que se tenga de la entidad bancaria o de la oferta existente en el mercado
- De las expectativas de servicio

- De las campañas de comunicación de las propias entidades bancarias
- De la información recibida por otras personas



2. Medida de la satisfacción y fidelidad

Uno de los principios científicos más extendidos afirma que lo que no se mide no se conoce, y ha sido trasladado al campo de la gestión empresarial como "lo que no se mide no se gestiona". Obviamente para desarrollar estrategias basadas en la lealtad, las entidades necesitan disponer de datos sobre la fidelidad de sus clientes.

En el moderno sistema de gestión en el sector financiero los indicadores de satisfacción y lealtad de la clientela, entre otros, miden la calidad de la gerencia del negocio y, por ello, han de formar parte del cuadro de mando, pues por cuanto son un objeto de atención por los gerentes, condicionan sus acciones y decisiones y de su seguimiento se deriva, además, la clara referencia para los empleados de la importancia de la calidad del servicio.

A menudo se dice que una empresa fideliza a sus clientes cuando la tasa de los que desertan es baja. Este índice, aceptado como indicador de fidelidad, se define como el porcentaje de clientes que dejan de serlo entre un periodo definido y el siguiente.

Para construir este indicador hay que definir primero qué es una deserción y organizar los mecanismos adecuados para detectarla: Hemos de considerar deserción o infidelidad la mera cancelación de una cuenta corriente? O consideramos infidelidad cuando un cliente rompe con la entidad totalmente y se marcha? O, como ocurre en algunas entidades, se considera infiel o desertor al cliente que no mantiene un cierto saldo de activo/pasivo, o que pasa a un número de operaciones inferior al "normal"?, etc.

El segundo parámetro necesario de este indicador es el periodo de tiempo que ha de transcurrir para contabilizar una infidelidad como tal. Algunas entidades utilizan el ejercicio fiscal como periodo de referencia en el control de gestión y, por tanto, también para determinar la tasa de deserciones (es el método de análisis utilizado en este trabajo). Otras, sin embargo, utilizan uno quizás más realista; el ciclo natural del servicio prestado.

Este indicador de fidelidad, medido por la tasa de deserciones, siendo extremadamente sencillo y fácil de calcular por las entidades, resulta simplista por cuanto divide a los clientes en buenos e infieles, lo cual tiene poco que ver con la realidad. Otro problema viene determinado por el grado de cumplimiento de los objetivos: si el objetivo de mejora continua es reducir constantemente esa tasa, hasta alcanzar el objetivo de cero deserciones, comprenderemos que tal planteamiento no es realista: los expertos barajan una cifra por debajo de la cual es muy difícil, e incluso no conveniente, situarse: el 5%. Una tasa de entre el 15-20% significa una calidad de servicio media en algunas industrias, y podrá bajarse a través de una adecuada gestión, pero sin bajar de un tope de deserciones que cada empresa ha de reconocer como soportable para su supervivencia. Dicho tope habrá de ser buscado por cada empresa, en comparación con los mejores competidores (benchmarking) de su sector.

Otro gran inconveniente de las medidas de fidelidad reside en su inercia, ya que la entidad llega a descubrir a los infieles bastante tiempo después de que se haya materializado la fuga. De ahí se deriva la conveniencia de implementar sistemas de predicción de tal comportamiento o, al menos, introducir medidas de respuesta rápida. Puesto que la satisfacción, su medida directa o indirecta constituirá un elemento útil en cualquier indicador de fidelidad. La medida indirecta más usual es

el registro de quejas emitidas por los clientes y, entre las directas, destaca la encuesta de satisfacción de la clientela y de calidad de servicio percibido.

En adelante entenderemos por fidelidad del cliente cuando, además de la satisfacción, se dan una combinación de actitudes y conductas. Entre las actitudes se incluyen la intención de comprar de nuevo y/o comprar productos o servicios adicionales de la misma compañía, además de un compromiso por el cliente de mantener una relación continuada con una marca o una empresa o resistencia a cambiar a un competidor. Conductas del cliente que refleja lealtad son: repetir compra de productos/servicios o relación continuada con una compañía, comprar más y productos diferentes de la misma compañía y recomendar la empresa a otros. Cualquiera de estas actitudes o conductas aisladas no indican necesariamente fidelidad del cliente.

FIDELIDAD Y RUPTURA

Concepto de Fidelidad: los clientes de instituciones bancarias conciben la lealtad o fidelidad en términos de "trabajar con una entidad de manera regular" o, simplemente como "estar satisfecho con el trato que le da el banco". Se percibe la fidelidad no como una situación o estado perfectamente delimitado, sino como una sumatoria en el que caben situaciones muy dispares. Para explicarlo se recurre con frecuencia a comparar una empresa con la fidelidad en las relaciones de pareja: "*la fidelidad con el banco es como un matrimonio, en que, después de un período de tanteo o prueba, que es el noviazgo, si encuentras satisfacciones, te casas, pero al cabo de los años, aunque van surgiendo problemas y unos se resuelven bien y otros no, se mantiene la relación, aunque con menos satisfacción, casi por costumbre".*

Esta relación continuada, aunque no mantenga los incentivos del inicio y que resulte más o menos problemática, con satisfacciones e insatisfacciones puntuales, es considerada como una relación estable, fiel. En otras ocasiones pueden darse casos no sólo de desencantos e insatisfacción permanente, sino de frustración que, si no alcanza determinado nivel se convierte en estado normal, en costumbre, que se sobrelleva...sin dar lugar a rupturas ni infidelidades.

La relación de lealtad es considerada reciproca: no sólo del cliente respecto del banco, sino también de la entidad respecto de su clientela:

"Habría que considerar que los bancos se comportan de manera desleal con su clientela. Cuando uno lleva muchos años trabajando con un banco, incluso se considera cliente fiel, le duele bastante que no te reconozcan de ninguna manera todos los años que llevas trabajando con ellos, con un tratamiento un poco diferente. Incluso, dan cosas a los clientes nuevos, claro, para que se hagan clientes, que a ti no te dan por llevar toda la vida con ellos, ni aunque se lo pidas...eso sí que es para mí una deslealtad".

Lo deseable, tanto para las entidades como para los clientes es conseguir la plena satisfacción y ser totalmente leales, pero tal situación es ajena a la realidad, al igual que la situación de perfecta felicidad y armonía en el matrimonio, y unos y otros rebajan sus pretensiones a un nivel aceptable y tolerable.

Por tanto, lealtad o fidelidad, desde el punto de vista de los clientes, no es un concepto absoluto, cerrado, sino que admite una gradación de intensidad que va de la insatisfacción permanente y generalizada – pero que conlleva ruptura radical con la entidad – pasando por las "infidelidades" puntuales o parciales (dejar de trabajar algún producto o servicio con una entidad nueva, sin abandonar definitiva o totalmente la anterior), a la relación plenamente satisfactoria y exclusiva.

Se aíslan, al menos tres componentes básicos en la relación de lealtad:

- ✓ **Componente actitudinal:** la fidelidad conlleva un determinado grado de satisfacción-insatisfacción: insatisfacción moderada en su extremo inferior, de la que el cliente es plenamente consciente pero que, aun así no le mueve a buscar alternativas de proveedor, son episodios alternantes de satisfacción-insatisfacción, asumidos como propios de una relación y que se anclan en la costumbre; e insatisfacción severa, como antesala de la ruptura de relaciones.
- ✓ **Componente comportamental:** no es suficiente, por tanto, experimentar un determinado grado de satisfacción-insatisfacción, para considerarse fiel-infiel. La infidelidad conlleva un correlato de conducta, que puede ir de infidelidades parciales, o temporales (generalmente contratando nuevos

productos/servicios con otras entidades, o trasladando aquellos en que sufre problemas u obtiene mejor remuneración o menos costos, pero manteniendo el grueso de la relación con la entidad) a ruptura total de las relaciones (trasladando la totalidad de los productos/servicios a una o varias entidades diferentes). En ocasiones se observa una fidelidad enmascarada, con un alto componente de castigo; en otras muchas, el freno a la ruptura total y definitiva encuentra su justificación en los costos de cambio (materiales y/o psicológicos: tiempo, inconvenientes de re-domiciliar gastos e ingresos, tomar una decisión tan drástica...).

- ✓ **Conductas derivadas:** tiene efecto, sobre todo, del grado de satisfacción, nada desdeñables desde el punto de vista del marketing: el cliente satisfecho tiende a hablar bien de su banco y a recomendarlo global o parcialmente a terceros; por el contrario, el insatisfecho y futuro infiel no hace sino difundir y amplificar los aspectos negativos.

En resumen, se considera la fidelidad-infidelidad como un complejo entramado de actitudes y comportamientos que se concretan en una sumatoria en el que existe un punto crítico-umbral, personal y diferente en cada cliente, cuya superación hace que éstos se consideren leales o no a las entidades con las que trabajan. Ello dificultará, sin duda, el intento de medida y clasificación del fenómeno, obligando a soluciones de compromiso que sean operativas desde el punto de vista de la investigación y de las acciones a desarrollar y de los medios con que cuenten las entidades.

Motivos de ruptura

a) **Motivos de conveniencia:** se refieren, sobre todo, a los derivados de la proximidad-lejanía de las oficinas bancarias respecto del domicilio familiar o del de trabajo, o bien del cambio de los anteriores, y de la flexibilidad de horarios. También se incluyen los forzados por la domiciliación de nóminas de algunas empresas y los derivados de la concesión de algunos créditos, como los hipotecarios. Tradicionalmente han constituido un motivo importante, si no el principal, de elección y cambio de entidad, dando lugar al desarrollo, hasta años recientes de estrategias de desarrollo basadas en la implantación y número de sucursales por parte de las entidades. Su

importancia parece hacer decaído. Se relacionan, sobre todo, con las rupturas totales. Técnicamente, conforme a la conceptualización anterior, al carecer de intencionalidad y voluntariedad, la conducta de extinción de la relación derivada habría que catalogarla casi como bajas vegetativas. Asimismo se refieren casi en exclusiva al ámbito de las rupturas totales, no de las parciales.

b) **Motivos relacionados con la calidad de servicio (es el analizado en esta investigación):** constituyen uno de los principales motivos de ruptura. El nivel de exigencias del consumidor financiero se ha incrementado en la última década como consecuencia, entre otras, de la mayor cultura financiera de los clientes y del desarrollo, por otra parte de las entidades, de estrategias de diferenciación basadas en la calidad de servicio. Se incluyen en este apartado todos aquellos hechos o circunstancias que el cliente percibe como deficiencias en el servicio (errores, lentitud en los procesos, colas en las sucursales, tardanza en la atención, trato personal deficiente, incompetencia del personal, etc.)

c) **Motivos relacionados con las condiciones del mercado:** la clientela bancaria hasta hace un tiempo atrás era poco elástica a las variaciones que se producían en los precios y condiciones de mercado bancario (la uniformidad de la oferta era un hecho). La costumbre, la inercia y las razones de conveniencia y la imagen de las entidades primaban en la elección de una u otra entidad, así como la continuidad en la misma. Con la liberalización del mercado financiero, la clientela comienza a ser sensible a las mayores variaciones producidas en el precio, en las condiciones y en la ampliación de la gama de productos/servicios, llegando a constituir el conjunto de los mismos los principales motivos de ruptura. Ante la reacción de casi todas las entidades tendiente, de nuevo a la uniformidad, se abrió la vía a la diferenciación por elementos menos tangibles, como la calidad de servicio, la segmentación, la personalización de la oferta, y de la comunicación. En la actualidad conviven estas dos últimas tendencias: las entidades que tomaron la iniciativa y consiguieron diferenciarse por calidad ahondan en la misma y se muestran más dinámicas en el tratamiento personalizado de las necesidades financieras de sus clientes y en la retención de los mismos, las rezagadas intentan conseguir los estándares

de calidad e imitan, en la medida de sus posibilidades, los nuevos desarrollos de productos y servicios.

d) **Otros motivos:** se incluyen aquí motivos muy variados, ligados a situaciones muy personales y peculiares de los clientes, relacionados, también en parte con deficiencias en el servicio.

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

En esta tesis se aborda el objeto de estudio con enfoque multimétodo de fases, en cuya primera fase cualitativa se explora, descubre y contextualiza el problema de la calidad de servicio bancario y que sirve, además, para plantear posteriormente, en una segunda fase cuantitativa, el caso práctico, intentando analizar y valorar la confluencia de resultados de ambos enfoques, exponiendo los resultados obtenidos, facilitando, con ello, el planteamiento de conclusiones.

Estudio documental y empírico.

Para cumplir con la premisa de objetividad que exige todo estudio académico, han sido consultadas varias fuentes de información objetivas y, a la vez, complementarias. Por una parte, los datos objetivos de Dirección de Defensa del Consumidor; por otra, la opinión directa de los clientes sobre la calidad sobre servicios bancarios y la referencia a diversas investigaciones que sobre el comportamiento financiero de las personas han venido realizando diversos estudios.

Para la realización del trabajo descriptivo se ha utilizado parte de la información contenida en opiniones sobre comportamiento y actitudes de los clientes que se adquirieron como resultado del acuerdo de pagos de haberes entre la empresa AA y el banco DD, es decir, la muestra analizada corresponde a los 50 empleados de la empresa AA que tienen como única o principal entidad el banco "DD".

Dichas personas residen en la ciudad de Paraná y el tiempo de análisis que se tuvo en consideración fue de 12 meses.

Resultado obtenido de los intercambios con los usuarios (empleados de "AA") acerca del servicio prestado por el banco "DD":

Los clientes que abandonaron la institución manifestaron distintos inconvenientes en cuanto a la calidad en el servicio. A continuación se detallan algunos:

- Falta de disponibilidad en cajeros o no funcionamiento de los mismos.
- Alta complejidad y burocracia para realizar un trámite.

- Tiempo de demora en la sucursal para ser atendido.
- Atención deficiente al cliente en cuanto a trato y comprensión.
- Tiempo de resolución de inconvenientes excesivamente largo.
- Aplicación de comisiones indebidas en cuentas y demora en corregir el error perjudicando el saldo de la cuenta del cliente.
- Falta de seguridad en cajeros.
- Tarjetas bloqueadas sin motivos y demora en gestión de una nueva.
- Retención de tarjeta de débito en cajeros por mal funcionamiento de los mismos.

PRESENTACIÓN DEL CASO PRÁCTICO

El banco "DD" ha realizado un convenio de pago de haberes con la empresa "AA". El convenio consiste en que la empresa "AA" deposite los sueldos de sus 50 empleados mensualmente en cuentas que sus clientes deberás abrir en el banco "DD".

De esta manera el desafío del banco es ganar 50 nuevos clientes al ofrecerle sus productos puesto que la apertura y mantenimiento de cuentas sueldos no generan cargos para el cliente.

Durante el año de análisis se lograron comercializar los siguientes productos a estos 50 clientes:

a) 22 Paquetes (Comprende una cuenta corriente, una caja de ahorros y una tarjeta de crédito)

b) 28 Tarjetas de crédito.

Al finalizar el año de los 50 clientes sólo permanecían aún con los productos adquiridos 35. El resto (15) decidió fugarse a otras instituciones dado que se quejaban del servicio ofrecido por distintos motivos (demoras en atención, falta de resolución de inconvenientes en tiempo y forma, burocracia excesiva al momento de efectuar un trámite, etc.) manteniendo solamente en la institución la cuenta sueldo.

Las comisiones que cobró el banco por estos productos son:

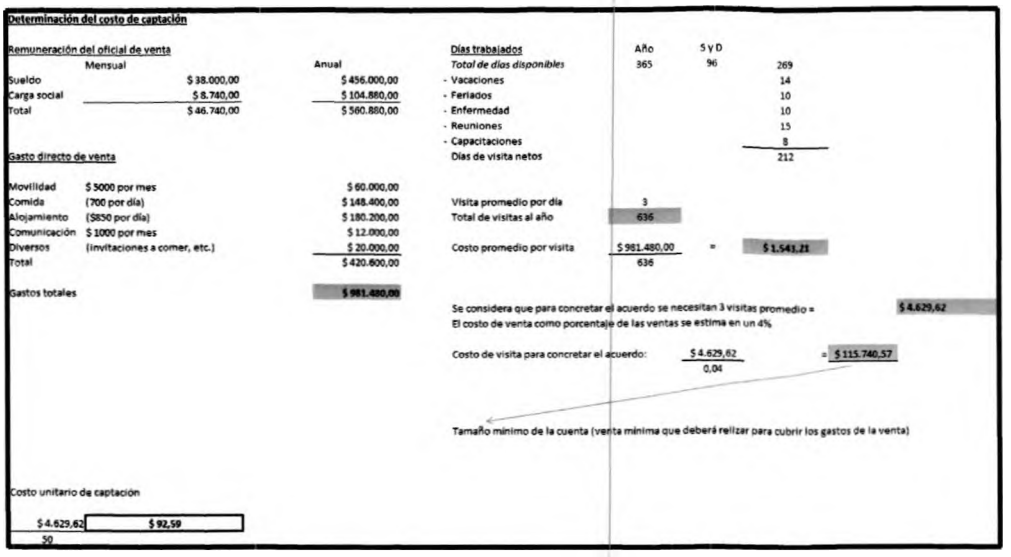
Comisión renovación anual	Cargo unitario
Mantenimiento Cuenta sueldo	$ 0,00
Mantenimiento mensual paquete	$ 115,00
Mantenimiento mensual TC	$ 50,00
Comisión renovación anual	$ 700,00

El costo variable de comercialización unitario es $ 15,00 mensuales y el costo de adquisición es de $ 137,59 (por cliente al inicio de la relación) al que se llega de la siguiente manera:

Costo unitario de captación	$ 92,59
Costo administrativo por cliente	$ 45,00
Costo unitario de adquisición	$ 137,59

El costo de captación surge del siguiente esquema:

Para concretar el acuerdo de pago de haberes con la empresa "AA" el oficial de venta del banco "DD" tuvo que realizar 3 visitas. Cada visita cuesta $ 1.543,21 por lo que el costo total de captación es de $ 4.629,62 ($1.543,21*3).
Es decir, $ 4.629,62 es el costo de realizar el convenio de pago de haberes con la empresa "AA" que de aquí en adelante comenzará a depositar los sueldos de los 50 empleados en el banco "DD".
El resto de los costos fijos del oficial de venta los absorben el resto de las ventas que realice en el año. Para este caso sólo se considera la parte pertinente al caso analizado correspondiente a la adquisición de los 50 empleados de la firma "AA".



Determinación del costo de captación

Remuneración del oficial de venta

	Mensual	Anual
Sueldo	$ 38.000,00	$ 456.000,00
Carga social	$ 8.740,00	$ 104.880,00
Total	$ 46.740,00	$ 560.880,00

Gasto directo de venta

Movilidad	$ 5000 por mes	$ 60.000,00
Comida	(700 por día)	$ 148.400,00
Alojamiento	($850 por día)	$ 180.200,00
Comunicación	$ 1000 por mes	$ 12.000,00
Diversos	(invitaciones a comer, etc.)	$ 20.000,00
Total		$ 420.600,00

Gastos totales $ 981.480,00

Días trabajados

	Año	5 y D	
Total de días disponibles	365	96	269
- Vacaciones			14
- Feriados			10
- Enfermedad			10
- Reuniones			15
- Capacitaciones			8
Días de visita netos			212

Visita promedio por día 3

Total de visitas al año 636

Costo promedio por visita $ 981.480,00 / 636 = $ 1.541,21

Se considera que para concretar el acuerdo se necesitan 3 visitas promedio = $ 4.629,62

El costo de venta como porcentaje de las ventas se estima en un 4%

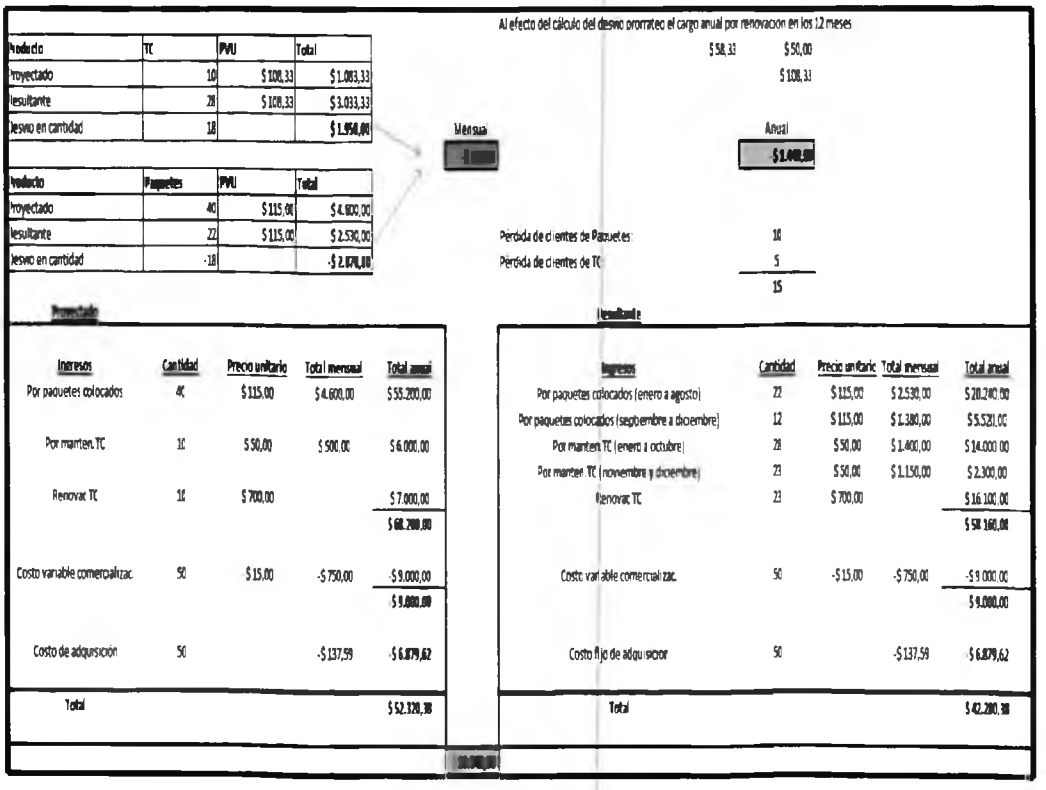
Costo de visita para concretar el acuerdo: $ 4.629,62 / 0,04 = $ 115.740,57

Tamaño mínimo de la cuenta (venta mínima que deberá realizar para cubrir los gastos de la venta)

Costo unitario de captación

$ 4.629,62 / 50 = $ 92,59

El banco "DD" al inicio de su relación comercial realizó proyecciones de venta a estos 50 nuevos clientes. A continuación se exponen las ventas proyectadas y luego de una comparación con las ventas resultantes se determinan los desvíos:



Al efecto del cálculo del desvío prorrateo el cargo anual por renovación en los 12 meses

$ 58,33 $ 50,00

$ 108,33

Producto	TC	PVU	Total
Proyectado	10	$ 108,33	$ 1.083,33
Resultante	28	$ 108,33	$ 3.033,33
Desvío en cantidad	18		$ 1.950,00

Producto	Paquetes	PVU	Total
Proyectado	40	$ 115,00	$ 4.600,00
Resultante	22	$ 115,00	$ 2.530,00
Desvío en cantidad	-18		-$ 2.070,00

Mensual

Anual

Pérdida de clientes de Paquetes: 10

Pérdida de clientes de TC: 5

15

Proyectado

Ingresos	Cantidad	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Por paquetes colocados	40	$ 115,00	$ 4.600,00	$ 55.200,00
Por manten. TC	10	$ 50,00	$ 500,00	$ 6.000,00
Renovar TC	10	$ 700,00		$ 7.000,00
				$ 68.200,00
Costo variable comercializac.	50	$ 15,00	-$ 750,00	-$ 9.000,00
				$ 9.000,00
Costo de adquisición	50		-$ 137,59	-$ 6.879,62
Total				$ 52.320,38

Resultante

Ingresos	Cantidad	Precio unitario	Total mensual	Total anual
Por paquetes colocados (enero a agosto)	22	$ 115,00	$ 2.530,00	$ 20.240,00
Por paquetes colocados (septiembre a diciembre)	12	$ 115,00	$ 1.380,00	$ 5.521,00
Por mantem TC (enero a octubre)	28	$ 50,00	$ 1.400,00	$ 14.000,00
Por mantem TC (noviembre y diciembre)	23	$ 50,00	$ 1.150,00	$ 2.300,00
Renovar TC	23	$ 700,00		$ 16.100,00
				$ 58.160,00
Costo variable comercializac.	50	-$ 15,00	-$ 750,00	-$ 9.000,00
				$ 9.000,00
Costo fijo de adquisicion	50		-$ 137,59	-$ 6.879,62
Total				$ 42.280,38

Explicación del desvío:

Se observa un desvío negativo ($ 10.040,00) puesto que la expectativa del Banco era la colocación de más Paquetes de los realmente colocados y menos TC de las que se vendieron.

También se observa que hubo 15 clientes fugados de los cuales 10 corresponden a los que tenían paquetes y 5 a lo que tenían TC.

Los 10 clientes fugados de Paquetes que operaron con el banco "DD" lo hicieron hasta el mes de agosto. Los 5 fugados de TC operaron con el banco hasta el mes de octubre.

Luego optaron por cancelar su producto solo manteniendo una cuenta ingreso (sin cargo) y transfiriendo en el mismo día, en que se producen las acreditaciones de sueldo, a otras instituciones bancarias la totalidad de las acreditaciones recibidas en concepto de haberes dejando al banco sin posibilidad de obtener beneficios de saldos marginales.

El costo variable de comercialización se mantiene también para los 15 clientes fugados durante todo el año puesto que los mismos siguen manteniendo sus cuentas de haberes en el banco. No generan rentabilidad pero el banco sí invierte en publicidad para la totalidad de los clientes.

Teniendo en consideración que la fuga de clientes es un fenómeno que atañe a la gran mayoría de las instituciones financieras, a continuación se expone el impacto que produce el abandono de clientes en la institución bancaria "DD". A partir de éste, es posible hacer más efectivas las políticas comerciales de retención, ser más eficientes en la asignación de recursos al focalizar a los principales focos de deficiencias del servicio. Todo esto con el fin de obtener beneficios que generen mayor rentabilidad al aumentar tanto en número de transacciones como la permanencia del cliente.

Costos de Impacto

La calidad de un servicio al cliente puede medirse según distintas variables de servicio. Genichi Taguchi considera que las inconsistencias en la calidad del servicio resultan en gastos, pérdida de clientes y pérdidas de oportunidades, siempre que los objetivos de calidad no se alcancen exactamente.

Determinación del Valor actual neto de un cliente (VANC): es el beneficio actualizado por cliente. Es el total de ingresos de un cliente obtenidos durante su relación con la empresa menos los costos tanto directos de venta como de adquisición y fidelización del cliente (publicidad) descontados según el tipo de interés de referencia del momento.

- Se estima una duración de la relación comercial con el cliente de 8 años.
- La tasa de descuento es la tasa de interés de las LEBAC = 26% anual (tomada de la página del BCRA a julio de 2017)

	Cliente con TC			Cliente con paquete		
	Total mensual	Total anual	Total de acuerdo al tiempo estimado de relacion con el cliente	Total mensual	Total anual	Total de acuerdo al tiempo estimado de relacion con el cliente
Ingreso						
a)Por mant. Mensual	$ 50,00	$ 600,00		$ 115,00	$ 1.380,00	
c) Renovac. Anual.		$ 700,00				
		$ 1.300,00	$ 10.400,00		$ 1.380,00	$ 11.040,00
Costo						
Variable de comercialización (publicidad)	-$ 15,00	-$ 180,00	-$ 1.440,00	-$ 15,00	-$ 180,00	-$ 1.440,00
Costo fijo de adquisición		-$ 137,59	-$ 137,59		-$ 137,59	-$ 137,59
		-$ 317,59	-$ 1.577,59		-$ 317,59	-$ 1.577,59
TOTAL		$ 982,41	$ 8.822,41		$ 1.062,41	$ 9.462,41
VANC			$ 7.001,91			$ 7.509,85

En base a estos cálculos podemos determinar cuál es el cliente más rentable de acuerdo al producto comercializado. Para eso utilizamos el indicador CPS:

CPS (Customer Profiability Score): nos dice como de rentable es un cliente en un determinado periodo. Es decir, cuánto dinero recibimos de él y cuánto nos gastamos para satisfacer sus necesidades.

CPS= Suma (Ingresos - Gastos) / Suma (Gastos)	TC		Paquetes	
CPS=	$ 982,41	$ 3,09	$ 1.062,41	$ 3,35
	$ 317,59		$ 317,59	

Por cada $ invertido para un cliente de TC recibimos $ 3,09 de ingreso y por cada $ invertido para cliente de Paquete recibimos $ 3,35 de ingreso por lo que un cliente de Paquete aporta mayor rentabilidad. Por este motivo, el banco en sus estimaciones de venta proyectó colocar más ventas de paquetes que de TC.

A continuación se desarrollan los costos para el banco "DD". Para ello se tienen en cuenta los siguientes datos:

- **El 30% de los clientes insatisfechos abandonan el servicio (parámetro medido a nivel banco y no de producto).**

Indicador de deserción					
TD=	15 / 50	0,3	30,00%	Desertaron el 30% de los clientes conseguidos por el convenio entre "DD" y "AA"	Clientes al inicio:
					Clientes al final:
					Pérdida de clientes:

La cartera de clientes es uno de los activos más importantes para una institución financiera, ya que está relacionada con las utilidades del negocio. Dos actividades comerciales tienen por objetivo mantener y mejorar dicha cartera: la captación de clientes nuevos y la retención de clientes existentes.

La captación de clientes apunta a aumentar el número de cliente de la cartera a través de la definición e incorporación de nuevos segmentos objetivos. Esta captación se realiza principalmente a través de elaboradas estrategias de publicidad, alta inversión en fuerza de ventas y la generación de ofertas focalizadas. La retención de clientes consiste en la identificación de los clientes con mayores tendencias a la fuga y en la determinación de las estrategias o procedimientos que aumenten el grado de fidelización y bajen los índices de fuga en la cartera.

Existen dos tipos de fuga: las fugas voluntarias y las fugas no voluntarias. Las primeras se asocian a desafiliación del cliente por iniciativa propia, sin injerencia directa por parte de la institución. A diferencia del caso anterior, las fugas no voluntarias son desafiliaciones en donde el banco es responsable directo del término de los acuerdos contractuales, donde el cliente no posee ninguna injerencia. Este tipo de cierre se gatilla principalmente por acciones delictuales o

por mala utilización de los productos. Un ejemplo puede ser efectuar algún tipo de fraude financiero con cheques del banco o la clonación de tarjetas de crédito. En el presente trabajo estudiaremos las fugas voluntarias.

- **Se fideliza el 70% de los clientes que no tienen intención de abandonar.**

¿Por qué es importante retener a un cliente?

Estudios recientes han demostrado los beneficios aportados por la retención de clientes en instituciones bancarias. Al tener una cartera con un mayor número de clientes, se realizan en promedio un mayor número de transacciones, aumentando las utilidades de la institución. Además, si se logra una mayor permanencia, se obtienen los beneficios asociados a la disminución de los costos operacionales, las referencias y al incremento en las transacciones.

Al comienzo de la relación comercial el cliente no reporta beneficios a la institución. Los costos de este período corresponden a la incorporación e inicialización del cliente y a la inversión en las distintas campañas de captación.

Este dato se obtiene aplicando el siguiente indicador:

CRR (Customer Retention Rate): El ratio de retención, es decir, el porcentaje de clientes que seguirán confiando en nosotros:

CRR= (Clientes al inicio del periodo - Clientes fugados) / Clientes al inicio del periodo					
CRR=	35	0,7	70,00% Se retuvo el 70% de clientes adquiridos	Clientes al inicio:	50
	50			Clientes al final:	35
				Pérdida de clientes:	15

Llegar al 100% es, desde luego una quimera. Esto significaría que se retiene a la totalidad de los clientes cada año. Esta situación es prácticamente imposible debido a que existen numerosas circunstancias que el banco no maneja, por ejemplo, la muerte de un cliente o el cambio de su residencia al extranjero. Lo podemos intentar pero siempre perderemos algún cliente. Ahora bien, ¿el 70% es un buen valor?. Pues todo depende. El ratio de retención debe interpretarse siempre dentro de un contexto, considerando su evolución en el tiempo (¿mejoramos, empeoramos?), comparándolo con los ratios de la competencia (lo estamos haciendo mejor o peor que los rivales?)

- **Un cliente insatisfecho realiza propaganda negativa a 10 interlocutores.**

- **La CUOTA (mensual) de fidelización es la cuota de invertir en publicidad para tratar de fidelizar un solo cliente.**

- **La CUOTA de captación es la cuota de capturar un solo cliente.**

- **Se estima que capturar un cliente influenciado cueste el doble que uno sin influenciar, como valor de resarcir la mala publicidad generada.**

Cabe destacar que no es viable remediar la fuga de clientes con una mayor captación de clientes nuevos. Por un lado, los clientes nuevos son potencialmente riesgosos para la empresa (Ya que no tienen el sentimiento de proximidad con nuestra institución y van cambiando fácilmente en este mercado de alta competencia. Hay que lograr que ese cliente deje de ser una visita ocasional y se transforme en un cliente recurrente). Por otro lado, se sabe que captar un cliente nuevo es más costoso que retener a uno antiguo. Por eso, aplicar eficazmente estrategias de retención y fidelización, que consigan mantener y desarrollar los clientes rentables y fieles, es una de las prioridades en cualquier empresa.

- **No todos los clientes insatisfechos crean reclamaciones, muchos abandonan sin comunicación. El 80% de los clientes insatisfechos nunca se queja, y por cada cliente que tiene una queja hay 26 con el mismo problema.**

Con estos datos procederemos al cálculo:

Pérdida real del banco DD al final del primer año:

Clientes con paquete desde enero a agosto	22	Clientes con TC desde enero a octubre	28
Clientes con paquete desde septiembre a diciembre	12	Clientes con TC noviembre y diciembre	23
Cantidad de clientes perdidos	10		5

1. COSTO DE PERDIDA DE CLIENTES (CP)

CP = VANC

	Ingresos	Clientes perdidos	Total pérdida
Cliente con TC	$ 800,00	5	$ 4.000,00
Cliente con paquete	$ 460,00	10	$ 4.600,00
		TOTAL CP	$ 8.600,00

2. COSTO DE FIDELIZACION DE CLIENTES (CF)

CF= costo unitario de comercialización * Cantidad de clientes

CF clientes TC=	$ 15 *12 meses * 5 clientes fuga	$ 900,00
CF clientes Paquetes=	$ 15 *12 meses * 10 clientes fug	$ 1.800,00
	TOTAL CF	$ 2.700,00

3. COSTO DE CAPTACION DE CLIENTES (CC)

CC= cuota de captación*cantidad de clientes

CC TC=	$ 137,59 * 5 clientes	$ 687,96
CC Paquete=	$ 137,59 * 10 clientes	$ 1.375,92
	TOTAL CC	$ 2.063,88

COSTO TOTAL = 1+2+3

Costo total clientes con TC=	$ 5.587,96
Costo total clientes con Paquete =	$ 7.775,92

Modelo de determinación de costo teniendo en cuenta el costo de oportunidad para un cliente de Paquete y de TC del banco DD:

1. COSTO DE PERDIDA DE CLIENTES (CP)

CP = Costo de perder un cliente + costo de perder los influenciados (ya son clientes del banco)

CP = VANC*(1+10*probabilidad de abandonar)

Cliente con TC

CP = $ 7.001,91 * (1+10*0,30)

CP= [redacted]

Cliente con paquete

CP= $ 7.509,85 * (1+10*0,30)

CP= [redacted]

2. COSTO DE FIDELIZACION DE CLIENTES (CF)

CF= cuota de fidelización*(1+interlocutores a los cuales se les transmite la mala experiencia de ese cliente que se fuga* probabilidad de abandonar)

Cliente con TC/Paquete

CF= $ 15*12 meses*(1+10*0,30)

CF= [redacted]

3. COSTO DE CAPTACION DE CLIENTES (CC)

CC= cuota de captación*(1+interlocutores a los cuales se les transmite la mala experiencia de ese cliente que se fuga*probabilidad de abandonar)

CC= $ 137,59*(1+10*0,30)

CC= [redacted]

COSTO TOTAL = 1+2+3

Costo total clientes con TC=	$ 29.278,01
Costo total clientes con Paquete =	[redacted]

Aplicando este costo a los clientes que se fugaron se obtiene la siguiente pérdida:

Cliente	Costo total por cliente + influenciados	Cantidad real de clientes fugados	Costo total de pérdida por no calidad
TC	$ 29.278,01	5	$ 146.390,06
Paquete	$ 31.309,76	10	$ 313.097,59

En este caso, al tratarse de empresa de servicio, resulta útil reflejar el impacto en función de la pérdida de clientes ante reiterados inconvenientes por deficiencia en la calidad cuyas incidencias se pueden demostrar mediante la siguiente función de pérdida para costos de impacto en la calidad y clientes:

A fin de demostrar el impacto total de la pérdida de clientes utilizaremos la siguiente fórmula: **L=k*(M-Y)** donde:

L: es el resultado de la función medida en unidades monetarias.
Y: es el valor de la característica analizada. Nuestro objetivo a alcanzar para ese parámetro. En nuestro caso: Pérdida de cantidad de clientes aceptable ante incumplimientos en resolución de problemas en tiempo y forma.

a) Clientes perdidos de Paquetes que manifestaron reiteradas quejas por deficiencias en el servicio en un año = 5
b) Clientes perdidos de TC que manifestaron reiteradas quejas por deficiencias en el servicio en un año = 2

M: (es la media de valores obtenidos de la característica analizada en la situación real). En nuestro caso: Pérdida real de clientes ante incumplimientos de resolución en tiempo y forma.

a) Pérdida de clientes de Paquetes = 10
b) Pérdida de clientes de TC = 5

K: es una constante que se encarga de convertir (M – Y) a unidades monetarias.

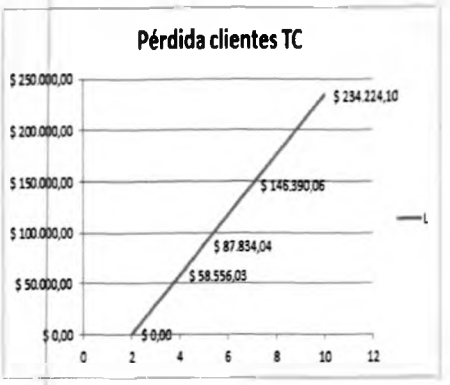
a) k para TC (costo de perder un cliente de TC más la probabilidad de perder influenciados) = $ 29.278,01
b) k para Paquete (costo de perder un cliente de Paquete más la probabilidad de perder influenciados) = $ 31.309,76

Con estos datos podemos deducir L (función de pérdida) para diferentes escenarios, considerando M siempre mayor o igual a Y:

Cliente con TC

L	k	M	Y
$0,00	$29.278,01	2	2
$58.556,03	$29.278,01	4	2
$87.834,04	$29.278,01	5	2
$146.390,06	$29.278,01	7	2
$234.224,10	$29.278,01	10	2

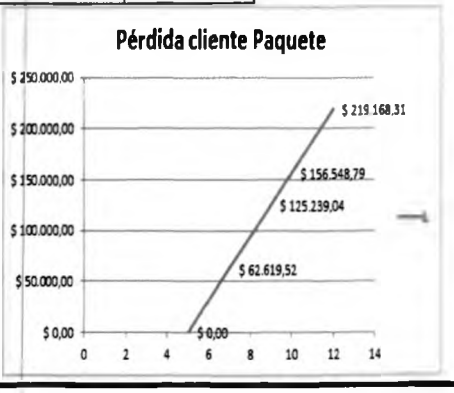
M	L
2	$0,00
4	$58.556,03
5	$87.834,04
7	$146.390,06
10	$234.224,10



Cliente con Paquete

L	k	M	Y
$0,00	$31.309,76	5	5
$62.619,52	$31.309,76	7	5
$125.239,04	$31.309,76	9	5
$156.548,79	$31.309,76	10	5
$219.168,31	$31.309,76	12	5

M	L
5	$0,00
7	$62.619,52
9	$125.239,04
10	$156.548,79
12	$219.168,31



A medida que nos alejamos del parámetro fijado como estándar el costo de no calidad comienza a elevarse.

Por lo tanto, si para la característica analizada (pérdida de clientes por no calidad en el servicio), el valor L es de cero, significará que el objetivo fijado en cuanto a clientes perdidos obtenido es el deseado (nuestro objetivo). Si L es mayor que cero, entonces significa que nos estamos alejando del objetivo.

Efecto multiplicador

Si además consideramos el efecto multiplicador de 26 clientes que no reclaman, y asumiéramos que de esa cantidad el 30% (tasa de abandono) se fugara sin comunicación previa, los valores, serían bastante más considerables para la sensibilidad del negocio:

Cliente	Pérdida por no calidad por cliente	Clientes que abandonan sin quejarse	Efecto multiplicador
TC	$ 29.278,01	8	$ 234.224,10
Paquete	$ 31.309,76	8	$ 250.478,07

Siendo más realistas, podríamos realizar estimaciones para el ratio de retención en cada año. Por ejemplo, si consideramos que, en breve, la competencia nos irá obligando a reducir márgenes e irá captando cada vez más clientes, podríamos obtener un panorama cada vez más pesimista.

CONCLUSIÓN

A menudo resulta difícil medir el grado de satisfacción o de descontento con los servicios prestados en un sector determinado. Las reclamaciones formales sólo revelan parte del descontento existente, y pueden compararse con la punta del iceberg. Lo que necesitamos es una evaluación de las dimensiones del iceberg debajo de la superficie. Además, en el sector de la banca comercial, hemos de tener en cuenta que los bancos son edificios imponentes con equipos sofisticados y personal cualificado que irradian superioridad. Esto es consecuencia inevitable de la impresión de solidez de que forzosamente ha de dar la banca y de la profesionalidad del personal. (Banco="un kilo de oro y 100 de confianza"). Esta característica, sin embargo, crea cierta distancia entre el banco y el cliente, en forma de barreras psicológicas a la hora de presentar reclamaciones. Se estima que sólo 1 de cada 10 reclamaciones con motivación suficiente para ser efectuadas, son planteadas; el resto van formando un reservorio de descontento e insatisfacción que, al cabo del tiempo – muy variable de individuo a individuo – desembocan en la ruptura de relaciones con la entidad.

Las entidades pueden disminuir este riesgo abriendo un canal de comunicación en este sentido, reportando un doble beneficio: por una parte ofrecen un servicio muy importante al cliente, por otra, se mantendrán puntualmente informadas del nivel de aceptación de sus servicios. Se ha demostrado cómo al abrir estos canales y demandar reclamaciones, estas se multiplican considerablemente y, si reciben el tratamiento adecuado, se convierten en una fuente de información inagotable para el proveedor financiero que esté verdaderamente interesado en la satisfacción de sus clientes y en fortalecer la intensidad de su relación financiera con ellos.

La globalización ha llevado a las instituciones financieras a ser competitivas con inversión tecnológica e innovación como estrategia de diferenciación para asegurar fidelidad del cliente. Estas instituciones poseen retos y cambios estructurales, puesto que la gran cantidad de competidores imposibilita la creación de productos y/o servicios diferenciadores, por lo que las innovaciones y la diferenciación son fácilmente transferidas y superadas por la competencia. Por ello, esas instituciones deben hallar formas menos convencionales para el

desarrollo y mantenimiento de sus ventajas competitivas poniendo énfasis sobre aspectos intangibles de los servicios que agregan valor a los servicios prestados. Estas instituciones deben optar por satisfacer a sus clientes mediante estrategias de calidad: "los servicios son lo único que los bancos pueden vender, son la única manera de ser diferentes" por lo que el único elemento diferenciador es la calidad.

La mayoría de los servicios bancarios siguen manejándose desde la óptica tradicional que se aleja de los criterios de competitividad que reinan a nivel mundial. Esto no sólo causa el congestionamiento de las sucursales, sino también de aquellos servicios conexos como son cajeros automáticos y operadores telefónicos que no dan abasto ante el crecimiento de una demanda de clientes que esperan recibir un mejor trato a la hora de realizar sus transacciones.

Entre los principales problemas que afronta la banca destacan: saturación del mercado; dificultad para mantener cuotas de mercado; mayor competencia; un cliente más estricto; inflexible, crítico en la selección y que demanda calidad, dado que en la mayoría de operaciones personales se generan insatisfacciones del usuario: largas esperas, inseguridad e incapacidad de respuesta. Y aunque la banca electrónica ha revolucionado las operaciones aún son muchas las operaciones necesarias e imprescindibles que se llevan a cabo personalmente. Por ello, es importante enfatizar en la calidad del servicio personal en las instituciones financieras.

El déficit de la calidad en áreas de tiempo de servicio, posibilidad de errores y seguridad debe ser mejorado por las instituciones porque son las áreas en las que los usuarios son más exigentes (respeto a las instrucciones, comisiones, cobros y operaciones correctas, atención rápida, seguridad en las instalaciones y confidencialidad).

Pese a la banca electrónica y otras alternativas del servicio a distancia se considera que la cantidad de visitas por usuario es relativamente alta, lo cual induce a pensar que todavía son varias las operaciones que se realizan en la sucursal (Apertura de cuentas como cajas de ahorros, cuentas corrientes y plazos fijos, actualización de datos, contratos de tarjetas de crédito y débito, adquisición de cheques de la gerencia, entrega de cheques devueltos, adquisición de divisas, depósitos, entrega de chequeras, tarjetas retenidas en los cajeros automáticos,

reclamos de tarjetas de crédito, débito y cajeros automáticos). Esta cantidad de visitas, refleja el nivel de exposición que los usuarios experimentan antes de cada visita, moldeando de esta manera los deseos y expectativas del usuario. Por ello, en las sucursales, deben considerarse que la calidad en los servicios depende de las experiencias acumuladas por el usuario, por lo que la calidad debe ser constante y consistente.

De esta manera se observa la importancia de la atención al cliente y resolución del problema a la estrategia del banco evaluando no sólo respecto a estándares, sino también externamente con los clientes, el mercado, los competidores, etc.

La atención a clientes es una actividad que suele regirse por una valoración económica de su evolución, basada en los recursos que emplea, más que valorar los beneficios que aporta o perjuicios que evita a otros departamentos o a los objetivos de la empresa. Luego, mediante estándares de marketing corregidos progresivamente con los valores de la realidad de la empresa, se puede cuantificar la valoración de los costos de la no calidad en una fórmula permitiendo facilitar la toma de decisiones estratégicas para la institución y para cada sector de la misma.

En consecuencia, se hace conveniente desarrollar estrategias de fidelización concretadas en planes destinados a prevenir y evitar las fugas de clientes. Y estos planes, sin duda, han de basarse en la disposición de información suficiente sobre los clientes, que permitirá:

- Identificar al cliente con intenciones de fuga, analizar sus motivos y proponer soluciones-actividades de retención.
- Analizar los motivos de los clientes que rompen total o parcialmente con la entidad.
- Desarrollar sistemas predictivos del futuro comportamiento o cambio de hábitos, basados en la información disponible o adquirible a través de la implementación de "entrevistas de ruptura", análisis de niveles de satisfacción-insatisfacción a través de encuestas, implantación de sistemas como "data warehouse" y "data mining", etc.

Resultados sobre comportamiento de clientes del "DD"

- A pesar de los cambios operados en el sector en relación al cliente en la última década, todavía existen serias reminiscencias de otros tiempos en que las relaciones con las entidades bancarias se percibían como una relación desigual, que el intercambio no es equilibrado ni igualmente positivo para ambas partes: entidad y cliente. Por el contrario, el cliente mantiene la conciencia de dar más de lo que recibe o recibir menos de lo que entrega. Esta desigualdad percibida produce un estado de insatisfacción, como una demanda latente de afirmación como persona y como cliente de la entidad.

- Se mantiene la falta de acuerdo sobre la valoración de lo que se intercambia: el dinero. El cliente percibe que para la entidad bancaria el dinero no es sino una mercancía, la materia prima de su actividad empresarial, mientras que para él es el fruto de su trabajo y sacrificio, así como el fundamento de ilusiones y proyectos vitales.

Del conjunto de necesidades manifiestas y latentes en los discursos, se coligen un conjunto de ellas que se resumen en las siguientes categorías:

1. Necesidades de comprensión/afirmación; que implican, para las entidades, el reconocimiento personal y la asunción de la problemática individual de los clientes.
2. Necesidades operativas, de resultados; que implican la oferta de amplia gama de servicios/productos financieros, flexibilidad (minimización de barreras burocráticas en las gestiones), rapidez y eficacia.
3. Necesidades de conocimiento/consejo; fundamentalmente concretadas en información amplia, veraz y a tiempo, así como asesoramiento y experiencia.

- En los segmentos que poseen mayor cultura financiera, así como mayor nivel de bancarización, su nivel de exigencias llega al punto de sugerir un cambio de "filosofía del negocio bancario", que se perfila en los siguientes aspectos:

- Gestionar clientes, no sólo operaciones.
- El cliente no es un número, ni un saldo, sino una persona.
- El cliente no está al servicio del banco, sino al revés.
- Se demanda una relación permanente (no sólo puntual), humana (no sólo mercantil), ya que el cliente no sólo deposita el dinero, sino su confianza en la entidad.

- En relación a la fidelidad-ruptura, prácticamente la totalidad de la clientela está de acuerdo en que una buena calidad de servicio incrementa la fidelidad, aunque no es requisito único, pues aparecen comportamientos de ruptura motivados, sobre todo por el costo del dinero y de los servicios. Por el contrario, la insatisfacción y/o mala o deficiente calidad de servicio no genera necesariamente ruptura total, aunque sí es más probable la parcial, apreciándose una cierta inercia a mantenerse como cliente de la entidad, muchas veces por comodidad, otras por no encontrar entidades suficientemente atrayentes que motiven el cambio. Este tipo de clientes, potencial e intencionalmente infieles, en ocasiones llevan a cabo deliberadamente una disminución selectiva de operaciones, como "castigo" a la entidad con la que no se sienten satisfechos. Esta actitud y comportamiento suele configurarse en mayor medida en los segmentos más bancarizados y con mayor nivel de cultura y exigencias financieras.
- El análisis de costos de impacto con el modelo con costo de oportunidad se considera el más apropiado al momento de medir la calidad de servicio traducida a números puesto que abarca más elementos de consideración que habitualmente no son tenidos en cuenta. De los resultados arrojados por éste no cuesta demasiado entender que de continuar prestando de manera deficiente el servicio (perdiendo margen, perdiendo clientes), en apenas unos años la institución "DD" habrá perdido una buena parte de su valor cediéndolo a la competencia. Este análisis es muy generoso puesto que tendríamos que añadirle un porcentaje consecuencia de la inflación acumulada.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker D. "Management estratégico de Mercado". (1991)
- ABA. "Código de prácticas bancarias" (2010)
- Alcalde Casado, A. "La estrategia de ventas y el valor de vida de los clientes" (2012)
- Bustos, L., Romero M. y Dávila M. "Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad" (2007)
- Chauvet S., Palacios A. y Guzman Carola. "El enfoque de los costos de la no calidad" (2002)
- Coronel Troncoso G., Galle R., Sánchez E., Bochín M. e Ibáñez D. "Módulo: Costos de la función comercial" (2011)
- Dacal Calle A. "La medición de la calidad de servicio: un estudio en caso (las compañías aseguradoras de vida)" (2006)
- Gómez Fernandez J. y Crespo Márquez A. "Gestión de Mantenimiento y su contribución en la calidad y no calidad" (2008)
- Koopman J. "El Consumidor y la Banca al por menor" (1985)
- Merino, J. "La calidad del servicio bancario: Entre la fidelidad y la ruptura" (1999)
- Miranda J., Rey P. y Weber R. "Predicción de fugas de clientes para una institución financiera mediante Support Vector Machines" (2005)
- Portal Emprendedores. "¿Es rentable tu cliente?" (2016)
- Toma, J. "La gestión de la Rentabilidad de los Clientes" (2011)
- Zeitthaml V., Parasuraman A. y Berry L, "Calidad Total en la gestión de servicios" (1985).