



**Decanato de Estudios de Posgrado**

Sede Santo Domingo R.D.

Trabajo final para optar por el título de:

**Maestría en Gerencia y Productividad**

**Propuesta de un Modelo de Gestión Para el Aumento de la  
Eficiencia en los Autobancos de Bancocerca  
Año 2020-2021**

**Postulante:**

*Moisés D. Hernández de los Santos*

*Matrícula 2019-0151*

**Tutor (a):**

Dr. Ing. Freddy Epifanio Guerrero

Diciembre, 2020

SANTO DOMINGO, D.N., REPÚBLICA DOMINICANA

DICIEMBRE, 2020

***Propuesta de un Modelo de Gestión Para el Aumento  
de la Eficiencia en los Autobancos de Bancocerca  
Año 2020-2021***

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a mi Dios Todopoderoso,  
porqué ningún esfuerzo es fértil, sin la  
bendición de su divina y excelsa voluntad.

Gracias a mi esposa Zaidy, por amarme,  
por dejarme desplegar mis alas, y volar conmigo.

## DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi familia, especialmente a mis hijos Paula y Sebastián, por las horas de mi presencia que les quité para alcanzar este logro. A ellos más que todo mi consejo, de que nunca olviden que los límites del hombre, se hacen cada vez más y más grandes, si nunca hacemos nada para superarlos...un paso hacia delante por pequeño que sea, puede cambiar al mundo.

A mi madre Milagros, por enseñarme a soñar, y por nunca dejar de soñar.

## ÍNDICE

### Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>I. EL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1.1. Planteamiento del Problema .....	3
1.2. Formulación del Problema .....	5
1.3. Preguntas de Investigación: .....	5
1.4. Objetivos.....	5
1.4.1. Objetivo General .....	5
1.4.2. Objetivos específicos.....	6
1.5. Justificación de la Investigación.....	6
1.5.1 Teórica. –.....	6
1.5.2 Metodológica. - .....	7
1.5.3. Práctica. - .....	7
1.6. Delimitación.....	7
1.7. Limitaciones.....	8
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1. Antecedentes de la Investigación .....	9
2.2. Fundamentación Teórica .....	14
2.2.1 Principios de Modelos de Gestión .....	14
2.2.2. Eficacia, Eficiencia y Efectividad .....	15
2.2.3. La Eficiencia en la Gestión Empresarial.....	17
2.2.4. La Importancia de la Productividad en las Organizaciones .....	18
2.2.5. La Calidad y sus implicaciones en la competitividad de la empresa.....	21
2.2.6. La satisfacción del cliente como estrategia de diferenciación .....	24
2.2.7. Tiempos de espera en colas .....	25
2.3. Definición de Términos Básicos.....	26
2.4. Marco Contextual .....	28
2.5. Sistemas de Variables .....	29
<b>III. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>31</b>
3.1. Tipo o Nivel de Investigación.....	31
3.2. Diseño de la investigación .....	31
3.2.1. Enfoque de Investigación.....	31
3.2.2. Métodos de la Investigación.....	32

3.3. Población y Muestra.....	32
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	33
3.5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	34
3.6. Unidad de Análisis.....	34
<b>IV. RESULTADOS</b> .....	<b>35</b>
4.2. Resultados Revisión Documental.....	52
4.3. Resultados Actividades de Observación.....	55
4.4. Mediciones Tiempos de Atención y Espera.....	64
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>72</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>83</b>
<b>HALLAZGOS</b> .....	<b>108</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>112</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>114</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: personas que utilizan el autobanco.....</i>	35
<i>Ilustración 2: edad personas que utilizan el autobanco.....</i>	36
<i>Ilustración 3: institución donde utilizan el autobanco .....</i>	37
<i>Ilustración 4: características más valoradas autobancos .....</i>	38
<i>Ilustración 5: características menos valoradas autobanco .....</i>	39
<i>Ilustración 6: minutos de espera dispuesto a ser atendido.....</i>	40
<i>Ilustración 7: experiencia encuesta autobancos.....</i>	41
<i>Ilustración 8: experiencia autobanco.....</i>	42
<i>Ilustración 9: experiencia autobanco.....</i>	42
<i>Ilustración 10: experiencia autobanco.....</i>	43
<i>Ilustración 11: experiencia autobancos bancocerca.....</i>	44
<i>Ilustración 12: experiencia autobancos bancocerca.....</i>	45
<i>Ilustración 13: experiencia autobancos bancocerca.....</i>	46
<i>Ilustración 14: experiencia autobancos de bancocerca.....</i>	46
<i>Ilustración 15: experiencia autobancos de bancocerca.....</i>	47
<i>Ilustración 16: experiencia autobancos de bancocerca.....</i>	48
<i>Ilustración 17: experiencia autobancos de bancocerca.....</i>	49
<i>Ilustración 18: experiencia autobancos de bancocerca.....</i>	50
<i>Ilustración 19: Modelo de Autobanco de Carril Único.....</i>	57
<i>Ilustración 20: Modelo de Autobanco de dos carriles.....</i>	57
<i>Ilustración 21: porcentaje personas que utilizan el servicio de autobanco.....</i>	67
<i>Ilustración 22: porcentaje personas que utilizan el servicio de autobanco.....</i>	67
<i>Ilustración 23: porcentaje personas que utilizan el servicio de autobanco.....</i>	68
<i>Ilustración 24: porcentaje personas que utilizan el servicio de autobanco.....</i>	68
<i>Ilustración 25: porcentaje personas que utilizan el servicio de autobanco.....</i>	69
<i>Ilustración 26: porcentaje personas que utilizan el servicio de autobanco.....</i>	70
<i>Ilustración 27: porcentaje personas que utilizan el servicio de autobanco.....</i>	70
<i>Ilustración 28: Figura 28: Dispositivo “Firma Electrónica “Sign Bank”.....</i>	94
<i>Ilustración 29: Verificador Huellas Digitales .....</i>	95
<i>Ilustración 30: Figura 30 Modelo de Autobanco Actual de Carril Único .....</i>	97
<i>Ilustración 31: Figura 31 Modelo de Autobanco Actual de dos carriles.....</i>	97
<i>Ilustración 32: Figura 32 Concepto la X de los tres puntos de atención.....</i>	98
<i>Ilustración 33: Figura 33 Modelo de Lay Out “La X de los tres puntos de atención”</i>	
<i>.....</i>	100
<i>Ilustración 34: Figura 34 Modelo Lay Out La Recta de los dos puntos de atención.....</i>	101
<i>Ilustración 35: Letreros LED.....</i>	103
<i>Ilustración 36: Señalética basada en tecnología LED .....</i>	103
<i>Ilustración 37: Tubo neumático y cristal de autobanco .....</i>	105
<i>Ilustración 38: Atención o asistencia vía video.....</i>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<i>Ilustración 39: Servicio vía “Video Banking” .....</i>	105
<i>Ilustración 40: Modelo de Autobanco Actual de dos carriles .....</i>	107

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 .....	30
Tabla 2 .....	49
Tabla 3 .....	54
Tabla 4 .....	56
Tabla 5 .....	65
Tabla 6 .....	65
Tabla 7 .....	94
Tabla 8 .....	108
Tabla 9 .....	110

## **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA DE LOS AUTOBANCOS DE BANCOCERCA**

### **RESUMEN**

La propuesta de un Modelo de Gestión Para Aumentar la Eficiencia de los Autobancos de Bancocerca, aborda el problema de la productividad y la calidad en los servicios, y su relación directa con la eficiencia y la satisfacción del cliente. Pretende convertirse en un instrumento, cuyos elementos abarquen de forma integral, todos los conceptos, teorías y prácticas necesarias para convertir unidades de servicio, en sistemas altamente eficientes.

En la investigación se utilizan técnicas instrumentales, aplicadas con el más estricto apego técnico, procurando que los resultados y conclusiones a las que se ha arribado, sean reales y cónsonas con la actualidad del mercado y las tendencias que lo rigen, en un mercado global cada vez más complejo, exigente y competitivo.

Además, esta propuesta procura traer visibilidad a las grandes organizaciones, que ostentan operaciones de gran envergadura, y que involucran millones de clientes, sobre la necesidad de que todo proceso por pequeño y aislado que parezca, debe ser sometido constantemente a la rigurosidad del mejoramiento continuo hasta poder lograr su máximo potencial de entrega, ya que una cadena de valor de eslabones desiguales, no será eficiente, aunque sea rentable.

## **PROPOSAL FOR A MANAGEMENT MODEL TO INCREASE THE EFFICIENCY OF BANCOCERCA'S AUTOBANKS SUMMARY**

### **ABSTRACT**

The proposal for a Management Model to Increase the Efficiency of Bancocerca Self-Banks addresses the problem of productivity and quality of services, and their direct relationship with efficiency and customer satisfaction. It aims to become an instrument, whose elements comprehensively cover all the concepts, theories and practices necessary to convert service units into highly efficient systems.

In the investigation, instrumental techniques are used, applied with the strictest technical adherence, ensuring that the results and conclusions reached are real and consistent with the current market and the trends that govern it, in a global market each more complex, demanding and competitive.

In addition, this proposal seeks to bring visibility to large organizations, which have large-scale operations, and which involve millions of clients, on the need that every process, no matter how small and isolated it may seem, must be constantly subjected to the rigor of continuous improvement until be able to achieve its maximum delivery potential, since a value chain with uneven links will not be efficient, even if it is profitable.

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo de investigación se aborda la creación de una propuesta de un modelo de gestión, diseñado para los autobancos de Bancocerca, con la finalidad de que estos sean más eficientes, más productivos, y que el servicio en los mismos aumente sustancialmente el nivel de satisfacción de los clientes.

Los instrumentos que se han utilizado para arrojar datos en torno al problema de investigación, han proporcionado hallazgos importantes en tono a la preferencia de los clientes que son asiduos a utilizar los servicios de autobanco, y cuales características son las más valoradas por estos. Además, se identifican algunas variables que no se habían concebido en los supuestos de la investigación, que resultan de utilidad para definir y predecir, como los clientes perciben la calidad en los servicios que reciben en oficinas o sucursales bancarias, ya sea en ventanilla o en el autobanco.

Además de lo antes expuesto, en este trabajo se definen y clasifican los tipos de autobancos que fueron levantados durante las actividades de observación, la forma en que estos operan, su disposición física y estructura organizacional, y como todo esto afecta sus niveles de efectividad y eficiencia. También se identifican cuáles son sus falencias, sus fortalezas, y como estos pueden evolucionar a unidades altamente productivas, trabajando de acuerdo a un elemento homogéneo de gestión, aplicable a todos.

De igual forma, este esfuerzo investigativo se ocupa de establecer dentro del más riguroso proceso técnico, la productividad de los autobancos, y sus potencialidades como unidades de servicios, en el entendido de que las relaciones a largo plazo con

los clientes y su fidelización, dependen de las actividades de postventa, por lo que las áreas de caja de las instituciones financieras, que son el punto de contacto de más alta frecuencia con los clientes, deben accionar bajo esquemas de gestión que garanticen que la experiencia del cliente sea lo más satisfactoria posible.

En este trabajo se hacen algunas reflexiones acerca de lo importante que son los pequeños avances y la atención a los detalles, en organizaciones que tienen operaciones de grandes dimensiones que involucran a millones de clientes. En organizaciones como estas, además de la atención a los grandes proyectos y el lanzamiento de nuevos productos que procuran competir por mayores cuotas de mercado, iniciativas pequeñas como las que aborda esta investigación, buscan hacer a las empresas más eficientes, partiendo de la detección de fallas en procesos que, aunque son eficaces, entrañan deficiencias que pasan desapercibidas debajo de los indicadores de rentabilidad en los estados financieros.

Esta propuesta es una de esas iniciativas que se ocupa de destacar desperdicios en procesos que arrastran falencias de manera prolongada, pero que se hacen imperceptibles tanto para los responsables de su ejecución, como para la alta gerencia, e incluso los clientes, ya que se da por sentado que la poca efectividad del proceso y su baja calidad es algo que no puede mejorarse.

El modelo de gestión para aumentar la eficiencia en los autobancos de Bancocerca, puede ser un modelo replicable a otras áreas u organizaciones que pertenezcan a ámbitos distintos al financiero, ya que, en esencia, todas las empresas que brindan servicios deben tener la misma premisa; y está es que su cadena de valor cuide la experiencia del cliente, cuidando la calidad sus servicios, los costes y los procesos para producirlos.

## I. EL PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento del Problema

El Bancocerca cuenta actualmente con (287) sucursales a nivel nacional, de las cuales (56), ofrecen los servicios de autobanco, facilidad que se ha vuelto muy popular entre los clientes. El modelo de Autobanco o Autocaja, es una de las modalidades de servicio más populares entre los clientes de los bancos, principalmente, de los segmentos de mercado identificados como de clase media, media alta y clase alta, y en los segmentos joven y adulto joven. Esto así, debido a la comodidad del servicio que permite poder realizar las transacciones desde su vehículo, sin necesidad de tener que aparcar e ingresar a una sucursal bancaria.

No obstante, las ventajas mencionadas con anterioridad, los autobancos generan impactos negativos en el medio ambiente, asociados a la contaminación derivada del consumo de combustibles fósiles, y a la congestión del tráfico vehicular, lo que en ocasiones resulta nocivo para el entorno y las comunidades donde operan estas unidades.

La lentitud en la atención de los vehículos, los inconvenientes derivados de instalaciones que han sido pobremente articuladas, con carriles, giros y recodos que hacen difícil y compleja la conducción, generan una reacción en cadena que termina afectando el tránsito vehicular y peatonal, provocando embotellamientos, la ocupación de las aceras, y en ocasiones, la obstrucción de las fachadas de residencias y locales comerciales, lo que termina generando el rechazo por parte de la comunidad.

Además de lo antes expuesto, en lo referente al modelo de autobancos del Bancocerca, se identifica una persistente falta de homogeneidad en el diseño

estructural de estas unidades, ya que las mismas en la actualidad, son configuradas considerando la edificación o local donde van a ser ubicadas, dejando de lado aspectos como la particular operatividad de este tipo de servicio, su estructura organizacional, protocolo de servicio, ergonomía, entre otros.

En lo concerniente a los niveles de productividad que exhiben los autobancos del Bancocerca, los resultados de las métricas transaccionales de los cajeros que prestan sus servicios en estas unidades, presentan brechas de productividad, comprobándose que un cajero dentro de la sucursal en promedio atiende 38% más clientes, que un cajero del autobanco, de acuerdo a los Informes de Métricas Transaccionales de Cajeros, correspondientes al año 2019.

Actualmente no existe un modelo de gestión de los autobancos, las forma de gestionar los mismos no está claramente establecida, y en cierta forma es aplicada de manera empírica por parte de los gerentes de las sucursales, quienes de forma reactiva planifican y dirigen las tareas de los mismos, ya que responde al criterio de lo que los empleados “piensan que debe hacerse”, según sus necesidades circunstanciales.

A falta de un modelo de gestión creado específicamente para estas unidades, debido a que la doctrina actual las concibe como un apéndice de las cajas de las sucursales, únicamente estableciendo diferenciaciones en los límites de pago y el tipo transacciones aceptadas, se hace necesaria la creación de un modelo de gestión dirigido a elevar la eficiencia de estas unidades, equiparando sus niveles de productividad con las cajas de la oficina, reduciendo los tiempos de atención y espera, incrementando los niveles de satisfacción de los clientes, y reduciendo los trastornos

en el tráfico vehicular y el libre tránsito de los peatones que las colas de vehículos ocasionan alrededor de las oficinas.

## **1.2. Formulación del Problema**

***¿Cómo articular un modelo de gestión para aumentar la eficiencia de los autobancos del Bancocerca durante el año 2020?***

### **1.3. Preguntas de Investigación:**

- ¿Cómo es el modelo de gestión actual de los autobancos de Bancocerca?
- ¿Cómo pueden los Autobancos ser más eficientes, y agregar mayor valor a la organización, en relación al costo que estos representan para la misma?
- ¿Qué tan satisfechos se sienten los clientes, con el servicio que reciben a través de los autobancos de Bancocerca?
- ¿Cómo realizar un diseño estructural y funcional de autobanco, que favorezca la atención de mayor cantidad de vehículos, en el menor tiempo posible?

### **1.4. Objetivos.**

#### **1.4.1. Objetivo General**

Elaborar una propuesta para un modelo de gestión para aumentar la eficiencia de los autobancos del Bancocerca, que, revista un aumento sustancial de la eficiencia

de los mismos, incrementando los niveles de satisfacción de los clientes, y haciendo estas unidades de servicio, más amigables con el entorno ambiental, social y comunitario en el año 2020.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

✓ Analizar el modelo de gestión actual de los autobancos de Bancocerca, con la finalidad de articular un elemento de gestión que permita maximizar la productividad de estas unidades.

✓ Delinear estrategias novedosas que procuren la eficiencia en la operación de los autobancos, permitiendo a la organización obtener un mayor provecho de los mismos.

✓ Determinar el nivel de satisfacción de los clientes en relación al servicio recibido en los autobancos del Bancocerca.

✓ Diseñar un modelo estructural, que permita la ejecución de una mayor cantidad de transacciones por los autobancos, evitando embotellamientos, y dilaciones en los tiempos de atención y espera.

### **1.5. Justificación de la Investigación**

#### **1.5.1 Teórica. –**

La investigación permitirá relacionar los criterios inherentes a la gestión operativa, y la gestión eficiente de procesos relativos a ventanillas de servicio, aportando una gran cantidad de datos y estadísticas relevantes, que servirán para enriquecer las fuentes documentales existentes relativas a los modelos de gestión, elementos

teóricos de la calidad en el servicio, y su relación directa con la satisfacción del cliente, como estrategia de diferenciación competitiva.

### **1.5.2 Metodológica. -**

Esta investigación utilizará varios elementos correspondientes a las técnicas de recolección de datos basados en la observación, como las mediciones de tiempo de atención y espera en cola, y la encuesta de satisfacción focalizada a clientes que utilizan autobancos, todos estos instrumentos que resultaran en un aporte técnico y metodológico significativo, que servirá de marco referencial a futuras investigaciones que aborden problemas de investigaciones similares, o relacionados con servicios en ventanilla.

### **1.5.3. Práctica. -**

Los resultados arrojados por esta investigación, será un aporte valioso para las altas instancias del Bancocerca, que pueden sacar provecho del nuevo diseño estructural de autobancos que propone esta investigación, ideado con la finalidad de hacer estas unidades más productivas, más eficientes desde la perspectiva de los clientes, más amigables con el entorno, y más modernas tecnológicamente. De igual forma, la investigación dejará un diseño de autobanco, que le convertirá en unidades altamente eficientes, basado en estrategias novedosas y eficaces, que propiciarán un mayor uso de los autobancos, menos invasivo con la comunidad.

## **1.6. Delimitación**

Esta investigación se circunscribe a (10) autobancos del Bancocerca, ubicados en (10) localidades de la República Dominicana, donde esta organización posee oficinas con servicio de autobanco, las cuales son: Distrito Nacional, Santo Domingo Este,

Santo Domingo Oeste, La Romana, San Pedro de Macorís, Santiago, San Francisco de Macorís y San Juan de la Maguana.

### **1.7. Limitaciones**

La organización objeto de estudio, se reserva el derecho de no proporcionar informaciones consideradas sensibles estratégicamente, y cuyo manejo público de alguna forma pueda vulnerar las medidas de seguridad de la institución, y la información de los clientes, la cual es secreta a los fines de las disposiciones regulatorias al efecto.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la Investigación

La propuesta para crear un modelo de gestión, para aumentar la eficiencia de los Autobancos de Bancocerca, en el año 2020, cuenta con los siguientes antecedentes:

En la ciudad Babahoyo Ecuador, Hidalgo Faytong, en el año 2015, realizó una investigación nombrada “Modelo de Gestión Para Mejorar la Calidad de Atención al Usuario del GADM CANTON Babahoyo”, cuyo objetivo fue el de diseñar un modelo de gestión dirigido a mejorar la calidad del servicio, involucrando todas las dimensiones y funciones operativas y administrativas. En dicho trabajo se emplearon herramientas de investigación fundamentadas en varios ejercicios de campo, intrusivos y no intrusivos, realizando encuestas, entrevistas, y observando procesos internos y de atención a los usuarios de servicios, así como las filas o colas, cuya longitud y lentitud ya eran algo común en las oficinas de atención de esta organización.

Las conclusiones a las que arriba el autor, pueden ser sintetizadas en la formulación de un modelo de gestión administrativa que agrupa una serie de principios necesarios para una buena gestión, entre los cuales resaltamos los siguientes: Liderazgo y planeación estratégica, eficiencia y eficacia, gestión orientada a la satisfacción de usuarios y apreciación de las personas como principal valor estratégico. Concluyéndose que un Modelo de Gestión que procura el aumento de eficiencia o productividad, debe contar con los elementos antes mencionados.

Así mismo en Quito Ecuador, Calvache Banda, en el año 2018, realizó la investigación titulada “ Incremento de la Productividad Basado en un Modelo de Gestión por Procesos en la Empresa Poliacrilart ” el cual tenía como objetivo el incremento de la productividad, reducción de tiempos de las áreas producción

financieras y administrativas, basándose en la documentación de los procesos, la delimitación de indicadores, y la adecuación para un cambio de la cultura en la forma de llevar la empresa, para así poder entregar un producto de mejor calidad, aumentando además la competitividad.

Los resultados obtenidos, determinaron una serie de falencias que contravienen los preceptos de una gestión eficiente, como son: Información administrativa desactualizada, problemas de flujo de información entre niveles, ausencia de indicadores, problemas de producción, procesos no documentados, procesos manuales, ausencia procesos estandarizados, y bajos niveles de automatización.

Como resultado del citado trabajo de investigación, el autor arriba a una serie de conclusiones, donde se sintetizan los conceptos principales asociados a una gestión integral y eficiente de recursos, como son: documentar los procesos, estandarización de los procesos, capacitación del personal, programas proactivos regulares de mantenimiento de equipos, uso de reportes estadísticos para pronósticos de producción, implementación de un sistema de control de calidad, y la automatización de varios procesos manuales.

La conjugación ordenada de todos los elementos mencionados, representaría reducciones de costes y tiempos, así como la detección temprana de errores, para contar con un proceso productivo eficiente cuyos resultados provoquen un impacto positivo en la calidad, y consecuentemente en la demanda del producto, redundando todo esto en una mayor rentabilidad, que debe ser el objetivo de la empresa.

En la ciudad de Cusco Perú, Olarte Estrada, en el año 2019 realizó el trabajo de investigación denominado “Simulación de Sistemas Dinámicos para Líneas de Espera, Aplicado el Tráfico de la Ventanilla de un Banco” , el cual aborda el análisis de los

sistemas de líneas de espera de una agencia bancaria, con la finalidad de optimizar el diseño del modelo de las filas, mediante el uso de simulaciones de teorías de cola. Como resultado, el investigador arribó a conclusiones que aportan datos de interés en torno al tema, entre las cuales, a los fines de este estudio, se destacan las siguientes:

- Se determinaron las fechas y los horarios de mayor afluencia de clientes
- Las simulaciones de cola, permitieron el dimensionamiento correcto del número de servidores (Cajeros), óptimos para la atención, y en el nivel de productividad más eficiente
- Se determinaron los índices de satisfacción relativos a los tiempos de espera, que, para este caso, arrojaron indicadores de insatisfacción de un 89.3 por ciento, de los clientes que hacía uso de las ventanillas del banco.
- Se identificaron los niveles de abandono de filas, de los clientes cansados de esperar.

Todo lo antes expuesto, concluye y establece las bondades del uso de simulaciones ProModel, basados en teorías de cola, entendiéndose que el uso de estas herramientas, apoyado en observaciones periódicas del comportamiento de las filas de las sucursales bancarias, resulta ventajoso, toda vez que permite a la organización, reducir tiempo y dinero, en el proceso de cálculo y toma de decisiones relativas al establecimiento del número de ventanillas, en sucursales o agencias bancarias.

Por su parte en Lima Perú, Franco Lázaro, Pabón Guerrero, Zamora Sánchez & Zavaleta Yáñez, en el año 2016, en su trabajo de investigación, denominado “Propuesta para Mejorar la Satisfacción del Cliente durante su Experiencia de Compra, en un Restaurante de Comida Rápida”, aborda de manera integral todas las variables que forman parte de la cadena de valor, e inciden en los niveles de satisfacción de los

clientes, destacando la importancia del Recurso Humano, la motivación y el comportamiento organizacional, la toma de decisiones, el proceso de producción, los tiempos de espera en la cola, planeación de la demanda y el manejo de inventarios.

Esta investigación, determina varias causas raíz del problema objeto de estudio, entre las cuales se destacan situaciones relacionadas con el manejo del personal y el comportamiento organizacional, como lo son: falta de entrenamiento, personal de nuevo ingreso, ausentismo y uso inadecuado de los sistemas tecnológicos.

De igual forma, en sus conclusiones se establece la importancia de la relación entre el tiempo de atención, y la calidad del servicio, como elemento predominante para garantizar la satisfacción del cliente. Por lo que la precisión con lo ordenado, y la rapidez del servicio, son fundamentales, para mantener niveles de satisfacción adecuados.

Finalmente, la propuesta que concluye la investigación mencionada, se focaliza en dos problemas principales, la capacitación y entrenamiento del personal, mediante programas diseñados intencionalmente a tales fines, y la planificación de la producción y la demanda. En este mismo sentido, se diseña una propuesta específica a los fines de determinar las llamadas “ventas pérdidas”, o los abandonos de fila, estableciéndose como un indicador importante, del cual debe estar atenta la gerencia, para determinar la preferencia de los clientes en lo que se refiere a sus hábitos de consumo.

En Bogotá Colombia, Ortiz Herrera, en el año 2015, realizó el trabajo de investigación titulado “Propuesta de Mejora del Servicio al Cliente en las Entidades Financieras” donde se aborda el problema de fidelizar los clientes del Bancolombia S.A. apoyándose en estrategias que mejoren el servicio al cliente. La investigación mencionada, diagnostica problemas importantes en el servicio al cliente en las oficinas

de la entidad financiera objeto de estudio, principalmente en las dimensiones del tiempo de respuesta y la agilidad en la atención.

A partir del trabajo de investigación realizado, el autor arriba a varias conclusiones que refuerzan la premisa de la importancia relevante del servicio al cliente, como estrategia que agrega valor al proceso de fidelización de los clientes, fomentando relaciones a largo plazo con los mismos, minimizando los índices de deserción. Este trabajo es importante como antecedente de la presente investigación, debido a que aborda de manera integral una de los objetivos del mismo, que es determinar los niveles de satisfacción de los clientes que utilizan los autobancos de Bancocerca. De igual manera el documento mencionando aporta información valiosa en lo relacionado con la calidad percibida por el cliente, y de cómo las organizaciones deben ser conscientes de que la alineación de la calidad de los procesos de la cadena de valor, debe estar focalizada en las necesidades del cliente, y como este percibe la calidad, de acuerdo a su juicio, y no el que la empresa estima del producto o servicio.

En Quito Ecuador, Hidalgo Correa, en el año 2011, en el trabajo “Propuesta de un Plan de Mejoramiento y Control del Sistema de Atención al Cliente, Mediante el Análisis de una Línea de Espera en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP.” Se plantea la formulación de un plan de mejora, para un sistema de atención al cliente, mediante el análisis de la línea de espera.

Dicho trabajo se ocupa de realizar mediciones de tiempo, frecuencia y cantidad de personas en la fila, con la finalidad de mejorar los tiempos de espera, y de esa forma incrementar los niveles de satisfacción de los clientes. De igual forma, este trabajo plantea un plan de mejoramiento a través de la herramienta de la metodología Six Sigma, denominada DMAIC (Definir, medir, analizar, mejorar y controlar).

El análisis realizado, permitió concluir la utilidad de los sistemas de simulación de filas, para determinar el comportamiento y nivel de eficiencia de las filas. De igual forma, las mediciones realizadas permitieron obtener los datos necesarios que permitieron la identificación de las estrategias que se recomiendan como plan de mejoramiento del sistema de atención al cliente. Además de lo antes expuesto, se determinaron varias situaciones asociadas a los recursos humanos, que incluían la capacitación y el clima laboral, como elementos que garantizan sistemas de servicios eficientes sostenibles en el tiempo. En adición a lo mencionado, fueron establecidos factores que dan por sentado la importancia de la correlación simbiótica entre la productividad de cada servidor en ventanilla, la calidad del servicio, como el cliente percibe la misma, y de qué forma influye en su nivel de satisfacción.

## **2.2 Fundamentación Teórica**

### **2.2.1 Principios de Modelos de Gestión**

Todos los procesos relativos a cómo gestionar la producción y las actividades productivas, que tienen lugar en una empresa, deben ser organizadas de forma tal que garanticen alcanzar los objetivos propuestos mejorándolos en lo posible desde el punto de vista técnico y económico, a través de la utilización de sistemas de gestión avanzados que se adecuen a las necesidades actuales. (Cuatrecasas, 2012, p. 79)

En efecto, es importante obtener el producto que se quiere, e igual de importante, es obtenerlo con el menor costo posible, a través de la gestión eficiente de los costes, el tiempo, las cantidades en almacén, y el logro de la máxima calidad posible, convenientemente gestionado, con unos costes, tiempo y volumen de stocks mínimos, y de la máxima calidad posible. (Cuatrecasas, 2012, p. 79)

En el esquema ideal, para diseñar un modelo de gestión lo primero que se debe hacer es definir los indicadores a nivel de toda la empresa, y luego irlos desplegando en cascada en el nivel de Gestión Estratégica, para continuar descendiendo hasta la Gestión Táctica, y luego a la Gestión Operativa. (Sánchez Martorelli, 2013, pág. 86)

Dado todo lo antes expuesto, se entiende que todo proceso que no es gestionado de manera consciente e intencional, focalizado a la eficiencia y a la obtención de la máxima de productividad y calidad posible, al menor costo y con el menor esfuerzo, ciertamente alcanzará los objetivos propuestos, aunque esto no asegura que sus concreciones representarian las características de un producto terminado o servicio eficiente, y de igual forma, que implique la satisfacción total para el individuo que lo adquiere.

La alta rentabilidad brinda una imagen de eficacia operativa, que confiere cierta tranquilidad, ya que normalmente se asume que un crecimiento sostenido de la rentabilidad en cada ejercicio, es la mayor prueba de eficiencia operativa. Pero esto no es cien por ciento cierto, y esta visión de túnel de que "cada año somos más rentables" puede estar solapando prácticas que revelan una pobre gestión operativa, que puede ser perniciosa para la organización si no se atiende oportunamente, y esto puede evitarse con modelos de gestión diseñados de manera consciente, para ser eficientes en su accionar.

### **2.2.2. Eficacia, Eficiencia y Efectividad**

La "eficiencia" es la utilización óptima y ordenada de los métodos o procedimientos administrativos establecidos para lograr determinados resultados previamente programados. En el caso de la administración, es la utilización de procedimientos

autorizados para administrar la empresa. El administrador debe ser un experto en eficiencia, pero no puede descuidar la eficacia porque de esto depende el negocio.

La “eficacia” es el logro de los resultados, sin importar los métodos o medios con que se logran. (Hernández, 2011, pág. 244)

La efectividad por su parte, es la habilidad administrativa que permite lograr los fines, ceñida a los procedimientos y medios establecidos por la empresa. (Hernández, 2011, pág. 244)

La Alta Gerencia está enfocada en el logro de los resultados, decidiendo de manera con frecuencia con base en la eficacia, descuidando la necesidad de ser eficiente, desviándose de las políticas y procedimientos, obligando así a la gerencia media a encauzar dichas decisiones dentro del orden establecido. Esto genera conflictos entre las altas instancias de la organización y las áreas administrativas. En teoría, la dirección debe ser la más interesada en respetar la eficiencia para lograr la efectividad, no obstante, la búsqueda y el logro de los resultados, requiere negociación, crear, ceder y aprovechar aquellas oportunidades que raras veces se presentan. De manera paradójica, el administrador de alta dirección necesita recursos humanos expertos en eficiencia, pero estos frecuentemente carecen de visión de negocios, su fuerte es la organización, pero no la gerencia, es decir, no poseen la visión para negociar y dirigir la empresa. (Hernández, 2011, pág. 246)

El apego cien por ciento a los procedimientos establecidos, se da en los niveles operativos, y de no ser así, cada individuo haría las cosas según su criterio propio, situación que generaría inconsistencias en la formulación e interpretación de la información, repercutiendo negativamente en el cumplimiento de los productos y el servicio al cliente. Otro elemento a tomar en cuenta es el asunto fiscal, donde se debe

ser eficiente porque la ley no permite que no se cumplan las obligaciones tributarias. La administración también está obligada a fomentar la creatividad de los niveles operativos, permitiéndoles hacer sugerencias, y que sus ideas sean tomadas en cuenta, previo análisis de las bondades o limitaciones de las mismas. (Hernández, 2011, pág. 246)

### **2.2.3. La Eficiencia en la Gestión Empresarial**

Las empresas alcanzan retornos extraordinarios cuando sus operaciones se realizan de forma más eficiente, y en la medida que sus capacidades y recursos son sobresalientes, en esa misma medida son más eficientes y consecuentemente más rentables. Se pueden dar grandes diferencias en los resultados de la rentabilidad de las empresas incluso en la misma industria, derivadas de nivel de eficiencia de las mismas. (Tarziján, 2007, pág. 78)

Los factores que regularmente permiten apreciar los niveles de productividad, son la eficiencia, que revela la relación de insumos que se utilizan en una producción con los resultados alcanzados, y la eficacia, que indica si las operaciones han alcanzado el resultado esperado. La eficiencia es el nivel óptimo que se tiene del uso de los recursos, y la eficacia es relativa a que los recursos sean utilizados para los fines a los cuales han sido destinados. (Sarmiento , 2018, p. 2).

Por su parte (Hernández, 2008, p. 16) agrega un tercer elemento al cual denomina “Efectividad”, afirmando que la misma esta presente siempre que la actividad administrativa logra los resultados respetando los medios y procedimientos establecidos.

Toda actividad inherente al ser humano, debe obedecer a secuencias lógicamente ordenadas, y aunque esto sucede con la mayoría de los procesos de manera inercial e inconsistente, la ruta de mayor eficiencia no es siempre aquella que se da de manera natural.

Dado todo lo explicado en párrafos precedentes, se entiende necesario que las empresas sometan frecuentemente a revisión, los mapas de procesos de su cadena de producción y la cadena de valor, cuidando la relación “Eficiencia/Calidad”, con lo que tendremos salidas o resultados que denoten altos índices de productividad, con una inversión eficiente de recursos e insumos, y que presenten características de la mejor calidad.

#### **2.2.4. La Importancia de la Productividad en las Organizaciones**

El término productividad, tienen diferentes acepciones, según (Mankiw, 2009, p. 555) “La Productividad es la cantidad de bienes y servicios producidos por cada unidad de trabajo”

La relación insumos-productos en cierto período de tiempo, con especial consideración de la calidad, puede denominarse productividad. (Koontz & Weihrich, 2011, pág. 694)

La mejora en el nivel de vida, dependerá en gran medida de la mejora de la productividad y la calidad del sector de servicios. La causa de un elevado costo de la vida, se representan en el hecho de que pagamos más de lo necesario por lo que obtenemos a cambio (Deming, 1989)

(Mankiw, 2009, p. 281) También deja establecido, que cuando en el largo plazo el costo total de producir disminuye, al mismo tiempo que la cantidad de unidades producidas aumenta, decimos que hay economía de escala.

La comercialización y la producción, dieron origen a las empresas. Las principales teorías y técnicas de las cuales se ocupa la administración fueron creadas por la Ingeniería industrial. Generalmente las empresas del mundo actual requieren de una un área que se encargue de la producción, o un área responsable de realizar las operaciones de compra, logística de abastecimiento, con la finalidad de comercializar bienes y servicios. (Hernández, 2011, pág. 324)

En cambio en las empresas de servicio, el área de producción es la encargada de la producción de bienes intangibles (servicios) con operaciones (compra de insumos y equipo), con los costos presupuestados y la calidad requerida por el cliente, generando su satisfacción, en coordinación con el área de ventas o comercial; por su lado el área de operaciones tiene como finalidad, mantener el equipo, instalaciones, almacenes, y otros en óptimas condiciones, en coordinación con el área de recursos humanos, la cual por su lado, se encarga de mantener el personal capacitado y en desarrollo continuo. (Hernández, 2011, pág. 324)

Para ser productivos debemos medir, porque medir es el paso fundamental en el proceso de control. Actualmente todos los expertos están de acuerdo en la necesidad de aumentar la productividad, pero aún existen contradicciones en cuanto a las causas fundamentales del problema y su solución. Hay quienes culpan del problema al hecho de que exista una mayor proporción de trabajadores poco calificados en la fuerza de trabajo total. Otros atribuyen la causa principal a los recortes en gastos de investigación y el enfoque en resultados inmediatos. Otro argumento que se esgrime

para explicar el dilema de la productividad es que los individuos de hoy son más ricos. También se menciona la ruptura de la estructura familiar, la actitud de los trabajadores y las regulaciones y políticas gubernamentales. Sin embargo, a pesar de todos los argumentos expuestos con anterioridad, cada vez más la atención se centra en la mala administración como la causa del problema. (Koontz & Wehrich, 2011, pág. 694)

Cuando una empresa, organización o país, presenta altos niveles de productividad, según la dinámica dada por la correlación de la oferta y demanda, se espera una mayor rentabilidad, debido a que mientras más producimos, más ofertamos y vendemos, y es por esto que las empresas invierten esfuerzos cuantiosos en el interés de aumentar su productividad, y lograr un equilibrio en base a la economía de escala.

En un escenario económico de naturaleza global, la necesidad de las empresas de ser más productivas, puede degenerar en trastornos en la calidad, y consecuentemente en la satisfacción de los clientes, si los procesos asociados a la producción no son gestionados desde una perspectiva que procure la eliminación de los desperdicios, la detección temprana de errores, y un robusto proceso de procura de la calidad.

Nos identificamos con la postura de Deming, que declara que la mejoría en el nivel de vida no puede darse, si no existe una mejora de la calidad en la oferta de servicios, y la economía de escala en empresas que brindan servicios, en lugar de productos terminados, debe ser lograda a través del aumento de la calidad que se ofrece a su cliente, y esto se vuelve un factor crítico, en mercados caracterizados por un alto nivel de competitividad, como el mercado financiero de la República Dominicana, donde existen muchos bancos, y todos ofrecen los mismos tipos de servicios.

### **2.2.5. La Calidad y sus implicaciones en la competitividad de la empresa**

Dependiendo del contexto en el cual se utilice, el término calidad tiene varias acepciones. Desde la perspectiva del ingeniero, la adherencia exacta a las especificaciones que garantizan la satisfacción del cliente, eso es calidad. Para el estadístico, la calidad estaría representada por el desvío mínimo posible, del estándar de su media aritmética, o cualquier otra medida estadística de posición. Cuando eso ocurre se denomina varianza cero. En cambio, para el ama de casa, la calidad como cliente o consumidora, se limita al deseo de un producto o servicio que satisfaga sus necesidades, o algo que solucione sus problemas. El ingeniero y el estadístico elaboran nociones de la calidad que son utilizados en el interior de las organizaciones, pero de nada sirve la calidad interna, si no está alineada con el nivel de satisfacción del cliente o consumidor, y si este no está satisfecho con el producto o servicio que utiliza. De todo lo antes expuesto se colige que existen dos conceptos de calidad; la calidad interna, o de que forma una organización administra la calidad de sus procesos, productos o servicios, y la denominada calidad externa, que está constituida por la percepción de que el cliente, consumidor o usuario tiene acerca del producto o servicio que compra o utiliza. (Chiavenato, 2002, pág. 680)

Para garantizar la producción de mercancía de calidad, que satisfaga al cliente, y que estos las sigan comprando, se deben abordar tres cuestiones que son vitales para los gerentes de las organizaciones de productos manufacturados y servicios: productividad, costo y calidad. La productividad, es la medida de la eficiencia definida como la cantidad de producción obtenida por cada unidad de insumos, y el costo en que se incurre, y la calidad de los bienes y servicios que crean satisfacción en el cliente, genera o no rentabilidad. (Evans y Lidnsay, 2015, pág. 3)

El término “calidad como excelencia” se refiere a lograr que todos los colaboradores de la organización estén comprometidos con lograr un producto excepcional en términos de sus cualidades, empleando los mejores componentes, afincado en la mejor gestión, y a partir de los mejores procesos. (Miranda González, Chamorro Mera, & Rubio Lacoba, 2007, pág. 8)

El compromiso con la calidad es el enfoque administrativo más recientes. La calidad es definida como la capacidad de satisfacer todo el tiempo las necesidades del cliente. Esto significa una alineación entre las características del producto o servicio, y las expectativas del cliente o consumidor. (Chiavenato, 2002, pág. 683)

En las definiciones de calidad, podemos citar las de Edward Deming y Philip Crosby. Deming afirma que la calidad significa “defectos cero”. Esta definición implica que la calidad es lo que queda cuando se han eliminado los defectos, o los problemas. Probablemente dicha definición se ve influenciada por la trayectoria de Deming, que pasó la mayor parte de su vida en el ámbito fabril, pero la misma puede que no se ajuste al sector servicios. En cambio, Crosby afirma que la calidad es “la conformidad de especificaciones” una definición que se presta de manera más acertada a los fines de explicar la calidad en el área servicios. (Kotler, Bloom, & Hayes, El Marketing de Servicios Profesionales , 2002, pág. 49)

La responsabilidad de la calidad está descentralizada por completo y se delega en el nivel de ejecución. Cada colaborador de la organización es responsable de la calidad de su trabajo y de la satisfacción de su cliente interno. El empleado u obrero es el cliente interno, a quien se le entrega el trabajo realizado. Por esto en la organización existe una amplia cadena de calidad; cada empleado, obrero o funcionario, tiene su proveedor interno (es quien le da el insumo) como su cliente

interno (quien recibe el insumo para trabajo). La cadena de calidad puede definirse como la manera en que todos los empleados u obreros hacen su trabajo pensando en la satisfacción de su cliente interno y dejando a su vez al proveedor interno, de los índices de satisfacción del trabajo o los insumos que recibe. Al final de toda esta cadena de valor se encuentra el cliente externo, quien es el personaje más importante, y el más beneficiado de la creación de valor. El cliente externo es el consumidor final de los bienes y servicios producidos, mientras que a lo interno de la organización, todos son clientes internos. (Chiavenato, 2002, pág. 680)

Los bienes y servicios que se caracterizan por altos niveles de calidad, pueden conferir una organización una ventaja competitiva. La buena calidad crea más clientes satisfechos y propicia una buena reputación para la empresa, lo que redundará en clientes leales que les recompensan con su fidelidad continua y sostenidamente, y genera una publicidad favorable a través del boca a boca, lo que a menudo resulta en nuevos clientes. (Evans y Lidnsay, 2015, pág. 4)

La tríada conformada por la productividad, el costo y la calidad, entraña una complejidad en la cual deben debatirse las empresas, y la misma está presente en todas sus instancias y departamentos. En una empresa u organización, los distintos departamentos están obligados a ceñirse al marco estratégico de la misma, sin embargo, en ocasiones a los gerentes se les hace difícil evitar el sesgo que provoca mirar la empresa desde la perspectiva de las responsabilidades de cada departamento.

Por todo lo antes expuesto, un modelo de gestión que garantice eficiencia y a la vez la calidad, amerita de una visión holística, libre de los sesgos departamentales que procure evitar que los objetivos para un área y otra, terminen dando al traste con

los niveles adecuados de sinergia que deben existir, entre las distintas dependencias, y esta es una tarea especialmente difícil, en empresas de grandes dimensiones.

#### **2.2.6. La satisfacción del cliente como estrategia de diferenciación**

La satisfacción o no del comprador, depende del desempeño de la compra en relación a las expectativas de la misma. El término satisfacción se refiere a la percepción de placer o la ausencia de este cuando compara lo recibido en determinado producto, con su expectativa. (Kotler, Dirección de Marketing "Conceptos Escenciales" , 2002, p. 21)

La satisfacción del cliente es un proceso que se deriva de su percepción personal, no obstante, la calidad percibida se encasilla dentro de parámetros generalmente aceptables, dentro de determinado mercado. Las empresas de servicios son proclives a caer en espacios donde se sientan cómodos, si sus niveles de venta no presentan decrecimientos importantes, y si no están recibiendo quejas de sus clientes. (Kotler, Dirección de Marketing "Conceptos Escenciales" , 2002, p. 21)

No obstante, lo antes expuesto, la satisfacción del cliente no es estática, como no lo son los mercados, y como no lo es ningún elemento inherente al ejercicio mercantil. La satisfacción percibida puede cambiar por diversas causas inherentes al entorno, en el cual la empresa oferta sus servicios, y descuidarse ante estos potenciales cambios, puedes dejarle muy poco tiempo para reaccionar hacia un cambio súbito de las tendencias de consumo de nuestros clientes.

La tarea fundamental de un estratega es entender y enfrentar su competencia. Sin embargo, frecuentemente los directivos solo se centran en la competencia actual y conocida, desde una perspectiva de túnel. La competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales que se conocen, debemos prestar atención a otras fuerzas que

compiten: los clientes, los proveedores, posibles nuevos entrantes al mercado y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad conformada por estas cinco fuerzas define la estructura de una industria, y determina la distribución de la competencia dentro de la misma. (Porter, 2017, p. 11)

En atención a lo expresado por Porter, queda entendido que todas las empresas, pero muy especialmente las que se dedican a vender servicios, están obligadas a mantenerse de manera constante analizando sus competidores desde la perspectiva de las cinco fuerzas, con la finalidad de procurar la sostenibilidad de su modelo de negocios a largo plazo. Esto así, porque probablemente podrían estar siendo eficaces y efectivas, pero su desempeño puede estar mostrando fracturas poco perceptibles, que lleguen a resultar potencialmente catastróficas en el futuro, ante un cambio brusco del esquema de competencia del mercado, donde abordar una iniciativa de manera reactiva para no ser desplazados, puede terminar siendo más perniciosa que el problema en sí mismo.

### **2.2.7. Tiempos de espera en colas**

Las filas o líneas de espera son parte de la cotidianidad humana, y las mismas están presentes en las entidades financieras, supermercados, sucursales de pagos de servicios, y hasta en el tráfico vehicular, como, por ejemplo, en las intersecciones controladas por semáforos. Los clientes que acuden a un banco a realizar algún tipo de transacción o en las entidades gubernamentales donde se atienden varios servicios, o las tiendas de autoservicio donde los clientes esperan a ser atendidos para pagar los productos comprados, en todos lados, el sistema de fila o cola está presente. (Hidalgo, 2018, pág. 2).

El cliente y el servidor, son los elementos principales en una línea de espera o cola. Los clientes pueden al llegar a la instalación recibir el servicio de inmediato, o quedar en espera, en caso de que la instalación este siendo utilizada por otro cliente. Cuando una instalación culmina con un servicio, al mismo tiempo, atrae al cliente que está en fila de espera, a menos que la fila este vacía, donde la instalación queda inactiva, hasta la llegada de otro cliente. (Taha, 2004, pág. 581)

En ocasiones los usuarios o clientes, tendran que esperar para recibir un servicio que precisen, debido al caracter aleatorio en los tiempos de servicio, y la llegada de los clientes (aunque puede darse el caso de que una de las magnitudes antes mencionada sea determinista), lo que ocurrira cuando todos los servidores estan ocupados, al arribar un nuevo cliente. Esto provocara una cola o fila de espera, no obstante, en ocasiones el cliente encontrará todos los servidores disponibles, por lo que será atendido de inmediato. Por lo tanto el funcionamiento de un modelo de espera, es un proceso no determinista, que presenta continuamente saltos por periodos de tiempo, ya sea por la ausencia de clientes, o el incremento de los mismos al entrar al sistema. (Sarabia Viejo, 1996, pág. 367)

En atención a lo planteado en las teorías contempladas en los párrafos anteriores, se puede concluir, que todo trabajo de investigación que se planteé un modelo de gestión para empresas que ofertan servicios, de manera ineludible debe contener esfuerzos de investigación dirigidos a determinar los tiempos de atención y espera de las colas de clientes, vehículos, productos o materiales, apoyándose en los fundamentos técnicos actualmente disponibles relativos a los análisis de cola, con la finalidad de mejorar continuamente el servicio.

### **2.3. Definición de Términos Básicos**

**Autocaja o Autobanco:** ventanilla de atención de una sucursal bancaria, que permite a los clientes ser atendidos, dentro de su propio vehículo, sin necesidad de desmontarse del mismo.

**Calidad:** conjunto de características o elementos de una cosa, que permite compararla y diferenciarla de otras iguales.

**Cápsula:** es un contenedor cilíndrico construido en plástico, que sirve para colocar objetos ligeros como el papel moneda o documentos, que se desplaza a través de un tubo accionado por fuerza neumática, y que sirve para el intercambio de objetos entre el cliente y el cajero del autobanco.

**Cliente:** individuo que adquiere de manera regular, productos o servicios de determinado proveedor.

**Eficiencia:** obtención de resultados predeterminados, con la menor cantidad de insumos y esfuerzos invertidos.

**Eficacia:** logro de determinados resultados previstos, a partir de un esfuerzo determinado a tales fines.

**Gestión:** acciones, actividades o trámites llevados a cabo, en procura de uno o varios objetivos determinados.

**Lay Out:** Es un vocablo del idioma inglés, que hace alusión a la forma que están dispuestas las partes o elementos, dentro de determinado diseño o sistema. En lo referente a planteles de oficina, se utiliza comúnmente para describir, la disposición de los escritorios, sillas, cubículos entre otros.

**Productividad:** La Productividad es la cantidad de bienes y servicios producidos por cada unidad de trabajo

**Satisfacción del cliente:** impresiones de placer o decepción que tiene un individuo, cuando compara el resultado de algo adquirido, con sus expectativas.

**Teoría de cola:** modelo de análisis estadísticos o matemáticos, del comportamiento del tráfico o flujo de individuos u objetos, en filas o líneas de producción.

**Tubo Neumático:** red de tuberías a través de las cuales circulan las cápsulas, transportando objetos de un lugar a otro. En este caso, del cliente al cajero y viceversa. Las mismas funcionan a base de aire comprimido, o por medio de succión de vacío.

**Ventanilla:** espacio de servicio en la plataforma de una institución financiera, o cualquier estafeta de servicios público o privado, donde las personas acuden a recibir algún tipo de servicio.

## **2.4. Marco Contextual**

Bancocerca, es un banco comercial de la República Dominicana, y es uno de los cuatro bancos de mayor envergadura de la nación. El mismo cuenta con (287) oficinas, ubicadas en todo el territorio nacional.

### **Visión**

Ser el banco reverenciador, reconocido por la excelencia y calidad humana, comprometidos con la sociedad y el desarrollo económico del país.

### **Misión**

Impulsar la prosperidad y el bienestar de todos los dominicanos.

## **Marco Temporal**

Esta investigación será realizada en el marco del Bancocerca, en base a las estadísticas transaccionales de los años 2019 y 2020, en (10) sucursales y sus autobancos, localizadas en varias ciudades de la República Dominicana.

### **2.5. Sistemas de Variables**

#### **Independiente. -Propuesta de un Modelo de Gestión. -**

Conjunto de técnicas y herramientas concebidas para administrar determinado proceso o conjunto de procesos, y de esa forma garantizar niveles de calidad óptimos en sus entregables.

#### **Dependiente. -Satisfacción del Cliente. -**

El aumento de la eficiencia en los autobancos de Bancocerca, que se proyecta sería lograda con la implementación de un modelo de gestión, creado para ajustar a la perfección con las características operativas de estas unidades de servicio, con la finalidad de aumentar la satisfacción del cliente.

#### **Mediadora. -Productividad de Cajeros en Ventanilla. -**

Cantidad de transacciones promedio por día en el mes, ejecutadas por cada cajero, de acuerdo a la data transaccional del sistema de caja, en relación a la meta establecida por el Área de Aseguramiento de la Calidad.

TABLA 1

DESCRIPCIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS A UTILIZAR	NUMERO DE PREGUNTAS
Propuesta de un Modelo de Gestión	Eficiencia	Tiempo de atención y espera, de la fila o cola	Observación	Lista de cotejo
	Eficacia	Cantidad de transacciones, por tipo de autobanco	Observación	Lista de cotejo
	Gestión de Fila	Organigrama, y Mapa de Procesos	Revisión Estadísticas Transaccionales	
	Modelo de Gestión		Lista de Cotejo	
Satisfacción del Cliente	Rapidez	Porcentaje Clientes Satisfechos	Encuestas	5 Preguntas
	Seguridad			5 Preguntas
	Comodidad			5 Preguntas
	Amabilidad			5 Preguntas
Productividad de Cajeros en ventanilla	Ejecución por cajero	Cantidad de transacciones promedio por día en el mes	Observación	Lista de cotejo
		Cantidad de Transacciones por Carril de Autobanco		

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Tipo o Nivel de Investigación**

Esta investigación es del tipo documental, debido que se utilizarán Mapas de Proceso y Reportes Transaccionales, para apoyar argumentos correspondientes a las posibles causas y circunstancias correspondientes al problema planteado. De igual forma es una investigación de campo, debido a que se realizarán encuestas y entrevistas a clientes y colaboradores de la empresa, y se realizarán ejercicios de observación, así como mediciones en tiempos de atención y espera.

Además, es una investigación explicativa, ya que una vez determinadas las características de la situación actual, relativas a la gestión y operatividad de los autobancos, la misma se ocupará de explicar en detalle los resultados y las conclusiones producto del trabajo de investigación, y las propuestas y recomendaciones originadas en el mismo.

#### **3 2. Diseño de la investigación**

##### **3.2.1. Enfoque de Investigación**

El enfoque de la investigación es mixto, debido que en la misma se planean vincular los datos cuantitativos y cualitativos, realizando análisis de contenido a los resultados de las entrevistas y encuestas, y a la vez, clasificando los datos y cuantificando sus respuestas, en el interés de estar en capacidad de ponderar su contenido de acuerdo al nivel de información que aportan a la investigación. Además, los resultados de las actividades de observación y medición del proceso en vivo, serán tabulados y

clasificados, con la finalidad de establecer datos estadísticos relativos a los tiempos de atención y espera en fila.

### **3.2.2. Métodos de la Investigación**

Esta investigación utiliza el método inductivo, ya que, a partir de los datos obtenidos de la muestra seleccionada de la cantidad de autobancos, se inferirán conclusiones acerca de la población total de los mismos. También serán utilizados análisis documentales, métodos de medición y análisis estadísticos, destinados a determinar los índices de productividad, y rendimientos actuales en las unidades funcionales objeto de estudio.

### **3.3. Población y Muestra**

Según datos de la Asociación Nacional de Bancos de la República Dominicana, los bancos del país tienen alrededor de 5,900,000.00 clientes, aunque dicha cantidad no puede dimensionarse para expresar el número de personas bancarizadas, esto así, debido a que los bancos tienen entre sus clientes a personas físicas a razones sociales, obviamente las razones sociales no pueden ser objeto de un cuestionario, En la actualidad Bancocerca posee alrededor de 3,000,000, aunque no todos son usuarios del servicio a través de las autocasas. Desafortunadamente la organización no posee datos precisos sobre los clientes o usuarios que son asiduos al canal, lo que obliga a que la población a considerar no pueda ser segregada.

La obtención de la muestra se hará, a través del método de muestreo probabilístico aleatorio simple, debido a la gran cantidad de individuos que son considerados como clientes activos de la institución, y la importancia que tiene para esta investigación,

obtener inferencias acertadas acerca de la opinión de los clientes respecto del servicio recibido a través de los autobancos de Bancocerca.

Por lo tanto, considerando que se trata de una población de 3, 000,000 de clientes, para un nivel de confianza del 95 por ciento, considerando un margen de error del cinco por ciento, la muestra resultante es de 384, clientes a ser encuestados, según la calculadora de tamaño de muestra utilizada, que ha sido la "QuestionPro".

### **3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Se utilizarán técnicas de investigación documental, para el estudio y análisis de los Mapas de Procesos para las transacciones de caja, y las Métricas Transaccional de Cajas, a los fines de obtener datos sobre los fundamentos del modelo de gestión actual.

Se diseñará un Check List para controlar el análisis de la documentación a ser revisada, esbozando los elementos principales que servirán de parámetro para la clasificación de la información, de acuerdo a la relevancia de los datos que aporte acerca del objeto de estudio. De igual forma, se establecerán parámetros estadísticos descriptivos, para la clasificación de los datos de origen cuantitativo obtenidos de los informes transaccionales.

Será utilizado el método de observación directa e indirecta, con el objetivo de obtener datos del comportamiento de las colas de vehículos. A tales fines será elaborada una guía de observación, contemplando los elementos a ser observados como son:

- Tiempo de atención según el tipo de transacciones.
- Cantidad de Atenciones por Hora por Carril

- Promedio de Transacciones por cajero, diario, por mes
- Comportamiento de carriles según el canal de interacción (gavetas, cápsulas o ventanilla)
- Disposición estructural de las instalaciones (Lay Out)

Serán realizadas encuestas a los clientes que utilizan el canal de autobanco, utilizando los cuestionarios destinados a tales fines, con el objetivo de determinar el nivel de satisfacción de estos clientes, en diez localidades de la República Dominicana, donde existen unidades de este tipo. Los resultados de las encuestas a clientes y colaboradores de la organización serán tabulados y ordenados, con el objetivo de clasificar los datos, y optimizar su uso en el proceso de análisis de la situación.

Las técnicas mencionadas con antelación, serán aplicadas en (10) localidades de la República Dominicana, donde Bancocerca posee oficinas con servicio de Autobanco, las cuales son: Distrito Nacional, Santo Domingo Este, Santo Domingo Oeste, La Romana, San Pedro de Macorís, Santiago, San Francisco de Macorís y San Juan de la Maguana.

### **3.5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Para la presentación de los datos, se redactará un informe final, compuesto por los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo, cuadros estadísticos descriptivos, diagramas y figuras.

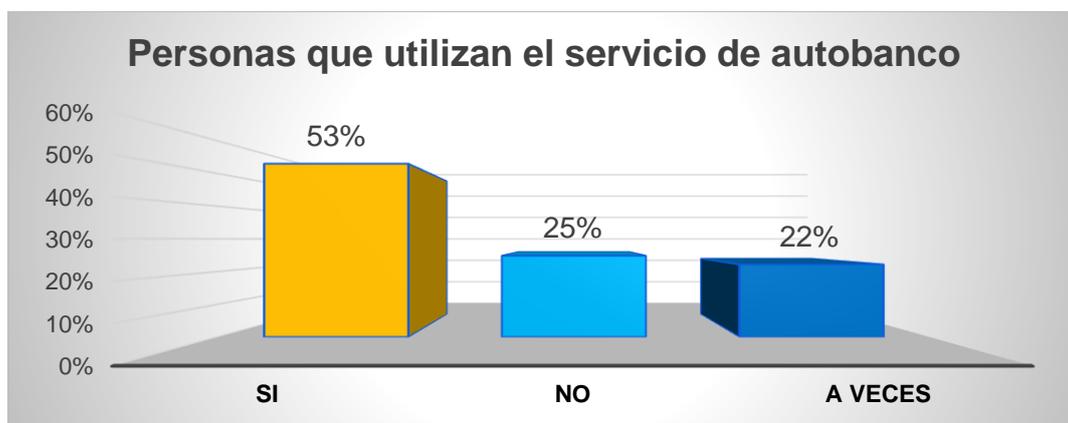
### **3.6. Unidad de Análisis**

La unidad de análisis será la eficiencia en la atención a la fila de clientes, representada por la cantidad promedio diario por mes, realizada por cada cajero en ventanilla.

#### IV. RESULTADOS

A continuación, se exponen los resultados de la encuesta, del análisis documental y transaccional, y del trabajo de campo y las mediciones de los tiempos de espera y atención:

De los (451) personas encuestadas, 53% expresó que utilizaban el servicio de autobanco frecuentemente, 22% respondió que a veces, y un 25% respondió que no utilizan este servicio. Estas respuestas dejan establecido que un 78 por ciento de usuarios de servicios financieros utilizan el autobanco, mientras que el restante 22% por ciento no utiliza el servicio.

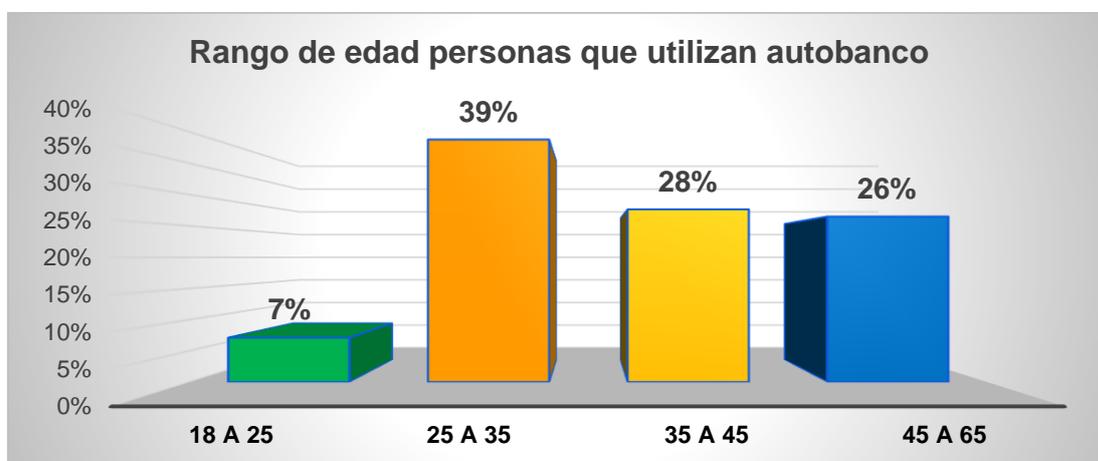


*Ilustración 1: personas que utilizan el autobanco*

En los datos aportados por las respuestas del cuestionario, se puede apreciar que el servicio de autobancos goza de una popularidad considerable, tomando en cuenta que entre aquellos clientes que respondieron que lo utilizan, y aquellos que respondieron que lo utilizan a veces, suman el 75 por ciento de los clientes.

En lo que tiene que ver con la edad de los encuestados, 39%, se ubica en el rango de edad de 25 a 35 años, un 28%, está localizado en el rango de 35 a 45 años, un

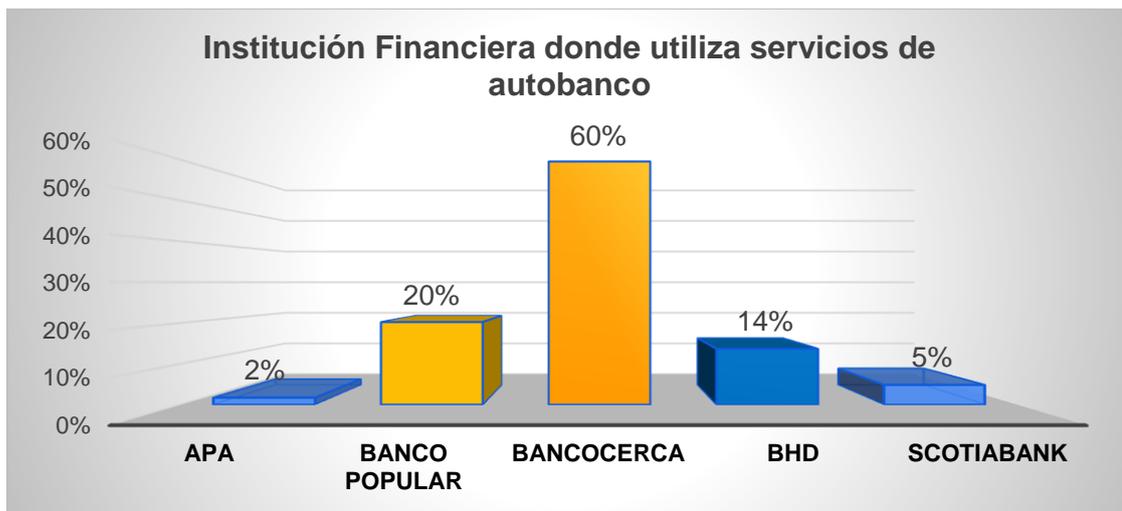
26%, de 45 a 65 años, un 7% de 18 a 25 años, y no hubo respuestas para mayores de 65 años.



*Ilustración 2: edad personas que utilizan el autobanco*

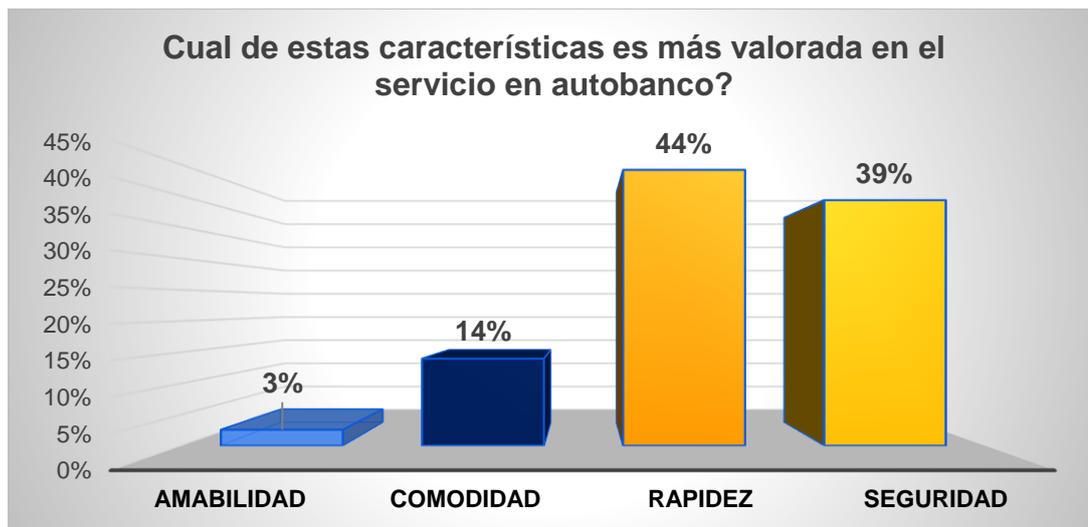
A partir de estos resultados queda establecido, que este servicio es más popular entre las personas de 25 a 35 años, aunque entre los 35 a 65 años, se suma un 53% de personas que son asiduas a este servicio.

Al ser cuestionado sobre la institución financiera, donde utilizan el servicio de autobancos, un 60% expresó que era Bancocerca, un 20%, respondió que el Banco Popular, un 14% el BHD, un 5% respondió que el Scotiabank, mientras que un 2%, contestó que era la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos.



*Ilustración 3: institución donde utilizan el autobanco*

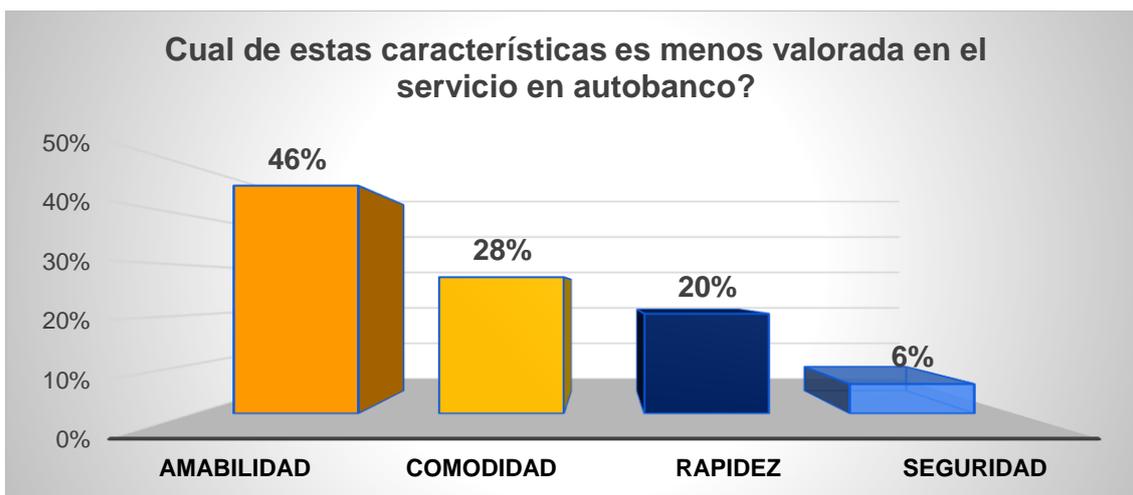
Al ser cuestionados sobre lo más importante para ellos al utilizar el servicio de autobanco, el 44% respondió que la rapidez, el 39%, respondió que la seguridad, el 14%, la comodidad, y solo el 3%, consideró la amabilidad, como la característica de mayor importancia al utilizar el servicio de autobanco.



*Ilustración 4: características más valoradas autobancos*

Los resultados que arrojan estas respuestas, además de corroborar algunos de los supuestos que dan origen a esta investigación, específicamente en lo relacionado a la satisfacción de los clientes y su relación directa con el grado de diligencia o rapidez con la cual son atendidos en autobanco, revelan además un factor interesante; y este factor es la importancia que los clientes prestan al factor seguridad, ubicándola como segundo elemento de mayor importancia en su jerarquía de características deseadas, concerniente a este servicio.

Al ser cuestionados sobre la característica de menor importancia para ellos al utilizar el servicio de autobanco, el 46% respondió que la amabilidad, el 28%, respondió que la comodidad, el 20% respondió que la rapidez, y solo el 6%, consideró la seguridad, como la característica de menor importancia al utilizar el servicio de autobanco.



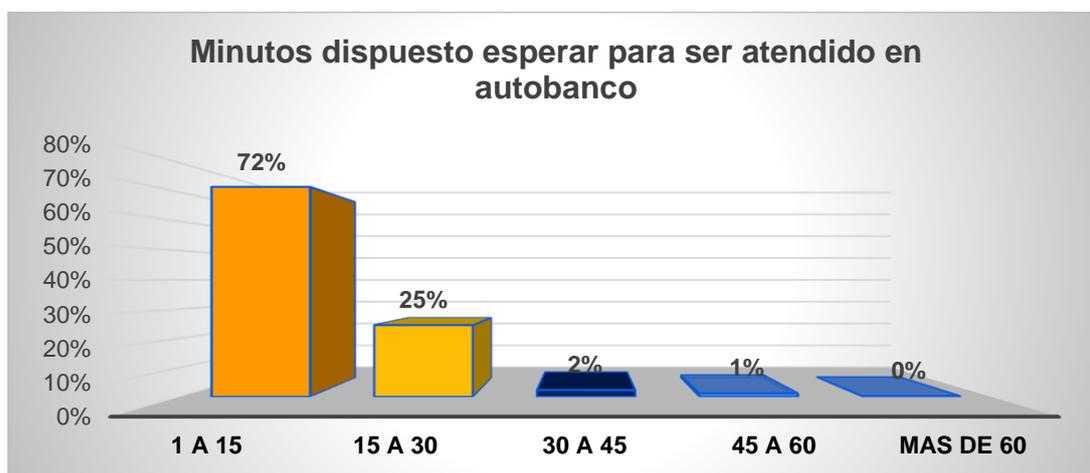
*Ilustración 5: características menos valoradas autobanco*

Las preguntas que número 4 y 5, que procuran dejar establecidas las características de mayor preponderancia para los clientes que utilizan el servicio de autobanco, dejan como el factor menos importante para los clientes, a la amabilidad, y en un segundo lugar a la comodidad. De lo antes expuesto se colige, que siempre que los clientes entiendan que fueron atendidos rápidamente y con seguridad, dejan de prestarle importancia a factores como la amabilidad y su comodidad, factores a los cuales no están dispuestos a renunciar cuando se trata de las filas en ventanilla a lo interno de la oficina. Esto probablemente se debe a que el cliente de por sí se siente cómodo y seguro dentro de su vehículo, y una vez siente que avanza en el carril, su percepción de la situación solapa aspectos como que el personal no sea amable. Esto así porque su calidad es percibida desde la perspectiva del tiempo que permanece en la cola para ser atendido, toda vez el tiempo sea corto, la amabilidad, la comodidad e incluso la seguridad, dejan de ser importantes.

En adición a todo lo expuesto con anterioridad, es menester acotar que el factor seguridad no solo tiene que ver con estar protegido de la delincuencia común, o de

una acción de origen fraudulenta, a raíz de la pandemia en el año 2020, el servicio de autobanco se ha vuelto una opción segura desde la perspectiva de la seguridad sanitaria, ya que utilizando estas ventanillas el cliente preserva el distanciamiento social.

En lo que tiene que ver con el tiempo dispuesto a esperar para ser atendido, el 72%, respondió que, de 1 a 15 minutos, el 25%, de 15 a 30 minutos, el 2%, está dispuesto a esperar de 30 a 35 minutos, y solo el 1%, esperaría de 45 a 60 minutos. Un 0% respondió que estaría dispuesto a esperar más de 60 minutos.



*Ilustración 6: minutos de espera dispuesto a ser atendido*

Es importante resaltar, que el 97% de los clientes encuestados, no está dispuesto a esperar más de 30 minutos en cola, lo que significa que toda fila que presente tiempos de espera que excedan el tiempo mencionado, será percibido como insatisfactorio por parte del cliente. Esto refuerza la premisa de que la eficiencia y la calidad en el servicio en autobancos, está estrechamente ligada con la rapidez en el servicio, más que cualquier otra variable.

Al ser cuestionados sobre su experiencia en su última visita a un autobanco, en lo referente al tiempo de espera, un 17%, la calificó de “excelente”, un 28%, de “muy buena”, un 41%, respondió que su experiencia fue “Buena”, un 12% la calificó de insatisfactoria, mientras que a un 1%, le resultó “muy insatisfactoria”.



*Ilustración 7: experiencia encuesta autobancos*

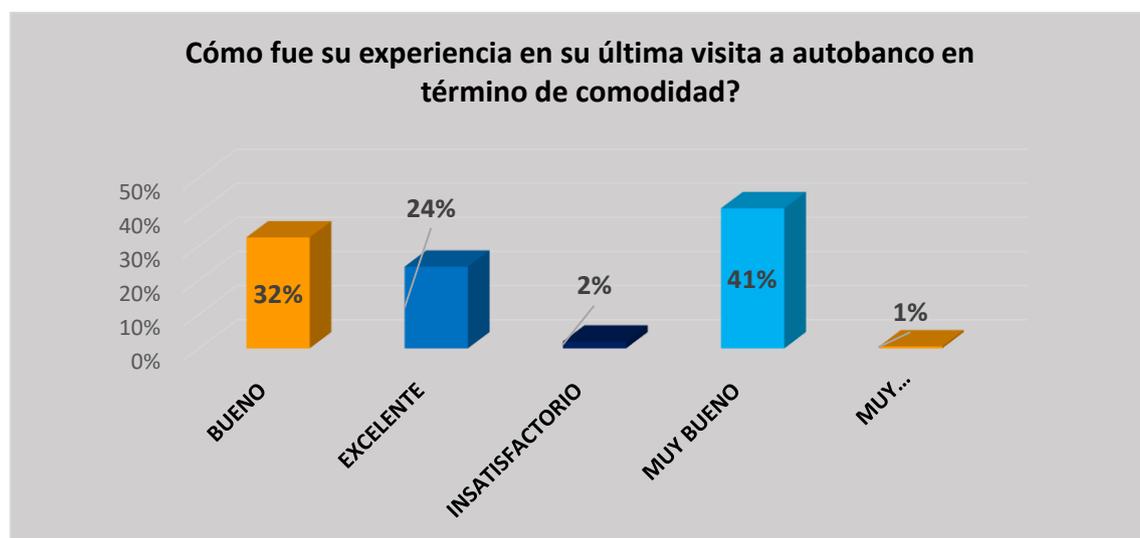
Dado todo lo expuesto en los párrafos que anteceden, cualquier modelo de gestión que pueda decirse que resultaría eficiente para los autobancos, desde la perspectiva de la satisfacción del cliente, debe plantearse tiempos de espera en cola, no mayores a media hora, y en el mejor de los casos, que no excedan los (15) minutos.

En lo concerniente a su experiencia en su última visita a un autobanco, en términos de seguridad, un 23%, la calificó de “excelente”, un 37%, de “muy buena”, un 35%, respondió que su experiencia fue “Buena”, y un 5% la calificó de insatisfactoria, mientras que a un 0%, le resultó “muy insatisfactoria”.



*Ilustración 8: experiencia autobanco*

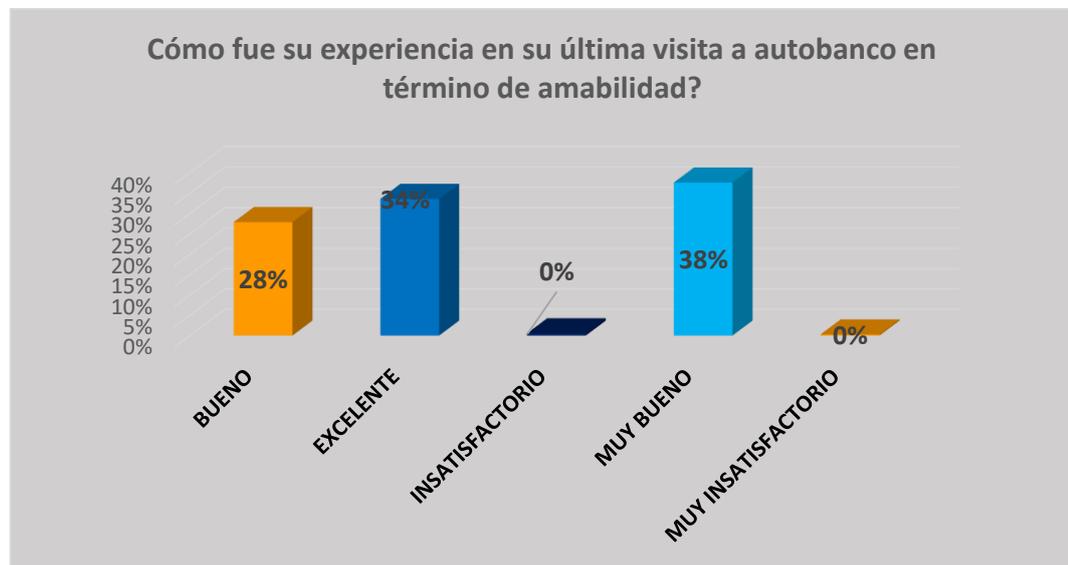
Al ser cuestionados sobre su experiencia en su última visita a un autobanco, en lo referente a la comodidad, un 24%, la calificó de “excelente”, un 41%, de “muy buena”, un 32%, respondió que su experiencia fue “Buena”, un 2% la calificó de insatisfactoria, mientras que a un 1%, le resultó “muy insatisfactoria”



*Ilustración 9: experiencia autobanco*

Al ser cuestionados sobre su experiencia en su última visita a un autobanco, en lo referente a la amabilidad del personal, un 34%, la calificó de “excelente”, un 38%, de

“muy buena”, un 28%, respondió que su experiencia fue “Buena”, un 0% la calificó de satisfactoria, y a un 0%, le resultó “muy insatisfactoria”.



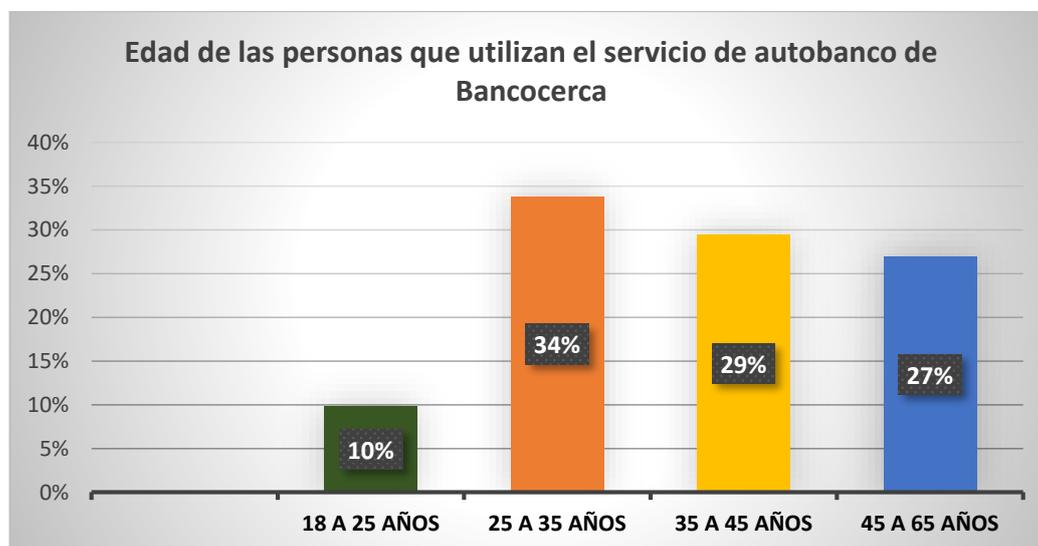
*Ilustración 10: experiencia autobanco*

En cuanto a la amabilidad del personal, se obtuvo la mejor puntuación donde solo un 1% por ciento declaró como insatisfactorio. Esta puntuación llama la atención, debido a que la característica valorada como menos importante, resultó ser la amabilidad. Si se establece una relación entre la poca importancia que los clientes le confieren a la amabilidad de los servidores en autobanco, y además, que estos clientes consideren en el ciento por ciento que de alguna forma los empleados siempre son amables, puede establecerse una variable del asunto que resultaría interesante escudriñar, para entender en mayor profundidad como percibe el cliente de autobanco la calidad, y este fenómeno puede describirse en la siguiente frase “la amabilidad no es una variable que el usuario de un autobanco considere primaria o su premisa”.

De todo lo antes expuesto se infiere, que un modelo de gestión eficiente de los autobancos, debe enfocarse en la rapidez y la seguridad, ya que esto se deriva en que los clientes perciban en que la amabilidad y la comodidad ya están dadas por sentadas, tan solo por la existencia de las dos anteriores.

Las preguntas del cuestionario que se detallan a continuación, se circunscriben a determinar la satisfacción de los clientes del Bancocerca, segregando a los encuestados que son clientes de otros bancos:

En lo que tiene que ver con la edad de los usuarios que utilizan el servicio de autobanco de Bancocerca, el 34%, se ubica en el rango de edad de 25 a 35 años, un 29%, está localizado en el rango de 35 a 45 años, un 27%, de 45 a 65 años, un 10% de 18 a 25 años, y no hubo respuestas para mayores de 65 años.



*Ilustración 11: experiencia autobancos Bancocerca*

Los resultados por rango de edad se muestran bastante calibrados, y muestran que los individuos ubicados en el segmento adulto joven, muestran una mayor preferencia a la utilización de este servicio. El Bancocerca tiene una buena cantidad de clientes de edad avanzada, debido a que este banco paga todas las pensiones

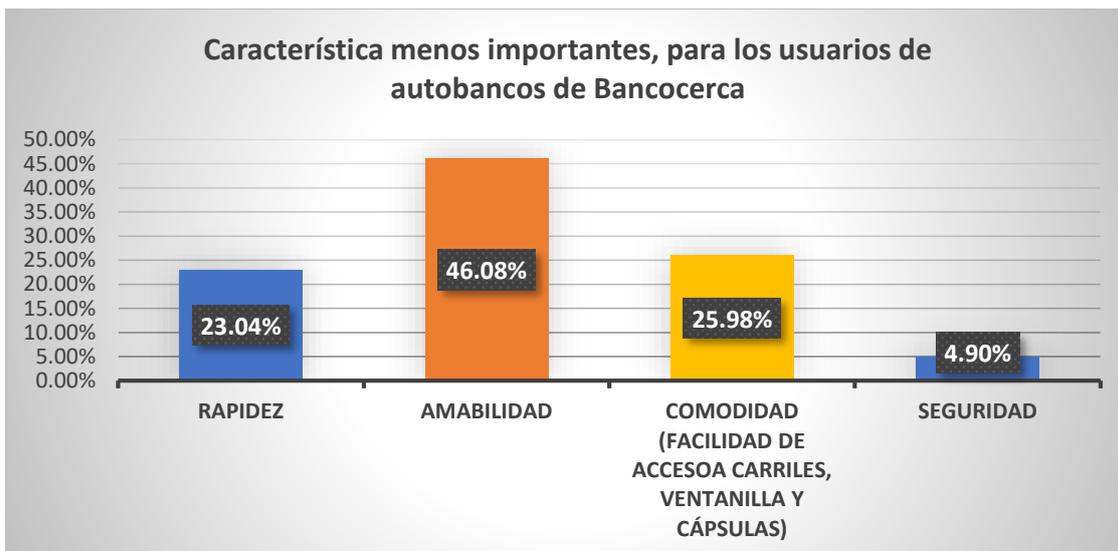
de los jubilados del estado, sin embargo, como se señala con antelación, no hubo respuestas en este rango de edad, esto quizás puede deberse al canal de difusión del cuestionario, que fue a través de medios electrónicos, y este tipo de individuo, resulta más reticente al uso de canales de servicio alternos, fundamentados en la tecnología, y de igual manera, es muy pasivo en el uso de las redes sociales, o quizás no las utiliza.

Al ser cuestionados sobre lo más importante para ellos al utilizar el servicio de autobanco, el 44% respondió que la rapidez, el 42 %, respondió que la seguridad, el 12%, la comodidad, y solo el 2%, consideró la amabilidad, como la característica de mayor importancia al utilizar el servicio de autobanco.



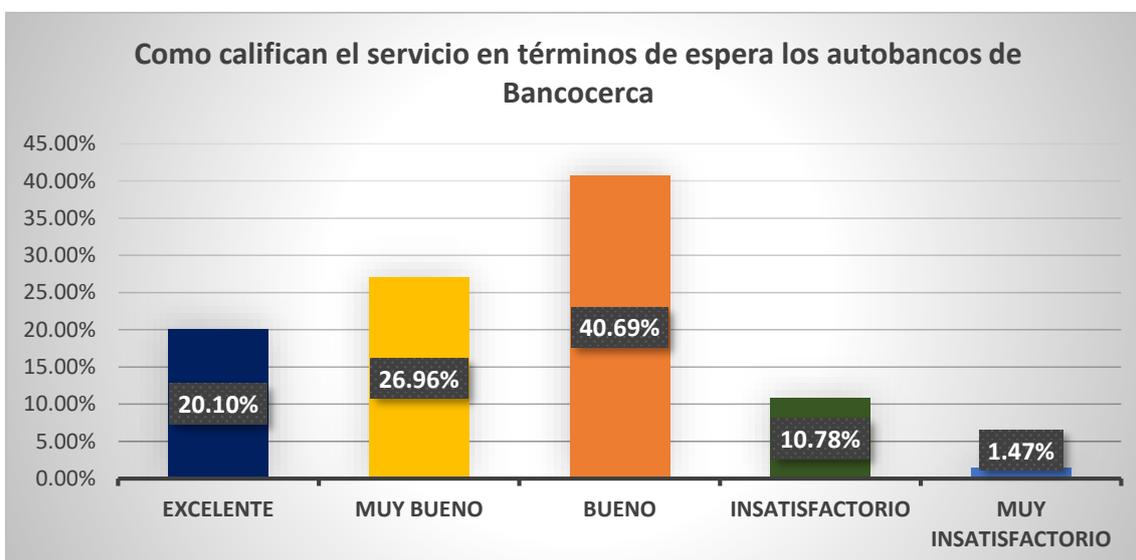
*Ilustración 12: experiencia autobancos bancocerca*

Al ser cuestionados sobre la característica de menor importancia para ellos al utilizar el servicio de autobanco, el 46.08%, afirmó que la amabilidad, el 25.98%, respondió que la comodidad, el 23.04% respondió que la rapidez, y solo el 4.90%, consideró la seguridad, como la característica de menor importancia al utilizar el servicio de autobanco.



*Ilustración 13: experiencia autobancos bancocerca*

Acerca de su experiencia en su última visita a un autobanco de Bancocerca, en lo referente a la espera, un 20.10%, la calificó de “excelente”, un 26.96%, de “muy buena”, un 40.69%, respondió que su experiencia fue “Buena”, un 10.78% la calificó de insatisfactoria, mientras que a un 1.47%, le resultó “muy insatisfactoria”.

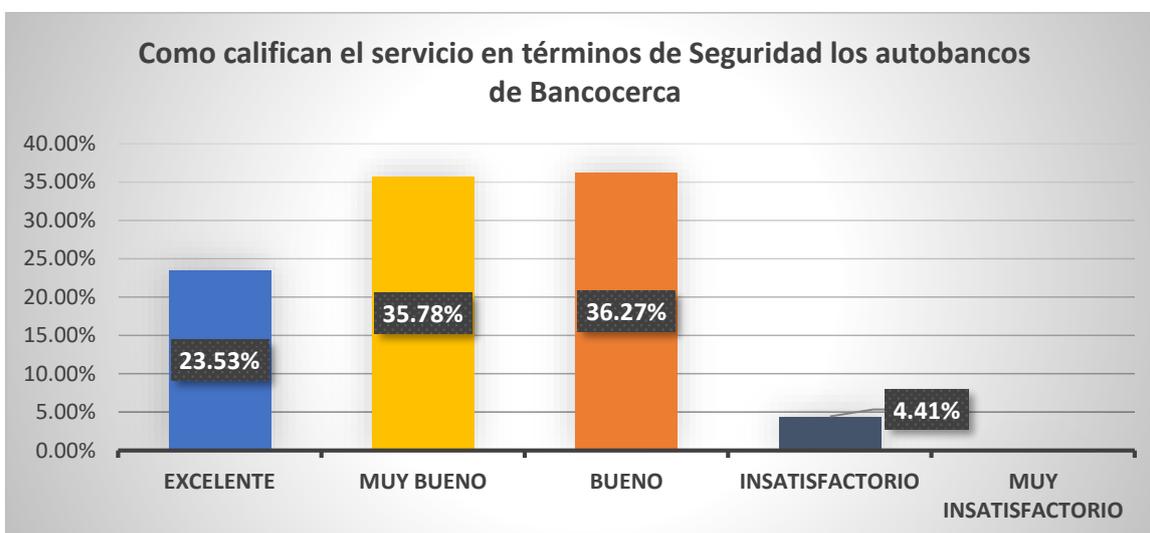


*Ilustración 14: experiencia autobancos de bancocerca*

Al analizar las respuestas obtenidas a esta pregunta, podemos identificar que solo 12.25% considera que el servicio en autobanco de alguna manera no es bueno, y un 87.75%, califica el servicio por lo menos bueno, con un 20.10% que lo considera excelente, lo que deja muy bien parado a Bancocerca, en lo que se refiere a los tiempos de espera.

Al ser cuestionados sobre su experiencia en su última visita a un autobanco, en lo referente a la a la seguridad, un 23.53%, la calificó de “excelente”, un 35.78%, de “muy buena”, un 23.53%, respondió que su experiencia fue “Buena”, un 4.41% la calificó de satisfactoria, mientras que a un 0%, le resultó “muy insatisfactoria”.

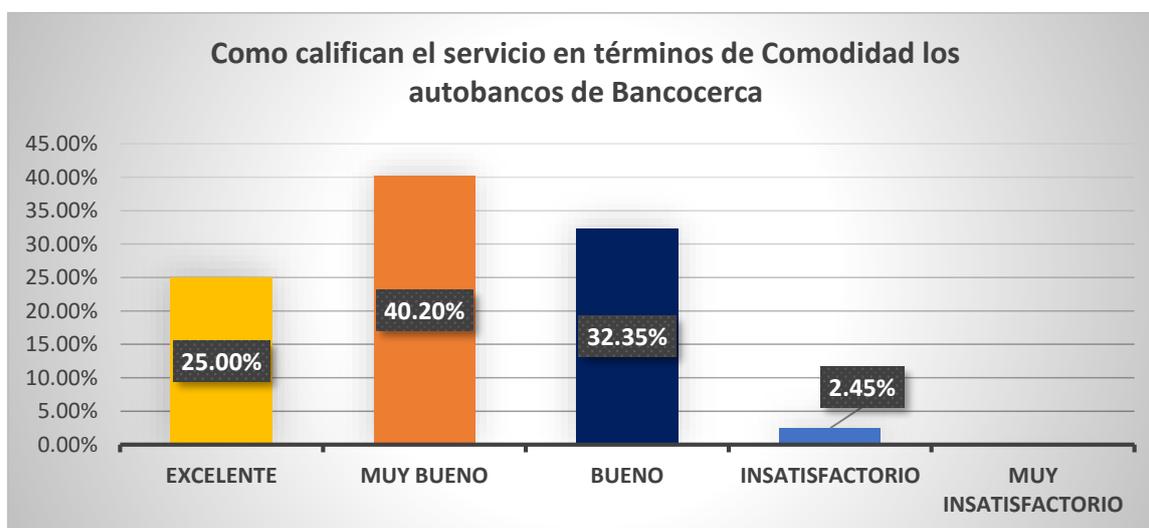
Se observa que con solo un 5%, consideraron el servicio en términos de seguridad como insatisfactorio, lo que es un magnifico indicador de los seguros que se sienten los clientes en los autobancos de Bancocerca.



*Ilustración 15: experiencia autobancos de bancocerca*

Al referirles sobre su experiencia en su última visita a un autobanco de Bancocerca en términos de comodidad, un 25%, la calificó de “excelente”, un 40.20%, de “muy

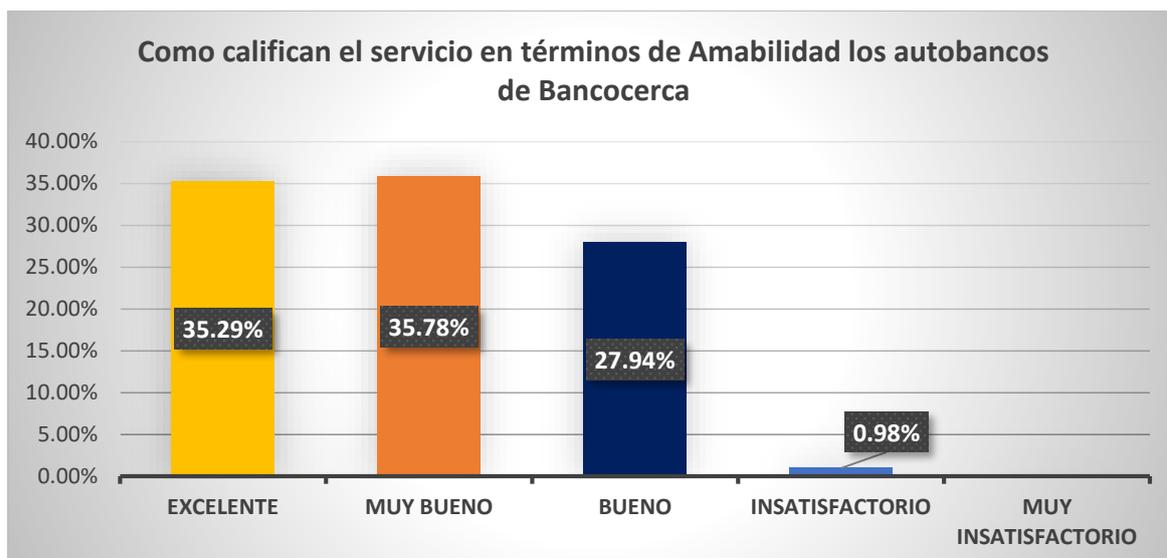
buena”, un 37.2%, respondió que su experiencia fue “Buena”, un 2.45% la calificó de satisfactoria, mientras que a un 0%, le resultó “muy insatisfactoria”.



*Ilustración 16: experiencia autobancos de bancocerca*

En términos de comodidad, los resultados fueron muy convenientes para Bancocerca, donde solo entre insatisfactorio y muy insatisfactorio, solo obtuvieron un 3% en el nivel de satisfacción. Lo que deja implícito que la comodidad no es un problema para los clientes.

Cuando se les preguntó experiencia en su última visita a un autobanco de Bancocerca, en lo referente a la amabilidad del personal, un 35.29%, la calificó de “excelente”, un 35.78%, de “muy buena”, un 27.94%, respondió que su experiencia fue “Buena”, un 0.98% la calificó de satisfactoria, mientras que a un 0.6%, le resultó “muy insatisfactoria”. Lo antes expuesto representa una excelente valoración, considerando que solo el 1% de los clientes, no se sienten insatisfecho con la amabilidad de los clientes.

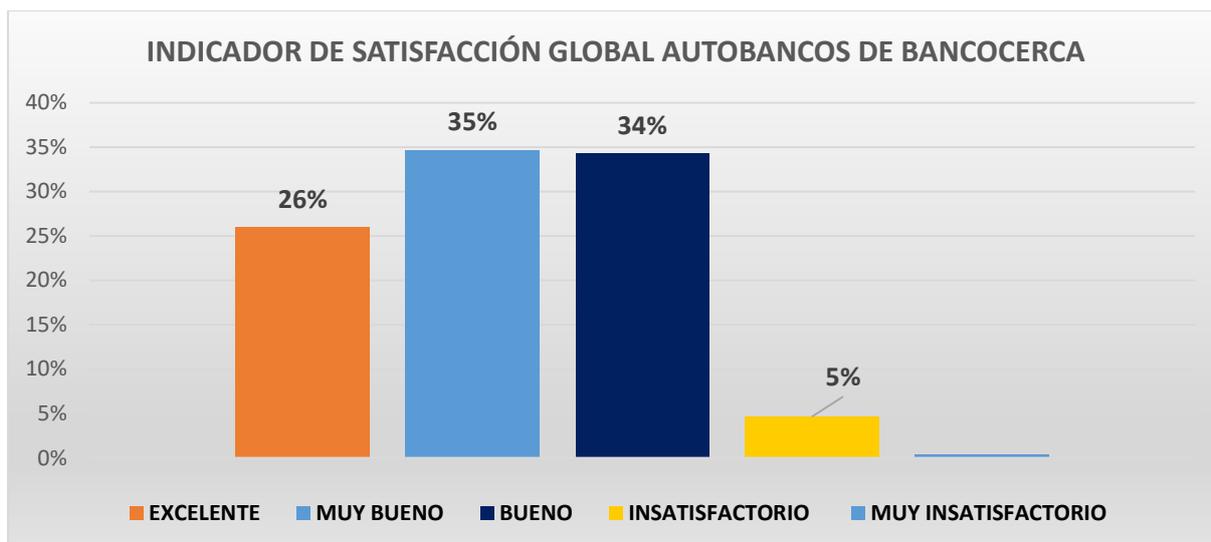


*Ilustración 17: experiencia autobancos de bancocerca*

Al analizar las respuestas concernientes a los niveles de satisfacción que muestran los clientes de Bancocerca, se puede inferir que los mismos muestran índices de satisfacción óptimos en cada aspecto, pero al decidir establecer un indicador de satisfacción global, podemos promediar los porcentajes de satisfacción alcanzados en los cuatro indicadores analizados: comodidad, amabilidad, seguridad, y rapidez.

**TABLA 2**

<b>INDICE DE SATISFACCIÓN GLOBAL AUTOBANCOS BANCOCERCA</b>					
	<b>COMODIDAD</b>	<b>AMABILIDAD</b>	<b>SEGURIDAD</b>	<b>RAPIDEZ</b>	<b>PROMEDIO</b>
	<b>COMODIDAD</b>	<b>AMABILIDAD</b>	<b>SEGURIDAD</b>	<b>RAPIDEZ</b>	<b>PROMEDIO</b>
EXCELENTE	25%	35%	24%	20%	26%
MUY BUENO	40%	36%	36%	27%	35%
BUENO	32%	28%	36%	41%	34%
INSATISFACTORIO	2%	1%	4%	11%	5%
MUY INSATISFACTORIO	0%	0%	0%	1%	0%
					<b>100%</b>



*Ilustración 18: experiencia autobancos de bancocerca*

Revisados todos los resultados obtenidos durante la aplicación de este instrumento de investigación, arribamos a las siguientes conclusiones:

- Las características más valoradas por los clientes que utilizan los servicios de autobanco, son en orden de jerarquía: la rapidez y la seguridad. Mientras que las menos valoradas son la comodidad y la amabilidad.
- Un 78% de los clientes encuestados, utilizan el servicio de autobanco, demostrando que el servicio goza de gran popularidad, y su uso cada vez se hace más frecuente.
- La característica valorada como menos importante, resultó ser la amabilidad. Relacionando la poca importancia que los clientes le dan a la amabilidad de los cajeros en autobanco, puede concluirse que “la amabilidad no es una variable que el usuario de un autobanco considere primaria o su premisa
- Un modelo de gestión eficiente de los autobancos, debe enfocarse en la rapidez y la seguridad, ya que esto se deriva en que los clientes perciban en que

la amabilidad y la comodidad están por sentadas, tan solo porque transitaron rápidamente por la ventanilla.

➤ Relacionando la cantidad de respuestas de experiencia del cliente en cuanto a rapidez en su última visita, que fueron “Bueno”, siendo la respuesta intermedia la respuesta de “30 a 45 minutos”, al tiempo de espera dispuesto a esperar, se concluye la posibilidad que el tiempo de espera de los encuestados en su última visita al autobanco, haya rondando los 30 minutos, determinándose este periodo de tiempo como el pico de tiempo máximo, que los clientes están dispuesto a esperar.

➤ Los resultados obtenidos en términos generales por Bancocerca, unificando las características evaluadas en la encuesta, fueron muy favorables, considerando que únicamente el 5% de los clientes, expresó insatisfacción. No obstante, los resultados obtenidos en cuanto tiempos de espera, reflejan que existen oportunidades de mejora que deben ser abordadas, para reducir los tiempos de espera.

➤ Al intentar establecer una relación entre la pregunta: ¿Cuántos minutos está dispuesto a esperar para ser atendido en autobanco? Y ¿Cómo fue su experiencia en términos de espera, la última vez que visitó el autobanco? Podemos obtener un factor interesante. Siendo la respuesta intermedia en esta última pregunta la palabra “**Bueno**”, y en la primera pregunta, siendo la respuesta intermedia la respuesta de “**30 a 45 minutos**” es posible que el tiempo de espera de los encuestados en su última visita al autobanco, este rondando los 30 minutos, que ha quedado establecido según esta misma encuesta, como el tiempo máximo que un 97% de los clientes está dispuesto a esperar.

➤ Las respuestas obtenidas dejan establecido el hecho, de que un 83% de nivel de satisfacción, considerando que las respuestas “Excelente, Muy Bueno y Bueno”, expresan un nivel de satisfacción, más aún tomando en cuenta, que solo un 12% la calificó de insatisfactoria, mientras que a un 1%, le resultó “muy insatisfactoria”. No obstante, estos resultados no deben ser interpretados complacientemente, toda vez que se presentó un 41% de clientes, que califica el servicio solo como “Bueno”, y este es el segmento que se debe atacar, ya que la línea que separa lo que se considera bueno y lo que se considera satisfactorio, es bastante fina.

#### 4.2. Resultados Revisión Documental

✓ **Mapas de Procesos Autobanco:** La organización ha establecido las transacciones que se permiten por el autobanco, la cantidad de transacciones, y los límites de pago, que son inferiores a los establecidos a lo interno de la sucursal, procurando que las transacciones a través de este canal, sean transacciones con un reducido tiempo de atención, además preservando el adecuado ambiente de control, y prevención de fraudes.

Estos límites pueden ser resumidos de la siguiente manera:

Solo se aceptan (3) transacciones por vehículos, y solo si corresponden al mismo conductor del vehículo.

- Únicamente se realizan transacciones al conductor del vehículo
- No se permiten depósitos o pagos que exceden los (100) Billetes
- No se permiten depósitos que excedan los (50) Cheques

**Transacciones permitidas:**

- Depósitos de Cuentas Corrientes y de Ahorros en pesos y moneda extranjera
- Pagos de Tarjeta de Crédito
- Pago de Cheques
- Retiros de Ahorros en pesos y moneda extranjera

✓ **Organigrama Autobancos:** al revisar el organigrama de la organización, se puede apreciar que las oficinas o sucursales, forman parte de la Dirección General de Banca Persona, que está conformada por todo el conglomerado de negocios de la banca denominada "Retail". Esta dirección general esta subdividida en dos Direcciones Adjuntas, que supervisan a (12), direcciones regionales, debajo de las cuales están seccionadas todas las oficinas, clasificadas de acuerdo a su ubicación geográfica en el país.

Estas direcciones regionales son:

- **Zonas Metro (4)**
- **Zonas Santiago (2)**
- **Zona Nordeste**
- **Zona Noroeste**
- **Zona Sur Este**
- **Zona Sur Oeste**
- **Zona Este**
- **Zona Norte Central**

Cada una de estas zonas está conformada por determinada cantidad de oficinas, las cuales en conjunto suman (287) unidades a nivel nacional.

✓ **Clasificación operativa de los autobancos:** al revisar los organigramas de las oficinas, especialmente aquellas que tienen autobanco, estos últimos no son reflejados en una unidad como tal, sino, que son considerados como parte de la caja de la oficina. Los organigramas de estas oficinas presentan la cantidad de cajeros y supervisores de manera global, aquellos correspondientes a las ventanillas, y aquellos que pertenecen al autobanco.

Todo lo antes expuesto da como resultado, que exista un solapamiento a nivel de los organigramas que reflejan la estructura organizacional, de forma tal, que no hay manera de poder identificar a través de estos documentos, que oficinas poseen autobanco y cuales oficinas no lo tienen. Es decir, la organización no considera el autobanco como un canal de atención particular, ni como una unidad operativa individual, simplemente lo tiene enmarcado como una caja más, igual a las que se encuentran localizadas en el mesón de las ventanillas dentro de la oficina.

los Macro-Procesos de la organización, establecen los denominados “Canales”, que se refiere a los canales de atención al cliente, con los cuales cuenta la organización, tal como se muestra a continuación:

TABLA 3

<b>Clasificación Canales de Atención Bancocerca</b>	
<b>Canales</b>	<b>Canales Alternos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas</li> <li>• Banca Móvil</li> <li>• Centros de Servicios Personales</li> <li>• Puntos Bancarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cajeros automáticos</li> <li>• Agentes Bancarios</li> <li>• Netbanking</li> <li>• Tele servicios Bancocerca</li> <li>• APP Bancocerca</li> <li>• Centro de Contacto (Call Center)</li> </ul>

Se puede observar en la clasificación de los “Canales de Atención” que el autobanco no aparece como tal, y esto tiene su explicación en el hecho de que la organización no lo considera un canal. Así como los autobancos son considerados un apéndice que integra el área de caja de una oficina, de esa misma forma, la organización los deja enmarcados dentro del canal de “Oficinas”, soslayando el hecho de que las características de operación de los autobancos, guardan disimilitudes importantes en la forma de operar con las ventanillas a lo interno de la sucursal.

### **4.3. Resultados Actividades de Observación**

✓ **Lay Out Autobancos:** en lo referente a la estructura física de los autobancos, se observa que no existe un modelo o diseño único a tales fines, donde estén especificadas características estandarizadas que garanticen la configuración más eficiente. En cambio, los autobancos se diseñan procurando que el mismo sea compatible con la edificación, donde funciona la oficina. Esto se vuelve especialmente crítico cuando se trata de plazas o locales alquilados, donde las oportunidades de remodelación del plantel son muy limitadas, debido a cláusulas contractuales.

Lo mencionado con anterioridad, ha dado como resultado que todos los (56) autobancos sean diferentes, solo detectándose algunos casos de similitudes entre uno y otro, pero se percibe claramente, que no existe una gestión intencionada que procure la estandarización del diseño de los mismos.

En las observaciones realizadas, se levantaron todos los tipos que existen, en cuanto a cantidad de cajeros, carriles y elementos de interacción entre el cajero y los clientes:

TABLA 4

<b>TIPOS DE AUTOBANCOS IDENTIFICADOS DE ACUERDO A SU LAY OUT</b>			
<b>TIPO</b>	<b>Cantida d de cajas</b>	<b>Cantida d de Carriles</b>	<b>Elementos de Integración</b>
Tipo A	<b>2</b>	<b>2</b>	Gaveta y Cápsula
Tipo B	<b>2</b>	<b>2</b>	Solo Cápsulas
TIPO C	<b>1</b>	<b>1</b>	Solo Gaveta
TIPO D	<b>1</b>	<b>1</b>	Solo Cápsula
TIPO E	<b>2</b>	<b>3</b>	Gaveta y Cápsula
TIPO F	<b>1</b>	<b>2</b>	Gaveta y Cápsula
TIPO G	<b>1</b>	<b>1+1</b>	Gaveta y Cápsula (Un carril destinado a motocicletas)

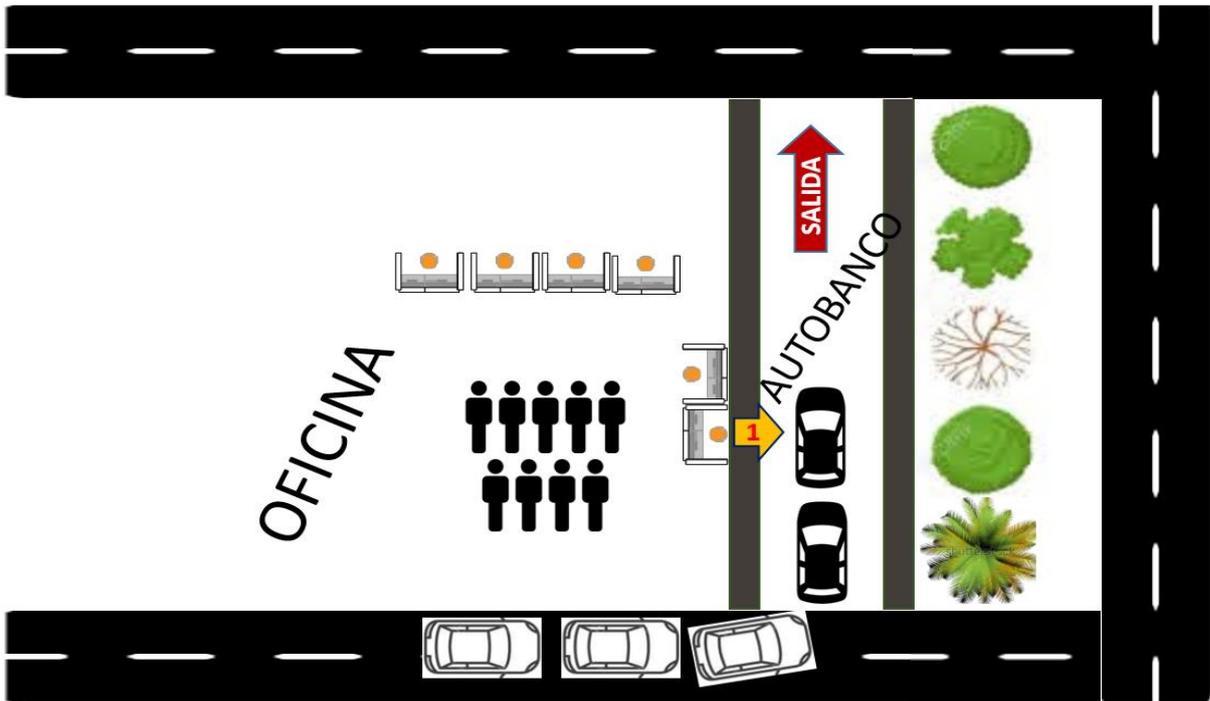


Ilustración 19: Modelo de Autobanco de Carril Único

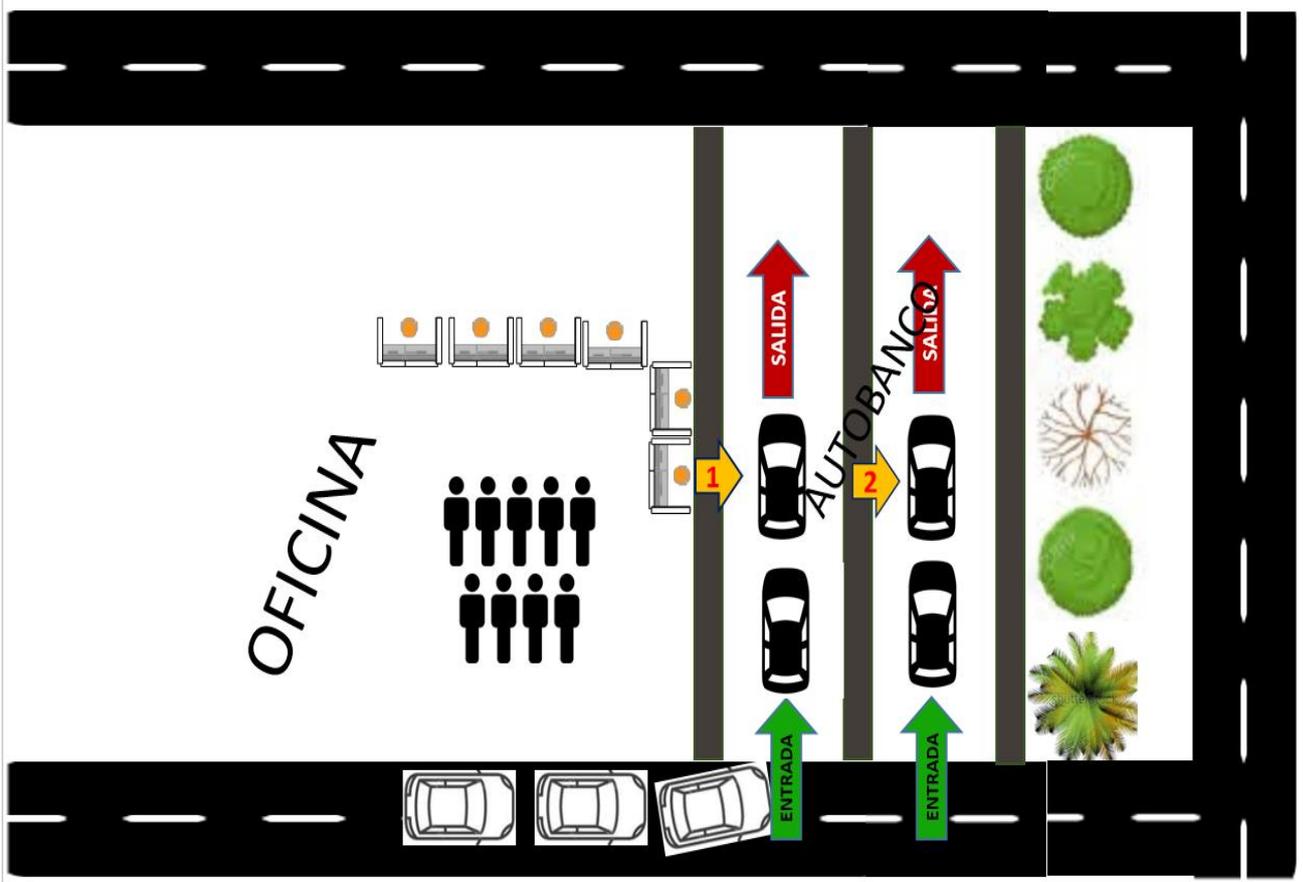


Ilustración 20: Modelo de Autobanco de dos carriles

✓ **Disposición física de los autobancos:** respecto a la ubicación del autobanco dentro de una sucursal, se identificaron tres configuraciones distintas, que de igual forma inciden en la forma que son gestionadas estas unidades, las cuales mencionamos a continuación:

- En el área de Caja de la Oficina
- Separado del área de caja de la oficina, pero ubicado dentro de la oficina
- Separado por completo de la oficina, con acceso independiente.

Lo anteriormente expuesto incide en el tipo de estructura organizacional establecido para el autobanco, como se pudo identificar en algunos casos, en donde los autobancos están separados de la oficina, y en los cuales existe un puesto de Oficial de Caja, de manera exclusiva para estas unidades, a pesar de que la institución establece por cada puesto de Oficial, deben haber (6) cajeros. Para el caso de los autobancos, solo uno de los (56) establecidos a nivel nacional cuenta con tres cajeros, aparte de este caso, todos cuentan con uno o dos cajeros solamente.

✓ **Señalética:** la señalética está fundamentada en letreros, y se limita a señalar la entrada de acceso al autobanco, y una breve descripción de los servicios que se brindan en el mismo. Esto en algunos casos ocasiona confusión entre los clientes, más aún cuando los letreros muestran deterioro o han sido retirados ya sea de manera accidental o intencional. No existen o se han establecidos mecanismos para que los clientes tengan una idea de su tiempo de espera si existiese algún retraso o si el autobanco está fuera de servicio, aunque en algunos casos se utiliza una cadenita o cuerda, para impedir el paso cuando las ventanillas están fuera de servicio. los clientes en los vehículos que esperan

en la fila, no tienen retroalimentación alguna que les pueda dar una idea, de cuánto tiempo les espera en la fila. Tampoco saben que está pasando cuando se presenta alguna dilación y a que se debe la misma. Algunos optan por abandonar la fila, al desesperarse por no entender por qué no avanza como ellos esperan.

Los clientes en los vehículos que esperan en la fila, no tienen retroalimentación alguna que les pueda dar una idea, de cuánto tiempo les espera en la fila. Tampoco saben que está pasando cuando se presenta alguna dilación y a que se debe la misma. Algunos optan por abandonar la fila, al desesperarse por no entender por qué no avanza como ellos esperan.

✓ **Ventanillas:** una característica en común general de todos los autobancos, es la de la colocación de un cristal blindado, que permite el contacto visual entre el cajero y el cliente, aunque en el caso de los autobancos de dos carriles, y en algunos de carril único, la disposición de estos y la distancia física, dificulta el proceso de identificación del cliente, ya que los vehículos quedan ubicados a una distancia considerable del cajero.

Los cristales en ventanilla procuran que el cajero tenga contacto visual con los clientes, esto debido primeramente a que los pagos en ventanilla deben ser validados, para preservar la seguridad de los mismos. De igual forma, la organización tiene establecido un protocolo cara a cara para el personal de caja, que amerita el contacto visual entre cajero y cliente.

✓ **Sistemas de interacción:** La interacción verbal entre el cliente y el cajero, tiene lugar a través de un sistema de sonido de doble vía, que consta de

un micrófono, y parlantes, lo que permite que tanto el cajero como el cliente, puedan hablar y ser escuchados.

✓ **Carriles:** en el caso de autobancos que tienen una cantidad de carriles superiores a la cantidad de cajeros, queda de manifiesto el desperdicio de unos de los carriles, debido a que los cajeros únicamente pueden atender dos vehículos al mismo tiempo. Además de lo antes expuesto, esto genera problemas con los clientes, debido a que se encuentran tres vehículos en simultaneo requiriendo el servicio, pero solo se puede atencional a dos; en este último caso, el cliente que le toca esperar, tiene la percepción de que no está siendo atendido.

De las (10) oficinas seleccionadas para el proceso de observación solo una consta de los tres carriles, pero el tercer se mantiene constantemente cerrado, ya que solo cuenta con dos cajeros.

✓ **Atención Motocicletas:** En el caso de la oficina Santiago Álamos, existe un carril adicional para atender motocicletas, sin embargo, solo disponen de un cajero para la atención de ambos carriles. Este cajero atender a dos carriles destinados a vehículos, y un adicional destinado a las motocicletas.

En estos autobancos son frecuentes las quejas de los clientes que transitan en vehículos de cuatro ruedas, que entienden que el carril de motocicletas genera situaciones en las que no se respetan los turnos, y que de algunas formas estos clientes son privilegiados.

Se pudo confirmar que los cajeros tratan de respetar el orden de la fila, y los turnos de los clientes, pero resulta que la fila de motocicletas siempre será más corta, aunque tenga la misma cantidad de clientes en espera, debido a la

dimensión de las motocicletas. Esto hace pensar a los clientes que van en carros, que la fila de los motores avanza más rápido. No se observó que los cajeros violaran los turnos.

✓ **Head Count:** Se identificaron algunos casos donde los gerentes de las oficinas, no disponían de la cantidad establecida de cajeros destinados al autobanco. Se observó que los gerentes decidían de manera discrecional, disponer de menos cajeros, por ejemplo, en los casos donde deben ser dos cajeros, solo dejan uno, y en casos extremos, deciden dejar el autobanco sin operar. Por lo antes expuesto se documentaron situaciones donde si la oficina presentaba carencia de cajeros siempre optaban por cortar el Head Count de autobanco, preservando el destinado a las ventanillas de plataforma en la oficina.

✓ **Indicadores de desempeño:** los cajeros de la organización, dentro de sus indicadores tienen definidas metas de cantidad de transacciones realizadas, por tipo de transacción y promedio de transacciones por día. La clasificación de las transacciones son las siguientes:

- Complejidad Alta
- Complejidad Media
- Complejidad Media Baja
- Complejidad Baja

Los cajeros deben alcanzar determinada cantidad de transacciones promedio, diario por mes, y una cantidad determinada de cada tipo de transacción. De estos indicadores dependen las compensaciones variables que se les pagan anualmente, y un incentivo de cajeros que se paga todos los meses, por alcanzar la cantidad de transacciones establecida.

Lo antes expuesto, ha causado que la organización instruya a los gerentes de oficina, a realizar rotaciones de los cajeros, de forma tal que todos agoten un turno, ya sea diariamente, o por periodos semanales, como forma de que procuran que todos logren alcanzar la meta que se le ha establecido. Esto así, debido a que las transacciones consideradas “Complejidad Alta y Media”, no son transacciones que se realicen por las ventanillas de autobanco. En consecuencia, dejar a un cajero en autobanco por un determinado periodo de tiempo, ocasionaría que este no alcance la meta mensual establecida.

Todo lo anteriormente expuesto, puede ser identificado como uno de los elementos de asociados a la gestión del talento humano, que inciden negativamente en que los autobancos sean eficientes. Sin quererlo y en el interés de propiciar un sistema de retribución variable lo más justo y equilibrado posible, al instruir que los cajeros sean rotados de los autobancos debido a que permanecer en periodos prolongados en estas ventanillas reducen las posibilidades de lograr sus metas establecidas, es de esperarse que este personal muestre reticencia, a trabajar en estas unidades, y prefiera las ventanillas a lo interior de la oficina, que le garantizan la obtención de las compensaciones y el incentivo de cajeros correspondientes.

✓ **Transacciones por carril:** al estudiar el comportamiento transaccional de los autobancos, realizar actividades de observación y medición de las colas. Los autobancos de (2) carriles, como es de esperarse, realizan mayor cantidad de transacciones que aquellos que solo presentan un carril.

✓ **Incidencias de la fila de vehículos:** se pudo constatar que la fila de vehículos de algunos de estos autobancos, provoca diversos trastornos de tráfico vehicular y de personas, que mencionamos a continuación:

❖ **Oficina Venezuela:** EL carril solo tiene capacidad para cinco vehículos, una vez sobrepasada esa cantidad, la cola empieza a formarse en la calle, obstaculizando el uso de la acera, debido a la rampa de acceso al autobanco. En horas y fechas picos, se cuantificaron (19) vehículos en cola, estos estaban obstaculizando marquesinas y fachadas de varias viviendas, y provocaban un embotellamiento debido a que la calle es de doble sentido, y estaban ocupando prácticamente la mitad de la misma, dejando un estrecho espacio para la circulación en doble vía.

❖ **Oficina San Pedro de Macorís:** los dos carriles solo tienen capacidad para tres o cuatro vehículos, una vez sobrepasada esa cantidad, la cola empieza a formarse en la calle, circundando toda la cuadra ocupada por la oficina. Se pudo observar una cola de más de (20) vehículos estos estaban obstaculizando las fachadas de establecimientos comerciales.

❖ **Villa Ofelia:** En fecha picos, se pudo observar una larga cola de vehículos que se amontonaron desde antes del inicio de las operaciones. Esta larga cola, se adentraba en las calles de la zona residencial que rodea la oficina, y la misma superaba las dos cuadras en línea recta.

✓ **Procesos de pago:** en el caso de los Retiros Cuentas de Ahorros, el método de validación de los pagos es complejo, y el mismo implica el doble de movimientos, que otras transacciones. Esto se debe a que una vez el cajero imprime el recibo de pago, el mismo debe ser enviado al cliente para su firma,

para que este a su vez vuelva a pasarlo al cajero, quien después ejecuta el pago. Es decir, mientras en un depósito el cliente envía el efectivo, el cajero lo recibe, e imprime y sella el volante enviándolo al cliente, en el caso de los retiros esta interacción es doble, debido a lo antes expuesto.

#### **4.4. Mediciones Tiempos de Atención y Espera**

Fueron realizadas mediciones de tiempos en las colas de vehículos de los autobancos, y de una serie de mediciones se establecieron los tiempos promedio de atención para cada vehículo en ventanilla. La misma tarea se realizó en las ventanillas de caja, con la finalidad de establecer comparaciones entre los tiempos de atención tanto a lo interno de la oficina, como en el autobanco.

Al ponderarse las transacciones realizadas en días de poca afluencia de vehículos, los cuales a los fines serán llamados “días valle”, y los de mucha afluencia, los cuales serán llamados “días pico”, se pudo comprobar que los autobancos de un carril realizan un promedio de (16) transacciones por hora, en un día pico, mientras que los de dos carriles realizan (33) transacciones por hora. Por su parte en un día “valle”, un carril realiza (12) por hora, y dos carriles (33) transacciones por hora.

Lo antes expuesto, considerando turnos de ocho horas de atención diarias, significa que en un día valle, los autobancos de un solo carril deben realizar (96) transacciones, y los de dos carriles, realizarían (152), transacciones, y en días pico, serían (128) para los de un carril, y (264), para dos carriles.

TABLA 5

PROMEDIO DE ATENCIONES POR HORA AUTOBANCOS POR CANTIDAD DE CARRILES OCTUBRE-NOVIEMBRE 2020 FECHAS PICO					
	OFICINA	CIUDAD	CARRILES	PROMEDIO /HORA	PROMEDIO /HORA
1	SAN PEDRO DE MACORIS	SAN PEDRO DE MACORIS	2		22
2	LA ROMANA	LA ROMANA	1	11	
3	SAN MARTIN	DISTRITO NACIONAL	2		23
4	CHARLES DE GAULLE	SANTO DOMINGO ESTE	2		36
5	VENEZUELA	SANTO DOMINGO ESTE	1	18	
6	LOS ALAMOS	SANTIAGO	1	22	
7	LA BARANQUITA	SANTIAGO	1	13	
8	VILLA OFELIA	SAN JUAN DE LA MAGUANA	2		37
9	SAN FRANCISCO DE MACORIS	SAN FRANCISCO DE MACORIS	2		36
10	PATIO COLOMBIA	SANTO DOMINGO OESTE	1	16	
				16	33

TABLA 6

PROMEDIO DE ATENCIONES POR HORA AUTOBANCOS POR CANTIDAD DE CARRILES OCTUBRE-NOVIEMBRE 2020 FECHAS VALLE					
	OFICINA	CIUDAD	CARRILES	PROMEDIO /HORA	PROMEDIO /HORA
1	SAN PEDRO DE MACORIS	SAN PEDRO DE MACORIS	2		11
2	LA ROMANA	LA ROMANA	1	11	
3	SAN MARTIN	DISTRITO NACIONAL	2		19
4	CHARLES DE GAULLE	SANTO DOMINGO ESTE	2		24
5	VENEZUELA	SANTO DOMINGO ESTE	1	1	
6	LOS ALAMOS	SANTIAGO	1	10	
7	LA BARANQUITA	SANTIAGO	1	6	
8	VILLA OFELIA	SAN JUAN DE LA MAGUANA	2		16
9	SAN FRANCISCO DE MACORIS	SAN FRANCISCO DE MACORIS	2		16
10	PATIO COLOMBIA	SANTO DOMINGO OESTE	1	7	
				12	19

Como se puede observar en las tablas precedentes, existen diferencias importantes en la cantidad de transacciones que son procesadas, entre fechas determinadas de mucho o poco flujo de clientes (valles y picos). En los primeros se muestran fugas en la capacidad instalada, mientras que, en los segundos, esta es superada.

La organización ha establecido como meta de promedio diario de transacciones en el mes para cada cajero, la cifra de (159) transacciones por día. Durante el año 2019, el seguimiento a los Informes de Métricas Transaccionales demostró, que un cajero que preste servicios de manera permanente en el autobanco, no logra alcanzar la cantidad de transacciones promedio por día, ya que en algunas fechas esta es superada y en otra queda muy por debajo, por lo que, al promediarse todos los días del mes, estos cajeros terminan por debajo de la meta establecida. Las observaciones realizadas en el curso de esta investigación, corroboraron estos resultados.

Al observar el comportamiento transaccional correspondiente a los meses de octubre y noviembre, pudo establecerse que los cajeros en estos (10) autobancos, no alcanzaron el promedio diario por mes de transacciones realizadas. Este estudio implicó que diariamente se identificaran los cajeros de turno en autobanco, ya que en algunas oficinas los rotan diariamente y en otras semanalmente, esto en procura de que esto no afecte negativamente sus indicadores.

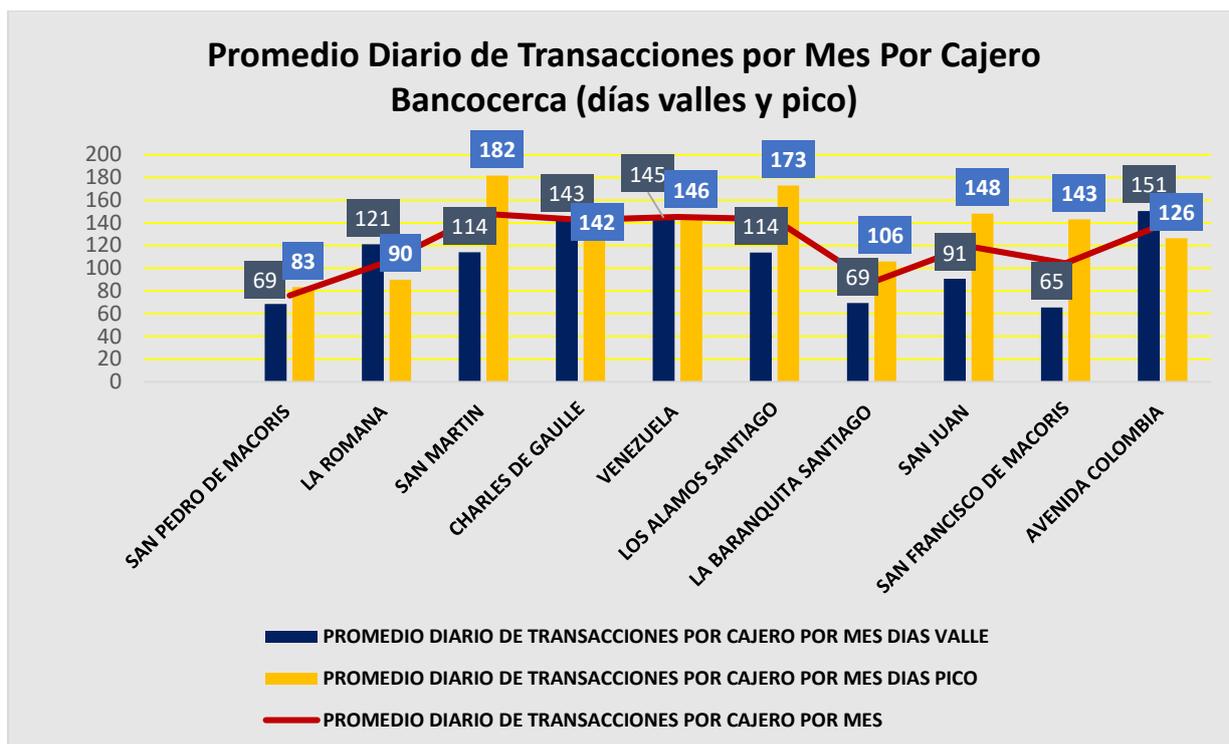


Ilustración 21: porcentaje personas que utilizan el servicio de autobanco

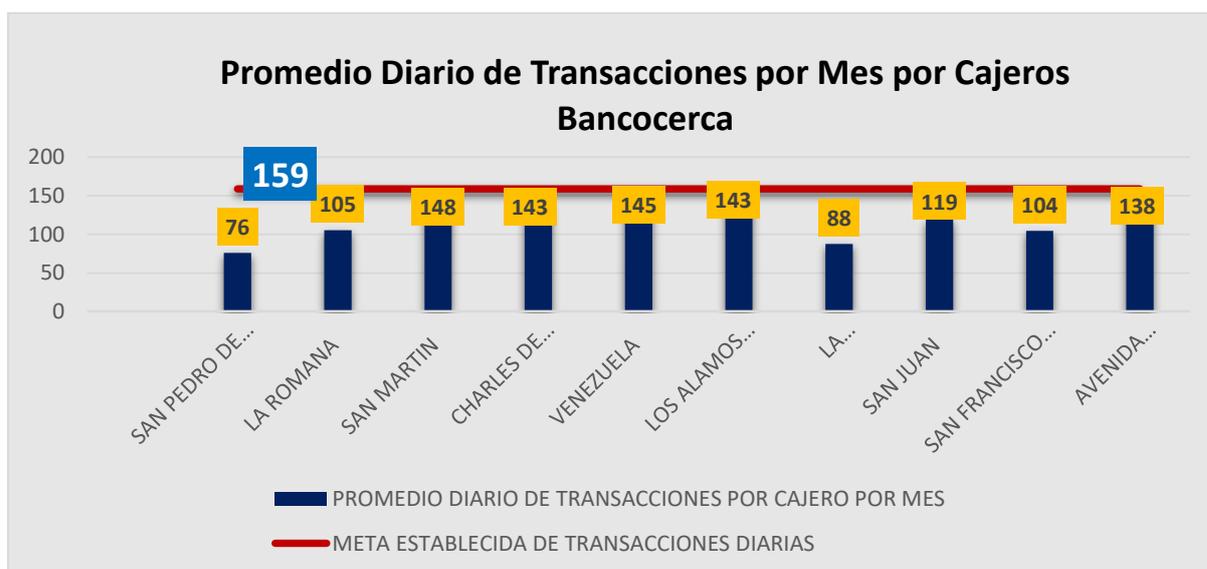


Ilustración 22: porcentaje personas que utilizan el servicio de autobanco

Se realizaron mediciones aleatorias en los tiempos de atención y espera en los 10 autobancos objeto de estudio. De las más de (200) muestras recolectadas, se promediaron los tiempos promedio de ocho horas de labor, y se seleccionaron (31) días laborables, lo que arrojó un promedio en el tiempo de atención en los autobancos

en términos generales, de (5:04) minutos. Igual proceso se realizó con los tiempos de espera en la cola, dando como resultado un tiempo de espera en los autobancos de un carril en términos generales, de (33:41) minutos.

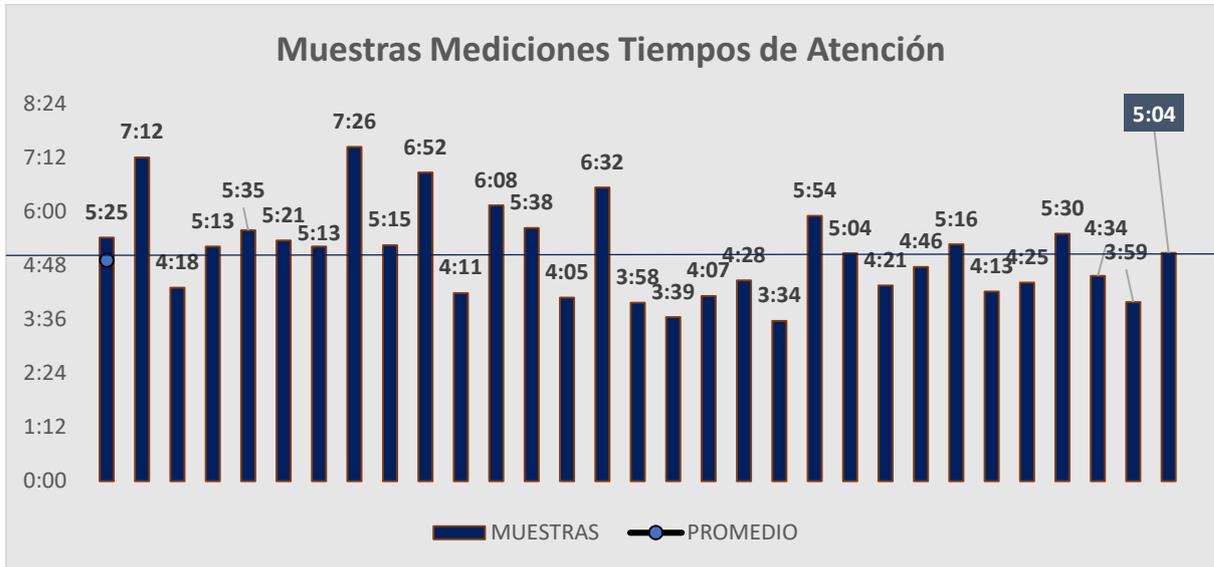


Ilustración 23: porcentaje personas que utilizan el servicio de autobanco

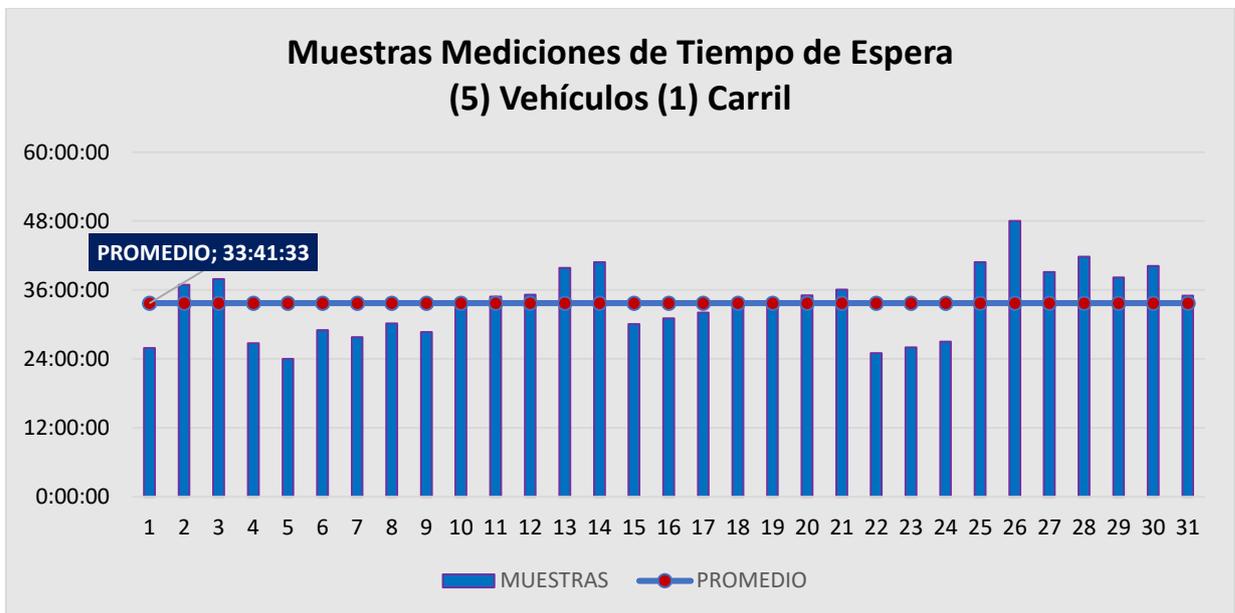
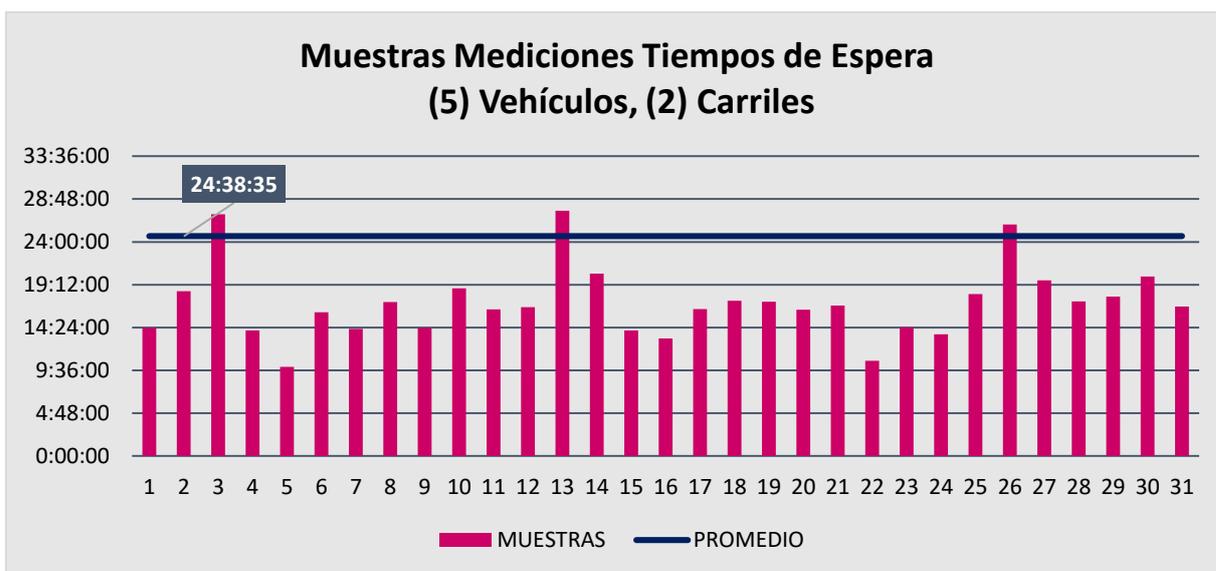


Ilustración 24: porcentaje personas que utilizan el servicio de autobanco

En lo concerniente a los tiempos de espera para autobancos de dos carriles, de las más de (200) muestras recolectadas, se promediaron los tiempos promedio predominantes, correspondientes a varias jornadas, y se seleccionaron (31) días laborables, lo que arrojó un promedio en los tiempos de espera en cola en los autobancos de Bancocerca, en términos generales de (24:38) minutos.



*Ilustración 25: porcentaje personas que utilizan el servicio de autobanco*

Las mediciones de los tiempos de espera, fue realizada tomando como punto de partida de la medición, la entrada al sistema, es decir, el punto en la fila donde los vehículos están colocados uno detrás de otro, antes de separarse para ocupar el carril donde serán atendidos.

En las filas de cinco vehículos en ambos modelos de autobanco, se puede observar que el tiempo de espera está rondando la media hora, lo que resulta un tiempo considerable si se toma en cuenta, que, en una fila de personas a lo interior de la sucursal, solo tendríamos a 4 personas por delante, por lo que 00:33 y 00:24 minutos, sería una espera que, a los ojos del cliente, se estimaría larga. Hay que recordar que, al ser encuestados en torno al asunto, un 72% indicó estar dispuesto a esperar entre

1 y 15 minutos, y un 25% entre 15 y 30 minutos, y solo un 2%, esperaría más de media hora

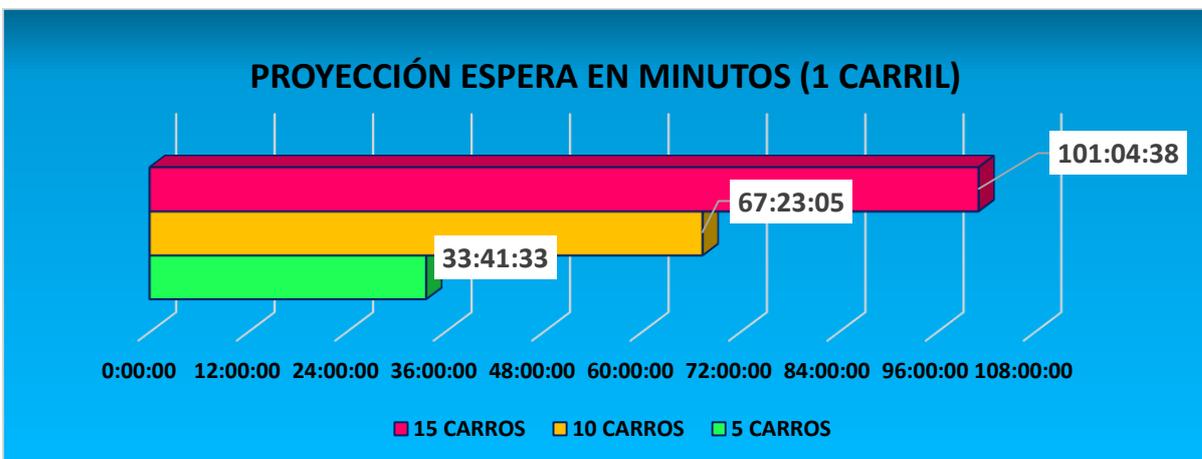


Ilustración 26: porcentaje personas que utilizan el servicio de autobanco

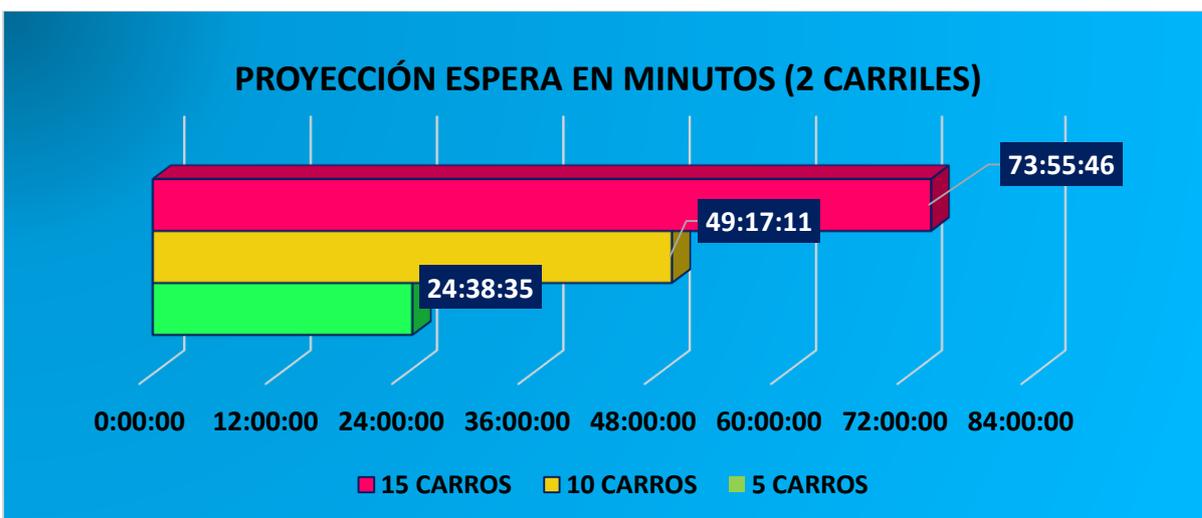


Ilustración 27: porcentaje personas que utilizan el servicio de autobanco

Como resultado del análisis de las Métricas Transaccionales, y las actividades de medición de los tiempos de atención, se puede arribar a varias conclusiones al respecto:

- ✓ El tiempo de atención promedio en el autobanco, es aproximadamente de 05:04 minutos. Estas mediciones no presentan variables considerables entre días valles y días pico, y esto es comprensible, tomando en cuenta que las

actividades que realiza el cajero con cada cliente, no cambian por la longitud o magnitud de la cola. Por ejemplo, el tiempo que toma realizar un Retiro de Ahorros, es el mismo, ya sea que haya muchos clientes o no. Sin embargo, si se pudo identificar un incremento en la cantidad de transacciones realizada por hora en cada carril, lo que refleja que, de alguna forma, en los días picos la velocidad de atención de los cajeros se incrementa, y esto repercute en que los tiempos experimenten un leve decrecimiento.

✓ La incapacidad de cumplimiento de la meta diaria de transacciones establecida para cada cajero de (159) transacciones, no fue lograda en ninguno de los autobancos en observación, salvo en algunas de las fechas de alto flujo de clientes, como son las fechas pico, que tienen lugar a finales de mes. Fuera de estos días, se identifican varias fechas donde el cajero no alcanza ni siquiera el 50% de lo esperado.

✓ Los autobancos de un carril, presenta tiempos de espera que pueden considerarse muy altos. Según las proyecciones de las mediciones realizadas, en una fila de (10) vehículos, este décimo cliente tomaría una espera de 1 hora y 41 minutos para poder ser atendido.

✓ En el caso de los autobancos de dos carriles, se identifica que cada uno de los carriles de manera unilateral, presentan brechas en los tiempos de atención, con relación a los autobancos de un solo carril. Especialmente en los días valle, la cantidad de transacciones realizadas por carril o por cajero, resultó inferior a las que realizaba un cajero en autobancos de un carril.

## CONCLUSIONES

Al término de las actividades de investigación, y después de procesados todos los datos, se infieren las conclusiones detalladas a continuación:

➤ **Estructura Organizacional y Funcional de los autobancos:** el análisis documental permitió determinar que en Bancocerca, los autobancos no son considerados en sí mismos como una unidad organizacional. Aunque a nivel de los procesos se han ocupado de asignar límites de pago y de transacciones particulares (distintos a la ventanilla de la sucursal) los cajeros y el supervisor de autobanco, son considerados como empleados de la caja de la sucursal. Es por esto que cuando los organigramas son consultados a los fines de establecer la estructura del personal de autobancos, esta información queda solapada por el hecho de que el Head Count de la oficina, está considerando esas posiciones sin especificar que no son de la ventanilla, sino que corresponden al autobanco.

Todo antes expuesto tiene su origen en la visión de la organización de que los autobancos son cajas idénticas funcional y operativamente, a las ventanillas ubicadas en el mesón de cajeros dentro de la sucursal. Ciertamente el puesto de cajero es el mismo operativamente hablando, tanto así, que un cajero puede alternarse entre ventanillas a lo interno de la oficina y el autobanco, incluso ejecutar ambos ejercicios a la vez, y no advertiría la diferencia entre un rol y otro.

Pero al usar los distintos dispositivos que se usan para la interacción al cliente en la parte de autobanco (sistema de audio, micrófonos, cápsula ventana, etc.), y de igual forma la distinción con el manejo de los límites de transacciones y de pago, se

advierten diferencias que no son considerables, pero que indudablemente están establecidas.

Se requiere que el autobanco le sea conferida la identidad propia de un “Canal de Atención”, eliminado de esa forma el sesgo de “área de caja”, que pesa sobre estas unidades, y que ocasiona que las mismas y su operatividad, no sean objeto de mediciones, análisis y estudios encaminados hacerlas un elemento real y fundamental de atención, que conforma un eslabón primordial en la cadena de valor de la institución.

➤ **Dependencia jerárquica:** en un mercado global como el actual, caracterizado por ser altamente competitivo, nadie pone en duda la importancia de fidelizar a los clientes, en el entendido de que siempre será más barato para la organización mantener a sus clientes leales, que conquistar nuevos clientes. Como se ha señalado en varias partes de este trabajo, los gerentes de oficina están obligados a repartir su tiempo entre la captación, la colocación, los cobros y le servicio al cliente, sin embargo, sus indicadores de desempeño no consideran al servicio dentro de sus premisas, por lo que la atención a un cliente no les suma puntos a menos que este adquiera un nuevo producto.

Dado todo lo antes expuesto, resulta razonable que el gerente de la oficina ocupe la mayor parte del tiempo abocado a las tareas relacionadas con los préstamos y apertura de nuevas cuentas, teniendo en cuenta que este es el “reloj” que marca la calidad de su desempeño. Es decir, que, si en una oficina las áreas de caja están dando un servicio insatisfactorio a sus clientes, esto no afectará la calificación de desempeño del gerente, siempre que este haya ha logrado las metas comerciales que le fueron propuestas.

Aquí subyace una de las falencias que afecta de manera importante, la capacidad de que las cajas brinden en todo momento el mejor de los servicios. Siendo el gerente el líder de las cajas, pero medido por indicadores en los cuales no incide de manera alguna este aspecto, es comprensible que no se preste el mismo interés a lo que está pasando con los servicios y la satisfacción de los clientes.

El liderazgo que forme parte de la vertical de las cajas, y por ende de los autobancos, debe estar alineado con el propósito de ser cada día más eficientes, como un indicador de lograr satisfacción en el servicio, cuidando el equilibrio sano que debe existir entre contar con niveles de productividad óptimos, fundamentados en una calibrada capacidad instalada acorde a la demanda, y bajos tiempos de espera y atención, aumentando con esto las posibilidades de presentar altos puntajes de satisfacción en el servicio.

Este cuidado en mantener la satisfacción del cliente en cada punto de contacto, genera mayores índices de fidelización, que aquella competencia basada en tasas de interés. La competencia en precio, es un factor común de mercados de muchos competidores como el circuito financiero dominicano. Sin embargo, la competencia en precio debe ser asistida por otras políticas que de manera tangencial agreguen valor al cliente, porque pocos clientes estarán dispuestos a pagar menos, por menor calidad, más aún si lo que deben sacrificar es su valioso tiempo, en largas filas esperando ser atendidos.

➤ **Señalética:** el esquema de señalética de los autobancos de Bancocerca, se fundamenta en elementos básicos, como son los letreros localizados a la entrada de los carriles, los cuales orientan sobre los servicios disponibles y permitidos. Se

identificaron algunos casos, donde un letrero con la palabra “Autobanco”, indica mediante una flecha la entrada hacia las ventanillas.

El sistema de señalética es pasivo y reactivo, no interactúa con el cliente de forma alguna, y mientras el cliente espera, no tiene idea de cómo se está gestionando la fila, como va su tiempo de espera, y que está pasando con los vehículos delante de él. Solo puede limitarse a esperar su turno, y mantenerse paciente en la cola mientras avanza hacia ventanilla para ser atendido.

Se hace necesario, que la organización estructure sistemas de señalización e información, sustentados en los avances tecnológicos con los cuales se cuenta en la actualidad. El uso de pantallas digitales, y elementos para determinar el posicionamiento del vehículo en la cola, como sensores, que permitan informar al cliente del tiempo tentativo de espera, mejoraría sustancialmente la experiencia del cliente. Además, que las informaciones de límites de pagos y transacciones permitidas, entre otras de relevancia, puedan ser proyectadas electrónicamente, lo que permitiría que los cambios de procedimiento o políticas sean realizados de manera simple con una simple configuración, en lugar de tener letreros con informaciones atrasadas, que tendrían que ser cambiados cada vez que surja algún cambio inherente a los servicios que brinda la unidad.

➤ **Especialización del personal:** la rotación del autobanco que se da en algunas oficinas diariamente, y en otras semanalmente, incide negativamente en el grado de especialización alcanzado por el personal. El hecho de que los cajeros sean movidos con regularidad de los autobancos, con la finalidad de procurar la calibración o equidad en los indicadores de cada sujeto que compone el equipo, hace que el

personal no logre internalizar las necesidades del cliente de autobanco como una prioridad. Muy por el contrario, los cajeros pueden sentirse reticentes a trabajar por largos periodos en autobanco, preocupados por no lograr alcanzar una buena puntuación en sus indicadores, lo que puede repercutir negativamente en sus compensaciones económicas.

Es importante para lograr la máxima eficiencia de cualquier sistema, que los operarios del mismo logren el mayor nivel de especialización, y esta se logra mediante la práctica y la repetición, convirtiendo de esa forma a cada usuario, en este caso sería a cada cajero, en un experto en lo que hace. En la medida que se alcanza el máximo grado de experticia, se acopla más con el equipo que maneja, reduce la ocurrencia de fallas o errores, y se vuelve más rápido, con lo que logra una mayor cantidad de atenciones por hora, y todo lo antes expuesto hace que sea más eficiente.

Se concluye entonces, que el actual esquema de medición del rendimiento de los cajeros, y el sistema de incentivo, provocan que el personal de caja no pueda alcanzar el grado requerido de especialización en la operación de los autobancos, lo que repercute negativamente en la eficiencia.

➤ **Rendimiento de Autobancos por Carriles:** partiendo de las mediciones realizadas en este trabajo de investigación, se puede concluir que el modelo de autobanco de carril único, no es eficiente, primeramente, porque a partir del quinto vehículo sus tiempos de espera se prolongan a niveles que exceden los picos máximos permitido según las encuestas de satisfacción, que reflejan claramente que los clientes no están dispuestos a esperar más de media hora.

Se concluye que Bancocerca debe evitar todo modelo de autobancos que depende de un único carril, y un solo cajero, porque, aunque el mismo resulte funcional en

periodos de poca afluencia de clientes, este presenta retrasos importantes que le convierten en una unidad disfuncional en los días pico. De igual forma, cuando se establece un autobanco de un solo carril y cajero, en los períodos de tiempo que este cajero deba ausentarse del vehículo, como por ejemplo el tiempo de descanso y el almuerzo, los clientes en la cola quedan desatendidos, o dependen de un cajero de la ventanilla a lo interno de la oficina, que se ve obligado a desplazarse desde su cubículo al autobanco para poder continuar con el servicio, lo que degenera en un servicio deficiente.

➤ **Satisfacción del Cliente:** las características más valoradas por los clientes que utilizan los servicios de autobanco, según la encuesta aplicada, resultaron ser son en orden de jerarquía: la rapidez y la seguridad. Mientras que las menos valoradas fueron la comodidad y la amabilidad. Pero esto no significa que los clientes no valoren la amabilidad, lo que se puede inferir de estos resultados, es que los clientes están dispuestos a sacrificar la amabilidad, pero eso no quiere decir que considerará que el servicio que se les ofreció fue de calidad.

En lo que tiene que ver con la rapidez, se concluye la posibilidad que el tiempo de espera de los encuestados en su última visita al autobanco, haya rondando los 30 minutos, determinándose este periodo de tiempo como el pico de tiempo máximo que los clientes están dispuesto a esperar. Es decir, toda vez que el cliente tenga que soportar una espera que exceda los 30 minutos, estará sintiendo que no se le ofreció un buen servicio.

Uno de los hallazgos más importantes resultó del ejercicio de establecer una relación entre la pregunta: ¿Cuántos minutos está dispuesto a esperar para ser atendido en autobanco? Y ¿Cómo fue su experiencia en términos de espera, la última

vez que visitó el autobanco? De aquí se desprende un factor interesante, y es el relacionado con la respuesta intermedia en esta última pregunta; la palabra “Bueno”, y su correlación con las respuestas que se dieron del tiempo máximo de espera tolerable, que es de “30 a 45 minutos”.

A partir de los resultados expuesto con antelación, se concluye que el tiempo de atención que permitiría que todos los clientes perciban el servicio como ágil y rápido, no debe exceder los 15 minutos de tiempo de espera, sin importar que tan largo o corto sea el tiempo de atención, es decir, frente a la ventanilla.

➤ **Falta de Homología del Lay Out de los Autobancos:** la debilidad más importante que exhibe el esquema actual con el cual se gestionan los autobancos de Bancocerca en la actualidad, es el de la falta de homogeneidad en la forma en la que son dispuestos los autobancos. Esa falta de homogeneidad no solo tiene que ver con la distribución física de estas unidades, de igual manera, al no existir mapas de procesos que se circunscriban a las características funcionales de los autobancos, estas unidades funcionan según el criterio del personal responsable.

Lo descrito con anterioridad, atenta contra el principio de un criterio único y definido, para todo proceso que debe existir en una cadena de valor, y también se constituye en un riesgo reputacional para la organización, dado que esta disimilitud en el accionar del personal entre un autobanco y otro, trasciende al cliente, que se ve afectado cuando por cambiar la ubicación de la oficina a la que existe, se percata de que los criterios de atención se aplican de manera diferente.

Tal como se ha mencionado en varias partes de esta investigación, la poca documentación formal de como fluyen los procesos en el autobanco, y la visión de

considerarlo como una caja más de la oficina, deja una amplia zona gris, dentro de la cual el grado de subjetividad atenta de manera importante, contra la eficiencia, la productividad, y la calidad del servicio que están obligadas a entregar estas unidades.

➤ **El problema de tener de más carriles que cajeros:** la práctica revelada en varias ocasiones en el proceso de observación, donde se comprobó en varias ocasiones, que el autobanco operaba con menos cajeros de los que establece su estructura, es solo una de las tantas sintomatologías que han sido destacadas a lo largo de este trabajo, relacionadas con la falta de un modelo de gestión, concebido específicamente para los autobancos.

Tal como quedó demostrado en el análisis de la carga transaccional de estas unidades, en los llamados “días valle”, lo anteriormente expuesto no resulta crítico, y hasta puede considerarse como una buena medida, que busca aprovechar la máxima capacidad instalada para las cajas. Sin embargo, la situación se agrava, principalmente en autobancos de dos carriles, cuando se decide dejar a un solo cajero atendiendo ambas colas.

El problema se origina en el hecho, de que al dejar ambos carriles abiertos para que solo un cajero los atienda, tenemos un sistema de dos entradas diseñado para dos servidores, dejando solo uno operando, lo que consecuentemente provoca un cuello de botella en el sistema, y por ende, retrasos en las salidas, y un incremento de la probabilidad de la ocurrencia de errores derivados de la sobrecarga del cajero.

En tal sentido la organización debe evitar este tipo de práctica, ya que la misma es perniciosa y afecta no solo a los clientes, de igual forma, expone a la institución a

eventos potencialmente lesivos, derivados de errores en transacciones que involucran efectivo.

➤ **Lo importancia de lo pequeño en lo grande:** la eficiencia operativa que se reflejan en los estados de resultado de los grandes emporios empresariales, alientan a la alta gerencia brindando una sólida imagen de eficacia operativa, y normalmente se asume que un crecimiento sostenido de la rentabilidad en cada ejercicio, es la mayor prueba de eficiencia operativa. Pero puede que esto más que un beneficio, termine siendo algo pernicioso, y que, cada año ir mostrando más y más rentabilidad, puede estar solapando pequeñas fugas de capital derivadas por procesos que aunque son eficaces, no son eficientes.

En un mercado global, la necesidad de las empresas de ser más productivas, puede degenerar en trastornos en la calidad, y consecuentemente en la insatisfacción de los clientes, si los procesos asociados a la producción no son gestionados desde una perspectiva que procure la eliminación de los desperdicios, la detección temprana de errores, y un robusto proceso de control de calidad.

La calidad en empresas de servicio, tal como la percibe el cliente, es la combinación de un servicio rápido y eficiente que haga sentir al cliente cómodo, seguro y satisfecho en cada punto de contacto entre él y la organización. No solo se trata de una carrera por liderar el mercado haciendo nuevas conquistas, al mismo tiempo debe cuidarse el territorio ganado, desarrollarlos logrando obtener más provecho de él, y esto se logra siendo eficientes en todos los procesos posteriores a la captación del cliente, porque como es de todos conocidos en el mundo de marketing, es más caro ganar un nuevo cliente, que cuidar y enriquecer la relación con los clientes que ya se tienen.

La Propuesta de un Modelo de Gestión para Aumentar la Eficiencia de los Autobancos de Bancocerca, ha sido concebida como una iniciativa que procura la máxima eficiencia en un proceso cuyos resultados impactan directamente al cliente. El mismo procura que la eficiencia sea percibida como calidad en el servicio por parte del cliente, quien es el protagonista y lo más importante para cada empresa.

➤ **Cantidad de autobancos establecidos:** dado los altos niveles de aceptación del servicio de autobanco, resulta lógico que la organización, de (287) oficinas, haya establecido (56) autobancos. Se revela que Bancocerca confiere importancia a la disponibilidad del servicio, es decir, a que los clientes cuenten con esta opción de servicio en todas las localidades del país. Sin embargo, si se toma en cuenta que la institución cuenta con más de dos mil ventanillas de atención, y en los autobancos solo existen poco más de cien, esto deja que tan solo un 5% de todas las ventanillas del Bancocerca son del tipo Autobanco, lo que deja un amplio margen de crecimiento, si se quiere que este servicio alcance niveles de importancia que surjan un efecto real en el flujo de personas en las plataformas de oficinas.

No obstante, lo antes expuesto, se debe tener cuidado de abordar la expansión del modelo de autobanco sin procurar que los mismos respondan a un diseño lo más eficiente posible, esto tomando en cuenta el impacto ambiental de los mismos. Es decir, si los autobancos dada su lentitud en el servicio que es compensada por la comodidad que representan, se convirtieran en un modelo primario de servicios que se acercará mínimamente al volumen de atención en

plataforma, tendríamos más embotellamientos, con todas las repercusiones negativas derivadas de esto.

## RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan una serie de recomendaciones que persiguen en conjunto, dar vida a un modelo de gestión para aumentar la eficiencia de los autobancos de Bancocerca:

**1.** La visión de la organización de que los autobancos son cajas idénticas funcional y operativamente, a las ventanillas ubicadas en el mesón de cajeros dentro de la sucursal, resulta anacrónica, tomando en cuenta que las particularidades de la atención por autobanco, aunque presenta características comunes con la actividad de las ventanillas dentro de la sucursal, revisten peculiaridades que son exclusivas de este tipo de servicios.

Se recomienda que la organización asuma estas unidades como canales de atención particulares, con sus características y funciones propias, que propicien la especialización de los roles que brindan sus servicios en las mismas, lo que repercutiría en un mayor nivel de eficiencia de las mismas.

**2.** En cuanto al esquema de señalética actual, se recomienda la adopción de herramientas de señalética electrónica, que permitan una interacción más moderna y dinámica entre los clientes, y las instalaciones del autobanco. En este mismo sentido, que las informaciones correspondientes a las políticas del autobanco, sean proyectadas en pantallas digitales, a los fines de que la densidad de la información, sea más amigable y digerible por parte de los clientes que utilicen las instalaciones.

**3.** En lo referente a la clasificación operativa actual de los autobancos, se recomienda cambiar su clasificación a canales de atención, denominándolos “Unidades de Servicios de Autobanco”, confiriéndoles la categoría de área independiente de las cajas de las sucursales, otorgándoles responsabilidades y objetivos propios, además de una estructura funcional y jerárquica, dependiente de un área operativa, desligándole de la supervisión del gerente de sucursal.

**4.** Los autobancos de Bancocerca, pueden sacar un mejor provecho de las actuales tecnologías, sacando ventaja de los modernos sistemas de circuito cerrado, no solo haciendo el servicio en autobanco más seguro, sino también, permitiendo una interacción entre el cliente y el servidor de manera más transparente y cercana, adoptando esquemas de atención vía video, similar a modelos de bancos establecidos en otros países, que ya están empezando a utilizar el denominado Video Banking.

En tal sentido recomendamos la incorporación de sistemas de Cámaras de Seguridad, que permitan un campo de visión cercano del rostro del conductor y al pasajero del vehículo, así como del campo visual de la placa y otros detalles importantes, lo que además de permitir una mayor flexibilidad en la configuración de los carriles y todo el Lay Out de los autobancos, agregará valor al elemento de control.

**5.** Una de las situaciones que pudieron identificarse en las actividades de observación, es la relacionada con los indicadores de desempeño de los cajeros, los cuales están articulados en base a la cantidad de transacciones procesadas,

y su nivel de complejidad. Siendo el autobanco un servicio de cajas concebido para ser más expedito que el servicio de caja en ventanilla de sucursal, la mayoría de las transacciones calificadas como “Complejas” y “Muy complejas”, no se realizan por autobanco.

Dado lo antes expuesto, la organización ha instruido a los supervisores de caja, a establecer una rotación entre los cajeros, con el objetivo de que estos no se vean obligados a permanecer en el autobanco, y que esto afecte negativamente sus indicadores de desempeño, al no poder lograr la puntuación establecida como su meta de productividad.

En tal sentido se recomienda la creación del puesto de “Cajero de Autobanco”, y que este puesto y sus supervisores, contengan en sus indicadores de medición parámetros específicos y customizados para las transacciones que se realizan en autobanco. Esto procura especialización por parte del personal, y propicia que el personal de los autobancos, internalice la necesidad de hacer a sus unidades más eficientes.

**6.** La disposición actual de los autobancos y la forma en que los mismos están diseñados, es la misma desde sus inicios hace más de 30 años, y de igual forma, la manera en que estos operan no muestra evoluciones importantes, a pesar de todas las herramientas actuales con las que se cuentan hoy en día. Los diseños de un carril y dos carriles, como fue expuesto en algunas partes de este trabajo, presentan debilidades que se derivan en brechas de productividad y desperdicios que atentan contra la eficiencia.

En tal sentido recomendamos un nuevo diseño de Lay Out, con el cual estas unidades alcancen niveles de productividad, y celeridad del flujo de los carriles,

reduciendo los tiempos de atención y espera, e incrementando la cantidad de transacciones realizadas por la unidad. El diseño propuesto fruto de este trabajo, ha sido denominado **“La X de los tres puntos de atención”**, es un diseño de flujo de carriles eficiente, y de una disposición novedosa de las cajas que prestan servicio en el mismo, que consiste en el diseño novedoso de dos carriles, donde se ubican tres cajas que permiten el flujo constante de los vehículos en los carriles, sin que ninguno de estos obstruya al el otro, con proyecciones de entrega aproximadas de (66 a 80) transacciones por hora.

7. Como se pudo constatar en las actividades de observación de este trabajo, los procesos de “Pagos de Retiros de Ahorros y Depósitos de Ahorros y Cuenta Corriente”, generan movimientos excesivos de la cápsula de intercambio entre el cliente y el cajero. Esto se debe principalmente a la obligatoriedad de la firma del cliente, en los volantes o recibo de la transacción.

En tal sentido, recomendamos que se realice un proceso de “Lean Procces”, a los procesos mencionados con antelación, con la finalidad de hacerlos más eficientes y expeditos, de cara al cliente. De manera puntual se recomienda, adoptar las tecnologías actuales, de “Verificadores de Huella Digital” o dispositivos de firma virtual “Sign Pad”, además de impresoras tipo “Verifone Tarjeta de Crédito”, a los fines de que los movimientos de la cápsula se reduzcan a la mitad, con la consecuente reducción que esto tendría en los tiempos de atención.

**PROPUESTA**  
**DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA AUMENTA LA EFICIENCIA DE LOS**  
**AUTOBANCOS DE BANCOCERCA**  
**“Unidades de Servicios de Autobanco”,**

---

**ALCANCE**

La propuesta de “Modelo de Gestión Para Aumentar La Eficiencia de los Autobancos de Bancocerca”, abarca los (56) autobancos establecidos por la organización, a nivel nacional.

A continuación, detallamos los focos de alcance de la propuesta:

- ✓ La propuesta aborda el rediseño del Lay Out de los autobancos, y la remodelación de aquellos que presenten características favorables que hagan posible tecnológica, material y económicamente, una reconfiguración de los mismos.
- ✓ Se propone un proceso de Lean Process de los mapas del proceso de pago y recepción de depósitos por autobanco.
- ✓ La categorización de los autobancos como “Canales de Atención”.
- ✓ El cambio de su dependencia jerárquica, y la estructuración de un nuevo organigrama para estas unidades y su vertical.
- ✓ Iniciativa para la creación de la oficina “Solo Autobanco”, que consiste en un modelo de unidad de negocios, concebido exclusivamente para el servicio a clientes a través de ventanillas de autobanco.
- ✓ Adopción de Señalética y Letreros electrónicos

- ✓ Implementación de modernos sistemas de Cámaras de Seguridad y circuito cerrado, para mejorar la experiencia del cliente, y agregar valor al elemento de la seguridad.

## **OBJETIVO**

Implementación de un modelo de gestión eficiente de los autobancos del Bancocerca, con el objetivo de aumentar sustancialmente la eficiencia de los mismos, aumentando el índice de satisfacción de los clientes, y haciendo a estas unidades de servicio, más amigables con el entorno ambiental, social y comunitario en el año 2020.

## **FOCOS PRINCIPALES DE LA PROPUESTA**

### **Clasificación del Autobanco Como Canal de Atención**

El Bancocerca tiene (56) oficinas que brindan el servicio de autobanco, en todo el país. Desde la perspectiva organizacional, estos autobancos forman parte de las áreas de caja de las oficinas donde quedan ubicados, de forma tal, que el personal que presta sus servicios en los mismos (Supervisor/Cajero), está contenido dentro del organigrama de la oficina, y jerárquicamente depende de la gerencia, al igual que todos los colaboradores de la sucursal. Además de la dependencia jerárquica, estos autobancos están físicamente ubicados junto a la oficina, o muy próximo a esta, lo que permite que estén comunicados de manera interna con el área de caja, salvo raras excepciones.

Considerando, que como se comprobó a partir de los hallazgos obtenidos durante la presente investigación, el paradigma de que el autobanco forme parte de las cajas de la oficina y no sea visto como una unidad particular, propicia que al mismo no se le confiera la atención necesaria, que permita obtener el máximo potencial de las cualidades que este tipo de servicio posee.

Tomando además en cuenta, que, a partir de las conclusiones de esta investigación, se estableció que los autobancos dadas sus particulares características operativas, guardan disimilitudes importantes con el esquema de servicio de ventanillas de sucursales, como lo son los tiempos de atención y espera, uso de dispositivos de comunicación electrónicos y sistemas neumáticos, entre otras diferencias instrumentales, se propone lo siguiente:

Dejar determinada la clasificación de los autobancos como canales de atención, denominándolos “Unidades de Servicio de Autobanco”, confiriéndoles la categoría de área independiente de las cajas de las sucursales, otorgándoles responsabilidades y objetivos propios, además de una estructura funcional y jerárquica, dependiente de un área operativa, desligándole de la supervisión del gerente de sucursal.

### **Cambio de Dependencia Jerárquica**

El enfoque fundamentado primordialmente en las actividades comerciales a cargo del Gerente de la oficina, quien debe ocupar la mayor parte de su tiempo en las tareas relativas a la captación y colocación, absorbe constantemente todos sus esfuerzos, y en ocasiones le imposibilita atender situaciones concernientes al buen servicio que debe brindarse a nuestros clientes y público en general en el autobanco.

En consonancia con lo antes expuesto, resulta algo natural que la rigurosidad de las exigencias de origen comercial de la cual es objeto el Gerente de la oficina, propicien un sesgo de prioridades donde se jerarquiza el aspecto comercial por encima de todos los elementos relativos al manejo de la oficina, uno de estos es el

servicio del autobanco. Aunque sus índices de desempeño estén regidos estrictamente por su rendimiento comercial los gerentes continúan siendo los responsables y superiores jerárquicos directos, de todo el personal y esto incluye el autobanco.

Tomando en cuenta todo lo expuesto en los párrafos precedentes, se recomienda lo siguiente:

Mover la dependencia jerárquica del personal de los autobancos, para que estos pasen de ser supervisados por la Gerencia de la Oficina, a depender de un área operativa o de servicios, más alineada y focalizada con aspectos relativos a la transaccionalidad en las cajas, y al servicio al cliente.

Con esto se espera lograr una mejor gestión de los autobancos, ya que su vertical de supervisión tendría un mayor nivel de involucramiento, ya que estaría abocada de manera más particular y específica, a los objetivos particulares de productividad y atención a clientes, evitando la disgregación de esfuerzos que se presentan en el esquema actual.

### **Adelgazamiento de procesos de Transacciones de Pago y Recepción**

Considerando que, en las actividades de observación de los procesos en vivo en autobanco, y en las mediciones en los tiempos de atención y espera, se identificaron oportunidades de mejora en los procesos de pagos y recepción, dirigidas a hacerlos más ágiles que los actuales.

Tomando en cuenta, que cada movimiento de la cápsula en el tubo neumático, incrementa los tiempos en la atención a cada cliente, y por ende los tiempos de espera en la fila, además, de que representan uno de los desperdicios predominantes en el esquema de atención en los autobancos, recomendamos lo siguientes:

Realizar un procedimiento de “Lean Procces” con la finalidad de reducir los desperdicios en el proceso de atención al cliente en los procesos de:

- Depósitos de Ahorros en efectivo**
- Depósitos Cuentas Corrientes en Efectivo**
- Retiros de Ahorros**

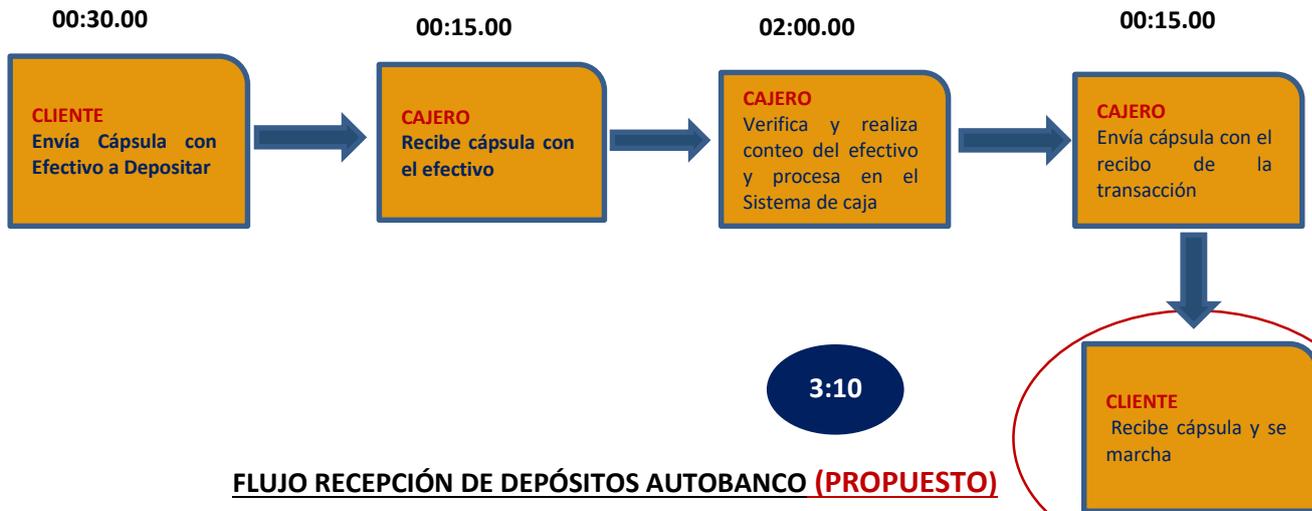
El adelgazamiento de estos procesos, reduciría a la mitad los movimientos de la cápsula en el tubo neumático, y reduciría los tiempos de atención en un 33%, para los Retiros, y en un 37%, para los depósitos.

Los nuevos mapas de proceso propuestos, básicamente eliminan la obligatoriedad de la firma en los volantes o recibos de pago por parte del cliente, sustituyendo la misma por “Sistemas Lectores de Huellas Digitales” o Dispositivos de Firma Electrónica “Sign Pad”.

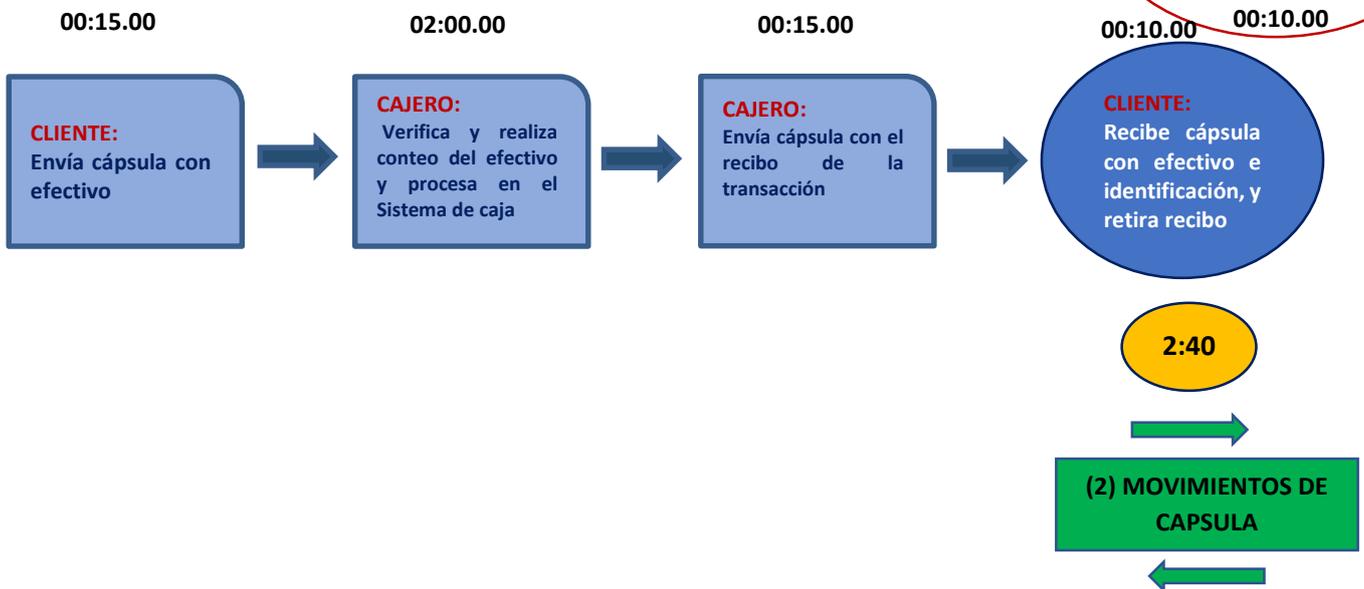
La incorporación de estos dispositivos electrónicos y la ventaja que puede obtenerse a partir de los mismos, constituiría un hito en lo que se refiere al servicio del Bancocerca, y haría del modelo de gestión propuesto, una propuesta replicable a otras áreas de servicio de la organización, en procura de aumentar la eficiencia operativa, tecnológica y funcional de las mismas.

A continuación, presentamos los mapas de procesos resultantes, después de la modificación de los mismos:

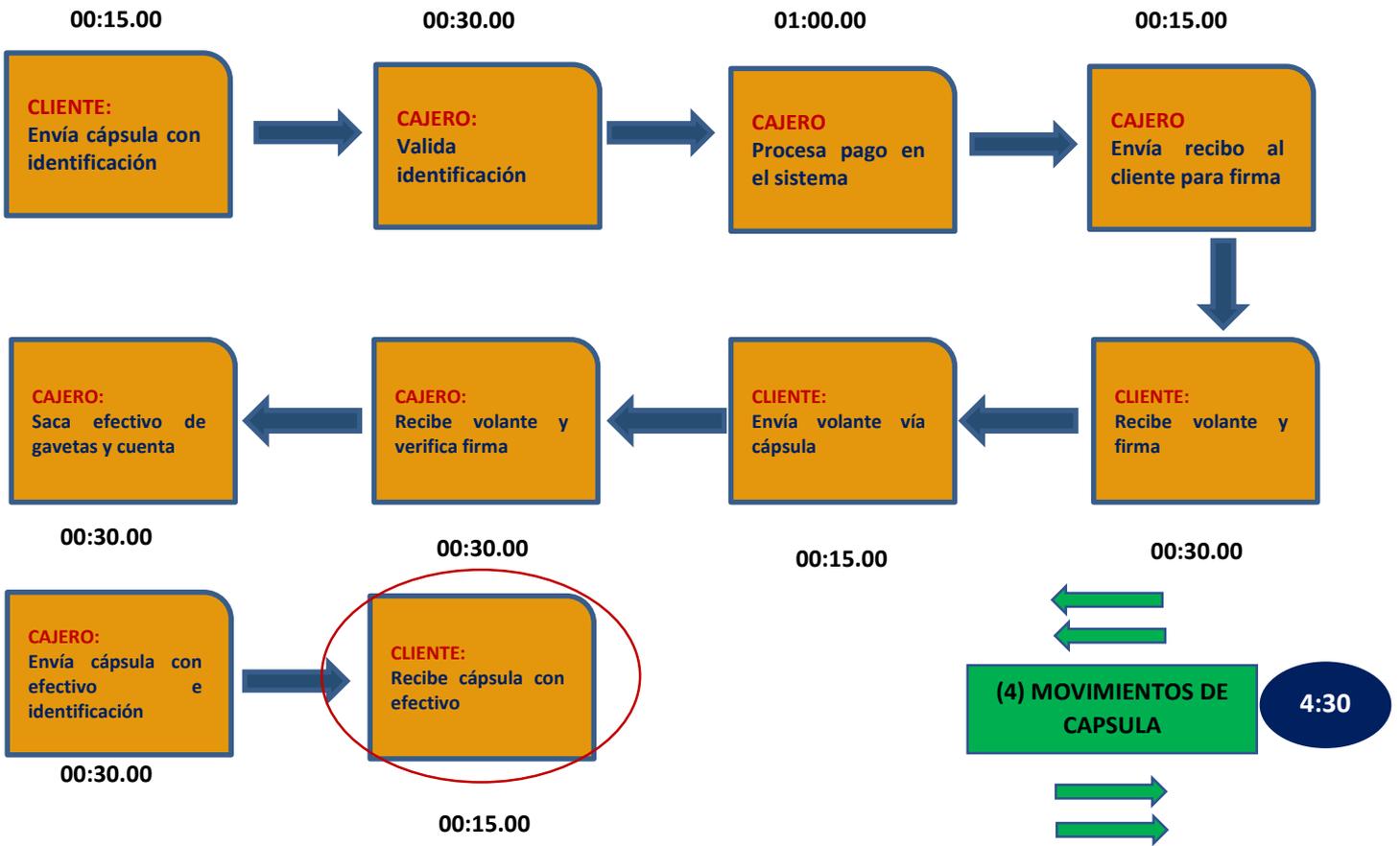
**FLUJO RECEPCIÓN DE DEPÓSITOS AUTOBANCO**



**FLUJO RECEPCIÓN DE DEPÓSITOS AUTOBANCO (PROPUESTO)**



**FLUJO PAGO DE RETIROS DE AHORROS AUTOBANCO**



**FLUJO PAGO DE RETIROS DE AHORROS AUTOBANCO (PROPUESTO)**

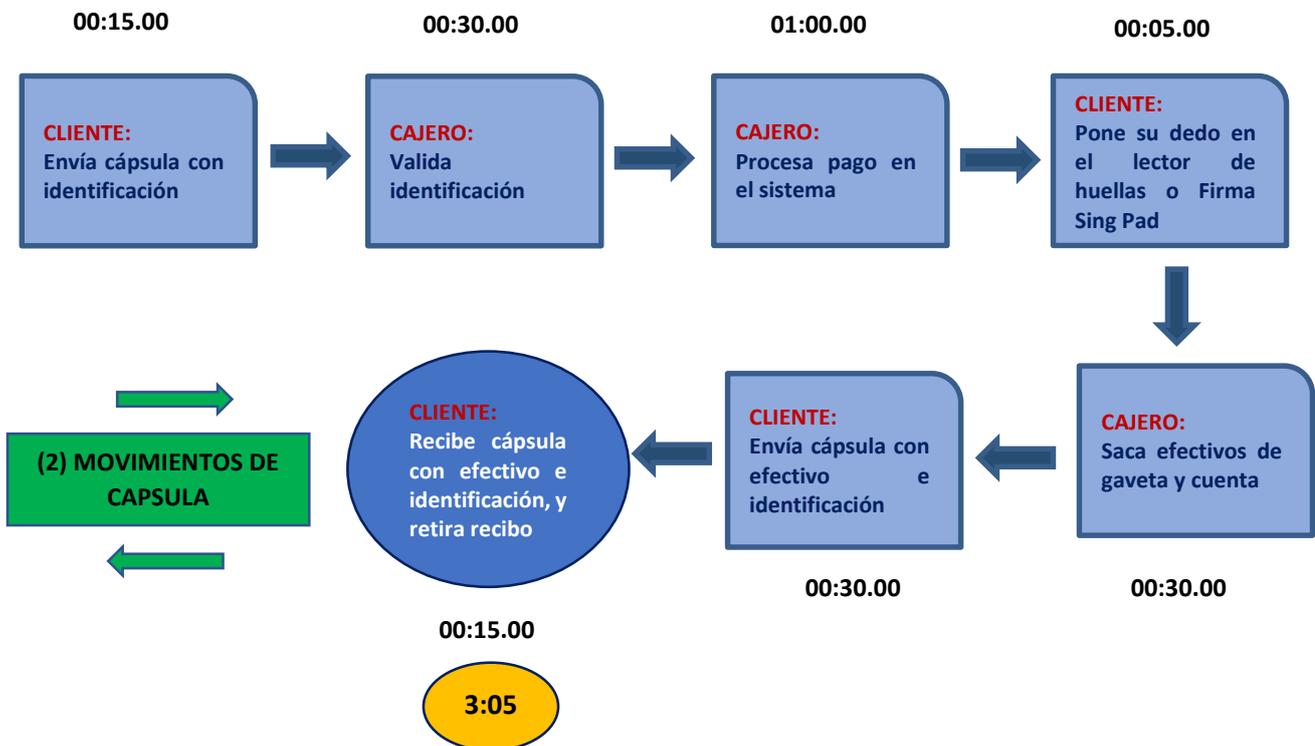


TABLA 7

PROCESO	TIEMPO PROCESO ACTUAL	TIEMPO PROCESO PROPUESTO	REDUCCIÓN DE TIEMPO	PORCENTAJE REDUCCIÓN
Recepción Depósitos Cuentas de Ahorros y Corrientes	3:10	2:40	<b>0:30</b>	<b>16%</b>
Pago Retiros de Ahorros	4:30	3:05	<b>1:25</b>	<b>28%</b>



Ilustración 28: Figura 28: Dispositivo "Firma Electrónica "Sign Bank"



*Ilustración 29: Verificador Huellas Digitales*

### **Rediseño Lay Out Autobancos**

A partir de las actividades de observación realizadas en los autobancos, fruto de este trabajo de investigación, quedaron reveladas algunas falencias relativas a las instalaciones de los autobancos, específicamente en lo que tiene que ver con la disposición de la misma. Las debilidades identificadas, repercuten negativamente en los tiempos de atención y espera establecidos por la organización, en la satisfacción del cliente, y además, en los indicadores de productividad establecidos para cada cajero.

Además de lo antes expuesto, la exploración de campo confirmó uno de los presupuestos fundamentales de este esfuerzo de investigación, que es el relativo al impacto medio ambiental de las actividades cotidianas de estas unidades, toda vez que, en los días de alta afluencia de clientes, las largas colas de vehículo trastornan el entorno donde opera la oficina.

Dado todo lo anteriormente expuesto, se recomienda lo siguiente:

La adopción de una serie de diseños de disposición o de Lay Out de los autobancos (preferiblemente que no excedan más tres tipos) que procuren el mayor grado de similitud entre todos los autobancos de la organización, y que propicie que los mismos funcionen con idénticos criterios funcionales, y operativos, con lo que se lograría un mayor nivel de homogeneidad entre estas unidades.

Los tres tipos de diseño que se sugieren en esta propuesta, procuran la máxima productividad, concebidos para un flujo cómodo e ininterrumpido de los carriles, lo que se espera incida positivamente en los tiempos de espera en la fila de vehículos, lo que, a su vez, contribuiría positivamente con la sostenibilidad del medio ambiente de estas comunidades.

Además de lo antes expuesto, el diseño propuesto aborda un robustecimiento de la seguridad, no solo desde la perspectiva de la transacción, y la prevención de cualquier acción fraudulenta, sino también, en lo que tiene que ver con el nivel de seguridad del cliente, y del tráfico de vehículos y peatones.

El diseño esencial del cual parten los tres tipos de Lay Out de autobanco propuesto, ha sido denominado la “**La X de los Tres Puntos de Atención**”, y su puesta en producción, representa un incremento de la productividad de un 30%, en relación al modelo de actual de dos carriles, y de un 60%, en relación al modelo de carril único.

A continuación, comparamos el modelo de Lay Out actual de los autobancos, con el bosquejo del modelo propuesto:

MODELO DE LAY OUT ACTUAL AUTOBANCO

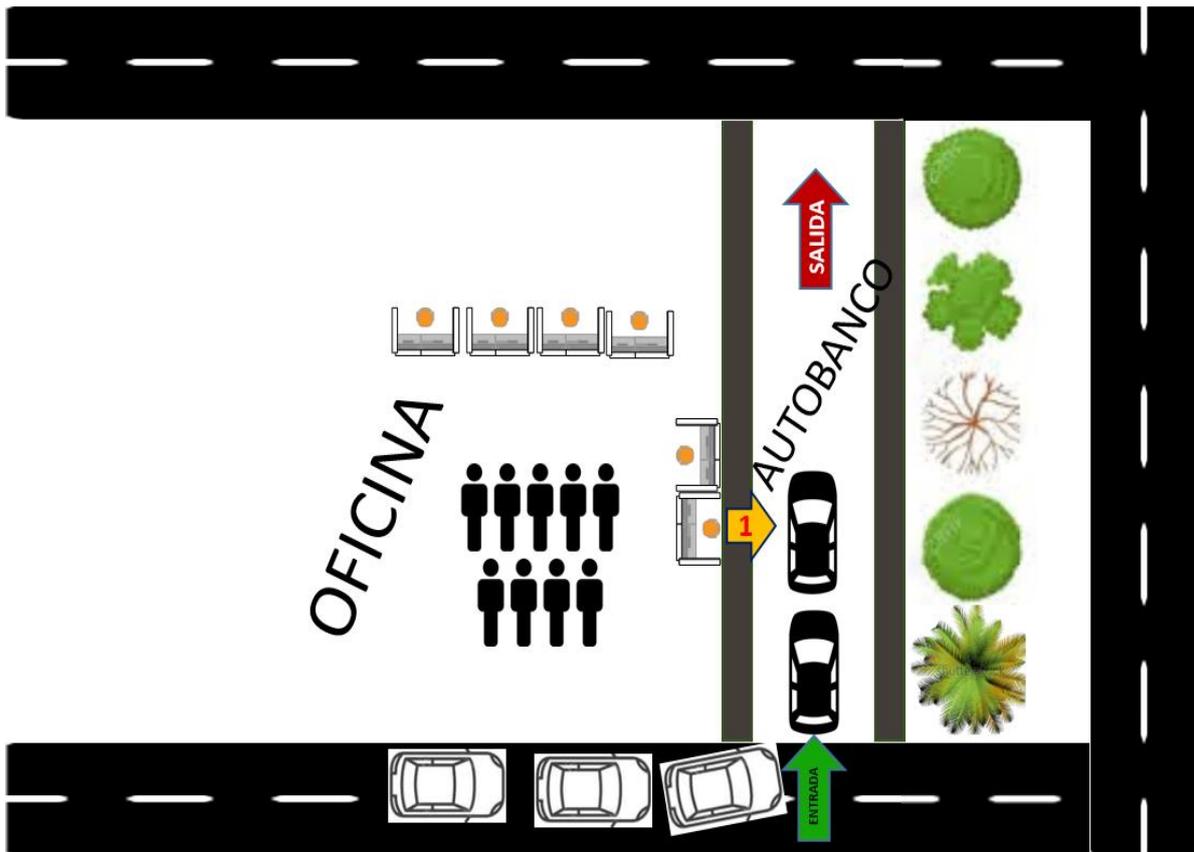


Ilustración 30: Figura 30 Modelo de Autobanco Actual de Carril Único

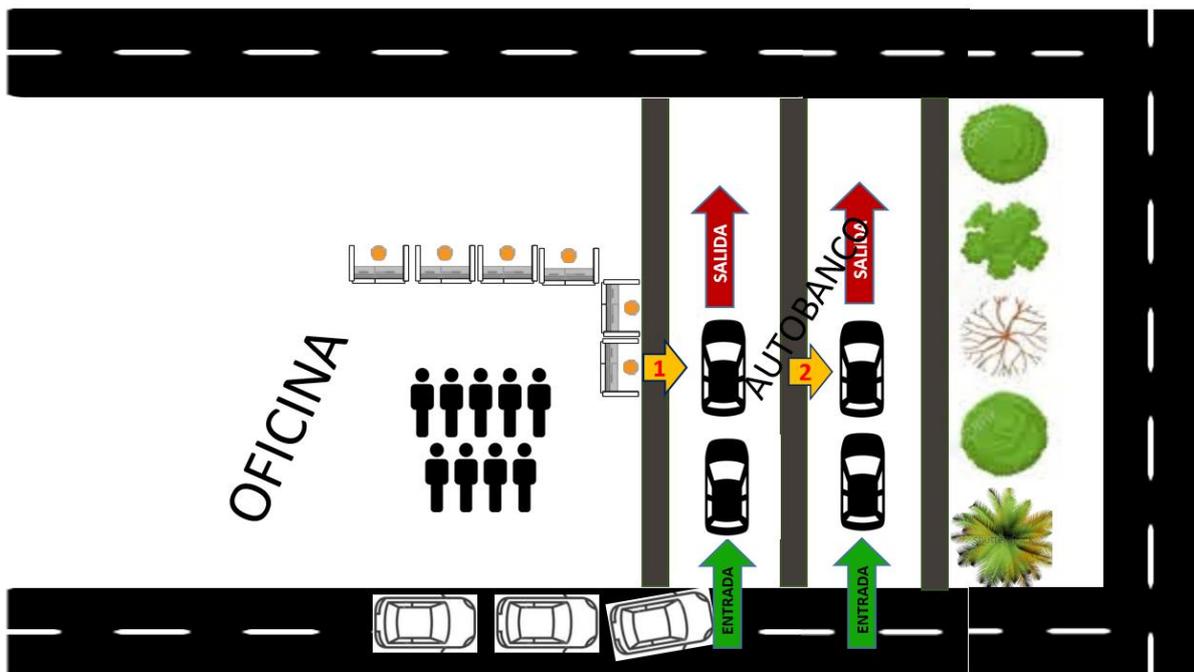


Ilustración 31: Figura 31 Modelo de Autobanco Actual de dos carriles

## MODELO DE LAY OUT AUTOBANCO PROPUESTO

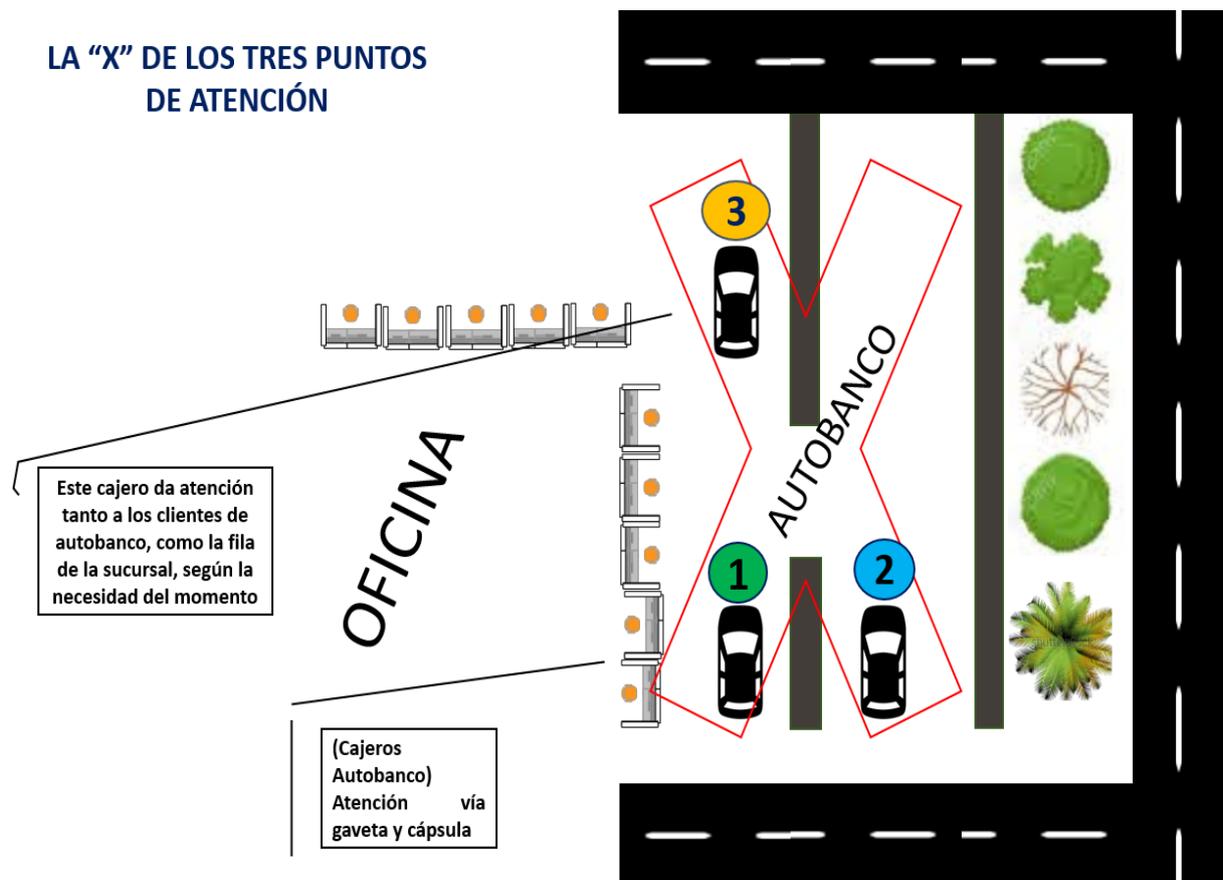


Ilustración 32: Figura 32 Concepto la X de los tres puntos de atención

El concepto de Lay Out de "La X de los Tres Puntos de Atención" es llamado así, porque si se observa desde una perspectiva aérea o superior, el flujo de los carriles se asemeja a la letra "X", como se puede observar en la figura anterior, y el mismo está fundamentado en tres elementos principales:

- **El uso creativo de dos carriles:** permitiendo que tres cajeros atiendan el flujo de los dos carriles, sin que se presenten interferencias entre vehículos, o que uno de los cajeros esté obligado a esperar que se desocupe uno de los puntos que le anteceden, para continuar atendiendo la cola de vehículos. De igual forma,

permite que los conductores circulen a cualquiera de las tres salidas del sistema, sin necesidad de esperar que el conductor adelantado, no haya terminado.

- **Ventanilla del cajero de doble atención:** que es el cajero que se ubica en tercer punto de atención, ubicado en el Counter o Mesón de las ventanillas a lo interno de la sucursal, y que, con ayuda de una ventana lateral, atiende los vehículos en autobanco. Cuando este cajero no precisa la atención en el autobanco, el mismo se dedica a la atención de la fila a lo interno, y de ahí viene su nombre, de “cajero de doble atención”. Esto elimina brechas de productividad, especialmente en los días de poco flujo de clientes.

- **El uso del señalero de carriles:** que es un dispositivo electrónico, que hace las veces de semáforo, e indica la disponibilidad de las cajas a lo interno de los carriles, hacia donde avanzar, y por donde salir, lo que será de mucha ayuda para los clientes (conductores), que además de la ayuda del cajero, contarán con un asistente visual que les indicará hacia donde moverse tanto en la entrada, como la salida al sistema.

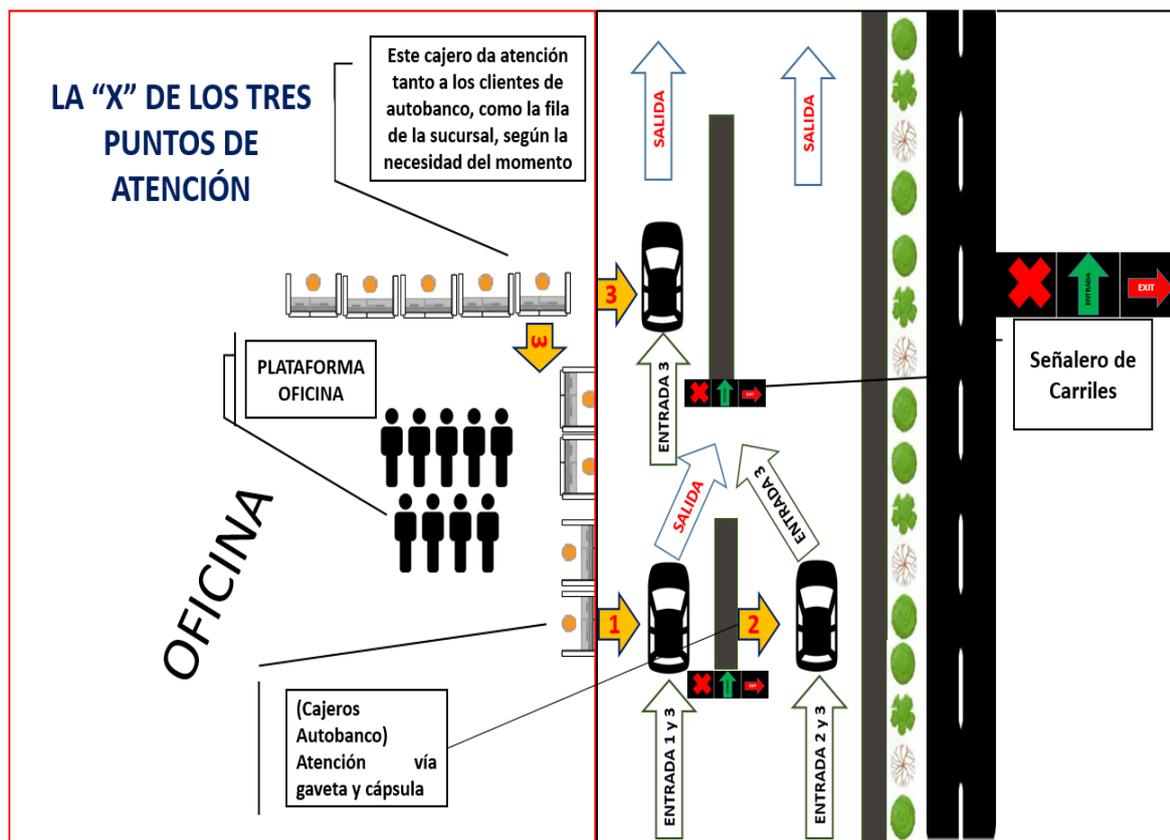


Ilustración 33: Figura 33 Modelo de Lay Out "La X de los tres puntos de atención"

Además de lo anteriormente expuesto, de "La X de los Tres Puntos de Atención" puede configurarse sin la necesidad de que el denominado "Cajero de Doble Atención" este localizado en el mesón de las cajas, en aquellas situaciones donde esto no se hace posible, se puede contar con este cajero para la atención de manera exclusiva a los vehículos en el autobanco.

La "**Recta de los Dos Puntos de Atención**", es una variable de "La X de los Tres Puntos de Atención", y ha sido concebida para aquellos casos donde de manera ineludible se cuente con un único carril. La misma consiste en la ubicación de dos cajeros en "tándem" o dispuestos linealmente, uno detrás del otro, para que atiendan un carril único, con la novedad de que cuenta entre una ventanilla y la otra, con un carril vertedor o una salida directa, que permite que el conductor ubicado en la

ventanilla (1), no tenga que esperar que el conductor en la ventanilla (2) circule. La desventaja de este último diseño, se presenta en los casos en que la ventanilla número (2), se desocupa antes que la ventanilla número (1), ya que la cola no podría avanzar hasta que esta última termine. Sin embargo, una vez se desocupe, entrarían dos vehículos al mismo tiempo a ambas ventanillas.

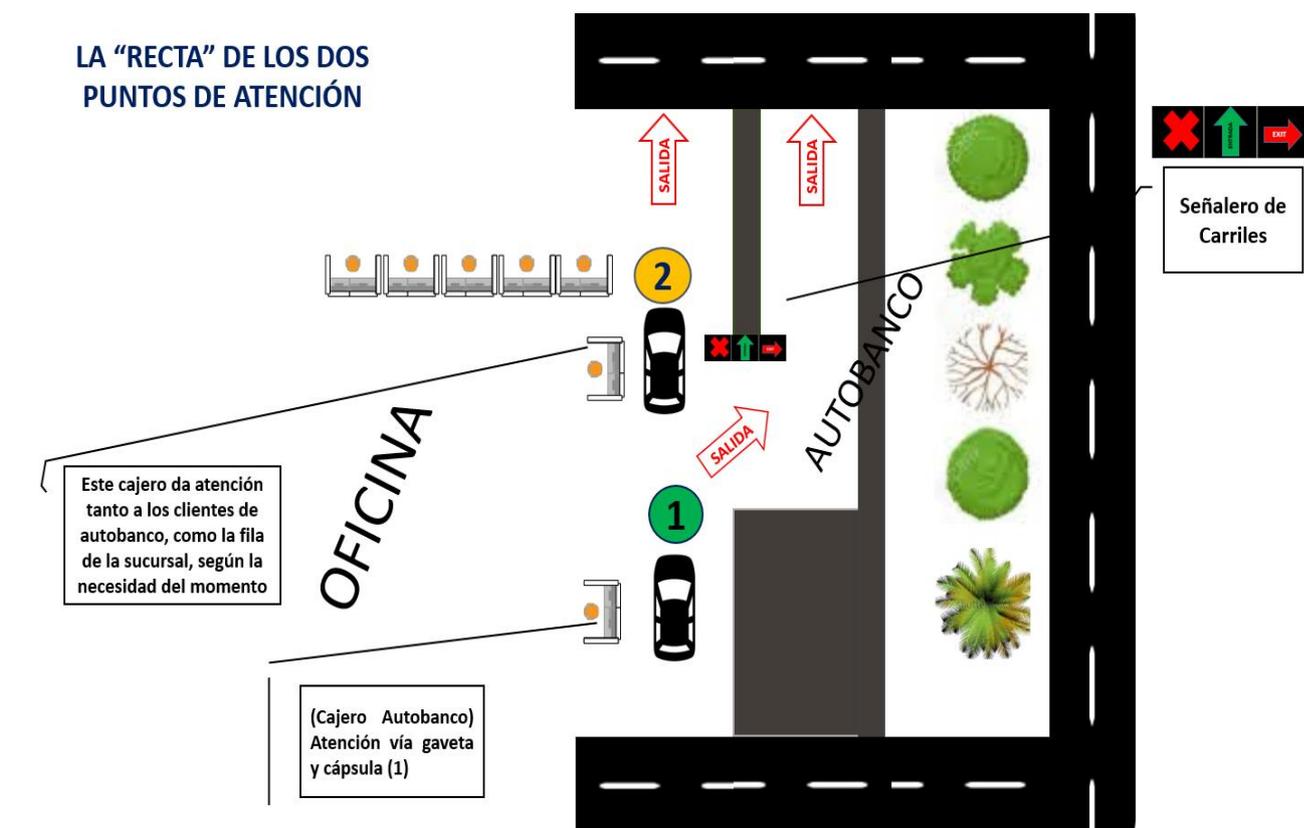


Ilustración 34: Figura 34 Modelo Lay Out La Recta de los dos puntos de atención

Se entiende que por cuestiones ligadas a costo que implicarían la implementación de este diseño a gran escala, la organización no lo asumiría para el total de los autobancos. Por lo que lo conveniente sería poder determinar en cuales casos sería viable y valdría la pena la inversión, e iniciar con los casos identificados.

En adición a todo lo anteriormente expuesto, se recomienda que en lo adelante en las nuevas oficinas a ser inauguradas donde se contemple la instalación de autobancos, que los mismos sean diseñados de acuerdo a los fundamentos del diseño propuesto.

### **Señalética**

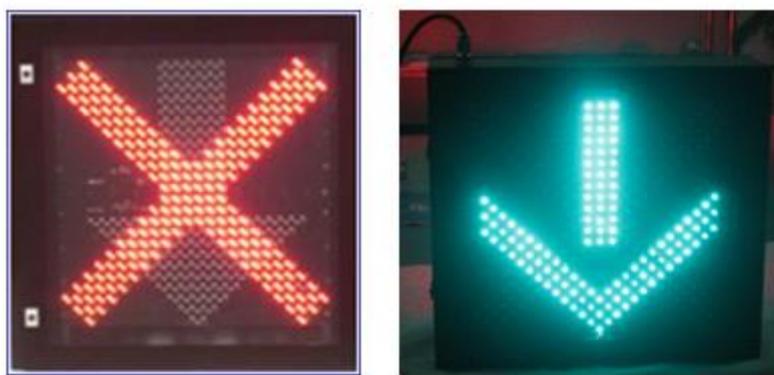
Considerando que los avances tecnológicos actuales, han traído a la cotidianidad nuevos elementos de comunicación visual que van más allá de los elementos pasivos, como lo son el uso de pantallas digitales, las cuales han sustituido los letreros.

Tomando en cuenta, que uno de los hallazgos que se revelaron en las actividades de observación, era la pobre o ninguna señalización de los autobancos, y lo incomodos en cuanto a la lectura y su ubicación que resultaban los que, si existen, se recomienda lo siguiente:

La adopción de herramientas de señalética electrónica, que permitan una interacción más moderna y dinámica de los clientes, con las instalaciones del autobanco. En este mismo sentido, que las informaciones correspondientes a las reglas del autobanco, sean proyectadas en pantallas digitales, a los fines de que la densidad de la información, sea más amigable y digerible por parte de los clientes que utilicen las instalaciones.



*Ilustración 35: Letreros LED*



*Ilustración 36: Señalética basada en tecnología LED*

### **Sistemas de Cámara de Seguridad y Servicios (Video Banking)**

Uno de los hallazgos que se revelaron en las actividades de observaciones en los autobancos es el relativo a la dependencia del acercamiento físico, que debe existir entre los vehículos y la ventanilla. Esto así, porque en el caso de los pagos, se requiere obligatoriamente la correcta identificación del cliente. Esta misma premisa, es a partir de la cual se disponen la ubicación de los carriles, y de los módulos de la cápsula y tubos neumáticos, siempre procurando el contacto visual del cajero, con el cliente.

No obstante, lo antes expuesto, se comprobó que algunos casos la distancia física de los vehículos de la ventanilla, dejaba mucho por hacer a la vista de los cajeros, más aún tomando en cuenta, que, según la normativa de pago de la institución, estos deben identificar claramente los rasgos en el rostro de los clientes, y compararlos contra la foto de la cédula de identidad y electoral.

Considerando lo expuesto en los párrafos precedentes, y tomando en cuenta que, desde la incorporación del modelo de autobancos, hace más de treinta años, los avances tecnológicos actuales permiten disponer de medios de interacción personal sumamente sofisticados, como es el ejemplo de las cámaras de seguridad, dejando desfasado el esquema de identificación a través del cristal de la ventanilla, como único recurso de interacción e identificación del cliente, se propone lo siguiente:

La incorporación de sistemas de Cámaras de Seguridad, que permitan un campo de visión cercano del rostro del conductor y al pasajero del vehículo, así como del campo visual de la placa y otros detalles importantes, lo que además de permitir una mayor flexibilidad en la configuración de los carriles y todo el Lay Out de los autobancos, agregará valor al elemento de control.



*Ilustración 37: Tubo neumático y cristal de autobanco*



*Ilustración 38: Servicio vía "Video Banking"*

## La Oficina Solo Autobanco

A pesar de que es percibida la preocupación de Bancocerca, detener suficientes autobancos para satisfacer la demanda de los clientes de este popular servicio, el paradigma de que los autobancos deben ser apéndices unidos a una oficina, ha primado en lo que es hoy el servicio en esta institución.

En una institución como el Bancocerca, con una alta tasa de transaccionalidad en caja de oficina, que ronda los 60 millones de transacciones al año, según los Informes de Métricas del año 2019, la habilitación de ventanillas de servicio es una de las preocupaciones de la organización, y esto queda revelado con las casi dos mil cajas, diseminadas en casi (300) unidades de negocios y servicios, alguna de estas dedicadas exclusivamente al servicio de cajas, como lo son los Centros de Caja.

No obstante, lo expuesto con antelación, la organización no se ha planteado nunca hasta la fecha la creación de unidades específicamente, concebidas y diseñadas exclusivamente para el servicio en autobanco.

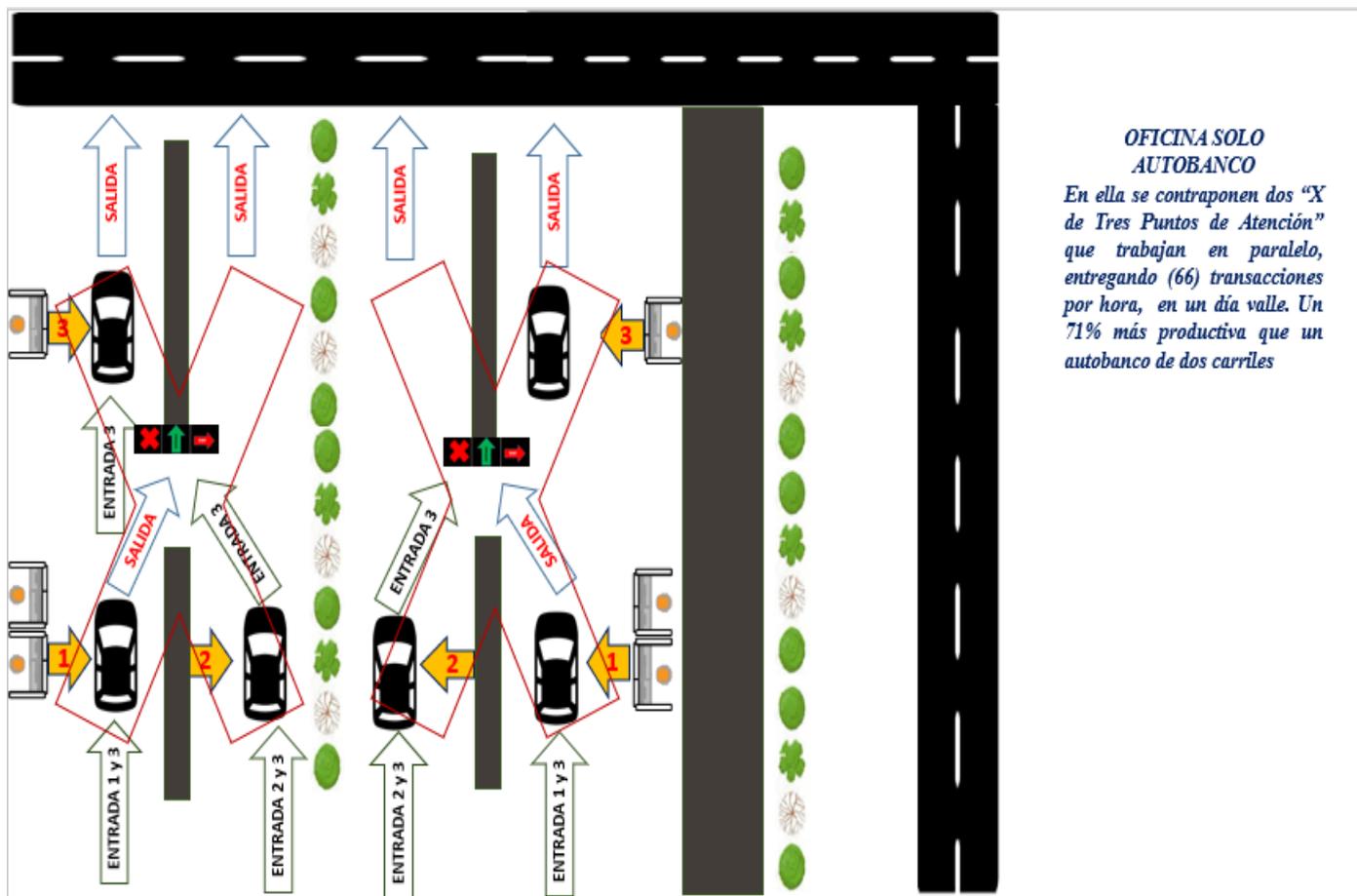
Considerando todo lo mencionado en los párrafos precedentes, se propone lo siguiente:

La creación de las oficinas o unidades de servicio “Solo Autobanco”, concebidas y diseñadas específicamente para brindar servicio de caja a través de ventanillas de autobanco. Estas unidades pueden concentrar fácilmente a (6) cajeros en (4) carriles, utilizando el esquema de “La X de los Tres Puntos de Atención”, lo que permitiría contar con una capacidad instalada capaz de entregar (66) transacciones por hora, considerando el tiempo promedio de atención actual,

que es de 5:04 minutos, el cual se vería reducido por el ejercicio de Lean Procces, que simplifica los procesos.

La entrega de tal cantidad de transacciones por jornada, sería la siguiente:

66 transacciones\* (8) horas= 528 transacciones al día, que se convertirían en alrededor de 15,840 transacciones por mes.



**Ilustración 39: Modelo de Autobanco Actual de dos carriles**

## HALLAZGOS

A continuación, se muestran nuevos hallazgos, establecidos a través de un análisis de Matriz de Componentes Rotados

A la muestra de estudio le fue aplicado un proceso de investigación multivariante con la finalidad de determinar nuevos indicadores, dimensiones y/o variables latentes, con el objetivo de explorar nuevos conocimientos relativos al tema de investigación.

Se ha elaborado una tabla para mostrar los resultados del ejercicio de componentes rotados, como se podrá observar a continuación en la tabla número 8:

En la tabla número 9, denominada “Percepción de la Calidad del Servicio del cliente de Canales Alternos de Servicio o Atención” se presenta una nueva variable exploratoria, no es definitiva, está en proceso de construcción, validación y definición, esfuerzo que ha sido diferido para un nuevo trabajo de investigación, que someta a prueba las hipótesis que se han formulado respecto de la misma.

TABLA 8

Hallazgos matriz componentes rotados				
FACTOR	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	PREGUNTAS
1	Satisfacción del Cliente	Comodidad	5	¿Me interesa la seguridad más que la rapidez en el servicio, la comodidad y la amabilidad en los autobancos?
		Rapidez	12	¿En mi última visita al autobanco el servicio fue rápido?
		Seguridad	3	¿En mi última visita al autobanco el servicio fue seguro?

		Conductibilidad	14	¿En mi última visita al autobanco, el acceso a los carriles me resultó cómodo?
		Amabilidad	15	¿En mi última visita al autobanco, el trato de los empleados fue amable?
<b>2</b>	Percepción del valor del tiempo	Espera	9	¿Estoy dispuesto a esperar hasta 15 minutos, para ser atendido en el autobanco?
		Urgencia	11	¿Estoy dispuesto a esperar de 45 a 60 minutos, para ser atendido en el autobanco?
		Pasividad	16	¿La rapidez es lo que menos me importa al utilizar el autobanco?
<b>3</b>	Canales alternos de atención		1	¿Utilizo el servicio de Autobanco?
			2	¿Prefiero el servicio en autobanco, al servicio en las ventanilla de la oficina?

TABLA 9

percepción de la Calidad del Cliente de Canales Alternos de Servicio o Atención		
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Percepción de la calidad del servicio, del cliente de canales alternos de servicio o atención	Satisfacción del Cliente	Comodidad, rapidez, seguridad, conductibilidad y amabilidad
	Percepción del valor del tiempo	Urgencia Pasividad
	Canales alternos de atención	Innovación Automatización

El ejercicio de los componentes rotados, arroja resultados que dado su carácter disruptivo, ameritan un trabajo de investigación que someta a prueba los mismos. En una investigación cuyo foco principal es la productividad, la variable de la “Satisfacción del Cliente”, ha sido abordada en el interés de lograr una correlación sana y calibrada, entre los factores de cómo se estima la calidad a lo interno de la empresa, y como esa misma calidad es estimada desde la perspectiva del cliente.

La variable identificada, y a la que se ha denominado **“Percepción de la Calidad del Servicio, del Cliente de Canales Alternos de Atención”**, surge de la correlación de varios ítems correspondientes a los instrumentos utilizados, que revelan una marcada tendencia del cliente que utiliza canales alternos, como el autobanco y los cajeros automáticos, a jerarquizar sus necesidades de satisfacción, inclinándose por dejar en último término los elementos relativos a la atención personalizada y la cortesía.

Esto de manera hipotética significaría, que dentro de los indicadores: comodidad, rapidez, seguridad, conductibilidad y amabilidad, el cliente estaría de

manera inercial, realizando un proceso de selección de manera inadvertida, relegando a un segundo plano, todo aquello que pueda ir en detrimento de la rapidez y la urgencia de ser atendido, dando por sentado que la selección de estos canales, de por sí, implican una renuncia al trato personalizado, la amabilidad, y otras expectativas que se tienen de manera natural, con canales de atención tradicionales, como las ventanillas bancarias.

Aunque de manera puntual, las respuestas en los instrumentos revelan la gran importancia que los clientes prestan a la amabilidad, otras respuestas dejaban entrever una intención totalmente opuesta, mostrando que a lo primero que el cliente estaba dispuesto a renunciar, cuando se contraponían la seguridad o la rapidez, era la amabilidad o la comodidad.

Dada la complejidad del hallazgo expuesto con antelación, y su interrupción con los paradigmas asociados a la psicología del consumidor, queda este planteamiento en suspenso, de cara a una próxima investigación que permita su comprobación o negación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Bogotá Colombia: Mc Graw Hill.
- Deming, E. W. (1989). *Calidad Productividad y Competitividad "La Salida de la Crisis"*. Díaz Santos: Madrid.
- Evans y Lidsay, J. W. (2015). *ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE CALIDAD*. México: Cengage Learning.
- FRANCO LÁZARO, S. P., PABÓN GUERRERO, D. A., ZAMORA SÁNCHEZ, E. A., & ZAVALA YAÑEZ, R. E. (2016). *PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DURANTE SU EXPERIENCIA DE COMPRA EN UN RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA*. LIMA PERU.
- Hernández, S. Y. (2011). *Administración, Teoría, Proceso, Areas Funcionales y Estrategías para la Competitividad*. México DF: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2011). *Administración: Una perspectiva Global*. México : Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing "Conceptos Escenciales"*. México : Pearson Educación .
- Kotler, P., Bloom, P. N., & Hayes, T. (2002). *El Marketing de Servicios Profesionales*. New Jersey: Paidós.
- Mankiw, N. G. (2009). *Principios de Economía*. México, DF: Cengage Learning.
- Miranda González, F. J., Chamorro Mera, F., & Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid : Delta Publicaciones.
- OLARTE ESTRADA, J. G. (2019). *SIMULACIÓN DE SISTEMAS DINAMICOS PARA LINEAS DE ESPERA, APLICADA AL TRAFICO EN LA VENTANILLA DE UN BANCO*. CUSCO PERU.
- Ortiz Herrera, L. A. (2015). *Propuesta de Mejora del Servicio al Cliente en Entidades Financieras*. Bogotá, Colombia: Univesidad Militar Nueva Granada.
- Porter, M. E. (2017). *Ser Competitivo*. Massachussets: Deusto .
- Sánchez Martorelli, J. R. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial: De la estrategia a los resultados con el con el Balanced Scorecard-Cuadro de Gestión Integral*. Washington D.C: Palibrio LLC.
- Sarabia Viejo, A. (1996). *Investigación Operativa, una herramienta para la adopción de decisiones*. Madrid: Universidad Pontificia Comilla de Madrid.
- Taha, H. A. (2004). *Investigación de Operaciones*. México D.F.: Pearson Educación.
- Tarziján, J. (2007). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Santiago de Chile: Editorial Ediciones ECU.
- [www.jdpsistemadeseguridad.com](http://jdpsistemadeseguridad.com). (s.f.). Obtenido de <http://jdpsistemadeseguridad.com>
- [www.luckyarneurope.com](https://www.luckyarneurope.com). (s.f.). Obtenido de <https://www.luckyarneurope.com>
- [www.prmswire.com](https://www.prmswire.com/news). (s.f.). Obtenido de <https://www.prmswire.com/news>

*www.securityforce.com.do*. (s.f.). Obtenido de <https://securityforce.com.do>

*www.starfinancial.com*. (s.f.). Obtenido de <https://starfinancial.com/videobanking>

*www.wintersteiger.com*. (s.f.). Obtenido de <https://winterrsteiger.com>

## **ANEXOS**

**ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTES AUTOBANCOS**  
**(CUESTIONARIO I)**

**1. Sexo**

a-Masculino

b-Femenino

**2. Edad**

a-18 a 25 años

b-26 a 35 años

c-35 a 40 años

d- 40 años o más

**3. ¿Cuál de estas características es más importante para usted, en el servicio en Autobancos?**

a-Rapidez

b-Seguridad

c-Facilidad de Acceso

d-Amabilidad

**4. ¿Cuál de estas características es menos importante para usted, en el servicio en Autobancos?**

a-Rapidez

b-Seguridad

c-Facilidad de Acceso

d-Amabilidad

**5. En caso de ser necesario ¿Cuántos minutos está dispuesto a esperar para ser atendido en un autobanco?**

a-De 10 a 15 minutos

b-Más de 15 Hasta 25 minutos

c-Más de 25 Hasta 30 minutos

d- Más de 30 minutos hasta 1 Hora

e-Más de 1 Hora

**6. ¿A qué hora del día regularmente, aprovecha para hacer sus transacciones en el autobanco?**

- a-De 8:00 am a 10:00 am
- b-De 10:00 am a 12:00 am
- c- De 12:00 am a 2:00 am
- d- De 03:00 am a 5:00 am

**7. ¿Cómo calificaría el servicio de Autobanco en términos de espera?**

- a-Excelente
- b-Regular
- c-Malo
- d-Muy malo

**8. ¿Cómo calificaría el servicio de Autobanco en términos de Seguridad?**

- a-Excelente
- b-Regular
- c-Malo
- d-Muy malo

**9. ¿Cómo calificaría el servicio de Autobanco en términos de Facilidad de Acceso?**

- a-Excelente
- b-Regular
- c-Malo
- d-Muy malo

**10. ¿Cómo calificaría el servicio de Autobanco en términos de Amabilidad del Personal?**

- a-Excelente
- b-Regular
- c-Malo
- d-Muy malo

**ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTES AUTOBANCOS**  
**(CUESTIONARIO II)**

**11. ¿Utiliza el servicio de autobanco?**

- a-Siempre
- b-A veces
- c-Casi Nunca
- d-Nunca

**12. ¿Prefiero el servicio de autobanco al de ventanilla de la sucursal?**

- a-Muy de acuerdo
- b-De acuerdo
- c-En desacuerdo
- d-Totalmente en desacuerdo

**13. ¿En qué institución financiera utilizo el servicio de autobanco?**

- a-Banco Popular
- b-Scotiabank
- c-BHD
- d-Banreservas
- e- Asociación Popular de Ahorros y Préstamos
- f-Asociación la Nacional
- g-Otros

**14. ¿Me interesa la rapidez en el servicio, más que la seguridad, la comodidad y amabilidad, en los autobancos?**

- a-Muy de acuerdo
- b-De acuerdo
- c-En desacuerdo
- d-Totalmente en desacuerdo

**15. ¿Me interesa la seguridad, más que la rapidez en el servicio, la comodidad y la amabilidad, en los autobancos?**

- a-Muy de acuerdo
- b-De acuerdo
- c-En desacuerdo
- d-Totalmente en desacuerdo

**16. ¿Me interesa la comodidad, más que la rapidez en el servicio, la seguridad y la amabilidad, en los autobancos?**

- a-Muy de acuerdo
- b-De acuerdo
- c-En desacuerdo
- d-Totalmente en desacuerdo

**17. ¿Me interesa la amabilidad, más que la rapidez en el servicio, la seguridad y la comodidad, en los autobancos?**

- a-Muy de acuerdo
- b-De acuerdo
- c-En desacuerdo
- d-Totalmente en desacuerdo

**18. ¿Estoy dispuesto a esperar hasta 15 minutos, para ser atendido en el autobanco?**

- a-Muy de acuerdo
- b-De acuerdo
- c-En desacuerdo
- d-Totalmente en desacuerdo

**19. ¿Estoy dispuesto a esperar de 15 a 30 minutos, para ser atendido en el autobanco?**

- a-Muy de acuerdo
- b-De acuerdo

- c-En desacuerdo
- d-Totalmente en desacuerdo

**20. ¿Estoy dispuesto a esperar de 30 a 45 minutos, para ser atendido en el autobanco?**

- a-Muy de acuerdo
- b-De acuerdo
- c-En desacuerdo
- d-Totalmente en desacuerdo

**21. ¿Estoy dispuesto a esperar de 45 a 60 minutos, para ser atendido en el autobanco?**

- a-Muy de acuerdo
- b-De acuerdo
- c-En desacuerdo
- d-Totalmente en desacuerdo

**22. ¿En mi última visita al autobanco, el servicio fue rápido?**

- a-Muy de acuerdo
- b-De acuerdo
- c-En desacuerdo
- d-Totalmente en desacuerdo

**23. ¿En mi última visita al autobanco, el servicio fue seguro?**

- a-Muy de acuerdo
- b-De acuerdo
- c-En desacuerdo
- d-Totalmente en desacuerdo

**24. ¿En mi última visita al autobanco, el acceso a los carriles me resultó cómodo?**

- a-Muy de acuerdo
- b-De acuerdo

- c-En desacuerdo
- d-Totalmente en desacuerdo

**25. ¿En mi última visita al autobanco, el trato de los empleados fue amable?**

- a-Muy de acuerdo
- b-De acuerdo
- c-En desacuerdo
- d-Totalmente en desacuerdo

**26. ¿La rapidez es lo que menos me importa al utilizar el autobanco?**

- a-Muy de acuerdo
- b-De acuerdo
- c-En desacuerdo
- d-Totalmente en desacuerdo

**27. ¿La amabilidad es lo que menos me importa al utilizar el autobanco?**

- a-Muy de acuerdo
- b-De acuerdo
- c-En desacuerdo
- d-Totalmente en desacuerdo

**28. ¿La comodidad de acceso es lo que menos me importa al utilizar el autobanco?**

- a-Muy de acuerdo
- b-De acuerdo
- c-En desacuerdo
- d-Totalmente en desacuerdo

**29. ¿La seguridad de acceso es lo que menos me importa al utilizar el autobanco?**

- a-Muy de acuerdo
- b-De acuerdo
- c-En desacuerdo

d-Totalmente en desacuerdo

**30. ¿Cree que ya existen suficientes autobancos?**

a-Muy de acuerdo

b-De acuerdo

c-En desacuerdo

d-Totalmente en desacuerdo

## LISTA DE COTEJO OBSERVACIÓN AUTOBANCOS

CIUDAD \_\_\_\_\_

SUCURSAL \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

### 1. Tipo de Autobanco

- a-1 Carril
- b-2 Carriles
- c-3 Carriles

### 2. Cantidad de Cajeros

- a-1 Cajero
- b-2 Cajeros
- c-3 Cajeros

### 3. Cantidad de Supervisores (solo autobanco)

- a-No aplica
- b-1 Supervisor

### 4. ¿Implementos de Interacción?

- a-Solo ventanilla
- b-Solo cápsula
- c-Ventanilla y cápsula

### 5. Muestras mediciones tiempo de atención

Muestra	Depósito Cuenta Corriente en Cheques	Depósito Cuenta Corriente Efectivo	Depósito de Ahorros en Cheques	Depósito de Ahorros en Efectivo	Pago de Cheques	Retiro de Ahorros	Multioperación
1							
2							
3							
4							
5							
6							

7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							

**6. Muestras mediciones tiempos de espera**

**7.**

<b>Muestra</b>	<b>HORA</b>	<b>Cola de 3 Vehículos</b>	<b>Cola de 5 Vehículos</b>	<b>Cola de 8 Vehículos</b>	<b>Cola de 10 Vehículos</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

