

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Análisis de servicio al cliente en una agencia bancaria ubicada en el  
municipio de Barberena del departamento de Santa Rosa**

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Tomás Eriberto Santos Solares

Guatemala, octubre 2012

**Análisis de servicio al cliente en una agencia bancaria ubicada en el  
municipio de Barberena del departamento de Santa Rosa**

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Tomás Eriberto Santos Solares

Licda. Lourdes Odily Caal Klarks, Asesora  
M. Sc. Berta Beatriz Aldana Archila, Revisora

Guatemala, octubre 2012

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
Rector

M. Sc. Alba Rodríguez de González  
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar  
**Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M. A. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

M. Sc. Ana Rosa Arroyo  
**Coordinadora**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida “PED”**

M. Sc. Ana Rosa Arroyo

**Examinadora**

Licda. Marisol Arroyo

**Examinadora**

M. Sc. Elio Núñez

**Examinador**

Licda. Lourdes Caal Klarks

**Asesora**

M. Sc. Berta Beatriz Aldana

**Revisora**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**  
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

REF.:C.C.E.E.0056-2012-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 08 DE OCTUBRE DEL 2012**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Lourdes Odily Caal Klarks, tutora y M. Sc. Berta Beatriz Aldana Archila, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "ANÁLISIS DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA AGENCIA BANCARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE BARBERENA DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA". Presentada por el estudiante Tomás Eriberto Santos Solares, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.465, de fecha 08 de septiembre del 2,012; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

**Lic. César Augusto Custodio Cobarr**  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

**Tutor:** Licda. Lourdes Odily Caal Klarks  
**Título:** Licda. Ciencias Jurídicas y Sociales  
Abogada y Notaria  
Col. 11,379  
**Dirección:** 3ª. Avenida 36-24, zona 12, Colonia El Carmen  
**No. Teléfono cel.:** 4021-0982  
**E-mail:** caalklarks@gmail.com

Guatemala, C.A., 10 de julio de 2012.

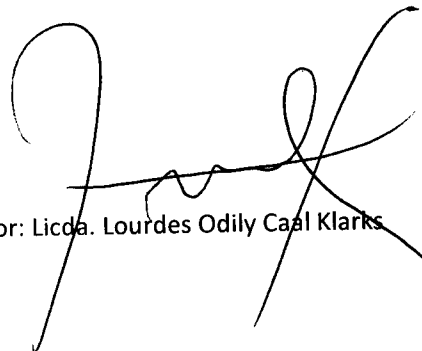
**Señores**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad Panamericana**  
**Ciudad**

**Estimados señores:**

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema "Análisis de servicio al cliente en una agencia bancaria ubicada en el municipio de Barberena del departamento de Santa Rosa", realizada por: Tomás Eriberto Santos Solares, carné número 1123832, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de setenta y cinco (75) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Tutor: Licda. Lourdes Odily Caal Klarks

Guatemala, 25 de agosto de 2012.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

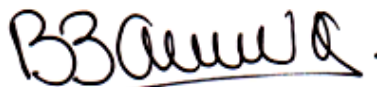
Estimados Señores:

En relación a la revisión del trabajo de Informe final de la Práctica Empresarial Dirigida PED, del tema: **“Análisis de servicio al cliente en una agencia bancaria ubicada en el municipio de Barberena del departamento de Santa Rosa”**, elaborado por el estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas, **Tomás Eriberto Santos Solares**, he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos establecidos para el efecto, por lo tanto doy el dictamen de *Aprobado* al tema desarrollado en dicho informe.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, aprovecho para suscribirme de ustedes.

Atentamente,



M.Sc., Berta Beatriz Aldana Archila  
Colegiado No. 13,234  
Revisor

c.c.: archivo



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

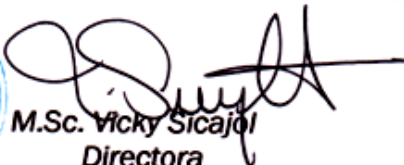
REF.: UPANA: RYCA: 901.2012

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **SANTOS SOLARES, TOMAS ERIBERTO** con número de carné 1123832, aprobó con 79 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día ocho de septiembre del año dos mil doce.\_\_\_\_\_

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los diez días del mes de octubre del año dos mil doce.\_\_\_\_\_

Atentamente,



  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico

  
Vo.Bo. M.Sc. Alba de González  
Secretaria General



Laura B.  
cc: Archivo



## **Dedicatoria**

- A Dios y La Santísima Virgen:** Gracias por todas las bendiciones recibidas, por darme la fuerza de seguir adelante en los momentos que más lo he necesitado y por disfrutar de este pequeño triunfo al lado de las personas que más quiero.
- A mis padres:** Gracias por su cariño y su apoyo en mis estudios a lo largo de mi vida.
- A mis hijos:** Katerine, Josué David y Marcos, ellos son el motivo que me da la fuerza y energía para seguir adelante y luchar por mis sueños; que esto sea un incentivo para que salgan adelante en su vida futura.
- A mi esposa Yani:** Quien ha sido un pilar muy importante en mi vida, por su apoyo, por las alegrías, tristezas, comprensión y la paciencia que ha tenido durante el trayecto de mi carrera profesional.
- A mis hermanos y sobrinos:** Los quiero y aprecio mucho, en especial a Ligia por haberme animado a concluir mis estudios, por ser mi compañera de estudios y por los acuerdos y desacuerdos que tuvimos en esta última etapa de estudios.
- A mi Centro de Estudios:** Por darme la oportunidad de actualizar mis conocimientos académicos y permitir concluir mi sueño de alcanzar el éxito profesional, a pesar de los obstáculos encontrados en alguna oportunidad.
- A mi grupo de estudio:** Gracias por su amistad, ustedes fueron un apoyo importante para concluir los estudios.

## Contenido

Resumen	1
Introducción	4
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes de le Empresa	6
1.2 Marco teórico	13
1.3 Planteamiento del problema	37
Pregunta de investigación	37
1.4 Objetivos de la investigación	38
Objetivo general	38
Objetivos específicos	38
1.5 Alcances y límites	38
Alcances	38
Límites	38
Capítulo 2	
Metodología aplicada a la práctica	39
2.1 Sujetos	40
2.2 Instrumentos	41
2.3 Procedimiento	41
Capítulo 3	
Resultados de la investigación	43
Capítulo 4	
Análisis de los resultados	53
5. Conclusiones	56
6. Propuesta	57
6.1 Introducción	57
6.2 Objetivos	57
6.2.1 General	57
6.2.2. Específicos	57

6.3 Proceso de mejora del servicio al cliente	58
6.4 Programa de capacitación dirigido a empleados de la agencia bancaria	58
6.4.1 Curso I de servicio al cliente	59
6.4.2 Curso II de servicio al cliente	60
6.5 Programa de capacitación en productos dirigidos a empleados de agencia bancaria	61
6.6 Encuesta de satisfacción	62
6.7 Presupuesto general para la aplicación de la propuesta	63
6.8 Recomendaciones finales para la implementación de la propuesta	63
7. Referencias Bibliográficas	66
8. Anexos	68

## Indice de Cuadros

Organigrama de la agencia bancaria	11
Análisis FODA	12
Etapas de la investigación descriptiva	40
Cronograma de actividades	42
Proceso de mejora de servicio al cliente	58
Curso I de servicio al cliente	59
Curso II de servicio al cliente	60
Programa de capacitación en productos dirigido a empleados	61
Presupuesto general para la aplicación de la propuesta	63
Encuesta de satisfacción de servicio	74
Saludo de bienvenida a clientes de agencia Bancaria	74

## Índice de Gráficas

Gráfica No. 1	43
Gráfica No. 2	43
Gráfica No. 3	44
Gráfica No. 4	44
Gráfica No. 5	44
Gráfica No. 6	45
Gráfica No.7	45
Gráfica No. 8	45
Gráfica No. 9	46
Gráfica No. 10	46
Gráfica No. 11	47
Gráfica No. 12	47
Gráfica No. 13	48
Gráfica No. 14	48
Gráfica No. 15	48
Gráfica No. 16	49
Gráfica No. 17	49
Gráfica No. 18	50
Gráfica No. 19	50
Gráfica No. 20	51
Gráfica No. 21	52

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación se efectuó con el fin de establecer la importancia de realizar un análisis de servicio al cliente en una agencia bancaria ubicada en el municipio de Barberena del departamento de Santa Rosa. Hoy día la satisfacción del cliente se ha constituido como el requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los consumidores, quienes en la actualidad están cada vez más conscientes de la influencia que genera sobre las empresas gracias a su poder de compra y de su capacidad de elegir entre una amplia gama de posibilidades cuando se trata de satisfacer sus necesidades de consumo. Cuando las empresas ofrecen básicamente los mismos productos, se debe realizar una diferencia y el servicio al cliente puede ser un arma que marque la diferencia para el consumidor.

El presente trabajo está compuesto por 6 capítulos en los cuales se desarrolla un trabajo de investigación encaminado a realizar un análisis del servicio al cliente en una agencia bancaria.

En el Capítulo 1, se describen los antecedentes de la empresa, en los antecedentes se toma en cuenta los antecedentes de la agencia bancaria ubicada en Barberena, Santa Rosa como la unidad de análisis principal sobre la cual se desarrolla el presente trabajo de investigación y los servicios que presta; de igual manera se toma en cuenta los antecedentes de la casa matriz debida a que la agencia bancaria es parte de un todo y el gobierno de la agencia bancaria está limitado a los reglamentos, políticas y disposiciones de la casa matriz que es de donde emanan la misión y la visión del banco; en los antecedentes es importante describir las generalidades del municipio de Barberena y plasmar en papel las funciones de cada uno de los 6 puestos que dispone la agencia bancaria (dos receptores pagadores, una secretaria, un jefe y un subjefe de agencia), el organigrama es importante definirlo y trazar muy bien las líneas de responsabilidad y autoridad ya que esto es la base del respeto entre los miembros de la agencia bancaria. El análisis FODA establece las oportunidades y amenazas como un factor externo que no puede ser manejable por la agencia bancaria, únicamente las puede prevenir y las fortalezas y debilidades como factores internos a la agencia los cuales puede manejar con ayuda de instrumentos adecuados y como debilidad principal se encuentra el tema central del presente trabajo de investigación. El marco teórico se puede afirmar que fundamenta el estudio, el planteamiento del problema y los objetivos de investigación.

El capítulo 2 presenta la metodología aplicada en la investigación, donde se define el tipo de investigación utilizado, los sujetos y los instrumentos utilizados y una breve descripción del diseño del trabajo de investigación, cabe resaltar que se tuvieron límites en el presente trabajo de investigación y el principal a mencionar es que no se logró contar con el aval por escrito de la casa matriz para realizar el trabajo de investigación, es por ello que se utilizaron nombres ficticios, para evitar cualquier contratiempo futuro.

Los resultados de la investigación son desarrollados en el capítulo 3 con sus respectivas gráficas, en relación a las encuestas realizadas a los clientes externos como pilar sobre lo que descansa la razón de ser de la institución bancaria, a los empleados como ejes principales para que la agencia bancaria funcione adecuadamente y a las autoridades superiores de la agencia bancaria como las que dictan los lineamientos, políticas, normas y procedimientos a seguir en toda la institución como un todo.

El capítulo 4 se presenta el análisis de los resultados donde se examina y se descompone en sus partes los resultados de la investigación, los cuales al compararlos con los objetivos nos van a conducir a las conclusiones, aunque claro está que sólo se analizan resultados sin llegar a emitir conclusiones ni recomendaciones. En el análisis de resultados es de hacer notar que se tuvo el resultado de la muestra, la cual se tomó al azar de los diferentes tipos de clientes con los que cuenta la agencia bancaria a modo que los resultados fuesen los más cercanos a la realidad posibles.

Las conclusiones de la investigación son el resultado del análisis de la información, ya que por ser muy amplia la información se procesa y se emiten conclusiones que ayuden al buen entendimiento de la investigación y el saber hacia dónde se va a encaminar la propuesta final. Es de hacer notar que las conclusiones van amarradas a los objetivos específicos que se plantearon en el capítulo 1 los cuales fueron 3, dichos objetivos ayudarán a orientar las conclusiones hacia dónde se llegó en el presente trabajo de investigación.

Se inició con el análisis FODA de la agencia bancaria, del cual surge la pregunta de investigación que es el motivo por el cual se realiza el presente trabajo y haberse trazado un objetivo general y tres objetivos específicos los cuales van encaminados a responder la pregunta de investigación. A partir de la cual se elaboraron tres cuestionarios: uno dirigido a clientes de la agencia bancaria, otro dirigido a empleados y el último dirigido al coordinador regional de agencias como representante de las altas autoridades del banco. Luego de haber tabulado la información y plasmarla de una manera entendible en sus gráficas con sus porcentajes respectivos, el haber analizado la información y desarrollado las conclusiones, se llega al capítulo 6 donde se encuentra la propuesta como un aporte a la agencia bancaria para su mejora, en donde se plantean actividades tendientes a mejorar el servicio al cliente en la agencia bancaria: lo primero que se propone es un proceso de mejora de servicio al cliente que se va a lograr con la colaboración de la totalidad de los empleados de la agencia, cuyas personas encargadas de darle seguimiento son el jefe y subjefe de agencia; luego se propone un plan de capacitación completo dividido en dos fases dirigido a los empleados de la agencia bancaria donde se tocan puntos medulares que se deben tomar en cuenta para la adecuada atención al cliente y así mejorar la calidad en el servicio, esta capacitación se sugiere que sea lo más agradable y con la plena satisfacción y confianza que las capacitaciones ayudarán a mejorar el servicio al cliente lo cual se traduce en una expansión de la cartera de clientes; la propuesta número tres está orientada al conocimiento que deben tener los empleados en relación a la amplia gama de productos bancarios que ofrece la agencia, no se puede ofrecer ni solucionar dudas al cliente acerca de algo que no se conoce y domina; por último se propone una pequeña encuesta de satisfacción dirigida al cliente de la agencia con el fin de establecer una medición constante en este tema pero a la vez se propone que la encuesta sea dada por el receptor en forma aleatoria a los clientes, pero que esto no sea de todos los días si no se tengan fechas distanciadas una de la otra para que este tema no se vuelva monótono y tedioso para el cliente.



## **Introducción**

En la actualidad la atención al cliente es un tema importante que no se debe pasar por alto en todas las empresas o instituciones debido a que sin los clientes no existiría ningún negocio e incluso aun cuando este no sea de carácter lucrativo. Hoy en día vivimos en un mundo globalizado y competitivo con tantas formas de obtener información, como la web por ejemplo, el cliente está bien informado y esta información lo hace ser el rey, es imprescindible conseguir que los clientes estén satisfechos y que esta satisfacción se traduzca en una Fidelización del cliente hacia las empresas. Hasta antes de la última revolución ocasionada por la informática, las comunicaciones y la competencia a veces leal y a veces desleal, las empresas desarrollaban sus actividades en un entorno estable, donde el cliente era pasivo debido a que la demanda era mayor a la oferta en el mercado, los ciclos de productos eran largos y la competitividad mucho menor que la actual. Actualmente el avance en la tecnología ha posibilitado la sobreproducción de bienes y la globalización del mercado. El cliente ya ha percibido estos cambios en que aprovecha, llegando a convertir en el rey del mercado y en ocasiones se convierte en caprichoso, para que se le consienta.

Dentro de la estrategia de la empresa se debe integrar la satisfacción de los clientes y para ello se debe aprender a gestionar y medir la satisfacción. El cliente es el que decide qué producto quiere comprar, cuándo lo quiere comprar y cuánto tiempo está dispuesto a esperar hasta que se le sirva. La satisfacción del cliente es la parte más importante de una buena estrategia empresarial ya que proporciona resultados traducidos en compras repetitivas, propaganda boca a boca.

El presente documento contiene el trabajo de investigación en el que se aplican los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios de la carrera de administración de empresas, que mezcla la parte teórica con la parte práctica que todo profesional debe manejar al momento de adentrarse a indagar sobre un tema específico en una empresa, ya que se debe partir de una pregunta de investigación a la cual hay que tratar de darle forma para que la misma responda a un posible problema o a un tema medular de una empresa o institución, por lo tanto si se le presta la atención que se merece puede que la empresa alcance el éxito o llegue al fracaso.

El presente documento es desarrollado como parte de la Práctica Empresarial Dirigida para el programa de Actualización y Cierre Académico de la Carrera Administración de Empresas y Mercadotecnia. Para su elaboración se seleccionó el tema “Análisis de servicio al cliente en una agencia bancaria ubicada en Barberena”, realizado en una empresa real y que por razones éticas no se puede mencionar. Desde sus inicios en el año de 1990, en el municipio de Barberena, ha logrado posicionarse como una empresa líder en su ramo; sin dejar de mencionar su casa matriz la cual en sus años de trayectoria ha logrado posicionarse a nivel nacional como un banco de primer orden, el cual con una política conservadora ha logrado dar pasos hacia adelante contando actualmente con más de 100 filiales en toda Guatemala. Sus productos son los mismos que podemos encontrar en cualquier banco del sistema nacional. Esto es consecuencia de su amplia línea de productos en que actualmente incursiona el banco.

De acuerdo a los estándares definidos por la casa matriz y su filosofía de máxima satisfacción de sus clientes se realizó la presente investigación bajo la premisa siguiente ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa objeto de estudio? El objetivo principal fue establecer el nivel de recomendación/satisfacción del cliente y conocer qué aspectos son considerados esenciales para la satisfacción del cliente. Los objetivos específicos van encaminados a indagar la percepción de los clientes como eje principal sobre lo que descansa el banco como su principal razón de existir como empresa, cuál es su apreciación sobre el servicio que reciben en la agencia bancaria ubicada en Barberena, departamento de Santa Rosa. El segundo objetivo específico va encaminado a conocer si los empleados tienen un conocimiento o al menos una percepción clara sobre el servicio al cliente y si la casa matriz o ellos por otros medios reciben o han recibido capacitación sobre el servicio al cliente y tienen conocimiento claro de los servicios y productos que actualmente ofrece el banco. El tercer objetivo específico va encaminado a conocer lo que piensa la alta autoridad en la casa matriz sobre el servicio al cliente cómo percibe el servicio al cliente en la agencia bancaria, si el banco cuenta con un departamento específico de servicio al cliente, si tiene programa de capacitación constante y cómo el banco mide a sus empleados en cuanto al servicio al cliente.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes de la Empresa

### Reseña Histórica de la casa matriz

El Banco fue fundado a principios de la década de 1,990. Rápidamente se consolidó como uno de los bancos más importantes y eficientes del país. Sus primeras oficinas centrales estaban ubicadas en la zona 1 de la ciudad de Guatemala. Luego, fueron trasladadas a la Avenida Reforma. En el año de 1,997, el banco construye el nuevo Edificio de las Oficinas Centrales, en la zona 9. En el año 2,000, adquiere la totalidad de las acciones de otro Banco, lo que eleva su posición y causa un crecimiento notorio en el tamaño de sus activos, así como el capital y las utilidades, esto lo convierte en la primera institución bancaria guatemalteca en adquirir a otra entidad financiera. En el año 2,005, la Junta Monetaria de Guatemala autoriza que funcione como Grupo Financiero, dando así un nuevo paso positivo en la prestación de servicios financieros.

Al finalizar el año 2,006, se encuentra dentro de los primeros cinco bancos del sistema bancario guatemalteco. Su red de agencias se amplía a todo el territorio nacional y lo integran cerca de 100 agencias en toda Guatemala. En el año 2,007, adquiere otro banco guatemalteco. Esta operación lo consolida como el quinto banco más grande del país y el número 18 a nivel centroamericano. A finales de 2,008, tiene activos que superan los mil millones de dólares.

### Historia de la agencia Bancaria

La agencia Bancaria fue inaugurada en Barberena en el año 1990, respaldada por un banco sólido y dinámico lo que impulsó la agencia con una clientela fiel y numerosa. Por la agilidad en el servicio obtuvo una excelente aceptación por los clientes lográndose posicionar en el municipio. En ese entonces únicamente operaban dos bancos.

A principios del año 2000, hubo un acontecimiento que marca la vida de la agencia, el banco es vendido por sus accionistas; la filosofía del nuevo banco vino a confundir al personal lo que provoca una baja marcada en la afluencia de clientes a la agencia. Pero por otro lado, el nuevo

banco resulta ser más sólido y solvente que el anterior. A principios del año 2006 el cambio de autoridades en la casa matriz impulsó un crecimiento que empuja al personal de la agencia en Barberena a entrar a las nuevas tendencias bancarias, lo cual básicamente se trata de una exigencia en las ventas de los diferentes productos que lanza al mercado. Trayendo como consecuencia que el personal que labora en la agencia reciba más presión.

En el año 2011, las instalaciones de la agencia se cambiada de ubicación en Barberena, estrenando nuevas instalaciones, lo que consolida a la agencia como una de las mejor posicionadas en el municipio de Barberena, donde actualmente operan 10 bancos del sistema, una cooperativa de ahorro y crédito y tres casas dedicadas al préstamo.

### Barberena

El Municipio de Barberena tiene una extensión territorial aproximada de doscientos noventa y cuatro (294) kilómetros cuadrados, está localizado en la región central del departamento de Santa Rosa, sobre la carretera Interamericana CA-1, a 54 kilómetros de distancia de la ciudad capital y a 9.5 kilómetros de la cabecera departamental, Cuilapa. Colinda al norte con Santa Cruz Naranjo (Santa Rosa) y Fraijanes (Guatemala), al sur con Pueblo Nuevo Viñas (Santa Rosa) y Villa Canales (Guatemala), al este con Nueva Santa Rosa y Cuilapa (Santa Rosa) y al oeste con Pueblo Nuevo Viñas (Santa Rosa) y Villa Canales (Guatemala). Las coordenadas geográficas lo sitúan en una latitud de 14 grados, 18 minutos y 24 segundos y una longitud de 90 grados 21 minutos y 36 segundos.

Clima: El Municipio registra alturas que van desde 7,200 pies (2,195 metros) hasta 2,400 pies (732 metros) sobre el nivel del mar (s.n.m), la cabecera Municipal se encuentra a 3,508 pies (1,069 metros) s.n.m y su clima generalmente es templado, y cálido en época de verano. Sus temperaturas oscilan entre 18.8 y 27.8 grados centígrados, con una media de 22.4 grados centígrados. La precipitación pluvial por año es de 1,990 mm. Y la humedad relativa es de 70.3%, factor que, entre otros, contribuye a crear el ambiente adecuado para el cultivo del café, que es su principal producto agrícola.

El clima del Municipio de Barberena se ve influenciado por la deforestación de tala inmoderada de árboles, situación que se considera como un fenómeno social en aumento, porque el hombre busca satisfacer sus necesidades y el no tener empleo que le provea de recursos, efectúa esta actividad sin considerar los daños ambientales que causa. Por tal razón la temperatura va en aumento para establecer una media de 25.5 grados paulatinamente

Población: Los aspectos demográficos y su correspondiente análisis revisten gran importancia en cualquier investigación, dado que el mismo se determina la esencia del recurso humano con que cuenta la comunidad, cualquiera que esta sea. El departamento de Santa Rosa tiene una población estimada para el año 2001 de 325,882 habitantes, de los cuales Barberena cuenta con 37,741 que representa el 12% de la población total del departamento.

#### Visión

Consolidarnos como uno de los cuatro bancos más grandes y rentables del país, reconocido por su estrecha relación con los clientes, brindándoles excelencia en el servicio, a través del desempeño de sus colaboradores manteniendo la integridad, honestidad y trabajo en equipo.

#### Misión

Somos una corporación sólida, líquida y rentable, dedicada a satisfacer las necesidades financieras de nuestros clientes, de forma eficiente, eficaz, confidencial y segura, para el desarrollo de sus operaciones, a través del esfuerzo y profesionalismo de nuestros colaboradores, así como de una gama de productos acordes a las exigencias del mercado.

#### Valores

Integridad: Procedemos siempre con honestidad, transparencia y responsabilidad ante nuestros compromisos.

Trabajo en equipo: Somos un grupo de personas con talentos complementarios, comprometidos y trabajando de manera coordinada por un mismo objetivo.

Excelencia: Propiciamos una cultura interna que motive el proceso de mejora continua, incentivando a nuestros colaboradores a desarrollar sus cualidades y capacidades.

Funciones de cada puesto

Coordinador regional

Coordinar las diferentes agencias bancarias que conforman la región asignada. Aplicar diferentes técnicas de administración, planificar, organizar, controlar y ejecutar los planes comerciales para el crecimiento de la cartera de la región y todas las demás que por la naturaleza del puesto o las necesidades de servicio le corresponden o le son requeridas por el jefe inmediato. Visitar periódicamente las agencias a su cargo a efecto que se pueda supervisar su buen desempeño y que se trabaje de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por el banco. Deberá ejecutar todos los servicios y funciones que le instruya el patrono por escrito o verbalmente, así como todos aquellos que por su propia naturaleza estén comprendidos, incluidos, relacionados o sean compatibles con el puesto o posición que se encuentra desempeñando.

Jefe de agencia

Dirigir una sucursal o agencia bancaria, aplicar diferentes técnicas de administración, planificar, organizar, controlar y ejecutar los planes comerciales para el crecimiento de la cartera de la agencia y todas las demás que por la naturaleza del puesto o las necesidades de servicio le corresponden o le son requeridas por el jefe inmediato. El trabajador deberá ejecutar todos los servicios y funciones que le instruya el patrono por escrito o verbalmente, así como todos aquellos que por su propia naturaleza estén comprendidos, incluidos, relacionados o sean compatibles con el puesto o posición que se encuentre desempeñando.

Subjefe de agencia

Administrar el sistema operativo de la agencia, realizar cuadros diarios y mensuales, realizar procesos de envío y recolección de remesas de fondos, administrar al personal, resguardar claves y llaves, apertura y cierre la agencia, cumplir con metas de colocación y captación, crear y

mantener la cartera de clientes, brindar atención personalizada a los clientes del banco, aperturar cuentas, promover y vender los productos que tenga disponibles la agencia y todas las demás que por la naturaleza del puesto o las necesidades de servicio le corresponden o le son requeridas por el jefe inmediato. El trabajador deberá ejecutar todos los servicios y funciones que le instruya el patrono por escrito o verbalmente, así como todos aquellos que por su propia naturaleza estén comprendidos, incluidos, relacionados o sean compatibles con el puesto o posición que se encuentre desempeñando.

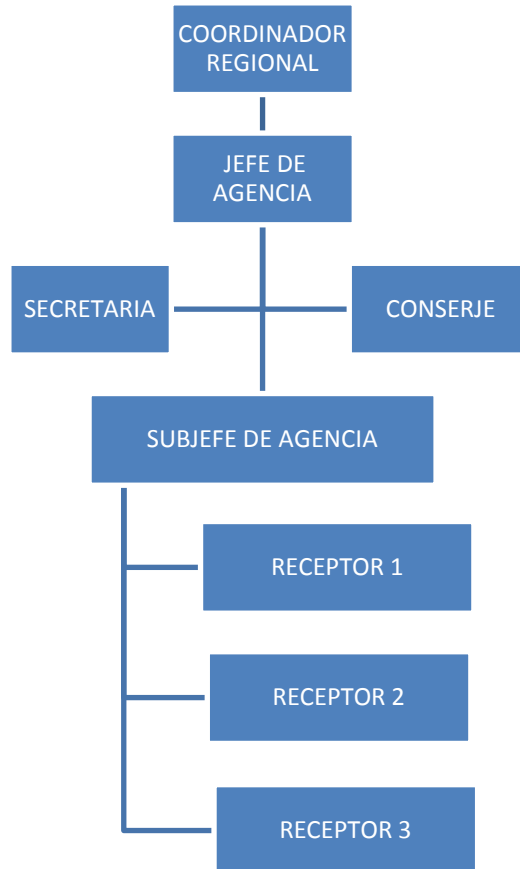
#### Receptor Pagador

Recibir y pagar valores en numerario y/o documentos para registrar en cuentas a la vista y otros servicios, visar en todos sus aspectos los documentos de crédito previo a ejecutar su pago, elaboración de notas de crédito o débito y las pólizas contables que corresponda, apertura de cuentas, promover y vender los productos que tenga disponibles la agencia y todas las demás que por la naturaleza del puesto o las necesidades de servicio le corresponden o le son requeridos por el jefe inmediato. El trabajador deberá ejecutar todos los servicios y funciones que le instruya el patrono por escrito o verbalmente, así como todos aquellos que por su propia naturaleza estén comprendidos, incluidos, relacionados o sean compatibles con el puesto o posición que se encuentre desempeñando.

#### Secretaria

Registro de cuentas a la vista y otros servicios apertura de cuentas nuevas y atención al público, llevar el control de formas en blanco, elaboración de crédito o débito y las pólizas contables que corresponda, promover y vender los productos que tenga disponibles la agencia y todas las demás que por su naturaleza del puesto o las necesidades de servicio le corresponden o le son requeridos por el jefe inmediato. El trabajador deberá ejecutar todos los servicios y funciones que le instruya el patrono por escrito o verbalmente, así como todos aquellos que por su propia naturaleza estén comprendidos, incluidos, relacionados o sean compatibles con el puesto o posición que se encuentre desempeñando.

### 1.1.7 Organigrama de la Agencia Bancaria



Fuente: Elaboración propia, 05/2012



## Análisis FODA

El análisis FODA pretende analizar la Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la agencia bancaria. Sirve para determinar la situación en que se encuentra actualmente la agencia bancaria. El análisis FODA es una recopilación mediante preguntas efectuadas a los empleados de la agencia y mediante observación propia. El presente análisis toma en cuenta los aspectos como la situación actual interna y externa. La situación interna es posible controlarla y mejorarla en el caso de las debilidades. La situación externa no es controlable, son factores que pasan fuera de la empresa.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Planta física ubicada en lugar de fácil acceso.</li> <li>* Amplio tráfico de clientes y usuarios.</li> <li>* Uno de los bancos más antiguos de operar en Barberena.</li> <li>* Instalaciones modernas y funcionales.</li> <li>* Banco posicionado como uno de los 05 mejores bancos a nivel nacional.</li> <li>* Compra de moneda extranjera sin tener cuenta.</li> <li>* Honradez e integridad del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Barberena es un municipio con buen crecimiento económico que atrae inversiones.</li> <li>* Expansión y crecimiento a través de los nuevos productos como tarjetas de crédito, débito, seguros, bancasat, remesas familiares, AFP y créditos de consumo.</li> <li>* Crecimiento de la población y el comercio en Barberena.</li> <li>* Mayor concientización de los habitantes en cuanto a la utilización de productos bancarios.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>* El servicio al cliente no llena las expectativas de los usuarios.</li> <li>* Poco personal para atender al público y realizar labores de venta. Y mucha presión de los diferentes departamentos para llegar a metas propuestas.</li> <li>* Los usuarios no están de acuerdo como los atienden en la agencia.</li> <li>* Falta de oportunidades de superación del personal.</li> <li>* Mucha rotación de personal.</li> <li>* Procesos internos muy tediosos provoca acumulación de trabajo y tiempo de labores insuficiente para terminar trabajo acumulado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crisis bancaria ocasionada en 2006, todavía hacen que los clientes prefieran guardar su dinero en casa, comprar terrenos o invertir en algún negocio.</li> <li>* Ingreso de otros bancos al mercado.</li> <li>* Publicidad de la competencia es muy agresiva y tratan de cubrir todos los medios.</li> <li>* Crecimiento de las Cooperativas de ahorro y crédito, prestan los servicios similares a los bancarios con mejores tasas de interés y tiempo de respuesta más rápida.</li> <li>* Los clientes mal atendidos pueden influir negativamente en potenciales clientes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 05/2012

## 1.2 Marco Teórico

### Historia de la Actividad Bancaria

Los servicios bancarios se han desarrollado gradualmente a través de los siglos. Los primeros banqueros según algunos historiadores se consideraban que eran los dioses siendo los sacerdotes y sacerdotisas quienes actuaban como sus depositarios y pagadores, ya que se consideraban a los templos como los únicos lugares seguros. (Fuente: Alfaro Migoya, Edgar Ranferi, Moneda Banca y Sistemas Financieros)

Hay prueba de que este tipo de operaciones posiblemente se efectuaban en tiempos de Abraham, pues los antiguos sumerios de las llanuras de Sinar tenían “un sistema singularmente complejo de prestar y recibir préstamos, mantener dinero en depósito y proporcionar cartas de crédito.” En Babilonia, como más tarde en Grecia, la actividad bancaria se centró alrededor de los templos religiosos, cuya naturaleza sacrosanta suponía una seguridad contra los ladrones. El edificio bancario más antiguo históricamente es el templo rojo de URUK, en Mesopotamia el cual data de los años 3,400 a 3,200, antes de Cristo. Poseía tierras y recibía donativos regulares y ofrendas, los cuales hacían producir concediendo préstamos. En Grecia desde el siglo VII antes de Cristo, los templos realizaban verdaderas operaciones de banca, utilizando su patrimonio constituido por las ofrendas de los fieles o empleando los cuantiosos depósitos que estos hacían confiando en la administración religiosa. Hacia el siglo V A.C., aparecen los cambistas y los banqueros llamados “Colibistas” y “trapezistas”. Parece que estos últimos practicaron el depósito en cuenta corriente, pago por cuentas de terceros y principalmente préstamos. A partir del siglo IV A.C., los estados y ciudades griegas fundan bancos públicos. (Fuente: Zetina Puga, Manuel, Moneda y Banca)

Los bancos en la época romana no funcionaban como los modernos. La mayoría de las actividades bancarias se llevaron a cabo por particulares y no por instituciones. Quienes trabajaban profesionalmente en el negocio del dinero y el crédito eran conocidos por varios nombres, tales como argentarii (banquero), nummularii (cambista), y coactores (cobradores). Durante el Siglo I los bancos en Persia y otros territorios en el Imperio Sasánida emitieron letras de crédito conocidas como sakks. Se sabe que comerciantes musulmanes Karimi han utilizado el

sistema de cheque o sakk desde la época del califato abasí bajo Harun al-Rashid. En el Siglo IX un empresario musulmán pedía efectivo de la forma primitiva de cheque elaborado en China sobre las fuentes en Bagdad , una tradición que reforzada de manera significativa en los siglos XIII y XIV, durante el Imperio Mongol. (Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Banco>).

En la EDAD MEDIA, al sobrevenir la ruptura entre el imperio Romano de Origen y el de Occidente, en el siglo IV de la era actual, el comercio y el crédito sufren un serio retroceso. En ausencia de instituciones bancarias, se estima que hasta el siglo XI el crédito fue realizado por judíos y sirios y por los monasterios, que prestaban a los señores y a los campesinos. A partir del siglo XII, la actividad bancaria cobraría un fuerte impulso como resultado de las cruzadas, el renacimiento de la vida urbana y de la ferias. Las ciudades italianas son las precursoras de la banca moderna. En Venecia surge el primer banco privado hacia 1,171 y, posteriormente, en 1,270, se promulga la primera ley sobre el ejercicio de la Banca. Con el impuesto que dieron los grandes descubrimientos de los siglos XV y XVI, la actividad económica y la banca tienen un desarrollo ininterrumpido. Parece estar bien controlado que el primer banco público se estableció en Barcelona, en 1401. Posteriormente, en 1407, se fundó el Banco de San Jorge en Génova y, en 1584, el gobierno veneciano crea el Banco de Rialto. En otras partes de Italia surgen instituciones bancarias durante los siglos XV y XVI. (Fuente: Zetina Puga, Manuel, Moneda y Banca).

Durante los siglos XVIII y XIX se produjo un crecimiento masivo en la actividad bancaria. Los bancos jugaron un papel clave en el movimiento de monedas de oro y plata basado en papel moneda, canjeable por sus tenencias. Para la estabilidad económica general y como garantía para los clientes se hizo necesario durante el siglo XX el establecimiento de la regulación financiera en casi todos los países, para establecer las normas mínimas de la actividad bancaria y la competencia financiera y evitar o enfrentar la posibles quiebras bancarias, especialmente durante las crisis económicas. Desde 1980 existen bancos éticos o sociales siendo su objetivo la financiación de proyectos sociales, ambientales y culturales rechazando cualquier tipo de especulación con dichos fondos. (Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Banco>)

Para el caso de GUATEMALA, se tiene conocimiento que en 1872, se fundó el primer banco, el cual estaba destinado a facilitar dinero a los agricultores, surge con el nombre de ‘Banco

Agrícola Hipotecario'', con dos millones de pesos de capital autorizado. Dos años después se transformó en 'Banco Nacional de Guatemala'', habiendo gozado de la confianza público; pero fueron tantas las solicitudes del público, posteriormente, por cambiar sus billetes por metálico a consecuencia de la guerra de 1876, que no pudo cumplir con sus compromisos y se declaró su liquidación. (Fuente: Zetina Puga, Manuel, Moneda y Banca)

### Concepto de Agencia Bancaria

Más frecuentemente conocida como Agencia Urbana. Se trata de una oficina dependiente de una sucursal establecida en una capital de provincia, normalmente supeditada a ella, sin autonomía contable ni comunicación directa con los servicios centrales. En la organización bancaria se diferencia la agencia de la sucursal, siendo las primeras una especie de puntos estratégicos dentro del sistema radial provincial, mientras que las sucursales corresponden al esquema provincial que tenga establecido el banco. Visto así parece que es una rama más de la división administrativa del banco, siendo la sucursal la central en la provincia y las agencias las oficinas físicas repartidas dentro de la provincia que es donde realmente se hace la mayor parte del negocio de la sucursal dentro de la misma. Según esta organización la agencia tiene limitadas muchas de las facultades de toma de decisión, que tienen que ser aprobadas en la sucursal. De todas formas también es cierto que en otras muchas oficinas cuelga el cartel de sucursal así que la diferencia entre sucursal, agencia y oficina bancaria es muy ligera actualmente y tienen las mismas atribuciones. (Fuente: <http://sefrugal.wordpress.com/2008/11/06/agencia-bancaria-vs-sucursal/>)

### Principales Funciones de la Banca

Las principales funciones de la banca son: Permitir el acceso al sistema de pagos, actuar como un canal de transmisión de la política monetaria y trasladar recursos hacia proyectos que promuevan el crecimiento y el desarrollo económico. (Fuente: La función de la Banca para la estabilidad y el crecimiento económico Jorge Sicilia Seminario IPAB Club de Banqueros, 10 de Junio 2010).

Existen tres funciones esenciales que realizan los bancos dentro de un mercado financiero libre. En primer lugar la intermediación financiera entre ahorrantes y prestatarios. En este caso los bancos determinan la cantidad de dinero en función de su abundancia o escasez y asumen los

riesgos inherentes al asignar escasos recursos de la sociedad. Una segunda función es la producción de un conjunto complejo de servicios financieros que incluye todo un abanico de productos que sirven de instrumento de ahorro e inversión pública. Finalmente, a través de los bancos se transmite e implementa la política monetaria diseñada por el sector público. (Fuente: Adolfo Mari Gutiérrez, diario Hoy república Dominicana (Suplemento Negocios) Martes 28 de febrero, 2006).

### Servicio al cliente

“Es un conjunto de actividades interrelacionadas entre el cliente y el colaborador de una empresa, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad.” (Kotler & Kevin, 2006: 144)

Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad. “Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.” El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing. (Fuente: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com))

### Elementos del Servicio al Cliente

- Contacto cara a cara;
- Relación con el cliente;
- Correspondencia;
- Reclamos y cumplidos,
- Instalaciones.

### Importancia de Servicio al Cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

## La Base del Servicio al Cliente

La base en una empresa para un servicio de excelencia. Es que el negocio esté orientado a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente como misión prioritaria. La base del servicio al cliente está orientado a: hágalo rápido, hágalo ahora y hágalo bien hecho. ¿Por qué es importante la rapidez en el servicio?, la rapidez empieza por los empleados y esto crea más oportunidades para ascensos y un potencial aumento de sueldo. Rapidez es brillar su ética de trabajo y sus habilidades. Un poderoso conjunto de habilidad alrededor de la rapidez, los separaran y posicionarán como líderes o mentores dentro de la organización.

Los clientes también valoran la rapidez, los sorprenderán creando una impresión positiva que gana la lealtad de los clientes y crea ganancias adicionales para su organización.

## Características Específicas de los Servicios

Los servicios no son tangibles aun cuando involucren productos tangibles.

- Los servicios son personalizados;
- Los servicios también involucran al cliente, a quien el servicio se dirige;
- Los servicios se producen conforme a la demanda;
- Los servicios no pueden ser manufacturados o producidos antes de entregarse;
- Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo;
- Los servicios no pueden ser mostrados o producidos antes de la entrega;
- Los servicios son perecederos no pueden ser guardados o almacenados;
- Los servicios no pueden ser inspeccionados o probados previamente (corregidos al momento que se dan);
- Los servicios no producen defectos, desperdicios o artículos rechazados;
- Las deficiencias en la calidad del servicio no pueden ser eliminadas antes de la entrega;
- Los servicios no pueden ser sustituidos o vendidos como segunda opción,
- Los servicios se basan en el uso intensivo de mano de obra. Pudiendo comprender una integración interfuncional compleja de diversos sistemas de apoyo.

Aspectos sobre los cuales se basa el cliente para evaluar la calidad del servicio

- Imagen;
- Expectativas y percepciones acerca de la calidad;
- La manera como se presenta un servicio,
- La extensión o la prolongación de su satisfacción.

Atributos esenciales para operaciones de servicios

- Eficiencia, precisión;
- Uniformidad, constancia;
- Receptividad, accesibilidad;
- Confiabilidad;
- Competencia y capacidad;
- Cortesía, cuidado, entrenamiento;
- Seguridad,
- Satisfacción y placer.

Factores claves de las expectativas del cliente en cuanto a un trato de calidad

- Atención inmediata;
- Comprensión de lo que el cliente quiere;
- Atención completa y exclusiva;
- Trato cortés;
- Expresión de interés por el cliente;
- Receptividad a preguntas;
- Prontitud en la respuesta;
- Eficiencia al prestar un servicio;
- Explicación de procedimientos;
- Expresión de placer al servir al cliente;
- Expresión de agradecimiento;

- Atención a los reclamos;
- Solución a los reclamos teniendo en cuenta la satisfacción del cliente.
- Aceptar la responsabilidad por errores cometidos por el personal de la empresa.

### Razones para un mal servicio al cliente

Pregunte a cualquier consumidor o cliente por qué las empresas dan un mal servicio y él se los dirá. Algunos problemas son comunes en muchas organizaciones: ¿cuántos se aplican en su empresa?:

- Empleados negligentes;
- Entrenamiento deficiente;
- Actitudes negativas de los empleados hacia los clientes;
- Diferencias de percepción entre lo que una empresa cree que los clientes desean y lo que estos en realidad quieren;
- Diferencias de percepción entre el producto o servicio que cree dar, y lo que creen recibir los clientes;
- Diferencias de opinión entre lo que la empresa piensa acerca de la forma de tratar a los clientes, y cómo los clientes desean que los traten;
- Carencia de una filosofía del servicio al cliente dentro de la compañía;
- Deficiente manejo y resolución de las quejas;
- Los empleados no están facultados ni estimulados para prestar un buen servicio, asumir responsabilidades y tomar decisiones que satisfagan a la clientela,
- Mal trato frecuente a los empleados y a los clientes.

### Las 10 reglas para una excelente atención en el servicio

La excelencia en la atención en el servicio no es algo que todos los empleados lo traen innato, a la mayor parte de ellos hay que formarlos para que logren la excelencia. Los pasos básicos que se deben seguir al atender a un cliente son los siguientes:

1. No haga esperar al cliente, saludelo de inmediato;



2. Dar atención total, sin distracciones o interrupciones;
3. Haga que los primeros 30 segundos cuenten;
4. Sea natural, no falso o robotizado;
5. Demuestre energía y cordialidad (entusiasmo);
6. Sea agente de su cliente (sino puede usted resolver el problema, ayude para ver quién puede);
7. Piense, use su sentido común para ver cómo puede resolver el problema del cliente;
8. Algunas veces ajuste las reglas (si la regla puede ser cuestionada);
9. Haga que los últimos 30 segundos cuenten (dejar una buena impresión),
10. Manténgase en forma, cuide su persona. (Fuente: Instituto Nacional de Formación Profesional. Preparado por Adib Kafati K.; Asesor Empresarial).

## Principios del Servicio al Cliente

Existen diversos principios que se deben seguir al llevar a cabo el servicio al cliente, estos pueden facilitar la visión que se tiene acerca del aspecto más importante del servicio, el cliente.

- Hacer de la calidad un hábito y un marco de referencia;
- Establecer las especificaciones de los productos y servicios de común acuerdo con todo el personal y con los clientes y proveedores;
- Sistemas le garantiza que el trabajo resulte bien a la primera;
- Anticipar y satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes;
- Dar libertad de acción a todos los empleados que tengan trato con los clientes, es decir autoridad para atender sus quejas;
- Preguntar a los clientes lo que quieren y dárselos y otra vez, para hacerlos volver;
- Los clientes siempre esperan el cumplimiento de su palabra. Prometer menos, dar más;
- Mostrar respeto por las personas y ser atentos con ellos;
- Reconocer en forma explícita todo esfuerzo de implantación de una cultura de calidad. Remunerar a sus empleados como si fueran sus socios (incentivos);
- Hacer como los japoneses. Es decir, investigar quiénes son los mejores y cómo hacen las cosas, para apropiarse de sus sistemas, para después mejorarlos;

- Alentar a los clientes a que digan todo aquello que no les guste, así como manifiesten lo que sí les agrada,
- Lo más importante, no dejar esperando al cliente por su servicio, porque todo lo demás pasará desapercibido por él, ya que estará molesto e indispuesto a cualquier sugerencia o aclaración, sin importar lo relevante que ésta sea.

(Fuente: Servicios wikipedia. <http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio>)

## El Cliente

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores. El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para satisfacerlo.

(Fuente:<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>)

## Conocer al cliente

Cada empresario debe responder preguntas tales como: ¿Para qué mejorar la atención a mis clientes?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Con quién?, ¿Me traerán ventajas o desventajas esos cambios? Estos interrogantes encuentran respuesta a diario en el comportamiento de los consumidores, que reciben influencia de los medios de comunicación para modificar sus hábitos de compra con mucha rapidez. (Uso de distintos medios de pago, entrega a domicilio, compras por Internet, etc.). Por otra parte, al consumidor ya "no le venden" nada sino que él decide y exige libremente dónde, qué, cómo y cuánto comprar. No habrá llegado para el pequeño y mediano empresario la hora de preguntarse cosas como: ¿Soy consciente de esto? ¿Qué hago para que los consumidores "me elijan a mi"?

Si uno abre simplemente la puerta del local y espera a que vengan los clientes, ¿Vendrán a comprarme? ¿Seguirán viniendo? ¿Por qué deberían hacerlo? ¿Por qué no a la competencia? ¿Me alcanzará con lo que hoy hago para crecer? ¿Y para subsistir? Alguien le puede preguntar: ¿Ud. vende o le compran?, ¿Cómo construye sus ingresos diarios?, ¿Conoce "a fondo" a sus clientes?, ¿Cómo se entera de sus necesidades y que hace para satisfacerlas? Estas y otras muchas reflexiones son las que nos permiten conocer a nuestros clientes, crear valor, mejorar la calidad del servicio, lograr fidelidad, crecer, etc.

¿Qué busca obtener el cliente cuando compra?

- Un precio razonable;
- Una adecuada calidad por lo que paga;
- Una atención amable y personalizada;
- Un buen servicio de entrega a domicilio;
- Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana);
- Cierta proximidad geográfica, si fuera posible;
- Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques);
- Una razonable variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes),
- Un local cómodo y limpio.

De nada sirven las "vivezas" o "picardías" del tipo: "el cliente no sabe nada y no se va a dar cuenta", o la falta de control en ciertas actitudes de empleados y propietario con alguna manifestación de "soberbia" hacia el cliente.

Un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad. Esto lo lleva a preguntarse: ¿me quejo? o ¿no vuelvo?

Algunos estudios que se realizaron sobre el particular señalan:

1. Solo un 3 % de las operaciones de un negocio terminan en una queja.
2. El 15 % adicional se queja por vías informales, por ejemplo el boca a boca, que puede ser fatal para un negocio.

3. Un 30 % adicional no se quejará nunca, pero está seguro de tener motivos suficientes para protestar.

Lo seguro, es que ninguno de los tres grupos volverá a comprar en esa firma y además inducirá a muchos para que compren en otro lado.

¿Por qué se pierden los clientes?

1 % Se mueren;

3 % Se mudan a otra parte;

5 % Se hacen amigos de otros;

9 % Por los precios bajos de la competencia;

14 % Por la mala calidad de los productos/servicios,

68 % Por la indiferencia y la mala atención del personal de ventas y servicio, vendedores.

Supervisores, gerentes, telefonistas, secretarias, despachantes, repartidores, cobradores y otros en contacto con clientes.

Como se puede apreciar el problema central no está solamente en la deuda que tenemos con los bancos, los impuestos atrasados, dificultades con los proveedores u otras cuestiones que nos preocupan a diario: "el fondo de la cuestión pasa siempre por la atención y satisfacción del cliente".

## El Servicio

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico. El comprador de una computadora espera cierto número de prestaciones, antes durante y después de la compra propiamente dicha: demostraciones, prueba de la máquina con sus componentes, soluciones financieras, reparaciones rápidas, garantía post-venta, etc. El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es "un valor agregado para el cliente", y en ese campo el cliente es cada vez más exigente. En la percepción de la calidad del servicio influyen también los símbolos que rodean al producto:

1. El pescado parece más fresco cuando se lo presenta sobre una cama de hielo;
2. Se suele juzgar la competencia de un médico por su sala de espera;
3. El precio. La exigencia de calidad aumenta en relación directa con el precio,
4. Cuándo el cliente recibe poca información sobre lo que va a comprar, percibe que el producto o servicio es de menor calidad.

Por lo general las pequeñas empresas no están en condiciones de ganar una batalla competitiva basada en los precios. En este juego siempre hay un competidor más poderoso que puede hacerlo mejor. El precio pocas veces constituye una ventaja competitiva. Incluso desde la perspectiva del desarrollo tecnológico, cuando alguien logra algo novedoso, al poco tiempo lo alcanzan los demás. En las posibilidades de diferenciación, la orientación al servicio, es decir el "saber hacer" es la que se lleva la "parte del león".

Algunos ejemplos:

- a. Ofrecer una habitación en un hotel no consiste en disponer de una cama y un baño. Incluye también el servicio de restaurante, bar, personal de recepción, servicios de reservas para distintas atracciones, cambios de moneda, etc.
- b. El corte de pelo a un cliente debe estar adaptado al tipo de persona, que en algunos casos prefiere una atención rápida y no les gusta esperar, otros quieren estar a la moda y buscan además placer y descanso donde el servicio, por ejemplo, se acompaña con una taza de café.
- c. Quién acude a un banco en busca de un crédito, espera una buena atención confidencial, información instantánea y completa sobre la operación a realizar, previsión de cambios y obligaciones a satisfacer para que luego no existan "sorpresas desagradables".

La comunicación desempeña un papel importantísimo en el éxito de una estrategia de servicio. Es el vehículo indispensable para ampliar la clientela, conseguir lealtad, motivar a los empleados y darles a conocer las normas de calidad que deben poner en práctica.

La comunicación es la única forma de hacer conocer la ventaja de la empresa en relación a sus competidores. Es la que permite ocupar un lugar en la mente de los consumidores (posicionamiento).

#### Características del servicio

Intangible: no se puede tocar, sentir, escuchar y oler antes de la compra;

Inseparable: se fabrica y se consume al mismo tiempo;

Variable: depende de quién, cuándo, cómo y dónde se ofrece,

Perecedero: No se puede almacenar.

#### Atención al Público

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma. Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio. Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

- Cortesía: Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- Atención rápida: A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- Confiabilidad: Los clientes quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- Atención personal: Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.

- Personal bien informado: El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- Simpatía: El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

## Funciones de los departamentos de Servicio al Cliente

### La comunicación efectiva

Cuando nos comunicamos con alguien no solamente emitimos un mensaje, también recibimos una respuesta y nuevamente comunicamos ante esa respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos. Las comunicaciones comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa. En términos generales podemos agrupar dos tipos de comunicación:

- a. Comunicación verbal: es la que expresamos mediante el uso de la voz: Saludar al cliente con calidez. esto hará que el cliente se sienta bienvenido. Ser precisos, no se deben utilizar frases como "Haré lo que más pueda". El cliente no entiende que es "lo que más podemos".  
No omitir ningún detalle, cuando le diga a un cliente que el producto cuesta Q 40.00; eso es lo que él espera que le cobren. Si existen cargos adicionales hay que decírselo por anticipado.  
Pensar antes de hablar, cuanto más sepamos acerca del cliente, mejor lo vamos a atender. Pensar en lo que se va a decir antes de comenzar a hablar nos dará la posibilidad de transmitir nuestro mensaje.
- b. Comunicación no verbal: la comunicación es mucho más que las palabras que utilizamos; éstas, en realidad, constituyen un canal relativamente débil o menos impactante para dar y recibir mensajes.

Investigaciones recientes demuestran que en una disertación, una comunicación personal ante un grupo de individuos, el 55 % del impacto de transmisión se concreta a través del lenguaje corporal y los gestos, el 38 % llega mediante el tono de voz, cadencia, etc. y sólo el 7 %, a través del contenido y el significado de las palabras. Se utiliza la sonrisa, postura, vestimenta, gestos, que son ejemplos de la comunicación no verbal, para capitalizar la satisfacción del cliente.

### El uso del teléfono

Una de las formas de tomar contacto con el cliente es mediante el uso del teléfono. Es muy importante la forma en que establecemos la comunicación y el tono de la conversación. Antes de iniciar el tratamiento del tema, el diálogo con la persona que está del otro lado de la línea debe iniciarse siguiendo estos pasos elementales:

1. Saludar al interlocutor;
2. Dar el nombre de la empresa y cargo o departamento;
3. Decir nuestro nombre (habla Fulano de Tal.....),
4. Ofrezcamos ayuda (Por ejemplo: "¿en qué le podemos ayudar?...").

Antes de tomar el auricular, debe haber una disposición entusiasta de la persona que atiende. Luego se debe escuchar cuidadosamente para descubrir que es lo que desea nuestro interlocutor:

- Hacer una pregunta o consulta;
- Expresar una objeción,
- Hacer un planteo.

Las objeciones expresan el desacuerdo del cliente que las utiliza para evitar o dilatar la compra. Las objeciones hay que responderlas "no ignorarlas", tratando de emplear argumentos que las neutralicen o minimicen. La buena atención telefónica tiene una serie de requisitos que se deben cumplir para lograr ese objetivo:

- Comprender todas las funciones del teléfono;



- Contestar el teléfono tan pronto sea posible;
- Mantener el micrófono del receptor alineado frente a la boca y hablar con claridad;
- Evitar los ruidos innecesarios;
- Mientras se habla por teléfono, no beber, no comer, ni masticar goma de mascar;
- No hablar con terceros mientras se está atendiendo una llamada;
- Se debe pedir consentimiento para hacer esperar al cliente;
- Hay que utilizar el botón de espera (HOLD) cuando hagamos esperar a un cliente,
- No dejar al cliente esperando mucho tiempo. Se irrita y fastidia. Se predispone mal.

En muchas oportunidades debemos evaluar no solamente lo que decimos, sino cómo lo decimos. Hay que eliminar frases como: "Usted tendrá que...", o "No puedo ayudarlo, tendrá que hablar con la administración". Lo correcto es decir: "Puedo comunicarlo con el departamento de administración". "No hay que dar detalles innecesarios". El cliente no necesita saber que el dueño de la empresa tiene su mujer enferma o fue a buscar a su hijo al colegio. Evitar la palabra "debería". No hay que decirle al cliente que el encargado de ventas "debería llegar en una hora" si no estamos seguros. Lo correcto es tomar el nombre y teléfono del cliente y llamar cuando vuelve el encargado de ventas. "No mencionar otras quejas". No se puede excusar diciendo, "no puede ayudarlo, ahora está atendiendo otra queja...".

#### La habilidad de escuchar

Una de las partes esenciales de la comunicación es saber escuchar. Va más allá de lo que nosotros oímos con nuestros oídos. Significa escuchar con la mente. Hay que escuchar los hechos y los sentimientos. Porque la gente se expresa con ambos elementos. Por ejemplo: "La video filmadora que compré se descompuso durante el viaje de vacaciones y perdí la oportunidad de grabar paisajes y situaciones que jamás voy a tener la posibilidad de repetir". Es necesario involucrarse activamente en la conversación. Comprender lo que está diciendo el cliente, y con gestos y palabras transmitirle que comprende la situación y ofrecer las soluciones que están dentro del compromiso de venta. Mientras se atiende al cliente, no hay que distraerse. Ni tampoco permitir que otros empleados, clientes o cosas que estén sucediendo dispersen nuestra atención. Eso muestra al cliente que "él" es importante y nos estamos ocupando de su problema.

Hay que esperar que el cliente termine de hablar antes de formular la respuesta. Se debe evitar interrumpir y contestar apresuradamente. No hay que perder ni una palabra de lo que el cliente tiene para decirnos. No se debe prejuizar. En general la apariencia o aspecto exterior de un cliente no debe ser la pauta para juzgar si puede o no comprar un producto o servicio; porque se corre el riesgo de perder una venta importante. "Las apariencias engañan".

El trato con diferentes tipos de cliente

El cliente discutidor: Son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo o discutan cada cosa que digamos. No hay que caer en la trampa.

El cliente enojado: Cuando se trata este tipo de clientes no hay que negar su enojo y decirle, "No hay motivo para enojarse".

El cliente conversador: Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo. Además de entrar a comprar algo, nos cuentan la historia de su vida. No hay que tratar de sacárselo de encima de un plumazo, se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia, ya que el motivo real de su comportamiento es que se encuentran solas.

El cliente ofensivo: El primer pensamiento que se nos cruza al tratar con individuos ofensivos es volverse "irónico" o "ponerlos en vereda". ¡NO LO HAGA! Lo mejor es ser amables, excepcionalmente amables. Esto los descoloca y baja el nivel de confrontación.

El cliente infeliz: Entran en un negocio y hacen esta afirmación: "Estoy seguro que no tienen lo que busco". Estas personas no necesariamente tienen un problema con nosotros o con la empresa, su conflicto es con la vida en general. No hay que intentar cambiarlos, se debe procurar de mejorar la situación, mostrarse amable y comprensivo, tratando de colaborar y satisfacer lo que están buscando.

El que siempre se queja: No hay nada que le guste. El servicio es malo, los precios son caros, etc. etc. Hay que asumir que es parte de su personalidad. Se debe intentar separar las quejas reales de

las falsas. Dejarlo hablar y una vez que se desahogue encarrilar la solución teniendo en cuenta el tema principal.

El cliente exigente: Es el que interrumpe y pide atención inmediata. Esta reacción nace de individuos que se sienten inseguros y de esta forma creen tener más control. Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas.

El cliente coqueteador: Las insinuaciones, comentarios en doble sentido con implicancias sexuales, y provienen tanto de hombres como de mujeres. Se debe mantener la calma, ubicada y de tipo profesional ayudarles a encontrar lo que buscan y así se van lo más rápido posible.

El que no habla y el indeciso: Hay que tener paciencia, ayudarlos, no hacerles preguntas donde su respuesta tiene que ser muy elaborada. Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión. (Fuente:<http://www.abcpymes.com/menu31.htm>;<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>)

## Cultura de Servicio

“Es un factor multidimensional que se comparte y se transmite de una generación a otra. La cultura es importante porque afecta la forma en que los clientes evalúan y utilizan los servicios. Asimismo influye sobre la manera en que las compañías y sus empleados interactúen con los usuarios.” (Zeithaml & Jo Bitner, 2007: 51)

## Necesidades, Deseos y Demandas

Kotler, define las necesidades como “cosas básicas que la gente requiere”, “estados” (sentimientos) de privación respecto a una satisfacción general ligados a la condición humana. Con lo anterior se deduce que las necesidades son inherentes a la naturaleza humana y por lo tanto, el marketing no las crea.

Los deseos, por otro lado, son la forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y personalidad individual.

Basado en las anteriores definiciones, se puede decir que las necesidades son comunes y estables, en cambio los deseos son muchos, son ilimitados y variables debido a que son influenciados por el entorno cultural y motivaciones personales de los individuos. Todo depende de la influencia cultural y de muchos otros factores, internos y externos, que mueven al individuo a desear satisfacerse con una cosa o la otra.

Debido a que los recursos son limitados y los deseos son muchos (ilimitados), estos últimos comienzan a ser valorados en función a la satisfacción y a la capacidad de compra que tienen el individuo. Eso es lo que lleva a convertir los deseos en demanda. En otras palabras, y como lo define Jean-Jacques Lambin en su libro Marketing Estratégico: "Los deseos se traducen en demanda potencial de productos específicos, cuando se acompañan de un poder y de una voluntad de compra". (Lambin, 2010. Marketing Estratégico Recuperado 24.10.10 (<http://top-pdf.com/marketing-estrategico--lambin.html>))

#### Concepto de cliente y consumidor

“Un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.” (Kotler & Armstrong, 2004: 6) 11

#### Tipos de Clientes

##### Clientes Satisfechos

“Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.” (Kotler & Kevin, 2006: 144)

## Cientes Insatisfechos

“Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de estos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo general, este tipo de acciones son muy costosas porque tienen que cambiar una percepción que ya se encuentra arraigada en el consciente y subconsciente de este tipo de clientes.” (Kotler & Kevin, 2006: 144).

## Satisfacción Total del Cliente

“Es una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto o servicio con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado.” (Kotler & Kevin, 2006: 144)

## Características de los departamentos de Servicio al Cliente.

### Calidad

Es dar al cliente lo que se prometió.

Es el grado en que se cumplen las especificaciones y estándares predeterminados de un producto y o servicio, de acuerdo con las necesidades del cliente o consumidor.

Características del servicio de calidad:

- Debe cumplir sus objetivos;
- Debe servir para lo que se diseñó;
- Debe ser adecuado para el uso;
- Debe solucionar las necesidades,
- Debe proporcionar resultados.

(Fuente: Servicios de Calidad, Wanadoo. Recuperado: 24.10.2010 [http://perso.wanadoo.es/aniorte\\_nic/apunt\\_gest\\_serv\\_sanit\\_4.htm](http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_gest_serv_sanit_4.htm))

## Administración de la Calidad Total

“Son sistemas diseñados para mejorar constantemente la calidad de productos o servicios y procesos de marketing. La calidad afecta directamente el desempeño de los productos y por lo tanto, la satisfacción de los clientes.” (Kotler & Armstrong, 2004: 8)

“Es un planteamiento organizacional destinado a mejorar constantemente la calidad de todos los procesos, productos y servicios de la empresa.” (Kotler & Kevin, 2006: 148)

## La Administración de Relaciones con los Clientes

“Es un proceso que consiste en manejar información detallada sobre clientes individuales así como sobre los puntos culminantes en su relación con la empresa con el fin de maximizar su fidelidad.” (Kotler & Kevin, 2006: 4-5)

“La administración de relaciones con los clientes permite a las empresas ofrecer un servicio excelente en tiempo real mediante el uso efectivo de cuentas de información. Con base en lo que las empresas saben sobre cada uno de los clientes más importantes, pueden personalizar ofertas, servicios, programas, mensajes y comunicaciones. La administración de relaciones con los clientes es importante porque uno de los ingredientes fundamentales de la rentabilidad de una empresa es el valor agregado de su base de datos de cliente.” (Kotler & Kevin, 2006: 4-5)

## Comercio

Intercambio de bienes o servicios entre dos partes que actúan por beneficio individual y mutuo. Su función principal es el intercambio en sí que comprende una necesidad del hombre de vivir en sociedad.

Es la actividad socioeconómica que consiste en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. (Autor: Xavier Coma Viñas, 21 Mayo 2008).

## Fuerza de ventas

Es la parte interna de una empresa que tiene el contacto directo con los clientes, que facilita la venta de los productos o servicios.

La fuerza de ventas de una empresa es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican al contacto directo con el consumidor final. La disciplina administrativa encargada de organizar esos recursos es la dirección de ventas. Por tanto, la dirección de ventas se dedica a definir estratégicamente la función y objetivos de la fuerza de ventas, crear el plan de ventas e implantarlo, seleccionar a las personas del equipo, formarlas, remunerarlas, ofrecerles incentivos, controlarlas y adoptar las medidas de reconducción necesarias para la consecución del objetivo.

La fuerza de ventas debe estar integrada en un plan integral de mercadotecnia para ayudar a mejorar la contribución de la mercadotecnia en la empresa y que la información fluya desde el mercado a la empresa y viceversa.

## La excelencia

La buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los propios.

Ello se logra poniendo en práctica éstos y otros conceptos cuya aplicación debe superar las expectativas pautadas, logrando sorprender al cliente por darle más de lo que esperaba, en síntesis, estaremos logrando la excelencia.

"Es sorprender al cliente, dándole más de lo que se le prometió".

## Marketing de Fidelización

"El Marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad, de forma rentable." (Kotler & Armstrong, 2004: 4)

"Más que ninguna otra función de negocios, se ocupa de los clientes. Crea valor y satisfacción para los clientes, constituye el corazón del pensamiento y la práctica del mercadeo moderno, es decir un proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros." (Kotler & Armstrong, 2004: 4)

Según Philip Kotler es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. Sin embargo, hay otras definiciones; como la que afirma que el marketing es el arte de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.

El Marketing de Fidelización es una práctica cada vez más extendida entre las empresas.

Las empresas son conscientes de que su mayor activo está en su base de clientes existentes.

Es una estrategia que consiste en rentabilizar y obtener al máximo beneficios de los mejores Clientes.

El objetivo es hacer que nuestros clientes vuelvan a comprar reiteradamente, que gasten más en nuestros productos y servicios y que recomienden a nuestra empresa.

La práctica se basa en una simple premisa. De manera en que la empresa desarrolle relaciones más fuertes y duraderas con sus mejores clientes, ellos permanecerán con nosotros por mayor tiempo y cuanto más permanezcan fieles a la empresa, más beneficios y rentables serán para nosotros.

Depende de la situación única para cada mercado y empresa, existen diferentes objetivos en fidelización:

- La frecuencia de compra;
- La retención: Mejorando la retención del cliente;
- Construir y fortalecer las relaciones: Mejorando el aprendizaje del cliente y consiguiendo su satisfacción,
- Apostolado: Creando un cliente fiel el cual recomiende y promueva nuestra marca y referencie a nuevos clientes. (Top secret documentos de marketing, 2005).

Si intentamos retener a nuestros clientes, motivándolos para incrementar su actividad de compra, intentando establecer relaciones duraderas o todo lo que ya hemos comentado anteriormente, los principios básicos del Marketing de Fidelización recaen en cuatro componentes clave:

- Plan de comunicación. Los mensajes oportunos, emitidos de la forma oportuna, a la gente oportuna y en el momento oportuno;
- Estructura de premios y beneficios. Una plataforma efectiva con una amplia selección para encajar en las necesidades individuales del cliente;



- Registro del comportamiento de cliente. Un proceso sistemático para almacenar y guardar todas las interacciones con el cliente,
- Medición. Un plan para medir y registrar el día a día de los resultados y analizar los datos obtenidos frente a los objetivos previstos. (Fuente: Top secret documentos de Marketing, 2005).

El éxito de la empresa depende de cómo realiza cada departamento sus tareas y cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos. Los departamentos de las empresas actúan buscando maximizar sus propios intereses en lugar de los intereses de la empresa. Así, el departamento de créditos, puede tomarse mucho tiempo en valorar el riesgo de un cliente potencial, mientras tanto el cliente espera y el vendedor se frustra; el departamento de logística, no envía los productos con la rapidez necesaria, creando barreras que alargan realmente el tiempo de entrega de los productos a los clientes. La respuesta a este problema se encuentra en poner más énfasis en facilitar la labor de gestión de los procesos básicos de la empresa, la mayoría de los cuales suponen tareas compartidas y de cooperación.

Muchas empresas están reestructurando sus actividades, creando equipos multidisciplinarios para gestionar los procesos centrales. Una cadena productiva integra el conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. (Fuente: Análisis de servicio al cliente en una empresa que presta servicios de consultoría Dinorah Isabel Pinillos Álvarez)

### 1.3 Planteamiento del problema

Actualmente existe una competencia muy férrea entre las instituciones bancarias las cuales compiten por el mejor Rankin interbancario, además tienen la necesidad de crecer conforme pasa cada año ya que el no hacerlo les significa quedarse rezagado y su tendencia a futuro es desaparecer. Uno de los aspectos que las instituciones bancarias descuidan en mucho de los casos es su servicio al cliente conforme el tráfico de clientes aumenta las agencias bancarias se recientan ya que les impide atender de una manera adecuada al 100% de los clientes que las visitan.

La agencia Bancaria ubicada en Barberena no es la excepción, existen varios bancos compitiendo en el mismo mercado y cada uno de ellos pretendiendo quitarle la porción del mercado a la competencia. Conforme las agencias van creciendo y aumentando su tráfico de clientes, tienen el problema de atención al cliente debido a que en ocasiones resulta imposible atenderlos a todos. Aunado a esto existe la interrogante en cuanto al personal que labora, quienes tienen sus propios problemas dentro de la institución donde laboran, tales como exigencia de cumplimiento de metas, mantenimiento de las diferentes carteras, cobro de clientes morosos, cuidar el cumplir con las leyes y normas existentes, requerimientos varios surgidos durante el día como visitas a clientes potenciales, cuadrar su efectivo o sus formas en blanco a la perfección, cuidarse de los clientes y usuarios mal intencionados y atender a los clientes.

La carga que todo empleado de agencia bancaria tiene durante el día puede en algún momento hacer olvidar un elemento importante en toda empresa, sin ese elemento no tendría razón de ser y es “el cliente”.

#### Pregunta de investigación

Se plantea la siguiente interrogante la que pretende, por medio del estudio de una agencia bancaria lo siguiente:

¿Cuál es la percepción de los clientes y usuarios sobre el servicio al cliente en una agencia bancaria en el municipio de Barberena del departamento de Santa Rosa?

## 1.4 Objetivos de la investigación

### Objetivo General

Determinar cómo perciben los clientes y usuarios el servicio al cliente en una agencia bancaria ubicada en Barberena y cómo incide en su crecimiento.

### Objetivos específicos

- Determinar qué piensan los clientes de la agencia bancaria sobre el servicio al cliente.
- Determinar la opinión de los superiores del banco sobre el servicio al cliente.
- Determinar qué piensan los colaboradores de la agencia bancaria con respecto al servicio al cliente.

## 1.5 Alcances y límites

### Alcances

En la investigación se abarcará el municipio de Barberena, Santa Rosa; siendo sujetos de estudio; una agencia bancaria ubicada en el municipio de Barberena y a su vez las personas que trabajan directamente en la mencionada agencia.

Con esta investigación se determinará las principales causas del malestar del cliente hacia la agencia bancaria, con el objetivo de detectar las principales deficiencias en el servicio al cliente.

### Límites

La indiferencia de algunos clientes a encuestar los cuales aducen no tener tiempo para responder a las preguntas y la empresa no destina recursos financieros para investigaciones sobre servicio al cliente.

## **Capítulo 2 Metodología Aplicada a la Práctica**

### Tipo de Investigación

El presente documento de investigación se realizó con la ayuda de la investigación descriptiva, debido a que se hizo una investigación de campo. Para ello se realizaron dos encuestas, una interna y otra externa, las cuales son sencillas con pocas preguntas, lo que facilitó la comprensión de las mismas y la pronta respuesta recibida. La externa se distribuyó a algunos clientes para conocer su percepción sobre los servicios recibidos y la interna a los gerentes de cada departamento que tienen contacto directo con los clientes.

El diseño es la estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere para la investigación (Hernández Sampieri 2010).

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento (Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer 2006).

Un objetivo de investigación puede ser descrito a través de una incalculable diversidad de variables (Klaus Heinemann 2004). Su objeto es describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifican (Héctor Daniel Lerma 2004). La investigación descriptiva tiene como objetivo primordial la descripción de la realidad siendo sus principales métodos de recogida de información, la encuesta e incluso la observación (Francisco José Mas 2010).

Las etapas de la investigación descriptiva son:

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Examinar las características del problema escogido					
Definir y formular la hipótesis					
Enunciar los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados					
Elegir temas y fuentes apropiadas					
Seleccionar y elaborar técnicas para selección de datos					
Establecer categorías precisas					
Verificar la validez de las técnicas empleadas para recolección de datos					
Realizar observaciones objetivas y exactas					
Describir, analizar e interpretar los datos obtenidos en términos claros y precisos					

Fuente: Elaboración propia, 08/2012

## 2.1 Sujetos

Los sujetos de la investigación a quienes se realizó las encuestas fueron: clientes y empleados de la agencia bancaria, siendo los siguientes:

- Coordinador de Agencias                    1
- Sub jefe de agencia                        1
- Receptores pagadores                    3
- Secretaria                                    1
- 6
- Clientes de la agencia Bancaria.       295

## 2.2 Instrumentos

La recopilación de la información se llevó a cabo a través de dos encuestas, una encuesta para clientes y otra encuesta para los empleados de la agencia Bancaria, que contienen 10 preguntas cada una, las cuales contienen preguntas respuestas cerradas.

Se tomó una población de 1,265 clientes con los que cuenta la agencia bancaria, de la que se estableció la muestra de 295 clientes. Con una confiabilidad del 95% y un margen de error del 5%. Entre la muestra se encuestó a los clientes de mayor relevancia para la agencia, con el objetivo de que la información recolectada sea confiable y que tenga alto grado de validez.

Se entrevistó a la totalidad de empleados de la agencia bancaria, por ser únicamente cinco. Así mismo se elaboró un cuestionario para el coordinador regional de agencias para percibir su opinión con respecto al servicio al cliente.

### Cálculo de la Muestra

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1) + k^2 * p * q)} = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 1265}{0.05^2 * (1265-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{1214.906}{3.16 + 0.9604} = \frac{1214.906}{4.1204} = 294.85$$

N= población (1265 clientes);

k= nivel de confianza (95%= 1.96);

e= error muestral (5%);

p= porción de individuos que poseen las características (50%);

q= porción de individuos que no poseen las características (50%),

n= tamaño de la muestra o número de encuestas (294.85 que se aproxima a 295 clientes).

## 2.3 Procedimiento

La investigación se desarrolla en diferentes etapas, de manera que la información puede ser entendible, clara y precisa y así conocer de mejor manera la realidad actual en relación al tema acordado.

A continuación se presentan los puntos desarrollados en su orden:

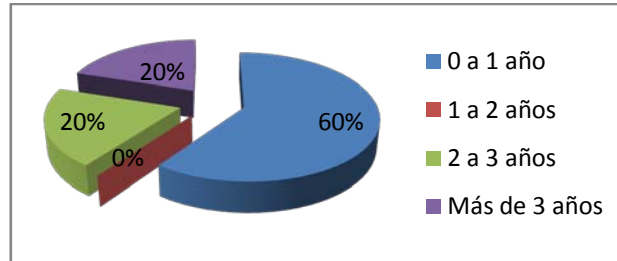
Actividades	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección del tema a investigar	■																							
Recolección de información		■	■																					
Elaboración de antecedentes				■	■																			
Elaboración del marco teórico						■	■																	
Planteamiento del problema								■																
Elaboración de objetivos										■														
Alcances y límites de la práctica											■													
Metodología de la investigación												■												
Encuestas													■	■										
Análisis de resultados															■									
Elaboración de conclusiones																■								
Propuesta																	■	■	■	■				
Revisión del documento y preparación para impresión																						■		
Entrega de la PED																							■	■

Fuente: Elaboración propia, 08/2012

## Capítulo 3 Resultados de la Investigación

### 3.1 Resultado de cuestionario dirigido a empleados de la agencia bancaria.

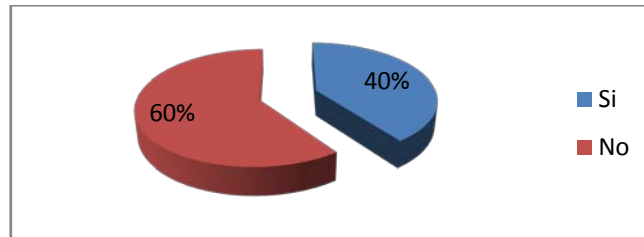
**Gráfica No.1** Años de laborar para el banco



Fuente: Elaboración propia 7/2012

Al analizar los resultados se visualiza que de 5 empleados encuestados un porcentaje alto son de reciente ingreso que tienen menos de un año de laborar para la institución, no hay ninguno en el rango entre 1 y 2 años de laborar para el banco, uno tiene de 2 a 3 años de laborar y el restante tiene más de 3 años de laborar.

**Gráfica No. 2** Claridad en el concepto de servicio al cliente

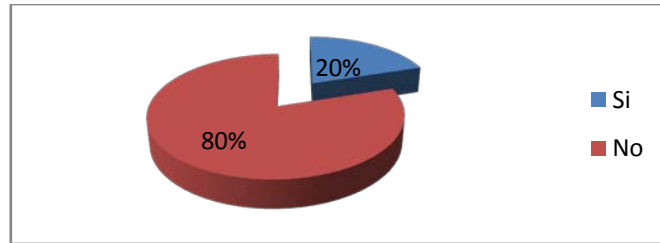


Fuente: Elaboración propia 7 /2012

La gráfica anterior muestra que una parte de los empleados comprende claramente el concepto de servicio al cliente y otra porcentaje alto no lo tiene claro.



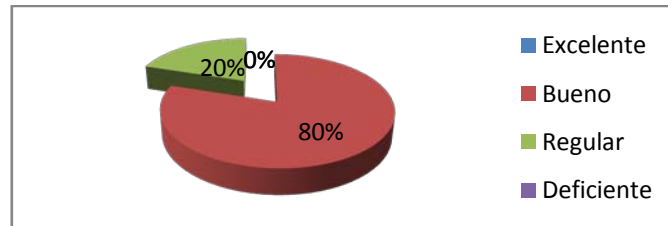
**Gráfica No. 3** Capacitación sobre el servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia 7/2012

La gráfica muestra que únicamente una persona ha recibido capacitación sobre el servicio al cliente y el resto del personal no ha recibido capacitación alguna.

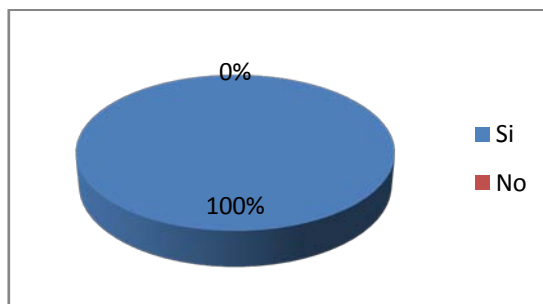
**Gráfica No. 4** Percepción de los clientes en cuanto al servicio



Fuente: Elaboración propia 7/2012

La percepción que los empleados tienen de la forma en que creen que el cliente percibe su servicio refleja que un alto porcentaje considera que bueno, un empleado considera que regular y nadie cree que su trabajo es excelente o deficiente.

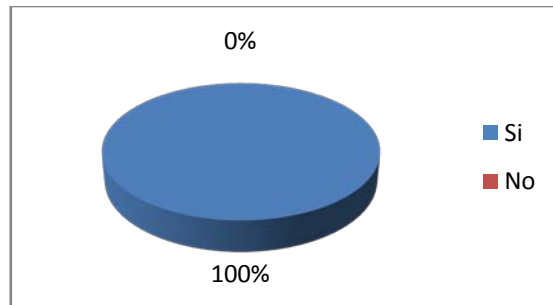
**Gráfica No.5** Aceptación de los empleados sobre la capacitación de servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia 7/2012

Se puede observar que la totalidad de empleados considera que una capacitación sobre el servicio al cliente le ayuda a cumplir mejor con su trabajo.

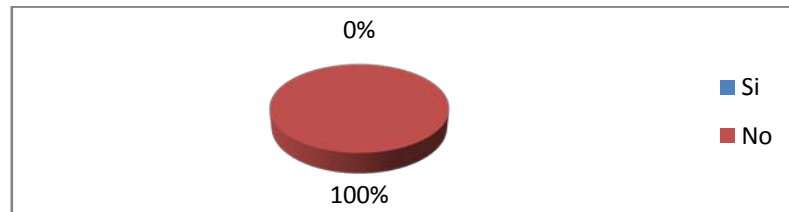
**Gráfica No. 6** Herramientas necesarias para desempeñar su trabajo



Fuente: Elaboración propia 7/2012

Todos los empleados consideran que el banco si le proporciona las herramientas necesarias para desempeñar adecuadamente su trabajo.

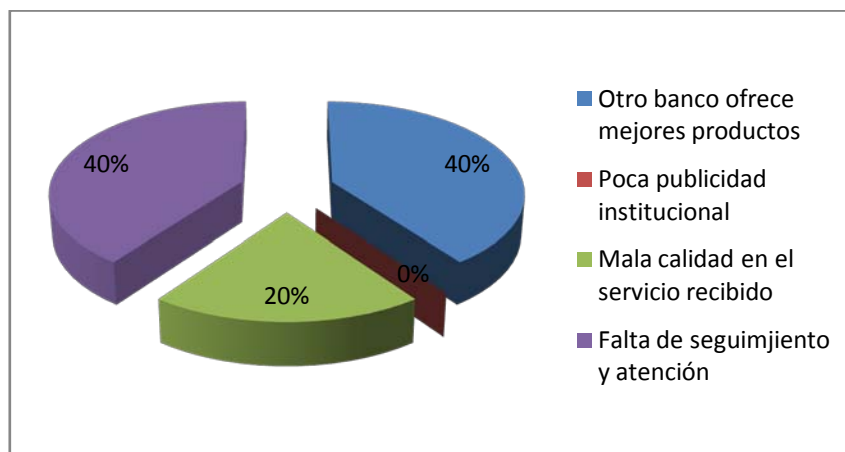
**Gráfica No. 7** Servicio al cliente interno entre dependencias del banco es adecuado



Fuente: Elaboración propia 7/2012

La totalidad de empleados creen que no es adecuada las consultas que realizan en relación al servicio al cliente.

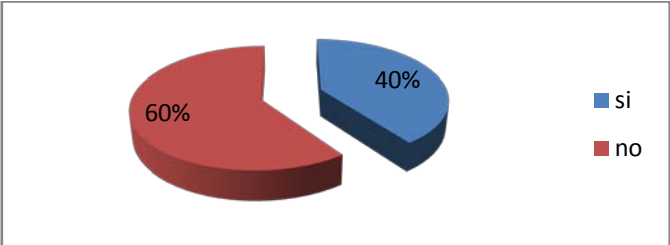
**Gráfica No.8** Motivo por el que se han retirado algunos clientes



Fuente: Elaboración propia 7 /2012

Algunos de los empleados cree que los clientes se han retirado porque otro banco ofrece mejores productos, nadie considera que sea por la poca publicidad institucional, uno cree que puede ser por la mala calidad en el servicio y la otra parte restante considera que es por la falta de seguimiento y atención.

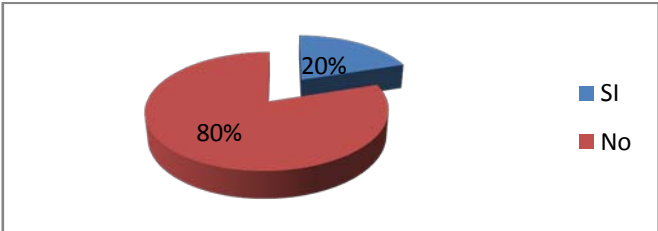
**Gráfica No. 9** Impedimento de atribuciones y la presión del trabajo para atender a los clientes



Fuente: Elaboración propia 7/2012

La gráfica muestra que los empleados de la agencia bancaria considera que si le impide atender de una manera adecuada a los clientes las atribuciones y la presión del trabajo y otros consideran que no.

**Gráfica No 10** Conocimiento de los empleados sobre productos y procedimientos administrativos para mejorar atención.

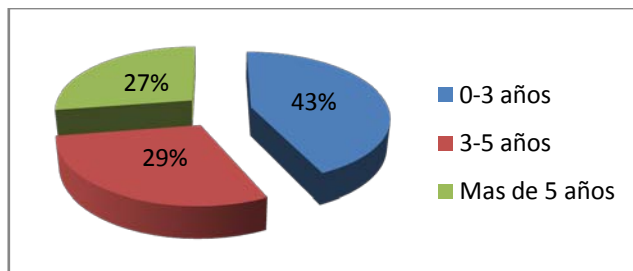


Fuente: Elaboración propia 7/2012

De los cinco empleados únicamente uno dijo estar informado al cien por ciento de todos los productos y procedimientos administrativos, mientras que el resto dice no estar informado completamente.

### 3.2 Resultado de encuesta dirigida a los clientes de la agencia Bancaria ubicada en Barberena, Santa Rosa.

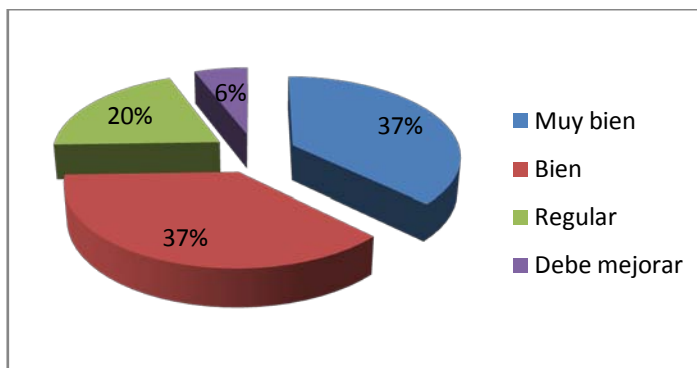
**Gráfica No. 11** Tiempo de ser cliente del banco



Fuente: Elaboración propia 7/2012

De un total de 295 clientes encuestados se tiene que un porcentaje lleva de 0 a 3 años de ser cliente, otro porcentaje menor tiene entre 3 y 5 años de ser cliente y el restante lleva más de 5 años de ser cliente.

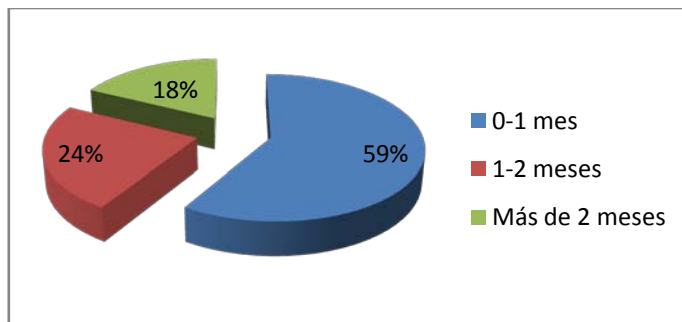
**Gráfica No. 12** Atención recibida



Fuente: Elaboración propia 7/2012

Muchos clientes dicen ser muy bien atendidos, otros manifiesta ser bien atendidos, otros afirman ser atendidos de forma regular y una pequeña parte manifiesta que debe mejorar la atención.

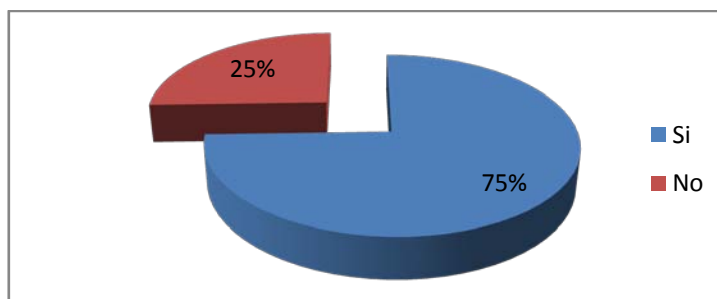
**Gráfica No. 13** Frecuencia con que utiliza los servicios



Fuente: Elaboración propia 7/2012

El mayor porcentaje de los clientes los utiliza de forma mensual, un porcentaje menor los utiliza entre 1 y 2 meses y el resto de los encuestados los utiliza con más de 2 meses de frecuencia.

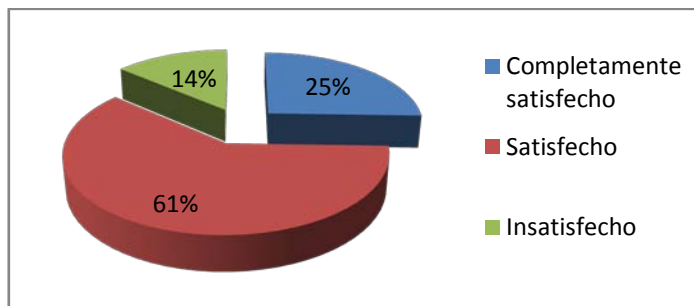
**Gráfica No. 14** El tiempo en el que se atiende es adecuado



Fuente: Elaboración propia 7/2012

La mayor parte de los encuestados dice que si lo atendieron en tiempo adecuado y una cuarta parte afirma que no fueron atendidos en el tiempo adecuado.

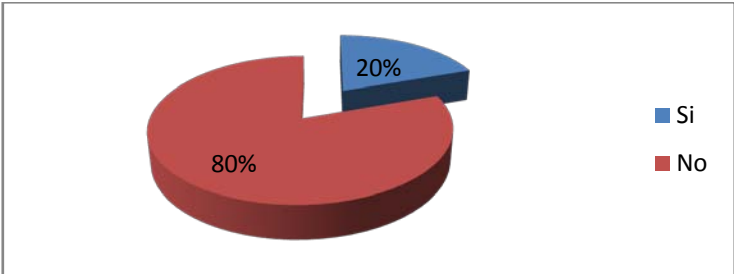
**Gráfica No. 15** Satisfacción en general con la atención del banco



Fuente: Elaboración propia 7/2012

Únicamente un cuarto de los clientes se encuentra completamente satisfecho con el banco, la mayoría dice estar únicamente satisfechos y un bajo porcentaje dice estar insatisfecho con la atención del banco.

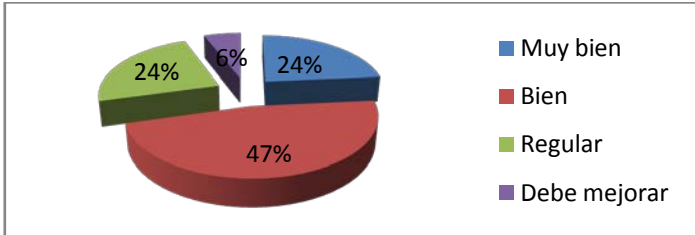
**Gráfica No. 16** El banco pregunta sobre la atención recibida por los empleados



Fuente: Elaboración propia 7/2012

Una pequeña fracción de clientes encuestados afirma que si le han preguntado por la atención recibida, mientras que la gran mayoría confirman que el banco no les ha preguntado sobre la atención recibida por los empleados.

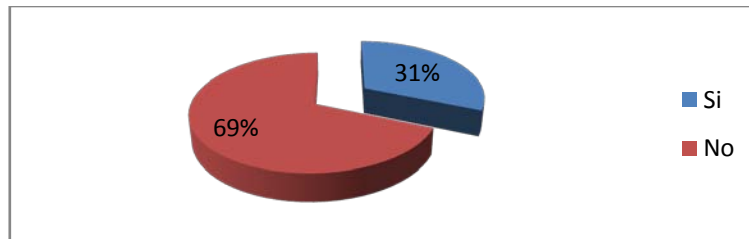
**Gráfica No. 17** Resolución por los empleados de las dudas sobre servicios que presta el banco



Fuente: Elaboración propia 7/2012

Se puede apreciar un porcentaje de clientes que afirman que debe mejorar, pero en términos generales la mayor parte de clientes afirma que lo hacen bien y solo una parte que lo realizan muy bien.

**Gráfica No. 18** Intención de presentar quejas

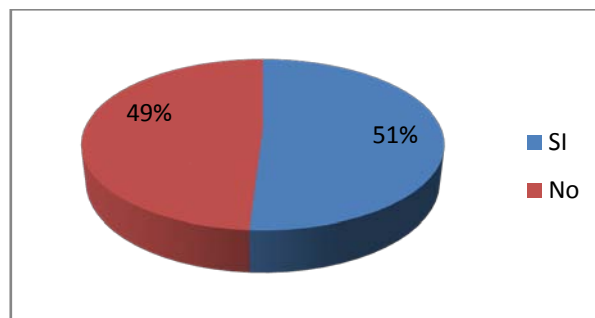


Fuente: Elaboración propia 7/2012

Los clientes encuestados contestaron que no han querido presentar quejas, pero existe un porcentaje que afirman que si han querido presentar quejas y aunque no todos especificaron sus razones, los que sí lo hicieron adujeron lo siguiente:

- Mucha demora en tiempos de respuesta en solicitudes de préstamo;
- Mucha demora en contestar un reclamo de clonación de tarjeta de debito y no devolvieron el dinero;
- Imponen un seguro de vida al solicitar una tarjeta,
- No tienen conocimiento los empleados en aspectos legales relacionados con la banca.

**Gráfica No. 19** Intención de los clientes para recomendar el banco.

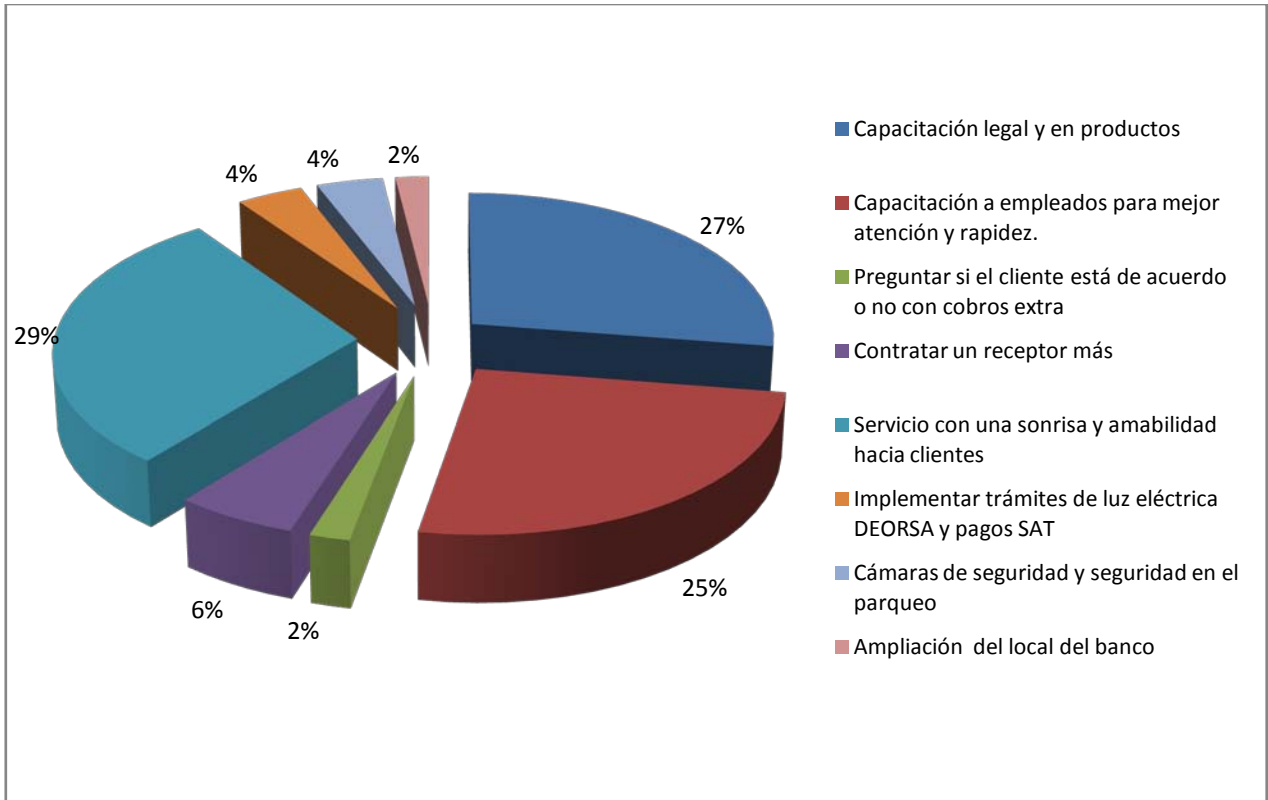


Fuente: Elaboración propia 7/2012

Casi la mitad de los clientes afirma que si ha recomendado nuestros servicios mientras que la otra parte de los encuestados afirma que no lo ha hecho y las razones dadas son:

- Porqué no se ha dado la oportunidad;
- Porqué no;
- Donde vivo hay otro banco más cercano,
- Es mejor el servicio de otro banco.

**Gráfica No. 20** Sugerencias para mejorar los servicios



Fuente: Elaboración propia 7/2012

Por ser una pregunta abierta hubieron varias respuestas coincidentes y para el número de encuestados todos se pusieron de acuerdo en 10 respuestas; Unos clientes dijeron que una capacitación legal y en servicios que presta el banco, otros opinan que debe haber una capacitación a los empleados para mejor atención y rapidez, también dicen que se debe preguntar si el cliente está de acuerdo o no con cobros extra, algunos afirman que se debe contratar un receptor más, un porcentaje significativo afirma que el servicio debe ser con una sonrisa y amabilidad hacia los clientes, una fracción de encuestados afirman que debe incorporar trámites como luz eléctrica Deorsa y recepción de pagos de la SAT, solicitan más seguridad en los parqueos y cámaras de seguridad y se amplié el local que ocupa la agencia.



**Gráfica No. 21** Comentarios o sugerencias



Fuente: Elaboración propia 7/2012

Las respuestas fueron varias entre las que destacan: más seguridad ya que han sido víctimas de robo, que el banco abra las puertas para créditos para todos, alianzas con otros bancos, sugieren que los bancos son para ahorrar y no para que impongan cobros por algo que no es de su competencia, menos burocracia, cuando cometen un error los empleados cuesta que este se revierta y otro número de encuestados prefirió no emitir comentario o sugerencia alguna.

## Capítulo 4 Análisis de Resultados

Las encuestas y las entrevistas del análisis del servicio al cliente arrojan como resultado que existen algunas deficiencias en la atención y el servicio al cliente se pueden resaltar los siguientes análisis:

La mayor parte de clientes encuestados tienen menos de tres años de haber iniciado una relación con el banco por lo que hay que ponerles atención y convertirlos en clientes satisfechos, para fidelizarlos debido a que ellos todavía no son leales al banco, si no se logra, pueden retirarse. Un cliente satisfecho es “aquel que percibe el desempeño de la empresa, el producto, y el servicio como coincidente con sus expectativas” (Kotler & Kevin, 2006:144). En contraste la mayor parte de empleados de la agencia tienen menos de un año de laborar para la institución, únicamente un empleado tiene más de dos años y otro más de 5 años pero ha laborado en otra agencia por lo que no conoce a los clientes, esto puede ser un obstáculo para conocer mejor a los clientes.

La atención recibida por parte de los clientes debe ser muy buena a pesar que la mayor parte lo manifestó y otra que fue buena, hay un porcentaje que afirma que fue regular y otros que piensan que debe mejorar, a estos últimos hay que ponerles mayor atención ya que este efecto de los clientes que piensan que debe mejorar es multiplicador, esta pregunta va relacionada con la pregunta efectuada a los empleados de cómo creen que los clientes perciben su servicio, la mayor parte de empleados cree que es bueno pero nadie dice que lo perciben excelente y la otra parte afirma que lo perciben regular, pero algunos clientes si marcaron el servicio prestado como deficiente por lo que debe haber una mejora ya que el servicio es Intangible.

En la encuesta realizada a los empleados sale a luz que la mayor parte no entiende claramente el concepto de servicio al cliente, lo que puede ser un obstáculo para prestar de una mejor manera sus servicios se debe manejar la cultura en el servicio que “es un factor multidimensional que se transmite de una generación a otra” (Zeithamil,2002:51). También la mayor parte de empleados no ha recibido una capacitación sobre el servicio al cliente ya que únicamente una manifiesta haberla recibido. Esto se complementa con la tercera pregunta dirigida a los clientes donde refleja que la mayor parte de los encuestados frecuentan nuestros servicios por lo menos una vez al mes por lo que se tiene la certeza que se entrevistó a los clientes que más seguido frecuentan los

servicios, esto sin olvidar que hay otro porcentaje que frecuentan la agencia entre una y dos meses y otros que lo hacen cada dos meses.

El tiempo de atención considera la mayor parte de clientes que es el adecuado pero existe todavía un porcentaje de clientes, el cual puede crecer, al que hay que prestar atención ya que afirman que no son atendidos en el tiempo adecuado, esto contraviene el primer factor clave de las expectativas del cliente de un trato de calidad “atención inmediata” (Instituto Nacional de Formación Profesional). Si se toca el grado de satisfacción que el cliente tiene de la atención del banco es buena en la mayoría de clientes, ya que afirman estar satisfechos, aunque se debería ubicar en la casilla completamente satisfecho; pero la encuesta refleja que hay un número de clientes que se sienten insatisfechos.

Por la respuesta de los clientes se determina que el banco no pregunta por la atención recibida por los empleados, fueron pocos los clientes que dijeron que alguna vez el banco les ha preguntado por la atención recibida por los empleados, la comunicación puede no ser efectiva “en la comunicación efectiva nos comunicamos al emitir un mensaje y recibir una respuesta y nuevamente se emite una comunicación ante la respuesta” (<http://www.abcpymes.com/menú31.htm>).

En cuanto a las dudas que al cliente puedan surgirle de los servicios que el banco presta se puede ver que el cliente percibe que la mayor parte califica de muy bien y bien esta atención recibida, siempre existe clientes que perciben que es regular y debe mejorar. Lo anterior a pesar que los empleados consideran no estar informados al cien por ciento de todos los productos y todos los procedimientos administrativos que le permitan atender de una mejor manera. Un mejor conocimiento en este tema por parte de los empleados lograría que la totalidad de clientes perciban muy bien el resolver sus dudas sobre los servicios prestados por el banco.

En el tema de las quejas del cliente se puede observar que la mayor parte de los clientes encuestados no ha querido presentar queja, pero existe un número considerable de clientes que si ha tenido intención de presentar una queja, los motivos son variados muchos se abstuvieron de decir el motivo, pero los que manifestaron los motivos dijeron que es por mucha demora en respuesta de resoluciones de crédito, otro cliente que le clonaron su tarjeta y el banco se demoró

seis meses para responderle que no le reintegraban el dinero, por imponer un seguro de vida sin autorización en una tarjeta y otro que dijo que los empleados no tienen conocimientos sobre aspectos legales relacionadas con la banca.

En lo referente a si recomendaría o no los servicios del banco, se encuentran divididas las opiniones por lo que hay que poner atención al servicio prestado ya que básicamente la mitad de los clientes encuestados recomendarían nuestros servicios y la otra mitad no tienen esa intención.

Los clientes recomiendan para mejorar el servicio: Capacitación en productos y para mejorar la atención y rapidez, preguntar al cliente si está de acuerdo con cobros extras, que el servicio sea proporcionado con una sonrisa y amabilidad hacia los clientes, de lo anterior resalta que el cliente pide que capaciten a los empleados y que sean atendidos con amabilidad y con una sonrisa. En cuanto a los comentarios o sugerencias la mayor parte de los clientes se abstuvo de hacerlas y un bajo porcentaje lo hizo.

Los empleados coinciden en que una capacitación del servicio al cliente ayudará con su trabajo ya que ellos dicen que si cuentan con las herramientas físicas adecuadas, por lo que la solución para ellos es la capacitación. También es importante extender la capacitación a otras dependencias del banco, ya que los empleados consideran que el servicio interno que se presta entre los empleados es deficiente lo que hace que no se pueda atender adecuadamente al cliente que se encuentra en la agencia a la espera que le tramiten sus requerimientos.

Los empleados consideran dos factores importantes por los cuales se retiran los clientes y es que otro banco ofrece mejores servicios y la falta de seguimiento y atención de los clientes, se podría evitar que los clientes se retire del banco si los empleados aprendieran a darle atención a los clientes ya que ellos encuentran en otro banco lo que la agencia bancaria no les proporciona. El 68% de los clientes que se retiran lo hacen por la indiferencia y la mala atención del personal (<http://www.abcpymes.com/menú31.htm>). La mayor parte de empleados no cree que la carga de trabajo le impidan mejorar la atención al cliente, aunque existen empleados que si lo consideran así por lo que se debe indagar el motivo.

## 5. Conclusiones

Basados en los resultados de la investigación versus los objetivos planteados al principio de la investigación, surgen las siguientes conclusiones de acuerdo a cada objetivo:

- Objetivo 1 *Determinar qué piensan los clientes de la agencia bancaria sobre el servicio al cliente.*

Los clientes perciben deficiencias en la atención del servicio que reciben, esto lo evidenciaron las sugerencias donde colocan que se atienda con una sonrisa y amabilidad, además que sugieren una capacitación sobre el servicio al cliente. Al principio de la encuesta, los clientes, marcaron ser atendidos de una buena manera y en tiempo necesario, pero al final casi la mitad no ha recomendado los servicios de la agencia bancaria.

- Objetivo 2 *Determinar la opinión de los superiores del banco sobre el servicio al cliente.*

Los superiores del banco opinan que el servicio al cliente es lo que hace la diferencia, pero no se tienen una forma aceptable de medición, el banco no cuenta con una cultura de servicio que sirva como guía estratégica para gestionar adecuadamente el servicio al cliente y en general sí cuenta con un departamento de servicio al cliente pero se limita a realizar actividades operativas como la banca remota y atender las quejas de los clientes.

- Objetivo No.3 *Determinar qué piensan los colaboradores de la agencia bancaria con respecto al servicio al cliente.*

Los empleados calificaron su servicio al cliente entre bueno y regular, los colaboradores consideran que si tienen las herramientas para poder desempeñar adecuadamente su trabajo pero a la vez existe una mala atención a lo interno de la institución cuando se trata de resolver problemas de los clientes.

## **6. Propuesta**

### 6.1 Introducción

Cuando en el mercado existen tantas organizaciones ofreciendo los mismos productos, como es el caso del sistema bancario donde básicamente todos los bancos ofrecen los mismos servicios y dicen ser los mejores en su ramo, existe un factor que debe diferenciar uno de otro donde los clientes lo perciban y logren que las relaciones de negocios sean exitosas y a largo plazo, donde ellos prefieran nuestro servicio aunque la competencia los acose con su publicidad y promociones y esto es el servicio al cliente.

Mejorar la atención al cliente, es hoy por hoy, un reto para toda empresa que no quiera verse a futuro desplazada por una competencia cada día más agresiva y en la otra cara de la moneda, unos clientes que son cada día más conscientes de el poder de elección que tienen, sus necesidades son más sofisticadas y expectativas, por último son más exigentes de lo que eran unos años atrás. La calidad de la atención al cliente está estrechamente vinculada con la mayor o menor capacidad de las instituciones financieras para generar relaciones exitosas y rentables.

La presente propuesta pretende contribuir a la mejora de la atención al cliente en el banco, desarrollando un plan de capacitación para los empleados la cual permita incrementar su potencial y mejorar sus relaciones con los clientes existentes para poder retenerlos y a la vez captar nuevos.

### 6.2 Objetivos

#### 6.2.1 General

Implementar a través de la capacitación una cultura de análisis de servicio al cliente en una agencia bancaria ubicada en Barberena, Santa Rosa.

#### 6.2.2 Específicos

- Mejorar el servicio al cliente.
- Capacitar a los empleados en el tema de servicio al cliente.
- Capacitar a los empleados sobre los productos y servicios que presta el banco.
- Elaborar una encuesta de satisfacción al cliente.

### 6.3 Proceso de Mejora del servicio al cliente.

Actividad	Responsable
1. Crear en los empleados una cultura de servicio al cliente, por lo que se realizarán capacitaciones anuales.	Coordinador de agencias
2. Implementar un saludo estandarizado de bienvenida en los empleados de la agencia bancaria, para que los visitantes de la agencia sientan que son tomados en cuenta. (Ver anexo 5)	Jefe de agencia y empleados
3. Se realizaran reuniones mensuales para revisar y planificar nuevas formas de mejora del servicio al cliente, revisar las necesidades del cliente y si existen clientes visiblemente insatisfechos abordarlos en la próxima visita o visitarlos en su vivienda o trabajo para saber las causas de su disgusto y ver posibles soluciones.	Jefe y subjefe de agencia
4. Como un complemento a las reuniones de los colaboradores se programarán visitas mensuales con quienes son considerados los mejores clientes de la agencia, donde 02 miembros del equipo de trabajo lo visitarán para cuestionarlo del servicio y a su vez procurar fidelizarlo ofreciendo algún producto que le pueda beneficiar.	Jefe, subjefe de agencia, receptores y secretaria.
5. Establecer reuniones bimensuales donde se evaluarán las cargas de trabajo que cada colaborador posee en la institución para conocer su opinión, analizar si la carga es adecuada, si existe alguna forma que pueda desempeñar de mejor manera su trabajo y ver posibles soluciones.	Coordinador de agencias y el personal de la agencia
6. Colocar en el lobby de la agencia un buzón de quejas y sugerencias para que los clientes y usuarios puedan depositarlas en forma anónima lo que permita expresarse libremente con lo que realmente piensan.	Jefe de agencia

Fuente: Elaboración propia 08/2012.

### 6.4 Programa de capacitación dirigido a empleados de la agencia bancaria

Se propone una capacitación al personal dos veces el primer año y luego se realice una retroalimentación cada año con temas relacionados con el servicio al cliente, trabajo en equipo, comunicación asertiva, credibilidad y liderazgo, administración del tiempo.

#### 6.4.1 Curso I de Servicio al cliente

Dirigido a	Jefe de agencia, subjefe de agencia, receptores, secretaria
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender de una mejor manera a los clientes con amabilidad y cortesía.</li> <li>• Mejorar constante en el tiempo deservicio.</li> <li>• Aprender a responder con claridad las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta la individualidad de los mismos.</li> <li>• Conocer herramientas prácticas para analizar cómo atender al cliente.</li> <li>• Saber cómo buscar dentro de la propia empresa los recursos que se necesiten para llegar al cliente y satisfacer sus necesidades.</li> <li>• Saber auto detectar aquellos errores que puedan hacer fracasar el servicio al cliente.</li> </ul>
Contenido del curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Elementos del servicio al cliente</li> <li>• Importancia del servicio al cliente.</li> <li>• La calidad en el servicio al cliente.</li> <li>• Características de los servicios.</li> <li>• Atributos esenciales para operaciones de servicios.</li> <li>• Principios de la calidad en el servicio al cliente.</li> <li>• Factores clave en cuanto a expectativas del cliente para un trato de calidad.</li> <li>• Razones para un mal servicio al cliente.</li> <li>• Las 10 reglas de un excelente servicio al cliente.</li> <li>• Principios del servicio al cliente.</li> <li>• Cliente interno.</li> <li>• Cliente externo.</li> <li>• Manejo del tiempo y objeciones.</li> <li>• Autoevaluación.</li> </ul>
Duración	8 horas
Fecha	Diciembre de 2012
Presupuesto	El curso incluye todo el material necesario, así como el almuerzo, coffee break y el local donde se realizará la capacitación. Q.250 x 6 empleados de la agencia (Q.1, 500.00) y viáticos a 4 expositores (Q.2, 000.00)= costo total Q.3, 500.00.
Responsable	Coordinador regional, gerente de servicio al cliente de agencia central

Fuente: Elaboración propia 08/2012



#### 6.4.2 Curso II de Servicio al cliente

Dirigido a	Jefe de agencia, subjefe de agencia, receptores, secretaria
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender de una mejor manera a los clientes con amabilidad y cortesía.</li> <li>• Mejorar constante en el tiempo de servicio.</li> <li>• Aprender a responder con claridad las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta la individualidad de los mismos.</li> <li>• Conocer herramientas prácticas para analizar cómo atender al cliente.</li> <li>• Saber cómo buscar dentro de la propia empresa los recursos que se necesiten para llegar al cliente y satisfacer sus necesidades.</li> <li>• Saber auto detectar aquellos errores que puedan hacer fracasar el servicio al cliente.</li> </ul>
Contenido del curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al público.</li> <li>• Funciones de los departamentos de servicio al cliente.</li> <li>• Comunicación efectiva.</li> <li>• Uso del teléfono.</li> <li>• La habilidad de escuchar.</li> <li>• El trato con los diferentes tipos de clientes.</li> <li>• Cultura del servicio.</li> <li>• Necesidades, deseos y demandas.</li> <li>• Clientes y consumidores.</li> <li>• Tipos de clientes.</li> <li>• Características del servicio al cliente.</li> <li>• Calidad y administración de la calidad total.</li> <li>• Administración de la relación con los clientes.</li> <li>• Comercio, fuerza de ventas, la excelencia</li> <li>• Marketing, marketing de Fidelización.</li> </ul>
Duración	8 horas
Fecha	Diciembre de 2012
Presupuesto	El curso incluye todo el material necesario, así como el almuerzo, coffee break y el local donde se realizará la capacitación. Q.250.00 x 6 empleados de la agencia (Q.1, 500.00) y viáticos a 4 expositores (Q.2, 000.00)= costo total Q.3, 500.00.
Responsable	Coordinador regional, gerente de servicio al cliente de agencia central

Fuente: Elaboración propia 08/2012

## 6.5 Programa de capacitación en productos dirigidos a empleados de agencia bancaria

Es importante que los empleados tengan conocimiento completo y manejen a la perfección los productos y servicios que se prestan en la agencia bancaria. Por ello es importante la capacitación sobre los productos como: tipos de cuenta, seguros, tarjetas, créditos, remesas, banca remota, POS, asterisco VISA, créditos de consumo, abastos. También es importante que sepan los procedimientos a seguir para completar los negocios.

### Plan de capacitación sobre productos

Dirigido a	Jefe de agencia, Subjefe de agencia, secretaria y receptores
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un conocimiento claro de los diferentes servicios que presta el banco.</li> <li>• Conocer, comprender y entender los diferentes productos que actualmente ofrece el banco.</li> <li>• Mejorar la productividad del empleado mediante el conocimiento completo de los servicios y productos que actualmente ofrece el banco.</li> </ul>
Contenido del curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de puestos y atribuciones.</li> <li>• Misión y visión del banco</li> <li>• Servicios que presta el banco.</li> <li>• Productos que ofrece el banco             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cuentas de ahorro corriente, monetarias y plazo fijo</li> <li>○ Cuentas AFP.</li> <li>○ Cuenta concentradora de fondos.</li> <li>○ Cuenta con sorteo.</li> <li>○ Créditos de consumo y normales.</li> <li>○ Tarjetas de crédito.</li> <li>○ Tarjetas de débito.</li> <li>○ Banca remota.</li> <li>○ POS.</li> <li>○ Asterisco VISA.</li> <li>○ Seguro de vida.</li> <li>○ Remesas familiares.</li> <li>○ Abastos.</li> </ul> </li> <li>• Comercialización efectiva.</li> <li>• Taller de ventas.</li> </ul>
Duración	8 horas
Fecha	Enero de 2013
Presupuesto	El curso incluye todo el material necesario(100), así como el almuerzo(75), coffee break (25x2) y el local donde se realizará la capacitación (15). Q.250 x 6 empleados de la agencia (Q.1, 500.00) y viáticos a 6 expositores (Q.3, 000.00)= costo total Q.4, 500.00.
Responsable	Coordinador regional de agencias, Gerente de mercadeo, Gerente de Tarjetas, Gerente de cuenta con sorteo, Gerente de retail, Gerente de créditos.

Fuente: Elaboración propia 08/2012

## 6.6 Encuesta de satisfacción

La encuesta de satisfacción es un breve cuestionario (Ver anexo 4), el cual se entregará al cliente al momento que se acerque a la agencia a requerir cualquier servicio. Este se realizará una vez al año durante un mes calendario. Sin embargo, el jefe de agencia en conjunto con el coordinador de agencias deben analizar después de transcurridos seis meses de realizada la encuesta de satisfacción al cliente para revisar si el plan de mejora ha dado los resultados esperados, así como si ha mejorado la percepción que el cliente tiene del banco y de los servicios y para poder detectar oportunidades de mejora que contribuyan a aumentar la satisfacción de los clientes y en consecuencia el éxito y los beneficios para el banco.

La meta que se debe lograr con la encuesta de satisfacción es que el 99% de las críticas y quejas con la agencia sean conocidas por el personal para que se pueda tener algo sobre lo que se pueda trabajar para reforzar el servicio al cliente esto que logre subir la satisfacción total de los clientes.

Es importante evaluar el grado de satisfacción que el cliente tiene de cada empleado, en la encuesta hay una sección específica donde cada colaborador colocará su nombre antes de pedirle aleatoriamente a los clientes que le califiquen su servicio.

## 6.7 Presupuesto general para la aplicación de la propuesta

<i>Actividad</i>	<i>Número de participantes</i>	<i>Material capacitación</i>	<i>Almuerzo</i>	<i>Coffee break</i>	<i>Váticos a expositores</i>	<i>Alquiler de local</i>	<i>Total</i>
<i>Curso I de Servicio al cliente</i>	6	Q.600.00 (100x6)	Q.450.00 (75x6)	Q.300.00 (2x25x6)	Q.2,000.00 (4x500)	Q.150.00	Q.3,500.00
<i>Curso II de servicio al cliente</i>	6	Q.600.00 (100x6)	Q.450.00 (75x6)	Q.300.00 (2x25x6)	Q.2,000.00 (4x500)	Q.150.00	Q.3,500.00
<i>Plan de capacitación sobre productos</i>	6	Q.600.00 (100x6)	Q.450.00 (75x6)	Q.300.00 (2x25x6)	Q.3,000.00 (6x500)	Q.150.00	Q.4,500.00
Impresión de encuesta de satisfacción							Q.200.00 (500xQ.0.40)
<b>Total General</b>							<b>Q.11,700.00</b>

Fuente: Elaboración propia 08/2012

## 6.8 Recomendaciones finales para la implementación de la propuesta

La propuesta que se ha descrito en el presente capítulo se recomienda sea implementada de una forma metódica, sistemática y dosificada a los empleados de la agencia bancaria. Se habla de metódica porque los moderadores deben tener claro un método pedagógico que les ayude a impartir de una mejor manera sus capacitaciones. Sistemática porque debe llevar un orden la secuencia de los temas tal y como se encuentra en los cuadros de capacitación I y II.

En la encuesta contestada por los empleados, manifiestan que no han recibido capacitación sobre estos temas por lo que ellos no están acostumbrados a capacitaciones puede que si la capacitación no se dosifica, se caiga en el aburrimiento y luego el empleado sienta que los contenidos no le interesen o le parezcan demasiado aburridos por la mucha información por una parte y por la otra se realicen en forma frecuente la transmisión de las capacitaciones. Lo más prudente es que haya un intervalo de 15 días entre una capacitación y otra para que el empleado tenga el suficiente

tiempo de asimilar los conocimientos adquiridos y sobre todo de ponerlos en práctica. Por el giro de negocio en que se desenvuelve la agencia bancaria en el cual se debe atender al cliente de lunes a sábado, se recomienda que las capacitaciones sean efectuadas en día domingo en un horario de 08:00 a.m. a 17:00 horas con una hora de almuerzo para el relajamiento y la convivencia de los empleados y los moderadores que impartirán la capacitación se propone en un lugar agradable lejos de las instalaciones del banco, en este caso la cotización del evento se hizo en el hotel y Turicentro San Carlos, el cual se encuentra al lado del puente del río los esclavos con una vista agradable y un salón aislado en el cual se pueden impartir las capacitaciones sin molestia alguna.

El proceso de mejora de servicio al cliente se establece que tanto el jefe de agencia como el subjefe de agencia deben ser responsables que este proceso se lleve a cabo por los empleados de la agencia bancaria. Como primer punto deben dar el ejemplo cumpliendo ellos mismos el proceso de mejora y posteriormente deben velar que los empleados lo cumplan a cabalidad sin excepción por el número de empleados con que cuenta la agencia bancaria no debe ser difícil darle seguimiento al proceso de mejora del servicio al cliente, basta con pararse cerca del área de atención al público observar y escuchar a los receptores y la secretaria para comprobar que en efecto se está cumpliendo con este proceso de mejora. Es muy importante en el proceso de mejora la comunicación tanto con los empleados en las reuniones internas como con los clientes, en las visitas propuestas para que ellos sientan que en el banco no solo son un número sino que el banco se preocupa por individualizarlos y tratar de brindar un servicio lo más personalizado posible, el buzón de sugerencias no debe permanecer en el lobby todo el tiempo, sino únicamente se debe sacar el los períodos propuestos, si el buzón permanece todo el tiempo se va a convertir en parte de la vista del lobby sin recibir ninguna sugerencia u opinión de los clientes que visitan la agencia. La encuesta de satisfacción está diseñada de una forma abreviada, clara que contienen las preguntas esenciales que permiten retroalimentar el tema del servicio al cliente en la agencia bancaria ubicada en el municipio de Barberena, Santa Rosa.

Por ser el banco en su casa matriz de carácter conservador en cuanto a la inversión. Se recomienda realizar la inversión en capacitación de servicio al cliente y sobre el conocimiento de los servicios, se debe tomar como premisa que el servicio es lo que hoy en día hace la diferencia

entre una institución bancaria y la otra. Los moderadores propuestos son personas que actualmente laboran para la institución bancaria por lo que esto reduce los costos de honorarios además son personas capaces ya que se desenvuelven en este ámbito y domina los temas propuestos. La inversión que se efectúe en las capacitaciones va a ser poco comparado con los beneficios que le traerá al banco ya que se pretende lograr la satisfacción del cliente quien es la razón de ser. Un cliente bien atendido es un cliente satisfecho que va a preferir el banco por encima de otras instituciones bancarias y esto lo va a multiplicar sin necesidad de una publicidad explícita. Por otro lado las ventas en productos y los saldos de la agencia bancaria ubicada en Barberena se verán incrementados porque los empleados van a conocer los productos que ofrece el banco y los clientes se van a sentir más identificados con la agencia bancaria, lo cual trae más ganancias para el banco y esto va a mejorar la rentabilidad de la agencia.

## 7. Referencias Bibliográficas

### Textos

1. Alfaro Migoya, Edgar Ranfery (2004) Universidad Rafael Landivar, Programa de fortalecimiento Académico de las sedes regionales, Guatemala.
2. Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer. 2006, Síntesis de "*Estrategia de la investigación descriptiva*", *Manual de técnica de la investigación educacional*.
3. Heinemann, Klaus (2003), Introducción a la metodología de la Investigación Empírica (2ª ed.) Editorial Paidotribo.
4. Hernández Sampieri, Roberto (2005), Metodología de la investigación (5ª Ed.), Ediciones Castillo.
5. Kafati K., Adib (2006), Instituto Nacional de Formación Profesional.
6. Kotler, P. & Armstrong G. (2004) Fundamentos de Marketing (6ª. Ed.) México Person.
7. Kotler, P. & Keller, K (2006) *Dirección de Marketing* (12ª. Ed.) México Editorial Pearson Educación.
8. Lerma, Héctor Daniel (2004), Metodología de la Investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto (3ª Ed.) Bogotá Ecoe Ediciones.
9. Martí Gutiérrez, Adolfo (2006), Diario Hoy (Suplemento Negocios) Martes 28 de febrero.
10. Mas Ruiz, Francisco José (2010), Temas de Investigación Comercial (5ª Ed.) Editorial Club Universitario.
11. Sicilia, Jorge (2010), La función de la Banca para la estabilidad y el crecimiento económico Jorge Sicilia Seminario IPAB Club de Banqueros.
12. Universidad Panamericana, Manual de estilo.
13. Universidad panamericana, Guía para la realización de la práctica empresarial dirigida- ped- (2011).
14. Zeithaml, V. & Bitner, M. (2007) *Marketing de Servicios*. (2ª. Ed.) México Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
15. Zetina Puga, Manuel (2005), Moneda y Banca(2ª Ed.), Editorial Impresos Praxis, Guatemala.
16. Zikmund, William G. y Babin, Barry J.(2010) Investigación de Mercados (9ª. Ed.) México, Editorial Cenegage.

## Fuentes de información en Internet

1. Agencia Bancaria vrs. Sucursal (2008), Wordpress, <http://sefrugal.wordpress.com/2008/11/06/agencia-bancaria-vs-sucursal/>.
2. Atención al cliente, abcpymes, <http://www.abcpymes.com/menu31.htm>.
3. Calculo de la muestra (2012), <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html>.
4. Cliente (2011), Infomipyme, <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administración/acliente.htm>
5. Historia de la banca, Wikipedia (2010), <http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio>.
6. Historia de la Banca (2012), Buenas Tareas.com, <http://www.buenastareas.com/ensayos/Historia-De-La-Banca/4098637.html>
7. Lambin, (2010) Marketing Estratégico. Recuperado 24.10.10 <http://top-pdf.com/marketing-estrategico--lambin.html>.
8. Principios del servicio al Cliente, (2010), <http://www.gestiopolis.com>.
9. Servicio al cliente (2009), Gestipolis, <http://www.gestiopolis.com>.
10. Servicio al cliente (2010), wanadoo, [http://perso.wanadoo.es/aniorte\\_nic/apunt\\_gest\\_serv\\_sanit\\_4.htm](http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_gest_serv_sanit_4.htm). Servicios de calidad, Recuperado: 24.10.2010.
11. Servicios de Calidad (2010), WANADOO. Recuperado: 24.10.2010.



## 8. Anexos

### ANEXO 1. Cuestionario dirigido a clientes de agencia bancaria

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa ACA



Licenciatura de Administración de Empresas y Mercadotecnia  
**Cuestionario de Entrevista a Clientes de Agencia Bancaria**

Por favor dedique un momento a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación que se está realizando.

Instrucciones: Lea cuidadosamente las interrogantes y marque con una X la respuesta que mejor describa su opinión.

1. ¿Cuánto tiempo lleva de ser cliente del Banco?  
De 0 a 3 años      De 3 a 5 años      Más de 5 años
2. ¿Cómo fue atendido el día de hoy?  
Muy bien      bien      regular      debe mejorar
3. ¿Con qué frecuencia utiliza nuestros servicios?  
0 a 1 mes      De 1 a 2 meses      más de 2 meses
4. ¿Considera usted que el tiempo en que fue atendido es el adecuado?  
Si      No
5. ¿Cuál es el grado de satisfacción en general que usted tiene con la atención del banco?  
Completamente Satisfecho      Satisfecho      Insatisfecho

6. ¿Alguna vez el banco le ha preguntado a usted sobre la atención recibida por los empleados?

Si

No

7. ¿Los empleados logran resolver, explicar y orientar de una buena manera sus dudas sobre los servicios que presta el banco?

Muy bien

bien

Regular

Debe mejorar

8. ¿Ha querido presentar queja por algún problema sobre los productos recibidos?

Si

No

En caso de ser su respuesta afirmativa ¿Cuál ha sido el motivo?

---

---

9. ¿Ha recomendado usted nuestros servicios a personas o empresas?

SI

No

En caso que su respuesta sea No ¿por qué no?

---

---

10. ¿Qué le gustaría que se implemente para mejorar nuestros servicios?

---

---

11. Comentarios o sugerencias

---

---

Gracias por su ayuda.

## ANEXO 2. Cuestionario dirigido a Empleados de agencia Bancaria



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias económicas  
Programa ACA

### Licenciatura de Administración de Empresas y Mercadotecnia Cuestionario de Entrevista a Empleados de Agencia Bancaria

Por favor dedique un momento a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación que se está realizando.

Instrucciones: Lea cuidadosamente las interrogantes y marque con una X la respuesta que mejor describa su opinión.

1. ¿Cuántos años tiene de laborar para el Banco?

0 a 1 año

1 a 2 años

2 a 3 años

más de 3 años

2. ¿Entiende claramente el concepto de Servicio al cliente?

Si

No

3. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre el servicio al cliente?

Si

No

4. ¿Cómo considera usted que los clientes perciben su servicio?

Excelente

Bueno

Regular

Deficiente

5. ¿Considera que le ayuda a cumplir mejor con su trabajo el recibir una capacitación sobre el servicio al cliente?

Si

No

6. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para poder desempeñar adecuadamente su trabajo?

Si

No

¿Por qué?

---

7. ¿Considera usted que sus consultas realizadas en relación al servicio al cliente a lo interno de otras dependencias del banco es adecuado?

Si

No

8. ¿Considera usted que los clientes que se han retirado ha sido debido a?

Otro banco ofrece mejores productos

Mala calidad en servicio recibido

Poca publicidad Institucional

Falta de seguimiento y atención

9. ¿Cree usted que todas sus atribuciones y la presión del trabajo le impide atender de una manera adecuada a los clientes?

Si

No

¿Por qué?

---

10. ¿Considera usted estar informado al cien por ciento de todos los productos y todos los procedimientos administrativos que le permitan atender de una mejor manera?

Si

No

¿Por qué?

---

Gracias por su ayuda.

### ANEXO 3. Cuestionario dirigido a coordinador de agencias



Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa ACA  
Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia

#### GUÍA DE ENTREVISTA

La siguiente guía de entrevista tiene como objetivo determinar la situación actual del servicio al cliente en el banco.

Puesto que desempeña: Coordinador Regional de agencias

Fecha \_\_\_\_\_

Instrucciones: contestar las siguientes preguntas en el espacio indicado.

1. ¿Cuenta el banco con un departamento de atención al cliente y qué funciones realizan?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Cómo mide el banco el servicio al cliente?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. ¿Qué espera de sus colaboradores en la aplicación del servicio al cliente?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. ¿Qué procedimientos considera que puede implementarse para obtener una mejora continua del servicio al cliente?

5. ¿Cuenta el banco con un programa de capacitaciones de servicio al cliente?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
6. ¿Cómo piensa mejorar la atención al cliente por medio de sus colaboradores?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
7. ¿Cuáles son las limitaciones de la empresa respecto al departamento de servicio al cliente?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
8. ¿Qué proyectos tiene actualmente la empresa para mejorar las relaciones con los clientes?

Gracias por su ayuda.

#### ANEXO 4. Encuesta de satisfacción de servicio

<b>SU OPINION NOS INTERESA.</b>						
Por favor llene este pequeño cuestionario y marque con una X la opción de acuerdo a su opinión para saber cuál es su dictamen sobre nuestro servicio.						
	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Muy deficiente</b>	<b>Sin respuesta</b>
<b>Agilidad al ser atendido</b>						
<b>Cómo fue tratado</b>						
<b>Preparación y profesionalismo al responder sus preguntas</b>						
<b>El tiempo de espera fue el adecuado para usted</b>						
<b>Valoración general de la atención</b>						
<b>Nombre del colaborador</b>						

Fuente: Elaboración propia 08/2012

#### ANEXO 5. Saludo de bienvenida y despedida a clientes de la agencia bancaria

<i>Saludo de bienvenida</i>	<i>Responsable de ejecutarlo</i>
<b>Bienvenido a Banco X es un gusto atenderlo, mi nombre es Juan Antonio Sil, cómo le puedo servir y ayudar el día de hoy.</b>	<b>Receptores pagadores, secretaria, subjefe y jefe de agencia.</b>

Fuente: Elaboración propia 08/2012.

<i>Saludo de despedida</i>	<i>Responsable de ejecutarlo</i>
<b>Le puedo ayudar en algo más..., espero que se haya sentido bien atendido y lo espero en su próxima visita para poder atenderlo nuevamente</b>	<b>Receptores pagadores, secretaria, subjefe de agencia y jefe de agencia.</b>

Fuente: Elaboración propia 08/2012.