

PE-ECI-49
R163
C.2

B. yana I-2694-2008 C-2

**La calidad de la atención al cliente y su influencia en
La cartera de clientes de la agencia de San Pedro
Sacatepéquez, San Marcos del Banco G&T
Continental, S.A.**
(Práctica Empresarial Dirigida P.E.D.)

Otto Fernando Balda Moreno

Lic. José Orlando Comelli Monzón - Tutor
Msc. Sandra Concepción de León López - Revisora

Quetzaltenango, Mayo de 2008



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

M. Sc. Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

M. Sc. Alba Rodríguez de González

Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Nancy Gabriela Lam de León

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. José Alfonso Valdemar Hernández Lepe
Examinador

Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes
Examinadora

Licda. Mayra Leonor González Castro
Examinadora

Lic. José Orlando Comelli Monzón
Asesor o Tutor

Msc. Sandra Concepción de León López
Revisora



UNIVERSIDAD



PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Telefonos 2261-1663 al 65

Teletax 2261-1663 al 65

Campus Central

Carretera a San Isidro Zona 16

Guatemala, Ciudad

Correo electrónico

cece@unpan.edu.gt

REF.: C.C.E.E.0006-2008-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 29 DE MARZO DE 2008**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado José Orlando Comelli Monzon tutor, y Licenciada Sandra de León revisora de la Práctica Empresarial Dirigida proyecto –PED- titulada “LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CARTERA DE CLIENTES DE LA AGENCIA DE SAN PEDRO SACATEPEQUEZ, SAN MARCOS DEL BANCO G&T CONTINENTAL, S.A.”. Presentada por el estudiante Otto Fernando Ralda Moreno y la aprobación del Examen Técnico Profesional Privado, según consta en el Acta No. 0007-2008 Quetgo. de fecha 02 de febrero del 2008; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Facultad de Ciencias Económicas



Quetzaltenango, 30 de noviembre de 2007.

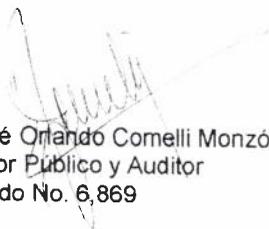
Licenciado
César Custodio
Decano de Facultad
Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala.

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como Tutor del Estudiante OTTO FERNANDO RALDA MORENO carné número 0703505 y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Licenciatura en Administración de empresas, me complace informarle que su trabajo titulado "LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CARTERA DE CLIENTES DE LA AGENCIA DE SAN PEDRO SACATEPEQUEZ, SAN MARCOS DEL BANCO G&T CONTINENTAL, S.A.", ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,



Lic. José Orlando Comelli Monzón.
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 6,869

Quetzaltenango, 6 de diciembre de 2007.

Licenciado

César Custodio

Decano de Facultad

Ciencias Económicas

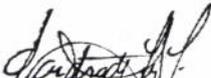
Universidad Panamericana de Guatemala.

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como **Revisora del Estudiante** OTTO FERNANDO RALDA MORENO carné número 0703505 y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Licenciatura en Administración de empresas, me complace informarle que su trabajo titulado "LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE Y SU INFLUENCIA EN LA CARTERA DE CLIENTES DE LA AGENCIA DE SAN PEDRO SACATEPEQUEZ, SAN MARCOS DEL BANCO G&T CONTINENTAL, S.A.", ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración tiene los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,



Msc. Sandra Concepción de León López
Colegiado No. 7,361



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Acta de Examen Técnico Profesional Privado No. 0007-2008 QUETGO.

El Infrascrito Secretario General de la Universidad Panamericana, conforme dictamen del Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Lic. César Augusto Custodio Cóbar, hace constar el resultado del **Examen Técnico Profesional Privado** de el (la) estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas, **OTTO FERNANDO RALDA MORENO**.

El cual se desarrolló de la siguiente manera:

1. La Terna Examinadora fue integrada con los siguientes catedráticos, profesionales colegiados activos en su orden y por áreas asignadas:

Área de Administración: Licda. Silvia del Carmen Recinos

Área de Mercadotecnia: Lic. Alfonso Hernández Lepe

Área de Finanzas: Licda. Mayra Leonor González Castro

2. La realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- constituye la nota equivalente a la parte escrita **habiendo obtenido la nota global de:** 75

3. El examen general de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-en la parte oral, consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del Informe final de la PED, denominado "**La cartera de clientes y su influencia en la calidad del servicio de la agencia de San Pedro Sacatepequez, San Marcos del Banco G & T Continental S.A.**" **habiendo obtenido la nota global de:** 92.

Elaborado por el (la) postulante bajo la tutoría y revisión de profesionales asignados por UPANA.

4. Previo a la aprobación final de la Práctica Empresarial Dirigida-PED- El (la) postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador; las cuales se entregaran por escrito y presentadas nuevamente en la –PED- en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

5. El examen oral se practicó el día 02 Del mes de: Febrero

del año: 2008

Iniciándose a las:

09:30

Con el resultado siguiente:

Contenido

Resumen	
Introducción	
Capítulo 1	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Justificación	2
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivos generales	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Delimitación del problema	4
1.4.1 Espacial	4
1.4.2 Temporal	4
1.4.3 Teórica	4
1.5 Metodología	4
1.5.1 Universo	4
1.5.2 Muestra	4
1.5.3 Instrumento	5
1.5.4 Procedimiento	6
1.6 Marco teórico	6
1.6.1 Antecedentes	6
1.6.2 Marco teórico contextual	6
1.6.3 Marco teórico conceptual	10
1.6.3.1 Cartera de clientes	10
1.6.3.2 Servicio al cliente	10
Capítulo 2	11
Cartera de clientes	11
2.1 Características	11

2.2 Cliente	11
2.2.1 Clases de clientes	11
2.3 Factores que afectan la cartera de clientes	12
2.3.1 Factores internos	12
2.3.2 Factores externos	14
2.4 Segmentación de la cartera de clientes	17
2.5 Tipos de segmentación	17
Capítulo 3	20
Servicio al cliente	20
3.1 Conceptos generales	20
3.2 Servicio al cliente	22
3.3 Calidad de servicio al cliente	24
3.4 Componentes de la calidad de servicio al cliente	26
3.5 Importancia del servicio al cliente	30
3.6 Características del servicio al cliente	31
Conclusiones	33
Capítulo 4	34
Propuesta	34
4.1 Introducción	34
4.2 Justificación	35
4.3 Objetivos	35
4.3.1 Objetivo general	35
4.3.2 Objetivos específicos	35
4.4 Cobertura	36
4.5 Beneficios	36
4.6 Beneficiados	37
4.7 Fundamento teórico	37

4.7.1 Planeación	37
4.7.2 Planeación estratégica	37
4.7.3 Servicio	38
4.7.4 Cartera de clientes	38
4.7.5 Benchmarking	38
4.7.6 Definición formal	39
4.7.7 Factores críticos en el proceso de Benchmarking	39
Bosquejo de la propuesta	42
Planificación estratégica aplicada	43
4.8 Estrategias a utilizar	44
4.8.1 Rapidez en el servicio	45
4.8.2 Cliente secreto	44
4.8.3 Actitud positiva	45
4.8.4 Lealtad	47
4.8.5 Alto desempeño	48
Boleta de evaluación de servicio	49
Evaluación de desempeño	50
Presupuesto de gastos	
Resumen de presupuesto de gastos	51
Recomendaciones	52
Anexos	54
Instrumento -Boleta de Encuesta-	55
Foda Corporación G&T Continental	56
Visión	57
Misión	57
Valores	47
Bibliografía	58

Resumen

El presente estudio se realizó basándose en la necesidad de la agencia bancaria ubicada en el municipio de San Pedro Sacatepequez, Departamento de San Marcos de identificar aquellos elementos del servicio que puedan ser susceptibles de cambio y por ende puedan mejorar la atención que se brinda a los clientes en la actualidad. Con el fin de entender esta dinámica se hizo necesario identificar la percepción actual de los clientes y tener un conocimiento claro y amplio de sus expectativas con el propósito de orientar mejor las estrategias a utilizar.

Como parte importante de este estudio, se presenta la información y algunos hechos relevantes que ayudan a comprender como éste banco ha tenido que evolucionar convirtiéndose en una empresa de servicios financieros muy competitiva.

Este trabajo se basa en la teoría del servicio al cliente y la planeación estratégica: se detallan aspectos sobre cartera de clientes, servicio al cliente, la satisfacción del cliente, la planeación, y otros conceptos indispensables para el desarrollo de la empresa cuyo negocio depende de un efectivo servicio. De acuerdo con la investigación realizada, se determinó que el grado de satisfacción de los clientes de esta agencia bancaria es bueno, encontrándose también los aspectos de éste que son susceptibles de mejora.

Se propuso un plan estratégico a implementar en la agencia donde se realizó este estudio, el cual contiene una serie de políticas con sus respectivas estrategias, acciones y los resultados que se esperan obtener, dado el grado de competitividad que prevalece en el mercado de servicios financieros se pretende llevar la calidad del servicio a niveles excepcionales para aprovecharlo como elemento diferenciador.

Introducción

El entorno en el que se desenvuelve actualmente la agencia de San Pedro Sacatepéquez San Marcos del Banco G&T Continental, difiere mucho de cuando inició operaciones hace más de quince años. En la actualidad ya no se compete solo con empresas locales sino también con empresas de orden mundial.

Las prácticas empresariales de las organizaciones más exitosas les han permitido un crecimiento que trasciende fronteras, y las nuestras no son la excepción. Por esta razón es más que necesario buscar importantes mejoras que le permitan a la empresa ofrecer servicios de calidad global y que garanticen su permanencia en el negocio.

El Objetivo del Banco G&T Continental, es convertirse en el grupo financiero No 1 en crecimiento y rentabilidad valiéndose de su capital humano para alcanzar dicha meta. Es por eso que cobra importancia especial este estudio, al realizar un análisis sobre el impacto positivo que tiene y pueda tener la interacción de los empleados con los clientes de esta agencia. Este estudio demuestra con qué acciones se puede potenciar el impacto que se puede tener sobre la cartera de clientes.

La presente práctica empresarial constituye una importante contribución para esta agencia bancaria, ya que la información obtenida y el análisis de ésta, dejan muy claro cuál es la situación actual del servicio y cuáles son las áreas o aspectos de servicio al cliente que necesitan atenderse inmediatamente.

Capítulo I

Diseño de Investigación

La calidad de la atención al cliente y su influencia en la cartera de clientes de la agencia de San Pedro Sacatepequez, San Marcos del Banco G&T Continental, S.A.

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, las instituciones financieras buscan la manera de acercarse cada día más a sus posibles clientes y a los existentes. Es así que Banco G&T Continental viendo el crecimiento acelerado que ha tenido la agencia que se encuentra ubicada en San Pedro Sac. Depto. De San Marcos se ha propuesto medir la calidad del servicio que presta en esta agencia y determinar el grado de satisfacción de los clientes que conforman su cartera.

En esta plaza se encuentran ubicadas agencias de 8 bancos del sistema nacional, 4 cooperativas de ahorro y crédito, 6 asociaciones financieras que ofrecen productos muy similares, lo que hace que se tenga en cuenta encontrar estrategias alternas para retener y atraer clientes nuevos; especialmente cuando cuentan con muchas alternativas disponibles en esta localidad.

Dentro de la institución existen parámetros de medición para establecer tanto el funcionamiento en el servicio como la rentabilidad de cada agencia, y son precisamente estas mediciones las que están dando una alerta de que a pesar de la cantidad de clientes nuevos que obtenemos

mensualmente, el crecimiento debería ser mucho mayor al actual. Es claro que existe la necesidad de hacer algo por hacer una mejor labor de retención.

Por lo anterior el presente estudio se enfocará en establecer la factibilidad que tendría utilizar el servicio como elemento diferenciador en los servicios y productos que el banco G y T Continental ofrece en el municipio de San Pedro Sacatepequez, San Marcos y los beneficios que tendrían tanto la institución como los cuenta habientes, planteando la siguiente interrogante:

¿Con el cambio de estrategia en el servicio, se mejorará la atención al cliente?

1.2 Justificación

El mercado financiero día a día se está presentando más competitivo y el hecho de que la globalización es una realidad, hace que las instituciones financieras tengan estrategias de competencia.

Toda institución financiera que quiera ser competitiva hoy en día debe tomar muy en cuenta que la presencia en los mercados con mucho movimiento requieren de respuestas rápidas y de un servicio personalizado enfocado en el cliente; tomando en cuenta aspectos como agilidad, rapidez, servicio, comodidad, etc.

En la actualidad Banco G&T Continental cuenta con 195 agencias tanto en la ciudad capital como en los departamentos, sin embargo, su enfoque es llegar a todas aquellas comunidades en donde haga falta una

institución que tenga los aspectos arriba mencionados y la solidez que en estos días tanto pesa en la opinión pública.

No cabe duda que toda empresa debe interesarse permanentemente en la percepción que sus clientes tienen acerca de sus productos y no solo reaccionar sino prever que es lo que a ellos les interesa o necesitan, especialmente para las personas de la localidad a donde se piensa llegar, por lo que del acertado estudio que se haga dependerá el éxito o fracaso de los objetivos que se han trazado dentro de la institución.

Derivado de lo anterior se consideró necesario realizar un estudio sobre la calidad del servicio que actualmente se presta en la agencia ubicada en el municipio de San Pedro Sacatepéquez. San Marcos.

1.3 Objetivos:

1.3.1 Objetivo general:

- Evaluar el servicio de atención al cliente que brinda la agencia de San Pedro Sacatepequez, San Marcos a su cartera de clientes

1.3.2 Objetivos específicos:

- Identificar las áreas de servicio que puedan ser susceptibles de cambio.
- Evaluar periódicamente el comportamiento del servicio en la agencia 38 San Pedro Sac. San Marcos.

1.4 Delimitación del problema:

1.4.1 Espacial:

El estudio se realizó en agencia 38 del Banco G&T Continental en el municipio de San Pedro Sac. San Marcos.

1.4.2 Temporal:

Comprende un período de abril a octubre de 2007.

1.4.3 Teórica:

Administración de empresas

1.5 Metodología:

1.5.1 Universo:

Cartera de clientes de la agencia 38 San Pedro Sac. San Marcos. Siendo un total de 5,000 clientes.

1.5.2 Muestra:

La formula empleada para determinar la muestra de la población necesaria para la presente investigación fue la de la Población finita. La muestra será estratificada al azar y se tomará bajo la siguiente fórmula.

$Z^2 PQN$

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

n = La muestra

Z = Valor bajo la curva normal, que es igual a 1.96

P = Probabilidad 0.50

Q = No probabilidad

N = Es la población 5,000 clientes

E = Es el margen de error 0.10

$$1.96^2 (0.5) (0.5) (5000)$$

$$n = \frac{3.8416 (0.5) (0.5) (5000)}{(0.10)^2 (5000-1) + 3.8416 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.5) (0.5) (5000)}{(0.01) (4999) + 3.8416 (0.5) (0.5)} \quad n = \frac{3.8416 (1250)}{49.99 + 0.9604}$$

$$n = \frac{4802}{50.95} \quad n = 94.24 = 94$$

Luego de aplicada la fórmula da una muestra de 94 individuos.

1.5.3 Instrumento:

Se diseñó una boleta para la recolección de datos, utilizando el método matemático estadístico y las medidas de tendencia central. Se realizaron preguntas cerradas y de opción múltiple.

1.5.4 Procedimiento:

- Revisión Bibliográfica.
- Aplicación de la encuesta.
- Tabulación de datos
- Interpretación de los datos.
- Informe final

1.6 Marco teórico

1.6.1 Antecedentes

Banco G y T Continental, realiza operaciones de banca desde hace mas de cuarenta años, siendo una empresa de tamaño y cobertura significativos, ha experimentado distintas condiciones del cambiante mercado guatemalteco, al igual que muchas empresas con amplio recorrido se encuentra actualmente con la necesidad de ajustarse a las condiciones actuales y exigencias del mercado de servicios financieros.

Hace algunos años, la cantidad de competidores y los segmentos del mercado no eran los mismos que ahora. Aunque el enfoque en la satisfacción del cliente, no es un tema tan nuevo, en esta plaza empieza a ser como en muchas partes, la estrategia empresarial mas apropiada.

Ahora que los clientes tienen muchas mas alternativas para elegir, y que la competencia es capaz de ofrecer servicios similares, el personalizarlos puede hacer la diferencia entre quedarse con nosotros o elegir otro banco.

1.6.2 Marco teórico contextual:

Las instituciones financieras son entidades que se dedican a favorecer o facilitar las transacciones comerciales monetarias a un público cada vez más exigente a la hora de realizarlas; de manera que cada día se están innovando los productos financieros con el fin de cubrir las necesidades de la población.

En este sentido se encuentra Banco G&T Continental con un largo camino recorrido lo que hace de esta institución, una empresa sólida y de prestigio, en la que las personas han confiado durante muchos años.

El Banco G&t Continental, originalmente llamado Banco Granai & Townson, fue fundado el 3 de septiembre de 1,962; originalmente atendía el área de seguros y fianzas, Préstamos y por supuesto la captación de recursos en cuentas de ahorro, monetarios y plazos fijos. En octubre del año 2,000 se formalizó la fusión con el banco Continental y pasa a llamarse Banco G&T Continental, consolidándose como una de las instituciones más importantes de Guatemala. Luego en 2006 compra el Banco Americano en la república de El Salvador, siendo la primera institución financiera en Guatemala en adquirir un banco fuera de las fronteras nacionales. Para el 2007 adquiere Banco de exportación lo que hace que cada día más personas confíen en la estabilidad y seguridad que brinda la institución.

Los fines de Banco G&T Continental son:

- Promover el desarrollo financiero en Guatemala.
- Respalda las operaciones de sus cuenta habientes.

- Contribuir a la satisfacción de sus clientes, entregándoles servicios y productos innovadores.

Los objetivos de Banco G&T Continental son:

- Fortalecer el sistema financiero Nacional.
- Tener cada día clientes más satisfechos.
- Ser el Banco No. 1 en servicio y rentabilidad.
- Crear productos innovadores que sean de beneficio para sus clientes.

Los servicios que ofrece el banco G&T Continental al público son:

- Financiamiento y pago de préstamos.
- Depósitos monetarios, de ahorro y plazos fijos.
- Compra venta de moneda extranjera.
- Pago de impuestos.
- Pago de préstamos FHA
- Banca virtual.
- Pago de luz, agua y teléfono.
- Pago y envío de transferencias locales e internacionales.
- Tarjetas de Crédito y débito.

Organización:

La estructura organizacional de Banco G&T Continental esta compuesta por varias divisiones:

- a) Banca personal
- b) Recursos Humanos
- c) Auditoria
- d) Contabilidad
- e) Operaciones
- f) Financiera
- g) Seguros y fondos de pensión
- h) Tarjetas de crédito
- i) Administrativo
- j) Internacional
- k) Cartera comercial
- l) Jurídico
- m) Mercadeo
- n) Banca Empresarial
- o) Banca Privada
- p) Soporte Tecnológico
- q) Banca Offshore.

1.6.3 Marco teórico conceptual:

1.6.3.1 Cartera de clientes:

La cartera de clientes se refiere al número determinado de personas o empresas que compran los productos o utilizan los servicios de cualquier institución.

1.6.3.2 Servicio al Cliente:

El servicio se define como “Estar pronto a complacer al cliente con cuidado y diligencia”.

En la enciclopedia libre Wikipedia nos define el servicio como “El conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente”.

Capítulo II

Cartera de clientes

2.1 Características:

Se refiere a las personas individuales y jurídicas que con una frecuencia regular utilizan los productos o servicios de una organización debido a que han encontrado en ellos la respuesta a sus necesidades antes que en los productos o servicios de la competencia.

Toda organización debe tener como prioridad la satisfacción del cliente y su fidelidad. Por tanto, una empresa debe conocer muy bien la estructura de su cartera de clientes, la antigüedad de los mismos, el riesgo que tiene contraído con ellos y la concentración de las ventas.

2.2 Cliente

Stanton, W., Etzel, M. y Walter, B. (2,000) en su libro fundamentos de Marketing definen al cliente como “El individuo u organización que toma una decisión de compra”.

2.2.1 Clases de clientes:

Leland, K. y Bailey, K., explican que existen dos clases de clientes:

- **Clientes externos:**

Son las personas que no pertenecen a la empresa y que adquieren sus bienes y servicios. Son personas a las cuales se les atiende

personalmente o por teléfono cuando compran productos o servicios. Son clientes en sentido tradicional de la palabra. Sin ellos no habría ventas, negocios, salarios, etc.

- **Clientes Internos:**

Lo constituyen las personas que trabajan dentro de la empresa y cuentan con el personal de la misma para obtener los servicios, los productos y la información que necesitan para realizar su trabajo. No son clientes en el sentido tradicional, pero requieren de la misma cuidadosa atención que se le da a los clientes externos.

2.3 Factores que afectan la cartera de clientes:

2.3.1 Factores Internos:

La conducta de los clientes se ve influenciada por factores que se denominan internos y afectan su conducta de compra de una manera directa.

El círculo abierto entre el proceso de decisión y estas variables demuestra la gran influencia que ejercen sobre el proceso de decisión, estos factores internos son los siguientes:

a) Personalidad y Auto concepto. Ofrecen al cliente un aspecto central, y una estructura para que despliegue un patrón constante de comportamiento.

b) Motivación. Son factores internos que impulsan el comportamiento, dando la orientación que dirige el comportamiento activado. La participación

designa la relevancia o importancia que el cliente percibe en determinada situación de compra.

c) Procesamiento de Información. Designa las actividades que los clientes llevan a cabo cuando adquieren, integran y evalúan la información. Generalmente esas actividades requieren la búsqueda activa de información o su recepción pasiva, fijarse exclusivamente en ciertas partes de la información, integrar lo que ha sido objeto de nuestra atención con la proveniente de otras fuentes y evaluarla con miras a la toma de decisiones. También intervienen en ellas factores individuales como la motivación, aprendizaje y actitudes.

d) Aprendizaje y memoria. Trata de comprender lo que aprenden los clientes, cómo aprenden y que factores rigen la retención del material aprendido en la mente del cliente. Los clientes adquieren productos y recuerdan su nombre y características y además aprenden criterios para juzgar los productos, lugares donde adquirirlos, capacidades relacionadas con la solución de problemas, patrones de gustos y de conducta.

e) Actitudes. Rigen la orientación básica hacia los objetos, las personas, los hechos y nuestras actividades.

f) Actividades. Influyen profundamente en cómo actuarán los clientes y su reacción ante los productos y servicios, así como su respuesta ante la comunicación que los mercadólogos preparan para convencerlos de que adquieran sus productos.

2.3.2 Factores Externos:

El ambiente externo se compone de seis factores específicos:

a) Cultura. Abarca los conocimientos, creencias, arte, normas morales, leyes, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad. Es el fundamento de muchos valores, creencias y acciones del hombre. Por ejemplo, la importancia que las personas conceden al tiempo y a la puntualidad. Constituye la base a las reacciones positivas de los compradores ante ofertas de mercado como franquicias de establecimientos de comida rápida, cajas rápidas en los supermercados y relojes de cuarzo.

b) Subcultura. Se pone de relieve los segmentos de determinada cultura que poseen valores, costumbres y otras formas de conducta que son propia de ellos y que los distingue de otros segmentos que comparten el mismo legado cultural.

Estos aspectos de singularidad tienen a veces importantes implicaciones en el conocimiento del cliente y en el desarrollo de buenas estrategias de marketing. Se presta especial atención a las subculturas que se distinguen por su edad y características étnicas.

c) Grupo social. Puede concebirse como un conjunto de personas que tienen un sentido de afinidad resultante de una modalidad de interacción entre sí.

Estos grupos cumplen una gran diversidad de funciones, una de ellas es la influencia que los miembros del grupo pueden ejercer sobre el grupo y que es importante desde el punto de vista del comportamiento

del cliente, es decir, el grupo contribuye a convencer y a orientar los valores y la conducta del individuo; un ejemplo de ello se encuentra en el interés que los estudiantes universitarios muestran por la última moda y por la música. Otro aspecto interesante de los grupos sociales, es el hecho de que contribuyen a proporcionar al público diversas formas de información capaces de influir en el comportamiento posterior.

d) **Familia.** Es una forma especial de los grupos sociales que se caracteriza por las numerosas y fuertes interacciones personales de sus miembros.

La influencia de ellos en las decisiones de compra representa un área de gran interés en el ámbito del comportamiento del cliente, en algunos casos, las decisiones las adopta un individuo con poca influencia de otros miembros de la familia.

En otros casos, la interacción es tan intensa que se afirma que se produce una decisión conjunta y no se limita a una mera influencia recíproca. Otro aspecto de la influencia familiar en el comportamiento del cliente es la forma en que la etapa del ciclo de vida de la familia incide en la compra de determinados productos y servicios, por ejemplo cuando son recién casados, los matrimonios con niños, etc.

e) **Factores Personales.** Los expertos en marketing se han interesado en el proceso de la influencia personal, el cual puede definirse como los efectos en que un individuo produce la comunicación con otros. La influencia personal influye en la cantidad y el tipo de información que los compradores obtienen con respecto a los productos.

También se considera un factor importante que repercute en los valores, actitudes, evaluaciones de marca e interés por un producto. La influencia personal incide considerablemente en el proceso de difusión a través del cual un nuevo producto y las innovaciones de servicio se dan a conocer en el mercado.

La influencia personal constituye una importante función de los líderes de opinión que son aquellas personas a quienes la gente acude en busca de consejo, opinión y sugerencias cuando se toman decisiones de compra.

f) **Clase social.** Puede ser definida como la división de la sociedad en diferentes grupos relativamente estables y homogéneos, formado por individuos o familias con características y comportamientos similares.

La división de la sociedad en clases no está claramente definida, por lo que es bastante difícil insertar a los individuos en cada una de las clases sociales. La medición de las clases sociales puede hacerse en base a tres criterios: la medición subjetiva, el procedimiento reputacional, el enfoque objetivo.

La medición subjetiva consiste en preguntar a la persona a qué clase social pertenece; la reputacional se basa en los juicios de otras personas para clasificar a los individuos en las diferentes clases, y el enfoque objetivo clasifica a los individuos en diferentes clases sociales atendiendo a diferentes factores socioeconómicos como el vestir, la posesión de diferentes productos (coches, barcos, vivienda, etc).

Es un hecho que el comportamiento de las personas es diferente con respecto a la clase social a la que pertenezca, por lo que los responsables del marketing han de tener en cuenta que se enfrentan a diferentes mercados meta.

2.4 Segmentación de la cartera de clientes:

El conjunto de personas u organizaciones que forman la cartera de clientes constituye nuestro mercado objetivo. Y en esa masa de consumidores no reina la homogeneidad, hay una gran variedad de deseos y preferencias que se asocian con motivaciones singulares e influencias variadísimas propias del rápido cambio tecnológico de nuestra época, todo ello agravado por una oferta de productos muy superior a las necesidades que realmente tienen los clientes.

En un mercado de estas condiciones a la empresa no le queda mas remedio que aplicar la segmentación. Segmentar es diferenciar el mercado total de un producto o servicio, en un cierto número de elementos (personas u organizaciones) homogéneos entre sí y diferentes de los demás en cuanto a hábitos necesidades y gustos de sus componentes, que se denominan segmentos, obtenidos mediante diferentes procedimientos estadísticos, a fin de aplicar a cada segmento las estrategias de marketing mas adecuadas para logra los objetivos establecidos por la empresa.

2.5 Tipos de segmentación.

a) Segmentación geográfica. Requiere que el mercado se divida en varias unidades geográficas, como naciones, estados, condados, ciudades

o barrios; se puede operar en una o dos áreas, o en todas.

b) Segmentación demográfica. Es la división en grupos basados en variables demográficas como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, ciclo de vida, nivel de ingresos. Una de las razones por las que se utiliza este tipo de segmentación es que las necesidades, deseos y tasas de uso están a menudo estrechamente relacionados con las variables demográficas.

c) Segmentación psicográfica. Aquí los clientes se dividen en grupos según su clase social, estilo de vida o personalidad.

d) Segmentación por conducta. En este tipo de segmentación los clientes se dividen en grupos según sus conocimientos, actitudes, costumbres o sus respuestas a un producto. Se refiere al comportamiento relacionado con el producto.

De acuerdo al uso que se le dará a los servicios o productos de una empresa podemos clasificar los segmentos de una cartera de clientes, de la forma siguiente:

a) De consumo. Consiste en individuos u organizaciones que utilizan los servicios para uso propio.

b) Industriales. Adquieren bienes y servicios para usarlos en sus procesos de producción.

c) Revendedores. Adquieren bienes y servicios para revenderlos obteniendo así una utilidad.

d) Gobierno. Cuando el gobierno adquiere bienes y servicios para producir servicios públicos o para transferirlos a otros que los necesitan.

e) Internacionales. Compradores de bienes y servicios en otros países, e incluyen consumidores, productores, revendedores y gobiernos. Cada segmento tiene características especiales que la empresa debe estudiar minuciosamente.

Capítulo III

Servicio al cliente

3.1 Conceptos Generales

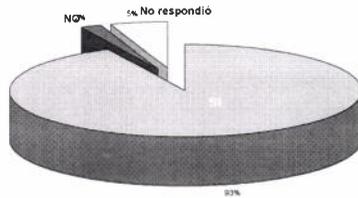
Leland, K. y Bayley, K. (2,001) en su libro titulado servicio al cliente, comentan que la definición de servicio determinará todos los tipos de acción que se tenga con los clientes. Si se tiene la idea común de que el servicio consiste simplemente en darles a los clientes lo que ellos deseen, se sentirá acorralado, cada vez que un cliente pida algo que no se le pueda proporcionar. Pero si se amplía la definición de servicio y se incluye en ella satisfacer la multitud de necesidades menos obvias del cliente, nunca se verá en la situación de no poder prestarles a sus clientes alguna clase de servicio.

Se sabe que de la interacción con los empleados de una empresa, depende cómo el cliente se sienta y vuelva a solicitar los servicios de ésta.

En la grafica N. 1 y 2 se encuentran las respuestas de los clientes que evidencian buenas prácticas de servicio, la amabilidad y una sonrisa que muestre interés en ellos y sus necesidades. Se denota la intención de identificar necesidades no obvias del cliente, mediante preguntas adicionales. Sin embargo, estos esfuerzos deben ser más consistentes, ya que una buena cantidad de clientes indicaron que no se les ofreció ayuda adicional.

Gráfica No. 1

¿Considera que el tamaño de esta agencia es adecuado para brindarle un buen servicio?

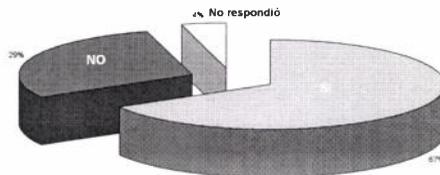


Fuente: investigación de campo 2007

Si se pretende un servicio que supere a la competencia, se debe ofrecer algo extra a los clientes, y son ellos quienes nos pueden ayudar a saber que otro servicio necesitan, por lo que es imperante ofrecer ayuda adicional, y a casi un tercio de los clientes no les preguntaron si necesitan algo más.

Gráfica No. 2

¿Le ofreció ayuda adicional?



Fuente: investigación de campo 2007

El servicio es el nombre de nuestro trabajo, es lo que se ofrece al cliente cada día, es la calidad del producto que se le brinda, la disposición para atenderlo y la cortesía con que se hace. El servicio es el límite competitivo en el cual los clientes miden la actuación de una empresa; serán las actitudes que se tengan y las acciones que se toman trabajando

por ellos e interesados por ellos. El servicio se define como “Estar pronto a complacer al cliente con cuidado y diligencia”.

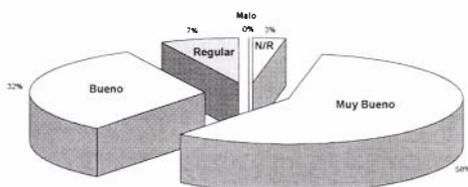
3.2 Servicio al cliente:

Peel, M. (1,993) en su libro servicio al cliente indica, que “Es aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que este quede satisfecho con dicha actividad”.

La gráfica No. 3 muestra evidencias que indican que aunque el servicio no es malo, a una gran cantidad de clientes les parece que podría ser mejor, incluso se encontraron clientes que no respondieron tratando de evitar hablar de las cosas que no les gustan del servicio.

Gráfica No. 3

¿Cómo califica la amabilidad de todo el personal de la agencia?



Fuente: investigación de campo 2007

Neyra, Calderón (2002) 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 el uso correcto del mismo.

Gaither, I. Frances, (1994), en su libro titulado “Atención al cliente”, define el servicio al cliente como: “Una gama de actividades, que en conjunto, originan una relación”.

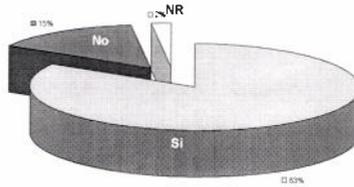
En el libro de servicio al cliente; Lovelock, H. Christopher, indica que servicio al cliente “Implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta preactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona; por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar. Desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”

Merece atención el que una parte de los clientes suponga que hay empleados de esta agencia bancaria que deberían conocer mejor la manera de realizar su trabajo, ver gráfico No. 4

El porcentaje de los que así lo ven es lo suficientemente alto para considerar de manera inmediata la manera de revertir esa percepción, ya que el negocio del banco depende de la confianza y seguridad que los clientes tengan en quienes manejan su dinero, como en el caso de esta empresa de servicios financieros.

Gráfica No. 4

¿El empleado sabe hacer su trabajo?



Fuente: investigación de campo 2007

Como se ve y analizando a estos autores refieren su conceptualización el término “Actividades”, como un parámetro significativo, por lo que al unir estas definiciones se podrá concluir o resumir en que servicio al cliente es “La relación que permite definir y alcanzar las actividades organizacionales con satisfacciones de las necesidades del cliente; para que éste contagie esa satisfacción con nuevos públicos”.

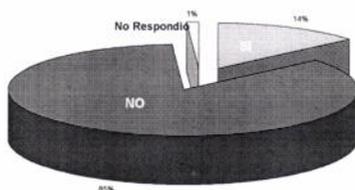
3.3 Calidad de servicio al cliente:

Joiner, B. (1,995) en su obra de la 4ta. Generación, comenta que para los clientes **calidad** significa mucho más que las meras características del producto o servicio que reciben. Prestan atención a todas las interacciones con la organización.

Las gráficas 5 y 6 evidencian dos deficiencias críticas del servicio actual. Un servicio de calidad exige exactitud y cero errores. En la gráfica número 6 aunque de forma general, se muestran las repuestas de los clientes que tuvieron la oportunidad de expresar si han tenido problemas con los servicios del banco.

Gráfica No. 5

¿El empleado se equivocó cuando le atendió?

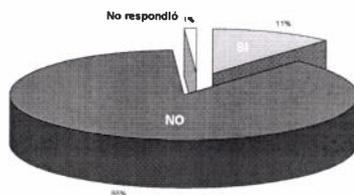


Fuente: investigación de campo 2007

Queda de manifiesto que la calidad del servicio podría seguirse degradando ya que un 11% (gráfico No. 6) es una gran cantidad de clientes en un estado que los podría hacer considerar la posibilidad de cambiarse de banco, y la oferta de servicios bancarios en este municipio es bastante alta, ya que la mayoría de los bancos del sistema tienen una agencia constituida en esta plaza.

Gráfica No. 6

¿Tuvo algún problema en su transacción?



Fuente: investigación de campo 2007

Los productos y servicios que se venden no son únicamente el objeto físico o una experiencia por la cual se pasa una sola vez; sino todos los servicios que los acompañan: el número telefónico de ayuda técnica sin costo, las garantías, la venta a partir de las necesidades, los servicios de reservación entre otros. En realidad las organizaciones venden un conjunto de productos y servicios para satisfacer alguna necesidad.

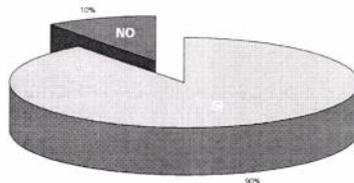
La calidad deficiente de los servicios asociados a un producto puede alejar a los compradores con la misma rapidez, tanto como si el producto en sí fuera malo. Por otra parte, si ambos, el producto y el servicio, son considerados como un buen valor, se crearan socios leales a quienes agrada hacer negocios con la organización.

La calidad del servicio es un componente importante del valor para el consumidor, por lo que afecta las evaluaciones de satisfacción al cliente.

Se puede apreciar que la efectividad de la comunicación entre empleados y clientes debe mejorar. Muchas veces omiten el saludo como muestra la gráfica No. 7

Grafico No. 7

¿El empleado saludó, fue amable?



Fuente: investigación de campo 2007

3.4 Componentes de la calidad del servicio al cliente:

Hair, J., Lamb, Ch. y McDaniel, C., comentan que los clientes evalúan la calidad del servicio por medio de los siguientes cinco componentes:

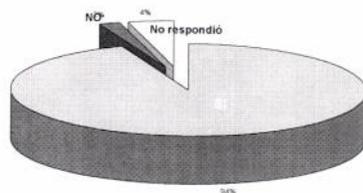


- **Confiabilidad:**
La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Se sabe que este componente es uno de los más importantes para los clientes.
- **Sensibilidad:**
La capacidad para brindar un servicio puntual. Como ejemplo sería devolver la llamada rápidamente al cliente.
- **Seguridad:**
El conocimiento y la cortesía de los empleados, así como la habilidad para transmitir seguridad. Los empleados que tratan a los clientes con respeto y les hacen sentir que es posible confiar en una promesa son un ejemplo de confianza.
- **Empatía:**
La atención personalizada y cuidadosa a los clientes. Las empresas cuyos empleados reconocen a los clientes, los llaman por su nombre y saben sus necesidades específicas de cada uno de ellos, ofrecen empatía, o dicho de otra forma sería: ponerse en los zapatos del cliente.
- **Tangibles:**
Los aspectos físicos del servicio, las partes tangibles de un servicio incluyen las instalaciones, herramientas, y equipo usado para proporcionar el servicio y la apariencia del personal.

Otro aspecto del servicio que se consideró es la presentación personal. La imagen del personal incide en la imagen de la empresa, según datos de la gráfica No. 8 en esta agencia bancaria el tema de la presentación personal ha sido bien atendido, sin embargo se puede mejorar ese 94% hasta alcanzar el cien por ciento, pues en ese tema es factible lograrlo.

Gráfica No. 8

¿Su presentación personal es adecuada?

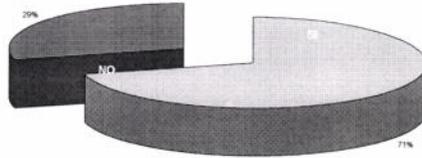


Fuente: investigación de campo 2007

La percepción de casi la tercera parte de los encuestados es que la agencia no cuenta con el recurso humano suficiente, aunque no se descarta esa posibilidad, una revisión del proceso de atención al cliente podría indicar que con cambios en este, el número de empleados sea el adecuado.

Gráfica No. 9

¿Considera que esta agencia cuenta con el personal necesario para brindarle un buen servicio?

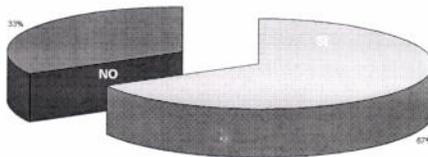


Fuente: investigación de campo 2007

En la gráfica No. 10 se observa que la mayoría de los que respondió en la encuesta cree que el tamaño de la agencia es adecuado, aunque cada vez que lo considera necesario, esta empresa, readecua el área física de atención al cliente para responder al aumento del tráfico de clientes.

Gráfica No. 10

¿Considera que el tamaño de esta agencia es adecuado para brindarle un buen servicio?



Fuente: investigación de campo 2007

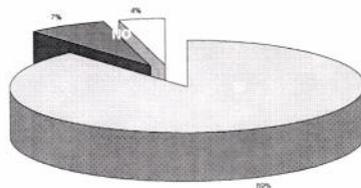
3.5 Importancia del servicio al cliente:

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

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno, por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá un mejor producto o servicio a un mejor precio.

Aunque para cada cliente en particular el concepto de servicio sea diferente, la mayoría aprecia que se le atienda con rapidez y sentir que es alguien importante para la empresa. En la información contenida en la gráfica No. 11 los clientes indican que se le da la debida importancia a sus requerimientos.

Gráfica No. 11
¿Le dio importancia a su trámite?



Fuente: investigación de campo 2007

3.6 Características del servicio:

Las características que poseen los servicios, y que los distinguen de los productos son:

- **Intangibilidad:**

Esta es la característica más básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse, probarse, oírse, ni olerse antes de la compra. Esta característica, dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables. Los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente. Incluso no se puede medir su calidad antes de la prestación.

- **Heterogeneidad:**

Dos servicios nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: Las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas, a personas, en momentos y lugares distintos; cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando solo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por lo anterior hay que prestar mucha atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.

- **Inseparabilidad:**

En los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función venta; esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.

- **Percibibilidad:**

Los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto, es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento. Ejemplo: Un asiento vacío en un vuelo comercial.

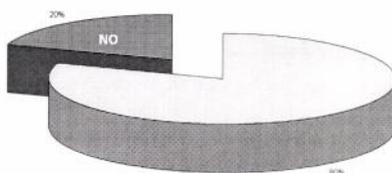
- **Ausencia de propiedad:**

Los compradores de servicios adquieren un derecho, (a recibir una prestación), uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación solo existen como experiencias vividas.

Considerando la importancia que la mayoría de las personas le otorga a los tiempos de espera, la rapidez del servicio es un aspecto a tomar muy en cuenta, ya que un 20% de los clientes del Banco G&T Continental en San Pedro, San Marcos, sin ninguna reserva expresó que no se les ha atendido con prontitud tal como lo muestra la gráfica No. 12

Gráfica No. 12

¿Le atendió rápidamente?



Fuente: investigación de campo 2007

Conclusiones

- 1.** Analizando la relación entre la calidad del servicio en la agencia bancaria y su cartera de clientes, se ha identificado la necesidad de realizar algunas acciones encaminadas a que la influencia que ejerce la cartera de clientes en la calidad del servicio, sea controlada y se obtengan resultados que permitan brindar un servicio de calidad en vez de permitir que la atención al cliente se degrade.
- 2.** Se evidenció que el nivel de satisfacción del cliente ha sido aceptable, sin embargo debe estandarizarse la calidad de la atención que se brinda, y utilizar este elemento como una diferenciación importante con la competencia.
- 3.** Es preciso que de manera inmediata, el recurso humano sea entrenado en temas relacionados al mejoramiento del servicio y brindarle las herramientas para que el servicio de calidad sea aprovechado como un elemento diferenciador.
- 4.** Se identificó un alto grado de lealtad en los clientes de la cartera de la agencia bancaria, sin embargo se determinó que se debe ser más consistente en todos los aspectos del servicio para aprovechar la preferencia manifestada hacia los servicios que se prestan en esta agencia.

Capítulo IV

Propuesta

Planificación Estratégica Para Mejorar el Servicio y Atención al Cliente de la agencia San Pedro Sac. San Marcos, del Banco G&T Continental

4.1 Introducción:

Con la información obtenida en este estudio, ha sido posible realizar un análisis de la situación actual en cuanto al servicio que se presta en esta agencia bancaria. Este estudio ha permitido obtener los elementos mínimos necesarios para poder establecer las áreas susceptibles de mejora en el servicio al cliente.

Toda actividad empresarial requiere una planificación para definir las acciones que se pretenden alcanzar. Es por esto que se propone la utilización de la planificación estratégica como la herramienta principal en la búsqueda de las soluciones a los problemas identificados en el proceso de servicio.

Habiendo sido analizada la situación actual de la agencia en mención, se propone un plan de acción para el mejoramiento continuo del proceso de servicio al cliente, en el cual se han contemplado herramientas como las evaluaciones periódicas del desempeño del recurso humano principalmente y monitoreo constante del servicio en general por medio del programa de cliente misterioso o cliente secreto.

Las herramientas fueron seleccionadas y diseñadas de tal forma que permitan obtener un servicio de calidad como una actitud natural de

colaboradores proactivos y plenamente comprometidos con generar el máximo bienestar; para ellos como individuos y sus familias mediante un óptimo desempeño en sus responsabilidades para con la empresa.

4.2 Justificación:

En la actualidad el mercado financiero en Guatemala atraviesa un momento difícil en cuanto a competencia se refiere derivado a que en todas las instituciones financieras se ofrecen los mismos productos, aunque muchas veces con distinto nombre pero al final no se diferencian unos de otros, Ej. Las cuentas con sorteo; plazos fijos, cuentas monetarias con rendimientos, Etc. Sin embargo, lo que diferenciará a una institución de otra será el servicio que se le brinde.

El fenómeno de la globalización obliga a las empresas a competir no solo con empresas locales, ahora lo hacen con empresas regionales y transnacionales. La competitividad debe estar a la altura de sus contrincantes a los cuales ya no los detienen las fronteras.

4.3 Objetivos:

4.3.1 Objetivo General:

Superar las expectativas de los clientes mediante un servicio excepcional que diferenciará los servicios financieros que esta agencia bancaria ofrece de los de la competencia, desarrollando un equipo de trabajo comprometido a lograr el bienestar propio y de sus clientes.

4.3.2 Objetivos Específicos:

Cumplir con los estándares de servicio a través del trabajo en equipo.

Reducir los tiempos de espera, de tal forma que la duración de la atención en cajas sea de 5 minutos máximo y de 15 minutos máximo en servicio al cliente.

4.4 Cobertura:

Agencia San Pedro Sac. San Marcos del Banco G&T Continental S.A.

4.5 Beneficios

Los beneficios que se obtienen como consecuencia de un mejor servicio, es un aumento en los niveles de ventas, este incremento se ve favorecido también con el deseo de los colaboradores de mejorar sus ingresos ya que el patrono otorgará un incentivo económico por el buen desempeño. La publicidad de boca en boca, por la cual la empresa no tendrá que pagar como resultado de tener clientes satisfechos.

La empresa mantiene un programa permanente de publicidad en agencias, mediante afiches y banners, como también en los medios de comunicación masiva, a nivel nacional. Adicionalmente se espera que los clientes al tener una experiencia de excelente servicio, se lo comuniquen a otros, lo que constituye una promoción de los servicios bancarios, por los que no hay que pagar.

4.6 Beneficiados

Con los resultados que se espera obtener, la empresa mejorará su rentabilidad, los empleados mejoran sus ingresos a la vez que hacen más estables sus empleos. Mejora la competitividad de la empresa y consiguen consolidarse en el mercado y lograr un mejor posicionamiento.

4.7 Fundamento Teórico

4.7.1 Planeación

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. “La planeación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción.

4.7.2 Planeación estratégica

Planeación estratégica “es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”

La planeación estratégica se relaciona con *qué* se debe hacer. Es decir, los planes tácticos y los planes operativos se relacionan con el establecimiento de objetivos específicos, medibles y alcanzables que las divisiones, los departamentos, los grupos de trabajo y los individuos dentro de la organización deben lograr, a menudo en un tiempo corto y más específico.

4.7.3 Servicio

El servicio se define como “Estar pronto a complacer al cliente con cuidado y diligencia”.

En la enciclopedia libre Wikipedia nos define el servicio como “El conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente”.

4.7.4 Cartera de Clientes

La cartera de clientes se refiere al número determinado de personas o empresas que compran los productos o utilizan los servicios de cualquier institución.

4.7.5 Benchmarking

En la actualidad las empresas tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países, lo anterior debido a la globalización que se ha estado presentando. Es por lo anterior que las empresas deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Una de estas herramientas o fórmulas es el Benchmarking.

En este trabajo se presentará primeramente una breve perspectiva histórica sobre el benchmarking para tener una idea clara sobre cuáles han sido los pasos o la evolución del mismo que lo ha llevado a convertirse en una herramienta tan usada y valiosa para la mejora de las empresas que la

utilizan. De igual manera se presentará una definición que describa de forma clara lo que es benchmarking.

Existen un gran número de autores que han escrito sobre el tema, por lo que el número de definiciones sobre el tema es muy variado también, igualmente variado es el tipo de métodos para hacer benchmarking, ya que dependiendo del autor o de la empresa donde se haya practicado este proceso son los pasos y fases del estudio. En este trabajo presentaremos diferentes tipos de procesos usados de manera que las empresas puedan elegir el método que mejor les acomode dependiendo de el giro, estructura, tamaño, recursos, etc. de la misma.

4.7.6 Definición Formal

Se derivó de la experiencia y los éxitos de los primeros días de aplicar las técnicas de benchmarking al área de fabricación.

Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

4.7.7 Factores críticos de éxito en el proceso de Benchmarking

De la simple pregunta que nos hacemos ¿a qué le vamos a hacer Benchmarking?, surgen los factores críticos del éxito, son los aspectos en base a los cuales vamos a realizar el benchmarking.

Es de vital importancia la identificación de estos así como establecer claramente una escala con sus conversiones adecuadas para llevar a cabo las diferentes comparaciones.

Es necesario tener siempre contemplado que una de las metas es definir los FCE tan claros como sea posible. Xerox sugiere hacer las siguientes preguntas:

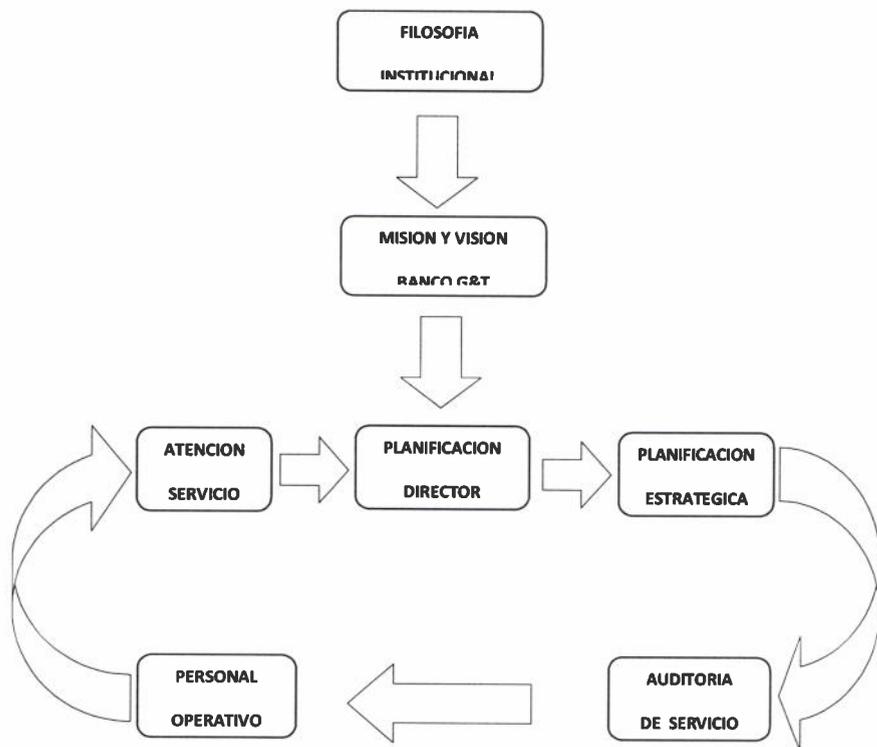
1. ¿Cuál es el factor más crítico de éxito para mi función/organización ?
2. ¿Qué factores están causando el mayor problema (por ejemplo, no cumplir las expectativas)?
3. ¿Qué productos se les proporcionan a los clientes y qué servicios se les prestan?
4. ¿Qué factores explican la satisfacción del cliente ?
5. ¿Qué problemas específicos (operacionales) se han identificado en la organización ?
6. ¿En dónde están localizadas las presiones competitivas que se sienten en la organización ?
7. ¿Cuáles son los mayores costos (o costos “conductores) de la organización?
8. ¿Qué funciones representan el mayor porcentaje de costos ?
9. ¿Qué funciones tienen el mayor espacio para hacer mejoras?
10. ¿Qué funciones tienen más influjo (o potencial) para diferenciar a la organización de los competidores en el mercado ?

Actualmente las empresas se enfrentan a mercados globales que les presentan retos cada vez más grandes. Uno de los retos principales es el de la competitividad, ya que no sólo se enfrentan a empresas locales,

sino que la competencia se da entre empresas de todo el mundo. Para ser cada vez más competitivos las empresas recurren a diversas herramientas que les permitan bajar sus costos, aumentar la calidad de sus productos, etc. Entre estas herramientas o fórmulas de encuentra el Benchmarking.

Podemos definir al Benchmarking como la estrategia que nos permite identificar las mejores prácticas de negocios entre todas las industrias reconocidas como líderes, que al adaptarlas e implementarlas en nuestra empresa, nos permiten no sólo alcanzar a la competencia directa, sino que nos dan una ventaja competitiva mayor a la de estas.

Bosquejo de la propuesta



Planificación estratégica aplicada

POLITICAS	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESULTADO	INDICADORES
Rapidez en el servicio	Aprovechar el tiempo como ventaja competitiva	Estaciones multifuncionales.	<ul style="list-style-type: none"> * Adiestramiento * Capacitación * Prácticas off line. * Medir cantidad y tiempo de transacciones 	Rapidez en el servicio. Todas las transacciones de una persona se atienden en una misma terminal.	150 transacciones por colaborador.
Cliente Secreto	Mejora la calidad del servicio	Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> * Contratar una empresa especializada. * Auditoría de servicio 	Colaboradores comprometidos con el servicio	95% de colaboradores con calificación promedio de 90.
Actitud positiva	Prestar un buen servicio tanto a clientes internos como externos	Bonos sociales asociados a la calificación de servicio	Realizar reuniones semestrales de capacitación en servicio al cliente.	Aumento de la responsabilidad. Desarrollo de equipos	Mejora el ambiente laboral
Lealtad	Mantener a los mejores empleados y retener a los clientes	Oportunidad de desarrollo para empleados. Énfasis en las promociones locales para los clientes	Créditos preferenciales para empleados con antigüedad. Mejor divulgación de los beneficios para cuenta habientes durante el servicio al cliente.	Estabilidad laboral para los mejores empleados. Mejor posicionamiento de nuestros productos	Reducción al mínimo en la rotación de personal. Crecimiento sostenido en la cartera de clientes
Alto desempeño	Mejora el desempeño del recurso humano	Evaluar el desempeño individual y de equipo	Evaluaciones trimestrales.	Personal conocedor de los servicios y procesos del banco y con mejores aptitudes.	Calificación mínima de 80.

4.8 Estrategias a Utilizar

4.8.1 Rapidez en el Servicio.

Tomando en cuenta la similitud entre los servicios que se prestan en esta agencia y los de la competencia, el objeto de esta estrategia será diferenciar nuestros servicios de tal forma que la gente los prefiera por el hecho de que les tome menos tiempo acceder a ellos.

La agencia bancaria cuenta con 10 terminales, seis de estas terminales son administrativas y cuatro financieras. Con el fin de hacer más ágil la atención se pretende convertir cuatro de las terminales administrativas en estaciones multifuncionales, es decir evitar que un cliente con diversas transacciones, tenga que movilizarse a más de una terminal y la atención se le preste por una sola persona. El resultado esperado sería ganar en rapidez de atención al público y que los empleados logren como mínimo ciento cincuenta transacciones diarias cada uno.

4.8.2 Cliente Secreto.

Con el fin de medir periódicamente y en forma efectiva la calidad del servicio, se recomienda implementar la política del cliente secreto, la cual consiste en que una empresa especializada, utilizando la boleta que se adjunta en la presente propuesta, asigne a una persona que se convierta en usuario de los servicios del banco, con el objeto de poner a prueba el servicio sin que el empleado perciba que se le está evaluando.

Esta medida se aplicará como una práctica de benchmarking interno (medir el servicio de la agencia) y benchmarking competitivo (medir el servicio de la competencia). Estas mediciones deberían ser dos veces por semana y presentar los resultados mensualmente a fin de que con la misma periodicidad, el equipo de colaboradores sea informado de los resultados obtenidos hasta alcanzar una calificación promedio de 90 puntos como mínimo por empleado.

Al llevar a cabo la medición de una forma misteriosa, se pretende que el empleado siempre ofrezca una atención de calidad, ya que nunca sabrá quien es el cliente secreto.

4.8.3 Actitud positiva.

Con el objeto de inducir a los empleados a tener una actitud positiva y motivarlos a realizar ese cambio, para que prevalezca la buena disposición de servir tanto a los clientes como a los compañeros de trabajo, se podría implementar un sistema de bonificaciones para premiar a quienes superen el promedio mínimo en la calificación de servicio.

El plan de bonificaciones a ejecutar consiste en el pago de Q100.00 (cien quetzales) mensuales a cada colaborador cuyo resultado en la evaluación de servicio del cliente secreto sea igual o mayor a noventa puntos. Para este incentivo se tomarán en cuenta los diez colaboradores de la agencia durante los 12 meses del año.

Mediante la convocatoria de los empleados a sesiones con frecuencia semestrales, que los capaciten en temas actuales de servicio al cliente, se podrá desarrollar un equipo orientado al servicio y se tendrá la

oportunidad de presentar los incentivos y comprometerlos a alcanzar los resultados planificados entre ellos la mejora del ambiente laboral.

A continuación se muestra el plan propuesto de capacitaciones, el cual contiene detalles de las actividades con los temas a tratar sobre servicio y atención al cliente.

Plan de Capacitaciones

Fecha	Actividad	Descripción	Objetivos	Participantes	Costo
Enero	La importancia del servicio al cliente.	Sesión de capacitación de 4 horas.	Comprometer al equipo de trabajo, para eliminar las deficiencias identificadas en el servicio que se presta actualmente. Reducir los tiempos de espera al mínimo.	Todo el personal de la agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.	Q800,00
Julio	Superando expectativas	Sesión de capacitación de 4 horas.	Personalizar el servicio. Anticiparse a las necesidades del cliente. Propiciar una interacción positiva del colaborador con el cliente.	Todo el personal de la agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.	Q800,00
c/semana	Reuniones de 10 minutos	Retroalimentación del tema de servicio	Verificar el cumplimiento de los compromisos	Todo el personal de la agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.	Q0,00

4.8.4 Lealtad.

Con el fin de que la agencia vaya reteniendo a los empleados con mejor desempeño, se dará prioridad en los ascensos, a los empleados de mayor antigüedad y los mejor calificados. Como parte de las oportunidades de desarrollo, el acceso a créditos preferenciales favorecerá a quienes tengan estas características. Por conveniencia en costos, se espera que esto favorezca a reducir al mínimo la rotación de personal.

Para mejorar en la lealtad a los clientes, se puede normar que se comuniquen alguno de los beneficios que se ofrecen al cliente cada vez que se interactúa con ellos y aprovechar de mejor manera las promociones locales. Estas son evidencias contundentes muy útiles en la persuasión de nuestros clientes.

4.8.5 Alto desempeño.

Se puede obtener un mejor nivel en el desempeño de los empleados mediante la evaluación periódica, que en este caso sería trimestral. Esta medida obliga a que el empleado se esfuerce por conocer mejor los servicios y procesos del banco. Esto trae como resultado, personal mejor preparado para los eventos cotidianos que inciden en la calidad del servicio.

La boleta de evaluación que se adjunta en la propuesta será la herramienta principal para esta medición. Se espera alcanzar un mínimo de 80 puntos en la calificación de desempeño.

Boleta de evaluación de Servicio

Cliente Secreto

AGENCIA SAN PEDRO, SAN MARCOS. Banco G y T Continental S. A.

FECHA	HORA	SISTEMA			Empleado Evaluado	
		Hay		No hay		
DIA EN QUE FUE ATENDIDO			DURACION		AREA DE ATENCION	
Dia normal			5 min o menos		Area de cajas	
Dia pico			9 min.		Area servicio al cliente	
			Más de 9 min.			
AGENCIA (Estado de la infraestructura)						
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
Orden						
Limpieza						
Música						
Iluminación						
ACTITUD DEL EMPLEADO QUE LE ATENDIO						
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
Postura						
Se prepara para recibirme						
Muestra interés						
Disponición						
Contacto visual						
Me hace sentir cómodo						
Arreglo personal						
Orden y limpieza en su lugar						
Sonríe						
Amabilidad y cortesía						
Ofrece ayuda adicional						
Despidió de forma amable						
APTITUD DEL EMPLEADO						
Demuestra pleno conocimiento						
Manejo adecuado de mis requerimientos						
EVALUACION GENERAL DE LA AGENCIA						
Observaciones:						

Evaluación de Desempeño (trimestral)

Nombre del empleado: _____

No.	CATEGORÍAS A EVALUAR	1 DEFICIENTE	3 REGULAR	5 EXCELENTE	SELECCIÓN
1	Actitud Hacia los Clientes:	Desconsiderado / indiferente	Cortés, Pero reservado	Cordial, amistoso y sincero	
2	Da las "Gracias" y Sonríe:	Raramente	Ocasionalmente	Siempre	
3	Reconoce a los Clientes:	No recuerda a los clientes	Reconoce a los clientes pero no se los comunica verbalmente	Muy bueno para reconocer a los clientes, con buenas expresiones faciales y comunicación verbal	
4	Usa los nombres de los clientes:	No sabe o no llama a los clientes por su nombre	Usa el nombre de los clientes, pero no muy frecuentemente	Recuerda el nombre de los clientes y pronuncia correctamente	
5	Relación con los clientes:	Tímido, incómodo con los clientes	Servicial, pero no parece completamente a gusto	Sincero, servicial y completamente a gusto.	
6	Trata a los clientes como si fueran Reales:	Demuestra aburrimiento e indiferencia	Algunas veces está, frío y brusco con los clientes.	Siempre se muestra cordial y amistoso	
7	Puntualidad:	Retrasado con frecuencia	Usualmente a tiempo	Siempre puntual	
8	Confiabilidad:	Requiere Supervisión constante	Requiere poca supervisión	No requiere supervisión	
9	Actitud en el trabajo hacia supervisores y compañeros:	Resentido, distante o indiferente	Servicio Cordial	Motivado	
10	Instrucciones:	No puede seguir instrucciones	Lo hace bien cuando se repiten las instrucciones	Sigue bien las instrucciones.	
11	Hábitos de trabajo:	Malos hábitos de trabajo, hace menos de lo que se requiere	Sólo hace lo que se requiere	Hace más de lo que se requiere	
12	Trabajo en equipo	No contribuye a los esfuerzos del grupo	Tiene cierta habilidad, ofrece sugerencias	Tiene talento y motiva al grupo	
13	Apariencia personal, vestimenta y uniforme.	Vestimenta y apariencia personal inapropiadas	Generalmente limpio / ordenado, pero inadecuado.	Viste apropiadamente y tiene buena apariencia	
14	Limpieza e higiene personal.	Mala, necesita mejorar	Usualmente buena, pero necesita ser más consistente	Hábitos excelentes	
15	Iniciativa	Hace solamente lo que está especificado	Requiere supervisión / guía para estar motivado.	Automotivado-requiere poca o ninguna supervisión	
16	Conocimientos del producto o habilidades para el trabajo:	Tiene conocimiento limitado y muestra poco interés	Posee algún conocimiento y está interesado en saber más	Conocedor.	
17	Esmero en el desempeño:	Muy descuidado y mal desempeño	Tiende a ser inexacto y ocasionalmente comete errores	Cuidadoso y consistentemente exacto	
18	Calidad de Ejecución del trabajo:	Calidad de trabajo pobre y deficiente.	Se desempeña en un nivel medio de calidad	Da un Alto valor a la calidad de su trabajo.	
19	Compromiso con el trabajo:	Demuestra una falta de compromiso real hacia su trabajo.	Hace un trabajo medio, pero carece de compromiso para desempeñar un trabajo superior.	Comprometido con su trabajo, y cumple exhaustivamente	
20	Hacer más del mínimo por Otros:	No es servicial; tiende a ser rudo e impaciente	Cordial, pero necesita desarrollar una actitud de "los clientes son primero"	Consistentemente da más del mínimo a los clientes con orgullo y placer	
NOTA					0

Presupuesto de gastos

Elemento	Actividad	Costo	Cantidad anual	Total	Observaciones
Rapidez en el servicio	1. Adiestramiento	Q.4,200.00	2	Q. 8,400.00	1. Incluye traslado al centro de capacitación de personal GyTContinental en la ciudad capital, alimentación y hospedaje para los colaboradores de la agencia 2. Estas prácticas se realizan en el laboratorio del Centro para capacitación de personal de la empresa. 3. El cajero general se encarga de realizarlo una vez por semana a cada colaborador.
	o	Q.0.00	2	Q. 0.00	
	2. Practicas Off line.	Q.0.00	52	Q. 0.00	
	3. Medición de tiempo y cantidad de transacciones				
Cliente secreto	1. Contratar una empresa especializada	Q. 2,500.00	12	Q30,000.00	1. Medición del servicio en la agencia bancaria de San Pedro, San Marcos y agencias de la competencia en el mismo municipio. Incluye la auditoria de servicio.
	2. Auditoria de servicio	Q. 0.00	12	Q. 0.00	
Actitud Positiva	1. Capacitaciones semestrales de servicio al cliente	Q.800.00	2	Q. 1,600.00	1. Impartidas por el Director Regional razón de Q100 mensuales por colaborador, asumiendo que todos lleguen a los 90 puntos mínimos en la calificación.
	2. Bono salarial	Q.1000.00	12	Q. 12,000.00	
Alto Desempeño	1. Evaluaciones trimestrales	Q. 0.00	4	Q. 0.00	
			Total anual	Q. 52,000.00	

Resumen de Presupuesto

Actividades	Costo Total
Adiestramiento	Q. 8,400.00
Consultoría	Q. 30,000.00
Capitaciones	Q. 1,600.00
Incentivos	Q. 12,000.00
Total anual	Q. 52,000.00

Nota:

Este presupuesto considera los gastos, en que se incurrirían para realizar las distintas actividades propuestas en un período de un año. Hay que tomar en cuenta que del segundo año en adelante algunos gastos ya no serían necesarios, puesto que el personal ya estaría apto para prestar un servicio de calidad. La cantidad de personas consideradas en el presente presupuesto es de 10 que son las que actualmente laboran en la agencia de San Pedro Sac. San Marcos.

Recomendaciones

Que se implemente el plan estratégico descrito en la presente propuesta como **“Planificación Estratégica Para Mejorar el Servicio y Atención al Cliente de la agencia San Pedro Sac. San Marcos, del Banco G&T Continental”**, en virtud de que las políticas que lo integran, se enfocan en aquellos aspectos que durante el estudio fueron identificados como susceptibles de mejora.

Se recomienda atender con especial énfasis, las sesiones de capacitación del personal de la agencia, de manera que los esfuerzos de cada integrante del equipo de trabajo queden alineados para lograr los resultados esperados.

Considerando la cantidad de transacciones que necesitan realizar los clientes de la agencia bancaria, y tomando en cuenta los recursos con que esta cuenta para atención al cliente, 4 estaciones administrativas y 4 financieras, se recomienda buscar el uso óptimo de estos recursos para responder de mejor manera a los requerimientos de sus clientes y lograr la reducción de los tiempos de espera.

La preferencia demostrada por la lealtad de una gran cantidad de clientes, debe ser aprovechada para la colocación de otros servicios bancarios, especialmente aquellos con los que todavía no cuentan los clientes. Esto podría ocasionar una percepción de que se está premiando su preferencia por la empresa.

ANEXOS

Instrumento

Anexo 1

BOLETA DE ENCUESTA

A continuación le voy a leer una serie de aspectos que evalúan el servicio que le brindaron en agencia 38, San Pedro Sac., San Marcos, de los cuales me gustaría que me diera su opinión:

- | | | | | |
|---|-----------|-------|---------|------|
| 1. ¿El empleado sabe hacer su trabajo? | Si | No | | |
| 2. ¿El empleado se equivocó cuando le atendió? | Si | No | | |
| 3. ¿Tuvo algún problema en su transacción? | Si | No | | |
| 4. ¿Le atendió rápidamente? | Si | No | | |
| 5. ¿Le dio importancia a su trámite? | Si | No | | |
| 6. ¿Sonrió, fue amable? | Si | No | | |
| 7. ¿El empleado saludó, fue amable | Si | No | | |
| 8. ¿Su presentación personal es adecuada? | Si | No | | |
| 9. ¿Le ofreció ayuda adicional? | Si | No | | |
| 10. ¿Cómo califica la amabilidad de todo el personal de la agencia? | | | | |
| | Muy Bueno | Bueno | Regular | Malo |
| 11. ¿Considera que esta agencia cuenta con el personal necesario para brindarle un buen servicio? | | | Si | No |
| 12. ¿Considera que el tamaño de esta agencia es adecuado para brindarle un buen servicio? | | | Si | No |

Anexo 2

FODA CORPORACION G&T CONTINENTAL				
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidad	Amenaza
Recursos Humanos	<p>Suficiente demanda en sus plazas vacantes, derivado del posicionamiento de la empresa.</p> <p>La estabilidad laboral ha permitido un importante cambio en la cultura del empleado bastante apegado a la filosofía de las empresas del grupo</p>	<p>El proceso de inducción del personal nuevo es muy breve y el cúmulo de información es grande.</p> <p>Debido a la percepción del usuario de una mejora en el servicio, existe mayor afluencia de público pero la cantidad de empleados no se incrementó en la misma proporción</p>	<p>Capacidad de descentralizar el proceso de inducción</p> <p>Cubrir la demanda de servicios aprovechando a personal de los bancos que se intervinieron.</p>	<p>El Recurso Humano ya especializado podría emigrar a otras empresas financieras sin invertir en su formación</p> <p>Que los potenciales clientes asocien al personal que viene de bancos intervenidos a las dificultades que ocasionaron su cierre</p>
Area Financiera	<p>La independencia de cada división en cuanto a sus recursos, ya que se le concede un presupuesto a cada una.</p> <p>Alta disponibilidad de recursos en efectivo</p>	<p>En el área de agencias no se toma en cuenta el crecimiento continuo, por lo que en ocasiones el presupuesto se agota antes de lo planificado</p> <p>Cierto aumento en los tiempos de espera por la gran cantidad de depósitos en efectivo recibidos en las cajas receptoras</p>	<p>Se podrían hacer proyecciones al inicio del año para no pasar por problemas de presupuesto</p> <p>Convertirse en proveedor de efectivo no convencional para otras empresas</p>	<p>Circunstancias propiciadas por factores políticos o climáticos que en el territorio nacional, han sido frecuentes, los cuales han provocado incrementos importantes en los costos</p> <p>Que las pólizas de seguro no lleguen a cubrir los montos necesarios.</p>
Área Administrativa	<p>Suficiente capacidad para suministrar los recursos a todas las agencias y departamentos</p> <p>El poder adquisitivo y de negociación en virtud de los volúmenes de compra</p>	<p>Demasiada burocracia que hace complicada la logística.</p> <p>Dificultad para controlar el desperdicio.</p>	<p>Oportunidad de desarrollo de proveedores que pertenezcan al grupo.</p> <p>Proporcionar incentivos encaminados a la optimización de la administración</p>	<p>Los precios de los proveedores se incrementan sin previo aviso.</p> <p>Obsolescencia de la tecnología disponible</p>
Infraestructura	<p>Una importante Red de agencias ubicadas en la mayoría de las plazas mas importantes del territorio nacional</p> <p>La disponibilidad de la mejor tecnología de punta en telecomunicaciones.</p>	<p>La ubicación geográfica de un gran número de agencias y la centralización de operaciones en la central del banco degrada el tiempo de respuesta en servicios críticos como autorización de préstamos, recepción de depósitos con cheques de otros bancos, etc.</p> <p>La topografía del área geográfica a la que se le da cobertura hace imposible mantener los estándares óptimos en todas las agencias.</p>	<p>La expansión de presencia física por medio de agencias propias en la región centroamericana y no solo a través de alianzas con otros bancos.</p> <p>Aprovechar las características del software bancario para mejorar la gestión de las pequeñas empresas que son importantes en cantidad y recursos en el territorio</p>	<p>Que surjan condiciones fuera del territorio nacional encaminadas a proteger a los bancos locales y que ponga en riesgo la inversión en infraestructura fuera del país.</p> <p>Terrorismo informático</p>

VISION:

Somos reconocidos por nuestra excelencia en el servicio como el grupo financiero No. 1 en crecimiento y rentabilidad, a través del desarrollo de colaboradores comprometidos en generar el máximo bienestar de nuestros clientes.

MISION:

“Nuestra pasión por el servicio, resuelve ya”.

VALORES:

- **Respeto:**
La voluntad de respetar a cada persona por su dignidad e integridad. Tanto a clientes como a los colaboradores.

- **Proactividad:**
La voluntad de accionar y no solo de reaccionar, tomando la iniciativa.

- **Facultamiento:**
Permitir que nuestros colaboradores ejerzan su proactividad y responsabilidad: hacer que los problemas se resuelvan lo más cerca al origen del problema.

- **Trabajo en equipo:**
Buscar el bien común, tanto como el bien propio.

- **Responsabilidad:**
Es asumir las consecuencias de nuestros actos. Responder por los resultados y no solo por los esfuerzos.

Bibliografía

Desatrick, R. Cómo conservar su clientela. El Secreto del Servicio.
Editorial Legis IESA.
Caracas. 1990

Horovitz, Jacques -La Calidad del Servicio- Editorial McGraw Hill 1991

Leonard, D. Goodftein -Planificación Estratégica Aplicada- Editorial
McGraw Hill 2000

Rodriguez, J. -Cómo aplicar la planeación estratégica en las medianas
empresas- Editorial McGraw Hill 2005.

Fred, David. -La gerencia estratégica- Editorial Legis 1990

