

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



**Propuesta para mejorar la atención del servicio al cliente en una agencia  
bancaria**

(Práctica Empresarial Dirigida – PED-)

Rubén Darío Peñate Aquino

Guatemala, agosto 2,015

**Propuesta para mejorar la atención del servicio al cliente  
en una agencia bancaria**

(Práctica Empresarial Dirigida – PED-)

Rubén Darío Peñate Aquino

Lic. Federico Robles de la Roca (**Asesor**)

Dr. Luis Roberto García Leiva (**Revisor**)

Guatemala, agosto 2,015

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridad de la Facultad Ciencias Económicas**

**M.A César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Vice Decano

**Licda. Ingrid Sucely De León Piedrasanta de Díaz**

Coordinadora

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

**Ing. Edwin Rojas**

Examinador

**Ing. Sergio Morales**

Examinador

**Lic. Josué Pacheco**

Examinador

**Licenciado Federico Robles**

Tutor

**Dr. Luis Roberto García Leiva**

Revisor



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

REF.:UPANA.C.C.E.E.013-2015-AE.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 18 DE AGOSTO DE 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por Lic. Federico Robles de la Roca, asesor y Dr. Luis Roberto García Leiva, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida –PED– titulada “PROPUESTA PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA AGENCIA BANCARIA.” Presentada por el estudiante: Rubén Dario Peñate Aquino, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en acta 1391, en fecha 22 de julio de 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



**M.A. César Augusto Custodio Cóbar**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Guatemala, 24 de noviembre 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud al trabajo de Tesis con el tema **“PROPUESTA PARA MEJORAR LA ATENCION DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA AGENCIA BANCARIA”**, Presentado por el estudiante: Rubén Darío Peñate Aquino, previo a optar al grado Académico de **“Administrador de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente Dictamen favorable con una puntuación de 90/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Federico Robles de la Roca'. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'F'.

Lic. Federico Robles de la Roca  
Tutor

Guatemala 24 de noviembre de 2014.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

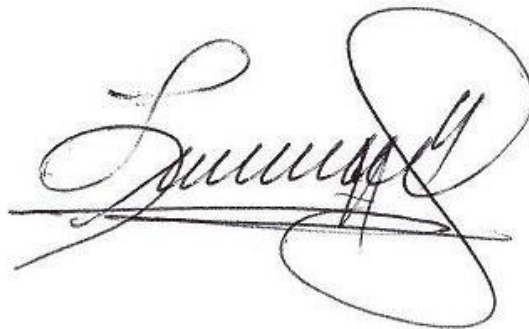
Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida PED del tema: **PROPUESTA PARA MEJORAR LA ATENCION DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA AGENCIA BANCARIA**, elaborado por el estudiante **Rubén Darío Peñate Aquino** de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicha PED.

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

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Roberto García Leiva', with a large, stylized flourish at the end.

Dr. Luis Roberto García Leiva  
Revisor



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1298.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Peñate Aquino Rubén Dario con número de carné 1013246 aprobó con 79 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, el día veintidós de julio del año dos mil quince.


Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los cuatro días del mes de agosto del año dos mil quince.

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General



Jaquelyn Fernández  
cc. Archivo.



## **Agradecimientos**

### **A Dios**

Por su amor incondicional y bondad hacia mí,  
para poder alcanzar esta meta, sin su misericordia  
nada hubiera sido posible.

### **A mis padres**

#### **Adelia del Rosario y Rubén**

Por el apoyo que me brindaron durante este tiempo,  
por enseñarme el valor de la perseverancia y su  
infinito amor que me han demostrado.

### **A mis hermanas**

#### **Kelyn y Yanmary**

Por siempre apoyarme y animarme a seguir  
adelante.

### **A mi primo**

#### **Josué González**

Por apoyarme en los momentos de permiso cuando  
más lo necesite.

### **A mi jefe**

#### **Carlos Gutiérrez**

Por ser la persona que me apoyo todo el tiempo,  
por su motivación y sobre todo por ser una persona  
ejemplar para mi vida, así mismo me dio permiso  
de faltar al trabajo en los momentos necesarios.

### **A mis amigos**

#### **Jairo, Leslie, y Víctor**

Por todas las experiencias vividas durante el tiempo  
de conocerlos y por la ayuda que me brindaron  
cuando lo necesité.

## Tabla de contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
Marco conceptual	
Antecedentes	1
1.1 Antecedentes de la organización	1
1.2 Planeación estratégica	2
1.2.1 Misión	2
1.2.2 Visión	3
1.2.3 Valores	3
1.3 Análisis foda	5
<b>Capítulo 2</b>	
Marco teórico	
2.1 Servicio al cliente	7
2.1.1 Importancia del servicio al cliente	8
2.1.1.1 Acciones	8
2.2 Estrategia de servicio	9
2.3 Clientes	9
2.4 Tipo de clientes	9
2.4.1 El cliente final	9
2.4.2 El cliente intermediario	10
2.4.3 El cliente potencial	10
2.4.4 Clientes externos	10
2.4.5 Cliente interno	10
2.5 Como medir la satisfacción del cliente	10
2.6 Técnicas de atención al cliente	11
2.7 Bancos	12
2.7.1 Clasificación	12
2.7.2 Bancos comerciales	12
2.7.3 Bancos hipotecarios	12
2.7.4 Bancos de capitalización	12

### **Capítulo 3**

#### Marco metodológico

3.1.	Descripción del problema	13
3.2.	Justificación	13
3.3.	Pregunta de investigación	14
3.4.	Objetivos	14
3.4.1.	General	14
3.4.2.	Específicos	14
3.5.	Delimitación	15
3.5.1.	Alcances	15
3.5.2.	Limites	15

### **Capítulo 4**

#### Metodología aplicada a la practica

4.1.	Tipos de investigación	16
4.2.	Sujetos de investigación	16
4.3.	Instrumento	17
4.4.	Procedimientos	18
4.5.	Aportes	18
4.5.1.	A la empresa	19
4.5.2.	Al futuro profesional	19

### **Capítulo 5**

#### Análisis de resultados

5.1.	Conclusión	46
5.2.	Propuesta	47
5.3	Descripción del problema	47
5.4	Justificación	47
5.5	Objetivos	48
5.5.1	General	48
5.5.2	Específicos	48
5.6	Descripción de servicios que brinda el banco	49
5.7	Procesos claves de servicio al cliente	49
5.7.1	Visita de clientes	50
5.8	Pasos para conocer las necesidades del cliente	53
5.9	Manejo de quejas y reclamos	54
5.10	Manejo de colas	55
5.10.1	Mecanismo del servicio	56
5.10.2	Clientes	56

5.10.3	Llegadas	57
5.10.4	Tasa de servicio	57
5.10.5	Numero de servidores	57
5.10.6	Proceso de salida	57
5.11	Comunicación y atención en cajas	58
5.12	Implementación de programas de capacitación	60
5.12.1	Capacitación para jefe y subjefe de agencia	60
5.12.2	Contenidos de cursos	61
5.12.3	Costo de la propuesta	62
5.13	Programa de capacitación para el personal de la agencia	64
5.13.1	Responsables	64
5.13.2	Cobertura	64
5.13.3	Metodologia	64
5.13.4	Duración y horarios	65
5.13.5	Módulos de capacitación	65
5.13.6	Recursos materiales para capacitación	66
5.13.7	Políticas de capacitación	66
5.13.8	Perfil de capacitador	66
5.13.9	Evaluación del programa de capacitación	67
5.13.10	Cedula informativa del programa de capacitación	68
5.14	Costo del programa de capacitación	80
5.14.1	Costo total de programas de capacitación	80
5.15	Cronogramas de capacitación	81
5.16	Marketing interno	82
5.16.1	Etapas de implementación de marketing interno	82
5.16.2	Definición de objetivos	83
5.16.3	Segmentación	83
5.16.4	Producto	83
5.16.5	Plan de acción	84
5.16.6	Comunicación	84
5.16.7	Seguimiento	84
5.16.8	Reunión de información	84
<b>Referencias bibliográficas</b>		85
<b>Anexos</b>		86

## Lista de Ilustraciones

Ilustración No.1	FODA	4
Ilustración No.2	Estructura organizacional	6
Ilustración No.3	Procedimiento de visita de clientes	50
Ilustración No.4	Procedimiento de evaluación de necesidades de clientes	53
Ilustración No.5	Proceso de manejo de quejas y reclamos	54
Ilustración No.6	Mecanismo del servicio	56
Ilustración No.7	Proceso de comunicación y atención en cajas	58
Ilustración No.8	Proceso de implementación de marketing interno	82

## Lista de cuadros

Cuadro No.1	Atención que brinda el personal de la agencia	20
Cuadro No.2	Atención personalizada que recibe	21
Cuadro No.3	Resolución de sus dudas por parte del personal	22
Cuadro No.4	Confianza que brinda el personal	23
Cuadro No.5	Diga como considera el servicio de esta agencia	24
Cuadro No.6	Que tan efectiva fue la persona que le atendió	25
Cuadro No.7	Le pareció el tiempo de espera en la agencia	26
Cuadro No.8	De a conocer la forma en que la agencia maneja sus quejas	27
Cuadro No.9	Diga el servicio que considera adecuado	28
Cuadro No.10	Recomendaría el servicio a un amigo	29
Cuadro No.11	División de cajas receptoras	49
Cuadro No.12	División de estaciones receptoras	50
Cuadro No.13	Costo de capacitaciones jefe y subjefe de agencia	52
Cuadro No.14	Contenido de cursos	62
Cuadro No.15	Costos directos capacitación jefe y subjefe de agencia	64
Cuadro No.16	Costos indirectos jefe y subjefe de agencia	64
Cuadro No.18	Costo total capacitación jefe y subjefe de agencia	64
Cuadro No.19	Módulos de capacitación	66
Cuadro No.20	Costo programa de capacitación personal de la agencia	81
Cuadro No.21	Cronograma de capacitaciones	82
Cuadro No.22	Costos de reunión de información	85

## Lista de graficas

Gráfica No.1	Atención que brinda el personal de la agencia	20
Gráfica No.2	Atención personalizada que recibe el cliente	21
Gráfica No.3	Efectividad al momento de resolver las dudas del cliente	22
Gráfica No.4	Confianza que brinda el personal al cliente	23
Gráfica No.5	Calidad de servicio que recibe en la agencia	24
Gráfica No.6	Asesoramiento brindado y conocimiento necesario	25
Gráfica No.7	Tiempo de espera	26
Gráfica No.8	Como se manejan las quejas del cliente	27
Gráfica No.9	Qué servicio se debe de mejorar	28
Gráfica No.10	Recomendaría usted esta agencia	29
Grafica No. 11	Sobrepasa las expectativas del cliente	30
Grafica No. 12	Evalúan la calidad de servicio que reciben	31
Grafica No. 13	Su jefe inmediato lo motiva	32
Grafica No. 14	Le agrada servir a los clientes que visitan la agencia.	33
Grafica No. 15	Los conocimientos adquiridos le dan seguridad para atender al cliente	34
Grafica No. 16	Necesidad tecnológica de punta	35
Grafica No. 17	Su jefe le brinda apoyo en una situación difícil	36
Grafica No. 18	Sus colaboradores brindan un servicio de excelencia	37
Grafica No. 19	Da las herramientas necesarias a sus colaboradores	38
Grafica No. 20	Sus colaboradores se sienten motivados	39
Grafica No. 21	Sobrepasan las expectativas del cliente sus colaboradores	40
Grafica No. 22	Le brinda la ayuda necesaria a sus colaboradores cuando lo necesitan	41
Grafica No. 23	Sirve de ejemplo a sus colaboradores cuando atiende a un cliente	42
Grafica No. 24	Su personal práctica el ciclo de servicio	43
Grafica No. 25	Su personal necesita supervisión constante	44

## **Resumen**

Para el trabajo de investigación se seleccionó el tema, “Propuesta para mejorar la atención del servicio en una agencia bancaria” esta empresa es una identidad financiera que tiene 45 años de estar en este ambiente, la cual cuenta con una gran cantidad de usuarios que le permiten ir creciendo día con día.

En el capítulo 1, se presentaron los antecedentes de la empresa; se expuso una breve reseña histórica de la organización, también se explicó la situación actual a través de un análisis foda, en el que se resumieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y adicional a ello se examinó brevemente la estructura organizacional de la agencia bancaria.

En el capítulo 2, se delimitó el marco teórico que contiene los conceptos y definiciones sobre los cuales fue sustentada la investigación. La mayoría de la literatura que se usó es reciente y congruente al punto de investigación; va de lo general a lo particular, y sirvió de guía al investigador para respaldar los resultados que se plasmaron sobre el estudio y realizar un análisis objetivo.

En el capítulo 3, se realizó el Marco Metodológico el cual sirvió para describir y determinar cualitativa y cuantitativamente los factores que afectan un excelente servicio al cliente en una agencia de banco.

En el capítulo 4, se realizaron el tipo de investigación y los sujetos a los cuales se iba a investigar.

En el capítulo 5, se realizó a base de gráficas, que permitan conocer la opinión del cliente y así mismo la opinión de los empleados de la empresa.

En el capítulo 6, se presenta lo que es la propuesta para darle solución al problema a través de capacitación, esta dura tres meses y se les dará a todos los colaboradores de la agencia juntamente con el Jefe y Sub Jefe de la misma.

## **Introducción**

Para adaptarse al ambiente cambiante y complejo de la actualidad, las empresas deben ser altamente flexibles, reaccionar de forma rápida y mantenerse en constante cambio, más cuando el cambio es originado dentro de la organización.

La Institución Financiera últimamente ha presentado crecimiento considerable en los últimos 5 años, pasando de estar solo en Guatemala, ahora está en Honduras y el Salvador tiene mucho personal eficiente a su cargo, y es una de las mejores Instituciones Financieras en Guatemala, pero a pesar de esto hay agencias bancarias que no brindan un servicio de excelencia y eso conlleva a que pierda clientes e incluso empresas muy grandes.

El siguiente estudio abordo temas como “Importancia de servicio al cliente, Estrategia de servicio” para poderse dar cuenta que si no hay clientes no hay empresas, también se analizaron los resultados de las encuestas las cuales ayudaron a llegar al problema para poder presentar una propuesta que ayude a dar una solución, para mejorar el servicio al cliente de la agencia bancaria.



# Capítulo 1

## Marco Conceptual

### 1.1 Antecedentes de la Organización

El Centro Financiero surge en la década de los años 1960, como una inquietud del Ministerio de Economía, para crear una institución que brinda el apoyo financiero al desarrollo industrial que se deseaba alcanzar en los acuerdos de integración Centroamericana.

El Lic. Roberto Porras, Asesor del Ministerio de Economía, planteó su idea de crear el Centro Financiero al Ministerio, y este a su vez la formuló a los Industriales a través de la Cámara de Industria de Guatemala.

Aceptada la idea, el Gobierno emite el Decreto Ley No. 170, en cuyo artículo 4to se determinó la creación del Centro Financiero.

La Cámara de Industria realizó el 27 de noviembre del 1967, la primera asamblea de accionistas en donde se eligió a la primera Junta Directiva del Centro Financiero, el 17 de junio de 1968, el Centro Financiero inicio sus operaciones con el público en el Edificio Cruz Azul situado en la 8a. calle y 5ta. Avenida de la zona 1. Este edificio fue severamente dañado con el terremoto de 1976.

El Centro Financiero rápidamente y en pocos años llegó a ser el Centro Financiero privado más grande del país.

Como resultado del terremoto de 1976, sus oficinas centrales se dividieron y sus diferentes Subgerencias y Departamentos estuvieron localizados en varios lugares, entre ellos la Agencia Roosevelt, Agencia Obelisco, Edificio Maya y Edificio Mini.

El éxito alcanzo desde su inicio, la voluntad para comprender las necesidades de sus clientes y a la industria, anticipándose a sus necesidades les hizo pensar en un edificio propio, por lo que a solicitud del Consejo de Administración, un equipo de ingenieros entregó el 10 de octubre de 1974 los planos para iniciar los trabajos de construcción de sueño de ese momento, un complejo

arquitectónico formado por 2 grandes torres de 16 pisos cada una, unidas en un estratégico punto de la zona 4 de la Ciudad de Guatemala. Fue así como durante el primer semestre de 1980 se realizaron los trabajos de adecuación para instalar las oficinas centrales en este monumental edificio, llamado desde ese momento Centro Financiero.

En la plazuela de su entrada principal, se aprecia un monumental escultura de un jugador de pelota, dando así a conocer un poco del pasado milenario de la Civilización Maya, esculpida por Galeotti Torres, Orgullosamente el 2 de julio de 1980 se inició el servicio al público en estas nuevas instalaciones y se reúnen allí todas las dependencias de la oficinas centrales del Banco.

El centro financiero cuenta con todas las instalaciones y elementos suficientes para dar protección a sus usuarios haciendo frente a cualquier eventualidad que pudiera surgir. Su exterior es exclusivamente con vidrio y aluminio, fue el primero en su género en toda Centroamérica.

Esta carrera ascendente al igual que los logros obtenidos al visualizar los sueños realizados, son el fruto del esfuerzo y la entrega de todas las personas que trabajan en este Centro Financiero, dejando constancia de agradecimiento y reconocimiento a todas ellas.

También se han vivido momentos de profunda tristeza, como lo fue la muerte del Ingeniero Ramiro Castillo Love, fundador, Organizador y primer Presidente del Banco desde 1967 hasta el 24 de agosto de 1989. El actual presidente es el Licenciado Juan Miguel Torrebiarte.

## 1.2 Planeación estratégica

### 1.2.1 Misión:

El propósito de la Institución Financiera es el desarrollo de los colaboradores, la Corporación y comunidad por lo que de manera constante actualiza sus procesos y buscando así cada vez una mejor experiencia para sus clientes.

### 1.2.2 Visión:

Ser la primera opción para los Centroamericanos, y la Institución Financiera más grande de Centroamérica

### 1.2.3 Valores

Ser un equipo que se caracteriza por lo siguiente:

#### Integridad:

Actuar siempre con la verdad transparencia, honestidad y respeto.

#### Innovación:

Se busca todos los días nuevas y mejores maneras de hacer lo que hace.

#### Entrega:

El ritmo que se emplea consta de trabajo y distingue lo que se hace a diario.

#### Trabajo en equipo:

Se trabaja en equipo para obtener los mejores resultados.

#### Amor a la Patria:

Están orgullosos de la nacionalidad y se promueve el desarrollo del país, apoyando a la alfabetización cultura y el deporte.

Ilustración 1. FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Clientes con alto nivel económico</li> <li>✓ Empresa posicionada en el mercado</li> <li>✓ Experiencia</li> <li>✓ Líder en el mercado</li> <li>✓ Empleados con mucha experiencia en financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existen procesos definidos para ejecutar las operaciones de la agencia.</li> <li>✓ No existe un plan de atención a los clientes</li> <li>✓ No existe un plan estratégico de mejora en el servicio de la empresa.</li> <li>✓ Malos procesos que se efectúan en ocasiones.</li> <li>✓ Empleados que aún no se sienten identificados con la organización</li> <li>✓ Rotación de personal</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Convenios con empresas para darles cheques de caja para sus tramites</li> <li>✓ Oportunidad de crecer más por ser líder del mercado</li> <li>✓ Oportunidad de expandirse por todo Centro América</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nuevos empresas con tasas más rentables</li> <li>✓ Empresas con productos más interesantes.</li> <li>✓ Competidores con más experiencia</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, 2014.

### 1.3 Análisis FODA

#### Fortalezas

- ✓ Cliente con alto nivel económico: los clientes con que cuenta la Institución son personas con un grado de nivel económico bastante alto.
- ✓ Empresa posicionada en el mercado: empresa con un grado de aceptación bastante fuerte por sus clientes ya que cuenta con 45 años en el mismo.
- ✓ Líder en el mercado: es líder ante los de más bancos ya que cuenta con ingresos superiores a los de su competencia.

#### Debilidades

- ✓ Mal servicio que presentan algunas empleados: esto se debe a que aún no se sienten comprometidos con la organización.
- ✓ Procesos que no se siguen en ocasiones esto lleva al atraso de ciertas gestiones e inconformidad para el cliente.

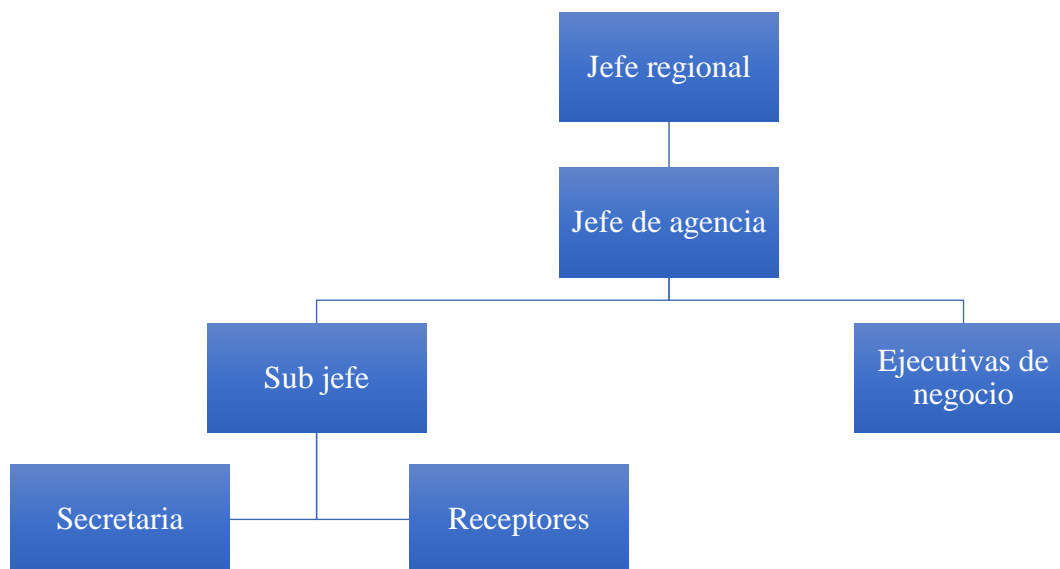
#### Oportunidades

- ✓ Oportunidad de expandirse a otros países de Centroamérica y así poder ser más reconocido a nivel internacional
- ✓ Tiene la oportunidad de hacer convenios con empresas grandes para poder sacar más utilidades y brindar mejores servicios.

#### Amenazas

- ✓ Empresas con productos más interesantes pueden bajar las ventas de la empresa.
- ✓ Nuevas empresas con tasas más rentables.

Ilustración 2: estructura organizacional



Fuente: elaboración propia, 2014.

## Capítulo 2

### Marco teórico

#### 2.1 Servicio al cliente

Prieto, M. (2005). Como dar un buen servicio al cliente. (2<sup>a</sup>. ed.). Barcelona: Editorial Gedisa. “Indica que 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 como una cadena con muchos eslabones, donde todos tienen que estar en perfecto estado para que el resultado sea un servicio de calidad. Y acciones interrelacionadas que ofrece una empresa en cada una de sus áreas a un cliente con el fin de que este obtenga y satisfaga sus necesidades. De igual forma que las personas que atienden a los clientes tengan una actitud positiva, que es lo que se requiere para que el cliente se pueda ir satisfecho con un excelente servicio de calidad”.

Paz, A. (2007). Buen servicio. (1<sup>a</sup>. ed.). México: Pearson Educación “dice que independientemente de que nuestra empresa sea pública, privada, multinacional, gran empresa o pequeña empresa, con actividades industriales o de servicios, y sea cual sea la tarea que desarrollemos en ella, todos los miembros de la empresa estamos implicados en el servicio al cliente. El servicio al cliente no es una decisión optativa si no un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y contribuye en el centro de interés fundamental y es la clave de su éxito o fracaso. El servicio al cliente es algo que podemos mejorar si queremos hacerlo. Todo aquello que apliquemos a un área de la empresa es aplicable a las demás, estén directa o indirectamente implicadas en el servicio al cliente.

Una definición amplia que podemos dar de servicio al cliente es la siguiente: “Todas las actividades que ligan al empresa con sus clientes constituyen en el servicio al cliente”

### 2.1.1 Importancia del servicio al cliente

Calderón, N. (2002). *Un buen servicio al cliente* (2ª. ed.). México: McGraw-Hill. “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. 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 han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Contingencias del servicio: el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente. Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él”.

#### 2.1.1.1 Acciones:

Calderón, N. (2002). *Un buen servicio al cliente* (2ª. ed.). México: McGraw-Hill. “Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes. Los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos. Políticas De Servicio Son Escrituras Por Gente Que Nunca Ve Al Cliente. Las empresas dan énfasis al administrador y el control que al resultado percibido por el



cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como el percibe el servicio”

## 2.2 Estrategia de servicio

Tschohl, C. (2008). Líderes en el servicio. (4a. Ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. “Dice que los líderes en el servicio se enfocan en una conservación de sus clientes. Valoran su clientela, porque saben que esta desempeña un papel importante en la búsqueda del éxito. Tales líderes reconocen que no son solo un banco, restaurante, hotel, distribuidora de equipo de computación, servicio médico o de telecomunicaciones, sino que son parte de la industria del servicio. Dedicar tiempo y dinero a capacitar a su personal en el arte del servicio al cliente para proveer dicho servicio en la forma más excepcional posible; esto con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer a nuevos”.

## 2.3 Cliente

Pérez, G. (2006). Como medir la satisfacción en el cliente. (2ª. ed.) México: Pearson Educación. “Define que el cliente presenta el papel más importante en el tema de la calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados. Se trata de la persona que recibe los productos o servicios en el intento que hace la empresa de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende de su permanencia en el mercado.

## 2.4 Tipos de clientes

### 2.4.1 El cliente final

Domínguez, A. (2006), Valor agregado a la calidad del servicio. (7ª. Ed.). México: McGraw-Hill. “Es aquella persona que utilizara el producto o servicio adquirido a la empresa y se espera que se sienta complacida y satisfecha. También se denomina usuario final o beneficiario. Se corresponde con el cliente externo.

#### 2.4.2 El cliente intermediario

Es el distribuidor que hace posible que los productos o servicios que provee la empresa estén disponible para el usuario final o el beneficiario.

#### 2.4.3 El cliente potencial

Es aquel que muestra interés por los productos o servicio de la empresa, pero aún no se ha decidido a comprar o utilizar los servicios.

#### 2.4.4 Clientes externos

Los clientes externos son aquellas personas que adquieren los productos y servicios ofrecidos. Son extraños o ajenos a la empresa y son la fuente de ingresos que sostienen las operaciones. Sin embargo, si consideramos a los clientes de una empresa como un concepto más amplio e integral, podríamos decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.

#### 2.4.5 Cliente interno

El cliente no solamente es quien tiene una relación comercial con su empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, si no que existe otro, de una categoría similar o más importante para la empresa, que sirve de soporte y que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio y sus productos: El cliente interno.

El personal que labora en la empresa es considerado como el cliente interno, toda vez que el receptor primario de la misión, de la visión y las estrategias formuladas por la organización para lograr la satisfacción del cliente externo”.

### 2.5 Como medir la satisfacción del cliente

Evans E. y Lindsay O. (2008), Servicio de Calidad. Buenos Aires: Editorial Proteo. “dicen que la retroalimentación del cliente es vital para un negocio. A través de esta, una empresa sabe si sus clientes están satisfechos con sus productos y servicios y, en ocasiones, con los productos y

servicios de sus competidores. La medición de la satisfacción de cliente cierra el ciclo. Las mediciones de la satisfacción del cliente permiten a una empresa hacer lo siguiente:

- ✓ Descubrir las percepciones del cliente sobre la forma en que la empresa satisface sus necesidades, e identificar las causas de la insatisfacción y las expectativas no cumplidas, así como los motivadores del deleite.
- ✓ Comparar el desempeño de la empresa en relación con los competidores, para apoyar la planeación y mejores iniciativas estratégicas.
- ✓ Descubrir las áreas que necesitan mejorar el diseño y la entrega de productos y servicios, así como la capacitación y orientación para los empleados
- ✓ Hacer el seguimiento de las tendencias a fin de determinar si los cambios realmente dan como resultado mejoras”.

## 2.6 Técnicas de atención al cliente

María, A. (2,000). Satisfacción del cliente (5ta. Ed.). México: McGraw-Hill. “En cualquier empresa y muy especialmente en aquellas cuyo objeto de su actividad es la venta de productos y servicios, la productividad se mide en términos de satisfacción del cliente, y el grado de esta satisfacción va más allá de la calidad del servicio, pues en su valoración entra en juego un factor dominante: La atención al cliente.

En la actualidad la mayoría de productos y servicios existentes en el mercado, poseen características muy similares. Esta homogeneidad dificulta enormemente los esfuerzos de las empresas por diferenciar sus productos o servicios respecto a los competidores. Por lo tanto el mejor camino para obtener la confianza del consumidor y lograr el éxito deseado, es ofrecer un servicio de “atención al cliente”.

## 2.7 Banco

Un banco es una institución financiera que maneja dinero o su equivalente, como acciones y bonos. (Ley de bancos y grupos financieros de Guatemala)

### 2.7.1 Clasificación

Según la Ley de bancos en la sección: “Clases de Bancos”, la autorización de la Junta Monetaria y el reconocimiento del Organismo Ejecutivo deberán habilitar a cada institución bancaria que opere en la República como, banco comercial, banco hipotecario o, banco de capitalización.

### 2.7.2 Bancos comerciales

Son las instituciones de crédito que reciben depósitos monetarios y depósitos a plazo menor, con objeto de invertir su producto, principalmente, en operaciones activas de corto término”. (Ley de bancos y grupos financieros de Guatemala 2:64-65)

### 2.7.3 Bancos hipotecarios

Son las instituciones de crédito que emiten bonos hipotecarios o prendarios, y reciben depósitos de ahorro y de plazo mayor, con objeto de invertir su producto, principalmente, en operaciones activas de mediano y largo término. (Ley de bancos y grupos financieros de Guatemala 2:64-65)

### 2.7.4 Bancos de capitalización

Son las instituciones de crédito que emiten títulos de capitalización, y reciben primas de ahorro, con objeto de invertir su producto en distintas operaciones activas de plazos consistentes con los de las obligaciones que contraigan”. (Ley de bancos y grupos financieros de Guatemala 2:64-65)

### Bancos comerciales e hipotecarios

Los bancos habilitados a la vez como bancos comerciales y como bancos hipotecarios emiten sus acciones como una sola entidad y se rigen como los bancos de categoría única. (Ley de bancos y grupos financieros de Guatemala 2:64-65)

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Descripción del problema**

A través de los análisis realizados al área de servicio al cliente se determinó que dentro de sus debilidades destacan la falta de procesos y procedimientos en las operaciones que realizan los cajeros receptores y en general el personal que se encarga de brindar los servicios a los usuarios de la agencia, esto aunado a la falta de motivación y de alguna manera la falta de identidad de los trabajadores hacia la empresa se traduce en un alto porcentaje de clientes insatisfechos.

#### **3.2 Justificación**

Todas las empresas generan estrategia para atraer al cliente que es quien da vida a la empresa u organización, la atención al cliente es algo primordial para que las personas se mantengan fieles a un producto o servicio, se requiere que los empleados de la misma cuenten con conocimientos de los procesos establecidos, para poder brindar un servicio de excelencia y poder asesorar al cliente que es lo que tiene que hacer.

También se necesita que cada jefe de agencia cuente con las competencias y habilidades necesarias para poder enseñar los procesos adecuadamente al colaborador, así también motivar a los súbditos y así puedan crecer tanto los empleados como la organización misma. El lograr tener al recurso humano capacitado para poder aplicar procesos, ayudara a que se pueda alcanzar los objetivos necesarios.

Cuando un empleado: conoce los procesos, se siente a gusto con su trabajo, se siente parte de la organización y se siente motivado los resultados son distintos y se puede lograr sobrepasar las metas establecidas, por eso es sumamente importante una adecuada capacitación para mejorar procesos.

### 3.3 Pregunta de investigación

**¿Con la propuesta de implementación de un “servicio de calidad”, se mejorará el actual servicio al cliente?**

### 3.4 objetivos

#### 3.4.1 General

Determinar cuales son los factores que mas afectan el nivel de desempeño del personal de la agencia en función al servicio que ofrecen a los usuarios del banco.

#### 3.4.2 Específicos

- ✓ Conocer cual es la percepción que tienen los clientes a cerca del servicio que reciben por parte del personal de la agencia bancaria.
- ✓ Proporcionar a los colaboradores una herramienta que les permita mejorar sus conocimientos y habilidades para realizar su trabajo de forma efectiva.
- ✓ Establecer el compromiso con los ejecutivos de servicio al clientem para que efectúen los procedimientos para la satisfacción del cliente con los productos y/o servicios que se ofrecen.
- ✓ Determinar las necesidades de capacitación que existen para poder crear un programa de mejora por medio de talleres dirigidos para los jefes de la agencia y sus colaboradores.

### 3.5 Delimitación

Dentro de la investigación del problema se busca definir, especificar y delimitar claramente la investigación haciendo hincapié en la unidad de análisis, el ámbito geográfico, el tiempo y el contexto que se utilizará en la investigación.

#### 3.5.1 Alcances

La unidad de análisis será la agencia, así como cada empleado que labora en la misma. La investigación se llevará a cabo en zona 10.

### 3.5.2 Límites

La investigación se delimita al área de administración de empresas y las funciones del proceso administrativo; utilizando como herramienta de análisis el diagnóstico administrativo. Dentro de los límites se encuentra el tiempo de la investigación y la disponibilidad del personal de la empresa, ya que se labora de lunes a viernes.

## Capítulo 4

### Metodología aplicada a la práctica

Para que el siguiente trabajo de investigación sea verídico y confiable, se llevó a cabo el mismo con una metodología que permita describir y determinar cualitativa y cuantitativamente los factores que afectan un excelente servicio al cliente en una agencia de banco.

Se realizara a base de cuestionarios, que permitan conocer la opinión del cliente y asi mismo la opinión de los empleados de la empresa.

#### 4.1 Tipos de investigación

El tipo de investigación científica apoyada con el método mixto, que incluyen el método cuantitativo y cualitativo, esto conforme a alcanzar los objetivos planteados mediante la recolección de datos medibles numéricamente y análisis estadísticos. Estos nos ayudaran a detectar los inconvenientes que se presentan para poder alcanzar un servicio de excelencia al cliente en la Institución Financiera.

#### 4.2 Sujetos de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se tomaran en cuenta a los colaboradores de la agencia bancaria asi también al jefe y sub jefe de la misma y a una muestra de clientes frecuentes, se buscara conocer experiencia de los mismos en base a la situación actual.

Se incluyen como sujetos de la investigación a los empleados en los siguientes puestos de trabajo:

- ✓ Gerente de agencia: es la persona encargada de administrar la agencia bancaria.
- ✓ Sub jefe de agencia: persona encargada de cuadro de efectivo de la agencia y otras atribuciones.
- ✓ Receptor pagado: son nueve personas que se encargan de esta labor para brindar gestiones operativas a los clientes.



- ✓ Secretarias: son seis encargadas de servicio al cliente, que brindan apoyo de gestiones a las personas (clientes).
- ✓ Clientes

### 4.3 Instrumento

- ✓ Se elaboraron cuestionarios para corroborar la situación actual de la empresa, con preguntas donde las personas darán a conocer sus inquietudes a ciertos aspectos que darán la pauta de poder mejorar en varios aspectos, sobre todo en brindar un excelente servicio al cliente.
- ✓ Para determinar la cantidad de usuarios encuestados se planteó la siguiente formula, en donde se logró establecer la muestra para posteriormente poder pasar los cuestionarios dirigidos a los clientes.

Fórmula estadística para determinar la muestra

$$N = \frac{N * Z^2 * p * q}{N * d^2 + Z^2 * p * q}$$

N =	1200
Z =	1.96
Z <sup>2</sup> =	3.8416
p =	0.5
q =	0.5
d =	0.05
d <sup>2</sup> =	0.0025
NZ <sup>2</sup> pq =	1152.48
Nd <sup>2</sup> =	3
Z <sup>2</sup> pq =	0.9604
Nd <sup>2</sup> + Z <sup>2</sup> pq =	3.9604
<b>n =</b>	<b>291</b>

$$\frac{n= 1200*1.96^2*0.5*0.5}{1200*0.05^2+1.96^2*0.5*0.5}$$

$$\frac{n= 1152.4800}{3.9604}$$

$$n= 291$$

Dando como resultado que al momento de recolectar información se deberán encuestar a doscientos noventa y uno (291) usuarios de la agencia.

#### 4.4 Procedimiento

La siguiente investigación se realizara en la agencia, debido a que los últimos años se ha notado que hay clientes molestos por falta de un excelente servicio en la misma. Por lo anterior y debido a la problemática mencionada anteriormente, se hace necesaria una investigación que plasme la situación actual de la empresa con el fin de encontrar soluciones factibles que ayuden a corregir la problemática.

A las personas que se investigara en la agencia será cada uno de los empleados que la conforman, jefe y sub efe, asi también a clientes que llegan con frecuencia, el contexto de la investigación será un diagnóstico profundizado en servicio al cliente.

Dentro de las herramientas utilizadas se encuentra el FODA que ha sido utilizado para definir el planteamiento del problema y la variable de investigación. Asi mismo también se han determinado los objetivos generales y específicos a alcanzar con la siguiente investigación.

También se ha realizado la selección de los sujetos de la investigación y en base a ellos la selección de los instrumentos que responden a los objetivos planteados. Los resultados encontrados proveerán la información necesaria sobre la que será construida la propuesta de mejora que será incluida en el informe final.

## 4.5 Aportes

El aporte buscara contribuir con la agencia específicamente, asi también con todas las demás agencias que también pertenecen a la empresa en general.

### 4.5.1 A la empresa

Dentro de la empresa se busca beneficiar a la misma para poder brindar un servicio de calidad y asi poder mantener al cliente.

### 4.5.2 Al futuro profesional

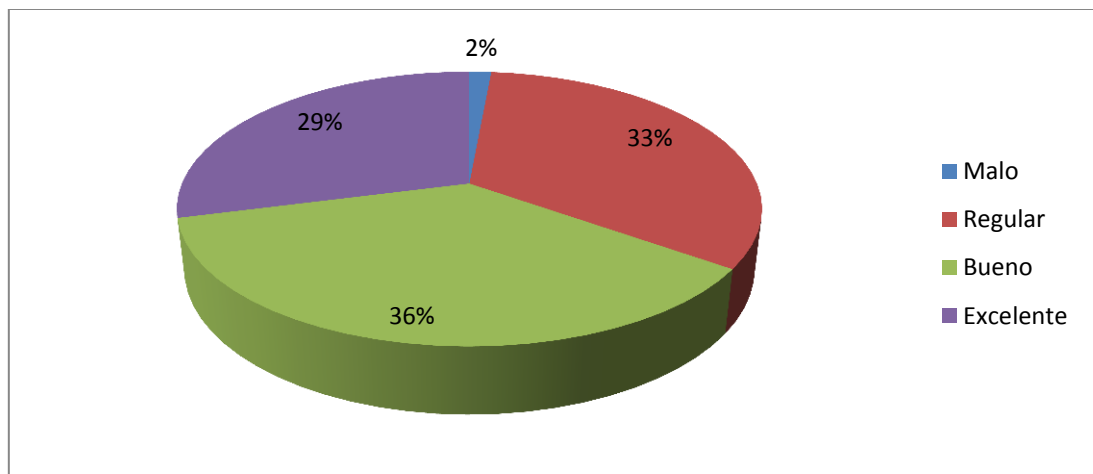
Como punto de referencia para futuras investigaciones dentro de la empresa.

**Resultados de la investigación**  
**De la atención que brinda el personal de la agencia bancaria.**  
**Cuadro No. 1**

Criterio	Porcentaje
Malo	2%
Regular	33%
Bueno	36%
Excelente	29%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, 2014.

**Figura No. 1: Atención que brinda el personal de la agencia**



Fuente: elaboración propia 2014

Interpretación: El 36% de los usuarios encuestados manifestó que el servicio que se le brinda en la agencia bancaria es bueno, mientras que 33% informo que para ellos está regular, el 29% si esta en total acuerdo y el 2% dice que para ellos es malo.

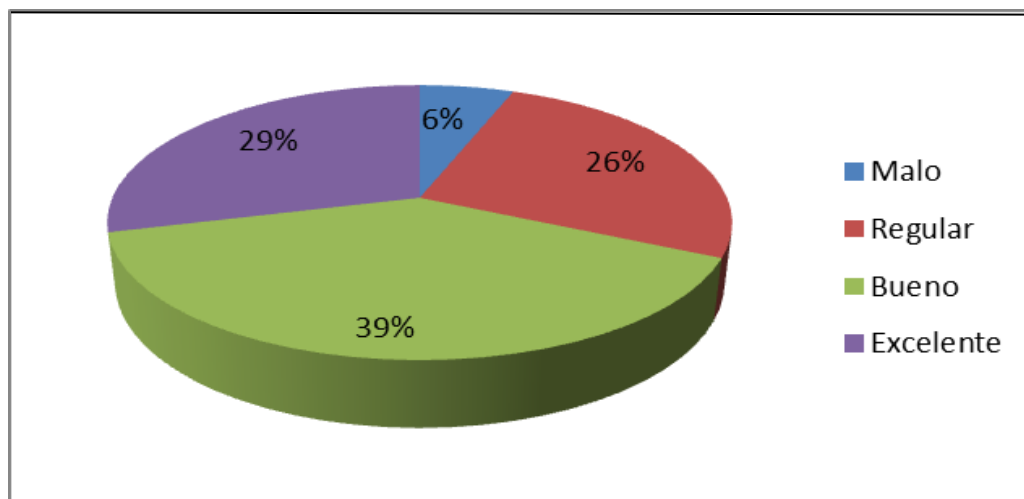
## De la atención personalizada que recibe

**Cuadro No. 2**

<b>Criterio</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	6%
Regular	26%
Bueno	39%
Excelente	29%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, 2014.

**Figura 2. Atención personalizada que recibe el cliente**



Fuente: elaboracion propia, 2014

Interpretacion: el 39% de la poblacion encuestada menciona que la atencion personalizada que recibe es buena, mientras que el 29% dijo que es excelente, un 26% considera que es regular y un 6% dice que es mala.

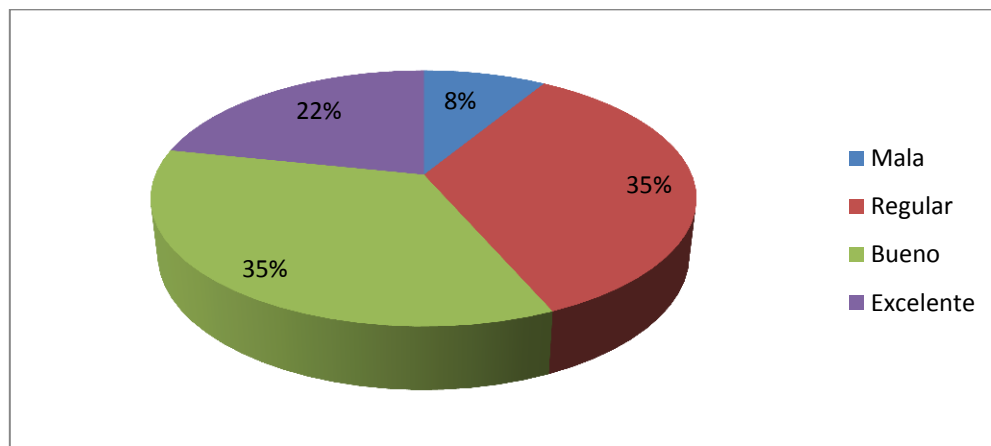
### De la resolución de sus dudas por parte del personal

**Cuadro No. 3**

<b>Criterio</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	8%
Regular	35%
Bueno	35%
Excelente	22%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, 2014

**Figura 3 Efectividad al momento de resolver las dudas del cliente**



Fuente: elaboracion propia, 2014

Interpretación: El 35% de la población encuestada piensa que no resuelven sus dudas a cabalidad, mientras que el 35% siente que sí, el otro 22% está en acuerdo y un 8% dice que es mala la Resolución de sus dudas.

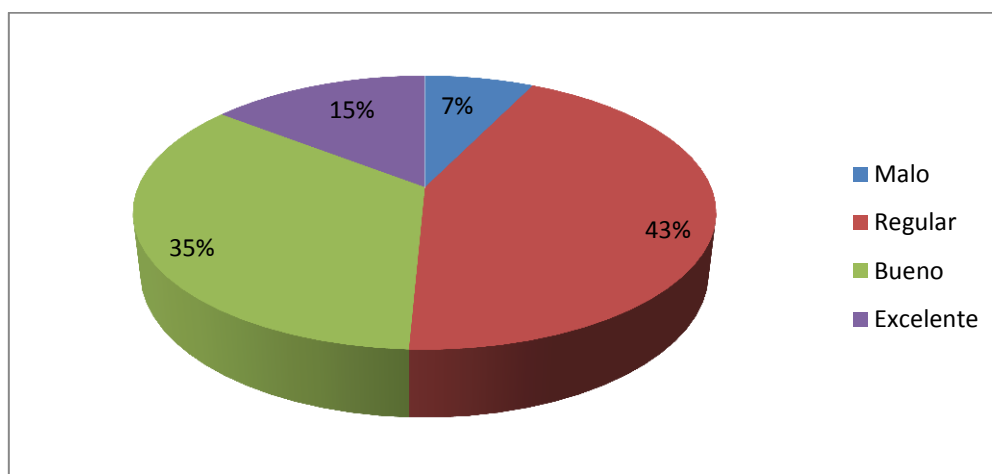
## De la confianza que brinda el personal en el momento que resuelve sus gestiones

**Cuadro No. 4**

<b>Criterio</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	7%
Regular	43%
Bueno	35%
Excelente	15%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, 2014

**Figura 4 Confianza que brinda el personal a los clientes**



Fuente: elaboración propia 2014

Interpretación: El 43% de las personas manifestó que no tiene mucha confianza en el momento que el personal le atiende, el 35% dice que si tiene confianza en cómo le resuelven sus gestiones, 15% expreso sentirse a gusto, y el 7% no está de acuerdo al momento que resuelven sus operaciones.

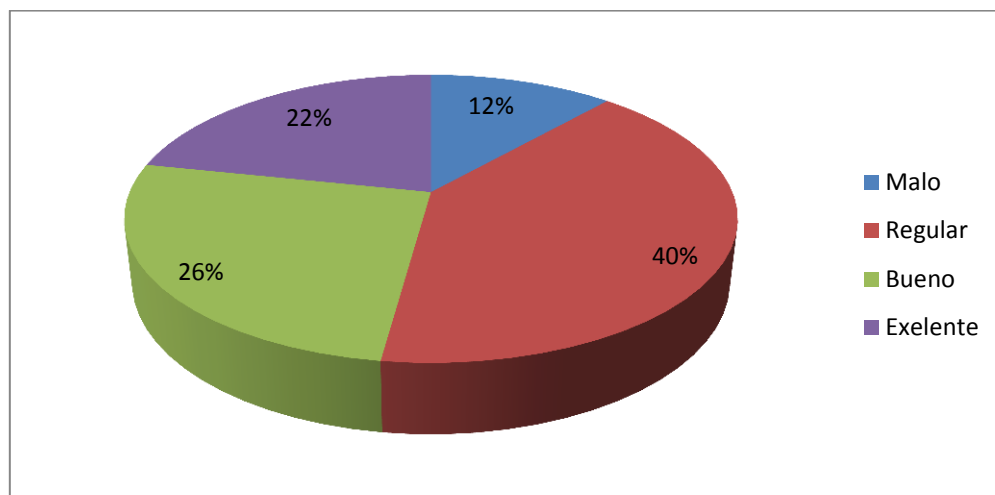
### Diga como considera el servicio de esta agencia

**Cuadro No. 5**

<b>Criterio</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	12%
Regular	40%
Bueno	26%
Excelente	22%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, 2014

**Figura 5 Calidad de servicio que recibe en la agencia**



Fuente: elaboracion propia, 2014

Interpretación: El 40% de los usuarios encuestados manifestaron que no están muy de acuerdo con el servicio que le presta la agencia bancaria, mientras 26% indicó que estaba aceptable, 22% cree que se brinda un servicio de excelencia y el otro 12% lo considera malo.



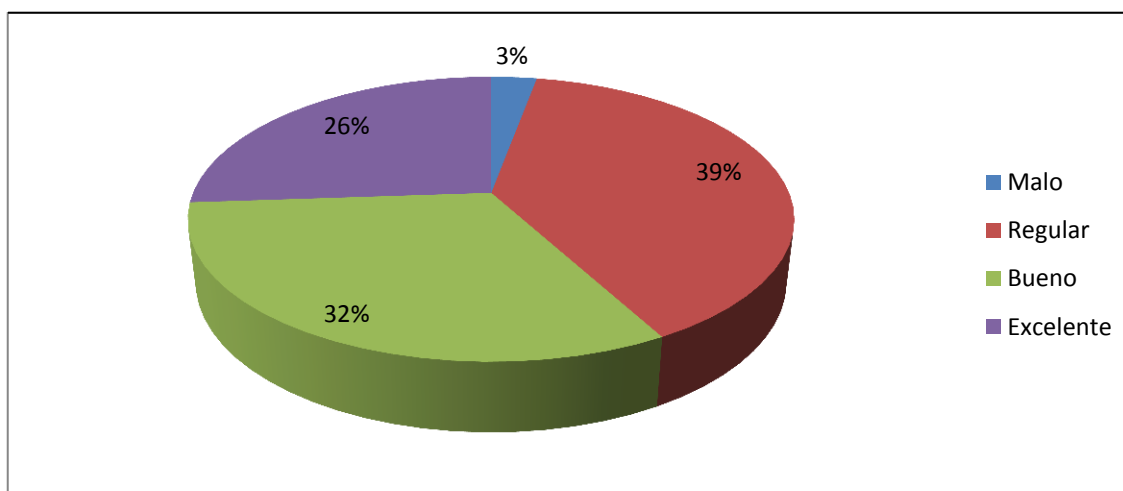
### Que tan efectiva fue la persona que le atendió

Cuadro No. 6

Criterio	Porcentaje
Malo	3%
Regular	39%
Bueno	32%
Excelente	26%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, 2014

Figura 6 Asesoramiento brindado y conocimiento necesario



Fuente: elaboración propia, 2014

Interpretación: el 39% de los usuarios encuestados considera que el servicio no llena las expectativas de ellos para ser un servicio bueno mucho menos excelente, el 32% piensa que es un servicio bueno, el 26% cree que es un servicio excelente y el 3% lo considera malo.

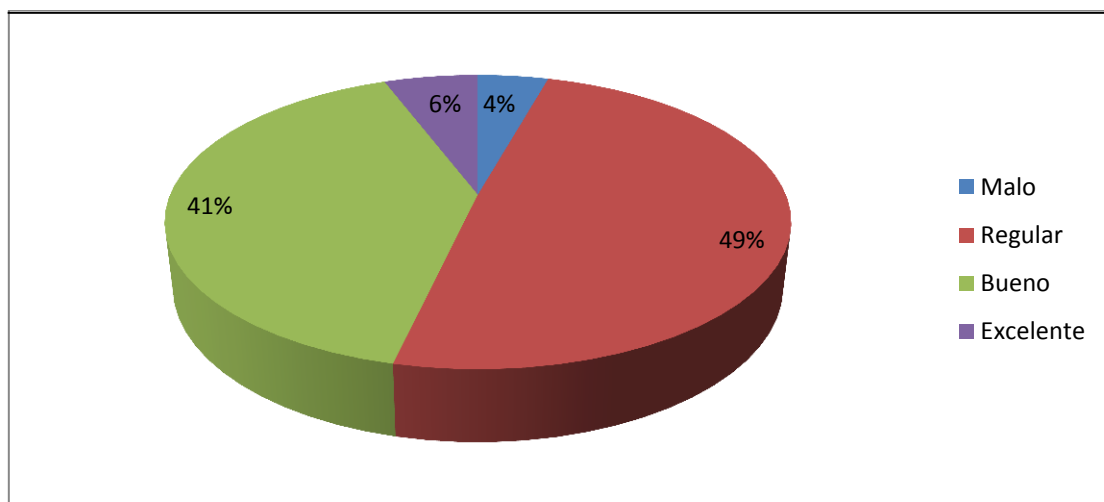
## Le pareció el tiempo de espera en la agencia

Cuadro No. 7

Criterio	Porcentaje
Malo	3%
Regular	39%
Bueno	32%
Excelente	26%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, 2014

Figura 7 Tiempo de espera



Fuente: elaboracion propia, 2014

Interpretacion: el 49% de los usuarios encuestados considera que el tiempo de espera no llena las expectativas de ellos para ser un servicio bueno mucho menos de excelencia, mientras que el 41% informa que es bueno, el 6% dice que si satisface sus necesidades y el 4% cree que es malo.

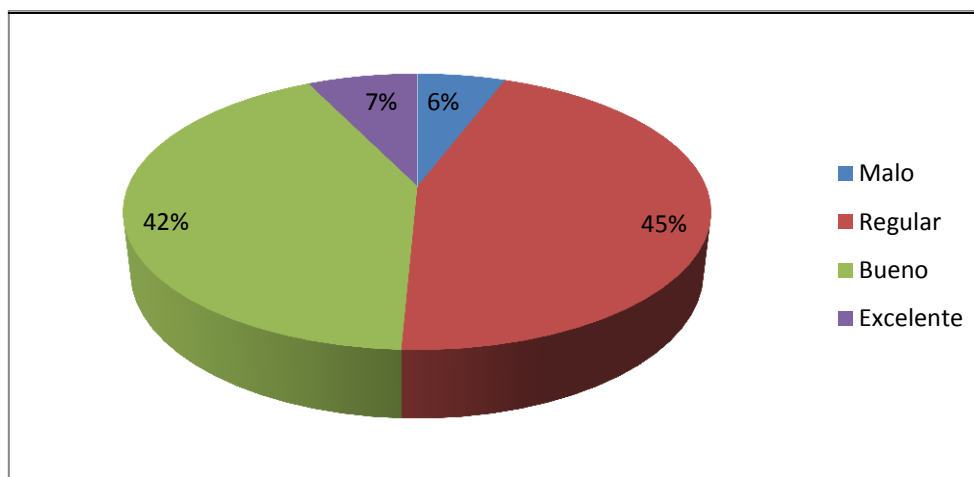
**De a conocer la forma en que la agencia maneja sus quejas.**

**Cuadro No. 8**

<b>Criterio</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	6%
Regular	45%
Bueno	42%
Excelente	7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, 2014

**Figura 8 Como se manejan las quejas del cliente**



Fuente: elaboración propia, 2014

Interpretación: El 45% de los usuarios encuestados manifestó que no está de acuerdo, el 42% dijo que si se manejan las quejas del cliente y se les dan solución, 7% piensa que es excelente de cómo se manejan las quejas y el 6% está en total desacuerdo.

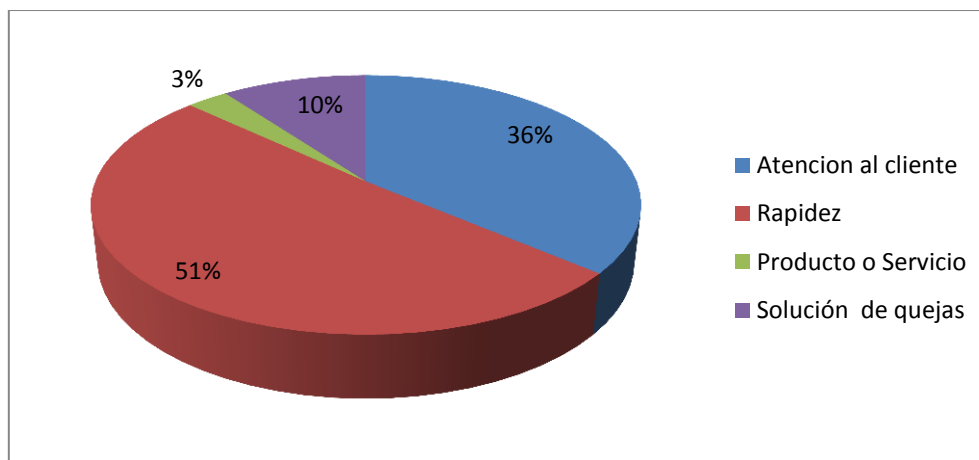
### Diga el servicio que considera adecuado

**Cuadro No. 9**

<b>Criterio</b>	<b>Porcentaje</b>
Atención al cliente	36%
Rapidez	51%
Productos o servicios	3%
Solución de quejas	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, 2014

**Figura 9 Que servicio se debe de mejorar**



Fuente: elaboración propia, 2014

Interpretación: El 51% de la población encuestada manifestó que la rapidez es uno de los factores que mayor afecta el servicio al cliente, mientras que el 36% dijo que era la atención al cliente, un 10% informa que es la solución de quejas y el 3% cree que son productos o servicios.

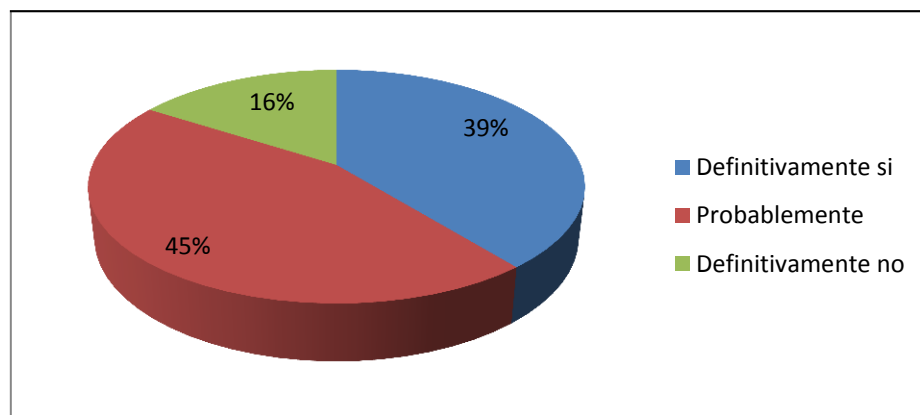
### Recomendaría el servicio a un amigo

Cuadro No. 10

<b>Criterio</b>	<b>Porcentaje</b>
Definitivamente Si	39%
Probablemente	45%
Definitivamente No	16%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, 2014

Figura 10 Recomendaría usted esta agencia

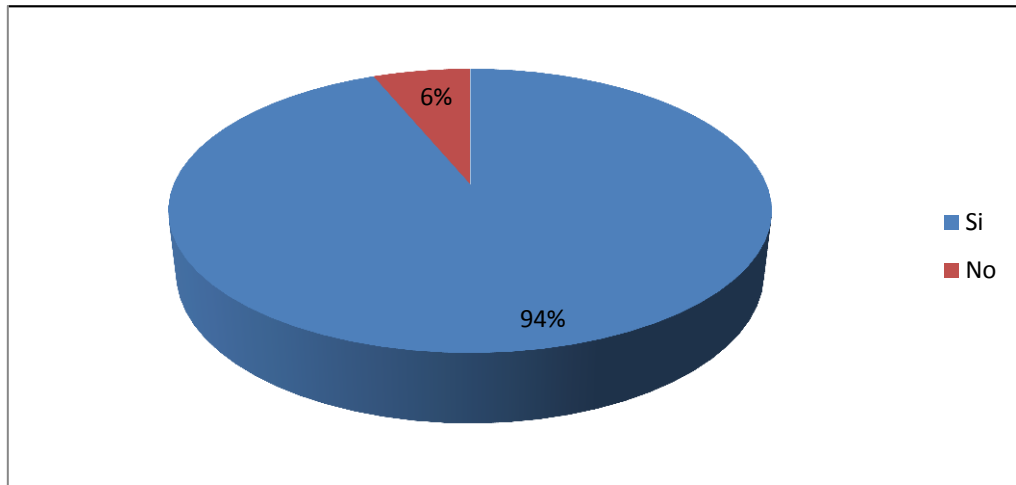


Fuente: elaboración Propia, 2014

Interpretación: el 45% de la población encuestada manifestó que probablemente recomendaría el servicio de la Agencia Bancaria, el 39% respondió que definitivamente sí y un 16% manifestó que no recomendaría el servicio.

**Interpretacion de encuestas que se pasaron a colaboradores de agencia, en total 16 personas.**

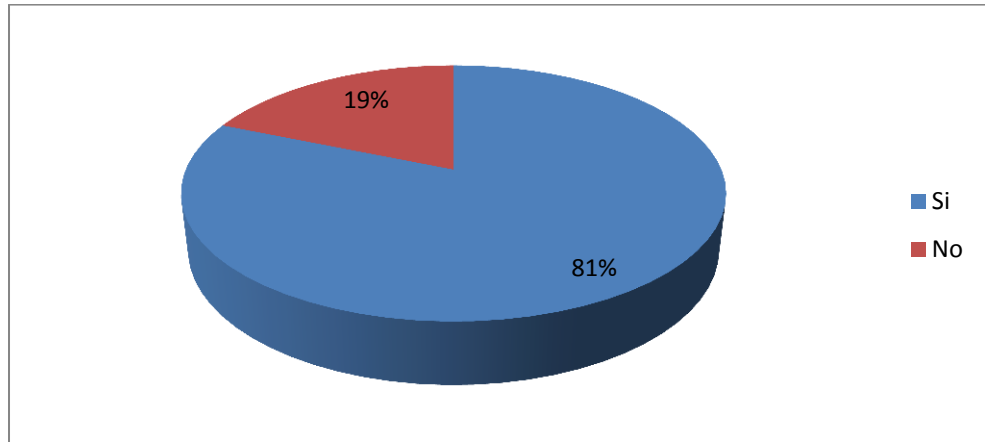
**Figura 11 sobrepasa las expectativas del cliente**



Fuente: elaboración propia, 2014

Interpretación: El 94% de los colaboradores encuestados comento que si da un excelente servicio y que sobrepasa las expectativas del cliente, solamente un 6% por ciento fue consiente y dijo que no llena brinda un servicio de excelencia.

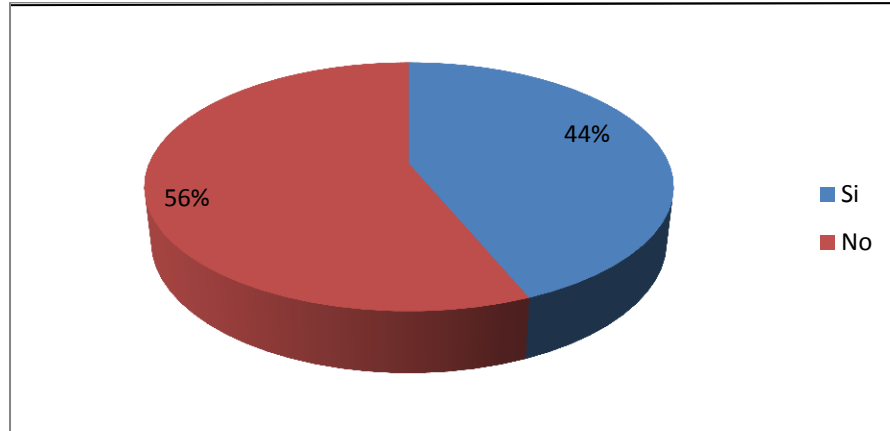
**Figura 12 Evalúan la calidad de servicio que brinda**



Fuente: elaboración propia, 2014

Interpretacion: El 81% de los colaboradores encuestados comento que el Jefe si evalúa constantemente la calidad de servicio que ellos brindan, y un 19% informo que eventualmente se evalúa la calidad del servicio, pero que deberia de haber más control para el mismo.

**Figura 13 Su Jefe inmediato lo Motiva**

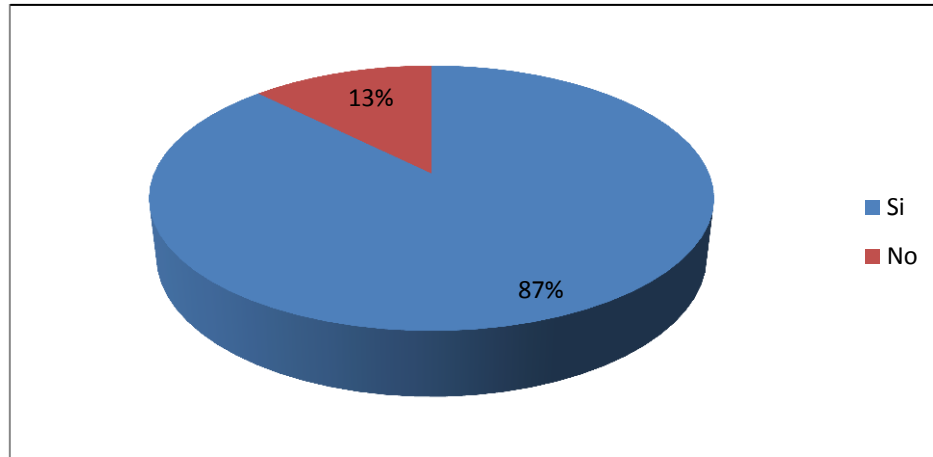


Fuente: elaboración propia, 2014

Interpretación: El 56% de los colaboradores manifestó que el Jefe inmediato no les motiva para brindar un excelente servicio al cliente, mientras que un 44% contestó que sí, el jefe indica cómo tratarlos pero eso no es motivarnos, solamente se siente la presión por parte de él.



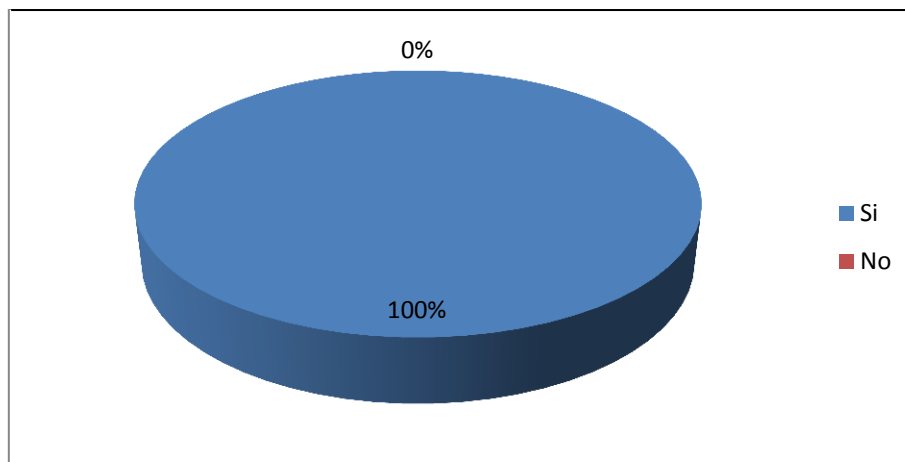
**Figura 14 Le agrada servir a los clientes que visitan la agencia.**



Fuente: elaboración propia, 2014

Interpretación: El 87% de los colaboradores encuestados manifestó que si les agrada servir a los clientes que visitan la agencia bancaria no importante la actitud que ellos traigan, mientras que el 13% dijo que no porque algunos no eran respetuosos.

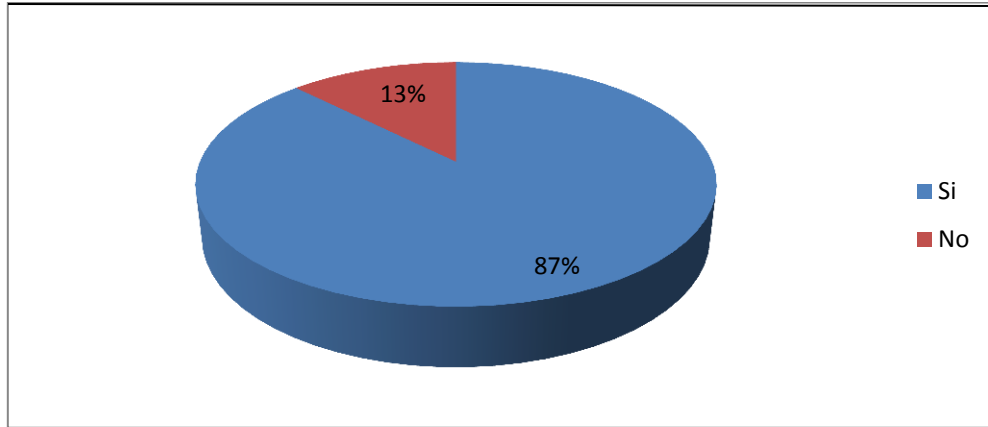
**Figura 15 Los conocimientos adquiridos le dan seguridad para atender a los clientes**



Fuente: elaboración propia, 2014

Interpretación: el 100% de los encuestados manifestó que los conocimientos y experiencias adquiridas día a día le dan seguridad para poder atender a los clientes.

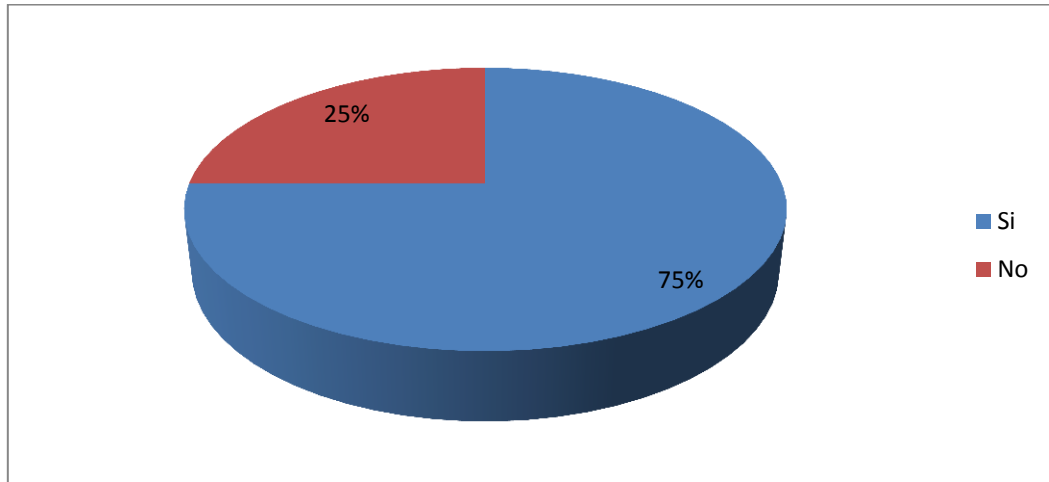
**Figura 16 Necesita tecnología de punta**



Fuente: elaboración propia, 2014

Interpretación: El 87% dijo que si necesitaba tecnología de punta ya que con algunas maquinas que cuentan no funcionan bien y eso atrasa la cola, y que teniendo buenas Herramientas ayudarian a dar un servicio de excelencia.

**Figura 17 Su Jefe le brinda apoyo en una situación difícil**

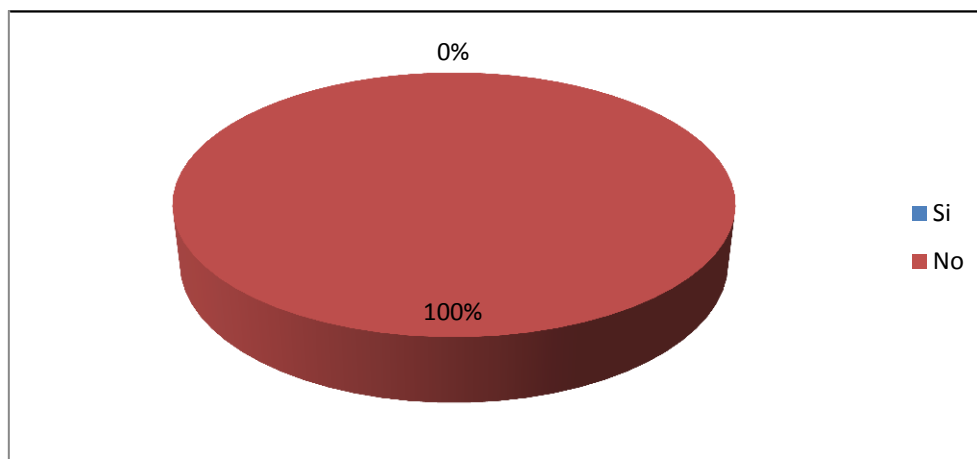


Fuente: elaboración propia, 2014

Interpretacion: el 75% de los encuestados manifestó que el Jefe de agencia si le brinda apoyo en una situacion dificil, pero el 25% dice que no sienten ayuda por parte de el.

**Interpretación de encuestas que se pasaron a jefe y sub jefe de la agencia bancaria.**

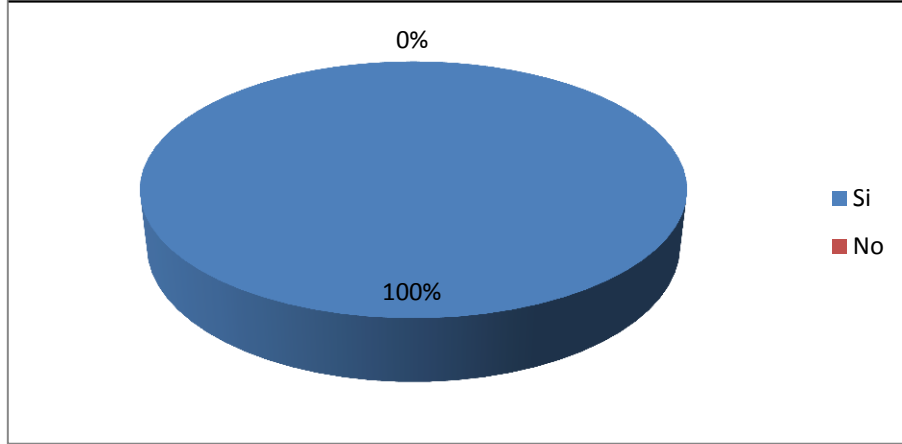
**Figura 18 Sus colaboradores brindan un servicio de excelencia**



Fuente: elaboración propia, 2014

El 100% de los encuestados contestó que sus colaboradores no brindan un servicio de excelencia, por que piensan que aun no se sienten identificados con la empresa, tambien que hay muchos reclamos por parte de los clientes.

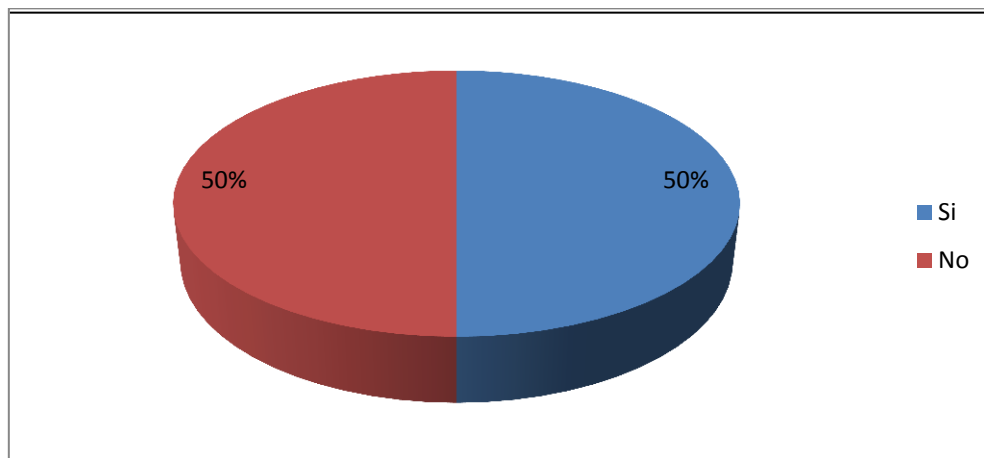
**Figura 19 Da las herramientas necesarias a sus colaboradores**



Fuente: elaboración propia, 2014

Interpretación: el 100% de los encuestados que es el Jefe y Sub Jefe están de acuerdo, indican que si dan las herramientas necesarias a su equipo de trabajo para que puedan brindar un servicio de excelencia.

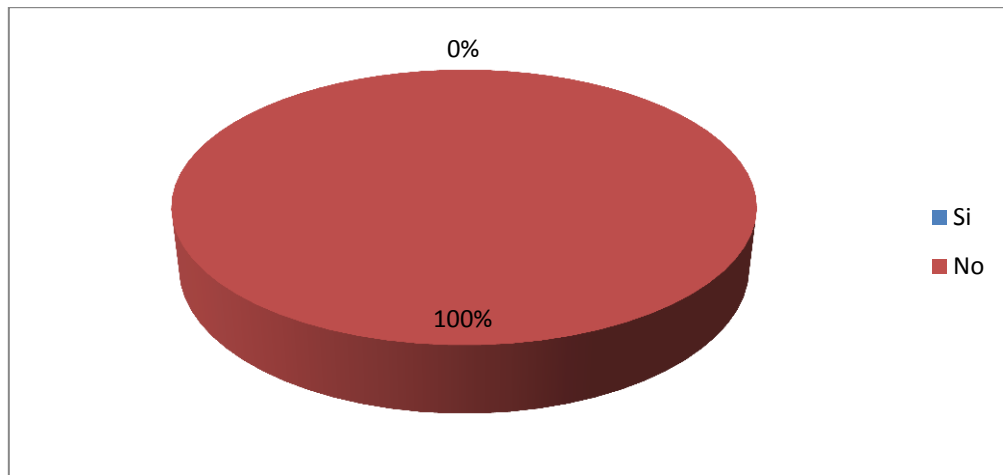
**Figura 20 Sus colaboradores se sienten motivados.**



Fuente: elaboración propia, 2014

Interpretación: El 50% el Jefe de agencia dijo que era cuestión de percepción, la respuesta quien la tiene que brindar es el colaborador, mientras que el otro 50% que es el Sub Jefe respondió que se les habla de una manera muy humana.

**Figura 21 Sobrepasan las expectativas del cliente sus colaboradores**

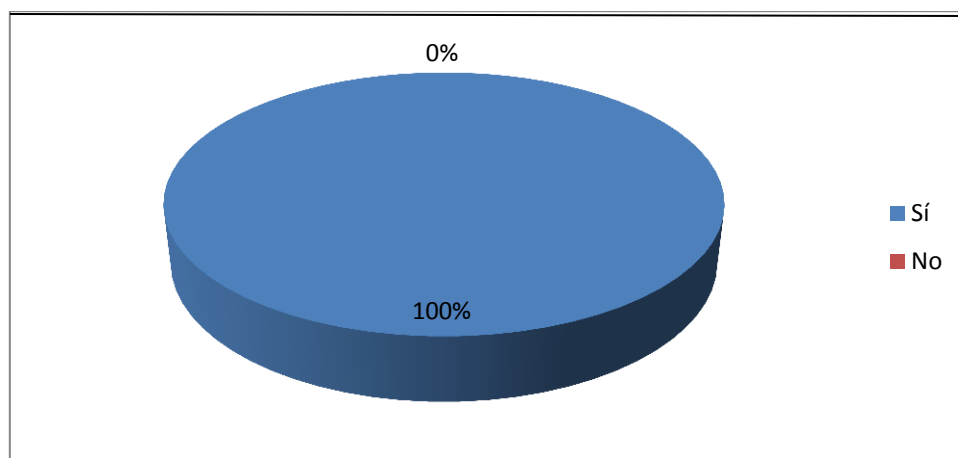


Fuente: elaboración propia, 2014

Interpretación: el 100% de los usuarios encuestados dijo que no sobrepasaban las expectativas del cliente, en varias ocasiones se tiene la deficiencia de ser muy pesado con las personas y eso se debe a la falta de supervisión por parte de Jefe y Sub Jefe.



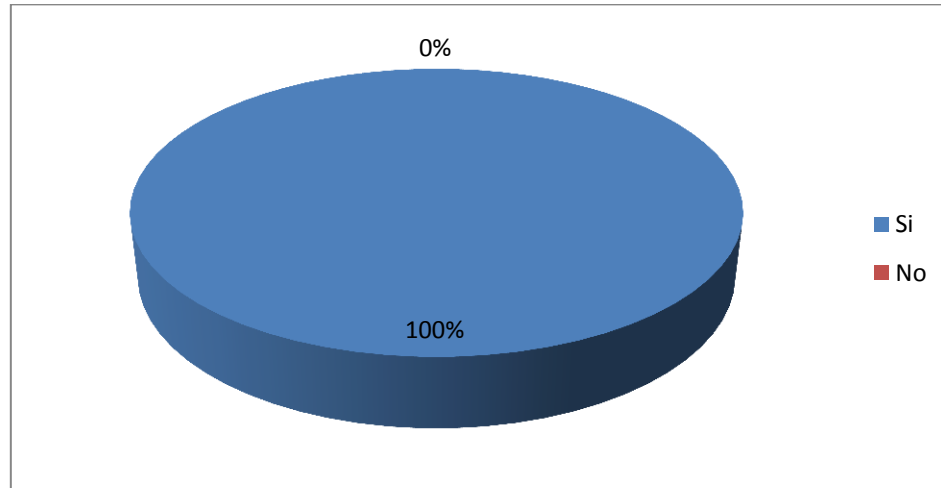
**Figura 22 le brinda la ayuda necesaria a sus colaboradores cuando lo necesitan**



Futente: elaboración propia, 2014

Interpretación: El 100% de los encuestados manifestó que si brindan la ayuda necesaria a sus colaboradores cuando estos le solicitan apoyo.

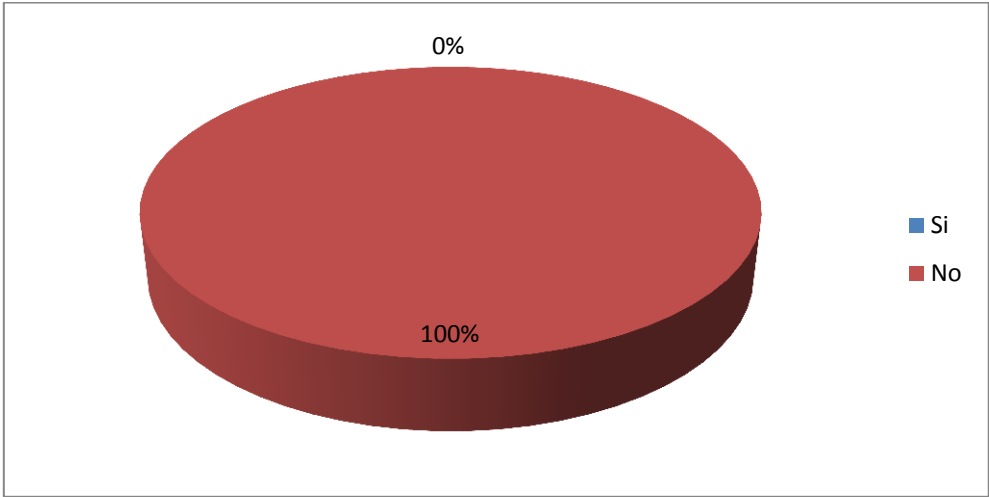
**Figura 23 Sirve de ejemplo a sus colaboradores cuando atiende a un cliente**



Fuente: elaboración propia, 2014

Interpretación: El 100% de las personas entrevistadas contestó que si sirven de ejemplo para sus colaboradores al momento de atender a los clientes.

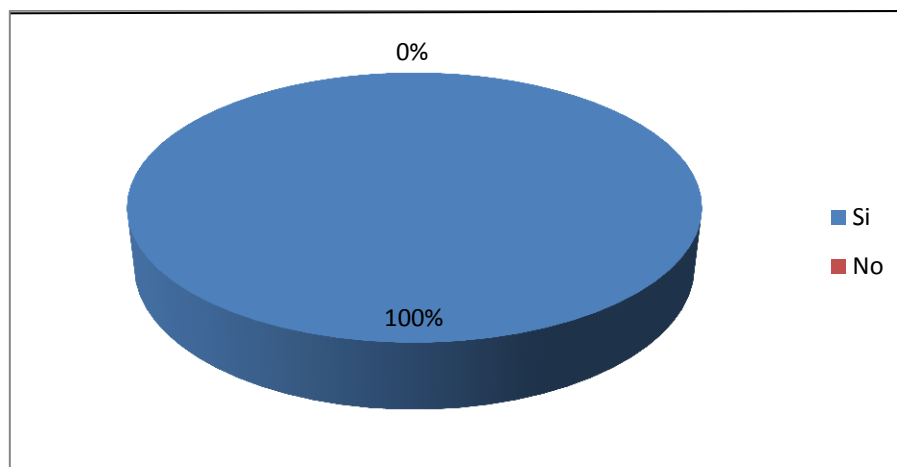
**Figura 24 Su personal práctica el ciclo de servicio**



Fuente: elaboración propia, 2014

Interpretacion: El 100% de los encuestados dijo que su personal no aplica el ciclo de servicio al momento que atienden al publico.

**Figura 25 Su personal necesita supervisión constante**



Fuente: elaboración propia, 2014

Interpretación: El 100% de los encuestados manifestó que su personal necesita supervisión constante.

## **Capítulo 5**

### **Análisis de Resultados**

De acuerdo a la información recabada de los cuestionarios anteriores se obtuvieron los siguientes resultados:

Los usuarios manifestaron su insatisfacción debido a la falta de un excelente servicio por parte de la Agencia Bancaria un 40% de los usuarios dijo que el servicio era regular, ni siquiera dijeron que era bueno allí se puede ver la inconformidad por parte de los clientes, de igual forma una de las preguntas que se les hizo al Gerente y Sub gerente fue ¿Usted cree que sus colaboradores brindan un excelente servicio día con día? ambos contestaron que en varias ocasiones se tiene la deficiencia, el colaborador es muy pesado con las personas y eso se debe a la falta de supervisión por parte del Jefe y Sub Jefe, allí se observa que ellos mismos dicen que no llenan las expectativas del cliente con el servicio que presta su personal.

El 49% de los usuarios encuestados considera que el tiempo de espera no llena las expectativas de ellos para ser un servicio bueno mucho menos de excelencia, mientras que el 41% informa que es bueno, el 6% dice que si satisface sus necesidades y el 4% cree que es malo, con esta pregunta tambien se nota una gran deficiencia por parte de las personas que atienden en esta agencia, la rapidez es muy fundamental para el cliente para poder sobrepasar sus expectativas.

¿Usted cree que sus colaboradores se sienten motivados con la forma en que los dirige? Esta fue una pregunta que se le hizo al Jefe y Sub Jefe de la Agencia el Jefe de agencia dijo que era cuestión de percepción, la respuesta quien la tiene que brindar es el colaborador, mientras que el otro 50% que es el Sub Jefe respondió que se les habla de una manera muy humana.

## 5.1 Conclusiones

Existen personas inconformes con el servicio que la agencia brinda y el tiempo que se tardan las personas en atender al cliente, esto crea un serio problema para los usuarios ya que por un mal servicio pueda existir personas que mejor digan nos retiramos de esta empresa ya que no cumple con mis expectativas.

También se puede observar que la gerencia esta consiente que sus colaboradores no cumplen con a cabalidad con lo que solicita el cliente; y en la mayoría de preguntas que se les paso se puede notar que la mayoría de gente se inclina por lo Regular y Bueno son pocas las personas que dan la respuesta excelente.

A los colaboradores se les paso una pregunta que decía ¿Su Jefe inmediato le motiva para que brinde un servicio de calidad al cliente? Donde el 56% de los colaboradores manifestó que el Jefe inmediato no les motiva para brindar un excelente servicio al cliente, mientras que un 44% contesto que sí, el jefe indica cómo tratarlos pero eso no es motivarnos, solamente se siente la presión por parte de él.

## 5.2 Propuesta

### 5.3 Descripción del problema

Se ha detectado en varias ocasiones la falta de un servicio de excelencia al cliente por parte de los colaboradores de la agencia, así mismo la falta de conciencia por parte de las personas que aún no han logrado desempeñarse de la mejor forma en su trabajo, los principales problemas que resaltan son: la falta de procesos que el colaborador tendría que conocer para brindar un excelente servicio al cliente, además de que no se cuenta con una persona que asesore al cliente desde que entra a la agencia, que procesos debe de hacer para realizar sus transacciones y así que esté reciba la atención necesaria para poder ubicarlo donde le corresponde para no hacer que pierda más tiempo del normal.

### 5.4 Justificación

Todas las empresas generan estrategia para atraer al cliente que es quien da vida a la empresa u organización, la atención al cliente es algo primordial para que las personas se mantengan fieles a un producto o servicio, se requiere que los empleados de la misma cuenten con conocimientos de los procesos establecidos, para poder brindar un servicio de excelencia y poder asesorar al cliente que es lo que tiene que hacer.

También se necesita que cada jefe de agencia cuente con las competencias y habilidades necesarias para poder enseñar los procesos adecuadamente al colaborador, así también motivar a los súbditos y así puedan crecer tanto los empleados como la organización misma. El lograr tener al recurso humano capacitado para poder aplicar procesos, ayudara a que se pueda alcanzar los objetivos necesarios.

Cuando un empleado: conoce los procesos, se siente a gusto con su trabajo, se siente parte de la organización y se siente motivado los resultados son distintos y se puede lograr sobrepasar las metas establecidas, por eso es sumamente importante una adecuada capacitación para mejorar procesos.

## 5.5 objetivos

### 5.5.1 General

Proveer al área de servicio al cliente del banco objeto de estudio, un instrumento administrativo que sirva de guía para el desarrollo paso a paso de las transacciones que realizan diariamente los clientes.

### 5.5.2 Específicos

- ✓ Definir los procedimientos que se realizan por parte del cliente y los colaboradores de la agencia en las distintas transacciones que se realizan en el banco.
- ✓ Establecer un criterio técnico, práctico y estandarizado que ayude al personal del banco a ejecutar las operaciones y actividades.
- ✓ Proporcionar a los colaboradores los conocimientos y habilidades necesarias que les permita realizar su trabajo de forma efectiva.
- ✓ Implementar un programa de capacitaciones que permita mejorar el nivel de servicio que brindan los colaboradores de la agencia a los clientes.



## 5.6 Descripción de servicios que brinda el banco

A continuación se detalla un listado de las distintas transacciones que realizan los usuarios en la agencia bancaria.

1. Solicitud de chequeras
2. Entrega de chequeras.
3. Venta de documentos en dólares.
4. Pago de remesas familiares.
5. Venta de cheques de caja locales.
6. Venta de cheques de ventanilla.
7. Reposición de libreta de ahorro.
8. Entrega de tarjeta de débito.
9. Compra de documentos en dólares.
10. Cuentas nuevas.
11. Modificación de firmas.
12. Venta de cheques de viajero.
13. Compra de cheques de viajero.
14. Cancelación de cuenta.
15. Reposición de solicitud de chequera.
16. Impresión de estado de cuenta.
17. Compra de numerario.
18. Pago de préstamos.
19. Apertura de plazo fijo.

## 5.7 Procesos claves de servicio al cliente

Dado a la baja calificación proporcionada por los clientes se ve la necesidad de definir procesos claves que ayuden a mejorar el nivel de servicio que el personal brinda a los usuarios de la agencia, por lo que esta propuesta esta basada en incrementar el desempeño del personal y que esto se vea reflejado desde que el cliente ingrese a la agencia hasta su salida.

Los procesos específicos que se van a trabajar son los siguientes:

1. Visita de clientes
2. Pasos para conocer las necesidades de el cliente.
3. Manejo de quejas y reclamos
4. Manejo de colas
5. Comunicación y atención en cajas

### 5.7.1 Visita de clientes

Es importante que el cliente se sienta cómodo desde el momento que cruza la puerta del banco, para ello la persona de seguridad que se encuentra en la entrada no solo debe de abrirle la puerta sino que tiene que darle la bienvenida de una forma amable y amigable, adicional a esto esta persona debe conocer a cerca de las distintas cajas receptoras que hay en la agencia y qué tipo de transacciones se realizan en cada una de ellas.

#### Cajas receptoras

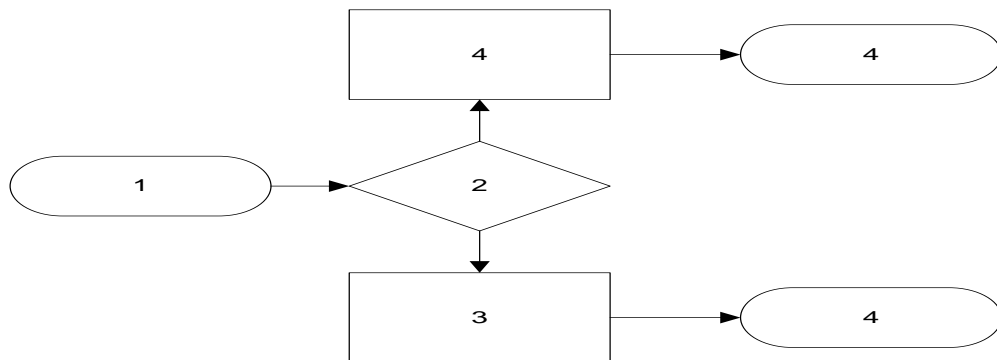
En la actualidad existen 5 cajas receptoras en el banco, las cuales se sugiere que sean divididas de la siguiente forma.

Caja 1	Caja 2	Caja 3	Caja 4	Caja 5
De 1 a 3 transacciones	De 1 a 3 transacciones	De 1 a 3 transacciones	De 4 transacciones en adelante	Depósitos y transacciones superiores a Q 15,000.00
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Venta de documentos en dólares.</li><li>✓ Pago de remesas familiares.</li><li>✓ Venta de cheques de caja locales.</li><li>✓ Venta de cheques de ventanilla</li><li>✓ Compra de documentos en dólares.</li><li>✓ Venta de cheques de viajero.</li><li>✓ Compra de cheques de viajero Reposición de solicitud de chequera.</li><li>✓ Impresión de estado de cuenta.</li><li>✓ Compra de numerario.</li><li>✓ Pago de préstamos.</li><li>✓ Depósitos</li></ul>				

Adicional a las cajas receptoras existen tres estaciones de servicio al cliente en donde se realizan las siguientes transacciones:

Estación 1	Estación 2	Estación 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solicitud de chequeras</li> <li>✓ Entrega de chequeras</li> <li>✓ Reposición de libreta de ahorro.</li> <li>✓ Entrega de tarjeta de débito.</li> <li>✓ Modificación de firmas.</li> <li>✓ Compra de cheques de viajero.</li> <li>✓ Cancelación de cuenta.</li> <li>✓ Reposición de solicitud de chequera</li> <li>✓ Apertura de plazo fijo.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención de quejas y reclamos.</li> </ul>

Ilustración No. 3 Procedimiento de visita de cliente



Fuente: Elaboración propia

1. El cliente ingresa al banco en donde el personal de seguridad debe recibirlo de la siguiente manera:

1. Abrir la puerta
2. Saludarle y dar la bienvenida de forma cordial
3. Dirigirlo a las cajas receptoras o estaciones de servicio si fuera necesario, en esta parte del procedimiento el cliente dos opciones, en donde se puede dirigir a el área de cajas o bien a las estaciones de servicio dependiendo la transacción que vaya a realizar.
- 4.

Transacciones área de cajas	Transacciones estaciones de servicios
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Solicitud de chequeras</li><li>✓ Entrega de chequeras</li><li>✓ Reposición de libreta de ahorro.</li><li>✓ Entrega de tarjeta de débito.</li><li>✓ Modificación de firmas.</li><li>✓ Compra de cheques de viajero.</li><li>✓ Cancelación de cuenta.</li><li>✓ Reposición de solicitud de chequera</li><li>✓ Apertura de plazo fijo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Solicitud de chequeras</li><li>✓ Entrega de chequeras</li><li>✓ Reposición de libreta de ahorro.</li><li>✓ Entrega de tarjeta de débito.</li><li>✓ Modificación de firmas.</li><li>✓ Compra de cheques de viajero.</li><li>✓ Cancelación de cuenta.</li><li>✓ Reposición de solicitud de chequera</li><li>✓ Apertura de plazo fijo</li><li>✓ Atención de quejas y reclamos.</li></ul>

5. Después de haber realizado la transacción, el cliente se retira de la agencia y el personal de seguridad debe de abrir de nuevo la puerta y de una forma cordial agradecer la visita.

### Señalización de cajas y áreas de servicio

Para que lo anteriormente descrito sea ejecutado de manera satisfactoria es necesario señalar o rotular áreas específicas de la agencia, con la finalidad de orientar al cliente para que se ubique en las áreas correctas al momento de realizar una transacción.

Para esto es necesario mandar a imprimir los siguientes rótulos:

- ✓ 3 área de cajas ( de una a tres transacciones)
- ✓ 1 área de cajas ( de 4 transacciones en adelante)
- ✓ 1 área de cajas ( Transacciones mayores a Q 15,000.00)

### Costo de la propuesta

No	Actividad	Cantidad	Precio /unitario	Total
1	Elaboración de artes	1	Q 150.00	Q 150.00
2	Impresión de rótulos	5	Q 25.00	Q 25.00
3	Acrílicos para colocación de rótulos	5	Q 39.00	Q 195.00
Total				Q 370.00

La implementación del procedimiento de visita de clientes y la señalización de la agencia conllevaba una inversión que asciende a Q 370.00.

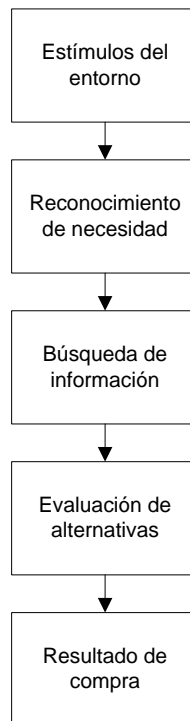
Adicional a esta inversión se debe agregar el costo de la capacitación de servicio al cliente que debe recibir el personal de seguridad que labora en la agencia.

## 5.8 Pasos para conocer las necesidades de el cliente.

La calidad en la acogida esta compuesta por la amabilidad, en los cubículos de los ejecutivos de cliente, la señalización y la factibilidad de obtener información de los ejecutivos, es importante que los ejecutivos indaguen a los clientes a cerca de los servicios que ellos necesitan y con ello poder asesorarlos para ofrecerles la mejor opción y crear una relación gana-gana, algo que sin duda incrementara la fidelidad de los clientes hacia el banco.

En la actualidad existen distintos modelos que nos permiten identificar cuales son las necesidades de nuestros clientes, pero para el objeto banco objeto de estudio se recomienda lo siguiente:

Ilustración No.4 Proceso de evaluación de necesidades de clientes

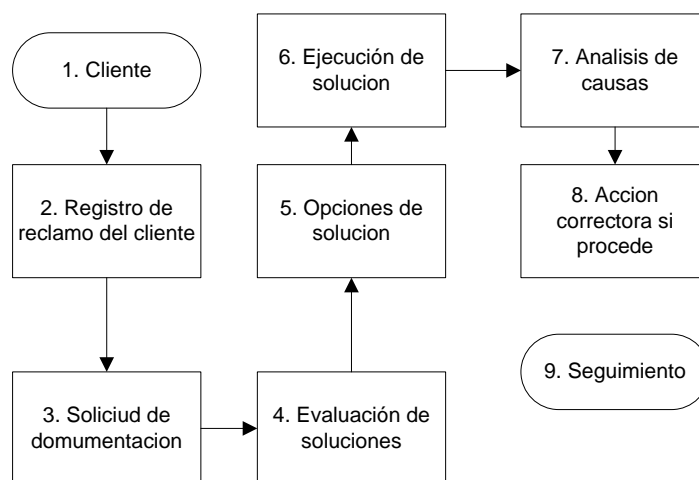


Fuente: Elaboración propia

## 5.9 Manejo de quejas y reclamos

El servicio a la clientela estimula las quejas y reclamos, y eso es bueno. Las quejas son oportunidades. Ofrecen la oportunidad de corregir los problemas que, de otra forma, nunca hubiesen llegado a ser del conocimiento de la empresa a menos que el sistema de servicios no estimule a los clientes a señalarlos. Es decir que constituye una estrategia muy hábil de facilitar al cliente la posibilidad de expresar sus opiniones.

Ilustración No. 5 Procedimiento de evaluación de necesidades de los clientes



Fuente: Elaboración propia

1. El cliente: inicia el proceso haciendo el reclamo a la estación No.3 de servicio al cliente en donde es atendida por una ejecutiva de servicio.

2. Registro de reclamo del cliente: La ejecutiva de servicio recibe el reclamo y lo ingresa a la base de datos del sistema del banco ofreciéndole una disculpa al cliente por el inconveniente.

3. Solicitud de documentación: Se solicitan los documentos del cliente para verificar si la persona que realiza el reclamo es el titular de la cuenta y se verifica en el sistema si hay alguna irregularidad.

4. Evaluacion de soluciones: La ejecutiva de servicio analiza las distintas soluciones que existen para resolver el problema del cliente.
5. Opciones de solución: Se ofrece al cliente una o mas opciones para solucionar el inconveniente en el menor tiempo posible.
6. Ejecucion de la solución: Ya consensuados los términos de solucion con el cliente se procede a llevar a cabo los acuerdos pactados por ambas partes.
7. Analisis de causas: En esta parte del proceso, se debe realizar un análisis del porque se sucito este problema.
8. Accion correctora: Si procede se deber realizar las acciones necesarias para corregir el error y con ello evitar o disminuir los reclamos que se dan por dicha causa.
9. Seguimiento: Despues de haber solucionado el reclamo del cliente se procede a dar seguimiento por medio de correo electro o via telefónica con la finalidad de lograr fidelizar a el cliente.

## 5.10 Manejo de colas

El proceso de colas tiene que ver con la manera que los clientes esperan para ser atendidos, en el banco por lo general es una sola fila y luego los clientes son llamados para ser atendidos. Una característica del proceso de teoría de colas es el espacio que se tiene para los clientes en espera de ser atendidos, en el banco se considera la línea de espera como una población infinita por lo tanto toda la población tiene que ser atendida.

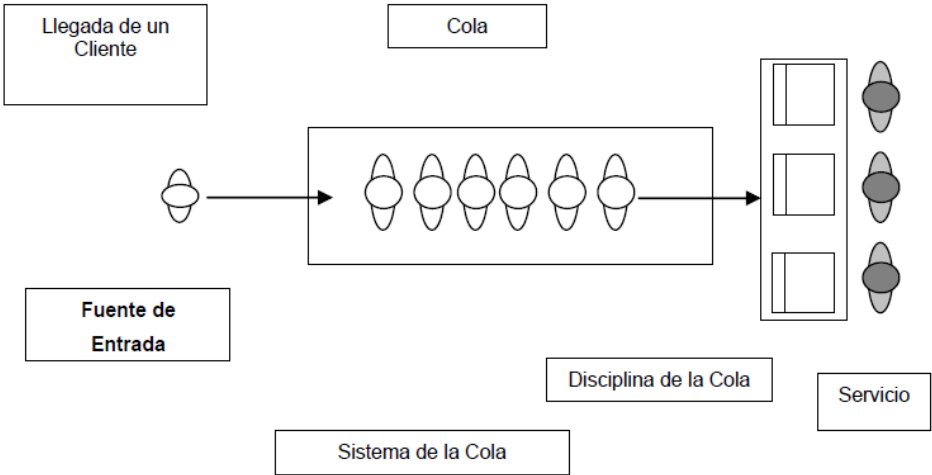
Existen dos tipos en el proceso de llegada al sistema: Deterministico es cuando los clientes llegan sucesivamente en un mismo intervalo de tiempo.



Probabilístico: es cuando los clientes llegan sucesivamente al servidor en una forma dispersa y su intervalo de tiempo es incierto.

5.10.1 Mecanismo del servicio

Ilustración No. 6 Mecanismo del servicio



5.10.2 Clientes

Los clientes es la principal razón en el banco ya que ellos en espera de ser atendidos tienen que hacer largas colas para llegar a los ejecutivos del servicio.

El número potencial de clientes es bastante grande a los cuales se tiene que atender entonces la población se considera infinita, por la razón de que no se sabe cuantos clientes llegaran al banco a solicitar los servicios.

Por lo general en la institución llegan las horas pico que son de las 12:00 a 14:00 es cuando los clientes aprovechan su hora de almuerzo en sus respectivos trabajos para realizar sus transacciones.

### 5.10.3 Llegadas

EL proceso de llegadas en cuando el cliente llega al banco con la intención de que sea atendido, y su característica más importante es el tiempo en el que el cliente llega a solicitar un servicio, que es el tiempo en el que dos clientes llegas sucesivamente a esta actividad, este tiempo es importante determinar ya que entre más corto sea este lapso mayor será la cantidad de ejecutivos que la institución tiene que tener en disponibilidad para esta actividad

### 5.10.4 Tasa de servicio

La tasa del servicio se establece a través de la tasa de llegada de los clientes que en el banco es de 450 clientes durante 7 horas de trabajo, notando horas pico de servicio entre las 12:00 y 14:00 horas.

### 5.10.5 Numero de servidores

El número de ejecutivos de servicio es de 9 personas las cuales tienen que atender a 30 clientes en las horas pico y los restantes en el resto de su tiempo laboral.

### 5.10.6 Proceso de salida

En el banco se consideran dos tipos de salida del sistema:

- a. Cuando el cliente es atendido y se satisface sus necesidades.
- b. Cuando el cliente es trasladado a otro proceso y se le llama continuidad de la red de la cola.

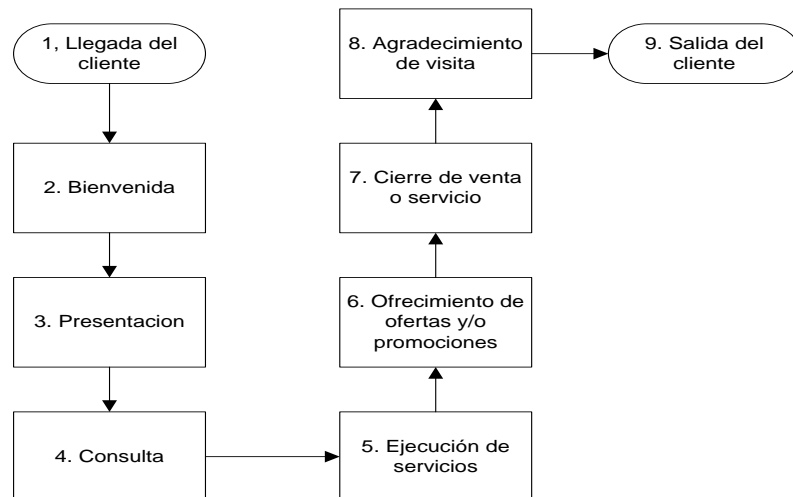
### 5.11 Comunicación y atención en cajas

En materia de servicio todo es comunicación, la cual deberá estar enfocada a convertir los sueños de los clientes en realidades y de esta forma satisfacer sus necesidades. Cuando se presta un servicio los resultados pueden ser inmateriales y se debe entender exactamente su propósito. La comunicación visual es un elemento importante especialmente en los servicios ya que estos es la prueba tangible de la promesa.

En todos los aspectos de la empresa la comunicación eficiente en el servicio contribuyen a identificar un banco de otro, teniendo como consigna aumentar la calidad y por ende el grado de satisfacción de los clientes, y se muestra de la manera atenta de contestar el teléfono, la rapidez con la que el cliente llega a tener acceso con los ejecutivos del servicio, la importancia que se les de a las cartas de reclamos, en conclusión satisfacer las necesidades del cliente.

El proceso de la comunicación que se debe llevar a cabo por parte del personal es un proceso bastante practico, pero que a la vez, marca una diferencia significativa en la percepción que tienen los clientes acerca del servicio que reciben.

Ilustración No. 7 Proceso de comunicación



1. Llegada del cliente: El inicio del proceso se da cuando el cliente después de hacer su cola llega de forma directa a las cajas receptoras.
2. Bienvenida: Al momento de que el cliente se acerque a la caja receptora, debe darle la bienvenida mencionando el nombre de la institución bancaria.
3. Presentación: El cajero receptor debe presentarse ante al cliente con su nombre.
4. Consulta: El cajero receptor debe preguntar a los clientes, en que les puede ayudar y entablar una conversación para generar un ambiente apropiado de servicio.
5. Ejecución de servicio: Cuando el cliente haya expuesto la necesidad o la gestión que va a realizar, se procede a la ejecución de la misma.
6. Ofertas y promociones: Cuando ya se procedido a realizar la gestión del cliente, el cajero receptor debe ofrecer las promociones u otros servicios al cliente, con el fin de brindar servicios adicionales.
7. Cierre de venta o servicio: Esta la parte en donde se cierra la gestión, y se hace entrega de los documentos o dinero que el cliente fue a recoger.
8. Agradecimiento de visita: Es importante que después de haber realizado la transacción los cajeros agradezcan la visita de los clientes, invitándolos a que vuelvan.
9. Salida del cliente: Final del proceso.

## 5.12 Implementacion de programas de capacitacion

### 5.12.1 Capacitacion para jefe y sub-jefe de agencia

La capacitación es una herramienta privilegiada para progresar, para desarrollar y mejorar competencias, para incentivar hábitos positivos de trabajo, para pensar formas alternativas de gestionar y de resolver situaciones complejas, para descubrir maneras más eficaces de gerenciar y para profundizar en el entendimiento de los procesos de la propia empresa.

En la actualidad INTECAP cuenta con el Centro de Capacitacion de Banca, Seguros y Servicios Financieros, Fianzas y Operaciones bancarias. La prouesta se basa en enviar al jefe y subjefe de la egencia a reforzas sus conocimientos y desarrollar habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, para luego trasladar estos conocimientos y ser las personas que lideren el grupo de trabajo de la agencia.

La principal ventaja que brinda el tomar estos cursos es que la inversión es baja y la formación que se recibe es profesional ya que cuenta con el respaldo Instituto Tecnico de Capacitacion y Productividad.

### Cursos

- 1.Liderazgo de equipos
- 2.Técnicas efectivas en ventas de productos financieros. Seguros e inversiones
3. Relaciones humanas y comunicación efectiva

### 5.12.2 Contenido de cursos

Curso	Duracion	Contenido del curso
Liderazgo de equipos	4hrs	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo de equipos</li> <li>✓ Grupo de trabajo y trabajo</li> <li>✓ Etapas del desarrollo</li> <li>✓ Roles dentro del equipo</li> <li>✓ Liderazgo situacional y delegación.</li> <li>✓ Toma de decisiones.</li> <li>✓ Resolucion de problemas</li> <li>✓ Desarrollo de las personas</li> <li>✓ Motivacion.</li> </ul>
Relaciones humanas y comunicación efectiva	4hrs	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autoconfianza</li> <li>✓ Como mejorar la memoria</li> <li>✓ Reglas de relaciones humanas</li> <li>✓ Comunicación eficaz</li> <li>✓ Como eliminar el chisme, la crítica y el mal genio</li> <li>✓ Glamour y etiqueta</li> <li>✓ Cambiando la actitud propia y de los demás</li> <li>✓ Definiendo prioridades</li> <li>✓ Fijando metas a corto, medio y largo plazo</li> </ul>

Curso	Duracion	Contenido del curso
Técnicas efectivas en ventas de productos financieros. Seguros e inversiones	4hrs	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Convirtiéndose en un consultor financiero de alta efectividad</li> <li>✓ Como planificar el tiempo</li> <li>✓ Preparación en conocimientos y herramientas de trabajo</li> <li>✓ Como estandarizar procesos</li> <li>✓ El cierre efectivo – manejo de preguntas</li> <li>✓ Eliminando y manejando objeciones</li> <li>✓ Usando la tecnología para incrementar ventas</li> <li>✓ Fijando metas a corto, medio y largo plazo</li> <li>✓ Presentaciones de informes y controles financieros-</li> <li>✓ Evaluando resultados</li> </ul>

### 5.12.3 Costo de la propuesta

#### Costos directos

No	Curso	Costo x persona	Total
1	Liderazgo de equipos	Q 150.00	Q 300.00
2	Técnicas efectivas en ventas de productos financieros.	Q 150.00	Q 300.00
3	Relaciones humanas y comunicación efectiva	Q 150.00	Q 300.00
Total			Q 900.00

Costos indirectos

	<b>Jefe de agencia</b>	<b>Sub jefe de agencia</b>
Salario	Q 8,000.00	Q 6,000.00
Horas laborales diarias	8	8
Días de labores semanales	5	5
Total de horas trabajadas por semana	44	44
Total de horas trabajadas por mes	176	176
Costo de horas hombre	Q 45.45	Q 34.09

Costo de hora por jefe de agencia: Q 45.45

Costo por hora e sub jefe de agencia: Q 34.09

	Horas empleadas en capacitaciones	Costo de hora	Total
Jefe de agencia	12	Q 45.45	Q 545.40
Sub jefe	12	Q 34.09	Q 409.08
Total costos indirectos			Q 954.48

Costo total de la propuesta

	Total
Total de costos directos	Q 900.00
Total de costos indirectos	Q 954.48
<b>Total</b>	<b>Q 1,854.48</b>

De acuerdo a los cálculos realizados el costo total de las capacitaciones para el jefe y sub jefe de agencia asciende a Q 1, 854.48.



## 5.13 Programa de capacitación para el personal de la agencia

### 5.13.1 Responsables

Se deja la responsabilidad a Jefe y Sub Jefe de la agencia bancaria la implementación del programa de capacitación propuesto como requisito indispensable para mejorar el servicio al cliente, el buen manejo de colas y la aplicación técnica del programa de capacitación.

### 5.13.2 Cobertura

Para Jefes de agencia y colaboradores (incluyendo al agente de seguridad), de la agencia bancaria.

### 5.13.3 Metodología

El programa de capacitación a implementar será constructivo cumpliendo el 50% teórico y el 50% práctico, para que los Jefes y colaboradores de agencia sean el centro de la actividad, permitiendo así que construyan conceptos, manifiesten sus ideas, expongan sus inquietudes, trabajen en equipo y sobre todo que aprendan. Al finalizar el programa de capacitación se efectuara una evaluación en donde el objetivo principal es medir el grado de aprendizaje de los capacitados.

El programa está constituido por 3 módulos en los cuales se incluyen temas donde se analizaron las mayores debilidades de aplicación en la investigación: manejo de colas y manejo en el servicio al cliente.

Estos temas se pueden modificar en cuanto a orden o contenido dependiendo de las necesidades específicas que vayan surgiendo en la capacitación.

#### 5.13.4 Duración y horarios

El programa de capacitación consta inicialmente de 3 módulos, cada uno de estos se impartirá en un tiempo máximo, de 1 mes, queda a disposición del Jefe y Sub Jefe de la agencia, las fechas específicas de realización se sugerirán que por lo menos sean 6 horas cada mes, se puede calendarizar 3 capacitaciones en un mes que no exceda de 2 horas cada una, por la mañana antes de apertura de la agencia de 7: a.m. A 9: a.m. Se propone una calendarización por módulos, cada módulo abarcará un tema específico.

#### 5.13.5 Modululos de capacitación

Modulos	Tema	Contenido
1	Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Satisfacción al clie</li><li>✓ Calidad en el servicio al cliente</li><li>✓ Los mandamientos del servicio al cliente</li></ul>
2	Manejo de colas	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Reducción de la insatisfacción de los clientes</li><li>✓ Respetar las colas por parte de los clientes</li><li>✓ Enfocar toda la atención en el cliente</li></ul>
3	Gestion de reclamos y quejas	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sistemas de gestión de reclamos</li><li>✓ Procedimiento de reclamos</li><li>✓ Controles sobre gestión de reclamos</li></ul>

#### 5.13.6 Recursos materiales para capacitación

Se sugiere usar las mismas instalaciones con las cuales cuenta la agencia bancaria, en tiempo que no afecten los horarios de servicio al cliente.

- ✓ Equipo audio visual: cañonera, computadora, pantalla
- ✓ Marcadores
- ✓ Material didáctico, folletos de aprendizaje, estudio de casos de clientes y otros materiales de apoyo.
- ✓ Presentaciones de PowerPoint, papelógrafo, Masking tape.
- ✓ Debe proporcionarse un coffee-break de 15 minutos por capacitación para motivar a los colaboradores

#### 5.13.7 Políticas de capacitación

- ✓ La capacitación tiene un carácter obligatorio, para todos los empleados de la agencia.
- ✓ Escuchar atentamente al capacitador y tomar notas precisas.
- ✓ No se permite el uso de los celulares dentro de las instalaciones en donde se impartirá la capacitación, los mismo deberán de permanecer apagados.
- ✓ No se permite el ingreso de comidas y/o bebidas a lugar de capacitación.
- ✓ El programa de capacitación debe llevarse en forma presencial. Únicamente teniendo el 80% de asistencia a la capacitación se entregara diploma de participación al terminar la misma.
- ✓ Puntualidad y permanencia en la capacitación.

#### 5.13.8 Perfil del capacitador

Licenciatura concluida en administración de empresas, auditoria o carrera a fin dependiendo del tema que se esté tratando, preferentemente con postgrados, doctorado, maestría y otras especializaciones adicionales a la licenciatura; colegiado activo, debe ser una persona con

características de liderazgo, dinámico, con experiencia y conocimiento en capacitación e inducción; con amplios conocimientos en el área administración bancaria y servicio al cliente, con capacidad para expresar ideas claras y concisas a los participantes.

#### 5.13.9 Evaluación del programa de capacitación

Una vez finalizada la capacitación, se evaluarán los resultados. Evaluar la capacitación es básico y fundamental para lograr el desarrollo del Jefe, Sub Jefe de agencia y colaboradores; es de esta manera como se logra tener una retroalimentación cierta y útil para el seguimiento de los objetivos de la capacitación que debe estar diseñado para cada persona dentro de la organización: es decir, la capacitación debe de ser vista en la agencia bancaria como una inversión y como un método para lograr el desarrollo de las personas que integran la agencia, así como parte fundamental de su proyecto de carrera dentro del banco.

Es importante evaluar para poder tener juicio de valor, que permita retroalimentar, validar y mejorar los procesos en que se aplique esta evaluación, la evaluación debe ser integral, es decir que tiene que abarcar la totalidad del proceso de capacitación. Esto permitirá identificar el cumplimiento de los objetivos, las áreas susceptibles de mejora, la eficiencia del personal, los recursos disponibles y su aplicación, especialmente en el tema de servicio al cliente, manejo de colas y gestión de reclamos y quejas.

Se deben de considerar algunos aspectos:

- ✓ Cumplimiento de objetivos planteados por parte de la investigación.
- ✓ Si la capacitación ha contribuido a resolver el problema identificado inicialmente en la agencia.
- ✓ Si se ha gestionado eficazmente los recursos asignados para la capacitación.
- ✓ Si la persona contratada para la capacitación cumplió con los requerimientos exigidos.

El jefe de agencia evaluara al final de la capacitación los siguientes aspectos:

- ✓ Adecuación de objetivos y contenidos.
- ✓ Organización.
- ✓ Metodología.
- ✓ Condiciones y ambiente.
- ✓ Utilidad.

#### 5.13.10 Cedula informativa del programa de capacitación

Cedula de capacitación	
Lugar: Agencia bancaria	Dirigido a: Todos los empleados de la agencia incluyendo al agente de seguridad.
No. De participantes: promedio de 22	Tiempo de duración: 2 horas
Tema 1. Satisfacción del cliente	Módulo 1
Objetivo: identificar las necesidades de los clientes de la agencia sus satisfacciones e insatisfacciones por el servicio recibido.	

Fuente: elaboración propia, 2014

Contenido	Perfil de capacitado	Metodología
Medición de la satisfacción del cliente	Profesional en Administración de empresas o auditoría con maestría de preferencia.	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo
Satisfacción del cliente interno y externo.		Realización de dinámicas motivacionales donde se integren a todos los participantes.

Fuente: elaboración propia, 2014

Medición de la insatisfacción del cliente, debemos repetir que el cliente evalúa varios aspectos respecto al servicio que recibe de una empresa, por lo que para medir una satisfacción lo podemos llevar a cabo solo con una pregunta como:

El servicio que recibe fue:

- ✓ Preciso
- ✓ Malo
- ✓ Regular
- ✓ Bueno
- ✓ Excelente

Después de visitar la agencia usted se encuentra

- ✓ Muy satisfecho
- ✓ Insatisfecho
- ✓ Satisfecho
- ✓ Muy insatisfecho

Anexo

Si el cliente considera varios aspectos tales como: cumplimiento de expectativa, actitud del personal, habilidades del personal y empatía para evaluar la calidad del servicio que recibe, entonces debe buscar medir varios aspectos de estos, de no ser así, no será muy útil para tomar decisiones una mejora, porque no representara la realidad de la opinión del cliente cuestionado. Satisfacción del cliente interno: cuando se trata del cliente interno, su satisfacción es importante por cuanto ofrece información sobre las eficiencias y eficacia de los procesos, también en la medida en que afecta la satisfacción del personal a nivel de apoyo y contribución entre compañeros.

Cedula de capacitación	
Lugar: Agencia bancaria	Dirigido a: Todos los empleados de la agencia incluyendo al agente de seguridad.
No. De participantes: promedio de 22	Tiempo de duración: 2 horas
Tema 2. Calidad de servicio al cliente	Módulo 1
Objetivo: promover en los participantes el concepto de calidad del servicio al cliente y como llevarlo a la práctica en el servicio que presta la agencia bancaria.	

Fuente: elaboración propia, 2014

Contenido	Perfil de capacitado	Metodología
Evaluación de la calidad del servicio al cliente.	Profesional en Administración de empresas o auditoría con maestría de preferencia.	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo
Servicio de calidad 5 estrellas		Teórico-practico
La importancia de un buen servicio al cliente		Realización de dinámicas motivacionales donde se integren a todos los participantes.

Fuente: elaboración propia, 2014

Lo que realmente marca la diferencia con respecto a los competidores es la “calidad en el servicio al cliente”. Los consumidores cada vez hacen valer más sus derechos. A un servicio de calidad 5 estrellas se llegan dando un paso más allá; añadiendo un plus al “buen servicio”. El concepto “calidad” es muy subjetivo, es una percepción, son atributos que los clientes identifican con “excelencia”. Pero ¿Cuáles son sus características? básicamente.

- ✓ Establecer una estrategia que diferencie: dar algo que los “demás” no ofrecen.
- ✓ Contratando al personal adecuado, conociendo cuáles son sus capacidades y formándolos en aquellas cuestiones que favorezcan sus casualidades.

- ✓ Destacar los principales factores que contribuyan a ofrecer una excelente atención al cliente y que deberían ser llevados a su punto máximo porque son valores que el consumidor percibe y reconoce.

Cedula de capacitación	
Lugar: Agencia bancaria	Dirigido a: Todos los empleados de la Agencia incluyendo al agente de seguridad.
No. De participantes: promedio de 22	Tiempo de duración: 2 horas
Tema 3. Mandamientos del servicio al cliente	Módulo 1
Objetivo: Informar a los participantes de los 10 mandamientos del servicio al cliente y sus aplicaciones en la agencia bancaria.	

Fuente: elaboración propia 2014

Contenido	Perfil de capacitado	Metodología
1. Origen de los 10 mandamientos.	Profesional en Administración de empresas o auditoría con maestría de preferencia.	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo
2. Los 10 mandamientos en pocas palabras		Teórico-practico
3. Gánese mi confianza, inspíreme y quédese con migo.		Realización de dinámicas motivacionales donde se integren a todos los participantes.

Fuente: elaboración propia, 2014



Para sobrevivir y sobrepasar en este escenario tan competitivo en el que las demandas de los consumidores pueden crearles o derribarla, su empresa debe enfocarse para sobresalir (sobresalir realmente). Si no puede realizar tal cosa fracasara más tarde.

- ✓ Gánese mi confianza: Tiene que ver con el respeto, integridad, la defensa y calidad. Olvide el resto si no puede llegar a dominar este mandamiento.
- ✓ Inspíreme: Trabaje las conexiones emocionales significativas con sus consumidores a través de las experiencias de inversión o mediante mensajes alentadores y una filantropía relevante.
- ✓ Simplifíquelo: La sencillez la velocidad y la utilidad son las claves para la felicidad del consumidor.
- ✓ Déjeme a cargo: Los consumidores esperan poder elegir y dispones el control, especialmente de la organización de servicio que puede permitirse un autoservicio que vaya a su propio ritmo.
- ✓ Guíeme: Mucho ruido y pocas nueces, es el problema. Por ese motivo debe tratar de filtrar el caos con un consejo experto. Y permanecer hombro con hombro con su consumidor a medida que desplaza a través del proceso que conlleva la toma de decisiones, e incluso más allá.
- ✓ 24/7: Acceso a cualquier hora y desde cualquier lugar. Esta es la clave en este mundo de veinticuatro horas.
- ✓ Conózcame: Usted no puede ganarse la lealtad de los consumidores sin saber qué es lo que ellos desean. Escuche, aprenda y estudie su vida real, y no se sumerja exclusivamente en esa bañera de datos.
- ✓ Exceda mis expectativas: Incluso los consumidores más exigentes puede sorprenderse, así que sorpréndalos con una delicadez poco común, con un servicio sorprendente.
- ✓ Compéñeme: Trate a los consumidores como las personas importantes que son para usted.
- ✓ Quédese con migo: las relaciones no se construyen en un día, si no a lo largo de toda una vida; por esta razón debe permanecerse a lado de sus consumidores si desea que ellos se mantengan a su lado.

Cedula de capacitación	
Lugar: Agencia bancaria	Dirigido a: Todos los empleados de la Agencia incluyendo al agente de seguridad.
No. De participantes: promedio de 22	Tiempo de duración: 2 horas
Tema 1. Reducción de la insatisfacción de los Clientes.	Módulo 2
Objetivo: contribuir a reducir la insatisfacción por parte de los clientes.	

Fuente: elaboración propia, 2014

Contenido	Perfil de capacitado	Metodología
1. Sugerencia para satisfacer al cliente.	Profesional en Administración de empresas o auditoría con maestría de preferencia.	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo
2. Obtener la satisfacción del cliente.		Teórico-practico
3. Servicios bancarios a través del call center.		Realización de dinámicas motivacionales donde se integren a todos.

Fuente: elaboración propia, 2014

¿Qué es call center?

Conjunto de herramientas de informática y de telecomunicaciones que, puestas a disposición de un grupo de operadores encargados de atender llamadas telefónicas masivas, eleva la productividad de los recursos tecnológicos y de los recursos tecnológicos y de los recursos humanos. El mayor valor agregado que proporciona un Call Center bien equipado es potenciar el servicio al cliente.

Ahorro de tiempo y dinero al evitar acudir a una agencia.

Cedula de capacitación	
Lugar: Agencia bancaria	Dirigido a: Todos los empleados de la Agencia incluyendo al agente de seguridad.
No. De participantes: promedio de 22	Tiempo de duración: 2 horas
Tema 2. Respetar las colas por parte de los Clientes.	Módulo 2
Objetivo: Educar a los clientes para que hagan su cola adecuada para no perjudicar a las demás personas.	

Fuente: elaboración propia, 2014

Contenido	Perfil de capacitado	Metodología
1. Cuáles son las gestiones que generan más colas.	Profesional en Administración de empresas o auditoría con maestría de preferencia.	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo
2. Uso de banca móvil y banca virtual para gestiones		Teórico-practico
3. Como agilizar gestiones bancarias.		Realización de dinámicas motivacionales donde se integren a todos.

Fuente: elaboración propia, 2014

Cuáles son las gestiones que generan más colas: Identificar desde el ingreso del cliente abordándolo para poderlo direccionar al área correspondiente y así minimizar el tiempo de espera.

Uso de banca móvil y banca virtual para gestiones bancarias: Cada vez se utilizan más para las operaciones y gestiones diarias, sobre todo gracias a la cantidad de apps disponibles (tanto gratuitas como de pago), y en el terreno de la banca y la gestión financiera cada vez son más los clientes que lo utilizan en su gestión diaria.

Cedula de capacitación	
Lugar: Agencia bancaria	Dirigido a: Todos los empleados de la Agencia incluyendo al agente de seguridad.
No. De participantes: promedio de 22	Tiempo de duración: 2 horas
Tema 3. Enfocar toda la atención en el cliente.	Módulo 2
Objetivo: Que los clientes se sientan importantes para la agencia en el momento que los colaboradores le atienden.	

Fuente: elaboración propia, 2014

Contenido	Perfil de capacitado	Metodología
1. Como hacer sentir bien al cliente.	Profesional en Administración de empresas o auditoría con maestría de preferencia.	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo
2. El cliente es lo primero.		Teórico-practico
3. Como sobrepasar las expectativas del cliente.		Realización de dinámicas motivacionales.

Fuente: Elaboración propia 2014

El cliente necesita la atención totalmente para que él pueda sentirse cómodo y dar a conocer todas sus necesidades, pero para eso la persona que lo atiende tiene que poner toda la atención en el mismo para poder brindarle un mejor servicio.

Cedula de capacitación	
Lugar: Agencia bancaria	Dirigido a: Todos los empleados de la Agencia incluyendo al agente de seguridad.
No. De participantes: promedio de 22	Tiempo de duración: 2 horas
Tema 1. Sistema de Gestión de reclamos	Módulo 3
Objetivo: Dar a conocer la utilidad de los sistemas de gestión de reclamos.	

Fuente: elaboración propia 2014

Contenido	Perfil de capacitador	Metodología
Implementación y sistemas de gestión de reclamos.	Profesional en Administración de empresas o auditoría con maestría de preferencia.	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo
Funcionamiento de un sistema de gestión de reclamos.		Teórico-practico
Registro y control de reclamos		Realización de dinámicas motivacionales donde se integren a todos los participantes.

Fuente: elaboración propia, 2014

Se establecen los siguientes principios que deben regir la gestión de reclamos, quejas y sugerencias:

- ✓ Enfoque al cliente: La agencia debe tener una actitud abierta hacia los reclamos, quejas y sugerencias y demostrar su compromiso para resolverlos.
- ✓ Visibilidad: La información sobre cómo presentar un reclamo, queja y sugerencia debe ser visible para cualquier parte interesada (cliente y funcionarios de la agencia)

- ✓ Accesibilidad: El proceso debe ser claro y fácilmente entendible para la persona que presenta la queja, sugerencia o reclamo.
- ✓ Objetivo: los reclamos deben registrarse de forma objetiva trasladando de modo fiel la información proporcionada por el reclamante.

Cedula de capacitación	
Lugar: Agencia bancaria	Dirigido a: Todos los empleados de la Agencia incluyendo al agente de seguridad.
No. De participantes: promedio de 22	Tiempo de duración: 2 horas
Tema 2. Procedimiento de reclamos	Módulo 3
Objetivo: orientar a los colaboradores y Jefes de la agencia en un proceso de reclamos ágil y eficaz para los clientes.	

Fuente: elaboración propia 2014

Contenido	Perfil de capacitado	Metodología
Medios disponibles para la recepción de reclamos.	Profesional en Administración de empresas o auditoría con maestría de preferencia.	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo
Realización de las gestiones de quejas.		Teórico-practico
Planes de acción para soluciones de quejas.		Realización de dinámicas motivacionales donde se integren a todos los participantes.

Fuente: elaboración propia, 2014

Proceso de reclamos:

- ✓ Procurar una mejor relación con los clientes y velar por sus intereses asegurando la atención y respuesta de los reclamos, quejas y sugerencias presentados.
- ✓ Implementar, monitorear y controlar la gestión de reclamos, quejas y sugerencias.
- ✓ Promover la toma de conciencia sobre el proceso de gestión de reclamos, quejas y sugerencias.
- ✓ Mantener el sistema de registro de reclamos, quejas y sugerencias de manera eficaz y eficiente incluyendo:
  - Control de los requisitos tecnológicos
  - Formación apropiada de los funcionarios
  - Control y monitoreo de los incidentes: registro y cumplimiento de los tiempos límites.

Cedula de capacitación	
Lugar: Agencia bancaria	Dirigido a: Todos los empleados de la Agencia incluyendo al agente de seguridad.
No. De participantes: promedio de 22	Tiempo de duración: 2 horas
Tema 3. Controles sobre gestiones de reclamos	Módulo 3
Objetivo: Transmitir conocimientos acerca de los controles sobre gestiones de reclamos y sus seguimiento hasta darles solución al Jefe y Sub Jefe de agencia.	

Fuente: elaboración propia, 2014

Contenido	Perfil de capacitado	Metodología
Responsable de los reclamos	Profesional en Administración de empresas o auditoría con maestría de preferencia.	Participativa con enfoque constructivista, para generar aprendizaje significativo
Seguimiento de reclamos		Teórico-practico
Reporte de reclamos		Realización de dinámicas motivacionales donde se integren a todos los participantes.

Fuente: elaboración propia, 2014

Los responsables de la agencia deberán verificar el estado de los incidentes asignados a su área promoviendo que se gestionen dentro de los plazos estipulados

Servicio al cliente: atención de reclamos debe realizar diariamente un monitoreo de los incidentes.

Ingresados y cerrados (a efectos de detectar errores que no permitan su correcta gestión) y vencidos (a efectos de promover que se regularicen a la brevedad). Los incidentes deben ser analizados para identificar problemas y tendencias sistemáticas, recurrentes y de incidencia puntual.



#### 5.14 Costo de programa de capacitación

No	Rubro	Monto
1	Honorarios de profesional conferenciasta	Q 7,200.00
2	Material de apoyo impreso	Q 220.00
3	Coffe break de capacitaciones	Q 3,105.00
4	Insumos para desarrollo de actividad	Q 60.00
5	Salon y mobiliario	Q 0.00
6	Equipo de audio y video	Q 0.00
Total		Q 10,585.00

Fuente: elaboración propia, 2014

El costo total de las capacitaciones de servicios que se impartirán en las instancias de la agencia, ascienden a un total de Q 10,585.00

##### 5.14.1 Costo total de programas de capacitación

No		
1	Capacitaciones dirigidas Jefe y sub jefe de la agencia	Q 1,854.48
2	Capacitaciones dirigidas a el personal de la agencia	Q 10,585.00
Total		Q 12, 712.48

Fuente: elaboración propia, 2014

### 5.15 Cronograma de capacitaciones

Curso	Participantes	Septiembre				Octubre	
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
Liderazgo de equipos	Jefe /sub-jefe	x					
Relaciones humanas y comunicación efectiva	Jefe /sub-jefe		x				
Técnicas efectivas en ventas de productos financieros. Seguros e inversiones	Jefe /sub-jefe			x			
Servicio al cliente	Jefe/sub-jefe/receptores /secretarias/policia				x		
Manejo de colas	Jefe/sub-jefe/receptores /secretarias/policia					x	
Gestion de reclamos y quejas	Jefe/sub-jefe/receptores /secretarias/policia						x

Fuente: elaboración propia, 2014

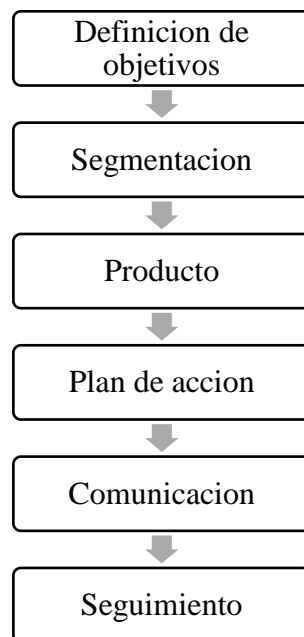
## 5.16 Marketing interno

Según Kotler el marketing interno es el trabajo que hace la empresa para formar y motivar a sus clientes internos, es decir, a su personal de contacto y al personal que apoya a los servicios, para que trabajen como un equipo y proporcionen satisfacción al cliente.

Para términos esta práctica empresarial dirigida el marketing interno lo utilizaremos como una herramienta que nos ayudara a comunicar al personal acerca de las evaluaciones del desempeño que se van a realizar y las oportunidades que estas brindan para poder desarrollarse dentro de la empresa.

### 5.16.1 Etapas de implementación del marketing interno

Ilustración No. 8 Proceso de implementación marketing interno



Fuente: elaboración propia, 2014

#### 5.16.2 Definición de objetivos

Como principal objetivo se busca comunicar al personal de la egencia a cerca de las capacitaciones que se llevaran a cabo, con el objetivo de llevar a cabo los planes de desarrollo que tiene el banco para cada uno de sus colaboradores.

#### 5.16.3 Segmentación

En este caso se tomara en cuenta como mercado meta la agencia objeto de estudio y posteriormente este modelo se puede replicar en el resto de las sucursales.

#### 5.16.4 Producto

El producto que se comercializara de acuerdo a la estrategia planteada son las capacitaciones y el desarrollo que estas ofrecen a los colaboradores.

#### 5.16.5 Plan de acción

Dentro del plan de acción se tienen programas varias actividades, entre ellas están reuniones de información, elaboración de artes para trabajar publicidad por medio de mailing e impresión de boletines los cuales se les estarán proporcionando a los empleados.

#### 5.16.6 Comunicación

La comunicación interna y publicidad de las anteriores acciones debe enmarcarse dentro de una campaña dirigida a nuestro mercado meta. Tomando en cuenta las facilidades y la poca inversión que ofrece el uso de intranet, se plantea utilizar esta plataforma para comunicar la publicidad al personal, acompañada de material impreso que será distribuido al personal.

### 5.16.7 Seguimiento

Toda acción de marketing debe de ser monitorizada para verificar si están logrando los objetivos establecidos, por lo que se hace necesario el determinar si la publicidad que se ha comunicado fue recibida de forma positiva por parte del personal de la empresa.

### 5.16.8 Reunión de información

Se realizará una reunión con el personal de la agencia para dar a conocer los planes de capacitación, el contenido y los horarios en los que se llevaran a cabo.

Costos de reunión de información

Actividad	Participantes	Valor	Total
Desayuno buffet en Tre Frateli Z.9	22	Q 45.00	Q 990.00
Material impreso	22	Q 3.00	Q 66.00
Regalo sorpresa al empleado más puntual			Q 50.00
Total			Q 1,106.00

Fuente: elaboración propia, 2014

## Referencias Bibliográficas

1. Prieto, M. (2005). Como dar un buen servicio al cliente. (2ª. ed.). Barcelona: Editorial Gedisa.
2. Paz, A. (2007). Buen servicio. (1ª. ed.). México: Pearson Educación.
3. Calderón, N. (2002). Un buen servicio al cliente (2ª. ed.). México: McGraw-Hill.
4. Tschohl, C. (2008). Líderes en el servicio. (4a. Ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
5. Pérez, G. (2006). Como medir la satisfacción en el cliente. (2ª. ed.) México: Pearson educación.
6. Domínguez, A. (2006), Valor agregado a la calidad del servicio. (7ª. Ed.). México: McGraw-Hill.
7. Evans E. y Lindsay O. (2008), Servicio de Calidad. Buenos Aires: Editorial Proteo.
8. María, A. (2,000). Satisfacción del cliente (5ta. Ed.). México: McGraw-Hill.
9. Universidad Panamericana, Instituto de Investigaciones Sociales. (2014), Manual de estilo de trabajos académicos.
10. Real Academia Española. (2014, 27 de marzo). En Diccionario de la Real Academia Española. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=empresa>
11. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary (2010). Administración. (10a. Ed.). México: Pearson Educación.

## **Anexos**



## Cuestionario de Investigación (Clientes)

A continuación se le presenta una serie de preguntas, las cuales ayudaran a mejorar aún más el servicio a los clientes de la agencia bancaria.

Marque con una X la respuesta que considere correcta según su opinión.

1. ¿Cómo califica la atención que le brinda el personal de la agencia bancaria, tomando en cuenta aspectos como: La cortesía y simpatía?

Malo  Regular  Bueno  Excelente

2. ¿Cómo califica la atención personalizada que recibe?

Malo  Regular  Bueno  Excelente

3. ¿Qué tan efectiva es la resolución de sus dudas por parte del personal, al momento de consultar cualquier gestión?

Malo  Regular  Bueno  Excelente

4. ¿Cómo califica la confianza que brinda el personal de atención, en el momento que resuelve sus gestiones?

Malo  Regular  Bueno  Excelente

5. ¿Cómo considera usted la calidad de servicio que recibe en esta agencia?

Malo  Regular  Bueno  Excelente



6. ¿Cómo considera usted el servicio de la persona que le atendió en relación al asesoramiento brindado, y conocimiento necesario para poderle dar un buen servicio?

Malo  Regular  Bueno  Excelente

7. ¿Cómo considera usted el tiempo de espera para ser atendido?

Malo  Regular  Bueno  Excelente

8. ¿Cómo califica la forma que la agencia bancaria maneja sus quejas en relación al servicio?

Malo  Regular  Bueno  Excelente

9. ¿Qué servicio considera usted que debe mejorar la institución bancaria, para brindarles un excelente servicio al cliente?

Atención al cliente  Rapidez  Productos o Servicios  Soluciones de queja

10. ¿Recomendaría usted el servicio de la agencia bancaria a un amigo o familiar?

Definitivamente si  Probablemente  Definitivamente No



## Cuestionario de investigación (Colaboradores de la Agencia)

El siguiente cuestionario tiene como objetivo, brindar un servicio de excelencia a los clientes que visitan la agencia bancaria y así poder superar las expectativas del mismo.

Marque con una X la respuesta correcta según su opinión.

1. ¿Cree usted que brinda un excelente servicio al cliente día a día y que sobrepasa las expectativas del mismo?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Su Jefe inmediato evalúa constantemente la calidad de servicio que usted da a los clientes?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Su Jefe inmediato le motiva para que brinde un servicio de calidad al cliente?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Le agrada servir a los clientes que visitan la agencia bancaria, no importando la actitud del mismo, sea sincero?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Qué clase de motivación sería de su agrado, para brindar un servicio de excelencia al cliente?

---

---

6. ¿Brinde una sugerencia que ayude a mejorar el servicio de atención al cliente?

---

---

7. ¿Los conocimientos y experiencia adquirida dentro de la agencia bancaria, le dan seguridad para atender al cliente día a día?

Sí  No

¿Por qué? 

---

---

8. ¿Necesita equipo con tecnología de punta, para poder servir con mejor calidad al cliente?

Sí  No

¿Por qué? 

---

---

9. ¿Cuál es su reacción, cuando un cliente se presenta a la agencia con una actitud negativa y prepotente?

---

---

10. ¿Su Jefe inmediato le brinda apoyo, cuando se presenta alguna situación difícil que usted no pueda resolver?

Sí  No

¿Por qué? 

---

---



## Cuestionario de investigación (para Jefe y Sub Jefe)

El siguiente cuestionario tiene como objetivo, conocer su percepción con respecto al desarrollo cotidiano del personal a su cargo, como también el suyo, en relación al servicio que se brinda en la agencia a su cargo.

Marque con una X la respuesta que crea correcta.

1. ¿Cree que sus colaboradores brindan un servicio de excelencia a sus clientes?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Usted cree darles las herramientas necesarias a sus colaboradores, para que brinden un servicio de excelencia?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Que opinión puede dar de la tecnología que tiene actualmente, para que sus colaboradores brinden mejor servicio?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Usted cree que sus colaboradores se sienten motivados con la forma en que los dirige?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Cómo evalúa a sus colaboradores, con respecto a la calidad de servicio que brindan a sus clientes?

\_\_\_\_\_

6. ¿Cree que sobrepasa las expectativas del cliente, con el servicio que brindan sus colaboradores?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿calcula que cuando sus colaboradores le solicitan su apoyo, usted les brinda su ayuda?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Considera que la atención que usted brinda a los clientes y usuarios que visitan su Agencia, le sirva de ejemplo a sus colaboradores para dar un servicio de excelencia?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Su personal al momento de brindar atención al cliente, practica el ciclo de servicio implementado para ello?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Considera que su personal necesita su supervisión constante?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_