

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Administración Corporativa



**Medición de la satisfacción clientes Pareto en una institución bancaria de  
Guatemala.**

(Tesis de Maestría)

Gustavo Adolfo Argueta Manchamé

Guatemala, julio de 2014

**Medición de la satisfacción clientes Pareto en una institución bancaria de  
Guatemala.**

(Tesis de Maestría)

Gustavo Adolfo Argueta Manchamé

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

Licda. Olga Alicia Torres Palencia (**Revisor**)

Guatemala, julio de 2014

## **AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

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

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vive rectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cóbar**  
Vice rector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M. A. César Raúl Custodio Cóbar**  
Decano

**M. A. Ronaldo Antonio Girón**  
Vice Decano

**M sc. Ana Rosa Arroyo**  
Coordinadora



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:UPANA.C.C.E.E.0020-2014-MSc.AC.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**GUATEMALA, 09 DE MAYO DEL 2,014**

**De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Federico Robles de la Roca, asesor y licenciada Olga Alicia Torres Palencia, revisora de la Tesis, titulada: "MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN CLIENTES PARETO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA DE GUATEMALA", elaborada por el licenciado Gustavo Adolfo Argueta Manchamé, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.**



**Lic. César Augusto Custodio Cóbar**  
**Decano Facultad de Ciencias Económicas**

Guatemala, 10 de Diciembre del 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Medición de la satisfacción clientes Pareto en una institución bancaria de Guatemala”**, presentado por el estudiante: Gustavo Adolfo Argueta Manchamé, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable 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 febrero de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Respetables señores:

En virtud de que el trabajo de Tesis de Maestría en Finanzas Empresariales, titulado **“Medición de la satisfacción clientes Pareto en una institución bancaria de Guatemala”**, presentado por el estudiante **Gustavo Adolfo Argueta Manchamé**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



**Licenciada Olga Alicia Torres Palencia**  
**Revisora**

# Contenido

<b>Resumen</b>	<b>i</b>
<b>Introducción</b>	<b>ii</b>
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Reseña Histórica de la empresa	1
1.3 Estudios Previos	2
1.4 Situación actual de la empresa	3
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Marco Teórico	8
2.2 Historia	8
2.3 CRM	9
2.4 Principio de Pareto	11
2.5 Clientes Pareto	12
2.6 Estrategia Corporativa	12
2.6.1 Utilidad de la Estrategia	13
2.6.2 Realización de la Estrategia	15
2.6.3 Planteamiento Estratégico	16
2.6.4 Estrategia en Empresas Japonesas	16
2.6.5 Calidad y Gerencia de Producción	17
2.6.6 Estrategia Competitiva	17
2.6.7 Estrategia Basada en Recursos Internos	18
2.6.8 La satisfacción de Las Necesidades del Cliente	19
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Planteamiento del problema	21
3.2 Objetivos de la investigación	22
3.2.1 Objetivo General	22
3.2.2 Objetivos Específicos	22
3.3 Alcances y límites de la investigación	22
3.4 Metodología Aplicada	23

3.4.1 Sujetos	23
3.4.2 Instrumentos	24
3.4.3 Procedimientos	24
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Presentación de Resultados	26
4.1.1 Resultados instrumento No. 1	26
4.1.2 Resultados instrumento No. 2	30
4.1.3 Resultados instrumento No. 3	36
4.1.4 Resultados instrumento No. 4	41
<b>Capítulo 5</b>	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	46
5.1.1 Absoluto conocimiento del CRM	46
5.1.2 Importancia de los clientes Pareto	46
5.1.3 El buen servicio versus la satisfacción del cliente	47
5.1.4 La satisfacción del cliente ante todo	47
5.1.5 Motivos que generan insatisfacción del cliente Pareto	47
5.1.6 La satisfacción a nivel regional	48
<b>Conclusiones</b>	49
Propuesta de Mejora	50
Introducción	51
Justificación	51
Objetivos	52
General	52
Específicos	52
Interacción con el CRM	52
Por qué el CRM	52
Metodología	53
Reportería y medición	56
Análisis de la información	58

Toma de decisiones	59
<b>Referencias Bibliográficas</b>	61
<b>Anexos</b>	63
Instrumento 1	64
Instrumento 2	65
Instrumento 3	66
Instrumento 4	67
Tabla de variables	68

## Contenido de Ilustraciones

### Capítulo 1

Ilustración No. 1	5
Ilustración No. 2	6

### Capítulo 4

Resultados instrumento No. 1	
Ilustración No. 3	27
Ilustración No. 4	28
Ilustración No. 5	29
Ilustración No. 6	30
Resultados instrumento No. 2	
Ilustración No. 7	31
Ilustración No. 8	32
Ilustración No. 9	33
Ilustración No. 10	34
Ilustración No. 11	35
Resultados instrumento No. 3	
Ilustración No. 12	36
Ilustración No. 13	37
Ilustración No. 14	38
Ilustración No. 15	39
Ilustración No. 16	40
Resultados instrumento No. 4	
Ilustración No. 17	41
Ilustración No. 18	42
Ilustración No. 19	43
Ilustración No. 20	44
Ilustración No. 21	45
Propuesta de Mejora	
Metodología	

Ilustración No. 22	53
Ilustración No. 23	54
Ilustración No. 24	55
Reportería y medición	
Ilustración No. 25	56
Ilustración No. 26	57
Ilustración No. 27	57
Ilustración No. 28	58

## Resumen

La Nueva Banca, S. A. inicia sus labores en Nicaragua en los años 50, su estrategia voraz de desarrollo a nivel local lo permite colocarse rápidamente entre los principales competidores del país. A raíz de esto, atrae la atención de inversionistas extranjeros que pronto se hacen con la participación accionaria total de la compañía. Esta inyección de capital fresco, en conjunto con los grandes proyectos de expansión regional le permiten esparcirse regionalmente hasta posicionarse en nuestros días como uno de los bancos más fuertes de la región mesoamericana.

Con una estrategia basada en medios de pago, La Nueva Banca, S. A. es líder en plataformas tecnológicas y sistemas de información bancaria en la región, lo que le genera una ventaja competitiva frente a sus competidores extranjeros y locales. Actualmente, se posiciona como uno de los mejores bancos en Centro América y cuarto a nivel local.

Parte de su éxito, es contar con un sistema CRM (*Customer Relationship Management*) por sus siglas en inglés, el cual le permite ser sumamente efectivo en el seguimiento de las gestiones que realizan los clientes y en el cross selling (venta cruzada, por su significado en inglés). La Nueva Banca, S. A. también utiliza la herramienta CRM para catalogar a sus clientes más importantes, a los que denomina *Clientes Pareto*, que son aquel grupo de clientes que suman el 20% del total de clientes de la corporación, pero que producen el 80% de las ganancias.

Sin embargo, los gerentes de La Nueva Banca, S. A. a pesar de mantener institucionalmente una cultura de servicio, no conocen la satisfacción de sus Clientes Pareto, lo que no les permite formular estrategias que generen valor en estos clientes, y peor aún, no saber cómo retenerlos.

## **Introducción**

En innumerables charlas y foros se ha escuchado a la gente mencionar cadenas de comida rápida cuando se les pide que piensen en una empresa que les inspire, que sea el estandarte en la satisfacción y en el buen servicio al cliente. Basta de comparar negocios completamente diferentes por tratar de conseguir ideologías similares, no se puede generar satisfacción al cliente de igual forma en compañías que generan valor de diferente manera al cliente.

Se convierte entonces, en indispensable conocer todos aquellos aspectos que generan valor para el cliente, los analíticos de las empresas deben enfocarse en generar el mayor impacto en un mercado con productos sumamente similares para lograr maximizar los recursos con los que la compañía cuenta.

Las plataformas tecnológicas se han convertido en herramientas de gran importancia para lograr esto, generan un acercamiento a detalle con el cliente a muy bajo costo y permiten conocer los pormenores inimaginables de todos los clientes que se deseen. Han cobrado auge ya que tienen gran alcance a muy bajo costo.

Una de ellas, es la herramienta CRM capaz de analizar comportamientos en base a las operaciones que los clientes realizan con sólo establecer parámetros de medición, que la mayoría de las veces, son definidos por la alta gerencia, basados en la visión de la compañía y con mira en los resultados empresariales.

Sin embargo, no todos los parámetros de medición de una herramienta CRM son de gran utilidad, el verdadero desafío está en reconocer los datos importantes que estimularán a la empresa a generar una cadena de valor y seguir adelante en el esfuerzo por retener clientes y obtener ganancias.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

### 1.2 Reseña histórica de la empresa

La Nueva Banca, S. A. fue fundada en Nicaragua en el año de 1952 por una familia visionaria, que decidió invertir parte de su capital en la compra de lo que hasta ese momento se conocía como el *Bank of America*. Luego de funcionar positivamente como banco, los inversionistas decidieron diversificar el negocio, ofreciendo servicios de financiamiento a través de tarjetas de crédito, esto sucedió en los años setentas.

Llega a Guatemala en el año de 1976, y en el año de 1980 la institución inició una agresiva expansión a nivel regional, adquiriendo un banco local en Costa Rica, que hasta ese momento funcionaba de manera estable, lo que agregó valor a la marca y los posicionaba como el primer banco con presencia en mercados centroamericanos, posición que se concreta en la década de 1990, ya que en el año de 1995 se constituye la filial internacional en Ciudad de Panamá, que sería la encargada de los negocios internacionales del grupo.

En el año 2003, unifica sus operaciones de tarjeta de crédito y banca, y se establece legalmente como una corporación fusionada, mientras que en el 2004 expande sus operaciones de tarjeta de crédito a México, un año más tarde, toma una difícil decisión y forma una alianza estratégica con el área financiera de General Electric, que adquirió el 49.99% de las acciones de la corporación, al mismo tiempo, se adquiriría uno de los bancos privados más grandes de Honduras.

En el año 2009 General Electric aumentó su participación accionaria al 75%, controlando así, las decisiones de la corporación hasta el año 2010, cuando deciden enfocarse específicamente en el área industrial, debido a estrategias dirigidas a nivel mundial, librando las actividades de banca privada y comercial.

El grupo inversor que en el año 2010 adquirió la totalidad de las acciones del grupo financiero fue el conglomerado Colombiano más grande de ese país, ya que además de contar con importantes instituciones financieras en Sudamérica, este grupo financiero deseaba ampliar sus unidades estratégicas de negocios, por lo que a finales del año 2010, las superintendencias de los países aprueban la transacción y el proceso de compra fue finalizado con éxito.

Parte de los acuerdos de compra se basaba en mantener la estrategia de negocios y la visión del grupo financiero, y a partir de la compra se ofrecen productos de mayor valor agregado a los clientes, se aprovecha la sinergia regional y se comparten e implementan las mejores prácticas del grupo en todas las corporaciones.

### **1.3 Estudios Previos**

Como parte de la investigación, deben utilizarse como referencia, procesos investigativos relacionados que se hayan efectuado con anterioridad, con el objetivo de generar un punto de partida y un enfoque más claro de la exploración.

En la tesis *“Cómo evaluar y medir la satisfacción del cliente, (una propuesta para el banco de los trabajadores) Mario Rene López Gudiel, UMG 2007”* se reconoce la importancia del servicio al cliente y la satisfacción del mismo dentro del ámbito bancario.

Establece que *“un sistema de evaluación para medir la satisfacción del cliente”* generaría un impacto en la calidad del servicio y la atención diferenciada en el mercado financiero. Indica que *“medir la satisfacción, proporcionará la alerta de los puntos débiles donde se tiene que trabajar”* y que una experiencia de servicio no es repetible, ya que cada vez es distinta, por lo que cada momento de servicio es diferente.

El servicio es un tema generador de confianza o desconfianza, según se menciona en la tesis *“optimización del servicio al cliente en una institución bancaria privada, Marisa Eugenia Villatoro Girón, USAC 2004”* en opinión del cliente, en temas de servicio la confianza es lo más importante, el cumplimiento de la promesa es lo que hace a un cliente volver a la misma

organización. Es la evaluación que hace el cliente de la capacidad general del producto para satisfacer sus necesidades, esto es la diferencia entre el valor total del cliente y el costo total de una oferta de servicio, es decir la “utilidad” para el cliente.

En la tesis “*servicio al cliente una estrategia determinante para lograr la satisfacción de necesidades y preferencia del consumidor*, Evelyn Del Pilar Herrera Rizzo, UMG 2008” el autor plantea la hipótesis indicando que el servicio al cliente es una estrategia determinante para lograr la satisfacción y preferencia de los consumidores, definiendo al servicio como una tarea excepcional que logre la satisfacción de las necesidades.

Además, confirma el logro de la diferenciación a través de la ventaja competitiva, que contiene la satisfacción del cliente dentro de los bloques genéricos estrechamente enlazados, que también incluyen la eficiencia, la calidad y la innovación. Por lo que podemos concluir que la estrategia debe derivarse de todos aquellos servicios que generen un valor positivo a los clientes.

#### **1.4 Situación actual de la Empresa**

El grupo financiero está enfocado en la operación regional y deja de lado el posicionamiento local en cada uno de los países en los que tiene presencia. Su plataforma virtual es la más robusta que existe dentro del sistema financiero y constituye su principal fortaleza de diferenciación, que permite manejar a toda la corporación como un solo banco.

##### **Misión**

Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios, a través de sistemas de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar riqueza, a crear empleo y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos.

## Visión

Ser la organización financiera preferida de las comunidades que atendemos por nuestro liderazgo en medios de pago, por nuestra solidez, confiabilidad, avanzada tecnología, y conectividad con personas y empresas, a quienes simplificamos la vida facilitándoles la realización de sus sueños y el logro de sus metas.

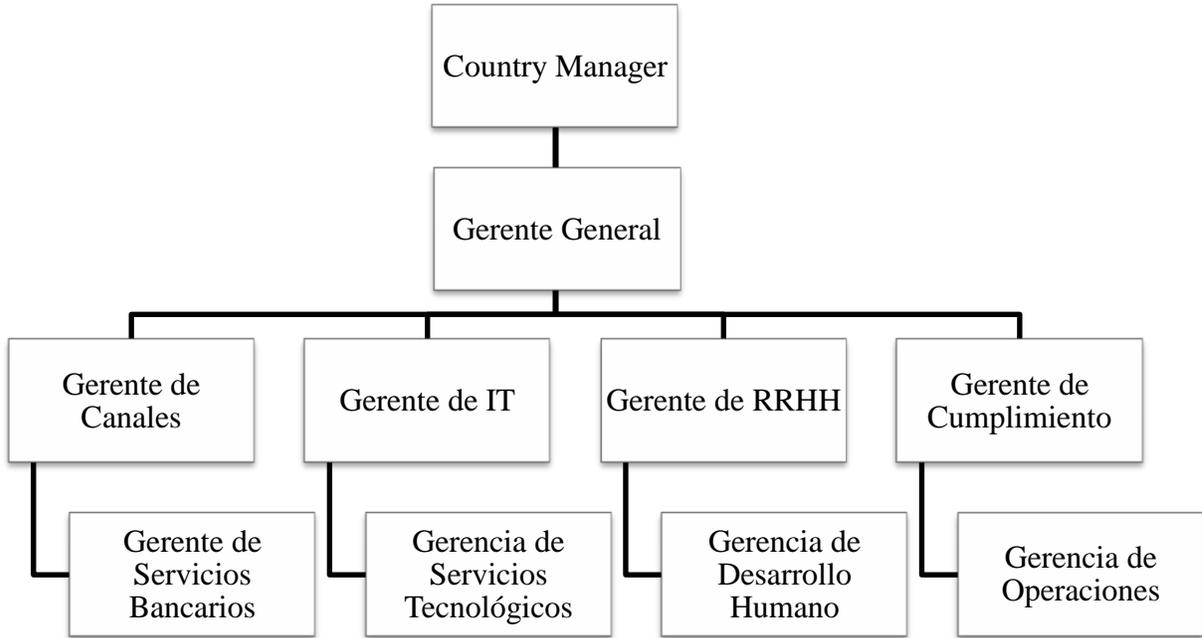
## Valores

- Excelencia
- Integridad
- Innovación
- Responsabilidad
- Respeto

Para tener una mejor perspectiva de la organización se presenta a continuación el organigrama general de la empresa con los principales departamentos que nos interesan en nuestra investigación.

## Ilustración No. 1

Organigrama La Nueva Banca, S. A.



Fuente: La Nueva Banca S.A., Elaboración propia en base a estructura organizacional, 2013

El siguiente cuadro es el análisis FODA, el cual nos indica de manera sencilla y puntal las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tienen la empresa objeto de la investigación.

## Ilustración No. 2

Análisis FODA – La Nueva Banca, S. A.

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores Externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno enfocado en proyectos que generen Inversión Extranjera Directa (IED).</li> <li>• Transnacionales en expansión hacia Guatemala con necesidad de servicios bancarios regionales.</li> <li>• Megaproyectos internacionales necesitan bancos diversificados.</li> <li>• Tendencias de pagos vía medios digitales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporaciones bancarias locales más grandes poseen capitales poderosos.</li> <li>• Competidores nacionales expanden sus operaciones a mercados vecinos.</li> <li>• Poca o ninguna diferenciación dentro de los servicios del sistema bancario.</li> </ul>
<b>Factores Internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor emisor de tarjetas de crédito de la región.</li> <li>• Plataforma tecnológica vanguardista en tecnologías de medios de pago.</li> <li>• Políticas y comunicaciones actualizadas acerca del lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.</li> <li>• Certificación ISO-9001 2008</li> <li>• Presencia en toda C. A. y Panamá.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca presencia en áreas rurales.</li> <li>• Sistema de cajeros propio, limita cobertura.</li> <li>• Limitado número de agencias en áreas metropolitanas.</li> <li>• Capacidad instalada limita la atención de afiliados.</li> <li>• Desconocimiento de la satisfacción de los Clientes Pareto.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de Clientes Pareto no es tomada en cuenta en las decisiones gerenciales.</li> </ul>

Fuente: Información La Nueva Banca, S. A., diseño propio 2013

Al tratarse de un banco enfocado directamente en servicios regionales, basados en una potente plataforma tecnológica, La Nueva Banca, S. A. encuentra sus principales oportunidades en la recaudación de divisas frescas que busquen oportunidades de desarrollo en el país. Además, la constante evolución tecnológica beneficia la infraestructura existente, ya que fomenta el constante avance en software y el mejoramiento en los servicios virtuales al cliente.

Sin embargo, debido a que La Nueva Banca, S. A. no es líder en el mercado local, sus principales competidores cuentan con grandes capitales que facilitan su expansión y crecimiento tanto local como internacional.

Las principales fortalezas son definitivamente su fuerte presencia regional, no sólo con servicios bancarios; sino además, como emisor y procesador de tarjetas de crédito. Su certificación ISO obliga a la corporación a mantener sus procesos documentados y uniformes en todos los países donde opera, manteniendo así un orden que permite un mejor seguimiento a clientes dentro y fuera del país.

La institución encuentra sus principales debilidades en su crecimiento desmedido, esto no ha permitido atender de manera personalizada los problemas que encuentran los miles de afiliados y cuenta habientes. Esto ha provocado que la competencia encuentre una ventana de oportunidad al existir clientes insatisfechos.

## **Capítulo 2**

### **2.1 Marco Teórico**

Varios temas deben tomarse en cuenta para el desarrollo de la investigación, considerando que el tema del servicio y la satisfacción no son nuevos, y que posiblemente se podría pensar que ya todo está dicho. Sin embargo, al enfocarlos directamente con los objetivos de la institución vemos una debilidad en la industria bancaria, ya que no se trata a la satisfacción como prioridad en el servicio.

### **2.2 Historia**

Hoy por hoy en las organizaciones se tratan temas comunes acerca de la calidad, la calidad del producto, la calidad del empaque, la calidad de la materia prima, la calidad del transporte, etc., y poco a poco la calidad en el servicio al cliente. A través de los años, las empresas se han dado cuenta que a diferencia de otros giros de negocio, los servicios bancarios no generan clientes satisfechos a través de sonrisas en la puerta de las sucursales.

A lo largo de la historia se ha visto como grandes organizaciones han modificado su modelo de negocio hacia generar lealtad entre sus compradores, siguen enfocándose en la calidad, dándose cuenta que un buen producto no puede venderse por sí solo.

El tema de las relaciones con los clientes empezó a considerarse básico cuando la calidad de los productos empezó a homologarse y la oferta era abundante. Las empresas entendieron que debían generar relaciones a largo plazo y que no sólo se trataba de realizar una venta, sino que además, podían generar ingresos a través del servicio post venta, lo que podría formar en buena medida, una segunda venta.

Este servicio consiste en satisfacer a plenitud las necesidades y gustos de los clientes, cada persona es diferente y muchas veces ni los mismos clientes saben lo que quieren, por lo que el producto debe generar el valor suficiente para aclarar e identificar esta necesidad. Después de mucho tiempo las corporaciones entendieron que la mejor publicidad es un

cliente satisfecho y que la gran competencia del mercado en empresas que ofrecen servicios, es remarcar esa diferencia para generar valor sensible en los clientes.

## **2.3 CRM**

El Customer Relationship Management, es un concepto que parte de la lealtad del cliente. Muchos programas tradicionales de lealtad se basan en puntos, descuentos que se acumulan, tarjetas que adhieren a programas del establecimiento, etc. La masiva utilización de estos métodos ha generado una saturación en el mercado, ya que los clientes acaban siendo parte de todos los programas de fidelización de las tiendas donde consumen, lo que provoca que no se sientan realmente “especiales” porque no reciben un tratamiento individualizado, una relación uno a uno que permita al cliente expresarse y pedir lo que realmente necesita.

Actualmente el cliente ya no aspira a ser tratado con igualdad, sino con individualidad. Sin embargo, esta comunicación es sólo posible a través de medios tecnológicos que permitan el manejo masivo de datos, o *data mining*, ya que las instituciones no tienen la capacidad de asignar ejecutivos para atender a todos los clientes, deben depurar y poner énfasis en los que más utilidades generen (Clientes Pareto).

CRM es esa herramienta tecnológica que permite construir una relación de preferencia con los consumidores, que se transformará en mayores índices de retención y en un rendimiento económico mayor. CRM es también una estrategia orientada al largo plazo, requiere inversiones tecnológicas y estratégicas que se palpan cuando el cliente percata de que realmente la institución se preocupa por él y le entiende mejor que la competencia. En otras palabras, es redefinir a la compañía desde el punto de vista del cliente.

La implementación estratégica de un sistema CRM nace de un cambio radical en la orientación de la institución. No se habla únicamente de implementar un software o un departamento dedicado a él; debe ir más allá, es una cultura que debe ser adoptada por todos los colaboradores, desde receptores hasta la gerencia, y todos deben buscar la manera

de generar información por parte del cliente. En general, la totalidad de los empleados debe comprender que no sólo el cliente es el activo más importante de la empresa, también la información que genera a través de la comunicación de sus necesidades. Un sistema CRM es más que un paquete que se instala como una solución tecnológica, debe considerarse parte de la cultura corporativa e internalizarse.

Los pasos a seguir en la implementación siguiendo un patrón metodológico son: identificar a los clientes; siempre se debe saber quiénes son, diferenciarlos por canal para que sean vistos de la misma manera y no duplicarse, guardar toda la información de sus transacciones para poder prever sus necesidades futuras.

Como segundo punto se deben diferenciar. Deben agruparse en conjuntos definidos y caracterizados por pautas comunes, por el tipo de necesidades que planteen a la institución y por el valor que generen. El cliente debe ser reconocido a través de todos los canales de servicio, es decir, sea atendido a través de la página web o personalmente y debe percatar que es reconocido.

Interactuar con los clientes es el tercer paso. Esto implica un seguimiento más detallado que incluya interactuar cada cierto tiempo de una u otra manera, debe mantenerse un contacto basado en la información que ellos mismos han brindado. Este tipo de contactos debe generar un valor para el cliente, ofertas o brindar información relevante, no debe fomentar la famosa mala práctica del *database marketing*, el famoso envío masivo de la misma oferta a todos los clientes. Con estos no sólo se obtienen mejores resultados sino que además, se logra una mayor eficiencia al reducir costos de envíos. Muchas grandes compañías ya utilizan estos métodos, al reconocer a un cliente, de inmediato basan sus esfuerzos en operaciones que el cliente realiza de manera regular y constantemente buscan una forma de mejora, para ellos, los pasos uno y dos deben estar finamente desarrollados.

Por último, el cuarto paso consiste en adaptar los productos o servicios a estos clientes para satisfacer necesidades de manera más eficiente. Este paso es el más difícil en una estrategia

de CRM ya que requiere la adaptación o customización como se ha adaptado del inglés, y requiere de integración y perfecto funcionamiento del sistema de manera integral. En resumen, se trata de conocer y escuchar al cliente, y una vez que lo hemos hecho, hacer que el producto o servicio se ajuste a lo que el cliente estaba pidiendo de manera silenciosa.

Un aspecto muy importante a mencionar es que muchas veces las empresas pierden el tiempo tratando de fidelizar clientes que simplemente no son fieles, siempre existirá el cliente que se inclinará por el precio no importándole la calidad del servicio o producto que compre. Una forma sencilla para detectar a estos clientes es el Sistema Pareto. Dans, E. (2005).

## **2.4 Principio de Pareto**

El principio de Pareto habla acerca de causas y efectos. Generalmente su aplicación es dirigida a análisis comercial o de ventas. Permite analizar una situación y facilitar la toma de decisiones estratégicas trabajando con datos reales, dice que el 20% de una acción producirá el 80% de los efectos, mientras que el restante 80% sólo origina el 20% de los efectos. Lo que esto nos dice es que se hace necesario trabajar en una distribución más equitativa.

En la industria financiera el Principio de Pareto dice que el 20% de los inversionistas generan el 80% de los depósitos consignados, por lo que lógicamente, son objeto de mayor observación y atención por parte de la alta gerencia.

Este sistema permite identificar a los principales clientes y realizar gestiones diferentes o especiales en los mismos, lo que permitirá no sólo la medición antes y después de realizar acciones que afecten los productos que estos clientes utilizan, sino también para desarrollar innovaciones en los servicios. Esto generará valor en toda la cartera y tendrá un efecto inmediato en los “peces gordos” como generalmente se les conoce.

El Principio de Pareto se utiliza cuando necesita identificarse un producto o servicio para análisis de mejora de la calidad, cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problemas o causas de una manera sistemática, al analizar agrupaciones de datos y al evaluar resultados de cambios en un proceso.

El Principio de Pareto a pesar de ser realmente útil como herramienta de análisis, es poco usado a nivel centroamericano (sólo 7% de las pequeñas y medianas empresas), esto debido a que el resto de ellas no trabaja con datos. Esto se debe, en gran parte, en que si bien es cierto que muchas de estas empresas son dirigidas por profesionales, la mayoría de estos saben la teoría pero no pueden aplicarla, por lo que el reto de los gerentes actuales es generar datos útiles que permitan utilizar este tipo de herramientas que logren dar solución a los diferentes problemas que surjan dentro de las empresas. Universidad de Vigo. (2007).

## **2.5 Clientes Pareto**

Los Clientes Pareto son conocidos como aquella selección minoritaria de clientes que representan la mayor cantidad de beneficios para la compañía. Como se mencionó anteriormente, la Ley de Pareto dice que el 20% de nuestro esfuerzo generó el 80% de los resultados; los Clientes Pareto son aquel 20% que generan el 80% de utilidades.

El análisis de estos clientes está basado en criterios como ventas, beneficios, consumo anual, etc. Este estudio muestra una fotografía de la situación real de la compañía, qué productos y servicios y qué clientes y/o proveedores son más importantes. La satisfacción de estos clientes es de vital importancia, ya que nos permitirá conocer sus necesidades de forma exitosa. Un conocimiento de nuestros clientes nos permitirá definir estrategias comerciales para generar nuevos negocios.

## **2.6 Estrategia Corporativa**

El punto de la estrategia, es que sea aceptada en toda la organización, siendo responsabilidad esencial de sus directivos, lo cual implica coordinar el trabajo de todas las

personas en la organización, alineadas por criterios comunes, que deben concretarse mediante objetivos, políticas y procedimientos.

En la milicia, se ha entendido por estrategia, la disposición de las fuerzas en el campo de batalla para derrotar a las tropas enemigas y ganar la guerra, algo que planifican generales del estado mayor. La táctica consiste en las decisiones y actividades de naturaleza operativa y corto alcance, a cargo de capitanes.

La Estrategia Corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos. Esto es válido tanto para una empresa pequeña como para una corporación multinacional grande. Cuando se trata de una empresa grande de negocios múltiples, la estrategia corporativa se ocupa de administrar diversas líneas de productos y unidades de negocio para obtener un valor máximo.

En la administración actual, la estrategia se conoce como la configuración de objetivos a largo plazo, los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y el conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias. *Política* es también la manera de alcanzar objetivos. La operación se aplica a actividades de gran envergadura que son de naturaleza temporal. Las diferencias entre estrategia, políticas y operaciones, están en el nivel organizacional responsable de la actividad, la envergadura de las acciones que se realizarán y la perspectiva temporal; es decir, corto o largo plazo.

### **2.6.1 Utilidad de la Estrategia**

Una vez definido el concepto de la estrategia, debemos analizar su utilidad. Estudios realizados en Estados Unidos y Canadá han comparado empresas similares en todos los aspectos, pero diferentes en el hecho de haber o no establecido un sistema formal de planificación estratégica por un período prolongado de varios años. Los resultados parecían indicar que, las empresas con un sistema formal de planificación estratégica obtienen mejores resultados financieros y de venta, y han mejorado en diferentes indicadores de éxito empresarial tales como la eficiencia y la satisfacción de sus colaboradores. Es claro,

que esto depende de muchos factores, como tamaño, entorno y etapa organizacional en la que la empresa se encuentre.

Dado que en su mayoría este tipo de estudios son realizados en Norte América, algunos creen que en América Latina no hay empresas bien administradas, sino simplemente buenos negocios o buenas alternativas, pero tal punto de vista desconoce el hecho de que en todos los sectores empresariales hay empresas con mejores resultados y, dadas las mismas oportunidades y una consistencia de resultados a lo largo de los años, se pueden atribuir dichos resultados a la administración y al trabajo bien organizado.

Para orientar una empresa a largo plazo se ha utilizado el concepto de estrategia, la serie de objetivos y políticas integradas que sirven de marco de referencia para la actuación ejecutiva. Para formular la estrategia de una empresa se empieza por estudiar su situación actual y por analizar las características de su entorno. Posteriormente se estudia el sector económico del cual forma parte y se hace un análisis interno de la empresa. Finalmente, se buscan diversas posibilidades estratégicas y se trabaja en la serie de objetivos de las divisiones en los diversos niveles organizacionales.

Estrategia es lo que se quiere hacer en el futuro, pero también es el proceso real de una empresa, lo que hizo en el pasado, la manera cómo distribuyó sus fondos, la actuación de sus ejecutivos, la capacidad distintiva y técnica que desarrolló.

La falta de planificación no quiere decir que una empresa carezca de estrategia, sino que tuvo una emergente, surgida de los hechos y quizás orientada tan sólo por la intuición empresarial. En cualquier caso, las estrategias pasadas son determinantes de los hechos presentes, de la situación actual, y resulta necesario explorar esa historia antes de emprender la formulación de una nueva estrategia.

Después de precisadas la Misión y la Visión, falta por definir la estrategia de la empresa. El primer paso consiste en generar un buen número de alternativas estratégicas, y para ello

es particularmente útil estudiar las estrategias de las empresas competidoras y los resultados que han obtenido. Con frecuencia, las empresas se enteran de la estrategia de su competencia cuando ya es demasiado tarde.

Las técnicas de lluvia de ideas y otras de creatividad en grupo pueden ser útiles para el ejercicio de plantear estrategias alternativas. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Esta herramienta creada en el año 1941 por Alex Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado de “lluvia de ideas” que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente.

### **2.6.2 Realización de la Estrategia**

El proceso de llevar adelante la estrategia previamente formulada es casi tan importante como el de definirla. En este punto debe resaltarse que realizar la estrategia es un proceso que incluye formularla; es decir, al mismo tiempo que se realizan las acciones y políticas se están evaluando sus resultados para revisar su idoneidad, y se está formulando, en diversos niveles organizacionales, una nueva estrategia.

Los sistemas de control e información deben ir ligados al objetivo central de la empresa, particularmente a su área estratégica. Es posible que un cambio de estrategia implique un cambio en estos sistemas, no sólo en términos de su contenido, sino también de la forma misma.

La estrategia es algo que se realiza día a día, y no basta con una experiencia de planificación anual para que la empresa adquiera capacidad estratégica. Es imprescindible desglosar los grandes objetivos y sostener reuniones mensuales (o semanales) para evaluar los resultados obtenidos y fijar nuevas metas y acciones. No es necesario rodear de un aura de misterio el tema de estrategia, ni creer que es algo solamente para los grupos de planificación o para el gerente general; la estrategia se cifra en las acciones diarias, en el camino que se hace al andar.

### **2.6.3 Planeamiento Estratégico**

Es el nombre que se le dio a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa, que tuvo notable influencia a mediados de la década de los años setenta y popularizó la planificación estratégica como campo más amplio de trabajo en las empresas.

Esta escuela se originó en las áreas de mercadeo y finanzas, que aportaron conceptos, como el ciclo de vida de un producto y el portafolio balanceado de inversiones, a la formulación y análisis estratégicos. El propósito esencial de la planificación estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

### **2.6.4 Estrategia en Empresas Japonesas**

Aunque los angloamericanos tienen la primacía en textos y conceptos sobre estrategia, las empresas japonesas han sido ejemplares en la práctica de orientar su desarrollo a largo plazo, actúan de una manera claramente estratégica y obtienen extraordinarios resultados en lo que probablemente sean los objetivos básicos de la gerencia: crear valor, crecer sólidamente en la provisión de bienes y servicios, y obtener satisfacción y desarrollo del personal.

Las empresas japonesas pusieron en primer orden estratégico lo que en occidente ha sido apenas una función secundaria: la gerencia de recursos humanos. Pero no se trata solamente de la manera como se concibe la función en sí, sino también del nivel en el cual se realiza, ya que es una responsabilidad central de los más altos niveles de la organización.

Estas empresas invierten en el desarrollo de su gente y esto puede examinarse desde el punto de vista clásico de las relaciones industriales: en la selección, evaluación, capacitación, remuneración y promoción del personal, funciones que en occidente rara vez son el pasaporte de los ejecutivos a la presidencia.

### **2.6.5 Calidad y Gerencia de Producción**

Los japoneses encontraron el eslabón perdido en la administración occidental: la producción. Su preocupación por la calidad se originó en una necesidad de sobrevivencia nacional: tras la Segunda Guerra Mundial, el Japón era un país pobre en recursos naturales que necesitaba exportar para conseguir los alimentos y materias primas básicos para la supervivencia. Sus productos tenían una pobre reputación internacional: calidad ínfima a precios bajos; estos eran supuestos de muy pobre pronóstico para el largo plazo, pues los mercados generalmente se decantan hacia la calidad, así que aprendieron las técnicas estadounidenses de control estadístico, inspección y aseguramiento de la calidad, que en ese momento eran las más avanzadas en el área de producción.

Al cabo de una década ya habían desarrollado algo netamente japonés, los círculos de control de calidad, que empezaron a distinguirlos de las empresas occidentales y que se constituyeron en un paradigma para la empresa occidental: la calidad se construye desde abajo y no se controla solamente desde arriba; pero sin capacidad y compromiso de la alta gerencia, tanto como la de los trabajadores, no es posible realizarla.

Los japoneses introdujeron la calidad como elemento estratégico en la planificación a largo plazo de la empresa, en anticiparse a las necesidades potenciales de sus clientes, en su misión y objetivos, al igual que en sus relaciones con otras entidades externas, como alianzas estratégicas con proveedores y clientes.

### **2.6.6 Estrategia competitiva**

Un conjunto de aportes ha configurado esta escuela de análisis y decisión estratégica, centrado en la capacidad de una empresa para competir a largo plazo. El modelo de Michael Porter sobresale, orientado a situar la estrategia de las empresas dentro del marco de la competencia, a centrarse en el campo amplio estructural externo para después llegar a decisiones internas.

El punto de partida de este economista metido en el mundo de los negocios fue, naturalmente, cuál era el objetivo último de la empresa. Porter tomó una posición que en ese entonces podía sonar radical: el objetivo de la empresa capitalista no era otro que generar utilidades. Esta búsqueda de plusvalía se centró en darle “valor” al consumidor, que recibiera más de lo que pagó.

El segundo modelo de análisis de Porter fue presentado en su libro de 1985 sobre las ventajas competitivas de las empresas, donde retoma la pregunta: ¿Cómo generar utilidades? Por sencillas matemáticas, o se gana mucho porque se tienen costos bajos, o se gana mucho porque se ofrece un producto tan especial que la gente está dispuesta a pagar más por eso.

Las dos estrategias competitivas son entonces ser la empresa líder en los costos bajos, o conseguir una diferenciación de productos que le signifique valor al consumidor. Para una empresa es muy difícil intentar ambas estrategias al mismo tiempo. El problema es mantener estas ventajas competitivas, renovar continuamente su habilidad para competir. Pero al fin de cuentas el punto clave es proporcionar “valor” a los consumidores.

Las empresas tienen que decidir su enfoque, y planear con innovaciones la manera de sostener sus ventajas competitivas a largo plazo, de una manera consistente con la sucesiva segmentación del mercado en grupos especiales de consumidores. Esto implica ser diferente de los demás, para no desgastarse en competir por el mismo enfoque. En el mismo sector empresarial pueden coexistir con éxito muy diversas posiciones competitivas.

### **2.6.7 Estrategia Basada en Recursos Internos**

A comienzos del siglo XXI la teoría de la estrategia basada en recursos había ganado una notable acogida como paradigma alternativo al modelo de Porter. Ambos tenían cosas en común, principalmente la preocupación por el desarrollo de una ventaja competitiva. La diferencia metodológica consistió en que la estrategia se había tratado como un proceso de

afuera hacia adentro de la empresa: la formulación de la estrategia empezaba por analizar el entorno y después se trabajaba en la situación interna.

Este análisis se había criticado por ser demasiado estático y habían surgido significativas contribuciones que enfatizaban un método desde adentro hacia afuera, de concentrarse en identificar los recursos, las capacidades y la ventaja competitiva dentro de la cual podía escogerse una estrategia.

### **2.6.8 La Satisfacción de Las Necesidades del Cliente**

McClelland asume que una necesidad "es un motivo natural por el que un individuo precise, requiera o demande algo" Este concepto, puede servir en el análisis como indicación de que "algo" de lo que está en busca un cliente puede ser "algo" de lo que se tiene para satisfacerlo.

Desde la perspectiva de la organización, las estrategias y metas deben enfocarse en la satisfacción del cliente. Una vez que esto se lleva a cabo, las compañías más efectivas crean un modelo con este concepto, específicamente, pensando en lo que significa dentro de su industria y su organización, cuáles son los factores que contribuyen a la satisfacción global de los consumidores, etc. A pesar de que esto parece muy académico, las buenas empresas realmente construyen un modelo de las nociones básicas que, a su criterio, llevan a la satisfacción del cliente.

Algunos elementos muy importantes son las características del producto, la habilidad de la compañía para responder a las preguntas y necesidades del cliente y las garantías que se adjuntan con el producto y servicio. Sin embargo, la estrategia de otras empresas es escribir explícitamente los factores y medidas que creen que influyen en las decisiones de los consumidores respecto de sus productos o servicios.

Un segundo aspecto importante es construir un sistema de evaluación-recompensa que apoye esa estrategia. Por un largo tiempo, las empresas recompensaban a los empleados y a

sus unidades sobre la base del desempeño financiero. No obstante, muchas firmas ahora tienen un criterio de aproximación múltiple y recompensan a sus empleados y áreas de acuerdo con el cumplimiento de las metas de satisfacción del cliente. Ogliastrì, E. (2004).

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

La dura competencia bancaria nacional se encuentra enfocada principalmente en el servicio, la poca diferenciación que existe en los productos actuales del mercado ha obligado a las instituciones a generar estrategias internas que generen, no sólo, crecimiento de la base actual; sino también, generar nuevos clientes.

El tema del servicio no se trata exclusivamente en brindar al cliente una buena atención, en la actualidad las personas necesitan solución a sus problemas, muchas compañías invierten muchos recursos capacitando a su personal en temas de resolución de conflictos, manejo de objeciones, trato con el cliente, etc. Pero muy pocas invierten recursos en generar herramientas que generen soluciones efectivas.

Se utilizan programas que manejan la relación con el cliente en cuanto a procesos se refiere, pero de alguna manera no miden su satisfacción, ya que no siempre el cliente obtiene una respuesta positiva; así que, aunque la gestión se complete adecuadamente, esto no garantizará que el consumidor encuentre sus necesidades satisfechas.

No existe un indicador que muestre las inconformidades de los clientes, no pueden medirse las acciones que las causen, y menos aún pueden detectarse. El servicio personalizado que ofrece la banca en Guatemala no es cuantificable, por lo que la gerencia no puede conocer lo que está haciendo bien y peor aún, lo que hace mal.

Esta falta de información ha provocado que no puedan definirse estrategias claras en cuanto a servicio se refiere, se tienen objetivos bien claros en cuanto a productos y tecnología, pero estos proyectos deben llevarse de la mano con una correcta atención y manejo de insatisfacciones.

Lo anterior nos genera la siguiente pregunta de investigación:

¿Aplica la medición de la satisfacción de sus clientes Pareto La Nueva Banca, S. A. a través de la herramienta CRM?

## **3.2 Objetivos de la investigación**

### **3.2.1 Objetivo general**

Evaluar si se mide la satisfacción de los clientes Pareto en el área de asesores de servicio personalizado de la gerencia de canales, de La Nueva Banca, S. A.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

1. Determinar si la satisfacción de los clientes Pareto está siendo evaluada a través del CRM corporativo.
2. Evaluar el nivel de importancia con el que ponderan los asesores de negocios en el área de servicios bancarios la satisfacción del cliente.
3. Analizar los resultados de la herramienta actual de seguimiento a clientes “top”.
4. Proponer con base en los resultados encontrados una herramienta efectiva que permita conocer el nivel de satisfacción de los clientes.

## **3.3 Alcances y límites de la investigación**

Todo el proceso de investigación será realizado en las instalaciones centrales de La Nueva Banca, S. A. Principalmente en la Gerencia de Servicios Bancarios, área donde se encuentran ubicados los asesores de negocios, quienes son los principales contactos con los clientes individuales más importantes de la institución. Se iniciará con los mandos superiores y se seguirá con forma de cascada hasta llegar al nivel operativo.

La única limitante es, por el giro del negocio, la información de los clientes, por lo que no se manejarán nombre reales y no se conocerán detalles cuantitativos de las operaciones; la investigación será enfocada principalmente en determinar la manera en que se generan estadísticas de satisfacción.

### **3.4 Metodología aplicada**

#### **3.4.1 Sujetos**

Esta investigación requiere información de primera mano, y debe ser proporcionada por personal de confianza en áreas clave de la institución. Deben obtenerse las opiniones de las personas que tienen capacidad de decisión dentro de las políticas a corto y largo plazo. Esto ayudará a que las conclusiones y recomendaciones que se deriven de la presente investigación sean basadas en datos obtenidos de personas que saben lo que hacen y que tienen la capacidad de utilizar la misma para aplicarla en planes futuros.

Las personas que se entrevistarán conforman la totalidad del departamento en mención, por lo que se realizará un censo en la Gerencia de Canales.

- Jefe de Retail Banking, es el encargado de la supervisión de la colocación de productos financieros.
- Asesores de Negocios, principales actores en la atención de los Clientes Pareto, encargados del servicio y seguimiento a los mismos.
- Gerente de Canales, encargado del área de agencias, define políticas a corto y largo plazo.
- Gerente de Servicios Bancarios, generador de productos financieros.

### **3.4.2 Instrumentos**

El instrumento a utilizar será la entrevista a todas las personas que se mencionaron anteriormente, serán personalizadas por lo que cada cuestionario será diferente para cada persona. Estas representan el área de “canales”, encargada de los Clientes Pareto.

La entrevista es más íntima y se define en una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otra (entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista se logra, a través de las preguntas y respuestas, la comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. La entrevista será estructurada, a manera de cuestionario que servirá como guía de preguntas específicas y el entrevistador estará sujeto a él. Sampieri, R. H. (2010).

Consistirá en 4 preguntas cerradas que tendrán una variedad de respuestas establecidas para que la personas escoja una de ellas; y una pregunta abierta para que pueda expresar su opinión de manera libre.

### **3.4.3 Procedimientos**

Al tratarse de una institución financiera, el manejo de la información es clave, además de que políticamente el resguardo de los datos internos en cualquier corporación es celoso, las entidades bancarias tienen el agravante que cuentan con información de sus depositantes.

La Nueva Banca, S. A. es la institución base para este estudio, se trata de un banco enfocado principalmente en colocar créditos hipotecarios y sub productos electrónicos que apoyan los productos financieros que ofrecen. Actualmente se posiciona en cuarto lugar del “ranking” bancario de Guatemala.

El área de investigación específicamente será la gerencia de canales, la cual por necesidades de información susceptible de análisis y toma de decisiones gerenciales afecta y controla el desempeño de todas las agencias del banco. La banca personal como en

cualquier banco, es la más grande y la que mayor contacto personal tiene con el cliente. Por lo que se adecuó de manera perfecta a las necesidades de la investigación.

Se describe brevemente la historia a lo largo de los años de La Nueva Banca, S. A., se trabajó específicamente el FODA del área de canales lo que dio una idea de la situación actual de la empresa, se solicitó autorización con las personas más capacitadas y de mayor jerarquía del área para garantizar información de primer nivel y que se tomen en cuenta las recomendaciones.

La variable de la investigación se definió para dar forma a la investigación y encausar los esfuerzos hacia el tema de interés, que es la satisfacción de los Clientes Pareto de La Nueva Banca, S. A.

Fueron definidos un objetivo general y cuatro específicos, los cuales al aplicarse la metodología descrita serán alcanzados. Los sujetos de investigación fueron descritos al momento de definir los límites y alcances del trabajo. Los instrumentos fueron seleccionados de acuerdo al tipo de investigación que se realizará, deben proporcionar la información correcta para generar datos de interés, que permitan emitir opiniones acertadas acerca del tema en cuestión.

## **Capítulo 4**

### **4.1 Presentación de Resultados**

Para efectos de validación del estudio “medición de la satisfacción Clientes Pareto en una institución bancaria de Guatemala.” Se procedió a realizar el estudio de campo utilizando la metodología propuesta, en las instalaciones de La Nueva Banca, S. A. ubicadas en avenida Petapa, de la zona 12 de la Ciudad de Guatemala. Se utilizaron cuatro instrumentos que evaluarán a toda la Gerencia de Canales, con el objetivo de involucrar a todos los colaboradores que tienen injerencia en el área. Esto permitió conocer directamente de los proveedores de información y de los tomadores de decisión toda la data necesaria para la realización del estudio.

#### **4.1.1 Resultados Instrumento No. 1**

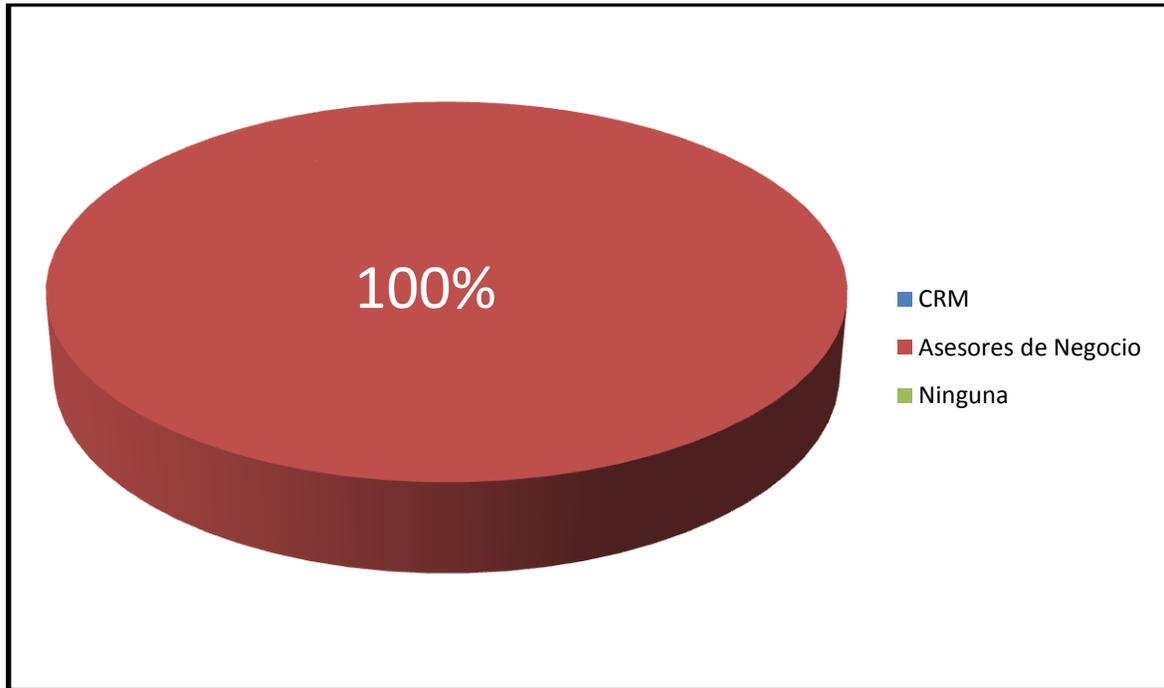
Este instrumento consiste en un cuestionario sobre el seguimiento a los Clientes Pareto de La Nueva Banca, S. A. y fue trasladado al Jefe de Retail Banking, quien es el encargado de los Asesores de Negocios, los cuales atienden personalmente a estos clientes. La productividad de los Clientes Pareto afecta directamente los indicadores del Jefe de Retail Banking y las bonificaciones de los Asesores de Negocios, por lo que el comportamiento de los mismos es vital para el alcance de metas y objetivos del Jefe de Retail Banking.

Los resultados se presentan de acuerdo a las gráficas siguientes:

### Ilustración No. 3

Gráfica 1

Respecto a la herramienta de seguimiento a Clientes Pareto



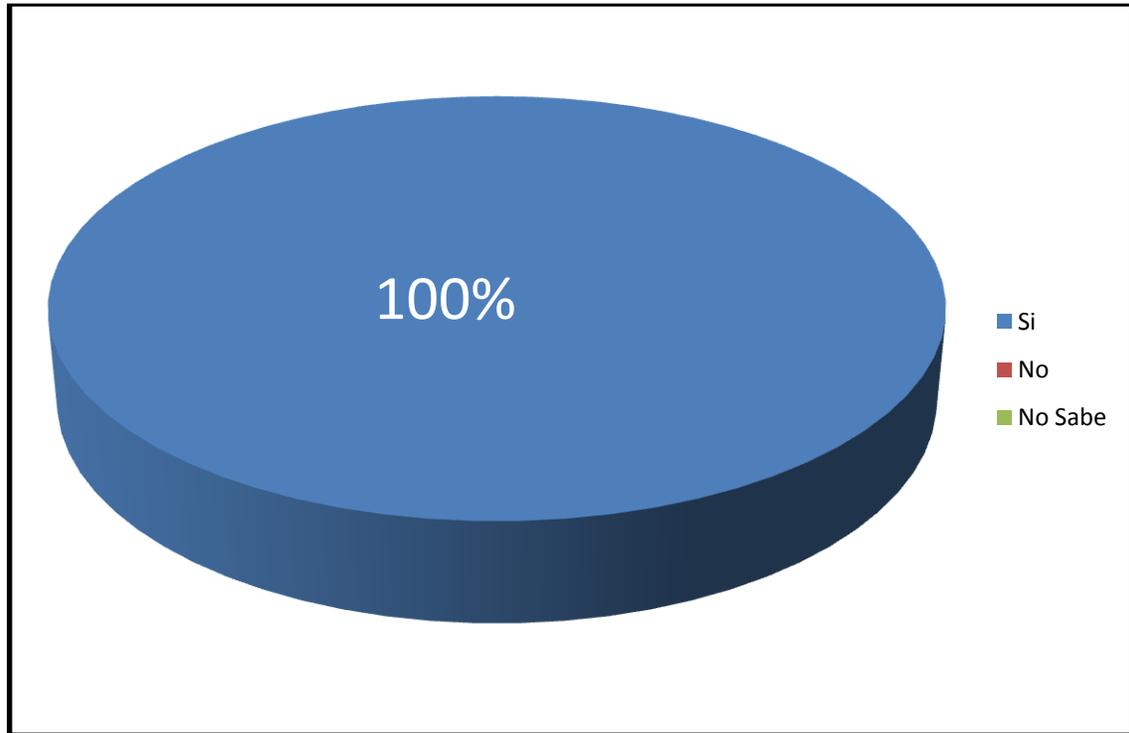
Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, octubre 2013

La gráfica muestra claramente que la base de confianza del Jefe de Retail Banking para recibir información acerca de los Clientes Pareto son los Asesores de Negocio a su cargo, a pesar de contar con una herramienta de seguimiento informática y moderna.

## Ilustración No. 4

Gráfica 2

En relación a la información para un seguimiento efectivo que brinda la herramienta



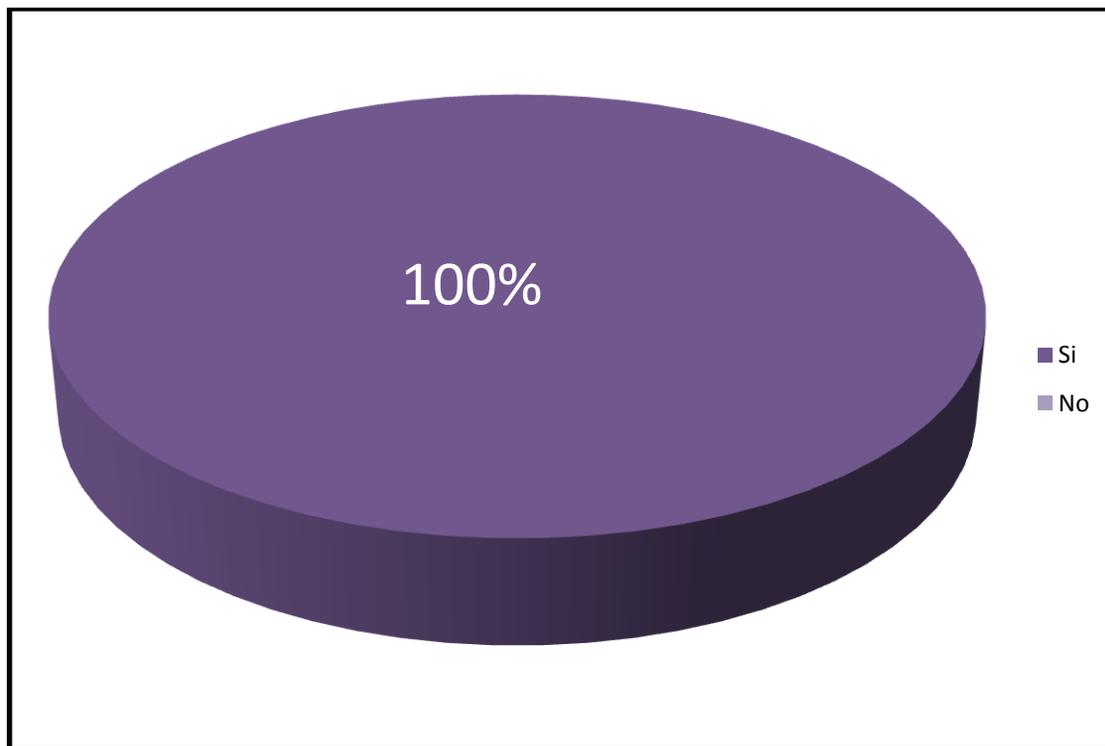
Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, octubre 2013

El Jefe de Retail Banking indica que la herramienta que utiliza siempre para el seguimiento a los Clientes Pareto, que son los Asesores de Negocios, le permite retroalimentarse efectivamente de los mismos.

## Ilustración No. 5

Gráfica 3

De acuerdo a la mejora de la herramienta



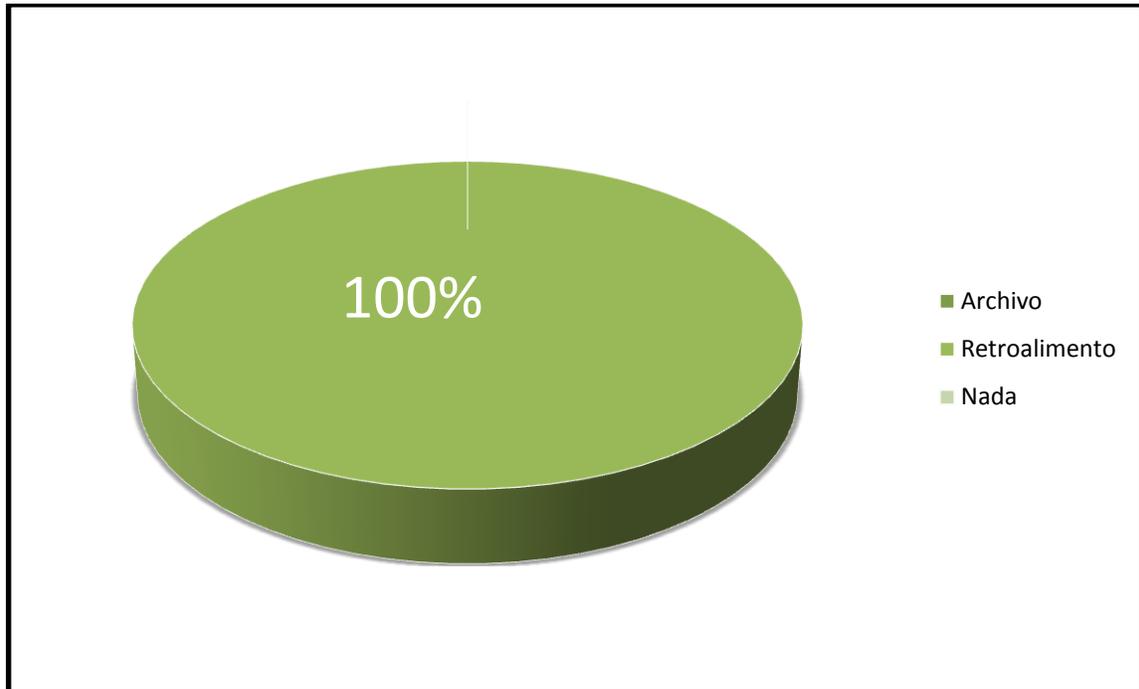
Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, octubre 2013

La gráfica evidencia que el Jefe de Retail Banking reconoce la oportunidad de mejora en el sistema que utiliza para obtener información y dar seguimiento a sus Clientes Pareto. Esta información es clave para la tomar la iniciativa en un posible proceso de mejora.

## Ilustración No. 6

Gráfica 4

En relación al manejo de la información



Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, octubre 2013

Esta pregunta es clave ya que muestra cómo la información que se produce sobre los Clientes Pareto que viene desde los Asesores de Negocios es trasladada a otras áreas como elemento de toma de decisión. Esta retroalimentación es fundamental para la generación de objetivos a corto y largo plazo dentro de la organización, por lo que es vital que la información sea fidedigna.

### 4.1.2 Resultados Instrumento No. 2

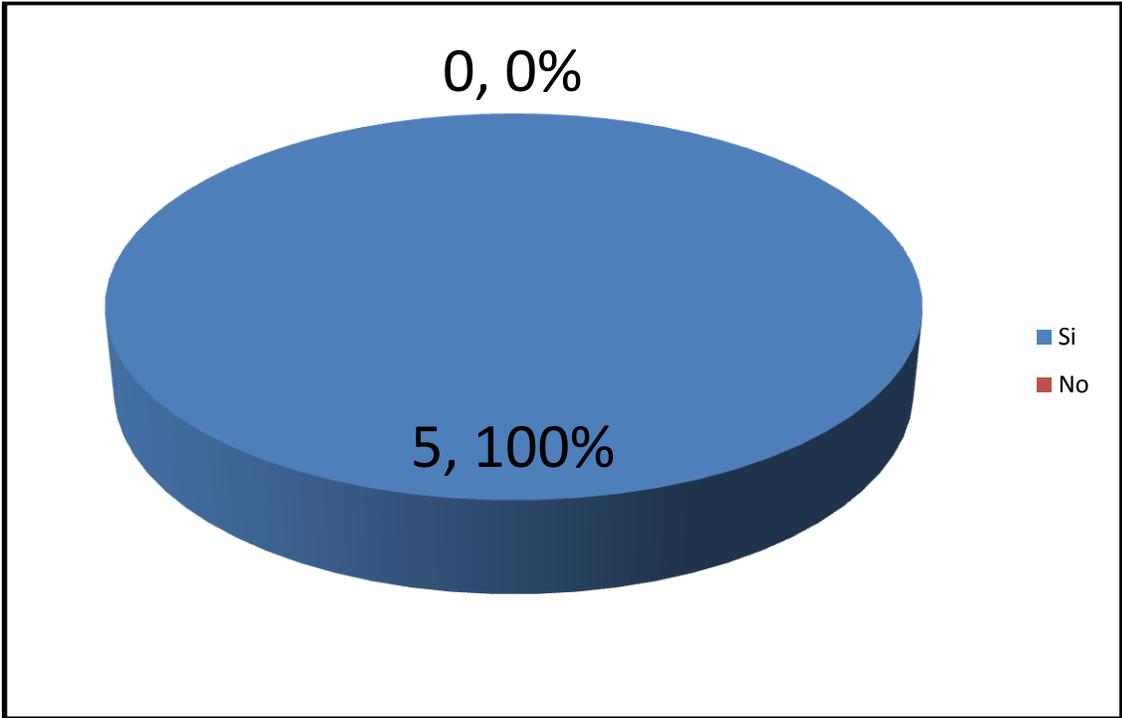
El segundo instrumento consiste en un cuestionario elaborado para los cinco Asesores de Negocios. Dado que se encuentran en el primer frente de atención y tienen relación directa con los Clientes Pareto, su opinión acerca de los mismos y del CRM como herramienta de recabado de información se hace prioritaria, ya que obtienen datos de primera mano en el

trabajo diario y generan retroalimentación directa sobre la relación que tiene el software con los Clientes Pareto.

**Ilustración No. 7**

Gráfica 5

Respecto al conocimiento de la herramienta CRM



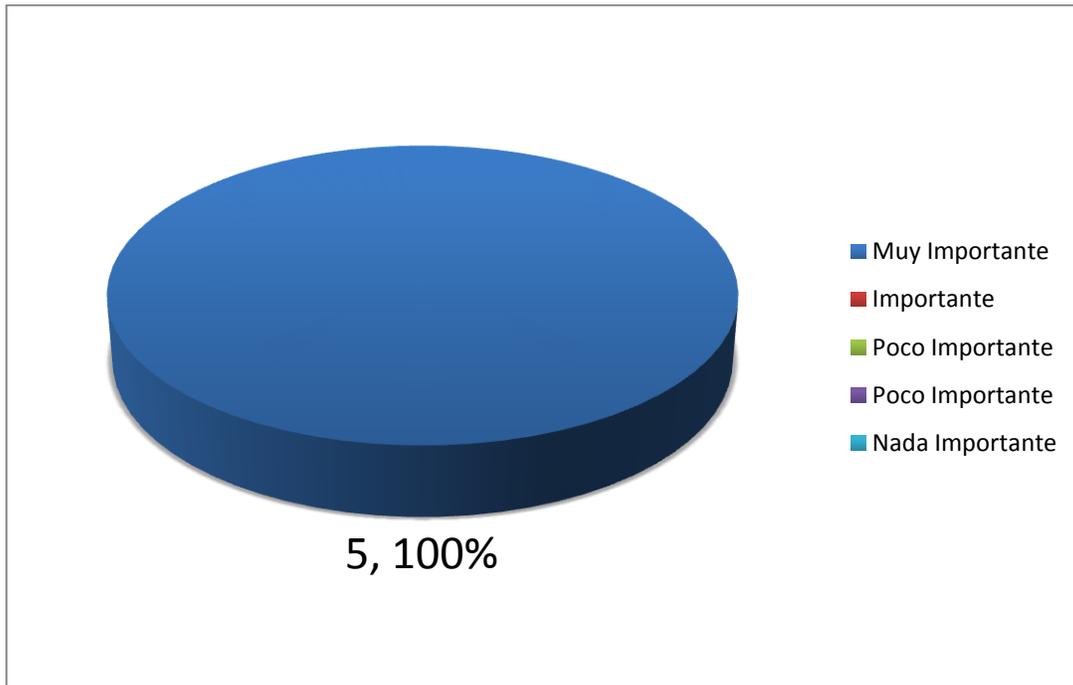
Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, octubre 2013

Es claro que todos los asesores conocen la herramienta en mención, ya que como se mencionó anteriormente es de suma importancia en el desarrollo y desempeño de las actividades atribuidas a los Asesores de Negocios.

## Ilustración No. 8

Gráfica 6

De acuerdo a la importancia en la satisfacción de los Clientes Pareto



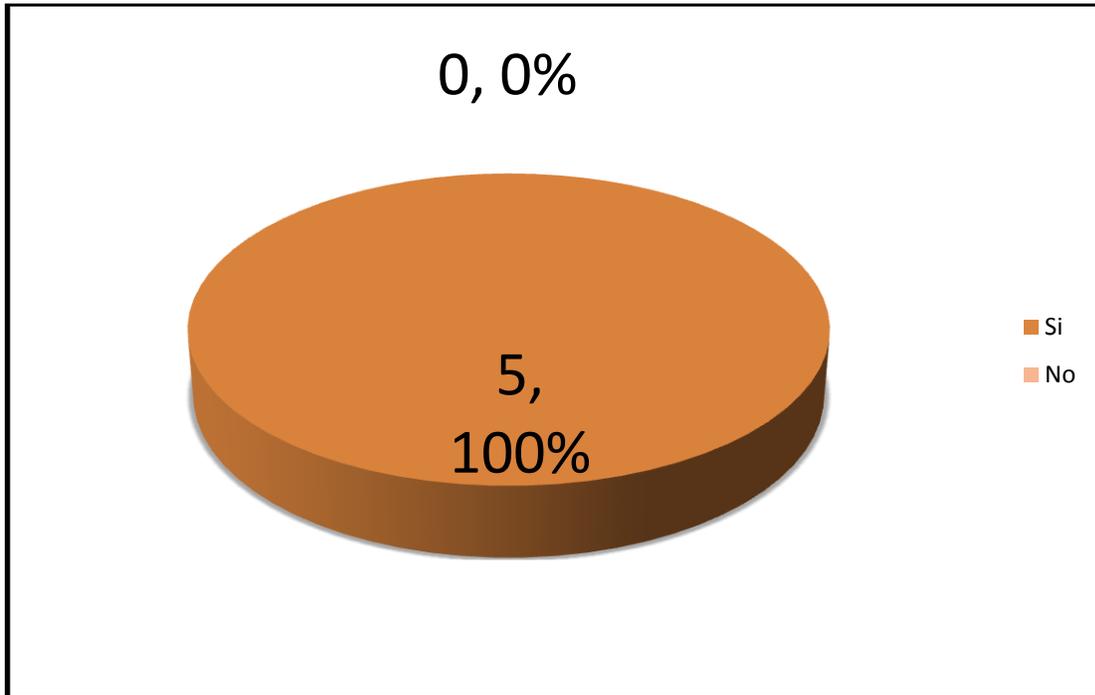
Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, octubre 2013

Todos los Asesores de Negocios de La Nueva Banca, S. A. consideran que los Clientes Pareto son muy importantes, y están conscientes de que son la razón de su labor diaria. Esto nos indica que los Asesores de Negocios se encuentran enfocados en sus objetivos y conocen cuál debe ser su principal preocupación en el desempeño de sus labores.

## Ilustración No. 9

Gráfica 7

En relación a la importancia de la satisfacción del cliente contra el buen servicio



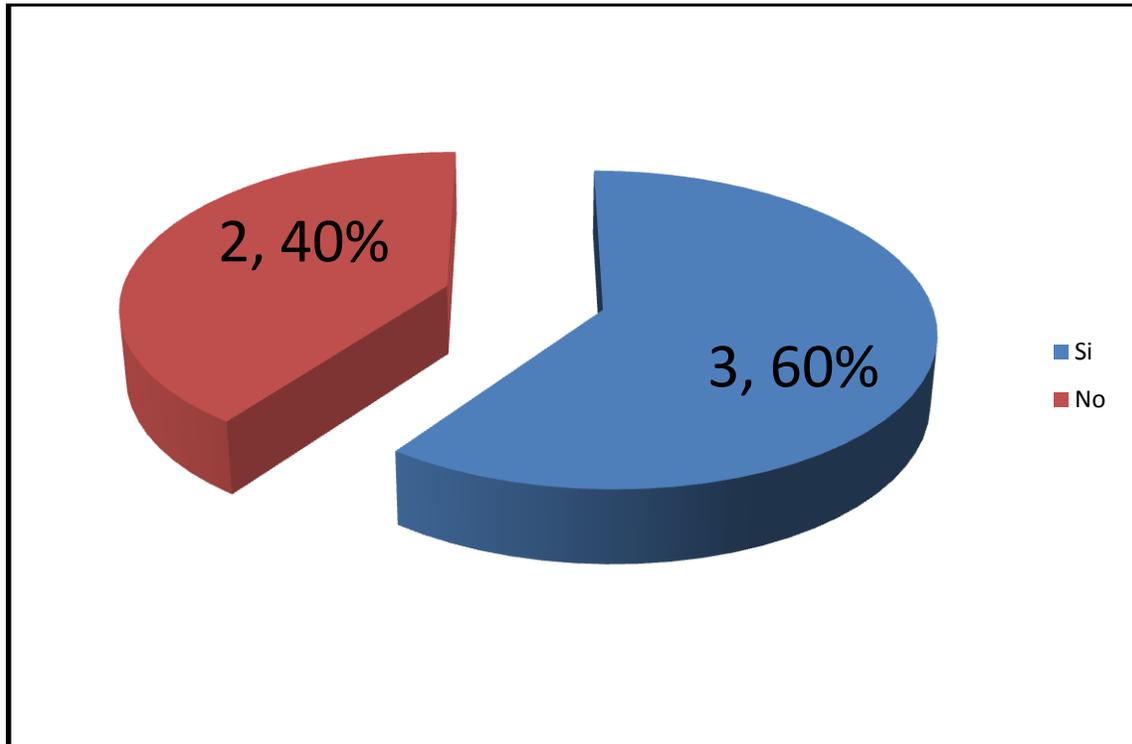
Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, octubre 2013

Los Asesores de Negocios aseguran que la satisfacción del cliente se derivará no sólo de un buen servicio; sino también, de la satisfacción de sus necesidades. La mezcla de estos dos elementos es lo que dará como resultado a un cliente satisfecho. Además, de ninguna manera consideran, dado el giro del negocio, que un buen servicio sea suficiente para motivar a los Clientes Pareto a continuar trabajando con La Nueva Banca, S. A.

## Ilustración No. 10

Gráfica 8

En relación a violar procedimientos para conseguir la satisfacción del Cliente Pareto



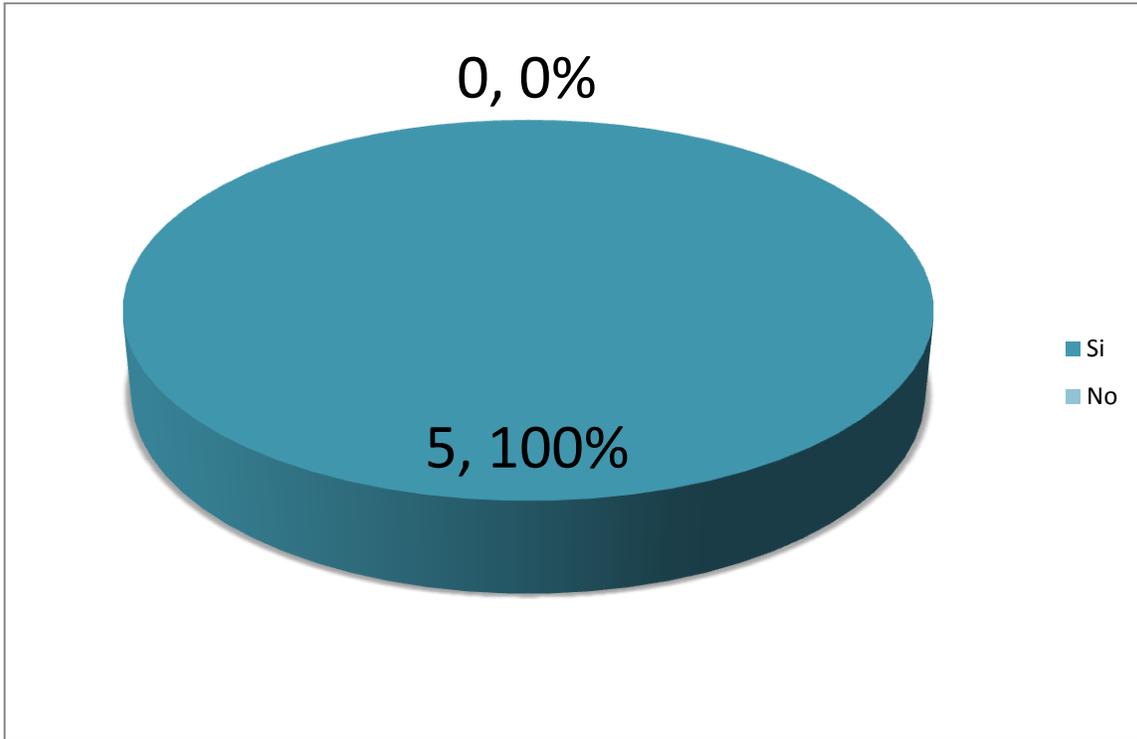
Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, octubre 2013

La gráfica muestra que 3 Asesores de Negocios respondieron positivamente a esta pregunta, se trata de los 3 más antiguos. Dado el giro del negocio, a veces se hace necesario pasar por alto procedimientos, con el afán de buscar la completa satisfacción del cliente; además indicaron, que los procedimientos obviados eran muy sencillos, y que de ninguna manera ponían en riesgo los intereses de los clientes o los activos de La Nueva Banca, S. A.

## Ilustración No. 11

Gráfica 9

Con respecto a la remuneración



Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, octubre 2013

Todos los Asesores de Negocios respondieron positivamente a esta pregunta, lo cual da un poco de sentido a la pregunta anterior, y da énfasis en el por qué se busca la satisfacción de los Clientes Pareto de manera tan intensa y a veces incluso violando procedimientos que de una u otra manera podría ocasionar llamadas de atención y hasta despidos.

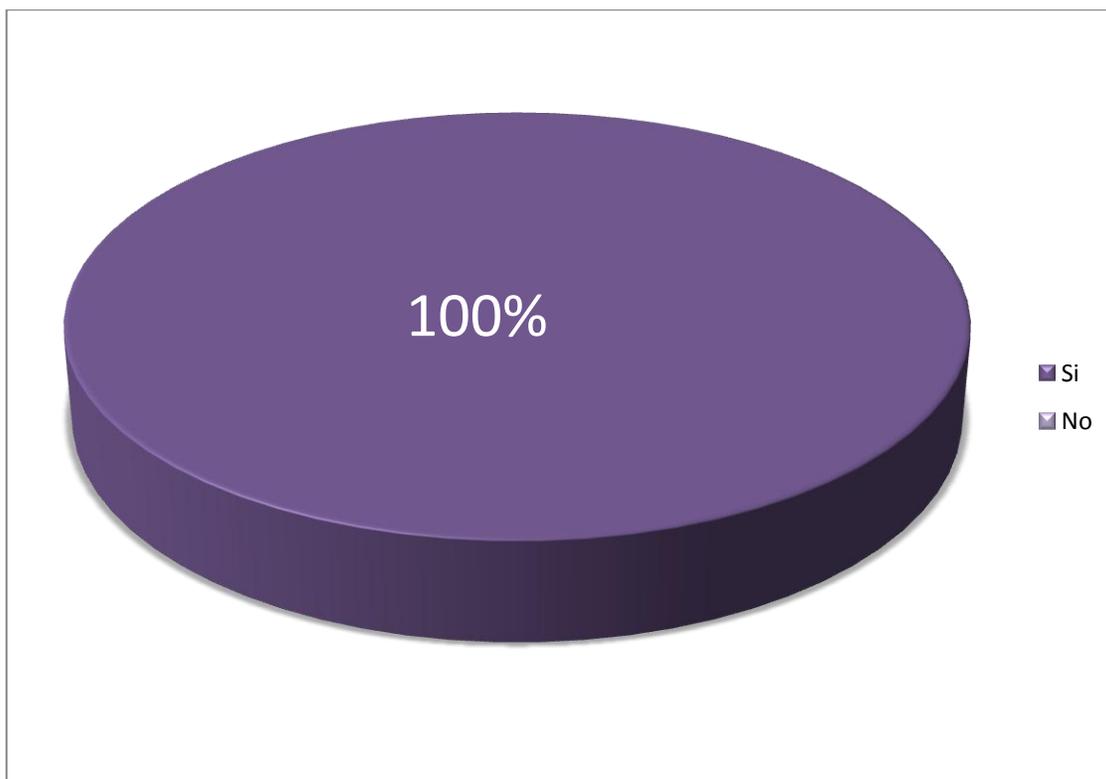
### 4.1.3 Resultados Instrumento No. 3

El tercer instrumento es un cuestionario resuelto por el Gerente de Canales, principal responsable del establecimiento de objetivos a largo plazo del área de canales. Su posición es clave dentro de la organización ya que representa la unidad más con mayor número de Clientes Pareto dentro de La Nueva Banca, S. A.

#### Ilustración No. 12

Gráfica 10

De acuerdo al conocimiento de la herramienta CRM



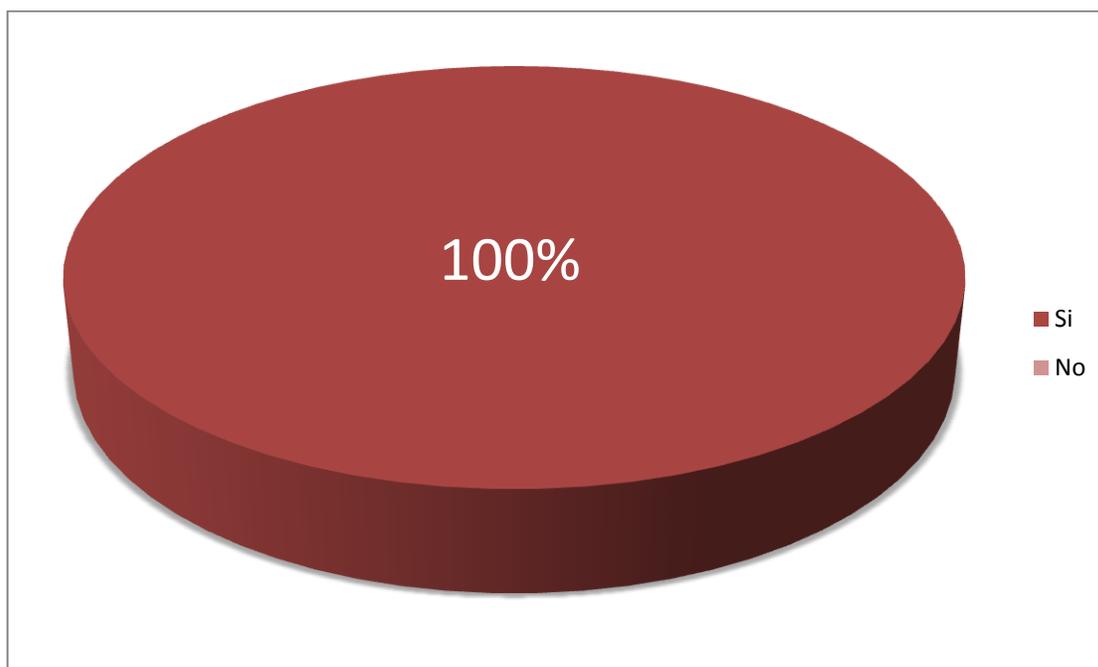
Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, octubre 2013

Evidentemente una persona en su posición debe conocer la principal herramienta de seguimiento a clientes con la que cuenta La Nueva Banca, S. A.

### Ilustración No. 13

Gráfica 11

En relación a la información que brinda la herramienta CRM



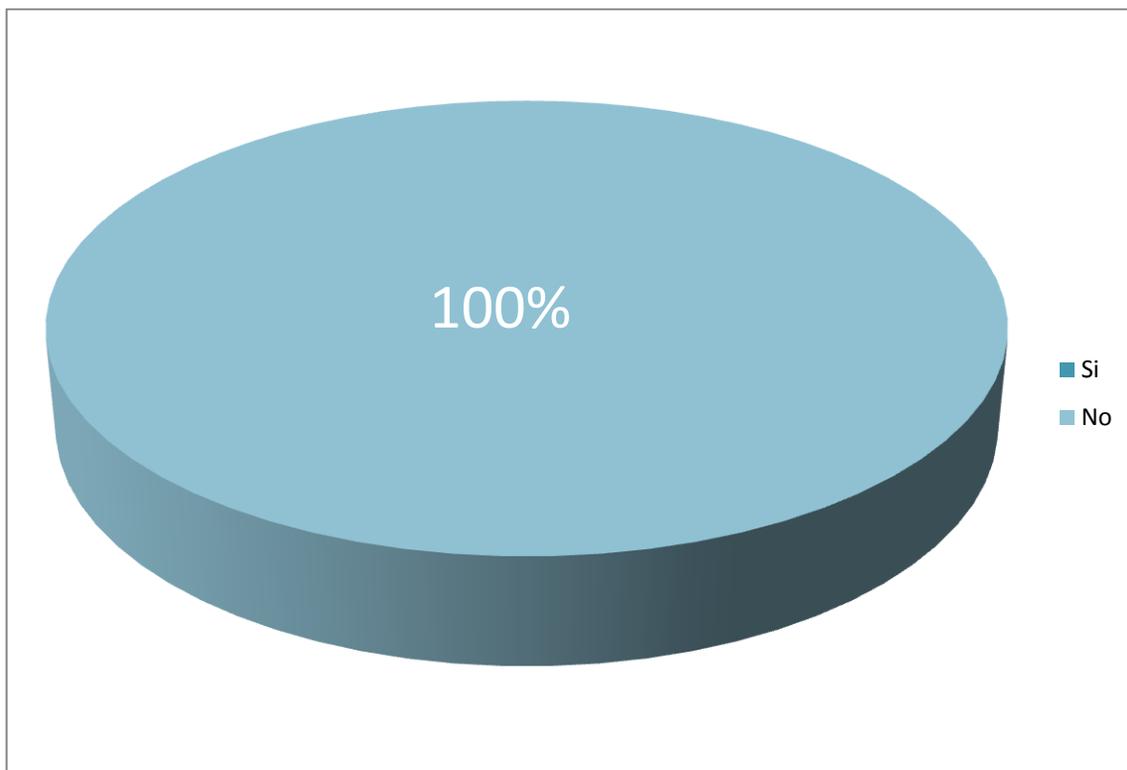
Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, octubre 2013

Esta es información clave para el estudio que se realiza, el principal tomador de decisiones de la Gerencia de Canales reconoce que el sistema CRM no le da la información necesaria para conocer la satisfacción de los Clientes Pareto que maneja, lo que reconoce como una gran debilidad dentro de la organización.

## Ilustración No. 14

Gráfica 12

Con respecto a los motivos de insatisfacción del Cliente Pareto



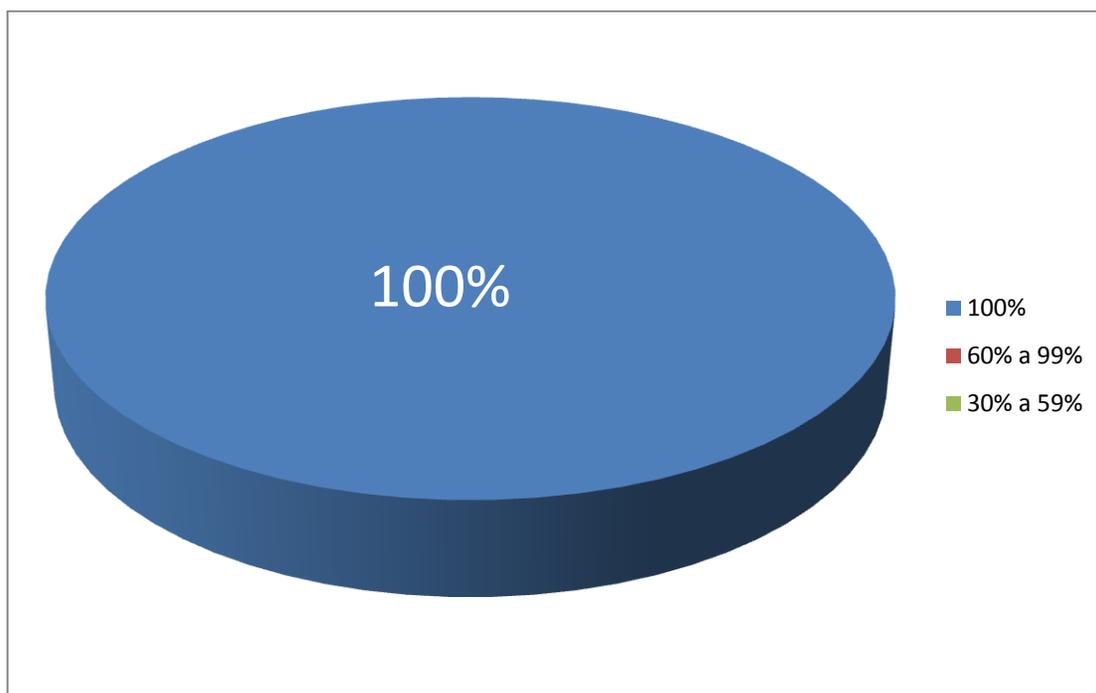
Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, octubre 2013

La preocupación del Gerente de Canales fue evidente al momento que se realizó esta pregunta, la herramienta CRM no brinda información acerca de los motivos de insatisfacción del cliente, lo que reduce la capacidad de decisión y de formular estrategias específicas para los Clientes Pareto.

## Ilustración No. 15

Gráfica 13

En relación al porcentaje de gestiones completas que generan satisfacción



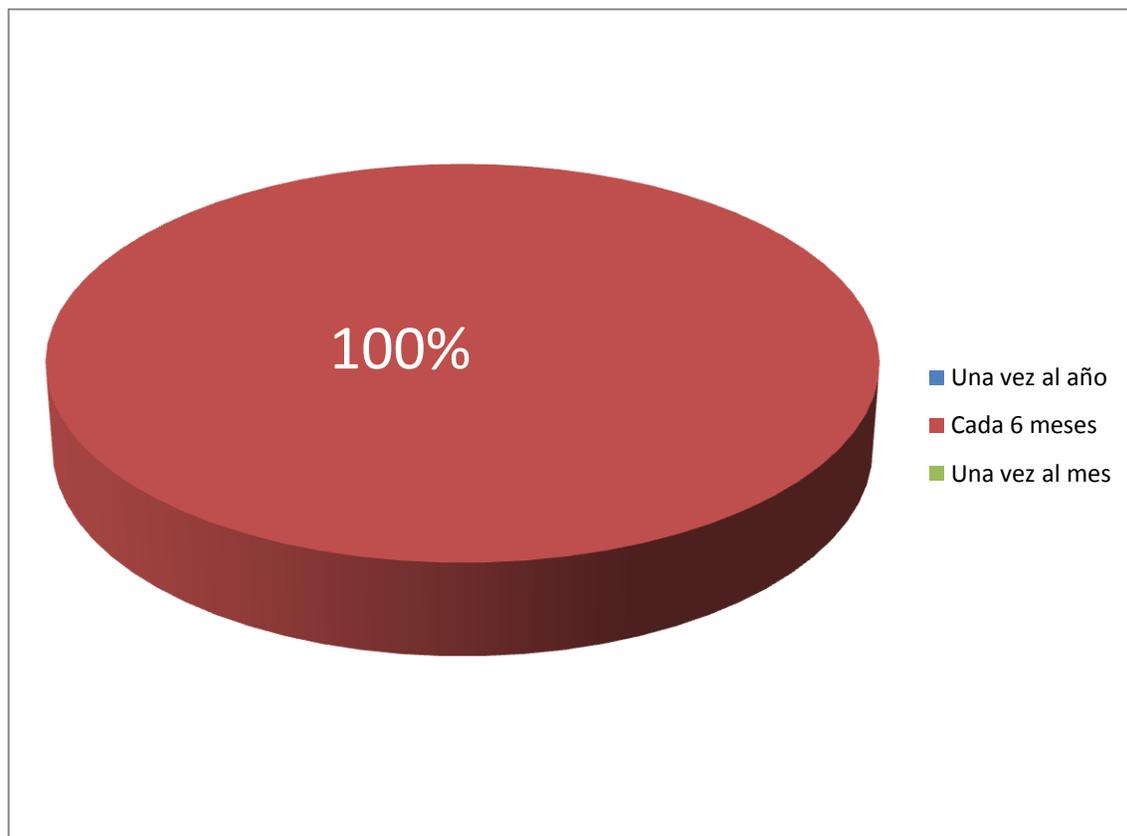
Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, octubre 2013

El Gerente de Canales de La Nueva Banca se mostró dubitativo en la pregunta, indicó que los clientes sólo pueden quedar satisfechos cuando sus gestiones son completadas, por lo que la respuesta brindada fue del 100% de las gestiones completas.

## Ilustración No. 16

Gráfica 14

Con respecto al análisis de los datos



Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, octubre 2013

Toda la data que produce el CRM es analizada en detalle cada 6 meses, según indicó el Gerente de Canales, esto con la intención de revisar y modificar, de ser necesario, los objetivos y metas anuales de La Nueva Banca, S. A.

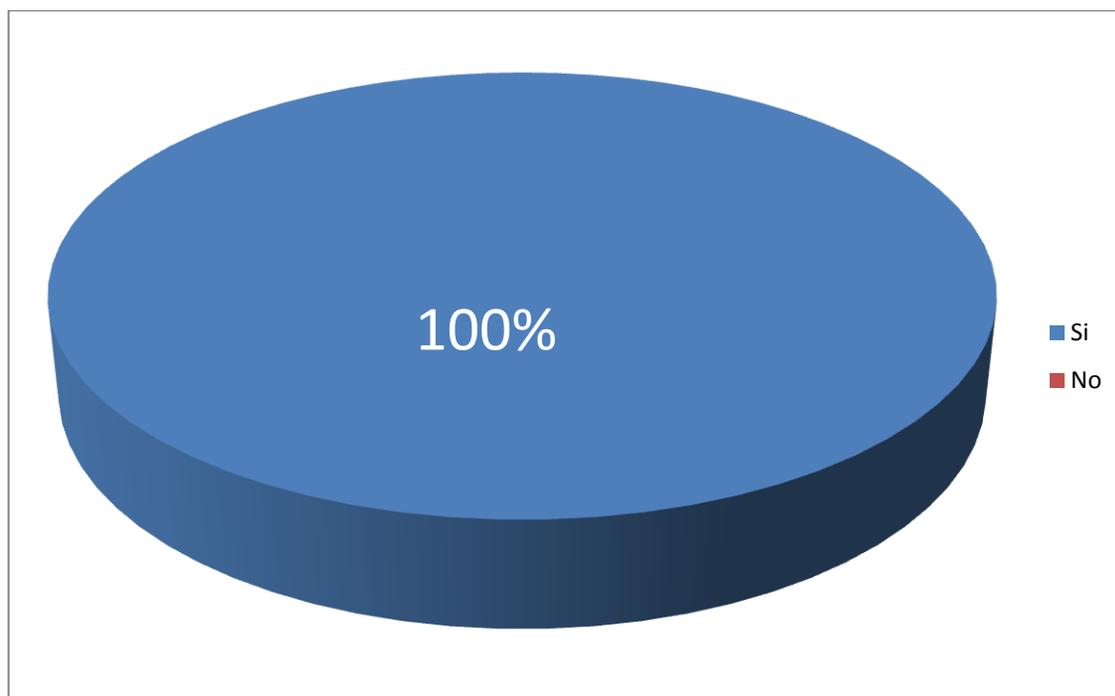
#### 4.1.4 Resultados Instrumento No. 4

El cuarto instrumento es un cuestionario realizado por el Gerente de Servicios Bancarios, principal encargado de la generación de nuevos productos en La Nueva Banca, S. A. su opinión es de vital importancia ya que es él quien evalúa según información generada por el CRM, si los productos actuales tienen el impacto deseado y cumplen con las expectativas de la Gerencia.

#### Ilustración No. 17

Gráfica 15

Con respecto al conocimiento de la herramienta



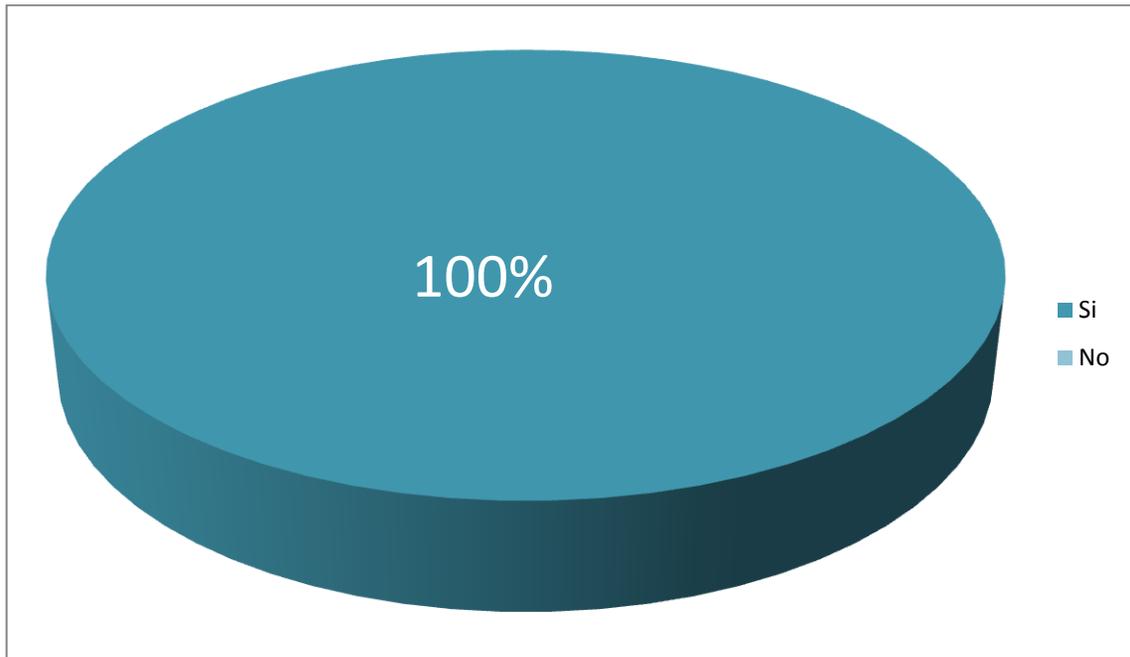
Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, octubre 2013

El Gerente de Servicios Bancarios; como es de esperar, conoce la herramienta CRM y la utiliza para obtener información que concierne a sus labores dentro de La Nueva Banca, S. A.

## Ilustración No. 18

Gráfica 16

En relación a la información de Clientes Pareto que brinda la herramienta



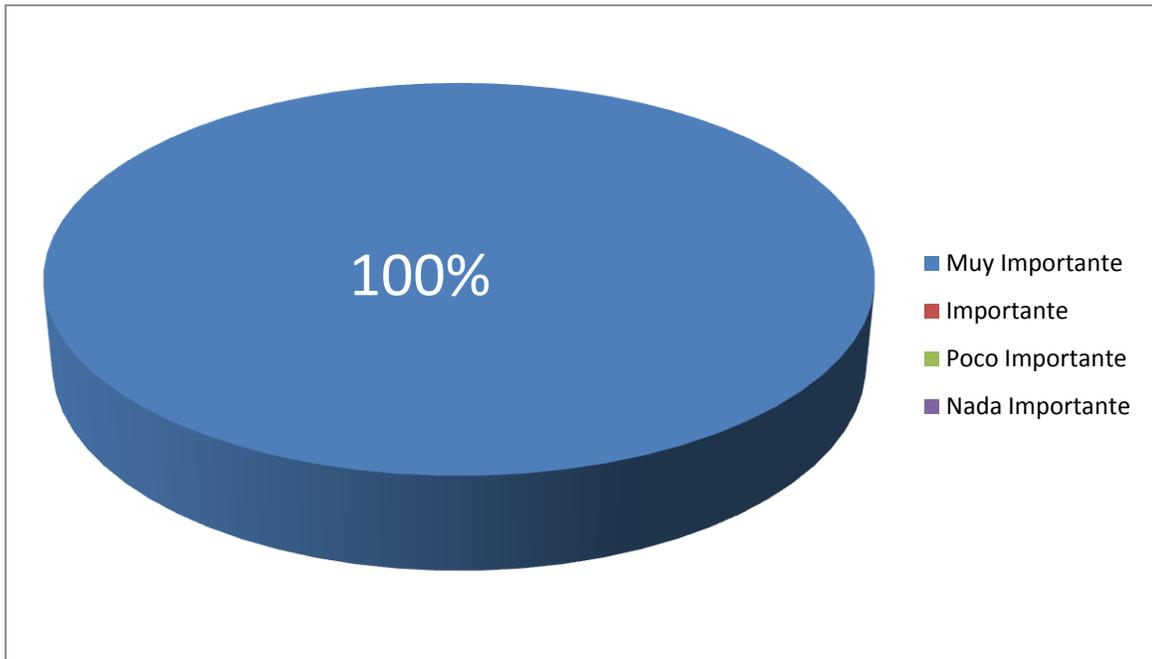
Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, octubre 2013

El Gerente de Servicios Bancarios claramente indica que el CRM cuenta con un área de oportunidad importante de generar información vital para el desempeño de sus labores estratégicas dentro de su posición.

## Ilustración No. 19

Gráfica 17

En relación a la importancia en la toma de decisiones



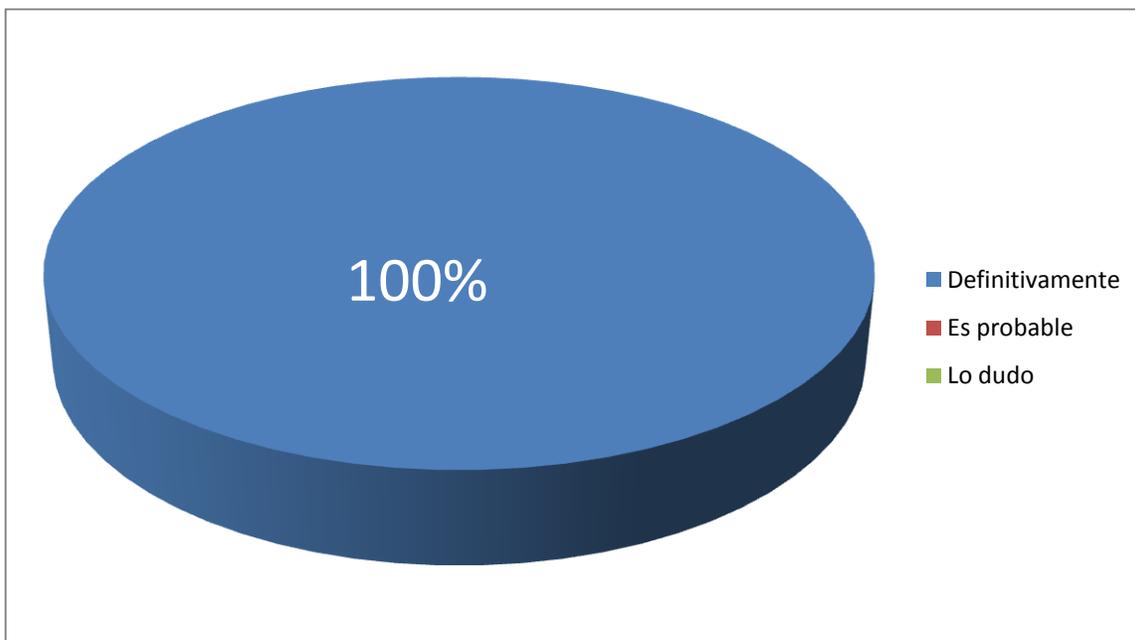
Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, octubre 2013

Definitivamente es muy importante conocer el nivel de satisfacción de los Clientes Pareto para el Gerente de Canales, según lo indicó. El nivel de importancia que indicó es el más alto de la escala, lo que refleja su preocupación hacia éste indicador.

## Ilustración No. 20

Gráfica 18

Con respecto a la satisfacción del cliente como indicador



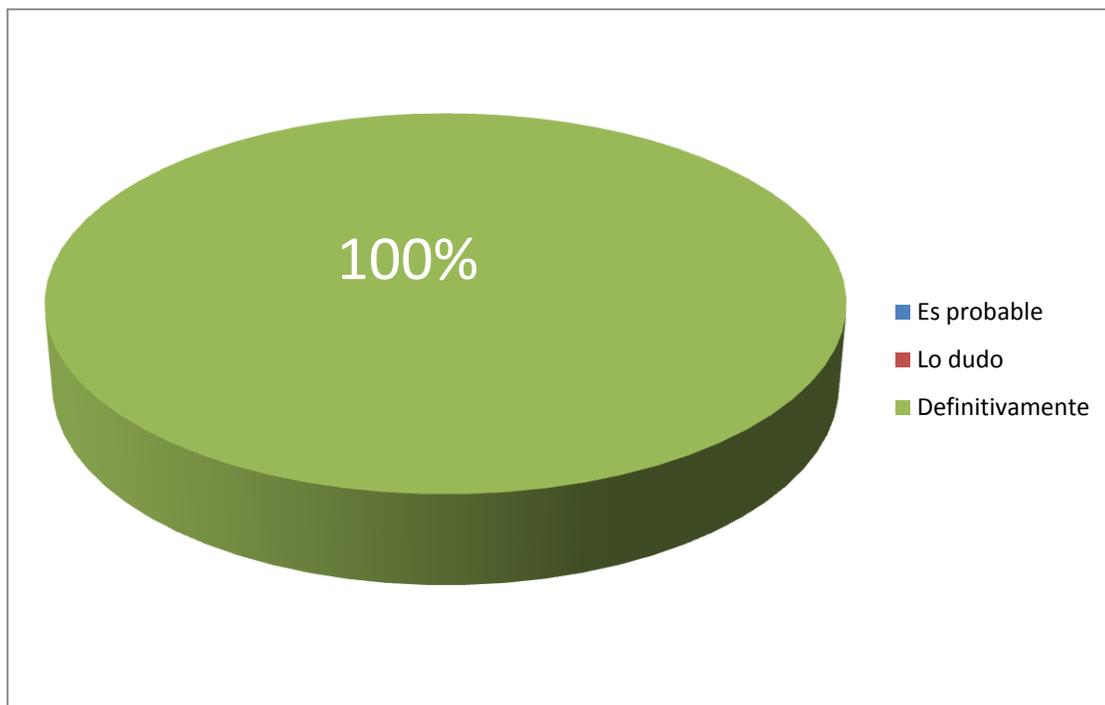
Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, octubre 2013

El Gerente de Servicios Bancarios respondió que definitivamente se incluirá la satisfacción de los Clientes Pareto como un indicador dentro de sus mediciones periódicas y será un factor clave en la toma de decisiones con respecto al lanzamiento de nuevos productos y la retirada de productos maduros y en decadencia.

## Ilustración No. 21

Gráfica 19

De acuerdo a la expansión de la iniciativa



Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, octubre 2013

La iniciativa de tomar la satisfacción del Cliente Pareto como un indicador sería definitivamente expandible al resto de la región donde opera La Nueva Banca, S. A. según lo indicó el Gerente de Servicios Bancarios.

## **Capítulo 5**

### **5.1 Análisis e interpretación de Resultados**

Después de la realización y tabulación del trabajo de campo, se hace necesario el análisis de la información para la validación o no del estudio. Es imprescindible verificar que la información obtenida sea sujeta de estudio y validación por parte del investigador. Esto con el objetivo de no presentar datos o conclusiones erróneas al finalizar el estudio, o peor aún, generar propuestas basadas en conclusiones equivocadas.

Se procederá a analizar cada una de las posiciones involucradas en el trabajo de campo y los resultados de acuerdo a las funciones que realizan o que deberían realizar dentro de La Nueva Banca, S. A. Esto con el objetivo de identificar si existen áreas de oportunidad a partir de los datos obtenidos.

#### **5.1.1 Absoluto conocimiento del CRM**

La Gerencia de Canales, tanto sus gerentes como su personal operativo, conocen la herramienta CRM y la utilizan en su diaria labor. Esto quedó evidenciado al obtener respuestas positivas en esta pregunta en todas las encuestas realizadas. Este dato es de suma importancia, ya que como se mencionó anteriormente, la herramienta CRM es la más utilizada para el desempeño de las labores por parte del personal de la Gerencia de Canales de La Nueva Banca, S. A.

#### **5.1.2 Importancia de los Clientes Pareto**

Se recalca la importancia de los Clientes Pareto dentro de La Nueva Banca, S. A. según los resultados obtenidos, se considera “muy importante” a estos clientes, tanto por la parte operativa de La Gerencia de Canales como por sus propios tomadores de decisiones, son vitales dentro del desarrollo de estrategias a corto, mediano y largo plazo, son reconocidos

y monitoreados como prioridad diaria y su comportamientos afecta directamente indicadores de todos las personas que laboran en la Gerencia de Canales.

### **5.1.3 El buen servicio versus la satisfacción del cliente**

Este es un dato clave en la investigación, de acuerdo a la información obtenida, mientras todos los esfuerzos y estrategias se enfocan en brindar un buen servicio al Cliente Pareto, el Gerente de Canales admite que es más importante la satisfacción del mismo.

Esta terminología tiende a confundirse ya que aún se cree que brindando un servicio cordial y amable a un cliente el mismo quedará satisfecho y nos visitará nuevamente; sin embargo, las nuevas tendencias del servicio muestran que el cliente únicamente quedará satisfecho si sus necesidades son satisfechas. Entonces, se trata de una combinación entre amabilidad y de darle al cliente lo que quiere.

### **5.1.4 La satisfacción del cliente ante todo**

Los Asesores de Negocios son los principales actores frente a los Clientes Pareto; indicaron que muchas veces tiende a evadirse procesos que entorpecen el servicio a los mismos. Esto de ninguna manera pone en riesgo la información o los activos de los Clientes Pareto, y permite la satisfacción de sus necesidades.

Un punto importante a mencionar es que la satisfacción de los Clientes Pareto afecta directamente la remuneración de los Asesores de Negocios; sin embargo, la medición no se realiza a través del CRM, sino a través de llamadas telefónicas que se realizan mes a mes a tres clientes de cada cartera. La nota sólo se transmite al Asesor de Negocios, que la coloca dentro de sus indicadores, pero no se realiza un análisis de la misma.

### **5.1.5 Motivos que generan insatisfacción en el Cliente Pareto**

Dado que la herramienta CRM no recibe retroalimentación por parte de los clientes acerca de su satisfacción o insatisfacción, el Gerente de Servicios Bancarios desconoce qué

productos o procesos afectan de manera directa o indirecta la permanencia de estos clientes tan importantes.

Además, esto lo limita en la generación de nuevos productos o procesos, ya que la falta de información no le permite desarrollar nuevas ideas que sí fidelicen al Cliente Pareto, ni evaluar la aprobación o no aprobación de los productos actuales. Sólo puede diagnosticarse el éxito de un producto de manera cuantitativa, lo que de alguna manera no es objetivo, ya que un producto puede perder o ganar clientes por motivos ajenos a cuestiones intrínsecas del mismo.

### **5.1.6 La satisfacción a nivel regional**

Dado que La Nueva Banca, S. A. es una institución con operaciones a nivel regional, puede potencialmente expandir sus estrategias de generación de valor a través de herramientas que generen información vital para las operaciones de la empresa. El Gerente de Servicios Bancarios al indicar que la iniciativa puede expandirse a las operaciones de otros países deja en claro lo importante que es la obtención de esta información.

Es evidente que al responder que en un futuro definitivamente se tomará la satisfacción del cliente como un indicador en próximas definiciones de estrategias corporativas, deja abierta la posibilidad de iniciar un proceso que incluya lo necesario para que la herramienta CRM obtenga y entregue información acerca de la satisfacción de los Clientes Pareto.

## Conclusiones

1. Dada la información obtenida de los Asesores de Negocios, se hace urgente la medición sistemática de la satisfacción del Cliente Pareto. Todos sus esfuerzos y mediciones están enfocadas en dicha satisfacción y el desconocimiento de la misma genera insatisfacción en sus labores diarias. No puede medirse arbitrariamente a los colaboradores porque esto causará que en un futuro próximo no se genere el 100% de compromiso por parte de los mismos, ya que las mediciones de sus actividades no son las más adecuadas, o las más justas.
2. El Jefe de Retail Banking reconoce la debilidad en el sistema de medición a los Asesores de Negocios; sin embargo, el reconocimiento es sólo el principio de las acciones correctivas que debe realizar. Debe proponer de inmediato que se generen las autorizaciones correspondientes por parte del departamento encargado de la herramienta CRM para que la misma pueda medir la satisfacción de los Clientes Pareto.
3. La mayor preocupación debe generarse en el Gerente de Canales, la falta de información clave para tomar decisiones estratégicas es preocupante y no puede permitirse no tener un indicador como la satisfacción del Cliente Pareto. Se detectó que no se está incluyendo este indicador en factores de decisión dentro de la Gerencia de Canales, a pesar de basar su operación en Clientes Pareto.
4. Se identificó que no se toma en cuenta la satisfacción del Cliente Pareto en el desarrollo de nuevos procesos ni en el mejoramiento de los existentes; únicamente se toman regulaciones estatales e institucionales pero no se toma en cuenta la satisfacción de las necesidades del activo más importante de la compañía.

## **Propuesta de Mejora**

El análisis de los datos recopilados durante el trabajo de campo evidenció una fuerte debilidad dentro de los indicadores de la institución. Que al Cliente Pareto no se le consulte en ningún momento acerca de si los servicios recibidos son de su satisfacción, genera una ventana de oportunidad significativa, y lo más importante, fácil de implementar basado en la infraestructura tecnológica y la herramienta CRM con la que La Nueva Banca, S. A. ya cuenta.

Lo anterior permitirá llevar a cabo una serie de pasos para implementar las acciones correctivas que permitan al cliente expresar su nivel de satisfacción de una manera rápida y sencilla, sin necesidad de incurrir a mayores gastos. Como quedó demostrado, este indicador es de muchísima importancia y se reconoce como prioritaria su medición, lo que contribuye a la proposición de un sistema de medición de la satisfacción del Cliente Pareto.

Lo que se espera es la actualización de la herramienta CRM a niveles más detallados de información, y que permita automatizar la obtención de la misma con tan sólo la interacción de los Clientes Pareto. La tecnología de la información es vital para la toma de decisiones gerenciales y para la medición de los colaboradores, lo que justifica de sobremanera la propuesta planteada.

## **I Introducción**

Con la llegada de nuevas tecnologías, el horizonte de atención a los clientes se amplía de manera abrumadora para las empresas involucradas en el negocio de los servicios. La manera tradicional de atención de persona a persona es cada vez menos común, y las plataformas tecnológicas reemplazan cada vez con más frecuencia el contacto directo con los clientes.

La razón es simple, estas plataformas nos permiten eliminar las limitaciones de horario, la necesidad de intermediarios para generar comunicación, los componentes físicos como lo son el teléfono o fax y la alta eficiencia que poseen en el almacenamiento y tabulación de la información. Combinadas con nuevas generaciones tecnológicas, que se adaptan cada vez con mayor rapidez al cambio y a los instrumentos de tecnología de punta.

Dado lo anterior, la nueva corriente tecnológica convierte en una obligación migrar nuestras fuentes de información a medios más accesibles para estas nuevas generaciones, ávidos por controlar todo a través de su computadora portátil o celular. Además, la implementación permitirá conocer información hasta hoy ignorada por mandos medios y altos.

## **II Justificación**

Considerando los resultados del análisis en el estudio de investigación, donde se increpó a gerentes y personal operativo con temas relacionados a los Clientes Pareto y la herramienta CRM, específicamente con respecto a la satisfacción de los mismos; se ha identificado como área de oportunidad el aprovechamiento de la herramienta CRM para la obtención directa y tabulación de esta información a través de interacciones con los Clientes Pareto.

### **III Objetivos**

#### **III.I General**

Obtener información acerca de la satisfacción de los Clientes Pareto de manera automatizada a través de la herramienta CRM.

#### **III.II Específicos**

1. Ofrecer a los clientes una nueva manera de manifestar su satisfacción de una forma sencilla, rápida y cómoda, a través de la plataforma tecnológica de La Nueva Banca, S. A.
2. Generar información acerca de la satisfacción de los Clientes Pareto, para que los gerentes puedan utilizar en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, introduciendo nuevos elementos que mejoren la propuesta de valor.
3. Abrir la puerta a un canal alternativo de medición, que permita obtener información específica sobre los clientes más importantes de La Gerencia de Canales.

### **IV. Interacción con el CRM**

Actualmente, los clientes realizan gestiones de servicios bancarios en las agencias o a través de los Asesores de Negocios, dichas gestiones van desde reclamos hasta trámites normales que van con el día a día de los negocios en instituciones financieras. Dichas gestiones son trasladadas al CRM por el Asesor de Negocios, con el objetivo de dar un mejor seguimiento a las mismas y notificar al cliente cuando estén finalizadas.

Derivado de lo anterior, el Cliente Pareto recibirá un correo de notificación indicando que su gestión está finalizada; sin embargo, la finalización de una gestión puede ser a favor o contra de los intereses del cliente, en otras palabras, la herramienta CRM sólo se encarga

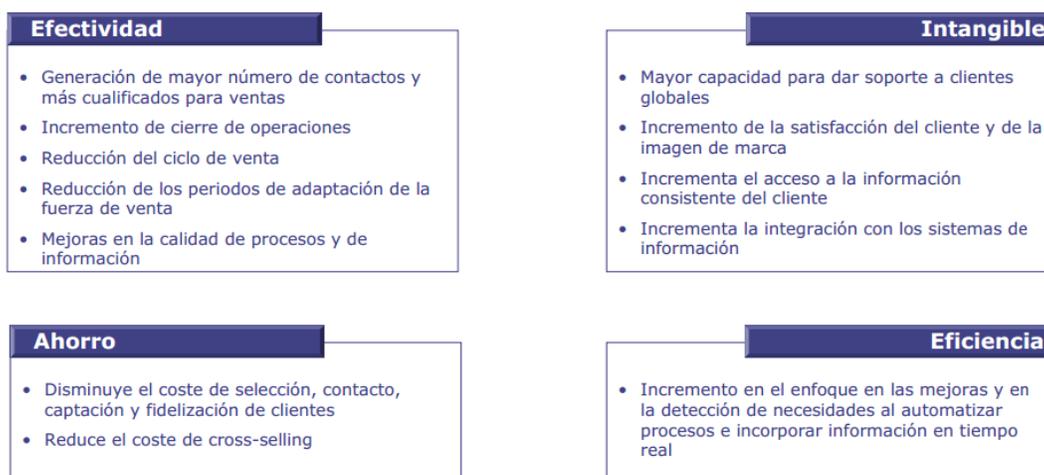
de notificar la finalización de la misma, indistintamente de si el problema del cliente fue resuelto o no.

## V. Por qué el CRM

La herramienta CRM ha demostrado en los últimos años ser indispensable para el manejo eficiente de los clientes, la siguiente ilustración nos da una panorámica más amplia del por qué se dice esto:

### Ilustración No. 22

#### Beneficios del CRM



Fuente: Elaboración propia con base a los servicios del CRM en La Nueva Banca, S. A.

## VI. Metodología

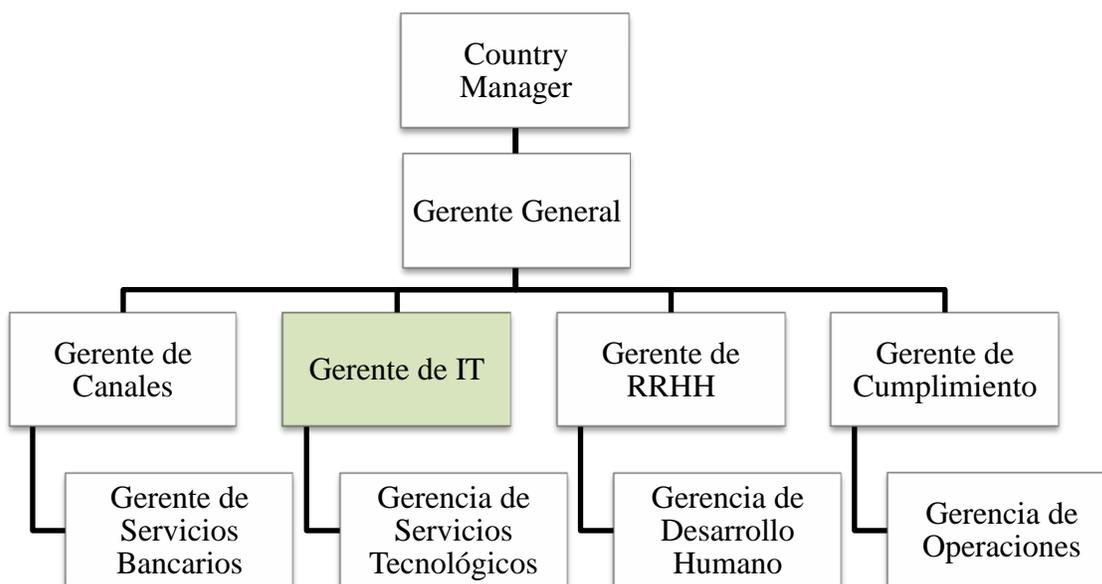
Para el Cliente Pareto no debe representar ningún esfuerzo o costo adicional el expresar el status de su satisfacción, es por ello que la manera de obtener la información por parte de él debe ser tan sutil que prácticamente no se dé cuenta. Esto se logrará si dentro de los mismos correos de notificación que ya se envían al realizar una gestión, se incluya un link donde el cliente al dar un clic, pueda dar la información a la herramienta CRM acerca si de la gestión satisfizo o no sus necesidades. Este método es sumamente sencillo y no

representaría ningún problema para el Cliente Pareto, al contrario, seguramente se sentirá importante al consultarle algo que anteriormente no se hacía.

Dado que la estructura de La Nueva Banca, S. A. tiene un departamento de Información y Tecnología, al que llamaremos de ahora en adelante “IT”, las labores de programación del CRM se simplifican en gran manera, ya que únicamente se requiere de una instrucción de parte del Gerente de Canales al Gerente del departamento de IT. Dicha solicitud debe ser por escrito y dejar en claro los objetivos y parámetros de la medición, para que se puedan delegar las labores de programación pertinentes.

### Ilustración No. 23

Organigrama La Nueva Banca, S. A.



Fuente: La Nueva Banca S.A., Elaboración propia en base a estructura organizacional, 2013

## **Ilustración No. 24**

Imagen para el cliente

Para nosotros su opinión es muy importante.

**Favor hacer click abajo si la  
gestión fue de su satisfacción.**



Fuente: Elaboración propia.

## Ilustración No. 25

Flujograma del proceso



Fuente: Elaboración propia.

## VII. Reportería y medición

La obtención de la información es sólo el primer paso, luego de obtener la opinión del cliente, deben generarse reportes que permitan tomar decisiones con respecto a la data obtenida. Este paso es crucial ya que estructurará toda la información que de primera mano se obtuvo por parte del Cliente Pareto. El Gerente de Canales, de Servicios Bancarios y el Jefe de Retail Banking deben tener la capacidad de generar estos reportes de inmediato y en cualquier momento.

### Ilustración No. 26

Reporte de satisfacción del Cliente Pareto No. 1

Gestión	Satisfecho	No satisfecho
1	120	67
2	70	84
3	56	20
4	200	140
5	37	87
Total	483	398

Fuente: Elaboración propia.

### Ilustración No. 27

Reporte de satisfacción del Cliente Pareto No. 2

No. Cliente	Gestiones Satisfechas	Gestiones No Satisfechas
12345	5	3
54321	2	6
6789	5	5
89760	10	3
56432	4	1
Total	26	18

Fuente: Elaboración propia.

## Ilustración No. 28

### Reporte de satisfacción del Cliente Pareto No. 3

Cliente:	23875	
Gestión	Satisfecho	No satisfecho
1	120	67
2	70	84
3	56	20
4	200	140
5	37	87
Total	483	398

Fuente: Elaboración propia.

### VIII. Análisis de la información

Los reportes que se generarán a partir de la información de la herramienta CRM viabilizarán un análisis más profundo de la información, que permita llegar a niveles de detalle que dejen en evidencia las falencias que se tiene por cada uno de los Clientes Pareto, en caso se deseara.

El primer reporte entregará información acerca de las gestiones realizadas por los Clientes Pareto de manera general, mostrando por tipo de gestión, la cantidad de transacciones que generaron o no satisfacción en el Cliente Pareto. Esto permitirá evaluar cuáles son las resoluciones de gestiones que más satisfacciones o insatisfacciones generan.

El segundo reporte permite filtrar las gestiones satisfechas e insatisfechas por cada uno de los Clientes Pareto, dando un panorama más general del tipo de transacciones que realizan cada uno de los clientes, permitiendo monitorear más de cerca y tomar acciones correctivas

específicas e individuales para los clientes más importantes. Este reporte generará una ventaja competitiva ya que permitirá anticipar las reacciones de los Clientes Pareto incluso antes de que realicen una gestión.

El reporte número 3 es una combinación de tipo de gestión, número de cliente y cantidad de gestiones satisfechas e insatisfechas. Esta mezcla de información identificará las gestiones que por Cliente Pareto son más conflictivas, lo que enlazará el tipo de productos que el cliente utiliza y develará las debilidades y fortalezas del mismo, permitiendo así realizar mejoras y/o diseñar productos sustitutos.

## **IX. Toma de decisiones**

Concluido todo lo anterior, se debe definir qué hacer con la información tan valiosa con la que ya se cuenta, los datos sobre la satisfacción e insatisfacción de los Clientes Pareto deben guiar al Gerente de Canales, para que en conjunto con su equipo, tomen las mejores decisiones para mejorar la información de los indicadores.

El Gerente de Canales debe analizar las satisfacciones e insatisfacciones individualmente y categorizarlas de acuerdo a su origen:

- De acuerdo al producto: Si las satisfacciones o insatisfacciones provienen específicamente a las características de un producto en particular, el Gerente de Canales debe analizar esta información en conjunto con el Gerente de Servicios bancarios y determinar de acuerdo a la información obtenida, si los mismos deben modificarse en sus características principales o deben eliminarse del portafolio.
- De acuerdo a la gestión: Si las estadísticas indican que las gestiones específicas que realizan los clientes son las causantes de las satisfacciones o insatisfacciones de los Clientes Pareto, el Gerente de Canales debe analizar dicha información junto al Gerente de Servicios Bancarios y revisar a detalle

cada una de las políticas que amarran dicha gestión. Por ejemplo; si la satisfacción o insatisfacción está ligada a una gestión de exoneración del cobro, debe considerarse en una balanza el costo que tiene mantener dicho cobro o eliminarlo de los procesos de un producto en específico.

- De acuerdo al servicio: En caso la información indique que los Clientes Pareto encuentren satisfechas o insatisfechas sus necesidades en relación al servicio que se les brinda, el Gerente de Canales debe evaluar junto a Jefe de Retail Banking el desempeño de los Asesores de Negocios y considerar las medidas correspondientes; ya sea con medidas disciplinarias o con bonificaciones.

Estas directrices básicas servirán de guía para la ejecución de acciones que deberán realizarse al menos cada seis meses para los numerales 1 y 2; y mensualmente para el numeral 3.

## Referencias Bibliografcas

1. Herrera, E. (2008), *Servicio Al Cliente Una Estrategia Determinante Para Lograr La Satisfacción De Necesidades Y Preferencias Del Consumidor*, Tesis UMG.
2. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill. Quinta Edición.
3. Hill, C. (2011), *Negocios Internacionales*. México: McGraw Hill. Tercera Edición.
4. López, M. (2007), *Como Evaluar Y Medir La Satisfacción Del Cliente, (Una Propuesta Para El Banco De Los Trabajadores)*, Tesis UMG.
5. Madrigal, B. (2009), *Habilidades Directivas*. Guadalajara: McGraw Hill. Segunda Edición.
6. Ogliastrì, E. (2004), *Manual De Planificación Estratégica*. Costa Rica: INCAE BUSINESS SCHOOL.
7. Villatoro, M. (2004), *Optimización Del Servicio Al Cliente En Una Institución Bancaria Privada*, Tesis USAC.
8. Walker, O. *et al* (2005). *Marketing Estratégico*. México: McGraw Hill.
9. Universidad Panamericana (2011). *Guía PED*. Facultad de Ciencias Económicas.
10. Universidad Panamericana (2007). *Manual de Estilo. Guatemala*. Facultad de Humanidades.

e-grafía

Fuente firmada:

1. Dans, Enrique (2005). *CRM, Costumer Relationship Management*. Recuperado: 02.08.2013 [http://profesores.ie.edu/enrique\\_dans/download/crm.pdf](http://profesores.ie.edu/enrique_dans/download/crm.pdf)
2. Patiño, Pilar (2010). *Cientes Pareto*, Recuperado: 09.10.2013  
<http://www.gestionabaco.com/newsite/gestion-empresarial/clientes-pareto>

Fuente no firmada:

3. *Principio de Pareto*. Recuperado: 02.08.2013  
<http://ipgo.webs.upv.es/fruitis/task3.pdf>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1



### Cuestionario sobre seguimiento a Clientes Pareto

Objetivo de la encuesta:

El propósito de ésta es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar los procesos de trabajo en la organización.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión.

---

1. Qué herramienta utiliza actualmente para dar seguimiento a los clientes Pareto?

CRM

Asesores

Ninguna

2. Da esta herramienta la información necesaria para un seguimiento efectivo?

Si

No

No sabe

3. Puede mejorarse?

Si

No

No sabe

4. Qué hace con esta información?

Archivo

Retroalimen

Nada

¡¡Muchas gracias por su apoyo y valiosa cooperación, todos los comentarios serán tomados en cuenta!!



## ANEXO 2

### Cuestionario sobre seguimiento a Clientes Pareto

Objetivo de la encuesta:

El propósito de ésta es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar los procesos de trabajo en la organización.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión.

1. ¿Conoce usted cuál es la herramienta CRM?

Si  No

2. ¿Qué importancia da usted a la satisfacción de sus clientes Pareto?

Muy importante  Importante  Poco importante  Nada importante

3. ¿Es más importante la satisfacción del cliente al buen servicio?

Si  No

Explique \_\_\_\_\_

4. ¿Estaría dispuesto a violar algún procedimiento con tal de conseguir la satisfacción del cliente?

Si  No

Explique \_\_\_\_\_

5. ¿Depende su remuneración de la satisfacción del cliente?

Si  No

**¡Muchas gracias!**



## ANEXO 3

### Cuestionario sobre seguimiento a Clientes Pareto

Objetivo de la encuesta:

El propósito de ésta es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar los procesos de trabajo en la organización.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión.

1. ¿Conoce usted cuál es la herramienta CRM?

Si  No

2. ¿Da la herramienta la información necesaria para conocer la satisfacción de los clientes?

Si  No

3. ¿Conoce los principales motivos que generan insatisfacción en el cliente pareto?

Si  No

Describalos \_\_\_\_\_

4. ¿Qué porcentaje de gestiones completas generan satisfacción en el cliente pareto?

100%  60% a 99%  30% a 59%

Explique \_\_\_\_\_

5. ¿Con qué frecuencia se analizan los datos generados por la herramienta?

Una vez al año  Cada 6 meses  Una vez al mes

**¡Muchas gracias!**



## ANEXO 4

### Cuestionario sobre seguimiento a Clientes Pareto

Objetivo de la encuesta:

El propósito de ésta es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar los procesos de trabajo en la organización.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión.

1. ¿Conoce usted cuál es la herramienta CRM?

Si  No

2. ¿Debería el CRM arrojar información sobre la satisfacción de los clientes pareto?

Si  No

3. ¿Qué tan importante para sus decisiones conocer el nivel de satisfacción de los clientes pareto?

Muy importante  Importante  Poco importante  Nada importante

4. ¿Se tomará la satisfacción del cliente como un indicador en próximas definiciones de estrategias corporativas?

Definitivamente  Es probable  Lo dudo

Explique \_\_\_\_\_

5. ¿Puede expandirse esta iniciativa a nivel regional institucionalmente?

Definitivamente  Es probable  Lo dudo

Explique \_\_\_\_\_

**¡Muchas gracias!**

## ANEXO 5

### Maestría en Administración Corporativa

**Nombre del estudiante: Gustavo Adolfo Argueta Manchamé**

**Nombre de la Tesis: Método de medición de la satisfacción del cliente en el área de asesores de servicio en la gerencia de canales en una institución bancaria de Guatemala.**

<b>Problemática</b>	<b>Variable de Estudio de la Tesis</b>	<b>Indicadores de la variable de estudio</b>	<b>Pregunta de investigación</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)</b>	<b>Sujetos de investigación</b>
<p><b>Cientes Oareto insatisfechos.</b></p> <p><b>Poca o ninguna capacidad de dar seguimiento a Clientes Pareto.</b></p> <p><b>Sin identificar principales necesidades de Clientes pareto.</b></p>	<p><b>Nivel de satisfacción de Clientes Pareto o “top”</b></p>	<p><b>Encuesta</b></p>	<p><b>¿Aplica la medición de la satisfacción de sus clientes Pareto La Nueva Banca, S. A. a través de la herramienta CRM?</b></p>	<p><b>Evaluar si se mide la satisfacción de los Clientes Pareto en el área de asesores de servicio de La Nueva Banca, S. A.</b></p>	<p><b>1. Determinar qué experiencia de servicio puede evaluarse con el software de seguimiento actual.</b></p>	<p><b>1Qué herramientas utiliza actualmente para dar seguimiento a sus clientes pareto?</b>  <b>2Dan estas herramientas la información necesaria para un seguimiento efectivo?</b>  <b>3De qué manera pueden mejorarse?</b>  <b>4Qué hace con esta información?</b></p>	<p><b>Jefe de Retail Banking.</b></p>
		<p><b>Indicadore</b></p>			<p><b>2 Evaluar</b></p>		

		<p>s de resolución de conflictos</p>			<p>el nivel de importancia con el que ponderan los asesores de negocios en el área de servicios bancarios la satisfacción del cliente.</p>	<p>da usted a la satisfacción del cliente?  2Es más importante la satisfacción del cliente al buen servicio?  3Estaría dispuesto a violar algún procedimiento con tal de conseguir la satisfacción completa del cliente?  4Depende su remuneración de la satisfacción del cliente?</p>	<p>que atienden clientes pareto.</p>
		<p>Indicadores de seguimiento</p>			<p>3 Analizar los resultados de la herramienta actual de seguimiento a Clientes Pareto.</p>	<p>1Da la herramienta la información necesaria para conocer la satisfacción de los clientes?  2Conoce los principales motivos que generan insatisfacción en</p>	<p>Gerente de Canales</p>

						<p>el cliente “top”?</p> <p>3Qué porcentaje de gestiones completas generan satisfacción en el cliente?</p> <p>4Con qué frecuencia se analizan los datos generados por la herramienta?</p>	
					<p>4 Proponer con base en los resultados encontrados una herramienta efectiva que permita conocer el nivel de satisfacción de los clientes.</p>	<p>1Qué información adicional necesita la herramienta para conocer la satisfacción del cliente?</p> <p>2Debería el CRM arrojar información sobre la satisfacción de los clientes</p> <p>pareto=</p> <p>3Qué tan importante para sus decisiones conocer el nivel de satisfacción del cliente?</p> <p>4Se tomará la satisfacción del</p>	<p>Gerente de Servicios Bancarios</p>

						<b>cliente como un indicador en próximas definiciones de estrategias corporativas? 5Puede expandirse esta iniciativa a nivel regional institucionalmente ?</b>	
--	--	--	--	--	--	--	--