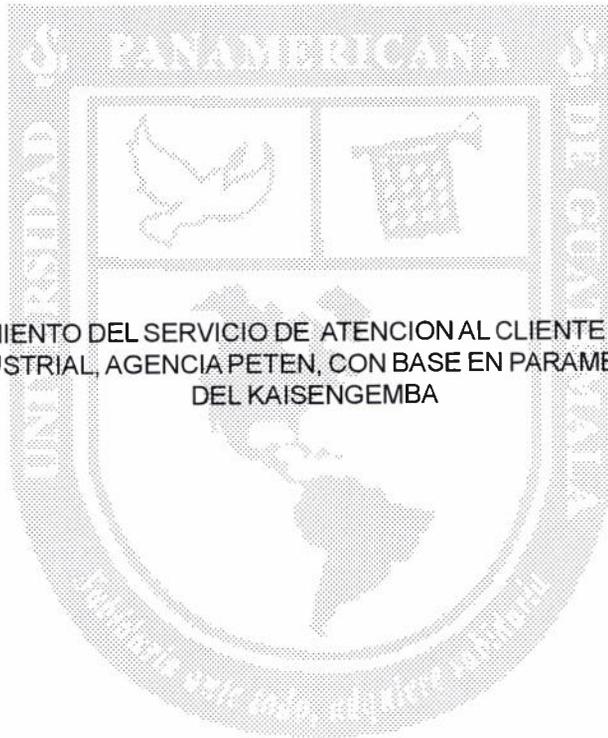


FE-A1-08
P116
C.2

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ACTUALIZACION Y CIERRE ACADEMICO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE DEL BANCO
INDUSTRIAL, AGENCIA PETEN, CON BASE EN PARAMETROS
DEL KAISENGEMBA**

EDWIN ALEX PACHECO DOMINGUEZ

GUATEMALA, MAYO DE 2006



B. UPANA-I-5705-2006 C.2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"



AUTORIDADES

RECTOR	Ingeniero Abel Girón Arévalo
VICE-RECTOR ACADEMICO	Licenciada Alba de Gonzáles
VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO	Licenciado Edgar Alfonso Schiling
DECANO	Licenciado César A. Custodio Cobar
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD	Licenciado Edgar Alfonso Schiling
COORDINADOR DE TESIS	Licenciada Ana Rosa Arroyo de Ochoa
ASISTENTE DE DECANATURA	Licenciado Byron O. Osorio Alonzo

Ariel De Leon Maldonado
Administrador de Empresas
8ª. Av. 13-60 zona 12
Tel. 24732028
Movil: 54018400
Dirección electronica:

Guatemala, febrero 28 del 2006.

Señores
Facultad de Ciencias Economicas
Carrera de Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad.

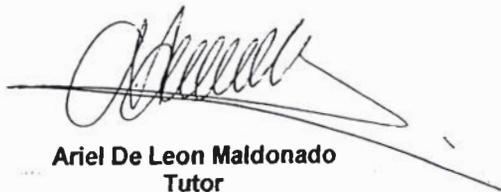
Estimados Señores:

En relación al trabajo de tutoría, de la Practica Empresarial Dirigida del tema **:"MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE DEL BANCO INDUSTRIAL, AGENCIA PETEN, CON BASE EN PARAMETROS DEL KAISEN-GEMBA"**, realizado por Edwin Alex Pacheco Dominguez , estudiante de la carrera de Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que la misma cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Tecnico Profesional, por lo tanto **doy el dictamen de aprobado** al tema desarrollado en la Practica Empresarial Dirigida.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para suscribirme,

Atentamente,



Ariel De Leon Maldonado
Tutor

Marta Victoria Morales Maldonado de Téllez
Licenciada en Letras
Colegiado No. 3439
4ª. Calle 48-96 Zona 2 Mixco Col. Molino de las Flores, Guatemala
Tel. casa 24355379
Tel. cel. 54012431
Fax 24355379
E.-mail minteleez3@yahoo.com - marteleez@utpanola.com

Guatemala, 31 de marzo de 2006

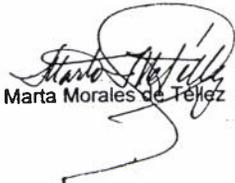
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida- (E.P.S.), del tema: "Mejoramiento del servicio de atención al cliente de Banco Industrial Agencia Petén con base a parámetros del KAISEN-GEMBA" realizado por Edwin Alex Pacheco Domínguez carné No. 2005-63, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que la misma cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado el tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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


Marta Morales de Téllez



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Acta de Examen Técnico Profesional Privado No. 0014-2006

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

El cual se desarrolló de la siguiente manera:

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

Área de Administración: Licda. Sonia Mendoza

Área de Mercadeo: Ing. Edwin Areano

Área de Finanzas: Lic. Hugo Perla

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

3. El examen general de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-en la parte oral, consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del Informe final de la PED, denominado "MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE BANCO INDUSTRIAL AGENCIA PETEN CON BASE A PARÁMETROS DEL KEIZEN-GEMBA" habiendo obtenido la nota global de: 82.

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

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

5. El examen oral se practicó el día 29 Del mes de: ABRIL

del año: 2006 Iniciándose a las: 14:30

Con el resultado siguiente:

Aspecto	Punteo máximo	Calificación
1 Dominio/conocimiento de los temas		
Muestra conocimiento y dominio de los temas de Administración, Mercadeo y Finanzas.	15 Pts	12
Muestra conocimiento del contexto en el que desarrollo su proyecto PED, y la problemática existente con relación al tema.	10 Pts	08
2 Fundamentos teóricos y uso de lenguaje técnico		
Fundamenta sus ideas y argumentos en enfoques actualizados. Utiliza correctamente el lenguaje técnico. La información presentada es completa y válida.	10 Pts	08
3 Propuestas de solución de la problemática detectada o de aplicación en su medio de desempeño profesional		
Plantea como resolver la problemática detectada o como llevar a cabo acciones para implementar cambios. Define lineamientos generales de como resolver problemas o aplicar medidas de cambio (plan de implementación). Las propuestas son factibles y adecuadas de acuerdo a lo descrito como situación del contexto. Hace referencia a los resultados esperados y las limitaciones de su propuesta.	25 Pts	21
4 Lógica y congruencia de los planteamientos		
Presenta de forma lógica sus planteamientos e ideas. Las ideas y planteamientos son congruentes.	10 Pts	08
5 Conclusiones y recomendaciones		
Presenta conclusiones y recomendaciones válidas y congruentes de acuerdo a lo planteado.	10 Pts	08
5 Interrogantes planteadas		
Responde con acierto a las interrogantes planteadas por los examinadores.	20 Pts	17
TOTAL		82

6. La evaluación general del examen lo conforma:

La parte escrita, correspondiendo al 50% de la nota global de (75) = 38

La parte oral, correspondiente al 50% de la nota global de (82) = 41

De conformidad a lo anterior, el (la) estudiante:

PACHECO DOMÍNGUEZ, EDWIN ALEX

Ha sumado la nota final de: 79 Puntos.

Siendo ésta calificada en la siguiente categoría:

De 0 a 69	Reprobado
De 70 a 89	Aprobado
De 90 a 94	Aprobado con distinción
De 95 a 100	Aprobado con honores

7. Lo anterior hacer constar para los registros de esta Universidad que el alumno ha sustentado su Examen Técnico Profesional Privado con 79 Puntos en la categoría de:

Aprobado

La presente Acta se extiende y firma en la ciudad de Guatemala, siendo las

18:00 Horas del día: 29 Del mes de: ABRIL

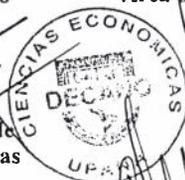
Del año: 2006


Área de Administración


Área de Mercadeo


Área de Finanzas


Decano Facultad de Ciencias Económicas




Vicerrectoría Académica


Secretaria General

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

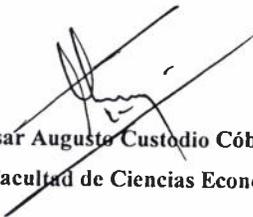


Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaeconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.00013-2006-ACA-A.E.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 10 DE MAYO 2006**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Ariel de León asesor, y Licenciada Marta de Téllez revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –EPS- titulada “MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE BANCO INDUSTRIAL AGENCIA PETEN CON BASE A PARÁMETROS DEL KAIZEN-GEMBA”. Presentada por el estudiante Edwin Alex Pacheco Domínguez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0014.2006 de fecha 29 de abril de 2006; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Que con sus bendiciones me ha dado la oportunidad de llegar a este momento.
- A LA MEMORIA DE MI PADRE:** Héctor Conrado Pacheco Paredez, por su amor, apoyo y ejemplo de trabajo, esfuerzo y humildad, y aunque no esté presente ahora, él vive en mi corazón.
- A MI MADRE:** Aurora Domínguez Pérez, con respeto y admiración, por su incansable labor de madre y amiga, por hacer con su invaluable esfuerzo y dedicación que esté hoy culminando mi carrera universitaria. Es por ello que ahora que tengo la bendición de tenerla le digo "madre que Dios te bendiga y gracias por tu apoyo de todo corazón".
- A MIS HERMANOS:** Nuria del Carmen, José Conrado, Héctor Francisco, por todo el apoyo y cariño siempre me han brindado y que esto les sirva como un ejemplo.
- A MI ESPOSA:** Ana Lilian Góngora Cantoral, por su apoyo cariño, comprensión y sacrificios, ya que en todo momento por más difíciles que fueran siempre estuvo a mi lado.
- A MIS HIJOS:** Alexis Josué, Héctor Manuel, Edwin Francisco, que mi triunfo sea un ejemplo en sus vidas para luchar siempre por alcanzar sus metas.
- A BANCO INDUSTRIAL AG. PETEN** Por la colaboración y oportunidad de realizar este trabajo, muy especialmente al Sr. Jorge Castellanos Polanco.
- AL PERSONAL DOCENTE:** Por su amistad, consejos y sabias enseñanzas.
- A MI ASESOR:** Licenciado Ariel de León Maldonado, por su paciencia, esfuerzo, comprensión, profesionalismo, apoyo incondicional e incansable estímulo en la realización de la presente asesoría empresarial.
- A MI REVISORA.** Licenciada Marta Morales de Téllez, por su paciencia, apoyo incondicional.
- A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO** Por su apoyo y motivación incondicional.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	I
JUSTIFICACION.....	II
SÍNTESIS CRÍTICA	II
1 MARCO TEORICO.....	1
1.1 KAIZEN.....	1
1.2 SERVICIOS.....	2
1.3 CALIDAD	2
1.4 LAS CINCO “M” EN GEMBA.....	3
1.5 MATERIALES Y MAQUINARIAS.....	5
1.6 UBICACIÓN.....	5
1.7 SEGURIDAD Y COMODIDAD.....	5
1.8 TECNOLOGÍA.....	5
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
2.1 OBJETIVOS	7
a) <i>General</i>	7
a) <i>Específicos</i>	7
2.2 ALCANCES Y LIMITACIONES	7
2.3 APORTES.....	8
III. MÉTODO	9
3.1 SUJETOS.....	9
3.2 INSTRUMENTOS	10
3.3 PROCEDIMIENTOS.....	10
3.4 METODOLOGÍA ESTADÍSTICA.....	11
IV. PRESENTACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	12
V. EXPOSICION Y DISCUSIÓN	22
VI. CONCLUSIONES	23
VII. RECOMENDACIONES	24
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	25
IX. ANEXOS	26
ANEXO No. 1.....	26
CUESTIONARIO APLICADO A LOS CLIENTES.....	26
DE LA AGENCIA PETÉN DEL BANCO INDUSTRIAL, S.A.....	26
ANEXO No. 2.....	27
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LOS 63 ENCUENTADOS	27
ANEXO No. 3.....	29
CUESTIONARIO ESTRUCTURADO APLICADO A.....	29
LOS EMPLEADOS DE LA AGENCIA PETEN DE BANCO INDUSTRIAL, S.A.....	29
CUADRO No. 4.....	30
DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS 12 EMPLEADOS DE BANCO INDUSTRIAL AGENCIA PETEN	30

I. INTRODUCCIÓN

El presente tema de investigación surge de la necesidad de mantener un estándar de calidad en el servicio y atención al cliente. Como empresa bancaria líder en el sistema financiero, se debe mantener dicho liderazgo. Además, cada día se debe estar viendo de qué manera mejorar, ya que todo en la vida es un constante cambio al cual todas las personas deben acceder, estar dispuesto y aceptar. Ello es un reto para mantenerse al margen de las necesidades que los clientes y usuarios demandan y poder así, ser competitivos.

Banco Industrial, S.A., nace en 1968. Durante sus 37 años de vida, su innovadora dinámica, su avanzada tecnología de vanguardia, complementado con la aplicación de las más rigurosas normas de control y administración basadas en los Principios de Basilea, han sido sinónimo de crecimiento, hasta llegar a ser la institución bancaria más importante en Guatemala.

Actualmente cuenta con 546 puntos de servicio integrados por 180 Agencias Bancarias, 14 Escritorios Corporativos, 70 Islas de Autobanco, 95 Casetas Q./S./A./, 179 Cajeros Automáticos y 8 Centros de Servicio Bi-Credit VISA Bi-Club VISA, para garantizar eficientemente todas las necesidades de nuestros clientes.

El Banco Industrial, S.A. se encuentra estructurado en cinco áreas funcionales: Atención al Público, Operaciones, Internacional, Banca Personal y el área Financiera, con un total de 1,680 empleados.

Banco Industrial Agencia Petén se apertura en el mes de febrero de 1995. Desde sus inicios, cuenta con todos los servicios financieros al alcance y para el desarrollo de la población petenera. Además, se constituye en líder bancario al instalar el primer cajero automático en el área central, conectado a la red de visa internacional.

Inicia con un total de 6 empleados y a la fecha, se ha incrementado a 12 como consecuencia de la demanda y aceptación del servicio que se brinda a la población.

Banco industrial Agencia Petén es una agencia bancaria que forma parte de la corporación BI. Presta sus servicios financieros nacionales e internacionales a la población guatemalteca, tanto a personas individuales como a empresas. Brinda una gran solidez por ser la institución financiera más grande del país y líder en el sistema financiero nacional.

Es una empresa de carácter privado, legalmente establecida y registrada por la superintendencia de bancos.

Se caracteriza por ser una empresa que se mantiene a la vanguardia de la tecnología, lo que permite a personas e instituciones satisfacer sus necesidades en los servicios que demandan, ya que además, cuenta con todos los servicios financieros existentes en el sistema financiero nacional.

Banco Industrial, Agencia Petén, se localiza en 4ta. Calle 1-20 zona 1 Santa Elena, Flores Petén, calle principal en el área comercial de Santa Elena, tels. 7926-0744/46/48/49 y fax 7926-0751.

JUSTIFICACION

La necesidad de incrementar la satisfacción al cliente de la agencia de banco industrial Petén, para continuar siendo una empresa líder en el mercado financiero nacional, es de suma urgencia mejorar el servicio de atención al cliente, ya el servicio es lo que marca la gran diferencia entre otros bancos de la competencia. Mejorando el servicio garantizamos la lealtad de nuestros clientes, además serviría para crecer como empresa y con lo cual los empleados lograrían parte de estos crecimientos.

Para coadyuvar a elevar el nivel de satisfacción de los clientes que demanden los servicios de la agencia bancaria, se justifica la definición y aplicación de métodos de capacitación a empleados y promover nuevas plazas, para prestación de un mejor servicio.

SÍNTESIS CRITICA

Eduard Cristóbal Franci (2001) "Conceptualización de la calidad de servicio al cliente percibida en el comercio electrónico, evaluación y aplicación en el establecimiento virtual" El Presente trabajo de tesis se desarrollo en la carrera de Licenciatura de Administración de Empresas y Gestión Económica de los Recursos Naturales.

RESUMEN

En el presente trabajo se describen las líneas seguidas para la construcción y validación de un instrumento de medida de la calidad percibida del servicio prestado por un establecimiento virtual.

En primer lugar nos centramos en el estudio de la red Internet y del comercio electrónico dentro de la gestión empresarial, así como de su situación en nuestro país. Seguidamente, se analizan los principales componentes a tener en cuenta por el empresario en línea a la hora de establecer una tienda en Internet. Se estudia el diseño y su relación con la presentación gráfica, facilidad de uso y de acceso.

A su vez, se analizan las diferentes formas de establecimiento virtual que podemos encontrar y los diferentes modelos de negocio que podemos implantar en estos centros

comerciales. También nos ocupamos de temas relacionados con la seguridad, formas de pago y promoción.

El presente trabajo de tesis se llevo a cabo en la Universidad de Lleida España

Paralelamente, se desarrolla un concepto de calidad percibida adaptado a este tipo de establecimiento ubicado en Internet, a su diseño y a su especificidad.

Finalmente, y basándonos en la metodología y en los modos de operativización empleados en la medición de la calidad de servicio, desarrollamos un instrumento de medida de la calidad percibida en los establecimientos virtuales.

Publicación enviada por Weimar Manuel Peralta Sánchez

Contactar <mailto:weimarps@uole.com>

- **El liderazgo de la alta Gerencia es la base de la cadena del servicio.**

La cadena del servicio al cliente adoptada básicamente en este trabajo, y la cual queremos contrastar con el modelo debe partir desde la Gerencia y los niveles más altos de decisión en el banco.

- **La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.**

La calidad, además de ser definida por los clientes externos de la empresa, tiene que tomar en cuenta la propia visión empresarial que parte del seno mismo de la organización. Por ello es importante que el clima interno fluya de manera satisfactoria para todos.

- **La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.**

Cómo pueden ser motivados los empleados, sino es con una entera satisfacción de sus propias necesidades, por ello ciertos motivadores, además de su remuneración tienen que ser puestos en marcha para conseguir el compromiso del personal.

- **La lealtad de los empleados impulsa su productividad.**

Si un empleado se halla perfectamente motivado como para elevar su responsabilidad y eficiencia, también es posible que ayude a elevar su propia productividad.

- **La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.**

Quién sino el mismo empleado de la organización, puede brindarle mayor valor al servicio que presta a sus clientes, apoyándose en su responsabilidad, pulcritud y sobre todo en su propia motivación. Esta motivación será factible si el flujo de comunicación interna es dinámica y real dentro de la organización.

- **El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.**

El cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor.

El valor del servicio como tal se verá incrementado si el personal de la entidad que lo provee, utiliza en sus actividades las herramientas adecuadas; estas son, como lo vimos: el contacto cara a cara, las relaciones con clientes difíciles; el contacto telefónico, el contacto por correo y las instalaciones.

- **La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.**

Si un cliente se encuentra realmente satisfecho con las oportunidades o servicios que le ofrece una organización, destinados a satisfacer las necesidades básicas de mejor atención al usuario (y posible usuario) por supuesto, éstos volverán a buscarlos. LOVELOCK asegura que si por el contrario, existen clientes tan descontentos con el servicio hablan muy mal al respecto, cada vez que tienen oportunidad de hacerlo. Esto queda demostrado con la afirmación de PEEL ("cien quejas son mejor que un cumplido")

- **La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.**

No sólo LOVELOCK cree que un cliente se comunica con un "No – Cliente", indudablemente y de acuerdo con ultimas investigaciones de Rom Zemke, se ha demostrado teóricamente que un cliente satisfecho, además de serle fiel a una organización, impulsa las utilidades de ésta y atrae más clientes. La explicación de este procedimiento se brinda con el simple hecho de la existencia de la "comunicación en el mercado" citada ya en este capítulo pero principalmente este eslabón se cumplirá con

la creación de un flujo de comunicación adecuado con el mercado a través del uso de las herramientas racionales del servicio al cliente.

1 MARCO TEORICO

Herramientas para mejorar el servicio.

1.1 kaizen

Wellington (1997) Redacta que el Kaizen se traduce como: "Mejoramiento (Kai, que significa cambio, y Zen que significa bueno). Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementando mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una compañía en lo que dicha compañía hace y, más precisamente en la forma en cómo se realizan las actividades.

Imai (1998) define el Kaizen como: "El mejoramiento continuo, el cual involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño. El Kaizen puede mejorar la calidad, reducir el costo en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, sin inversión o introducción significativa de nueva tecnología".

Kaizen, significa un esfuerzo constante no sólo para mantener los estándares sino para mejorarlos. Los estándares para el Kaizen son provisionales, parecidos a escalones, con un estándar conduciendo a otro a medida que se hacen los esfuerzos por mejoramiento.

El mejoramiento continuo muestra cuatro aspectos fundamentales:

- Kaizen del proceso
- Kaizen del tiempo
- Kaizen del hombre
- Kaizen de la tecnología

1. El Kaizen del proceso hace hincapié en el proceso en sí mismo, en el control del proceso y en la mejora continua del mismo. Ello tiene lugar mediante el continuo proceso de *Planificación – Ejecución – Revisión y Acción*.
2. El Kaizen del tiempo es un recurso estratégico. El "Just in Time" es fruto del Kaizen aplicado al tiempo, al lograr mayor velocidad, produciendo ventajas competitivas.
3. El Kaizen del hombre arranca de la premisa de que "el hombre es el recurso más importante de la organización". La calidad total no puede conseguirse si no se acepta como premisa básica la necesidad de la participación de todos los empleados en la dinámica de la mejora de las operaciones hacia el "cero defectos".

4. El Kaizen de la tecnología busca el mejoramiento continuo de la capacidad tecnológica mediante la investigación que provee un mayor conocimiento con vistas a su aplicación sistematizada.

Una práctica fundamental para el logro del Kaizen es la práctica del Control Total de Calidad (CTC). Al hablar de "calidad" se tiende a pensar primero en término de la calidad del producto o servicio, nada puede estar más lejos de la verdad. En el Control Total de Calidad, la primera preocupación y la de más importancia es la que se refiere a la calidad de las personas. Instalar calidad en la gente ha sido siempre fundamental para el CTC. Una organización capaz de crear calidad en su personal ya está a medio camino de producir artículos o servicios de calidad.

1.2 Servicios.

Harovitz (1997: 3). Define el servicio como "El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".

Fischer y Navarro (1994:185). Aporta que los servicios son: " Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios".

1.3 calidad

Imai (1998:10) señala que la calidad se refiere a no sólo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, en todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

Stoner (1996) Aporta que la calidad en el lugar de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez más competitivos, esto enseña hacer las cosas bien desde la primera vez en lugar de cometer errores y después corregirlos.

Gemba Imai (1998) Señala que es "Una palabra japonesa que significa lugar real. Ahora adaptada a la terminología gerencial para referirse a lugar de trabajo". Según Imai el Gemba debe ser el lugar de todos los mejoramientos y la fuente de toda información, por tanto

la Gerencia debe mantenerse un estrecho contacto con las realidades del Gemba, con el fin de solucionar cualquier problema dentro del mismo. En otras palabras, cualquier asistencia que la Gerencia suministre debe surgir de las necesidades específicas del lugar de trabajo.

1.4 Las Cinco "M" en Gemba

- **Mano de Obra**

Fischer y Navarro (1994, Pág. 145) define la mano de obra como "El conjunto de trabajadores o la fuerza de trabajo de un grupo determinado de explotación, tal como empresa, industria, economía nacional".

- **Comunicación**

Wellington (1997, Pág. 96-97) señala que la comunicación comienza "durante la fase de inducción al formar la actitud de trabajo de un empleado cuando a él o a ella se le introduce por primera vez a la misión, la cultura, las estrategias, los procesos, los productos, la gente y el sistema de apoyo de equipo de la compañía". La comunicación tiene ocho propósitos fundamentales:

- o Informar
- o Reforzar la comprensión (de cómo hacemos las cosas aquí).
- o Generar apertura
- o Promover la planificación
- o Motivar
- o Desarrollar
- o Reforzar la identidad personal con un equipo de trabajo.
- o Mantener como un punto focal la satisfacción al cliente.

El cliente debe mantener como calidad el espíritu de la comunicación de la forma que éste le permitirá transmitir sus ideas eficientemente, tanto en las palabras empleadas como la forma de transmitir las.

- **Entrenamiento**

El entrenamiento en el servicio al cliente nunca debe reservarse exclusivamente a personal específicamente designado, un evento de una sola vez, que se hace esporádicamente o que se realiza en un vacío contextual. Los empleados deben ser entrenados y vueltos a entrenar a una regulación directamente proporcional a la mezcla de frecuencia regularidad, intensidad, calidad y responsabilidad de su contacto con los clientes y a las necesidades de su cargo. Wellington (1997).

- **Motivación**

"La gente trabaja por una gran variedad de razones, que sus expectativas difieren y que los distintos aspectos del trabajo y sus recompensas lo motivan de modo diferente". Sin embargo, lo común e invariable es la responsabilidad de cada líder de equipo en cuanto a conocer las necesidades de cada empleado y suministrar oportunidades y apoyo para que sean satisfechas, por consiguiente, un personal demostrativo no responderá a los clientes con actitud mental apropiada, y ésta es una forma segura de descarrillar una iniciativa de servicio al cliente. Wellington (1997)

- **Empowerment**

"El Empowerment da la responsabilidad actual en beneficio del cliente. Le permite al personal actuar dentro de límites previamente formulados para evitar o solucionar problemas sin tener primero que obtener aprobación de su Gerente o superior. De esta manera, se puede prevenir la mayor parte de los problemas y las quejas de los clientes en lugar de tener que solucionarlos una vez ocurrido. Cuando surgen problemas, el personal al que se le ha asignado resolverlo sin demora y, en caso necesario, tomar las medidas pertinentes para que no vuelvan a presentarse". Wellington (1997)

- **Capacitación para la satisfacción al cliente**

Generalmente, la capacitación en el servicio al cliente consiste en el aprendizaje de procedimientos internos, formas, sistemas, entre otros. A continuación, se presentan tres técnicas que pueden entrelazarse en el montaje de un aprendizaje continuo para la satisfacción al cliente:

1. **Herramienta:** Es necesario que los empleados de contacto con el cliente aprendan todos los procedimientos internos disponibles para procesar los pedidos de clientes, respondan a sus preguntas y manejen sus solicitudes.
2. **Las Técnicas:** Éstas se refieren a los métodos que se han sugerido para servir de manera afectiva a los clientes cuando se interactúan directamente con ellos por correo, por teléfono o personalmente. Existen técnicas para saludar a los clientes, calmar a los clientes irritados, dar gracias a los clientes por su compra y hacerlos sentir importantes.
3. **Experimentos y triunfos:** En cuanto a los empleados, es moldear o demostrar contactos altamente afectivos con el cliente, necesitan construir una videoteca mental sobre las relaciones con los clientes o sea conocer mejor al cliente y así saber lo que el cliente necesita. Aquí una vez más usted puede utilizar a algunos de los empleados con experiencia, aquellos que hayan sido modelo de rol de hacer felices a sus clientes, es decir, los triunfos. Berry (1996)

1.5 Materiales y Maquinarias.

Imai (1998) Debe indicarse el lugar donde están almacenados los materiales, junto con el nivel de existencia y los números de identificación de las partes. Deben utilizarse diferentes colores para prevenir errores. Use lámparas de señales y signos de audio para destacar anomalías tales como la escasez de suministro.

1.6 Ubicación.

Wellington (1997) señala que la ubicación debe explicarse con precisión (en texto, gráficas o verbalmente) y asegurar que cualquier cambio que se dé en las vías de acceso (trazado, nombre o numeración) o en el transporte público que atiende el área en las direcciones actualizadas, deben indicarse también.

De acuerdo con Wellington, (1997) "Se debe señalar la ubicación idealmente en todos los puntos de acceso en un radio de cinco millas, y asegurar que todas las fachadas exteriores de los edificios, entradas, vías privadas y todo el terreno de compañía, refleje la imagen corporativa y transmitan empatía con los clientes".

1.7 Seguridad y Comodidad

Wellington (1997) considera que: "Se debe proveer iluminación, techo y señalización suficiente en todos los estacionamientos y entradas, asegurar que todo el entorno interno cumpla con las reglamentaciones relevantes de salud, comodidad y serenidad y asegurar que el espacio físico satisfaga la dinámica de interacción humana".

1.8 Tecnología

Wellington (1997) establece que: "La tecnología siempre debe ser una herramienta en una operación de servicio al cliente, nunca el amo.

Su propósito fundamental es instruir a los miembros de la organización acerca de aspectos tales como: funciones, normas, procedimiento, política, objetivos, manejo de operaciones y administración de sistema de procesamiento de datos, ya sea en forma manual o electrónica.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones. Hacia ellos va dirigido el producto o servicio final; por ello, desde pequeñas y medianas empresas hasta las más importantes corporaciones, el tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de su clientela.

Por lo tanto, un producto o servicio ofrecido por una organización posee diversos elementos indispensables que independientemente y colectivamente influyen de manera directa en la satisfacción del cliente. De esta forma, la responsabilidad del mismo se convierte en universal para todos los elementos que la conforman. Por consiguiente, la atención al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados desarrollan o efectúan para satisfacerlos. Todo ello implica algo más que oír sus quejas, cambiar un servicio y sonreír ante ellos.

A esto se debe que en los últimos años, las tendencias administrativas se han dirigido hacia la creación de una cultura de servicio. La cual se ha desarrollado por medio de enfoques gerenciales que proporcionan métodos y herramientas para transformar una organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio. Se ha desarrollado de tal forma que se consagra la excelencia como parte fundamental de cualquier acción emprendedora.

El Banco Industrial, Agencia Petén, se enfrenta con las reiteradas quejas de los clientes con respecto a los servicios recibidos. Entre éstas se encuentran las largas colas que con frecuencia se forman en la ventanilla de atención a cajeros personalizados, lo cual incomoda a los clientes por el largo tiempo de espera para la realización de sus transacciones. El banco actualmente cuenta con cuatro cajas en área de receptoria y sólo funcionan tres en un turno y dos en el segundo, debido a la falta de personal en horario de atención al cliente por ventanilla, los clientes con grandes sumas de dinero paralizan las colas.

Esto ocasiona también demora a los demás clientes, así como congestión en las líneas. Frecuentemente, se recibe un alto número de quejas: Las más frecuentes son: que se hacen largas colas para la apertura de cuentas, el cambio de libretas, la obtención de chequeras y de tarjetas de débito o crédito.

También, se quejan de la mala atención por parte de los empleados hacia los clientes, así como de la escasez del material de oficina y de la ejecución inoperante de las transacciones solicitadas por el cliente.

Por lo antes expuesto, surge la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes de banco Industrial, Agencia Petén, con relación a la calidad de servicio que reciben?

2.1 Objetivos

a) General

- Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios para maximizar la satisfacción en el servicio en de las diferentes operaciones que ofrece el Banco Industrial Santa Elena, Petén.

a) Específicos

- Recopilar información respecto a temporadas y horarios críticos o de mayor afluencia de clientes por tipo de operación, con base en historial de la agencia.
- Comparar los parámetros del Kaizen-Gemba con el servicio real prestado a los clientes de la sucursal No. 35 de Banco Industrial, Agencia Petén.

2.2 Alcances y limitaciones

El presente trabajo estudia la evaluación de la calidad de atención al cliente de la Agencia Banco Industrial Petén ubicado en 4ta. Calle 1-20 zona 1 Santa Elena, Flores Petén Guatemala, C. A. Miembro de la Corporación BI. Dicha evaluación se realizará bajo los parámetros del Kaizen-Gemba. Para el efecto, se entiende por servicio al cliente la manera de mantener la relación con el cliente, es añadir el valor de lealtad de éste con la institución y la atención personalizada prestada por los funcionarios del Banco a los clientes, desde un punto de vista de sus expectativas y la satisfacción de sus necesidades.

En tal sentido, el Gemba se entiende como el lugar de trabajo en donde el cliente se agrega al producto o servicio que permitirá a la compañía sobrevivir y prosperar. Por el Kaizen, se espera el mejoramiento continuo al implementarlo mediante la participación activa y el compromiso de todos los empleados de la compañía.

Por lo tanto, el presente trabajo es dar a conocer la situación actual de la atención brindada a los clientes de la Agencia Banco Industrial, Peten en Santa Elena, Flores Petén Guatemala, C.A.

Basándose en estos criterios se persigue alcanzar el mejoramiento de la calidad de atención al cliente, tomando en cuenta los parámetros del Kaizen-Gemba, lo cual fue posible gracias al apoyo brindado por la Jefatura Regional para la obtención de datos requeridos. Para lograr traer un gran beneficio a la agencia, en cuanto al mejoramiento de la calidad de atención que se presta al cliente y a las relaciones entre superiores y subordinados, para así lograr un alto rendimiento en el servicio prestado.

2.3 Aportes

El presente trabajo de consultoría empresarial dejará los siguientes aportes:

- A la Universidad Panamericana de Guatemala

Esta investigación pretende proponer un modelo Japonés conocido como Kaizen-Gemba, el cual es novedoso para las teorías gerenciales.

- A la empresa Banco Industrial Agencia Petén.

Con base en la investigación de los clientes, se determinó el nivel de satisfacción y se pretende plantear un parámetro para mejorar la calidad con base en la teoría Kaizen-Gemba.

- Al estudiante.

Porque le da la oportunidad de desarrollar los conocimientos adquiridos en el recorrido de la vida estudiantil y ponerlo en práctica.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos.

Los sujetos lo conformaron doce (12) empleados de la Agencia del Banco Industrial Petén. Todos los empleados deben tener como mínimo estudios a nivel diversificado, además deben de ser personas que les guste servir y tratar cara a cara con otras personas, amables, respetuosa entre otras virtudes

Los clientes que visitaron la agencia bancaria por lo menos una vez durante una semanas fueron los que se tomaron para sacar el tamaño de la población y fue de donde se tomó a cuatrocientos cincuenta (450) clientes de la Agencia, esta información fue proporcionada por el sistema de computo de la institución, esto se tomo como base ya que no todos los clientes visitan o frecuentan la agencia a diario, para determinar el tamaño de la muestra, se calculó a través de la fórmula para poblaciones finitas, aplicándola sólo al segmento de clientes, ya que el de empleados pasará a formar parte de la muestra con probabilidad uno (1).

$$n = \frac{N \cdot K^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + K^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

$K^2 = 1,96$ Constante que no debe ser menor del 95%

$e^2 = 0,1$ Error máximo admisible

p = 0,50 Probabilidad a favor

q = 0,50 Probabilidad en contra

Al desarrollar la fórmula se obtiene que:

$$n = \frac{450 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{(0,1)^2 \cdot (450 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}$$

$$n = 63$$

Por lo que la muestra de clientes fue de 63 sujetos. A estos sujetos se le suman los doce (12) elementos correspondientes a los empleados para obtener una muestra global de setenta y cinco elementos (75).

Respecto al método de muestreo se realizará el semiprobabilístico superior, el cual es definido por Ludewing y otros (s/fecha) como "cuando se conoce la probabilidad de escoger el segmento dentro de la población pero no la de un elemento dentro de él". Aplicándose de manera aleatoria a los clientes que acudieron a la Agencia en cuotas de diez (10) en los días de flujo regular hasta cumplir el tamaño de la muestra.

Distribución de la Población.

FUNCIÓN	NÚMERO DE SUJETOS
Personal de la Agencia	12
Clientes (No. Muestra)	63
Total Población	75

3.2 Instrumentos.

Se utilizaron boletas para recopilar información cualitativa y cuantitativa. La información se recabó a través de visitas a la agencia bancaria. Se tomó en cuenta el horario en que los clientes ingresan a la agencia, y en el momento en que los empleados se encuentran disponibles para proporcionar la información requerida. Se utilizó la técnica de cuestionario con respuestas cerradas.

Se entrevistaron a clientes, usuarios y personal de la agencia bancaria, las boletas que se les pasaron a los clientes no servirán para medir el nivel de satisfacción que tienen con la agencia y poder así determinar las necesidades para cumplir lo cometido que es mejorar el servicio, y las boletas que se les pasaran a los empleados nos servirán para medir y saber que es lo que necesitan y que los motiva para poder mejorar sus servicios al cliente.

3.3 Procedimientos.

En esta investigación se aplicaron tres (3) instrumentos donde

- El primero se empleó para recoger los datos provenientes de la observación directa y presencial realizada por el investigador, denominado matriz de análisis, en la cual se evaluaron los aspectos relativos a los parámetros del Kaizen-Gemba comparándolos a la realidad de la prestación del servicio en la Agencia Banco Industrial Petén.
- El segundo instrumento fue un cuestionario estructurado el cual se aplicó a todo el personal que labora en la Agencia, de manera que sirva para asentar las inquietudes de cada una de las personas que están vinculadas directamente con la realidad del servicio a través de preguntas previamente estipuladas.

- Por último se aplicó un cuestionario a los clientes, una escala de estimación, donde él mismo tuvo la oportunidad de valorar la calidad de servicio en la atención al cliente que presta la Agencia de acuerdo con los parámetros del Gemba.
- Se tabularon las respuestas y luego se analizaron los resultados. Esto permitió llegar a conclusiones y recomendaciones, para finalmente, redactar el informe final

3.4 Metodología estadística.

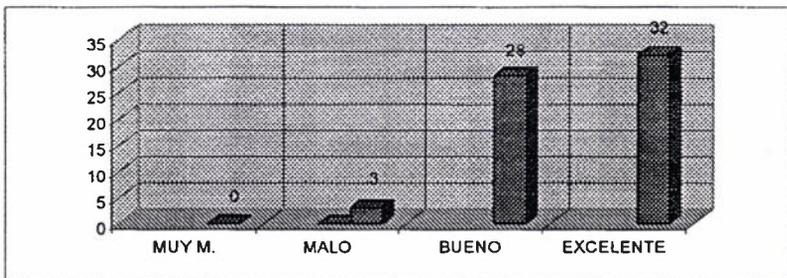
Fisher y Navarro (1994) definen muestra como "una parte del universo que debe representar los mismos fenómenos que ocurren en aquel, con el fin de estudiarlos y medirlos".

IV. PRESENTACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Estudiando los resultados obtenidos a través de la observación directa, el cuestionario estructurado aplicado a los 63 clientes de la Agencia, podemos llegar a los siguientes análisis e interpretación de los mismos.

Ítem No.1 ¿Están los clientes satisfechos respecto a la ubicación de la agencia?

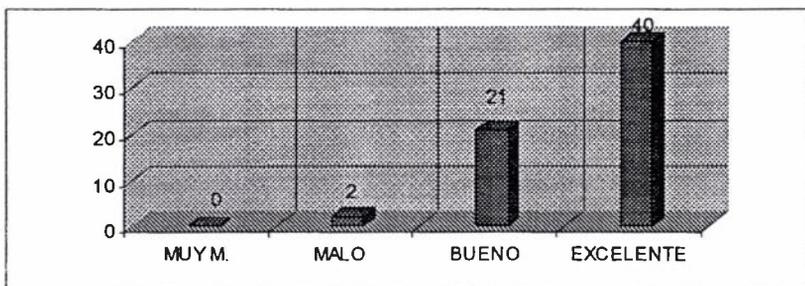
Grafica No1.



Como se puede observar en la presente grafica los clientes en su mayoría coinciden en que la agencia de banco Industrial Petén esta bien ubicada.

Ítem No.2 ¿Están los clientes satisfechos respecto a las vías de acceso de la agencia?

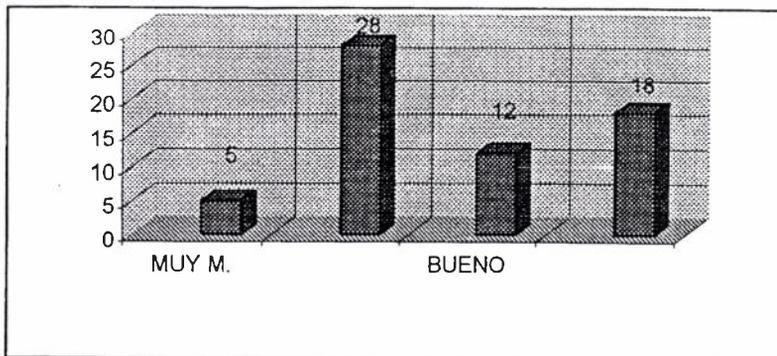
Grafica No. 2



La mayor parte de los 63 clientes encuestados están de acuerdo en que las vías de acceso de la agencia están bien.

Ítem No.3 ¿Cómo evalúa la seguridad en la agencia para realizar sus operaciones?

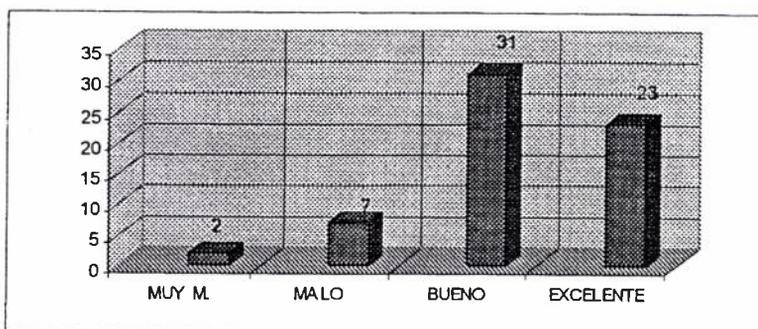
Grafica No. 3



De los 63 clientes encuestados 33 de ellos, que son mas del 50% demostraron total descontento con el área seguridad, lo cual insistieron que es área de parqueo y cajero automático, en la cual presentan inseguridad al realizar sus operaciones.

Ítem No. 4 ¿Cómo evalúa la tecnología, equipo y sistemas con que cuenta la agencia?

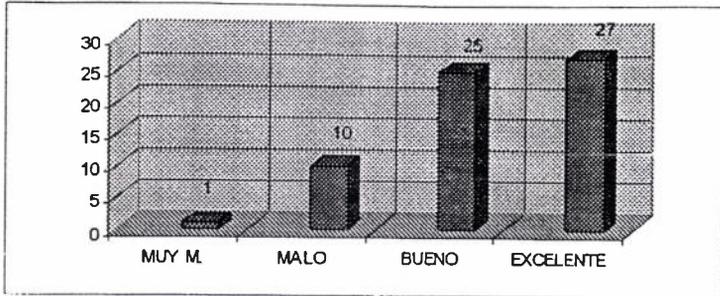
Grafica No. 4



De los 63 clientes encuestados 54 están de acuerdo que el equipo y tecnología con que cuenta la agencia para prestar el servicio al cliente es de vanguardia y de lo mejor.

Item No.5 ¿Cómo califica la comodidad para realizar sus operaciones?

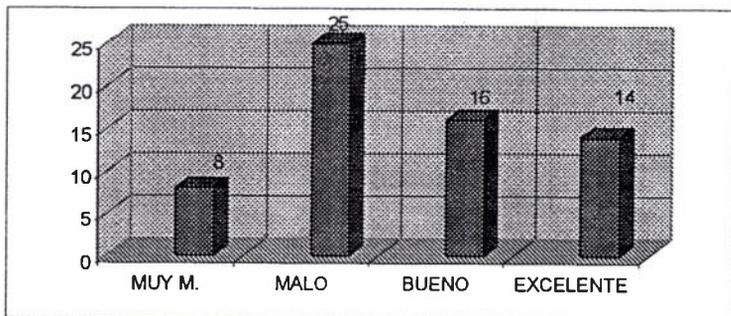
Grafica No.5



52 de los 63 clientes encuestados están satisfechos con la comodidad para realizar sus operaciones mientras que la minoría que está en desacuerdo, coincidieron que es por los pequeños de área para parqueo de sus vehículos.

Item No.6 ¿Cómo califica el horario de servicio de atención al cliente?

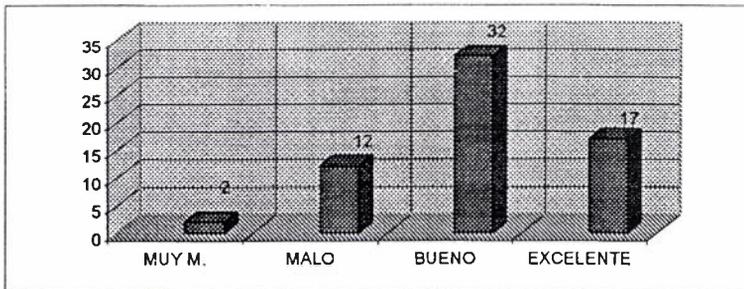
Grafica No. 6



De los 63 encuestados 33, que son más del 50%, están insatisfechos con el horario, según comentaron específicamente con el área de secretaría el cual no se adapta a sus necesidades.

Ítem No.7 ¿Cómo califica la accesibilidad y disponibilidad del personal para prestar el servicio?

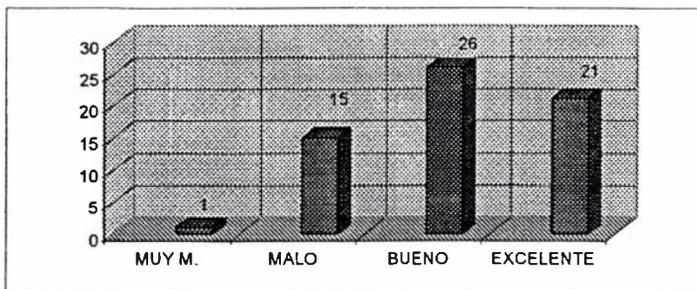
Grafica No. 7



Como se puede observar en la grafica anterior 49 de los 63 encuestados están de acuerdo en que el personal esta bien, mientras que la minoría coincidieron en que hace falta mas personal para prestar un mejor servicio.

Ítem No.8 ¿Cómo califica la velocidad con que realizan sus operaciones?

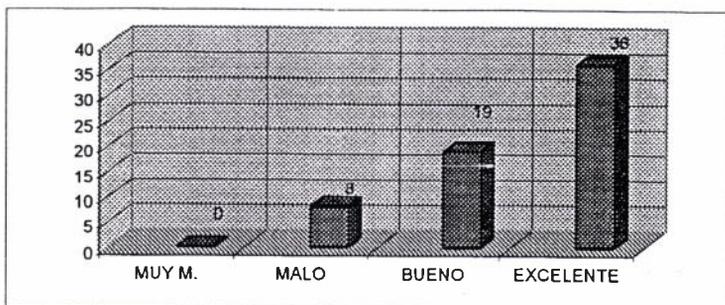
Grafica No. 8



La mayor parte de los encuestados están satisfechos con el tiempo de espera, mientras que los insatisfechos, coinciden que en tiempo de espera en área de cola es muy tardado para llegar al servidor y poder realizar sus operaciones.

Ítem No.9 ¿Cómo observa la presencia física del personal que le atiende en la agencia?

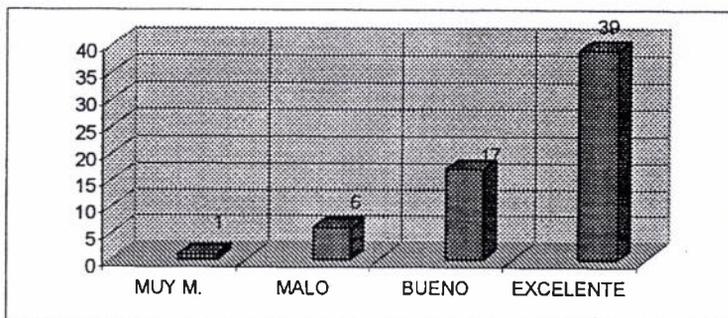
Grafica No. 9



Como se puede observar en la grafica anterior 55 de los 63 encuestados están de acuerdo en que la presencia física del personal que les presta el servicio es la mas adecuada, ya que el uniforme los identifica mucho con la empresa.

Ítem No.10 ¿Cómo considera la ética del personal de la agencia?

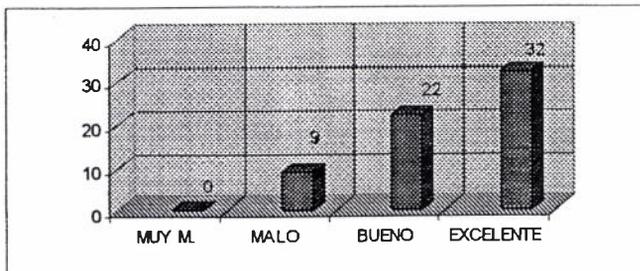
Grafica No. 10



La mayoría de los clientes están satisfechos con la ética de los empleados que prestan los servicios dentro de la agencia, lo cual son 56 de los 63 encuestados.

Ítem No.11 ¿Cómo observa el conocimiento de las labores por parte de los empleados?

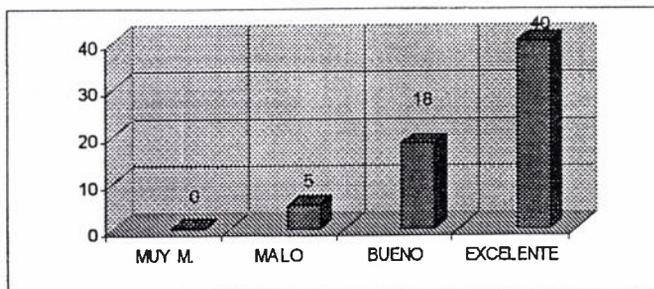
Grafica No. 11



La mayoría de los encuestados están de acuerdo que el personal conoce muy bien el trabajo, que realizan, lo cual es de gran importancia para el buen desempeño de la misma.

Ítem No.12 ¿Cómo observa el suministro de materiales necesarios para poder realizar sus operación en la agencia?

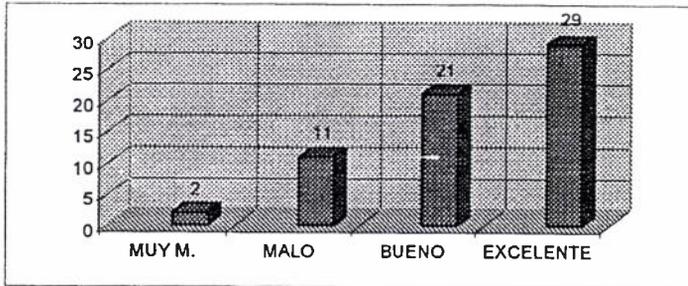
Grafica No. 12



La mayoría de los clientes encuestados están satisfechos, con los suministros necesarios que la agencia les ofrece para poder realizar sus operaciones.

Ítem No13 ¿Cómo califica el manejo de quejas y reclamos en la agencia?

Grafica No. 13



50 de los 63 clientes encuestados que son la mayoría, están satisfechos con el manejo de sus quejas y reclamos que realizaron en la agencia.

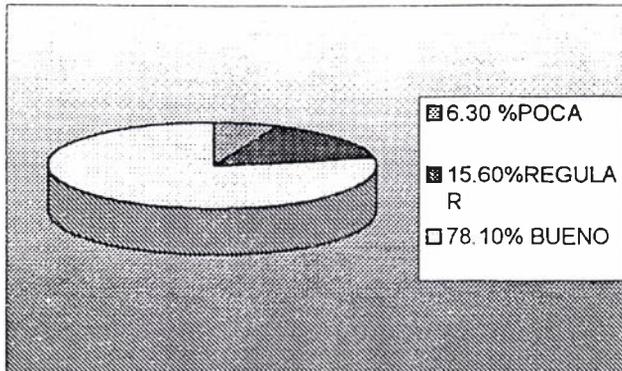
Análisis Comparativo de los Parámetros.

Kaizen-Gemba con la Situación Real de la Agencia Bancaria según los clientes

Parámetros	Ideal	Real/actual
Ubicación	Toda organización debe estar ubicada en sitios estratégicos	Todos los encuestados opinaron que la institución posee una buena ubicación.
Vías de Acceso	Al tener la organización una ubicación estratégica y una buena infraestructura sus vías de acceso se facilitan.	Los clientes manifestaron que el acceso en la institución es bastante bueno.
Seguridad y Comodidad	La institución debe aumentar su personal de seguridad, ya que si el cliente no se siente seguro no utilizará el servicio.	Más del 50% considera que la seguridad de la agencia es muy deficiente, sobre todo el área exterior de la agencia en donde está ubicado el cajero automático.
Tecnología (Equipos, Sistemas, Servicios)	Además de poseer una tecnología de vanguardia, la institución debe crear políticas como una acción que le permita el buen uso del mismo.	La mayoría expresó que la tecnología utilizada por la institución es avanzada pero poco difundida.
Horas Comerciales	Que horario sea adaptado a las expectativas y necesidades del cliente.	Un porcentaje considerable opinó que es necesario ampliar horarios en área de secretarías o sea igualarlos con el de Receptoría, esto se supo cuando se realizó la entrevista.
Accesibilidad y Disponibilidad Del personal	La institución debe ofrecer a sus clientes la mayor atención posible a la hora de prestar el servicio, ya que si éstos no encuentran personal disponible, y acceso a las operaciones que tengan que realizar en la institución, se darán cuenta de que no cubren sus expectativas en forma oportuna.	La mayoría de los clientes opinaron que no cubrían sus necesidades oportunamente, hace falta contratar más personal en fechas de pagos ya que existe mayor afluencia de clientes.
Velocidad de las Transacciones	La institución debe garantizar al cliente que sus transacciones se realizarán en un período de tiempo.	Casi la totalidad de los clientes coinciden en estar satisfechos con el tiempo de espera para realizar las transacciones.
Ética y Conducta	La agencia debe procurar que el personal a cargo de prestar el servicio, sea justo y honesto en la labor que desempeña.	La mayoría de los clientes manifestaron que si son tratados justamente, y que existe personal que tiene suficiente ética para tratar con cliente.
Calidad de Experiencia de Compras	La institución debe crearse una percepción que sea plenamente consistente con los derechos de los clientes al recibir atención y satisfacción total.	La mayoría opinó que la agencia no cumple con la calidad requerida por los clientes.

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS CON LA EMPRESA.

GRAFICA No.14



Como se puede observar en la grafica anterior la mayoría de los 12 empleados encuestados están de acuerdo con lo que la empresa les proporciona en general para poder desempeñar su trabajo de la mejor forma y prestar un servicio de calidad, así como también de los ingresos que reciben por su trabajo, aunque se necesitan hacer algunos cambios para poder tener al personal 100% satisfechos.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS 12 EMPLEADOS ENCUESTADOS		
Parámetros Kaizen-Gemba	Ideal	Real / Actual
Comunicación	La comunicación entre los empleados y sus superiores debe ser permanente, ya que al lograr canales efectivos la información fluye de manera más precisa y las fallas pueden enmendarse con rapidez.	La mayoría del personal expresó que sí existe comunicación con su jefe inmediato, mientras una minoría define la comunicación como el informe de las tareas efectuadas.
Entrenamiento	Entrenamiento y capacitación permanente para lograr la optimización del servicio.	Todo el personal manifestó que recibe capacitación y entrenamiento permanente.
Motivación e Incentivos	La institución debe implementar políticas de estímulos para sus empleados, ya que un trabajador motivado aumenta su capacidad de producción.	Un porcentaje considerable del personal exteriorizó que se siente motivado por parte de la institución por el buen desempeño de sus labores, que sus políticas son muy buenas.
Manuales	Los manuales son una herramienta laboral que todos los empleados de la institución deben conocer sin excusas, debido que al tener conocimientos del mismo se le facilitarán las actividades por realizar.	Casi todo el personal expresó que le es de utilidad el manual, mientras una minoría expresó no tener tiempo disponible para consultarlo.
Procedimientos Estandarizados	Toda organización debe poseer procedimientos estandarizados, pues al lograr la estandarización y normalizar sus procesos se asegura un mejor cumplimiento de las actividades por parte de los empleados	No existe
Formatos estandarizados	Formatos estandarizados que faciliten las actividades por realizar	Los empleados manifestaron que la agencia cuenta con formatos estandarizados, lo cual les permite un mayor desempeño laboral.
Gerencia Visual Problemas en Áreas de Trabajo	El personal debe percatarse de su entorno laboral y tener iniciativa para proponer soluciones a los problemas que se presenten y solucionarse rápidamente.	Un porcentaje significativo expresó que están al tanto de los problemas en su área pero no aplican ningún correctivo.
Puntos de Control Y Verificación	La institución debería contar con alguna estructura de control y verificación que le permita evaluar la calidad del servicio y aplicar correctivos cuando sea necesario.	Existe varios controles que muchas veces por mantener presión de trabajo no se cumplen a cabalidad.

V. EXPOSICION Y DISCUSIÓN

El Kaizen se traduce como mejoramiento y se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, lo cual se logrará con la participación activa y compromiso de todos los empleados de una empresa, mejor dicho, en la forma en cómo se realizan las actividades. Wellington (1997)

Además, si comprendemos que ese mejoramiento debe ser continuo y que debe involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores, comprendemos que el Kaizen puede mejorar la calidad, reducir el costo en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, sin inversión o introducción significativa de nueva tecnología. Imai (1998)

Según se pudo observar lo que los clientes necesitan para estar satisfechos en lo que a la prestación de un servicio de excelencia se necesita es implementar por lo menos un elemento de seguridad más en el área de parqueo de la agencia en donde también está ubicado el cajero automático, con lo cual sentirían un poco más de seguridad al realizar sus operaciones. Además sugirieron que se amplié más el horario de servicio de atención al cliente en el área de secretaria, lo cual con una persona más se podría cubrir y servir a los clientes de una mejor manera, de igual forma una persona mas en el área de receptoria par el segundo turno donde únicamente se quedan trabajando actualmente 2 receptores.

Entonces con este diagnóstico es necesario que la empresa realice estos cambio la mas pronto posible para poder prestar un servio de calidad donde el 100% de sus clientes se encuentren satisfechos con el buen servicio esto además traerá consigo en crecimiento en el numero de clientes ya que un cliente satisfecho se lo comunica a otro y esto es la mejor publicidad que existirá para la institución, lo que hará que la empresa crezca lo cual es muy bueno para los empleados porque de alguna forma su trabajo será retribuido, y posiblemente se habrán mas fuentes de empleo.

Además tanto el personal de secretaria como de receptoria necesitan tener una capacitación en el manejo de colas con lo cual el servicio mejoraría de una excelente forma con lo que todos los clientes se sentirán satisfechos, con todo esto el crecimiento de la agencia continuara y garantiza a la institución mantenerse en el liderato del sistema financiero nacional.

VI. CONCLUSIONES

1. En la tabulación de los datos de la encuesta realizada, se pudo observar que la demora al realizar las transacciones es un factor determinante para los clientes al momento de evaluar la institución, y en nuestro caso nos encontramos en que este aspecto perjudica la relación cliente-empresa, ya que estos manifiestan descontento general al respecto.
2. Las necesidades y expectativas de los clientes es que deberían contratar mas personal para todas las áreas como lo son secretaria, receptoria y seguridad, con lo cual la mayoría estarían satisfechos con el servicio de atención al cliente de la Agencia del Banco Industrial Petèn
3. Se hace necesario la ampliación de horarios de atención al público en el área de Secretaria, ya que muchos clientes manifestaron que el servicio de esta área es hasta las 16:00 hrs. De lunes a viernes, Con lo cual se les dificulta muchas veces solicitar y recoger sus chequera ya que son horarios en los que ellos están laborando.
4. La mayor parte del personal están satisfechos por beneficios que reciben en esta empresa y están en la mejor disposición de poder recibir capacitaciones y entrenamientos para poder mejorar el servicio para que los clientes se encuentren satisfechos.

VII. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones de la investigación realizada se sugiere las siguientes recomendaciones:

1. Se propone a la gerencia de la institución evaluar los procedimientos de sus transacciones e implementar un mecanismo que garantice al usuario un tiempo justo de espera en área de Receptoría y Secretaria e implementar una ventanilla específica para depósitos voluminosos y conteo de monedas.
2. Se recomienda el cambio de horario en el área de secretaria ponerlo igual que al del área de receptoría, que es de lunes a viernes de 9:00 hrs. A 19:00 hrs. Y sábados de 10:00 hrs. A 14:00 hrs. para que esto permitan a los clientes poder realizar sus operaciones en este horario ya que el que tienen de lunes a viernes de 9:00 a 16:00 hrs. No es suficiente para poder cumplir con todas las necesidades que algunos clientes demandan y lo cual pone a esta agencia en una desventaja comparativa con la de la competencia.
3. De igual manera, se recomienda la contratación de personal de seguridad para el área de parqueo y cajeros automáticos, para lograr que la clientela se sienta cómoda y segura al realizar sus transacciones en el cajero automático y área de parqueo al abordar su vehículo.
4. Asimismo, se sugiere implementar políticas de motivación e incentivos hacia los empleados, pues un empleado a gusto aumentará su productividad al máximo, que es lo que toda empresa necesita ya que con esto aumentarán sus utilidades.
5. Se propone crear un buzón de sugerencias o delegar en un departamento el manejo de las mismas, logrando con ello tomar medidas correctivas a tiempo y mejorar la calidad del servicio y saber así lo que los clientes necesitan.
6. Se sugiere que después de implementadas todas las anteriores recomendaciones, se realice por los menos seis meses después otra evaluación del servicio de atención al cliente, como una evaluación para poder establecer el avance en la satisfacción del servicio.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

Diccionario de Administración y Finanzas. (1998). Cómo Incrementar la Calidad Productiva. Océano / Centrum Editorial S.A. HARRINGTON, J. Editorial Mc Graw Hill. Mexico.

HERNÁNDEZ, S. (1995) Metodología de la Investigación. Ediciones Mc Graw Hill. México.

HOROVITZ, J. (1997) La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente. Editorial Mc Graw Hill. Mexico

MASAAKI, I. (1998). Cómo Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba). Editorial Mc Graw Hill. Mexico

WELLINGTON, P. (1997). Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen. Editorial Mc Graw Hill. Mexico

ISHIKAWA, Kaoru. (1994) ¿Qué es el Control Total de Calidad? Editorial Norma. México



IX. ANEXOS

Anexo No. 1.

CUESTIONARIO APLICADO A LOS CLIENTES

DE LA AGENCIA PETÉN DEL BANCO INDUSTRIAL, S.A.

Lea cuidadosamente cada característica y marque con la letra (x) la respuesta que usted considere.

CARACTERISTICAS	1 Muy malo	2 Malo	3 Bueno	4 Excelente
1. Ubicación de la Agencia.				
2. Vías de Acceso				
3. Seguridad				
4. Comodidad de las instalaciones.				
5. Tecnología (equipos, sistemas, servicios)				
6. Horario de trabajo				
7. Disponibilidad del personal para el servicio				
8. Tiempo de espera en las transacciones				
9. Presencia física del personal				
10. Ética de los empleados				
11. Conocimiento de las labores por parte del empleado				
12. Suministro de los materiales para el servicio				
13. Manejo de quejas y reclamos				

Anexo No. 2

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LOS 63 ENCUESTADOS

PREGUNTAS	MUY MALO	MALO	BUEN O	EXCELENTE	ANÁLISIS
Ubicación de la Agencia	0	3	28	32	Según los resultados obtenidos los clientes en su mayoría están de acuerdo que es excelente la ubicación que tiene la Agencia.
Vías de acceso	0	2	21	40	La mayoría de los clientes manifestaron estar conformes con las vías de acceso de la Agencia.
Seguridad	5	28	12	18	En esta pregunta se evidencia por el cliente ya que más del 50%, están de acuerdo en que hace falta mas seguridad en las áreas de afuera de la agencia y entrada al cajero automático.
Comodidad de las instalaciones.	2	7	31	23	Los clientes en su mayoría se sienten cómodos, pero si sería bueno arreglar el área del parqueo ya que es bastante pequeño.
Tecnología (Equipos, sistemas, servicios).	1	10	25	27	En esta pregunta los clientes manifestaron que la tecnología es excelente, cumple con sus necesidades y muy rara vez escuchan que existen fallas de sistema.
Horario de Trabajo	8	25	16	14	Los clientes manifestaron en su mayoría que es necesario ampliar el servicio en el área de secretaría y tenerlo igual que el servicio de receptoria.
Disponibilidad del personal para el servicio	2	12	32	17	Los clientes en su mayoría están de acuerdo en que el personal con que cuenta la agencia siempre esta dispuesto a servir, pero en días de fin de mes y quincenas deberían haber mas para agilizar las colas.
Tiempos de espera en las transacciones	1	15	26	21	Los clientes se quejan constantemente del tiempo de espera en cola para poder realizar sus transacciones.

Presencia Física del Personal	0	8	19	36	Los clientes manifestaron estar conforme con la presencia del personal, infiriéndose de la actitud del cliente que la apariencia del personal es cuidadosa. Dicho aspecto es sumamente importante en la prestación del servicio por ser otro de los pocos elementos tangibles que lo conforman.
Ética del empleado	1	6	17	39	Los clientes manifestaron que son tratados con respeto y suficiente profesionalismo.
Conocimientos de las labores por parte del empleado	0	9	22	32	Los clientes en su mayoría están satisfecho con el conocimiento del trabajo del personal, para poder prestarles el servicio que ellos necesitan.
Suministro de los materiales para el servicio	0	5	18	40	Los clientes manifestaron que existe el suministro necesario para poder realizar las operaciones que deseen.
Manejo de las quejas y reclamos	2	11	21	29	Los clientes manifestaron que el manejo de las quejas y reclamos no son solucionadas en su totalidad y el tiempo de espera es muy prolongado.
GRAN TOTAL DE RESPUESTA	22	141	288	368	Del total de 819 preguntas entre los 63 encuestados (clientes de la agencia)
% RESPUESTAS POR CARACTERÍSTICAS	3%	17%	35%	45%	De los 63 encuestados el 3% coinciden en muy malo el 17% en malo el 35% en bueno el 45% excelente como se puede observar un 55% se tiene que mejorar para lograr la excelencia

Anexo. No. 3

CUESTIONARIO ESTRUCTURADO APLICADO A

LOS EMPLEADOS DE LA AGENCIA PETEN DE BANCO INDUSTRIAL, S.A.

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (x) su respuesta:

No.	Preguntas	1 Poca	2 Regular	3 Buena
1.	¿Considera que existe una comunicación efectiva entre Ud. Y su jefe inmediato en su aspecto laboral?			
2.	¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada?			
3.	¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos) que ofrece la organización?			
4.	¿Existe el manual del usuario y éste facilita el manejo del sistema por las personas encargadas del mismo?			
5.	¿Existe un formato estándar dentro de la organización?			
6.	¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área?			
7.	¿Cuenta la agencia con algún departamento de control y verificación, tanto de los materiales, como del proceso de atención al cliente?			
8.	¿Posee un solo jefe inmediato y éste supervisa constantemente su trabajo?			



Cuadro No. 4

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS 12 EMPLEADOS DE BANCO INDUSTRIAL AGENCIA PETEN

NO.	PREGUNTAS	POCA	REGULAR	BUENA	ANÁLISIS
1.	¿Considera que existe una comunicación efectiva entre Ud. Y su jefe inmediato en su aspecto laboral?	0	2	10	La mayoría consideran tener muy buena comunicación con su jefe inmediato.
2.	¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada?	1	2	9	Se recibe capacitación constante la mayor parte la consideran buena y algunos consideran que no es la necesaria para prestar un excelente servicio
3	¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos) que ofrece la organización?	0	1	11	La mayor parte coincidieron que sus salarios e incentivos están buenos
4	¿Existe el manual del usuario y éste facilita el manejo del sistema por las personas encargadas del mismo?	2	2	8	La mayoría conocen los manuales y otra parte se queja de los constantes cambios de transacciones.
5	¿Existe un formato estándar dentro de la organización?	2	3	7	Si existe pero con los constantes crecimientos se le efectúan cambios
6	¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área?	1	2	9	La mayor parte del personal conocer los problemas que puedan existir en sus áreas de trabajo
7	¿Cuenta la agencia con algún departamento de control y verificación, tanto de los materiales, como del proceso de atención al cliente?	0	2	10	Si existe lo cual permite minorizar riesgos
8	¿Posee un solo jefe inmediato y éste supervisa constantemente su trabajo?	0	1	11	La mayoría coinciden en que sus labores son supervisadas y corregidas en el tiempo oportuno,
	TOTALES	6	15	75	Del total de 96 preguntas dentro los 12 empleados encuestados
	% POR CARACTERISTICAS	6.30%	15.60%	78.10%	De los 12 encuestados el 6.3% coinciden en malo el 15.6% en regular y 78.10% en bueno, el personal de nuevo ingreso no conoce los servicios que se ofrecen