

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO  
DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN EL INSTITUTO DE FOMENTO  
DE HIPOTECAS ASEGURADAS -FHA-”**

**CLAUDIA ISABEL VENTURA SÁNCHEZ**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, FEBRERO DE 2010**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE  
LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN EL INSTITUTO DE FOMENTO DE  
HIPOTECAS ASEGURADAS -FHA-”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**CLAUDIA ISABEL VENTURA SÁNCHEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2009

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal 5º.	PC. José Antonio Vielman

**EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS**

Área de Administración y Finanzas	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Área de Mercadotecnia y Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Área Matemática – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes

**JURADO QUE PRÁCTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidenta:	Licda. María del Carmen Mejía García
Secretario:	Lic. Luis Alberto Castellanos Morales
Examinadora:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

Guatemala 14 de Septiembre de 2009

**Licenciado**

**JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES**

**Decano Facultad de Ciencias Económicas**

**Universidad de San Carlos de Guatemala**

**Ciudad Universitaria, zona 12**

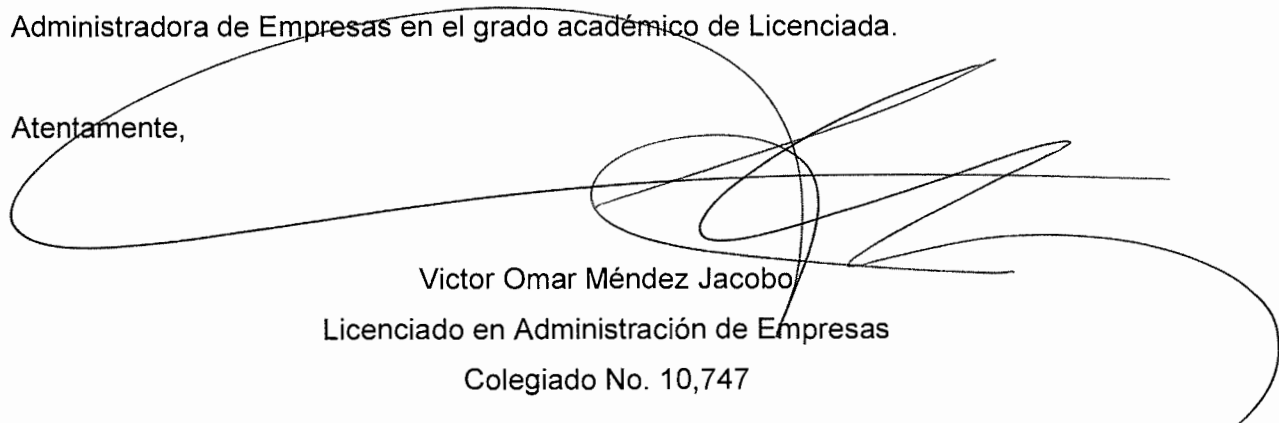
Señor Decano:

En atención a la designación de ese decanato, procedí a asesorar a la estudiante **CLAUDIA ISABEL VENTURA SÁNCHEZ**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **"ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN EL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS -FHA-"**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

En tal sentido, emito dictamen favorable a efecto que la estudiante Claudia Isabel Ventura Sánchez, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Victor Omar Méndez Jacobo  
Licenciado en Administración de Empresas  
Colegiado No. 10,747



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTICUATRO DE NOVIEMBRE DE DOS MIL NUEVE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.8, subinciso 6.8.1 del Acta 26-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 24 de noviembre de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 188-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 14 de octubre de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN EL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS - FHA-", que para su graduación profesional presentó la estudiante CLAUDIA ISABEL VENTURA SÁNCHEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

*M13*  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



*[Signature]*  
LIC. JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

*[Signature]*  
REVISADO

## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS:** Fuente de amor inagotable, que guió mis pasos y me sostuvo en todo momento. Gracias por permitirme alcanzar esta meta.
- A MI MADRE:** Rosario, por su inmenso amor, apoyo incondicional, paciencia y sabios consejos, por ser mi fortaleza y mi motivo de luchar día a día para alcanzar mis sueños y metas.
- A MI PADRE:** José, por su amor y apoyo incondicional.
- A MIS HERMANOS:** Daniel y Luis, por su amor, apoyo, paciencia y comprensión a lo largo de estos años.
- A MI SOBRINA:** Daniela, por su cariño y alegría. Que mi superación sea un ejemplo para su vida.
- A MIS AMIGOS:** William, Magaly, Debora por ser en quienes siempre puedo contar para compartir momentos de felicidad y desacierto, en especial a Heidy, gracias por tu apoyo incondicional hasta lograr juntas el éxito que tanto deseamos.
- A MI ASESOR:** Lic. Víctor Omar Méndez Jacobo, por su apoyo y aportación de conocimientos en la elaboración de la presente tesis.
- A MIS CATEDRÁTICOS:** Por su apoyo incondicional, en especial, a la Licda. María del Carmen Mejía y Licda. Zulena Escobedo.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
<b>1.1 Sistema de hipotecas aseguradas</b>	1
<b>1.2 Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas –FHA-</b>	1
<b>1.3 Mercadotecnia</b>	1
<b>1.4 Mezcla de Mercadotecnia</b>	1
a) Producto	2
b) Precio	2
c) Plaza	2
d) Promoción	2
<b>1.5 Servicio</b>	2
1.5.1 Importancia de los servicios	2
1.5.2 Características de los servicios	3
a) Intangibilidad	3
b) Inseparabilidad de lo servicios	3
c) Variabilidad del servicio	3
d) Naturaleza perecedera del servicio	3
1.5.3 Clasificación de los servicios	4
a) Acciones tangibles a procesamiento de personas	4
b) Acciones tangibles a procesamiento de posesiones	4

c) Acciones intangibles a procesamiento del estímulo mental	4
d) Acciones intangibles a procesamiento de información	4
1.5.4 Tipos de servicios	4
a) El congelador	4
b) La fábrica	5
c) El zoológico amistoso	5
d) Calidad en el servicio al cliente (C.S.C)	5
<b>1.6 Mezcla de marketing de servicios</b>	<b>6</b>
a) Personas	6
b) Evidencia física	6
c) Proceso	6
<b>1.7 Triángulo de marketing de servicios</b>	<b>7</b>
1.7.1 Marketing externo: formulando la promesa	7
1.7.2 Marketing interactivo: cumpliendo las promesas	8
1.7.3 Marketing interno: facilitando la promesa	8
1.7.4 Alineación de los lados del triángulo	8
<b>1.8 El cliente</b>	<b>9</b>
1.8.1 Categorías del cliente	10
a) Cliente interno	10
b) Cliente externo	10
1.8.2 Valor del cliente	10
<b>1.9 Servicio al cliente</b>	<b>10</b>
1.9.1 Elementos de servicios al cliente	11
a) Contacto cara a cara	11
b) Relación con el cliente	11
c) El contacto telefónico	11



d) La comunicación por correo	12
1.9.2 Importancia del servicio al cliente	13
1.9.3 Diferencia entre servicio y servicio al cliente	13
1.9.4 Expectativas del servicio	13
a) Servicio esperado	14
b) Servicio adecuado	14
<b>1.10 Modelo de brechas del servicio</b>	<b>14</b>
a) Brecha 1: no saber lo que el cliente espera	16
b) Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos	16
c) Brecha 3: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares	17
d) Brecha 4: cuando las promesas no son iguales al desempeño	17
<b>1.11 Estrategia</b>	<b>18</b>
1.11.1 Estrategias de mercadotecnia	18
1.11.2 Estrategias de servicio	18
1.11.3 Características de una estrategia de servicios	18
a) Confiabilidad	18
b) Sorpresa	18
c) Recuperación	19
d) Equidad	19
<b>1.12 Cultura de servicios</b>	<b>19</b>
<b>1.13 Imagen</b>	<b>19</b>

<b>1.14 Calidad</b>	20
1.14.1 Calidad en el servicio al cliente	20
1.14.2 Dimensiones en la calidad del servicio	20
a) Confianza	20
b) Responsabilidad	20
c) Seguridad	21
d) Empatía	21
e) Tangible	21
<b>1.15 Comunicación</b>	21
1.15.1 Proceso de la comunicación	21
1.15.2 Factores que influyen en el proceso de la comunicación	22
a) Atención selectiva	22
b) Distorsión selectiva	22
c) Retención selectiva	22
1.15.3 Publicidad	23
a) Campaña publicitaria	23
<b>1.16 Recursos Humanos</b>	24
1.16.1 Capacitación	24
1.16.2 Motivación	26
<b>1.17 Análisis FODA</b>	26
a) Fortalezas	27
b) Oportunidades	27
c) Debilidades	27
d) Amenazas	27

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS -FHA-**

<b>2.1 Metodología de la investigación</b>	<b>28</b>
<b>2.2 Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas</b>	<b>29</b>
2.2.1 Antecedentes	29
<b>2.3 Misión, visión y valores del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas -FHA-</b>	<b>30</b>
2.3.1 Misión	31
2.3.2 Visión	31
2.3.3 Valores	32
<b>2.4 Estructura organizacional y principales funciones</b>	<b>33</b>
a) Autoridades administrativas del FHA	33
b) Departamentos	33
<b>2.5 Diagnóstico de la situación actual del cliente interno</b>	<b>35</b>
2.5.1 Estabilidad laboral	35
2.5.2 Equipo tecnológico y sistemas operativos	38
2.5.3 Capacitación	45
2.5.4 Medios de comunicación	48
2.5.5 Análisis de las estrategias de servicio al cliente interno aplicadas en la Institución	48
<b>2.6 Diagnóstico de la situación actual del cliente externo</b>	<b>49</b>
2.6.1 Demanda y frecuencia del servicio	49

2.6.2	Calidad en el servicio	55
2.6.3	Seguimiento del servicio proporcionado	60
2.6.4	Expectativas de servicio al cliente	61
2.6.5	Atención personalizada	64
2.6.6	Capacitación	66
2.6.7	Análisis de las estrategias de servicio al cliente externo aplicadas en la Institución	68
2.6.8	Publicidad y medios de comunicación	69
<b>2.7</b>	<b>Resultado del diagnóstico de la situación actual del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas –FHA-</b>	<b>73</b>
<b>2.8</b>	<b>Análisis FODA</b>	<b>75</b>
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS –FHA-</b>		
<b>3.1</b>	<b>Introducción</b>	<b>77</b>
<b>3.2</b>	<b>Objetivos de la propuesta</b>	<b>78</b>
3.2.1	Objetivo general	78
3.2.2	Objetivos específicos	78
<b>3.3</b>	<b>Mezcla y triángulo de marketing del servicio al cliente interno y externo</b>	<b>79</b>
3.3.1	Mezcla de marketing	79
3.3.2	Triángulo de marketing	80
a)	Marketing externo: formulando la promesa	80

b) Marketing interactivo: cumpliendo la promesa	81
c) Marketing interno: facilitando la promesa	81
3.3.3 Alineación de los lados del triángulo de marketing de servicios	82
<b>3.4 El modelo de brechas de servicio al cliente interno y externo</b>	82
a) Brecha 1: no saber lo que el cliente espera	83
b) Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio	84
c) Brecha 3: no entregar los servicios de acuerdo a los estándares	84
d) Brecha 4: cuando las promesas no son iguales al desempeño	85
<b>3.5 Estrategias de mejoramiento de la calidad en el servicio en el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas –FHA-</b>	85
<b>3.5.1 Estrategia No. 1: implementación de un check list y acceso a la información a través de Internet</b>	85
a) Definición de la estrategia	85
b) Objetivos	86
c) Táctica a utilizar	86
d) Presupuesto	89
e) Control	89
<b>3.5.2 Estrategia No. 2: Reestructuración tecnológica para la automatización de los procesos</b>	92
a) Definición de la estrategia	92
b) Objetivos	92
c) Táctica a utilizar	93
c.1 Adopción de la tecnología por parte de la empresa	93
c.2 Automatización de los sistemas	93

c.3 Proporción de control en el servicio	94
c.4 Combinación de la tecnología y contacto personal	95
c.5 Costos de introducción de la tecnología en la Institución	97
d) Control	97
<b>3.5.3 Estrategia No 3: Recuperación del cliente a través de la personalización del servicio</b>	101
a) Definición de la estrategia	101
b) Objetivos	101
c) Táctica a utilizar	101
<b>3.5.4 Estrategia No. 4: mejoramiento de la calidad del servicio en el FHA, a través de la capacitación a los colaboradores y elaboración de una guía orientada a la calidad en el servicio al cliente</b>	105
a) Definición de la estrategia	105
a.1 Capacitación a los colaboradores	105
a.1.1 Definición de la estrategia	105
a.1.2 Objetivos	106
a.1.3 Táctica a utilizar	106
a.2 Diagnóstico de necesidades de capacitación para el ejecutivo de servicio al cliente del FHA	107
a.2.1 Situación actual en el FHA	107
a.2.2 Cédula diagnóstica	108
a.2.3 Necesidades de mejoramiento del desempeño	110
a.2.4 Asignación de importancia relativa	111
a.2.5 Caracterización de actuaciones exitosas implicadas	111
a.2.6 Plan de capacitación para el personal del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas	112

a.3	Elaboración de una guía orientada a la calidad en el servicio al cliente	122
a.3.1	Definición de la estrategia	122
a.3.2	Objetivos	123
a.3.3	Táctica a utilizar	123
b)	Control de la capacitación	126

<b>3.5.5</b>	<b>Estrategia No. 5: Implementación de una campaña publicitaria como alianza estratégica entre el FHA y las entidades promotoras de proyectos.</b>	126
a)	Definición de la estrategia	126
b)	Objetivos	128
c)	Táctica a utilizar	129
c.1	Presupuesto para la campaña publicitaria	129
c.2	Publicidad	129
c.3	Desarrollo de la campaña	130
c.3.1	Objetivos	130
c.3.2	Descripción de los servicios	130
c.3.3	Grupo objetivo	130
c.3.4	Hábitos de medios	131
c.3.5	Técnicas	132
c.3.6	Concepto publicitario	133
c.3.7	Duración de la campaña publicitaria	133
c.3.8	Selección de medios	133
c.3.9	Estrategia de medios	133
c.3.10	Material impreso	134
c.3.10.1	Trifoliales	134
c.3.10.2	Presupuesto	134
c.3.10.3	Prensa Libre	135
c.3.10.4	Presupuesto	136

c.3.10.5 Material POP	136
c.3.10.6 Presupuesto	138
d) Control	139
e) Plan de acción	139
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>142</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>144</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>146</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>148</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>188</b>



## ÍNDICE DE CUADROS

		<b>Página</b>
Cuadro 1	Costos de implementación de check list y consulta de expedientes por medio de Internet	90
Cuadro 2	Costo de equipo tecnológico (hardware) para el FHA	98
Cuadro 3	Cédula diagnóstica del ejecutivo de servicio al cliente del FHA	109
Cuadro 4	Necesidad de mejoramiento del desempeño	110
Cuadro 5	Orden necesidad identificada	111
Cuadro 6	Actuaciones exitosas implicadas para mejorar la calidad en el servicio en el FHA	112
Cuadro 7	Contenido seminario de servicio de calidad "Modelo Disney"	115
Cuadro 8	Detalles del evento para la realización del seminario servicio de calidad "Modelo Disney"	116
Cuadro 9	Cantidad de participantes para el seminario de servicio de calidad "Modelo Disney"	117

Cuadro 10	Detalle del evento para la realización del programa de servicio de calidad y comunicación con el cliente	118
Cuadro 11	Contenido del programa de servicio de calidad y comunicación con el cliente	119
Cuadro 12	Cantidad de participantes para el programa de servicio de calidad y comunicación con el cliente	120
Cuadro 13	Costo de los cursos de capacitación para el personal del FHA	122
Cuadro 14	Costo de impresión de guías de servicio al cliente	124
Cuadro 15	Porcentaje de aportación que el FHA otorgará a los promotores a cambio de colocar la publicidad de la Institución	132
Cuadro 16	Presupuesto trifoliales informativos	134
Cuadro 17	Presupuesto medio impreso	137
Cuadro 18	Presupuesto afiche informativo	138
Cuadro 19	Costos de aplicación total de la campaña publicitaria ara el FHA	138

Cuadro 20	Costo total de la aplicación de estrategias para el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas –FHA-	141
-----------	--	-----

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

		<b>Página</b>
Gráfica 1	Estabilidad laboral que existe en el FHA	37
Gráfica 2	Suministro de equipo tecnológico (hardware) para ofrecer el servicio en el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas –FHA-.	39
Gráfica 3	Adecuación del equipo tecnológico (hardware), para ofrecer el servicio en el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas –FHA-.	40
Gráfica 4	Problemas más frecuentes que posee el equipo tecnológico del personal del FHA.	41
Gráfica 5	Problemas que presenta el equipo tecnológico (hardware), al colaborador al momento de proporcionar el servicio al usuario	42
Gráfica 6	Funcionalidad de los sistemas operativos (software) que utiliza el FHA para el manejo de información de expedientes	43
Gráfica 7	Problemas que presenta el sistema operativo (software), cuando se proporciona el servicio al usuario en el FHA	44

Gráfica 8	Capacitación de los colaboradores relacionada con el “Servicio al cliente” en el FHA	46
Gráfica 9	Actividades principales desarrolladas en el FHA (Comparativo año 2008-2009)	50
Gráfica 10	Frecuencia con que utiliza los servicios que proporciona el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, según el cliente externo.	54
Gráfica 11	Calificación al servicio proporcionado por el FHA, según el cliente externo.	56
Gráfica 12	Evaluación al tiempo de aprobación de expedientes del FHA, según el cliente externo	57
Gráfica 13	Facilitación del acceso a la información del estado del expediente por medios electrónicos a los clientes externos del FHA	59
Gráfica 14	Rapidez con que se notifica al promotor del rechazo de un expediente en el FHA, según el cliente externo	60
Gráfica 15	Seguimiento por parte del colaborador del servicio al cliente externo en el FHA	62
Gráfica 16	Expectativas del servicio al cliente en el FHA según encuesta realizada a los clientes externos de la Institución	63

Gráfica 17	Visitas periódicas como parte del servicio al cliente en el FHA, según el cliente externo	65
Gráfica 18	Periodicidad de las visitas a los usuarios del servicio	66
Gráfica 19	Opinión del usuario acerca de la capacitación del colaborador del servicio al cliente en el FHA	67
Gráfica 20	Medios de comunicación más utilizados por los promotores de proyectos	70
Gráfica 21	Utilización del logotipo y slogan del FHA en la publicidad de proyectos según encuesta realizada a los promotores	71
Gráfica 22	Colocación de publicidad del FHA en las empresas desarrolladoras de proyectos, según encuesta realizada a los clientes externos de la Institución	73
Gráfica 23	Medio de comunicación para dar a conocer los servicios que proporciona el FHA a los compradores de inmuebles que llegan a las entidades promotoras de proyectos	74

## ÍNDICE DE TABLAS

		<b>Página</b>
Tabla 1	Perfiles de los principales tipos de medios	25
Tabla 2	Clientes externos del FHA en el año 2008 (Promotores)	51
Tabla 3	Clientes externos del FHA en el año 2007 (Promotores)	52
Tabla 4	Clientes externos del FHA en el año 2006 (Promotores)	53
Tabla 5	Matriz FODA del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas –FHA-	76
Tabla 6	<b>Plan de acción</b> Implementación de un check list y acceso a la información a través de Internet	91
Tabla 7	<b>Plan de acción</b> Reestructuración tecnológica para la automatización de los procesos	100
Tabla 8	<b>Plan de acción</b> Recuperación del cliente a través de la personalización del servicio	104

Tabla 9	<b>Plan de acción</b> Mejoramiento de la calidad del servicio en el FHA, a través de la capacitación a los colaboradores y la elaboración de una guía orientada al servicio al cliente	125
Tabla 10	<b>Plan de acción</b> Implementación de una campaña publicitaria como alianza estratégica, entre el FHA y las entidades promotoras de proyectos	140



## ÍNDICE DE FIGURAS

		<b>Página</b>
Figura 1	Triángulo de marketing de servicios	7
Figura 2	Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio	15
Figura 3	Organigrama General	34
Figura 4	Organigrama del Departamento de Mercadeo del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas	36
Figura 5	Proceso actual de notificación de rechazo de expediente por parte del FHA al comprador de la vivienda	87
Figura 6	Propuesta del proceso de rechazo de expediente utilizando la Internet	88
Figura 7	Logotipo y slogan actual del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas	127
Figura 8	Logotipo y nuevo slogan propuesto para el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas	128

## ÍNDICE DE ANEXOS

		<b>Página</b>
Anexo 1	Boleta de encuesta dirigida al cliente interno	149
Anexo 2	Boleta de encuesta dirigida al cliente externo	151
Anexo 3	Check list para revisión de expedientes en la ventanilla de servicio al cliente	153
Anexo 4	Control de rechazo de expedientes de solicitud	155
Anexo 5	Boleta de evaluación de los sistemas operativos y equipo tecnológico del FHA	156
Anexo 6	Boleta de recolección de datos para visitas personalizadas	157
Anexo 7	Control de gastos para visitas a promotores del FHA	159
Anexo 8	Perfil del puesto del ejecutivo de servicio al cliente	160
Anexo 9	Guía de servicio al cliente	161

Anexo 10	Reporte de seguimiento de capacitación	181
Anexo 11	Trifoliar	182
Anexo 12	Anuncio de prensa para media y una página	184
Anexo 13	Afiche	185
Anexo 14	Encuesta para evaluar la campaña publicitaria	186
Anexo 15	Cronograma de actividades publicitarias para el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas	187

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas muestran mayor interés en administrar los recursos económicos, humanos y materiales, dejando inadvertido el servicio y la atención al cliente. Cada día, las organizaciones se preocupan en crecer, no obstante, este crecimiento se debe al buen servicio y atención que algunas organizaciones proporcionan. La calidad en el servicio y la atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los clientes.

Se entiende que el cliente, es el punto vital para cualquier empresa o institución; sin él, no habría una razón de ser para los negocios. Por lo tanto, conocer a fondo cada vez más, las sofisticadas y especializadas necesidades del consumidor, así como encontrar una mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones.

El servicio al cliente, hoy por hoy, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas; debe contemplar una estrategia más dinámica para elevar el nivel de su competitividad en el ámbito internacional.

Actualmente, el FHA es una institución que ofrece varios servicios al público en general, pero principalmente a los promotores de proyectos. Por tal motivo, el objetivo del presente trabajo es el de plantear estrategias a nivel propuesta, las cuales buscan satisfacer las necesidades de los usuarios.

En atención a lo anterior, de forma lógica y ordenada se incluyen los siguientes contenidos:

El capítulo I constituye el marco teórico, el cual abarca todos los conceptos concernientes a los temas de las estrategias que se proponen en el capítulo III, así como la técnica que se utilizó en el diagnóstico respectivo (Matriz FODA).

En el capítulo II, se presentan los aspectos de la situación actual que posee el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, a través del diagnóstico efectuado en los departamentos objeto de estudio; dicho análisis, tuvo énfasis en la capacitación, equipo y programas tecnológicos, recuperación de la cartera de clientes, implementación de una campaña publicitaria, así como del acceso a la información para agilizar y mejorar el servicio.

El capítulo III, contiene el planteamiento de las estrategias como propuesta para optimizar el servicio que se presta en el FHA, en las cuales se incluye la implementación de un check list y el acceso a la información, utilización de tecnología de punta para agilizar los procesos, personalización del servicio para recuperación de la cartera de clientes, programas de capacitación y comunicación, el uso de una guía orientada al servicio al cliente y una campaña de publicidad para dar a conocer los servicios, beneficios y ventajas del FHA; todas ellas, con el fin de satisfacer las expectativas del cliente.

Posteriormente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos, los cuales contienen algunas propuestas para implementar las estrategias en la Institución

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 SISTEMA DE HIPOTECAS ASEGURADAS**

Es un sistema que ofrece oportunidades a personas de pocos recursos de obtener casa propia, sin mayor esfuerzo que el de pagar mensualmente una determinada suma a su alcance y con un cálculo previo; además, fomenta la construcción de viviendas en gran escala mediante la inversión de capitales privados y a la vez, ofrece a estos capitales privados las garantías necesarias para una efectiva y segura recuperación con moderado lucro, todo lo cual redundaría en beneficio de la economía nacional y tiende a resolver en parte el problema social de la vivienda.

#### **1.2 INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS –FHA-**

“Entidad estatal descentralizada, con personalidad jurídica y con capacidad para contratar a su personal y patrimonio propio, cuyo sistema tiene por objeto realizar operaciones en relación con hipotecas constituidas en garantía de préstamos otorgados con intervención de las entidades aprobadas por dicho sistema”. (6:2)

#### **1.3 MERCADOTECNIA**

“Es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros”. (8:5). La mercadotecnia se aplica a todas las empresas, ya sea que proporcionen un servicio o un producto.

#### **1.4 MEZCLA DE MERCADOTECNIA**

“Es un conjunto de variables controlables de mercadotecnia que prepara la empresa para producir la respuesta que desea en su mercado meta”. (8:537)

Se integra por:

**a) “PRODUCTO**

Es la combinación de “bienes y servicios” que ofrece la compañía al mercado meta.

**b) PRECIO**

Es la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para obtener el producto.

**c) PLAZA**

Es lo que hace la compañía para que el producto esté al alcance de los consumidores meta.

**d) PROMOCIÓN**

Son las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los compradores para que lo adquieran”. (8:47-48)

**1.5 SERVICIO**

“Es la actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de nada”. (8:537)

El servicio en una empresa incluye la realización de un trabajo para el cliente, prestar atención a las necesidades del mismo, contestar sus preguntas y proporcionar el trato, cortesía y educación que él busca.

**1.5.1 IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS**

Cada vez son más las empresas que proporcionan un mismo servicio o producto, lo que indica que la competencia se incrementa a través del tiempo, de allí radica la importancia de los servicios, ya que al tratarse de un producto tangible, éste vendrá a satisfacer las necesidades del cliente; sin embargo, al ser un servicio intangible, la satisfacción del cliente dependerá de la forma en que el colaborador

lo atiende, la prontitud con la que resuelva sus dudas, así como la efectividad del servicio en el lugar y momento oportuno.

### **1.5.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS**

Una empresa debe tomar en cuenta cuatro características inherentes que existen entre los productos y los servicios; éstas son:

#### **a) INTANGIBILIDAD**

En el servicio, es la ejecución o acción en lugar de un objeto físico, ya que no es posible verlo, sentirlo, degustarlo, y tocarlo.

#### **b) INSEPARABILIDAD DE LOS SERVICIOS**

Los servicios no pueden separarse de los proveedores, no importando si éstos son personas o máquinas. Esta característica también se presenta con los clientes, ya que cuando se produce un servicio la interacción proveedor-cliente es una característica esencial del servicio.

#### **c) VARIABILIDAD DEL SERVICIO**

La calidad de los servicios depende de quienes lo proporcionan, así como de cuánto, cuándo, dónde y cómo se proporcionan. Se presenta con acciones que con frecuencia son realizadas por los seres humanos, dos servicios similares nunca serán precisamente semejantes.

#### **d) NATURALEZA PERECEDERA DEL SERVICIO**

Los servicios no pueden preservarse, almacenarse revenderse o regresarse, no es posible reclamar o revender tiempo después, ya que sucede en el momento.

Las empresas deben contar con sólidas estrategias de recuperación del cliente, para cuando el servicio no es proporcionado de la manera adecuada.



### **1.5.3 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS**

Los servicios se pueden clasificar de acuerdo a cuatro direcciones que implican lo siguiente:

#### **a) “ACCIONES TANGIBLES A PROCESAMIENTO DE PERSONAS**

Es cuando los clientes deben estar físicamente presentes durante la prestación del servicio para recibir los beneficios deseados.

#### **b) ACCIONES TANGIBLES A PROCESAMIENTO DE POSESIONES**

Es cuando el objeto que requiere del procesamiento debe estar presente, pero no el cliente.

#### **c) ACCIONES INTANGIBLES A PROCESAMIENTO DEL ESTÍMULO MENTAL**

Es cuando los clientes están mentalmente presentes, pero pueden estar en una ubicación distante, conectados por medio de señales de difusión o de sistemas de telecomunicaciones.

#### **d) ACCIONES INTANGIBLES A PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Es aquella en la cual, la participación directa del cliente puede no ser necesaria una vez iniciada la solicitud de servicio”. (9:29)

### **1.5.4 TIPOS DE SERVICIOS**

“Existen cuatro tipos de servicios que se prestan al cliente, los cuales se clasifican de la siguiente manera:

#### **a) EL CONGELADOR**

Tipo de servicio que refleja una operación con un nivel bajo de servicios personales y de procedimientos. El método “congelador” les comunica a los clientes “no nos importa”.

A nivel de procedimientos, este tipo de servicio es lento, poco coherente, desorganizado, caótico e inconveniente.

En lo referente al personal, este es insensible, frío o impersonal, apático, distante y sin interés.

### **b) LA FÁBRICA**

Este representa un tipo de servicio eficiente en procedimientos, pero débil en la dimensión personal. El método de “fábrica” comunica a los clientes: “Usted es un número. Nosotros estamos aquí para procesarlo”.

A nivel de procedimientos, este tipo de servicio es puntual, eficiente y uniforme; en lo referente a personal, es insensible, apático, distante y sin interés.

### **c) EL ZOOLÓGICO AMISTOSO**

Este método es muy personal, pero no tiene coherencia en los procedimientos. Este tipo de servicio le comunica a los clientes: “Nos estamos esforzando, pero realmente no sabemos lo que estamos haciendo”.

A nivel de procedimientos, este tipo de servicio es lento, poco coherente, desorganizado y caótico; en lo referente al personal, es amistoso, con interés y con tacto para servir al cliente.

### **d) CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE (C.S.C.)**

Este tipo de servicio, representa la calidad en el servicio al cliente. Es fuerte tanto en la escala personal como en la de procedimientos. Le comunica a los clientes: “Usted nos interesa y le cumplimos”.

A nivel procedimientos, estos son puntuales, eficientes y uniformes; el personal es amistoso, con interés y con tacto hacia el público usuario del servicio”. (10:8)

## **1.6 MEZCLA DE MARKETING DE SERVICIOS**

La mezcla de marketing de servicios comprende las variables bajo el control de la organización que pueden emplearse para satisfacer a los clientes o comunicarse con ellos. El marketing de servicios incorpora a las personas, la evidencia física y los procesos.

### **a) “PERSONAS**

Son todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio y que influyen en las perspectivas del comprador. Puede ser el personal de la compañía, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente de servicio.

### **b) EVIDENCIA FÍSICA**

Es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación en el servicio.

### **c) PROCESO**

Son los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación”. (12:23)

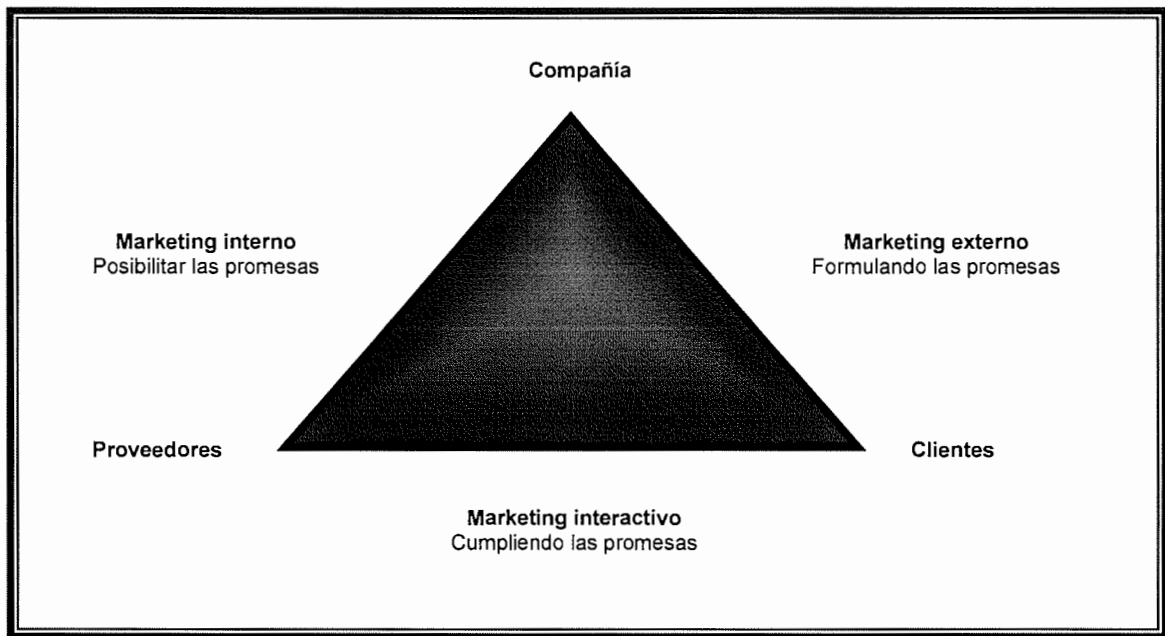
“Los elementos anteriores se incluyen en la mezcla de marketing como elementos independientes debido a que se encuentran bajo el control de la organización y cualquiera de ellos o todos pueden actuar sobre la decisión inicial del cliente para adquirir el servicio, así como sobre el nivel de satisfacción y la decisión de volver a comprar”. (13:27)

## 1.7 TRIÁNGULO DE MARKETING DE SERVICIOS

“El triángulo del marketing de servicios, muestra tres grupos relacionados entre sí, que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios.

Los principales participantes, se ubican en los vértices del triángulo: la compañía (o unidad de servicios del negocio o departamento de administración), los clientes y los proveedores (o quien quiera que sea el que realmente presta el servicio a los clientes)”. (13:19)

**FIGURA 1**  
**TRIÁNGULO DE MARKETING DE SERVICIOS**



Fuente: Zeithaml, Valerie; Biner, Mary Jo. Marketing de servicios. México. MacGraw, Hill. 1001. Segunda edición. Página 20.

### 1.7.1 MARKETING EXTERNO: FORMULANDO LA PROMESA

A través del marketing externo, la compañía formula promesas a los clientes en relación con lo que ellos esperan recibir y la forma en que el servicio será

entregado. Algunos ejemplos del marketing externo son: la publicidad, ventas, promociones especiales.

El marketing externo en el servicio, se refiere a la comunicación, diseño y decoración de las instalaciones y el proceso del servicio en sí mismo.

### **1.7.2 MARKETING INTERACTIVO: CUMPLIENDO LAS PROMESAS**

Generalmente quienes cumplen o rompen las promesas del servicio son los empleados de la compañía; el marketing interactivo sucede cuando el cliente interactúa con la organización, y el servicio se produce y consume.

Es aquí donde se pone a prueba la confiabilidad del servicio que proporciona una institución.

### **1.7.3 MARKETING INTERNO: FACILITANDO LA PROMESA**

Para facilitar el cumplimiento de las promesas es necesario que los colaboradores de la organización, cuenten con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permitan proporcionar el servicio.

“El marketing interno depende del reconocimiento de un estrecho vínculo que existe entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente”. (13:20)

### **1.7.4 ALINEACIÓN DE LOS LADOS DEL TRIÁNGULO**

“Para que un triángulo se constituya como un todo, cada uno de los lados resulta esencial; en el caso de los servicios, cada una de las tres actividades del marketing representadas por los lados del triángulo son primordiales para el éxito por ello cuando alguno de los lados no ocupa su espacio, será imposible dar el soporte óptimo al triángulo o al esfuerzo total de marketing”. (13:21)

En relación al marketing externo, para que se origine la alineación del triángulo, la empresa debe comprender a sus clientes, realizar extensas investigaciones de mercado, medir la satisfacción del cliente todos los días y escucharlos. Por otra parte, comunica sus promesas al mercado de manera eficaz a través de mensajes publicitarios y de afirmaciones congruentes del personal.

El marketing interactivo se refiere a que cada vez que una empresa proporciona un servicio, éste debe ser impecable desde el punto de vista del cliente, ya que así se cumplen las promesas que hace la organización.

La meta del marketing interactivo consiste en alcanzar el éxito al cien por ciento; sin embargo, para proporcionar un servicio de calidad, se debe proporcionar a los colaboradores todos los medios necesarios para la entrega del mismo, a esto se le llama marketing interactivo.

Toda empresa debe investigar las necesidades y expectativas que tiene el cliente, saber que desea, cuál ha sido su grado de satisfacción; asimismo, deben cumplir con los ofrecimientos y promesas que hacen a los usuarios del servicio para que éste regrese.

Para hacer más eficiente la labor de los colaboradores, las organizaciones deben proveer las herramientas, equipo, capacitación y motivación para que el personal realice las actividades de manera eficiente y lograr la alineación de los lados del triángulo entre la empresa, los colaboradores y los clientes.

## **1.8 EL CLIENTE**

“Es la persona o entidad que es llevada por un interés, y que busca un producto o servicio; con base en ello selecciona una entidad capaz de proporcionárselo”  
(11:19)

Es cualquier persona que, llevada por un interés, busca un producto o servicio seleccionando una empresa que pueda proporcionárselo. El cliente es el punto central de cualquier institución, sin él no habría razón de ser de las mismas, por ello cada institución debe atender a sus clientes de manera especial.

### **1.8.1 CATEGORÍAS DEL CLIENTE**

#### **a) CLIENTE INTERNO**

Son todas aquellas personas que interactúan dentro de la organización; son creadores de valor al proporcionar un servicio de calidad al cliente externo.

#### **b) CLIENTE EXTERNO**

“Se refiere a las personas o negocios que requieren bienes y servicios a una organización que sea capaz de brindárselos.”(1:16)

Es el consumidor final que tiene relación directamente con la empresa o institución y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado y una calidad en el servicio que establezca la diferencia y preferencia del cliente.

### **1.8.2 VALOR DEL CLIENTE**

“Es la evaluación que hace el consumidor de la capacidad general que tiene el producto o servicio, de satisfacer sus necesidades”. (3:15)

Todos los clientes valoran el nivel de satisfacción que experimentan con la adquisición de determinado servicio; de igual manera, toda institución debe asegurarse de que el servicio proporcionado, alcance y supere las expectativas del cliente.

### **1.9 SERVICIO AL CLIENTE**

“Es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas”. (13:4)

Se refiere al conjunto de actividades interrelacionadas entre el cliente y el colaborador de una empresa, con el objeto de satisfacerle un deseo o una necesidad en tiempo y lugar con la finalidad de alcanzar las expectativas del cliente y al mismo tiempo satisfacer una necesidad.

### **1.9.1 ELEMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE**

Entre los elementos de servicio al cliente se pueden mencionar los siguientes:

#### **a) CONTACTO CARA A CARA**

“Es la esencia del servicio al cliente, así como también representa la primera herramienta.” (3:18)

El contacto cara a cara representa el momento de la verdad y cumplimiento del servicio que proporciona una organización; los colaboradores deben estar seguros de sí mismos, escuchar al cliente, resolver sus dudas, atender de manera atenta las necesidades del mismo para poder lograr la satisfacción del cliente y alcanzar sus expectativas.

#### **b) RELACIÓN CON EL CLIENTE**

Es importante mantener las buenas relaciones con el cliente tanto interno como externo; con el cliente interno es necesaria la buena relación, para que los diferentes procesos del servicio o productos sean llevados a cabo de manera eficiente, así también la relación con el cliente externo debe ser especial, ya que cada cliente es diferente por lo que se debe capacitar al personal para que ofrezca un servicio de calidad.

#### **c) EL CONTACTO TELEFÓNICO**

“Es el factor trascendental en el servicio que se ofrece al cliente. La empresa debe abordar desde el modo de la atención por teléfono hasta el tiempo en el



que se debe establecer la comunicación, especialmente si se trata desde el tiempo que se tarda en atender una llamada.

Un cliente al otro lado del teléfono puede darse cuenta con cuanta disposición es atendido por el trabajador y enfatiza en el temor por parte de éste, al momento de hacer una llamada después de que el teléfono timbra más de lo debido". (3:19)

En muchas ocasiones, el primer contacto que los clientes tienen con una organización, se realiza telefónicamente; por lo tanto, el personal que atiende el teléfono debe saber comunicarse, transmitir seguridad y al mismo tiempo ser atento con el cliente, ya que en este caso, la llamada telefónica, representa la primera imagen de la institución.

#### **d) LA COMUNICACIÓN POR CORREO**

"Una carta enteramente cordial acerca más al cliente, porque incluso queda documentada en ella el compromiso de servicio de la compañía. La correspondencia debe dirigirse a cada cliente de forma particular, no entregada como folleto o similares.

Por ningún motivo debe considerarse al cliente, como un número más al que hay que enviarle correspondencia; al contrario, al momento de hacerlo se debe pensar en que a través de eso, se llega también al no-cliente porque es probable que el cliente actual se lo comunique". (3:19)

Toda institución, en algún momento se ha comunicado por correo y es necesario que en la misma se redacte de forma sencilla, clara y concreta el mensaje que se pretende transmitir al cliente.

### **1.9.2 IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE**

La importancia del servicio al cliente se refleja en las acciones. El comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto, produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente, incluyendo, la cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, cómo ofrece o amplía información, provee servicio y la forma cómo la empresa trata a los otros clientes.

Se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que las empresas proporcionan y, consciente o inconscientemente, el cliente siempre está evaluando la forma en que éste es otorgado, él es el único juez de la calidad del servicio. Sus consejos son por tanto fundamentales, ya que es él quien determina el nivel de excelencia del mismo.

Por lo tanto, el servicio al cliente, es una herramienta de vital importancia para toda organización, ya sea de productos o bien, que proporcione un servicio, debe brindarse de la mejor manera, ya que, de ello dependerá que el cliente regrese.

### **1.9.3 DIFERENCIA ENTRE SERVICIO Y SERVICIO AL CLIENTE**

La diferencia se basa, en que el servicio es la actividad o el beneficio que una parte puede ofrecer a otra y en esencia, es intangible y no deriva de la posesión de nada, mientras que el servicio al cliente es todo aquello que realiza una empresa (comunicación, rapidez, eficiencia, etc.) para optimizar la satisfacción que recibe el cliente en sus actividades principales, ya sean de producción o servicio.

### **1.9.4 EXPECTATIVAS DEL SERVICIO**

Los clientes sostienen distintos tipos de expectativas del servicio, siendo los siguientes:

#### **a) SERVICIO ESPERADO**

También puede definirse como el servicio deseado, y se refiere al servicio que todo cliente espera recibir. “Es una combinación de lo que el cliente considera pueda ser, con lo que considera debe ser”. (13:63)

#### **b) SERVICIO ADECUADO**

Es el nivel de servicio que el cliente puede aceptar de una institución.

“El servicio adecuado representa la expectativa mínima tolerable, es decir, el nivel inferior de desempeño aceptable por el consumidor y refleja el nivel de servicio que los clientes creen que van a obtener de acuerdo con su experiencia en los servicios”. (13:64)

### **1.10 MODELO DE BRECHAS DEL SERVICIO**

“Este modelo centra su atención en las estrategias y los procesos que las empresas pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia. El modelo y sus componentes pueden emplearse tanto para conducir las estrategias como para poner en práctica las decisiones”. (13:27)

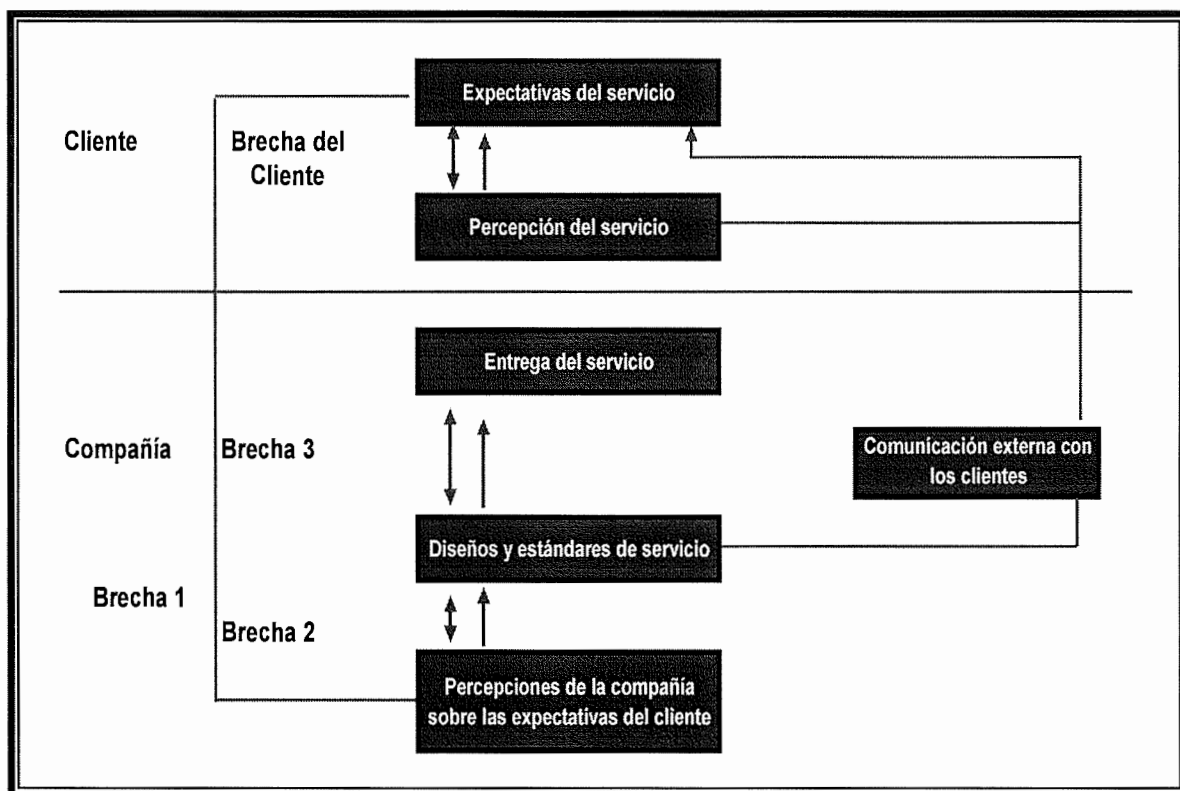
El foco central del modelo de brechas, es la brecha del cliente, la diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente, en donde las expectativas son los puntos de referencia que los clientes han obtenido a través de la experiencia con las organizaciones que les han proporcionado un servicio. Las percepciones reflejan la manera en que efectivamente se recibe el servicio por parte de una institución.

El modelo de brechas, “consiste en que las empresas, con el objeto de satisfacer a sus clientes y construir relaciones a largo plazo con ellos, desean cerrar la brecha entre lo que se espera y lo que recibe. Sin embargo, el modelo propone que para cerrar la brecha del cliente, lo cual reviste la mayor importancia, es

necesario cerrar las otras cuatro brechas, es decir, las de la empresa o proveedor del servicio”. (13:32)

Las cuatro brechas de la empresa o proveedor del servicio se reflejan en la figura 2, y son las que se encuentran por debajo de la línea horizontal.

**FIGURA 2**  
**MODELO DE LAS BRECHAS SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO**



Fuente: Zeithaml, Valerie; Biner, Mary Jo. Marketing de servicios. México. MacGraw, Hill. 1001. Segunda edición. Página 20.

**a) BRECHA 1: NO SABER LO QUE EL CLIENTE ESPERA**

“La brecha 1 del proveedor es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga acerca de ellas”. (13:588)

Para cerrar esta brecha, es necesario desarrollar métodos formales e informarles mediante la investigación de mercados, para obtener información respecto a qué es lo que el cliente espera de la institución, deben aplicarse diferentes herramientas como visitas al cliente, encuestas, buzón de quejas y sugerencias, aplicar estrategias que permitan fortalecer las relaciones con los clientes, atender las quejas de los clientes, informarse de qué es lo que espera recibir de los colaboradores de la organización, y establecer estrategias efectivas para la recuperación de clientes.

**b) BRECHA 2: NO TENER LOS DISEÑOS Y ESTÁNDARES DE CALIDAD EN EL SERVICIO CORRECTOS**

La brecha 2, se refiere a “la diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente. Son estándares de operaciones establecidos para igualar las expectativas y prioridades del cliente en vez de los intereses de la empresa, entre éstos la productividad o la eficacia”. (13:590)

Toda empresa debe establecer estándares de desempeño definidos en función del cliente, ya que es necesario que los colaboradores de la organización trabajen bajo el mismo concepto con base en las expectativas y necesidades del cliente, así como diseñar los procesos para evitar duplicidad de actividades o bien retraso en las mismas. Para hacer esto, es necesario que la empresa proporcione herramientas que aseguren el desarrollo y mejora de los servicios del modo más cuidadoso y lograr así, la satisfacción del cliente.

### **c) BRECHA 3: NO ENTREGAR EL SERVICIO DE ACUERDO CON LOS ESTÁNDARES**

“La brecha 3 del proveedor, es la discrepancia entre la creación de normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía. Los estándares deben respaldarse con recursos apropiados (gente, sistemas y tecnología) y también deben reforzarse para que sean efectivos, es decir, se debe medir y compensar a los empleados de acuerdo con el desempeño de dichos estándares”. (13:592)

La calidad en el servicio ocurre durante la interacción humana entre los clientes y los proveedores, la mayoría de empresas de servicio enfrentan la tarea de lograr la excelencia.

El proceso de entrega del servicio se complica cuando intervienen grupos externos que no son acordes con los de la institución; es por ello que toda empresa debe desarrollar formas de controlar o motivar a los colaboradores de la compañía, si éstos están felices con el trato de la organización, el servicio que proporcionan a los usuarios del servicio será de mejor calidad, enfocándose siempre en las expectativas del cliente.

### **d) BRECHA 4: CUANDO LAS PROMESAS NO SON IGUALES AL DESEMPEÑO**

“La brecha 4 del proveedor del servicio muestra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor. Las promesas que hace una compañía de servicio mediante su publicidad, su equipo de ventas y otras comunicaciones pueden elevar las expectativas del cliente que sirven como el estándar con que éste evalúa la calidad en el servicio”. (13:594)

Toda empresa ofrece y se compromete con los clientes por medio de las promesas expuestas a través de la publicidad que cada compañía utiliza, pero

éstas pueden romperse por muchas razones: promesas exageradas de la publicidad, o bien cuando los colaboradores promueven un servicio y éstos no lo entienden totalmente; es por ello que las instituciones deben ser cuidadosas y no ofrecer más de lo que pueden cumplir, ya que una publicidad exagerada puede elevar las expectativas del cliente y correr el riesgo de decepcionarlo al no cumplirlas.

## **1.11 ESTRATEGIA**

“Programa general que sirve para definir y alcanzar los objetivos que la empresa se ha propuesto para poner en práctica su misión”. (3:21)

### **1.11.1 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA**

“Son diseñadas para orientar a los administradores en el suministro de productos o servicios a los clientes y en la persuasión de los clientes para que compren”. (4:177)

### **1.11.2 ESTRATEGIA DE SERVICIO**

“Define cuál es el negocio en que la empresa se encuentra. Proporciona una guía para diseñar los productos, sistemas de suministros del servicio y mediciones”. (3:21)

### **1.11.3 CARACTERÍSTICAS DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIOS**

Esta tiene varias características y entre las más importantes se pueden mencionar las siguientes:

#### **a) “CONFIABILIDAD**

Significa servicio exacto y seriedad; implica cumplir con lo prometido.

#### **b) SORPRESA**

Es algo que sucede cuando se da más de lo que se espera.

## **1.14 CALIDAD**

“Es la actitud a largo plazo que evalúa el desempeño y mide la satisfacción de los clientes” (5:324)

Es el grado en que se cumplen las especificaciones y estándares predeterminados de un producto, de acuerdo con las necesidades del cliente o consumidor. La calidad, es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a sus clientes y representa la medida en que se logra la misma.

### **1.14.1 CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

Es un componente primordial de las percepciones del cliente; en el caso de los servicios puros, la calidad es el elemento que predomina en las evaluaciones del cliente. La calidad en el servicio, se refiere a satisfacer los requerimientos de cada cliente, atender las distintas necesidades que tienen.

### **1.14.2 DIMENSIONES EN LA CALIDAD DEL SERVICIO**

“Las valoraciones de los clientes acerca de la calidad se basan en la percepción de múltiples factores. Para la evaluación de un servicio, se consideran los siguientes aspectos:

#### **a) CONFIANZA**

Capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.

#### **b) RESPONSABILIDAD**

Es la disposición para ayudar a los clientes y proporcionar el servicio con prontitud.



### **c) RECUPERACIÓN**

Implica ganarse nuevamente la confianza del cliente, cuando el servicio ha sido deficiente. Significa prestar apoyo al cliente y darle un buen servicio.

### **d) EQUIDAD**

Se traduce en reglas iguales de juego para el cliente y la empresa; los negocios se hace en un contexto de ética” (3:22)

## **1.12 CULTURA DE SERVICIO**

“Es un factor multidimensional que se comparte y se transmite de una generación a otra. La cultura es importante porque afecta la forma en que los clientes evalúan y utilizan los servicios. Asimismo influye sobre la manera en que las compañías y sus empleados interactúan con los usuarios”. (13:51)

Para que las empresas proporcionen un mejor servicio, es indispensable crear en cada uno de los colaboradores una cultura de servicio, un ambiente de trabajo que les permita proporcionar el servicio que alcance las expectativas del cliente; para ello deben contar con los siguientes elementos: lenguaje, valores, actitudes, modales, costumbres, estética y educación.

## **1.13 IMAGEN**

La imagen se construye en torno a una reputación, una personalidad y una serie de valores que se identifican por una marca y se dan a conocer a través de la comunicación.

“Es la manera en que un individuo o grupo percibe o ve una organización” (8:545)

### **c) SEGURIDAD**

Es la habilidad que tiene cada empleado para transmitir e inspirar buena fe y confianza.

### **d) EMPATÍA**

Es proporcionar a los clientes atención individualizada y cuidadosa.

### **e) TANGIBLE**

Se refiere a la apariencia de las instalaciones físicas de la organización, el equipo, personal y material escrito.

Estas dimensiones representan la forma en que los clientes organizan mentalmente la información sobre la calidad en el servicio". (12:103)

## **1.15 COMUNICACIÓN**

"Son los canales de comunicación que utiliza una empresa o persona para transmitir un mensaje claro, coherente, y convincente sobre ella misma y sus productos" (8:738)

Es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Es esencialmente un puente de significados entre las persona.

En todas las empresas debe existir una buena comunicación para facilitar la relación tanto con el cliente interno como externo.

### **1.15.1 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN**

El modelo de la comunicación esta formado de nueve elementos: "dos de ellos representan las principales partes de la comunicación: emisor y receptor. Otros dos representan las principales herramientas de comunicación: mensaje y medios.

Cuatro de los elementos representan las funciones principales: codificación, decodificación, respuesta y retroalimentación.

El último elemento es el ruido, es decir cualquier distorsión aleatoria o mensaje de la competencia que pueda interferir con la comunicación que pretende transmitir la empresa”. (7:539)

### **1.15.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN**

Cabe destacar que alguno de los factores que pueden afectar el proceso de la comunicación son:

#### **a) “ATENCIÓN SELECTIVA**

La atención selectiva explica por qué los anuncios con encabezados gruesos que prometen algo, tienen grandes posibilidades de captar la atención.

#### **b) DISTORSIÓN SELECTIVA**

Los receptores escuchan lo que encaja en su sistema de creencias. Por ello los receptores añaden al mensaje cosas que no contienen (amplificaciones) y no advierten otras cosas que si contienen (nivelación). La tarea del comunicador es esforzarse por lograr sencillez, claridad y repetición para comunicar el mensaje principal.

#### **c) RETENCIÓN SELECTIVA**

Los receptores sólo tienen en la memoria una pequeña fracción de los mensajes que les llegan. Si la actitud inicial del relector inicial hacia el objeto es positiva y además recibe argumentos de apoyo, probablemente aceptará el mensaje y tendrá un alto grado de recordación.

Por el contrario, si la actitud inicial es negativa y además recibe argumentos en contra, es probable que el mensaje sea rechazado, aunque algo quedará en la memoria a largo plazo.

“Como la persuasión requiere que el receptor renueve parte de sus pensamientos a largo plazo, mucho de lo que se denomina persuasión no es más que autopersuasión”. (7:540)

### **1.15.3 PUBLICIDAD**

“La publicidad es una forma pagada de comunicación y consta de todas las actividades necesarias para presentar un mensaje impersonal de su producto o servicio”. (12:485)

El uso de la publicidad es de suma importancia para toda institución, ya que cumple un papel en la comunicación, al informar al público sobre los diferentes servicios que presta.

#### **a) CAMPAÑA PUBLICITARIA**

La campaña publicitaria “es una serie de esfuerzos promocionales planeados y coordinados alrededor de un tema o de una idea central diseñados para alcanzar una meta”. (12: 495)

Para formular una campaña publicitaria, se debe seguir los siguientes pasos para su diseño:

- ❖ “Definición de los objetivos, los cuales deben ser específicos, susceptibles de expresarse en anuncios individuales que posteriormente son incorporados a la campaña.
- ❖ Establecimiento del presupuesto, que es lo primero que deberá conocerse para asignarse a cada rubro de la campaña.

- ❖ Creación del mensaje, el cual deberá cumplir con dos objetivos: obtener y mantener la atención de la audiencia e influir en ella en el sentido esperado.
- ❖ Selección de medios, es decir en que medio publicitario se pautaría el anuncio, para que el mensaje llegue a toda la audiencia”. (12: 534) (Véase tabla 1)

## **1.16 RECURSOS HUMANOS**

“Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerencias relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y valuación del desempeño” (5:9). Es el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización.

El objetivo básico que persigue la función de recursos humanos, es alinear las políticas con las estrategias de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Es el elemento esencial de toda organización, ya que de ellos depende que se proporcione un servicio de calidad, y para que esto se lleve a cabo, los colaboradores de la organización deben ser capacitados y motivados constantemente.

### **1.16.1 CAPACITACIÓN**

“Es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales, su propósito es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos” (5:306)

**TABLA 1**  
**PERFILES DE LOS PRINCIPALES TIPOS DE MEDIOS**

MEDIO	VENTAJA	LIMITANTES
<b>Periódicos</b>	Flexibilidad, oportunidad, cobertura del mercado local, alta aceptación, alta credibilidad.	Ciclo de vida corto, calidad de reproducción mediocre, los lectores no comparten el medio con otros lectores.
<b>Televisión</b>	Cobertura del mercado de masas, bajo nivel de costes en relación al número de espectadores, combinación de imagen-sonido-movimiento, apela a los sentidos.	Alto nivel de costes absolutos, saturación, exposición breve, menor posibilidad de seleccionar al público.
<b>Correo</b>	Posibilidad de seleccionar a los destinatarios, flexibilidad, ausencia de competencia en el mismo medio, posibilidad de personalizar el mensaje.	Coste alto en relación con el número de receptores, imagen de "correo basura".
<b>Radio</b>	Buena aceptación local, posibilidad de seleccionar consumidores según criterios geográficos y demográficos, bajo nivel de costes.	Exposición breve y sólo de audio, bajo nivel de atención (es el medio "medio oído"), público fragmentado.
<b>Revistas</b>	Posibilidad de seleccionar a público objetivo según criterios geográficos y demográficos, credibilidad y prestigio, reproducción de alta calidad, ciclo de vida largo y lectores que prestan o ceden el medio a nuevos lectores.	Exposición y compra muy distanciada, alto nivel de costes, sin garantía de posicionamiento.
<b>Publicidad exterior</b>	Flexibilidad, exposición con alto nivel de repetición, bajo nivel de costes, competencia poco intensa, posibilidad de selección según el posicionamiento deseado.	Reducida posibilidad de selección, limitaciones de creatividad.
<b>Internet</b>	Posibilidad de selección, bajo nivel de costes, inmediatez, funciones interactivas	Público limitado y demográficamente sesgado, impacto relativamente bajo, exposición controlado por los receptores.

Fuente: Kotler, Philip y Gary Armstrong. Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. Segunda edición. México. 1998. Página 530

Es un proceso por medio del cual se educa de forma sistemática y organizada a los colaboradores de una organización, quienes aprenden conocimientos, actitudes y habilidades que les permitirán desarrollar de mejor manera las actividades en su puesto de trabajo.

### **1.16.2 MOTIVACIÓN**

Estar motivado es querer ir a alguna parte por voluntad propia, o bien ser estimulado por cualquier medio disponible, para ponerse en marcha intencionalmente y lograr el éxito al llegar a la meta.

Las empresas deben crear programas de motivación, que les permita a sus colaboradores trabajar con actitud positiva, buscando alcanzar los objetivos de la organización y, cumplir las expectativas del cliente al proporcionar un servicio agradable.

### **1.17 ANÁLISIS FODA**

Es un análisis que evalúa y determina las fortalezas y debilidades, las cuales se relacionan con el ambiente interno de las empresas; asimismo evalúa las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno externo.

La importancia de su elaboración, consiste en determinar en forma objetiva los aspectos relevantes en los cuales las empresas e instituciones tienen ventajas relativas en lo concerniente a su organización y respecto a sus competidores, además esta técnica señala qué aspectos deben mejorar para ser más competitivos.

“La matriz FODA se compone de los siguientes elementos:

#### **a) FORTALEZAS**

Son todas aquellas actividades y situaciones internas que la empresa posee para alcanzar los objetivos y metas, lo que le permite solidificarse y competir como institución.

#### **b) OPORTUNIDADES**

Es toda situación, evento o actividad que la institución puede observar en el medio interno y externo para mejorar la eficacia, imagen, utilidades y aplicar de la mejor manera los recursos humanos y materiales.

Este es uno de los factores que más importancia tiene en la fijación de estrategias en la institución.

#### **c) DEBILIDADES**

Son todas aquellas actividades, eventos o situaciones internas que presenta la institución desde el punto de vista organizacional administrativo y que afecta el buen desenvolvimiento, e inciden en ineficacia y subutilización de los recursos humanos y materiales.

#### **d) AMENAZAS**

Es el elemento que determina aquellas actividades, situaciones y eventos externos que contribuyen a la incertidumbre, duda, inquietud y en muchas ocasiones a la ansiedad de los ejecutivos y que constituye un factor difícil que puede contribuir a la ineficiencia o ineficacia de la institución". (12:10)



## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS –FHA-

#### 2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dadas las necesidades que el usuario del servicio tiene y las limitaciones que el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas posee, se realizó un diagnóstico situacional cuyo fin específico, es mostrar las áreas en las cuales la Institución tiene deficiencias, enfocándose principalmente en el área de servicio al cliente.

Dicha información se obtuvo a través de varias técnicas, entre ellas: la observación, entrevistas y cuestionarios dirigidos a los clientes internos, conformados por los colaboradores de los diferentes departamentos del FHA, así como los consumidores externos de la misma (promotores de proyectos).

Para recabar la información, se encuestó a un total de 68 colaboradores y 57 usuarios del servicio, quienes proporcionaron información significativa a la problemática que afecta la prestación del servicio al cliente en la Institución. Dicho diagnóstico servirá de herramienta fundamental para la propuesta de estrategias orientadas a solucionar la problemática existente y en consecuencia, mejorar la calidad del servicio al cliente en el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas. Asimismo, se hace la observación, que dentro del plan de investigación para la presente tesis, se tomó a las Entidades Aprobadas (entidades bancarias) como clientes externos del FHA, considerando para ésta, 23 entidades aprobadas; sin embargo, éstas no tienen relación directa con el FHA, sino con el comprador de la vivienda, por lo que no se encuestaron para la realización del presente diagnóstico.

## **2.2 INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**

### **2.2.1 ANTECEDENTES**

El Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, es una Institución estatal descentralizada, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creada en el año de 1961, mediante el Decreto No. 1448 del Congreso de la República, con el fin de fomentar la construcción de casas y poder así aligerar la molesta situación de su carencia y que la mayoría de guatemaltecos puedan adquirir vivienda.

Entre los objetivos principales del FHA están los siguientes: promover la inversión de capitales privados en viviendas destinadas a darse en propiedad a las familias que tienen niveles de ingreso y ahorro adecuados para su adquisición, y realizar operaciones con hipotecas constituidas en garantía de préstamos otorgados con intervención de las entidades aprobadas.

El FHA es una Institución, que se rige por las disposiciones de su Ley y Reglamento y por los reglamentos que emita para sí mismo; goza de libre funcionalidad y organización especialmente para el desempeño de actividades dentro del marco de la ley del FHA, selección de su personal, nombramiento y remoción de acuerdo al Reglamento de Relaciones Laborales aprobado por el Organismo Ejecutivo y desarrollar su política en forma autónoma, sujetándose a las limitaciones previstas en la presente ley, a la legislación presupuestaria y a otras leyes que le sean aplicables, entre otras.

El FHA no es una fuente productora de ingresos fiscales; por consiguiente, no entrega al fondo común del Estado parte alguna de sus utilidades. Todos sus ingresos forman un fondo de disponibilidades privativas para emplearlas exclusivamente en el cumplimiento de sus fines; para el presente año se han reportado ingresos por Q.66.1 millones, obtenidos a través de la emisión de seguros de hipoteca, avalúos, inspecciones, subastas y venta directa de

inmuebles. El FHA puede disponer libremente de sus bienes, conforme a sus reglamentos y a las resoluciones de la Junta Directiva que dirija el Instituto.

### **2.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS –FHA-.**

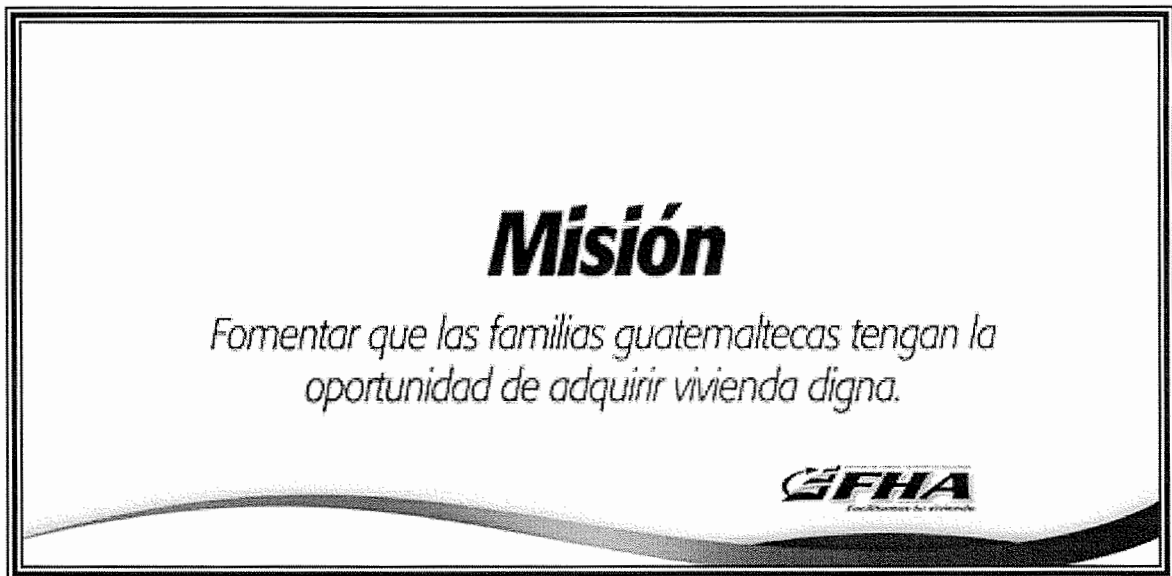
La proyección de una empresa, se basa en el establecimiento de una misión, visión y valores, los cuales permitirán a los colaboradores de una organización, conocer cuál es la razón de existencia de la misma, hacia dónde desea llegar y qué valores necesita fomentar en los colaboradores para sobresalir ante la competencia, especialmente en el servicio al cliente, ya que de la actitud y valores que éstos adopten para la organización, dependerá el éxito o fracaso de la misma.

Para mejorar la percepción que se tiene de la imagen del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, se renovó el mensaje que se deseaba proyectar del mismo, por medio de la modernización y modificación de la misión, visión y valores institucionales, los cuales fueron establecidos en marzo del año 2008, y fueron colocados a la vista de todos los colaboradores y del público en general (en corredores, recepción, gerencia, subgerencias, cafetería y carteleras del Instituto).

Es importante mencionar que el FHA, esta cumpliendo con el objetivo de modernizar y encaminar a los colaboradores a trabajar bajo los valores institucionales establecidos por la Administración, basándose en su misión de fomentar la adquisición de vivienda para las familias guatemaltecas y proyectándose a ser el principal promotor del financiamiento para la construcción de viviendas, prestando así un servicio de calidad y satisfacción para los promotores. A continuación se presenta la misión, visión y valores instituciones establecidas en el año 2008:

### 2.3.1 MISIÓN

La misión del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, ha permitido a los colaboradores tener un sentido compartido del objetivo, dirección y oportunidades de la Institución.



### 2.3.2 VISIÓN

La filosofía del FFA, se basa en ser el principal promotor del financiamiento para la construcción de viviendas, por lo que estableció la siguiente visión:



### 2.3.3 VALORES

Se refiere al sistema de creencias que la Institución desea fomentar a cada uno de sus colaboradores con el fin de comprometerse con la misma y poder así, brindar un buen servicio a los usuarios del mismo.

# Valores

## **Integridad**

*Tomamos decisiones y actuamos responsablemente, basados en los valores del FHA, en especial cuidando que en nuestras actuaciones se vele por la transparencia, la honestidad y el respeto a las leyes, normas y procedimientos que rigen al Instituto.*

## **Compromiso**

*Realizamos nuestro mejor esfuerzo, con plena identificación y lealtad hacia las políticas y procedimientos del FHA, para alcanzar los objetivos y la misión institucional*

## **Excelencia**

*Todo trabajo lo realizamos de forma óptima y con altos estándares que hagan de la eficiencia y eficacia una forma de vida organizacional, buscando en nuestro trabajo la mejora continua del FHA.*

## **Responsabilidad**

*Creemos en que todo colaborador debe asumir sus funciones con actitud positiva, cumpliendo con el marco normativo legal y responsabilizándose de los resultados.*

## **Servicio**

*Creemos que nuestra razón de ser es satisfacer las necesidades de nuestros clientes externos e internos, brindando soluciones efectivas.*



## **2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PRINCIPALES FUNCIONES**

Para proporcionar el servicio a los promotores de proyectos, el FHA cuenta con 68 colaboradores y 11 departamentos, cuyo fin es el de brindar una atención personalizada a los mismos, utilizando los valores institucionales infundidos a cada colaborador para lograr así, los objetivos de la Institución. A continuación se presentan las diferentes áreas administrativas y departamentos que conforman la Institución, así como el organigrama del FHA. (Véase figura 3)

### **a) Autoridades Administrativas del FHA**

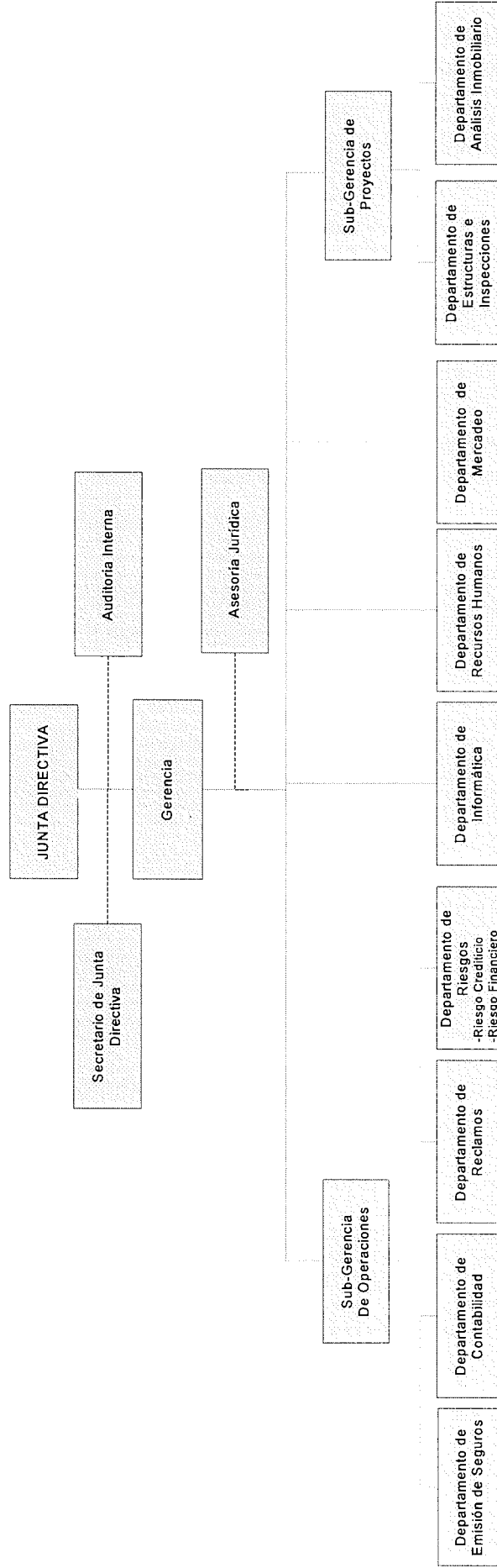
- ❖ Gerencia
- ❖ Subgerencia Administrativa
- ❖ Subgerencia de Proyectos y Viviendas

### **b) Departamentos**

- ❖ Auditoría Interna del FHA
- ❖ Asesoría Jurídica
- ❖ Departamento de Emisión de Seguros
- ❖ Departamento de Contabilidad
- ❖ Departamento de Reclamos
- ❖ Departamento de Riesgos
- ❖ Departamento de Informática
- ❖ Departamento de Recursos Humanos
- ❖ Departamento de Estructura e Inspecciones
- ❖ Departamento de Análisis Inmobiliario
- ❖ Departamento de Mercadeo

Éste último, es el encargado de promover las operaciones del FHA; entre sus actividades se pueden mencionar: establecer relaciones públicas, elaboración de boletines informativos y memoria de labores, programas de capacitación a promotores y bancos, así como atender dudas y consultas de los clientes.

**FIGURA 3**  
**ORGANIGRAMA GENERAL**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS -FHA-**



Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas

Dentro del Departamento de Mercadeo se encuentra el área de Servicio al cliente, la cual tiene a cargo diferentes actividades, como lo son: la atención a consultas de promotores, ingreso de expedientes, cobro por derechos de solicitud, control de tiempos en trámite de casos, resolver dudas con relación a expedientes suspendidos y trasladar información a los analistas de crédito.

No obstante, actualmente no se cumple con lo establecido en el organigrama del Departamento de Mercadeo (véase figura 4), ya que todos comparten y distribuyen diferentes tareas del área; sin embargo, las actividades de servicio al cliente actualmente están asignadas a dos personas, quienes además de tener a su cargo una cartera de clientes, deben apoyar a los técnicos de Mercadeo en el desarrollo de sus actividades.

## **2.5 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIENTE INTERNO**

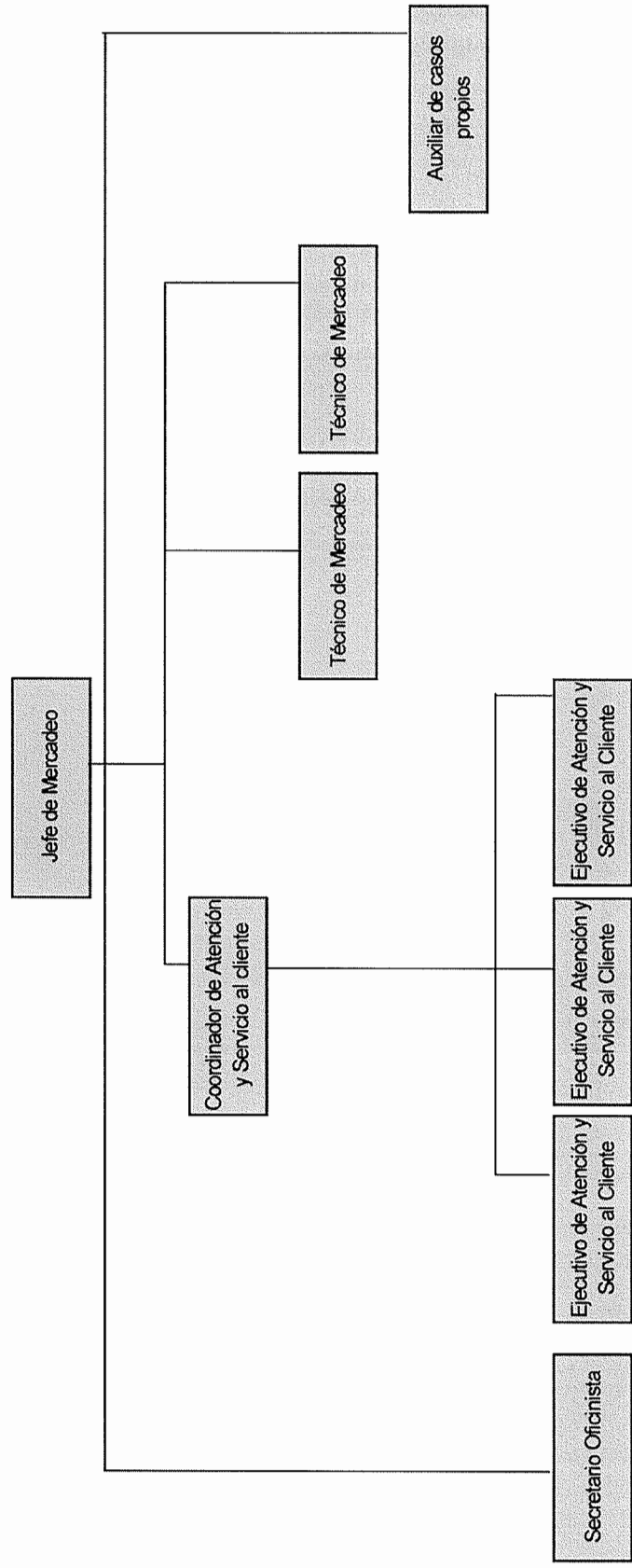
### **2.5.1 ESTABILIDAD LABORAL**

Para proporcionar un servicio al cliente adecuado y de calidad, es importante que el FHA cuente con colaboradores preparados y con estabilidad laboral, para que, con la retroalimentación de información que reciba a través del tiempo, el servicio se mejore consecutivamente y en consecuencia se perfeccione y alcance las expectativas del cliente.

En atención a lo anterior, por medio de la encuesta, se pudo establecer que, el 4% del personal, tiene menos de un año de laborar para la Institución, el 40% tiene de 1 a 5 años, el 18% de 5 a 10 años y el 38% tiene 10 o más años de laborar para el FHA, lo cual indica que es una Institución con estabilidad laboral. (Véase gráfica 1)



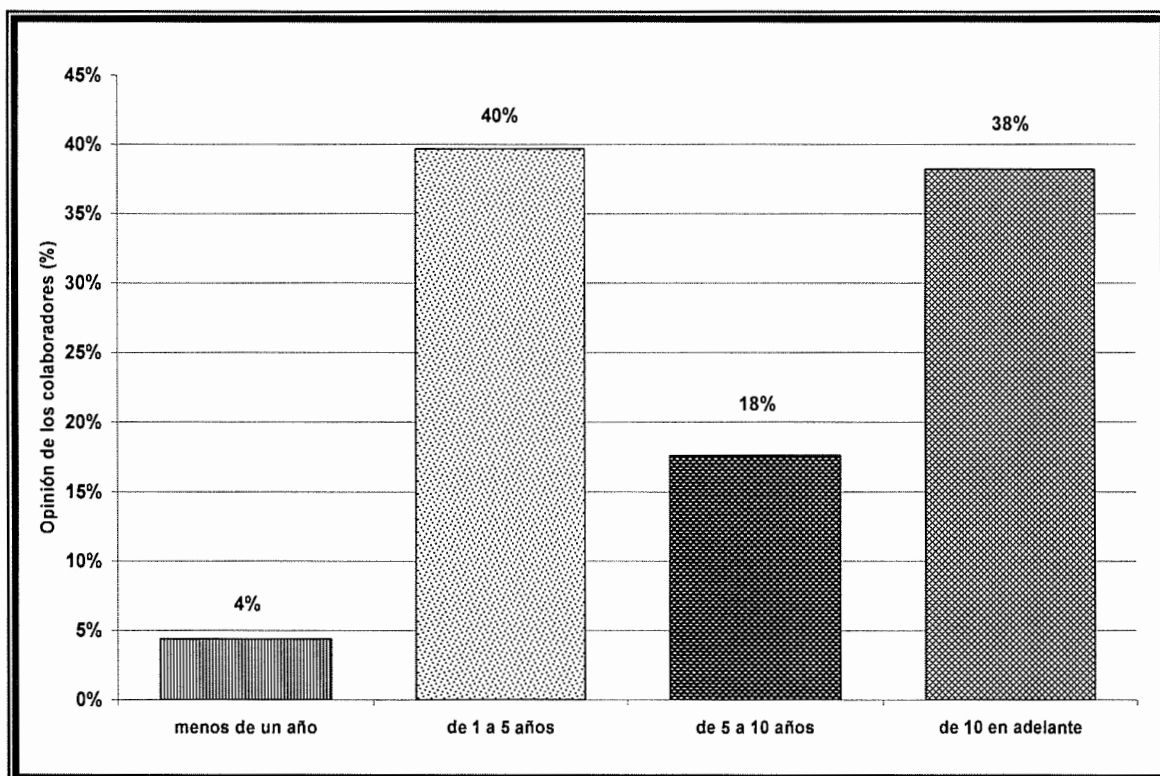
**FIGURA 4**  
**ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE MERCADERO DEL**  
**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**



Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas

De lo anterior, se puede determinar que el FHA obtiene ventajas al contar con personal estable dentro de la misma, ya que al momento de invertir en capacitación y tecnología para el desarrollo tanto de las personas como de las actividades que realizan, la Institución se verá beneficiada, ya que los colaboradores no se irán del FHA, lo que conllevará a que estos no se lleven consigo los conocimientos adquiridos, y no se desperdicie el dinero que se invirtió en ellos (capacitación), con lo cual proporcionarán un servicio de calidad, produciendo así, clientes satisfechos y posiblemente lograr la recuperación de otros, que en su momento desistieron del servicio por mala atención por parte de los colaboradores.

**GRÁFICA 1**  
**ESTABILIDAD LABORAL QUE EXISTE EN EL FHA**



Fuente: Investigación de campo. Junio 2009  
Base: Se entrevistaron a 68 colaboradores del FHA

## **2.5.2 EQUIPO TECNOLÓGICO Y SISTEMAS OPERATIVOS**

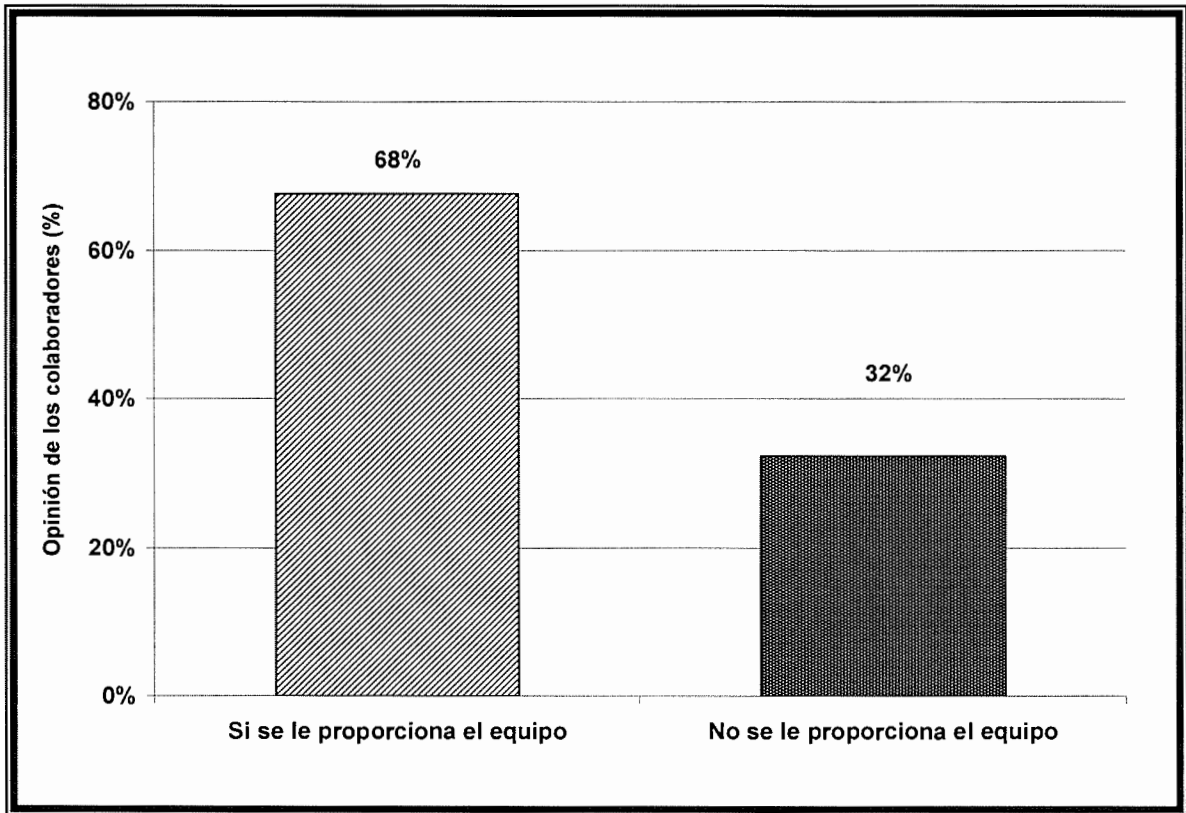
Un factor importante en el servicio al cliente, es el equipo tecnológico, ya que es una herramienta de principal importancia para la prestación de un servicio; es por ello que los colaboradores del FHA, deben contar con el equipo tecnológico idóneo para la realización de las diferentes tareas y proporcionar así un servicio rápido, eficiente y de alta calidad, buscando siempre la satisfacción del cliente.

Es en atención a lo anterior que los colaboradores del FHA, deben contar con el equipo tecnológico (hardware) idóneo para la realización de las diferentes tareas y actividades, así como proporcionarles los sistemas operativos adecuados para el ingreso de información, análisis y aprobación de solicitudes presentadas por los promotores, todo ello con el fin de prestar al usuario un servicio rápido, eficiente y de alta calidad, buscando siempre la satisfacción del cliente.

Al realizar la encuesta, se les consultó a los colaboradores si se les proporciona el equipo tecnológico necesario para el desarrollo de sus actividades, por lo que, en la gráfica 2, se puede observar que el 32% de los colaboradores indicaron que no se les proporciona el equipo tecnológico necesario, mientras que el 68% manifestó que sí se le suministra el equipo necesario para proporcionar el servicio a los usuarios.

Sin embargo, al preguntarles a los colaboradores de las diferentes dependencias si dicho equipo era el adecuado para la realización de sus actividades, el 31% manifestó que el equipo tecnológico (hardware), es el adecuado para la realización de sus actividades y el 69% restante indico que a pesar de que se les proporciona, éste no es el más idóneo para brindar un servicio eficiente y eficaz. (Véase gráfica 3)

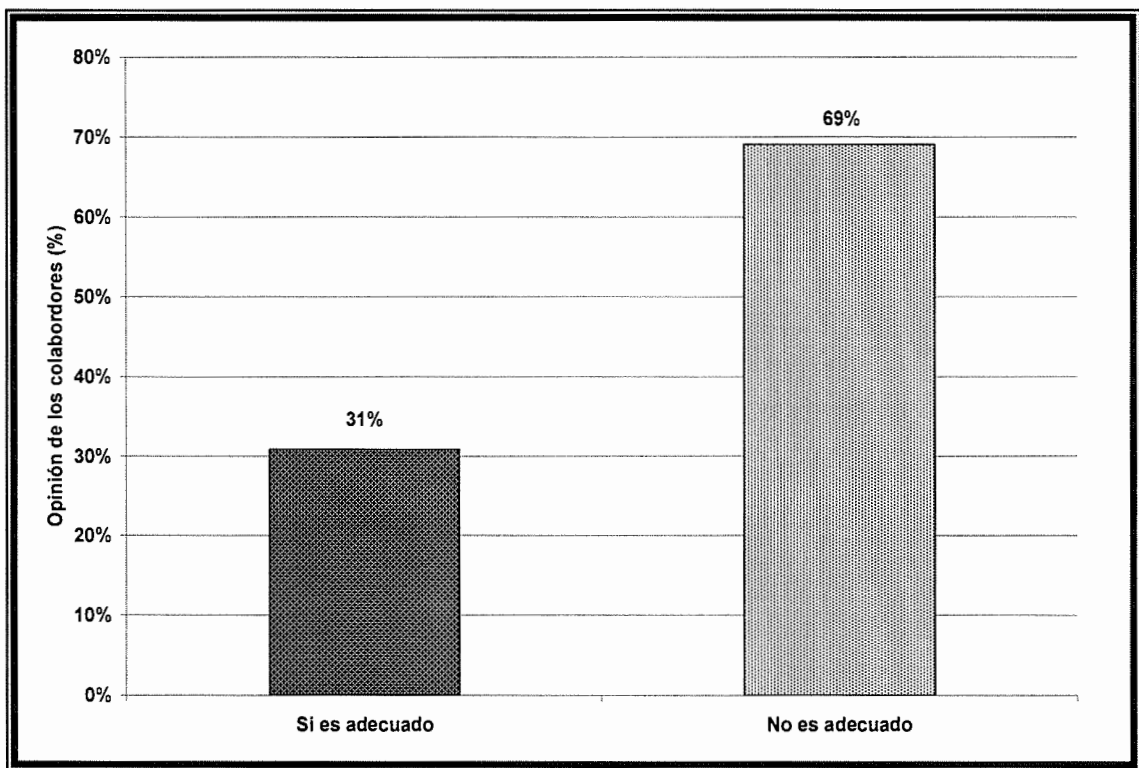
**GRÁFICA 2**  
**SUMINISTRO DE EQUIPO TECNOLÓGICO (HARDWARE), PARA**  
**OFRECER EL SERVICIO EN EL FHA**



Fuente: Investigación de campo. Junio 2009  
Base: Se entrevistaron a 68 colaboradores del FHA

Es importante mencionar que toda la Institución cuenta con equipo tecnológico; no obstante, existen áreas necesitadas de equipo adecuado y eficiente que ayude a los colaboradores y principalmente a los ejecutivos de servicio al cliente, a proporcionar un servicio rápido y óptimo, con lo cual se satisfagan las necesidades del cliente y se cumpla con la misión de la Institución.

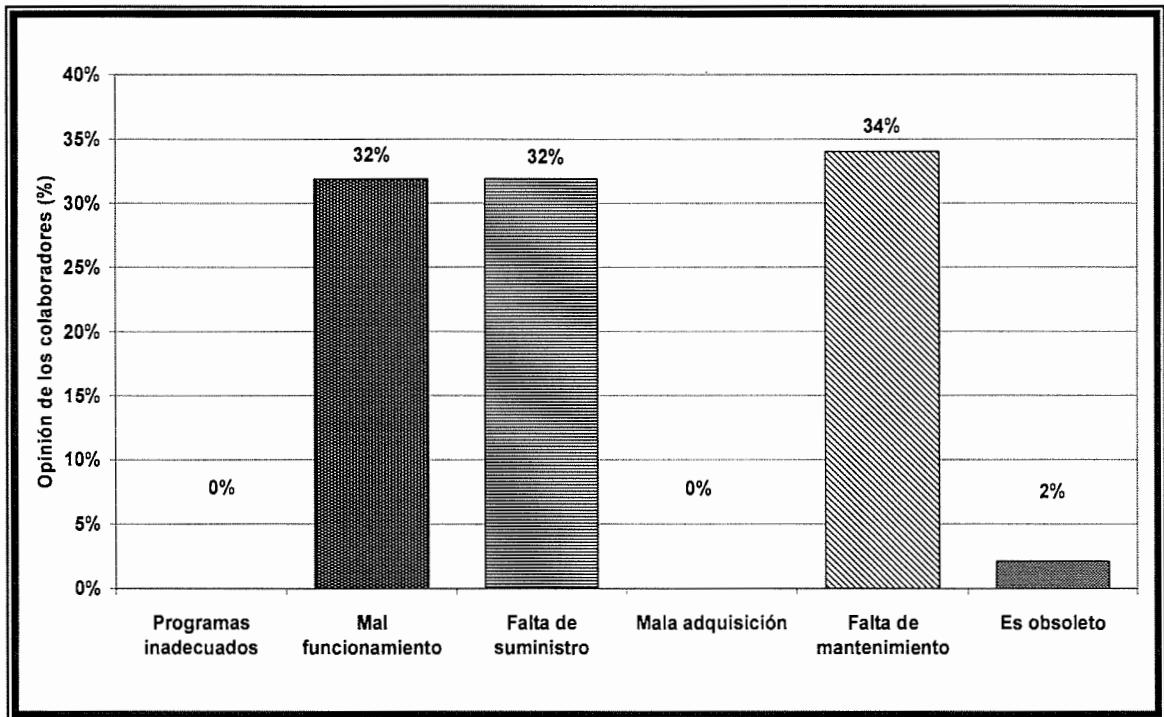
**GRÁFICA 3**  
**ADECUACIÓN DEL EQUIPO TECNOLÓGICO (HARDWARE), PARA**  
**OFRECER EL SERVICIO EN EL INSTITUTO DE FOMENTO DE**  
**HIPOTECAS ASEGURADAS –FHA-**



Fuente: Investigación de campo. Junio 2009  
Base: Se entrevistaron a 68 colaboradores del FHA

En ese sentido, se les consultó además a los colaboradores, cuáles eran los problemas más frecuentes que presentaba el equipo tecnológico, a lo cual el 34% indicó que se debía a la falta de mantenimiento, un 32% indicó que el equipo no funciona adecuadamente ya que no cuenta con la capacidad necesaria para la ejecución de los diferentes programas, otro 32% opina que es por falta de suministro y un 2% indicó que el equipo que posee es obsoleto. (Véase gráfica 4)

**GRÁFICA 4**  
**PROBLEMAS MÁS FRECUENTES QUE POSEE EL EQUIPO**  
**TECNOLÓGICO QUE UTILIZA EL PERSONAL DEL FHA**



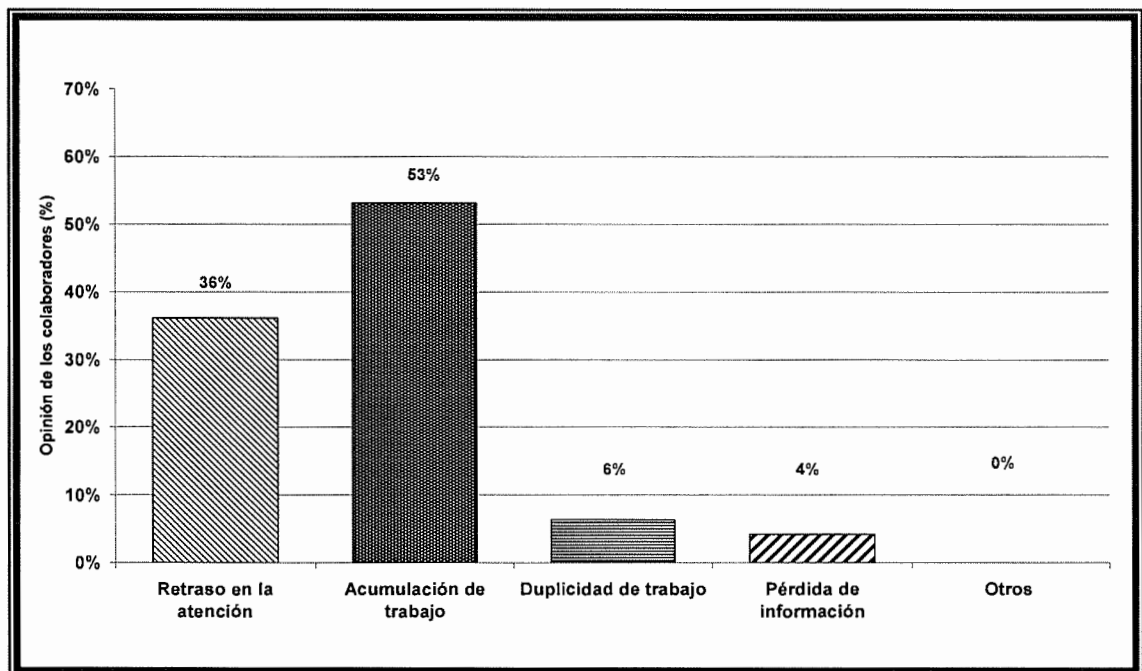
Fuente: Investigación de campo. Junio 2009  
 Base: Se entrevistaron a 68 colaboradores del FHA

La frecuencia con la que se presentan los problemas anteriores en el equipo tecnológico proporcionado a los colaboradores del FHA, provoca que éstos no brinden un servicio eficiente y eficaz a los usuarios del servicio; asimismo, los colaboradores manifestaron que no existe control y un mantenimiento adecuado a las máquinas, ya que el responsable del mismo no lo realiza, o bien, lo hace una vez al año a algunos de los equipos de las diferentes áreas, afectando el servicio, ya que dicho mantenimiento es realizado mientras el colaborador esta atendiendo al cliente. Otro de los factores que ocasiona mal servicio en la Institución y que fue calificado por los colaboradores en la encuesta, es el mal funcionamiento que algunas máquinas tienen, así como la

falta de suministro de nuevo equipo para sustituir aquél que posee incapacidad para generar eficientemente los programas operacionales del Instituto.

Dichos inconvenientes inducen a que el personal tenga diferentes problemas en lo que a prestación del servicio se refiere, así como en la elaboración, seguimiento y avance de sus actividades, por lo que al preguntarles a los colaboradores (que indicaron que el equipo tecnológico no era el más idóneo para sus actividades), cuáles eran los problemas más frecuentes que se presentan al proporcionar el servicio a los promotores, el 53% manifestó acumulación de trabajo, el 36% tiene retraso en la atención al cliente, el 6% indicó duplicidad de trabajo y el 4% pérdida de información. (Véase gráfica 5)

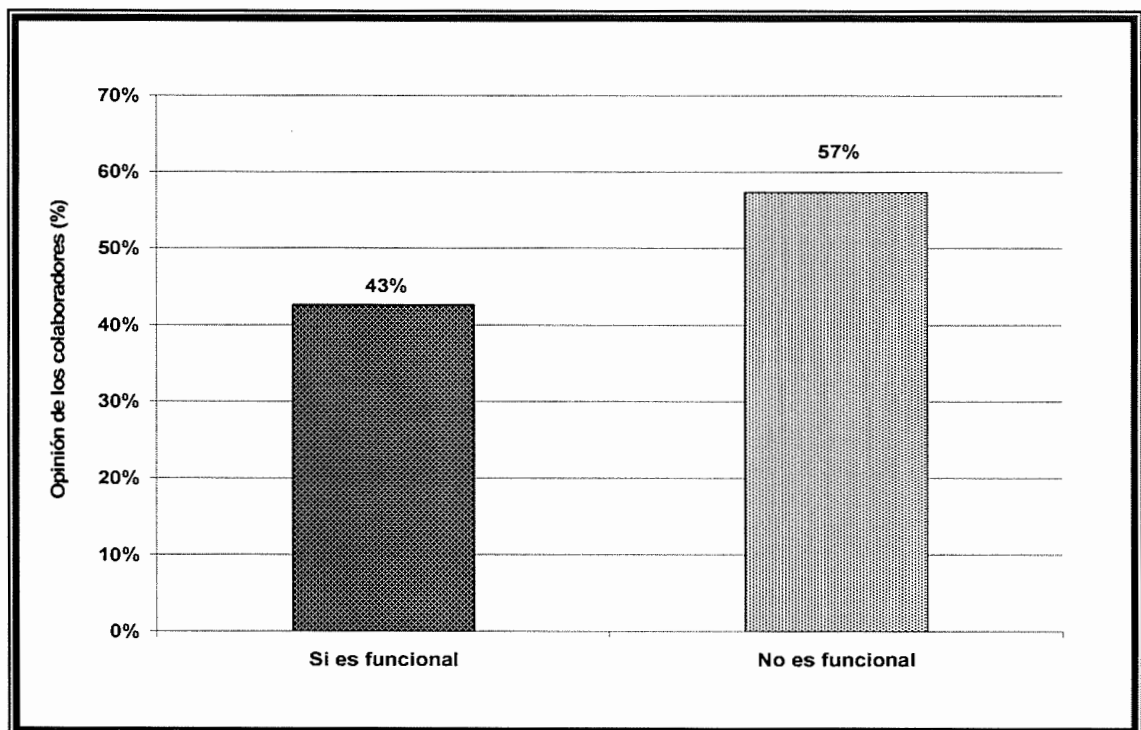
**GRÁFICA 5**  
**PROBLEMAS QUE PRESENTA EL EQUIPO TECNOLÓGICO (HARDWARE), AL COLABORADOR AL MOMENTO DE PROPORCIONAR EL SERVICIO AL USUARIO**



Fuente: Investigación de campo. Junio 2009  
Base: Se entrevistaron a 68 colaboradores del FHA

A pesar de los inconvenientes que el equipo tecnológico (hardware) ocasiona a los colaboradores en el desarrollo de sus actividades, éstos manifestaron que también han tenido problemas con la eficiencia de los sistemas operativos (software) con que cuenta el FHA; el 43% de los encuestados indicó que dichos sistemas eran funcionales para el desarrollo de sus actividades, pero el 57% manifestó no estar satisfechos con el funcionamiento de los mismos, ya que estos al igual que el equipo tecnológico, ocasionan dificultades para el manejo de la información de los expedientes que ingresan al FHA. (Véase gráfica 6)

**GRÁFICA 6**  
**FUNCIONALIDAD DE LOS SISTEMAS OPERATIVOS (SOFTWARE) QUE UTILIZA EL FHA PARA EL MANEJO DE INFORMACIÓN DE EXPEDIENTES**



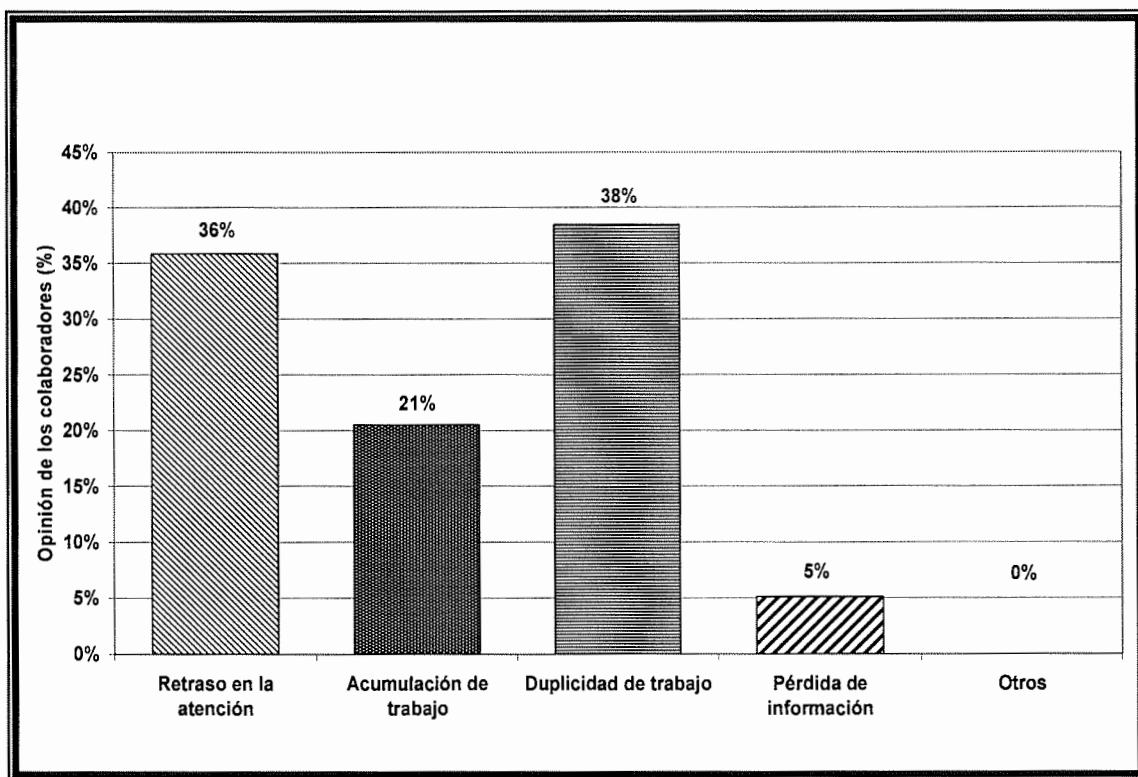
Fuente: Investigación de campo. Junio 2009.

Base: Se entrevistaron a 68 colaboradores del FHA



A través de la encuesta, los colaboradores mostraron que los principales problemas que se suscitan a consecuencia de los sistemas operativos obsoletos son: duplicidad de trabajo (38%), retraso en la atención (36%), acumulación de trabajo (21%) y pérdida de información (5%), tal como se muestra en la gráfica 7.

**GRÁFICA 7**  
**PROBLEMAS QUE PRESENTA EL SISTEMA OPERATIVO (SOFTWARE), CUANDO SE PROPORCIONA EL SERVICIO AL USUARIO EN EL FHA**



Fuente: Investigación de campo. Junio 2009  
Base: Se entrevistaron a 68 colaboradores del FHA

Además, al entrevistar a los ejecutivos de servicio al cliente, estos indicaron que al utilizar los sistemas operativos del FHA, deben ingresar los datos en dos sistemas distintos, ya que no es posible alimentar ambos, ingresando una sola vez la información a cualquiera de ellos, por lo que es necesario que el ejecutivo de servicio al cliente y el analista de riesgos, ingresen dos veces la información que cada uno utiliza en su área respectiva.

Asimismo, los ejecutivos de servicio al cliente detallaron otros aspectos que provocan atraso en el servicio al usuario al utilizar los sistemas operativos del FHA, siendo estos los siguientes:

- ❖ Lentitud en algunos de los programas.
- ❖ Inconvenientes en el traslado de expedientes.
- ❖ Obsolescencia en el programa para el ingreso de expedientes.
- ❖ Generación de inconvenientes al cliente por inoperancia del programa (retraso al tener que reiniciar el equipo).

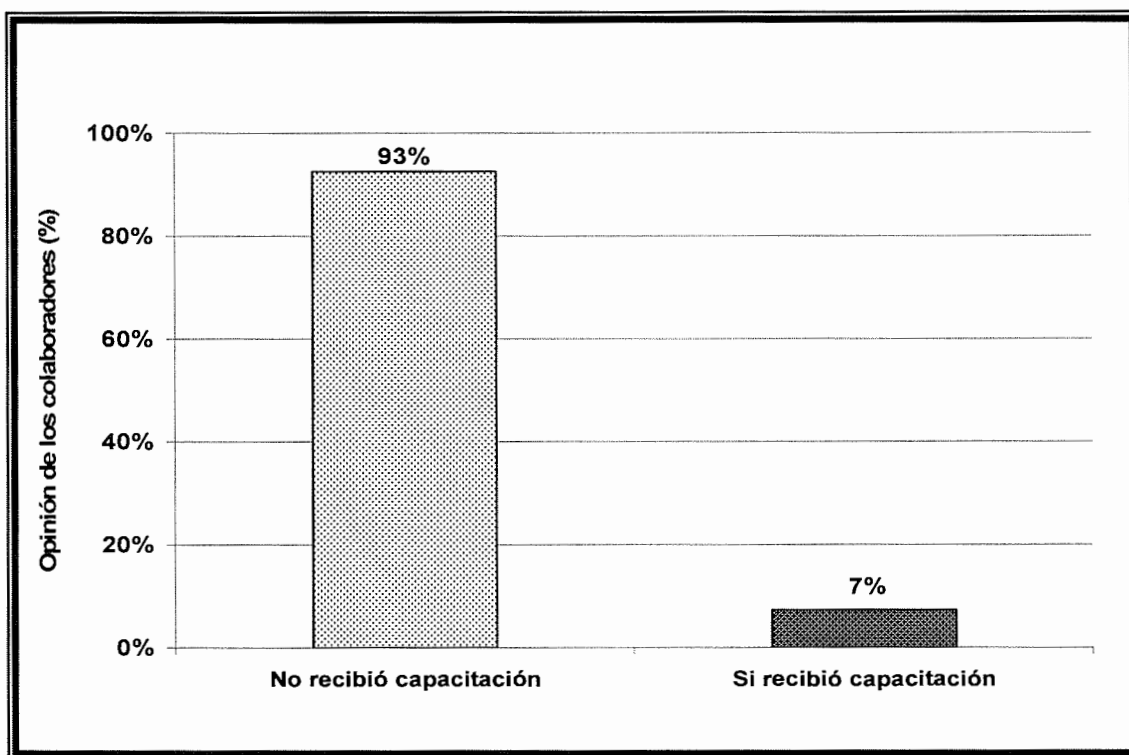
Es importante mencionar que los departamentos con mayor necesidad de equipo tecnológico son: Mercadeo (área de servicio al cliente), Riesgos, Emisión de Seguros y Contabilidad, por lo que al momento de implementar equipo nuevo, se recomienda iniciar por las áreas que tienen relación directa con el cliente, ya que estos afectan directamente el servicio y como consecuencia las expectativas del mismo.

### **2.5.3 CAPACITACIÓN**

Se pudo establecer mediante un análisis en los archivos del Departamento de Recursos Humanos, que el FHA proporciona capacitación a algunos de los colaboradores y no a todo el personal como debería de ser; en atención a ello, se le pregunto a los trabajadores si habían recibido alguna capacitación relacionada con el servicio al cliente, a lo que el 93% del personal indico no

haberla recibido, mientras que el 7% manifestó que si ha recibido capacitación relacionada con el tema. (Véase gráfica 8)

**GRÁFICA 8**  
**CAPACITACIÓN DE LOS COLABORADORES RELACIONADA CON EL**  
**“SERVICIO AL CLIENTE” EN EL FHA**



Fuente: Investigación campo. Junio 2009  
Base: Se entrevistaron a 68 colaboradores del FHA

De los 5 trabajadores (7%) que afirmaron haber recibido capacitación enfocada al tema de servicio al cliente, solamente 2 indicaron que ésta se las proporcionó la Institución; asimismo, éstos mencionaron que la frecuencia con que han recibido estos cursos ha sido una vez al año, lo que enfatiza la necesidad que tienen los colaboradores de recibir con mayor continuidad,

cursos que se adecuen a mejorar el desarrollo de sus actividades y principalmente el servicio al cliente.

Es importante mencionar que el FHA se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores; sin embargo, no existe un programa de capacitación establecido para cada departamento, ya que cada colaborador puede requerir los cursos o talleres que desee, y si el jefe de departamento y el Subgerente del área lo autorizan, la persona puede asistir.

Lo anterior presenta varios problemas, siendo alguno de ellos los siguientes:

- ❖ No se solicitan cursos adecuados al área de trabajo.
- ❖ No se capacita a todo el personal.
- ❖ Se pagan cursos innecesarios.
- ❖ No se proporcionan cursos de servicio al cliente a todo el personal.

De lo antes expuesto, se puede establecer que el FHA no elabora un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), lo cual afecta tanto el presupuesto de la Institución al realizar gastos innecesarios, así como en la equidad para capacitar a todo el personal en el área en que se desenvuelve, y enfocarse a las necesidades que cada departamento necesita para mejorar la calidad en el servicio tanto interno como externo.

También se pudo determinar que los colaboradores no cuentan con una guía de servicio al cliente que los oriente en la manera que deben proporcionar el servicio a los usuarios del mismo, considerando que cada cliente es diferente y que éstos esperan recibir la atención adecuada en el FHA; asimismo, la guía puede coadyuvar a que los ejecutivos no olviden todos aquellos puntos que son importantes mencionar durante la prestación del servicio para alcanzar las expectativas del cliente y lograr la fidelidad del mismo.

#### **2.5.4 MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

Por medio de la observación, se pudo determinar que en el FHA se utilizan diferentes medios para comunicarse internamente; dentro de ellos se encuentran: el correo electrónico interno, carteleras y comunicación formal.

No obstante, la información sobre el proceso de los expedientes no es del acceso de todos los colaboradores, ya que al querer realizar una consulta, éstos deben dirigirse a uno de los ejecutivos de servicio al cliente (quienes en la mayor parte del tiempo están atendiendo a promotores de proyectos), para que sean ellos quienes les proporcionen un informe completo que genera el sistema sobre el estatus del expediente, lo que ocasiona atraso en la aprobación de expedientes, mala atención a los clientes, desconocimiento del proceso en que se encuentran las solicitudes y como consecuencia insatisfacción y desagrado al usuario del servicio.

Sin embargo, la Institución cuenta con una página de Internet en la cual se han creado varios elementos que ayudan a los colaboradores, más no, un sistema en el cual éste, el promotor y el comprador de la vivienda puedan consultar el avance de cada expediente, lo que ocasiona inconformidad al cliente al no tener acceso a dicha información.

#### **2.5.5 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO APLICADAS EN LA INSTITUCIÓN**

A través de información documental proporcionada por la Institución, se pudo establecer que el Departamento de Mercadeo, (quién tiene a su cargo el área de servicio al cliente), no estableció en su plan de trabajo, estrategias específicas para la misma.

La única acción que se tomó para el personal de dicha área, fue capacitar a dos de los ejecutivos de servicio al cliente, a quienes se les brindó el curso

denominado “Servicio de clase mundial”, lo que ha provocado que el personal no posea las competencias necesarias y por ende, existan deficiencias en el servicio e insatisfacción al cliente al no alcanzar las expectativas que éste tiene sobre el mismo.

## **2.6 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIENTE EXTERNO**

Dentro del estudio efectuado en la Institución, se presentan a continuación, todos aquellos factores que afectan la calidad en el servicio proporcionado a los usuarios del mismo, es decir a los promotores de proyectos que trabajan y solicitan el aval y aprobación del FHA.

### **2.6.1 DEMANDA Y FRECUENCIA DEL SERVICIO**

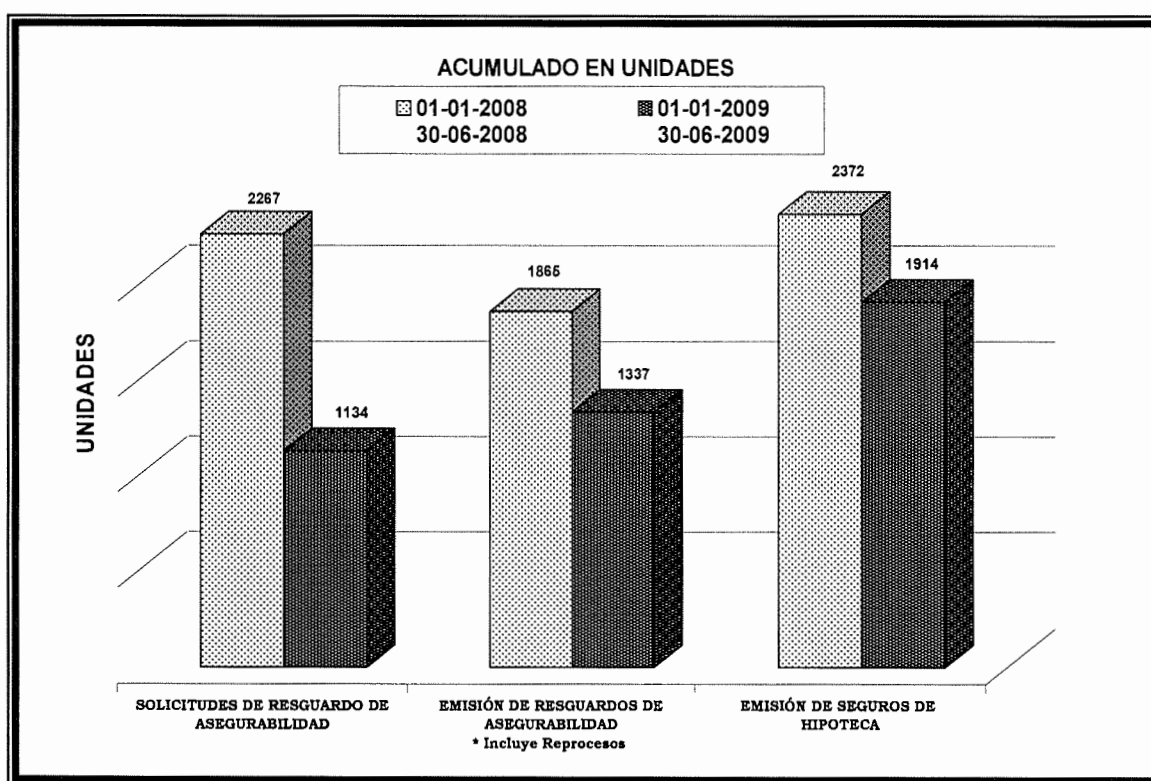
El FHA es una Institución que proporciona diferentes servicios, entre los cuales se puede mencionar la aprobación y respaldo de proyectos de vivienda, supervisión en construcción de viviendas, avalúos, asesoría en construcción de proyectos, seminarios a promotores y entidades bancarias, subastas y evaluación de capacidad de pago de los compradores de vivienda.

Por la diversidad de actividades que realiza el FHA, la demanda del mismo se basa actualmente en 57 empresas promotoras (véase tabla 2), que se dedican a la construcción y venta de viviendas en todo el departamento de Guatemala y Quetzaltenango, así mismo se puede observar cómo se ha reducido la cartera de cliente durante los años 2006 y 2007. (Véase tabla 3 y 4)

Asimismo, en la gráfica 9, muestra la variación que se ha dado en los años 2008 y 2009, en las diferentes actividades que desarrolla el FHA (solicitudes de resguardo de asegurabilidad, emisión de resguardos de asegurabilidad y emisión de seguros de hipoteca); en la misma, se puede observar el decremento que existe en la Institución actualmente comparado con el año 2008, dicha disminución, es derivada de la reducción de la cartera de clientes

que han desistido de los servicios del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, y los cuales se pueden atribuir a la falta de mejoramiento en la calidad del servicio proporcionado a los usuarios del sistema.

**GRÁFICA 9**  
**ACTIVIDADES PRINCIPALES DESARROLLADAS EN EL FHA**  
**(COMPARATIVO AÑO 2008-2009)**



Fuente: Informe de operaciones. Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas. Junio 2009

**TABLA 2**  
**CLIENTES EXTERNOS DEL FHA EN EL AÑO 2008**  
**(PROMOTORES)**

<b>No.</b>	<b>Promotor</b>
1	Multiproyectos
2	Mesleb
3	Empresa Metropolitana Norte, S.A.
4	Bosque Altamira
5	Comosa / Construcciones Modernas, S.A.
6	Inmobiliaria Cimientos
7	Residenciales el Frutal (Grupo Rosul)
8	Promotora y Desarrolladora del Norte, S.A.
9	Casa y Terrenos Conjuntos
10	Constructora Departamental, S.A.
11	Adprosa
12	Prados de Concepción, S.A.
13	Generadora de Proyectos
14	Inversiones y Construcciones Florencia
15	Inmobiliaria San Nicolás
16	Desarrollos Palo Blanco, S.A.
17	Villas de San Angel, S.A.
18	Condado San Nicolás, S.A.
19	Inmobiliaria Andina
20	Monte Azul, S.A.
21	Inmobiliaria del Norte
22	La Sierra Desarrollo
23	Spectrum
24	Residenciales Petapa, S.A.
25	Fideicomiso de Administración Mundo Verde
26	JOLETO
27	Devsa
28	Negocios Empresariales
29	Corporación Nube de Bárcens, S.A.
30	Mi vivienda, S.A.
31	Olimpus Ventas Inmobiliarias
32	Jardines del Norte
33	Espacio Corporativo, S.A.
34	Construcciones y Ventas, S.A. (Invicsa)
35	Grupo NTL
36	Constructora 2001, S.A.
37	Inversiones Cascada, S.A.
38	Desarrollos e Inversiones 5
39	GIT. S.A.
40	Inmobiliaria Rigua, S.A.
41	Desarrollos TRJ, S.A.
42	CIVICA, S.A.
43	CIVISA
44	URBIS
45	Grupo Multivistas
46	ORIGO
47	AICSA
48	Parajes de mazá
49	Constructores o Promotores
50	Rosales Castro
51	Merkadeo en Vivienda, S.A.
52	DEVISA
53	Viva fácil
54	100 Proyectos
55	De proyectos
56	Grupo Techo
57	AZ Corporación

Fuente: Base de datos Departamento de Mercadeo. Junio 2009



**TABLA 3**  
**CLIENTES EXTERNOS DEL FHA EN EL AÑO 2007**  
**(PROMOTORES)**

<b>No.</b>	<b>Promotor</b>
1	Multiproyectos
2	Mesleb
3	Empresa Metropolitana Norte, S.A.
4	Bosque Altamira
5	Comosa / Construcciones Modernas, S.A.
6	Inmobiliaria Cimientos
7	Residenciales el Frutal (Grupo Rosul)
8	Promotora y Desarrolladora del Norte, S.A.
9	Casa y Terrenos Conjuntos
10	Constructora Departamental, S.A.
11	Adprosa
12	Prados de Concepción, S.A.
13	Generadora de Proyectos
14	Inversiones y Construcciones Florencia
15	Inmobiliaria San Nicolás
16	Desarrollos Palo Blanco, S.A.
17	Villas de San Angel, S.A.
18	Condado San Nicolás, S.A.
19	Inmobiliaria Andina
20	Monte Azul, S.A.
21	Inmobiliaria del Norte
22	La Sierra Desarrollo
23	Spectrum
24	Residenciales Petapa, S.A.
25	Fideicomiso de Administración Mundo Verde
26	JOLETO
27	Devsa
28	Negocios Empresariales
29	Corporación Nube de Bárcens, S.A.
30	Mi vivienda, S.A.
31	Olimpus Ventas Inmobiliarias
32	Jardines del Norte
33	Espacio Corporativo, S.A.
34	Colinas del Paraíso
35	Construcciones y Ventas, S.A. (Invicsa)
36	Grupo NTL
37	Constructora 2001, S.A.
38	Inversiones Cascada, S.A.
39	Desarrollos e Inversiones 5
40	GIT. S.A.
41	Inmobiliaria Rigua, S.A.
42	Desarrollos TRJ, S.A.
43	CIVICA, S.A.
44	CIVISA
45	URBIS
46	Las Villas, S.A.
47	Devsa
48	Viña del Sur, S.A.
49	Bosques del Encinal
50	Planes de Barcenás
51	Grupo Multivistas
52	ORIGO
53	AICSA
54	Parajes de mazá
55	Constructores o Promotores
56	Rosales Castro
57	Merkadeo en Vivienda, S.A.
58	DEVISA
59	Viva fácil
60	100 Proyectos
61	De proyectos
62	Jardines de San Cristóbal
63	Grupo Techo
64	AZ Corporación

Fuente: Base de datos Departamento de Mercadeo. Junio 2009

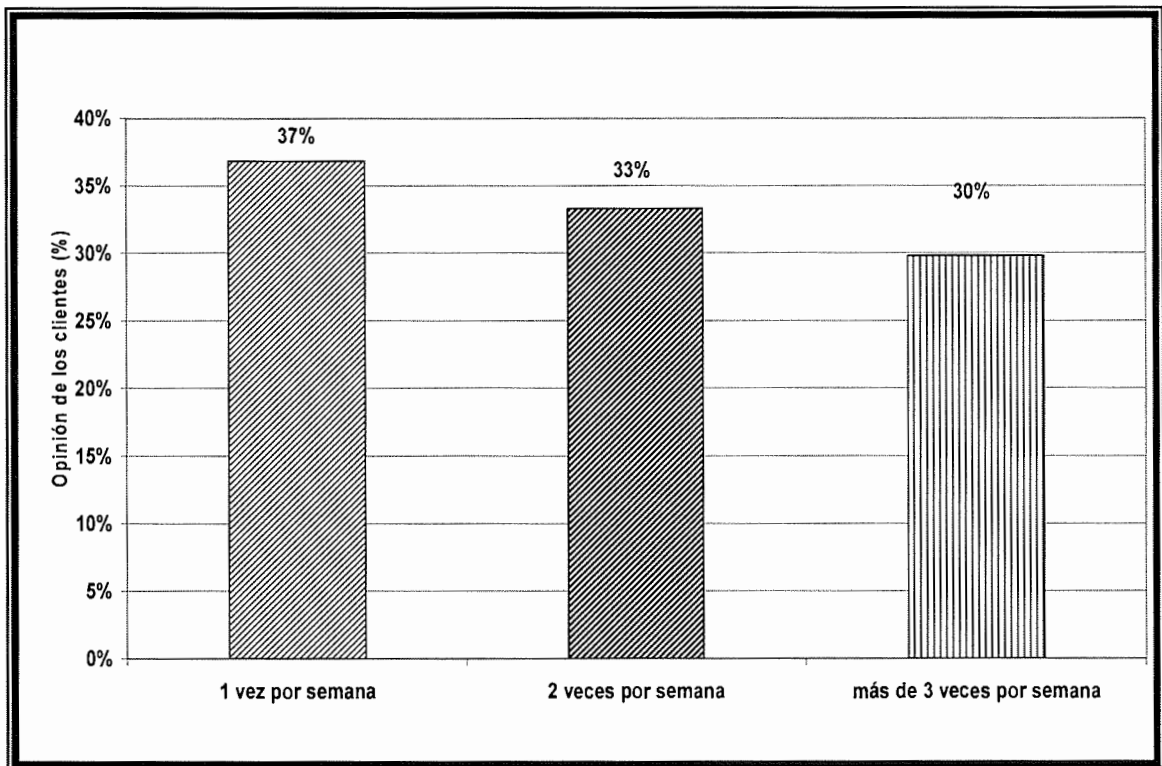
**TABLA 4**  
**CLIENTES EXTERNOS DEL FHA EN EL AÑO 2006**  
**(PROMOTORES)**

No.	Promotor
1	Multiproyectos
2	Mesleb
3	Empresa Metropolitana Norte, S.A.
4	Bosque Altamira
5	Comosa / Construcciones Modernas, S.A.
6	Inmobiliaria Cimientos
7	Residenciales el Frutal (Grupo Rosul)
8	Promotora y Desarrolladora del Norte, S.A.
9	Casa y Terrenos Conjuntos
10	Constructora Departamental, S.A.
11	Adprosa
12	Prados de Concepción, S.A.
13	Generadora de Proyectos
14	Inversiones y Construcciones Florencia
15	Inmobiliaria San Nicolás
16	Desarrollos Palo Blanco, S.A.
17	Villas de San Angel, S.A.
18	Condado San Nicolás, S.A.
19	Inmobiliaria Andina
20	Monte Azul, S.A.
21	Inmobiliaria del Norte
22	La Sierra Desarrollo
23	Spectrum
24	Residenciales Petapa, S.A.
25	Fideicomiso de Administración Mundo Verde
26	JOLETO
27	Devsa
28	Negocios Empresariales
29	Corporación Nube de Bárcens, S.A.
30	Mi vivienda, S.A.
31	Olimpus Ventas Inmobiliarias
32	Jardines del Norte
33	Espacio Corporativo, S.A.
34	Colinas del Paraíso
35	Construcciones y Ventas, S.A. (Invicsa)
36	Grupo NTL
37	Constructora 2001, S.A.
38	Inversiones Cascada, S.A.
39	Desarrollos e Inversiones 5
40	Corporación Victoria, S.A.
41	GIT. S.A.
42	Inmobiliaria Rigua, S.A.
43	Desarrollos TRJ, S.A.
44	CIVICA, S.A.
45	CIVISA
46	Proyectos Conjuntos, S.A.
47	URBIS
48	Las Villas, S.A.
49	Devsa
50	Viña del Sur, S.A.
51	Bosques del Encinal
52	Planes de Barcenás
53	Grupo Multivistas
54	ORIGO
55	AICSA
56	Parajes de mazá
57	Constructores o Promotores
58	Rosales Castro
59	Merkadeo en Vivienda, S.A.
60	DEVISA
61	Viva fácil
62	100 Proyectos
63	De proyectos
64	Jardines de San Cristóbal
65	Grupo Techo
66	AZ Corporación

Fuente: Base de datos Departamento de Mercadeo. Junio 2009

Derivado de los diferentes servicios que proporciona el FHA a los promotores de proyectos, éstos se ven en la necesidad de visitar las instalaciones en varias ocasiones durante la semana, por lo que se les cuestionó a los clientes externos, con qué frecuencia utilizan el servicio, a lo que el 37% expresó utilizarlo 1 vez por semana, el 33% adujo hacerlo 2 veces por semana y el 30% lo utiliza 3 o más veces a la semana. (Véase gráfica 10)

**GRÁFICA 10**  
**FRECUENCIA CON QUE UTILIZA LOS SERVICIOS QUE PROPORCIONA**  
**EL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS, SEGÚN**  
**EL CLIENTE EXTERNO**



Fuente: Investigación campo. Junio 2009

Base: Se entrevistaron 57 promotores de proyectos del FHA

Lo anterior demuestra que la fuerte demanda que existe en el FHA, requiere que los colaboradores cuenten con el equipo adecuado para la prestación del servicio, estar capacitado para resolver dudas y tener una comunicación directa con los clientes para crear un ambiente agradable de trabajo y servicio.

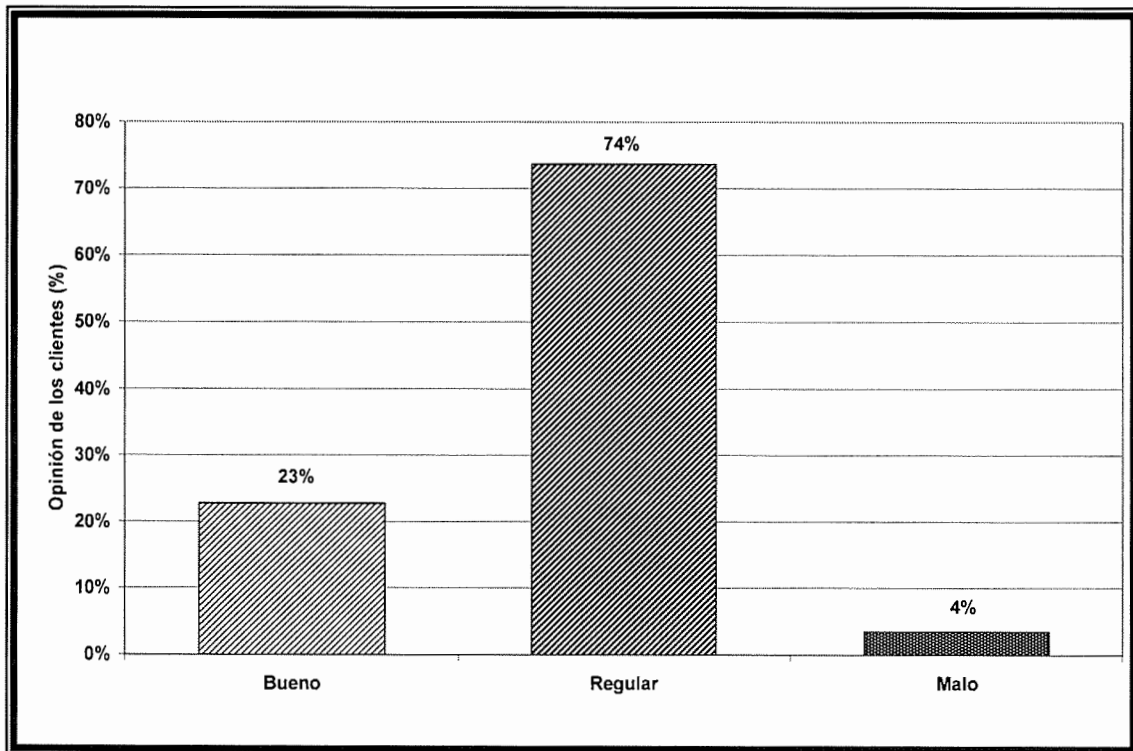
### **2.6.2 CALIDAD EN EL SERVICIO**

Como bien es sabido, la calidad en el servicio es un componente primordial en la evaluación del cliente con respecto al servicio que éste recibe, por lo que el FHA debe darse a la tarea de conocer a sus clientes, tomarse el tiempo para establecer buenas relaciones y determinar las necesidades y expectativas que éstos tienen sobre la Institución.

En atención a ello, en la encuesta se pidió a los clientes evaluar el servicio proporcionado por el FHA, a lo que el 23% lo calificó como bueno, el 74% como regular y el 4% malo. (Véase gráfica 11)

Como se puede observar en la gráfica anterior, la mayoría de los clientes consideran que el servicio es regular, lo cual enfatiza que el FHA debe establecer estrategias encaminadas al mejoramiento de la calidad en el servicio.

**GRÁFICA 11**  
**CALIFICACIÓN AL SERVICIO PROPORCIONADO POR EL FHA,**  
**SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO**

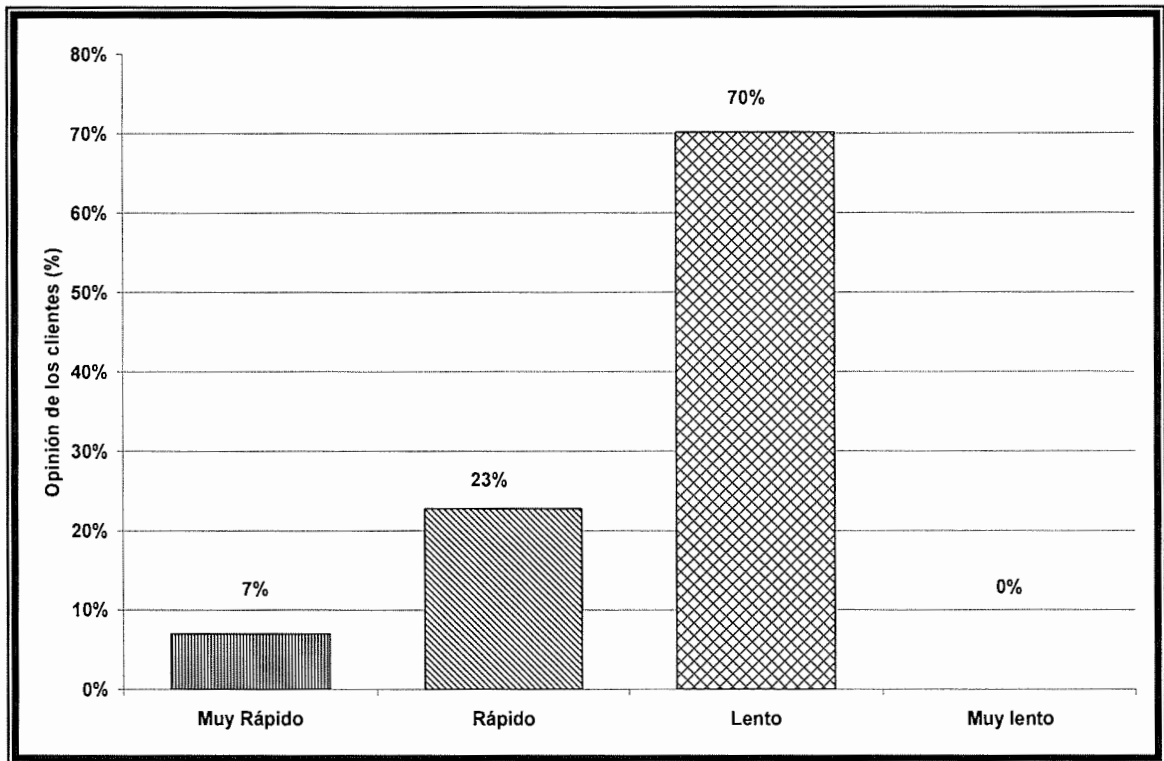


Fuente: Investigación campo. Junio 2009

Base: Se entrevistaron 57 promotores de proyectos del FHA

Aunado a esto, se les cuestionó en cuanto al tiempo en que el FHA aprueba sus expedientes, a lo que el 7% de los clientes indicó que el trámite era muy rápido, el 23% dijo que era rápido y el 70% adujo que era lento. (Véase gráfica 12)

**GRÁFICA 12**  
**EVALUACIÓN AL TIEMPO DE APROBACIÓN DE**  
**EXPEDIENTES DEL FHA, SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO**



Fuente: Investigación campo. Junio 2009  
Base: Se entrevistaron 57 promotores de proyectos del FHA

De acuerdo a la gráfica anterior, los clientes expresaron su opinión en relación al tiempo de aprobación de los expedientes, indicando en su mayoría que el mismo es lento. Dicho retraso se deriva de la falta de sistemas operativos adecuados para el trámite de los mismos, así como la carencia de equipo tecnológico idóneo para la realización de actividades.

Como se hizo ver anteriormente, esto produce duplicidad de trabajo, ya que la información se debe ingresar a dos sistemas operativos distintos o bien se produce pérdida de la información por el equipo en mal funcionamiento que

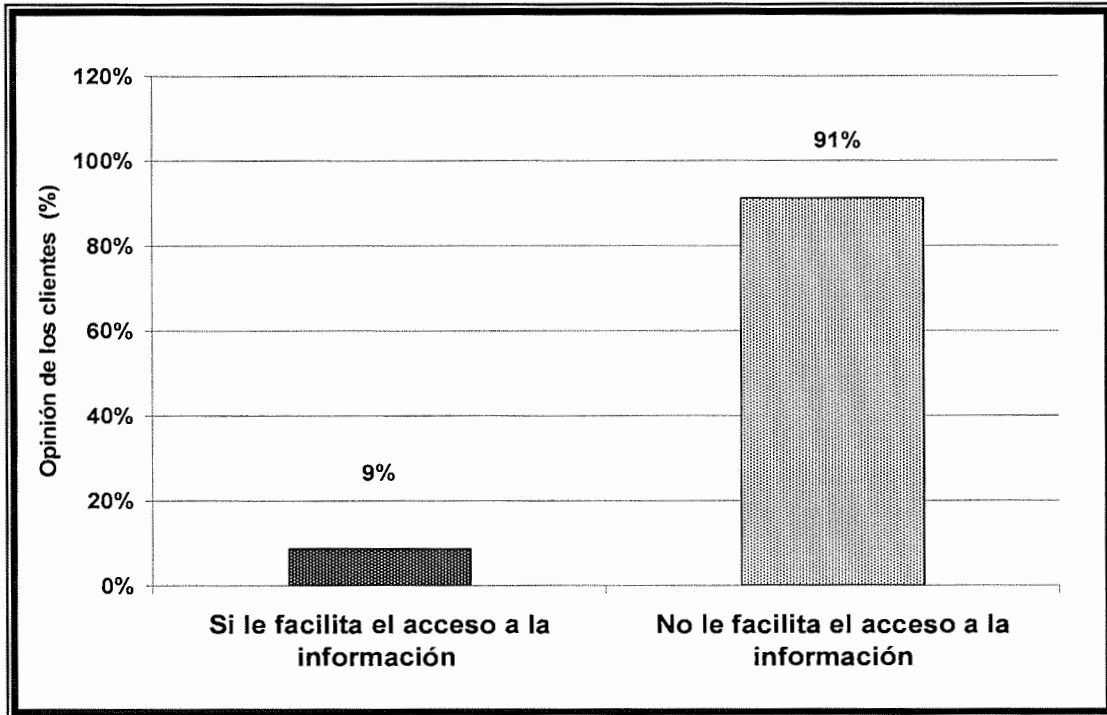
existe dentro de la Institución. Ambas situaciones atrasan el tiempo de aprobación de expedientes del FHA y en consecuencia crean insatisfacción en el cliente.

Además, se evaluó el acceso a la información que tiene el usuario respecto a sus expedientes, por lo que se les preguntó, si consideran que la Institución facilita el acceso a la información sobre el estado de su expediente utilizando medios electrónicos, a lo que el 91% de las personas encuestadas respondió negativamente, mientras que el 9% indicó que si le es informado por medios electrónicos el avance de los mismos. (Véase gráfica 13).

Al preguntarle al cliente qué medio utilizó el FHA para darle a conocer la información, éste 9% manifestó que se comunicaron a través de correos electrónicos.

De lo anterior se deduce que, aunque el FHA cuenta con un correo electrónico, éste no es lo suficientemente eficaz para proporcionar información sobre el proceso de aprobación de los expedientes, ya que los clientes manifestaron que estos son enviados en un período superior a lo que les es dicho en las ventanillas; otro de los inconvenientes que existen al utilizar éste medio, es que el ejecutivo de servicio no recibe el correo electrónico o bien ignora la existencia del mismo ya que éste no revisa dicho medio constantemente y como consecuencia no responde a las consultas de los clientes del FHA.

**GRÁFICA 13**  
**FACILITACIÓN DEL ACCESO A LA INFORMACIÓN DEL ESTADO DEL**  
**EXPEDIENTE POR MEDIOS ELECTRÓNICOS A LOS CLIENTES**  
**EXTERNOS DEL FHA.**

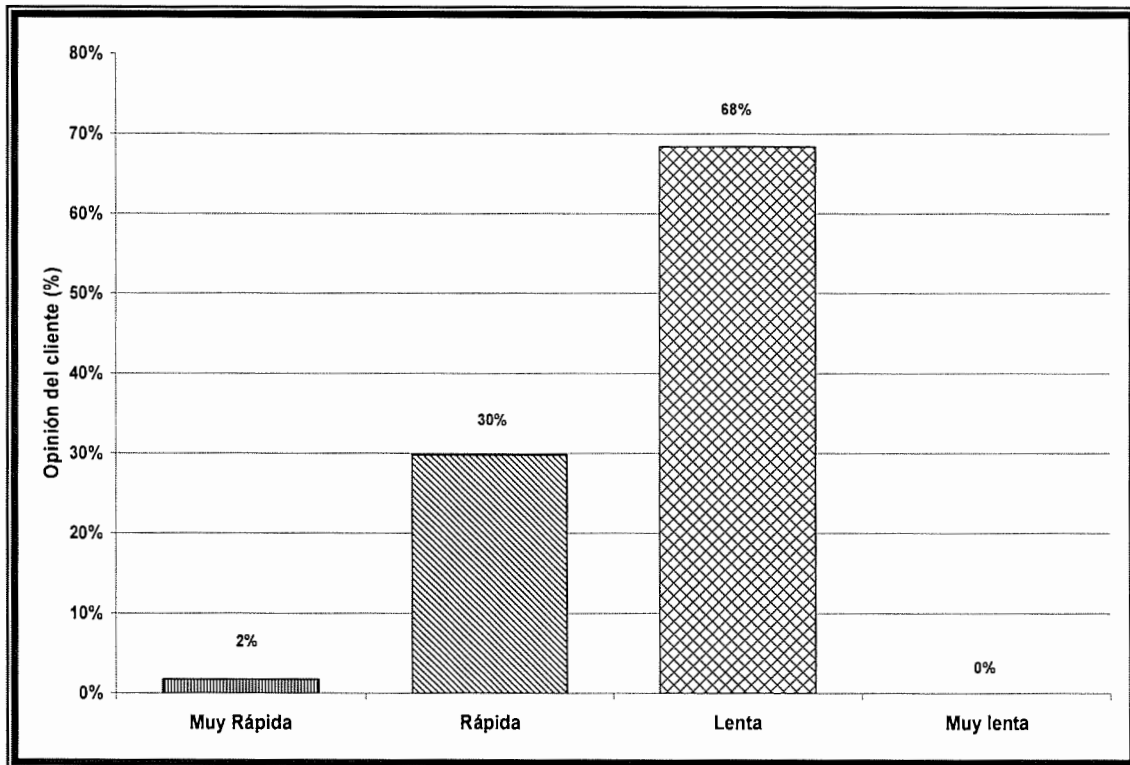


Fuente: Investigación de campo. Junio 2009  
Base: Se entrevistaron 57 promotores de proyectos del FHA

Otro elemento que se evaluó en la encuesta y que ocasiona insatisfacción en los clientes, es el tiempo de notificación de rechazo de los expedientes, por lo que se le preguntó a los clientes cómo evalúan la rapidez con que se les notifica el rechazo de un expediente, a lo que el 2% indicó que es muy rápida, un 30% adujo que era rápida y un 68% la calificó como lenta. (Véase gráfica 14)



**GRÁFICA 14**  
**RAPIDEZ CON QUE SE NOTIFICA AL PROMOTOR DEL RECHAZO**  
**DE UN EXPEDIENTE EN EL FHA, SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO**



Fuente: Investigación de campo. Junio 2009  
Base: Se entrevistaron 57 promotores de proyectos del FHA

### **2.6.3 SEGUIMIENTO DEL SERVICIO PROPORCIONADO**

Dada la importancia de conocer la opinión de los clientes, saber qué esperan del servicio que les proporciona el colaborador y evaluar el mismo, se les preguntó a los usuarios si el ejecutivo de servicio al cliente que está a cargo de su entidad, le proporciona el seguimiento adecuado a los requerimientos del mismo, a lo que el 75% respondió que no y el 25% manifestó que el ejecutivo de servicio, si le da seguimiento a sus solicitudes.

De lo anterior, se puede comprobar que los ejecutivos de servicio al cliente del FHA, no cuentan con las herramientas necesarias (equipo tecnológico adecuado y programas operacionales idóneos, entre otros) para proporcionar un buen servicio a los promotores. Asimismo, el problema de un seguimiento adecuado se deriva de la falta de acceso a la información para todos los usuarios del servicio por medio de la Internet, así como la personalización del mismo a través de visitas periódicas a los promotores de proyectos.

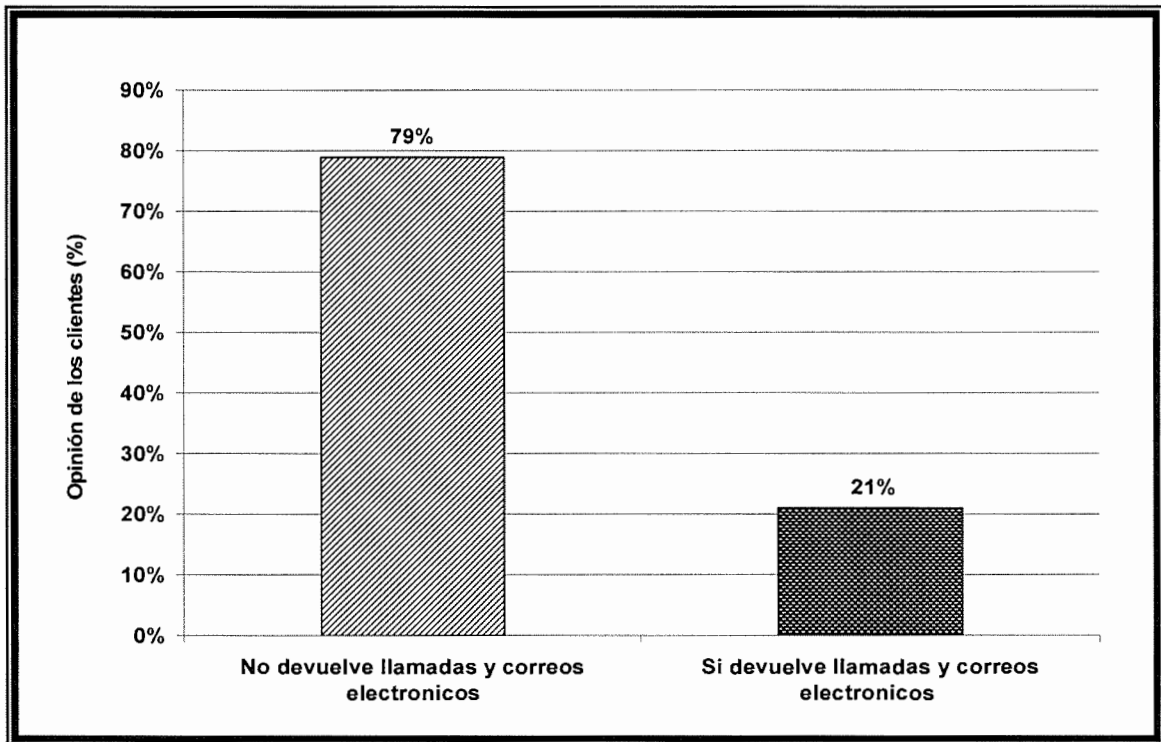
En ese sentido, para evaluar más profundamente el servicio que los ejecutivos ofrecen y el seguimiento proporcionado, se les preguntó a los usuarios, si éstos le devuelven las llamadas telefónicas o correos oportunamente, a lo que el 79% respondió que no, mientras que el 21% respondió positivamente. (Véase gráfica 15)

#### **2.6.4 EXPECTATIVAS DE SERVICIO AL CLIENTE**

Como bien es sabido, el "Servicio" puede ser descifrado como la actividad que relaciona a la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad; es por ello que para el FHA, es importante conocer las expectativas de sus clientes externos, es decir, qué es lo que esperan del servicio y cómo desean recibirlo; conocido esto, se espera determinar aquellos factores en los cuales el personal de la Institución no está siendo eficiente.

Asimismo, conociendo las expectativas de los promotores, se pueden establecer estrategias que ayuden al mejoramiento del servicio y finalmente coadyuven a la satisfacción total de sus clientes.

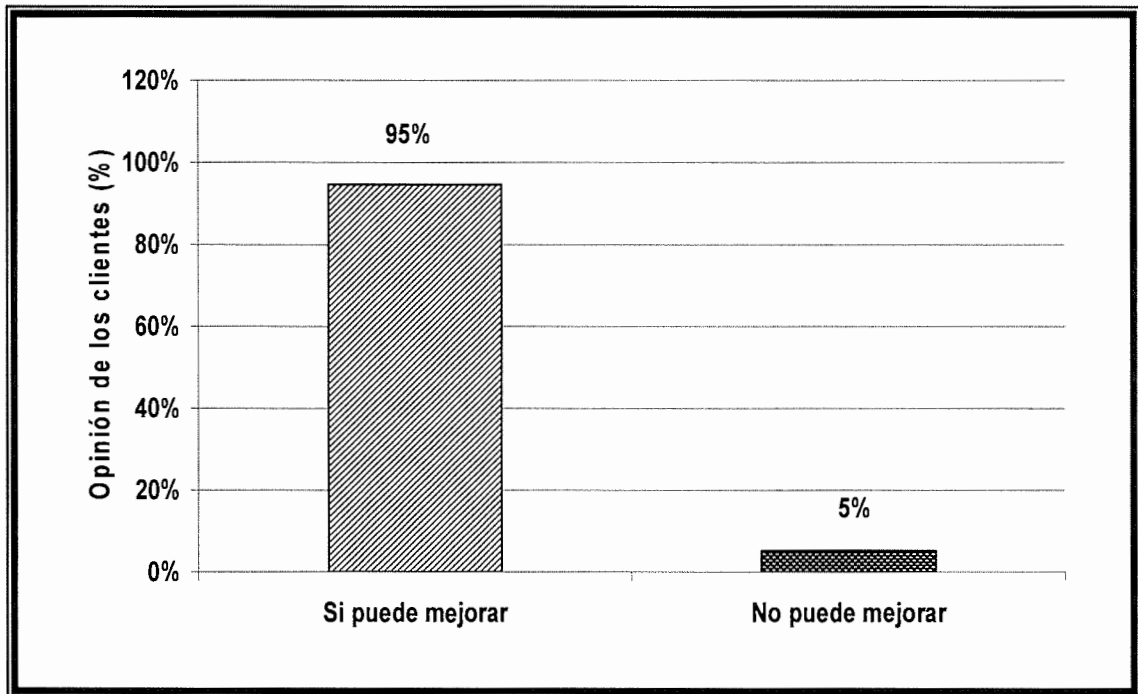
**GRÁFICA 15**  
**SEGUIMIENTO POR PARTE DEL COLABORADOR DEL SERVICIO**  
**AL CLIENTE EXTERNO EN EL FHA**



Fuente: Investigación de campo. Junio de 2009  
Base: Se entrevistaron 57 promotores de proyectos del FHA

En atención a lo anterior, se les solicito a los promotores evaluar la calidad y expectativas del servicio, por lo que se les abordó con dos preguntas; en la primera se le cuestionó si consideraba que el ejecutivo de servicio al cliente que le proporcionó el servicio, podría mejorar la calidad del mismo, a lo que el 95% indicó que si, mientras que el 5% respondió de forma negativa. (Véase gráfica 16).

**GRÁFICA 16**  
**EXPECTATIVAS DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL FHA SEGÚN**  
**ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA**  
**INSTITUCIÓN.**



Fuente: Investigación de campo. Junio de 2009  
Base: Se entrevistaron 57 promotores de proyectos del FHA

Asimismo se les preguntó, qué aspectos deben poseer los ejecutivos de servicio al cliente para mejorar la atención y servicio que éste le proporciona y así superar las expectativas del mismo, a lo cual respondieron aduciendo varios aspectos: mejorar la comunicación con promotores y la atención que se les brinda en las ventanillas, responder solicitudes telefónicamente o vía correo electrónico con mayor rapidez, brindar servicio con amabilidad, cordialidad y atención, así como ejecutar el trabajo en equipo y con puntualidad.

### **2.6.5 ATENCIÓN PERSONALIZADA**

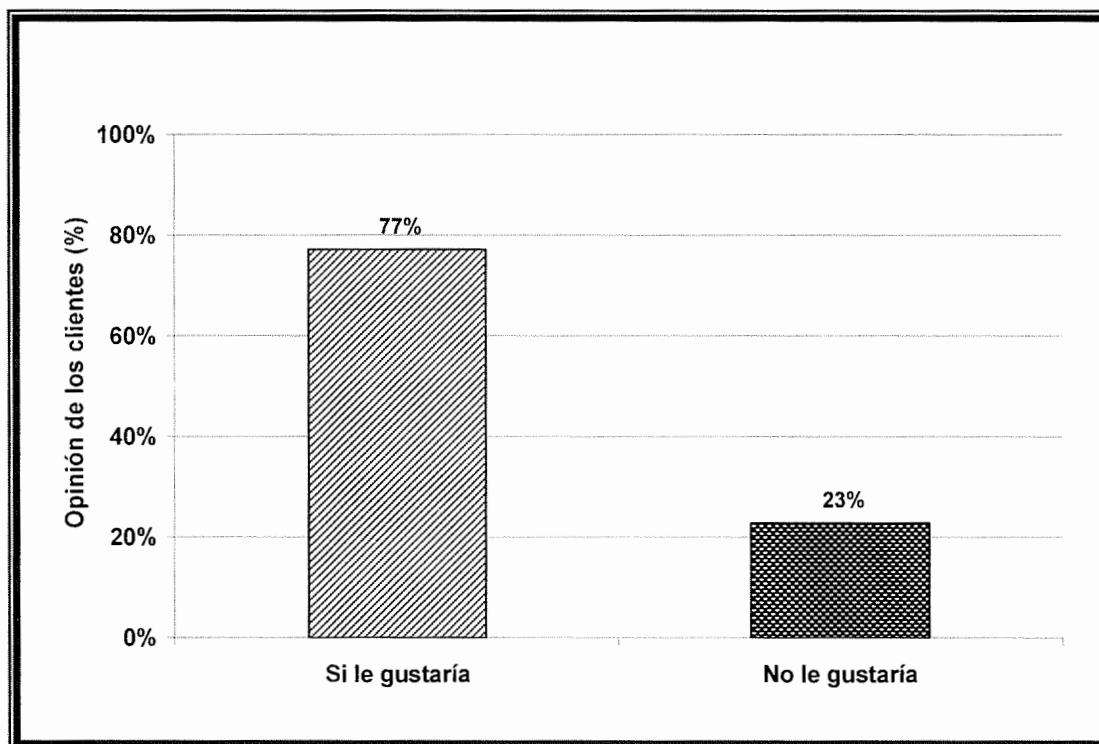
Es importante mencionar que, todo usuario tiene diferentes percepciones con respecto al servicio que recibe; de igual manera, se debe considerar que cada cliente es distinto y por lo tanto cada uno merece la atención y calidad que espera obtener de una Institución.

Por lo antes expuesto, se les preguntó a los promotores de proyectos, si recibían visitas periódicas por parte de los ejecutivos de servicio al cliente del FHA, para evaluar las expectativas que tiene del servicio proporcionado por éstos, y también para conocer sus gustos y preferencias, a lo cual el 100% manifestó no recibir ninguna visita de los ejecutivos.

En atención a la pregunta anterior, de igual manera se les preguntó si les gustaría recibir visitas periódicas para resolver dudas, problemas, así como para evaluar las expectativas que tiene del servicio que le proporciona el FHA, a lo que el 77% estuvo de acuerdo en recibir visitas periódicas, mientras que el 23% prefiere no tener visitas por parte de los colaboradores. (Véase gráfica 17)

Al observar la gráfica 16, se puede establecer que los clientes, desean una atención personalizada y al mismo tiempo resolver posibles dudas y complicaciones derivadas de los rechazos de los expedientes para agilizar el trámite de aprobación de los mismos, ya que al ser denegados, éstos deben atravesar varias fases para su corrección y aprobación; asimismo, con las visitas personalizadas, el ejecutivo de servicio al cliente del FHA puede conocer las expectativas del cliente y determinar todos aquellos factores que están afectando el proceso de aprobación de expedientes y en consecuencia, eliminar errores repetitivos y hacer más eficiente el proceso antes mencionado.

**GRÁFICA 17**  
**VISITAS PERIÓDICAS COMO PARTE DEL SERVICIO**  
**AL CLIENTE EN EL FHA, SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO**

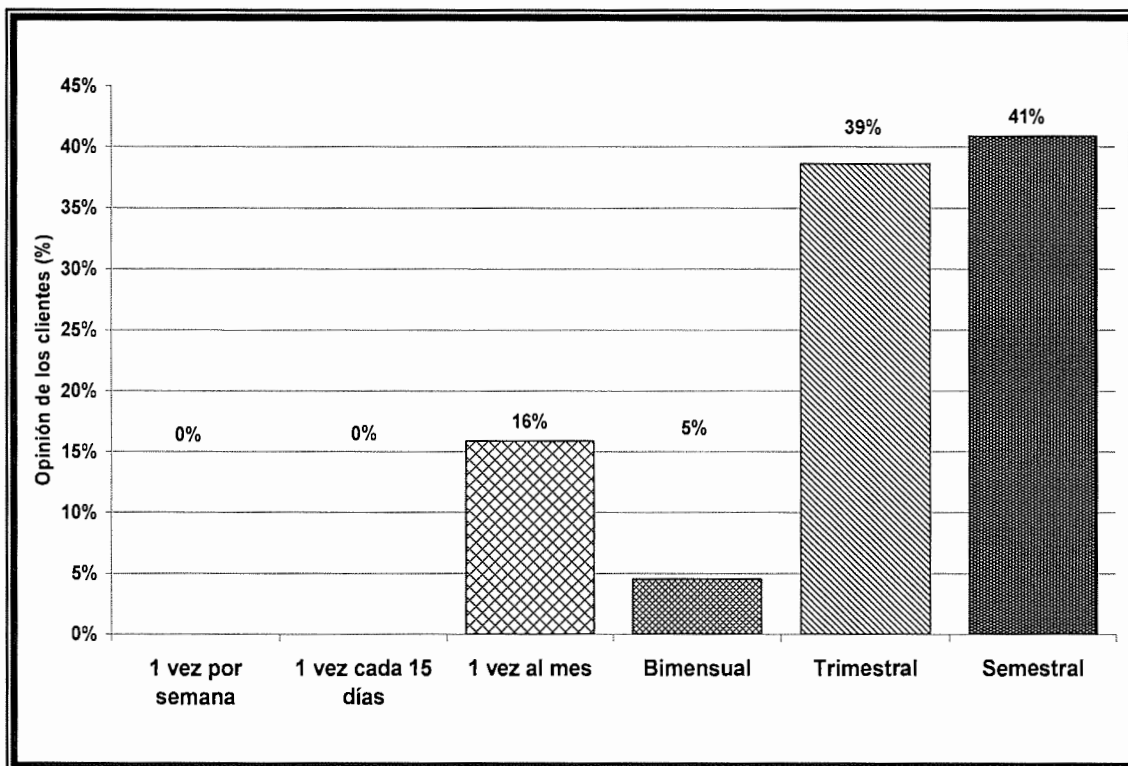


Fuente: Investigación de campo. Junio de 2009

Base: Se entrevistaron 44 promotores de proyectos del FHA que indicaron que si les gustaría recibir visitas periódicas.

De las 44 personas (71%) que manifestaron querer recibir visitas periódicas de los ejecutivos de servicio al cliente, se les preguntó que con qué frecuencia les gustaría recibir dichas visitas, a lo que el 16% dijo que una vez al mes, un 5% de manera bimensual, el 39% trimestral y el 41% semestralmente. (Véase gráfica 18)

**GRÁFICA 18**  
**PERIODICIDAD DE LAS VISITAS A LOS USUARIOS DEL SERVICIO**

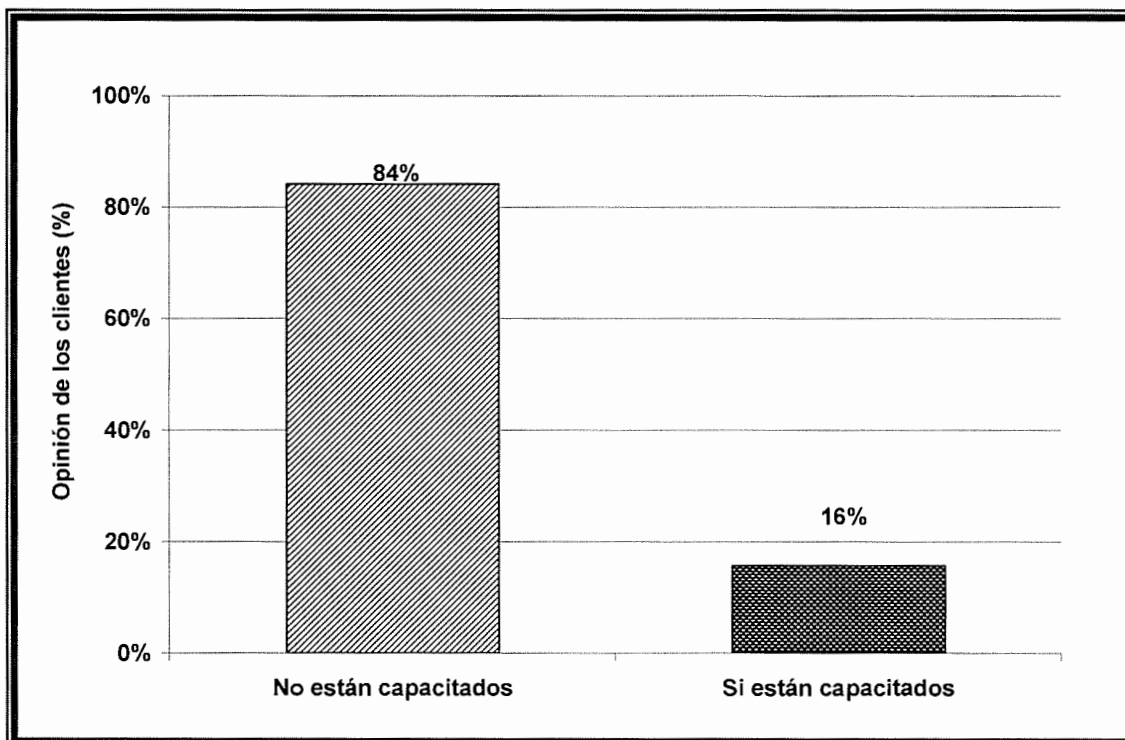


Fuente: Investigación de campo. Junio 2009  
 Base: Se entrevistaron 57 promotores de proyectos del FHA

### 2.6.6 CAPACITACIÓN

En relación a la capacitación, se les preguntó a los clientes del FHA si consideran que los colaboradores del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, están capacitados para proporcionar el servicio, a lo que el 84% contestó que no estaban capacitados, mientras que el 16% respondió de manera positiva. (Véase gráfica 19)

**GRÁFICA 19**  
**OPINIÓN DEL USUARIO ACERCA DE LA CAPACITACIÓN DEL COLABORADOR DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL FHA**



Fuente: Investigación de campo. Junio 2009  
Base: Se entrevistaron 57 promotores de proyectos del FHA

Como se indicó anteriormente (en el diagnóstico de la situación actual del cliente interno del FHA), sólo el 7% ha recibido capacitación relacionada con el servicio al cliente, mismas que no se proporcionan con la frecuencia debida, lo que viene a confirmar la opinión de los promotores de proyectos.

Otro factor que afecta el buen funcionamiento de la Institución y del servicio que se proporciona, es la carencia de un programa de capacitación, así como una guía de servicio al cliente que oriente al colaborador en la realización del servicio y la atención al cliente, por lo que el Jefe del Departamento de Mercadeo conjuntamente con el Coordinador de Servicio al Cliente y con la



ayuda del Departamento de Recursos Humanos, deben velar y considerar éstos aspectos para el buen funcionamiento del área de servicio al cliente y mantener así la satisfacción del mismo.

Se pudo establecer que el FHA capacita irregularmente a su personal; sin embargo, como se mencionó anteriormente, no se ejecuta un DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación), para determinar cuáles son las capacitaciones más idóneas para los colaboradores de acuerdo al área en que desarrollan sus actividades.

La realización de dicho diagnóstico, debería esta a cargo del jefe del Departamento de Recursos Humanos conjuntamente con los jefes de departamento para poder determinar así, cuales son las necesidades de cada colaborador y en qué áreas se puede mejorar, hecho que no se cumple en la actualidad. Para llevar a cabo la capacitación de sus colaboradores, el FHA cuenta con un presupuesto anual de Q.550,000.00; no obstante, la aprobación para recibir un curso en la actualidad, depende del jefe inmediato así como del Subgerente del área correspondiente.

#### **2.6.7 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO APLICADAS EN LA INSTITUCIÓN**

Para el año 2008, se plantearon en el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas varias estrategias; sin embargo, fueron pocas las enfocadas al servicio al cliente.

Dentro de estas estrategias se encuentran las siguientes:

- a) Mejorar la comunicación con los Promotores y Entidades Financieras
- b) Mejorar la percepción de la imagen y servicio
- c) Comunicar las funciones del FHA

- d) Implementar capacitación
- e) Actualizar la base de datos de clientes del FHA
- f) Realizar estudio de servicio al cliente, implementación del PBX 1595.

No obstante, de las estrategias indicadas anteriormente, sólo se han aplicado tres de éstas, siendo una de ellas el mejoramiento de la percepción de la imagen a través de la modernización de la misión y visión de la Institución, así como con la implementación de valores institucionales al personal.

Las otras dos estrategias están relacionadas con el servicio al cliente; una de ellas fue la creación de un PBX 1595, la cual no ha sido funcional ya que no es una línea telefónica específica para atender consultas de los clientes. Por el contrario, se ha convertido en una simple planta que distribuye las llamadas a cada departamento.

La segunda estrategia de servicio al cliente aplicada en la Institución es la capacitación, la cual ha sido proporcionada a algunos ejecutivos de servicio al cliente y la misma no ha sido constante (como se ha mencionado anteriormente).

### **2.6.8 PUBLICIDAD Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

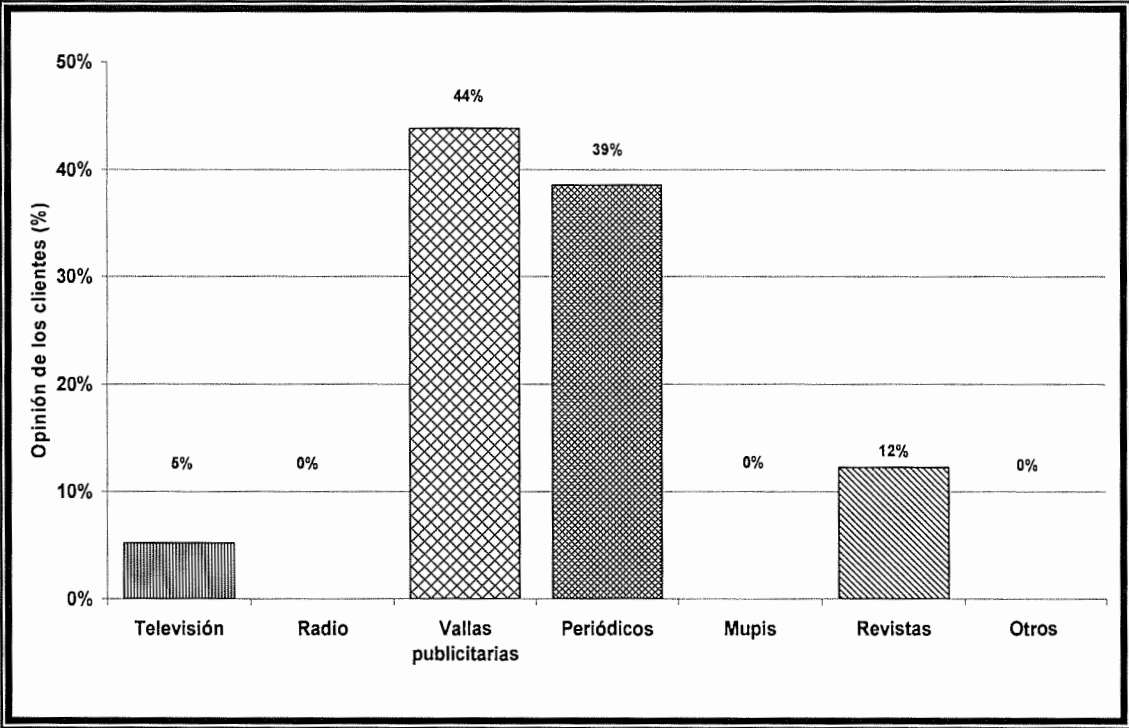
Con respecto a la publicidad y medios de comunicación que utiliza el FHA, se debe mencionar que por la clase de servicio que la Institución proporciona, éste pauta únicamente en los periódicos, publicando en éste las casas que se encuentran a la venta y que son propiedad de la Institución más no así información de sus servicios y funcionalidad.

Asimismo, se pudo observar que en las instalaciones de la Institución, no existen trifolios informativos sobre qué es el FHA, cuál es su función y qué beneficios y servicios proporciona, ya que en muchas ocasiones los usuarios

del servicio creen que ésta es una entidad financiera que proporciona créditos a los clientes para la compra de su vivienda, pero como se hizo la observación anteriormente, el FHA es una Institución cuyo fin primordial es facilitar la adquisición de vivienda por medio de créditos hipotecarios con entidades del sistema bancario.

Con relación a la publicidad y específicamente los medios de comunicación que utilizan con mayor frecuencia los promotores de proyectos, éstos manifestaron utilizar los siguientes: el 5% utiliza la televisión; el 44% vallas publicitarias, un 39% periódicos y 12% revistas. (Véase gráfica 20).

**GRÁFICA 20**  
**MEDIOS DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADOS POR LOS**  
**PROMOTORES DE PROYECTOS**

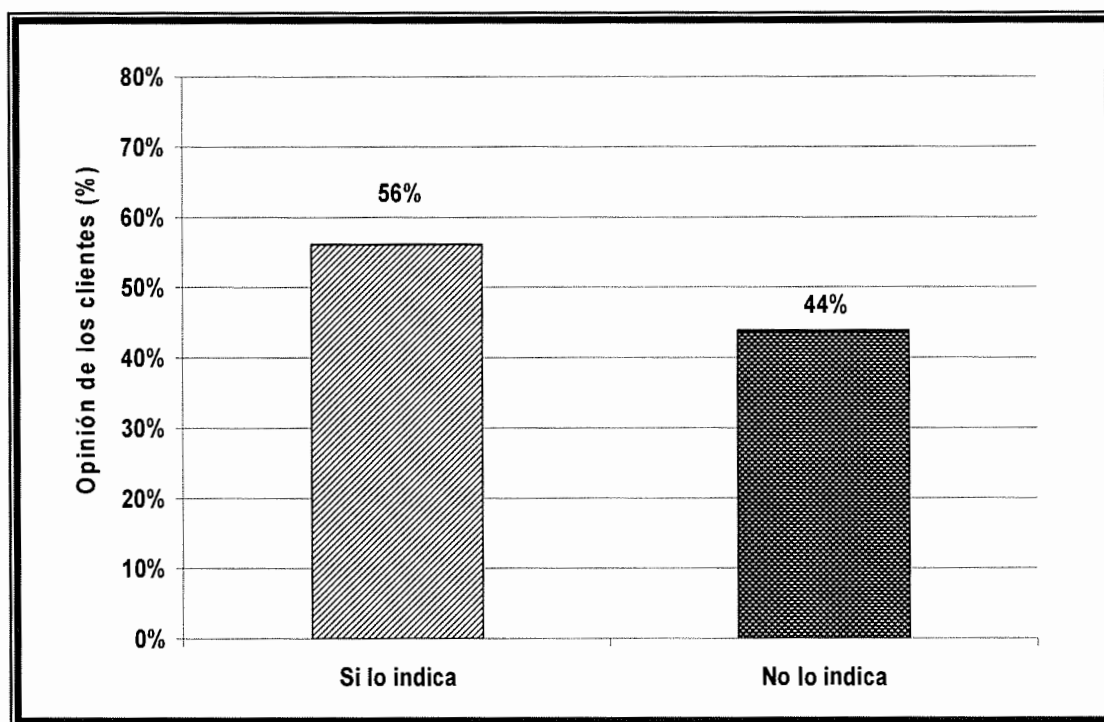


Fuente: Investigación de campo. Junio 2009  
Base: Se entrevistaron 57 promotores de proyectos del FHA

La pregunta anterior se hizo con el fin de determinar los medios más idóneos para establecer una estrategia publicitaria que beneficie al proyecto pero principalmente al FHA.

En ese sentido, se les cuestionó a los promotores que si dentro de sus anuncios publicitarios, indican en alguna parte del mismo que el FHA respalda su proyecto a través de la utilización del logotipo y de su slogan (cuya filosofía es: **“Facilitamos tu vivienda”**), a lo que el 56% respondió negativamente y el 44% positivamente. (Véase gráfica 21).

**GRÁFICA 21**  
**UTILIZACIÓN DEL LOGOTIPO Y SLOGAN DEL FHA EN LA PUBLICIDAD DE**  
**PROYECTOS SEGÚN ENCUESTA REALIZADA A LOS PROMOTORES**



Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

Base: Se entrevistaron 57 promotores de proyectos del FHA

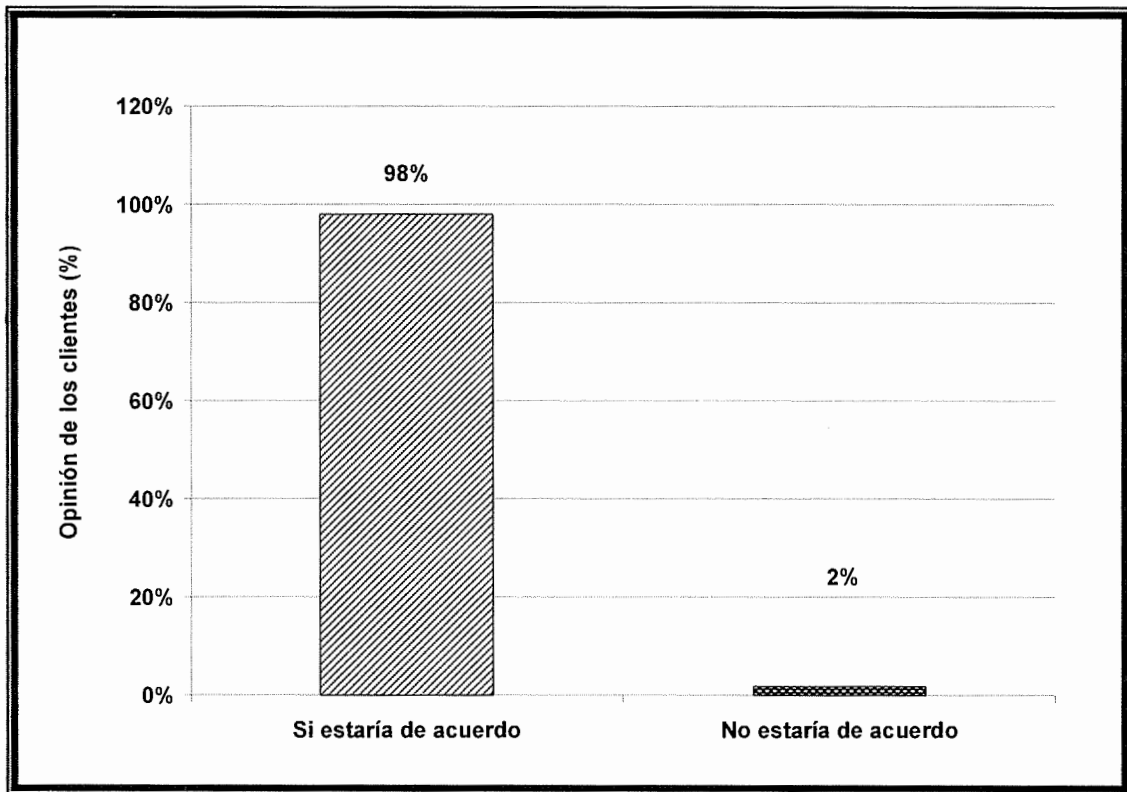
No obstante, al analizar el slogan que posee actualmente el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, se pudo observar que éste no esta acorde al objetivo por el cual fue creada la Institución, ya que el mismo debería transmitir tanto a los compradores de vivienda como a los promotores de proyectos, que el FHA es una entidad que garantiza y asegura la construcción de la vivienda y la facilitación de adquisición de la misma.

En atención a la información proporcionada por los promotores, se les preguntó si estarían de acuerdo en que el FHA les proporcione un porcentaje de dinero como incentivo para su publicidad a cambio de colocar su logotipo y slogan en sus anuncios, a lo cual el 93% indicó que sí estarían de acuerdo, mientras que el 7% manifestó no estar interesado en un aporte económico por parte de la Institución para su publicidad.

Del porcentaje que indicó estar de acuerdo en que el FHA les proporcione un porcentaje económico como incentivo y apoyo para su publicidad, a cambio de un espacio adecuado y significativo en el anuncio para ubicar el logotipo y slogan de la Institución, el 98% manifestó estar de acuerdo también en que en las instalaciones de la entidad promotora, se coloque publicidad (trifoliales y afiches) del FHA; no obstante, el 2% indicó no estar de acuerdo en que se coloque publicidad de la Institución en sus instalaciones. (Véase gráfica 22)

Conforme a lo anterior, se les preguntó a los usuarios del servicio qué medio consideraban era el más adecuado para dar a conocer el servicio que proporciona el FHA a los compradores de inmuebles que llegan a su entidad, a lo que el 58% manifestó que el medio más adecuado son los trifoliales, el 26% opinó que era la publicidad en periódicos, el 12% la utilización de afiches, un 2% la publicidad en revistas y el otro 2% a través de vallas publicitarias. (Véase gráfica 23)

**GRÁFICA 22**  
**COLOCACIÓN DE PUBLICIDAD DEL FHA EN LAS EMPRESAS**  
**DESARROLLADORAS DE PROYECTOS, SEGÚN ENCUESTA**  
**REALIZADA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA INSTITUCIÓN**



Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

Base: Se entrevistaron 56 promotores de proyectos del FHA que estarían de acuerdo en recibir un aporte económico por parte de la Institución

## **2.7 RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS –FHA-**

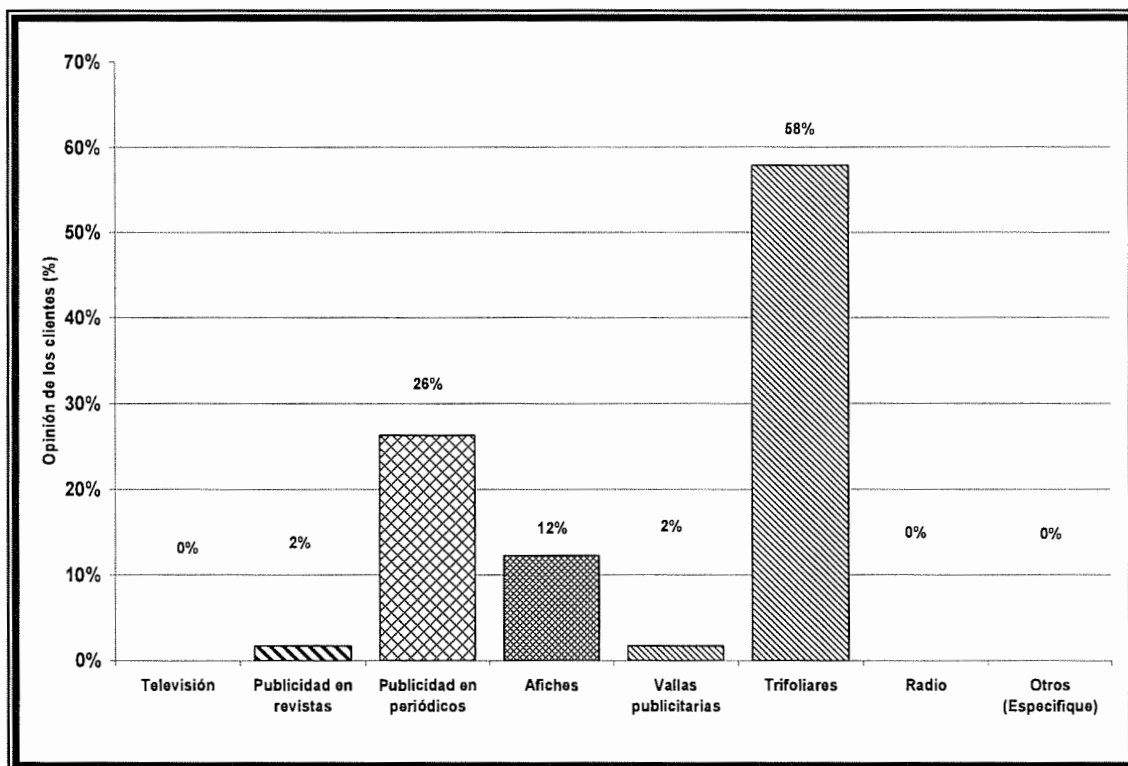
Derivado del diagnóstico situacional del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, se pudo determinar que existen factores que están afectando la calidad en el servicio al cliente, siendo algunos de ellos los siguientes:

- a) Falta de acceso a la información

- b) Atraso en los diferentes procesos de aprobación de expedientes debido al mal funcionamiento del equipo tecnológico.

### GRÁFICA 23

#### MEDIO DE COMUNICACIÓN PARA DAR A CONOCER LOS SERVICIOS QUE PROPORCIONA EL FHA A LOS COMPRADORES DE INMUEBLES QUE LLEGAN A LAS ENTIDADES PROMOTORAS DE PROYECTOS



Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

Base: Se entrevistaron 57 promotores de proyectos del FHA

- c) Duplicidad en el ingreso de información.  
d) Falta de unificación de red entre los diversos departamentos del FHA.  
e) Falta de atención personalizada a entidades aprobadas y promotores de proyectos habitacionales.

- f) Falta de competencias laborales en los colaboradores para atender a los promotores.
- g) Carencia de estrategias publicitarias.

Los factores anteriores han afectado la calidad en el servicio y en consecuencia se ha reducido la cartera de clientes de la Institución afectando así los ingresos y utilidades de la misma.

## **2.8 ANÁLISIS FODA**

Después de haber analizado las condiciones relacionadas con la calidad en el servicio al cliente en el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas –FHA-, utilizando diferentes herramientas como la observación directa, entrevistas, encuestas con clientes internos y externos e información documental, se pudo determinar que existen diferentes factores y problemas que afectan el desempeño en el servicio al cliente de dicha Institución.

Por tal motivo se procedió a elaborar una matriz FODA, la cual permitirá clasificar la información recabada, (tanto en factores internos como externos) que está afectando o beneficiando la prestación del servicio en el FHA. Además de mostrar la información recabada en la investigación, la matriz muestra las estrategias enfocadas a la solución de dichos problemas en la Institución, con el fin de mejorar la calidad en el servicio al cliente y alcanzar las expectativas que éste tiene del mismo. (Véase tabla 5)



**TABLA 5**  
**MATRIZ FODA DEL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS**  
**ASEGURADAS –FHA-**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<p>1 Cuenta con ley y reglamento que rige el funcionamiento de la misma.</p> <p>2 Institución estatal descentralizada con personalidad jurídica y patrimonio propio.</p> <p>3 Promueve la inversión de capitales privados en vivienda.</p> <p>4 Selecciona su personal.</p> <p>5 Cuenta con estructura organizacional, instalaciones administrativas, misión, visión y valores.</p> <p>6 Personal estable y con experiencia en el desarrollo de actividades.</p> <p>7 Posee una gran demanda del servicio que presta.</p>	<p>1 Los clientes externos no tienen acceso a información sobre el trámite de sus expedientes.</p> <p>2 Falta de comunicación directa entre el cliente y los ejecutivos del FHA.</p> <p>3 Carencia de tecnología de punta (hardware y software).</p> <p>4 No se proporciona mantenimiento a las computadoras.</p> <p>5 Falta de competencias laborales de los colaboradores del FHA para atender a los clientes externos.</p> <p>6 No cuenta con programas de capacitación para los colaboradores del FHA.</p> <p>7 Carencia de estrategias de publicidad.</p> <p>8 Desconocimiento del público en cuanto a los proyectos aprobados por el FHA y el servicio que éste proporciona.</p> <p>9 Falta de relaciones públicas con los desarrolladores de proyectos.</p>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<p>1 Empresas constructoras y promotoras de proyectos con deseos de contar con el aval del FHA.</p> <p>2 Incremento de empresas dedicadas a la construcción y venta de viviendas.</p> <p>3 Utilización de tecnología de punta y capacitación.</p>	<p>1 Recuperación de la cartera de clientes a través de la personalización del servicio. (F:3,F:4, F:6, O:3)</p> <p>2 Apertura de sedes regionales para proporcionar los diferentes servicios del FHA a la población guatemalteca (F:2, F:7, O:2)</p> <p>3 Utilización de relaciones públicas para promover la inversión de capitales a las empresas constructoras y desarrolladoras de proyectos habitacionales (F:3, O:2)</p>	<p>1 Utilización de la página Web como herramienta de acceso a la información de expedientes para el cliente interno y externo. (D:1,O:4)</p> <p>2 Adquisición de tecnología y mantenimiento del equipo para hacer más eficiente el servicio y los sistemas operativos del FHA. (D:3, D:4, O:1)</p> <p>3 Canalización de información de expedientes por medio del área de servicio al cliente (D:2, O:4)</p> <p>4 Mejoramiento de la calidad en el servicio a través de capacitación. (D:4, D:6; O:4)</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>1 Condiciones económicas que afectan el país.</p> <p>2 Competencia en el mercado nacional (afianzadoras).</p> <p>3 Competencia indirecta nacional y extranjera.</p>	<p>1 Reuniones periódicas con desarrolladores de proyectos para incentivarlos a trabajar conjuntamente con el FHA (F:3, F:7; A:1, A:2, A:3)</p>	<p>Elaboración de campaña promocional para dar a conocer el FHA (D:7, D:8; A:1, A:6, A:7, A:8)</p> <p>2 Implementación de relaciones públicas entre promotores y el FHA. (D:9; A:2)</p>

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

## **CAPÍTULO III**

### **ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS –FHA-**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

Una de las necesidades principales de toda institución, es la de velar por la optimización de los recursos, la satisfacción del cliente y proporcionar un servicio de calidad superior. Derivado de la importancia de éste último, el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas como entidad descentralizada, debe justificar la necesidad de crear estrategias enfocadas al mejoramiento de calidad en el servicio que ofrece a los desarrolladores de proyectos.

En virtud de lo anterior, y después de haber analizado al FHA como un todo y a cada uno de los departamentos objeto de estudio, habiendo establecido las áreas de oportunidad que cada una posee, se propone a continuación la aplicación de las siguientes estrategias, las cuales están encaminadas a mejorar la calidad del servicio al cliente:

- ❖ La implementación de un check list para revisar si las solicitudes cumplen con todos los requisitos establecidos por el FHA y creación del acceso a la información a través de la Internet.
- ❖ Aplicación de una reestructuración tecnológica para la automatización de los procesos.
- ❖ Recuperación del cliente a través de la personalización del servicio.

- ❖ Mejoramiento de la calidad en el servicio, a través de la capacitación a los colaboradores del FHA, así como la elaboración de una guía orientada a la calidad en el servicio al cliente.
- ❖ Implementación de una campaña publicitaria como alianza estratégica entre el FHA y las entidades promotoras de proyectos.

### **3.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **3.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Mejorar la calidad en servicio al cliente a través de programas de capacitación a los colaboradores, ajustes en los sistemas tecnológicos y operativos del Instituto, así como la personalización del servicio a los usuarios del mismo, y el diseño de una campaña publicitaria para dar a conocer los servicios, ventajas y beneficios del FHA, con lo cual se cerrarán las cuatro brechas del proveedor y como consecuencia, la brecha del cliente.

#### **3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Mejorar la comunicación y la calidad en el servicio que proporciona el FHA, a través de la reestructuración tecnológica y la capacitación constante de los colaboradores de la Institución.
- ❖ Alcanzar las expectativas del cliente, por medio de la personalización del servicio y la agilización de los procesos, implementando el uso de un check list y permitiendo el acceso a la información por medio de la Internet.
- ❖ Dar a conocer la función del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas a través de una campaña publicitaria, la cual de a conocer a la población en general (promotores y compradores de vivienda), las

ventajas y beneficios que le proporciona la Institución al adquirir vivienda por medio del sistema FHA.

### **3.3. MEZCLA Y TRIÁNGULO DE MARKETING DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO**

#### **3.3.1 MEZCLA DE MARKETING**

La mezcla de marketing de servicios comprende además de las cuatro P's (producto, precio, plaza y promoción), a las personas, evidencia física y procesos, así como los tres vértices señalados por el triángulo de marketing de servicio.

El propósito central de la aplicación de la mezcla y el triángulo de servicios en el FHA, es formular y cumplir las promesas que se establezcan con los promotores, para llenar las expectativas de los mismos y en consecuencia mejorar la calidad en el servicio en la Institución.

Como se mencionó, la mezcla de marketing de servicios comprende a las personas, la evidencia física y los procesos. Las personas, son el elemento fundamental para proporcionar el servicio, por lo que se les debe capacitar constantemente, motivarlos y guiarlos a desempeñar de manera atenta y cordial el servicio que proporciona la Institución, enfocados siempre en la satisfacción del cliente para que este último regrese.

Con relación a la evidencia física, se debe considerar la dotación de un equipo tecnológico adecuado a los proveedores del servicio, así como establecer una guía de servicio al cliente, la cual ayudará a cada colaborador a prestar el servicio de manera atenta y eficaz. Otro elemento útil dentro de la Institución, es proporcionar a los clientes trifolios y colocar afiches informativos sobre qué es el FHA, sus servicios y ventajas al adquirir estos.

Dentro del marketing de servicios, los procesos juegan un papel muy importante para la Institución, ya que de ellos depende también que el cliente quede satisfecho con el servicio que recibe, por lo que éstos deben ser ágiles y precisos. En ese sentido, la Institución debe considerar una reestructuración tecnológica para la automatización de los procesos, así como facilitar el acceso a la información a los clientes internos y externos por medio de la Internet.

### **3.3.2 TRIÁNGULO DE MARKETING**

#### **a) MARKETING EXTERNO: FORMULANDO LA PROMESA**

Para formular las promesas a los promotores de los proyectos, es necesario conocer cuáles son sus expectativas acerca del servicio que proporciona el FHA. De acuerdo a la investigación realizada, se estableció que las principales expectativas que tienen los desarrolladores de proyectos son: atención y respuesta rápida, servicio eficiente, cordial y personalizado y comunicación constante.

Para aplicar el marketing externo en la Institución, se proponen las siguientes estrategias:

- ❖ Diseño de una campaña publicitaria, para dar a conocer los servicios, ventajas y beneficios que ofrece el FHA. (Véase estrategia 5)
- ❖ Colocación de trifoliales y afiches informativos tendientes a comunicar los servicios, ventajas y beneficios que ofrece la Institución. (Véase estrategia 5)
- ❖ Encuestas periódicas a los promotores a través de un cuestionario, donde se obtenga toda la información necesaria referente a la calidad del servicio proporcionado versus el ofrecido por la Institución. (Véase anexo 6)

## **b) MARKETING INTERACTIVO: CUMPLIENDO LA PROMESA**

Conociendo que las principales expectativas de los promotores de proyectos se basan en una atención y respuesta rápida, un servicio eficiente, cordial y personalizado, así como una comunicación constante, y para que en el momento de la verdad (que es cuando el promotor interactúa con el ejecutivo de servicio al cliente de la Institución y el servicio se produce y consume) se pueda lograr que cada uno de los encuentros sea impecable y se cumpla con lo prometido, se plantean a continuación las siguientes estrategias:

- ❖ Utilizar un check list para recepción de solicitudes y acceso a información del expediente a través de la Internet. (Véase estrategia 1)
- ❖ Propiciar la recuperación de clientes, a través de la personalización del servicio. (Véase estrategia 3)
- ❖ Establecer mejoras en la calidad del servicio, a través de capacitación a los colaboradores del FHA y elaboración de una guía orientada a la calidad en el servicio al cliente. (Véase estrategia 4)

De esta manera se proporcionará un servicio rápido, eficiente y con la atención que el promotor espera.

## **c) MARKETING INTERNO: FACILITANDO LA PROMESA**

Debido a que en el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, el personal no está lo suficientemente capacitado y no cuenta con la tecnología apropiada para brindar el servicio rápido, amable y cordial que el promotor espera, y para que, tanto la Institución como sus colaboradores pueda cumplir con lo prometido, es necesario aplicar las estrategias que se detallan a continuación:

- ❖ Utilizar un check list para recepción de expedientes y creación del acceso a la información de expedientes a través del Internet. (Véase estrategia 1)
- ❖ Cambio del equipo tecnológico (hardware) en diversas áreas así como el mejoramiento de programas operativos (software) de la Institución y unificación de la red. (Véase estrategia 2)
- ❖ Proporcionar al personal de la Institución capacitaciones continuas relacionadas con el servicio al cliente. (Véase estrategia 4)

### **3.3.3 ALINEACIÓN DE LOS LADOS DEL TRIÁNGULO DE MARKETING DE SERVICIOS**

Para lograr la alineación de los lados del triángulo de marketing de servicios, es necesario considerar la aplicación de las estrategias mencionadas en el marketing externo, interactivo e interno, ya que éstas ayudarán a que los colaboradores trabajen de manera más rápida y eficiente, alcanzando y superando las expectativas de los clientes, para que, en el momento de la verdad (cuando el servicio sea proporcionado y percibido por los promotores), encaje con éstas y se logre que cada encuentro sea satisfactorio e ideal para cada uno.

Sólo de esta manera, se logrará que se cumplan las promesas que el FHA ofrece a los promotores y finalmente el triángulo se constituirá como un todo, alineándose los tres lados del mismo.

### **3.4 EL MODELO DE BRECHAS DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO**

Para lograr un servicio de calidad en el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas (FHA), es necesario aplicar el modelo de las brechas, el cual señala los conceptos clave para diseñar las estrategias de servicio al cliente y cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones de los promotores de

proyectos. Además, es necesario cerrar las otras cuatro brechas, las cuales se refieren al proveedor del servicio en el Instituto (colaboradores del FHA).

**a) BRECHA 1: NO SABER LO QUE EL CLIENTE ESPERA.**

Esta brecha se cerrará con la aplicación de la estrategias 1, 3 y 5, ya que la estrategia 1 que se refiere a la **“Implementación de un check list y acceso a la información a través de Internet”**, permitirá agilizar el proceso de aprobación de la solicitud; asimismo, generará una comunicación directa con los usuarios del servicio, y a través de la página, el cliente podrá realizar comentarios, sugerencias y consultas, con lo cual el Instituto puede aplicar la retroalimentación de información a los colaboradores y en consecuencia, eliminar errores comunes y hacer más eficiente el proceso de aprobación de expedientes.

También, la estrategia 3 **“Recuperación del cliente a través de la personalización del servicio”**, ayudará a tener mejor comunicación con los clientes a través del servicio personalizado; esto, posibilitará la recuperación de los mismos por medio de la realización de visitas periódicas a los promotores de proyectos, así como la atención de llamadas y correos electrónicos de los mismos. Asimismo, por medio de la estrategia 5 **“Implementación de una campaña publicitaria como alianza estratégica entre el FHA y las entidades promotoras de proyectos”**, se podrá atraer nuevos clientes, interesados en contar con el respaldo y aval del FHA para sus proyectos.

Las estrategias anteriores, permitirán conocer las expectativas del cliente y alcanzar las mismas.



**b) BRECHA 2: NO TENER LOS DISEÑOS Y ESTÁNDARES DE CALIDAD EN EL SERVICIO.**

Ésta se cerrará con ayuda de la estrategia 1 **“Implementación de un check list y el acceso a la información por medio de la página del FHA en Internet”**, la estrategia 2 **“Reestructuración tecnológica para la automatización de los procesos”** y la estrategia 3 **“Recuperación del cliente a través de la personalización del servicio”**, ya que se proporcionará una atención personalizada al cliente, y con la automatización de los procesos y la compra e implementación de tecnología de punta (evidencia física), el servicio será más rápido y eficiente, buscando la satisfacción y alcance de las expectativas del cliente, por lo que será necesario que todas las personas involucradas, trabajen bajo los mismos conceptos del servicio con base a las necesidades y expectativas del cliente, para que el servicio sea satisfactorio.

**c) BRECHA 3: NO ENTREGAR LOS SERVICIOS DE ACUERDO A LOS ESTÁNDARES**

El cierre de esta brecha se realizará entregando el servicio adecuado, por lo cual el FHA se apoyará en la estrategia 1 **“Implementación de un check list y el acceso a la información a través de Internet”**, así como estableciendo una **“Reestructuración tecnológica para la automatización de los procesos”** (estrategia 2); además, se canalizará la información por medio del área de servicio al cliente, mejoraran los programas operativos que se utilizan para el ingreso de información de los expedientes y se unificará la red.

Asimismo, generando siempre una capacitación constante y la utilizando la guía orientada a la calidad en el servicio al cliente (estrategia 4), se espera mejorar la calidad en el servicio a los promotores y alcanzar las expectativas de los mismos.

#### **d) BRECHA 4: CUANDO LAS PROMESAS NO SON IGUALES AL DESEMPEÑO**

Para cerrar esta brecha, el FHA se apoyará en la “**Implementación de una campaña publicitaria como alianza estratégica entre el FHA y las entidades promotoras de proyectos**” (estrategia 5) utilizando folletos informativos en las instalaciones del Instituto, así como afiches en las instalaciones de las entidades promotoras de proyectos.

Lo anterior se realizará, velando que las promesas que ofrece el FHA, no eleven de sobremanera las expectativas del cliente.

Asimismo, se implementará la personalización del servicio (estrategia 3), para mejorar la comunicación entre los clientes y el FHA, determinando así cuáles son las expectativas de los mismos y poder así cumplir las promesas que se ofrecieron a través del desempeño de los colaboradores, enfocándose siempre en la calidad del servicio.

### **3.5 ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN EL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS –FHA-**

#### **3.5.1. ESTRATEGIA 1: IMPLEMENTACIÓN DE UN CHECK LIST Y ACCESO A LA INFORMACIÓN A TRAVÉS DE INTERNET**

##### **a) DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Considerando que el proceso de aprobación de solicitudes de crédito inicia con la recepción de expedientes en las ventanillas de atención al cliente, y con el fin de proporcionar a los promotores un servicio ágil, rápido y eficiente, es necesaria la implementación de un check list que le permita al ejecutivo de servicio al cliente, revisar si la solicitud cumple con todos los requisitos establecidos por el FHA.

Con lo anterior, se espera disminuir la cantidad de rechazos por falta de papelería, así como incrementar las aprobaciones de solicitud de los diferentes promotores que trabajan bajo el sistema FHA.

Asimismo, se hará uso del Internet, con lo cual la institución se convertirá en una organización altamente eficiente en lo que concierne al servicio que proporciona y a la atención que brinda al público en general, ya que con éste, se permitirá el acceso a la información por medio de dicha herramienta y se facilitará la comunicación entre los colaboradores de la Institución y los promotores de proyectos, haciendo más rápida y oportuna la aprobación de expedientes y manteniendo así la satisfacción de sus clientes.

#### **b) OBJETIVOS**

- ❖ Disminuir la cantidad de rechazos de expedientes derivado de la falta de documentación en el mismo.
- ❖ Agilizar el proceso de solicitudes de crédito, cumpliendo con todos los requisitos establecidos.
- ❖ Permitir el acceso a la información a todos los colaboradores de la Institución, clientes directos (promotores) e indirectos (compradores de vivienda), para consultar y dar seguimiento a sus expedientes y proporcionar información precisa y actualizada sobre estos.

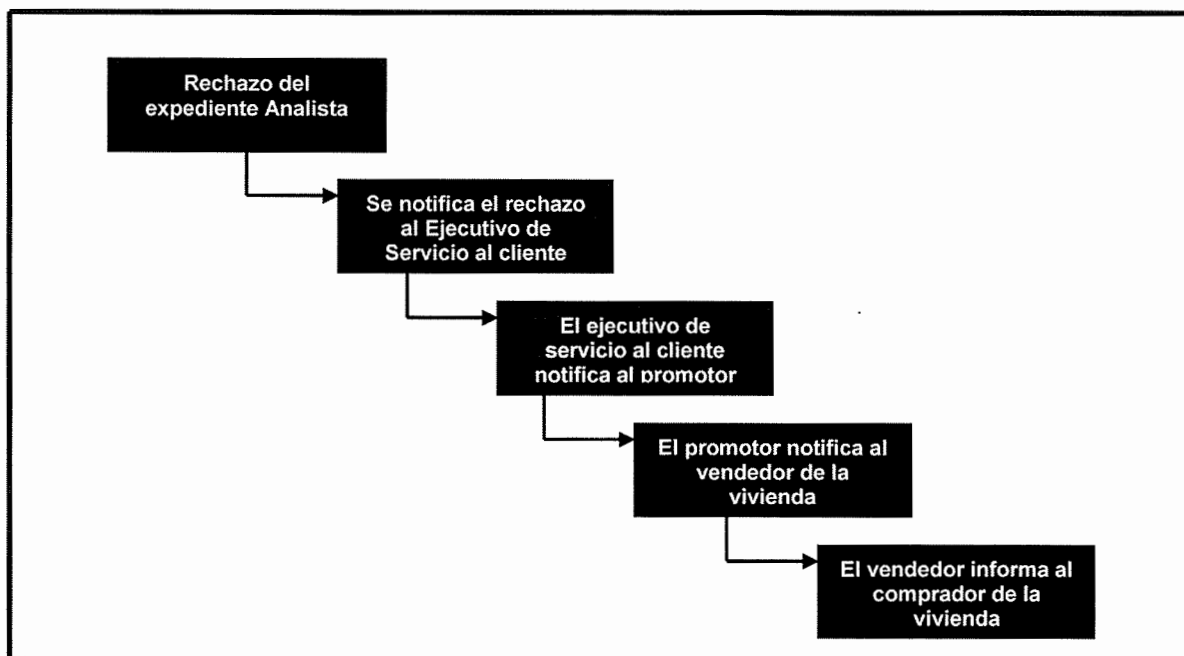
#### **c) TÁCTICA A UTILIZAR**

Para llevar a cabo la revisión de expedientes, se deberá implementar un check list que permita revisar si el promotor esta cumpliendo con todos los requisitos establecidos por el FHA; la misma, deberá realizarse desde el momento de la recepción del expediente por el ejecutivo de servicio al cliente. (Véase anexo 3).

El uso del check list, permitirá a los colaboradores revisar y solicitar la información requerida por la Institución en el momento del ingreso de la misma, ya que actualmente, cuando un expediente es rechazado por el analista por falta de papelería, se convierte en un proceso largo y tedioso, ya que dicho rechazo debe pasar por varias fases, previo a ser notificada la persona interesada. (Véase figura 5).

Con el establecimiento del check list, el sistema de rechazo por falta de papelería se convertirá en un proceso obsoleto, ya que de no cumplir con los requisitos establecidos por el FHA, la solicitud será rechazada en ese mismo momento por el ejecutivo de servicio al cliente en la ventanilla, obligando al promotor a completar el expediente previo a ser analizado.

**FIGURA 5**  
**PROCESO ACTUAL DE NOTIFICACIÓN DE RECHAZO DE EXPEDIENTE**  
**POR PARTE DEL FHA AL COMPRADOR DE LA VIVIENDA**

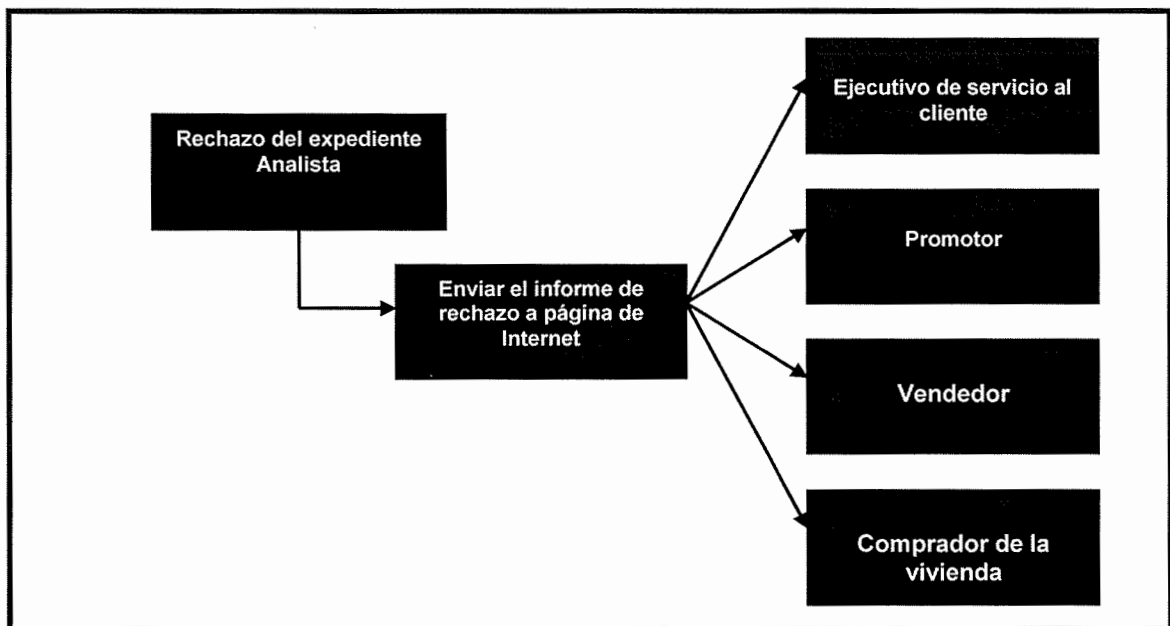


Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

Asimismo, a través de la creación del acceso a la información por medio de la Internet, el usuario hará uso del mismo para consultar el estatus en que se encuentra su expediente, y de haber sido rechazado éste por otro motivo que no sea la falta de papelería, el cliente podrá llenar el requisito a la brevedad posible para continuar con el trámite respectivo y obtener así la aprobación del expediente en menor tiempo. (Véase figura 6).

Para poder consultar y obtener información sobre el estatus en que se encuentra el expediente, al promotor se le entregará copia del check list para que la misma sea entregada al comprador de la vivienda; en esta copia, se consignará el número de expediente que le corresponderá a cada papelería, el cual será la clave de acceso para que el cliente pueda acceder.

**FIGURA 6**  
**PROPUESTA DEL PROCESO DE RECHAZO DE EXPEDIENTE**  
**UTILIZANDO LA INTERNET**



Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

La consulta por medio del número de expediente, será una forma segura y fácil de informarse sobre el estatus de cada expediente.

Asimismo, el cliente podrá remitir rápidamente la papelería requerida en el informe de suspensión y continuar con el trámite de aprobación del expediente, sin verse en la necesidad de pasar por todas las fases del rechazo del mismo (como actualmente se realiza), esperar una llamada del ejecutivo de servicio al cliente, del vendedor o promotor, para que le notifique cómo se encuentra la solicitud.

#### **d) PRESUPUESTO**

Es importante mencionar que el FHA cuenta con técnicos en informática, capacitados para realizar programas operativos, diseños de páginas web y reparación y mantenimiento de equipos (hardware y software); por lo tanto, no será necesario invertir en el rediseño de la página de Internet.

En atención a lo anterior, el FHA, para la presente propuesta, invertirá solamente en la impresión del check list, así como los gastos de energía eléctrica y papelería y útiles de oficina para realizar las pruebas piloto del sistema de consultas por Internet. (Véase cuadro 1)

En la tabla 4, se presenta el plan de acción para la presente estrategia, considerando para la misma que la Institución ya cuenta con una página de Internet y con su propio servidor.

#### **e) CONTROL**

Para establecer cuántos expedientes se rechazaron por falta de documentación, cada ejecutivo de servicio al cliente deberá llevar un registro de los rechazos efectuados mensualmente a su cartera de clientes, presentando a final de mes un informe detallado del nombre del cliente o

promotor, fecha de rechazo e indicar qué documentación carecía en el expediente. (Véase anexo 4)

Con relación al acceso a la información por medio de Internet, el control de la misma se llevará a cabo por medio del registro de consultas que se realicen en la página del FHA, ya que el sistema será capaz de generar un reporte mensual sobre cuántas consultas se hicieron, así como indicar el tiempo de aprobación del expediente por cada área.

**CUADRO 1**  
**COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE CHECK LIST Y**  
**CONSULTA DE EXPEDIENTES POR MEDIO DE INTERNET**

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO		COSTO TOTAL	
<b>Levantado e impresión de 30,000 boletas</b> check list (unicamente el logotipo a color)	Q	1.00	Q	30,000.00
<b>Pruebas piloto</b>				
energía eléctrica	Q	500.00		
papelería y útiles	Q	250.00	Q	750.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q</b>	<b>30,750.00</b>

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

**TABLA 6**

**PLAN DE ACCIÓN**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN CHECK LIST Y ACCESO A LA INFORMACIÓN A TRAVÉS DE INTERNET**

<b>OBJETIVO: Disminuir la cantidad de rechazos de expedientes, a través de la implementación de un check list y agilizar el proceso de aprobación de solicitudes de crédito a través del acceso a la información por medio de Internet.</b>						
<b>Actividades</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Departamento y/o empresa responsable</b>	<b>Inicio</b>	<b>Final</b>	<b>Costo</b>	
Elaboración e implementación del check list para revisión de papelería en la ventanilla de servicio al cliente	Disminuir la cantidad de rechazos derivado de la falta de documentación.	Coordinación de servicio al cliente	15/02/2010	26/02/2010	Q	30,000.00
Revisión de la página de Internet	Determinación de elementos necesarios para relacionar la información del sistema con el número de expediente	Coordinación de servicio al cliente y Departamento de Informática	11/01/2010	15/01/2010	* Q	-
Exportación de la base de datos y creación del acceso en Internet	Relacionar números de expedientes y creación del acceso a consulta en la página del FHA	Departamento de Informática	18/01/2010	25/01/2010	* Q	-
Realización de pruebas piloto	Agilizar y facilitar el acceso a la información del estatus del expediente y dar seguimiento al mismo.	Coordinación de servicio al cliente y Departamento de Informática	26/01/2010	05/02/2010	Q	750.00
Inducción al personal	Dar a conocer las ventajas y beneficios del acceso a consultas en la página de Internet	Departamento de Servicio al cliente, Informática y Recursos Humanos	08/02/2010	10/02/2010	Q	-
<b>TOTAL</b>					<b>Q</b>	<b>30,750.00</b>

\* Nota: Se hace la observación que el FHA no generará gastos por las actividades relacionadas con la revisión y exportación de base de datos, ya que cuenta con técnicos en informática capacitados para la realización de las mismas.

**Fuente: Investigación de campo, Junio 2009**



### **3.5.2 ESTRATEGIA 2: REESTRUCTURACIÓN TECNOLÓGICA PARA LA AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS**

#### **a) DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA**

El proporcionar equipo tecnológico idóneo a los colaboradores de la Institución, es una herramienta y un medio para lograr la presente estrategia; con esto, los trabajadores del FHA optimizarán el servicio que se presta a los usuarios del mismo, haciendo el desarrollo de sus actividades y la aprobación de los expedientes, más eficiente y eficaz.

Para optimizar el servicio que presta el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, es necesario que las autoridades de la misma planifiquen la compra de equipo (hardware). Asimismo, es importante mencionar que la institución requiere mejorar los sistemas operativos (software) para el ingreso y análisis de los expedientes, ya que esto eliminará la duplicidad de tareas y la pérdida de información que actualmente existe en la institución, haciendo más eficientes los tiempos de aprobación de los expedientes y brindando una atención personalizada y rápida a los promotores de proyectos.

#### **b) OBJETIVOS**

- ❖ Aumentar la productividad de los ejecutivos de servicio al cliente, mediante la implementación de características avanzadas en los sistemas operacionales, que ayuden al personal a desempeñar su trabajo con mayor eficiencia, de manera que puedan brindar un servicio óptimo.
- ❖ Agilizar cada uno de los trámites realizados por los promotores y evitar atraso y pérdida de información, a través de la adquisición de equipo tecnológico (hardware) adecuado.

### **c) TÁCTICA A UTILIZAR**

Para llevar a cabo la presente estrategia, el FHA debe implementar diferentes tácticas para introducir el equipo tecnológico, así como implementar los sistemas operativos adecuados para la Institución.

#### **c.1. ADOPCIÓN DE LA TECNOLOGÍA POR PARTE DE LA EMPRESA**

Antes de realizar cualquier inversión o adquisición tecnológica en el FHA, se debe proporcionar una explicación a los colaboradores con la finalidad de dar a conocer la estrategia y qué beneficios obtendrá, tanto la Institución como los promotores de proyectos con dicho cambio tecnológico; esto, con el fin de prepararlos para el cambio y para concentrar sus esfuerzos en la aplicación de los nuevos procesos operativos, evitando así que surjan inconvenientes en los mismos.

A través de la encuesta, se pudo establecer que los departamentos con mayor necesidad de cambio de equipo tecnológico son: mercadeo (especialmente el área de servicio al cliente), análisis de riesgo y contabilidad, por lo que, al implementar el nuevo equipo, se deberá iniciar con los departamentos que tienen relación directa con los clientes, y el mismo deberá realizarse en horas inhábiles para no interrumpir el desarrollo de actividades diarias del ejecutivo de servicio al cliente y no incomodar o retrasar al usuario.

#### **c.2 AUTOMATIZACIÓN DE LOS SISTEMAS**

El FHA y los departamentos objeto de estudio, poseen dos sistemas operativos; no obstante, en la investigación realizada, los colaboradores manifestaron que dichos sistemas son tediosos, ya que generan ventanas innecesarias.

Asimismo, presentan problemas al ingresar la misma información dos veces, ya que un programa no alimenta el otro, lo cual genera acumulación de trabajo,

duplicidad de tareas, pérdida de información, atraso en el desarrollo de actividades y principalmente, una mala atención al público.

Con la reestructuración tecnológica para la automatización de los procesos, se busca no solo proporcionar a los colaboradores el quipo tecnológico adecuado, si no unificar la red y rediseñar los sistemas operativos en los cuales se ingresa la información de los clientes, para evitar duplicidad de actividades y establecer que los sistemas operativos se alimenten ingresando la información en uno solo, con lo cual se optimizará el servicio y se hará más eficiente el desarrollo de actividades para los colaboradores del Instituto.

Para rediseñar y unificar la red, el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas cuenta con técnicos en informática capacitados y especializados en la elaboración de los mismos, por lo que la Institución no deberá pagar honorarios adicionales para esta fase de la estrategia.

Esta estrategia busca que la administración del FHA, mejore los procesos en el servicio al cliente, adoptando sistemas tecnológicos que ayuden al ejecutivo de servicio al cliente a desempeñar con mayor eficiencia su trabajo, con el fin de proporcionar un servicio óptimo que satisfaga las necesidades de los promotores que visitan la Institución.

### **c.3 PROPORCIÓN DE CONTROL EN EL SERVICIO**

Esta parte de la estrategia tecnológica, busca proporcionarles a los trabajadores más control en la prestación del servicio, para que el mismo sea eficiente y rápido.

Cuando se automaticen los sistemas internos con la aplicación de la nueva tecnología y la aplicación de los sistemas operativos, así como con la unificación de la red, las autoridades del FHA deberán velar por que no se

obstaculice el desempeño de los colaboradores, ya que con tantas opciones que pueda ofrecer dicha tecnología, puede servir de impedimento para el servicio que el colaborador ofrecerá; por lo que, previo a establecer dichos cambios tecnológicos, los trabajadores que se puedan ver afectados por éstos, deben ser capacitados para la utilización de los mismos, con lo cual, se disminuirá el riesgo de causar inconvenientes e insatisfacción durante la prestación del servicio al usuario.

Asimismo, se deberá controlar el momento de la transición entre la tecnología vieja y la nueva, no abandonando completamente la primera, ya que así, el personal no se quedará sin alternativas en caso que las nuevas no sean funcionales en el momento.

Por medio de la presente estrategia, se busca que la utilización de la tecnología, mejore la calidad del servicio al cliente en el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, por lo que se debe garantizar que los equipos, métodos y programas operativos de menor tecnología, funcionen y estén bien integrados a las tecnologías modernas hasta que estas trabajen acorde a lo que se planteó.

#### **c.4 COMBINACIÓN DE LA TECNOLOGÍA Y CONTACTO PERSONAL**

El resultado de combinar la tecnología con el servicio personal, es superior al que se obtiene al poner mayor énfasis en uno de los dos. Es importante recordar que la aplicación de la tecnología, proporciona mayor coherencia y precisión a la que pueden lograr los prestadores del servicio más calificados.

La aplicación de ésta parte de la estrategia, radica en que el ejecutivo de servicio al cliente, maneje la tecnología juntamente con la capacidad de personalizar el servicio, adaptándolo a las necesidades de los clientes y prestándolo con prontitud, sin contratiempos y con un mínimo de errores.

La implementación de la nueva tecnología, requerirá de la atención y habilidad de los colaboradores, pero no ha expensas de los clientes; para evitar que esto suceda, es conveniente considerar los siguientes aspectos:

- ❖ Capacitar al personal en la utilización del nuevo equipo y programas operativos, para evitar atraso al cliente; la capacitación se deberá proporcionar fuera de horas de trabajo, ya que la misma requerirá la utilización del equipo.

Lo anterior se hará, con el fin de optimizar el servicio que se proporciona al usuario y evitar inconvenientes al momento de utilizarlo.

- ❖ Al realizar el cambio de equipo tecnológico, así como el de los sistemas operativos, se debe mencionar al cliente que los mismos están siendo sustituidos; en ocasiones, una espera o retraso no parecen tan prolongados cuando se ha recibido una explicación de los mismo.
- ❖ Cuando surjan problemas con los sistemas operativos, los técnicos en informática deben estar en la mejor disposición de priorizar y resolver los problemas que el equipo produzca, para poder seguir brindando el servicio al cliente rápidamente.
- ❖ Proporcionar el mantenimiento constante y adecuado del equipo tanto nuevo como viejo, en horario que no afecte el servicio al cliente, para evitar que el mismo tenga desperfectos o bien, provoquen problemas durante la prestación del servicio.

El uso del equipo tecnológico, requiere dividir la concentración entre éste y el cliente; sin embargo, con el paso del tiempo y la experiencia adquirida por parte

del prestador del servicio, el funcionamiento del equipo se vuelve secundario. Cuando esto suceda, el trabajador se deberá concentrar específicamente en la adecuada atención de los clientes.

El FHA, debe estar preparado para atender a sus clientes con la agilidad y comprensión que la tecnología le permita, brindando una atención personalizada y aplicando la mezcla equilibrada de tecnología y servicio personal.

#### **c.5 COSTO DE INTRODUCCIÓN DE LA TECNOLOGÍA EN LA INSTITUCIÓN**

De acuerdo a las necesidades tecnológicas que cada departamento posee, en el cuadro 2 se detallan los costos de introducción de la nueva tecnología (hardware), a los departamentos que necesitan dicho cambio con mayor urgencia, siendo éstos mercadeo (especialmente el área de servicio al cliente), análisis de riesgo y contabilidad.

En la tabla 5 se detallan todas las acciones encaminadas a implementar esta estrategia, así como los responsables de la misma.

#### **d) CONTROL**

Para manejar el control y seguimiento de esta estrategia, el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas deberá llevar un registro por medio de sus sistemas operativos, de la hora y fecha en que cada área aprobó o rechazó el expediente, lo cual permitirá determinar si el equipo tecnológico adquirido está funcionando adecuadamente, establecer si el mismo está facilitando el ingreso de información a los ejecutivos de servicio al cliente y finalmente establecer (con la hora y fecha) si el tiempo de aprobación del expediente del cliente es más eficiente y como consecuencia lograr la satisfacción de los clientes.

Para evaluar los sistemas operativos, los ejecutivos de servicio al cliente recibirán una boleta de forma bimensual, para que evalúen los programas en los cuales se llevan los registros de los expedientes, y de acuerdo a las observaciones que éstos realicen, se mejorarán y desarrollarán los mismos con el fin de hacerlos más eficientes. (Véase anexo 5).

Asimismo, a través de la encuesta, los colaboradores podrán manifestar si hay desperfectos con el equipo tecnológico o bien hacer los comentarios respectivos con relación al mismo

**CUADRO 2**  
**COSTO DE EQUIPO TECNOLÓGICO (HARDWARE) PARA EL FHA.**

DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO	COSTO UNITARIO	
<b>Computadora</b>		
Intel Pentium Dual Core E2180 2.0 GHZ - 4GB RAM	Q	4,199.00
Disco duro 320 GB		
Monitor de 17" LCD		
Tarjeta de video 32 MB		
Quemador de DVD's y CD's		
Mouse óptico		
Teclado en español		
Lector multitarjetas		
Bocinas		
Licencia Windows Vista Home Basic Español	Q	800.00
Tarjeta de sonido 3D Full Duplex integrada		
Tarjeta de red Ethernet 10/100 integrada		
4 puertos USB, 2PS2, 1 Paralelo y 1 Serial DB-9		
<b>Total</b>	<b>Q</b>	<b>4,999.00</b>
<b>No. De computadoras a comprar</b>		<b>23</b>
<b>Costo total de computadoras</b>	<b>Q</b>	<b>114,977.00</b>
<small>Garantía: Cada equipo cuenta con garantía de 1 año</small>		

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

**CONTINUACIÓN, CUADRO 2**  
**COSTO DE EQUIPO TECNOLÓGICO (HARDWARE) PARA EL FHA.**

DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO	COSTO UNITARIO	
<b>Impresora HP Laserjet P2035N</b> <i>Velocidad: 30 páginas por minuto</i>	Q	2,285.00
<b>Impresora multifuncional Epson TX210</b> <i>Velocidad: 32 páginas por minuto (negro)</i> <i>Velocidad: 15 páginas por minuto (color)</i> Impresora Copiadora Escáner Resolución 5760 x 1440 dpi Corrección y restauración automática de fotos Pantalla LCD 1.5" Ranura para tarjeta de memoria	Q	999.00
<b>Impresora multifuncional Canon MX 320</b> <i>Velocidad: 8 páginas por minuto (negro)</i> <i>Velocidad: 5 páginas por minuto (color)</i> Inyección de tinta Impresora Copiadora Escáner Fax Pantalla LCD Resolución 4800 dpi	Q	949.00
<b>Total</b>	<b>Q</b>	<b><u>4,233.00</u></b>
<p>Garantía: Cada equipo cuenta con garantía de 1 año</p> <p>Nota: El costo total de hardware, dependerá del tipo de impresora que se quiera adquirir. En este caso, se presentan tres tipos de impresoras que llenan los requisitos de rapidez y garantía en el uso, por lo que se puede instalar cualquiera de ellas en las áreas donde existe necesidad de cambio, principalmente el área de servicio al cliente.</p>		

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009



**TABLA 7**  
**PLAN DE ACCIÓN**  
**REESTRUCTURACIÓN TECNOLÓGICA PARA LA AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS**

Actividades		Objetivos	Departamento y/o empresa responsable		Fechas		Costo
			Inicio	Final	Inicio	Final	
Adopción de la tecnología por parte del servidor	Introducir al prestador del servicio, en los aspectos de cambio que pretende realizar la Institución	Departamento de Informática Departamento de Recursos Humanos	04/01/2010	22/01/2010			
	Proveer la información al trabajador y explicar los beneficios que se obtendrán con dicho cambio.				Q		
Automatización de los sistemas	Rediseñar los sistemas operativos en los cuales se ingresa la información de los clientes, para evitar la duplicidad de actividades	Departamento de Informática Departamento de Mercadeo	25/01/2010	30/04/2009		Q	
Introducción de la tecnología al FHA	Proveer del equipo tecnológico a cada departamento que lo necesita, especialmente el área de servicio al cliente.	Departamento de Informática y colaboradores de la Institución	18/05/2010	18/06/2010	Q		114,997.00
	Superar las expectativas que el usuario espera, mediante la adecuada prestación del servicio a través del equipo tecnológico.						
<b>TOTAL</b>						<b>* Q</b>	<b>114,997.00</b>

Este costo no incluye las impresoras, ya que la adquisición de las mismas dependerá de cuál sea la más óptima para cada departamento.

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

### **3.5.3. ESTRATEGIA 3: RECUPERACIÓN DEL CLIENTE A TRAVÉS DE LA PERSONALIZACIÓN DEL SERVICIO**

#### **a) DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Como es sabido, toda institución se debe a sus clientes y a la satisfacción que éstos obtengan del servicio adquirido; es por ello que, para el FHA, es importante conocer las expectativas y deseos de sus clientes, con el fin de determinar todos aquellos aspectos con los cuales se puede beneficiar la Institución para mantener su cartera, incrementarla o bien recuperar a los clientes que por una u otra razón se han retirado de la Institución.

Con la presente estrategia, se busca mejorar la comunicación con los promotores de proyectos a través de visitas periódicas, para identificar todos aquellos factores que afectan la prestación del servicio, y con base a ello, inducir a los ejecutivos de servicio al cliente a prestar una atención enfocada a satisfacer las necesidades y expectativas de los promotores de proyectos que trabajan conjuntamente con el FHA.

#### **b) OBJETIVOS**

- ❖ Recuperar la cartera pérdida de clientes del FHA, estableciendo reuniones periódicas, con el fin de mejorar y personalizar el servicio proporcionado por los ejecutivos de servicio al cliente.
- ❖ Conocer y mejorar el servicio al cliente, basándose en los comentarios y expectativas que los promotores poseen, con el fin de innovar el servicio día a día y mantener así la satisfacción de los clientes.

#### **c) TÁCTICA A UTILIZAR**

Para llevar a cabo la recuperación del cliente a través de la personalización del servicio, el FHA deberá programar visitas periódicas con los promotores de proyectos, con el fin de conocer sus expectativas con relación al servicio y

determinar todos aquellos elementos que han afectado la prestación del mismo, y que como consecuencia, hayan disminuido la cartera de clientes.

Para realizar las visitas periódicas y no afectar el desarrollo de las actividades en las ventanillas de atención al público en el FHA, se propone que sea el coordinador de servicio al cliente, la persona encargada de visitar a los promotores una vez al año (esto debido al número de entrevistas a realizar).

Las visitas se efectuarán de acorde a la cartera de clientes que cada ejecutivo posee y en un lapso no mayor a cinco meses (del mes de enero a mayo aproximadamente).

Durante las visitas, el coordinador de servicio al cliente deberá atender a los promotores de manera atenta y cordial, prestando atención a sus ideas y opiniones, con lo cual, se busca que éste exprese sus comentarios con relación al servicio. Con base en lo anterior, el coordinador llevará una boleta de recolección de datos, la cual deberá determinar aspectos relevantes que estén ocasionando descontento con el servicio proporcionado. (Véase anexo 6)

Con el fin de llevar a cabo estas reuniones, se propone visitar a los clientes en sus oficinas o bien, para hacerlas más personalizadas y eficientes, se puede citar a los promotores en restaurantes (desayunos, almuerzos, refacciones); lo anterior, se realizará con el fin de brindarles la atención adecuada y crear así un ambiente agradable, donde éste pueda exponer sus expectativas y comentarios con relación al servicio que ha recibido por parte del ejecutivo durante determinado tiempo, y establecer así, aquellos factores que no están siendo de su satisfacción y que traen como consecuencia, que el cliente desista del servicio que le proporciona el FHA.

Para efectuar el pago de las atenciones antes mencionadas, se propone otorgar al coordinador de servicio al cliente, una tarjeta de crédito empresarial con un límite de crédito establecido por la Administración del Instituto, para poder cancelar las invitaciones con los promotores (tendrá como máximo Q.300.00 disponibles para realizar cada visita). Así también, deberá llevar un control y registro de cada gasto que se realice con la misma y justificar la factura, indicando con qué entidad se llevó a cabo la reunión; esto, con el fin de llevar un control de los gastos incurridos durante dichas visitas, así como de las entidades promotoras a quienes ya se les realizó la misma. (Véase anexo 7)

Durante las visitas, el coordinador de servicio al cliente podrá aprovechar la oportunidad para evaluar a los ejecutivos de servicio al cliente, ya que por medio de los comentarios que realice el promotor, éste podrá determinar en qué aspectos esta fallando cada uno de los prestadores del servicio a la cartera de clientes que tiene a cargo.

En atención a lo anterior, el coordinador de servicio al cliente deberá presentar informes al Jefe de Mercadeo para dar a conocer los resultados obtenidos durante las entrevistas con los promotores, y establecer así, reuniones con los ejecutivos para informarles sobre los aspectos que deben mejorar al momento de proporcionar el servicio a los clientes y así alcanzar así las expectativas que tienen sobre éste.

En la tabla 6, se detalla cada actividad que debe implementarse para que esta estrategia funcione eficazmente, así como a cada responsable de las mismas.

**TABLA 8**  
**PLAN DE ACCIÓN**  
**RECUPERACIÓN DEL CLIENTE A TRAVÉS DE LA PERSONALIZACIÓN DEL SERVICIO**

<b>Objetivos</b>						
<b>Actividades</b>	<b>Departamento y/o empresa responsable</b>	<b>Inicio</b>	<b>Final</b>	<b>Costo</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Recuperar la cartera de clientes, a través del mejoramiento de la calidad en el servicio y la comunicación con los desarrolladores de proyectos.						
Calendarización de visitas para el primer semestre	Coordinador de Servicio al Cliente	04/01/2010	08/01/2010	Q	-	
Realización de visitas	Coordinador de Servicio al Cliente	18/01/2010	31/05/2010	Q	20,000.00	
Elaboración de informe y resultados obtenidos durante las visitas a promotores	Coordinador de Servicio al Cliente	01/06/2010	04/06/2010			
Presentación informe de visitas	Coordinador de Servicio al Cliente	07/06/2010	07/06/2010	Q	-	
Presentación de observaciones ejecutivos de servicio al cliente	Coordinador de Servicio al Cliente y Jefe de Mercadeo	9/06/2010	10/06/2010	Q	-	
Elaboración de estudio y evaluación de estadísticas	Coordinador de Servicio al Cliente	14/06/2010	25/06/2010	Q	-	
<b>TOTAL</b>				<b>Q</b>	<b>20,000.00</b>	

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

### **3.5.4. ESTRATEGIA 4: MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL FHA, A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN A LOS COLABORADORES Y ELABORACIÓN DE UNA GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.**

#### **a) DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA**

##### **a.1 CAPACITACIÓN A LOS COLABORADORES**

###### **a.1.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA**

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico, aplicado de manera organizada y general, mediante el cual, el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al área de trabajo donde se desempeña, con el fin de modificar sus actitudes frente a aspectos de la institución, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo organizacional y mejoramiento del servicio en el FHA, la capacitación implicará actualizar constantemente las competencias que poseen los ejecutivos de servicio al cliente, para lograr la adecuada integración del mismo al puesto de trabajo, así como incrementar y mantener su eficiencia, progreso personal y laboral, utilizando las técnicas y herramientas adquiridas en beneficio de la Institución.

En tal sentido, la capacitación constituirá un factor importante para que el ejecutivo de servicio al cliente, brinde el mejor aporte en el puesto asignado a través del mejoramiento de sus habilidades y aptitudes, buscando eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades; asimismo, la elaboración e implementación de una guía de servicio al cliente, contribuirá a elevar el rendimiento de éste en la Institución, mejorando así la calidad en el servicio a los promotores y buscando alcanzar y cumplir con las expectativas de los mismos.

Para la presente estrategia, se presenta como primera alternativa a desarrollar el Plan de Capacitación de Servicio y Atención al Cliente, el cual incluye a todos colaboradores y funcionarios del Instituto, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad.

### **a.1.2 OBJETIVOS**

- ❖ Determinar los conocimientos, habilidades y aptitudes que permitirán a los colaboradores, brindar una mejor atención en el servicio al cliente y mejorar la calidad del mismo.
- ❖ Mejorar las aptitudes de los colaboradores en el servicio al cliente, capacitándolos y proporcionándoles los lineamientos a seguir, para crear un clima de trabajo satisfactorio y hacerlo más sensible ante las necesidades de los clientes internos y externos, contribuyendo así, al cumplimiento de las expectativas de los mismos.

### **a.1.3 TÁCTICA A UTILIZAR**

Para establecer cuáles son las necesidades de capacitación para el personal de servicio al cliente del FHA, se procedió a elaborar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación a los ejecutivos, con el fin determinar en qué áreas se les debe reforzar y ampliar sus conocimientos para mejorar la calidad en el servicio, desarrollando sus habilidades y técnicas a través de la capacitación correspondiente.

En atención a lo anterior, a continuación se presenta el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación basado en el perfil del puesto del ejecutivo de servicio al cliente (véase anexo 8), ya que por medio de éste, se puede determinar cuáles son las aptitudes, conocimientos y competencias necesarias para que el ejecutivo, contribuya a la consecución de los objetivos estratégicos de la Institución.

## **a.2 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA EL EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE DEL FHA**

### **a.2.1 SITUACIÓN ACTUAL EN EL FHA**

Desde el inicio de esta era, las organizaciones buscan mejorar su competitividad, implantando programas y técnicas para el mejoramiento de la calidad de sus productos y servicios.

Actualmente, el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas no cuenta con un plan de capacitación para sus colaboradores, especialmente para los ejecutivos de servicio al cliente, quienes diariamente tratan con promotores de proyectos que visitan las instalaciones. En virtud de ello, las autoridades del FHA deben velar por el constante desarrollo y actualización en el tema de servicio al cliente para sus colaboradores, ya que este es el pilar fundamental de toda institución.

El FHA se preocupa constantemente por proporcionar un buen servicio; sin embargo, en la actualidad y en el futuro, esta y todas las organizaciones, tendrán que lograr no solo la satisfacción del cliente mediante servicios de calidad, sino también de los otros grupos que de una u otra forma tengan algún interés y esperen algún beneficio (colaboradores de la Institución).

Lo anterior requiere que la implantación de programas de mejoramiento continuo, se realice con un enfoque sistémico que asegure la congruencia estructural y cultura entre el sistema organizacional y los principios de calidad en el servicio.

A través de la investigación de campo, se pudo establecer que sólo dos de los cuatro ejecutivos han recibido capacitación relacionada con el servicio al cliente; asimismo, manifestaron no haber recibido más entrenamientos durante



el transcurso del año, por lo que se hace determinante aplicar esta estrategia y promover que la calidad en el servicio que proporcione cada ejecutivo, sea la carta de presentación y el motivo de retención de los promotores del FHA, así como del público en general.

De acuerdo a la investigación de campo y a la opinión de los promotores que visitan el FHA, a continuación se describen los problemas más comunes en la prestación del servicio a los promotores de proyectos:

- a) Mala atención y falta de amabilidad durante la prestación del servicio en las ventanillas, ya que los ejecutivos hacen esperar a los usuarios. Asimismo, no devuelven llamadas y no proporcionan la información requerida con una actitud positiva y proyectando interés en los clientes.
- b) Comunicación deficiente, al no informar de manera rápida al cliente en qué estatus se encuentra su solicitud; además no se notifica con puntualidad los rechazos y no se proporciona una solución rápida y eficiente a los requerimientos del usuario.

De acuerdo al análisis anterior, se procedió a realizar el proceso de detección de necesidades que los ejecutivos de servicio al cliente requieren para llevar a cabo su trabajo; para ello, se presenta la siguiente Cédula Diagnóstica:

### **a.2.2 CÉDULA DIAGNÓSTICA**

Esta herramienta fue utilizada como apoyo para detectar las necesidades de capacitación que requieren los ejecutivos de servicio al cliente, quienes son los actores principales ante el promotor; la misma, dio los siguientes resultados. (Véase cuadro 3).

**CUADRO 3**  
**CÉDULA DIAGNÓSTICA DEL EJECUTIVO DE SERVICIO**  
**AL CLIENTE DEL FHA**

<b>Alcance - Nivel de análisis</b>
El nivel de análisis se determinó en el área de servicio al cliente
<b>Equipo</b>
El equipo es integrado por los siguientes participantes: coordinador de servicio al cliente y ejecutivos de la misma área.
<b>I. Selección de necesidades relevantes</b>
A todos los integrantes del grupo se les determinó una serie de necesidades en la atención y servicio al cliente, siendo estas las siguientes: <b>a. Mejoramiento en la atención y calidad en el servicio</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Los ejecutivos de servicio al cliente no conocen a sus clientes</li><li>* No cuentan con un sistema de entrega del servicio</li><li>* No poseen herramientas de medición de la calidad del servicio</li><li>* Ausencia de actitud positiva ante la prestación del servicio</li><li>* Falta de entrenamiento constante</li><li>* Falta de interés y responsabilidad durante el desarrollo de sus actividades.</li></ul> <b>b. Mejorar la comunicación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Carencia de una buena comunicación entre promotores de proyectos y ejecutivos de servicio al cliente</li><li>* Falta de atención durante el servicio por medio telefónico</li><li>* Necesidad de mejoramiento constante entre comunicación interna y externa</li></ul>
<b>II. Análisis de necesidades relevantes</b>
De acuerdo al diagnóstico realizado mediante una investigación de campo en la Institución, se determinó cuáles son las necesidades identificadas que posee el personal involucrado en el área de servicio al cliente, las cuales están afectando la calidad en el servicio que el FHA proporciona, y en cuáles debe prestar mayor atención para mantener la satisfacción de sus clientes y como consecuencia, la retención de los mismos.

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

### a.2.3 NECESIDAD DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO

A continuación, se presentan cuáles son las necesidades más relevantes para mejorar el desempeño de los ejecutivos de servicio al cliente en el FHA. (Véase cuadro 4)

**CUADRO 4**  
**NECESIDAD DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO**

<b>a. MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN Y CALIDAD EN EL SERVICIO</b>	
<b>Descripción</b>	El problema radica en la necesidad que tienen los ejecutivos de actualizar y tener conocimientos enfocados al servicio y satisfacción del cliente.
<b>Cuándo</b>	Desde que la persona es contratada para prestar el servicio en la Institución, se le debe dar lineamientos adecuados para que éste lo proporcione de manera satisfactoria y eficiente al usuario del mismo.
<b>Dónde</b>	La actividad se realiza en el área de servicio al cliente
<b>Riesgo asociado al no mejoramiento</b>	Disminución de la cartera y clientes insatisfechos
<b>Causas</b>	
<b>Conocimiento</b>	No se proporciona capacitación constante en materia de servicio al cliente a los ejecutivos del servicio
<b>Habilidades</b>	La persona no tiene la capacidad de comunicarse, resolver y tomar decisiones ante las consultas de sus clientes
<b>Actitudes</b>	El ejecutivo de servicio al cliente no muestra interés en atender al usuario del servicio de manera cordial, atenta y eficiente.
<b>b. MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN</b>	
<b>Descripción</b>	La falta de comunicación con los promotores de proyectos, ha provocado que el desempeño y realización del servicio sea deficiente.
<b>Cuándo</b>	Durante el proceso de la prestación del servicio, provocando que el cliente no perciba el servicio que espera.
<b>Dónde</b>	Esta actividad se realiza en el área de servicio al cliente
<b>Riesgo asociado al no mejoramiento</b>	Atraso en la aprobación de expedientes y prestación de un servicio deficiente.
<b>Causas</b>	<b>II. Análisis de necesidades relevantes</b>
<b>Conocimiento</b>	No poseen entramiento que les permita interactuar eficientemente con el cliente interno y externo
<b>Habilidades</b>	El ejecutivo de servicio a cliente no tiene la habilidad para escuchar, ayudar y resolver con atención y calidad, las solicitudes o requerimientos del promotor.
<b>Actitudes</b>	El ejecutivo de servicio al cliente no muestra interés en las necesidades y requerimientos del promotor de proyectos.

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

#### **a.2.4 ASIGNACIÓN DE IMPORTANCIA RELATIVA**

Considerando los criterios de frecuencia y prioridad establecidos en la parte anterior y en conjunto con el coordinador de servicio al cliente, a continuación se listaron las necesidades identificadas en orden, siendo la primera la de mayor importancia:

**CUADRO 5**  
**ORDEN NECESIDAD IDENTIFICADA**

<b>ORDEN</b>	<b>NECESIDAD IDENTIFICADA</b>
<b>1</b>	<b>Mejoramiento de la atención y calidad en el servicio</b>
<b>2</b>	<b>Mejoramiento de la comunicación</b>

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

#### **a.2.5 CARACTERIZACIÓN DE ACTUACIONES EXITOSAS IMPLICADAS**

En cada uno de los integrantes del equipo, se determinó cuáles son las actuaciones exitosas implicadas, para contrarrestar las necesidades encontradas. (Véase cuadro 6)

Derivado del análisis realizado a través de las encuestas y del DNC, se pudo establecer que los colaboradores del FHA poseen la necesidad de capacitarse en los temas de servicio al cliente y comunicación, con el fin de mejorar la calidad y atención a los usuarios tanto internos como externos de la Institución.

En atención a lo anterior, a continuación se presenta el plan de capacitación, enfocado a los temas que son necesarios reforzar en los trabajadores del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas.

**CUADRO 6**  
**ACTUACIONES EXITOSAS IMPLICADAS PARA MEJORAR**  
**LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN EL FHA**

<b>Capacitación constante en materia de servicio al cliente</b>
<b>Seminario de Servicio de calidad modelo Disney</b>
Conocer a su cliente
Determinar un sistema de entrega del servicio
Implementar una actitud positiva a los ejecutivos
Capacitación y entrenamiento constante
Fomentar el interés y responsabilidad en el desarrollo de su trabajo
<b>Establecer mejor comunicación con los promotores</b>
<b>Mejorar la comunicación</b>
Saber escuchar al cliente y mejorar la comunicación
Atender las llamadas de manera cordial y atenta
Mejoramiento constante de la comunicación interna y externa

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

**a.2.6 PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**

**“SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE”**

❖ **ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

El Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, es una institución semi-autónoma, cuyo objetivo fundamental es facilitar la adquisición de vivienda a los guatemaltecos.

❖ **JUSTIFICACIÓN**

El recurso más importante en toda empresa, esta conformado por los colaboradores y las actividades que éstos desempeñan, por lo que es de vital importancia capacitarlos y proporcionarles todas las herramientas necesarias

para generar un servicio adecuado a los usuarios del mismo, ya que esto influye directamente en la satisfacción del cliente.

Adicionalmente, es importante mencionar que las capacitaciones en materia de servicio al cliente y de comunicación deben ser constantes, ya que esto ayudará a mantener y mejorar la calidad del servicio en el FHA.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos.

En tal sentido, se plantea el presente Plan de Capacitación para el personal del FHA, con el fin de mejorar la calidad del servicio al cliente.

#### ❖ **OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

##### **OBJETIVO GENERAL:**

Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del FHA, a través de la creación o el desarrollo de competencias laborales en estos, para generar mejoras en su desempeño y poder así superar las expectativas del usuario del servicio.

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- ❖ Proveer conocimientos, habilidades, actitudes y eficiencia laboral a los colaboradores con el fin de proporcionar un servicio de calidad y lograr la satisfacción del cliente.

- ❖ Contribuir a elevar el nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo, el cual se vea reflejado en la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos del FHA.

#### ❖ **DESCRIPCIÓN DE PLANES DE CAPACITACIÓN**

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación en materia de servicio y atención al cliente, están respaldadas por los seminarios recomendados en el presente plan, los cuales permitirán a los asistentes, adquirir y actualizar conocimientos relacionados con el servicio al cliente y mejorar la calidad, proyectándose a la satisfacción del mismo. A continuación se presentan los diferentes cursos y seminarios que deberán ser proporcionados a los colaboradores del FHA:


#### **SEMINARIO SERVICIO DE CALIDAD “MODELO DISNEY”**

Este seminario estará enfocado a lograr que los clientes estén satisfechos y a que estos conciban al FHA, como una organización donde reciben cortesía, eficiencia y seguridad. Además, que el personal tenga un sentimiento de orgullo y prosperidad por la Institución.

El presente seminario se desarrollará, derivado de que profesionales de todo el mundo, quienes están en búsqueda de la excelencia, han estudiado las características del exitoso servicio de Disney. Aprender de éste curso, ha inspirado a líderes a cambiar, no solo sus formas de hacer negocios, sino también a examinar sus asuntos de negocios bajo una luz totalmente nueva.

Este proyecto de servicio de calidad (Modelo Disney), enseñará cómo lograr esa magia en la Institución. Mostrará cómo se ha de desarrollar, transmitir y practicar la cultura de servicio en beneficio de los clientes. (Véase cuadro 7)

**CUADRO 7**  
**CONTENIDO SEMINARIO DE SERVICIO DE CALIDAD "MODELO DISNEY"**

<b>SEMINARIO DE SERVICIO DE CALIDAD</b> <b>"MODELO DISNEY"</b> 
<b>Historia de Walt Disney World como empresa</b>
<b>Concepto de disponibilidad:</b> Siempre dispuesto Disponible para... Actitud de servir
<b>Fundamentos de la cultura Disney:</b> Definición de la Fórmula del Éxito. Como superar las expectativas de los clientes. Definición de Servicio de Calidad.
<b>La importancia de conocer a sus clientes:</b> Huespedología Venciendo estereotipos. Conociendo a nuestros clientes Comprender a nuestros clientes.
<b>Ciclo de Servicio de Calidad:</b> Una visión clara Fijándonos estándares de servicio La medición del servicio Sistema de mejoramiento continuo orientado al servicio.
<b>Sistemas de entrega del servicio:</b> Las personas. Los escenarios. Los procesos. Integrando todos los sistemas.
<b>Componentes importantes del servicio:</b> Características de un Servicio de Calidad Mundial. Cambiando actitudes personales. Reglas para un buen servicio.
<b>Medición de servicio de calidad:</b> Encuestas de resultados. Estratégias para recuperar clientes perdidos.

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009



❖ **DETALLES DEL EVENTO**

**CUADRO 8**  
**DETALLES DEL EVENTO PARA LA REALIZACIÓN DEL SEMINARIO**  
**SERVICIO DE CALIDAD “MODELO DISNEY”**

<b>SEMINARIO DE SERVICIO DE CALIDAD "MODELO DISNEY"</b>	
<b>Fecha:</b>	16, 18, 23 y 25 de marzo de 2010
<b>Lugar de implementación:</b>	Instalaciones del FHA
<b>Horario:</b>	El de mayor conveniencia para la Institución
<b>Horarios convenientes:</b>	4 sesiones de dos horas cada día, dos veces por semana
<b>Duración:</b>	8 horas
<b>Diploma:</b>	Avalado por Disney Institute y Panamerican Consulting Group

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

❖ **CONDICIONES**

- ❖ El FHA proporcionará una cañonera, sonido, micrófono y pantalla para proyectar.
- ❖ Los gastos por concepto de alquiler de salones y de equipo, así como almuerzo y refrigerios que se ofrezcan a los participantes, son responsabilidad del FHA.
- ❖ El seminario deberá de estar cancelado en su totalidad antes del día del evento.

❖ **INVERSIÓN**

La inversión incluye:

- ❖ Diseño del seminario.
- ❖ Organización y coordinación de las actividades del seminario.
- ❖ 8 horas de capacitación
- ❖ Material: manual, identificadores y diploma del participante.

**CUADRO 9**  
**CANTIDAD DE PARTICIPANTES PARA EL SEMINARIO DE SERVICIO DE CALIDAD “MODELO DISNEY”**

<b>Cantidad de participantes</b>	<b>Inversión</b>
Hasta 24 participantes	Q. 20,000.00
De 25 a 40 participantes	Q. 25,000.00
De 41 a 75 participantes	Q. 32,500.00
De 76 a 100 participantes	Q. 40,000.00
<b>Costo del material por participante</b>	<b>Q 35.00</b>

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

**Observaciones:**

Los precios arriba descritos ya incluyen IVA.

**PROGRAMA DE SERVICIO DE CALIDAD Y**  
**COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE**

Este programa esta enfocado a lograr que el personal del FHA, se identifique con la misión, visión y los valores institucionales y que, partiendo de este punto, se identifiquen con el servicio.

También, da a conocer al personal de la Institución el concepto de Marketing Relacional, el cual busca integrar el servicio, la calidad y el marketing al elemento más importante de cualquier institución, sus clientes.

A través de este concepto, se desea lograr el nivel deseado en la entrega de valor a los clientes; se necesita, sobre todo, una estrategia relacional que tenga en cuenta los enfoques propios del marketing estratégico.

También, ejemplifica técnicas de servicio de calidad, basadas en actitudes adecuadas de servicio, las cuales se basan en entender las necesidades de los clientes a través del concepto de “empatía”.

Asimismo, busca la implementación de un sistema de manejo de quejas y buzón de sugerencias tanto interno como externo, así como la implementación de técnicas de mejoramiento continuo. (Véase cuadro 11)

❖ **DETALLES DEL EVENTO**

**CUADRO 10**  
**DETALLE DEL EVENTO PARA LA REALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE**  
**SERVICIO DE CALIDAD Y COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE**

<b>PROGRAMA DE SERVICIO DE CALIDAD Y COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE</b>	
<b>Fecha:</b>	06, 13, 20 y 27 de septiembre de 2010 04, 11, 18 y 25 de octubre de 2010
<b>Lugar de implementación:</b>	Instalaciones del FHA
<b>Horario:</b>	El de mayor conveniencia para la Institución
<b>Horarios convenientes:</b>	8 sesiones de dos horas cada día, una vez por semana
<b>Duración:</b>	16 horas

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

**CUADRO 11**  
**CONTENIDO DEL PROGRAMA DE SERVICIO DE CALIDAD**  
**Y COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE**

<b>PROGRAMA DE SERVICIO DE CALIDAD Y COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE</b>
<b><u>SERVICIO DE CALIDAD</u></b>
<b><i>Identidad de la Institución</i></b> <i>Misión y visión de servicio</i> <i>Identificación de servicio</i>
<b><i>Actitud</i></b> <i>Técnicas de servicio de calidad</i> <i>Comunicación efectiva</i>
<b><i>Análisis del Servicio</i></b> <i>Identificación del cliente</i> <i>Entender las necesidades del cliente (empatía)</i> <i>Escuchar a su cliente</i>
<b><i>Mejoramiento continuo</i></b> <i>Valor agregado</i>
<b><i>Coaching</i></b> <i>Implementación de estándares de servicio</i> <i>Manejo de quejas</i>
<b><i>Conciencia y responsabilidad de servicio</i></b> <i>Impacto financiero vrs. servicio</i>
<b>COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE</b>
<b><i>Servicio al cliente por teléfono</i></b> <i>Recuperación del servicio</i> <b><i>Como responden los clientes.</i></b> <b><i>Comunicación cliente interno-cliente interno.</i></b> <b><i>Diseñando estrategias de comunicación del Servicio</i></b> <b><i>La importancia de medir nuestro servicio.</i></b>

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

❖ **CONDICIONES**

- ❖ El FHA proporcionará una cañonera, sonido y pantalla para proyectar.
- ❖ Los gastos por concepto de alquiler de salones y de equipo, así como refrigerios que se ofrezca a los participantes, son responsabilidad del FHA.

❖ **INVERSIÓN**

La inversión incluye:

- Organización y coordinación de las actividades que conlleva el programa.
- 16 horas de Capacitación.
- Material: manual, identificadores y diploma del participante.

**CUADRO 12**

**CANTIDAD DE PARTICIPANTES PARA EL PROGRAMA DE SERVICIO DE CALIDAD Y COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE**

<b>Cantidad de participantes</b>	<b>Inversión</b>
Hasta 40 participantes	Q. 28,000.00
De 41 a 75 participantes	Q. 32,000.00
De 76 a 100 participantes	Q. 36,000.00
<b>Costo del material por participante</b>	<b>Q 35.00</b>

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

**Observaciones:**

El precio arriba indicado ya incluye IVA. Asimismo se hace la salvedad que, aunque las dos capacitaciones presentadas en el plan anterior están destinados al mejoramiento del servicio al cliente, éste último contiene la capacitación referente a la mejora en la comunicación, por lo que no se presupuestaron cursos específicos para éste tema.

## ❖ RECURSOS

### **HUMANO**

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia.

### **MATERIALES**

**Infraestructura:** Las actividades de capacitación, se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia del Instituto, ya que éste cuenta con un área destinada para la realización de capacitaciones para el personal.

**Mobiliario, equipo y otros:** Conformado por sillas, mesa de trabajo, equipo de computo, rotafolio, equipo multimedia, TV, reproductor de DVD y ventilación adecuada.

**Documentos técnico – educativo:** Material de estudio y folletos, los cuales serán proporcionados por la empresa que se contrate para dicha capacitación.

## ❖ FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada por el Instituto según lo presupuestado.

### **COSTO DE APLICACIÓN**

En atención a las necesidades de capacitación que existen en el FHA, a continuación se presentan los costos en que incurrirá la Institución, al implementar los seminarios propuestos en el plan de capacitación anteriormente presentado. (Véase cuadro 13)

**CUADRO 13**  
**COSTO DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA**  
**EL PERSONAL DEL FHA**

DESCRIPCIÓN DEL SEMINARIO	COSTO
<b>Seminario de servicio de calidad "Modelo Disney"</b>	Q 32,500.00
De 41 a 75 participantes	
Material del curso (Q.35.00 C/U)	Q 2,625.00
Coffe break para el personal	Q 4,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>Q 39,125.00</b>
<b>Programa de servicio de calidad al cliente</b>	Q 32,000.00
De 41 a 75 participantes	
Material del curso (Q.35.00 C/U)	Q 2,625.00
Coffe break para el personal	Q 4,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>Q 38,625.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Q 77,750.00</b>

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

**a.3 ELABORACIÓN DE UNA GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.**

**a.3.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Otra de las herramientas a utilizar para la presente estrategia, y que surge como la segunda alternativa a desarrollar, es la implementación de una guía orientada al servicio, la cual permitirá a los colaboradores del FHA, guiarlos y hacer uso de las técnicas e instrumentos que le ayuden a mejorar la calidad en el servicio que proporciona la Institución.

### **a.3.2 OBJETIVOS**

- ❖ Crear en el FHA, una guía orientada a optimizar el servicio a través del mejoramiento de la calidad.
- ❖ Implementar la mejora continua en la atención que se brinda a los clientes, por medio de la aplicación de la guía orientada a la calidad en el servicio.
- ❖ Establecer esta herramienta a todo trabajador que preste el servicio en el FHA, de forma directa e indirecta, dándole el respectivo seguimiento y aplicación a la misma, con el fin de satisfacer las necesidades y alcanzar las expectativas de servicio que el usuario espera de la Institución.

### **a.3.3 TÁCTICA A UTILIZAR**

En el anexo 9 se detalla una guía orientada a la calidad en el servicio al cliente, la cual deberá ser reproducida por el Departamento de Recursos Humanos, entregada y aplicada por todos los colaboradores del Instituto, especialmente a los ejecutivos de servicio al cliente, para que la misma sea utilizada a la brevedad posible y evaluar el mejoramiento de calidad en el servicio a través de evaluaciones periódicas y encuestas a los promotores.

#### **❖ RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN**

Con el propósito de que la guía orientada a la calidad en el servicio llegue a todos los colaboradores que, directa ó indirectamente prestan el servicio en el FHA, será responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos la implementación de la misma.

Asimismo, éste será el órgano encargado de capacitar a todos los trabajadores en el uso, adecuación y aplicación de la misma.



#### ❖ **TIEMPO DE DURACIÓN**

De acuerdo a los intereses que el FHA posee, y con el fin de aplicar esta estrategia para mejorar la atención que los ejecutivos de servicio al cliente proporcionan, ésta guía se debe implementar inmediatamente después de haber designado a los responsables de la misma en la Institución. Posteriormente, el Departamento de Recursos Humanos deberá implementar esta guía en las capacitaciones que se proporcionen a colaboradores de nuevo ingreso al FHA y cuyo propósito sea, directa o indirectamente, el brindar una mejor atención a los usuarios del servicio.

#### ❖ **COSTO DE APLICACIÓN**

A continuación, se detalla el costo que el FHA deberá desembolsar para implementar la guía de calidad en el servicio, a todos los colaboradores de los diferentes departamentos de la Institución. (Véase cuadro 14).

**CUADRO 14**  
**COSTO DE IMPRESIÓN DE GUÍAS DE SERVICIO AL CLIENTE**

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO		COSTO TOTAL	
Levantado e impresión de 250 ejemplares guía (blanco y negro)	Q	13.00	Q	3,250.00

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

En la tabla 7 se detallan todas las acciones encaminadas a implementar esta estrategia, así como los responsables de la misma.

**TABLA 9**  
**PLAN DE ACCIÓN**

**MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL FHA, A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN A LOS COLABORADORES Y LA ELABORACIÓN DE UNA GUÍA ORIENTADA AL SERVICIO AL CLIENTE**

<b>Actividades</b>		<b>Objetivos</b>	<b>Departamento y/o empresa responsable</b>	<b>Fechas</b>		<b>Costo</b>
				<b>Inicio</b>	<b>Final</b>	
Contratación de empresa encargada de proporcionar la capacitación	Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del FHA a través de la creación o el desarrollo de competencias laborales	Departamento de Recursos Humanos	15/02/2010	26/02/2010	Q	
Seminario Servicio de calidad "Modelo Disney"	Proveer conocimientos, habilidades, aptitudes y eficiencia laboral, con el fin de proporcionar un servicio de calidad y lograr la satisfacción del cliente.	Empresa subcontratada para capacitación	16/03/2010	25/03/2010	Q	39,125.00
Programa de servicio de calidad al cliente	Elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual, comunicación y rendimiento colectivo, que se vea reflejado en la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos.	Empresa subcontratada para capacitación	6/09/2010	25/10/2010	Q	38,625.00
Elaboración, levantado de texto e impresión de guías de servicio al cliente	Crear en el FHA, una guía orientada a optimizar el servicio a través del mejoramiento de la calidad.	Departamento de Recursos Humanos y Coordinación de Servicio al Cliente	18/01/2010	20/02/2010	Q	3,250.00
Capacitación e implementación de la guía de servicio al cliente a todos los colaboradores del FHA	Dar a conocer los lineamientos y objetivos de la guía para que, directa o indirectamente, el personal del FHA brinde una mejor atención a los usuarios del servicio.	Departamento de Recursos Humanos y Coordinación de Servicio al Cliente	24/02/2010	24/02/2010	Q	-
<b>TOTAL</b>						<b>Q 81,000.00</b>

**OBJETIVO:** Determinar los conocimientos, habilidades y aptitudes que permitirán a los colaboradores, brindar una mejor atención en el servicio al cliente y mejorar la calidad del mismo, proporcionando a los colaboradores la capacitación idónea y los lineamientos necesarios para alcanzar las expectativas de sus clientes.

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

## **b) CONTROL DE LA CAPACITACIÓN**

No obstante, para mantener control y la continuidad al desarrollo de los colaboradores, el FHA deber elaborar un reporte de seguimiento de capacitación, para continuar desarrollando técnicas, habilidades y conocimientos a los trabajadores de la Institución, principalmente a los ejecutivos de servicio al cliente, para que estén actualizados en materia de servicio al cliente y lo apliquen durante la prestación del servicio a los promotores de proyectos. (Véase anexo 10)

### **3.5.5 ESTRATEGIA 5: IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA COMO ALIANZA ESTRATEGICA ENTRE EL FHA Y LAS ENTIDADES PROMOTORAS DE PROYECTOS.**

#### **a) DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Como se pudo determinar en la investigación de campo realizada, el FHA trabaja y respalda diferentes proyectos de 57 entidades promotoras, de los cuales la minoría utiliza el logotipo y slogan de la Institución en su publicidad; no obstante, a través de las encuestas, la mayoría de promotores manifestaron estar de acuerdo en colocar los mismos (logotipo y slogan), a cambio de un aporte económico para la publicidad de cada entidad.

Como se indicó anteriormente, es el Departamento de Mercadeo el responsable de promover las operaciones del FHA; entre sus actividades se pueden mencionar: establecer relaciones públicas, elaboración de boletines informativos y memoria de labores, programas de capacitación a promotores y bancos, así como atender dudas y consultas de los clientes. Sin embargo, se comprobó a través de la investigación de campo, que el FHA no cuenta con una estrategia publicitaria que de a conocer a los compradores de vivienda, los beneficios y ventajas que ésta proporciona; es por ello que, a través de la una campaña publicitaria, se espera llamar la atención de los compradores

potenciales de vivienda, así como a otros desarrolladores, constructores y vendedores de inmuebles, a efecto de motivarlos a utilizar los diferentes servicios que proporciona la Institución.

Con el objeto de promover los servicios que brinda el FHA, se deben precisar las acciones que se utilizarán para la realización de la campaña publicitaria. No obstante, antes de emprender dichas acciones, se hace necesario mencionar que la Institución, ya cuenta con un logotipo y slogan establecido los cuales, actualmente, son los que aparecen en la publicidad que genera la Institución. (Véase figura 7)

**FIGURA 7**  
**LOGOTIPO Y SLOGAN ACTUAL DEL INSTITUTO DE FOMENTO**  
**DE HIPOTECAS ASEGURADAS**



Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

Como se puede observar, el slogan que utiliza el FHA, no se enfoca al compromiso que tiene actualmente con sus clientes, principalmente con los promotores de vivienda (siendo éstos los principales); es por ello, que se recomienda utilizar un slogan que proyecte la filosofía de respaldo y seguridad que brinda la Institución a los promotores, así como a los compradores de

vivienda. Por lo tanto, se propone utilizar el siguiente slogan: “**Garantizamos tu vivienda**” (véase figura 8), el cual llamará la atención de los clientes y generará expectativa en estos para informarse de cuál es la misión principal del FHA y qué beneficios le pueda dar ésta.

Al conocer la función principal de la Institución, el slogan creará en los individuos una actitud positiva, al saber que hay una institución que avala la calidad y construcción de la vivienda, y que al promotor le garantiza y asegura la capacidad de pago que una persona posee para comprar la vivienda.

**FIGURA 8**  
**LOGOTIPO Y NUEVO SLOGAN PROPUESTO PARA EL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**



Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

#### **b) OBJETIVOS**

- ❖ Proveer un documento que contenga los lineamientos para la aplicación de una adecuada campaña publicitaria en el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, la cual facilite la información y divulgación de los servicios que proporciona la institución, así como captar la atención de otras entidades

desarrolladoras de proyectos, constructoras y vendedoras de inmuebles, para que se unan a la labor y compromiso del FHA.

- ❖ Desarrollar una campaña publicitaria, dirigida a informar y divulgar la función del FHA, haciendo uso de la publicidad en instalaciones de las entidades promotoras de proyectos.

### **c) TÁCTICA A UTILIZAR**

Para llevar a cabo la presente estrategia, el FHA debe considerar diferentes aspectos, entre ellos:

#### **c.1 PRESUPUESTO PARA LA CAMPAÑA PUBLICITARIA**

Se deberá concretar un presupuesto total para la campaña publicitaria, el cual se creará de acuerdo a las diversas actividades que la Administración del FHA autorice y desee implementar, para dar a conocer la función y servicios de la institución.

#### **c.2 PUBLICIDAD**

Esta parte de la estrategia, consistirá en dar a conocer los servicios, ventajas y beneficios que ofrece la Institución, a través del establecimiento de una campaña publicitaria en las instalaciones de las entidades promotoras que trabajan conjuntamente con el FHA.

A través de la campaña publicitaria, se desea captar la atención de compradores de vivienda, para que estos adquieran su casa por medio del FHA; con esto, se espera que los promotores obtengan clientes potenciales y como consecuencia, la Institución incremente su cartera al recibir las solicitudes de aprobación de capacidad de pago de los mismos y autorizando la entrega de viviendas supervisadas por el sistema FHA a más familias guatemaltecas, beneficiando así al comprador, promotor y a la misma Institución.

La presente estrategia tiene una duración de seis meses, no obstante la misma podrá ser prorrogable por decisión de la Administración de la Institución.

### **c.3 DESARROLLO DE LA CAMPAÑA PUBLICITARIA**

Previo a desarrollar la campaña publicitaria que tienen como fin cumplir con los objetivos del FHA, se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

#### **c.3.1 OBJETIVOS**

- ❖ Dar a conocer los servicios, ventajas y beneficios del FHA a través de la campaña publicitaria en las instalaciones de las entidades promotoras.
- ❖ Incitar a otros promotores y compradores de viviendas a utilizar los servicios que proporciona el FHA, haciendo uso de afiches y trifoliales informativos.

#### **c.3.2 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS**

Los servicios que proporciona el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, responden a las exigencias de rapidez, calidad y eficiencia que los usuarios del servicio desean; asimismo, la Institución garantiza la construcción de la vivienda, así como la capacidad de pago de las personas y el respaldo a los proyectos de los diferentes promotores que trabajan con ella.

#### **c.3.3 GRUPO OBJETIVO**

El primer grupo objetivo, esta conformado por todas las empresas promotoras de proyectos, constructoras y vendedoras de inmuebles que cumplan con todos los requisitos establecidos en las normas de construcción, y que califiquen de acuerdo a los requisitos establecidos por la Subgerencia de Proyectos y Vivienda, así como con la licencia de construcción de la municipalidad respectiva.

El segundo grupo objetivo, esta formado por todas las personas que adquieren vivienda a través de los promotores de proyectos, las cuales son personas o núcleos de familia con un ingreso medio, que le permite adquirir vivienda bajo el sistema FHA.

### **c.3.4 HÁBITOS DE MEDIOS**

De acuerdo a la investigación realizada a los clientes externos del FHA, éstos manifestaron que, actualmente, utilizan diferentes medios de comunicación, los cuales se enumeran a continuación (tomando en cuenta que el número 1 es la opción más favorecida por estos y la 5 la menos elegida).

1. Vallas publicitarias
2. Periódicos
3. Revistas
4. Televisión
5. Radio, mupis y otros

Asimismo, a través de la investigación de campo, se pudo establecer que los medios de comunicación en los cuales los promotores estarían de acuerdo a pautar, otorgando un espacio razonable para el logo y slogan del FHA a cambio de una aportación económica, son los siguientes:

1. Trifoliales
2. Periódicos
3. Afiches

Adicional a la aportación económica, se colocarán los trifoliales y afiches en las instalaciones de las entidades promotoras, los cuales contendrán información únicamente de los servicios, ventajas y beneficios que ofrece el FHA. Asimismo, se hace la observación que las entidades promotoras, actualmente



utilizan el periódico para dar a conocer sus proyectos al público en general, pero son pocas las que colocan el logotipo del FHA.

En atención a lo anterior, a continuación se presenta el porcentaje de aportación económica que el FHA proporcionará a la publicidad de los promotores, por el espacio otorgado para la colocación del logotipo y slogan de la Institución; este porcentaje estará condicionado de acuerdo a la cantidad de solicitudes que cada entidad presente al mes.

**CUADRO 15**  
**PORCENTAJE DE APORTACIÓN QUE EL FHA OTORGARÁ**  
**A LOS PROMOTORES A CAMBIO DE COLOCAR**  
**LA PUBLICIDAD DE LA INSTITUCIÓN**

TAMANO DEL ANUNCIO	CANTIDAD DE DE	HASTA	PORCENTAJE DE APORTACIÓN	FRECUENCIA
Media página	20	25	5%	1 vez en el mes
Media página	26	35	10%	2 veces en el mes
Página entera	36	45	15%	3 veces en el mes
Página entera	46	o más	15%	4 veces en el mes

Fuente: Elaboración propia. Junio 2009

### c.3.5 TÉCNICAS

**Técnica publicitaria:**

**Tono:** Seguro y positivo

**Manera:** Informativa

**Técnica de medios:**

Impresión de trifoliales

Anuncio escrito en Prensa Libre

Anuncio en materiales escritos

### **c.3.6 CONCEPTO PUBLICITARIO**

Los anuncios que defina el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, comunicarán al público, los servicios, ventajas y beneficios que ofrece al adquirir vivienda. Asimismo, dará a conocer que la Institución garantiza la construcción de la vivienda y el respaldo del proyecto; al mismo tiempo, le asegurará al promotor la capacidad de pago de los compradores de vivienda, resaltando para ello la importancia que cada cliente tiene para el FHA. Dicho anuncio, deberá representarse con un tono seguro, positivo y de manera informativa.

### **c.3.7 DURACIÓN DE LA CAMPAÑA PUBLICITARIA**

De acuerdo a los objetivos de la campaña publicitaria, el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas deberá efectuar estas actividades por el lapso de 6 meses, a partir de febrero 2010, efectuando los controles respectivos y, de acuerdo a los resultados obtenidos, prorrogarla seis meses o un año, obedeciendo a la decisión de la Administración del Instituto.

### **c.3.8 SELECCIÓN DE MEDIOS**

En los anexos 11, 12 y 13, se muestra el diseño y los medios propuestos para que el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, pueda ofrecer sus servicios al grupo objetivo, utilizando para ello anuncios de prensa, trifoliales y afiches.

### **c.3.9 ESTRATEGIA DE MEDIOS**

La estrategia de medios, se utilizará para dar a conocer los servicios que ofrece el FHA, los beneficios y ventajas que se adquieren ya sea al contar con el respaldo de la Institución para un proyecto, o al garantizar la capacidad de pago de un comprador potencial de vivienda.

### **c.3.10 MATERIAL IMPRESO**

#### **C.3.10.1 TRIFOLIARES**

Este material consistirá en la impresión de trifoliales (Véase anexo 11), los que servirán para dar a conocer los servicios que el FHA ofrece a los usuarios; estos estarán colocados en la recepción de cada entidad promotora y serán entregada a las mismas, la primera semana de cada mes, durante seis meses (febrero a julio), los cuales pueden prorrogarse. Asimismo, se le entregará una cantidad considerable a los vendedores para que estos, los distribuyan durante la venta de los inmuebles a los compradores (la reproducción y distribución de los mismos se realizará para los meses de febrero a julio).

#### **c.3.10.2 PRESUPUESTO**

En el cuadro 16, se especifica el presupuesto que se utilizará para la impresión de trifoliales informativos para el público.

**CUADRO 16**  
**PRESUPUESTO TRIFOLIARES INFORMATIVOS**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>Trifoliales</b> Tamaño carta en papel couché, impresión full color tiro y retiro	50,000	Q.1.55	Q 77,500.00

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

Las cantidades de material impreso, fueron calculadas mediante la afluencia promedio mensual de público que visita las instalaciones del FHA y a los promotores de proyectos en sus oficinas.

### **c.3.10.3 PRENSA LIBRE**

Para pautar en éste medio, el FHA aceptará aparecer en la publicidad de dos entidades promotoras los días viernes de cada mes; para ello, será necesario que el Jefe de Mercadeo coordine con los promotores, las fechas y tamaños de las mismas, para evitar duplicidad de pautas y contaminación visual al aparecer varias veces la publicidad de la Institución.

Para que el promotor pueda optar a la aportación económica, éste tendrá las siguientes opciones; si presenta a la Institución de 20 a 25 expedientes durante el mes, tendrá derecho a solicitar una aportación del 5% sobre el costo del anuncio a publicar y se pautará una vez en el mes; si durante el mes, el promotor presenta de 26 a 35 expedientes tendrá derecho a una aportación del 10% y a pautar dos veces durante el mes; y si se ingresan a la Institución de 36 a 45 expedientes se le ofrecerá al promotor un 15% de aportación y la frecuencia de la pauta será de tres veces en el mes; si alguna entidad excediera los 45 expedientes, se le otorgará un 15% de aportación pero la frecuencia será de cuatro pautas durante el mes. Asimismo, por medio de las aportaciones antes mencionadas, el FHA obtendrá las siguientes ventajas a través de sus promotores.

- ❖ Dar a conocer constantemente qué es el FHA a través de un medio masivo.
- ❖ Publicidad semanal.
- ❖ Colocación y distribución gratuita de trifoliales en entidades promotoras y proyectos.
- ❖ Colocación de afiches en puntos estratégicos de venta de las entidades promotoras.

Así también, se hace la observación que el tamaño y porcentaje de aportación económica, deberá ser requerida por el promotor con 30 días de anticipación

para que éste pueda coordinar la publicación de la misma, como se indicó anteriormente; el FHA pautará únicamente en media y una página. (Véase anexo 12).

#### **c.3.10.4 PRESUPUESTO**

En el cuadro 17, se presenta el presupuesto a utilizar para desplegar el anuncio en Prensa Libre.

#### **C.3.10.5 MATERIAL POP**

De acuerdo a la investigación de campo realizada, se pudo establecer que muchas personas (compradoras de vivienda), desconocen la función principal del FHA, qué es, qué beneficios proporciona, a dónde se pueden avocar para obtener mayor información, etc.

En atención a lo anterior, los promotores opinaron en la encuesta que la colocación de afiches en las carteleras de las entidades aprobadas y puntos estratégicos de venta, son eficaces para dar a conocer la Institución y que el comprador pueda confiar tanto en el promotor como en el FHA, al saber que el proyecto cuenta con su respaldo. (Véase anexo 13)

La entrega de los afiches en las instalaciones de las entidades promotoras y puntos estratégicos de venta de los mismos, se realizará la primera semana de febrero y se le entregará a cada promotor de 2 a 4 afiches para que sea colocado en los lugares acordados entre el FHA y el promotor. Es importante resaltar que, en todos los medios por los cuales se hará efectiva la información del FHA, se tendrá que hacer mención de aquellos con los cuales la Institución ya cuenta (Internet y teléfono). Estos se detallaran en la parte inferior del anuncio o material impreso.

**CUADRO 17**  
**PRESUPUESTO MEDIO IMPRESO**

<b><u>Prensa Libre</u></b>			
<i>Tamaño del anuncio:</i>	3M x 8 M (Media página)		
<i>Ubicación del anuncio:</i>	Sección de interiores		
<i>Frecuencia:</i>	<b>1 vez en el mes</b>		
<i>Color:</i>	full color		
<i>Precio por publicación:</i>		Q	11,558.40
<i>Timbre de prensa</i>		Q	82.56
<i>Recargo interior color (60%)</i>		Q	6,936.04
<b>TOTAL</b>		<b>Q</b>	<b>18,577.00</b>
<b>Aportación FHA (5%)</b>		<b>Q</b>	<b>928.85</b>
<b>Promotor</b>		<b>Q</b>	<b>17,648.15</b>
<i>Tamaño del anuncio:</i>	3M x 8 M (Media página)		
<i>Ubicación del anuncio:</i>	Sección de interiores		
<i>Frecuencia:</i>	<b>2 veces en el mes</b>		
<i>Color:</i>	full color		
<i>Precio por publicación:</i>		Q	11,558.40
<i>Timbre de prensa</i>		Q	82.56
<i>Recargo interior color (60%)</i>		Q	6,936.04
<b>TOTAL</b>		<b>Q</b>	<b>18,577.00</b>
<b>Aportación FHA (10%)</b>		<b>Q</b>	<b>1,857.70</b>
<b>Promotor</b>		<b>Q</b>	<b>16,719.30</b>
<i>Tamaño del anuncio:</i>	6M x 8 M (Página completa)		
<i>Ubicación del anuncio:</i>	Sección de interiores		
<i>Frecuencia:</i>	<b>3 veces en el mes</b>		
<i>Color:</i>	full color		
<i>Precio por publicación:</i>		Q	23,116.80
<i>Timbre de prensa</i>		Q	165.12
<i>Recargo interior color (60%)</i>		Q	13,870.80
<b>TOTAL</b>		<b>Q</b>	<b>37,152.72</b>
<b>Aportación FHA (15%)</b>		<b>Q</b>	<b>5,572.91</b>
<b>Promotor</b>		<b>Q</b>	<b>31,579.81</b>
<i>Tamaño del anuncio:</i>	6M x 8 M (Página completa)		
<i>Ubicación del anuncio:</i>	Sección de interiores		
<i>Frecuencia:</i>	<b>4 veces en el mes</b>		
<i>Color:</i>	full color		
<i>Precio por publicación:</i>		Q	23,116.80
<i>Timbre de prensa</i>		Q	165.12
<i>Recargo interior color (60%)</i>		Q	13,870.80
<b>TOTAL</b>		<b>Q</b>	<b>37,152.72</b>
<b>Aportación FHA (15%)</b>		<b>Q</b>	<b>5,572.91</b>
<b>Promotor</b>		<b>Q</b>	<b>31,579.81</b>

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

### C.3.10.6 PRESUPUESTO

En el cuadro 18, se presenta el presupuesto a utilizar para implementar el material publicitario en las carteleras de las entidades promotoras de proyectos, y en cuadro 19 se presenta el costo de la aplicación total de la campaña.

**CUADRO 18**  
**PRESUPUESTO AFICHE INFORMATIVO**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>Afiches</b> Tamaño doble oficio, en textcote, impresión full color.	200	Q.10.50	Q 2,100.00

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

**CUADRO 19**  
**COSTO DE APLICACIÓN TOTAL DE LA CAMPAÑA PUBLICITARIA**  
**PARA EL FHA**

No.	DESCRIPCIÓN	MEDIO	FRECUENCIA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Trifoliar	Personal	6 meses	Q 1.55	Q 77,500.00
2	Anuncio de periódico **	Prensa Libre			
	3M x 8M (Media página)		1 vez en la semana	* Q	928.00
	3M x 8M (Media página)		2 veces en la semana	* Q	1,857.00
	3M x 8M (Página completa)		3 veces en la semana	* Q	5,572.91
	3M x 8M (Página completa)		4 veces en la semana	* Q	5,572.91
	<b>SUBTOTAL</b>			Q	13,930.82
3	Afiche de pared	Exhibición	6 meses	Q 10.50	Q 2,100.00
	<b>TOTAL</b>			Q	<b>90,530.00</b>

\*\* Nota: Se hace la observación que el costo del anuncio de prensa variará de acuerdo a la cantidad de expedientes que el promotor ingrese en el mes.

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

#### **d) CONTROL**

Para el debido control e impacto de la campaña publicitaria que el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas desarrollará, se elaborará encuestas, las cuales se realizarán al final de la campaña, con el objetivo de obtener datos acerca de la adecuada o inadecuada información que se le ha proporcionado a los usuarios del servicio, a través de los diferentes medios. (Véase anexo 14)

#### **e) PLAN DE ACCIÓN**

De acuerdo a todos los lineamientos que se han especificado anteriormente, a continuación se presenta el plan de acción para la presente estrategia. (Véase tabla 8)

Así mismo, se presenta en el anexo 14, el cronograma de las actividades publicitarias presentadas anteriormente.

Al haber analizado y señalado los problemas que afronta el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas y los departamentos objeto de estudio mediante el diagnóstico situacional, se pudo establecer en el presente capítulo, las estrategias que pueden resolver la problemática que afronta la Institución.

Las estrategias anteriores, son necesarias para mejorar y optimizar el servicio que se le proporciona a los usuarios que visitan las instalaciones del FHA. Con la participación de la Administración de la Institución, se deben poner en práctica todas las actividades que conllevan estas estrategias, para beneficio tanto de la Institución como del cliente interno y externo.



**TABLA 10**  
**PLAN DE ACCIÓN**  
**IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA COMO ALIANZA ESTRATEGICA, ENTRE EL FHA Y**  
**LAS ENTIDADES PROMOTORAS DE PROYECTOS.**

<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar una campaña publicitaria dirigida a informar y divulgar la función, ventajas y beneficios del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas FHA.					
<b>Actividades</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Departamento y/o empresa responsable</b>	<b>Fechas</b>		<b>Costo</b>
			<b>Inicio</b>	<b>Final</b>	
Diseño y arte de todas las piezas publicitarias	Elaborar los diseños y piezas creativas del trifold, anuncio de prensa y afiche, para que sean distribuidos en las entidades promotoras de proyectos	Departamento de Mercadeo y Coordinación de servicio al cliente	12/01/2010	22/01/2010	Q 2,500.00
<b>MATERIAL IMPRESO</b> Impresión y distribución de trifoliales	Implementar un método de información que de a conocer a los usuarios del servicio, qué es el FHA, cuál es su función principal y qué beneficios y ventajas proporciona a sus clientes	Departamento de Mercadeo y Coordinación de servicio al cliente	01/02/2010	31/07/2010	Q 77,500.00
<b>ANUNCIO MEDIO IMPRESO</b> Publicación de anuncio en interiores de Prensa Libre	Dar a conocer los cinco pasos para adquirir vivienda por medio del sistema FHA, y al mismo tiempo apoyar a los promotores a través del respaldo y reconocimiento de sus proyectos por medio del FHA.	Departamento de Mercadeo, Coordinación de servicio al cliente y promotores de proyectos	15/01/2010	31/07/2010	*
<b>MATERIAL POP</b> Impresión y distribución de trifoliales	Ubicar información necesaria en las instalaciones de las entidades promotoras, para que el público se informe de que el FHA avala los proyectos, respalda y garantiza la compra y construcción de vivienda.	Departamento de Mercadeo, Coordinación de servicio al cliente y promotores de proyectos	1/02/2010	31/07/2010	Q 2,100.00
<b>TOTAL</b>					<b>Q 82,100.00</b>

\* Nota: Se hace la observación que para la actividad correspondiente al anuncio en medio impreso, no se consignará costo, en virtud que el mismo variará de acuerdo al número de expedientes ingresados por cada promotor.

Fuente: Investigación de campo. Junio 2009

**CUADRO 20**  
**COSTO TOTAL DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA**  
**EL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS –FHA-**

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL
Levantado e impresión de 30,000 boletas (check list)	Q 30,000.00
Pruebas piloto	Q 750.00
<b>Total estrategia No. 1</b>	<b>Q 30,750.00</b>
Compra de equipo tecnológico	Q 114,977.00
<b>Total estrategia No. 2</b>	<b>Q 114,977.00</b>
Almuerzos, refacciones, cenas con representantes de entidades promotoras de proyectos	Q 20,000.00
<b>Total estrategia No. 3</b>	<b>Q 20,000.00</b>
Seminario servicio de calidad "Modelo Disney"	Q 39,125.00
Programa de servicio de calidad al cliente	Q 38,625.00
Elaboración y levantado de texto e impresión de guías de servicio al cliente	Q 3,250.00
<b>Total estrategia No. 4</b>	<b>Q 81,000.00</b>
Diseño y arte de piezas publicitarias	Q 2,500.00
Trifoliar	Q 77,500.00
Anuncio de periódico **	Q 13,930.82
Afiche de pared	Q 2,100.00
<b>Total estrategia No. 3</b>	<b>Q 96,030.82</b>
<b>TOTAL APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	<b>Q 342,757.82</b>

\*\* Nota: Se hace la observación que para el costo del anuncio de prensa, variará de acuerdo a la cantidad de expedientes que ingresen al FHA por cada promotor.

6. La mayoría de clientes que poseen las inmobiliarias, desconocen la función, ventajas y beneficios que proporciona el FHA; asimismo, ésta no cuenta con una campaña publicitaria que de a conocer a los guatemaltecos, la existencia de la misma y su razón de ser.
  
7. El Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas no cuenta con sistemas de control para evaluar el funcionamiento de sus estrategias.

## CONCLUSIONES

1. El Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, no cuenta con estrategias que le permitan optimizar el servicio al cliente, por lo que es necesario plantear propuestas que coadyuven a mejorar la calidad del mismo y lograr la satisfacción del usuario.
2. El sistema de notificación y aprobación de expedientes es largo e insatisfactorio para los usuarios del servicio, ya que la Institución no cuenta con un sistema electrónico que le permita a los clientes, consultar los procesos y estatus de cada solicitud que ingresa al FHA.
3. Los colaboradores del FHA, no cuentan con el equipo tecnológico idóneo para la adecuada realización de sus actividades; asimismo, los programas operativos provocan varios inconvenientes durante la prestación del servicio al usuario, debido a que es necesario ingresar la información a dos programas distintos, provocando inconformidad e insatisfacción al no cumplir las expectativas de los clientes.
4. Se pudo establecer, que el personal de la Institución no es capacitado constantemente, por lo que a la fecha, no se encuentra actualizado en materia de servicio al cliente; asimismo, no cuentan una guía de servicio al cliente que les oriente a proporcionar un servicio adecuado a los usuarios del mismo.
5. El personal del FHA, no brinda una atención personalizada a los usuarios del servicio, ya que no mantienen una comunicación constante, ni reuniones periódicas para conocer sus expectativas en relación al servicio que ha recibido versus el que desea.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar las cinco estrategias propuestas en el presente documento, con el fin de optimizar la calidad en el servicio que proporciona el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, y cerrar así, la brecha del cliente a través del cierre de las cuatro brechas del proveedor.
2. Implementar el uso de un check list al momento de la recepción de la solicitud del cliente, para evitar retrasos por falta de documentación; asimismo, crear el acceso a la información a través de la página de Internet, por medio del cual el usuario pueda consultar el estatus de cada expediente.
3. Proveer al personal del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, el equipo tecnológico idóneo para la adecuada realización de sus actividades, así como mejorar y unificar la red, con el fin de agilizar los procesos de aprobación de solicitudes que ingresan a la Institución.
4. Invertir en capacitación constante para el personal y mantenerlos actualizados en materia de servicio al cliente, y al mismo tiempo, implementar el uso de una guía que les oriente durante la prestación del servicio, con el fin de alcanzar las expectativas de los clientes.
5. Realizar visitas periódicas a los encargados de las entidades promotoras, para conocer sus expectativas, necesidades e intereses; y poder así proporcionar a los colaboradores, las herramientas necesarias para lograr las mismas.

6. Mantener informada a la población guatemalteca a través de una campaña publicitaria, sobre la existencia, función, ventajas y beneficios que ofrece el FHA y al mismo tiempo, dar a conocer los proyectos que cuentan con el respaldo de la Institución.
7. Evaluar periódicamente las estrategias de servicio al cliente, para adaptarlas a los cambios que puedan surgir en el futuro, y no recaer en la misma problemática

## BIBLIOGRAFÍA

1. BARRERA, Ana Guisela. Estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la imagen en la Municipalidad de la Democracia, Escuintla (Tesis). USAC. Guatemala, diciembre de 2007. 197 páginas.
2. DICCIONARIO PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. Ediciones Larousse, S.A. DE C.V. Marsella. 53. México. Sin año. 1663 páginas.
3. HERNÁNDEZ SAGASTUME, Blanca Mariana. Estrategias de servicio al cliente para el desarrollo de una empresa de servicios de supervisión y control de normas de calidad (Tesis). USAC. Guatemala, septiembre de 2006. 258 páginas.
4. HAROLD KOONTZ, Heinz Weihrich. Administración una perspectiva global. Onceava edición. Editorial McGraw-Hill. México. 177 páginas
5. CHIAVENATO, Adalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw-Hill. Bogotá. 2002. 475 páginas.
6. INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS. Ley y Reglamento del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas. Decreto No. 1448 del Congreso de la República y sus reformas. Acuerdo Gubernativo No. 232-2008 del Presidente de la República. 33 páginas.
7. KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Editorial Prentice Hall. México. 2001. 737 páginas.

8. KOTLER, Philip y Gary Armstrong. Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. Segunda edición. México. 1998. 758 páginas.
9. LOVELOCK, Christopher H. Mercadotecnia de Servicios. Editorial Prentice Hall. Tercera edición. México. 1997. 661 páginas.
10. MARTIN, William B. Calidad en el Servicio al Cliente. Editorial Ibero América, S.A. De CV. México 1992. 77 páginas.
11. SAMAYOA, Rafael Mendél. Técnica del FODA. Unidad de Inducción y Desarrollo, División de Administración de Personal. USAC. 1992. 557 páginas.
12. STANTON, William; Etzel, Michael y Walter, Bruce. Fundamentos de Mercadotecnia. Undécima edición. Editorial Mc.Graw Hill. México. 1999.
13. ZEITHAML, Valarie y Mary Jo Bitner. Marketing de servicios. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana, Editores, S.A. de C.V. México. 2002. 747 páginas.





# ANEXOS

# ANEXO 1

## BOLETA DE ENCUESTA

### DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO

**TEMA: ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN EL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS –FHA-**

CUESTIONARIO	
Servicio y Atención al Cliente Interno	
	
<p>Obejtivo: Identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente interno en los departamentos administrativos del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, para determinar estrategias adecuadas que lo optimicen. Para ello, se le solicita amablemente contestar algunas preguntas. De antemano se le agradece toda la información proporcionada, la cual será manejada con estricta confidencialidad.</p>	
<b><u>DATOS GENERALES</u></b>	
<p>a) <b>Género</b></p> <p style="text-align: center;">Femenino <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Masculino <input type="checkbox"/></p>	
<p>b) <b>Depto Administrativo donde labora:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Inspecciones <input type="checkbox"/></li> <li>b) Servicio al Cliente <input type="checkbox"/></li> <li>c) Mercadeo <input type="checkbox"/></li> <li>d) Informática <input type="checkbox"/></li> <li>e) Análisis de Crédito <input type="checkbox"/></li> <li>f) Emisión de Seguros <input type="checkbox"/></li> <li>g) Auditoria Interna <input type="checkbox"/></li> <li>h) Contabilidad <input type="checkbox"/></li> <li>i) Recursos Humanos <input type="checkbox"/></li> <li>j) Asesoría Jurídica <input type="checkbox"/></li> </ul>	<p>c) <b>Tiempo de laborar para la Institución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) menos de un año <input type="checkbox"/></li> <li>b) de 1 a 5 años <input type="checkbox"/></li> <li>c) de 5 a 10 años <input type="checkbox"/></li> <li>d) de 10 en adelante <input type="checkbox"/></li> </ul>
<b><u>CAPACITACIONES</u></b>	
<p>1 ¿Ha recibido capacitación relacionada con el "Servicio al cliente"?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>a. Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 2 b. Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 6</p>	
<p>2 ¿La capacitación la recibió por parte de la Institución?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>	
<p>3 ¿Qué capacitaciones ha recibido relacionadas con el "Servicio al cliente"?</p> <p>a) _____ b) _____</p> <p>c) _____ d) _____</p> <p>e) _____</p>	
<p>4 ¿Con qué frecuencia ha recibido cursos de "Servicio al cliente"?</p> <p style="text-align: center;">1 vez al año <input type="checkbox"/> De 2 a 3 veces en el año <input type="checkbox"/> Más de 3 veces al año <input type="checkbox"/></p>	
<p>5 ¿Qué otras capacitaciones ha recibido, las cuales considere que le ayuden a ofrecer un mejor servicio al usuario?</p> <p>a) _____ b) _____</p> <p>c) _____ d) _____</p> <p>e) _____</p>	
<b><u>EQUIPO TECNOLÓGICO</u></b>	
<p>6 ¿Le suministran el equipo tecnológico (Hardware), necesario para que pueda ofrecer un servicio eficiente?</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>	

## CONTINUACIÓN, ANEXO 1

7 ¿Considera que el equipo tecnológico (Hardware) es el adecuado para la realización de sus actividades?

SI  NO

- a. Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 10  
b. Si su respuesta es negativa, continúe con la pregunta 8

8 ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que posee el equipo tecnológico (Hardware)?

Programas inadecuados	<input type="checkbox"/>	Mal funcionamiento	<input type="checkbox"/>	Falta de suministro	<input type="checkbox"/>
Falta de mantenimiento	<input type="checkbox"/>	Es obsoleto	<input type="checkbox"/>	Mala adquisición	<input type="checkbox"/>

9 ¿Qué problemas le ocasiona el equipo tecnológico (Hardware) cuando proporciona el servicio al usuario?

Retraso en la atención	<input type="checkbox"/>	Acumulación de trabajo	<input type="checkbox"/>
Duplicidad de trabajo	<input type="checkbox"/>	Pérdida de información	<input type="checkbox"/>
Otros (Especifique)	_____		

10 ¿Considera funcional los sistemas operativos (Software) que utiliza la Institución para el manejo de información de expedientes?

SI  NO

- a. Si su respuesta es afirmativa, se le agradece su información.  
b. Si su respuesta es negativa, continúe con la pregunta 11

11 ¿Qué problema le ocasiona el sistema operativo (Software) para el manejo de la información de los expedientes que ingresan al FHA?

Retraso en la atención	<input type="checkbox"/>	Acumulación de trabajo	<input type="checkbox"/>
Duplicidad de trabajo	<input type="checkbox"/>	Pérdida de información	<input type="checkbox"/>
Otros (Especifique)	_____		



"GRACIAS POR SU COLABORACIÓN"

## ANEXO 2

### BOLETA DE ENCUESTA

#### DIRIGIDA AL CLIENTE EXTERNO

TEMA: ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN EL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS –FHA-.

	<b>CUESTIONARIO</b> Servicio y Atención al Cliente Externo	
---	---	---

Obejivo: Identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente externo del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, para determinar estrategias adecuadas que lo optimicen. Para ello, se le solicita amablemente contestar algunas preguntas. De antemano se le agradece toda la información proporcionada, la cual será manejada con estricta confidencialidad.

**EL SERVICIO Y SU CALIDAD**

1 ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio que se le presta?  
1 vez por semana  2 veces por semana  más de 3 veces por semana

2 En base a su experiencia, ¿cómo califica el servicio brindado por FHA?  
Bueno  Regular  Malo

3 ¿Cómo califica el tiempo en que el FHA aprueba sus expedientes?  
Muy Rápido  Rápido  Lento  Muy lento

4 ¿El FHA le facilita el acceso a la información del estado del expediente por medios electrónicos?  
SI  NO

5 ¿Si su expediente es rechazado, considera usted que la notificación del mismo es?  
Muy Rápida  Rápida  Lenta  Muy lenta

6 ¿El Ejecutivo de servicio al cliente que esta a cargo de su entidad, le ha dado seguimiento a sus requerimientos?  
SI  NO

7 El ejecutivo de servicio al cliente a cargo de su entidad, ¿le devuelve llamadas telefónicas o correo cuando usted lo requiere?  
SI  NO

8 ¿Considera que el ejecutivo de servicio al cliente que le proporcionó el servicio, puede mejorar la calidad del mismo?  
SI  NO

¿De qué manera?  
a) \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_  
c) \_\_\_\_\_ d) \_\_\_\_\_  
e) \_\_\_\_\_

9 ¿Recibe visitas periódicas por parte de los ejecutivos de servicio al cliente del FHA, para evaluar las expectativas que tiene del servicio proporcionado?  
SI  NO

a. Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 12  
b. Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 10

10 ¿Le gustaría recibir visitas periódicas, para resolver dudas, problemas, así como para evaluar las expectativas que tiene del servicio proporcionado?  
SI  NO

a. Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 11  
b. Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 12

11 ¿Con qué frecuencia le gustaría que se realizarán las visitas por parte del ejecutivo de servicio al cliente?  
1 vez por semana  1 vez cada 15 días  1 vez al mes   
Bimensual  Trimestral  Semestral

## CONTINUACIÓN, ANEXO 2

12 ¿Existe un buzón de quejas y sugerencias por parte del FHA, para evaluar el servicio que proporciona la institución?

SI

NO

### CAPACITACIÓN

13 ¿Considera usted que los ejecutivos de servicio al cliente del FHA, están capacitados para proporcionar el servicio?

SI

NO

14 ¿Qué sugerencias puede aportar para mejorar el servicio en el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas?

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_

e) \_\_\_\_\_

### PUBLICIDAD

15 ¿Qué medios publicitarios utiliza en la actualidad, para dar a conocer sus proyectos?

Televisión

Radio

Vallas publicitarias

Periódicos

Mupis

Revistas

Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

16 ¿En sus anuncios publicitarios, utiliza el logotipo y slogan del FHA?

SI

NO

17 ¿Estaría de acuerdo en que el FHA le proporcione un porcentaje de dinero como incentivo para su publicidad?

SI

NO

a. Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 18

b. Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 19

18 A cambio de dicho porcentaje económico ¿estaría de acuerdo que en su publicidad, aparezca el logotipo y slogan del FHA; asimismo estaría de acuerdo en colocar publicidad de la Institución en sus instalaciones?

SI

NO

19 ¿A través de qué medio considera que se puede dar a conocer el servicio que proporciona el FHA a los compradores de inmuebles que llegan a su entidad?

Televisión

Publicidad en revistas

Publicidad en periódicos

Afiches

Radio

Vallas publicitarias

Trífoliares

Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

"GRACIAS POR SU COLABORACIÓN"


**ANEXO 3**  
**CHECK LIST PARA REVISIÓN DE EXPEDIENTES EN LA VENTANILLA DE**  
**SERVICIO AL CLIENTE**  
**(ANVERSO)**

<b>CHECK LIST</b>	INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS		
	DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y COORDINACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE		
EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE:		FECHA DE RECEPCIÓN	
PROMOTOR:		NO. DE EXPEDIENTE	
<p>El presente formulario, le permitirá establecer si la documentación presentada por el promotor o por la persona individual, esta completa; no obstante, si hace falta un solo documento, el mismo deberá ser rechazado inmediatamente.</p>			
1	Formulario datos generales (formulario verde)		<input type="checkbox"/>
2	Fotocopia de cédula de todos los participantes de la operación		<input type="checkbox"/>
3	Fotocopia de carné de NIT de todos los participantes de la operación		<input type="checkbox"/>
4	Formulario datos generales del inmueble (formulario rosado)		<input type="checkbox"/>
6	Constancias laborales de todos los participantes de la operación		<input type="checkbox"/>
7	Estados de cuenta de los últimos tres meses de cada uno de los participantes de la operación		<input type="checkbox"/>
8	Acta de compromiso matrimonial (solo si es el caso)		<input type="checkbox"/>
	<b>Si posee negocio propio</b>		
9	Balance general y Estados de resultados (formulario blanco)		<input type="checkbox"/>
10	Fotocopia de facturas generadas durante el último mes		<input type="checkbox"/>
<hr/> <b>Nombre del responsable de la revisión</b>		<hr/> <b>Firma del responsable de la revisión</b>	

**CONTINUACIÓN, ANEXO 3  
(REVERSO)**

<b>CHECK LIST</b>	<b>INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS</b>  <b>DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y COORDINACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE</b>
<b>INSTRUCTIVO PARA INGRESAR A INTERNET</b>	
<p>Estimado usuario: Para ingresar a Internet y consultar el proceso de su expediente, por favor siga los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 Después de haber ingresado su expediente, 48 horas después podrá consultar el estatus de su expediente</li><li>2 Ingrese a la página del FHA: <a href="http://www.fha.gob.gt">www.fha.gob.gt</a></li><li>3 Presione un click en el icono que indica <b>"CONSULTA DE EXPEDIENTES"</b></li><li>4 Ingrese el número de expediente consignado en la boleta de revisión</li><li>5 El sistema te desplegará un informe indicando si el mismo ya fue aprobado o rechazado</li><li>6 Si fue rechazado, ingresa a <b>"REPORTE DE SUSPENSIÓN"</b></li><li>7 El sistema generará el reporte y podrás consultar qué información no completaste.</li><li>8 Al finalizar tu consulta, puedes terminar la sesión de consultas después de haber generado la copia de tu informe.</li></ol> <p style="text-align: center;"><b>Cualquier duda, puedes comunicarte con uno de nuestros ejecutivos de servicio al cliente al 2323-5656</b></p>	

**ANEXO 4**  
**CONTROL DE RECHAZO DE EXPEDIENTES DE SOLICITUD**

<b>INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS</b>	
<b>DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y COORDINACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	
<b>REPORTE DE RECHAZOS DE EXPEDIENTES</b>	
<b>Objetivo:</b> Determinar las causas comunes por las cuales se rechazan los expedientes de solicitud.	
<b>Fecha:</b>	<input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>
<b>Promotor:</b>	<input style="width: 250px; height: 20px;" type="text"/>
<b>Ejecutivo a cargo:</b>	<input style="width: 250px; height: 20px;" type="text"/>
<b>Motivo de rechazo:</b>	<div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>
<b>Fecha:</b>	<input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>
<b>Promotor:</b>	<input style="width: 250px; height: 20px;" type="text"/>
<b>Ejecutivo a cargo:</b>	<input style="width: 250px; height: 20px;" type="text"/>
<b>Motivo de rechazo:</b>	<div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>
<b>Fecha:</b>	<input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>
<b>Promotor:</b>	<input style="width: 250px; height: 20px;" type="text"/>
<b>Ejecutivo a cargo:</b>	<input style="width: 250px; height: 20px;" type="text"/>
<b>Motivo de rechazo:</b>	<div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>



**ANEXO 5**  
**BOLETA DE EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS OPERATIVOS**  
**Y EQUIPO TECNOLÓGICO DEL FHA**



**CUESTIONARIO**  
**Evaluación de los sistemas operativos**  
**y del equipo tecnológico del FHA**

**Objetivo:** Evaluar el funcionamiento de los sistemas operativos y el equipo tecnológico que utiliza el ejecutivo de servicio al cliente para la prestación del servicio a los usuarios.

1 ¿El equipo tecnológico (hardware) le ha ocasionado algún problema?

SI  NO

2 Si su respuesta es afirmativa, mencione los problemas que le ha ocasionado

a) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_  
b) \_\_\_\_\_ d) \_\_\_\_\_

3 ¿Le han proporcionado mantenimiento al equipo tecnológico que usted utiliza?

SI  NO

4 Cuando ha tenido problemas con el equipo tecnológico ¿lo ha reportado con el técnico a cargo?

SI  NO

5 El técnico en informática atendió su solicitud de manera

Rápida  Lenta

6 ¿Los sistemas operativos le han ocasionado problemas durante la prestación del servicio?


SI  NO

7 Si su respuesta es afirmativa, por favor indique ¿cuáles son los problemas más frecuentes que el sistema operativo le ha ocasionado?

a) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_  
b) \_\_\_\_\_ d) \_\_\_\_\_

**"GRACIAS POR SU COLABORACIÓN"**

**ANEXO 6**  
**BOLETA DE RECOLECCIÓN DE DATOS**  
**PARA VISITAS PERSONALIZADAS**

<b>EVALUACIÓN ATENCIÓN PERSONALIZADA</b>	<b>INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS</b>	
	<b>DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y COORDINACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	
<b>EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE:</b>		<b>FECHA DE LA REUNIÓN</b>
<b>PROMOTOR:</b>		

**Objetivo:** Evaluar la calidad del servicio proporcionado por el ejecutivo de servicio al cliente.

1 En base a su experiencia, ¿cómo califica el servicio brindado por FHA en los últimos dos meses?

Bueno  Regular  Malo

2 ¿Cómo califica el tiempo en que el FHA le aprobó sus expedientes en los últimos dos meses?

Muy Rápido  Rápido  Lento  Muy lento

3 ¿Cómo califica el tiempo de atención y servicio que le proporcionó el ejecutivo de servicio al cliente?

Muy Rápido  Rápido  Lento  Muy lento

4 ¿El Ejecutivo de servicio al cliente que esta a cargo de su entidad, le ha dado seguimiento a sus requerimientos, le devuelve llamadas y resuelve sus consultas?

SI  NO

5 ¿El ejecutivo de servicio al cliente le atendió con una sonrisa y le facilitó la información requerida?

SI  NO

6 ¿Esta satisfecho con el servicio recibido?

SI  NO

¿Si su respuesta fue negativa, de qué manera considera que el servicio puede mejorar?

a) \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_ d) \_\_\_\_\_

8 ¿Cuántas solicitudes aproximadamente ingresa mensualmente a la Institución?

5 expedientes  de 6 a 10 expedientes  de 11 a 15 expedientes  más de 15 expedientes

9 Ha consultado su expediente por medio de la página de Internet

SI  NO

Si la respuesta fue positiva, ¿Cómo considera el funcionamiento de la misma?


Bueno  Regular  Malo

Si la respuesta fue negativa ¿qué problemas le ocasionó?

---

"GRACIAS POR SU COLABORACIÓN"

**CONTINUACIÓN, ANEXO 6**

EVALUACIÓN ATENCIÓN PERSONALIZADA	INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS		
	DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y COORDINACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE		
EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE:		FECHA DE LA REUNIÓN	
PROMOTOR:			
<b>OBSERVACIONES</b>			
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			
<b>COMENTARIOS</b>			
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			
<b>SUGERENCIAS</b>			
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			

**ANEXO 7**  
**CONTROL DE GASTOS PARA VISITAS A PROMOTORES DEL FHA**

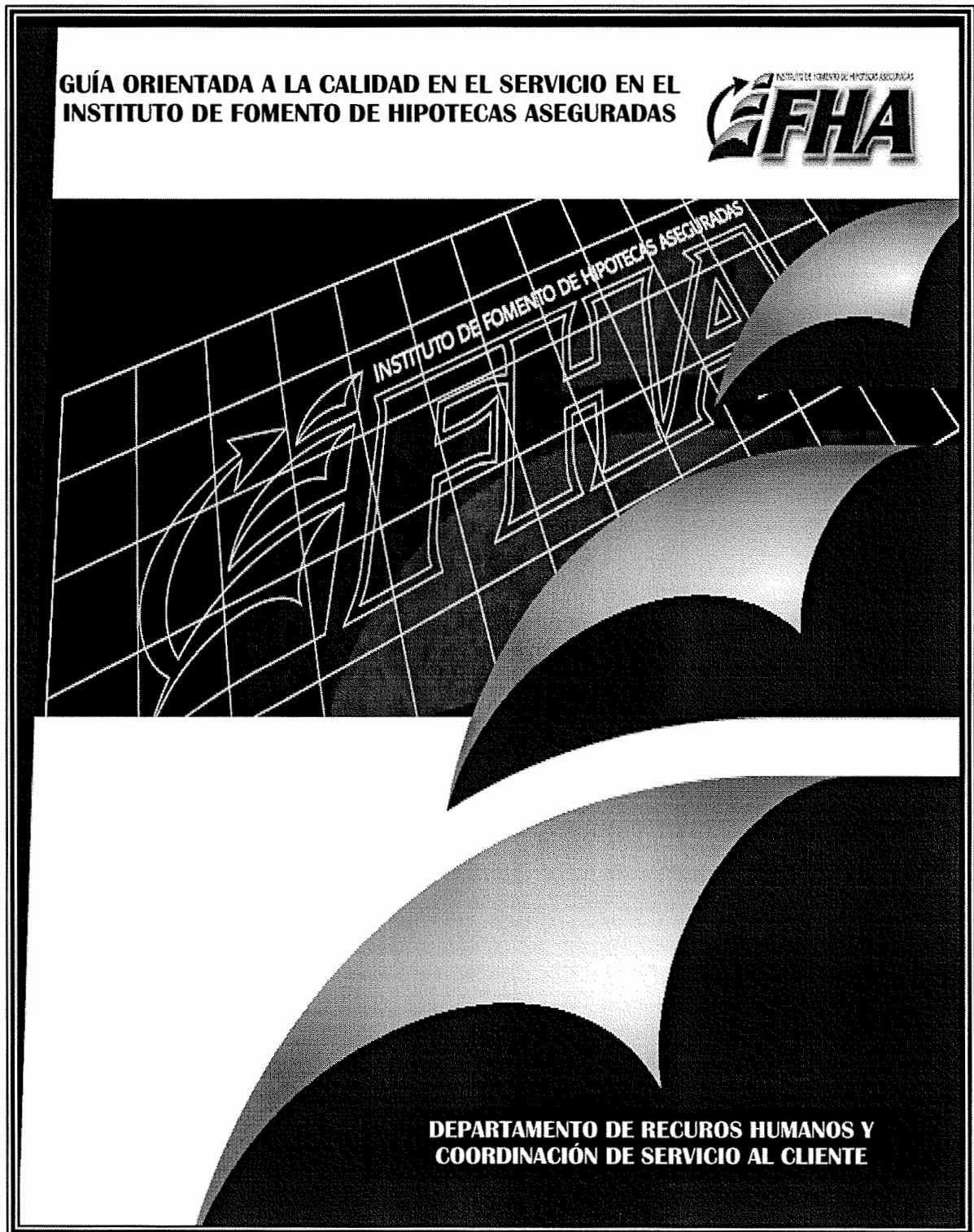
<b>CONTROL GASTOS</b>	INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS																									
	COORDINACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE																									
<p>Promotor: _____</p> <p>Fecha: _____</p> <p>Lugar: _____</p> <p>Ejecutivo a cargo: _____</p> <p>Monto autorizado: _____</p>																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: black; color: white;"> <th style="width: 25%;">Lugar</th> <th style="width: 25%;">Factura No. Serie</th> <th style="width: 25%;">Registro</th> <th style="width: 25%;">Monto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>			Lugar	Factura No. Serie	Registro	Monto																				
Lugar	Factura No. Serie	Registro	Monto																							
<p>_____</p> <p>Coordinador de Servicio al Cliente</p>		<p>_____</p> <p>Vo.Bo. Jefe Departamento de Mercadeo</p>																								

## ANEXO 8

### PERFIL DEL PUESTO DEL EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE

<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b>	
Puesto administrativo encargado de atender a los promotores que visitan las instalaciones del FHA, velar por el buen funcionamiento y atención al cliente. Asimismo, tiene a su cargo la recepción, ingreso y aprobación de la solicitud de respaldo del crédito del comprador de vivienda; también, será responsable de recibir los pagos por concepto de valuaciones, inspecciones de vivienda, informes y aprobaciones de solicitudes de los diferentes usuarios. El ejecutivo de servicio al cliente también tiene a su cargo, el proporcionar apoyo en los diferentes eventos que realice la Institución, así como colaborar con su equipo de trabajo para hacer el trabajo más eficiente y rápido. A continuación se presenta el perfil del puesto del ejecutivo de servicio al cliente.	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	
El ocupante del puesto requiere una experiencia laboral de un año en puestos técnicos de apoyo al servicio al cliente	
<b>EDUCACIÓN</b>	
El ocupante del puesto debe poseer título de carrera a nivel medio.	
<b>CAPACITACIÓN TÉCNICA</b>	
El ocupante debe tener conocimientos de Microsoft Office, Servicio al cliente y buen manejo emocional.	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>* Trabajo en equipo</li><li>* Comunicación</li><li>* Servicio</li><li>* Proactividad</li><li>* Liderazgo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Iniciativa</li><li>* Análisis</li><li>* Autocontrol</li><li>* Relaciones Interpersonales</li></ul>
<b>ATRIBUCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>* Atención al público</li><li>* Recepción de pagos</li><li>* Resolver dudas de los promotores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Prestar atención personalizada a su cartera de clientes</li><li>* Proporcionar información sobre estatus de expedientes</li></ul>
<b>RELACIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>* Coordinador de servicio al cliente</li><li>* Jefe departamento de Mercadeo</li><li>* Encargados de entidades promotoras de proyectos y público en general</li></ul>	
<b>AUTORIDAD</b>	
Toma de decisiones respecto a consultas de los clientes del FHA	

**ANEXO 9**  
**GUÍA DE SERVICIO AL CLIENTE**





**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

## **ÍNDICE**

	<b>Página</b>
Introducción	i
Objetivos	ii
Guía orientada a la calidad en el servicio	
<b>1. Transmitir una actitud positiva al cliente desde la primera vez</b>	<b>1</b>
<b>Cómo crear una actitud positiva ante los clientes</b>	<b>2</b>
1.1. Mejorar la imagen	
1.2 Utilizar de manera adecuada el lenguaje corporal	2
1.3 Optimizar el sonido de la voz	3
<b>2. Identificar las necesidades del cliente</b>	<b>4</b>
2.1. Identificar la necesidad de tiempo del usuario	4
2.2. Anticiparse a las necesidades	5
2.3. Capacidad de leer a los clientes	6
2.4. Entender las necesidades básicas	7
2.5. Saber escuchar	8
<b>3. Ocuparse de las necesidades del cliente</b>	<b>10</b>
3.1. Realizar tareas de respaldo o apoyo	10

3.2. Enviar mensajes claros	10
3.3. Decir lo correcto	11
3.4. Satisfacer las cuatro necesidades básicas	11
3.5. Vender en forma efectiva	12
3.6. Prepararse para lo inesperado	12
<b>4. Asegurarse que los clientes regresen</b>	<b>13</b>
4.1. Aplicar la satisfacción para los que se quejan	14
4.2. Mejorar el tratamiento de clientes difíciles	14
4.3. Dar un servicio extra en el servicio	15





**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

## **INTRODUCCIÓN**

El mejoramiento de la calidad como una prioridad importante en el contexto del servicio, requiere esfuerzos para mejorar y alcanzar la satisfacción del cliente, creando mejores procesos de servicio y mejores resultados.

Es importante y necesario que cada persona reconozca, cultive y desarrolle sus propios valores para lograr la satisfacción y realización genuina de sus clientes, es por ello que para brindar un servicio de calidad, se debe cultivar en cada individuo una cultura enfocada al servicio, una actitud positiva, abierta al cambio y principalmente al mejoramiento continuo.

La presente guía representa una herramienta fundamental para el mejoramiento de la calidad en el servicio en el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, ya que señala los pasos, técnicas y todos los aspectos que un ejecutivo de servicio al cliente debe conocer, para llevar a cabo su labor con éxito.



**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

**OBJETIVOS**

- Crear en el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, una guía orientada a optimizar el servicio a través del mejoramiento de la calidad.
- Establecer una mejora continua en la atención que se le brinda a los clientes por medio de la aplicación de la guía orientada a la calidad en el servicio.
- Incentivar al ejecutivo de servicio al cliente y a todos los colaboradores de la Institución a dar seguimiento y aplicación a la presente guía, con el fin de satisfacer las expectativas del servicio que el cliente espera.
- Lograr que el ejecutivo de servicio al cliente maneje profesionalmente los problemas del servicio.



**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

## **1. TRANSMITIR UNA ACTITUD POSITIVA AL CLIENTE DESDE LA PRIMERA VEZ**

La actitud es un estado mental influido por sentimientos; la actitud que se transmita por parte de los colaboradores, debe ser positiva. Un gran número de empleados que sirven al público, fracasan por su actitud.

La actitud que el ejecutivo de servicio al cliente proyecte a los demás, dependerá principalmente de la manera en que realice su trabajo, para ello se presentan los siguientes pasos:

La actitud positiva se puede representar por medio de la apariencia, lenguaje corporal, sonido de su voz y lenguaje. Asegure autoestima del cliente, envíe mensajes claros, utilice palabras que sean fáciles de entender, tome en cuenta las palabras que usará para tratar a los clientes.

Parte de la actitud es identifíquese con el cliente. Póngase en lugar de sus clientes, debe ver la situación a través de sus propios ojos.



**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

## **¿CÓMO SE CREA UNA ACTITUD POSITIVA ANTE LOS CLIENTES?**

Este tipo de actitud se crea a través de:

### **1.1. MEJORAR LA IMAGEN**

Una buena manera de que el ejecutivo de servicio al cliente transmita una actitud positiva, es su apariencia, ya que nunca tendrá una segunda oportunidad de dar una primera impresión positiva. Asimismo, es importante entender que cuanto mejor sea la imagen del ejecutivo de servicio al cliente, más positiva será la calidad en el servicio.

### **1.2. UTILIZAR DE MANERA ADECUADA EL LENGUAJE CORPORAL**

Una forma de transmitir una actitud positiva hacia el público, es a través del lenguaje corporal, ya que éste puede representar más de la mitad del mensaje que desea comunicar.

El lenguaje corporal se refiere a cómo el ejecutivo de servicio al cliente utiliza los movimientos de su cuerpo para atender al usuario. Dentro del lenguaje corporal que el trabajador debe utilizar para atender de una manera agradable al público se tiene.



**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

- La cara debe estar relajada y bajo control
- La sonrisa debe ser natural y agradable
- Mantener la cabeza en alto, es decir, mantener un contacto visual al hablar o escuchar al público.
- El movimiento corporal debe ser relajado, pero con intención y controlado.

### **1.3 OPTIMIZAR EL SONIDO DE VOZ**

El tono de voz, o la manera en que se dice algo, es a menudo más importante que las palabras que se usan.

El tono de voz que use con los demás, puede determinar la diferencia entre:

- Un éxito aceptable en el trabajo y un gran éxito en el trabajo.
- Un servicio aceptable al cliente y calidad en el servicio al cliente.

El tono de voz por lo regular debe ser claro, directo y natural, debe ser controlable en la mayor parte de las situaciones.



**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

## **2. IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE**

Es importante para el ejecutivo de servicio al cliente, identificar las necesidades que los usuarios poseen; lo principal es que el trabajador sepa lo que el cliente quiere, necesita, piensa, siente, si esta satisfecho o si regresará.

Dentro de las necesidades humanas básicas que los clientes tienen, se pueden mencionar las siguientes: necesidad de sentirse bien recibido, cómodo, importante, apreciado, reconocido o recordado, así como recibir un servicio ordenado, con ayuda y asistencia, respeto y puntualidad.

### **IDENTIFICAR LA NECESIDAD DE TIEMPO DEL USUARIO**

Una forma de identificar las necesidades del cliente, es conociendo las relativas al tiempo del servicio. Conocer las necesidades del tiempo de los clientes es decisivo para poder brindarles un servicio de calidad.

La puntualidad que debe manejarse con el público, la debe manejar el trabajador en si mismo a través del cumplimiento de los horarios establecidos de entrada, salida y atención al usuario. Las diligencias que se efectúen, deben poseer un tiempo estimado de elaboración por parte del trabajador, por o que se tiene que cumplir a cabalidad con estas estipulaciones para no causarle inconvenientes al público.



**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

**ANTICIPARSE A LAS NECESIDADES**

Anticiparse a las necesidades es ir un paso delante de los clientes. En ese sentido, primero se debe cuestionar si se han tomado en cuenta las necesidades del cliente y cómo se puede mejorar hoy el servicio al cliente; luego, se debe ofrecer o prestar el servicio sin que el cliente lo solicite.

Es por ello que el ejecutivo de servicio al cliente debe preguntarse: si yo fuera el cliente ¿qué querría? y anticipése a ello. Pregúntese: ¿He tomado en cuenta todas las necesidades de mi cliente? ¿Qué otra cosa necesitará el cliente? ¿Cómo puedo hoy mejorar el servicio a mi cliente? Después, ofrezca o preste ese servicio. ¡Sin que el cliente lo solicite! Para ello es necesario saber: lo que los clientes quieren, necesitan, piensan, sienten, saber si están satisfechos, si regresarán, qué sugerencias tienen.

Dentro de las situaciones más apremiantes que se pueden suscitar y lo que se considera una necesidad anticipada se tiene que:

- Cuando el cliente ha esperado más de lo normal por el servicio, se debe brindar una sonrisa más cálida de lo normal, se debe reconocer verbalmente la espera prolongada y un comentario demostrado de agradecimiento por la espera, además de prestarle el servicio rápidamente.



**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

- Cuando el cliente está mirando el reloj, tal vez tenga que llegar a tiempo a una cita o a su trabajo. Hay que reconocer esta necesidad y prestar un servicio puntual.

**CAPACIDAD DE LEER A LOS CLIENTES**

Para poder leer al cliente, el trabajador necesita sensibilidad. La lectura de las necesidades del cliente requiere ser sensible a las señales tanto verbales como no verbales que estos envían, (a veces sin darse cuenta).

En ese sentido, se necesita poner atención a las necesidades del cliente. La atención es la capacidad para entender lo que los clientes pueden necesitar y querer. Lo anterior, va más allá de la puntualidad y anticipación porque exige que el ejecutivo de servicio al cliente se sintonice con las necesidades humanas de los clientes.

A continuación se presentan algunas señales comunes y sus posibles situaciones:

- **Cuando el cliente es joven:** Algunos clientes jóvenes son inexpertos o no tienen seguridad en ellos mismos. Hay que explicarles las cosas con claridad, ser pacientes y hacerlos sentir cómodos ante la situación.
- **Cuando el cliente es un adulto mayor:** Las personas de avanzada edad también agradecen un comentario amistoso. Hay que hacer una conversación informal y mostrar interés y atención.





**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

- **Cuando el cliente usa ropa de moda:** Hay que mostrarle a la gente bien vestida el respeto y diferencia que espera.
- **Cuando el cliente usa ropa fuera de moda:** Hay que ayudar a la persona a sentirse bien recibida y cómoda, además de prestar la misma atención que a los demás clientes.
- **Cuando el cliente posea una aptitud verbal muy fluida:** Hay que escuchar con atención y explicar las cosas con sencillez y claridad.
- **Cuando el cliente es impaciente:** Hay que ser puntual como se pueda, explicar lo que está sucediendo, cuánto tiempo se llevará el proceso y ser amable.
- **Cuando el cliente es exigente o enojado:** Hay que ser amable y paciente, escuchar con atención, conservar la calma y mostrar comprensión.

#### **2.4 ENTENDER LAS NECESIDADES BASICAS DEL CLIENTE**

A continuación se explican las necesidades básicas del cliente para una mayor comprensión de ellas:



**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

- **Necesidad de ser bien recibido**

Ninguna persona que está tratado con usted y se sienta extraña regresará. La gente necesita sentir que usted se alegra de verla y que su asunto es importante para usted.

- **Necesidad de comodidad**

Los clientes necesitan comodidad física, un lugar donde esperar, descansar hablar o hacer negocios. También necesitan comodidad psicológica, la seguridad de que se les atenderá en la forma adecuada y con la confianza en que sus necesidades estarán satisfechas.

- **Necesidad de sentirse importante**

El ego y la autoestima son poderosos, a todos les gusta sentirse importantes. Cualquier cosa que usted haga para hacer que el cliente se sienta especial será un paso en la dirección correcta.

- **Necesidad de ser comprendido**

Aquellos que eligen su servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto significa que se interpreten en forma correcta los mensajes que envían. Las emociones o barreras del lenguaje pueden interponerse e impedir una comprensión adecuada.

## **2.5 SABER ESCUCHAR**

Otra forma de identificar las necesidades del cliente, es escuchándolo. Las cinco maneras por las cuales un colaborador puede escuchar mejor son: dejar de



**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

hablar y evitar las distracciones, concentrarse en lo que el cliente está diciendo, buscar el significado real y darle feedback al emisor. Dentro de algunas suposiciones correctas acerca de las aptitudes para escuchar, se tiene las siguientes:

- Escuchar en forma efectiva es una aptitud difícil para la mayoría. La práctica y el entrenamiento pueden mejorar nuestra capacidad para escuchar bien.
- Escuchar es un proceso activo. Requiere de la participación e intervención de la persona que atiende al público.
- La personalidad desempeña un papel importante en la forma en que se escucha.
- Para escuchar en forma efectiva, se necesita usar todo el cuerpo esto se puede facilitar con una postura corporal y contacto visual adecuado.
- Los sentimientos son a menudo más importantes que las palabras mismas. Se deben buscar los sentimientos que subyacen en los mensajes. Muchas veces son el mensaje real.



**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

### **3. OCUPARSE DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE**

El primer paso para dar calidad en el servicio al cliente, es reconocer y entender todos los servicios que la Institución tiene la capacidad de proporcionar, con el fin de poder determinar que es lo que el cliente espera recibir de cada uno de ellos.

#### **3.1 REALIZAR TAREAS DE RESPALDO O APOYO**

Tratar en forma especial a los clientes significa, llevar a cabo tareas de respaldo o apoyo por parte del trabajador con tanta energía positiva e interés como ha demostrado en otros aspectos de su trabajo. A menudo se comparten estas tareas con los compañeros de trabajo. Colaborar, que el trabajador haga la parte que le corresponda, todo forma parte de la calidad en el servicio.

Entre las tareas de respaldo o apoyo más comunes están: archivar, registrar información, atender llamadas telefónicas, ayudar a ordenar, hacer encargos o manejar dinero.

#### **3.2 ENVIAR MENSAJES CLAROS**

La manera en que el trabajador se comunica, es determinante para el éxito de su trabajo. Para lograrlo, a continuación se describen algunos mensajes que deben ser enviados del trabajador al cliente para que la comunicación sea efectiva.

- Siempre se debe tratar de asegurar la autoestima del cliente.
- Se pueden eliminar los malos entendidos repitiendo el mensaje al cliente.
- Al enviar un mensaje, es importante utilizar palabras que sean fáciles de entender



## **INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**

### **GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

- Seguir un mensaje verbal con un mensaje por escrito puede muchas veces facilitar la comunicación efectiva.
- Al enseñar o ayudar a un cliente o compañero de trabajo, el colaborador debe concentrarse en la conducta, no en la personalidad.
- El tono de voz comunica tanto, o más acerca del mensaje como las palabras mismas.
- El lenguaje corporal envía mensajes directos a los demás sin importar lo que este diciendo
- Los empleados buenos mantienen bien informados a sus supervisores.

### **3.3. DECIR LO CORRECTO**

Para transmitir una actitud positiva, el prestador del servicio usa su apariencia física, lenguaje corporal y tono de voz.

Ahora tiene que tomar en cuenta las palabras que usará para tratar a los clientes. Aunque ya ha comunicado mucho con su apariencia y lenguaje corporal, es importante que el trabajador complete sus técnicas de comunicación más efectivas, seleccionado las palabras adecuadas y diciéndolas en el tono correcto.

### **3.4 SATISFACER LAS CUATRO NECESIDADES BÁSICAS**

Dentro de las necesidades básicas de los clientes, el éxito del trabajo dependerá de cómo los ejecutivos del servicio y la Institución, se ocupen de estas necesidades.

Entre las ideas de cómo se puede ocupar de las cuatro necesidades básicas mencionadas anteriormente, se tienen las siguientes:



**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

- **Necesidad de ser comprendido:** Repetir lo que el cliente dice. Escuchar los sentimientos que comunique el cliente, además del contenido del mensaje. Mostrar empatía con los problemas o quejas.
- **Necesidad de sentirse bien recibido:** Dar una bienvenida cálida y amistosa. Hablar con un lenguaje que todo el mundo entienda. Participar en una conversación amistosa.
- **Necesidad de sentirse importante:** Aprender el nombre de los otros. Hacer algo especial. Sintonizar con las necesidades individuales.
- **Necesidad de sentirse cómodo:** Invitar a los clientes a estarlo. Aliviar la ansiedad. Explicar con cuidado y calma los procedimientos del servicio.

### **3.5 VENDER EN FORMA EFECTIVA**

Vender a los clientes la calidad del servicio, forma parte del trabajo. El servicio se vende:

- Aumentando la conciencia de la calidad en el servicio
- Explicando las características de estos servicios
- Describiendo los beneficios de estos servicios

### **3.6 PREPARARSE PARA LO INESPERADO**

No siempre sale todo según lo planeado; cuando suceda lo inesperado, la Institución deberá preocuparse más por el servicio al cliente para salir adverte.



**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

El mejor método, es pensar por adelantado lo que podría salir mal y presentar soluciones de respaldo. Los acontecimientos inesperados son una carga adicional sobre la capacidad para dar calidad en el servicio al cliente. Pueden representar un desafío formidable. Aunque no es posible prever todas las situaciones posibles se pueden anticipar algunas situaciones. En estos casos, es posible desarrollar planes de contingencia para ayudar a trabajar bajo las circunstancias anormales,

#### **4. ASEGURARSE QUE LOS CLIENTES REGRESEN**

Para asegurarse de que los clientes regresen, se deben tomar las siguientes sugerencias:

- Ser siempre amable con los clientes aunque ellos no sean amables.
- Promover la sugerencia de los clientes de cómo podría mejorar el trabajo.
- Recibir y manejar con amabilidad cualquier queja o problema.
- Hacer “lo imposible” por atender a un cliente.
- Sonreír hasta en los momentos en que no tenga ganas
- Aceptar las malas noticias u horarios inflexibles con calma.
- Dar un servicio que vaya más allá de lo que los clientes esperan.
- Dar sugerencias útiles y/o guía cuando se considera que los clientes lo necesitan.
- Explicar minuciosamente las características y beneficios de todos los servicios que presta la Institución.
- Asegurarse de haber cumplido el compromiso con el cliente.



**INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**  
**GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

Lo anterior se logra por medio de:

#### **4.1 APLICAR LA SATISFACCIÓN PARA LOS QUE SE QUEJAN**

Para dar un manejo adecuado a las quejas, se deben dar los pasos siguientes:

- Escuchar con atención la queja.
- Repetir la queja y asegurarse de haber escuchado en forma correcta.
- Ofrecer disculpas.
- Darse por enterado de los sentimientos del cliente (enojo, frustración, etc.)
- Explicar que se hará para corregir el problema.
- Agradecer al cliente el haberle dado a conocer el problema.

#### **4.2 MEJORAR EL TRATAMIENTO DE CLIENTES DIFÍCILES**

Algunos clientes son más difíciles de tratar que otros. Pocos son inherentemente descorteses o malos, aunque algunos pueden serlo. Por lo general, cuando un cliente está enojado, es descortés, provocador y de alguna manera no acepta ayuda. Dentro de las acciones más apropiadas en situaciones difíciles, se tienen las siguientes:

- Mantener la calma, tranquilidad y paciencia.
- Dar muestras de entender su sentimiento.
- Explicar cuidadosamente el problema y su posible solución.
- Agradecer por entender y cooperar.




Cuando el trabajador se encuentre ante una situación difícil que no sabe como manejarla, debe acudir a su jefe inmediato.

#### **4.3. DAR UN SERVICIO EXTRA EN EL SERVICIO**

Para dar ese paso extra en la calidad del servicio al cliente, se debe sorprender al cliente tratándolo como invitado, es decir, que se vaya más allá de lo que él esperaba; esto es, dar un servicio extra como, brindar agua a quien se ve sediento, brindar ayuda a quien lo necesita para trasladar sus cosas de una estación de trabajo a otra, etc.

## ANEXO 10

### REPORTE DE SEGUIMIENTO DE CAPACITACIÓN

	<b>REPORTE DE SEGUIMIENTO DE CAPACITACIÓN DEL PESONAL DEL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS</b>																						
<b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>																							
<b>CAPACITACIÓN:</b>		<b>RESPONSABLE:</b>	<b>FECHA DE REALIZACIÓN</b>																				
		<b>INSTRUCTOR:</b>																					
1	Problemas que se pretendían resolver con la capacitación 1 _____ 4 _____ 2 _____ 5 _____ 3 _____ 6 _____																						
2	Habilidades nuevas que el capacitando debió aprender 1 _____ 4 _____ 2 _____ 5 _____ 3 _____ 6 _____																						
3	Ha mejorado en la realización de sus actividades SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Explique: _____ _____ _____																						
4	Avances observados (Definir el % de problemas resueltos con la capacitación) <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>AVANCE</b></td> <td style="text-align: center;"><b>%</b></td> <td style="text-align: center;"><b>AVANCE</b></td> <td style="text-align: center;"><b>%</b></td> </tr> <tr> <td>Mejoramiento del servicio</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Comunicación cliente interno</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Atención cálida y amable</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Comunicación cliente externo</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Resolución de dudas</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Actitud de servir</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Compresión al cliente</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			<b>AVANCE</b>	<b>%</b>	<b>AVANCE</b>	<b>%</b>	Mejoramiento del servicio	<input type="checkbox"/>	Comunicación cliente interno	<input type="checkbox"/>	Atención cálida y amable	<input type="checkbox"/>	Comunicación cliente externo	<input type="checkbox"/>	Resolución de dudas	<input type="checkbox"/>	Actitud de servir	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Compresión al cliente	<input type="checkbox"/>
<b>AVANCE</b>	<b>%</b>	<b>AVANCE</b>	<b>%</b>																				
Mejoramiento del servicio	<input type="checkbox"/>	Comunicación cliente interno	<input type="checkbox"/>																				
Atención cálida y amable	<input type="checkbox"/>	Comunicación cliente externo	<input type="checkbox"/>																				
Resolución de dudas	<input type="checkbox"/>	Actitud de servir	<input type="checkbox"/>																				
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Compresión al cliente	<input type="checkbox"/>																				
5	Deficiencias que aún persisten o problemas encontrados en el área de trabajo <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td>Servicio no adecuado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Actitud positiva</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Organización</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Comunicación ineficiente</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Inicitaiva</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Amabilidad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Puntualidad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Cordialidad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			Servicio no adecuado	<input type="checkbox"/>	Actitud positiva	<input type="checkbox"/>	Organización	<input type="checkbox"/>	Comunicación ineficiente	<input type="checkbox"/>	Inicitaiva	<input type="checkbox"/>	Amabilidad	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Puntualidad	<input type="checkbox"/>	Cordialidad	<input type="checkbox"/>		
Servicio no adecuado	<input type="checkbox"/>	Actitud positiva	<input type="checkbox"/>	Organización	<input type="checkbox"/>																		
Comunicación ineficiente	<input type="checkbox"/>	Inicitaiva	<input type="checkbox"/>	Amabilidad	<input type="checkbox"/>																		
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Puntualidad	<input type="checkbox"/>	Cordialidad	<input type="checkbox"/>																		
6	Otras observaciones con relación al colaborador que recibió la capacitación. _____ _____																						

## ANEXO 11 TRIFOLIAR

### BENEFICIOS AL UTILIZAR EL SISTEMA FHA

#### ❖ FACILIDAD EN LA OBTENCIÓN DEL CRÉDITO HIPOTECARIO

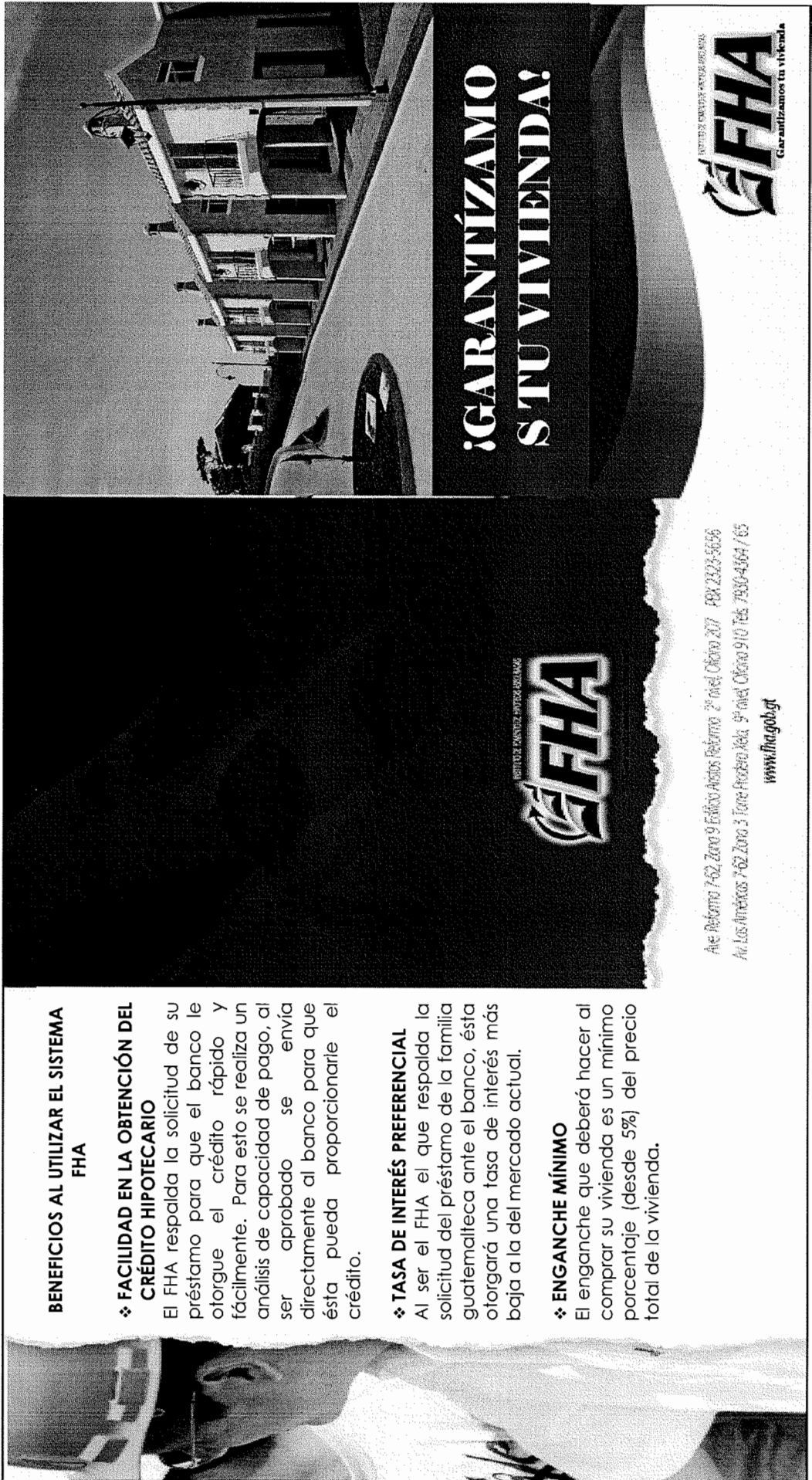
El FHA respalda la solicitud de su préstamo para que el banco le otorgue el crédito rápido y fácilmente. Para esto se realiza un análisis de capacidad de pago, al ser aprobado se envía directamente al banco para que ésta pueda proporcionarle el crédito.

#### ❖ TASA DE INTERÉS PREFERENCIAL

Al ser el FHA el que respalda la solicitud del préstamo de la familia guatemalteca ante el banco, ésta otorgará una tasa de interés más baja a la del mercado actual.

#### ❖ ENGANCHE MÍNIMO

El enganche que deberá hacer al comprar su vivienda es un mínimo porcentaje (desde 5%) del precio total de la vivienda.



**¡GARANIZAMO  
SU VIVIENDA!**

INSTITUTO GUATEMALTECO DE FIANZAS  
**FHA**  
Garantizamos tu vivienda

INSTITUTO GUATEMALTECO DE FIANZAS  
**FHA**

Ave. Reforma 7-62 Zona 9 Edificio Andes Reforma 2º nivel Oficina 207 PBX 2323-8656  
Av. Los Miraflores 7-62 Zona 5 Torre Progreso Aéa. 9º nivel Oficina 910 Tels. 7930-4564 / 65  
[www.fha.gob.gt](http://www.fha.gob.gt)

## CONÓCENOS

El Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas (FHA), es una institución con responsabilidad social, práctica, que fomenta a través de la implementación de su sistema de hipotecas, cumplir con su misión de contribuir en parte a la disminución del déficit habitacional, atendiendo la necesidad de vivienda de la población con el fin de fomentar el desarrollo y promoción de proyectos habitacionales en nuestro país.

El Instituto orienta a los participantes del sistema FHA a desarrollar proyectos que permitan elevar la calidad de vida de la población, mejorando el diseño urbanístico de la metrópoli de Guatemala, volviéndola más humana, enfocándose en: vecindarios con mayor vida en comunidad, sectores más amigables para caminar, respetando las áreas verdes y además, proveyendo áreas deportivas y sociales, de esta forma brindarle a la familia guatemalteca una vivienda cómoda, con todos los servicios en un entorno agradable.

El FHA ofrece igualdad de oportunidades y condiciones para todos los guatemaltecos. Las familias tienen una mayor posibilidad de oferta de proyectos de vivienda en toda la república.

## SE TOMAN EN CUENTA LOS INGRESOS DEL NÚCLEO FAMILIAR

Con el afán de facilitar la compra de una vivienda a la familia guatemalteca, el FHA permite ingresar en la operación del crédito al núcleo familiar, que se describen a continuación:

Cónyuges o unidos de hecho, con la participación de hijos solteros.

Hijos casados con la participación del padre o la madre soltera.

Hermanos solteros

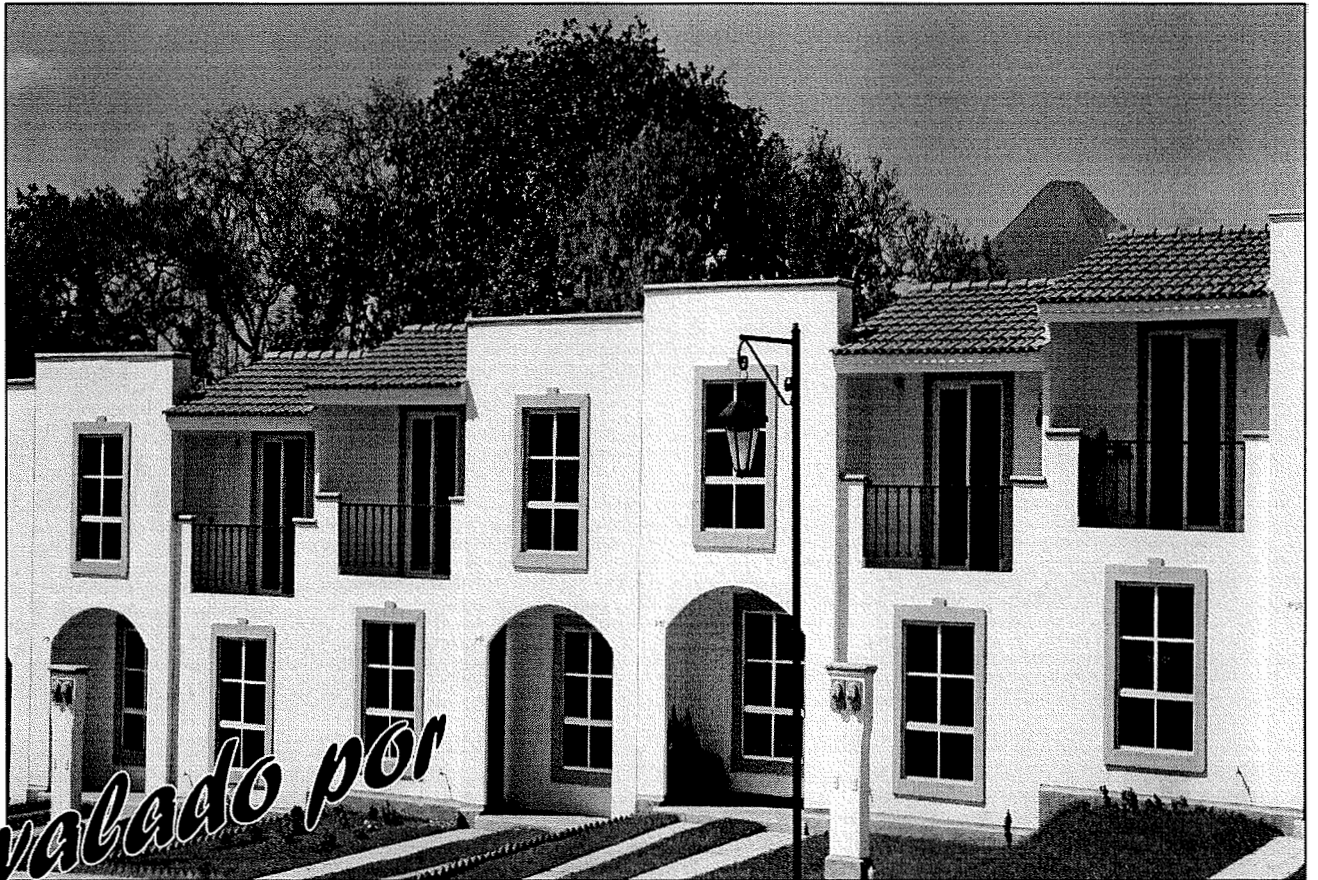
# 5 BREVES PASOS

PARA ADQUIRIR UNA VIVIENDA EN LOS PROYECTOS APROBADOS POR FHA

1. **Visita** cualquiera de los 57 proyectos aprobados por el FHA.
2. **Luego de elegir el proyecto**, determina las condiciones financieras de la negociación.
3. **Presenta al promotor** la documentación requerida, completa y firma los formularios FHA.
4. **El promotor ingresa la papeleería** al FHA; la cual se procede a analizar en un máximo de 5 días, al ser aprobada tu solicitud, ya tienes el respaldo del FHA.
5. **Al completar el proceso** ya puedes hacer realidad tu sueño; tener **CASA PROPIA**



ANEXO 12  
ANUNCIO DE PRENSA  
PARA UNA Y MEDIA PÁGINA



*Avalado por*



Oficinas centrales: Av. Reforma 7-62 zona 9  
Edificio Aristos Reforma, 2º Nivel, Oficina 207.

Visita nuestra página [www.fha.gob.gt](http://www.fha.gob.gt)  
o llámanos al 2323-5656

## ANEXO 13

### AFICHE



INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS

## *Garantizamos tu vivienda*

### **BENEFICIOS AL UTILIZAR EL SISTEMA FHA**

#### ❖ **FACILIDAD EN LA OBTENCIÓN DEL CRÉDITO HIPOTECARIO**

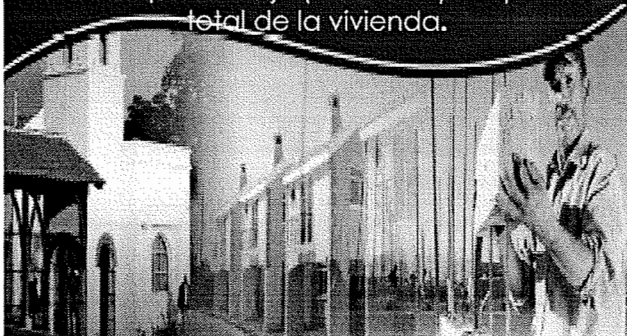
El FHA respalda la solicitud de su préstamo para que el banco le otorgue el crédito rápido y fácilmente.

#### ❖ **TASA DE INTERÉS PREFERENCIAL**

Al ser el FHA el que respalda la solicitud del préstamo el Banco le otorgará una tasa de interés más baja a la del mercado actual.

#### ❖ **ENGANCHE MÍNIMO**

El enganche o pago inicial que deberá hacer al comprar su vivienda es un mínimo porcentaje (desde 5%) del precio total de la vivienda.



# 5 BREVES PASOS


PARA ADQUIRIR UNA VIVIENDA EN LOS PROYECTOS APROBADOS POR FHA

1. **Visita** cualquiera de los 57 proyectos aprobados por el FHA.
2. **Luego de elegir el proyecto**, determina las condiciones financieras de la negociación.
3. **Presenta al promotor** la documentación requerida, completa y firma los formularios FHA.
4. **El promotor ingresa la papelería** al FHA; la cual se procede a analizar en un máximo de 5 días, al ser aprobada tu solicitud, ya tienes el respaldo del FHA.
5. **Al completar el proceso** ya puedes hacer realidad tu sueño; tener **CASA PROPIA**

Visita nuestra página [www.fha.gob.gt](http://www.fha.gob.gt)  
o llámanos al 2323-5656



**ANEXO 14**  
**ENCUESTA PARA EVALUAR LA CAMPAÑA PUBLICITARIA**

	
<b>NOMBRE DEL EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE QUE LE ATENDIÓ</b>	<b>FECHA DE REALIZACIÓN</b>
1	¿Cómo se enteró de la existencia del FHA? Prensa <input type="checkbox"/> trifoliar <input type="checkbox"/> Un amigo <input type="checkbox"/> Revista <input type="checkbox"/> Otro (especifique) _____
2	¿En qué medios a obtenido información sobre las ventajas y beneficios que le proporciona el FHA? Prensa <input type="checkbox"/> trifoliar <input type="checkbox"/> Revista <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> (especifique) _____
3	¿Considera que existe un medio de publicidad que pueda llegar a más personas para dar a conocer la función del FHA? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Si su respuesta fue positiva, por avor indique ¿cuáles? _____ _____
4	¿Considera que el FHA proporciona los beneficios que ofrece a través de su publicidad.? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Si su respuesta fue positiva, por favor indique ¿por qué? _____ _____

**ANEXO 15**  
**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PUBLICITARIAS**  
**PARA EL INSTITUTO DE FOMENTO DE HIPOTECAS ASEGURADAS**

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	MES																																							
		ENERO					FEBRERO					MARZO					ABRIL					MAYO					JUNIO					JULIO									
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Piezas publicitarias	Diseño de arte de todas las piezas publicitarias																																								
Tirfoles	Colocación de tirfoles en instalaciones de entidades aprobadas																																								
Anuncio en Prensa Libre	Pauta de anuncio en Prensa Libre																																								
Afiches	Colocación de afiches en entidades aprobadas																																								



## GLOSARIO

### **ASEGURADORA:**

Persona o empresa que asegura riesgos ajenos.

### **HIPOTECA:**

Finca que ofrece como garantía el pago de un empréstito. Derecho sobre bienes inmuebles que garantiza el cumplimiento de una obligación.

### **HIPOTECA ASEGURADA:**

Es una obligación con garantía hipotecaria.

### **ENTIDAD APROBADA:**

Es la persona jurídica aprobada por el FHA para presentar solicitudes de seguro, constituir y administrar hipotecas aseguradas.

### **DESARROLLADOR DE PROYECTO HABITACIONAL:**

Compañías que se dedican a la construcción, promoción y venta de inmuebles.

### **RESGUARDO DE ASEGURABILIDAD:**

Es el documento que emite el FHA comprometiéndose a formalizar oportunamente el seguro de hipoteca, siempre que se cumpla con los requisitos establecidos en el mismo.

### **SEGURO DE HIPOTECA:**

Es el documento que emite el FHA garantizando al acreedor el pago de una obligación hipotecaria, en caso de incumplimiento del deudor.