UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA AGENCIA CENTRAL DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA ESTATAL, DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

Licenciada María Arcadia Chacón

Guatemala, octubre de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA AGENCIA CENTRAL DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA ESTATAL, DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

Informe final de Graduación para optar al grado Académico de Maestro en Artes de la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos, con base en el Normativo de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas "Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018"

Autora: Licenciada María Arcadia Chacón

Guatemala, Octubre 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal I: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal II: M.Sc. Haydee Grajeda Medrano

Vocal III: Vacante

Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar

Vocal V: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. José Ramón Lam Ortiz

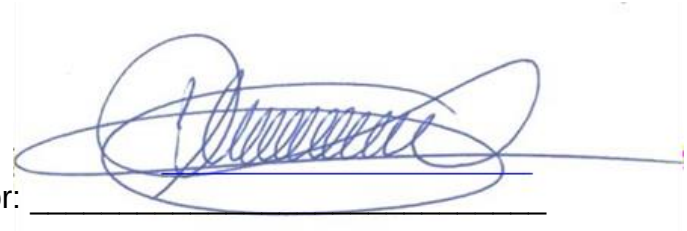
Evaluador: Dr. Luis Eduardo Granados Friely

Evaluador: Msc. Aníbal Rogelio Sandoval Fabián

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **MARÍA ARCADIA CHACÓN**, con número de carné: **199815438** y Documento Personal de Identificación de Identificación – DPI 1963 22979 1907.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.



Autor: _____

ACTA/EP No. 3033

ACTA MA No. FEP-FS-B-15-2022

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna designada, el viernes 14 de octubre de 2022, a las 19:00 horas para evaluar la presentación del informe final del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licenciada María Arcadia Chacón,** carné No **199815438**, estudiante de la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. La presentación se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada integrante de la terna evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional de la presentación final realizada por el sustentante, denominado: **"EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA AGENCIA CENTRAL DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA ESTATAL, DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA."**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **11/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna. Luego de calificar la presentación la terna hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas dentro de los 5 días calendario siguientes de la fecha de la presentación realizada ante la terna.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 14 días del mes de octubre del año dos mil veintidós.

Msc José Ramón Lam Ortiz
Coordinador

Dr. Luis Eduardo Granados Friely
Evaluador

Msc. Aníbal Rogelio Sandoval Fabian
Evaluador

Licda. María Arcadia Chacón
Postulante

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que la Licda. MARÍA ARCADIA CHACÓN, Carné 199815438 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	60
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	11
Nota final:	**71**

APROBADO

Guatemala 29 de octubre de 2022.

f) *Isabel Cristina Oliva Castro*
Dra. Isabel Cristina Oliva Castro
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

y a su Magno Espíritu Divino por su presencia que me sostiene y su actuar en mí, por los dones que me concede para lograr mis metas. Infinitas gracias por sus bendiciones. A la Virgen María, por su intercesión, guía y acompañamiento a lo largo de mi vida.

A MI FAMILIA

Principalmente, por su amor y apoyo. Gracias por su comprensión porque ha sido un esfuerzo de equipo, un sacrificio de tiempo para compartir en familia, mi profunda gratitud y amor. Son mi fuerza en todo momento.

A MI PADRE

Por bajar desde el cielo diariamente para motivarme y acompañarme. Por haberme enseñado a ver la vida desde otra perspectiva, a valorar las cosas sencillas y a creer que todo es posible con un poco de esfuerzo, gracias Padre. Con la mayor ilusión de honrar su memoria.

A MI MADRE

Por el regalo de la vida, su incansable oración para el éxito de este y cada uno de mis proyectos y su amor. Mil gracias Madre.

A MIS HERMANOS Y SOBRINOS

Por su amor y la alegría que regalan a mi vida.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por formarme en las aulas de la Facultad de Ciencias Económicas y su Escuela de Estudios de postgrado, permitiéndome crecer profesionalmente a través del personal docente y administrativo. Eterna gratitud.

A MIS DOCENTES

Por el noble acto de compartir su experiencia y facilitarnos la adquisición de nuevo conocimiento e inspirarnos. Especialmente a la Maestra Friné Salazar, Maestro Marco Tulio Meoño, Maestra Sashenka Mazariegos y Doctora Isabel Oliva.

A MIS COMPAÑEROS

Juan Luis Morales, Diana Jerónimo y Samuel Mendoza por su apoyo, mil gracias. Son seres humanos muy especiales.

A MIS AMIGOS

Por el cariño y tantas cosas vividas, por la comprensión y apoyo. Gracias por siempre estar Adriana, Ana Elsa, Blanca, Shaidy, Carlos Méndez, Domingo, Carolina, Karla, Claudia, Flor, Miriam, José Tello y tantos más que deseo mencionar. Los amigos son la familia que uno elige y soy afortunada de contar con su amistad.

CONTENIDO

RESUMEN i

INTRODUCCIÓN iv

CAPÍTULO I 1

Antecedentes 1

1.1 Caracterización de la institución 1

1.1.1 Giro del negocio de la institución…….. 2

1.1.2 Productos y servicios que ofrece……. 2

1.2 Caracterización del municipio de Guatemala.....4

1.3 Estudios sobre la calidad del servicio 4

1.3.1 Evaluación de la calidad del servicio percibida en entidades bancarias a través de la escala servqual…….. 5

1.3.2 Análisis del servicio de atención al cliente en entidades financieras: un enfoque desde la sinergia entre el área comercial y las demás áreas. 5

1.3.3 Servicio al cliente en las agencias bancarias de la Mesilla, Huehuetenango…….…….....5

1.3.4 Evaluación del servicio al cliente del Banco Falabella sucursal Santafé, en la ciudad de Bogotá, Colombia……. 6

1.3.5 Calidad del servicio en las entidades financieras de la ciudad de Juliaca Perú en el año 2017…….....7

1.3.6 Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad 7

1.3.7 Calidad de servicio y satisfacción del cliente en una entidad bancaria de Trujillo 2016, Liza Soriano de Silva &r Siancas Ascoy (2016).....7

1.3.8 Servicio al cliente en los bancos del municipio de Almolonga, Alvarez Sapon (2013)…….....8

1.3.9 7 Formas efectivas de mejorar el servicio al cliente en los bancos con la tecnología White (2021)…….....8

CAPÍTULO II 10

MARCO TEÓRICO.....10

2.1 Formulación y Evaluación de proyectos 10

2.1.1 Proyecto…… 10

2.1.2 Ciclo de vida del proyecto…… 12

2.1.3 Tipos de proyectos……. 14

2.1.4 Evaluación de proyectos…… 15

2.2 Definición de Instituciones Financieras.....22

2.2.1 El sistema financiero de Guatemala……..22

2.2.2 Sistema bancario guatemalteco…….....23

2.2.3 Clasificación de instituciones bancarias 24

2.3 Servicio al cliente 27

2.3.1 Atención al cliente…….....28

2.3.2 Importancia de la calidad de servicio al cliente.....28

2.3.3 Calidad del servicio al cliente en instituciones bancarias.....29

2.3.4 Medición de la calidad en el sector de servicios 30

2.3.5 Elementos de la satisfacción del cliente 30

2.4 Beneficios de la satisfacción del cliente.....31

2.5 Fundamentación legal del tema.....31

CAPÍTULO III 33

METODOLOGÍA 33

3.1 Definición del problema 33
3.2 Delimitación del problema 34
3.2.1 Ámbito geográfico…….....34
3.2.2 Ámbito sectorial……. 34
3.2.3 Ámbito personal……. 34
3.2.4. Ámbito temporal……. 34
3.3 Objetivos de la Investigación 35
3.3.1 Objetivo general……. 35
3.3.2 Objetivos específicos…….....35
3.4 Diseño de la investigación 36
3.4.1 Método de investigación…….....36
3.4.2 Enfoque de la investigación…….....37
3.4.3 Análisis Deductivo-Inductivo ……..…37
3.5 Técnicas e instrumentos para recolectar la información 37
3.5.1 Técnicas de recolección bibliográfica 38
3.5.2 Técnicas de recolección de campo……. 38
3.6 Población y tamaño de la muestra 38
3.7 Estadística.....39
3.8 Manejo ético de información.....39
CAPÍTULO IV.....40
DISCUSIÓN DE RESULTADOS 40
4.1 Descripción de las unidades que intervienen en el proceso de servicio al cliente....42
4.1.1 Procedimiento del servicio de atención al cliente de la agencia central 45
4.2 Principales factores que inciden en el nivel de satisfacción del cliente 47
4.2.1 Expectativas de satisfacción del cliente de la agencia central 49

4.3 Evaluación del proceso de la calidad del servicio que ofrece la agencia central de la institución bancaria en estudio.....52

4.3.1 Capacidad de respuesta…… 52

4.3.2 Seguridad…….. 58

4.3.3 Empatía…….....62

4.3.4 Comodidad…… 64

4.3.5 Aplicación de la evaluación Ex post a la calidad del servicio de la agencia central de la institución…….....…66

4.3.6 Estimación de la capacidad de los colaboradores de la agencia central de incluir en el servicio al cliente los factores claves para su satisfacción.....70

4.4 Propuesta de metodología para la implementación de un protocolo de atención al cliente.....71

4.4.1 Propuesta de Protocolo de servicio al cliente 76

CONCLUSIONES 77

RECOMENDACIONES 80

BIBLIOGRAFÍA 81

ANEXOS.....90

Anexo No. 1 90

Guía de entrevista para evaluar la gestión de la calidad del servicio al cliente de la agencia central de la institución bancaria.....90

Anexo No. 2 94

Guía de observación para verificar la inclusión de los factores de satisfacción del cliente en el servicio de la agencia central de la institución bancaria.....94

Anexo No. 3 97

Anexo No. 4 100

iNDICE DE IMÁGENES 107

ÍNDICE DE TABLAS 107
ÍNDICE DE GRÁFICAS 107

RESUMEN

Las instituciones financieras constantemente se enfrentan a nuevos desafíos debido al número de organizaciones que integran la competencia y a la dificultad de innovación de productos o servicios que les identifique, considerando que la mayoría ofrece básicamente los mismos, por lo que la calidad del servicio es un elemento básico para marcar la diferencia y posicionarse en la mente del usuario, entendiendo como calidad "El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explicitas o implícitas preestablecidas" (Normas Oficiales Mexicanas de Control de Calidad NOM-CC (s.f.). Lo anterior se refiere a que la calidad para el usuario está determinada por la amabilidad y prontitud con la que le es resuelta su solicitud.

La satisfacción de los clientes y la calidad de los servicios ofrecidos es una de las principales preocupaciones de las instituciones financieras y por lo que trabajan continuamente, por ello se han desarrollado diferentes teorías que relacionan aspectos claves que, al ser percibidos por los clientes, determinan su lealtad hacia el proveedor del servicio

La institución financiera objeto del presente estudio como banco del Estado, está orientada preferentemente al apoyo de actividades productivas que tengan afinidad con los programas generales de desarrollo económico. Sin embargo, tiene todas las funciones de una institución bancaria privada, por tal motivo necesita no solo la captación de sus clientes; sino también su conservación. Pese a lo anterior, la calidad del servicio en su agencia central sigue siendo una debilidad sobre todo por los largos períodos de tiempo que algunos clientes deben esperar para obtener un producto o servicio y/o actualizar su información. Sumado a esto la atención y seguimiento a sus solicitudes, no siempre son los que el cliente espera.

Lo anterior impide a la institución bancaria lograr la satisfacción de sus clientes y alcanzar el nivel de competitividad deseado. De lo anterior surge el siguiente planteamiento:

¿Cuáles son los factores claves de satisfacción del cliente que se requieren para mejorar la calidad de servicio al cliente en la agencia central de una institución bancaria estatal?

La investigación se realizó utilizando el método científico, en sus tres fases; a) Fase indagadora: Se hizo uso de esta fase durante la recopilación información de fuentes primarias (entrevista y observación) y se hizo uso de las fuentes secundarias relacionadas con el tema (textos y estudios similares). Se recopiló la información cualitativa mediante las técnicas e instrumentos de investigación y plataformas digitales que facilitaron la recolección de los datos de la agencia bajo estudio, con lo que se pudo realizar un mapeo del proceso, las unidades involucradas en el servicio al cliente, identificar los factores claves para la satisfacción del cliente de la agencia y evaluar la inclusión de dichos factores de satisfacción en el servicio que ofrece la agencia, con dicha información se procedió a la aplicación de la evaluación ex `- post del proceso de servicio al cliente de la agencia central de proyecto en estudio.

b) Fase demostrativa: En esta fase se realizó el análisis de los principales factores que inciden en el nivel de satisfacción de los clientes de la agencia bancaria en estudio; así como los esfuerzos que los colaboradores de la institución realizan para lograr dicha satisfacción y su capacidad para incluir los factores claves de satisfacción en el servicio al cliente que ofrece la agencia. c) Fase expositiva: Se presentaron los resultados de la investigación para lo cual se estructuró un informe que además de la explicación de los hallazgos y conclusiones contiene tablas y gráficas estadísticas para facilitar su comprensión.

Los principales resultados de la investigación, son la identificación de las unidades que participan en el proceso de las gestiones solicitadas en servicio al cliente de la agencia, que son a) plataforma de servicio al cliente, b) coordinación de plataforma de servicio al cliente, c) jefatura de agencia y en el caso de algunas gestiones en particular intervienen las gerencias d) de agencias, de cumplimiento o financiera. Se identificó que los principales factores que inciden en el nivel de satisfacción de los clientes son a) capacidad de respuesta, b) seguridad, c) empatía y d) comodidad. Además, se estableció que los colaboradores de servicio al cliente de la agencia necesitan fortalecer sus capacidades para poder incluir los factores claves de satisfacción en el servicio que ofrecen.

Finalmente se realizó la propuesta de una metodología para la implementación de un protocolo de servició al cliente que incluya estos factores de satisfacción, con el fin de mejorar la calidad del servicio de la agencia central de la institución.

En función de lo expuesto, es posible concluir que a través del presente estudio se determinaron los factores claves de satisfacción del cliente que puede ofrecer la agencia central de la institución bancaria para mejorar la calidad del servicio al cliente. También se estableció que los colaboradores de la agencia no tienen claros estos factores y necesitan el fortalecimiento de sus conocimientos y cultura de servicio para desarrollar la capacidad de incluirlos en el servicio al cliente que ofrece la agencia, para lograr la satisfacción de sus clientes y alcanzar los niveles de competitividad deseados por la administración de la institución.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está orientada a la evaluación de la calidad del servicio al cliente de la agencia central de una institución bancaria estatal. La agencia en estudio presenta dificultad para satisfacer las expectativas de sus clientes con relación al servicio que les brinda, debido a largos períodos de tiempo que deben esperar para obtener un producto o servicio o realizar cualquier otra gestión. De lo anterior surge la necesidad de realizar un estudio que permita evaluar la calidad del servicio actual y realizar propuestas de mejora. Tomando como base lo anterior se planteó el siguiente problema

¿Cuáles son los factores claves de satisfacción del cliente que se requieren para mejorar la calidad de servicio al cliente en la agencia central de una institución bancaria estatal?

Cuestionamiento al que se le dará respuestas a través del desarrollo de la investigación, para lo que se procedió a la formulación del siguiente objetivo general Determinar los factores claves de satisfacción al cliente que puede ofrecer la agencia central de la institución bancaria estatal objeto de estudio para mejorar la calidad del servicio al cliente. Para alcanzar este objetivo se plantearon los siguientes cuatro objetivos específicos a) Describir las unidades que intervienen en el proceso de servicio al cliente de la agencia central de la institución en estudio, b) Identificar los principales factores que inciden en el nivel de satisfacción del cliente c) Aplicar la Evaluación ex –post al proceso de la calidad del servicio que ofrece la agencia central del banco, para medir sus fortalezas y debilidades, establecer el nivel de logro del proyecto en esta área e identificar las necesidades de mejora y d) Proponer la implementación de un protocolo de servicio al cliente que contenga los factores claves para elevar su satisfacción y mejorar la calidad del servicio.

El presente informe de trabajo profesional de graduación está compuesto por los siguientes capítulos: El capítulo uno, antecedentes, contiene el marco referencial teórico y empírico del estudio; el capítulo dos, marco teórico, contiene la teoría relacionada con el tema, que lo fundamenta y facilita su comprensión; el capítulo tres, metodología, incluye el detalle del proceso realizado para dar respuesta al problema planteado para la presente investigación y; el capítulo cuatro, describe los resultados obtenidos en el proceso de la investigación, el resultado de cada uno de los criterios de la evaluación ex–

post aplicada, su análisis, comparación y discusión. En este mismo capítulo se incluye la propuesta de una metodología para la implementación de un protocolo de servicio al cliente que incluya los factores de satisfacción del cliente. Finalmente, se incluyen las conclusiones y recomendaciones del presente estudio con el que se pretende contribuir al mejoramiento de la calidad del servicio al cliente de la agencia central de la institución.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

El desarrollo acelerado de los servicios bancarios exige el manejo ágil de la información y la pronta respuesta para los clientes. A mediados del siglo pasado, las informaciones de las transacciones bancarias de los clientes se almacenaban en sistemas de archivos tradicionales o se microfilmaban, posteriormente iniciaron los sistemas de banca a distancia, que empezó con los *ATM* (automatic teller machine o cajeros automáticos), IVR (instant voice replay o sistemas automáticos de respuesta de voz), y los medios de pago mediante las tarjetas de crédito, hasta que llegó el internet.

1.1 Caracterización de la institución

La organización objeto de estudio se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Guatemala específicamente en la zona 1 de la misma. Su ubicación fue estratégicamente planificada, debido a que, en la época de su creación el ferrocarril era uno de los medios de transporte más utilizado para viajar a la ciudad capital y su estación central se encuentra relativamente cerca del edificio central, lo que permitía a los usuarios de los departamentos movilizarse fácilmente para realizar sus gestiones en la institución.

Fue creada como una institución bancaria pública, como organización del estado, descentralizada y autónoma, con personalidad jurídica, patrimonio propio y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

Como banco del estado, debe orientar su política de préstamos preferentemente a las actividades productivas que tengan afinidad con los programas generales de desarrollo económico, coordinando su acción con las demás instituciones financieras estatales y especialmente con el Banco de Guatemala, con el objeto de colaborar con este en la creación y mantenimiento de las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional. Las obligaciones con sus depositantes y acreedores están respaldadas con su capital y reservas de capital, así como con la garantía que les otorga el Estado.

1.1.1 Giro del negocio de la institución

La institución tiene por objeto fundamental realizar funciones de intermediación financiera, mediante la captación de recursos del público, para invertirlos en operaciones crediticias relacionadas con el incremento y diversificación de la producción y el desarrollo de los diversos sectores productivos del país.

1.1.2 Productos y servicios que ofrece.

A continuación, se describen los productos y servicios que presta la institución:

a) Captaciones.

- Cámara de compensación automatizada CCA (GUATEACH)
- Cuenta de ahorro corriente
- Cuenta de ahorro a plazo fijo
- Cuenta de depósitos monetarios (quetzales y dólares)

a) Colocaciones

- Líneas de crédito y préstamos revolventes
- Microcréditos
- Préstamos back to back
- Préstamos fiduciarios
- Préstamos hipotecarios
- Préstamos para leasing
- Préstamos prendarios
- Tarjeta de crédito
- Venta de activos extraordinarios

b) Fideicomiso Administración

- Inversión
- Garantía
- Desarrollo inmobiliario

- Control Corporativo
- Planeación patrimonial
- Administración de cartera

c) Operaciones internacionales

- Cartas de créditos y cobranza
- Compra y venta de divisas
- Transferencias bancarias internacionales
- Venta de timbres notariales y forenses
- Western Unión

d) Banco del niño

- Cuenta ahorro infantil y juvenil
- Línea de crédito en cuenta de ahorro programado a través del plan de ahorro
- Estudiantil y plan galardón juvenil
- Línea de crédito para estudios superiores
- Plan de ahorro estudiantil y plan de galardón juvenil

e) Seguros

- Seguro de dinero y valores
- Seguro de equipo electrónico
- Seguro de incendio y líneas aliadas
- Seguro de responsabilidad civil
- Seguro de transporte
- Seguro universal de protección y ahorro (SUPRA)
- Seguro de vehículos
- Seguro de vida Triple “C”

f) Fianzas

- Fianzas de fidelidad tipo “A”
- Fianzas judiciales tipo “B”
- Fianzas administrativas ante gobierno tipo “C”
- Préstamos sobre vehículos (4 ruedas)

g) Almacenes de depósito

- Almacenaje en bodega fiscal
- Almacenaje en bodega general
- Emisión de certificados de depósito

1.2 Caracterización del municipio de Guatemala

El municipio de Guatemala se encuentra ubicado en el departamento de Guatemala. Su ciudad es la capital a capital de Guatemala. Cuenta con una extensión territorial aproximada de 228 kilómetros cuadrados y una población de alrededor de 3 millones de personas, la ciudad de Guatemala es la ciudad más grande y moderna de Guatemala. Sus límites territoriales son al Norte con los municipios de Chinautla y San Pedro Ayampuc; al sur con los municipios de Santa Catarina Pinula y San Miguel Petapa; al este con el municipio de Palencia y al oeste con el municipio de Mixco, todos ellos también del departamento de Guatemala.

Su fundación se conmemora el 25 de julio de cada año, acontecimiento ocurrido el 25 de julio de 1524. Sin embargo, no fue sino hasta que en 1776 cuando se llevó a cabo la fundación de la nueva Guatemala de la asunción actualmente conocida como la capital de Guatemala, y la cual se localiza en Valle de la Ermita.

1.3 Estudios sobre la calidad del servicio

Para comprender de mejor forma los temas relacionados con la calidad del servicio se abordará la temática establecida en los documentos que se incluyen a continuación:

1.3.1 Evaluación de la calidad del servicio percibida en entidades bancarias a través de la escala servqual

González Álvarez (2015) Hace referencia a la importancia de centrarse en el cliente como evaluador de la calidad del servicio y partir de sus criterios para garantizar la mejora continua de Los procesos. Fija la atención en el incremento de quejas de los usuarios de una entidad financiera y hace énfasis en uso del método Servqual, según el cual la calidad del servicio es la diferencia entre las expectativas que tiene un cliente con relación a un servicio que va a recibir y su percepción sobre este una vez recibido.

1.3.2 Análisis del servicio de atención al cliente en entidades financieras: un enfoque desde la sinergia entre el área comercial y las demás áreas.

Leal (2017) aborda la problemática del impacto en la reputación debido a la percepción negativa que puede llevarse el cliente de una institución financiera, que se acerca con determinado nivel de expectativas para obtener un producto o servicio y se encuentra con mala atención, orientación errónea, demoras en la respuesta que necesita, personal con conocimiento insuficiente para resolver sus inquietudes, procedimientos engorrosos que generan desgaste en el consumidor financiero. Concluye que el servicio de atención al cliente de la organización estudiada involucra en su totalidad las partes del proceso que componen la experiencia del cliente.

La regulación en la materia, permite que haya una armonía entre el consumidor financiero y las entidades financieras, que persigue proteger los derechos y educar para que la vinculación de los clientes sea de forma transparente y clara. Afirma además que fidelizar al cliente con la organización es fundamental para el éxito de esta última.

1.3.3 Servicio al cliente en las agencias bancarias de la Mesilla, Huehuetenango

Martínez Tovar, (2012) Se refiere a la problemática de las agencias objeto de estudio, mostrando un panorama en el cual el nivel de satisfacción de los usuarios desciende debido entre otras razones, a la cantidad de personas esperando por largos períodos de tiempo para ser atendidos, falta de flexibilidad en el horario y personal con manejo

inadecuado del estrés y exceso de funciones que incide negativamente en la calidad de servicio que el cliente recibe.

El estudio concluye después de la evaluación que la calidad del servicio en las agencias bancarias evaluadas va de regular a buena debido a que los gerentes de las mismas no le han dado la importancia que requiere el tema. Además, añade que el nivel de comunicación entre usuarios, empleados y gerentes no es el adecuado. Rescata la cordialidad y disposición de escucha de los trabajadores y hace referencia a que la gerencia de las agencias no promueve la calidad del servicio entre sus trabajadores.

1.3.4 Evaluación del servicio al cliente del Banco Falabella sucursal Santafé, en la ciudad de Bogotá, Colombia

Jiménez Zarabanda & Vega Forigua (2017) Explica que el estudio nace debido a la queja constante del mal servicio que presta el banco en la referida agencia a sus usuarios, servicios no brindados como si los ofrece la banca tradicional, se quiere evitar que los clientes se retiren y así como se captan nuevos diariamente; se desea conservar a los clientes antiguos. A pesar de la fidelización que se quiere, el servicio y atención siguen siendo una debilidad de la agencia. No se proporciona la información suficiente al momento de vender los productos, la red de cajeros automáticos es insuficiente para atender a los clientes e incidir positivamente en su comodidad.

De igual forma no se ha logrado gestionar el envío del extracto oportunamente, existen múltiples errores de diferimiento y cobro con la tarjeta de crédito, los clientes no se encuentran segmentados lo que dificulta la acreditación de beneficios a grupos especiales. Lo anterior genera dificultades que influyen negativamente en el desarrollo y crecimiento administrativo, económico y financiero.

Finaliza diciendo que la administración del banco descuidó la calidad del servicio y la atención a sus clientes por priorizar las ventas. Asimismo, que a partir del estudio realizado se invertirán tiempo y recursos en este tema.

1.3.5 Calidad del servicio en las entidades financieras de la ciudad de Juliaca Perú en el año 2017

García (2016) ofrece una visión empírica sobre la relación que existe entre el servicio bancario y las necesidades que el cliente necesita satisfacer. Menciona que el mercado Juliaqueño experimenta un incremento en la competencia del negocio bancario. La innovación tecnológica, financiera y clientes más exigentes hacen que la banca reaccione con la mejora de calidad del servicio.

Concluye que un 68% de los clientes de los bancos consideran que la calidad de servicio que estos ofrecen es buena y un 83% está conforme con trato recibido, lo cual es una buena noticia para las entidades financieras de la ciudad de Juliaca y su crecimiento constante.

1.3.6 Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad

Valdunciel Bustos, Flórez Romero, & Dávila (2007) su investigación está orientada a establecer la percepción de los clientes, sobre la calidad del servicio que reciben en su institución bancaria. Su principal objetivo es analizar los factores que influyen en la calidad, examina las relaciones de estos factores con la calidad del servicio, sostiene que la calidad del servicio es un antecedente para la satisfacción del cliente y esta a su vez influye en la lealtad de este último hacia la institución.

1.3.7 Calidad de servicio y satisfacción del cliente en una entidad bancaria de Trujillo 2016, Liza Soriano de Silva &r Siancas Ascoy (2016)

realizaron su investigación en la ciudad de Trujillo, Perú, con el propósito de explicar la relación que existe entre la satisfacción del cliente y la calidad del servicio que la organización le ofrece, esto para facilitar la toma de decisiones con respecto a la implementación de nuevas estrategias o el fortalecimiento de las existentes en este tema en particular. Se calculó una muestra de 377 clientes. Sin embargo, finalmente se realizaron 406 encuestas. Para recopilar los datos, se utilizaron las técnicas de encuesta, entrevista y análisis documental. Se usó el cuestionario SERVQUAL.

A través del estudio fue posible concluir que la calidad del servicio incide de forma positiva en la satisfacción del cliente. Se determinó que existe una diferencia entre lo que este espera y lo que percibe, con lo cual se afecta su nivel de satisfacción. Por lo que el documento recomienda a la gerencia enfocarse en reducir esta diferencia y asignando los recursos necesarios para el mejoramiento de la calidad del servicio.

1.3.8 Servicio al cliente en los bancos del municipio de Almolonga, Alvarez Sapon (2013)

realizó su estudio en el municipio de Almolonga departamento Quetzaltenango con el objetivo de analizar el servicio al cliente de las agencias de algunos bancos que operan en el municipio, para proponer un programa de capacitación relacionada con la mejora del servicio al cliente, y manejo de colas para las instituciones bancarias del municipio de Almolonga. Para dicho estudio se consultó a los jefes de las agencias, al total de colaboradores y a trescientos treinta y un clientes de tres agencias bancarias, de tres diferentes bancos con presencia en el municipio. Los instrumentos utilizados para el efecto fueron la encuesta y la entrevista.

Se estableció que la calidad del servicio brindado al cliente es de buena calidad, que los colocadores conocen varias estrategias que se pueden utilizar para la mejora de la calidad del servicio. Así mismo que el nivel de satisfacción que tienen los clientes de los bancos del municipio es bueno y que se realizan capacitaciones constantes dirigidas a los distintos niveles de la organización para la mejora continua del servicio.

1.3.9 7 Formas efectivas de mejorar el servicio al cliente en los bancos con la tecnología White (2021)

publicó en la página de soluciones de software empresariales processmaker algunas estrategias para mejorar el servicio al cliente en las instituciones bancarias con el apoyo de herramientas tecnológicas. Se refiere a la importancia de poner al cliente en primer lugar y de la importancia de la actualización digital para mejorar su experiencia, evitando su frustración como resultado de procesos lentos y cansados y ponderando su seguridad y comodidad. Se refiere a la tendencia de los bancos de aprovechar el aprendizaje

automático para aprender de sus clientes, de colocar en línea servicios esenciales, plataforma omnicanal, eliminar la redundancia entre departamentos en otros.

Considera que la asistencia digital evita o reduce las redundancias que tanto desagradan al cliente y disminuye las horas invertidas y los costos del servicio. Así mismo que los asistentes digitales pueden resolver las demandas de los usuarios de forma similar a la de un humano.

Concluye diciendo que el servicio al cliente se puede mejorar a través de conocer el recorrido del cliente, el flujo de trabajo diario de los empleados de la institución y el monitoreo constante de los procesos para identificar las causas de los puntos de conflicto. Considera que la automatización para un servicio permanente es menos complicada si se utiliza un software de gestión de procesos empresariales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para facilitar la comprensión y guiar hacia la comprensión del tema Evaluación de la calidad del servicio al cliente de la agencia central de una institución bancaria estatal, del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, se incluye a continuación teoría que lo fundamenta tales como:

2.1 Formulación y Evaluación de proyectos

Para los agentes económicos responsables de asignar recursos para implementar iniciativas de inversión, la correcta formulación y evaluación de los proyectos es un instrumento de suprema importancia.

Según la literatura la formulación y evaluación de proyectos, se ha utilizado durante mucho tiempo como un instrumento de decisión, para determinar la implementación o rechazo de un proyecto dependiendo si este resulta rentable o no. Sin embargo, algunos autores consideran que este no debe ser el espíritu de este, pues lo que se busca es dotar de información precisa y confiable a quien está a cargo de la toma decisiones, tal como se indica en la siguiente recomendación “La técnica no debe ser tomada como decisional, sino como una posibilidad de proporcionar más información a quien debe decidir. Así, será posible rechazar un proyecto rentable y aceptar uno no rentable”. (Sapag Chain et al., 2014)

2.1.1 Proyecto

La palabra proyecto proviene del latín *proeictus*, que se deriva del verbo *prociere*, que se descompone en *pro* que significa hacia adelante y *iacere*, lanzar, en función de lo cual indica enfocarse hacia adelante o lanzarse hacia adelante. Para definir la palabra proyecto es posible apoyarse en gran cantidad de literatura existente en la que distintos autores exponen sus definiciones basadas en su experiencia, criterio personal e incluso el ámbito en el que se desenvuelven. A continuación, se presentan algunas de ellas:

Baca Urbina, (2013) afirma que “Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana”.

El programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. Manual de Programas y Proyectos Sostiene que “Un proyecto es un conjunto de actividades planificadas y relacionadas entre sí, que apuntan a alcanzar objetivos definidos mediante productos concretos”.

Sapag Chain et al., (2014) sostiene que. un proyecto es ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantos, una necesidad humana. Cualquiera que sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades humanas.

Se presenta también una definición basada en lo que se realiza a través del proyecto, es decir en la asignación de recursos la cual afirma que, un proyecto es una tarea innovadora que involucra un conjunto ordenado de antecedentes, estudios y actividades planificadas y relacionadas entre sí, que requiere la decisión sobre el uso de recursos, que apuntan a alcanzar objetivos definidos, efectuada en un cierto periodo, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios, solucionando problemas, mejorando una situación o satisfaciendo una necesidad y de esta manera contribuir a los objetivos de desarrollo de un país. (Rosales Posas, 1999).

Hablar de proyecto, es hacer referencia a la interrelación y coordinación de un pliego de objetivos con determinados recursos y período de tiempo, es decir, una planificación temporal que se realiza para generar un producto, servicio o resultado en particular y nace para satisfacer una necesidad del ser humano.

Finalmente, se incluye la siguiente definición que concibe el proyecto “Como un todo integrado que permite establecer cierta disciplina para la toma de decisiones en los momentos oportunos: desechar ideas iniciales no válidas, realización de estudios de

factibilidad, financiación realista, seguimiento sistematizado de la ejecución del proyecto, posibilidades de reorientación del mismo, evaluación como acopio de información para la toma de decisiones futuras, etc.” (González, 2000)

En fe de lo anterior es válido indicar que los proyectos pueden responder a diferentes ideas o inquietudes, por consiguiente, el monto a invertir es variable, así como los métodos y la tecnología a utilizar. Sin embargo, la satisfacción de una necesidad humana a través de este es constante.

2.1.1.1 Elementos del proyecto

Para comprender de mejor forma en qué consiste un proyecto se presentan ciertos elementos básicos contenidos en la definición de (Rosales Posas, 1999), que pueden facilitar este proceso:

a) Se trata de una actividad creadora (la experiencia y juicio de valor del experto es de gran importancia).
b) Se combinan recursos humanos, materiales, financieros, información, en una organización temporal.
c) Los recursos son coordinados para lograr un propósito determinado.
d) El marco del proyecto deberán ser las políticas y estrategias del país o entidad que realiza el proyecto.

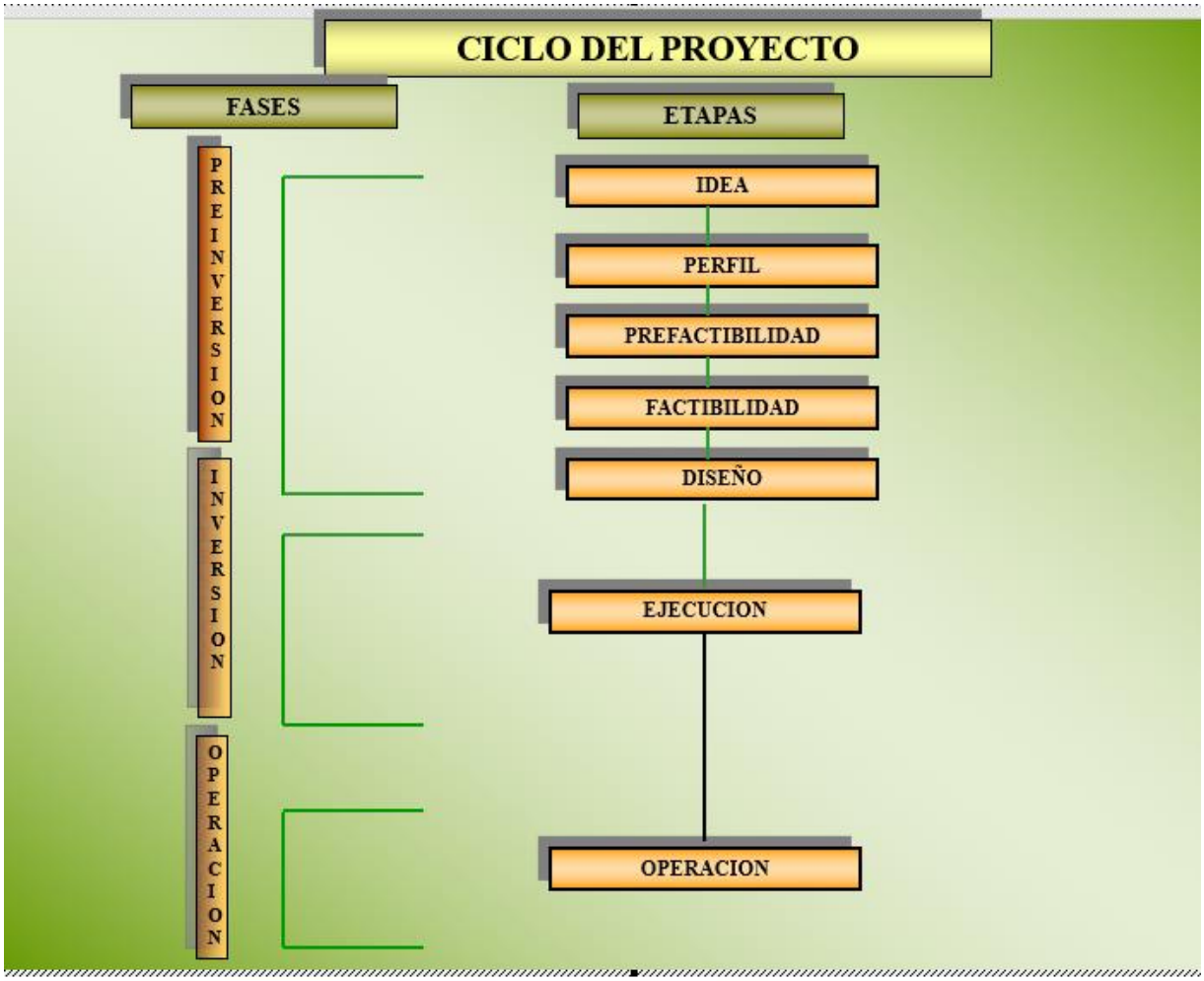
2.1.2 Ciclo de vida del proyecto

Cuando se habla del ciclo de vida de los proyectos, se hace referencia al conjunto de fases en las que estos pueden ser divididos para gestionarlos. Al ser el proyecto un sistema que dinamiza cada uno de los elementos, tiene también un ciclo de vida.

Independientemente de la naturaleza de un proyecto se pueden identificar dentro de su ciclo de vida tres fases, que son Pre inversión, Inversión o ejecución y operación tal como se muestra en la siguiente imagen.

Imagen No. 1

EL CICLO DEL PROYECTO



Fuente: Elaborada por MSc. Ericka Morales Franco para presentación del curso Formulación y Evaluación de proyectos 2021

Como se muestra en la imagen uno el ciclo del proyecto está compuesto de tres fases cada una de ellas a su vez está constituida por diferentes etapas tal como se detalla a continuación.

a) Pre inversión

En esta primera fase es donde surge la intención de realizar o desarrollar, se forma un juicio de alguien o algo. Contiene las etapas de idea, perfil, pre factibilidad, factibilidad y

diseño. Es importante para el éxito del proyecto que desde el inicio se tenga clara la idea de lo que se pretende realizar.

b) Inversión

Esta fase contiene lo concerniente a las actividades que deben realizarse para poder aplicar los resultados de los estudios realizados en la fase de pre inversión. En ella se realizan estudios definitivos para ejecutar el proyecto. Se toman las decisiones definitivas sobre fuentes de financiamiento y se resuelve lo relacionado a la organización empresarial, licitaciones, construcciones de obra, adquisiciones, montaje de equipos y pruebas hasta echar a andar el proyecto. Esta fase está constituida por una sola etapa que es la ejecución.

c) Operación

Esta fase se refiere al periodo de tiempo en que se espera que el proyecto pueda alcanzar los objetivos planteados. Está constituida por la etapa de la operación y es fundamental atender con especial atención su etapa inicial, sin descuidar el largo plazo.

Cada una de las fases del proyecto representa un conjunto de características especiales que intervienen de forma específica durante su desarrollo. No obstante, al momento de la transición de una fase a la otra puede darse alguna transferencia.

2.1.3 Tipos de proyectos

Los proyectos pueden clasificarse en distintos grupos, por ejemplo, de acuerdo a su tamaño pequeños, medianos y grandes; según el grado de dificultad simples y complejos; según su naturaleza dependientes e independientes; según el área de influencia locales, nacionales, regionales, nacionales e internacionales; según el ámbito de acción productivo, tecnológicos, artísticos, económicos, financieros, de ingeniería entre otros.
De acuerdo a su orientación o fin los proyectos se clasifican en privados y públicos o sociales, proyectos de vida, de investigación, educativos entre otros. (López T., 2021).

2.1.4 Evaluación de proyectos

Involucra todas aquellas actividades encaminadas a decidir si la ejecución de un proyecto, es conveniente o no, es rentable o no lo es.

“La evaluación de proyectos pretende medir objetivamente ciertas variables resultantes del estudio del proyecto, las cuales permiten obtener diferentes indicadores financieros que finalmente sirven para evaluar la conveniencia económica de implementar el proyecto”. (Sapag Chan et al., 2014)

Para llevar a cabo la evaluación de un proyecto es importante buscar el apoyo y la experiencia de expertos en diversas disciplinas, no debe asignarse esta responsabilidad a una sola persona, ni efectuarla si los datos con que se cuenta son limitados. Debe tomarse como base el análisis de los antecedentes y tomar en cuenta los factores que intervienen o afectan al proyecto.

Para proyectos de inversión con fines de lucro, el que se realice un análisis cuidadoso y completo no significa que el dinero invertido esté exento de riesgo, debido a que existen situaciones o condiciones en el futuro imposibles de predecir. El riesgo es un factor constante en el tiempo. (Thompson Baldiviezo, 2006).

Para el caso de los proyectos públicos, los criterios de evaluación varían constantemente situación que por lo regular está relacionada con el cambio de las autoridades gubernamentales, quienes establecen nuevas políticas y prioridades de los que dependen los criterios o metodologías, a utilizar.

A pesar que la evaluación es considerada decisiva para la toma de decisiones sobre determinado proyecto, esta depende del criterio establecido de acuerdo a los objetivos del proyecto. Por esta razón es importante que en la definición de dicho criterio se tome en cuenta las características y realidad específicas del proyecto a evaluar.

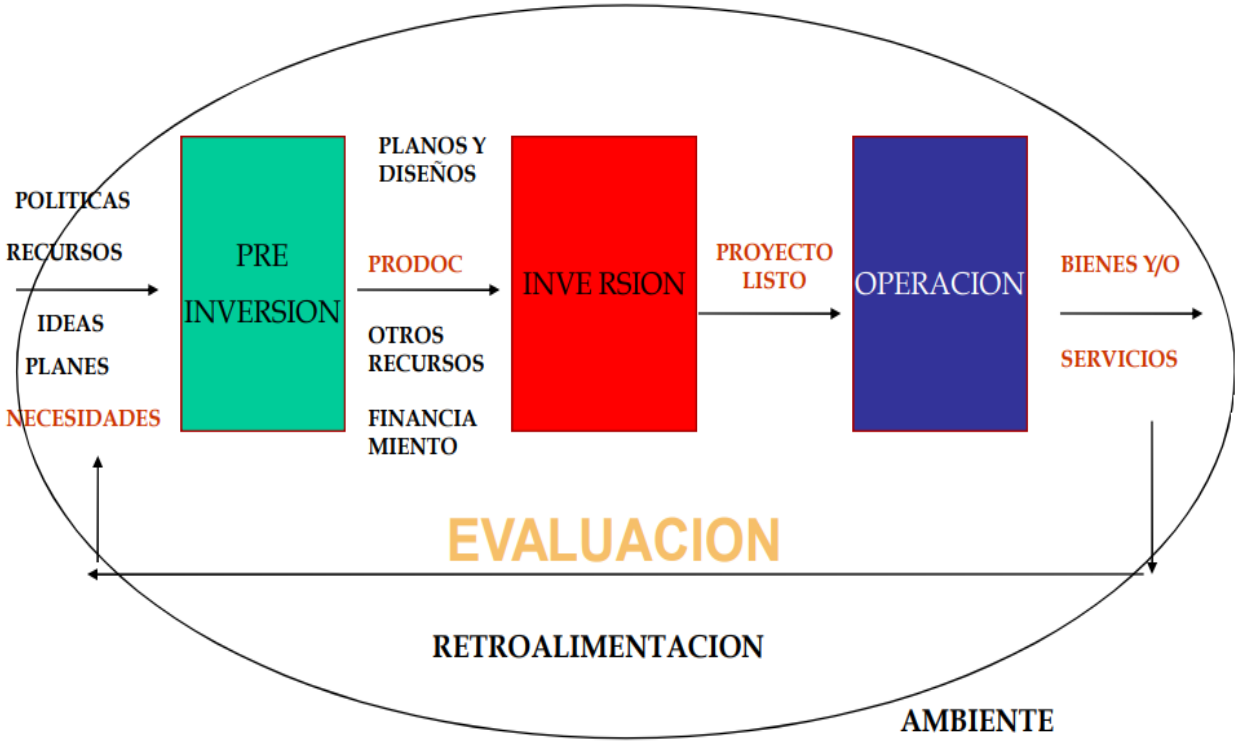
Por otra parte, la clara definición del objetivo que se persigue con la evaluación constituye un elemento clave que debe ser considerado para la correcta selección del criterio evaluativo.

2.1.4.1 Tipos de evaluación

La necesidad de evaluación de los proyectos es de vital importancia para asegurar el logro de los objetivos que se pretenden obtener. Es por ello que la evaluación se realiza en cada una de sus fases o etapas. La evaluación debe realizarse considerando la actividad, el período de tiempo y etapa que pretende evaluarse. Sin embargo, tomando en cuenta que durante la evolución del proyecto sus etapas se interrelacionan, también es necesario que esta sea transversal a todas ellas, como se muestra en la siguiente imagen.

Imagen No. 2

ETAPAS INTERRELACIONADAS DE LA EVOLUCIÓN DEL PROYECTO



Fuente: Elaborada por el Msc. Cesar Tello, para presentación del curso Seguimiento Monitoreo y Evaluación 2022.

La imagen dos muestra cómo se relacionan entre sí las etapas durante la evolución del proyecto y los principales resultados de cada una. Así mismo evidencia la importancia de la evaluación y la coloca como un eje transversal a todas ellas.

Dependiendo la fase del proyecto que se pretende evaluar, y el propósito al que está orientada la evaluación se divide en evaluación ex-ante, durante y ex-post.

a) Evaluación ex-ante

Esta evaluación se realiza en la fase de pre inversión, es decir antes de que el proyecto inicie. Para su realización es necesario tomar en cuenta por anticipado algunos factores. Se realiza durante la preparación del proyecto y se espera que a través de los múltiples estudios se determine si un proyecto es factible y conviene a los interesados en su ejecución.

b) Evaluación durante

Esta evaluación se realiza en la etapa de inversión o ejecución del proyecto, de ahí que también se le conozca como evaluación “sobre la marcha” y su propósito es dar el seguimiento necesario para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados y los productos esperados de esta fase. “Su propósito es detectar las dificultades que se dan en la programación, administración, control, calidad, etc., generando información que permita revisar y corregir oportunamente, aumentando así la posibilidad de éxito del proyecto” (Rosales Posas, 1999)

La evaluación sobre la marcha permite revisar la implementación o desarrollo de una determinada acción (programa o proyecto), analizar su eficiencia en la operación y tomar decisiones relacionadas con la programación o reprogramación de acuerdo a los resultados del análisis. Sirve para hacer un alto en el camino, recoger la información que resulta de los aprendizajes y confrontarla con la información inicial, de preferencia con indicadores.

La importancia de esta evaluación radica en que pone al descubierto las alarmas y permite la toma de decisiones en tiempo, dando la oportunidad de enderezar el rumbo y retomar los objetivos planteados inicialmente.

c) Evaluación ex-post

Se realiza al terminar la etapa de ejecución del proyecto, previo a su operación. Se trata de una evaluación final que permite identificar los problemas que se presentaron en la etapa de ejecución con respecto a lo establecido al inicio del proyecto. La evaluación ex-post, está encaminada hacia una investigación para determinar las razones de éxito o fracaso en el proyecto, con la intensión de replicar las experiencias positivas en el futuro y evitar los errores identificados" (Alfaro Carbajalino, 2010).

Esta evaluación no es ajena al proyecto pues depende del insumo de información de sus estados, etapas y evaluaciones, que sirven de referencia para medir y poner en evidencias sus fortalezas y debilidades. Este proceso sirve para determinar el nivel del logro del proyecto y es un análisis con recomendaciones para los diferentes niveles.
La Evaluación Ex Post consiste en analizar los resultados logrados una vez que el proyecto termina su ejecución y entra en operación, para medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y obtener lecciones aprendidas. Permite retroalimentar y actualizar las metodologías, parámetros y supuestos del análisis técnico-económico (evaluación ex ante), para así entregar insumos que permitan fortalecer el Sistema y perfeccionar los procesos y los procedimientos de inversión vigentes. (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Chile, 2020).

Esta definición recoge elementos importantes que vale la pena retomar, por ejemplo, el cumplimiento de objetivos propuestos, la obtención de las lecciones aprendidas, la retroalimentación y actualización de las metodologías, esto debido a que han transcurrido dos fases desde que las mismas fueron establecidas, es decir, al inicio del ciclo del proyecto.

La evaluación ex post contribuye al análisis de los resultados de las políticas. Esto implica observar la adecuación entre las estrategias seleccionadas y los resultados obtenidos con la intervención que fue diseñada. Es una importante herramienta de gestión que puede ser de gran utilidad para identificar hallazgos y sugerir recomendaciones para mejorar la elaboración de los planes y programas en el futuro, tanto organizaciones

públicas como privadas. Asimismo, propicia el análisis reflexivo del pasado y el aprovechamiento de las lecciones aprendidas sobre la relevancia, coherencia, sustentabilidad y el impacto de las diferentes intervenciones objeto de evaluación, con el objetivo de realizar propuestas puntuales de rutas de acción y transparentar el proceso y los resultados de la inversión pública o privada para elevar el nivel de eficacia, eficiencia y efectividad de los diferentes planes, programas y proyectos. Promueve un cambio positivo en el desempeño de las intervenciones evaluadas y las organizaciones a cargo. Esta evaluación conlleva gran riqueza es si misma porque utiliza las fortalezas y debilidades propias de cada proceso para la realización de mejoras en posteriores intervenciones.

La evaluación se ha presentado como una etapa integrada al ciclo de vida del proyecto, que lo atraviesa y es constante. Ahora es el momento de resaltar la importancia de la práctica de la evaluación ex - post para verificar si el proyecto se está desarrollando de acuerdo con los objetivos planeados y de ser así fortalecer las acciones que se están realizando; o por si por el contrario el desarrollo del mismo no se encuentra en línea con los que inicialmente se estableció como objetivo y se hace necesaria la toma de decisiones para retomar la ruta de acción que permitan alcanzarlo.

Según Gonzalez, Lara, la evaluación ex-post es una valoración a posteriori sobre la pertinencia, eficacia, eficiencia y efectos del proyecto en el contexto de sus objetivos declarados. De ahí radica la necesidad de recoger la información procedente de fuera del proyecto, en tiempo, zona y población.

2.1.4.2 Indicadores

Los indicadores son instrumentos de vital importancia para la evaluación de proyectos, relacionan dos variables o más y permiten obtener información sobre el nivel en el que se han logrado cumplir los objetivos planteados al inicio. Pueden cubrir aspectos cuantitativos y cualitativos.

Se valora que sean objetivos, medibles, relevantes, específicos, prácticos y económicos, es decir, que no representen gastos considerables para la organización. Se parte de ellos para llevar a cabo el monitoreo y evaluación de un proyecto y facilitan dichos procesos.

Dependiendo de la información que proporcionan los indicadores, pueden identificarse como Indicadores de eficacia, eficiencia, calidad y costo.

a) Indicadores de eficacia

Sirven para medir el nivel de alcance de los resultados, es decir, el cumplimiento de los objetivos. Se enfoca en la realización de determinada actividad o proceso sin prestar importancia a los recursos utilizados para obtener el resultado.

b) Indicadores de eficiencia

Se utilizan para medir la forma como han sido asignados los del proyecto. Relaciona la cantidad de bienes o servicios que este genera con el costo de producirlos, para determinar el costo de cada uno o el costo promedio. Esta información permite establecer como se están asignando los recursos y si dicha asignación corresponde a lo planificado. Este indicador permite que se detecten mermas o desperdicios que reducirán la productividad del proyecto.

c) Indicadores de calidad

Evalúa las características de los bienes o servicios generados por el proyecto en relación a normativas, estándares o referencias externas. Dada su naturaleza varían de organización a organización y dependen de los objetivos de cada una de estas.

La definición y medición de este tipo de indicadores conlleva cierto grado de dificultad. Sin embargo, su aporte para la evaluación de resultados y una buena gestión es de gran valor. Al punto que algunos autores recomiendan monitorear o evaluar lo que hace sentido evaluar.

Son de gran utilidad para organizaciones que comercializan servicios. Para estas, el nivel de satisfacción de sus usuarios es de suma importancia debido a que está directamente relacionado con el éxito de su proyecto.

d) Indicadores de costo

Son una valiosa herramienta para medir los costos planificados, es decir, los que se incluyeron en el presupuesto plasmado en el documento del proyecto, en relación con los costos en los que se tuvo que incurrir para la realización de las distintas actividades, necesarias para la producción del bien o servicio.

2.1.5 Línea base

Según David Medianero Burga la Línea de Base es una investigación aplicada realizada con la finalidad de describir la situación inicial de la población objetivo de un proyecto, así como del contexto pertinente, a los efectos de que esta información pueda compararse con mediciones posteriores y de esta manera evaluar objetivamente la magnitud de los cambios logrados en virtud de la implementación de un proyecto.

Lo anterior permite comprender que lo que se busca a través de la línea base es obtener información que sirva de referencia básica, que permita evaluar el proyecto, que sirva como instrumento para mejorar los procesos y la toma de decisiones.

2.1.5.1 Pasos del estudio de Línea Base

- Los pasos necesarios para la realización de un estudio de línea base son los siguientes:
- Determinación del ámbito de estudio
- Determinación de los objetivos del estudio
- Selección de variable e indicadores de estudio
- Determinación del marco muestral
- Diseño del cuestionario
- Prueba Piloto de cuestionario
- Realización del trabajo de campo
- Construcción de la base de datos
- Análisis de datos
- Construcción del informe

2.2 Definición de Instituciones Financieras

Las instituciones financieras forman una red compuesta de diversos sectores y elementos a nivel global. Instituciones como El Fondo Monetario Internacional y los bancos de desarrollo que asesoran o asisten a empresas y países alrededor del mundo. Las primeras nacieron tras la Segunda Guerra Mundial promovidas por los Estados Unidos. En la actualidad, el escenario es más diverso debido al impulso de instituciones alternativas que han realizado otros países.

"También existen instituciones dedicadas a fomentar el desarrollo de un área geográfica determinada, los bancos regionales de desarrollo. Y otras no pueden catalogarse regionalmente, pero sí cumplen una función más específica: supervisan políticas públicas o son espacios de cooperación como el G20, bancos centrales, fondos financieros, etcétera" (Rey, 2020).

Según información de Historia de la banca, la banca a nivel mundial tiene sus orígenes 2000 años antes de Cristo (a. c) aproximadamente, sus gestores fueron los comerciantes de Mesopotamia, quienes realizaban préstamos de granos a agricultores y comerciantes de bienes entre las ciudades, siguieron los griegos y durante el tiempo del Imperio Romano tuvieron su auge los prestamistas y cambistas. Existe información que indica que en China y la India también se realizaron préstamos monetarios. Sin embargo, los inicios de la banca formal fueron en Génova Italia en 1406 cuando fue fundado el banco de San Giorgio (Ufficio di San Giorgio) en el año 1406 según refiere (e. registro, s.f.).

2.2.1 El sistema financiero de Guatemala

Hace referencia al mercado financiero organizado del país y lo constituyen el conjunto de instituciones que crean, intercambian, transfieren, administran y liquidan activos y pasivos financieros de un país. El sistema financiero nacional es una rama económica que, en lugar de producir bienes, produce servicios que la población demanda.

La importancia de la regulación o supervisión del sistema financiero radica en la posibilidad de controlar su actuación para garantizar que el mismo se encuentre sano y fortalecido, condiciones necesarias para promover el desarrollo económico de una nación a través de la intermediación financiera. Atrae inversiones para los diferentes tipos de

industria y comercio y fortalece la implementación de tecnología. A nivel individual se refleja en la tenencia de activos y demanda de dinero de los ciudadanos.

Al ofrecer rendimientos atractivos, liquidez y reducciones en el riesgo se estimula el ahorro y también se permite evaluar opciones de inversión o acceso a créditos que se reflejan en el uso eficiente de los recursos.

Esto implica que cada producto y servicio que ofrecen las instituciones financieras logra satisfacer adecuadamente a los usuarios. El sistema bancario guatemalteco tal como lo conocemos tuvo como antecedentes una serie de hechos, un largo proceso y dos reformas monetarias y financieras, la primera fue de 1924-1926 y la segunda reforma fue financiera y bancaria de 1944-1946.

2.2.1.3 Estructura del sistema financiero de Guatemala

Según Gándara Soto (s.f.) de acuerdo a su regulación el sistema financiero en Guatemala se divide en regulado y no regulado también conocido como extra-bancario. El sistema financiero regulado lo integran las instituciones legalmente constituidas, autorizadas por la Junta Monetaria y fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos, es decir, el Banco de Guatemala, los bancos del sistema, las sociedades financieras, las casas de cambio y los auxiliares de crédito (almacenes generales de depósito, seguros y fianzas).

Puede decirse también que el sistema financiero en Guatemala se divide en financiero formal que a su vez abarca el sistema bancario y no bancario. El bancario incluye a los bancos comerciales y las sociedades financieras, reconocidas como instituciones especializadas en operaciones de banca de inversión. El sistema no bancario lo forman los almacenes generales de depósitos, compañías de seguros, compañías de fianzas, casas de cambio, el Instituto de Fomento Municipal (INFOM) y el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas (FHA). (Pineda, 2006)

2.2.2 Sistema bancario guatemalteco

Para comprender en qué consiste el sistema bancario, debe iniciarse por definir en qué consiste una institución bancaria. Según e. registro (s.f) “una entidad bancaria (Bancos, Cooperativas de crédito y Cajas de Ahorro) es una institución financiera que se

encarga de administrar el dinero de unos para prestarlo a otros". Afirma además que la banca o el sistema bancario son el conjunto de entidades que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banca.

En otras palabras, las instituciones que componen el sistema financiero, son instituciones que por lo general en su actuación reflejan el ánimo de lucro y su comportamiento es típicamente bancario, es decir, captan dinero a través de los depósitos de los diferentes sectores que confían en su institución sus recursos y lo colocan como créditos a sus clientes, generando los intereses que son lo realmente valioso y por lo que trabajan estas instituciones.

El sistema bancario guatemalteco según Gándara, Soto (s.f) se define como "el conjunto de instituciones que generan, recogen, administran y dirigen tanto el ahorro como la inversión y cuyo establecimiento se rige por la legislación que regula las transacciones de activos financieros y por los mecanismos e instrumentos que permiten la transferencia de esos activos entre ahorrantes, inversionistas o los usuarios del crédito"

2.2.3 Clasificación de instituciones bancarias

Para clasificar las instituciones bancarias, pueden ser aplicados varios criterios sin embargo prevalecen los criterios de propiedad y actividad a la que orientan sus esfuerzos y recursos.

Según su propiedad, es decir, según el origen de sus fondos los bancos se clasifican en:

2.2.3.1 Privados

Instituciones cuyo capital proviene del aporte de accionistas particulares pudiendo ser personas individuales o jurídicas.

2.2.3.2 Públicos

Es cuando el capital de estas instituciones es de origen estatal. Suelen ser instituciones muy confiables pues cuentan con su respaldo y garantía del Estado.

2.2.3.3 Mixtos

El capital de estas instituciones está compuesto con aportes de accionistas particulares y recursos del Estado.

2.2.3.4 Multilaterales

El capital de este tipo de instituciones bancarias proviene del aporte de diversos estados, los rige un convenio internacional.

Si lo que se pretende es clasificar estas instituciones según su actividad o tipo de operaciones que realizan se presenta lo siguiente:

2.2.3.5 Comerciales

Se les conoce a los que realizan operaciones dirigidas al público a nivel general y sus utilidades en su mayoría las obtiene como producto de la intermediación financiera y créditos de consumo. Los depósitos en cuenta corriente y de ahorro, préstamos, cobranzas propias y por cuenta de terceros, servicio de custodia de valores y títulos, alquileres de cajas de seguridad son principalmente. Sus operaciones habituales incluyen depósitos en cuenta corriente, cuenta de ahorros, préstamos, cobranzas, pagos y cobranzas por cuentas de terceros, custodia de títulos y valores, alquileres de cajas de seguridad y financiamiento son las operaciones que comúnmente realiza este tipo de bancos.

2.2.3.6 Bancos de inversión

Este tipo de bancos aseguran y distribuyen inversiones de valores y sirven de intermediarios para que las empresas puedan obtener financiamiento para su negocio.

2.2.3.7 Bancos de desarrollo

Estas instituciones tienen una línea crediticia especial necesaria para el logro de sus objetivos. Sus operaciones están orientadas a la banca fomento, banca hipotecaria, etc. Según diversos enfoques compilados en el documento de CEPAL por Kulfas, (2018), “el papel de las instituciones de financiamiento para el desarrollo es esencial para promover

un cambio en la estructura productiva que contribuya a superar las restricciones macroeconómicas al crecimiento y estimulen un sendero virtuoso", en función de esto es entendible que la mayoría de estos bancos estén interesados en orientar sus recursos de tal forma que sea posible financiar proyectos de infraestructura, vivienda, educación, salud, agua, saneamiento entre otros, todos con el común denominador de desarrollo colectivo o social.

2.2.3.8 Bancos centrales

Estos bancos representan la autoridad en materia de moneda en cada país, siempre y cuando este tenga un sistema financiero funcional y desarrollado. Son entidades que pertenecen al estado de los diferentes países y sobre ellos descansa la enorme responsabilidad de dirigir y controlar la política monetaria y ejecutar la política financiera y bancaria del país. Así mismo tiene la autoridad/responsabilidad para emitir monedas de curso legal y también carácter específico o exclusivo, maneja el encaje bancario, regula la banca, asesora financieramente y mantiene las principales cuentas del gobierno, resguarda el oro y las reservas de divisas del país y es a quien acuden en última instancia las instituciones del sistema financiero por préstamos. Establece la relación para el cambio de monedas del país con extranjeras y maneja la deuda pública.

2.2.4 Características de las instituciones bancarias estatales.

Cuando se habla de instituciones bancarias estatales, se hace referencia a entidades en las que el propietario es el Estado de un país determinado y por lo tanto las operaciones de dicha entidad se realizan y controlan por el Estado.

“Se denomina banca pública a aquella cuyos recursos son dependientes del sector público y donde la propiedad y control está bajo dominio estatal, es decir, son entidades que pertenecen al Estado” (Pedroza, s.f.).

Según algunos autores, el espíritu original de la banca pública en el sector bancario fue promover las inversiones con fondo social, con la idea de generar empleo a través de la creación de industrias en sectores con escaso desarrollo y el fortalecimiento de aquellas localizadas en sectores alejados o aislados las cuales necesitaron del apoyo estatal para poder prosperar, que fue una situación común para muchos países latinoamericanos. Sin

embargo, con el paso del tiempo y el avance de la tecnología la banca estatal fue rezagándose al no poder alcanzar el acelerado ritmo de la banca privada.

Las recientes crisis han permitido el resurgimiento de la banca pública puesto que ha sido utilizada por los diferentes gobiernos para el mantener a flote dicho sector, a través de financiar a los sectores económicos con mayor necesidad.

2.3 Servicio al cliente

Para abordar el tema es necesario comprender que servicio al cliente se refiere a los esfuerzos que realizan las organizaciones para atender de forma integral las demandas de los clientes, previendo y generando líneas de acción que les brinden acompañamiento y potencialicen la experiencia en la organización. Dentro de este se encuentran inmersos tres elementos: el producto de la empresa, servicio y valor agregado. De acuerdo con (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2013): Se denomina atención al cliente aquella actividad que realiza un suministrador para interrelacionarse con su cliente con el propósito de que este tenga el acceso a su producto en el tiempo y lugar preciso que le permita utilizarlo correctamente.

El servicio al cliente es el responsable de conseguir que la organización se diferencie de otras que ofrecen servicios similares. En el logro de esta diferenciación intervienen la oferta de productos diseñados adecuadamente y la optimización de los factores involucrados en el proceso de satisfacción del cliente. De lo anterior depende que la organización capte nuevos clientes y más importante aún, conserve a sus clientes antiguos. “Es una función proactiva realizada por una empresa con la intención de anticiparse a las necesidades inmediatas y a largo plazo del cliente” (Terreros, 2021). En otras palabras, servicio al cliente es colocar los recursos de la organización al servicio del cliente.

Una herramienta necesaria en la búsqueda del nivel deseado de satisfacción del cliente es la mejora continua y para lograr su eficacia se necesita la información de la situación actual y hacia donde se pretende llevar dichos niveles. A simple vista la mejora continua

puede parecer innecesaria, sin embargo, existen múltiples razones que la justifican una de las más importantes es que las metas o estándares a largo plazo son susceptibles al deterioro y necesitan de nuevas actividades para su actualización, mantenimiento de normas anteriores y atención a clientes cada día más exigentes que demandan continuamente más y mejor calidad partiendo de la que ya se le ofrece.

2.3.1 Atención al cliente

"La atención al cliente consiste en dar soporte al consumidor, resolver sus problemas y, en consecuencia, velar por su satisfacción" (Rojas, 2022).

Para que un cliente o usuario se sienta tan satisfecho que esté dispuesto a recomendar a la organización en la cual ha adquirido bienes o servicios, es indispensable que la atención que haya recibido en el lugar sea la mejor para lo cual, la preparación, disposición y vocación de servicio de los colaboradores que tendrán contacto directo es clave. Para garantizar que la comunicación entre la organización sea realmente efectiva, el equipo de colaboradores debe tener entre sus principales características la empatía con el cliente, proactividad y capacidad de trasladar la información de forma clara y comprensible.

2.3.2 Importancia de la calidad de servicio al cliente

"La calidad de servicio consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades." (Molina Tamayo, 2014). El cliente percibe la calidad de un producto cuando lo recibe y la del servicio por la forma como lo recibe. La principal preocupación de las organizaciones debe ser la atención, esmero y calidez con que se entrega un producto o servicio, debido a que esto es lo que define el grado de satisfacción del cliente; sin descuidar su calidad técnica.

La calidad del servicio es tan importante para las organizaciones que se le ha dado un lugar especial junto a la sostenibilidad financiera, la eficiencia de los procesos, la tecnología y el estudio de la competencia entre otros.

Mariana Pizzo, asesora en sistema de gestión de calidad, afirma que Calidad de servicio Es hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización. (Mateos de Pablo Blanco, 2019).

La calidad de servicio de atención al cliente es determinante para el nivel de satisfacción que la experiencia en la organización le pueda producir. El equipo de servicio de atención al cliente cuenta con la oportunidad de tener contacto directo con los clientes es decir, son los embajadores de la empresa ante él, y por lo tanto deben contar con la formación necesaria para hacerlo sentir tan cómodo como sea posible, al punto que la experiencia en la organización la pueda calificar como satisfactoria y hasta placentera, por lo que algunas empresas orientan tantos esfuerzos y recursos como sea posible a la continua formación de los colaboradores, equipamiento, retroalimentación y mejora continua de ésta área en particular, con el fin de que en ella puedan ser resueltas la mayoría de las solicitudes del cliente, para ello el personal deberá colocarse en su posición, ser proactivo, ofrecer valor agregado (ofrecer al cliente algo más de lo que él espera) y ser capaz de comunicarle la información de manera clara y efectiva.

La calidad del servicio es una herramienta de ventas y mejor aún es la ventaja competitiva más importante en una economía de servicios. En sectores como educación, salud, turismo, comunicaciones, transporte, servicios financieros, entre otros, es vital para marcar la diferencia y lograr la fidelización de los clientes.

2.3.3 Calidad del servicio al cliente en instituciones bancarias

Según los estudios realizados por The Economist Intelligence Unit, las crisis derivadas del ajetreado ritmo de la economía global, representa también un escenario de oportunidades para las instituciones financieras, quienes están cada vez más interesadas

en invertir recursos en la formación de sus colaboradores, mejoramiento de sus procesos e implementación de la tecnología adecuada con el fin de elevar su eficiencia en la oferta de sus productos y servicios. Sin embargo, su punto de interés más alto es que el de atención al cliente sea el mejor, para maximizar su satisfacción. (Dialo.ga, 2008).

Las instituciones financieras y las bancarias específicamente, mantienen una constante preocupación por la calidad de servicio de atención al cliente que brinda su organización y constantemente están buscando brindar al cliente la experiencia a través del servicio. La razón radica en que por lo regular los bienes y servicios que ofrece una institución bancaria son similares e incluso pueden llegar a hacer los mismos de una organización a otra, por lo que un buen número de gerentes de este tipo de entidades en particular consideran que la mejor herramienta para ganarse un espacio para su organización en el mercado de entidades financieras es decir, lo que representa una ventaja competitiva real para este tipo de organización es la calidad del servicio con la que atienden a sus clientes. De aquí la importancia para las instituciones de mantener dicho servicio en el nivel más alto posible de calidad, para buscar la satisfacción del cliente y asegurar su fidelización.

2.3.4 Medición de la calidad en el sector de servicios

La calidad de servicio puede medirse con una resta de la siguiente forma: calidad = resultados – expectativas= X, si el resultado es positivo se puede percibir un nivel aceptable de calidad; mientras que, si es negativo, el nivel de satisfacción alcanzado en el cliente será bajo. (Quispe Julca, 2021)

2.3.5 Elementos de la satisfacción del cliente

Según el extracto realizado de diversa literatura la satisfacción del cliente básicamente está conformada por los tres elementos que se incluyen a continuación:

- **Satisfacción**

Es el cumplimiento del deseo o del gusto.

- **El rendimiento percibido**

Es la percepción de resultado del cliente (que fue lo que obtuvo).

- **Expectativas**

Son las esperanzas que los clientes tienen con el producto o servicio.

2.4 Beneficios de la satisfacción del cliente

Son varios los beneficios que obtiene la organización como resultado del logro de la satisfacción de sus clientes, siendo el más importante, conseguir que los clientes vuelvan a la organización, para adquirir bienes o servicios y la recomienden a otras personas. Esto significa la fidelización del cliente, quien además trae recursos de regreso para la organización (da Silva, 14). También le permite conquistar nuevos clientes, mantenerse al frente de la competencia y lo más importante aumentar los niveles de venta de sus bienes o servicios.

Conociendo los beneficios de la satisfacción al cliente, no es de extrañar que en la actualidad la mayoría de las organizaciones se esfuerza por mantener un excelente equipo de servicio de atención al cliente, pues han comprobado que es una excelente herramienta de ventas.

Si se mejora la calidad del servicio, es posible aumentar el valor que el cliente percibe, lo cual está directamente relacionado con los posibles beneficios a alcanzar.

2.5 Fundamentación legal del tema

El presente tema tiene su fundamento legal en las siguientes leyes y sus reglamentos y demás leyes de la República, que le sean aplicables.

- Constitución Política de la República de Guatemala;
- Decreto Número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio de Guatemala;
- Decreto Ley Número 106 del Congreso de la República de Guatemala, Código Civil;

- Decreto Número 14-72 del Congreso de la República de Guatemala, Departamento Nacional de Ahorro del Niño, Juan José Orozco Posadas;
- Decreto Número 67-2001 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos y su Reglamento contenido en el Acuerdo Gubernativo Número 118-2002;
- Decreto Número 18-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Supervisión Financiera y sus modificaciones;
- Decreto Número 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Bancos y Grupos Financieros y sus modificaciones contenidas en los Decretos Números 26-2012, 28-2016 y 37-2016, todos del Congreso de la República de Guatemala;
- Decreto Número 89-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Probidad y Responsabilidades de funcionarios y Empleados Públicos;
- Decreto Número 58-2005 del Congreso de la República de Guatemala, Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo y su Reglamento contenido en el Acuerdo Gubernativo Número 86-2006;
- Decreto Número 25-2010 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de la Actividad Aseguradora;
- Decreto Número 31-2012 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Contra la Corrupción;
- Resolución de Junta Monetaria JM-56-2011, Reglamento para la Administración Integral de Riesgos;
- Resolución de Junta Monetaria JM-95-2011, Reglamento para la Estandarización de Cuentas Bancarias;
- Resolución de Junta Monetaria JM-42-2013, Reglamento de concentración de Inversiones y Contingencias;
- Resolución Número GG-02-2014 emitida por la Gerencia General del Banco de Guatemala, con vigencia a partir del 10 de enero de 2014;
- Resolución de Junta Monetaria JM-62-2016, Reglamento de Gobierno Corporativo y sus modificaciones;

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Según Fidias Arias, (2012) “la metodología incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado.” Lo anterior permite asegurar que la metodología son los medios utilizados para realizar la investigación que permitió alcanzar los objetivos planteados. “La investigación es una metodología que consiste en recopilar, analizar e integrar tanto la investigación cuantitativa como cualitativa” (QuestionPro, S. F.).

A continuación, se presentan los elementos metodológicos utilizados para el desarrollo del presente estudio, tanto para identificar los principales factores que inciden en la satisfacción del cliente; como la calidad del servicio que ofrece la institución objeto del presente estudio y la relación entre ambos.

3.1 Definición del problema

La institución financiera objeto del presente estudio como banco Estatal, está orientada preferentemente al apoyo de actividades productivas que tengan afinidad con los programas generales de desarrollo económico. Sin embargo, tiene todas las funciones de una institución bancaria privada, por lo que le interesa la captación de sus clientes; sino también su conservación y elevar su nivel de competitividad.

La definición del problema es la deficiencia en la calidad del servicio al cliente de la agencia central de la institución bancaria en estudio. Durante la investigación exploratoria se observó el malestar de algunos clientes, quienes aseguraban que debían esperar más tiempo del deseado para la obtención de un servicio o producto y/o actualizar su información en ella. Así mismo, que la atención y seguimiento de su solicitud no siempre era idóneo. Lo anterior representa una debilidad que puede ser una dificultad para alcanzar del nivel de competitividad deseado por la institución bancaria.

Los aspectos antes mencionados pueden comprenderse de mejor forma mediante dar respuesta al siguiente cuestionamiento

¿Cuáles son los factores claves de satisfacción que se requieren para mejorar la calidad de servicio al cliente en la agencia central de una institución bancaria estatal?

3.2 Delimitación del problema

Para enfocar la investigación en el tema de interés, determinar sus límites y especificar su alcance, se delimitó el problema en tiempo, espacio y unidad de análisis tal como se muestra en los ámbitos a continuación:

3.2.1 Ámbito geográfico

Agencia Central de la Institución ubicada en la zona 1 del Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala

3.2.2 Ámbito sectorial

Institución bancaria estatal y sus usuarios

3.2.3 Ámbito personal

a) Jefe de agencia
b) Colaboradores encargados de servicio al cliente
c) Usuarios del servicio al cliente de la agencia

3.2.4. Ámbito temporal

Enero 2020 a julio 2021

3.3 Objetivos de la Investigación

Los objetivos definieron el propósito del presente estudio y permitieron definir la ruta de acción para alcanzarlo. Para el efecto se tomó el objetivo general como meta y los objetivos específicos como las estrategias necesarias para alcanzarla, tal como se detallan a continuación:

3.3.1 Objetivo general

Determinar los factores claves de satisfacción del cliente que puede ofrecer la agencia central de la institución bancaria estatal objeto de estudio con la finalidad de mejorar la calidad del servicio al cliente a través de una propuesta de mejora continua.

3.3.2 Objetivos específicos

Fueron los medios a través de cuales se canalizó el logro del objetivo general de la investigación.

a. Describir las unidades que intervienen en el proceso de servicio al cliente de la agencia central de la institución en estudio.

b. Identificar los principales factores que inciden en el nivel de satisfacción del cliente

c. Aplicar la Evaluación ex –post al proceso de la calidad del servicio que ofrece la agencia central del banco, para medir sus fortalezas y debilidades, establecer el nivel de logro del proyecto en esta área e identificar las necesidades de mejora.

d. Proponer una metodología para la implementación de un protocolo de servicio al cliente que contenga los factores claves para la elevar su satisfacción y mejorar la calidad del servicio.

3.4 Diseño de la investigación

Debido a su naturaleza, para el desarrollo de la presente investigación se utilizó un diseño no experimental, debido a que no se manipularon de forma directa o indirecta las variables estudiadas. Se realizó la recopilación de datos de fuentes primarias y secundarias. Para el diseño del modelo metodológico se tomaron en consideración los siguientes elementos población, descripción de instrumentos que se utilizaran en la recolección de información, procedimientos estadísticos para el procesamiento de la información y técnicas para recolección y análisis de datos.

3.4.1 Método de investigación

La investigación se realizó utilizando el método científico, en sus tres fases como se indica a continuación:

3.4.1.1 Fase indagadora

Se utilizó esta fase cuando se recopiló información de fuentes primarias (entrevista y observación) y se hizo uso de fuentes secundarias relacionadas con el tema (textos y estudios similares).

Se recopiló la información cualitativa mediante las técnicas e instrumentos de investigación y plataformas digitales que facilitaron la recolección de los datos de la agencia bajo estudio, con lo que se pudo realizar un mapeo del proceso y los involucrados en la atención del servicio al cliente.

3.4.1.2 Fase demostrativa

En esta fase se realizó el análisis de los principales factores que inciden en el nivel de satisfacción de los clientes de la agencia bancaria en estudio; así como los esfuerzos que los colaboradores de la institución realizan para lograr dicha satisfacción y su capacidad para incluir los factores claves de satisfacción en el servicio al cliente que ofrece la agencia.

3.4.1.3 Fase expositiva

Se presentaron los resultados de la investigación para lo cual se estructuró un informe que además de la explicación de los hallazgos y conclusiones contiene gráficas estadísticas para facilitar su comprensión.

3.4.2 Enfoque de la investigación

Se utilizó el enfoque cualitativo que permite el uso de diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos. Este enfoque fue de gran utilidad debido a que lo que se midió fue la oferta de los factores claves de satisfacción del cliente en el servicio que le brinda la agencia. Dichos factores fueron utilizados como indicadores de calidad.

3.4.3 Análisis Deductivo-Inductivo

Considerando lo referido por Dávila Newman (2006) “El razonamiento deductivo e inductivo es útil para la investigación. La deducción permite establecer un vínculo entre teoría y observación y deducir a partir de la teoría los fenómenos objeto observados. La inducción conlleva a acumular conocimientos e informaciones aisladas” se eligió este tipo de análisis, es decir, que se unió la teoría y la observación para encontrar los resultados que se plasmaron en las conclusiones. Este tipo de análisis se considera de mucha utilidad pues una vez alcanzados los objetivos permitió inferir y generalizar hacia el total de la población, considerando que sus rasgos y características son similares.

Con un nivel de investigación descriptiva, se interpretaron los hallazgos y con ello se generó la explicación de la problemática objeto del presente estudio. Por lo tanto, el alcance de la investigación es de tipo descriptivo.

3.5 Técnicas e instrumentos para recolectar la información

La investigación no tiene sentido sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establecerá sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados. (Deaguiar, 2016).

Tal como lo describe Marian Deaguiar estos elementos son herramientas de gran importancia para poder obtener tanto la información de fuentes primarias como secundarias, facilitan y ordenan el trabajo durante la investigación.
A continuación, se describen algunas de estas herramientas utilizadas para la realización del presente estudio, elegidas considerando el tipo de investigación en particular:

3.5.1 Técnicas de recolección bibliográfica

Para el desarrollo de esta investigación fue necesario apoyarse en apuntes, resúmenes, fichas bibliográficas e información documental, obtenida de fuentes bibliográficas, electrónicas, informes, folleto, libros, publicaciones, leyes y demás documentos con contenidos sobre el tema.

3.5.2 Técnicas de recolección de campo

Para la obtención de la información de campo se utilizaron las técnicas de la observación y la entrevista, para la primera se utilizó como instrumento una guía de observación y para la entrevista se utilizó como instrumento una guía estructurada de entrevista.

3.6 Población y tamaño de la muestra

Para fines del presente estudio se tomó en cuenta a la totalidad del equipo de trabajo que interviene en el área de servicio al cliente de la agencia central. Dicho equipo está constituido por 4 auxiliares administrativos, la coordinadora de la plataforma de servicio al cliente y el jefe de agencia. Así mismo a diez clientes de la agencia Central de la institución.

La investigación se realizó durante el segundo año de la pandemia provocada por el Covid-19, por lo que los protocolos de bioseguridad en la institución eran estrictos y dificultaron el acceso a los clientes. Por tal razón y debido a que no se cuenta con la información de quienes son los clientes del banco, se tomó una muestra por conveniencia de 10 clientes a quienes se les solicitó responder una boleta de encuesta durante su visita al banco, para conocer su percepción sobre la calidad del servicio de la agencia. Esto fue posible mientras se realizaba observación, durante la investigación.

3.7 Estadística

Se utilizó estadística descriptiva para la representación de los datos obtenidos como resultado de la investigación que se hará a través de tablas y figuras, incluyendo el análisis estadístico del estudio.

3.8 Manejo ético de información

La información relacionada con la Institución objeto de estudio será utilizada con la discreción necesaria protegiendo lo requerido por la misma y para fines única y exclusivamente académicos.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo muestra los resultados obtenidos de la investigación del tema objeto del presente estudio, es decir, pretende dar respuesta a los objetivos planteados.

El acceso a la información documental para poder realizar la evaluación de la calidad del servicio al cliente de la agencia central de la institución, fue limitado. Lo que dificultó el conocimiento de datos históricos relacionados con el tema. Sin embargo, se ejecutó trabajo de campo para poder realizar el diagnóstico y se obtuvo información recabada a través de observaciones, entrevistas y encuestas realizadas a colaboradores y clientes de la agencia.

Se establecieron las principales gestiones que se realizan en la agencia y las unidades que intervienen para resolverlas. Así mismo, los factores claves de satisfacción del cliente y la capacidad del personal para orientar su trabajo a la búsqueda de esa satisfacción para elevar la calidad del servicio al cliente que brinda la agencia y alcanzar los niveles de competitividad deseados. Con la información obtenida y considerando que la institución en estudio es un proyecto que se encuentra en su fase de operación, que en él se ofrece el servicio al cliente que es el proceso sujeto de evaluación del presente estudio, se decidió aplicar la evaluación ex - post, que consistió en el análisis de la información recopilada, con la intención mejorar la comprensión del proyecto evaluado, para fortalecer las capacidades de emitir un juicio y en función de este realizar una propuesta que permita mejorar en la práctica aquello que así lo requiera**,** atendiendo a las características específicas de la institución y principalmente del proceso a evaluar.

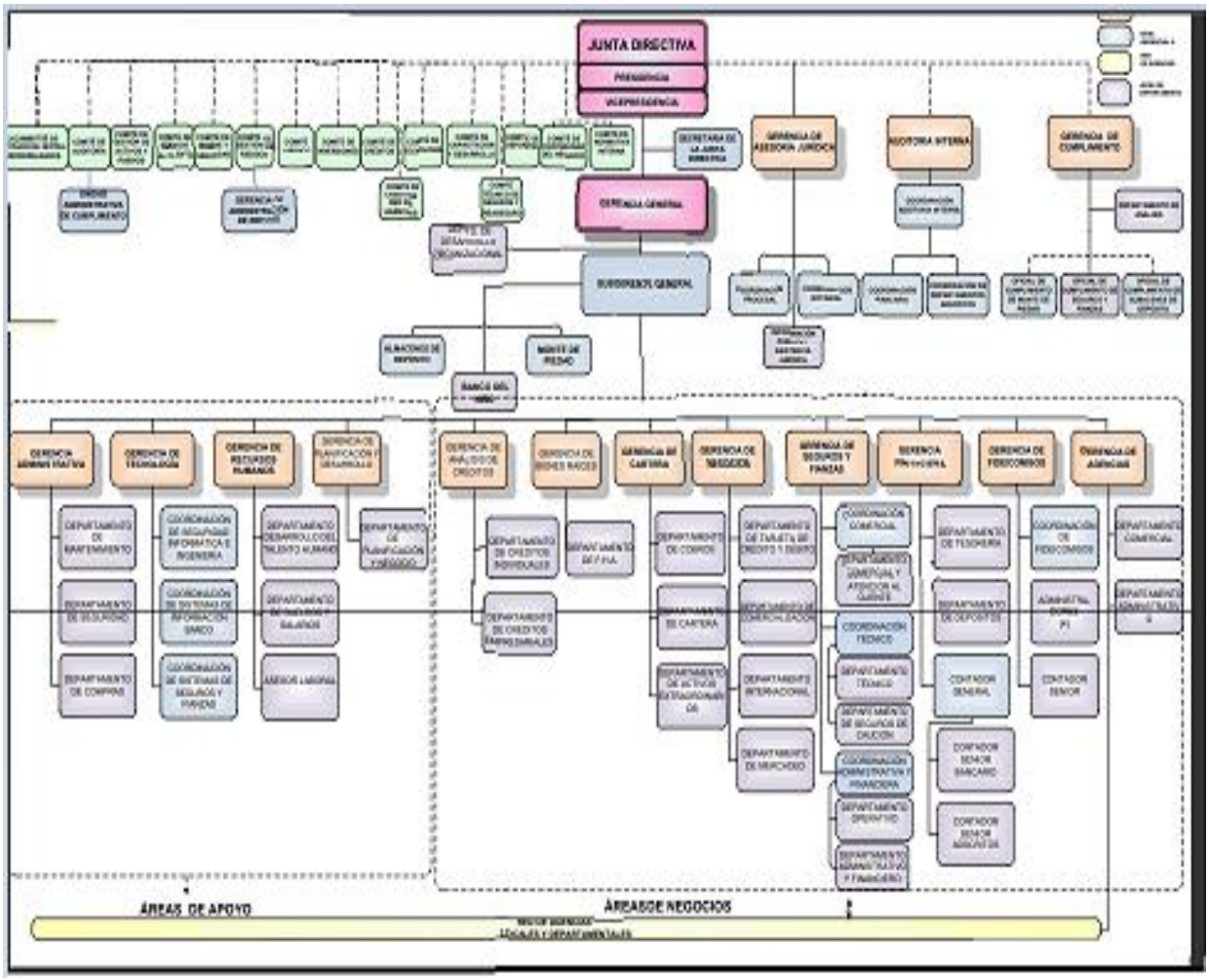
Para el presente estudio se aplicó la evaluación ex – post de mediano plazo considerando que el principal aspecto a evaluar es la calidad del servicio al cliente. Esta evaluación permitió revisar los objetivos del proyecto y compararlos con la situación real del proceso de servicio al cliente que se ofrece en la operación de la agencia central de la institución, realizar el análisis y evaluar la eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad e impacto del proyecto.

Finalmente, y con base en los resultados obtenidos del estudio realizado se procedió a elaborar la propuesta para la mejora de la calidad de servicio al cliente de la agencia central de la institución.

Para facilitar la comprensión de la ubicación de las unidades a las que se hace referencia en el presente capítulo, se incluye la estructura organizacional de la institución a continuación.

Imagen No. 3

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN



Fuente: Imagen tomada de la página web de la Institución en investigación en mayo de dos mil veintidós.

La imagen 3 muestra que la institución cuenta con una estructura organizacional basada en las funciones o funcional como se le conoce. Encabezada por La Junta Directiva, el gerente general, el sub gerente de la institución y a continuación dividida en los diferentes áreas o departamentos con sus respectivas unidades.

4.1 Descripción de las unidades que intervienen en el proceso de servicio al cliente

Para describir las unidades que intervienen en el proceso del servicio al cliente de la agencia se procedió a identificar las principales gestiones que se realizan en ella y posteriormente fue posible su descripción.

Las principales gestiones que se realizan en servicio al cliente de la agencia central, se muestran en la siguiente tabla.

Tabla No. 1

Principales Gestiones realizadas por el cliente en la agencia central

No.	Tipo de Gestión
1	Consulta de saldos
2	Solicitud de chequera
3	Apertura de cuentas
4	Registro de firma por apertura de cuenta y/o registro de otros firmantes
5	Apertura y renovación de plazos fijos
6	Otros reclamos

Fuente: Tabla elaborada con información obtenida a través de la entrevista realizada a colaboradores de la agencia.

En la tabla número 1 se enumeran las principales gestiones que realizan los clientes en la agencia central del banco. La mayoría de las personas visitan la agencia central del banco para realizar gestiones como consulta de saldos, solicitud de chequeras, apertura de cuentas, registro de firmas, apertura y renovación de plazos fijos y otros reclamos que se reciben y trasladan a la unidad responsable de resolverlos.

Una vez identificadas las principales gestiones relacionadas con servicio al cliente que se realizan en la agencia central de la institución, se procedió a identificar a través de las observaciones y entrevistas las unidades responsables de atender dichas gestiones para dar solución a la solicitud realizada por el cliente, siendo las que se detallan en la presentan en la siguiente tabla:

Tabla No. 2

Unidades que intervienen en servicio al cliente de la agencia central

No.	Unidad que interviene en la gestión
1	Plataforma de servicio al cliente
2	Coordinación de plataforma de servicio al cliente
3	Jefatura de agencia
4	Gerencia de agencias, de cumplimiento o financiera (estas agencia intervienen únicamente en el caso de algunas gestiones que lo requieren)

Fuente: Tabla elaborada con información obtenida a través de la entrevista realizada a colaboradores de la agencia.

En la tabla 2 se listan las diferentes unidades que intervienen en el proceso de servicio al cliente las cuales son plataforma de servicio al cliente, coordinación de plataforma de servicio al cliente, jefatura de agencia y en algunos casos particulares, las gerencias de agencias, cumplimiento o financiera.

Conociendo las principales gestiones que se realizan en la agencia central de la institución y las unidades que intervienen en el desarrollo de cada una de ella se incluye la siguiente tabla que contiene el detalle de la información.

Tabla No.3

Principales gestiones y unidades que intervienen para resolverlas

No.		Unidad que interviene en la gestión
1	Consulta de saldos	Plataforma de servicio al cliente, Coordinación de plataforma de servicio al cliente y Jefatura de agencia.
2	Solicitud de chequera	Plataforma de servicio al cliente, Coordinación de plataforma. de servicio al cliente, Jefatura de agencia.
3	Apertura de cuentas	Plataforma de servicio al cliente, Coordinación de plataforma de servicio al cliente, Jefatura de agencia y Gerencia de Cumplimiento
4	Registro de firma por apertura de cuenta y/o registro de otros firmantes	Plataforma de servicio al cliente, Coordinación de plataforma de servicio al cliente, Jefatura de la agencia y Gerencia de agencias.
5	Apertura y renovación de plazos fijos	Este servicio es uno de los más requeridos en la agencia en estudio, por ser esta la agencia central de la institución. Las unidades que intervienen para poder ofrecerlo al cliente son Plataforma de servicio al cliente, Coordinación de plataforma de servicio al cliente, Jefatura de agencia, gerencia financiera (si hay tasa preferencial) y de cumplimiento (solo en los casos de apertura de plazo fijo nuevo)
6	Otros reclamos	Depende el tipo de reclamo, se recibe en la agencia y se traslada al departamento que corresponde por ejemplo gerencia de negocios si es un préstamo, a gerencia de tarjeta si es un asunto relacionado con una tarjeta (aunque por ser agencia central los clientes se dirigen de una vez a la gerencia correspondiente). Si es un cobro de cheque con otra firma se traslada a la gerencia de agencias.

Fuente: Tabla elaborada con información obtenida a través de la entrevista realizada a colaboradores de la agencia

En la tabla número 3 se describen las unidades que intervienen en las diferentes etapas del proceso del servicio para resolver las principales gestiones que realizan los clientes en la agencia central del banco. Adicional a las gestiones antes detalladas, el personal de la agencia central, también atiende clientes que se presentan a realizar gestiones relacionadas con tarjeta de crédito, información sobre créditos, seguros, entre otros. Sin embargo, este tipo de gestiones son escasas por tratarse de la agencia central del banco, pues la mayoría de los clientes se dirigen directamente a la unidad correspondiente.

Las personas que intervienen directamente en este proceso son los auxiliares de plataforma y la encargada de plataforma de servicio al cliente; mientras que indirectamente participa el jefe de agencia que es el responsable de las autorizaciones según lo requerido por el sistema.

4.1.1 Procedimiento del servicio de atención al cliente de la agencia central

Según la información recabada, se estableció que la agencia en estudio, cuenta con un procedimiento que contiene los pasos que deben cumplir los colaboradores para brindar el servicio al cliente en la agencia, los cuales se presentan en el siguiente flujograma.

IMAGEN No. 4

Procedimiento para servicio al cliente en la agencia central

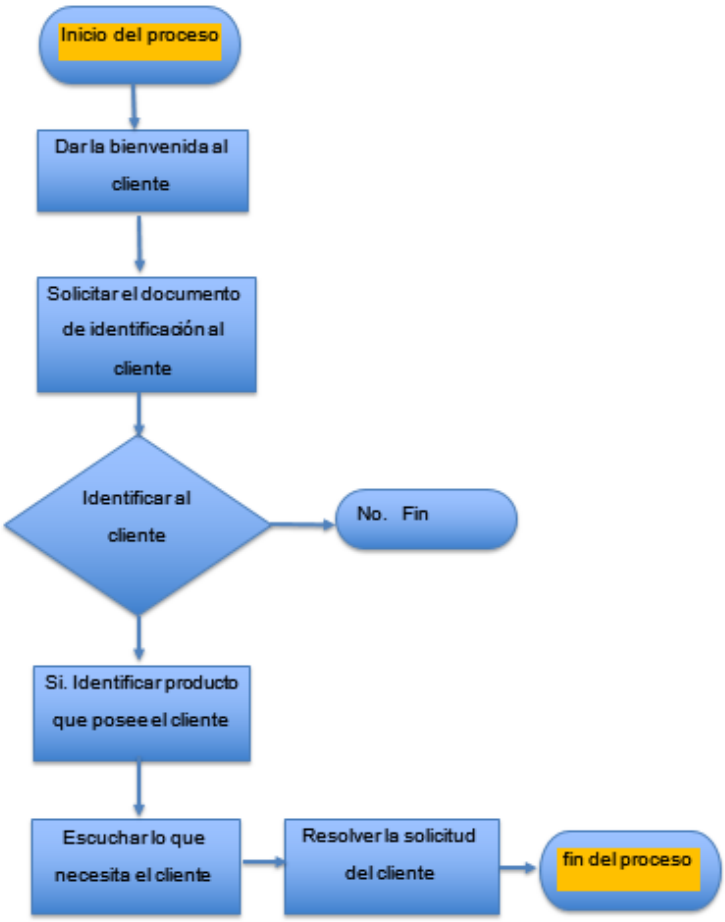


Diagrama de flujo: Procedimiento de servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en entrevista a colaboradores

El flujograma anterior muestra los pasos del procedimiento para servicio que debe ser utilizado por el equipo de plataforma de servicio al cliente, el cual lo conoce y está enterado de su obligatoriedad de su uso.

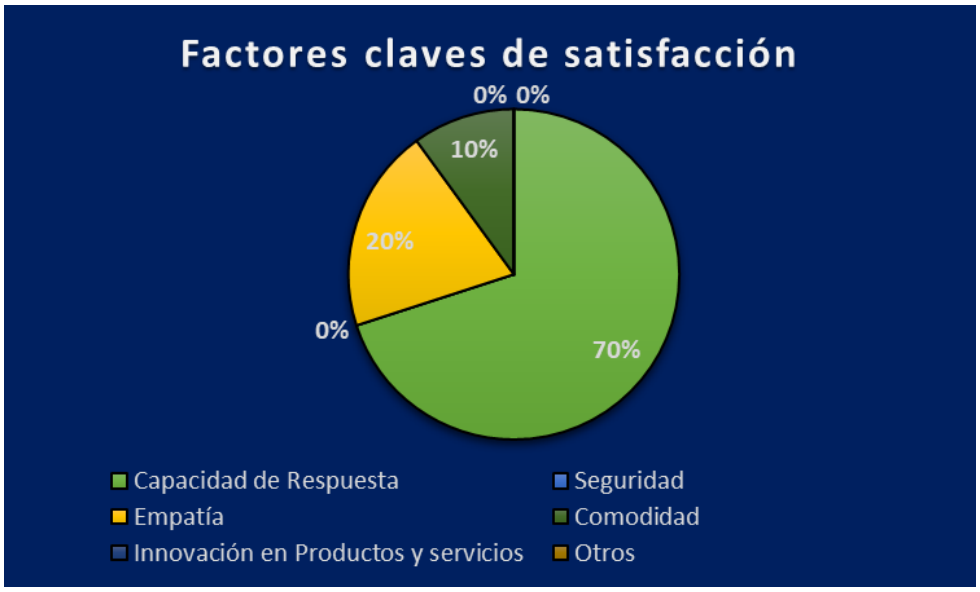
El fin último de este procedimiento es la satisfacción de las solicitudes del cliente. Sin embargo, se observó que algunos clientes que visitaron la agencia, se retiraron sin que se les haya resuelto el inconveniente que motivó su visita.

4.2 Principales factores que inciden en el nivel de satisfacción del cliente

Para poder identificar los factores de satisfacción a los que el cliente de la agencia central del banco les asigna mayor valor, se realizó una observación *in situ*. Se hizo uso de este tipo de observación debido a que fue autorizado por la Gerencia del área, el acompañamiento al encargado de evaluación de servicio al cliente en su lugar de trabajo, mientras se realizaban diferentes estudios sobre el tema para los que se utilizaron técnicas como la observación y encuesta a clientes de la agencia. Así mismo, se realizó una encuesta a clientes de la agencia para conocer los factores que consideran claves para su satisfacción, cuyos resultados se presentan a continuación.

Gráfica No. 1

Factores claves de satisfacción del cliente de la agencia central



Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de la encuesta realizada a clientes de la agencia.

La gráfica No. 1 muestra que del 100% de clientes encuestados, el 70% considera que el factor clave que la agencia puede incluir en el servicio que ofrece para su satisfacción es capacidad de respuesta, el 20% empatía y el 10% comodidad.

A través de la observación in situ realizada en la unidad de evaluación de servicio al cliente de la agencia se identificaron como claves para la satisfacción del cliente de la agencia los que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4

Factores claves de satisfacción del cliente de la agencia central

No.	Factor satisfacción	Expectativas del cliente
1	Capacidad de respuesta	• Prontitud para ser atendido • Innovación tecnología y comunicación • Atención y amabilidad del personal • Cumplimiento y aplicación de los compromisos
2	Seguridad	• Agilidad y rapidez del proceso para dar respuesta • Personal con suficiente conocimiento para entender y resolver sus dudas e inquietudes • Claridad en los procedimientos • Personal que transmite seguridad para realizar sus gestiones en la agencia
3	Empatía	• Actitud positiva e Interés de parte del personal por solucionar su requerimiento
4	Comodidad	• Permanencia cómoda en la agencia en todo sentido

Fuente: Elaboración con datos obtenidos del análisis realizado a la información proporcionada por la institución

La tabla No. 4 muestra cuatro factores claves para la satisfacción del cliente identificados a través de la observación realizada en la unidad de evaluación de servicio al cliente de la agencia central, los cuales son capacidad de respuesta, seguridad, empatía y comodidad. Así mismo presenta las expectativas que son de mayor valor para el cliente y que espera satisfacer en su visita a la agencia.

Finalmente, para conocer la percepción de los colaboradores de servicio al cliente de la agencia sobre los factores claves para la satisfacción a los que el cliente otorga mayor valor durante la entrevista realizada se les cuestionó sobre el tema a lo que el 100% de los entrevistados respondieron que los factores a los que el cliente de la agencia les asigna mayor valor son los beneficios y el respaldo que le ofrece la institución.

4.2.1 Expectativas de satisfacción del cliente de la agencia central

Según lo referido por varios autores, las expectativas del cliente son las esperanzas que éste tiene del producto o servicio que desea adquirir. A continuación, se detallan las de los clientes de la agencia central de la institución en estudio relacionadas con servicio al cliente, obtenidas durante la investigación de campo realizada.

4.2.1.1 Prontitud para ser atendido

Se refiere al hecho de que su solicitud sea atendida a la brevedad posible por un encargado de servicio al cliente, sin tener que esperar largos períodos de tiempo.

4.2.1.2 Agilidad y rapidez en el proceso para dar respuesta

Esta expectativa tiene que ver con el deseo del cliente de que la gestión solicitada sea atendida y resuelta rápida y eficientemente, sin tener que pasar largos periodos de tiempo frente al mostrador o escritorio de servicio al cliente, esperando que la persona que le atiende resuelva su solicitud.

4.2.1.3 Innovación en tecnología y comunicación

Evidencia el deseo del cliente de que el banco cuente con la tecnología que le permita resolver muchas de sus gestiones en línea y le mantenga informado.

4.2.1.4 Atención y amabilidad del personal.

Para el cliente es de suma importancia que el personal que le atiende lo escuche, le hable con un tono de voz suave y amable y que la expresión de su rostro sea agradable y sonriente.

4.2.1.5 Personal con conocimiento suficiente para entender y resolver sus dudas e inquietudes.

El cliente espera que el personal que lo atienda cuente con el conocimiento suficiente para entender lo que él necesita y le resuelva las dudas e inquietudes que puedan surgirle sobre el mismo.

4.2.1.6 Claridad en los procedimientos.

Al cliente le interesa y satisface que el colaborador que le atiende le explique con claridad el proceso que debe realizarse para resolver su solicitud y el tiempo estimado de duración.

4.2.1.7 Personal que transmite seguridad para realizar sus gestiones en la agencia.

Esta expectativa indica que para sentirse cómodo realizando sus gestiones en la agencia, el cliente necesita que el personal que le atiende le inspire seguridad y confianza.

4.2.1.8 cumplimiento y aplicación de los compromisos adquiridos.

los clientes confían en la institución bancaria y por lo mismo esperan que los compromisos adquiridos por ésta a través de los representantes de servicio al cliente, sean cumplidos y aplicados.

4.2.1.9 Actitud positiva e interés del personal por solucionar su requerimiento.

El cliente ve con agrado la actitud positiva, de servicio y el interés del personal por solucionar su requerimiento.

4.2.1.10 Permanencia cómoda en la agencia, en todo sentido.

El cliente espera y desea sentirse cómodo en la agencia desde su llegada hasta su retiro de la misma. Que su experiencia sea agradable y sobre todo que su solicitud sea resuelta. Después de analizar y comparar los resultados obtenidos durante la investigación se identificaron como los factores a los que mayor valor otorga el cliente de la agencia para su satisfacción, la capacidad de respuesta, la seguridad, la empatía y la comodidad, así

como las expectativas que integran cada factor y que espera satisfacer en su experiencia en la agencia.

Se estableció que la percepción que los colaboradores tienen de este tema, es totalmente distinta a lo expresado por el cliente. El personal desconoce los factores claves de satisfacción, lo que incide negativamente en la calidad del servicio que ofrece la agencia, pues los esfuerzos del recurso humano no se están asignado en la orientación correcta, es decir, hacia la satisfacción del cliente y por lo tanto no se apegan a los objetivos de la institución que busca elevar su competitividad.

4.3 Evaluación del proceso de la calidad del servicio que ofrece la agencia central de la institución bancaria en estudio

Conociendo los factores claves de satisfacción de los clientes de la agencia central de la institución se procedió a realizar la investigación de campo para establecer si dichos factores se encuentran incluidos en el servicio que esta les brinda. Es decir, si con el trabajo que se realiza actualmente se logran satisfacer las expectativas de los clientes. Para dicho trabajo se hizo uso de la observación, entrevista y encuesta y se obtuvieron los siguientes resultados.

4.3.1 Capacidad de respuesta

Es la exigencia vital de los clientes de la institución. El cliente desea ser atendido de forma rápida y que además las soluciones ofrecidas por los colaboradores de la agencia sean efectivas.

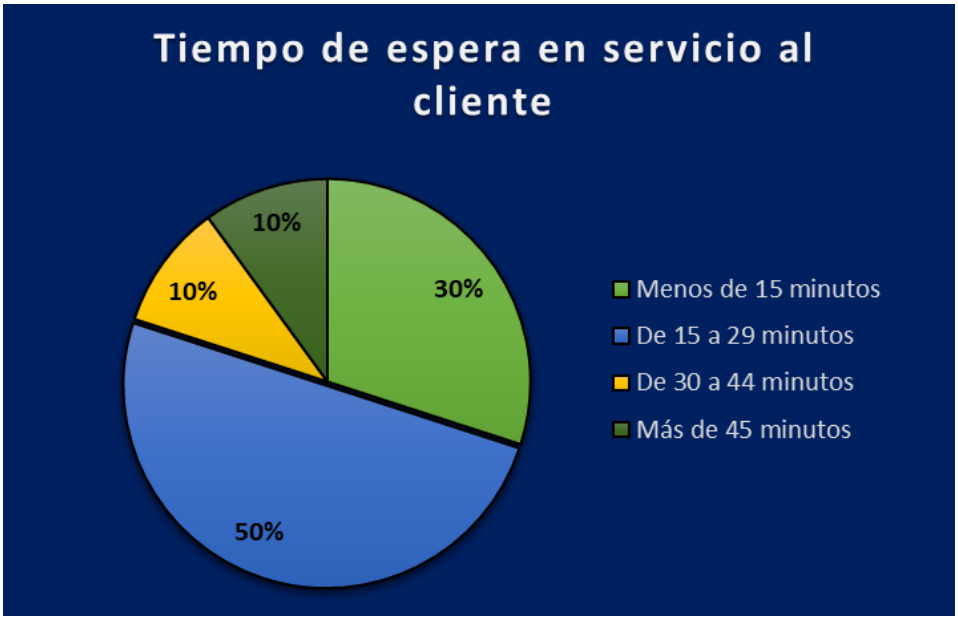
4.3.1.1 Prontitud para ser atendido

Se pudo observar que a pesar de que la agencia abre sus puertas al público puntualmente, parte del equipo de colaboradores aún se encuentra realizando tareas personales, fuera de su lugar de trabajo. Asimismo, que durante la jornada laboral los clientes debían esperar largos períodos de tiempo para ser atendidos por el personal, por lo que su malestar era evidente, a tal punto que algunos optan por retirarse de la agencia sin haber realizado su gestión.

Adicionalmente, se realizó una encuesta para conocer el el tiempo que necesitan que deben esperar los clientes para ser atendidos por servicio al cliente de la agencia, cuyos resultados se presentan en la siguiente gráfica.

Gráfica No. 2

Estimación de tiempo de espera para ser atendido en servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de la encuesta realizada a clientes de la agencia.

La gráfica No. 2 muestra que, del total de personas encuestadas, el 30% ha tenido que esperar menos de 15 minutos para ser atendido por el personal de servicio al cliente de la agencia, el 50% ha esperado de 15 a 29 minutos, el 10% de 30 a 44 y el 10% restante más de 45 minutos. Los entrevistados manifestaron lentitud en el servicio.

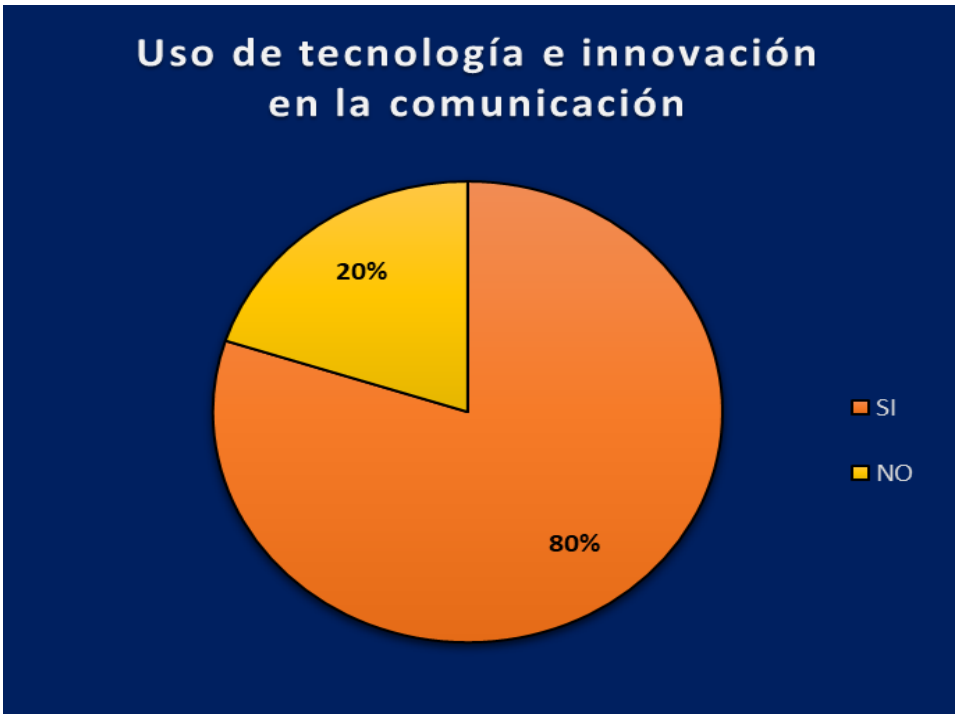
4.3.1.2 Innovación en tecnología y comunicación.

Se pudo observar que algunos clientes, manifestaban su inconformidad por considerar que la comunicación que la institución mantiene con ellos no es ágil debido a que no utiliza las herramientas tecnológicas necesarias. Asimismo, su malestar por tener que llegar a la agencia a realizar sus gestiones, debido a la carencia por parte del banco de la tecnología necesaria para realizarlas vía electrónica como se indicó anteriormente, manifestaron su preocupación de tener que llegar al banco, ante la amenaza de un posible contagio de la enfermedad Covid-19.

Se solicitó la opinión de los clientes de la agencia sobre la tecnología e innovación en la comunicación de la agencia a través de la encuesta cuyos resultados se muestran en la gráfica 3.

Gráfica No. 3

Uso de tecnología e innovación para agilizar la comunicación



Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de la encuesta realizada a clientes de la agencia

De acuerdo a la gráfica No. 3 del total de clientes consultados, el 80% considera que el uso que hace la agencia de la innovación y tecnología para comunicarse con sus clientes es el adecuado, mientras que un 20% considera, que hay varios recursos tecnológicos que la agencia no utiliza para agilizar el servicio al cliente y que sus instalaciones son tradicionales, carecen de innovación.

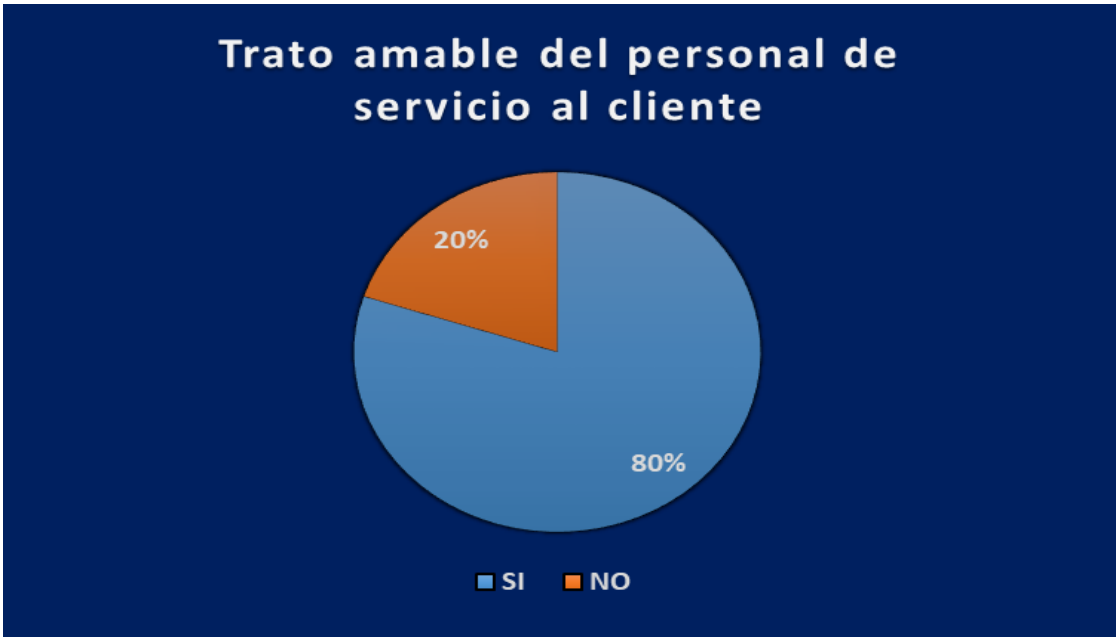
4.3.1.3 Atención y amabilidad del personal

Este fue uno de los aspectos que llamó fuertemente la atención pues del total del personal servicio al cliente de la agencia, únicamente 2 fueron atentas para recibir y dar la bienvenida al cliente. El personal lo hizo pasar a su escritorio con tono de voz agradable y además mantuvieron un trato amable y escucha atenta mientras le apoyaban con su gestión. El resto del equipo, no dio la bienvenida al cliente, lo hizo pasar al escritorio de atención con un tono de voz muy fuerte, la forma como le habló al cliente no fue clara ni audible, no mantuvo contacto visual con el cliente y se les observó, inconformes, indiferentes o distraídos a la hora de atender al cliente. En algunos colaboradores se pudo observar una o dos de estas actitudes de estas y en otros colaboradores todas ellas juntas.

Se pidió la opinión a los clientes sobre la amabilidad del personal de servicio al cliente de la agencia y los resultados de la encuesta se muestran en la siguiente gráfica.

Gráfica No. 4

Amabilidad del personal de servicio al cliente de la agencia central



Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de la encuesta realizada a clientes de la agencia

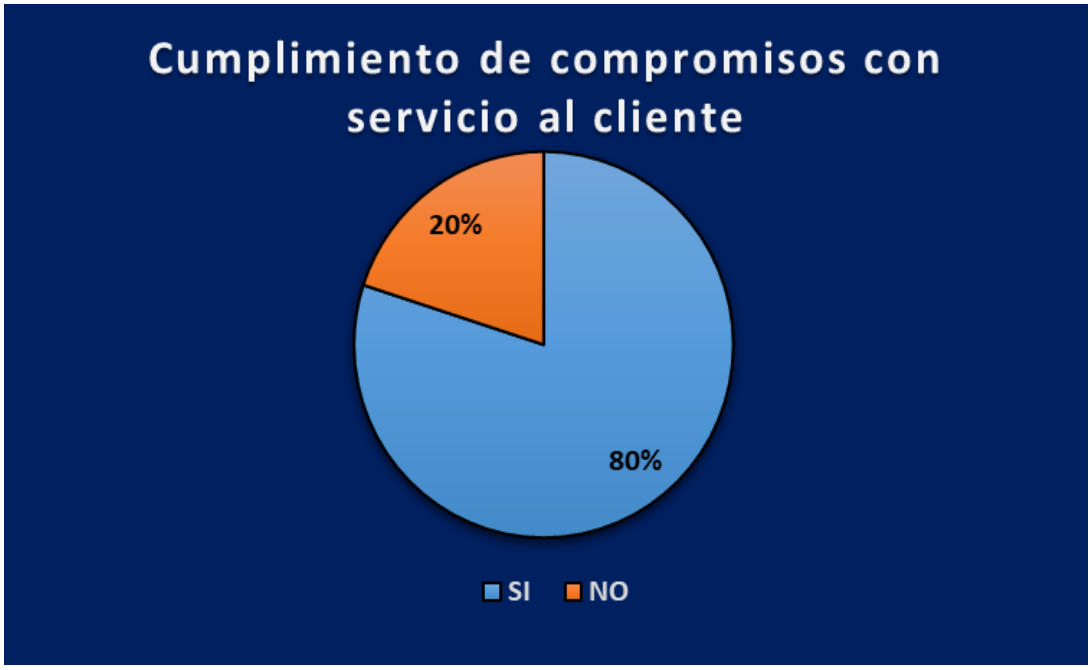
La gráfica No. 4 indica que de la totalidad de clientes consultados 80% respondió que el trato del personal de servicio al cliente de la agencia ha sido amable, mientras que un 20% respondió que el trato del personal no es amable, que durante el tiempo en el que le atendieron para realizar su solicitud, el colaborador tuvo su atención puesta en sus compañeras de trabajo.

4.3.1.4 Cumplimiento y aplicación de los compromisos.

En este aspecto pudo observarse que de diez clientes que se presentaron a la agencia a realizar sus gestiones, 7 de ellos se retiraron complacidos con el servicio. Sin embargo, también se observó que 3 de los clientes se retiraron molestos debido al incumplimiento de lo ofrecido o por la falta de comunicación entre colaboradores respecto a su caso en particular. Además, se cuestionó a los clientes sobre el cumplimiento de los compromisos adquiridos, por parte del personal de la agencia y se obtuvieron los resultados que se muestran en la gráfica 5

Gráfica No.5

Cumplimiento de compromisos de servicio al cliente de la agencia



Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de la encuesta realizada a clientes de la agencia

La gráfica No.5 muestra que el 80% de las personas encuestadas respondió que, el personal de la agencia le ha cumplido y aplicado los compromisos tal como le fueron ofrecidos; mientras que el 20% indicó que el personal no cumplió con los compromisos adquiridos, que tardan demasiado en resolver, que les han citado para un fecha determinada y al presentarse a la agencia les han dicho que su gestión aún no ha sido resuelta y les pidan que vuelva en otra ocasión para dar el seguimiento necesario a su trámite.

Se cuestionó a los colaboradores sobre este tema en particular 4 de ellos respondieron que esto se debe a que los procedimientos del banco son engorrosos y desactualizados lo que impide que el proceso para resolver las solicitudes de los clientes sea ágil y rápido; mientras que un colaborador indicó que esto se debe a una estrategia utilizada por algunos elementos de la plataforma de servicio al cliente, quienes al percatarse de que

la sala de espera de la agencia se encuentra llena con el afán de desocuparla, en lugar de agilizar el trámite de lo solicitado por cada cliente, interrumpen la gestión, haciéndole ver a este que hace falta parte de los requisitos para realizarla (requisitos que muchas veces pueden ser salvados por personal de la agencia), que debe completarlos y volver a la agencia en otro momento para poder realizar su gestión. Esta estrategia vacía rápidamente la sala de espera de la agencia, pero golpea fuertemente el nivel de satisfacción de los clientes.

4.3.2 Seguridad

Para los clientes es de suma importancia que las personas que los atienden en la agencia les inspiren confianza y seguridad tanto para compartirles información sensible. Necesitan tener la seguridad de que este equipo de trabajo cuenta con la capacidad y conocimiento para asesorarlos y resolverles sus solicitudes.

4.3.2.1 Agilidad y rapidez en los procesos para dar respuesta.

Durante la investigación se observó a algunos clientes se presentaron a la agencia para realizar sus gestiones y fueron atendidos rápidamente. Así mismo, se observó un porcentaje de los clientes que visitan diariamente la agencia cuyo procedimiento de atención fue lento por lo que necesitaron un largo periodo de tiempo para concluir su gestión.

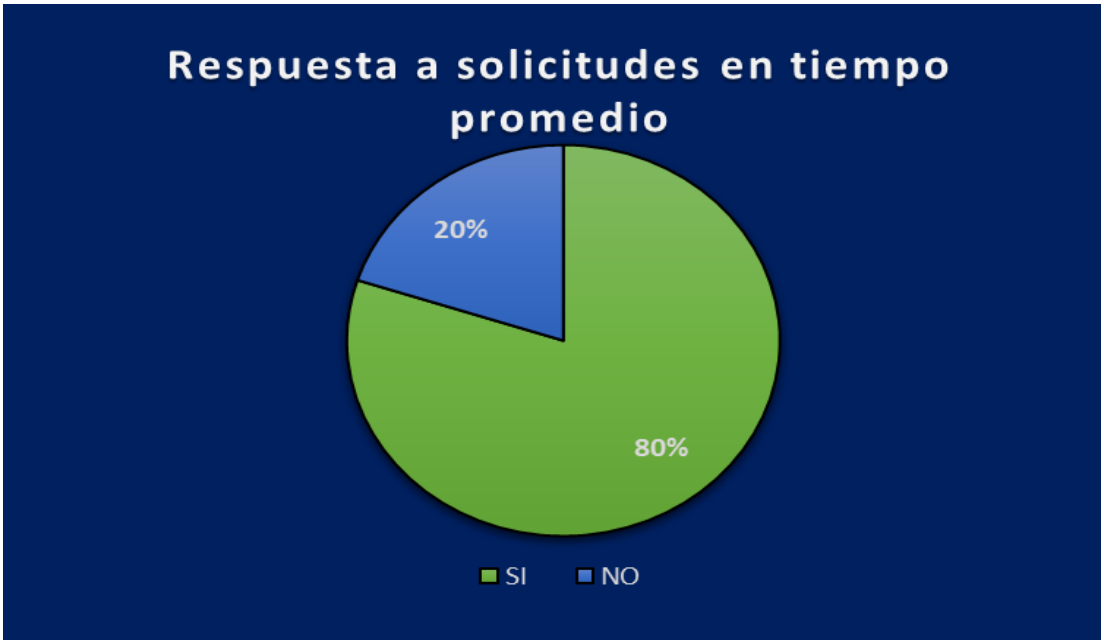
Algunos clientes mientras esperaban en la sala de espera, manifestaron su molestia e indicaron que consideraban que los procedimientos para realizar sus gestiones eran lentos, engorrosos, repetitivos y tardados. Comentaron, además que se preparan mentalmente con días de anticipación para visitar la agencia y realizar sus gestiones e indicaron que debía disponer de dos a tres horas de tiempo para el efecto y en algunas ocasiones habían tardado hasta medio día en su trámite.

Durante la investigación se observó personal entrenamiento, se consultó a los colaboradores al respecto y respondieron que en la agencia central se forma el personal para el resto de agencias y que esto hace más lento el servicio.

Se realizó la consulta a los clientes sobre si el tiempo de respuesta a sus solicitudes fue el tiempo promedio estimado por ellos y se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación.

Gráfica No. 6

Respuesta a solicitudes según tiempo promedio esperado



Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de la encuesta realizada a clientes de la agencia

La gráfica No. 6 indica que del 100% de clientes consultados el 80% respondió que le ha resuelto su solicitud en el tiempo promedio esperado; mientras que un 20% indica que el tiempo que han tenido que esperar para les sean resuelta sus solicitudes supera el tiempo promedio esperado por ellos, considera que el personal de la agencia tarda demasiado tiempo en resolver y en la mayoría de los casos no se ofrece una explicación al respecto.

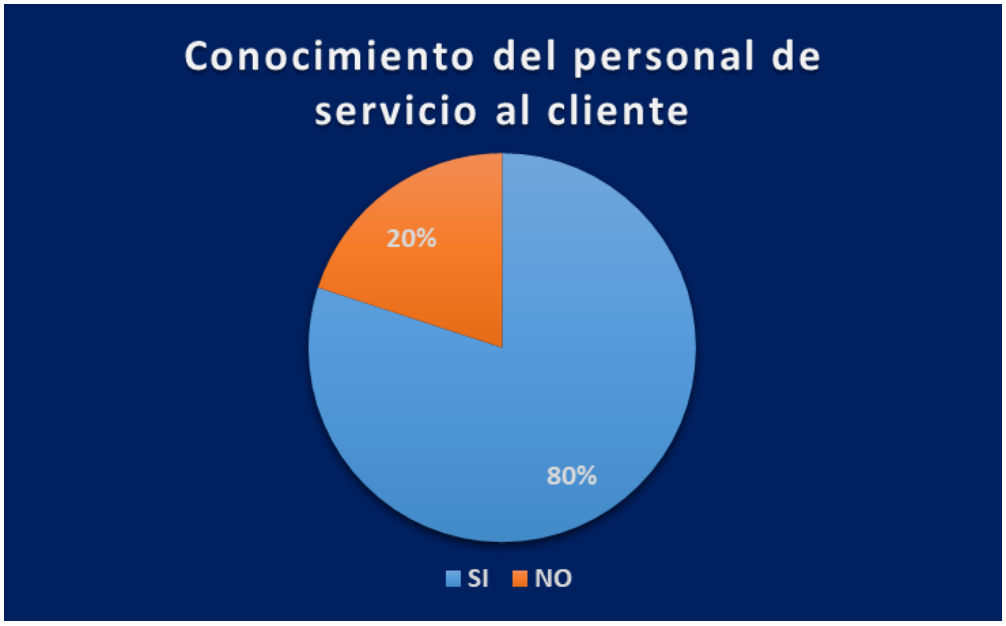
4.3.2.2 Personal con suficiente conocimiento para entender y resolver sus dudas e inquietudes.

De acuerdo a la observación realizada, la agencia cuenta con algunos colaboradores encargados de servicio al cliente con los conocimientos suficientes y las habilidades para resolver de forma ágil las solicitudes de los clientes. No obstante, buena parte de ellos no cuenta con esa capacidad para resolver las dudas que se les plantean. Desconocen los procedimientos para la realización de las gestiones solicitadas y al ser estos largos y engorrosos se incrementa el tiempo de respuesta a la solicitud de cada cliente.

Se les solicitó a los clientes su opinión sobre el nivel de conocimiento de los colaboradores para resolver las sus dudas e inquietudes y los resultados se presentan a continuación.

Gráfica No. 7

Nivel de conocimiento del personal para resolver dudas e inquietudes del cliente



Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de la encuesta realizada a clientes de la agencia

Del 100% de clientes consultados el 80% indicó que considera que el 80% cuenta con el conocimiento suficiente para resolver sus dudas e inquietudes, por contrario el 20% restante considera que el personal de servicio al cliente de la agencia no cuenta con el conocimiento necesario para resolver sus dudas e inquietudes que les falta capacitación y compromiso.

4.3.2.3 Claridad en los procesos.

Durante la investigación pudo identificarse que algunos de los colaboradores no tienen claridad sobre la forma correcta de llevar a cabo los procesos, dependen del apoyo de otro compañero o de la coordinadora de la plataforma de servicio al cliente, por lo tanto, no cuentan con la capacidad para explicárselo al cliente.

Gráfica No. 8

Claridad en el proceso del servicio

Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de la encuesta realizada a clientes de la agencia

La gráfica No. 8 muestra la imagen de los resultados de la consulta realizada a los clientes de la agencia sobre la información que el personal de la agencia les traslada sobre el proceso de las gestiones realizadas. Del 100% de personas encuestadas, el 90%

aseguró que el personal le traslada la información clara de proceso y 10% respondió que no recibió información clara del proceso, debido a que el personal desconoce el mismo y para poderlo atender necesita consultar a sus compañeros de plataforma.

4.3.2.4 Personal que transmite seguridad para realizar sus gestiones en la agencia. Durante la observación realizada, se escucharon comentarios de algunos clientes quienes indicaron que realizaban sus gestiones en el banco por la seguridad que ofrece la institución pero que, al ser atendidos, las personas encargadas de ello, no les generaron seguridad y confianza.

4.3.3 Empatía

El cliente espera que la persona encargada de brindarle el servicio en la agencia bancaria tenga la capacidad de interactuar y construir una relación con él, que le escuche, respete y comprenda y reconozca sus preocupaciones y le interese ayudar a resolverlas.

4.3.3.1 Actitud positiva e Interés de parte del personal por solucionar su requerimiento.

De acuerdo a las observaciones realizadas en distintos días y horarios es válido decir que solo algunos elementos del equipo de colaboradores del área en estudio mantienen una actitud positiva y muestran interés por satisfacer los requerimientos de los clientes. El resto del grupo muestran una actitud apática e indiferente y su trato fue poco cordial, no demostró interés ni preocupación por atender adecuadamente al cliente.

Gráfica No. 9

Interés del personal por resolver las necesidades del cliente

Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de la encuesta realizada a clientes de la agencia

La gráfica 9 muestra los resultados de la encuesta realizada a los clientes de la agencia a quienes se les consultó sobre el interés que manifestaron los colaboradores por resolverles sus solicitudes, el 80% respondió que el personal que le atendió manifestó interés por comprender su necesidad y resolverla y el 20% respondió que el personal no mostró interés real por apoyar con su solicitud.

Se detectaron conflictos internos entre compañeros y acomodamiento debido a su antigüedad y/o tipo de contratación. Se observaron llamadas de atención de parte de la jefatura de agencia, las cuales no tuvieron mayor efecto sobre la actitud de los involucrados. Se percibió un ambiente laboral poco agradable el cual se proyecta en el servicio al cliente ofrecido por la agencia.

4.3.4 Comodidad

El cliente valora el sentirse bienvenido en la agencia y todo el tiempo atendido. Así mismo le agrada que el lugar sea agradable a la vista y esté dotado de muebles cómodos para poder tomar asiento mientras espera.

Gráfica No. 10

Comodidad de la sala de espera de la agencia central

Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de la encuesta realizada a clientes de la agencia

Del 100% de clientes consultados el 90% respondió que se siente cómo en la sala de espera de la agencia central del banco, mientras que el 10% manifestó que no se siente cómodo en dicha sala de espera, que le parece un lugar frío, tradicional y poco innovador.

4.3.4.1 Permanencia cómoda en la agencia, en todo sentido.

Se observó a un grupo de ocho clientes durante su visita a la agencia, quienes se encontraban sentados en las sillas dispuestas para la sala de espera. Durante quince

minutos se notaban tranquilos y pacientes. Posteriormente, al no ser atendidos con la prontitud que esperaban, comenzaron a mostrar impaciencia e incomodidad.

Con la intención de identificar si la agencia central a través de su personal tiene la capacidad de incluir en su servicio los factores claves de satisfacción ya identificados se procedió a recolectar la información necesaria a través de las diferentes técnicas aplicadas en el trabajo de campo. Se realizó el análisis y comparación de los resultados de las diferentes técnicas se estableció que en algunos factores existe diferencia entre la percepción del cliente y lo observado durante la investigación, mientras que en otros factores los datos son similares.

En base a dicho proceso fue posible determinar que la agencia no está incluyendo en su totalidad los factores claves para la satisfacción de sus clientes. Un 20% de los clientes considera que la agencia carece de empatía, el 10% se siente incómodo en la sala de espera de la agencia y lo más preocupante el 50% de los clientes tardan entre 15 y 30 minutos para ser atendidos por personal del servicio al cliente.

4.3.5 Aplicación de la evaluación Ex post a la calidad del servicio de la agencia central de la institución

Tomando la información de investigación de campo como herramienta para la evaluación y ante la imposibilidad de contar con una línea base que permita medir el nivel de logros de la institución como proyecto, se tomó como base la visión de la institución en estudio, en la que plasma siguiente objetivo de "Ser una entidad financiera sólida, confiable, servicial, competitiva e innovadora, que facilite productos y servicios de banca múltiple de alta calidad, para coadyuvar eficazmente al desarrollo de los sectores sociales y productivos del país" y los objetivos estratégicos del año dos mil veintiuno de la organización, de donde se extrajo lo relacionado con la calidad del servicio al cliente que la agencia central.

Se realizó el análisis y comparación de estos objetivos con la situación y desarrollo real del proceso que se llevan a cabo en la agencia central de la institución evidenciada en la investigación de campo, y se procede aplicar la Evaluación ex - post y sus criterios tal como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla No. 5

Cuadro comparativo

Evaluación Ex - post de la calidad de servicio al cliente de la agencia central

Criterio evaluado	Objetivo	Situación real
Eficacia	Ser una entidad financiera sólida, confiable, servicial, competitiva e innovadora, que facilite productos y servicios de banca múltiple de alta calidad	La agencia central de la entidad financiera en estudio ha cumplido con el criterio de eficacia con respecto a la solidez y entrega de los productos y servicios de alta calidad plasmada en sus objetivos. No obstante, no ha cumplido con dicho criterio en lo relacionado a la entrega de un servicio calidad e innovación al 100% de sus clientes lo que le impide al alcanzar los niveles de, competitividad deseados por la administración.
Eficiencia	Eficientar el servicio al cliente, contar con canales adecuados de	De acuerdo al estudio realizado, el estándar de servicio al cliente de la agencia no es el deseado por la organización, existe una debilidad en cuanto a los canales de comunicación y los controles internos. Al menos del 20% de los clientes consultados

	comunicación, elevar estándar de calidad en el servicio, el fortalecimiento de los controles internos, así como contar con procesos claros que den respuesta inmediata a los requerimientos tanto a clientes externos como internos.	consideran que no existe claridad en algunos elementos del personal sobre los procesos a desarrollar y por lo tanto no se encuentran en la capacidad de explicar y responder a los requerimientos del cliente interno y externo. En cuanto el tiempo de espera un 50% de los clientes consultados manifestaron que haber tenido que esperar entre 15 y 30 minutos para ser atendidos en servicio al cliente, debido a la lentitud del proceso y la poca agilidad de los colaboradores.
Pertinencia	Responder la necesidades reales señaladas por los clientes	El proyecto presenta un 20% de los clientes observados y consultados a quienes no les resuelve sus requerimientos y no cumple con los compromisos adquiridos y en cuanto a las expectativas de calidad de servicio existe insatisfacción.
Sostenible	La sostenibilidad del proyecto en el tiempo para trasladar capacidades adquiridas a los clientes	La agencia central en gran medida se sostiene gracias a la intervención y respaldo de la administración central, pues las capacidades adquiridas a lo largo del tiempo no son trasladadas al cliente, esto considerando que la calidad del servicio que se ofrece no satisface al 100% de sus clientes o usuarios, Siendo su principal debilidad la falta de procesos ágiles y la carencia de procedimientos de evaluación y mejora.
Impacto	Apoyar a los guatemaltecos en la consecución de sus proyectos y coadyuvar el desarrollo de las actividades económicas del país.	De acuerdo a la investigación de campo realizada fue posible establecer que del cien por ciento de las personas entrevistadas solamente a un 80% que tuvo la paciencia de concluir el proceso le fue resuelta la solicitud realizada en la agencia central y tuvo acceso a los beneficios de la institución, el 20% restante manifestó que no le fue resuelto su requerimiento y expectativas.

Fuente: Elaborada con información tomada de la página web de la institución y contrastada con la información recabada en la investigación de campo realizada.

Una vez realizada la evaluación ex –post y habiendo aplicado los criterios de evaluación antes descritos al proceso de servicio al cliente de la agencia central de la institución, fue posible establecerse los siguientes resultados

- **Eficacia**

  La agencia en estudio cumple medianamente con el criterio de eficacia, pues de acuerdo a los objetivos de la institución entrega productos y servicios de banca de alta calidad, sin embargo, no cumple con la entrega a sus clientes de un servicio de calidad, confiable e innovador.

- **Eficiencia**

  Los recursos destinados al proceso de servicio al cliente no han sido asignados al proyecto de acuerdo a los objetivos plasmados en la planificación y a las necesidades del proceso, lo cual es evidente al observar que el estándar de la calidad del servicio en la agencia no es el deseado por la administración, la falta de claridad de los procesos y de capacidad de respuesta y prontitud del personal para responder a los requerimientos del cliente. Así mismo existe debilidad en los canales de comunicación y controles internos.

Pertinencia

- El proyecto presenta un 20% de los clientes a los que no se les resuelve satisfactoriamente sus requerimientos y se incumple con compromisos adquiridos. Así mismo, de acuerdo al grupo observado en relación a la calidad del servicio la insatisfacción puede alcanzar hasta un 40%, por lo que el proyecto en la agencia central de la institución, en el proceso de la calidad del servicio de la agencia no cumple con el criterio de pertinencia pues no satisface la totalidad de las expectativas y necesidades reales, señaladas por el cliente.

- **Sostenibilidad**

  El proyecto en la agencia central presenta deficiencia en la calidad del servicio que ofrece al cliente de la institución, dichas deficiencias han sido detectadas en años anteriores y planificadas para su mejora. Sin embargo, las mismas siguen estando presentes lo que implica que las lecciones aprendidas durante las evaluaciones realizadas no han sido aprovechadas para el desarrollo de las capacidades y por lo tanto tampoco trasladadas para mejorar el servicio al cliente. Así mismo que la

agencia con sus propios esfuerzos no logra su sostenibilidad. La agencia se sostiene gracias al respaldo y credibilidad de la institución y a los esfuerzos de la administración central, por lo que el proyecto en la agencia central en el proceso evaluado no cumple con el criterio de sostenibilidad.

- **Impacto**

  El impacto proyectado de la institución es apoyar a los guatemaltecos en la consecución de sus proyectos y coadyuvar al desarrollo de las actividades económicas del país.

  De acuerdo a la evaluación realizada en la agencia central al proceso de servicio al cliente se determinó que el proyecto no está cumpliendo con el impacto esperado y proyectado, debido a que existen múltiples factores que impiden que el 100% de la población objetivo sea afectada positivamente por él. Sin embargo, se considera que el proyecto ha logrado un impacto positivo en el 80% de la población que acudió a realizar sus requerimientos a la agencia y a través de ella la institución pudo facilitarle los recursos para ejecutar sus proyectos personales y/o empresariales y de esta forma coadyuvar al desarrollo de los sectores sociales y productivos del país. En tal virtud el proyecto cumple en un 80% con el impacto proyectado.

4.3.6 Estimación de la capacidad de los colaboradores de la agencia central de incluir en el servicio al cliente los factores claves para su satisfacción

Las instituciones financieras necesitan ser organizaciones dirigidas al cliente, su prioridad debe ser brindarle la máxima satisfacción a través de los servicios requeridos y atender sus necesidades. En este sentido la habilidad, el conocimiento y principalmente la actitud de los colaboradores es vital para alcanzar los objetivos planteados. “Para brindar una excelente atención, se requiere que los trabajadores pongan en práctica habilidades técnicas relacionadas con su trabajo, como el conocimiento de los productos y servicios que se venden, el entorno de trabajo, procesos, procedimientos, manejo de los equipos y herramientas que se utilizan” (Cruz Medina, s.f., p.11).

De acuerdo a la evaluación realizada con relación al cumplimiento de las expectativas del cliente, pudo establecer que el personal de la agencia no cuenta con la capacidad de incluir el 100% los factores claves de satisfacción del cliente en el servicio que ofrece. Así mismo que se evidencia mayor dificultad de cumplir con el factor de capacidad de respuesta que es al que el cliente le asigna mayor valor.

Durante la presente investigación pudo establecerse que la administración de la institución financiera en estudio ha realizado esfuerzos por mejorar la calidad del servicio al cliente que ofrece su agencia central, dentro de los que se cuentan estudios relacionados con la satisfacción del cliente y el lanzamiento de un programa de fidelización, que pretende la concientización y fortalecimiento de los colaboradores en este tema, con el objetivo de alcanzar los niveles de competitividad deseada. Sin embargo, las debilidades en el servicio al cliente de la agencia central persisten.

4.4 Propuesta de metodología para la implementación de un protocolo de atención al cliente

Para contribuir en la mejora de la calidad de servicio en la agencia, se propone una metodología para la implementación de un protocolo de servicio al cliente, en la que deben considerarse las características específicas de la institución, involucrar al personal responsable del área de recursos humanos y servicio al cliente central y a la totalidad del equipo de trabajo de la agencia, en quienes descansará la nueva cultura de servicio y por lo tanto de quienes dependerá en gran porcentaje el nivel de satisfacción de los clientes alcanzado en la agencia.

A continuación, se presenta la metodología recomendada. Se considera que dicha metodología se convierta en una útil herramienta para la administración en la búsqueda de la mejora de la calidad de servicio de la agencia central de la Institución.

PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE

Objetivo:

Orientar las acciones de mejora en el proceso de atención al cliente, por medio de un protocolo que incluya los factores clave, para lograr la satisfacción los distintos usuarios del banco.

El éxito de la implementación de la presente metodología está directamente relacionado con el nivel de iniciativa, compromiso y colaboración de los miembros del equipo de trabajo de la agencia, principalmente de la persona encargada de la jefatura, quien tiene la facultad, influencia y recursos para tomar decisiones necesarias de acuerdo al desarrollo del proceso del servicio ofrecido.

Acciones de mejora iniciales

Con ellas se pretende el trabajo a desarrollar sentar las bases sobre las cuales descansara la metodología.

1. Desarrollar un trabajo de caracterización de la institución para identificar y compartir con el equipo de trabajo posteriormente, sus características principales.

2. Conformar un equipo de trabajo integrado por jefatura y empleados del departamento de Recursos Humanos y responsable de servicio al cliente.

3. Capacitar al equipo de trabajo que liderara la metodología propuesta

4. Seleccionar el proceso o servicio bancario al cual será aplicada la metodología (para el caso particular de la institución, servicio al cliente)

5. Elaborar un mapa general del proceso de servicio al cliente, considerando que las instituciones bancarias como el objeto del presente estudio necesitan describir claramente sus procesos, debido a que estos serán evaluados por el cliente de inicio a fin.

Acciones de mejora intermedias:

1. Comunicar los objetivos de la metodología a los diferentes niveles involucrados.

2. Incluir dentro de la planificación la calendarización reuniones mensuales con el equipo de trabajo de la agencia, con el objetivo de compartir los resultados de los estudios que se realizan constantemente relacionados con los factores claves de satisfacción del cliente.

3. Planificar y programar sesiones cortas y motivadores de capacitación sobre la correcta implementación del protocolo de atención que incluye los factores claves de satisfacción del cliente.

4. Revisar elementos tangibles tales cómo instalaciones físicas, para verificar su comodidad, atractivo visual y limpieza permanente.

5. Coordinar las funciones necesarias de las unidades y personas involucradas en el proceso relacionado con el servicio al cliente. para la implementación

6. Diseñar las estrategias necesarias para la comodidad del cliente mientras permanece en la agencia a la espera de ser atendido.

7. Dotar a la agencia de las herramientas y técnicas que coadyuven a la evaluación de la calidad del servicio percibido y garantizar el uso adecuados de las mismas a través de la capacitación constante de sus colaboradores. Esto con el objetivo de

recoger la percepción del cliente de la calidad del servicio ofrecido y en función de esta identificar las mejoras necesarias

8. Planificar en función de las necesidades de mejora detectadas, las acciones que permitan subsanar cada una en particular.

Acciones de mejora finales:

1. Realizar las capacitaciones como se han planificado, propiciando socio dramas en los cuales se puedan ejemplificar los diferentes problemas planteados por los clientes que se atienden en la agencia.

2. Verificar en la práctica diaria si los empleados capacitados están cumpliendo con lo establecido en el protocolo.

3. Implantar las necesidades de mejora

4. Actuar a través de un proceso de mejoramiento continuo para ir resolviendo sobre la marcha los diferentes problemas encontrados, que no hayan sido considerados previamente.

5. Implementar un proceso de retroalimentación continúa, que permita fortalecer la capacitación considerando un crecimiento o cambio positivo o retomar la formación inicial resaltando los aspectos incorrectamente aplicados para que puedan ser aplicadas las correcciones necesarias.

6. Realizar comparaciones entre el desempeño de algunas agencias de la red y la agencia central en particular para establecer el nivel de mejora para garantizar que los factores claves de satisfacción sean incluidos en el servicio que se ofrece a los clientes en la agencia, es necesario que en ella funcione un sistema de mejoramiento continuo, el cual requiere la habilidad de la totalidad de los miembros de la agencia quienes deben estar alertas para identificar oportunidades de

mejoramiento. Los colaboradores son la clave para elevar la calidad del servicio al cliente.

Nota: Propuesta basada en la metodología propuesta en el documento EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PERCIBIDA EN ENTIDADES BANCARIAS A TRAVÉS DE LA ESCALA SERVQUAL realizado en una sucursal bancaria en la provincia de Cienfuegos, Cuba.: González Álvarez. (2015).

4.4.1 Propuesta de Protocolo de servicio al cliente

Para elevar el nivel de satisfacción de los clientes y fortalecer su lealtad hacia la institución a través de mejorar su experiencia del servicio al cliente de la agencia central, se propone el uso de un protocolo que incluya puntualmente cada uno de los factores claves de satisfacción del cliente (ver anexo No.3). Dicho protocolo debe contener como mínimo los elementos que se listan a continuación:

a) Misión, visión y principios de la institución
b) Definir y enumerar las funciones de los colaboradores de servicio al cliente
c) Incluir la definición institucional de “servicio al cliente”
d) Establecer las reglas básicas para los colaboradores de servicio al cliente
e) Desarrollar el protocolo de interacción con los clientes
f) Preparar un plan para situaciones no previstas

Un protocolo de servicio al cliente es una guía detalla da que describe la forma en que los empleados deben actuar con el cliente al momento de establecer contacto. Contiene la visión y criterios de la empresa con respecto a lo que es un buen servicio al cliente y garantiza una vinculación y comunicación eficaces. (Hammond, s.f.)

Previo a la implementación de este protocolo se deben sentar las bases a través de la formación e información de los colaboradores en conocimientos y cultura de servicio, razón por la que se propone una Metodología que permita alcanzar los propósitos establecidos en el protocolo de atención al cliente.

Se pretende que el protocolo de servicio al cliente sirva a la institución para establecer canales efectivos de comunicación que le permitan resolver inquietudes, dudas o quejas de los clientes, a través de dotar a sus colaboradores de las herramientas necesarias para identificarlos, darles respuesta de manera inmediata y establecer un diálogo continuo y claro entre la institución y el cliente.

CONCLUSIONES

Conocer los factores claves de satisfacción del cliente de una organización dedicada a la venta de servicios, es indispensable para la orientación del esfuerzo de los involucrados en la entrega de dicho servicio. Satisfacer las expectativas del cliente es la clave para su fidelización.

Con base a la información obtenida y analizada a través de las diferentes técnicas utilizadas durante la presente investigación, es posible concluir lo siguiente:

- Se logró establecer y es posible describir que las unidades que intervienen para atender las principales gestiones que solicitan los clientes a la agencia son, a) plataforma de servicio al cliente, b) coordinación de plataforma de servicio al cliente, c) jefatura de agencia y d) gerencia de agencias, cumplimiento o financiera para algunas gestiones en particular que así lo requieran.

- A través de las herramientas utilizadas durante la investigación fue posible identificar que los factores claves para la satisfacción del cliente de la agencia central de la institución son a) capacidad de respuesta, b) seguridad, c) empatía y d) comodidad, de los cuales el que representa una debilidad para la agencia en el de capacidad de respuesta debido a que los procesos son poco ágiles y ocasionan que clientes tengan que esperar largos periodos para poder ser atendidos.

- Con base a la evaluación ex-post realizada al proyecto en su agencia central y de acuerdo a los siguientes criterios de evaluación es posible concluir

  Eficacia

  La agencia en estudio cumple medianamente con el criterio de eficacia, pues de acuerdo a los objetivos de la institución entrega productos y servicios de banca de alta calidad, sin embargo, no cumple con la entrega a sus clientes de un servicio de calidad, confiable e innovador.

Eficiencia

Los recursos destinados al proceso de servicio al cliente no han sido asignados al proyecto de acuerdo a los objetivos plasmados en la planificación y a las necesidades del proceso, lo cual es evidente al observar que el estándar de la calidad del servicio en la agencia no es el deseado por la administración, la falta de claridad de los procesos y de capacidad de respuesta y prontitud del personal para responder a los requerimientos del cliente. Así mismo existe debilidad en los canales de comunicación y controles internos.

Pertinencia

El proyecto presenta un 20% de los clientes a los que no se les resuelve satisfactoriamente sus requerimientos y se incumple con compromisos adquiridos. Así mismo, de acuerdo al grupo observado en relación a la calidad del servicio la insatisfacción puede alcanzar hasta un 40%, por lo que el proyecto en la agencia central de la institución, en el proceso de la calidad del servicio no cumple con el criterio de pertinencia pues no satisface las necesidades reales, señaladas por el cliente.

Sostenibilidad

El proyecto en la agencia central presenta deficiencia en la calidad del servicio que ofrece al cliente de la institución, dichas deficiencias han sido detectadas en años anteriores y planificadas para su mejora. Sin embargo, las mismas siguen estando presentes lo que implica que las lecciones aprendidas durante las evaluaciones realizadas no han sido aprovechadas para el desarrollo de las capacidades y por lo tanto tampoco trasladadas para mejorar el servicio al cliente. Así mismo que la agencia con sus propios esfuerzos no logra su sostenibilidad. La agencia se sostiene gracias al respaldo y credibilidad de la institución y a los esfuerzos de la administración central, por lo que el proyecto en la agencia central en el proceso evaluado no cumple con el criterio de sostenibilidad.

Impacto

El impacto proyectado de la institución es apoyar a los guatemaltecos en la consecución de sus proyectos y coadyuvar al desarrollo de las actividades económicas del país.

De acuerdo a la evaluación realizada en la agencia central al proceso de servicio al cliente se determinó que el proyecto no está cumpliendo con el impacto esperado y proyectado, debido a que existen múltiples factores que impiden que el por ciento de la población objetivo sea afectada positivamente por él, siendo su mayor debilidad los largos periodos esperados para ser atendidos en servicio al cliente de la agencia central. Sin embargo, se considera que el proyecto ha logrado un impacto positivo en el 80% de la población que acudió a realizar sus requerimientos a la agencia y a través de ella la institución pudo facilitarle los recursos para ejecutar sus proyectos y de esta forma coadyuvar al desarrollo de los sectores sociales y productivos del país. En tal virtud el proyecto cumple en un 80% con el impacto proyectado.

RECOMENDACIONES

Considerando la importancia del presente estudio y tomando como base los resultados obtenidos durante el mismo es posible realizar algunas sugerencias tanto para la administración de la institución como para futuros investigadores, las cuales se presentan a través de las siguientes recomendaciones

- Se recomienda a la administración revisar y evaluar los procedimientos utilizados actualmente de las diferentes unidades que intervienen en el proceso de servicio al cliente con el fin de establecer si están siendo realmente eficientes o es necesaria su actualización e incluso su sustitución.

- Fortalecer las capacidades de los colaboradores para la inclusión de los factores claves de satisfacción del cliente en el servicio que se ofrece en la agencia, a través de capacitación constante para la actualización de conocimiento y cultura de servicio priorizando el factor de capacidad de respuesta

- A futuros investigadores, profundizar en estudios sobre los factores claves de satisfacción de los clientes de la agencia central del banco, debido a que es un segmento especial de mercado el que se atiende en la institución y en la agencia en particular, por lo que resulta interesante conocer sobre las expectativas que espera satisfacer el cliente con el servicio que se le brinda.

- Establecer la evaluación ex - post como una herramienta para la mejora continua y aprovechar las lecciones aprendidas para trasladarlas al cliente a través de elevar su nivel de satisfacción y la calidad del servicio de la agencia.

BIBLIOGRAFÍA

Abad Acosta, M. G & Picay Díaz, D. E. (2014) *Análisis de calidad del servicio al cliente interno y externo Para propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil.* Guayaquil. Ecuador. https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7451/1/UPS-GT000777.pdf

Alfaro Carbajalino, A. L. (junio de 2010). Blogger. Obtenido de Formulación de proyectos sociales: http://arelyslicethalfaroc.blogspot.como/2010/06/la-evaluacion-ex-post.html

Alonzo Pineda, A. E. A. (2021) Tesis postgrado Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. *Comportamiento y uso de los productos virtuales en las instituciones bancarias guatemaltecas período 2015-2019.* Guatemala. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_9004.pdf

Alvarez Sapón, S. V. (2013), *Servicio al cliente en los bancos del municipio de Almolonga. Universidad Rafael Landívar.* Facultad Ciencias Económicas y Empresariales. Quetzaltenango. Guatemala.

http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Alvarez-Sara.pdf

Alvarez, R. G. (16 de marzo de 2015). Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/cein/v25n1/v25n1a08.pdf

Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica.* Caracas- Venezuela: file:///C:/Users/pc/Documents/1%20V%20TRIMESTRE%20MAESTRIA/Formulaci%C3%B3n%20IV/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf.

Armendáriz, W. (2021). Directivo, Institución Bancaria. (J. J. Ríos, Entrevistador) Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=BEP-xgvfx2Q

Arroyave, N. (29 de 08 de 2017). *Niu.marketing.* Obtenido de Retos que enfrentan hoy la industria financiera para conseguir nuevos clientes: https://blog-niu-marketing.cdn.ampproject.org/v/s/blog.niu.marketing/inbound-marketing/retos-que-enfrenta-hoy-la-industria-financiera-para-conseguir-nuevos-

clientes?amp_js_v=a6&amp_gsa=1&hs_amp=true&usqp=mq331AQHKAFQArABIA%3D%3D#aoh=16197425840633&referre

Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos. 7ª. ed.* México, D. F.: Mc Graw Hill. https://www.worldcat.org/title/evaluacion-de-proyectos/oclc/859161773

Banco de Desarrollo de América Latina – CAF. (septiembre de 2019). www. caf. Com. Obtenido de https://www.caf.com/es/sobre-caf/que- hacermos/acceso-a-la-informaciòn/evaluaciones -ex-post/

Banco de Guatemala. (2002). Banguat. Ciudad de Guatemala, Guatemala. Obtenido de https://www.banguat.gob.gt/es/page/resena-historica

Bellens, J (2020). EY *¿Cómo los bancos pueden emerger con éxito de COVID-19?*?. Argentina. HTTPS://WWW.EY.COM/ES_AR/BANKING-CAPITAL-MARKETS/HOW-BANKS-CAN-SUCCESSFULLY-EMERGE-FROM-COVID-19

Benitez Estepa, R. B. (2015). *Prezi*. *Obtenido de observación in situ*: HTTPS://PREZI.COM/VSEISFXKJIB5/OBSERVACION-IN-SITU/

Briceño, P. L. (13 de MARZO de 2013). *PROYECTOS DE INVERSIÓN, EVALUACIÓN DE PROYECTOS, CREACIÓN DE VALOR, FLUJO DE CAJA, ANALIS DEL RIESGO FINANCIERO, ESTUDIO DE CASOS.* Obtenido de https://es.scribd.com/read/401881176/Evaluacion-de-proyectos-de-inversion-Herramientas-financieras-para-analizar-la-creacion-de-valor#

Cantú, H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad.* 4a. ed., México: McGraw–Hill. https://www.academia.edu/38544844/Desarrollo_de_una_cultura_de_calidad

Cardozo, Luana (2021). *Calidad del servicio: Qué es, su importancia y los 5 pilares fundamentales.*https://www.zenvia.com/es/blog/calidad-del-servicio/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20calidad%20de,el%20consumidor%20y%20la%20marca.

Certus. (2019). *10 claves para mejorar la atención al cliente en las entidades bancarias y financieras. https://www.certus.edu.pe/blog/10-pautas-claves-para-mejorar-la-atencion-al-cliente-en-las-entidades-financieras/*

Cruz Medina, I. R. (s.f.). *El buzón de Pacioli*. Obtenido de Importancia de la calidad de servicio al cliente, un pilar en la gestión empresarial, México: https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/pacioli-82.pdf

da Silva, D. W. (14 de 05 de 14). *Blog de Zendesk Obtenido* de 4 principales ventajas de garantizar calidad y satisfacción del cliente México: https://www.zendesk.com.mx/blog/calidad-y-satisfaccion-del-cliente/

Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y. *Lauros Revista de Educación*, https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf.

Deaguiar, M. (2016). *Técnicas e Instrumentos de recolección de datos*. Obtenido de https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/02/15/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/

Dialo.ga. (05 de 12 de 2008). Obtenido de Aumenta la importancia de la atención al cliente para las instituciones financieras: elacioncliente.es/aumenta-la-importancia-de-la-atencin-al-cliente-para-las-instituciones-financieras-16690/

Díaz, F., Medellín, V., Ortega, J., Santana. L., González, M., Oñate., & Baca. C. (2009).

Proyectos, Formulación y criterios de evaluación. Bogotá: Alfaomega Colombiana, S. A.

Diccionario Real Academia Española. (2021). España. Obtenido de https://dle.rae.es/servicio

e.registro. (S.F.). España ¿Qué es una entidad bancaria? Obtenido de https://www.e-registros.es/que-es-una-entidad-bancaria

Domingo Ajenjo, A, (2012). Dirección y Gestión de proyectos: Un enfoque práctico. España: RA-MA

El periódico. (2022) *¿Cómo avanza la transformación digital dela banca?* https://elperiodico.com.gt/economia/finanzas/2022/01/11/como-avanza-la-transformacion-digital-de-la-banca/

Farias Iribarren, G. (22 de Octubre de 2015). Obtenido de https://gabrielfariasiribarren.com/que-es-la-calidad/

Gándara Soto, M. R. (s.f.). Sistema financiero guatemalteco, Guatemala. Obtenido de file:///C:/Users/pc/Downloads/SISTEMA%20FINANCIERO%20GT.pdf

García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf

García, G. M. (22 de junio de 2016). *gestiopolis*, Perú. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/calidad-del-servicio-las-entidades-financieras-la-ciudad-juliaca-peru

gb. advisors (2022) *Servicio al cliente en bancos: 3 errores que se deben evitar.* https://www.gb-advisors.com/es/servicio-al-cliente-en-bancos-3-errores-que-se-deben-evitar/

Godínez López, P. (2020*). Herramientas de marketing digital en la empresa de diseño y confección de ropa a la medida god pat fashion en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/%2003_6665.pdf

González Alvarez, R. (16 de marzo de 2015).Obtenido de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91139263008

González, L. (2000) La Evaluación Ex – Post o de Impacto, Un reto para la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo. Bilbao, País Vasco, España. http://www.ehu.es/hegoa

Hammond, M. (s.f.). *HubSpot*. España. Obtenido de Cómo diseñar un protocolo de atención al cliente (con ejemplos): https://blog.hubspot.es/service/protocolo-servicio-cliente

Infobip. (2021). *5 desafíos de los bancos en atención al cliente.*https://communicationsplatformforbusiness.computerworld.es/finanzas/5-desafios-de-los-bancos-en-atencion-al-cliente

Idrovo Arguello, M. A. (2019). Universitat Jaume. *La calidad del servicio bancario en un contexto post-crisis: efectos emocionales en el cliente sobre su comportamiento.* *https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/667828/2019_Tesis_Idrovo%20Arguello_Manuel%20Alexander.pdf?sequence=1&isAllowed=y*

Jiménez Zarabanda, L. A., & Vega Forigua, Y. A. (2017). *Universidad De La Salle, Facultad de ciencias Administrativas y Contables, Programa de Administradoras de Empresas.* Colombia. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2309&context=administracion_de_empresas

Kulfas, M. (2018). Banca de desarrollo e inclusión financiera de las pequeñas y medianas empresas. Obtenido de Financiamiento para el desarrollo: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44359/1/S1801139_es.pdf

Lainez López, E. J. (2020) *Propuesta de estrategias de servicio al cliente, como diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva, en una empresa de transporte marítimo* Tesis de Post-grado Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_8010.pdf

Leal, A. F. (junio de 2017). *Universidad Militar de Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Especialización de alta gerencia. Colombia.* Obtenido de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16408/LealLealAndreaFernanda2017.pdf;sequence=1

Lewis L (2020). ProcessMaker.*Cómo ofrecer la mejor experiencia de servicio al cliente con apertura de una cuenta en línea*. https://www.processmaker.com/es/blog/online-account-opening/.

Liza, C. M., & Siancas, C. L. (2016). Calidad de servicio y satisfacción del cliente en una entidad bancaria de Trujillo, 2016 (Tesis de maestría). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de https://hdl.handle.net/11537/10969

López T., J. (25 de 06 de 2021). OPM INTEGRAL. Obtenido de Tipos de proyectos empresariales: https://opmintegral.com/portafolio-de-programas-y-proyectos/tipos-de-proyectos-empresariales/

Martínez Tovar, F. Y. (mayo de 2012). *Universidad Rafael Landivar. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.* Guatemala. Obtenido de http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/01/01/Martinez-tov.pdf

Martínez, N., & Narvaez Martines, O. (2019). Formulación y Evaluación de Proyectos. Bogotá: Escuela superior de administración pública.

Mateos de Pablo Blanco, M. Á. (2019). *Atención al cliente y calidad en el servicio. COMM002PO.* Obtenido de https://es.scribd.com/book/494620887/Atencion-al-cliente-y-calidad-en-el-servicio-COMM002PO

Molina Tamayo, O. (2014). *EcuRed*. Cuba. Obtenido de https://www.ecured.cu/Calidad_de_los_Servicios

Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2013). EL CRM COMO HERRAMIENTA PARA EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ORGANIZACIÓN. *Revista Científica "Visión de Futuro"*. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935480005.pdf

Muñóz, G. (2018). *SIB reporta crecimiento en servicios de Banca Móvil*. Guatemala. https://elperiodico.com.gt/inversion/2018/03/10/sib-reportacrecimiento-en-servicios-de-banca-movil/

Pedroza, S. J. (s.f.). Banca Pública. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/banca-publica.htm

Peña León, E. P. (2021). Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado. *Digitalización y satisfacción del cliente del Banco de Crédito del Perú.* Tarapoto. Perú. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/66753/Pe%c3%b1a_LEP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pineda, E. M. (noviembre de 2006). Biblioteca Usac. Guatemala. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/04/04_6334.pdf

PMI. «1. Introducción». - Quinta Edición. Project Managment Institute Inc. p. 3. ISBN 978-1-62825-009-1. ((2013)). *Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK).*

QuestionPro. (S. F.). Investigación mixta. Qué es y tipos que existen. Obtenido de QuestionPro: https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/

Quispe Julca, I. M. (2021). *Alicia*. Obtenido de Calidad de servicio y satisfacción del cliente del Banco BBVA – Oficina Central, Lima Perú 2020: https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNMS_6d5f02b24bbb0ca009f647648e8571f6/Details

Reseña histórica. (2015). Ciudad de Guatemala, Guatemala. Obtenido de https://www.banguat.gob.gt/es/page/resena-historica#:~:text=Los%20or%C3%ADgenes%20legales%20e%20institucionales,y%20financiera%20de%201924%2D1926.&text=No%20fue%20sino%20hasta%20en,un%20plan%20de%20reforma%20financiera

Rey, F. (2020). Breve historia de las instituciones financieras internacionales. Obtenido de https://elordenmundial.com/breve-historia-instituciones-financieras-internacionales/

Rojas, K. (2022). Tienda nube blog. Obtenido de Atención al cliente: qué es y claves para mejorarla: https://www.tiendanube.com/blog/que-es-servicio-atencion-cliente/#:~:text=La%20atenci%C3%B3n%20al%20cliente%20consiste,y%20proactiva%20con%20los%20clientes

Rosales Posas, R. (1999). *Formulación y Evaluación de Proyectos.* San José: Instituto Centro Americano de Administración Pública - INCAP. Obtenido de https://www.bivica.org/files/proyectos-formulacion-evaluacion-A.pdf

Sapag Chain et al., 2. (2014). Preparación y Evaluación de Proyectos (6ta. edición ed.). México, D. F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Obtenido de http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1243/1/Sapag-proyectos%206ta%20edici%C3%B3n.pdf

SEGEPLAN. (S/F de S/F de 2013). MANUAL DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS. Obtenido de MANUAL DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS: https://snip.segeplan.gob.gt/sche$sinip/documentos/Manual_de_Formulacion.pdf

SIB. (2019). Superintendencia de Bancos. Obtenido de https://www.sib.gob.gt

Soluciones BPO. (2021) *Tendencia en servicio al cliente para el 2021. A*ntioquia. Colombia. https://solucionesbpo.com/tendencias-en-servicio-al-cliente-para-el-2021/

Straders.Studio. (s.f.). Banco estatal. Obtenido de https://traders.studio/banco-estatal/#google_vignett

Terreros, D. (25 de 10 de 2021). España. Gestión de clientes. Obtenido de En qué se diferencian el servicio al cliente y la atenciaón al cliene: https://blog.hubspot.es/service/diferencia-servicio-cliente-y-atencion-cliente#:~:text=La%20principal%20diferencia%20es%20que,responde%20a%20una%20petici%C3%B3n%20espec%C3%ADfica

Thompson Baldiviezo, J. (septiembre de 2006). *Promonegocios.Net.* Obtenido de https://www.promonegocios.net/proyecto/evaluacion-proyectos.html

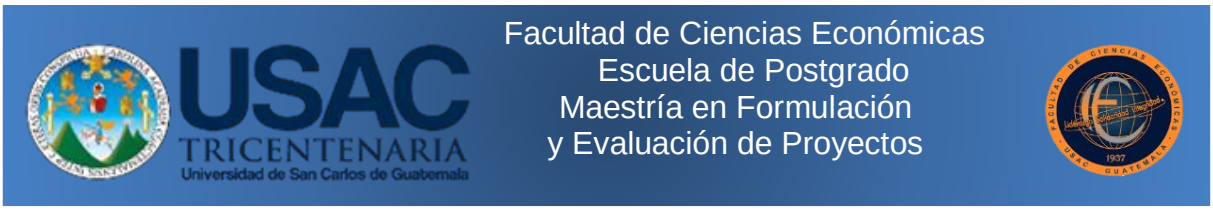
Ucha, F. (junio de 2012). *Definición ABC.* Obtenido de URL: https://www.definicionabc.com/negocios/satisfaccion-del-cliente.php

Valdunciel Bustos, L., Flórez Romero, M., & Dávila, J.-Á. M. (2007). Revista Asturiana de Economía – RAE No. 38. *Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercuciòn en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad. España.* https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3017921.pdf

Velázquez M (2017) *Estrategias de servicio al cliente para un centro de salud ubicado en ciudad de antigua Guatemala*, Tesis de pregrado Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5650.pdf

Villatoro Girón, M. E. (2004) *Optimización del servicio al cliente en una institución bancaria privada.* Guatemala. *http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2634.pdf*

ANEXOS



Anexo No. 1

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA AGENCIA CENTRAL DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA

OBJETIVO: Determinar los factores de satisfacción al cliente que puede ofrecer la agencia central de la institución bancaria a sus clientes.

INSTRUCCIONES: A continuación, se presenta una serie de cuestionamientos relacionados con el servicio al cliente diseñadas para ser planteadas a personal de servicio al cliente de la agencia bancaria, para dar respuesta a las misma se deberá marcar con una X o llenar los espacios en blanco según sea el caso en la respuesta que indique el entrevistado. Los datos recolectados serán utilizados exclusivamente para fines académicos.

¿Cuál es el procedimiento para atender las solicitudes realizadas al servicio de atención al cliente de su agencia?

¿Cuáles son las unidades o personas que intervienen en el proceso del servicio de atención al cliente en su agencia?

¿Conoce cuáles son los factores relacionados con el servicio de atención al cliente de su agencia a los que el cliente asigna mayor importancia?

Sí ◯ No ◯

Si su respuesta anterior es si, describa los factores para la satisfacción del cliente que ofrece su agencia

¿Cuánto es el tiempo promedio que espera un cliente para ser atendido por personal de servicio al cliente de su agencia?

De 10 a 20 minutos ◯

De 20 a 30 minutos ◯

30 o más ◯

¿Considera que la forma como realiza su trabajo es importante e influye en la satisfacción del cliente y contribuye a logro de los objetivos institucionales?

Sí ◯

No ◯

Muy importante ◯

Poco importante ◯

¿Cuáles son los principales problemas que le impiden realizar su trabajo de mejor forma y que afectan el nivel de la calidad del servicio de atención al cliente?

¿Cómo resuelve las solicitudes de los clientes demasiado exigentes?

Busca resolver la situación de manera que el cliente quede satisfecho ◯

Pide apoyo a un compañero

Traslada el caso al coordinador o jefe de agencia

Indica al cliente que no es posible resolver su solicitud

¿Conoce el protocolo de servicio al cliente de su agencia?

Sí No

¿Cuál de los siguientes aspectos considera que necesita fortalecer a nivel personal para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente?

Formación para mejorar

el conocimiento

Desarrollo de habilidades

Actitud de servicio

Todas las anteriores

¿Le gustaría participar en un programa de capacitación para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente que ofrece su agencia?

Sí No

¿Qué tipo de apoyo necesita su agencia para mejorar la calidad del servicio al cliente?

Mejora en tecnología

Procedimientos menos engorrosos

Personal permanente

Crear un área independiente para

la formación del personal de reciente ◯

ingreso todas las anteriores ◯

Anexo No. 2

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA VERIFICAR LA INCLUSIÓN DE LOS FACTORES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL SERVICIO DE LA AGENCIA CENTRAL DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA

Identificación de la Organización:	**Institución bancaria estatal**
Identificación del proceso observado:	**Proceso de servicio al cliente**
Involucrados en el proceso:	**Jefa de agencia, auxiliares responsables de atención al cliente**
Tema específico a observar:	**Satisfacción del cliente**

OBJETIVO: Observar y evaluar la oferta de factores claves para la satisfacción del cliente en el desempeño de los colabores responsables de servicio al cliente de la agencia y el comportamiento del cliente ante dicho servicio

INSTRUCCIONES: Observar la ejecución de las actividades marcando con una (X) el cumplimiento de acuerdo a la escala (Si, No, algunas veces).

No.	Factor de Satisfacción del Cliente	Si	No	A veces
	Capacidad de Respuesta			
01	La puntualidad del servicio que se le ofrece			
02	El tiempo de espera para ser atendido es mínimo			
03	La disposición del personal para atenderle todo el tiempo con una sonrisa			
04	Respuesta a solicitud realizada en el tiempo promedio esperado			

05	Personal de la agencia informa cuando finalizará el servicio			
06	Cumplimiento de los compromisos adquiridos y tiempos			
07	Prontitud en la respuesta a las preguntas planteadas			
	Seguridad			
08	El personal le trasmite confianza			
09	El personal tiene el conocimiento suficiente para resolver sus inquietudes			
10	Siente seguridad en la transacciones realizadas en la agencia			
11	El personal ofrece un servicio ágil y rápido			
12	La institución a través de la agencia se preocupa por sus intereses			
	Empatía y Confiabilidad			
13	Cuando se tiene un problema, el personal de la agencia muestra sincero interés por solucionarlo			
14	El servicio es realizado bien desde la primera vez por el personal responsable			
15	El personal de la agencia comprende las necesidad específicas			
16	La atención recibida por parte del personal es personalizada			
	Aspectos Generales			
17	Los elementos de la agencia son atractivos e informativos			

18	El equipo de la agencia se muestra dispuesto a apoyarle en todo momento			
19	El horario de atención de la agencia muestra se ajusta a su conveniencia			
20	La apariencia del personal de la empresa es pulcra y ordenada			
21	El trato de parte del personal de la agencia es amable todo el tiempo			
22	El personal de la agencia responsable del servicio tiene todo el tiempo una sonrisa dibujada en el rosto.			
23	La actitud del personal de la agencia en general es positiva, de escucha atenta de las necesidades y apoyo para su satisfacción			

Anexo No. 3

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA AGENCIA CENTRAL DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA ESTATAL

OBJETIVO: Establecer los factores claves para la satisfacción del cliente y determinar su percepción de la calidad del servicio de la agencia central.

INSTRUCCIONES: A continuación, se le presentan una serie de preguntas. Se le agradece dar respuesta a las mismas marcando con una X la casilla o llenando los espacios en blanco según sea el caso. Los datos recolectados serán utilizados exclusivamente para fines académicos.

1. ¿Cuáles son los factores claves que debe incluir en el servicio al cliente que ofrece la agencia central de la institución para su satisfacción? Puede marcar más de uno

   Capacidad de respuesta ⬭
   Empatía ⬭
   Seguridad ⬭
   Confiabilidad ⬭
   Comodidad ⬭
   Seguimiento post visita ⬭
   Innovación en productos y servicios ⬭
   Otros ⬭ Especifique:_____

2. ¿Se siente confiado y seguro siendo cliente de una institución Bancaria Estatal?

   SÍ ⬭ NO ⬭

3. ¿Cuánto tiempo ha tenido que esperar para ser atendido por servicio al cliente de la agencia?

   Menos de 15 minutos

   De 15 a 29 minutos

   De 30 a 44 minutos

   Más de 45

4. ¿Considera que la institución hace uso de la tecnología e innovación para comunicarse con usted de forma ágil?

   SÍ NO

5. ¿El trato que recibe por el personal de servicio al cliente es amable y agradable?

   SÍ NO

6. ¿Considera que se le da cumplimiento a los compromisos que adquiere con usted el equipo de servicio al cliente de la agencia?

   SÍ NO Especifique _____

7. ¿Las solicitudes que realiza en la agencia son resueltas dentro del tiempo promedio que usted espera?

   SÍ NO

8. ¿Sus preguntas y dudas planteadas son resueltas rápidamente por el equipo de servicio al cliente de la agencia?

   SÍ NO

9. ¿Considera que el equipo de servicio al cliente de la agencia cuenta con el conocimiento necesario para resolverle sus inquietudes?

   SÍ NO

10. ¿De acuerdo al servicio que recibe en la agencia, considera que sus necesidades son comprendidas y atendidas correctamente?

    SÍ NO

11. ¿Durante su gestión en servicio al cliente se le informa claramente sobre el proceso a realizar para resolver su solicitud y en qué momento finaliza el mismo?

    SÍ NO

12. ¿El personal de servicio al cliente de la agencia le transmite confianza y seguridad para realizar sus gestiones en la agencia?

    SÍ NO

13. ¿Según su experiencia el equipo de servicio al cliente de la agencia muestra interés por resolver sus solicitudes o problemas?

    SÍ NO

14. ¿Considera que la sala de espera ofrece comodidad durante su permanencia en la agencia?

    SÍ NO

15. ¿Recomendaría a familiares y amigos visitar la agencia central de la institución bancaria para solicitar productos o servicios?

    SÍ NO

16. ¿Tiene algún comentario que hacer?

    _____

Anexo No. 4

PROPUESTA DE PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA AGENCIA CENTRAL DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA ESTATAL

1. Filosofía empresarial

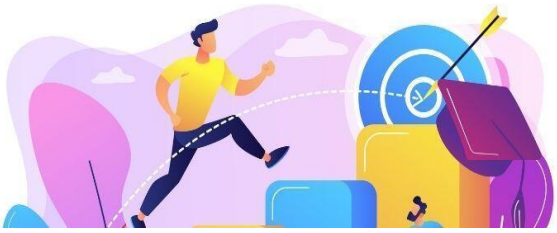
A continuación, se incluye la filosofía empresarial con el objetivo de que los colaboradores encargados de servicio al cliente la conozcan y orienten el servicio que prestan diariamente a los clientes a logro de estos principios institucionales.

a) Misión de la Institución

Somos una Institución Financiera que cuenta con la garantía incondicional e ilimitada del Estado, que desde 1930 contribuye al desarrollo económico y social del país ofreciendo un portafolio integral de productos y servicios financieros.

b) Visión de la Institución

Ser una entidad financiera sólida, confiable, servicial, competitiva e innovadora, que facilite productos y servicios de banca múltiple de alta calidad, para coadyuvar eficazmente al desarrollo de los sectores sociales y productivos del país.



c) Principios de excelencia

- ✓ Actitud de servicio
- ✓ Conocimiento del trabajo
- ✓ Prontitud de respuesta
- ✓ Atención telefónica
- ✓ Imagen personal y profesional
- ✓ Imagen institucional
- ✓ Orden y limpieza

2. Definición de servicio al cliente, según la institución

Para la institución el servicio al cliente es percibido como “un servicio de calidad, rápido y que sea entregado al cliente de la mejor forma, en el cual el elemento fundamental es la amabilidad” (Armendariz, 2021)

3. Definición de las funciones de los colaboradores

(se sugiere describir las funciones de los colaboradores encargados de servicio al cliente)

3.1 Función especial (para todo el personal de la agencia)

Es obligación de todo colaborador de la agencia y principalmente de la plataforma de servicio hacer pasar al cliente al área de atención tan pronto como sea posible, lo cual dependerá únicamente del tiempo que tarden los colaboradores del área en atender a su antecesor. Deberá ser atendido por personal de apoyo mientras espera y ofrecérsele una bebida.

a) Saludo

Especificaciones:

- ✓ Evidenciar una actitud positiva y amable
- ✓ Ponerse de pie para hacer pasar al cliente

- ✓ Mirar a la cara al cliente para establecer contacto visual inmediato y mantenerlo durante el tiempo de atención en cuanto sea posible.
- ✓ Sonreír
- ✓ Presentarse con tono de voz moderado y entendible

- ✓ Indicar la disposición para servir

- ✓ Ofrecer ayuda

Ejemplo:

Buenos días/tardes, bienvenido al Banco XXXX es un gusto tenerle con nosotros, mi nombre es XXXX y estoy para servirle. ¿Cómo puedo ayudarle?

b) Durante la atención

Especificaciones:

✓ Una vez sentado y listo para ser atendido, el cliente es la prioridad, no debe prestarse atención a otras actividades mientras se le atiende (evitar, responder correos, resolver asuntos pendientes, llamadas telefónicas o personales).

✓ Escuchar atentamente la solicitud completa del cliente y tomar nota de los datos puntuales

✓ Hacer las preguntas correctas que complementen y clarifique la información inicial proporcionada por el cliente

✓ Ayudar al cliente a definir lo que necesita (sobre todo en los casos en los que no tiene mucha claridad)

✓ Demostrar empatía con su necesidad o problema e interés por ayudarle a solucionarlo

- ✓ Solicitar los documentos necesarios para la identificación del cliente de la forma más amable posible, indicando que los mismos se necesitan para poderle apoyar con su gestión

- ✓ Buscar el procedimiento más ágil y rápido para dar respuesta a la solicitud del cliente haciendo uso de la tecnología al alcance

- ✓ Explicar al cliente claramente el procedimiento que necesita realizar para atender su solicitud y/o resolver su gestión.

- ✓ Resolver a la brevedad posible y con precisión las dudas o requerimientos del cliente para lo cual es de suma importancia haberse formado previamente y actualizar constantemente los conocimientos.

- ✓ Si se necesita investigar algo antes de dar respuesta o solicitar firmas, debe mantenerse al cliente informado de esta parte del procedimiento y agradecerle por la espera.

- ✓ Mantener comunicación positiva y utilizar palabras de cortesía por ejemplo por favor, gracias, con todo gusto, a sus órdenes, entre otras

- ✓ Utilizar durante todo el proceso las palabras, por favor, gracias, con gusto

- ✓ Propiciar que el cliente se sienta seguro y confiado en las manos de quien le atiende

✓ Evitar la negación de la solución de su solicitud utilizando las políticas de la institución como escudo.

✓ Buscar soluciones creativas para la solicitud del cliente y en caso de encontrar la requerida por él ofrecer alternativas

✓ Asegurarse de que los compromisos ofrecidos a cliente sean cumplidos y aplicados

✓ Velar por la comodidad del cliente durante su permanencia en la agencia, para maximizar la satisfacción de su visita

Despedida

Especificaciones:

- ✓ Mirar a la cara al cliente
- ✓ Mantener actitud amable
- ✓ Entregarle los documentos en sus manos
- ✓ Sonreír

c) Después de la visita

✓ Dar seguimiento al cliente y su gestión vía telefónica y por los distintos medios tecnológicos haciendo uso de las diferentes estrategias hasta tener la seguridad de que se encuentra satisfecho con la respuesta brindada por la agencia.

INDICE DE IMÁGENES

Imagen No. 1 El Ciclo del proyecto ……..…13

Imagen No. 2 Etapas interrelacionadas de la evolución del proyecto……16

Imagen No. 3 Estructura organizacional de la institución ……43

Imagen No. 4 Procedimiento de atención al cliente de la agencia central.....48

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA NO. 1 Principales gestiones realizadas por el cliente en la agencia central… 44

TABLA No. 2 Unidades que intervienen en servicio al cliente de la agencia central ...45

TABLA No. 3 Principales gestiones y unidades que intervienen para resolverlas……46

TABLA No. 4 Factores claves de satisfacción del cliente de la agencia central……50

TABLA No. 5 Cuadro comparativo Evaluación Ex – post de la calidad de servicio al cliente de la agencia central ……..……..…68

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA No. 1 Factores claves de satisfacción del cliente ……..49

GRÁFICA No. 2 Estimación del tiempo de espera para ser atendido en servicio al cliente……....55

GRÁFICA No. 3 Uso de tecnología e innovación para agilizar la comunicación …..…..56

GRÁFICA No. 4 Amabilidad del personal de servicio al cliente de la agencia central... 57

GRÁFICA No. 5 Cumplimiento de los compromisos de servicio al cliente de la Agencia……..58

GRÁFICA No. 6 Respuesta a solicitudes según el tiempo promedio esperado…….…..61

GRÁFICA No. 7 Nivel de conocimiento del personal para resolver dudas e Inquietudes del cliente ……..…..62

GRÁFICA No. 8 Claridad en el proceso del servicio…….63

GRÁFICA No. 9 Interés del personal por resolver las necesidades del cliente……65

GRÁFICA No. 10 Comodidad de la sala de espera de la agencia central ……66