

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



**TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

**LA GESTIÓN DE TASAS PREFERENCIALES DE CONSUMO EN CUOTAS Y SU EVOLUCIÓN EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN, DE LOS CLIENTES BENEFICIADOS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA DURANTE EL PERÍODO 2018 AL 2021 EN LA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA, ZONA 9.**



LICDA. MARYELOS SARAÍ LÓPEZ LOY

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



**TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

**LA GESTIÓN DE TASAS PREFERENCIALES DE CONSUMO EN CUOTAS Y SU  
EVOLUCIÓN EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN, DE LOS CLIENTES  
BENEFICIADOS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA DURANTE EL PERÍODO  
2018 AL 2021 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, ZONA 9.**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación", Aprobado por 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 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, bajo las líneas de investigación del inciso 1.8 los proyectos artesanales como una alternativa para apoyar el desarrollo socioeconómico local en Guatemala.

**AUTOR: MARYELOS SARAÍ LÓPEZ LOY**

Guatemala, octubre de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suarez Roldan

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera

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

Evaluador: Msc. Rosa Ferdinanda Solís Monroy

Evaluador: Msc. Gilberto Alfredo Robledo Robles



## ACTA MA No. FEP-FS-B-19-2022

ACTA/EP No. 3102

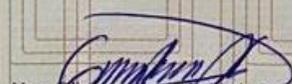
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 miércoles 19 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 Maryelos Saraí López Loy**, carné No **201216010**, 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: **"LA GESTIÓN DE TASAS PREFERENCIALES DE CONSUMO EN CUOTAS Y SU EVOLUCIÓN EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN, DE LOS CLIENTES BENEFICIADOS EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA DURANTE EL PERÍODO 2018 AL 2021 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, ZONA 9."**, 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 **13/30 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.

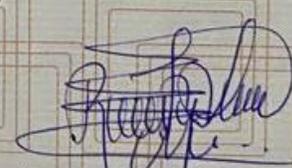
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 19 días del mes de octubre del año dos mil veintidós.



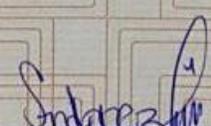
Msc. José Ramón Lam Ortiz  
Coordinador



Msc. Gilberto Alfredo Romero Robles  
Evaluador



Msc. Rosa Ferdinanda Solís Monroy  
Evaluador



Licda. Maryelos Saraí López Loy  
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. MARYELOS SARAÍ LÓPEZ LOY, Carné 201216010 incorporó cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

<b>Punteo</b>	
Zona:	58
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	13
<b>Nota final:</b>	<b>71</b>

**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

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Maryelos Sarai López Loy**, con número de carné: **201216010**.

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: \_\_\_\_\_



## **Agradecimientos**

A Dios por ser mi fiel amigo, por proveer sabiduría, inteligencia, fuerza y por acompañarme en los momentos de soledad. Sin Él nada de esto sería posible, Él lo hace todo posible.

A mi madre por apoyarme todos los días, por comprenderme, por brindarme su amor incondicional, y escucharme con atención, a mi padre por sentar las bases de mi educación, sin esas bases la culminación de este grado no sería posible.

A mi familia, por su acompañamiento, por sus consejos, sus ánimos, y por su cariño sincero.

A mis amigos por ser apoyo y por alegrarse conmigo, a mis equipos de trabajo, que compartieron sus conocimientos y opiniones, permitiéndome así, crecer como persona y como profesional.

A la institución bancaria por abrir sus puertas para realizar el presente trabajo y por su cooperación.

A mi querida Universidad de San Carlos, por formarme como profesional y permitirme crecer académicamente, .

# ÍNDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
1. ANTECEDENTES .....	5
1.1. Antecedentes del sector .....	5
1.2. Antecedentes de la unidad de análisis .....	5
1.3. Antecedentes del tema o problema de investigación.....	6
1.4. Antecedentes de investigaciones similares al tema.....	9
2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Proyecto.....	12
2.1.1. <i>Características de un proyecto</i> .....	12
2.1.2. <i>Situación sin proyecto</i> .....	13
2.1.3. <i>Situación con proyecto</i> .....	13
2.1.4. <i>Ciclo de vida del proyecto</i> .....	14
2.1.5. <i>Evaluación en el ciclo de vida del proyecto</i> .....	15
2.2. Empresa .....	17
2.2.1. <i>Objetivos de las empresas</i> .....	17
2.2.2. <i>El entorno de la empresa</i> .....	18
2.3. Sistema financiero .....	19
2.3.1. <i>Sector Bancario</i> .....	19
2.4. Sistema, Instrumentos y Medios de Pago .....	20
2.4.1. <i>Tarjeta de crédito</i> .....	20
2.5. Gestión empresarial.....	21
2.5.1. <i>Gestión por procesos</i> .....	21
2.5.2. <i>Gestión de tasas de comisión</i> .....	24

2.6.	Satisfacción del cliente.....	26
2.6.1.	<i>Elementos que conforman la satisfacción</i> .....	27
2.6.2.	<i>Principales beneficios de invertir en la satisfacción del cliente.</i> .....	28
2.6.3.	Tasa de retención de clientes .....	28
2.7.	Seguimiento, Monitoreo y Evaluación .....	29
2.7.1.	<i>Monitoreo</i> .....	29
2.7.2.	<i>Seguimiento</i> .....	30
2.7.3.	<i>Evaluación</i> .....	30
2.7.4.	Guías de control .....	30
2.8.	Medición de impacto .....	30
2.9.	Marco Legal.....	31
3.	METODOLOGÍA.....	33
3.1.	Definición del problema.....	33
3.1.1.	<i>Especificación del problema</i> .....	33
3.1.2.	<i>Delimitación del problema</i> .....	34
3.2.	Objetivos.....	34
3.2.1.	<i>Objetivo General</i> .....	34
3.2.2.	<i>Objetivos Específicos</i> .....	34
3.3.	Métodos, Técnicas e instrumentos.....	34
3.3.1.	<i>Método</i> .....	35
3.3.2.	<i>Enfoque</i> .....	35
3.3.3.	<i>Diseño</i> .....	35
3.3.4.	<i>Alcance</i> .....	35
3.3.5.	<i>Técnicas de investigación</i> .....	36
3.3.6.	<i>Instrumentos</i> .....	36
3.4.	Población y muestra.....	37

3.5. Aspectos no considerados.....	39
3.6. Manejo ético.....	39
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	40
4.1. Evaluación de la gestión de tasas preferenciales de consumo en cuotas.....	41
4.2. Tasa de retención de comercios afiliados al programa de consumo en cuotas...	43
4.3. Niveles de satisfacción de comercios beneficiados con tasas preferenciales .....	45
4.4. Análisis del impacto de la gestión de tasas preferenciales de consumo en cuotas en el nivel de satisfacción de los comercios beneficiados. ....	52
4.5 Proyecto Implantación de control de gestión de tasas preferenciales.....	54
4.5.1. <i>Propuesta de guía de control de tasas preferenciales de consumo en cuotas.</i>	54
4.5.2. <i>Marco Lógico</i> .....	62
CONCLUSIONES .....	64
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS.....	74



## RESUMEN

Cuando los comercios venden sus productos o servicios en plazos o cuotas, no deben esperar ese pago mes a mes, debido a que la institución bancaria liquida la compra el mismo día o al día siguiente, este tipo de transacciones representa para el comercio un cobro, es decir una tasa de comisión, que puede ser negociada con el fin de obtener una mejora, dicha mejora es llamada tasa preferencial.

Teniendo como tema principal la gestión de tasas preferenciales de consumo en cuotas y el impacto en el nivel de satisfacción de los clientes beneficiados, la presente investigación se llevó a cabo en una institución bancaria.

Es necesario mencionar que dentro de la cartera de comercios que trabajan con el programa de ventas en cuotas, existen algunos que han tenido el beneficio de tasas preferenciales, esto quiere decir que se les cobra un porcentaje más bajo al realizar transacciones en cuotas que el que se cobra en el mercado general, algunos de estos comercios han expresado su descontento al no recibir de forma correcta dicho beneficio, ante la situación explicada, la presente investigación busca identificar el nivel de satisfacción de los comercios beneficiados en función de la gestión de tasas preferenciales de consumo en cuotas.

Las tasas preferenciales son utilizadas como una herramienta de negociación, entre la entidad bancaria y los comercios, su correcta gestión es importante, por lo cual se plantea la siguiente interrogante, ¿Cuál es el impacto que causa la gestión de tasas preferenciales, en el nivel de satisfacción de los comercios beneficiados, en una institución bancaria durante el período 2018 al 2021 en la ciudad de Guatemala?

A través de un enfoque mixto, que integra lo cualitativo y lo cuantitativo, se toma en cuenta la opinión del comercio para identificar sus percepciones y se utiliza la matemática y la estadística con el fin de medir la satisfacción de estos; para llevar a cabo lo antes mencionado se aplicaron encuestas a una muestra representativa de la población de comercios beneficiados, para conocer el nivel de satisfacción en torno a la gestión de tasas preferenciales, también fue utilizada la técnica de análisis

documental, que permitió ampliar los conocimientos sobre las variables de estudio, y de esa forma robustecer los conceptos que giran en torno a la gestión de tasas preferenciales, asimismo se realizó una entrevista semiestructurada para conocer la forma de gestionar las tasas preferenciales y ampliar el conocimiento del negocio, dicha entrevista fue aplicada a la supervisora de área de la institución bancaria.

Los resultados obtenidos de la investigación fueron favorables, los comercios en su mayoría se encuentran satisfechos con la gestión que se realiza actualmente, cabe mencionar que existe un pequeño porcentaje que presenta grados de satisfacción por debajo de lo esperado, dichos comercios comentaron que su insatisfacción se debe a no haber recibido lo que se les ofreció en la negociación con la institución bancaria, indicando que el tiempo promesa no fue cumplido según lo establecido y la mejora de los porcentajes no fue aplicada de forma correcta.

También se analiza la tasa de retención de clientes, cabe destacar que el estudio se realizó un período que abarca la Pandemia de COVID-19, en el cual muchos comercios se modificaron y algunos lamentablemente desaparecieron. El impacto se analiza a través de la facturación de los comercios beneficiados, gracias a los datos proporcionados por la institución bancaria objeto de estudio

Uno de los puntos de mejora identificados es dar seguimiento a la gestión con el fin de elevar los niveles de satisfacción de los comercios, también se recomienda a la institución bancaria, prestar atención a las variables que indicaron los comercios como insatisfactorias, ya que la correcta gestión de las tasas preferenciales permitirá establecer relaciones duraderas y satisfactorias con los comercios.

## INTRODUCCIÓN

Las actividades que se realizan en el día a día para alcanzar las metas y los objetivos establecidos en una institución, conforman las gestiones. Es necesario conocer si dichos procedimientos se ejecutan de la forma correcta, con el fin de identificar posibles fallas o mejoras, que al ser solventadas o implementadas, impacten de forma satisfactoria en los clientes y procesos estudiados.

La presente investigación está dirigida a analizar el impacto de la gestión que se llevan a cabo para brindar tasas preferenciales a los clientes afiliados al programa de cuotas de una institución bancaria y cómo esto incide en los niveles de satisfacción.

Dividida en cuatro capítulos, el primero contiene los antecedentes, que es un conjunto de estudios que están relacionados con el tema objeto de estudio, dichos estudios enriquecen el conocimiento ya que se trata de síntesis de investigaciones similares a la que se llevó a cabo, se presentan las posturas de distintos autores sobre el tema de gestión y sobre el tema de satisfacción del cliente, las investigaciones realizadas en distintas instituciones son evidencia de la importancia de realizar una gestión de forma correcta y cómo esto impacta en la satisfacción de los clientes.

En el segundo capítulo se robustece la información relacionada con el tema objeto de estudio, a través de fuentes secundarias se dan a conocer los principales conceptos que giran alrededor del tema principal, la ampliación de la información permite fundamentar los criterios que permitirán analizar la problemática a tratar, tomando en cuenta temas estrechamente relacionados con las variables objeto de estudio y su análisis.

Para llevar a cabo la investigación también es necesario contar con la metodología adecuada, por lo que en el tercer capítulo se establecen los procedimientos y

técnicas e instrumentos a aplicar desde un enfoque científico y de manera ordenada al grupo objeto de estudio. Uno de los puntos clave de este capítulo es la estructuración del problema y los objetivos que se desean alcanzar a través de la investigación.

La aplicación de los elementos a la muestra representativa de la población, sienta las bases para la obtención de resultados, el análisis y discusión de estos tiene lugar en el cuarto capítulo, donde se detalla la opinión del comercio y el punto de vista de los entes involucrados en la gestión, así como la tasa de retención y el impacto que genera la gestión de tasas preferenciales en los comercios.

Con el fin de dar respuesta a los planteamientos establecidos, se dan a conocer las conclusiones y a la vez recomendaciones, ligadas directamente con los objetivos de la investigación.

Se proporciona un detalle de las fuentes consultadas para la obtención de información, también se proporcionan herramientas que fueron útiles en la ejecución de esta investigación en el apartado de anexos.

## **1. ANTECEDENTES**

Existe una amplia variedad de estudios que analizan temas relacionados con la presente investigación, estos son evidencia de la importancia que cobran los temas de gestiones de procesos y como impactan en la satisfacción de los clientes.

### **1.1. Antecedentes del sector**

La creación de la Casa de la Moneda se remonta al último tercio del siglo XVIII, según Santos Urías (2006), la historia relata que la primer moneda fue acuñada en 1773. Durante la segunda mitad del siglo XIX se nota un circulamiento de monedas tanto nacionales como extranjeras debido a los hechos ocurridos, siendo estos el traslado de la Capital de Santiago de los caballeros de Guatemala al Valle de la Ermita y la proclamación de la independencia. A pesar de ello en los últimos años del siglo antes mencionado, se experimentó una disminución en los fondos monetarios debido a problemas políticos y disminución en los productos de exportación. A raíz de lo antes mencionado se crean instituciones bancarias que lamentablemente fracasan.

En noviembre de 1924 nace la Ley Monetaria y de Conversión, según Santos Urías (2006) las fechas importantes posteriores a la antes mencionada son: 1926 la creación del Banco de Guatemala, 1933 el retiro de las monedas antiguas de la circulación monetaria del país, 1946 la descentralización del Banco Central, y la entrada en vigencia de la nueva Ley orgánica del Banco de Guatemala en el año 2022.

### **1.2. Antecedentes de la unidad de análisis**

La unidad de análisis objeto de estudio tiene 96 años de experiencia en el sistema financiero, tiene como objetivo ser líderes en el mercado gracias a su fácil adaptación al entorno, ofreciendo las mejores soluciones en el mercado. Dentro de

su propósito se encuentra promover el desarrollo económico para la nación, a través de sus valores busca hacer de Guatemala un lugar mejor

Cabe destacar que la unidad de estudio es un emisor legal de tarjetas de crédito, que pueden ser utilizadas como forma de financiamiento en los distintos comercios del país, una de las principales formas de financiamiento es la compra por parte del tarjetahabiente de servicios o productos en plazos, o cuotas, como parte de una estrategia y ayuda a los comercios se otorgan beneficios que ayuden al aumento de facturación y posicionamiento de marca.

La matriz o sede central de la institución objeto de estudio se encuentra ubicada en la zona 9 de la ciudad capital. La Ciudad de Guatemala es considerada según Valladares (2017) como el centro político, comercial y financiero del país, esto permite la generación de mayor empleo. Cabe destacar que la mayoría de las sedes centrales de las distintas instituciones financieras del país se encuentran en el lugar antes mencionado.

### **1.3. Antecedentes del tema o problema de investigación**

Benavente Elgueta & Figueroa Gómez (2012) realizaron una medición del grado de satisfacción de los clientes bancarios, tomando como clientes principales a la Banca Empresarial, el fin era conocer las brechas entre lo ideal y lo real del servicio percibido. Afirman que un servicio de calidad tiene como consecuencia la satisfacción y la fidelización del cliente, y que los ejecutivos de banca juegan un papel importante, ya que ellos capturan la atención de los clientes por medio de múltiples operaciones para las que son requeridas. Todas las experiencias positivas forman una imagen de calidad hacia las gestiones realizadas, mientras que contrario a lo antes afirmado, todas las experiencias negativas debilitan la satisfacción del cliente, pero la combinación de ambas crea sentimiento de inseguridad y duda.

Para la investigación se utiliza la escala de SERVQUAL que determinaría las variables que afectan la satisfacción del cliente, en los cuatro bancos estudiados, los datos obtenidos fueron el índice de calidad del servicio, lo que desean y lo que

adquieren los consumidores, las lagunas de insatisfacción. Los resultados obtenidos develaron que los clientes no se encontraban totalmente satisfechos, el principal factor de ello fue el servicio otorgado por los ejecutivos que les atendía.

En la investigación realizada por Meza Chavez (2020) a una entidad bancaria, que tenía como objetivo analizar la satisfacción de los usuarios y la calidad del servicio brindado a estos, se buscaba determinar las expectativas sobre los servicios prestados, la investigación tiene un factor diferenciador, se realizó en un período en el cual la economía se vio afectada por una pandemia, ante dicho factor, se alude que las entidades deben brindar un servicio responsable con el entorno, que dé como resultado efectos positivos, no sólo en el cliente sino también en los colaboradores. Lo antes mencionado representó un reto, debido a que las entidades bancarias manejan altos índices de interacción con clientes, por ello en el estudio se buscaba identificar los factores de la calidad del servicio que permitan ampliar la satisfacción de los clientes, ya que, si un cliente se encuentra satisfecho, la empresa obtendrá mayores utilidades, debido a la fidelización que se obtiene de brindar un excelente servicio.

Para conocer los datos del trabajo realizado fue necesario elaborar un planteamiento cuantitativo, a través de la metodología experimental transversal, aplicando un instrumento de evaluación y un cuestionario, a través de muestreo probabilístico se encuestó a 277 clientes, después de analizar la información obtenida, se determinó que existió una correlación alta positiva entre la satisfacción de los clientes y la calidad del servicio brindada a estos.

De la Cerda Gordillo (2006) hace mención que una estrategia utilizada para la captación del cliente, es la calidad del servicio brindado, pues un cliente satisfecho con el servicio otorgado, es un cliente que consumirá de nuevo los servicios o productos ofrecidos. El estudio sobre calidad en servicios en bancos, una estrategia en la captación de cliente tiene como objetivo proporcionar una herramienta que

pueda utilizarse para gestionar la calidad en el servicio y en consecuencia la captación de clientes.

Este tema se torna importante en las organizaciones, ya que la alta competencia da pauta a la fácil movilidad de los clientes hacia otras empresas, hacer la labor que va desde la captación hasta la fidelización del cliente requiere un trabajo constante que debe ser evaluado periódicamente. El estudio mencionado analiza la situación de una entidad financiera, para realizar la medición del grado de satisfacción del cliente, se hace una comparación sobre lo que la empresa concibe, versus lo que el cliente percibe, también se realizó un análisis FODA que permitió conocer mejor la situación tanto de punto de vista externo como el interno.

El autor concluye que, ante las exigencias de los clientes, es necesario establecer estrategias que los fidelicen con la institución bancaria. La calidad del servicio en gran medida esta relacionada con los ejecutivos que lo proporcionan, ya que tienen como misión orientar a los clientes, dar seguimiento y ser un enlace de comunicación.

Ortiz Herrera (2015) en su propuesta para mejorar el servicio al cliente en las entidades financieras, hace referencia que los procesos de control son un trabajo de constancia, que se adecúan a los clientes y a la organización que los dicta, la organización debe determinar los métodos para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente, debe determinar qué, cómo, quién y cuándo se obtiene y se utiliza la información. La satisfacción del cliente se define en la Norma ISO 9000:00, en la que se indica que las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de estas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, no se asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

No existe un control estándar, ya que estos varían según las necesidades de cada empresa, pero él no contar con ellos, representa una debilidad, ante esto Ortiz Herrera (2015) concluye:

“Finalmente, se puede concluir que el servicio al cliente es un factor importante en las entidades financieras, dado las continuas quejas que se reciben por parte de los clientes. Al mejorar el servicio, los que lo utilizan sentirán un compromiso que los fidelizará a la institución bancaria, lo cual les traerá mayor diferenciación y competitividad en el sector. Puesto que la mayoría de las personas tienen la necesidad de utilizar una entidad financiera, entonces al ver un servicio acorde a sus necesidades, no dudarán en escoger la que le brinde un excelente servicio en donde no tengan que estar haciendo reclamos o discutiendo por faltas presentadas” (p.33).

#### **1.4. Antecedentes de investigaciones similares al tema**

Abad Acosta & Pincay Díaz (2014) dirigieron un análisis del nivel de satisfacción al cliente interno y externo en una compañía de seguros en el año 2013, que buscaba identificar las áreas que tenía fallas en la atención tanto del cliente interno como del externo a través de un tipo de investigación inductivo-analítico, se observaron los hechos y se recopiló información con la técnica de encuesta, se contó con 80 colaboradores escogidos de forma aleatoria, a través de la medición se revelaron tanto las fortalezas como las debilidades de la institución bancaria, pero, principalmente se revelaron las carencias encontradas en la calidad del servicio, los resultados evidenciaron deficiencias en la calidad del servicio que influyeron en el cumplimiento de metas establecidas. Dichas deficiencias fueron contrarrestadas con planes de acciones que se enfocaron en establecer parámetros de atención a los clientes para el cumplimiento de objetivos.

Otro tema que cobra importancia en el presente trabajo es la calidad en la gestión, según Ortiz Toscano (2010) en su tesis Modelo de Gestión de Calidad y su efecto en las ventas, realizado en el Ecuador, alude que el cliente es quien emite un juicio

sobre la calidad, por lo tanto, su satisfacción real o percibida con un producto o servicio, constituye el fundamento principal del tema. También hace mención que Hoy en día, se habla de calidad del trabajo, calidad del proceso, calidad de sistemas, calidad de servicios, entre otros; la calidad se ha vuelto uno de los factores más importantes en la mayor parte de las empresas u organizaciones relacionado con el nivel de satisfacción de los clientes.

El trabajo citado ofrece ser una guía para la alta dirección, que busca implementar un servicio de calidad que como consecuencia evite que lo ofrecido al cliente no cumpla con las expectativas esperadas, es relevante compartir que el estudio concluye que una baja en las ventas de la empresa puede tener origen tanto de factores externos como internos, que tiene estrecha relación con las satisfacción del cliente, al no otorgar servicios o productos de calidad o que posean un valor agregado, y ante los hallazgos se recomienda “verificar los procesos con indicadores de gestión que permitan, evaluar con mayor efectividad a las partes involucradas” (Ortiz Toscano, 2010, p.96).

Los temas antes expuestos tienen estrecha relación con el consumo en cuotas, Esparza Gallo & García Farfán (2017) en su investigación sobre los hábitos de los usuarios de tarjetas de crédito, se buscaba conocer cuál era el uso que se le daba al producto financiero, y las variables relacionadas con el tema, para conocer más del tema se llevaron a cabo entrevistas con expertos a través de cuestionarios estructurados y encuestas realizadas a una muestra de 208 ciudadanos, que permitieron recolectar la información que posteriormente fue analizada descriptivamente, a través de tablas de contingencia y de correlación.

Los resultados obtenidos de la investigación denotaron que la mayoría de los ciudadanos es poseedor de dos o más tarjetas de crédito, debido a los beneficios otorgados por las financieras, ya que los que proporciona uno, en ocasiones no es equivalente a los que proporcionan otras, la tarjeta de crédito se ha posicionado como un medio de pago, utilizada periódicamente, en la mayoría de casos por falta

de efectivo, y ofertas en tiendas, relacionado con esta última variable, indican que se utiliza principalmente en compras del hogar y ropa, también se indicó que la mitad de los encuestados hace uso de las cuotas ofrecidas en diferentes establecimientos, estos eligen desde 2 hasta 10 cuotas, utilizando esto como un método de financiamiento.

El estudio concluye a pesar de que existe desinformación en cuanto a algunas características esenciales de las tarjetas de crédito, como lo son tasas de financiamiento, es común que los ciudadanos cuenten con 1 o más tarjetas de crédito y que las utilicen como medio de pago y financiamiento a través de compras en cuotas.

El consumo en cuotas se ha vuelto muy popular, Juárez Untiveros (2019) en su investigación, la educación financiera y el uso de tarjetas de crédito, caso: comerciantes del mercado Santa Rosa en Lima, que tiene como objetivo determinar si existe asociación entre la educación financiera y las tarjetas de crédito, pudo evidenciar que los plazos preferidos por los consumidores pueden oscilar entre 3 y 12. La investigación de tipo no experimental, de carácter descriptivo – correlacional que utilizó como instrumento principal la encuesta estructurada en escala de Likert.

Los resultados obtenidos fueron una correlación significativa entre ambas variables, la educación financiera es necesaria para que el tarjetahabiente goce de todos los beneficios ofrecidos por este medio de pago, en el caso de los comerciantes objetos de estudio se evidenció desconocimiento lo que puede incrementar la tendencia al mal uso de las tarjetas o como bien se mencionó con anterioridad, el no gozar de todos los beneficios otorgados por las instituciones financieras emisoras de las tarjetas.

## 2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se exponen los principales temas que están relacionados con la problemática de la investigación, dando a conocer el punto de vista de diferentes autores que se han involucrado en los distintos temas que componen el estudio; conocer y entender este cúmulo de información permitirá dimensionar la problemática.

### 2.1. Proyecto

Baca Urbina (2010) define proyecto como “la búsqueda de una solución inteligente al plantemiento de un problema” (p.2).

Existen autores que tienen otra definición de proyecto, tal es el caso de, de la Torre Pérez & Zamarrón Alvarado (2002) quién indica que el proyecto incluye elementos que se relacionan entre sí, ejecutándose en un período determinado para resolver un problema o bien una necesidad no satisfecha, esto se lleva a cabo haciendo uso de la lógica, la tecnología y la cronología, una característica clara de los proyectos es que tienen costos y beneficios fáciles de ser identificados.

#### 2.1.1. Características de un proyecto

Existen características básicas que deben tener un proyecto, según, Morales Martín (2011), estas son:

- a. Perseguir un objetivo: se debe saber que es lo que se desea lograr con un proyecto, por lo general los proyectos buscan solucionar un problema, al carecer de esta característica, tanto el plan como el proyecto pierden sentido
- b. Consumo de recursos: desde recursos naturales, hasta recursos como el tiempo, deben ser tomados en cuenta, para tener una planificación eficiente, es decir lograr las metas con la menor cantidad de recursos, cuando es necesario utilizar grandes cantidades de los recursos, se debe tener una planeación detallada, adicional es importante tener un plan b, en caso un recurso no pueda ser utilizado, ya que la

ausencia de uno de ellos puede causar el atraso del desarrollo o puesta en marcha del proyecto.

- c. Tiene carácter a futuro: la determinación de un problema, seguido por la planeación y por último el desarrollo del proyecto es lo que dan el carácter a futuro de un proyecto, los resultados no son inmediatos, en algunas ocasiones los resultados duran meses, años o décadas.
- d. El plan debe ser objeto de juicio: la utilización de distintos recursos y la búsqueda de una solución al problema planteado, son algunas de las cosas por las cuales los proyectos deben ser sometidos a evaluación desde sus primeras fases, con el fin de corregir sus acciones (en caso fuera necesario para lograr el fin deseado), o mantenerlas, conocer el resultado y el impacto causado, evaluar un proyecto también provee lecciones para futuras intervenciones en proyectos similares.

### ***2.1.2. Situación sin proyecto***

Detectar cuellos de botellas o problemas en el funcionamiento de una institución, que se estén dando por falta de seguimiento o mantenimiento según SEGEPLAN (2022), es el punto de inicio para analizar un proyecto, por lo que es importante dar una explicación de las razones por las cuales es relevante dar solución al problema, explicando históricamente la evolución del antes mencionado. Los fallos en el sistema, institución o proceso son afectados por costos y por beneficios, los primeros al ser afectados pueden crecer y los segundo disminuir, afectando así el correcto funcionamiento de lo que ya se encuentra en desarrollo.

### ***2.1.3. Situación con proyecto***

Ante la explicación realizada en el párrafo anterior, surge la necesidad de solución, por lo que SEGEPLAN (2022), hace énfasis que una situación con proyecto implica:

“Explicar por qué el proyecto es adecuado para solucionar el problema, enfatizando en los beneficios económicos y financieros que se generan dando respuesta, entre otros, los aspectos siguientes: en qué medida el proyecto

contribuye a solucionar el problema, cómo se beneficia a la población objetivo, qué beneficios económicos y financieros se obtendrán, qué costos financieros requiere el proyecto, considerando la preinversión, inversión inicial, reinversiones durante la etapa de operación y costos administrativos y de operación y mantenimiento; justificación de la localización y del área de influencia, análisis de cómo la tecnología propuesta es adecuada para la conservación del medio ambiente, cuando fuera necesario” (p.49).

#### **2.1.4. Ciclo de vida del proyecto**

Las principales fases que pueden ser identificadas en un proyecto son 4, independientemente de que forma o rumbo tome el proyecto según Rosales Posas (1999), estas son la preinversión, la promoción, negociación y financiamiento, la inversión o ejecución y por último la operación o funcionamiento. Al transcurrir las distintas fases antes mencionadas, se hace uso de algunos elementos indispensables, como lo son, insumos, procesos y productos.

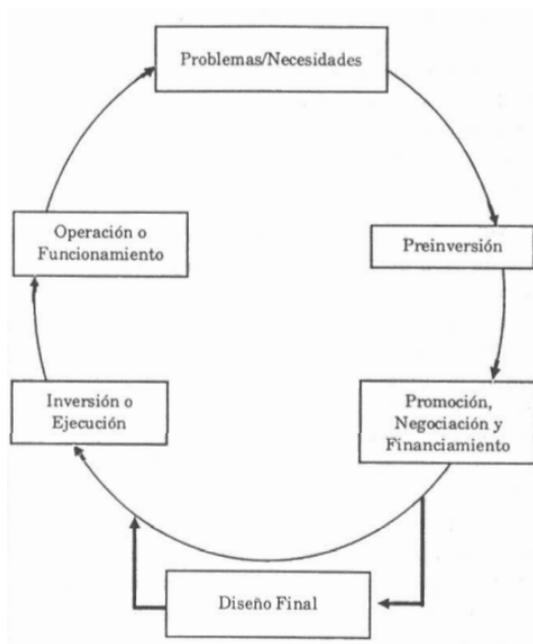
Las etapas de proyecto según Rosales Posas (1999) se pueden definir así:

- a) Fase o etapa de preinversión: en este punto se elaboran los estudios relacionados al proyecto que permitirán determinar la viabilidad del proyecto.
- b) Fase o etapa de promoción, negociación y financiamiento: la negociación de los recursos a utilizar para el proyecto cobra vida en esta etapa, así como la divulgación del proyecto a los que se encuentran vinculados a este, lo que se busca es la aprobación que permita la realización del proyecto.
- c) Fase o etapa de diseño definitivo: el ajuste de los detalles de ingeniería se lleva a cabo en esta etapa, en este punto es donde se ejecutan o se hace uso de los recursos obtenidos en la etapa anterior.
- d) Fase o etapa de inversión o ejecución: son todas las acciones que se realizan para llevar a cabo el proyecto, es decir dónde se comienza a hacer realidad lo que se planeo en papel.

- e) Fase o etapa de operación o funcionamiento: consiste en resolver el problema o satisfacer las necesidades identificadas al inicio del proyecto, los bienes o servicios que se esperaba obtener son una realidad.

### Figura 1

Ciclo de vida del proyecto



Fuente: Tomado de Rosales Posas (1999). Formulación y Evaluación de proyectos. Guía a nivel de perfiles. ICAP.

La figura 1 muestra el ciclo completo de un proyecto, identificando las principales fases o etapas de este.

#### **2.1.5. Evaluación en el ciclo de vida del proyecto**

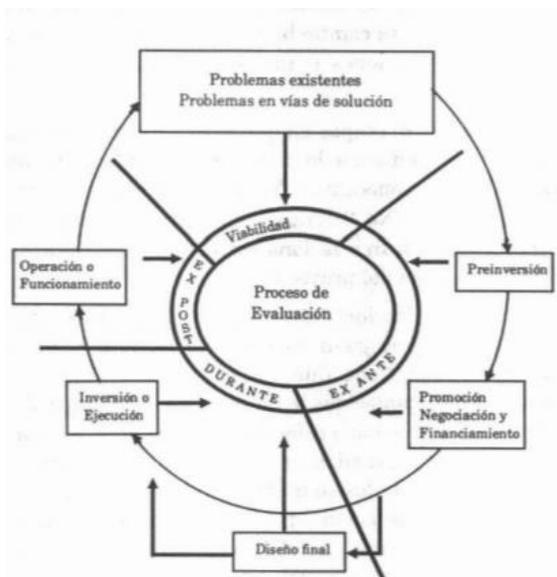
La evaluación se ve presente en todas las etapas del proyecto, según Rosales Posas (1999), dentro del ciclo de vida existen 4 etapas donde la evaluación se vuelve necesaria, siendo estas, la formulación, el financiamiento, la ejecución y la operación del proyecto. Los tipos de evaluación que se aplican en las etapas antes mencionadas son: ex ante, durante y ex post.

Las distintas evaluaciones se pueden definir según Rosales Posas (1999), de la siguiente manera:

- a) Evaluación ex ante: se lleva a cabo en la fase de la preinversión, sirve para evaluar la factibilidad, viabilidad y utilidad de este, desde la perspectiva financiera, económica y ambiental.
- b) Evaluación durante: también toma el nombre de evaluación sobre la marcha, se ejecuta en la etapa de inversión o de ejecución, lo que se busca es que se cumpla con los objetivos establecidos, su importancia radica en que sus resultados determinarán las acciones o el curso a tomar si no se están cumpliendo con los objetivos establecidos, con el fin de tener los resultados esperados.
- c) Evaluación ex post: se lleva a cabo durante el funcionamiento u operación del proyecto, también se puede llevar a cabo al finalizar la vida útil del proyecto para conocer el impacto del proyecto.

## Figura 2

Evaluación en el ciclo de vida del proyecto



Fuente: Tomado de Rosales Posas (1999). Formulación y Evaluación de proyectos. Guía a nivel de perfiles. ICAP.

La figura 2 muestra en que parte del ciclo de vida del proyecto se realizan las diferentes evaluaciones identificadas.

## 2.2. Empresa

Una definición técnica que proporciona Sánchez Galán (2015) sobre la empresa es:

“Una empresa es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular. Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación”.

La empresa esta constituida por diversos elementos como recurso humano, herramientas útiles para su funcionamiento, materia prima, insumos, entre otros elementos de igual importancia, que ayudan al correcto funcionamiento de esta.

Existen variedad de clasificaciones de empresas, para el presente documento se tomará como actor principal las empresas comerciales, estas son definidas según López (2022) como todas aquellas que adquieren productos terminados, materias primas para su transformación o prestación de servicios a otras empresas o consumidores finales.

### 2.2.1. *Objetivos de las empresas*

El único objetivo de una empresa no es la generación de la riqueza en palabras de Arguello Pazmiño, Llumiguano Poma, Gavilánez Cárdenas, & Torres Ordoñez (2020) existen otros objetivos como los son:

- a. Maximización de beneficios: al hablar de beneficio se habla de la diferencia que existe entre los ingresos y los gastos, Con esta diferencia se busca hacer crecer la empresa, su sostenibilidad y desarrollo económico.
- b. Crecimiento: Aunado a la maximización de los beneficios, se encuentra el crecimiento. La reinversión de estos permitirá ampliar la participación del mercado con el fin de alcanzar un tamaño óptimo que permita un mejor posicionamiento en el futuro.
- c. La satisfacción de los clientes: actores imprescindibles para la empresa es necesario que estén satisfechos con los ¿Productos o servicios ofrecidos por los

- comercios, entregar lo que esperan y un poco más, permitirá la fidelización del cliente, que a su vez, otorgará una robusta cartera de clientes al comercio.
- d. Calidad: la calidad no sólo se debe presentar en los insumos o materias primas, sino en los procesos productivos, los servicios y la atención al cliente.
  - e. Objetivos sociales: adicional a los objetivos antes mencionados las empresas hoy en día también deben prestar atención al medio ambiente, al aseguramiento de una vida digna para los trabajadores, entre otros aspectos que permitirán robustecerse en el mercado.

### 2.2.2. El entorno de la empresa

Las empresas interactúan con lo que las rodea, tomando como referencia esta frase el autor Franklin Fincowsky (2009) define el entorno como "Elementos que están fuera de las fronteras de la organización. Los más representativos son el gobierno, la industria, los bancos, las empresas competidoras e incluso aquellas con las que no compite, proveedores, clientes y comunidad en general" (p.5).

Otros autores como García (2013), contemplan el entorno de forma micro, dentro o y de forma macro, es decir aquellos elementos que se encuentran alejados, pero aún así tienen incidencia en la empresa, para una mejor ejemplificación de quienes se encuentran en el entorno micro y macro se presenta la siguiente imagen:

**Figura 3**  
El Entorno de la Empresa



Fuente: (García, 2013)

Pero no sólo el entorno general y específico influye en la empresa, sino que también la empresa tiene cierta influencia hacia afuera, es decir, hacia los actores de cada entorno.

### **2.3. Sistema financiero**

La definición de sistema financiero para El Blog de la Economía (2013):

“El sistema financiero de un país está formado por el conjunto de instituciones, medios y mercados, cuyo fin primordial es canalizar el ahorro que generan los prestamistas, hacia los prestatarios o unidades, así como facilitar y otorgar seguridad al movimiento de dinero y al sistema de pagos. La labor de intermediación es llevada a cabo por las instituciones que componen el sistema financiero, y se considera básica para realizar la transformación de los activos financieros, denominados primarios, emitidos por las unidades inversoras (con el fin de obtener fondos para aumentar sus activos reales), en activos financieros indirectos, más acordes con las preferencias de los ahorradores.”.

Existen entes en Guatemala que regulan el sistema financiero, como lo explica Banco de Guatemala (2022) uno de ellos es la Junta Monetaria, encargada de la creación de la política monetaria, cambiaria y crediticia del país y la dirección del Banco de Guatemala, el antes mencionado tiene la función de promover condiciones monetarias favorables para el desarrollo del país, otro de los principales entes es La Superintendencia de Bancos, quien tiene como objetivo inspeccionar a las empresas del sector financiero, entiendase, bancos, sociedades financieras, instituciones de crédito, entidades de seguros, grupos financieros, entre otros.

#### **2.3.1. Sector Bancario**

Al 31 de diciembre de 2020, Zummaratings (2020) afirma que el sistema bancario de Guatemala, se encuentra integrado por 17 entidades, que crece rápidamente, posicionándolos como el sistema financiero de mayor tamaño en la región centroamericana.

Actualmente existe un registro de 17 instituciones bancarias en la Superintendencia de Bancos de Guatemala.

## **2.4. Sistema, Instrumentos y Medios de Pago**

Un instrumento de pago es cualquier modalidad que adopta el dinero para que su intercambio se agilice, Alvarado Juárez (2012), comenta que en Guatemala, el sistema bancario es el responsable de proveer dichos instrumentos, a diferencia de los medios de pago, que son elementos que extinguen la obligación de pago, dentro de ellos se encuentran los billetes, las monedas, depósitos bancarios, entre otros, mientras que los instrumentos son el medio por el cual se mueve el medio de pago, pero por sí mismos, no son capaces de extinguir la obligación de pago, como por ejemplo, los cheques, las tarjetas de crédito y débito, órdenes de pago y transferencia de fondos de forma electrónica.

También existe el Sistema de Pagos que en el mismo orden de ideas, del autor antes citado, es un conjunto de instrumentos, normas y procedimientos para la realización de transferencias de fondos entre entes participantes del sistema, a través de una infraestructura acordada con anterioridad.

Para satisfacer las necesidades de los compradores, las empresas o comercios han tenido que adaptarse, la actividad económica que se encuentra en constante crecimiento, la diversidad de esta y el aumento de transacciones han dado lugar a que los instrumentos financieros tomen prioridad para algunos clientes, ya que facilitan los pagos, el internet y la tecnología también han dado paso a una nueva forma de comercializar.

### **2.4.1. Tarjeta de crédito**

Rivas Cosíos & Serrano Bravo (2010) comentan que la tarjeta de crédito “es un documento que permite a su titular efectuar compras o servicios sin realizar su pago de forma inmediata. Se solicita en una entidad bancaria y se aceptan las condiciones que esta ponga”.

Las entidades bancarias tienden a perfilar a sus clientes potenciales, con el fin de proporcionar la mejor opción en tarjetas de crédito, dicha opción se debe adaptar a las necesidades del cliente potencial y brindar beneficios que se diferencien de las

otras entidades emisoras de tarjetas de crédito. Por lo general las tarjetas de crédito cuentan con una fecha de corte, es decir de una fecha a otra (aproximadamente un mes) se agrupan los consumos realizados, también cuentan con una fecha de pago, dicha fecha es posterior a las compras antes mencionadas, algunas entidades financieras permiten a los tarjetahabientes realizar el pago de sus consumos del mes, de 30 a 40 días después, estos rangos varían según disposiciones de las entidades financieras.

Contar con tarjetas de crédito es un sinónimo de financiamiento, aunado al consumo de contado con financiamiento extendido, como se explicó anteriormente; existe el beneficio de extra financiamientos, según el Congreso de la República de Guatemala (2015) es una línea de crédito adicional, que se comporta como un préstamo; y otros beneficios otorgados por este medio de pago, que es muy popular hoy en día, el consumo en cuotas, recibe otros sobrenombres de las entidades financieras, comúnmente conocidos por agregar a las marcas de tarjetas existentes la palabra, cuotas, a través de este beneficio el tarjetahabiente puede avocarse a diferentes comercios que ofrecen lo que busca y solicitar pagarlo en cuotas, a través de su tarjeta de crédito, si el comercio tiene activo el beneficio ofrecerá distintos plazos, de los cuales puede escoger el que mejor le parezca o convenga.

## **2.5. Gestión empresarial**

La definición de gestión empresarial para Condori Luján (2017):

“Son los esfuerzos y acciones que buscan mejorar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios. La optimización en la gestión de una empresa no pretende sólo hacer las cosas mejor; sino hacerlas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión” (p.7).

### **2.5.1. Gestión por procesos**

Al hablar de procesos según, Legarda Sevilla & Gómez Bastidas (2012), se hace referencia al conjunto de actividades que generan un producto que satisfacen a un cliente, dichas actividades se realizan de forma secuencial y ordenada. En este punto es importante aclarar que un procedimiento no es sinónimo de un proceso, la

diferencia radica en que un procedimiento es un conjunto de reglas que encaminan acciones, con el fin de obtener los resultados deseados, mientras que un proceso define qué es lo que se hace, en otras palabras el procedimiento es cómo hacerlo.

Según los comentarios de Legarda Sevilla & Gómez Bastidas (2012) el concepto de gestión en general abarca un gran campo, mientras que la gestión de procesos, es más específica, esta toma en cuenta la opinión del cliente, con el fin de mejorar los flujos de trabajo, hacerlos más eficientes, para ellos es importante tomar en cuenta ciertos aspectos, cómo los son:

- a. La realización de un diagnóstico: conocer las necesidades
- b. Definir qué es lo que se debe hacer
- c. Identificar a los responsables de cada actividad
- d. Tener una secuencia lógica de flujo de trabajo
- e. Insumos a utilizar
- f. Los servicios, como resultado de los procesos

Los procesos definidos no son estáticos, pueden ser modificados en el momento necesario, los aspectos que pueden causar esos cambios pueden ser:

- a. Las necesidades de los clientes
- b. Cambios en insumos
- c. Los recursos necesarios para producir los bienes o servicios
- d. Mejoras que se obtienen de las mediciones y análisis de procesos .

Anteriormente se realizó la aclaración que la gestión por procesos es diferente de la gestión en general empresarial, es decir de la gestión tradicional, es importante mencionar que existen otros tipos de gestiones, tal como lo es la gestión funcional o personal, a diferencia de estas últimas, la gestión por procesos busca la coordinación, planificación y optimización de los procedimientos, en ella existe mayor flexibilidad, son tomados en cuenta principios de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones, para extender la explicación de las diferencias entre los conceptos antes mencionados se presenta la tabla comparativa, que permitirá verificar las principales diferencias.

**Tabla 1**  
Gestión actual vs. Gestión por Procesos

<b>Gestión tradicional</b>	<b>Gestión por procesos</b>
Se centra sólo en procesos reglamentarios y legales.	Se incorpora la gestión basada en resultados
No contempla procesos de apoyo	Integra procesos de soporte y logísticos.
No hay continuidad y monitoreo formal de la gestión.	Existe un coordinador del proceso.
Prevalece la organización vertical.	La organización vertical y horizontal se complementa.
	Existe una retroalimentación constante de la gestión, lo que permite evaluar la efectividad y la eficiencia.
Evalúa solo la eficacia (resultados) del proceso.	Mejoras de carácter proactivo permanente gradual y radical.
Mejoramiento ocasional y a veces gradual de los procesos.	Aprendizaje sistemático dentro y fuera de la organización y sector.
Aprendizaje esporádico dentro de la misma organización.	
<b>Gestión funcional</b>	<b>Gestión por procesos</b>
Organización por departamentos o áreas	Organización orientada a los procesos
Los departamentos condicionan la ejecución de las actividades	Los procesos de valor añadido condicional a la ejecución de las actividades
Autoridad basada en jefes departamentales	Autoridad basada en los responsables del proceso
Principio de jerarquía y de control	Principio de autonomía y de autocontrol
Orientación interna de las actividades hacia el jefe o departamento	Orientación externa hacia el cliente Interno o Externo
Principios de burocracia, formalismo y centralización en la toma de decisiones	Principios de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones
Ejercicio del mando por control basado en la Vigilancia	Ejercicio del mando por excepción basado en el apoyo o la supervisión.
Cómo hacer mejor lo que venimos haciendo	Para quién lo hacemos y qué debemos hacer
Las mejoras tienen un ámbito limitado: el Departamento	Las mejoras tienen un ámbito transfuncional y generalizado: el proceso
<b>Gestión personal</b>	<b>Gestión por procesos</b>
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Hacer mi trabajo	Trabajo en equipo
Evaluar a los individuos	Evaluar el desempeño del proceso
Cambiar a la persona	Mejorar el proceso
Motivar a las personas	Eliminar barreras estructurales
Controlar a los empleados	Desarrollo de las personas
¿Quién cometió el error?	¿Qué falló en el control del proceso?
Corregir errores	Prevenir errores
Orientado a satisfacer al jefe	Orientado a satisfacer al cliente

Fuente: Legarda Sevilla & Gómez Bastidas (2012)

### **2.5.2. Gestión de tasas de comisión**

Evaluar gestiones es fundamental para conocer las fortalezas o debilidades de los procesos cotidianos. En el presente caso se evaluará la gestión de tasas preferenciales o tasas especiales de consumo en cuotas, por lo que es importante aclarar qué son, las tasas de comisión son el porcentaje que se cobra a un comercio o empresa comercializadora (sujeto de estudio) al momento de utilizar el sistema las entidades financieras involucradas, para hacer un cobro a los tarjetahabientes de la institución bancaria.

Al realizar la evaluación de la gestión de tasas preferenciales de consumo en cuotas se busca tener un resultado claro de cómo funciona dicha gestión, el fin es conocer cómo percibe el cliente este tema, Bruni (2017) indica:

“Los datos que proceden de los análisis de satisfacción del Cliente deben utilizarse para vigilar y mejorar las fases operacionales que determinan la consecución del producto/servicio ofrecido en el mercado. Si la referencia es el comercio/empresa, el objetivo principal es identificar lo que desea, cuáles son las necesidades implícitas, explícitas, latentes y de evaluación: todas dentro de contextos legislativos que a menudo plantean limitaciones adicionales de diseño y de carácter operativo”.

En el caso del presente estudio, se conoce que por lo general los comercios ofrecen productos a un precio de contado en cuotas, lo atractivo de este beneficio es que el comercio vende sus productos con precios de contado, es decir un solo pago, sin intereses sobre saldos pendientes de pago, el monto se divide en el plazo que escoge el tarjetahabiente y se realiza el cobro, mes a mes, el tarjetahabiente deberá pagar la cuota establecida, realizando su pago a la entidad financiera/bancaria que el otorgó la tarjeta de crédito.

En este punto ya fue involucrado el comercio, este es un actor principal e importante en el presente estudio, después de realizar las ventas en cuotas, el comercio, recibe el dinero, de parte de las entidades financieras, pero, por ejemplo si se realizó una

venta que asciende a diez mil quetzales en cierto número de cuotas, el comercio no recibirá los diez mil quetzales, las entidades financieras cobran al comercio, un porcentaje, por cada transacción realizada, esto cubre los servicios prestados para que la venta se pudiera hacer efectiva.

El porcentaje que se cobra a cada comercio es establecido por cada entidad financiera, según el número de plazos, las tasas que se cobran varían, lo común es que, a mayor plazo, mayor tasa. El Banco de México (2014) explica el proceso, de las ventas, compensación y liquidación financiera entre el banco y un comercio, al finalizar el día, el comercio realiza un corte, también llamado cierre, a través de esto se le informa a la entidad financiera, que puede contabilizar las transacciones realizadas, es decir las ventas, para que proceda a pagar al comercio lo que se cobró ese día a través de tarjetas de crédito. La acreditación del dinero equivalente al total de transacciones es entregada a través de transacciones de dinero o depósitos.

En el párrafo anterior, resalta un concepto, tasas de interés, estas tasas como se expuso con anterioridad, es el cobro por cada gestión realizada, el comercio toma en cuenta que ese margen, ya sea pequeño o grande determina un costo y por consecuencia una disminución en el margen de ganancia, de aquí surge la importancia de que el comercio inicie una relación comercial con la entidad bancaria para realizar una negociación sobre el tema. Siendo el tema de cuotas una herramienta importante, no sólo para hacer crecer la facturación, sino para establecer cartera de comercios sólidas, la institución bancaria entra en negociación con el comercio para otorgar el beneficio de tasas especiales, es decir más bajas que las que se les da a los comercios que no se encuentran en negociación con la institución. Esta mejora permite que el comercio beneficiado pueda trasladar ese beneficio al consumidor final, tener un mayor margen de ganancia e incluso proporcionar algún tipo de descuento gracias a la disminución de ese costo.

Existe un proceso para obtener las tasas preferenciales, el primer paso es que el comercio cuente con POS, este dispositivo según, Innovación Digital 360 (2022) este se define como: “es un dispositivo de naturaleza electrónica a la vez que

informática, cuya misión básica es permitir los pagos electrónicos mediante el uso de tarjetas de crédito, tarjetas de débito y tarjetas prepago”, que permitan realizar el cobro en cuotas, la contactación entre el comercio y la institución bancaria que da inicio a la relación comercial, la exposición de los beneficios y requerimientos para la obtención de tasas, el cumplimiento de los requerimientos y por último, pero no menos importante la aplicación de las tasas en el sistema, para que el comercio goce del beneficio.

## **2.6. Satisfacción del cliente**

Uno de los conceptos necesarios para sentar las bases del presente estudio es conocer el concepto de satisfacción del cliente, Kotler (2001) define la satisfacción del cliente como “un juicio emitido por una persona ante el rendimiento que tuvo un bien o producto en comparación con sus expectativas”.

Existen niveles para determinar la satisfacción, por ejemplo, si el rendimiento de un bien o servicio es menor que lo que esperaba un cliente, este se sentirá decepcionado, en cambio sí es igual a lo que esperaba, estará satisfecho, pero si su expectativa es sobrepasada entonces es posible decir que el cliente estará encantado con lo que recibió por parte del proveedor.

La satisfacción del cliente cumple un papel importante en las organizaciones, estudios respaldan la importancia de este factor, posicionándolo como un indicador de suma importancia. El 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan, simplemente se van y nunca vuelven. Los clientes muy satisfechos, transmiten su satisfacción a 3 o menos personas. Los clientes insatisfechos, transmiten su insatisfacción a 9 o más personas, porque siempre una mala experiencia será un buen motivo de conversación. Cuesta hasta 5 veces más conseguir un nuevo cliente que venderle a un cliente. Porque para venderle a un desconocido tengo que hacer publicidad, promoción, descuentos, regalos, etc. (Tigani, 2006).

Cuando un cliente se siente satisfecho es leal a una empresa producto o al servicio, dando así a la organización la mejor publicidad, para atraer nuevos usuarios, (Andrade Brito & Escalante Alfonso, 2015)

Para evaluar la satisfacción de los clientes se puede obtener la información de dos maneras diferentes: directa o indirectamente. Con la medición directa de la satisfacción se obtiene la percepción del cliente acerca del cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. A través de la medición indirecta se consigue información relacionada con el cumplimiento de los requisitos del cliente, sin preguntarle directamente a él mismo, a partir de datos obrantes en la propia organización.

La planificación de un proceso para la medición indirecta de la satisfacción del cliente debería considerar el sistema de indicadores implantado en la organización escogiendo aquellos relativos a las características de los productos y servicios o al desempeño de los procesos, que estén relacionados con la satisfacción del cliente. Ejemplos de este tipo de indicadores podrían ser, entre muchos otros: quejas o reclamaciones recibida, indicadores comerciales (fidelidad de clientes, negocios nuevos y perdidos o cumplimiento de plazos de entrega) o índices de defectos o rechazos. (González Bolea, Carmona Calvo, & Rivas Zapata 2007)

Un cliente puede presentar complacencia ante el servicio, cuando este excede sus expectativas, puede estar satisfecho si se cumple con lo que esperaba o insatisfecho si no se cumplen sus requerimientos, satisfacer al cliente representa su retención y fidelización.

### **2.6.1. Elementos que conforman la satisfacción**

Melissa Hammond (2022) hace referencía sobre algunos elementos que conforman la satisfacción del cliente, ellos se puede encontrar la marca.

- a. Marca: es el elemento que representa al negocio, la personalidad con la que interactúan los clientes.
- b. Producto o servicio: es lo que el cliente adquiere el negocio implica todos aquellos beneficios o promesas que se le realizan al cliente.
- c. Calidad: ya sea en productos servicios o procesos, es un elemento fundamental para la satisfacción del cliente.
- d. Oferta: se trata del valor implícito que lleva lo que se le ofrece al cliente, su importancia radica en que el ofrecimiento de una oferta genera expectativas.

- e. Percepción: Es como ven los clientes potenciales o actuales, el negocio la marca, los productos o servicios.
- f. Experiencia: constituido en base a las experiencias con otros comercios, un cliente siempre hace su valoración con base en experiencias pasadas.
- g. Comparación: aunado al punto anterior, el cliente siempre verifica otras marcas, pone atención en lo que recomiendan los conocidos, buscan reseña o testimonios.

### ***2.6.2. Principales beneficios de invertir en la satisfacción del cliente.***

Continuando con la línea de pensamiento de Hammond (2022), Los clientes satisfechos traen grandes beneficios a las empresas, los principales son:

- a. Fidelización: La lealtad de los clientes no solo implica una recompra, sino también la recomendación que realizaba sus colegas. para lograr esta fidelización es necesario poner más dedicación en la satisfacción de las necesidades del cliente, mientras la calidad del servicio no está en juego, muchos consumidores premiarán a las marcas con su fidelidad.
- b. Mayor ventaja sobre la competencia: los consumidores están rodeados opciones que pueden satisfacer sus necesidades, por lo que deben decidir por el mejor precio, la mejor calidad, la exclusividad y otras características del producto o servicio, uno los aspectos resaltar es el trato que se le da al cliente, ya que esto es una diferencia enorme entre una compañía y otra.
- c. Mejor publicidad: un cliente satisfecho es una excelente publicidad para el comercio.

### **2.6.3. Tasa de retención de clientes**

La retención está íntimamente ligada con el servicio que se le otorga a los clientes en una empresa, así lo expresa, Barroso Castro & Martín Armar (1999) aunque son numerosas las razones por las que se puede fortalecer una relación, el punto clave de unión es que la relación añade valor a ambas partes, el autor citado también indica que la calidad de servicio produce, satisfacción, seguido de la retención y el fin último, la rentabilidad, lo que se busca es lealtad, un cliente leal recomienda a terceros los productos o servicios adquiridos.

Para Segovia (2021) retener a un cliente significa generar confianza y tener como resultado una recompra, una métrica clave para el autor es la tasa de retención de clientes, esta puede calcularse de la siguiente forma:

$$TRC = ((E - N) / S) \times 100$$

Donde:

TRC = Tasa de retención de clientes

E = número de consumidores al final del período:

(Clientes al inicio del período + Clientes nuevos – Los clientes que se fueron)

N = número de nuevos consumidores

S = número de clientes en el estado del período / clientes al comienzo del período

100 = constante

Fuente: tomado de Segovia (2021) Guía completa para la retención de clientes. Consultoría, Asesoría y Marketing.

## **2.7. Seguimiento, Monitoreo y Evaluación**

Para Van de Velde (2009) “la evaluación es una herramienta de gestión”. Es importante mencionar que esta puede llevarse a cabo en todos los ciclos del proyecto, los resultados obtenidos de esta pueden ser utilizados para la toma de decisiones, el autor enfatiza que es necesario conceptualizar con el fin de conocer la importancia del tema:

### **2.7.1. Monitoreo**

Fase en la que se recolecta la información de lo que se desea medir, se realiza de forma ordenada y sistemática, haciendo uso de herramientas o instrumentos que están relacionados con indicadores. Relacionado directamente con el control, el período en el que se ejecuta es corto, debido a que está estrechamente relacionado con el control de una gestión.

### **2.7.2. Seguimiento**

Después del monitoreo, generalmente se da la siguiente etapa que es la de seguimiento la medición que se realiza se lleva a cabo en diferentes momentos, también se hace de forma sistematizada, y en muchas ocasiones el monitoreo es clave para realizar el seguimiento, ya que los datos obtenidos en la primera etapa son analizados para corroborar el cumplimiento de objetivos, la identificación de tendencias y también ayuda a tomar las decisiones sobre el curso a tomar.

### **2.7.3. Evaluación**

Las primeras etapas, es decir monitoreo y seguimiento culminan con la evaluación, esta se realiza con menor frecuencia que las antes mencionadas, refleja el estado de un proyecto, para tomar decisiones a largo plazo, la evaluación mide efectos e impactos.

### **2.7.4. Guías de control**

Para conocer que una guía de control es de suma importancia, conocer que es el control, este se define como:

“El control en el proceso administrativo es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias. Permite que las actividades y procesos en las empresas se efectúen de la mejor manera y se puedan solventar los problemas que surjan, así como obtener aprendizajes a partir de la realización de estos procesos para poder hacer mejoras a futuro” (Hernández Álvarez, 2020).

Existen diferentes herramientas que pueden ser utilizadas, para tener control sobre las distintas gestiones de las instituciones, no existe una estructura específica, estas comúnmente se adaptan a las necesidades de las antes mencionadas.

## **2.8. Medición de impacto**

En la guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico del autor Crespo (2010), se define el impacto como “cambios y efectos

positivos y negativos previstos o no previstos del proyecto, analizados en relación con los beneficiarios y otros afectados”.

Tomando como referencia la definición antes mencionada y citando a Barroso Castro & Martín Armar (1999):

“La lealtad de un cliente implica, en líneas generales, cuatro aspectos esenciales: en primer lugar, que el cliente está satisfecho; en segundo lugar, que recibe valor; en tercer lugar, que repite compra y por último, en cuarto lugar, que recomienda la empresa a terceros”

Los pasos antes mencionados culminan con la recompra de los clientes leales y la compra de los nuevos clientes, en el sector comercial una de las formas de conocer el impacto, es la facturación basada en los clientes objeto de estudio.

## **2.9. Marco Legal**

Dentro de los lineamientos legales que rigen las actividades antes mencionadas se encuentran:

### **2.9.1. Ley de Bancos y Grupos Financieros – Decreto 19-2002**

Compuesta por 141 artículos, está relacionada con el código de comercio, tiene como objeto la regulación de la creación, la organización, la fusión y las actividades de bancos y grupos financieros. La relación de esta ley respecto al tema de estudio radica en que las entidades financieras, están capacitadas para emitir tarjetas de crédito. (Congreso de la República de Guatemala, 2022)

### **2.9.2. Ley de Tarjetas de Crédito**

Contiene todas las regulaciones de las actividades relacionadas con la emisión y uso de tarjetas de crédito, con el fin que en las relaciones entre emisores, comercios afiliados y tarjetahabientes se garanticen los derechos, obligaciones y sean transparentes. (Congreso de la República de Guatemala, 2015)

### **2.9.3. Código de comercio**

Su criterio es mercantil, facilitando su organización y regulando sus operaciones únicamente dentro de limitaciones justas y necesarias, que permitan al Estado mantener la vigilancia de estas, como parte de su función coordinadora de la vida nacional. Forma parte de las regulaciones a tomar en cuenta, ya que existen actividades comerciales dentro del análisis realizado. (Congreso de la República de Guatemala, 2020)

### 3. METODOLOGÍA

Explicación detallada del conjunto de técnicas, métodos y procedimientos aplicados desde un enfoque científico a la presente investigación, con el fin de encontrar posibles soluciones al problema planteado.

#### **3.1. Definición del problema**

Dentro de la cartera de comercios que trabajan en el programa de ventas en cuotas existen algunos a los que se les ha beneficiado con tasas preferenciales, es decir que el porcentaje que se les cobra por realizar transacciones en cuotas es menor al del mercado, o al resto de comercios que no se encuentran afiliados al programa. Algunos de ellos han expresado su descontento por la gestión de dichas tasas, debido a que no reciben de forma correcta los porcentajes ofrecidos en la negociación con la institución bancaria.

##### ***3.1.1. Especificación del problema***

Las tasas preferenciales de consumo en cuotas son una herramienta útil de negociación, para la institución bancaria objeto de estudio, y su correcta gestión es importante, para que los comercios se encuentren satisfechos. Ante los comentarios expresados por los antes mencionados sobre la gestión de estas, se identificó que estos eran comentarios de descontento, ya que no se cumplía con la disminución de porcentajes ofrecidos, en la negociación con la institución bancaria, por lo cual, es necesario indagar sobre, la gestión de tasas preferenciales de consumo en cuotas y el impacto en el nivel de satisfacción, de los comercios beneficiados.

Por lo cual se plantea la siguiente interrogante, ¿Cuál es el impacto que causa la gestión de tasas preferenciales, en el nivel de satisfacción de los comercios beneficiados, en una institución bancaria durante el período 2018 al 2021 en la ciudad de Guatemala, zona 9?

### **3.1.2. Delimitación del problema**

La delimitación del problema de investigación está compuesta por cuatro elementos: la unidad de análisis, periodo histórico y ámbito geográfico.

a) **Unidad de análisis**

Clientes beneficiados en una institución bancaria con tasas preferenciales.

b) **Ámbito geográfico**

Ciudad de Guatemala, zona 9.

c) **Período histórico**

Año 2018 al año 2021.

### **3.2. Objetivos**

Los objetivos del presente trabajo se dividen en:

#### **3.2.1. Objetivo General**

Analizar el impacto de la gestión de tasas preferenciales de consumo en cuotas en el nivel de satisfacción de los comercios beneficiados de una institución bancaria durante el período 2018 al 2021 en de la Ciudad de Guatemala, zona 9.

#### **3.2.2. Objetivos Específicos**

- a) Evaluar la gestión de las tasas preferenciales de consumo en cuotas a través de entrevista a la institución financiera.
- b) Medir la tasa de retención de comercios beneficiados a través de datos históricos de la institución financiera.
- c) Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes beneficiados, a través de encuesta a comercios beneficiados
- d) Proponer las bases para una guía de control de la gestión de tasas preferenciales de consumo en cuotas.

### **3.3. Métodos, Técnicas e instrumentos**

La metodología que se consigna para el presente trabajo se desglosa en los siguientes puntos:

### **3.3.1. Método**

La presente investigación se realizó a través del método científico, que está conformado por tres fases, según Piloña Ortiz (2016) la primera es la indagadora, siendo esta la inicial donde se identificó el problema que se presentó en la institución objeto de estudio, se establecieron los objetivos que se deseaban alcanzar, se estructuraron los antecedentes de estudios similares y el marco teórico que contenía los temas necesarios para una mejor comprensión del trabajo. La segunda fase llamada demostrativa, que tenía como objeto escoger las técnicas de investigación y de campo y la estructuración la boleta de entrevista y el cuestionario, utilizados para la recopilación información, que fue procesada y analizada de forma cualitativa y cuantitativa. Los hallazgos se darán a conocer en la última fase, que lleva por nombre expositiva y como su nombre lo indica, su función es la divulgación de los resultados obtenidos.

### **3.3.2. Enfoque**

La presente investigación tiene un enfoque mixto, integra lo cualitativo y lo cuantitativo. A través del enfoque cualitativo, se indagó sobre la gestión de tasas preferenciales desde el punto de vista administrativo, así como la percepción y experiencias que tiene la institución bancaria sobre el tema. También se tomó en cuenta el enfoque cuantitativo para conocer la opinión de los comercios beneficiados identificando sus percepciones y se a través de la aplicación de la matemática y la estadística se midieron los niveles de satisfacción de los comercios beneficiados con las tasas preferenciales.

### **3.3.3. Diseño**

No experimental y seccional, es decir que no se administraron estímulos o tratamientos al objeto de estudio y los datos fueron recabados en un momento único.

### **3.3.4. Alcance**

El presente trabajo tiene un alcance descriptivo, ya que tiene como objetivo describir características de un grupo de personas relacionadas con el objeto de estudio, para

la presente investigación se midió el nivel de satisfacción de los comercios beneficiados con tasas preferenciales relacionado con la gestión de las antes mencionadas.

### **3.3.5. Técnicas de investigación**

Las técnicas utilizadas para la investigación son las siguientes:

#### **a) Técnicas de investigación documental**

A través del análisis de documentos se recaudó la información que sirvió como base para los antecedentes y marco teórico, estos capítulos son la base teórica para entender de mejor forma el problema y su entorno.

#### **b) Técnicas de investigación de campo**

Compuestas por:

- **Entrevista:** Para conocer a detalle la gestión de las tasas preferenciales se realizó una entrevista semi estructurada al supervisor de área, quien es el encargado de dirigir la gestión, su punto de vista y conocimiento fue esencial para conocer el proceso en su forma óptima.
- **Encuesta:** se aplicó la encuesta a la muestra de los comercios beneficiados para recolectar la información respecto a la satisfacción de estos, los tarjetahabientes o clientes finales no fueron tomados en cuenta debido a que quien recibe el beneficio de la disminución de tasas preferenciales de forma directa y a quién impacta en sus ventas y estrategias de comercialización es a los comercios.

### **3.3.6. Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron para recabar la información fueron:

#### **a) Guía de entrevista**

Semi estructurada, aplicada al supervisor, con el fin de conocer la gestión de tasas preferenciales.

## b) Cuestionario

Para la muestra de los comercios beneficiados se utilizó un cuestionario semiestructurado, los comercios fueron elegidos aleatoriamente.

### 3.4. Población y muestra

Obtener una muestra significa obtener una versión simple de la población objeto de estudio para que reproduzca sus rasgos básicos, La información obtenida a través de la muestra puede ser utilizada como una representación adecuada de la población.

Según datos proporcionados por la institución bancaria objeto de estudio, la población asciende a 310 clientes beneficiados con las tasas preferenciales de consumo en cuotas, dentro de ellos se encuentran comercios que se dedican a la venta de

- Artículos para el diseño y funcionamiento del hogar
- Productos de tecnología
- Artículos personales, como por ejemplo zapatos, ropa y accesorios.
- Herramienta y equipo
- Viajes
- Productos y servicios de salud
- Otros

Del total de comercios beneficiados se extraerá una muestra de 172 comercios, aplicando la fórmula para proporciones según Quiñónez Porras & Marroquín Reyes, el cálculo se demuestra a continuación:

**Fórmula:**

$$n = \frac{N Z^2 p q}{(N - 1) E^2 + Z^2 p q}$$

Fuente: Tomado de Quiñónez Porras & Marroquín Reyes. Métodos cuantitativos II estadística inferencial.

**Donde****n** = muestra**N** = tamaño de la población**p** = porción de la satisfacción**q** = porción no satisfactoria**β** = nivel de confianza**E** = error de muestreo**Z** = valor en la tabla de áreas bajo la curva normal estándar**Sustitución de datos****N** = 310**p** = 0.5**q** = 0.5**β** = 0.95**E** = 0.05**Z** = 1.960**Cálculo:**

$$n = \frac{310 * 2^2 * 0.5 * 0.5}{(310 - 1) 0.05^2 + 1.960^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{2697.7}{0.7725 + 0.9604}$$

$$n = \frac{297.7}{1.733} = 171.8068 = \mathbf{172}$$

### **3.5. Aspectos no considerados**

Dentro de los aspectos que no fueron considerados para el presente trabajo se encuentran los aspectos legales y los aspectos financieros.

### **3.6. Manejo ético**

Dentro de los datos que no fueron tomados en cuenta se encuentra el nombre de la institución bancaria en la cual se realizó el presente trabajo, así como los nombres de los comercios beneficiados, se acordó no revelar información comercial, ni detallar los beneficios otorgados a los comercios beneficiados.

#### 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Actualmente la institución bancaria objeto de estudio crea alianzas comerciales con comercios que ofrecen sus productos o servicios en pagos o como comúnmente se le denomina, en cuotas, esta forma de financiamiento se realiza a través de una tarjeta de crédito. Las alianzas entre la institución bancaria y los comercios buscan posicionamiento de marca y aumento de facturación para ambos involucrados.

Al hablar de una alianza comercial se habla de un beneficio para ambas partes, dentro de los beneficios que proporciona la entidad financiera objeto de estudio a los comercios afiliados a ella, se encuentra la mejora de tasas de consumo en cuotas, es importante mencionar que los comercios pagan un porcentaje por cada venta en cuotas que realicen, cabe destacar que el comercio no espera el pago de cada cuota mes a mes, sino que la entidad bancaria se encarga del reembolso total de la venta en cuotas (hablando en términos monetarios) en un plazo aproximado de 24 a 48 horas, en otras palabras es la entidad bancaria que adquiere la deuda.

Las tasas de consumo en cuotas representan para el comercio un costo en sus ventas, a pesar de ser un costo adicional, no pueden dejar fuera la opción de financiamiento en cuotas, ya que para muchos clientes finales el contar con una tarjeta de crédito que les permita obtener un producto en pagos posteriores a su adquisición es una ventaja y una forma de obtener aquellos productos o servicios que no pueden adquirir por una u otra razón, con otro tipo de financiamiento.

Retomando el punto en el cual se explica que cada transacción en cuotas tiene un costo implícito para el comercio, la entidad bancaria trabaja alianzas en las que el beneficio de mejora de tasas de consumo en cuotas toma el nombre de tasas preferenciales, que son porcentajes menores a los que tienen otros comercios que no trabajan en conjunto con la institución bancaria objeto de estudio.

#### **4.1. Evaluación de la gestión de tasas preferenciales de consumo en cuotas**

Para conocer la gestión de tasas preferenciales es importante decir que existen varios puestos de trabajo involucrados, que en conjunto otorgan el beneficio a los comercios, dentro de ellos se encuentra: el ejecutivo de marca, el auxiliar, el supervisor y la gerencia.

El punto de partida es establecer comunicación con el comercio al cuál se le ofrecerá realizar la alianza comercial, de este punto se encuentra encargado el ejecutivo de marca, quien da a conocer el beneficio, los requerimientos y el funcionamiento, por ello el ejecutivo de marca es un punto clave, pues establece la conexión con el comercio y la entidad bancaria, es el representante de la entidad y quien continuará con la relación que ya se estableció, si el ejecutivo tiene una respuesta positiva de parte del comercio, se realizan los acuerdos correspondientes y se inicia con la solicitud de tasas preferenciales.

Existen dos requisitos clave para que el comercio pueda optar al beneficio, el primero de ellos es que se encuentre constituido legalmente ya sea como empresa individual, sociedad anónima u otra otro tipo de sociedad mercantil y el segundo requisito es que pueda realizar cobros en cuotas a las tarjetas de la institución bancaria objeto de estudio.

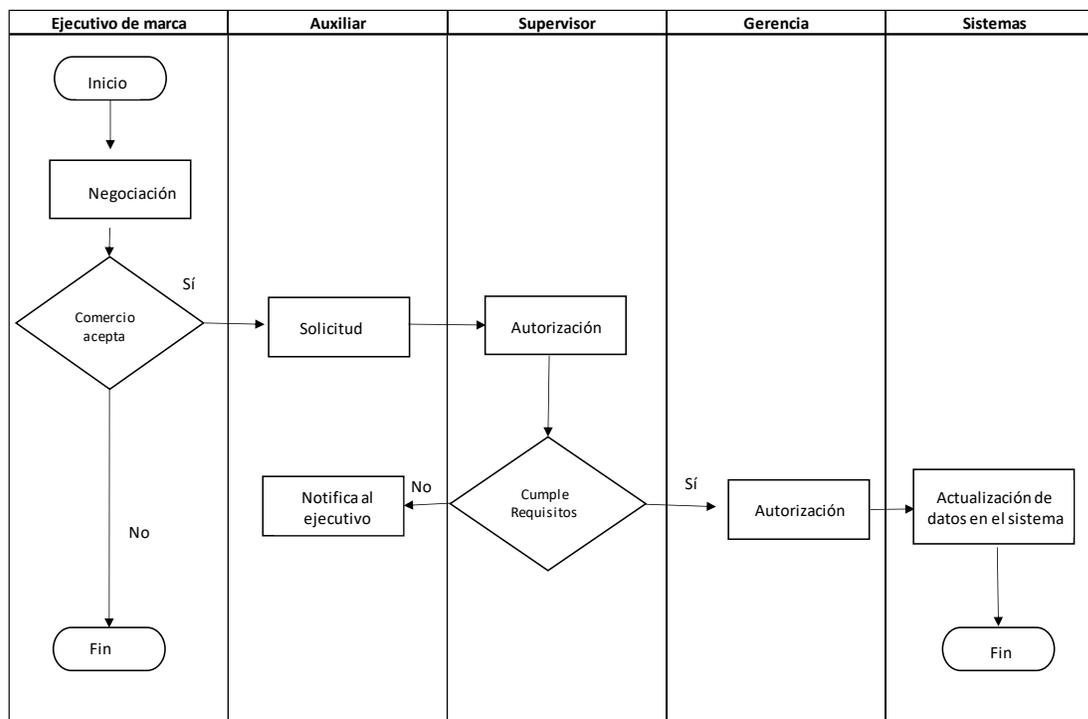
Al tener el visto bueno del comercio y el visto bueno de los requerimientos, el ejecutivo de marca traslada la solicitud al auxiliar del área, quien es el encargado de llevar un registro de los comercios que con quienes se negocia el beneficio, la solicitud es trasladada al supervisor del área, quien la valida y da el visto bueno de la negociación.

Al tener las solicitudes aprobadas, se trasladan a gerencia, para obtener las autorizaciones oficiales, el siguiente paso es trasladar las nuevas tasas al departamento de sistemas, quienes se encargan de realizar el cambio de porcentajes en el sistema.

La gestión de tasas preferenciales se presenta en el siguiente flujograma.

**Figura 4**

Flujograma de la gestión de tasas preferenciales de consumo en cuotas.



Fuente: elaboración propia con base a entrevista de investigación (2022).

Desde el inicio de la negociación hasta este punto, existe un período de espera de un mes aproximadamente, existe un tiempo promesa que tiene un rango de dos meses aproximadamente, ya que en ocasiones la gestión se extiende más del mes promedio. El ejecutivo de marca es el encargado de la negociación, comunicación y seguimiento, cuando el comercio ya cuenta con el beneficio se crean estrategias que permitan incrementar la facturación, así como el posicionamiento de marca de la entidad bancaria.

El proceso de la gestión antes descrita se encuentra plasmado dentro de uno de los manuales del área, que a su vez se encuentra dentro de una carpeta compartida en el ordenador de todos los que conforman el proceso. Cabe destacar que actualmente no se cuenta con controles sobre la correcta aplicación del beneficio mencionado anteriormente.

El beneficio de las tasas preferenciales es muy bien aceptado por los comercios, ya que para ellos representa una disminución de costos, lo que les permite un margen mayor en sus ganancias. A pesar de ser un beneficio muy bien aceptado siempre existen quejas, cómo por ejemplo en ocasiones el área de sistemas no aplica el porcentaje correcto.

#### **4.2. Tasa de retención de comercios afiliados al programa de consumo en cuotas**

Para medir la retención de los comercios es necesario conocer el número de comercios con los cuales se ha tenido relación durante el periodo objeto de estudio, por lo que se aplica la fórmula, la retención de los comercios representa su satisfacción con el beneficio otorgado y a la vez su fidelización, al trabajar en conjunto con la institución bancaria pueden ser portavoces para nuevos comercios que desean conocer el beneficio desde el punto de vista de los comercios, las recomendaciones que hagan los comercios en base a lo obtenido pueden ser de mucho beneficio para los nuevos comercios que deseen realizar la alianza comercial con la institución bancaria.

El cálculo de la tasa de retención se realizó tomando en cuenta los datos históricos proporcionados por la entidad objeto de estudio, la fórmula aplicada fue la siguiente:

$$TRC = ((E - N) / S) \times 100$$

Donde:

TRC = Tasa de retención de clientes

E = número de consumidores al final del período:

(Clientes al inicio del período + Clientes nuevos – Los clientes que se fueron)

N = número de nuevos consumidores

S = número de clientes en el estado del período / clientes al comienzo del período

100 = constante

### Sustitución de datos

$$E = 695 = (310 + 502 - 117)$$

$$N = 502$$

$$S = 310$$

### Cálculo:

$$TRC = ((E - N) / S) \times 100$$

$$TRC = ((695 - 502) / 310) \times 100 = 62.3 = 62.3\%$$

El resultado de la fórmula indica que existe una retención de clientes de 62.3% de los comercios, cabe destacar que el análisis realizado se lleva a cabo en un período que abarca la Pandemia de COVID-19, en el cual muchos comercios se modificaron y algunos lamentablemente desaparecieron, el resultado es aceptable, pero su crecimiento es importante debido a que como anteriormente se mencionó, la retención puede convertirse en fidelización.

Es importante mencionar que la relación establecida con los comercios, no se limita a otorgar porcentajes menores, sino que también implica constante comunicación con el comercio, que permite crear estrategias que ayuden al posicionamiento de la marca y que permitan tener mayor ventaja competitiva, el seguimiento otorgado por el ejecutivo de marca ayuda a establecer las relaciones duraderas, ya que el comercio se siente apoyado y acompañado, dando como consecuencia fidelización a la institución bancaria.

### 4.3. Niveles de satisfacción de comercios beneficiados con tasas preferenciales

Para el análisis de la satisfacción de los comercios beneficiados con tasas preferenciales es necesario tomar en cuenta variables como lo son la calidad del servicio otorgado por el ejecutivo para la negociación entre el comercio y al entidad bancaria, el porcentaje de mejora de las tasas preferenciales, el cumplimiento del plazo prometido por la institución bancaria para otorgar el beneficio a tasas preferenciales, el cumplimiento de los distintos aspectos prometidos al inicio de la relación laboral, por lo que se presentan las distintas tablas que contienen dicha información y su respectivo análisis.

**Tabla 2**

Calificación del servicio otorgado por el ejecutivo de negocios asignado.

<b>Calificación</b>	<b>Cantidad de comercios</b>	<b>Porcentaje de comercios</b>
Excelente	111	64.53%
Muy bueno	32	18.60%
Bueno	18	10.47%
Regular	11	6.40%
<b>Total general</b>	<b>172</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: elaboración propia con base a encuesta de investigación (2022).

Uno de los enlaces más importantes es el ejecutivo de negocios, este es la representación de la institución bancaria ante el comercio, su servicio es una de las variables que determina la satisfacción del comercio respecto a la gestión de tasas preferenciales.

En la tabla número 2 se identifica que de los comercios encuestados, 111 opinan que el servicio que se les ha brindado es excelente, pero también existen los comercios que no se encuentran completamente satisfechos, otorgando calificaciones menores, los comercios expresan que el tiempo que se ofreció para obtener el beneficio fue mayor a lo acordado, incumpliendo con el promedio de tiempo ofrecido por el ejecutivo de marca, también consideran que el tiempo para la

aplicación del beneficio de tasas preferenciales es extenso, desearían que este fuera menor a lo que ofrece inicialmente el ejecutivo de marca.

Otro punto que influye en las calificaciones más bajas es la aplicación de los porcentajes de tasas preferenciales en el sistema, los comercios aluden que después que el ejecutivo de marca notificó que los porcentajes habían sido cambiados, estos variaban, en algunos casos la mejora sólo se veía en algunos plazos y en otros casos no existió ninguna variación, lo que a su vez alargó el tiempo de espera.

Las variables antes mencionadas: tiempo de la gestión y aplicación de las tasas preferenciales, son relacionadas con el ejecutivo de marca, debido a que es el portavoz de la institución bancaria, es quién tiene relación directa con el comercio, a través de quién se canaliza toda la información.

Contar con una gestión de tasas preferenciales que se realice de forma correcta, beneficia a la calificación otorgada al servicio brindado por el ejecutivo de negocios, si la gestión funciona de manera correcta, el ejecutivo cumplirá con lo negociado, si la gestión presenta fallos, no se podrá cumplir con lo negociado y es el ejecutivo el encargado de comunicar al comercio, que no se podrá cumplir, por lo que el comercio relacionará dicho incumplimiento con un mal servicio otorgado.

**Tabla 3**

Calificación de la mejora de las tasas de consumo en cuotas

<b>Calificación</b>	<b>Cantidad de comercios</b>	<b>Porcentaje de comercios</b>
Excelente	101	58.72%
Muy bueno	32	18.60%
Bueno	16	9.30%
Regular	10	5.81%
Malo	13	7.56%
<b>Total general</b>	<b>172</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: elaboración propia con base a encuesta de investigación (2022).

Otra de las variables estudiadas es, la mejora de tasas preferenciales que se dio a los comercios afiliados, es decir los nuevos porcentajes otorgados, en la tabla número 3 se puede observar que la mayoría de los comercios otorgan calificaciones altas, es decir que recibieron lo que esperaban, la institución bancaria cumplió con las expectativas del comercio.

Una de las razones a las cuales se les puede atribuir la satisfacción de los comercios respecto a la variable estudiada, es que, para ellos la disminución de los porcentajes de tasas representa una disminución en sus costos. Esto se traduce en beneficios tales como incremento en el margen de ganancia, apertura a otorgar más plazos, respecto al tema de cuotas, posibilidad de incluir nuevas estrategias de ventas, como lo pueden ser descuentos gracias a los nuevos márgenes, entre otros aspectos que pueden beneficiar al comercio.

El beneficio de la mejora de tasas de consumo en cuotas otorgado a los comercios es bien aceptado, la mayoría lo califica como excelente, los otros porcentajes corresponden a calificaciones menores, el porcentaje que se siente inconforme con dicha mejora, es decir las calificaciones más bajas corresponden a aquellos comercios que considera la mejora como regular o mala, si se suman los porcentajes correspondientes a dichas categorías se obtiene que un 13.37% no se encuentra satisfecho respecto a la variable analizada algunos comercios comentan que otras instituciones bancarias otorgan porcentajes más bajos, esto permite que otras instituciones bancarias sean más competitivas, al otorgar un mejor beneficio que la institución objeto de estudio, el comercio preferirá y trabajará con la competencia de forma más eficaz.

**Tabla 4**

Cumplimiento de plazo prometido por la institución bancaria para otorgar el beneficio

<b>Calificación</b>	<b>Cantidad de comercios</b>	<b>Porcentaje de comercios</b>
Sí	169	98.26%
No	3	1.74%
<b>Total general</b>	<b>172</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: elaboración propia con base a encuesta de investigación (2022).

La variable de tiempo o plazo prometido para otorgar el beneficio de tasas preferenciales incide en la satisfacción del comercio. El análisis se realiza sobre el tiempo promesa que se comunica al comercio que es aproximadamente de dos meses de espera.

Cabe destacar que el promedio del tiempo promesa, es el doble del tiempo real de la gestión, esto causa niveles de satisfacción altos para los comercios, pues perciben que el beneficio fue otorgado en menos tiempo del informado, en la tabla número 4 se presenta el detalle de los comercios que dieron una respuesta positiva tanto como negativa.

La satisfacción respecto a esta variable asciende a 98.26% de los comercios, pero es importante tomar en cuenta qué si se acorta el tiempo promesa, es posible que se accione de forma positiva trabajando beneficios que ayuden a incrementar la facturación de la entidad bancaria. Tomando en cuenta que lo antes mencionado es posible, ya que el tiempo real de la gestión dura aproximadamente un mes, el tiempo promesa puede acortarse, apegándose más el tiempo real.

A pesar de ser solamente 3 comercios los que respondieron que no se cumplió con el plazo prometido por la institución bancaria para otorgar el beneficio, es posible que si se ajusta el tiempo promesa lo más cerca que se pueda del tiempo real de la gestión, la cantidad de comercios que otorguen una respuesta negativa crezca, pudiendo llegar a ser un factor que incida en la insatisfacción del comercio, pero a la vez los comercios pueden considerar la gestión más eficiente.

Algunos comercios toman en cuenta el tiempo promesa en el cual se les otorgará el beneficio para cerrar ventas de productos o servicios de precios altos, pues para ellos es beneficiosa la disminución de tasa porque implica disminución de costos, mejorar el tiempo de espera puede ser beneficioso para la institución bancaria ya que a pesar de que se cumple con lo ofrecido al comercio, la larga espera puede hacer que el comercio pierda el interés por trabajar con la entidad bancaria, durante el tiempo de espera es posible que el comercio realice otro tipo de negociación que beneficie a la competencia de la entidad bancaria, disminuyendo así el

posicionamiento de marca, si otra institución brinda el beneficio con menos tiempo de espera, las ventas se pueden facturar para otra entidad bancaria.

**Tabla 5**

Cumplimiento del beneficio negociado al inicio de la relación comercial.

<b>Calificación</b>	<b>Cantidad de comercios</b>	<b>Porcentaje de comercios</b>
Sí	158	91.86%
No	14	8.14%
<b>Total general</b>	<b>172</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: elaboración propia con base a encuesta de investigación (2022).

Cumplir con los distintos aspectos prometidos en la negociación, es otra variable que determina la satisfacción de los comercios, en la tabla número 5 se visualiza que 158 comercios afirman que la institución bancaria cumplió con lo que se acordó, mientras que 14 indican que la institución bancaria no cumplió con los puntos o promesas acordados al inicio de la negociación, el incumplimiento de lo negociado causa descontento en los comercios, que puede repercutir en negativa publicidad de boca en boca o llegar a la finalización de la relación comercial entre la institución bancaria, perdiendo así la oportunidad de aumentar su presencia de marca y posicionamiento.

Esta variable se encuentra ligada al ejecutivo de marca, si este ofrece más de lo que se puede cumplir, el comercio se sentirá insatisfecho debido a que sus expectativas sobrepasaran la realidad y al recibir lo que la institución bancaria puede dar, su insatisfacción se hará presente.

La comunicación del beneficio de forma clara desde el inicio de la relación comercial es importante, dentro del análisis realizado se detectaron 158 comercios que califican que lo ofrecido al inicio de la relación comercial, fue lo que se les otorgó, la contraparte de estos comercios asciende a 14, dichos comercios indican que no se cumplió con lo ofrecido al inicio de la relación comercial, haciendo énfasis en el porcentaje de las tasas preferenciales.

Cómo se hizo mención anteriormente el 91.86% de los comercios obtuvieron lo acordado en la negociación, el porcentaje de aquellos que no recibieron lo que se

acordó es mínimo, siendo de 8.14%, es necesario conocer el por qué la respuesta fue negativa, quienes respondieron negativamente al cuestionamiento dieron su opinión de lo que no obtuvieron, siendo estas las tasas preferenciales, en algunos casos, la mejora acordada no fue aplicada, en otros casos se aplicó a algunos plazos, pero otros no fueron modificados, esto implica realizar una acción extra, ya que se debe solicitar al departamento de sistemas que se realice la corrección, lo que a su vez implica un aumento en el tiempo ofrecido al comercio.

**Tabla 6**

Grado de satisfacción con la gestión de tasas preferenciales de consumo en cuotas.

<b>Calificación</b>	<b>Cantidad de comercios</b>	<b>Porcentaje de comercios</b>
Muy satisfecho	133	77.33%
Satisfecho	25	14.53%
Poco Satisfecho	8	4.65%
Nada satisfecho	6	3.49%
<b>Total general</b>	<b>172</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: elaboración propia con base a encuesta de investigación (2022).

De acuerdo con la tabla número 6 se analiza la satisfacción de la gestión de forma general, es decir de inicio a fin, tomando en cuenta los factores antes analizados de forma separada.

Para dicho análisis se determina que los comercios en su mayoría se encuentran satisfechos con la gestión de tasas preferenciales, pero también se puede observar que existen 14 comercios que se encuentran poco o nada satisfechos, su insatisfacción se encuentra ligada a los análisis antes presentados, dentro de los puntos que inciden en la insatisfacción se encuentran la incorrecta, parcial o nula aplicación de los nuevos porcentajes de tasas preferenciales; el servicio que brindó el ejecutivo durante la gestión, el seguimiento que este dio y la comunicación de lo que podían esperar en comparación de lo que el comercio recibió; también se

encuentra el tiempo promesa para poder gozar del beneficio, que en algunos casos excedió lo que el ejecutivo comunicó.

La satisfacción da paso a la fidelización, cuando un comercio se encuentra satisfecho se vuelve leal, esto genera la posibilidad de mejorar el posicionamiento de la institución bancaria y una publicidad de boca en boca beneficiosa. También se crea una buena reputación sobre la institución, ya que cumple lo que promete.

**Tabla 7**

Recomendación al programa de ventas en cuotas a otros comercios.

<b>Calificación</b>	<b>Cantidad de comercios</b>	<b>Porcentaje de comercios</b>
Sí	158	91.86%
Tal vez	14	8.14%
<b>Total general</b>	<b>172</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: elaboración propia con base a encuesta de investigación (2022)

La relación entre recomendación y satisfacción se visualiza en la tabla 7, de 172 comercios encuestados, 158 no dudarían en decir a otros comercios que han tenido beneficios de la relación comercial existente con la institución bancaria objeto de estudio, y aunque 14 aún dudan en realizar una recomendación, ningún comercio escogió la opción de no recomendar establecer una relación con la institución bancaria.

Sí los 158 comercios recomiendan iniciar una relación comercial con la institución, por lo menos a otro comercio, esto implicaría que se tendrían 158 comercios más, como clientes potenciales. Los comentarios de los comercios que ya se encuentran en la cartera de clientes de la institución bancaria, permitirán a otros comercios candidatos, tener una perspectiva desde un punto de vista similar, es necesario mencionar que en muchas ocasiones las recomendaciones también llevan implícitas dentro de ellas aquellas variables que causaron cierto descontento, por lo que es importante que los factores que inciden en la insatisfacción de los comercios, sean analizados y corregidos, pues estos pueden ser factores claves para que nuevos comercios tomen la decisión de aliarse a la institución bancaria.

La recomendación se considera la máxima expresión de la satisfacción, si alguien recomienda la gestión, implica que se encuentra satisfecho con lo otorgado por la institución bancaria.

#### **4.4. Análisis del impacto de la gestión de tasas preferenciales de consumo en cuotas en el nivel de satisfacción de los comercios beneficiados.**

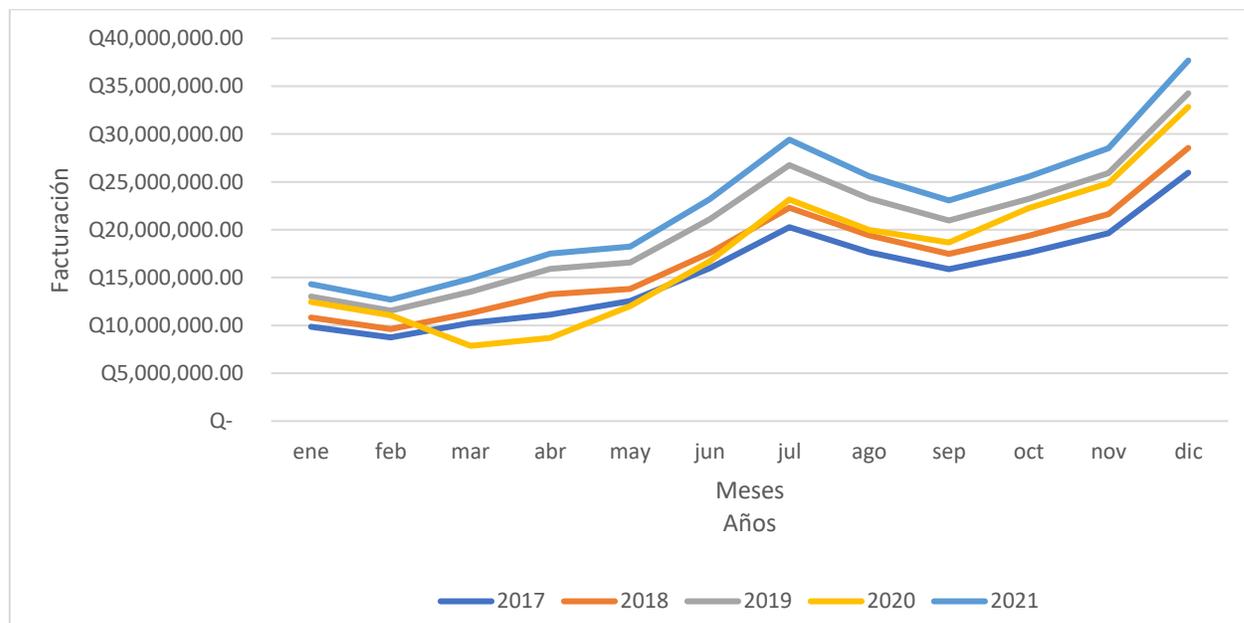
El beneficio de comprar productos en cuotas es muy buscado hoy en día, los clientes finales utilizan sus tarjetas de crédito para comprar productos o servicios, pero para los comercios que venden sus distintos productos a plazos, pagos o comúnmente llamado cuotas como anteriormente se mencionó, representa un costo, la institución bancaria objeto de estudio, busca dar un beneficio a los comercios que se afilien al programa de consumo en cuotas, el beneficio consiste en otorgar un porcentaje más bajo al del mercado, para ello se realizan negociaciones, en las cuales se buscan beneficios para ambas partes, tanto para los comercios como para la institución bancaria objeto de estudio.

El análisis se realiza desde el año 2017, un año anterior al período que se evalúa, considerar el año 2017 enriquece la investigación debido a que se tiene un punto de referencia de cuando los comercios no tenían tasas preferenciales de consumo en cuotas. Es importante mencionar que dentro de los años estudiados se encuentran el año 2020 y 2021, años anormales o atípicos para la economía debido a la pandemia. COVID-19.

En el presente trabajo se analiza el impacto a través de la facturación de los comercios beneficiados, gracias a los datos proporcionados por la institución bancaria objeto de estudio se puede observar en la figura número 5, la facturación que ha tenido los comercios beneficiados con tasas preferenciales.

### Figura 5

Medición de impacto a través de facturación de comercios beneficiados con tasas preferenciales de consumo en cutoas



Fuente: elaboración propia con base a encuesta de investigación (2022)

Dentro de lo que busca la institución objeto de estudio al realizar el tipo de gestiones, es el aumento de facturación a través de sus tarjetas de crédito y el posicionamiento de marca. Por lo que al otorgar el beneficio se espera un aumento en la variable facturación, debido al beneficio otorgado. En el presente caso los datos son positivos, pues están al alza. A excepción de los años 2020 y 2021. Debido a la situación antes mencionada.

El aumento de facturación y la satisfacción de los comercios sobre la gestión estudiada son variables que ayudarán a alcanzar los objetivos establecidos por la institución objeto de estudio. Si el comercio se siente satisfecho su recomendación será positiva, dando como resultado publicidad de boca en boca, una publicidad no pagada y que traerá beneficios a la institución bancaria.

La importancia de la gestión radica en que es de utilidad para los comercios, pues es un beneficio mutuo, si los niveles de satisfacción se elevan, los comercios se fidelizan, esto repercute en el cliente o consumidor final, por lo cual los 3 actores dentro del escenario son beneficiados

#### **4.5 Proyecto Implantación de control de gestión de tasas preferenciales.**

Proporcionar una solución para la problemática estudiada, es uno de los objetivos con el que se desea cumplir en el presente trabajo, por lo que a continuación se expone la propuesta que puede ayudar

##### ***4.5.1. Propuesta de guía de control de tasas preferenciales de consumo en cuotas.***

El control de la gestión es un conjunto de procesos que buscan asegurar el cumplimiento de los objetivos, contar con un control permitirá tener mejores resultados.

##### **Situación sin proyecto**

La institución bancaria objeto de estudio, otorga tasas preferenciales a algunos de los comercios que se encuentran afiliados al programa de cuotas. Dentro de la gestión para la obtención de dichas tasas preferenciales, no se cuenta con seguimiento o monitoreo y por consiguiente existe ausencia de evaluación. Por lo cual no se cumple con lo negociado con los comercios, es decir, estos no reciben o reciben de forma distinta lo negociado con la institución bancaria.

##### **Situación con proyecto**

La implementación de un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación que sea acorde a la institución bancaria objeto de estudio, con ellos se podrá corregir el problema antes mencionado en la situación sin proyecto. La implementación de una guía de control permitirá la obtención de datos que servirán para medir la efectividad del de la correcta aplicación de las tasas preferenciales y el cumplimiento a los comercios, así como identificar alternativas de acción que se adecúen a la gestión.

## **Estructura de una guía de control de gestiones:**

### **1. Marco Conceptual:**

Los involucrados en la gestión deben conocer los conceptos relacionados con control de la gestión, esto permitirá la mejor comprensión al momento de la implementación de la guía. Definir los principales conceptos ayudará a comprender mejor lo que se está realizando.

Conocer el por qué es necesario, qué es lo que se desea corregir y impacta en los comercios son algunas de las preguntas que deben responderse en esta etapa.

### **2. Modelo de la gestión:**

Todos los involucrados deben conocer la gestión, y el por qué se realizan las acciones entorno al control. Conocer el funcionamiento de inicio a fin, para detectar fácilmente las fallas o desfases en la gestión, así como los puntos de mejora.

### **3. Objetivos:**

Establecer objetivos implica saber qué es lo que se desea lograr a través de la guía de control, teniendo esta estrecha relación con la gestión que se desea monitorear. Es necesario contar con un objetivo general y con objetivos específicos, estos ayudarán al cumplimiento del objetivo general, también es necesario tomar en cuenta que los objetivos deben ser:

- Medibles: que puedan ser cuantificados.
- Realista: que se apeguen a la realidad.
- Temporales: que tengan fechas definidas.

### **4. Establecimiento de estándares**

Constituye la primera etapa del control y es útil para establecer un criterio de evaluación, un punto de comparación. Es un conjunto de especificaciones con

las que se debe cumplir en la gestión. Dentro de los principales estándares se encuentran:

- De calidad: establece la calidad un servicio, sus especificaciones, cual es el ideal que se le otorgará al cliente.
- De tiempo: es el tiempo estándar para otorgar un servicio, tiempo medio en el cual se le otorgará al cliente lo que ofrecido.

## **5. Recopilación de información**

Para la recolección de datos es necesario contar con técnicas e instrumentos que permitan captar la información que determinará la situación de la gestión, como es el curso de esta, existen diferentes técnicas, de ellas se debe escoger la que mejor se acople:

- Entrevistada: técnica utilizada para la recolección de información cualitativa y detallada, se realiza con el fin de conocer experiencias o vivencias.
- Observación: se observa una variable en su entorno natural, esta técnica hace entrar en contacto al observador y la variable, y ayuda a conocer el comportamiento, entorno o procesos.
- Grupos Focales: a través de la participación de un grupo con interés similares y relacionados a la variable de estudio, se puede conocer las debilidades, fortalezas o expectativas de la variable estudiada.
- Encuestas: técnica aplicada a una muestra representativa de una población para realizar estimaciones sobre una variable objeto de estudio.
- Análisis de documentos e informes existentes: a través de documentos o informes se puede conocer una variable, estos permiten su estudio y es posible medir variables a través de ellos.

Para llevar a cabo las técnicas antes mencionadas existen diferentes instrumentos que pueden ser aplicados, estos son:

- Cuestionario: compuesto por preguntas cerradas o abiertas, tiene como objetivo la obtención de información de un tema en particular
- Fichas de registro: formatos donde se registran datos de un sistema.
- Guía de entrevista: existen dos tipos de guía, la primera es la guía de entrevista estructurada, permite la obtención de información a través de cuestionamientos sobre el tema objeto de estudio, se realizan los cuestionamientos y se busca la respuesta a estos, con la particularidad que no permite introducir temas imprevistos, y el segundo tipo, llamado guía de entrevista semiestructurada, permite conocer otros temas que no están plasmados en ella, es decir que después de aclarar u obtener información de un tema, se puede profundizar en este a través de otras preguntas.
- Listas de control: conformadas por preguntas, estas pueden ser preguntas cerradas o abiertas, también son llamadas listas de chequeo.
- Guía de grupos focales: Lista de preguntas o temas a tratar en la discusión de un tema, da la oportunidad a expresarse abiertamente.
- Formatos de observación: Diseñados para captar lo que se considere importante o relevante para el estudio dentro de un sistema o al estudiar una variable.

### Ejemplo de formato de control

	A	B	C
1	<b>Conseguir un nuevo negocio</b>	<b>Check</b>	
2	Contactar con el cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	VERDADERO
3	Reunión de <i>kick off</i> con el cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	VERDADERO
4	Realizar la cotización	<input checked="" type="checkbox"/>	VERDADERO
5	Firmar el contrato	<input checked="" type="checkbox"/>	VERDADERO
6	Presentar las propuestas	<input checked="" type="checkbox"/>	VERDADERO
7	Reunión de seguimiento con el cliente	<input type="checkbox"/>	FALSO
8	Facturación	<input type="checkbox"/>	FALSO
9			
10	<i>Número de tareas</i>	=CONTARA(A2:A8)	
11			
12			

Plantilla de Control					
Fecha en la que se otorgo el beneficio					
Fecha en la que se realiza el seguimiento el beneficio					
Encargado:					
<b>Plazos</b>					
<b>Comercio</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>12</b>
Beneficio ofrecido	%	%	%	%	%
Beneficio otorgado	%	%	%	%	%
Diferencia	%	%	%	%	%

## 6. Evaluación del desempeño establecido a través de indicadores

Los indicadores son las medidas que permiten describir características comportamientos o fenómenos. la función de un indicador es ser un parámetro que ayuda a verificar el comportamiento de variables evaluadas.

Algunas características que deben tomarse en cuenta al momento de generar los indicadores son:

- **Confiabilidad:** se refiere a la consistencia en la medición de un parámetro, es decir, la precisión con la que se realiza dicha medición. Un indicador se considera confiable cuando puede ser utilizado por cualquier observador y arroja los resultados correctos.
- **Importancia pragmática:** que se apegue a los objetivos y que tenga concordancia con la gestión.
- **Objetivamente verificables:** es decir deben de tener enunciados claros, no enunciados generales, Esto permitirá un enfoque en lugar de una generalidad que se pueda salirse de control.
- **Económico:** no debe incurrir en costos elevados debe emplear un medio práctico para la obtención de datos.

- Cuando los indicadores ya están definidos según las características antes mencionadas, es necesario operacionalizarlos esto se hace a través de una ficha técnica, también llamada hoja de vida o ficha de indicadores, este formato contiene la información esencial del indicador y se pueden adecuar a las necesidades de la gestión, dentro de las variables que la componen encuentra:
  - Datos generales de gestión a monitorear: nombre, una breve definición del indicador, cual el su propósito u objetivo
  - Cálculo del indicador: La unidad de medida, por ejemplo, una proporción, razón, tasa, índices o escalas de intervalos ; la frecuencia con la que se realizarán las mediciones, la meta que se desea alcanzar y el plazo establecido para dicho cumplimiento; la línea base, también conocida como el punto de partida, es decir la situación actual de la variable que se desea medir; responsable o encargado de las mediciones, las fuentes de información y la forma de cálculo o fórmula utilizada para el cálculo.
  - Comportamiento del indicador a través del tiempo: datos del numerador y denominador de la fórmula escogida para la medición
  - Observaciones: datos importantes a tomar en cuenta.

A continuación, se presenta un ejemplo de una ficha técnica de indicadores.

## Gestión XX

Indicador 1

Ficha de técnica de indicadores												
Gestión no.				Fecha / /								
Datos generales												
Nombre del indicador:												
Definición del indicador												
Objetivo de indicador												
Cálculos												
Unidad de medida		Frecuencia			Meta			Plazo cumplimiento				
Línea Base												
Responsable de medición												
Fuentes de información												
Fórmula de cálculo												
Comportamiento del indicador												
Datos / Mes	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Numerador												
Denominador												
Resultado	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

### Medición



Análisis	
Nota	

Requiere acciones de mejora

Sí No

## 7. Agenda de aprendizaje

Es importante tomar en cuenta que el momento de recolectar datos a través de las fichas técnicas de información y tomar esos datos como bases para la toma de decisiones, es posible identificar errores cometidos, errores que pueden ser rectificadas a través de una agenda de aprendizaje, esta agenda busca detectar aquellos errores que pueden desviar las actividades del fin del proyecto y proporcionar soluciones factibles que ayuden a encaminar nuevamente las actividades

**Figura 9**

**Agenda de Aprendizaje**

Indicador	Código de indicador	Recolección de datos	Errores por corregir	Avances de corrección	Aciertos
	No.	Fecha: Hora:			
	No.	Fecha: Hora:			

## 8. Acciones correctivas

Después de realizar la evaluación, es decir verificar el comportamiento de la variable en un periodo de tiempo amplio, existen algunas preguntas que pueden ayudar a tomar las decisiones sobre las acciones correctivas, por ejemplo:

- ¿Cuáles fueron las actividades más efectivas?
- ¿Son sostenibles los logros obtenidos?
- ¿Se ha realizado una utilización eficiente de los recursos?
- ¿Lo que se ha hecho se puede mejorar?
- ¿Cuál es la satisfacción de los beneficiados?

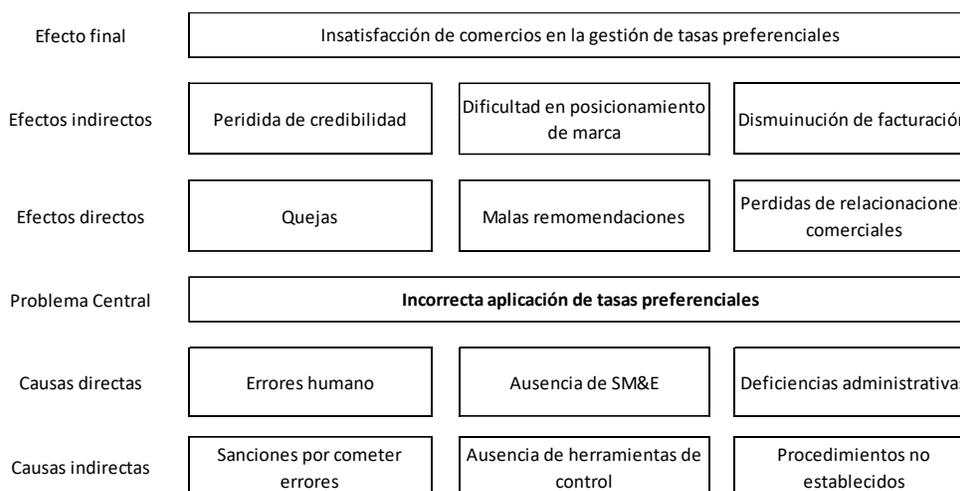
### 4.5.2. Marco Lógico

La metodología del marco lógico se utiliza para profundizar en el problema y buscar posibles soluciones.

#### Árbol de problemas

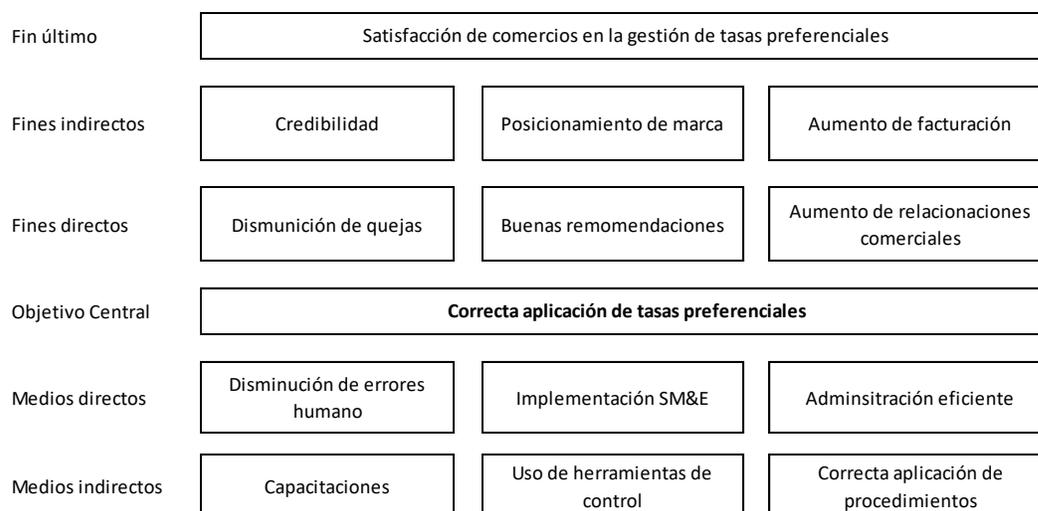
Se presentan el problema central, las posibles causas que dan origen a este y los efectos que causa.

**Figura 10**



#### Árbol de objetivos

Presenta el objetivo central que contrarresta al problema, los medios para llevarse a cabo y lo que se desea lograr, es decir los fines.



## Matriz de Marco Lógico

A través de la matriz es posible conocer a grandes rasgos lo que se pretende realizar con el proyecto.

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin (Objetivo Central) Aumento de satisfacción de los comercios afiliados al programa	% Satisfacción de los comercios beneficiados con tasas preferenciales	Encuestas	Mejor gestión de tasas preferenciales de otras instituciones bancarias
Propósito (Objetivo Especifico) Correcta aplicación de tasas preferenciales de consumo en cuotas	Disminución en % de errores.	Estadísticas de la institución	Mala comunicación o administración del departamento de sistemas
Componentes Pla de SM&E Guías de control	No. De guías de control	Fichas de indicadores	Incorrecta aplicación de guías de control
Actividades Rendición de cuentas Capacitaciones	Número de capacitaciones cada trimestre	KPI	Malas prácticas laborales

Fuente: elaboración propia (2022)

## CONCLUSIONES

1. Las tasas preferenciales de consumo en cuotas es uno de los beneficios más solicitan por los comercios, debido a que impacta positivamente en sus costos, algunos comercios han iniciado relación con la institución bancaria con el fin de obtener dicho beneficio, otros comercios han iniciado relación por recomendación de comercios que ya gozan del beneficio.
2. Actualmente la tasa de retención de comercios afiliados al programa de consumo en cuotas asciende a 62.3%, el crecimiento de esta variable se considera importante debido a que la retención de comercios da como resultado la fidelización de los comercios que a su vez se traduce en posicionamiento y aumento de facturación.
3. Más del 90% de los comercios se encuentran dentro de los rangos más altos de satisfacción e indican que recomendarían a otros comercios establecer una relación comercial con la institución bancaria objeto de estudio. La facturación de estos comercios en el periodo de estudio es positiva y ascendente después de haber recibido el beneficio de tasas preferenciales.
4. Actualmente la institución bancaria no cuenta con una guía de seguimiento, monitoreo y evaluación que permita tener un control de la gestión de tasas preferenciales.

## RECOMENDACIONES

1. Es necesario profundizar y realizar un análisis que determine si aunados a los factores antes mencionados existen otros en los que se pueden tener puntos de mejora con la finalidad de aumentar la satisfacción de los comercios respecto a la gestión de tasas preferenciales.
2. La retención de clientes indica fidelización, por lo que al finalizar un período comercial o interanualmente, se recomienda realizar una evaluación de retención de comercios, así como un diagnóstico de los factores de deserción de los comercios que dan por finalizada su relación con la institución bancaria objeto de estudio.
3. El servicio otorgado por el ejecutivo de negocios, la mejora de las tasas preferenciales y el tiempo promesa son factores determinantes en la gestión de tasas preferenciales, por lo que se recomienda determinar métricas, relacionadas con dichos factores, que permitan realizar una mejor gestión de tasas, se hace énfasis en enfocarse en el cumplimiento del tiempo promesa y correcta aplicación de tasas preferenciales.
4. Se propone la implementación de una guía de control que incluya métricas, con la finalidad de medir el comportamiento de las tasas preferenciales de consumo en cuotas, brindada a los comercios afiliados al programa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abad Acosta, M., & Pincay Díaz, D. (2014). *Análisis de calidad en el servicio al cliente en una empresa dde Seguros*. Guayaquil, Colombia .
- Aldás Manzano, J., Lassala Navarré, C., Ruiz Mafé, C., & Sanz Blas, S. (2014). *Calidad de servicio y su relacion con la satisfaccion del cliente en el area de operaciones del Bnaco de Credito del Perú oficina principal Cusco*. Cuzco.
- Alvarado Juárez, M. (2012). *Instrumentos de pago alternativos al cheque ofrecidos por la banca privada de Gutemala*. Quetzaltenango, Guatemala.
- Alvarez Lino, A. A. (2013). *Control de calidad como una herramienta administrativa para el mejoramiento de los procesos en la fabricación de carrocerías de madera, en la ciudad de Quetzaltenango*. Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado el 11 de 03 de 2021
- Andrade Brito, B., & Escalante Alfonzo, M. (2015). *Análisis de servicio al cliente para mejorar el proceso de comercialización de la empresa Bultrims S.A*. Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 12 de 03 de 2021
- Arguello Pazmiño, A., Llumiguano Poma, M., Gavilánez Cárdenas, C., & Torres Ordoñez, L. (2020). *Adminsitración de empresas elementos básios* (Primera ed.). Ecuador: Pons Publishing House.
- Arrascue Delgado, J., & Segura Cardozo, E. (2016). *Gestión de calidad y su influencia en la satisfacción del cliente en la clinica de fertilidad del norte "Clinifer"*. Pimentel.
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de proyectos* (secta ed.). Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.
- Banco de Guatemala. (2022). *Banco de Guatemala*. Obtenido de Banco de Guatemala: <https://www.banguat.gob.gt/es/page/junta-monetaria>

- Banco de México. (2014). *Descripción de las Tasas de Descuento y Cuotas del Intercambio en el pago de tarjetas bancarias en México*. México, México.
- Barroso Castro, C., & Martín Armar, E. (1999). Nivel de servicio y retención de clientes: El caso de Banca en España. *Nivel de servicio y retención de clientes: El caso de Banca en España*. Sevilla, España. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/161254117.pdf>
- Begazo Bustinza, G. (2017). *Medición de la calidad de servicio en la institución financiera compartamos Arequipa agencia la Pampilla a través de la escala Servqual*.
- Benavente Elgueta, B., & Figueroa Gómez, T. (2012). *Medición del grado de satisfacción de los clientes bancarios de puerto Montt basada en la escala Servqual*. Puerto Montt, Chile.
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Bruni, P. (2017). La Satisfacción del Cliente. En *La Satisfacción del Cliente* (pág. 11). Recuperado el 27 de 02 de 2021
- Carrasco Fernández, S. (2013). *stion de la atención al cliente/consumidor*. España: Paraninfo.
- Condori Luján, E. (2017). *Guía de gestión empresarial*. La Paz, Bolivia.
- Congreso de la República de Guatemala. (2022). *Ley de Bancos y Grupos Financieros*. Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala. (2015). *Ley de Tarjeta de Crédito*. Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala. (2020). *Código de Comercio Decreto 6-2020*. Guatemala.
- Congresos de la República de Guatemala. (2033). *Ley de Protección al Consumidor y Usuario*. Guatemala.

- Crespo, M. (2010). *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico*. Caracas, Venezuela.
- Dalongaro, R. (2014). La satisfacción del cliente con el supermercado en área fronteriza. *Ciencias Administrativas*, 16.
- Darder, P. (2005). *Metodos para medir la satisfaccion del cliente*. Madrid: AENOR.
- Day, G. (2002). *Comprender, captar y delizar a los mejores clientes*. Barcelona, España: Gestión.
- De la Cerda Gordillo, M. G. (2006). *Calidad de servicio en en los banco, una estrategia de captación de clientes*. Guatemala. Recuperado el 09 de 03 de 2021, de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_1560\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1560_IN.pdf)
- de la Torre Pérez, J. A., & Zamarrón Alvarado, C. B. (2002). *Evaluación de Proyectos de Inversión*. México: Pearson Educación.
- Denton, K. (1991). *Calidad en el servicio a los Clientes*. Madrid: Díaz de Santos.
- Economía*. (s.f.). Obtenido de <https://sites.google.com/site/ecoempresacom/entorno-de-la-empresa>
- El Blog de la Economía. (6 de mayo de 2013). *El Blog de la Economía*. Recuperado el 22 de 10 de 2022, de <https://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/casilher/category/t-sistema-financiero/>
- Esparza Gallo, A., & García Farfán, R. (2017). *Hábitos de los usuarios de tarjeta de crédito en el distrito de Piura*. Piura, Perú.
- Estrada Vera, W. (2007). *Servicio y Atención al Cliente*. Perú.
- Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos. (2018). *Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en artes*. Guatemala.
- Fernández, M. (2003). *El control como fundamento de la gestión por procesos y la calidad total*. ESIC.

- Franklin Fincowsky, E. (2009). *Organización de empresas* (Tercera ed.). D.F., México: McGRAW-HILL.
- Gaitán Moreno, N. E. (2017). *Proyecto de mejora de servicio al cliente*. Bogota, Colombia. Recuperado el 13 de 03 de 2021, de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9132/GaitanNubia2017.pdf>
- García Badell, J. (1994). *Informatización de Empresas. Sistematización, Control, Gestión* (Primera ed.). Madrid: McGraw Hill.
- García, M. (27 de febrero de 2013). *Acceseo*. Recuperado el 22 de 10 de 2022, de *Estrategia de Operaciones y Análisis del Entorno de una Empresa*: <https://www.acceseo.com/estrategia-de-operaciones-y-analisis-del-entorno-de-una-empresa.html>
- Gibson, J. (2001). *Organizaciones, Estructura, Procesos*. Chile: McGraw Hill.
- Gobierno de España. (s.f.). *Secretaría de estado de comercio*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/invertir-en-sistema-financiero/index.html?idPais=GT>
- Gómez Acosta, M., & Acevedo Suárez, J. (2001). *Diseño del servicio al cliente*. La Habana.
- Gómez Vidal, R., & Gutiérrez Montero, L. (2019). *Relacion entre calidad de servicio, satisfaccion y lealtad de clientes de banca exclusiva de un banco del distrito de la Molina*. Lima, Perú.
- González Bolea, L., Carmona Calvo, M., & Rivas Zapata, M. (2007). *Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes*. Recuperado el 27 de 02 de 2021
- González, N. (6 de 07 de 2018). *Magenta Branding & Planificaión*. Recuperado el 11 de 03 de 2021, de <https://magentaig.com/como-manejar-las-quejas-de-los-clientes/>

- Hammond, M. (15 de febrero de 2022). *HubSpot*. Obtenido de Satisfacción del cliente: qué es, sus elementos y cómo medirla: <https://blog.hubspot.es/service/satisfaccion-del-cliente>
- Hernández Álvarez, M. (7 de julio de 2020). *La importancia del control en la administración*. Obtenido de Universidad Intercontinental: <https://www.uic.mx/noticias/la-importancia-del-control-en-la-administracion/>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). D.F, México: Mc Graw Hill Educación.
- Horovitz, J. (1997). *La calidad del servicio a la conquista del cliente*. España: Mc Graw hill.
- Innovación Digital 360. (8 de septiembre de 2022). *Network Digital 360*. Obtenido de Network Digital 360: <https://www.innovaciondigital360.com/pago-electronico/pos-costos-funcionamiento-obligacion-y-el-mejor-pos-2021/>
- Juarez Untiveros, J. (2019). *La educación financiera y el uso de tarjetas de crédito*. Lima, Perú.
- Lapuente, J. C. (2011). *Planificación y control de gestión, introducción al control de gestión*. Recuperado el 27 de 03 de 2021
- Legarda Sevilla, M., & Gómez Bastidas, E. (2012). *Diseño de un sistema de gestión de calidad para dirección metropolitana administrativa del municipio del municipio del Distrito Metropolitana de Quito*. Quito.
- Londoño, M. (2011). *Atención al Cliente y Gestión de Reclamaciones* (Segunda ed.). Madrid, España: Fundación Confemetal.
- López, A. (abril de 2022). *Blog Tiendanube*. Obtenido de <https://www.tiendanube.com/blog/mx/tipos-de-empresas/>
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Revista científica: Visión Futuro*, 23.
- Martínez, R. (2004). *Gestión de la Clientela*. ESIC.

- Meza Chavez, A. (2020). *Relación entre la satisfacción y calidad de servicio en los clientes de una agencia de una entidad bancaria, Cayma-Arequipa al 2020*. Arequipa, Perú.
- Morales Martín , F. (2011). *Concepto de proyecto: lecciones de experiencia*. Madrid.
- Ortiz Herrera, L. (2015). *Propuesta de mejoras del servicio al cliente en las entidades financieras*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 13 de 03 de 2021, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13647/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL%20ORTIZ%20HERRERA%20LUZ%20AYDA.pdf;jsessionid=E3B7246E5A96DD54D4423F54922510D8?sequence=2>
- Ortiz Toscano, C. M. (2010). *Modelo de gestión de calidad y su efecto en las ventas de Finca El Moral de la parroquia el Triunfo del cantón Patate*. Ambato, Ecuador. Recuperado el 10 de 03 de 2021
- Paredes, B., Almeida, A., Araujo, J., & Sandoval, B. (s.f.). La empresa y su entorno. En *La empresa y su entorno*.
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente*. España: Vigo.
- Quiñónez Porras, O., & Marroquín Reyes, A. (s.f.). *Métodos Cuantitativos II Estadística Inferencial*. Guatemala.
- Rivas Cosíos, M., & Serrano Bravo, K. (2010). *Análisis de los medio de pago más utilizados por los demandantes al momento de realizar sus transacciones, en la ciudad de Loja*. Loja, Ecuador.
- Rosales Posas, R. (1999). *Formulación y Evaluación de Proyectos - Guía a Nivel de Perfiles* (Primera ed.). San José, Costa Rica.
- Sagástegui Hernández, J., & Sánchez Ruiz, E. (2006). *Desarrollo de nuevos servicios en entidades financieras de la ciudad de Piura*. Piura, Perú.
- Sánchez Galán, J. (02 de diciembre de 2015). *Economipedia*. Recuperado el 2022, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>

- Sánchez García, J. (s.f.). *Indicadores de Satisfacción de Clientes Como Herramienta para la Toma de Decisiones Estratégicas*. 27. Nueva Granada. Recuperado el 25 de 02 de 2021
- Santos Urías, J. (2006). *La Exclusión de Activos y Pasivos Aplicada a una Entidad Bancaria Privada Guatemalteca*. Guatemala, Guatemala.
- SEGEPLAN. (2022). *Guía de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública*. Guatemala. Recuperado el 22 de 10 de 2022
- Segovia, R. (01 de 2021). *Guía completa para la retención de clientes*. Obtenido de <https://ricardosegovia.com/wp-content/uploads/2021/01/Retencion-de-Cliente-Guia-Completa-RS-Marketing-Consulting.pdf>
- Silva Maranhao, R. (2011). *La calidad total en organizaciones y entornos complejos: análisis en una aerolínea de bandera*. Madrid, España. Recuperado el 21 de 03 de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=36792>
- Técnicas, I. u. (2009). *Herramientas para la mejora de la calidad*. Montevideo, Uruguay. Recuperado el 08 de 02 de 2021
- Tigani, D. (2006). *Excelencia en Servicio* (Primera ed.). Recuperado el 24 de 02 de 2021
- Torres Romero, M. (2014). *La Gestión Por Procesos y Su Incidencia en la Satisfacción de los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco LTDA, Sucursal Píllaro*. Ambato, Ecuador.
- Tschohl, J. (2007). *Cómo conservar clientes con un buen servicio*. (C. Harari, Trad.) Minnesota, EUA: Pax México.
- Valladares, L. (31 de julio de 2017). *Guatemala.com*. Obtenido de <https://aprende.guatemala.com/historia/geografia/municipio-de-guatemala-guatemala/>
- Valle León, M. (s.f.). *Sisitema Financiero*.

- Van de Velde, H. (2009). *Sistema de evaluación, monitoreo, seguimiento de proyectos sociales*.
- Vargas Barrera, R. (2008). *Estadística II Programa de Administración Pública Territorial*. Bogotá, Colombia.
- Vargas Quiñones, M., & Aldana de Vega, L. (2006). *Calidad y Servicio: Conceptos y herramientas*. Lima: Eco Ediciones.
- VisaNet. (s.f.). *VisaNet Guatemala*. Recuperado el 25 de 02 de 2021, de VisaNet Guatemala: <https://www.visanet.com.gt/ProductosServicios/VisaEnExtraCuotas>
- Westreicher, G. (s.f.). *Economipedia*. Recuperado el 09 de 03 de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>
- Zummaratings. (2020). *Sector Bancario de Guatemala*.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1 Guía de entrevista dirigida a supervisor de departamento**

**Universidad de San Carlos de Guatemala**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela de Postgrado**

**Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos**

La presente entrevista tiene como fin la obtención de datos relevantes que se utilizarán en la investigación del trabajo profesional de graduación, conocer la gestión de tasas preferenciales es importante para posterior compararlo con el punto de vista del cliente.

También es importante destacar, que lo conversado en la presente entrevista, se tratará con discreción y profesionalismo.

- 1. ¿Cómo se definen las tasas preferenciales de consumo en cuotas?**
- 2. ¿Qué puestos están involucrados en el proceso antes mencionado?**
- 3. ¿Cuáles son los requisitos para obtener las tasas preferenciales?**
- 4. ¿Cuál es el tiempo promesa para otorgar el beneficio?**
- 5. ¿Cómo definiría usted la percepción que el comercio tiene del beneficio brindado?**
- 6. ¿Han recibido quejas de algún cliente?**

7. Si la respuesta anterior fue afirmativa, describa el motivo de la queja.
8. ¿Cuentan con el manual de la gestión de tasas preferenciales de consumo en cuotas, o el proceso está descrito dentro de algún manual?
9. ¿Cuál es el seguimiento brindado a los comercios, después de otorgar el beneficio?
10. De la siguiente escala, cómo cree que los comercios beneficiados calificarían la satisfacción de la gestión de tasas preferenciales otorgadas:  
  
Excelente  
Muy bueno  
Bueno  
Regular  
Malo
11. Aportes o comentarios extras sobre el tema

---

**Anexo 2 Cuestionario dirigido a comercios beneficiados.**

**Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Postgrado  
Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos**

El presente cuestionario tiene como fin la obtención de datos relevantes que se utilizarán en la investigación del trabajo profesional de graduación, conocer la gestión de tasas preferenciales es importante para proporcionar mejoras, también es importante destacar, que la información obtenida, se tratará con discreción y profesionalismo.

**1. ¿Desde cuándo es beneficiado con tasas preferenciales de consumo en cuotas?**

Menos de un año

1 año

2 años

3 años

4 años

**2. ¿Cómo califica el servicio otorgado por el ejecutivo de negocios asignado?**

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

**3. ¿Cómo califica la mejora de las tasas de consumo en cuotas? (los nuevos porcentajes otorgados)**

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

**4. ¿Cómo califica el tiempo de gestión de las tasas preferenciales, la institución bancaria cumplió con el plazo prometido para otorgarle el beneficio?**

Sí

No

**5. ¿Recibió lo que se le ofreció inicialmente al momento de negociar el beneficio?**

Sí

No

**6. Si la respuesta anterior es negativa, describa que fue lo que no se le otorgó**

---

**7. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la gestión de tasas preferenciales de consumo en cuotas?**

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Nada satisfecho

**8. ¿Recomendaría pertenecer al programa de consumo en cuotas?**

Sí

Tal vez

No

**9. Cometarios**

---

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Ciclo de vida del proyecto.....	15
<b>Figura 2</b> Evaluación en el ciclo de vida del proyecto .....	16
<b>Figura 3</b> El Entorno de la Empresa.....	18
<b>Figura 4</b> Flujograma de la gestión de tasas preferenciales de consumo en cuotas.....	42

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Gestión actual vs. Gestión por Procesos.....	23
<b>Tabla 2</b> Calificación del servicio otorgado por el ejecutivo de negocios asignado. ....	45
<b>Tabla 3</b> Calificación de la mejora de las tasas de consumo en cuotas.....	46
<b>Tabla 4</b> Cumplimiento de plazo prometido por la institución bancaria para otorgar el beneficio	47
<b>Tabla 5</b> Cumplimiento del beneficio negociado al inicio de la relación comercial. ....	49
<b>Tabla 6</b> Grado de satisfacción con la gestión de tasas preferenciales de consumo en cuotas. .	50
<b>Tabla 7</b> Recomendación al programa de ventas en cuotas a otros comercios. ....	51