



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica-Industrial

CALIDAD EN SERVICIO EN BANCOS, UNA ESTRATEGIA EN LA CAPTACIÓN DE CLIENTES

Mario Gerardo de la Cerda Gordillo
Asesorado por Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras de Akú

Guatemala, julio de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**CALIDAD EN SERVICIO EN BANCOS, UNA
ESTRATEGIA EN LA CAPTACIÓN DE CLIENTES**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

MARIO GERARDO DE LA CERDA GORDILLO
ASESORADO POR INGA. MIRIAM PATRICIA RUBIO CONTRERAS DE AKÚ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA JULIO DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
EXAMINADOR	Ing. Edwin Adalberto Bracamonte Orozco
EXAMINADOR	Ing. Edwin Rolando Borrado Gómez
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

CALIDAD EN SERVICIO EN BANCOS, UNA ESTRATEGIA EN LA CAPTACIÓN DE CLIENTES,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Industrial, con fecha 25 de julio de 2005.



Mario Gerardo de la Cerda Gordillo

Guatemala 12 de Octubre de 2005.

Ing. José Francisco Gómez Rivera
Director de Escuela
Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Ingeniero Gómez

Me es grato informarle que he concluido la revisión del trabajo de graduación titulado CALIDAD EN SERVICIO EN BANCOS, UNA ESTRATEGIA EN LA CAPTACION DE CLIENTES, desarrollado por el estudiante MARIO GERARDO DE LA CERDA GORDILLO, de la carrera de Ingeniería Industrial.

Considerando que el trabajo cumple con los objetivos delineados en su inicio y llena los requisitos académicos necesarios y de practica necesaria, me permito recomendarle se sirva aprobarla en el entendido que el autor y asesor asumimos la responsabilidad del contenido y conclusiones del mismo

Atentamente



Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras de Akú

Colegiada No. 4,074

MIRIAM PATRICIA RUBIO CONTRERAS
INGENIERA INDUSTRIAL
COL. No. 4,074

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **CALIDAD EN SERVICIO EN BANCOS, UNA ESTRATEGIA EN LA CAPACITACIÓN DE CLIENTES**, presentado por el estudiante universitario **Mario Gerardo de la Cerda Gordillo**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Leonel Estuardo Godínez Alquijay
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala junio de 2006

LEONEL ESTUARDO GODÍNEZ ALQUIJAY
INGENIERO INDUSTRIAL
Colegiado No. 6030

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **CALIDAD EN SERVICIO EN BANCOS, UNA ESTRATEGIA EN LA CAPTACIÓN DE CLIENTES**, presentado por el estudiante universitario **Mario Gerardo de la Cerda Gordillo**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, junio de 2006.

/mgp



Ref. DTG.229.06

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **CALIDAD EN SERVICIO EN BANCOS, UNA ESTRATEGIA EN LA CAPTACIÓN DE CLIENTES**, presentado por el estudiante universitario **Mario Gerardo de la Cerda Gordillo**, procede a la autorización para la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, junio de 2006

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Porque me ha dado la fuerza, paciencia y entereza para cumplir con mi objetivo.
Mi esposa	Edna por su amor, comprensión y apoyo incondicional en mi vida.
Mis hijos	Mario Gerardo, Maria Jose y Jose Gabriel, mis hijos lo hemos logrado, con todo mi amor para ustedes.
Mis padres	Mario de la Cerda y Rosalinda Gordillo, con gratitud por sus sacrificios en mi formación profesional, ya que este logro es el reflejo de lo que han sembrado en mí.
Mis hermanos	Luis Fernando, Rosalinda (Nena) y Luis Pedro, con cariño y gratitud por su apoyo.
Mis abuelitos	Román Gordillo (Q.E.P.D.) Amada Girón viuda de Gordillo, por su cariño y bendiciones.
Mi suegra	Con cariño y respeto, gracias por su apoyo
Mis tíos	Con cariño, especialmente a mi tía Vimi.
Mi primos	Con mucho cariño.

“todo lo puedo en cristo que me fortalece”

FILIPENSES 4:13

AGRADECIMIENTOS A:

- Inga. Miriam Patricia Rubio** Por haberme asesorado desinteresadamente durante el desarrollo del presente trabajo de graduación.
- Mis amigos** Francisco Herrera, Ludwin Dardon, Vinicio Zaldaño, Gustavo Anderson, Cristian Cáceres, Edwin Castro, Luis F. Hidalgo, por su amistad y apoyo durante mi carrera.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ANTECEDENTES GENERALES	
1.1. Definiciones	
1.1.1. Concepto de Calidad	1
1.1.2. Concepto de Servicio	2
1.1.3. Concepto de Banco	2
1.2. Mercadotecnia en el sector financiero	2
1.3. Departamento de servicio al cliente	
1.3.1. Organigrama del departamento	4
1.3.2. Perfil de los ejecutivos de servicio al cliente	5
1.3.3. Método actual de servicio al cliente	6
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	
2.1. Misión	7
2.2. Visión	7
2.3. Productos que ofrece	7
2.4. Funciones del control de calidad en el servicio	11
2.5. Agentes que afectan la calidad en el servicio	
2.5.1. Agente Externo	12
2.5.2. Agente Interno	12
2.6. Procedimiento actual de servicio de los ejecutivos de	13

servicio al cliente	
2.7. Satisfacción del cliente	
2.7.1. Medición del grado de satisfacción del cliente.	15
2.7.2. Forma de atender o servir	16
2.7.3. Servidores actuales	16
2.8. Componentes del servicio	17
2.9. Principios que utiliza el banco para proporcionar el servicio al cliente.	18
2.10. FODA actual	19

3. ESTRATEGIA DE CALIDAD EN SERVICIO PARA LA CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES

3.1. Componentes del servicio	21
3.2. Paradigmas del servicio	21
3.3. Cualidades del servicio de calidad	22
3.4. Principio del servicio	24
3.5. Pasos para conocer las necesidades del cliente	25
3.6. Cómo lograr la calidad en el servicio	26
3.7. Análisis del factor externo	26
3.8. Oportunidades y amenazas	27
3.9. Recursos de la organización	28
3.10. Fortalezas y debilidades	29
3.11. Teoría de colas	30
3.11.1. Clientes	30
3.11.2. Llegadas	30
3.11.3. Proceso de colas o filas	31
3.11.4. Tasa de servicio	32
3.11.5. Número de servidores	32
3.11.6. Proceso de salida	32

3.11.7.	Análisis de la cola	32
---------	---------------------	----

4. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN SERVICIO PARA LA CAPTACIÓN DE CLIENTES

4.1.	Comunicación del servicio	
4.1.1.	Afirmar la diferencia	35
4.1.2.	Amoldarse a las necesidades del cliente	35
4.1.3.	Servicio y comunicación	36
4.1.4.	Motivación del personal	
4.1.4.1.	Teoría de la jerarquía de necesidades	37
4.1.4.2.	Teoría de la motivación e higiene	38
4.1.4.3.	Teoría de la fijación de metas	39
4.2.	Normas de calidad en servicio	
4.2.1.	Resultado esperado por el cliente	40
4.2.2.	Ponderación de la calidad	41
4.2.3.	Formación del personal en normas de calidad	42
4.2.4.	Prestar un servicio orientado a la satisfacción del cliente	42
4.3.	Equipos efectivos	
4.3.1.	Círculos de calidad	43
4.3.2.	Auto evaluación 360 grados	45
4.3.3.	Caza de errores a la conquista de cero defectos	46
4.4.	Medir la satisfacción del cliente	
4.4.1.	Encuestas de satisfacción	47
4.4.2.	Reclamos una fuente de beneficios	48
4.4.3.	Opiniones externas	48

5. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD EN SERVICIO	
5.1. Evaluación del rendimiento	49
5.2. Reportes de control de calidad en servicio al cliente	49
5.3. Gestión de calidad del servicio al cliente	50
5.4. Seguimiento de clientes estrategia en el servicio	51
5.5. Cuadro comparativo de las ventajas y desventajas de la nueva estrategia en servicio al cliente	52
5.6. Siete faltas en el servicio	53
5.7. Acciones correctivas	54
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	61

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Organigrama del Departamento	4
2	Mecanismos de Servicio	31
3	Pirámide prepotética de las necesidades	37
4	Evaluación de la calidad en el servicio	61
5	Encuesta de calidad de servicio al cliente	64

GLOSARIO

Agencia	Sucursal de un banco en destinada a prestar servicios.
Cliente	Persona que por lo general compra productos o servicios en un establecimiento.
Ejecutivo	Es la persona encargada de guiar a los clientes
Empatía	Sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra: la empatía consiste en ser capaz de ponerse en la situación de los demás.
Estrategia	Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo
Feedback	Proceso de retroalimentar.
Gama	Serie de productos que varían
Jerarquía	Cada uno de los niveles o grados dentro de una organización
Mercadeo	Conjunto de técnicas que a través del estudio de Mercados se integran para lograr el máximo beneficio en la venta de un producto.
Psicografica	Elemento gráfico que interactua con la forma de pensar del individuo.
Rol	Papel que desempeña una persona o grupo en cualquier actividad.
Servicio	Producto no tangible
Transacción	Acuerdo comercial entre personas.

RESUMEN

La calidad en el servicio es una estrategia para la captación de clientes, bajo el concepto de que un cliente bien atendido es un cliente que regresará para consumir los productos o bien los servicios, la estrategia en servicio se establece, a raíz de que en esencia los productos que ofrecen las entidades bancarias son los mismo y su único adherente es la calidad en el servicio, y para lograr un servicio eficaz es necesario considerar que los ejecutivos del servicio tienen que contar con características adecuadas para el puesto, ser personas confiables, de amplio criterio, proactivos y dinámicos, ya que, a ellos se les atribuye la misión de direccional al cliente para el consumo de los productos o bien los servicios, la calidad en el servicio no únicamente depende de estos servidores, sino de toda la organización, en general, la cual promueve una imagen en el espíritu de los clientes y éste se encuentre entusiasmado con la calidad en el servicio regresará para ser atendido, nuevamente, sin embargo, es importante hacer notar que para que todo este sistema funcione, es necesario contar con el apoyo de gerentes de alto mando en la organización, determinando cuales son las necesidades del cliente y buscarle soluciones viables para satisfacer sus necesidades, para buscarle una solución a sus inquietudes los ejecutivos del servicio tienen que estar preparados para la atención en búsqueda de soluciones, y a su vez altamente motivados, puesto que, de su trabajo depende que la organización llegue a los niveles de venta deseados, la calidad del servicio no la impone la organización sino el cliente en si, pues, él es quien recibe el producto o el servicio, y determina si el servicio fue de

calidad y logró satisfacer sus necesidades, asimismo, le atribuye al servicio un punto preponderante para la adquisición del producto y/o servicio.

OBJETIVOS

General

Proporcionar una herramienta estratégica de calidad en servicio para la captación de clientes en la empresa bancaria.

Específicos

1. Satisfacer las necesidades del cliente, agregándole calidad al servicio para que éste quede satisfecho.
2. Capacitar a los colaboradores de la importancia del servicio de calidad y establecer las cualidades del mismo para prestar un servicio de calidad.
3. Establecer un método el cual permita medir el grado de satisfacción del cliente y permita establecer la fidelización del mismo.
4. Orientar al cliente de una forma personalizada y dándole el seguimiento adecuado para que quede satisfecho con el servicio prestado.
5. Establecer el compromiso con los ejecutivos de servicio al cliente para que efectúen los procedimientos para la satisfacción del cliente con los productos y/o servicios que se ofrecen.

INTRODUCCIÓN

La banca actual tiene nuevos retos y cambios estructurales, debido a la gran cantidad de competidores del sector bancario y, por tal motivo, se dificulta la creación de nuevos productos y/o servicios que identifiquen a uno del otro, esto se debe a que los productos y/o servicios son, esencialmente, los mismos, uno de los elementos identificadores es la calidad en el servicio que se le brinda al cliente, por ende, sus productos.

Teniendo la idea básica que la calidad en el servicio es un elemento de importancia esencial para marcar la diferencia en el sector bancario, En este trabajo se presenta una propuesta estratégica de calidad en el servicio para la captación de clientes.

El cliente es quién percibe la calidad en el servicio y/o producto cuando se satisface su necesidad y se supera en el momento, en el lugar y con los recursos adecuados.

Esta estrategia no servirá, únicamente, para captar clientes nuevos, sino, también, ayudará a fidelizar a los clientes ya existentes y de esta manera crecer con el mercado objetivo, lo que contribuirá a tener una mejor cobertura a nivel nacional y crecimiento del banco como institución financiera.

1.

ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Definiciones

1.1.1. Calidad

“Calidad es que un producto sea el adecuado para su uso. Así la calidad consiste de ausencias de deficiencias y aquellas características que satisfacen al cliente” (Juran 1990)

“La calidad es la totalidad de detalles y características de un producto o servicio que influye en su habilidad para satisfacer necesidades dadas” (American Society for Quality Control ASQC).

“El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas” (Normas Oficiales Mexicanas de Control de Calidad NOM-CC).

Basándonos en el concepto de la “American Society for Quality Control” se determinó que la calidad es un nivel de excelencia que la empresa ha escogido como estrategia para la captación de clientes así mismo para mantener la fidelidad de los mismos ya existentes y que sigan consumiendo los productos y/o servicios,

1.1.2 Servicio

El servicio es el conjunto de actividades que el cliente espera del producto para satisfacer su necesidad, como consecuencia el precio, la imagen y la reputación del mismo.

La calidad en servicio va más allá de la amabilidad y gentileza, claro que una sonrisa no esta de más, sin embargo el cliente lo que busca es satisfacer una necesidad y esta se hará realidad con la información y el personal adecuado.

1.1.3 Banco

Institución financiera que trata de obtener beneficios para sus accionistas, cuya profesión es captar y canalizar el ahorro en depósitos y disponerlo para la inversión lo cual se define de la siguiente manera: Es el lugar al cual llegan los inversores (ahorrantes) y los necesitados de crédito (inversores).

1.2. Mercadotecnia en el sector financiero

La mercadotecnia es un proceso de percepción, comprensión y satisfacción de las necesidades de los mercados objetivos, seleccionados de forma especial al canalizar los recursos de una empresa para cubrir esas necesidades. De este modo, la mercadotecnia es un proceso de adaptar los recursos de una institución a las necesidades del mercado.

La mercadotecnia se ocupa de las interrelaciones dinámicas entre los productos y los servicios de una compañía, los deseos y necesidades del consumidor, así como las actividades de los competidores.

La mercadotecnia en el sector bancario es prácticamente reciente, aunque muy acelerado e intenso. Hasta hace algunos pocos años La mercadotecnia en el sector bancario era de poca importancia y su preocupación específica era de obtener algunos clientes y mantener una imagen corporativa, ahora se piensa estratégicamente debido al crecimiento de competidores y a los excesivos productos que se ofrecen, a través de intensas campañas de comunicación y el rápido crecimiento de los canales de distribución alternativos.

Las entidades bancarias hoy en día dan mayor importancia al uso de las estrategias de mercadotecnia, que les permitan una posición privilegiada en el mercado y diferenciarse de sus competidores. Dentro de este tipo de estrategias se encuentran las siguientes:

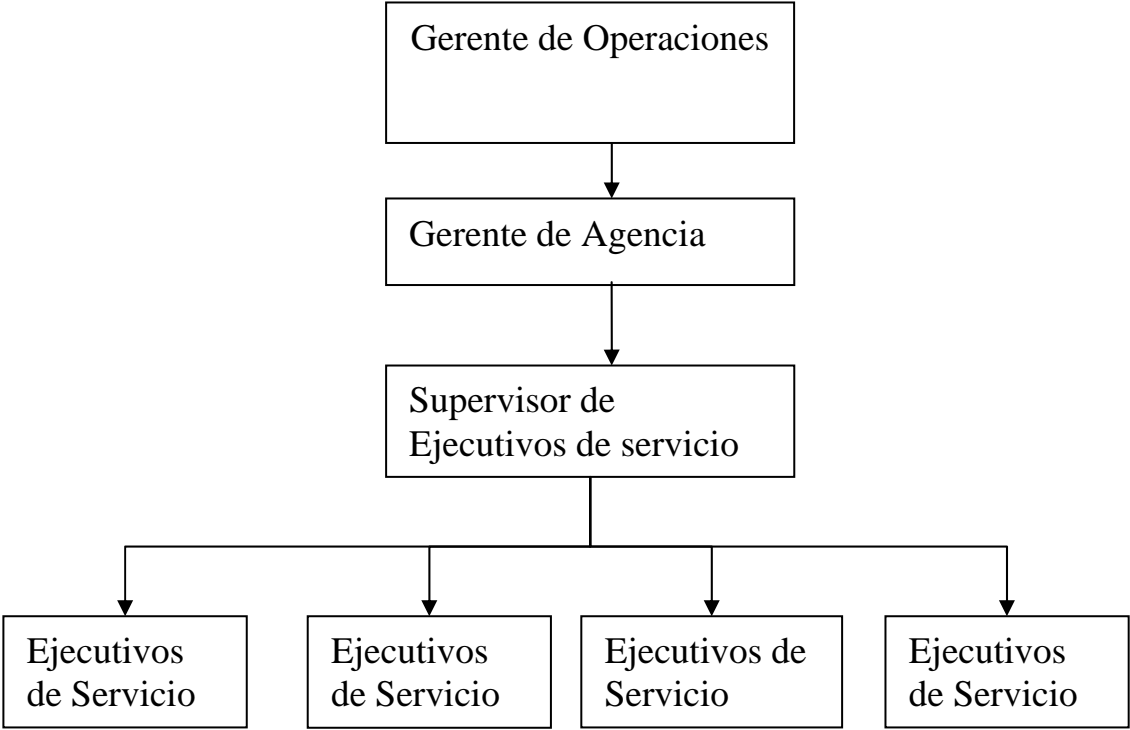
1. Distribución: Se diversifican los canales de distribución, además del uso de las oficinas tradicionales se utilizan otros tipos de canales como son: Cajeros automáticos, banca telefónica, Internet Banking, etc. Con la finalidad de llevar los productos más cerca del consumidor.
2. Segmentación: Consiste en dividir el mercado total de clientes en pequeños segmentos homogéneos de manera tal que se puedan satisfacer las necesidades de cada segmento.
3. Innovaciones tecnológicas: Busca eliminar el trabajo repetitivo y manual, con el fin de facilitar las transacciones en tiempo real, poseer una base

de datos de clientes concentrada. Dentro de estas innovaciones encontramos: Banca electrónica, la banca telefónica, canales no tradicionales de distribución, nuevos cajeros, rapidito

1.3. Departamento de servicio al cliente

1.3.1. Organigrama del departamento

Figura 1. Organigrama del Departamento



El gerente de operaciones es la persona quien designa la actividades a implantar en la ejecución de estrategias de servicio al cliente.

El gerente de Agencia es quien se encarga de administrar al personal quién prestará el servicio al cliente.

El supervisor es el encargado de verificar si se está cumpliendo con los lineamientos del servicio, verifica y certifica que se esté prestando un buen servicio.

El ejecutivo de servicio es la persona que tiene el contacto directo con el cliente, es el encargado de presentar el producto y/o servicio direccionando al cliente cual es el que más le conviene y quede este satisfecho.

1.3.2. Perfil de los ejecutivos de servicio al cliente

Son las personas que tienen el contacto directo con el cliente, y son los encargados de direccionarlo de la mejor manera para que consuma los productos y/o servicios, el perfil es el siguiente:

- Persona colaboradora, servicial que le guste el contacto con la gente, y se interese por demostrar la excelencia en cada uno de sus actos.
- Que busque la lealtad tanto de la empresa hacia el y viceversa.
- Que le guste el trabajo en equipo y que tenga el deseo de superación, con metas y objetivos definidos, que tenga sueños y trate de alcanzarlos a través del cumplimiento de las metas del banco.
- Que sea una persona ética para mantener la confidencialidad y discreción del manejo de las cuentas.

1.3.3. Método actual de servicio al cliente

- Se trata a los clientes internos y externos con el mismo respeto, consideración y cortesía que le gustaría recibir a uno mismo.
- La indiferencia no es aceptable en los estándares de servicio al cliente.
- Se saluda con cordialidad y amabilidad y hacer que el cliente se sienta importante.
- La postura corporal demuestra al cliente el interés por atenderlo y la seguridad que se tiene de poder resolver sus necesidades.
- Se le ofrece al cliente los diferentes productos que el banco ofrece según las necesidades que tenga. Ya que la oferta de productos es amplia por lo que se tienen productos desarrollados para cada necesidad.
- Se es el punto de contacto con los clientes, no desentenderse del problema, hasta que otro colaborador se haya hecho responsable del mismo.
- Se responde con amabilidad a todas la preguntas del cliente, siempre que se este autorizado, y se sienta competente para contestar, si no es así consultarlo con el jefe inmediato para encontrar la mejor solución.
- Se evitan las conversaciones polémicas con el cliente.
- Se permanece alerta a las oportunidades que se presenten para hacer nuevos negocios.
- Los clientes siempre saben que hay otras maneras de poder satisfacer sus necesidades, antes de darles un no definitivo, consultar con los funcionarios superiores.
- Al despedirse, se hace con cortesía y amabilidad.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1. Misión

“Ser un banco comprometido con nuestros clientes, facilitándoles su desarrollo personal y familiar”.

2.2. Visión

“Dar a nuestros clientes oportunidades y soluciones financieras a través de una diversidad de productos y servicios de calidad, a la medida de sus necesidades, agregando valor para ellos, nuestro banco y nuestro país”.

2.3. Productos que ofrece

Ampliación: Es una extensión de crédito que puede ofrecerse a los clientes ya existentes que presentan un buen comportamiento crediticio.

Para que el cliente pueda optar a un nuevo crédito puede aplicar a un Ampliación y deberá tener una disponibilidad mínima en su línea de crédito por un monto determinado, el cual será definido de acuerdo a las políticas del banco.

Soluciones para emergencias: Este crédito esta destinado a los trabajadores del sector publico o privado quienes reciben un salario mensual por su trabajo: secretarias, conserjes, contadores, maestros, entre otros. Es de libre disponibilidad, lo que significa que puede ser utilizado para cualquier inversión o gasto.

Soluciones para clientes que reciben remesas: estos créditos se otorgarán a quienes reciben remesas mensualmente, por un monto que será hasta tres veces el valor de su remesa. Es de libre disponibilidad, es decir que los clientes pueden utilizarlo para cualquier gasto o inversión.

Soluciones para viajes: El objetivo es otorgar un préstamo con garantía fiduciaria dirigido a todas aquellas personas que deseen realizar un viaje de placer o negocios. Se ofrece este producto a personas que trabajen en empresas públicas o privadas, con relación de dependencia, así como independientes que, a juicio del banco, califiquen para ello, comerciantes, pequeños empresarios y otros.

Soluciones para auto: El banco pone a disposición de personas dependientes e independientes y a propietarios de empresas un crédito prendario.

Soluciones para terreno o casa: Este producto creado para atender las necesidades de vivienda de las personas que desean poseer casa propia o un terreno, en un corto periodo de tiempo y teniendo acceso a un financiamiento acorde a sus salarios y necesidades. Este crédito con lleva la constitución de una hipoteca sobre el bien inmueble y un fiduciario por el enganche, ambos a favor del banco que representa el dinero. Los préstamos hipotecarios y fiduciario, se formalizaran en un mismo documento para garantizar el máximo financiado sobre el valor del avalúo.

Soluciones para jubilados: Este crédito fue diseñado para personas Jubiladas del estado en el cual se les da un trato especial en cuanto a tasa. Si estas personas acuden a otras instituciones financieras, no obtienen créditos inmediatos; una vez que presentan la solicitud completa, El banco

otorga créditos a personas con ingresos líquidos mensuales mínimos, por lo que en algunos casos necesitan presentar un fiador o codeudor.

Soluciones para equipar el hogar: Este crédito fue diseñado para personas que tienen capacidad de pago, pero no disponen de liquidez inmediata para equipar su casa. Por medio de este financiamiento se esta ofreciendo productos de calidad, que cuentan con garantía de una empresa de prestigio. Con cuotas módicas mensuales, las personas pueden equipar su casa, no solo en la ciudad sino también en el interior del país.

Soluciones para consolidad deudas: Este crédito fue diseñado para las personas que necesitan consolidar sus deudas de tarjetas de crédito, lo cual les permite mejorar su record crediticio al cumplir con sus compromisos de pago. Las personas que adquieren este préstamo logran mejorar su nivel de vida, pues al tener consolidadas sus deudas, deben efectuar un solo pago al mes, y no diluyen sus ingresos diversos pagos, Con estos créditos se busca que las personas utilicen este medio como opción para consolidad sus deudas.

Soluciones para Negocios: Este crédito esta dirigido a todas aquellas personas individuales y jurídicas, comerciantes, profesionales independientes que demuestre una actividad comercial económicamente estable. Son personas que tienen negocios bien establecidos, pero necesitan inyectarles capital al negocio.

Soluciones para Estudios: Este crédito esta destinado a los trabajadores del sector público o privado que necesitan cubrir gasto de estudios personales o familiares.

Convenio de Prestamos Fiduciarios para Empleados de Empresas Privadas: Es un sistema de otorgamiento de créditos a empresa de reconocida solvencia y estabilidad, que quieren dar un beneficio adicional a sus trabajadores sin recurrir en gastos mayores.

Tarjetas de crédito: El mercado objetivo para la colocación de tarjetas de crédito esta compuesto por hombres y mujeres de 20 a 70 años, de niveles socioeconómicos ABCD, que tienen como mínimo un año de antigüedad laboral.

Remesas Familiares: Las remesas familiares son transferencias electrónicas de dinero, sin importar si estas se encuentran dentro del mismo país.

Cuenta de Ahorro: Es una cuenta de ahorro corriente que se caracteriza por pagar la mejor tasa de interés del mercado; este es el punto que más debemos destacar cuando la ofrecemos a nuestros clientes.

Renta Programada: Es una inversión de deposito a plazo la cual se abre con un mínimo de Q.25,000.00 y se puede ir incrementando en múltiplos de Q. 1,000.00 en cualquier momento, dirigido a personas individuales mayores de 18 años, así como a empresas.

Depósitos a Plazo Fijo: Son inversiones por medio de las cuales los clientes depositan determinada cantidad de dinero por un periodo de tiempo específico. El periodo de mínimo de inversión es de 90 días y el máximo de 730 días.

Seguro de Vida: Ofrece a los clientes un moderno sistema que les permite asegurarse sin hacer exámenes médicos; el único requisito que se les pide es que posean una cuenta en nuestra institución, la cual puede ser de ahorros o depósitos a la vista en un futuro, o bien, una tarjeta de crédito.

2.4. Funciones del control de calidad en servicio

Recientemente hemos descubierto que el cliente cada vez es más exigente y que la percepción de la calidad varía de un cliente a otro, por lo mismo la calidad de un servicio se percibe de forma diferente. Teniendo como base esto se maneja el concepto de mejorar la calidad en modo general ya que esto definitivamente influye en la decisión de adquirir un servicio, por otra parte tomamos en cuenta que los consumidores cada vez están más informados y que cada uno sabe lo que quiere, y uno de los factores que hacen la diferencia entre esta empresa y otras es la calidad en el servicio que se presta, la actitud del cliente cambia con respecto a la calidad de servicio prestado.

Se le inculca a los trabajadores que el mejor servicio que se puede prestar es el de uno mismo, tratándose de servicios el cliente suele comparar la calidad del servicio con la que puede conseguir por sí mismo.

El servicio que presta el banco, está evaluado por los mismos clientes satisfaciendo sus necesidades y requerimientos, y se logra determinar por medio de calificación que cada cliente le da al servicio.

2.5. Agentes que afectan la calidad en el servicio

2.5.1. Agente externo

- Imagen del banco deteriorada por la percepción de altas tasas de interés en los créditos, sin ningún beneficio adicional.
- Débil posicionamiento de un servicio y/o producto líder en el segmento de clientes que se atienden.
- Entrada de nuevos competidores
- Plagio de productos del banco, por la competencia.
- Abandono de mercados debido a definición incorrecta de productos.

2.5.2. Agente interno

- Poca cobertura a nivel nacional lo que no permite llegar a todo el país.
- Los ejecutivos de servicio al cliente juegan el papel de influenciador, decisor y vendedor.
- Presupuesto limitado para el apoyo
- Poca información psicografica
- Dependencia de los pocos canales de venta
- Comunicación interna ineficiente
- Deterioro de los productos tradicionales

2.6.Procedimiento actual de servicio de los ejecutivos de servicio al cliente

Se verificar que los aspectos físicos no alteren las percepciones de los clientes.

Las agencias del banco siempre estan en condiciones optimas de limpieza, ya que el descuido de estas afecta las percepciones del cliente que lo visita, agregando que genera una idea de cómo esta organizada la instrucción y confirma que es un banco fiable.

Se mantiene un exterior limpio ya que sucio afecta la calidad en el trabajo.

Velan por la conservación del mobiliario y el material de oficina ya que el mobiliario mal cuidado dentro de la oficina y el material en mal estado o desactualizado envía a los visitantes señales equivocadas

Se mantiene constante apego en que el área de trabajo este ordenada ya que cuidando este aspecto crea una impresión favorable y ayuda a solucionar de manera rápida las dificultades que se presenten.

Se esta muy familiarizado con el material publicitario del banco, folletos, volantes, afiches, y otros, el cliente nota que se esta involucrado en todo el proceso, no se hacen comentarios negativos con respecto a los afiches.

Existe una supervision constante de los conocimientos sobre las diferentes opciones de crédito, cuentas de ahorro, certificados de deposito a

plazo, remesas familiares y los nuevos productos del banco. Actualmente esta en constante aprendizaje sus modificaciones, procedimientos políticas y otros ya que la información que se le da a los clientes, les ayuda a comprender las mejores soluciones que se ofrecen para sus distintas necesidades.

Crean valor en el cliente, centrándose en las necesidades que manifiesta, y dándole las soluciones y la información adecuada.

Contestan el teléfono cuando suena de una a tres veces, ya que después de tres veces la tolerancia de los clientes internos y externos decae, y se interpretaría como falta de atención.

Inician la conversación con un saludo amable, dándole los buenos días, buenas tardes, haciéndole saber cual es el nombre de quien lo atiende y en que se le puede ayudar.

Cuando transfieren la llamada se utiliza la frase “Con gusto le comunico”

Cuando hablan con el cliente no se grita, no hablan con otras personas mientras se le esta escuchando y así están seguros de lo que el cliente necesita antes de responder.

Cuando suena el teléfono en otra área o departamento, y no está presente la persona encargada del mismo contestan el teléfono, y toman el mensaje.

2.7. Satisfacción del cliente

2.7.1. Medición del grado de satisfacción del cliente

El grado de satisfacción del cliente no necesariamente corresponde a la que el cliente recibe, esta diferencia obedece a diversos factores

La empresa concibe y mide	El cliente percibe y mide
La amplitud de la gama de sus productos.	El surtido y la amplitud de asesoramiento
La disposición de los mostradores	La presencia del material publicitario de los productos y/o servicios.
Algún obsequio	Regalos espontáneos, gorras, playeras, lapiceros con emblema del banco.
Los aspectos arquitectónicos	La comodidad
Las modalidades primas	Las ventajas de un contrato seguro.

2.7.2. Forma de atender o servir

Este es uno de los aspectos más importantes que representa para el banco, uno de los mayores retos, se mantiene al personal motivado ya que ellos son el enlace entre la entidad bancaria y los clientes, es necesario que se despierte un firme compromiso entre el banco y sus colaboradores, afirmando porque los productos y/o servicios que se ofrecen son los que los clientes necesitan para cubrir sus demandas, es necesario que los colaboradores presenten toda la atención para lograr comprender lo que el cliente necesita y poder contribuir a satisfacer sus necesidades, mantener una imagen adecuada, y el conocimiento del producto que se ofrece, garantizando que el cliente tendrá la confianza de adquirir alguno de ellos.

2.7.3. Servidores actuales

Los servidores actuales son personas con diferentes perfiles de personalidad, los cuales tienen un alto grado de satisfacción al servir, logrando que los clientes estén convencidos que el producto que se les ofrece es el indicado para satisfacer sus necesidades, logrando incorporarse al rol de lo que el cliente necesita, entre las características principales que el banco solicita para contratar un ejecutivo de servicio al cliente son:

Altamente competitivo a la hora de ofrecer los productos, que pueda aprender fácilmente, que sea entusiasta, con deseos de servir, que le guste el contacto con la gente, hábil en satisfacer las necesidades de los cliente, que sea proactivo y con deseos de superación, estos perfiles, los clasifica el departamento de recursos humanos, proporcionando los perfiles necesarios para cada puesto.

2.8. Componentes del servicio

Siempre avanzando en prestar un mejor servicio, ya que es un factor fundamental en la adquisición de un producto.

Aumentando la gama de servicios, teniendo un control sobre los productos y/o servicios que se ofrecen, y teniendo la convicción que con la ayuda que el banco ofrece se mejorara su nivel de vida, poco a poco las exigencias de calidad aumentan conforme el cliente conoce los productos y lo que ofrece la competencia.

La calidad en el servicio concebida y la calidad percibida rara vez marchan a la par, la superioridad de un nuevo servicio son en contadas ocasiones evidencia para un cliente potencial como para su creador, esto hace que toda innovación afronte cierta resistencia al cambio con lo cual es necesaria la documentación e información debida y tener canales de comunicación abiertos para que no se pierdan las oportunidades de vender un producto o servicio.

Los colaboradores son la parte medular del servicio, se encuentran comprometidos y convencidos que los productos que ofrecen son los mejores del mercado brindando esa confianza y seguridad a los clientes con lo cual satisfacen las necesidades del mismo.

2.9. Principios que utiliza el banco para proporcionar servicio al cliente

El banco por su naturaleza es una entidad dedicada a servir y por tal razón sus clientes es lo más importante y la calidad en servicio es su mejor característica para que su funcionamiento sea eficaz, se notan los siguientes aspectos como una estrategia para la captación de los clientes:

Servicio: Atender al cliente como quiere uno que se le atienda al momento de solicitar un producto y/o servicio para satisfacer una necesidad.

Excelencia: Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas

Ética: Actuar correctamente, aunque nadie este viendo

Honestidad: La verdad debe prevalecer ante todo.

Identificación/Lealtad: Fiel y comprometido con el Banco

Dignidad: Tratar a los demás como nos gusta ser tratados

Trabajo en equipo: El equipo prevalece sobre la individualidad

Desarrollo: Motivar a los colaboradores a alcanzar sus sueños a través de las metas del banco.

Confidencialidad: La información relacionada con los clientes debe mantenerse secreta, sin que ello sea motivo de encubrimiento y colaboración de actos ilícitos.

2.10 Análisis FODA actual

Fortalezas:

- Diez años en el sector financiero del país
- Desarrollo de nuevos productos
- Métodos de penetración al mercado
- Imagen sumamente atractiva para los clientes
- Rapidez en otorgamiento de créditos.

Debilidades:

- Poca cobertura en sectores aparentemente poco atractivos
- Productos poco diferenciables con respecto a los de la competencia.
- Presupuesto limitado

Oportunidades

- Tener más cobertura en los lugares donde hay movimiento de capitales.
- Grupo objetivo, clase trabajadora del país, que desee satisfacer sus necesidades primarias y secundarias.
- Buscar el liderazgo como vendedores de productos financieros.

Amenazas:

- Imagen deteriorada en algunos sectores
- Débil posicionamiento del producto
- Entrada de nuevos competidores

3. PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA DE CALIDAD EN SERVICIO PARA LA CAPTACIÓN DE CLIENTES

3.1 Componentes del servicio

Los componentes del servicio se divide en 4 elementos básicos los cuales podrán a la empresa en un alto nivel competitivo

Tranquilidad: El cliente siente que el banco es digno de confianza y que cumple sus promesas.

Integridad: Los clientes reciben un tratamiento equitativo.

Orgullo: Los clientes se sienten bien con el producto y/o servicio que adquieren y sienten la sensación de beneficio.

Pasión: se refiere en la relación entre el banco y el cliente y piensa que este banco es irremplazable.

3.2 Paradigmas del servicio

- El cliente es el único en establecer si el servicio tiene buena calidad, por lo tanto todas sus opiniones son valiosas.
- El cliente es quien determina el nivel de excelencia en la calidad del servicio, se tiene que tomar en cuenta que sus exigencias son más elevadas.

- El banco tiene que formular ofrecimientos que le permitan alcanzar sus objetivos, ganar dinero, y marcar la diferencia entre sus competidores.
- El banco tiene que gestionar políticas en las cuales se llenen las expectativas de los clientes, y los objetivos reales del servicio, y de esta manera superarlas.
- Nada se opone entre los objetivos del banco que transforme las normas de calidad, de hecho la calidad del servicio sea parte de de una manera subjetiva que pueda definir normas precisas, sin embargo la prestación de un servicio no deberá eliminar una calida sonrisa de quien lo recibe.
- Es necesario una proyección clara que permita aspirar a la excelencia en servicio con esto se obtendrán altos niveles de calidad.

3.3 Cualidades del servicio de calidad

Un servicio de calidad es cuantificable si cuenta con los siguientes elementos:

Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, personal, materiales y comunicación.

Para que estos elementos sean diferenciables las instalaciones tienen que tener apariencias modernas, las instalaciones físicas tienen que ser ampliamente atractivas, los colaboradores con una imagen

pulcra, así mismo con los afiches y trifoliales que sean atractivos a los clientes con imágenes y colores que se identifiquen con el mercado que se este atacando.

Elementos fiables: Se tiene ser fiable en los productos y/o servicios que se ofrecen para cumplir con lo ofrecido.

Cuando el banco ofrece algo se tiene que cumplir, se tiene que mostrar interés en resolver los problemas que el cliente tiene y buscar la mejor forma de solucionarlos, el servicio se realiza bien desde la primera vez, el banco maneja estándares en el tiempo prometido, el servicio que se presta tiene que estar exento de errores. Esto se lograra con una atinada selección del personal, seguido de una Capacitacion constante y de la fidelizacion de nuestros empleados y un profundo compromiso con la misión de la institución.

Elemento de respuesta: El ejecutivo de servicio tiene que estar dispuesto a colaborar con el cliente a proporcionarle toda la atención y ayudar al cliente proporcionándole algún servicio.

Los ejecutivos de servicio proporcionan al cliente un tiempo determinado en el que concluirá el servicio a su vez ofrecen servicios rápidos a los clientes, nunca podrán estar ocupados para resolver dudas de los clientes.

Elemento de seguridad: Los ejecutivos de servicio tienen que mostrar que conocen los productos que se ofrecen demostrando credibilidad y seguridad en los mismos.

El comportamiento de los ejecutivos de servicio y su amabilidad transmiten la confianza al momento de que los clientes perciben el servicio, tienen que tener un amplio conocimiento de los productos que se ofrecen así el cliente estará seguro de todas las transacciones que realizará.

Elemento de empatía, Es necesario que se ofrezca un servicio personalizado a los clientes, con este elemento se tendrá una atención individualizada para mantener el interés en resolver las necesidades del cliente

3.4 Principio del servicio

La comunicación es el único medio de hacer notar la diferencia, que es una ventaja competitiva para la empresa con relación a su competidores, también permite ocupar un lugar en la mente del cliente, y asociar directamente el producto con el servicio.

Es necesario amoldarse a las necesidades del cliente para con ello cumplir con sus expectativas y mantener sus prejuicios favorables para el banco.

Prometer menos de lo que se ofrece: si se ofrece un producto de menos calidad se cae en la posibilidad de equivocarse de clientela, ya que se espera un producto que en esencia satisfaga la necesidad del cliente.

Prometer más de lo que se ofrece: Una promesa que aumente las expectativas del cliente y no se cumpla provoca decepción y con frecuencia la pérdida del cliente, por ello la promesa ante el cliente debe ser la que el espera y procurar excederla para con esto superar sus

expectativas del cliente, sin tener un compromiso el cual no estemos seguros de cumplir.

El riesgo que el cliente percibe en la adquisición de un producto, es necesario informar con claridad de los riesgos que el cliente tendrá con la adquisición de un producto o servicio esto conlleva una experiencia buena y garantiza que el cliente quedara satisfecho y por ende regresará para solucionar otra necesidad.

La buena comunicación es el ente quien llevará al banco a situarse en un lugar ponderante en el mercado y es necesario materializar estos servicios con la documentación adecuada.

3.5 Pasos para conocer las necesidades del cliente

- Saludar con amabilidad
- Preguntar por las necesidad
- Indagar sobre la necesidades
- Tener la disponibilidad de brindar ayuda
- Hacer preguntas de cuales son las condiciones del cliente.
- Buena actitud de los ejecutivos del servicio en resolver sus dudas.
- Cuales son los riesgo que el cliente corre en adquirir un servicio
- Rapidez y precisión de las respuestas de sus preguntas
- Reacción tolerante a sus reclamos
- La personalización de los servicios
- La calidad en la acogida esta compuesta por: la amabilidad, en los cubiculos de los ejecutivos de cliente, la señalización y la factibilidad de obtener información de los ejecutivos.

- Las opciones ofrecidas, es la disponibilidad y diversidad de los productos y servicios que se ofrecen.

3.6 Cómo lograr la calidad en el servicio

La calidad en el servicio se logra a través de factores de confiabilidad y seguridad en garantizar que lo ofrecido satisfaga las necesidades de lo clientes, tomando en cuenta que una buena comunicación, así como la disposición de los ejecutivos del servicio en solucionar sus demandas podrán ser cumplidas, accionar en forma individual para cada cliente, el cual tendrá la última palabra en el grado de calidad del servicio ofrecido, la capacitación constante de los ejecutivos para que no incurran en errores perjudiciales para el banco, la buena presentación, un ambiente agradable y la comodidad son factores que influyen en la adquisición de un producto o servicio.

3.7 Análisis del factor externo

La situación actual del país influye mucho en la determinación de las tasas de interés, la competencia es un factor muy fuerte al que se debe tener muy bien medido, ella hace que cada vez seamos más agresivos en el mercado, tendiendo a cambiar las estrategias de acuerdo a como lo dicte la oferta y la demanda.

El deterioro de la imagen externa, ya sea por deterioro de fachadas, pintura deteriorada, o bien el posicionamiento de la imagen del producto de forma psicológica, lo cual lleva a desaparecer un servicio o

producto o al contrario elevar sus niveles de adquisición por los consumidores.

La entrada de nuevos competidores al mercado hace que el mercado sea más amplio y por ende haya más competencia, sin embargo existe otro factor de la competencia el plagio de productos del banco, pues bien a los bancos los rige la superintendencia de bancos, sin embargo ellos manejan su administración de forma separada y brindan los servicios como mejor lo consideren, y por tal razón existe el plagio de los productos así que otros bancos también tienden promocionar productos similares esto con lleva a que la competencia sea más amplia y más escasa la oportunidad de vender los productos.

3.8 Oportunidades y amenazas

Oportunidades

- Diferenciación de productos.
- La calidad en el servicio es un factor determinante en la adquisición de un producto y/o servicio
- Ofrecer al cliente la oportunidad de satisfacer sus inquietudes y a su vez sus necesidades.
- Mejorar la imagen del banco a través de medios con presencia continua.
- Desarrollo de nuevos productos y nuevos canales de venta.
- Mayor presencia en medios de comunicación.

Amenazas

- Débil posicionamiento del banco/producto líder en el segmento del producto que se ofrece.
- Mala actividad de negociación por los ejecutivos de servicio ya que ellos son los influenciadores y decisores.
- Dependencia de pocos canales de venta.
- Entrada de nuevos competidores.

3.9 Recursos de la organización

La organización cuenta con un equipo de trabajo eficiente capaz e lograr las metas y objetivos impuestas, a través del desarrollo personal de sus colaboradores y en función con los demás departamentos, el departamento de logística es el encargado de coordinar todos los movimientos que el banco suceden, por tal motivo es el ente moderador entre los departamentos en si, uno de los departamentos más importantes es el de recursos humanos ya que el lleva a todos los colaboradores y un especial cuidado la búsqueda de ejecutivos en servicio que llene las características de los perfiles deseados para que ellos presten en su oportunidad un servicio de calidad, el cual puede ser medible e identificable con el único fin que el cliente quede completamente satisfecho, otro departamento es el de ventas que es el encargado de motivar, guiar, dirigir, capacitar, al los ejecutivos del servicio en su labor diaria, apoyándoles en todo momento para que puedan realizar su trabajo de una forma objetiva.

3.10 Fortalezas y debilidades

Fortalezas

- Rapidez en el otorgamiento de productos financieros.
- Confiabilidad que los productos satisfacen las necesidades de los clientes.
- Servicio de venta personalizado,
- Imagen corporativa renovada y conocimiento de tendencia positiva.
- Reconocimiento de que el banco es uno con más respaldo en el país.
- Implementación de actividades de responsabilidad social.

Debilidades

- Poca cobertura en el país.
- La gama de productos financieros que se ofrecen son poco diferenciables.
- Bajo presupuesto para el apoyo.
- Poca aplicación de elementos psicográficos.
- Pocos canales de distribución de productos.
- Deterioro de los ingresos de los productos tradicionales.
- Disfunción de los ejecutivos de servicio.

3.11 Teoría de colas

3.11.1 Clientes

Los clientes es la principal razón en el banco ya que ellos en espera de ser atendidos tienen que hacer largas colas para llegar a los ejecutivos del servicio.

El número potencial de clientes es bastante grande a los cuales se tiene que atender entonces la población se considera infinita, por la razón de que no se sabe cuantos clientes llegaran al banco a solicitar los servicios.

Por lo general en la institución llegan las horas pico que son de las 12:00 a 14:00 es cuando los clientes aprovechan su hora de almuerzo en sus respectivos trabajos para realizar sus transacciones.

3.11.2 Llegadas

EL proceso de llegadas es cuando el cliente llega al banco con la intención de que sea atendido, y su característica más importante es el tiempo en el que el cliente llega a solicitar un servicio, que es el tiempo en el que dos clientes llegan sucesivamente a esta actividad, este tiempo es importante determinar ya que entre más corto sea este lapso mayor será la cantidad de ejecutivos que la institución tiene que tener en disponibilidad para esta actividad.

3.11.3 Proceso de colas o filas

El proceso de colas tiene que ver con la manera que los clientes esperan para ser atendidos, en el banco por lo general es una sola fila y luego los clientes son llamados para ser atendidos.

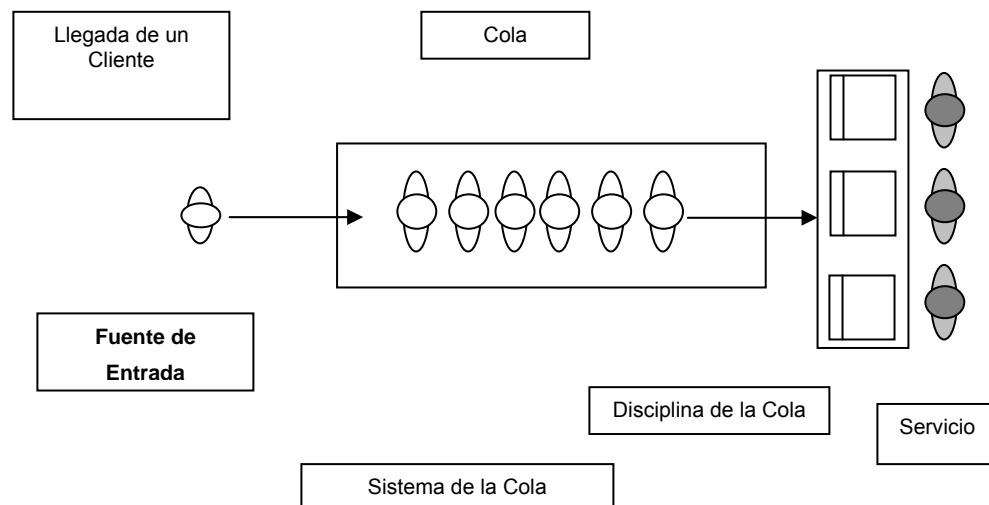
Una característica del proceso de teoría de colas es el espacio que se tiene para los clientes en espera de ser atendidos, en el banco se considera la línea de espera como una población infinita por lo tanto toda la población tiene que ser atendida.

Existen dos tipos en el proceso de llegada al sistema:

Determinístico es cuando los clientes llegan sucesivamente en un mismo intervalo de tiempo.

Probabilístico, es cuando los clientes llegan sucesivamente al servidor en una forma dispersa y su intervalo de tiempo es incierto.

Figura 2. Mecanismo de Servicio



3.11.4 Tasa de servicio

La tasa del servicio se establece a través de la tasa de llegada de los clientes que en el banco es de 150 clientes durante 7 horas de trabajo, notando horas pico de servicio entre las 12:00 y 14:00 horas.

3.11.5 Número de servidores

El número de ejecutivos de servicio es de 2 personas las cuales tienen que atender a 30 clientes en las horas pico y los restantes en el resto de su tiempo laboral.

3.11.6 Proceso de salida

En el banco se consideran dos tipos de salida del sistema:

- a. Cuando el cliente es atendido y se satisface sus necesidades.
- b. Cuando el cliente es trasladado a otro proceso y se le llama continuidad de la red de la cola.

3.11.7 Análisis de la cola

Sistema M /M /s/ ∞

Este sistema con tiempo entre llegadas exponenciales de rapidez λ y con tiempos de servicio exponencial μ , sostiene que una cola de clientes de fuente infinita con "s" servidores atendiendo en paralelo. Se supone

que $\rho = \lambda/s \cdot \mu < 1$ para que el sistema no falle y puedan definirse ecuaciones de distribución de estado estable

1. $\rho = \lambda/s \cdot \mu$
2. $P_0 = \left\{ \frac{s^s \cdot \rho^{s+1}}{s!(1-\rho)} + \sum_{n=0}^s \frac{(s \cdot \rho)^n}{n!} \right\}^{-1}$
3. $L_p = \frac{[s^s \cdot \rho^{s+1} \cdot P_0]}{s!(1-\rho)^2}$
4. $L = L_q + \rho$
5. $W_q = L_q / \lambda$
6. $W = W_q + 1/\mu$

En el banco se espera una tasa de llegada de 60 clientes en las horas pico que es de 12:00 a 14:00 horas, y el resto para las horas no pico, por lo tanto tenemos que las llegadas por hora en horas pico es de 30 clientes por hora, y en las horas no pico de 15 clientes por lo tanto tenemos que:

El tiempo gastado frente al ejecutivo de servicio es de 5 min

$$1/\mu = 5 \text{ min.}$$

$$\lambda = 30 \text{ Clientes por hora}$$

$s = 3$ puestos de ejecutivos de servicio al cliente

$$\mu = 10 \text{ min}$$

por lo tanto

$$1. \rho = \lambda/s \cdot \mu = 0.83$$

El servicio estará ocupado en las horas pico el 100 %

$$2. P_0 = \left\{ \frac{s^s \cdot \rho^{s+1}}{s!(1-\rho)} + \sum (s \cdot \rho)^n \right\}^{-1} = 0.029$$

$$s!(1-\rho) \sum_{n=0}^{\infty} \rho^n / n!$$

$$3. Lq = \frac{[s^s \cdot \rho^{s+1} \cdot P_0]}{s!(1-\rho)^2} = 2.64$$

$$4. Wq = Lq / \lambda = 0.088$$

$$5. W = Wq + 1/\mu = 0.171$$

Por lo tanto el tiempo de espera sera de 11 minutos

Análisis para las horas no pico

1. $\rho = \lambda/s \cdot \mu < 1$ $s = 1.5$ Por lo tanto se utilizaran en el sistema únicamente 2 ejecutivos de servicio
 $\rho = 0.75$

$$2. P_0 = \left\{ \frac{s^s \cdot \rho^{s+1}}{s!(1-\rho)} + \sum_{n=0}^s \frac{(s \cdot \rho)^n}{n!} \right\}^{-1} = 1.02$$

$$3. Lq = \frac{[s^s \cdot \rho^{s+1} \cdot P_0]}{s!(1-\rho)^2} = 3.391$$

$$4. Wq = Lq / \lambda = 4.23$$

$$5. W = Wq + 1/\mu = 8.94$$

El tiempo de espera será de 8.94 min. en cola

Por lo tanto se considera que esta correctamente distribuida las colas con la demanda

4. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN SERVICIO PARA LA CAPTACIÓN DE CLIENTES

4.1 Comunicación del servicio

4.1.1 Afirmar la diferencia

La comunicación es el único medio que hace conocer la diferencia y es una ventaja competitiva entre un banco y otro, también permite ocupar un lugar en el espíritu del cliente ya que este podrá asociar estrechamente los productos y servicios que se ofrecen. Cuando los ejecutivos del servicio demuestran gentileza y hospitalidad, afirmaran la diferencia y esto conlleva que el cliente regrese nuevamente a consumir nuestros servicio o bien los productos que se ofrecen. Esto se medirá a través de estadísticas en el que evaluaremos el % de clientes ya existentes que cancelan su crédito vrs los que sacan una ampliación del mismo

Cuando ya se manejan estos factores la diferencia la determinara, la exactitud y la eficacia dando al cliente la satisfacción que necesita.

4.1.2 Amoldarse a las necesidades del cliente

El cliente tiene una idea básica de la calidad en el servicio, y los ejecutivos del servicio son los encargados directamente de que esta idea sea favorable para la empresa, para ello es necesario que los ejecutivos del servicio estén debidamente capacitados para no enrolarse con situaciones que dañen la imagen del banco.

Ya que los ejecutivos del servicio son los únicos influenciadores de la decisión de los clientes no deben incurrir en los siguientes errores.

Una de las tentaciones más claras es la de tratar de influir, a la baja, en las expectativas del clientes, es tan nefasto que acrecentar las expectativas como reducirlas.

4.1.3 Servicio y comunicación

En materia de servicio todo es comunicación, la cual deberá estar enfocada a convertir los sueños de los clientes en realidades y de esta forma satisfacer sus necesidades. Cuando se presta un servicio los resultados pueden ser inmateriales y se debe entender exactamente su propósito. La comunicación visual es un elemento importante especialmente en los servicios ya que estos es la prueba tangible de la promesa.

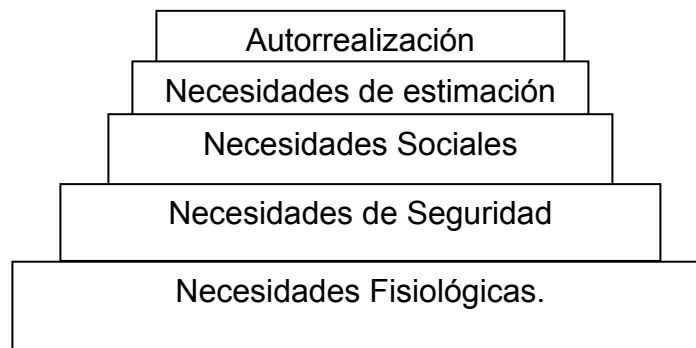
En todos los aspectos de la empresa la comunicación eficiente en el servicio contribuyen a identificar un banco de otro, teniendo como consigna aumentar la calidad y por ende el grado de satisfacción de los clientes, y se muestra de la manera atenta de contestar el teléfono, la rapidez con la que el cliente llega a tener acceso con los ejecutivos del servicio, la importancia que se les de a las cartas de reclamos, en conclusión satisfacer las necesidades del cliente.

4.1.4 Motivación

4.1.4.1 Teoría de la jerarquía de necesidades

En 1954 Máslow formulo la teoría de la jerarquía de necesidades, de acuerdo a esta teoría existen cinco necesidades básicas, necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de participación, necesidades sociales y necesidad de autorrealización, Máslow sostiene que todas las personas están de una manera u otra enmarcadas bajo este contexto, y que alguna necesidad insatisfecha de estas necesidades provocará cambios en su conducta, en la figura No. 3 se muestra una pirámide prepotética de las necesidades, las cuales tienen que satisfacer las necesidades del ser humano.

Figura 3. Pirámide prepotética de las necesidades



Es necesario que el banco tome estas doctrinas las cuales llevarán a los ejecutivos del servicio en un lugar preponderante para el desarrollo de su trabajo, con teoría motivadora el banco es un ente indispensable para que los ejecutivos, satisfagan sus

necesidades y con esto soportemos las bases para brindar un buen servicio al cliente.

4.1.4.2 Teoría de la motivación e higiene

Esta Teoría establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores, son de naturalezas completamente diferentes a las que producen satisfacción, parte de que hombres tienen un sistema doble de necesidades por un lado la necesidad de no sentir dolor y de no pasar situaciones desagradables y por el otro lado la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. A razón que los factores son cualitativamente distintos, en el trabajo se necesitan incentivos diferentes para cubrir cada necesidad. Por tal motivo se puede decir que son dos factores que influyen en la motivación en el trabajo.

Los factores higiénicos son los que están estrechamente relacionados con el salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales, y la administración del banco, estos factores producen satisfacción pero no producen motivación, los factores motivacionales son los reconocimientos, el sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad en el trabajo, posibilidades de avance y el trabajo en si.

Si estos factores producen satisfacción se puede decir que la teoría de motivación e higiene esta funcionando de una forma

aceptable, y de manera contraria si no están funcionando es probable que el colaborador se sienta insatisfecho.

Cuando se entrelazan estos dos factores se garantiza que el colaborador esta motivado y por tal razón el colaborador realizará su trabajo eficientemente tratando de satisfacer las necesidades de los clientes del banco.

4.1.4 Teoría de la fijación de metas

Una meta es aquello por lo que una persona se esta esforzando en alcanzar, Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación, ya que en todo trabajo que se realice son importantes las metas para lograr con los objetivos delineados por el banco, ya que impulsan con objetividad el mejor desempeño de las labores, las metas pueden tener varias funciones entre ellas:

- Centralizan la acción y la atención para la realización de las tareas.
- Movilizan la energía y el esfuerzo
- Aumentan la persistencia
- Ayuda a la labor de estrategias

Para que la fijación de metas es indispensable que estas sean: Útiles, desafiantes pero posibles de lograr.

4.2 Normas de calidad en el servicio

4.2.1 Resultado esperado por el cliente

Para que este resultado sea un indicador preciso de rendimiento y no solo una regla de funcionamiento, la norma debe definirse en términos de resultados para el cliente, y puede estar definido con base en los siguientes parámetros:

El cliente tendrá

El cliente espera

El cliente desea

Luego de haber definido los parámetros se especifican los trabajos que hay que realizar para satisfacer al cliente:

El ejecutivo de servicio debe

El ejecutivo de servicio hará

El ejecutivo de servicio procederá

Una vez precisado los trabajos a realizar es necesario definir los métodos para llevarlos a cabo

Resultado esperado por el cliente

—————> Trabajos a Realizar

—————> Métodos de funcionamiento

Las normas de calidad en el servicio tienen que estar basadas en cubrir las necesidades del cliente, esto permite que exista una garantía coherentes, y además que los ejecutivos de servicio sepan lo que deben hacer en el momento preciso, y sobre todo que entiendan lo que hacen.

4.2.2 Ponderación de la calidad

La ponderación de la calidad no necesariamente tiene que ser cuantitativa, las cosas medidas puede permanecer o no, una sonrisa no se mide por lo que dura sino por brindarla en el momento preciso, sin embargo el servicio se debe dividir a manera que los elementos cuantificables estén presentes en el momento de ofrecer un producto o servicio.

El reconocimiento y la hospitalidad, dos maneras de dividir las normas ponderables y están constituidas por:

- Sonreír: brinda una señal de alegría que se produce al momento de ver a algún cliente.
- Comunicación verbal: El saludo correspondiente, saber su nombre, y preguntarle sus inquietudes.
- Comunicación por gestos: agregándole todos aquello que demuestren el reconocimiento al cliente y confirmen lo agradable de su visita.
- Comunicación Visual, todos aquellos elementos físicos que contribuyan a la comodidad y seguridad y bienestar del cliente al momento de visitar cualquiera de las agencias.
- Comunicación Escrita, folletos y trifoliales, y todos los documentos que el cliente lea y entienda perfectamente.

- Competitividad del que recibe, saber responder con fluidez y de una forma ordenada las preguntas del cliente para poder resolver sus inquietudes y satisfaga una necesidad presente.
- Materialidad de la acogida, una acogida calurosa y cómoda que guarde relación con el servicio prestado por los ejecutivos de servicio.
- Continuidad de la acogida, no limitar la calidad al primer contacto, el recibimiento y durante todo el proceso prestar la atención debida desde el momento que se adquiere un producto financiero hasta que este termine.

4.2.3 Formación del personal en normas de calidad

Es necesario para la formación de la normas establecer procedimientos para la atención al cliente difundiendo toda esta labor por todo el banco, basándose en formación academia o apadrinamiento estas son las dos opciones que el banco ofrece para los ejecutivos del servicio, por lo tanto tendrán estos que estar en un Capacitación de 2 semanas, en donde conocerán las políticas y procedimientos de la institución y luego ellos escogerán un padrino el cual será un ejecutivo de experiencia, el cual les enseñara cual es el proceso adecuado de cierre de negocios y del cual ellos pueden aprender más, para poder realizar su labor de venta de productos o servicios según sea el caso y poder direccional al cliente para satisfacer sus necesidades o inquietudes.

4.2.4 Prestar un servicio orientado a la satisfacción del cliente

Después de haber determinado las normas de la calidad en el servicio resulta interesante determinar los métodos más adecuados para

la prestación del servicio, es necesario tomar en cuenta cuatro elementos indispensables para que esta labor continúe estos son:

- Eficacia y productividad de los ejecutivos de servicio.
- Material que acompaña al servicio
- Métodos y procedimientos que le dan el seguimiento debido al servicio.
- Herramientas utilizadas para la prestación del servicio.

4.3 Equipos efectivos

Aplicaremos los 3 conceptos que son:

4.3.1 Círculos de calidad

Su función básica es reunir a un grupo de colaboradores con la intención de solucionar problemas de su área.

Cuando este grupo se reúne logra altos niveles de desarrollo no solo en el trabajo que realiza sino a nivel personal, se sentirá motivado y con nuevas inquietudes en las reuniones que se realicen.

Los círculos de calidad se dividen en 3 funciones principales

- i. Contribuir al desarrollo y mejoramiento del banco.
- ii. El respeto entre los colaboradores, y la autorrealización, creando ambientes sanos de trabajo.
- iii. Desarrollo de los talentos de los colaboradores, mejorando sus áreas de trabajo para que sean más agradables.

Para que los círculos de calidad sean exitosos es necesario involucrar a todos los departamentos del banco.

Los círculos de calidad deben incentivar la credibilidad de la gerencia, para ello deberán establecer una organización encargada de administrar las operaciones de los círculos de calidad, establecer un plan objetivo y dinámico para los ejecutivos de servicio, diseño de reglas y estatutos, capacitar al personal con el fin de que una actividad no interfiera con otra, disponer de una logística eficiente de los equipos de trabajo para el funcionamiento de los círculos de calidad.

El propósito es establecer grupos de trabajo en el area de servicio al cliente integrado por los ejecutivos del servicio así mismo por su supervisor, con la idea de que este ayude a promover la calidad en el servicio en el banco, el equipo de trabajo llevará reuniones periódicas, para:

1. Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente.
2. Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.
3. Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral en el departamento.
4. Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.
5. Concienciar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad en el servicio.
6. Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.

7. Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.

4.3.2 Autoevaluación 360 grados

También es llamada autoevaluación feedback, es un novedoso método de retroalimentación y puede ser aplicado en todos los niveles del banco.

Este método consiste en realizar un cuestionario en el cual cada uno de los colaboradores criticara o enaltecerá las actividades de sus compañeros con el fin de mejorar constantemente en sus actividades, logrando de esta forma calidad y eficiencia en el servicio que estos prestan.

Este método servirá para saber lo que los demás piensan de sus compañeros de una manera positiva ya que esta información sirve para entender mejor el comportamiento de los demás y sirve para reflexionar en si en las deficiencias que se tienen en el trabajo.

El fin del método de 360 grados no es satisfacer la curiosidad que tiene uno del otro, sino establecer competencias personales para aumentar la creatividad en la calidad, y de esta manera poner de manifiesto las aptitudes como las debilidades de los ejecutivos del servicio, este método no termina con los resultados sino en llevar a el banco en un lugar preferente en el espíritu del cliente.

El funcionamiento de este método se basa en la confidencialidad de los datos así como en la credibilidad que tienen los ejecutivos del servicio que de este método se obtendrá algo útil y que contribuirá al mejoramiento de sus labores así como en el crecimiento del banco.

4.3.3 Caza de errores a la conquista de cero defectos

Al cliente por lo general es difícil que se le escape un defecto en la calidad del servicio que esta percibiendo por lo consiguiente el tener cero defectos en la prestación del servicio lejos de ser un magnificencia es una necesidad evidentemente clara necesidad de el banco en si como del departamento de servicio al cliente, el manejo de la idea de cero defectos esta estrechamente relacionada con la excelencia en la calidad del servicio prestado, y una notoria forma es utilizar el método de hacerlo bien desde la primera vez, y cuando se trata de que los ejecutivos del servicio apliquen este método en importante notar lo siguiente:

- Realmente esta convencido de que su trabajo le gusta.
- Se siente orgulloso con el trabajo que desempeña.

Luego de que estas ideas sean parte de la mente y el espíritu de los ejecutivos del servicio se puede tener la plena seguridad de que ellos realizan su trabajo a conciencia, motivados de una forma de que no se le podrán escapar aquellos detalles en los cuales el cliente estará buscando una solución a los distintos problemas que le aquejan.

También se puede decir que el que existan cero defectos es una disciplina identificada eficazmente con la dedicación que el ejecutivo preste a su trabajo.

Y por último el entusiasmo puede ser un aliciente aplicable a las pruebas que el trabajo ameriten.

Cuando en el trabajo se encuentren errores es necesario determinar las causas que las ocasionan y de esta manera capacitar al personal para que no incurra en los mismos.

4.4 Medir la satisfacción del cliente

4.4.1 Encuestas de satisfacción

Si el grado de satisfacción que percibe el cliente no esta contenida en la planificación de logística el considerar las encuestas es una solución viable para determinar si existen deficiencias, ya que en algunas ocasiones basta preguntarle al cliente como se siente con el servicio prestado por los ejecutivos, con el objeto de determinar la evolución y los avances que se ha obtenido referentes al tema.

El éxito en la encuesta que se realice se basa en que se realice un cuestionario eficiente que toque los puntos de interés en la prestación del servicio, y su objetivo es recopilar la información referente a los sentimientos del cliente relacionado estrechamente con la calidad en el servicio, es necesario para que el cuestionario sea eficaz atender a una serie de entrevistas individuales o de grupo, para poner de manifiesto las expectativas del cliente y su forma de expresarse con relación a la

prestación del servicio, partiendo de los intereses personales que ellos mismos tengan y sus necesidades de ser atendidos eficazmente.

4.4.2 Reclamos una fuente de beneficios

Por lo regular en el momento que surge un reclamo nos podemos dar cuenta que el servicio que se esta prestando es una fuente incomparable de beneficios ya que con esta información ayuda al banco a mejorar constantemente y pueden transformar de una manera tal la gestión de la calidad en relación con el servicio prestado, pocas personas se toman la molestia de reclamar algo que no les parece media vez este satisfaciendo su necesidad aunque el servicio prestado no le parezca, es por eso que se tiene que tomar como un asunto importante las pocas reclamaciones que se tienen con lo referente al servicio.

4.4.3 Opiniones externas

Este indicador de servicio se limita a la satisfacción que el cliente percibe de la entidad bancaria a la cual visita para satisfacer su necesidad, a la vez nos permite medir la tasa de fidelidad que este tiene a la institución para satisfacer las necesidades que le aquejan. Esta tasa se mide en base la frecuencia con que el cliente solicita una ampliación de su crédito vrs la disponibilidad de uso de efectivo que tenga.

5. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD EN SERVICIO

5.1 Evaluación del rendimiento

La evaluación del rendimiento de los ejecutivos del servicio se hace a través de unas encuestas las cuales se realizarán por los supervisores, o por el personal a cargo, aparte de estas preguntas se seleccionaran de forma dispersa personas a las cuales se le entregaran fichas las cuales ellos tendrán que depositar como le atendieron, las urnas estarán a la salida de la agencia, las cuales medirán la calidez con las que fueron atendidos, y a otros clientes se les entregaran fichas las cuales indicarán el tiempo de espera esto determinará si quedaron satisfechos acorde a sus intereses con los servicios, y propondrá una idea clara y veraz del servicio que se presta, anexo 1. Evaluación de la calidad en el servicio.

5.2 Reportes de control de calidad en servicio al cliente

El control de la calidad estará moderado por los supervisores de área y cuando en estas agencias no tengan supervisor por ser muy pequeñas el encargado será el jefe de agencia sin embargo con regularidad se enviara personal del banco y su función servirá para determinar la calidad en el servicio que se presta, se realizará enviando a otros ejecutivos a las agencias, de particular los cuales realizarán las preguntas en las cuales se evaluará:

- Comodidad de la agencia
- Imagen de la agencia
- Calidez en el recibimiento
- Importancia que tiene el cliente para el ejecutivo
- Amabilidad
- Deseo de satisfacer sus necesidades
- Información visual
- Conocimiento de los servicios
- Búsqueda de las mejores opciones
- Dar a conocer otros productos y servicios
- Tiempo de espera
- Direccionamiento correcto
- Finalización de la actividad.

5.3 Gestión de calidad en servicio al cliente

La gestión de la calidad en el servicio al cliente no solo únicamente esta basada en la plena satisfacción del cliente, sino también se basa en la satisfacción que tienen los ejecutivos del servicio en brindar todo su potencial en satisfacer estas necesidades de los clientes, y esto se logra a través del trabajo en equipo en la interrelación de todos los departamentos del banco y en la solución de cada uno de sus problemas, para que estos equipos funcionen de forma eficaz, es importante realizar evaluaciones de desempeño con frecuencia, trabajar con círculos de calidad eficientes en los que se logre excelentes resultados así como estar perceptivo a la caza de cero defectos, y utilizando métodos nuevos de trabajo como lo es la autoevaluación de

360 grados o feedback que son herramientas útiles para alcanzar excelentes resultados no solo en el departamento de atención al cliente sino en toda la entidad bancaria en general.

5.4 Seguimiento de clientes una estrategia de servicio

Al cliente por ninguna razón se le debe abandonar, ya que dándole el seguimiento pertinente, recordándole sus fechas de pago, información nueva de productos y servicios, tendrán la fidelidad en la utilización de los productos y servicios que la entidad bancaria ofrece, quedando el por su parte agradecido, ya que las distintas ocupaciones en su vida cotidiana no le permiten muchas veces obtener información veraz y el cliente puede tomar una decisión equivocada con respecto a la utilización del servicio, al darle seguimiento continuo el estará enterado de los productos y sus respectivos beneficios y se sentirá complacido con las nuevas estrategias que el banco esta tomando para posicionarse en un lugar preponderante en su mente y de esta forma el con la idea de que el banco soluciona sus inquietudes regresará.

5.5 Cuadro de ventajas y desventajas de la nueva estrategia en servicio al cliente

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>a) Evidencias físicas como Afiches, Trifoliales, Cómodas instalaciones, Buena imagen exterior, Limpieza, Orden, Fiabilidad</p> <p>b) Orientación clara de los productos y o servicios que se ofrecen en el banco</p> <p>c) Indicar en forma clara las promociones</p> <p>d) El tiempo de espera es reducido.</p> <p>e) Los ejecutivos del servicio siempre son amables con los clientes</p> <p>f) Los ejecutivos siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.</p> <p>g) Los ejecutivos del servicio transmiten confianza a los clientes y les indican la mejor forma satisfacer su necesidades</p> <p>h) Personalización en la atención al cliente.</p>	<p>a) A mayor deterioro de la imagen del banco menor será la afluencia de clientes.</p> <p>b) Procesos demasiado largos</p> <p>c) Se le puede ofrecer al cliente un producto equivocado.</p> <p>d) Problemas con la supervisión</p> <p>e) Competencia de puestos</p>

i) Ofrecerle más productos	
j) Autonomía en el trabajo	
k) Desarrollo competitivo	

5.6 Siete faltas en el servicio

Apatía, es un indicativo que el ejecutivo esta descontento con su trabajo y esto lo hace vulnerable a cualquier situación.

Desaire, es la falta de gentileza que tiene el ejecutivo con los clientes.

Frialdad, es la indiferencia o poco interes que se tiene en la realización de alguna actividad.

Aire de superioridad, es la persona que se cree que lo sabe todo, y es una eminencia en cualquier tema

Robotismo, trabajo monótono con falta de interés en su realización, repetitivo y sin motivación

Reglamentos, son estatutos que ha establecido el banco para la realización del servicio.

Evasivas, es la aplicación incorrecta de la comunicación con el objeto de no atender al cliente.

5.7 Acciones correctivas

Las acciones correctivas son aplicables en el momento de que surge un error en la aplicación de los métodos anteriormente descritos, se identifica el error y luego en junta ya sea en los círculos de calidad o en la autoevaluación 360 grados se le busca solución, entre las acciones están la reconsideración de precios en los productos, la negociación de servicios, mala aplicación de estrategias, directriz en la aplicación de conceptos

CONCLUSIONES

1. El cliente por naturaleza es cada vez más exigente, por tal razón, es importante implantar nuevas estrategias que le llamen la atención para fidelizarlo con la institución.
2. El mejor servicio es el que proporciona uno mismo.
3. La calidad en servicio la proporcionan los ejecutivos de servicio y estos fueron seleccionados para este trabajo por sus características de personalidad y su alto grado de satisfacción al servir.
4. Los reclamos son una fuente de beneficios, ya que, con estos se buscará la forma de obtener cero defectos.
5. La estrategia en el servicio se determina a través de cuatro componentes básicos que son la tranquilidad, la integridad, el orgullo y la pasión.
6. Los ejecutivos del servicio tienen como misión orientar a los clientes en la adquisición de un servicio y estos son los que con su amabilidad transmiten confianza, lo que origina que el cliente se decida a consumir los productos y/o servicios.
7. La comunicación es un elemento importante para transmitir al cliente la confiabilidad de los productos y este pueda decidir cuál es el mejor y que cubra sus necesidades.

RECOMENDACIONES

1. Preparar a los ejecutivos de servicio al cliente para que estos puedan ofrecer una solución a los planteamientos de los clientes y direccionarlos para poder satisfacer sus necesidades.
2. Es importante afirmar la diferencia, ya que la diferencia la hará únicamente la calidad del servicio.
3. Es necesario informar al cliente de los riesgos que corre con la adquisición de un producto.
4. Preparar a los ejecutivos de servicio de una manera eficaz para que conozcan las necesidades y puedan brindar una solución a las inquietudes de los clientes.
5. Establecer los equipos efectivos de trabajo a través de los círculos de calidad, autoevaluación 360 grados y la caza de errores cero defectos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Jacques, Horovitz. **La calidad del servicio a la conquista del cliente**, Editorial Mc Graw hilll, España 1997.
2. Taha, Hamdy. **Investigación de Operación**. Editorial Alfa-omega, 6ta. Edicion. Mexico 1995.
3. Sallenave, Joan Paul, **Gerencia y plantación estratégica**. Editorial Norma, Colombia 2ª. Edicion
4. Schewe, Charles D, Reuben Smith. **Mercadotecnia concepto y aplicaciones**, México, Editorial Mc. Graw Hill 1987
5. Pope, Jeffrey, Investigación de mecados (guia para el profesional), Mexico Editorial Norma 1991.
6. Molina Guerra, Claudia Lorena Atención al cliente en empresas de servicio automotrices, Tesis, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala 2004.
7. Funes Pérez, Samuel Alfredo, Diseño y aplicación de la “Encuesta de satisfacción de cliente” una herramienta en la medición de la productividad de las empresas en Guatemala, Tesis, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, 1997.
8. Stephen, P. Robins, Marri Couter. **Administración**. 5 Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México 1996.
9. Plan de marketing, biblioteca de manuales prácticos de marketing, Ediciones Días Santos 1990.
10. Kerry L. John, **Como lograr la excelencia en ventas**, Editorial Norma, Colombia 1999.
11. Investigación en Internet www.elprisma.com, www.getiopolis.com fecha 25 de septiembre de 2005.

ANEXO

Figura 4. Evaluación de la calidad en el servicio

Escala: 0 = No Evaluable, 1 Pésimo, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno, 5 Excelente

IMAGEN FÍSICA DE LA AGENCIA	CALIFICACIÓN
Rotulación exterior de la agencia	
Limpieza exterior de la agencia	
Limpieza interior de la agencia	
Disponibilidad de asientos en la sala de espera	
Orden general de la agencia	
Distribución de mobiliario dentro de la agencia	
Material publicitario dentro de la agencia (afiches)	
Rotulación interna de la agencia (asesores, pagos)	
Iluminación de la agencia	
Ventilación de la agencia	
Fluidez de tráfico de personas dentro de la agencia	
Decoración interior de la agencia (ver acrílicos y POP)	
Existencia de material (boletas de ahorro)	
En general como califica las instalaciones de la agencia	
TOTAL	

ASPECTOS QUE DEBEN MEJORAR

Escala: 0 = No Evaluable, 1 Pésimo, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno, 5 Excelente

IMAGEN DEL PERSONAL DE LA AGENCIA	CALIFICACIÓN
Rasurado y/o maquillada	
Camisa y/o blusa (DS)	
Chaleco y/o saco (DS)	
Pantalón y/o falda (DS)	
Corbata (DS)	
Estado del uniforme	
Corte de cabello y/o peinado	
Identificación por medio de gafete (DS)	
En general como califica al personal de la agencia que lo atendió	
TOTAL	

Aspectos que tienen DS, se evalúan como diferencial semántico. Si tiene: Excelente, si no tiene: Pésimo

ASPECTOS QUE DEBEN MEJORAR

Continuación.

Escala: 0 = No Evaluable, 1 Pésimo, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno, 5 Excelente

ACTITUD DEL PERSONAL DE LA AGENCIA	CALIFICACIÓN
Cumplimiento en el lugar y puesto (DS)	
Salutación e identificación del personal	
Atención, cortesía y amabilidad	
Habilidad para escuchar	
Dinamismo y colaboración	
En general como califica la actitud del personal de la agencia	
TOTAL	

Aspectos que tienen DS, se evalúan como diferencial semántico. Si tiene: Excelente, si no tiene: Pésimo

ASPECTOS QUE DEBEN MEJORAR

Escala: 0 = No Evaluable, 1 Pésimo, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno, 5 Excelente

CONOCIMIENTO DEL PERSONAL DE LA AGENCIA	CALIFICACIÓN
Evaluación de la entrevista por parte del personal	
Conocimiento sobre aspectos del Banco	
Conocimiento y capacidad de explicación del producto o servicio financiero	
Conocimiento de las cuotas	
Conocimiento de los requisitos y garantías	
Conocimiento de los beneficios ofrecidos	
Agilidad en el manejo de objeciones	
Agilidad en brindar opciones, alternativas y soluciones	
En general como califica el conocimiento del personal sobre los productos que ofrece el Banco	
TOTAL	

ASPECTOS QUE DEBEN MEJORAR

Continuación.

Escala: 0 = No Evaluable, 1 Pésimo, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno, 5 Excelente

AREA OPERATIVA DE LA AGENCIA	CALIFICACIÓN
Tiempo para ser atendido por el primer contacto	
Tiempo en la cola de área de cajas	
Tiempo para el trámite	
Seguimiento de la transacción	
Uso de material gráfico de apoyo (DS)	
Entrega de solicitud de crédito (DS)	
En general como califica el servicio que recibió en la agencia	
TOTAL	

Aspectos que tienen DS, se evalúan como diferencial semántico. Si tiene: Excelente, si no tiene: Pésimo

Nota: Para evaluar el tiempo para ser atendido por el primero contacto, tomar nota de: 0 a 7 minutos: Excelente, de 8 a 12 minutos: Bueno, de 13 a 15 minutos: Regular, de 16 a 20 minutos: Malo, de 21 minutos en adelante: Pésimo.

ASPECTOS QUE DEBEN MEJORAR

Escala: 0 = No Evaluable, 1 Pésimo, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno, 5 Excelente

AMBIENTE GENERAL DE LA AGENCIA	CALIFICACIÓN
Sentido de trabajo y colaboración del personal	
Comunicación entre departamentos	
Identificación del personal hacia el Banco	
Sensación de seguridad dentro de la agencia	
Cortesía y amabilidad de los guardias	
En general como califica el servicio recibido en esta agencia el día de hoy	
Está satisfecho con el servicio que recibió	
TOTAL	

ASPECTOS QUE DEBEN MEJORAR

OTROS COMENTARIOS GENERALES

Figura 5. Encuesta de calidad en el servicio al cliente

1. ¿Cómo ubico la Agencia del Banco?

Prensa Llamada a Central Paginas Amarillas Otro

2. ¿Como le pareció la atención a su persona?

Muy Buena Buena Regular Mala Muy Mala

3. ¿Encontró los servicios que necesitaba?

SI No

4. ¿Qué servicios ha utilizado en el banco?

5. ¿Cómo considera el tiempo en el que fue atendido?

Muy Bueno Bueno Regular Malo Muy Malo

6. ¿Que le pareció el servicio prestado en el banco?

Muy Bueno Bueno Regular Malo Muy Malo