



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

**ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA
INSTITUCIÓN BANCARIA PRIVADA EN GUATEMALA**

Astrid Sofía Turcios Morán

Asesorado por la Inga. Rosa Amarilis Dubón Mazariegos

Guatemala, mayo de 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA
INSTITUCIÓN BANCARIA PRIVADA EN GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

ASTRID SOFÍA TURCIOS MORÁN

ASESORADO POR LA INGA. ROSA AMARILIS DUBÓN MAZARIEGOS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
VOCAL V	Br. Carlos Enrique Gómez Donis
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras
EXAMINADORA	Inga. María Martha Wolford Estrada
EXAMINADORA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA PRIVADA EN GUATEMALA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 2 de septiembre de 2015.



Astrid Sofía Turcios Morán

Guatemala 16 de enero de 2018

Director

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad de San Carlos de Guatemala

Por medio de la presente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que como asesora he revisado el trabajo de graduación titulado: **“ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA PRIVADA EN GUATEMALA”** de la estudiante Astrid Sofía Turcios Morán quien se identifica con carné numero 2010 20792 de la carrera de Ingeniería Industrial la cual revise y doy por aprobada.

Sin otro particular


Rosa Amarilis Dubón Mazariegos
Ingeniera Industrial
Colegiada no. 8396





Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA PRIVADA EN GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria **Astrid Sofia Turcios Moran**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juan Carlos Godínez Orozco'.

Juan Carlos Godínez Orozco
Ingeniero Industrial
Colegiado No.11828

Ing. Juan Carlos Godínez Orozco
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, abril de 2018.

/mgp



REF.DIR.EMI.061.018

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 **ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA PRIVADA EN GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria Astrid Sofia Turcios Morán, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Cesar Ernesto Urquizu Rodas
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, mayo de 2018.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala

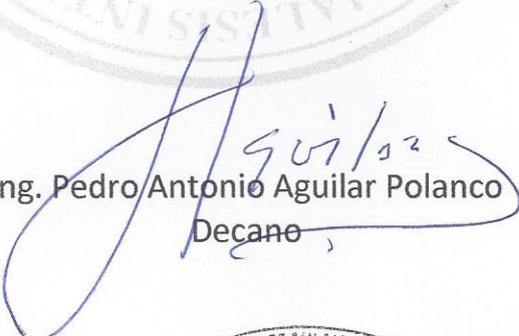


Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 197.2018

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: **ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA PRIVADA EN GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria: **Astrid Sofía Turcios Morán**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano

Guatemala, mayo de 2018

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por darme sabiduría para cumplir mis metas, por ser mi guía a lo largo de mi carrera profesional, porque nunca me ha abandonado y ha permitido que se hagan realidad mis sueños e ilusiones.
- Virgen María** Porque en ti he confiado alegrías y tristezas y por tu intercesión.
- Mis padres** Sofía Morán y Cristóbal Turcios, porque no hay palabras para describir todo el apoyo que me han brindado, por sus consejos que siempre estuvieron acompañados de amor, por creer en mí en todo momento y por todas sus enseñanzas. Este triunfo es de ustedes.
- Mi hermano** Erick Turcios, por su apoyo, su ejemplo y por permanecer siempre a mi lado.
- Mi novio** Julio Erazo, por ser una parte importante de mi vida, por tu amor, tu apoyo incondicional, porque me impulsaste a llegar hasta acá y por siempre creer en mí.

Mi familia

Por sus palabras de aliento y por siempre creer en mí.

Mis amigos

Jorge Cuellar, Humberto Chincilla, Mario Veliz, Evelyn Oliva, Lourdes Orozco, gracias a ustedes y su apoyo, por compartir alegrías, vivencias, conocimiento y, lo más importante, su amistad.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por ser la casa de estudios donde obtuve mi formación académica.

Facultad de Ingeniería

Por ser el centro de estudios donde recibí mi profesión.

**Mis amigos
de la Facultad**

A cada uno de ustedes: gracias por su amistad.

Ingeniera Rosy Dubón

Por haberme asesorado desinteresadamente durante el desarrollo del presente trabajo de graduación.

**Ingeniero Juan Carlos
Godínez Orozco**

Por su ayuda, apoyo y consejos brindados en el desarrollo de mi trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	XVII
1. GENERALIDADES.....	1
1.1. Descripción de Banco Industrial	1
1.1.1. Antecedentes.....	2
1.1.2. Historia	5
1.2. Planeación estratégica actual.....	5
1.2.1. Misión	6
1.2.2. Visión.....	6
1.2.3. Valores	6
1.3. Estructura	7
1.3.1. Ubicación.....	7
1.3.1.1. Agencia Américas.....	7
1.3.2. Organización.....	8
1.3.2.1. Área administrativa	9
1.3.2.2. Área de operaciones.....	11
2. SITUACIÓN ACTUAL.....	13
2.1. Diagnóstico del área de servicio al cliente.....	13
2.1.1. Ciclo de servicio.....	13

2.1.2.	Elementos del servicio al cliente	13
2.1.3.	Estándares del servicio	13
2.2.	Formas que utiliza el banco para saber cómo califica el servicio al cliente	14
2.2.1.	Encuestas.....	14
2.2.2.	Cliente misterioso.....	14
2.3.	Problemas en la administración del recurso humano.....	14
2.3.1.	Capacitaciones.....	15
2.3.1.1.	Detección de necesidades del cliente ..	15
2.3.2.	Rendición de cuentas.....	15
2.4.	Cliente.....	15
2.4.1.	Operaciones financieras que más realiza.....	16
2.4.1.1.	Depósitos monetarios.....	16
2.4.1.2.	Depósitos de ahorro	16
2.4.1.3.	Cambio de cheque	16
2.4.1.4.	Retiro de ahorro	16
2.4.1.5.	Pago de préstamo	17
2.4.1.6.	Pago de servicios	17
2.4.2.	Clientes atendidos.....	17
2.4.2.1.	Área de receptores.....	17
2.4.2.2.	Área de servicio al cliente.....	18
2.4.3.	Quejas.....	18
2.4.3.1.	Cómo se manejan las quejas	18
2.4.3.2.	Seguimiento de quejas	18
2.4.3.3.	Clasificación de quejas.....	19
2.4.4.	Necesidades de los clientes	19
2.4.5.	Programa de reconocimiento de clientes	20
2.4.5.1.	Puntos Bi.....	21
2.5.	Tiempos estándar de operaciones	21

2.5.1.	Depósitos monetarios	21
2.5.2.	Depósitos de ahorro	22
2.5.3.	Cambio de cheque.....	22
2.5.4.	Retiro de ahorro.....	22
2.5.5.	Pago de préstamo	23
2.5.6.	Pago de servicios	23
2.6.	Plan de reconocimiento para empleados	24
2.6.1.	Aros Bi.....	24
2.7.	Productos bancarios.....	24
2.7.1.	Seguros	24
2.7.2.	Tarjetas de crédito	25
2.7.3.	Créditos bancarios.....	26
2.7.4.	Planes de ahorro	28
2.7.5.	Plazos fijos.....	29
2.8.	FODA actual	29
2.8.1.	Generación de estrategias.....	30
3.	PROPUESTA	33
3.1.	Factores determinantes de la calidad del servicio bancario	33
3.1.1.	Imagen.....	33
3.1.1.1.	Colaboradores	34
3.1.1.2.	Agencia.....	34
3.2.	Capacitación.....	34
3.2.1.	Retroalimentación sobre servicio	35
3.2.2.	Detección sobre necesidades del cliente.....	35
3.2.3.	Retroalimentación sobre productos bancarios.....	36
3.2.3.1.	Seguros	36
3.2.3.2.	Tarjetas de crédito	37
3.2.3.3.	Créditos bancarios.....	37

3.2.3.4.	Planes de ahorro	37
3.2.3.5.	Plazos fijos	38
3.3.	Pasos para conocer las necesidades del cliente.....	38
3.4.	Cómo lograr la calidad en el servicio.....	39
3.5.	Oportunidades y amenazas	40
3.6.	Fortalezas y debilidades.....	41
3.7.	Teoría de colas	44
3.7.1.	Clientes	44
3.7.2.	Llegadas.....	44
3.7.3.	Proceso de colas o filas.....	45
3.7.4.	Número de servidores	46
3.7.5.	Análisis de la cola.....	46
3.8.	3.8 Generación de estrategias	47
3.8.1.	Área de receptores.....	48
3.8.2.	Área de servicio al cliente.....	49
3.9.	Estudio financiero.....	50
4.	IMPLEMENTACIÓN.....	53
4.1.	Comunicación del servicio.....	53
4.1.1.	Amoldarse a las necesidades del cliente	53
4.1.2.	Servicio y comunicación	54
4.1.3.	Motivación del personal.....	54
4.1.3.1.	Teoría de la jerarquía de necesidades	54
4.1.3.2.	Teoría de la motivación e higiene.....	57
4.2.	Normas en la calidad del servicio.....	57
4.2.1.	Formación del personal en normas de calidad.....	58
4.2.2.	Prestar un servicio orientado a la satisfacción del cliente	59

4.3.	Estrategias.....	59
4.3.1.	Área de receptores	59
5.	SEGUIMIENTO	61
5.1.	Impacto de la mejora de las estrategias	61
5.1.1.	Área de receptores	61
5.1.2.	Área de servicio al aliente.....	61
5.2.	Evaluación del rendimiento.....	61
5.3.	Reportes de control de calidad en servicio al cliente	62
5.4.	Seguimiento de los clientes. Estrategia en el servicio	63
5.5.	Cuadro comparativo de las ventajas y desventajas de la generación de nuevas estrategias	63
5.6.	Acciones correctivas.....	64
	CONCLUSIONES	65
	RECOMENDACIONES	67
	BIBLIOGRAFÍA.....	69
	APÉNDICE.....	71

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Ubicación de oficinas BI	7
2.	Ubicación de agencia Américas	8
3.	Área de operaciones	11
4.	Proceso de la cola o fila	45
5.	Proceso de la cola o fila	46
6.	Pirámide de necesidades de Maslow	55

TABLAS

I.	Directores titulares	9
II.	Directores suplentes.....	10
III.	Administradores	10
IV.	Información general de reclamos	19
V.	FODA	29
VI.	Análisis FODA.....	42
VII.	Resumen de estrategias	50
VIII.	Estimación de costos de la propuesta.....	50
IX.	Beneficios de la propuesta	51
X.	Comparación de ventajas y desventajas de la generación de nuevas estrategias	63

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
Min.	Minutos
%	Porcentaje
Seg.	Segundos
TM	<i>Trade mark</i> , o marca registrada

GLOSARIO

<i>Call center</i>	Centro de llamadas
CRM	Sistema que se utiliza para almacenar información de los clientes (Customer Relationship Management).
Mastercard	Es una marca de tarjetas de crédito y de débito. Fue originalmente creada por el United Bank of California; posteriormente se alió con otros bancos, los cuales son First Interstate Bank, la compañía de servicios financieros Wells Fargo & Co., Crocker National Bank y el California First Bank.
Offshore	Entidad fuera de plaza.
S. A.	Sociedad Anónima.

RESUMEN

Banco Industrial nace en la década de los años de 1960, una institución financiera nacional comprometida con su país y los guatemaltecos. A lo largo de los más de 40 años de vida se ha caracterizado por ser innovador tanto en el sistema financiero como en la seguridad de sus clientes. BI fue el primer banco en abrir sus agencias hasta las 20:00 horas, introducir y promover el uso de las tarjetas de débito, promover el uso de la banca por Internet y por el teléfono celular. Estos son ejemplos que han beneficiado a sus clientes actuales.

El servicio al cliente en agencia Américas está regido por el ciclo de servicio de Banco Industrial, todos los colaboradores de la institución están capacitados sobre este tema. El ciclo de servicio es una forma estandarizada que ofrece el banco en relación con el trato que se le da al usuario, para que cuando este visite las diferentes agencias sea tratado de la misma forma. La calidad del servicio es un término subjetivo, ya que la calidad para un cliente no lo será para otro. Por tal motivo hay que encontrar e identificar cuáles son los factores determinantes para los clientes.

Cuando una persona es contratada y llega a la agencia, 15 días son destinados a la capacitación y orientación. En este tiempo la persona encargada de capacitar deberá transmitir a esta persona de nuevo ingreso todo lo necesario para que el servicio que se brinde sea el mejor. La comunicación es el medio que permitirá ocupar un lugar en la mente del cliente, ya que tratándolo con cortesía y respeto se podrá crear fidelidad en el mismo.

OBJETIVOS

General

Analizar la satisfacción del servicio al cliente en la agencia Américas de Banco Industrial.

Específicos

1. Optimizar las herramientas actuales de servicio para poder medir la satisfacción del servicio al cliente.
2. Determinar las necesidades de los clientes en la relación al servicio al cliente.
3. Conocer la relación entre calidad del servicio, satisfacción y fidelidad.
4. Identificar cada uno de los aspectos que componen la calidad de servicio, detallando los parámetros más débiles.
5. Analizar los tiempos que requiere cada transacción dentro de la agencia.
6. Entender los motivos de infidelidad o causas de abandono de los clientes.

INTRODUCCIÓN

Los bancos están concentrados en un marco cada vez más competitivo y deben brindar distintos servicios logrando obtener la atención de sus clientes.

Desde la perspectiva comercial de las entidades financieras, factores como la imagen y el producto pasaron a tener un papel no tan importante como elementos de diferenciación y preferencia por parte de los clientes. Hoy en día estos elementos son muy similares entre una institución y otra. El elemento que más tiende a diferenciarse entre instituciones es la calidad del servicio al cliente y la eficacia de soluciones que se ofrecen.

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente del mismo y, por ende, en el mercado meta. Por ello, el hecho de mantener satisfecho a cada cliente es uno de los principales objetivos de todas las áreas de las empresas exitosas.

Adoptar una nueva filosofía para mantenerse en el mercado de hoy es imprescindible, pues los clientes son cada día más exigentes, sus expectativas y necesidades cambian a cada instante y estar alerta para poderlos satisfacer es la primera tarea de las organizaciones de servicio.

La importancia de esta investigación está en identificar y analizar la satisfacción del servicio al cliente. Se analizará la situación actual de la agencia Américas que servirá como agencia piloto. Se darán a conocer las generalidades de Banco Industrial, sus antecedentes, su historia y cómo está organizada la empresa. Se analizará el servicio al cliente en la agencia, los

indicadores de medición que existen (encuestas), la situación actual de la agencia, etcétera. Se describirá la propuesta para medir la satisfacción del servicio al cliente y así saber cuándo los colaboradores están sobre y bajo el estándar establecido. También se dará a conocer cómo implementar la propuesta para poder empezar a analizar los beneficios. Está compuesta por cinco capítulos, los cuales se dividen de la manera siguiente:

- Capítulo I: en este capítulo se describe la empresa, los antecedentes que tuvieron lugar para su fundación, así como la historia a lo largo de la vida de servicio de la empresa, estableciendo la misión, visión y valores. También su ubicación y organización.
- Capítulo II: en este capítulo se presentó el diagnóstico actual de la empresa, en este caso de la agencia donde se realizó el estudio, desde la manera en que se realiza el trato a los clientes, la existencia de problemas en la administración de recursos humanos y la descripción de los clientes.
- Capítulo III: en el capítulo tres se establece la propuesta, exponiendo los factores determinantes de la calidad del servicio al cliente, la capacitación a los empleados y las necesidades de los clientes, para lograr un servicio de calidad.
- Capítulo IV: en este capítulo se presenta la implementación de la propuesta del capítulo anterior, estableciendo la comunicación del servicio y las normas en la calidad del mismo.
- Capítulo V: en este capítulo se le da seguimiento a la implementación de la propuesta, estableciendo el impacto en la mejora de las estrategias, la

evaluación del rendimiento, los reportes de control de calidad en el servicio al cliente, el seguimiento de clientes y la estrategia en el servicio, realizando un cuadro comparativo de las ventajas y desventajas de la generación de nuevas estrategias y estableciendo acciones correctivas.

Finalmente, se incluyen las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos.

1. GENERALIDADES

Banco Industrial nace en la década de los años de 1960, una institución financiera nacional comprometida con su país y los guatemaltecos. A lo largo de los más de 40 años de vida se ha caracterizado por ser innovador tanto en el sistema financiero como en la seguridad de sus clientes. BI fue el primer banco en abrir sus agencias hasta las 20:00 horas, introducir y promover el uso de las tarjetas de débito, promover el uso de la banca por Internet y por el teléfono celular. Estos son ejemplos que han beneficiado a sus clientes actuales.

1.1. Descripción de Banco Industrial

Es una sólida organización financiera, consciente de la responsabilidad para con los clientes, personal, comunidad y accionistas. Es la organización financiera más importante de Guatemala y una de las más grandes a nivel centroamericano. En la actualidad ofrece servicios a través de una red de más de 1 600 puntos de servicio en toda la República de Guatemala, así como acceso electrónico desde cualquier lugar del mundo¹. Lo que empezó como un sueño de varios empresarios del sector industrial guatemalteco, con el tiempo se convirtió en el principal banco del sistema bancario nacional.

¹ Banco Industrial. *Quiénes somos*. <https://www.corporacionbi.com/gt/bancoindustrial/quienes-somos>. Consulta: 11 de octubre de 2017.

1.1.1. Antecedentes

Las épocas clave de Banco Industrial son:

- 1974

El 10 de octubre de 1974 la Compañía Almacenadora, S.A., entregó los planos completos del proyecto del Centro Financiero y se inició la construcción del edificio que más adelante albergaría a Banco Industrial y donde funcionan actualmente las oficinas centrales del mismo. Durante el terremoto ocurrido el 4 de febrero de 1976 salieron a luz valores como la valentía y la solidaridad de la institución, siendo esta la única que abrió sus puertas un día después de haber ocurrido la catástrofe.

- 1981

En noviembre de 1981 nace Financiera Industrial, S.A., empresa que forma parte del Grupo Financiero Corporación BI, siendo una de las principales Financieras en Guatemala, dedicada a impulsar el desarrollo económico del país a través de inversiones en pagarés financieros, financiamiento de proyectos industriales y fideicomisos.

- 1984

En 1984 nació la empresa emisora de tarjetas de crédito Contecnica, S.A, bajo la marca Bi Credit Visa, con la que se lanzó la primera tarjeta de crédito en el país, al servicio de la sociedad guatemalteca. Posteriormente, en 1988 Banco Industrial lanzó Bi Cheque, la primera tarjeta de débito.

- 1991

El 6 de noviembre de 1991 nace Westrust Bank (International), Ltd., como un banco domiciliado en Nassau, Bahamas, bajo la regulación y supervisión del Banco Central de Bahamas. El 9 de julio de 2003 se convirtió en la primera entidad fuera de plaza, autorizada en Guatemala ante la Superintendencia de Bancos como miembro del Grupo Financiero Corporación Bi.

- 1999

En 1999 Banco Industrial se convirtió en el primer banco guatemalteco calificado por Fitch Ratings, agencia calificadora de riesgo a nivel mundial, y a partir de 2004 empezó a ser calificado además por: Standar&Poor's y Moody's Investor Service.

- 2003

En el año 2003 se conformó el Grupo Financiero Corporación Bi, logrando cumplir con los objetivos trazados por la entidad para el nuevo milenio.

- 2006

Banco Industrial ha desempeñado un papel importante en la economía regional y nacional, al absorber entidades financieras guatemaltecas como fueron Banco de Occidente en 2006 y Banco del Quetzal en 2007. Ese mismo año se hizo cargo de la cartera del liquidado Banco de Comercio.

- 2008

En 2008 la empresa Holding de Banco Industrial, Bi Capital Corporation, que se encuentra establecida en Panamá, adquirió una importante mayoría de acciones de Banco del País y Seguros del País, que se encuentra ubicada como la quinta institución financiera más importante de Honduras. De esa forma se logró establecer más de 4 000 puntos de servicio, convirtiéndose en uno de los grupos financieros más grandes de Centroamérica.

- 2011

En 2011 Banco Industrial inició operaciones en territorio salvadoreño al constituir Banco Industrial El Salvador, con el objetivo de apoyar al sector productivo de esa nación y contribuir al crecimiento del intercambio comercial de servicio en los países del triángulo norte.

Las revistas financieras The Banker, Euromoney y Latin Finance reconocieron en 2011 el desempeño de Banco Industrial, nombrándolo como el mejor del país, y en el año 2013 fue reconocido por la revista Global Finance como Banco del Año en Guatemala.

- 2012

Durante 2012 el periódico Moneda, que circula en la región, reconoció al conglomerado conformado por Corporación Bi, Banco Industrial El Salvador y Grupo Financiero del País, como una de las agrupaciones más sobresalientes de Centroamérica, ubicándolo en el primer lugar de *ranking* por activos.

En 2012 Banco Industrial recibió de Visa el galardón mundial como el banco emisor con más efectividad a nivel mundial en la prevención de fraudes de tarjetas de crédito y débito.

1.1.2. Historia

“Banco Industrial emergió en el seno de la Cámara de la Industria de Guatemala a finales de la década de los sesenta, con el propósito de apoyar al sector industrial del país. La iniciativa tuvo lugar en la época del gobernante Enrique Peralta Azurdia, decretos ley fueron la base para conformar dicho banco. De esta forma, el 17 de junio de 1968 abrió sus puertas y empezó a operar.

Con el respaldo de un centenar de industriales, el banco se fundó con un capital de 25 millones de quetzales, que se recaudó por medio del aporte del 10 % de las exoneraciones otorgadas a las industrias en Guatemala. Fue entonces cuando Banco Industrial inició su desarrollo y su historia empezó a llenarse de logros y toda clase de momentos que han construido su sólida trayectoria”².

1.2. Planeación estratégica actual

“BI es una Institución privada que está autorizada a realizar operaciones de intermediación financiera, negocios de cambio exterior y las demás operaciones de confianza, contenidas en la Ley de Bancos. Como intermediario financiero recibe ingresos del público, mediante la captación de depósitos o las ventas de valores, y otorga préstamos. Tanto en la captación (depósitos) como en la colocación (préstamos) de dinero, paga y cobra las tasas de interés prevalecientes en el mercado financiero.

Banco Industrial fue pionero en ampliar el horario de atención al cliente en el año 1978 hasta las ocho de la noche. También fue el primero en poner en línea a toda su red de agencias. Esta iniciativa le valió ser el primer banco en Centroamérica y tercero en América Latina en llevarla a cabo, y tuvo como propósito permitir a los clientes realizar transacciones en cualquiera de sus sucursales ubicadas en todo el país. En 1994 invirtió en una red propia de telecomunicaciones, siendo el único en la región en contar con su propia red de microonda, que actualmente le permite enlazarse con todas las empresas de la corporación. Fue pionero en ofrecer el servicio de autobancos en el país en 1988, y el primer banco en poner a disposición de los clientes la primera tarjeta de crédito y débito en Guatemala.

En 1995 inició a prestar servicios de Banca en el Hogar y Banca Corporativa, a través de medios electrónicos, facilitándoles el acceso de transacciones bancarias a sus clientes. En el año 2000 nació la Banca Personal, por Internet,

² Banco Industrial. *Quiénes somos*. <https://www.corporacionbi.com/gt/bancoindustrial/quienes-somos>. Consulta: 11 de octubre de 2017.

con Bi en Línea, y la primera Banca Empresarial Bi Banking en Guatemala. Fue la primera institución financiera del país en brindar un servicio de *call center*, que le permite estar más cerca de las necesidades de sus clientes las 24 horas, los 365 días del año.

En 2012, BI inauguró la primera agencia bancaria del futuro. La tecnología, el autoservicio, la atención personalizada y el diseño, hacen que los procesos bancarios sean una experiencia sin precedente. Banco Industrial fue la primera institución financiera del país en incorporar la tecnología *chip* a tarjetas Bi Credit Visa y Bi Cheque Visa, con el propósito de reducir considerablemente los riesgos de fraude y clonación³.

1.2.1. Misión

- “Buscar mayor lealtad de nuestros clientes a través de productos financieros de excelencia, mediante nuestros programas de lealtad, utilizando servicios tecnológicos de vanguardia, como nuestro Call Center y por medio de Internet.
- Continuar invirtiendo en capacitación, no sólo para nuestros empleados sino para nuestros clientes.
- Expandir nuestra red de servicios y negocios tanto a nivel local como a nivel de banca internacional, por supuesto, enfatizando la región centroamericana.”⁴

1.2.2. Visión

Ser la primera opción para los centroamericanos y la institución financiera más grande de Centroamérica.

1.2.3. Valores

- Entrega
- Trabajo en equipo
- Innovación

³ Banco Industrial. *Quiénes somos*. <https://www.corporacionbi.com/gt/bancoindustrial/quienes-somos>. Consulta: 11 de octubre de 2017.

⁴ Fundación Olímpica Guatemalteca. *Banco Industrial*. <http://www.fundacionolimpica.guatemalteca.org/banco-industrial/>. Consulta: 11 de octubre de 2017.

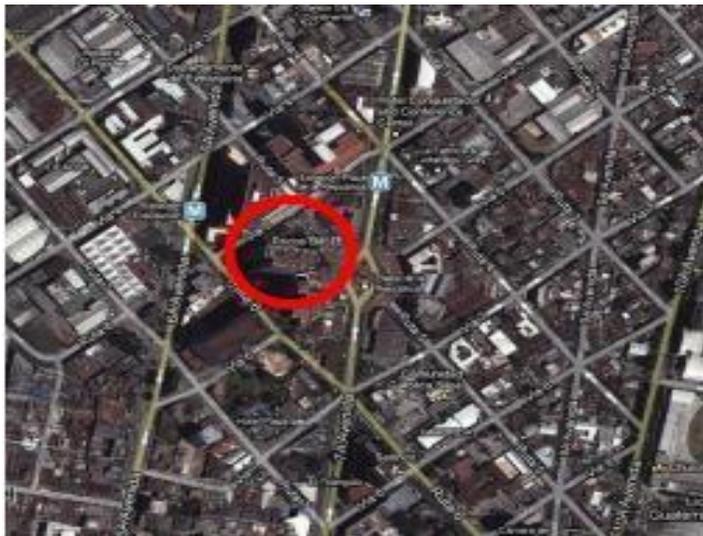
- Amor a la patria
- Integridad

1.3. Estructura

1.3.1. Ubicación

Actualmente las oficinas centrales del banco se encuentran ubicadas en la 7a. Av. 5-10 zona 4, Centro Financiero, apartado postal 744, Guatemala, C.A.

Figura 1. **Ubicación de oficinas BI**



Fuente: <https://maps.google.com.gt/maps?hl=en&tab=wl>. Consulta: 4 de julio de 2015.

1.3.1.1. Agencia Américas

Actualmente la Agencia Américas está ubicada en 20 calle 0-70, zona 10, Guatemala, C.A.

Figura 2. **Ubicación de agencia Américas**



Fuente: <https://www.google.com.gt/maps/search/agencia+las+americas+banco+industrial/@14.6085713,-90.5174838,6160m/data=!3m1!1e3>. Consulta: 4 de julio de 2015.

1.3.2. Organización

- Consejo de administración

El Consejo de Administración de Banco Industrial es designado por la Asamblea de Accionistas por el término de un año y está constituido por entre siete (7) y nueve (9) administradores propietarios y entre siete (7) y nueve (9) administradores suplentes. Su principal objetivo es ejercer liderazgo de negocios dentro de un perfil de prudencia y control interno efectivo que permite que los riesgos sean evaluados y administrados conveniente y oportunamente. Así mismo, el Consejo de Administración asegura que los recursos financieros y humanos del Banco sean los adecuados para lograr los objetivos, metas y fines planteados.

Las leyes guatemaltecas prohíben que una persona funja como Director en una entidad financiera cuando cuenta con una posición similar en otros bancos u otro grupo financiero. Dicha prohibición tiene por objeto asegurar que las decisiones que tome el Consejo de Administración sean objetivas y libres de conflictos e intereses. Todos los Directores electos en Banco Industrial se encuentran en cumplimiento de dicha ley.

1.3.2.1. Área administrativa

Tabla I. Directores titulares

Lic. Juan Miguel Torrebiarte	Presidente
Lic. Julio Ramiro Castillo Arévalo	Vicepresidente
Sr. Federico Köng Vielman	Director
Sr. José Luis Gabriel Abularach	Director
Lic. Juan Alfonso Solares Camacho	Director
Lic. Tomás Rodríguez Schlesinger	Director
Ing. Mario Rey Rosa Quiroz	Director
Lic José Antonio Arzú Tinoco	Director

Fuente: *Directores titulares*. <https://www.corporacionbi.com/gt/bancoindustrial/?page=1069>.

Consulta: 04 de julio de 2015.

Tabla II. **Directores suplentes**

Ing. Carlos Eugenio Springmühl Silva	Director
Lic. José Andrés Castillo Arenales	Director
Ing. Juan Luis Bosch Gutiérrez	Director
Lic. José Roberto Bouscayrol Lemus	Director
Ing. Eduardo Antonio Herrera Alvarado	Director
Lic. Ernesto José Viteri Arriola	Director
Sr. Victor David Benchoam Perera	Director
Ing. Juan Antonio Godoy Barrios	Director

Fuente: *Directores suplentes*. <https://www.corporacionbi.com/gt/bancoindustrial/?page=1069>.

Consulta: 04 de julio de 2015.

El equipo gerencial de Banco Industrial está conformado por las siguientes personas, quienes poseen entre diez y cuarenta años de experiencia en el sistema financiero:

Tabla III. **Administradores**

Lic. Diego Pulido Aragón	Gerente General
Ing. Luis Rolando Lara Grojec	Gerente División Banca Empresarial
Ing. Edgar René Chavarría Soria	Gerente División Banca Personal
Ing. Juan Carlos Martínez Noack	Gerente División Tecnología
Ing. Luis Fernando Prado Ortiz	Gerente División Internacional
Ing. Ricardo Elias Fernandez Ericastilla	Gerente de Operaciones
Lic. Edgar Abel Girón Monzón	Gerente División Contraloría

Continuación de la tabla III.

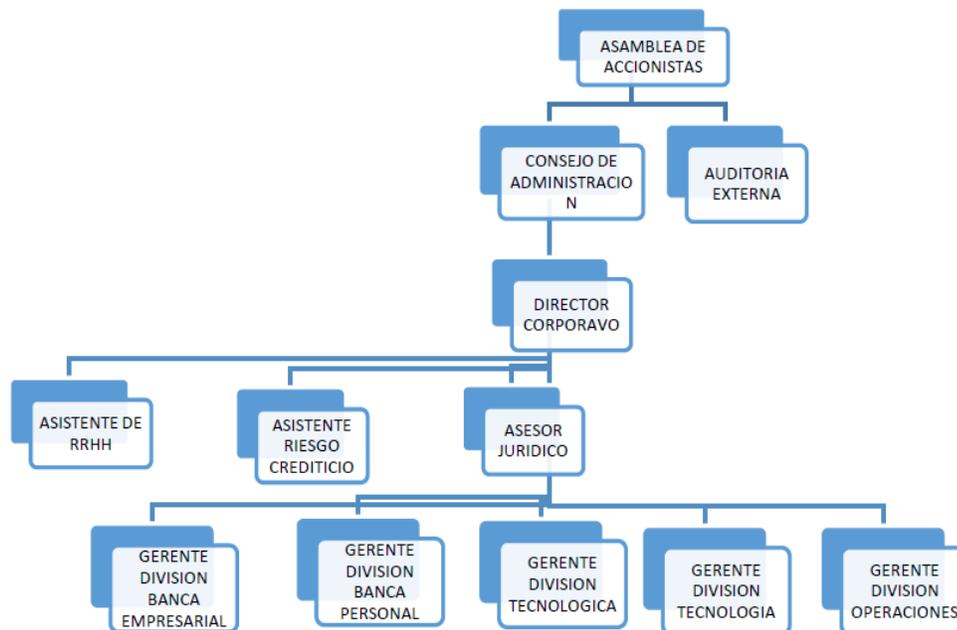
Licda. Anabella Samayoa de Bolaños	Gerente Administración de Riesgos
Lic. Juan Pablo Aguilar López	Asistente Gerencia General-RRHH
Licda. Claudia Scheel Montenegro	Oficial de Cumplimiento
Ing. Josué Pérez	Oficial de Seguridad de TI

Fuente: *Directores suplentes*. <https://www.corporacionbi.com/gt/bancoindustrial/?page=1069>.

Consulta: 04 de julio de 2015.

1.3.2.2. Área de operaciones

Figura 3. Área de operaciones



Fuente: elaboración propia.

Agencia Américas está constituida por:

- Gerente: el gerente de agencia es el responsable de administrar el recurso humano y financiero de la sucursal bancaria. Vela por el cumplimiento de metas, atención al cliente y manejo operativo.
- Subjefe 1: existen dos turnos en agencia Américas, el subjefe 1 (jornada matutina) es el encargado de la apertura, control de la bóveda, velar por el manejo operativo, etc.
- Subjefe 2 (jornada vespertina): es el encargado del cierre de la agencia, control de la bóveda, velar por el manejo operativo, etc.
- 12 receptores: encargados de atender al público y asesorarlos con sus transacciones.
- 4 representantes de servicio al cliente: encargados de interactuar con el público. Proporcionan información acerca de productos bancarios y son los encargados de abrir cuentas, vender productos bancarios, etc.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Diagnóstico del área de servicio al cliente

El servicio al cliente en agencia Américas está regido por el ciclo de servicio de Banco Industrial, todos los colaboradores de la institución están capacitados sobre este tema.

2.1.1. Ciclo de servicio

El ciclo de servicio es una forma estandarizada que ofrece el banco en relación al trato que se le da al usuario, para que cuando visite las diferentes agencias sea tratado de la misma forma.

2.1.2. Elementos del servicio al cliente

El ciclo de servicio está conformado por 4 elementos que son:

- Saluda: dar la bienvenida al usuario
- Pregunta: confirmar la operación del usuario
- Resuelve: operar su transacción
- Ofrece más: preguntar si necesita algo más

2.1.3. Estándares del servicio

El colaborador en BI debe tener en cuenta los estándares al momento de brindar cualquier servicio al usuario, no tienen un orden establecido:

- Seguridad: 'cuidamos lo tuyo como si fuera nuestro'
- Disponibilidad: 'siempre con lo que tú necesitas'
- Eficiencia: 'más rápido y mejor de lo que tú esperas'
- Cortesía: 'es un gusto servirte en BI'

2.2. Formas que utiliza el banco para saber cómo califica el servicio al cliente

Banco Industrial utiliza principalmente 2 formas: encuesta y el cliente misterioso.

2.2.1. Encuestas

Están dirigidas a los clientes que visitan las agencias y desean dar una opinión acerca del servicio que se otorgó.

2.2.2. Cliente misterioso

Es una técnica que utiliza la institución para poder determinar la calidad del servicio, esta medición se hace una vez al año y es una empresa externa la que realiza la medición.

2.3. Problemas en la administración del recurso humano

A continuación, se presenta los problemas en la administración del recurso humano.

2.3.1. Capacitaciones

Actualmente en Banco Industrial se hacen varios tipos de capacitaciones, las hay internas, que se hacen una vez por semana, y las hay para toda la corporación que se realizan 4 veces al año. En las internas se tocan puntos de importancia para la agencia como: cambio en algunos procedimientos, información varia, pero rara vez se toca el tema del servicio al cliente.

2.3.1.1. Detección de necesidades del cliente

El cliente hace llegar sus sugerencias, felicitaciones o reclamos por medio de las encuestas, PBX 1717, redes sociales o de forma directa con el Jefe de Agencia. Actualmente no existe una forma estandarizada de cómo detectar las necesidades del cliente, el colaborador no sabe qué preguntas hacer al usuario para poder determinar qué considera este como un servicio excelente.

2.3.2. Rendición de cuentas

La rendición de cuentas no tiene un formato establecido: cada colaborador reporta sus ventas comerciales con base en la meta que le ha sido asignada. El jefe felicita o insta a los colaboradores a seguir adelante y se da información relevante que como equipo necesitan saber.

2.4. Cliente

La afluencia de clientes en agencia Américas es variable, depende de la fecha, se recibe mayor clientela en quincena y fin de mes, que son las fechas en que la mayoría de empresas pagan a sus empleados.

2.4.1. Operaciones financieras que más realiza

Con base en las estadísticas de la agencia se determinó que las operaciones financieras que más se realizan son: cambio de cheque (transacción 600) y depósito monetario (transacción 700).

2.4.1.1. Depósitos monetarios

El cliente puede depositar dinero en efectivo, cheque propio o cheque de otra institución financiera. Cuando deposita ya sea con efectivo o con cheque propio los fondos se liberan al momento; cuando deposita con cheque ajeno los fondos se liberan al día siguiente, después de las 8:00 p.m., exceptuando viernes y sábado. En este caso los fondos estarán disponibles hasta el lunes a las 8:00 p.m.

2.4.1.2. Depósitos de ahorro

Este proceso es similar al del depósito monetario, con la diferencia que para este se cuenta con una libreta. El cliente puede depositar ya sea con libreta o sin libreta; si lo hace sin libreta, el cliente posteriormente puede actualizar su libreta en cualquier agencia.

2.4.1.3. Cambio de cheque

El cliente se presenta con un documento (cheque) y para hacerlo efectivo solo necesita su documento de identificación (DPI).

2.4.1.4. Retiro de ahorro

El retiro de ahorro solo puede hacerse con la libreta física y actualizada, el documento que se utiliza para retirar es una boleta genérica, donde el cliente firma adelante y atrás.

2.4.1.5. Pago de préstamo

Para pago de un préstamo el cliente debe llevar el número de su préstamo, si el usuario desea saber el número o modificar la cantidad a pagar debe abocarse al área de servicio al cliente.

2.4.1.6. Pago de servicios

En Banco Industrial se pueden pagar todo tipo de servicios como: luz, teléfono, agua, Internet, etc. Para cualquiera de estos solo necesita presentar su factura.

2.4.2. Clientes atendidos

Con base en las estadísticas brindadas por la agencia se pudo determinar que en promedio un receptor realiza 150 operaciones diarias. Los representantes de servicio al cliente no se pueden medir con facilidad, ya que estos dependen del tipo de trámite que el cliente realice, por tal motivo a los representantes de servicio al cliente se les mide por su productividad.

2.4.2.1. Área de receptores

La cantidad de operaciones depende de la fecha en la que se encuentren, otro factor importante de resaltar es la antigüedad del receptor, ya que la velocidad es un factor importante. El promedio de operaciones de un receptor es de 150 al día.

Otro aspecto importante que influye mucho en el servicio brindado es que la operación que realiza el cliente se haga de manera correcta en una sola vez,

ya que una reversión (error) se refleja en costos para el banco y en más tiempo de espera para el cliente. Actualmente se manejan 4 errores permitidos al mes por receptor, incluyendo reversiones, endosos, faltantes y sobrantes de caja.

2.4.2.2. Área de servicio al cliente

El cliente se aboca al área de servicio al cliente por muchos motivos: tiene una consulta sobre algún procedimiento, producto, necesita adquirir algún servicio o producto o tiene algún reclamo, etc.

2.4.3. Quejas

Las quejas en Banco Industrial se manejan de diferentes formas: las que el cliente realiza en la agencia el jefe de agencia debe resolverlas inmediatamente, mientras que para las que se hacen por medio del PBX 1717 se crea una gestión en CRM y el jefe de agencia lo recibe en su bandeja de casos de CRM.

2.4.3.1. Cómo se manejan las quejas

Dependiendo del tipo de queja o reclamo, se abocan al departamento correspondiente y el área de servicio al cliente es la encargada de resolver y dar trámite a quejas y reclamos.

2.4.3.2. Seguimiento de quejas

Para la mayoría de quejas o reclamos que existen se crea una gestión en CRM y el tiempo promesa de cada reclamo varia, ya que depende del tipo de

queja que presentó el cliente. Cuando son quejas referentes al servicio brindado el jefe de agencia debe tomar las medidas correspondientes.

2.4.3.3. Clasificación de quejas

Cuando las quejas son por algún proceso mal realizado existen los siguientes tiempos promesa:

Tabla IV. Información general de reclamos

Nombre del proceso	Tiempo promesa
Cheques pagados incorrectamente	15 días
Cobro por cheque rechazado	3 días
Consumos no reconocidos	30 días min.- 120 días máx.
Cruce de depósitos y cheques	9 días
Efectivo incompleto en operación realizada	15 días
Gastos administrativos	12 días
Reintegro de intereses en cuenta monetaria y de ahorro	9 días
Retiro de ahorro no reconocido por el cliente	15 días
Retiro en cajero automático no dispensado	BI: 5 días, OTRA RED: 17 días
Retiros no reconocidos	15 días

Fuente: elaboración propia.

2.4.4. Necesidades de los clientes

Todos alguna vez han utilizado algún servicio y no es mentira para nadie que lo que se espera es lo siguiente: que lo traten bien y que el servicio sea rápido. Actualmente no se cuenta con una herramienta específica para poder identificar las necesidades de los clientes.

2.4.5. Programa de reconocimiento de clientes

Actualmente existe en Banco Industrial una tarjeta para premiar la fidelidad de los clientes, se llama Club Bi prepago Visa y es una tarjeta de beneficios exclusiva con las siguientes características:

- Tarjeta de beneficios: con solo presentarla en cualquier establecimiento recibirá descuentos y promociones.
- Puede realizarse consumos en todos los establecimientos afiliados a Visa local y mundialmente.

Entre los beneficios están el ahorro y beneficios inmediatos en muchos establecimientos, además beneficios exclusivos como en Seguros El Roble.

En cuanto a las políticas, la membresía tiene un costo mensual de Q. 10,00, debe mantenerse la membresía activa para gozar de los beneficios y promociones en establecimientos afiliados. Para recibir los beneficios de Club Bi debe presentarse la tarjeta en el establecimiento afiliado.

- Requisitos para obtenerla:

Presentar recibo de servicios y DPI (Documento Único de Identificación) en cualquier agencia de Banco Industrial.

- Requisitos para cancelación:

Para cancelar la membresía de beneficios de clientes debe llamarse al Call Center 1717 y solicitar la cancelación. Para cancelar la tarjeta una persona

debe presentarse a cualquier agencia de Banco Industrial y presentar la tarjeta Club Bi que desea cancelar y su documento de identificación.

2.4.5.1. Puntos Bi

Los Puntos Bi se obtienen consumiendo con la tarjeta de crédito y/o débito Visa, depositando a la cuenta monetaria y ahorro Súper Cuenta.

- Canje de Puntos: puede canjearse Puntos Bi en cualquier centro de canje de preferencia por los premios que se desee.
- Beneficios: acumulación de dobles Puntos Bi en Súper Cuenta de ahorros al mantener la membresía activa.

2.5. Tiempos estándar de operaciones

El tiempo estándar de las operaciones se tomó con base en un receptor que lleva laborando más de 5 años para la empresa y un colaborador que lleva 2 meses laborando.

2.5.1. Depósitos monetarios

Proceso de un depósito monetario:

- Verificar la firma y número de cuenta de la boleta
- Verificar que el nombre que está en la boleta sea el correcto
- Confirmar con el cliente nombre y cantidad
- Certificar la boleta
- Imprimir la boleta

- Entregar al cliente
- Tiempo estándar: 1 min. con 5 seg.

2.5.2. Depósitos de ahorro

Proceso de un depósito de ahorro:

- Verificar la firma y número de cuenta de la boleta
- Verificar que el nombre que está en la boleta sea el correcto
- Confirmar con el cliente nombre y cantidad
- Certificar la boleta y libreta (en el caso que sea con libreta)
- Imprimir la boleta
- Entregar al cliente
- Tiempo estándar: 1 min. con 5 seg.

2.5.3. Cambio de cheque

Proceso de cambio de cheque:

- Solicitar documento de identificación.
- Verificar datos del cheque (fecha, nombre, no. de DPI, firma, endosos, cantidad en letras y número).
- Certificar documento.
- Entrega de efectivo.
- Tiempo estándar: 1 min con 20 seg.

2.5.4. Retiro de ahorro

Proceso de retiro de ahorro:

- Solicitar documento de identificación.
- Verificar datos del cheque (fecha, nombre, no. de DPI, firma, endosos, cantidad en letras y número).
- Certificar documento y libreta.
- Entrega de efectivo.
- Tiempo estándar: 1 min con 25 seg.

2.5.5. Pago de préstamo

Proceso de pago de préstamo:

- Presentar no. de préstamo
- Verificar nombre y cantidad
- Certificar boleta
- Entregar boleta
- Tiempo estándar: 1 min

2.5.6. Pago de servicios

Proceso de pago de servicios:

- Presentar boleta
- Verificar nombre, cantidad y empresa
- Certificar boleta
- Entregar boleta
- Tiempo estándar: 1 min

2.6. Plan de reconocimiento para empleados

Banco Industrial reconoce a sus empleados con el programa Aros Bi.

2.6.1. Aros Bi

Es un programa de reconocimiento hacia los colaboradores de Banco Industrial por su desempeño extraordinario, está enfocado en premiar a los empleados por cada actividad que realicen de forma extraordinaria. Con este reconocimiento se incentivará el desempeño extraordinario sostenido y una mayor conexión entre los resultados y los comportamientos esperados, por lo que se resalta la importancia de realizarlo.

Por realizar actividades extraordinarias, tomar iniciativa en las labores, etc., se otorga un Aro Bi, al conseguir 5 Aros Bi se otorga un premio y se puede elegir entre: entretenimiento, alimentación, accesorios de dama o caballero, entre otros.

2.7. Productos bancarios

En Banco Industrial existe diversidad de productos bancarios, para todo tipo de clientes y todo tipo de necesidades.

2.7.1. Seguros

Existen diversidad de seguros, depende mucho de lo que el cliente esté buscando, existen seguros de:

- Vida
- Salud
- Automóvil
- Inmuebles
- Mercadería
- Empleo
- Funerarios

2.7.2. Tarjetas de crédito

Medio de pago que permite la facilidad de compra de productos y servicios en Guatemala y alrededor del mundo. Al igual que en los seguros existen diversidad de tipos y categorías de tarjetas. Tipo de tarjetas de crédito: Visa y Mastercard. Categorías:

- Visa
 - BiCredit Platinum Visa
 - BiCredit Premier Visa
 - BiCredit Clásica Visa
 - BiCredit Local Blanca
 - BiCredit Online
 - BiCredit Local Blanca

- Mastercard
 - Bi MasterCard Platinum
 - Gold Internacional
 - Standard Internacional
 - Gold Local

2.7.3. Créditos bancarios

- Bi Fácil

“Consolida tus deudas, remodela tu hogar o compra tu carro con crédito BI Fácil y cuida tus finanzas”.

- Bi Fácil rapidito

“Te brinda una solución inmediata para cualquier emergencia de dinero que tengas”.

- Bi Fácil Maestría

“Continúa tus estudios y conviértete en un profesional exitoso, financiando tus estudios con Bi Fácil Maestría”.

- Bi Fácil Escolar

¿Necesitas pagar los gastos escolares de tus hijos? BI-Fácil escolar es la mejor alternativa de crédito.

- Bi Fácil Hogar

“Adquiere electrodomésticos, línea blanca, muebles y todo lo que necesites para tu hogar”.

- Bi Fácil Plus

Préstamo dirigido a colaboradores de empresas que tengan convenio de créditos con Banco Industrial.

- Préstamo Doble Ayuda

“Crédito diseñado para adquirir bienes de consumo, remodelar tu vivienda, consolidar deudas, entre otras”.

- Bi Fácil Moto

“Contamos con beneficios para la compra de tu Motocicleta y beneficios especiales para empresas”.

- Crédito de vehículo

Crédito para brindar solución financiera a la necesidad y deseo de adquirir un vehículo nuevo o usado.

- Créditos FHA

Préstamo representado con una cédula hipotecaria donde el FHA garantiza la hipoteca.

- Hipotecario cedulari

Crédito representado por una cédula hipotecaria con garantía de Fianzas El Roble.

- Crédito hipotecario

Crédito con garantía de un bien inmueble nuevo o usado vendido a través de un proyecto o una persona.

2.7.4. Planes de ahorro

- PFP Quetzales

“Es una cuenta de plazo, te permite programar tu ahorro mediante cuotas mínimas mensuales con la tasa del 5 %”.

- Plan Dorado de Inversión

Financiera Industrial, S.A. ha creado Plan Dorado de Inversión con la finalidad de apoyar a personas individuales que desean formarse una disciplina de ahorro, que les permita gozar de un respaldo ante una eventualidad o al llegar a su etapa de retiro.

- Plan FOPI

Plan de inversión para la tranquilidad para gastos de educación o vivienda.

- Pagarés FISA

Plan de inversión a corto plazo al mejor rendimiento del mercado.

2.7.5. Plazos fijos

- Plazo fijo - Quetzales

Cuenta dirigida a personas individuales o jurídicas, que deseen invertir en un plazo determinado de tiempo, a través de un certificado de depósito a plazo fijo de Banco Industrial.

- Plazo Fijo - Dólares

Cuenta dirigida a personas individuales o jurídicas, que deseen invertir en un plazo determinado de tiempo, a través de un certificado de depósito.

2.8. FODA actual

El FODA de Banco Industrial está constituido de la siguiente forma:

Tabla V. FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Transmisión de planificación estratégica a empleados.• Soluciones inmediatas a resultados laborales bajos.• Buen trato y servicio al cliente.• Respaldo de accionistas.• Modernización en software de accesibilidad para los clientes.• Variedad de servicios y productos.	<ul style="list-style-type: none">• Introducción de productos y servicios bancarios en las pequeñas y medianas empresas.• Alianzas estratégicas con empresas no relacionadas con la banca.• Desarrollo de estrategias sobre:<ul style="list-style-type: none">○ Desarrollo de la entidad.○ Desarrollo del producto y servicio.○ Crecimiento económico y empresarial.○ Optimización del sistema de atención al cliente.

Continuación de la tabla V.

FODA	
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso de los colaboradores. • Falta de actualización e innovación. • Mayor número de opciones de inversión de alto riesgo. • Regular rotación de personal. Copia de estrategias a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hackeo</i> de información y robo de dinero. • Recesiones y crisis económicas. • Pérdida de clientes por la creación de nuevas entidades bancarias. • Incertidumbre política. • Baja productividad. • Niveles de desempleo alto.

Fuente: elaboración propia.

El FODA es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en negocios y empresas. FODA es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, y corresponde a una evaluación subjetiva de datos que, colocados en un orden lógico, ayudan a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. La plantilla del análisis FODA es presentada como una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos. Las fortalezas y debilidades se obtienen a partir del análisis interno del producto y las oportunidades y amenazas a partir del análisis del entorno.

2.8.1. Generación de estrategias

En la actualidad las estrategias se enfocan mayoritariamente al posicionamiento de la institución, la estrategia del año 2017 fue: como salida del molde, campaña que Banco Industrial de Guatemala impulsó con el objetivo de llevar un mensaje positivo que motiva a la población guatemalteca a continuar luchando por alcanzar el país que todos desean. Se trató de una miniserie de seis episodios, denominada Guatemala tiene algo que decirte.

Además del posicionamiento en la actualidad, las estrategias para poder mejorar la satisfacción del cliente son generalizadas sin aspectos peculiares para las agencias. En el caso de investigación, se logró identificar que los colaboradores no están comprometidos con la agencia, por lo cual la generación de estrategias que contribuyan a mejorar el servicio que se preste es de gran utilidad, para ello se realiza la presente investigación, en la que se identifica el problema de largas colas que se generan durante los horarios pico, y como resultado de esto se plantean estrategias para su mejora.

En el área donde sí se han fomentado estrategias es en la de negocios, dando un enfoque hacia el segmento, en la actualidad, que opera bajo un concepto de “banca universal”, brindando una amplia gama de servicios financieros a diferentes segmentos de mercado.

3. PROPUESTA

Es necesario analizar la satisfacción del usuario para determinar los aspectos positivos y negativos de las estrategias actuales, con relación al servicio que se presta.

3.1. Factores determinantes de la calidad del servicio bancario

La calidad del servicio es un término subjetivo, ya que la calidad del servicio para un cliente no lo será para otro. Por tal motivo hay que encontrar e identificar cuáles son los factores determinantes para el cliente. En si medir la calidad del servicio en un tema muy divulgado y discutido en la actualidad, ya que existen elementos tangibles (imagen de la agencia, de los colaboradores, etc.) e intangibles (la solución de los problemas, capacidad de respuesta a solicitudes o reclamos, etc.) que el cliente percibe a la hora de recibir un servicio.

3.1.1. Imagen

La imagen de una agencia es un elemento tangible determinante en la calidad del Servicio Bancario, ya que impacta en aspectos como la credibilidad y el liderazgo. La imagen que proyecta Banco Industrial es importante para su proyección y para afianzarse en la perspectiva del cliente. Por tal motivo debe ser una de las prioridades del mismo.

3.1.1.1. Colaboradores

Como parte íntegra de la organización son las personas que laboran en ella. La imagen del colaborador de Banco Industrial se identifica inicialmente con el uniforme y este depende del puesto que tenga en la corporación; para receptores pagadores y representantes de servicio al cliente es el mismo. Para ejecutivos y subjefe es uniforme de funcionario y el jefe de agencia no tiene uniforme. Pero la imagen del colaborador no es solamente su uniforme, también es la forma de cómo se expresa y el trato que realiza con el cliente. Actualmente se cuenta con un ciclo de servicio que consta de los siguientes pasos: saluda, pregunta, resuelve y ofrece más.

Durante el diagnóstico se evidenció que el colaborador conoce el ciclo de servicio pero no siempre lo utiliza, no existe una supervisión constante, por lo cual se generan deficiencias. Para solucionar esta deficiencia se deben tomar acciones correctivas de carácter administrativo y fomentar la estrategia para cumplir con estos lineamientos.

3.1.1.2. Agencia

La actual investigación se realiza en la agencia Américas, la cual tiene una imagen tradicional, ya que se ha mantenido a lo largo de los años. Para atraer nuevos clientes es necesario innovar, porque los clientes que actualmente visitan la agencia son conocidos, cuya agencia de confianza es Las Américas.

3.2. Capacitación

En Banco Industrial las capacitaciones para todas las agencias se realizan trimestralmente, se tocan temas diversos como actualización y presentación de

nuevos productos, aspectos de servicio, etc. Estas capacitaciones son muy importantes para que todos los colaboradores manejen la misma información. Para que se mejore el servicio se propone que las capacitaciones dentro de agencia Américas sean más continuas y que se maneje la información tanto verbal como escrita, ya que se observa que muchas veces los colaboradores no logran retener toda la información. Se propone que las capacitaciones sean 2 veces por semana y que el gerente o subjefe de agencia preparen las capacitaciones y se deje constancia de las mismas, para poder comprometer a las dos partes.

3.2.1. Retroalimentación sobre servicio

En las capacitaciones que realiza el Banco Industrial para todos los colaboradores se logró identificar que el tema del servicio se retroalimenta muy poco, ya que no es el tema principal de la capacitación. Aparte de las capacitaciones, cada semana se programa una reunión para rendir cuentas, esta se realiza de manera interna en cada agencia, se tocan temas diversos, más que todo lo que sucedió en la semana, y se rinde cuentas referente a la productividad. Se detectó que el tema de servicio no es un tema muy frecuente en las reuniones, por lo tanto se determinó que para mejorar el servicio se debe tomar en cuenta este tema y dedicarle un tiempo prudente en cada reunión.

3.2.2. Detección sobre necesidades del cliente

Para poder detectar las necesidades de los clientes es necesario practicar varias cosas: primero la habilidad de escuchar y tratar de solucionar los problemas desde la raíz y tener empatía con el cliente para resolverle de la mejor manera. Otra cosa que va de la mano es preguntar, con el fin de determinar lo que realmente quiere el prospecto, y así ofrecer el producto

bancario o resolver la necesidad que presenta. Para poder solucionar las necesidades del cliente es necesario conocer los productos y procedimientos bancarios, en cuál aspecto se identificó deficiencia y que con una capacitación básica pero constante y documentación de apoyo se puede dar soluciones apropiadas al usuario.

3.2.3. Retroalimentación sobre productos bancarios

La retroalimentación sobre productos bancarios es una actividad que puede convertirse en una herramienta muy útil y con muchos resultados positivos. El propósito principal de la retroalimentación es compartir con el grupo de trabajo, sugerencias, dudas, etc. Actualmente existe una herramienta que es una plataforma llamada Biportal, donde todos los colaboradores tienen acceso encontrando toda la información necesaria de los productos financieros que ofrece Banco Industrial. Se propone que los colaboradores dediquen a sus labores 15 minutos para poder instruirse acerca de los productos bancarios.

3.2.3.1. Seguros

Banco industrial tiene varios canales para la venta de seguros, están los ejecutivos de Seguros El Roble, que es la aseguradora de la corporación, con atención en agencias y *call center*. Existe una diversidad de seguros, manejando la estrategia de que existe un seguro para cada necesidad. Hay seguros de vida, de automóvil, de desempleo, escolar, funerario, gastos médicos, etc. Por la magnitud y diversidad de seguros que existen, por las restricciones que cada uno tiene, es bastante información que deben manejar los representantes y receptores de la agencia, así como el jefe y subjefe, por tal motivo es necesario tener una retroalimentación constante para tener la información vigente y así poder trasladarla de manera correcta a los clientes.

3.2.3.2. Tarjetas de crédito

Al igual que en la venta de seguros existen los distintos canales para la venta de tarjetas de crédito, los receptores y representantes de agencia Américas ofrecen mucho este producto porque lo conocen bien, la facilidad de precalificar al cliente es una herramienta que funciona muy bien. Se detectó que las personas que ofrecen más el producto son las personas que ya llevan mucho tiempo de pertenecer a la corporación, a las personas que llevan poco tiempo les da miedo ofrecer cualquier producto, sobre todo la tarjeta de crédito, por tal motivo es necesario retroalimentar a los colaboradores.

3.2.3.3. Créditos bancarios

Los créditos bancarios son el negocio principal de cualquier Banco, considerando su función de intermediación financiera, por tal motivo en la agencia Américas es el producto principal que debe ofrecerse, porque es el producto que representa la mayor puntuación en la meta de la agencia. Se identificó que debido a la diversidad de créditos que existen no todos manejan la información completa. Existen créditos con fiador, sin fiador, hipotecarios, prendarios, etc. Es necesario incluir la retroalimentación de créditos a las reuniones semanales, por su gran importancia.

3.2.3.4. Planes de ahorro

Los planes de ahorro son productos que el cliente ve muy atractivos, ya que están ofreciendo intereses por ahorrar en la institución. La estrategia que se utiliza y da muy buenos resultados es ofrecerlos a la hora de la apertura de la cuenta.

3.2.3.5. Plazos fijos

Los plazos fijos se puede decir que son productos para un sector exclusivo de la población, ya que entre más dinero se aporte al plazo fijo y entre más tiempo se deje la inversión, los intereses a recibir serán mayores. De igual forma se observó deficiencias referentes a este producto, por lo mismo que no es un producto común, no todos en la agencia lo conocen. Se debe incluir en la retroalimentación, ya que contribuye a la meta de captación de esta.

3.3. Pasos para conocer las necesidades del cliente

Conocer las necesidades del cliente es un tema de mucho interés, ya que en la actualidad existe mucha competencia bancaria, por lo tanto es importante conocer ampliamente al cliente, para que este prefiera los productos sobre toda la red bancaria. Por tal motivo hablar sobre los pasos para conocer las necesidades del cliente ayudará a obtener la capacidad de dejar complacido al usuario.

Con base en una encuesta que se realizó en agencia Américas (ver anexo 1.1), se identifica lo siguiente:

- Paso 1: se determina qué tipo de clientes llegan a la Agencia Américas, esto servirá para saber qué tipo de producto ofrecerle al cliente, el sistema que posee Banco Industrial actualmente solo indica cuándo es un cliente Bi-Premium (significa que su promedio de saldo es elevado y tiene ciertos beneficios), entonces se debe identificar ciertos aspectos: sexo, edad, nivel de ingresos, lugar donde vive, etc., para poder saber qué es lo que se puede ofrecer en relación a los productos bancarios.

- Paso 2: aprender a escuchar atentamente al cliente, muchas veces por no dejarlo hablar se le ofrecen productos que el usuario no necesita y por ende no muestra interés.

Recomendaciones:

- No interrumpir al cliente
 - Mantener la mente abierta
 - Intentar imaginar lo que el cliente dice
 - Hacer preguntas
- Paso3: colocarse en el lugar del cliente: muchas veces es difícil colocarse en el lugar de este, porque ya se determinó que su solicitud es imposible.

Recomendaciones:

- Identificar el problema.
- Enfocarse en las soluciones.
- Con base en la amplia gama de productos que existen, ofrecer el que más se asemeje a solucionar sus problemas (préstamos, cuenta de ahorros, tarjeta de crédito, etc.).

3.4. Cómo lograr la calidad en el servicio

La calidad del servicio se logra con colaboradores comprometidos con la corporación, dando lo mejor de sí cada día. Para eso es importante que tengan claro qué es lo que espera Banco Industrial de ellos. Para esto es necesario una capacitación constante de parte de los jefes tal como se ha planteado, en

períodos de 15 días, para poder recalcar de manera objetiva los puntos para lograr la calidad en el servicio. Hay cualidades que debe tener toda persona que mantiene contacto con el cliente:

- La sociabilidad es muy importante, ya que la atención al cliente necesita que se entable una conversación amigable con el mismo.
- Ser creativo a la hora de brindar soluciones y que el cliente sienta que en realidad lo quieren ayudar.
- Un trato personalizado, actualmente existe la instrucción de tratar al cliente por su nombre, por ejemplo: “bienvenido Don Luis en qué puedo servirle”.

3.5. Oportunidades y amenazas

Oportunidades:

- Personal capacitado.
- Empresa sólida.
- Apoyo de parte de las diferentes áreas de Banco Industrial.
- Publicidad que brinda la corporación para que los clientes estén informados.
- Plataforma donde todos los colaboradores tienen acceso a la información de los productos bancarios.

Amenazas:

- El sistema bancario necesita información de otras agencias para cumplir procesos.
- Los procesos dependen de la Superintendencia de Bancos de Guatemala.
- Inseguridad nacional.
- La seguridad que brinda la agencia bancaria.

3.6. Fortalezas y debilidades

Fortalezas:

- Institución bancaria de gran prestigio
- Banco Industrial tiene más de 45 años de experiencia
- Buen ambiente laboral
- Procesos técnicos y administrativos de calidad

Debilidades:

- Segmento de población aún no está siendo atendido.
- Sistema bancario con productos y beneficios similares.
- Agencia está ubicada en un sector empresarial.
- Desconocimiento exacto de los productos y servicios financieros por parte de los colaboradores.

Tabla VI. **Análisis FODA**

Área evaluada Fecha	Servicio al cliente Agosto 2017
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Institución bancaria de gran prestigio. • Banco Industrial tiene más de 45 años de experiencia. • Buen ambiente laboral. • Procesos técnicos y administrativos de calidad. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa sólida. • Apoyo de parte de las diferentes áreas de Banco Industrial. • Publicidad que brinda la corporación para que los clientes estén informados. • Plataforma donde todos los colaboradores tienen acceso a la información de los productos bancarios.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmento de población aún no está siendo atendido. • Sistema bancario con productos y beneficios similares. • Agencia está ubicada en un sector empresarial. • Desconocimiento exacto de los productos y servicios financieros por parte de los colaboradores. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sistema bancario necesita información de otras agencias para cumplir procesos. • Los procesos dependen de la Superintendencia de Bancos de Guatemala. • Inseguridad nacional. • La seguridad que brinda la agencia bancaria.

Fuente: elaboración propia.

El análisis FODA de la institución bancaria derivado del servicio al cliente permite identificar que tiene como fortalezas el hecho que la institución bancaria es de gran prestigio, con una notoria estabilidad, catalogada como una de las mejores tres a nivel nacional, relacionado a ello que el Banco Industrial cuenta con 45 años en el sistema y esto le da experiencia sobre su funcionamiento. En cada agencia se promueve un ambiente laboral adecuado, haciendo sentir a los colaboradores a gusto en su puesto, y se cuenta con procesos previamente establecidos, gestionados bajo estándares de calidad.

Bajo el análisis de las condiciones internas, las debilidades, se identificó que existe un segmento importante de la población que no ha sido atendido, debido a que de manera interna no se ha generado la estrategia para llegar a las necesidades de este sector. Así mismo, la dificultad que el sistema bancario cuenta con muchos productos similares, con pocas diferenciaciones, específicamente la agencia que se encuentra en área empresarial, en donde se encuentran muchas de las otras instituciones competidoras en el mercado. Otro aspecto que ha afectado fuertemente es el hecho que no todos los colaboradores conocen los productos y servicios disponibles con sus características, lo que provoca que no sean ofrecidos a los clientes.

Los factores externos que afectan a la institución son las amenazas: el hecho que el sistema bancario necesita de otras agencias y el hecho de que los procesos bancarios dependen de la Superintendencia de Bancos y las regulaciones especiales que estos requieren. Otro factor importante es la inseguridad a nivel nacional y el hecho de que los clientes prefieren agencias bancarias dentro de un centro comercial cerrado, por la seguridad que brinda la agencia bancaria que, a pesar del número de agentes, es vulnerable a la delincuencia.

Sobre aspectos positivos de carácter externo a la organización se puede mencionar las oportunidades: el hecho de ser una empresa sólida, dentro de un sistema sólido y protegido por instituciones de gobierno, contar con el apoyo de las distintas áreas del banco, como lo son los jefes de agencia y personeros de otros cargos y niveles de jerarquía fuera de la agencia, la publicidad a nivel nacional que mantiene la institución y posiciona en la mente del cliente una institución sólida, y contar con una plataforma con información que es de acceso a todos los empleados de la agencia.

3.7. Teoría de colas

Banco Industrial como institución financiera sabe que además de la variedad de productos financieros que ofrece es muy importante saber cómo hacérselos llegar al cliente, así como las instalaciones, ubicación, el personal que está encargado de brindarles el servicio y la confortabilidad, entre otros. El último aspecto es muy importante, ya que los clientes toman muy en cuenta el tiempo transcurrido entre el momento de la solicitud por parte del mismo y el tiempo de resolución.

3.7.1. Clientes

Los clientes son la razón principal en el banco, ya que ellos esperan ser atendidos en un lapso no tan largo para llegar ya sea con el receptor pagador o con el representante de servicio al cliente. Como primer paso es muy importante conocer la cantidad de clientes que llegan a la agencia. Se logró observar que la cantidad de clientes varía mucho, ya que el número de clientes potenciales es bastante extenso y se tiene que atender a una población infinita, por la razón que no se sabe cuántos clientes llegarán a solicitar un servicio.

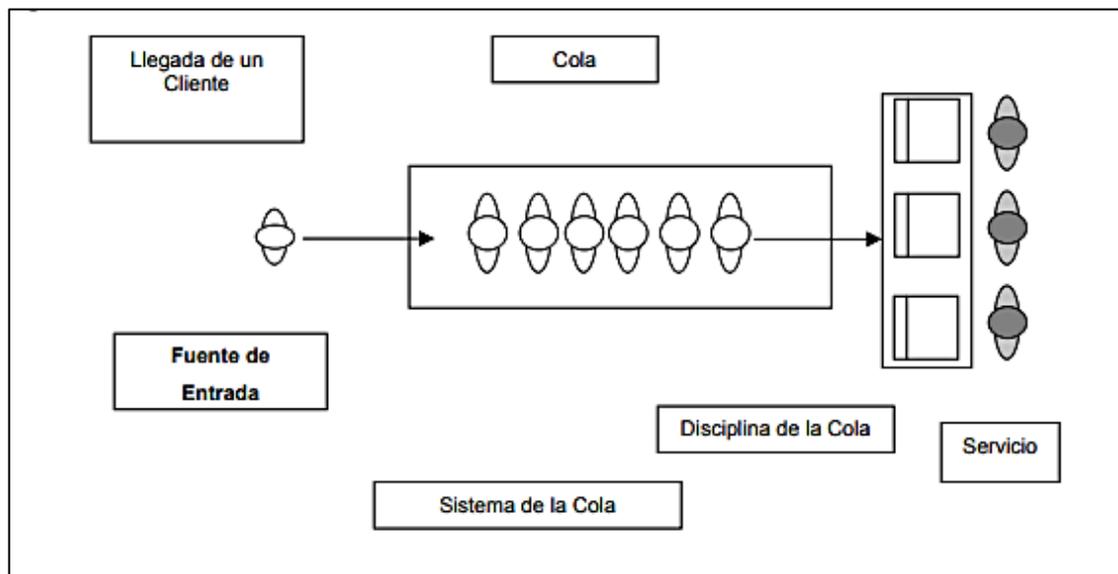
3.7.2. Llegadas

El proceso de llegadas se da cuando el cliente se acerca a la agencia bancaria con intención de ser atendido, este tiempo es importante determinarlo, ya que se busca que el lapso sea lo menor posible y así poder detectar la cantidad de receptores pagadores o representantes de servicio necesarios.

3.7.3. Proceso de colas o filas

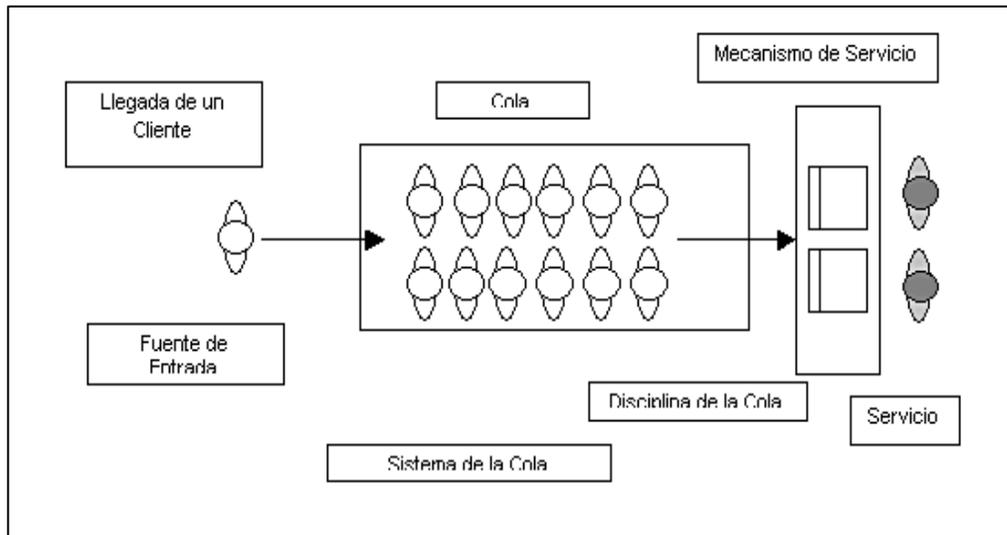
Es el conjunto de clientes que esperan normalmente en una fila, es decir los clientes que han solicitado un servicio pero aún no llegan con el receptor pagador o el representante de servicio. Una característica del proceso de colas es el espacio que existe para que los clientes sean atendidos. En la agencia se considera la línea de espera como una población infinita, por lo que todos deben ser atendidos.

Figura 4. Proceso de la cola o fila



Fuente: elaboración propia.

Figura 5. **Proceso de la cola o fila**



Fuente: elaboración propia.

3.7.4. **Número de servidores**

La hora pico se da en el horario de almuerzo de 12:00 p.m. a 2:00 p.m., que es cuando la mayoría de los trabajadores aprovechan la hora de almuerzo y realizan sus trámites. El número de servidores son 6 receptores pagadores y 4 representantes de servicio al cliente, quienes atienden a 80 clientes en horario pico.

3.7.5. **Análisis de la cola**

- Sistema $M/M/s/\infty$

En este modelo los tiempos entre llegadas son exponenciales de rapidez λ y los tiempos de servicio son exponencial μ . Sostiene que una cola de clientes

tiene fuente infinita con “s” servidores atendiendo en paralelo. Se supone que $\rho = \lambda/s \mu < 1$ para que el sistema no falle.

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

En la agencia Américas se espera una tasa de llegada de 110 clientes en las horas pico, que es de 12:00 a 2:00 p.m., quedando la tasa de llegada de 55 clientes por hora en las horas pico, y se espera que baje más de la mitad en horas no pico, quedando de 20 clientes por hora. El tiempo de atención es de 3 minutos por servidor:

- $1/\mu = 3 \text{ min}$
- $\lambda = 40 \text{ clientes por hora}$
- $s = 5 \text{ servidores}$

3.8. 3.8 Generación de estrategias

Una de las claves consiste en sobrepasar las expectativas del cliente, por tal razón se debe generar estrategias para asegurar que este quedará más que complacido. Actualmente las estrategias que existen para dar un buen servicio se han mantenido, no se ha innovado en cuestión de servicio al cliente. El servicio al cliente no es una decisión optativa, sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa, y es la clave del éxito o fracaso de la misma.

Por tal motivo se plantea la creación de un perfil de contratación de personal que llene las expectativas y requisitos mínimos para desempeñar su trabajo.

3.8.1. Área de receptores

Anteriormente se pensaba que el área de receptores solo estaba destinada a cambio de cheques, depósitos monetarios y de ahorro, etc. Actualmente, debido a la afluencia de clientes que esta área tiene, las ventas comerciales se han vuelto parte de su tarea diaria, por lo cual ellos de alguna manera ayudan a disminuir la labor del personal de servicio al cliente. Por todo eso es necesario:

- Capacitar a los receptores en tema de productos financieros, ya que se observó que un 50 % de receptores son personas que llevan más de 5 años de antigüedad en Banco Industrial, por tal motivo no están acostumbrados a ofrecer los mismos.
- Estar preparados con material publicitario y material de venta (formularios, constancias, etc.), ya que se observó que un 70 % no tiene lo necesario a la hora de realizar una venta y acuden al área de servicio al cliente para que ellos les proporcionen lo necesario para concretar la venta.
- Llamar al cliente por su nombre y sonreír, pues esto genera empatía.

3.8.2. Área de servicio al cliente

El área de servicio al cliente es donde un cliente se acerca, ya sea a resolver alguna duda, reclamar, hacer gestiones, etc. Se observó que cuando un cliente se acerca, por ejemplo, a hacer una gestión de cambio de firma de su cuenta monetaria, no se le notifica que su gestión está completa o concluida. Se propone como estrategia de servicio brindarle el debido seguimiento a las solicitudes del cliente y así mejorar el servicio. Por eso es necesario:

- Programas de capacitación: se pudo observar que no existe un tiempo o programa de capacitaciones sobre el servicio, solo existen rendiciones de cuentas, y se propone dedicar un tiempo específico para poder retroalimentar el servicio y el compromiso de los colaboradores hacia los clientes.
- Retomar las encuestas hacia los clientes, actualmente no hay ningún departamento encargado de recolectar encuestas y evaluarlas para darle seguimiento.
- Tratar a los clientes por su nombre, pues esto genera empatía.
- Explotar las fortalezas del personal, el jefe de agencia o subjefe deben tener en sus atribuciones la motivación del personal, estar al tanto del servicio que se está brindando en la agencia.
- Cuando un cliente se acerca a la agencia con una gestión, es necesario resolverla inmediatamente, no dejarla para después.

Tabla VII. **Resumen de estrategias**

Área de aplicación	Acciones
Área de receptores	Capacitar a los receptores en tema de productos financieros
	Contar con material publicitario y material de venta (formularios, constancias, etc.)
	Llamar al cliente por su nombre, sonreír, pues esto genera empatía
Área de servicio al cliente	Seguimiento a las solicitudes del cliente
	Programas de capacitación
	Encuestas
	Tratar a los clientes por su nombre, pues esto genera empatía
	Aprovechar las fortalezas del personal
	Resolver lo antes posible las necesidades de los clientes

Fuente: elaboración propia.

3.9. Estudio financiero

El análisis financiero se realiza en relación a costos y beneficios que genera la implementación de la propuesta para optimizar la atención a los clientes de la agencia Américas, y estimados los rubros se compara con los resultados obtenidos. La estimación de costos se detalla a continuación:

Tabla VIII. **Estimación de costos de la propuesta**

Personal		Q 9 000,00
Creación de un perfil de contratación	Q 1 000,00	
Capacitación a receptores sobre productos y servicios del banco	Q 3 000,00	
Capacitaciones sobre: atención al cliente, empatía, relaciones humanas, otros.	Q 5 000,00	
Publicidad		Q 5 500,00
Material publicitario y material de ventas	Q 5 000,00	
Estantes para publicidad	Q 500,00	
Estrategias (receptores y servicio al cliente)		Q 7 000,00
Estrategia de seguimiento de gestiones	Q 4 000,00	
Obtención de opinión de clientes (encuestas)	Q 3 000,00	
Costo total estimado		Q 21 500,00

Fuente: elaboración propia.

El presupuesto anterior se realiza solo una vez, debiéndose únicamente considerar el pago de salarios para los siguientes meses. En el rubro de creación de perfil de contratación de personal se debe solicitar al jefe de agencia su creación y realizar únicamente una revisión por parte de una firma consultora. Las capacitaciones se realizarán con apoyo del jefe de agencia y apoyo de profesionales contratados para eventos específicos. El material publicitario se solicitará a una agencia de publicidad, dándole los parámetros básicos, o bien se buscará que la institución, desde su gerente corporativo, la brinde. Las estrategias, tanto de seguimiento como de obtención de opinión de los clientes, se realizarán con apoyo de personal de servicio al cliente, debiendo invertir únicamente en los materiales y gastos telefónicos, insumos, entre otros.

Tabla IX. **Beneficios de la propuesta**

Beneficios internos	Beneficios externos
Contar con personal acorde a los puestos y necesidades de la institución.	Mejor imagen de la agencia a nivel corporativo.
Disminución de tiempo de espera de los clientes.	Mayor satisfacción del cliente.
Incremento en las utilidades de la agencia.	Incremento en la apertura de cuentas y servicios solicitados.
Mejoramiento del clima laboral.	Mejorar la imagen del banco a nivel general.
Disminución de conflictos por clientes insatisfechos.	Mejorar la percepción de la población.

Fuente: elaboración propia.

Con la implementación de la propuesta se podrá mejorar la prestación de servicios y, por ende, de utilidades, lo que se reflejará en aspectos monetarios que, al ser comparados por la inversión realizada, rebasarán su costo, esperando una utilidad del 200 %, por ende, además el beneficio será extendido, alcanzándose mejores resultados a mediano plazo.

4. IMPLEMENTACIÓN

4.1. Comunicación del servicio

Cuando una persona es contratada y llega a la agencia, 15 días son destinados a la capacitación y orientación en la misma. En este tiempo la persona encargada de capacitar deberá transmitir a esta persona de nuevo ingreso todo lo necesario para que el servicio que se brinde sea el mejor. La comunicación es el medio que permitirá ocupar un lugar en la mente del cliente, ya que tratándolo con cortesía y respeto se podrá crear fidelidad en él. Parte del servicio es conocer todos los productos y procedimientos que tiene Banco Industrial. Esto se medirá a través de estadísticas que evaluarán el % de clientes que ponen una queja de servicio versus los que notifican una felicitación.

4.1.1. Amoldarse a las necesidades del cliente

Cada cliente es diferente, por tal motivo antes de darle una solución a su solicitud el personal de servicio al cliente debe escucharlo atentamente, para que la solución brindada sea la adecuada. Cada representante de servicio o receptor pagador es el encargado de dar al cliente un servicio excelente. Por lo tanto, se recomiendan las capacitaciones constantes en períodos semanales y supervisión para que el servicio siempre sea el mejor.

4.1.2. Servicio y comunicación

Cuando se habla de servicio todo es comunicación, la cual deberá ser enfocada en atender las solicitudes del cliente. Hay muchos factores que influyen en el servicio desde lo visual, verbal, etc. Y es esto lo que diferencia un banco de otro. Lo que se busca es mejorar la calidad del servicio, ya que actualmente, según fuentes del departamento de servicio al cliente en Banco Industrial, existe una satisfacción al cliente del 90 %. Pero siguen prevaleciendo reclamos recurrentes en la agencia Américas. Hay que mejorar factores como: atender el teléfono inmediatamente al tener una llamada entrante, llamar al cliente por su nombre, escuchar atentamente al cliente, asesorar de manera correcta. Se observó que muchas veces los representantes de servicio o receptores pagadores no ofrecen lo que en realidad necesita el cliente.

4.1.3. Motivación del personal

Como fundamento del servicio al cliente, el personal debe conocer y entender aspectos sobre las necesidades, por lo cual se presenta la catalogación realizada por Maslow.

4.1.3.1. Teoría de la jerarquía de necesidades

La pirámide de las necesidades de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en el año 1943. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que, conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

Figura 6. **Pirámide de necesidades de Maslow**



Fuente: elaboración propia.

La agencia Américas aplica directa e indirectamente esta doctrina en los empleados, para que de esta manera todos los colaboradores se desarrollen en su trabajo y así puedan dar lo mejor de sí, ya que el banco es la institución responsable de satisfacer estas necesidades a sus empleados, para que estos de esta manera contribuyan a la satisfacción de las mismas a los clientes mediante una atención adecuada, en cada peldaño de la siguiente manera:

- Necesidades fisiológicas: se contribuye a su satisfacción mediante el pago de salarios, con lo cual los empleados obtienen dinero y así adquieren los recursos necesarios para alimentarse, vestirse, entre otros factores básicos.
- Necesidades de seguridad: directamente con el empleo que tienen en la institución, la moral es alta al pertenecer a una institución de alta solidez,

y tienen salud al contar con recursos para su cuidado y la posibilidad de adquirir bienes de propiedad privada.

- Necesidades sociales: ya que los empleados dentro de cada agencia crean relaciones de amistad, la estabilidad dentro de la institución contribuye en sus relaciones afectivas y mejoran su calidad de vida en conjunto.
- Necesidades de reconocimiento: principalmente laborar para uno de los mejores bancos del país, la confianza de un empleo estable, el respeto que es un valor que se cultiva dentro de la empresa y el éxito que pueden alcanzar al tener la oportunidad de crecer y auto superarse.

Necesidades de autorrealización: conocidas también como ego, con las constantes capacitaciones que buscan mejorar las relaciones de los empleados, la eliminación de prejuicios, la aceptación de diferencias y la búsqueda de resolución de problemas.

En el caso de los servicios bancarios para los clientes, se sitúan en el segundo y tercer peldaño de la pirámide, ya que las personas esperan tener seguridad de todos los servicios financieros que manejan en esta institución (ahorros, préstamos, tarjetas de crédito, etc.), esperando que los empleados de la institución bancaria den la sensación de seguridad y solidez de la institución bancaria que representan. Y, en el tercer peldaño, acuden a la institución por la solidez que esta presentan en el país, satisfaciendo las necesidades sociales al contar con servicios de una empresa reconocida y contribuyendo a la satisfacción de las necesidades sociales al adquirir satisfactores mediante el acceso a dinero.

4.1.3.2. Teoría de la motivación e higiene

Esta teoría fue elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg, quien decía que el nivel de rendimiento de las personas varía según la satisfacción. Esta teoría de motivación propone la creencia de que los motivadores pueden ser categorizados en dos grupos:

- Factores higiénicos

Los factores higiénicos están relacionados con el salario, condiciones ambientales, relaciones interpersonales y administración de la agencia. Todo esto produce satisfacción, pero no produce motivación. Los factores de motivación están relacionados con el sentimiento de logro, reconocimiento, posibilidad de ascenso, entre otros. Si se cumplen estos factores y producen satisfacción, es posible decir que la teoría de motivación e higiene está funcionando bien, por lo que se debe poner especial atención a los factores, ya que si no se están cumpliendo como debería ser, los colaboradores pueden no estar satisfechos.

- Factores de motivación

Se debe motivar al colaborador y velar porque se cumpla lo antes mencionado, así se podrá asegurar que realizará su trabajo eficientemente y podrá satisfacer las necesidades del cliente.

4.2. Normas en la calidad del servicio

Por normas de calidad en el servicio se entiende que el colaborador hará lo que el cliente desea, necesita o espera, hay que definir estos aspectos para

poder hacer una evaluación que sea un indicador preciso con base en resultados, para que el análisis sea satisfactorio.

4.2.1. Formación del personal en normas de calidad

Los parámetros que se utilizarán serán: el cliente espera, el cliente tendrá y lo que el cliente desea. Luego es necesario definir el trabajo que el receptor o representante de servicio deberán hacer para que los parámetros se cumplan.

El receptor o representante de servicio debe, hará, procederá con las normas de calidad, que tienen que tener como meta principal la satisfacción del cliente, por tal motivo los colaboradores tienen que estar capacitados para lograr la satisfacción requerida. La ponderación de las normas de calidad no siempre será cuantitativa, las cosas también pueden ser medidas según si suceden o no, como un gesto amable, una sonrisa, etc. Sin embargo, son necesarios elementos que se puedan medir como por ejemplo:

- “Puntualidad en la entrega del servicio: cuando un cliente acude a la agencia, por ejemplo: depósitos monetarios, solicitud de chequera, trámite de un préstamo, solicitud de tarjeta de crédito, etc. El cliente espera que el receptor o representante de servicio le resuelva en el tiempo ofrecido.
- Comunicación verbal: aplicar el ciclo de servicio establecido por el banco: saluda, pregunta, resuelve, ofrece más.
- Sonreír: es una manera amable de decirle al cliente bienvenido.

- Comunicación escrita: deben estar preparados con la información escrita de todos los productos que ofrece el banco, para cuando el cliente la solicite”.⁵

Es necesario contar con personal calificado para prestar el servicio: capacitaciones constantes sobre servicio una vez a la semana para reforzar el tema, asimismo sobre productos bancarios, ya que muchas veces se desconocen y no se le brinda al cliente la atención que en realidad necesita.

4.2.2. Prestar un servicio orientado a la satisfacción del cliente

Después de haber determinado las normas de calidad del servicio que se deben seguir en la agencia, se debe velar también por que los colaboradores tengan todas las herramientas posibles, para poder brindar al cliente la atención necesaria. El servicio debe ser eficaz y contar con todos los elementos necesarios para hacer una experiencia grata.

4.3. Estrategias

Es necesario contar con estrategias en el área de receptores como en el área de servicio al cliente.

4.3.1. Área de receptores

En el capítulo 3 se plantearon las estrategias para el área de receptores, se implementarán las capacitaciones sobre servicio al cliente, de lo cual se

⁵ CASTRO PERALTA Y. J.; CONTRERAS PONCE, I. A. *Calidad del servicio al cliente en el sector bancario de la ciudad de Guayaquil, período 2010-2014*. p. 32.

dejará constancia en el formato de capacitaciones. La innovación en el servicio se utiliza para atraer clientes y que así se beneficien con la exclusividad que les ofrece la agencia. La innovación debe estar dirigida a los clientes para poder captar nuevos e impactar a los que ya se tienen.

5. SEGUIMIENTO

5.1. Impacto de la mejora de las estrategias

A continuación, se presenta el impacto de mejora en las siguientes áreas.

5.1.1. Área de receptores

Para esta área se programan capacitaciones sobre retroalimentación del servicio al cliente con una frecuencia semanal, la cual será responsabilidad del jefe de agencia. La evaluación de la mejora de las estrategias se apreciará en los resultados comerciales de la agencia, ya que los receptores estarán más capacitados y empezarán a tener más comunicación con los clientes, aprenderán a conocer las necesidades y empezarán a asesorar de manera correcta a los mismos. Esto dará como resultado un mejor servicio, ya que el cliente podrá solucionar todas sus inquietudes con el personal del área de caja.

5.1.2. Área de servicio al aliente

Para el área de servicio al cliente se programan semanalmente capacitaciones sobre el servicio, lo cual será responsabilidad del jefe de agencia. Es responsabilidad de este dar seguimiento a las capacitaciones y supervisar que el servicio que se presta en la agencia sea excelente.

5.2. Evaluación del rendimiento

La evaluación de rendimiento de los receptores pagadores y representantes de servicio al cliente se hace de forma periódica y sirve para

medir el grado de eficiencia y eficacia con que están realizando su trabajo. Pone de manifiesto los puntos débiles y las oportunidades de mejora. Se hace a través de encuestas que responden los clientes, las cuales medirán qué tan satisfactoria fue su visita a la agencia. Los clientes serán elegidos de forma aleatoria y responderán la encuesta, esto propondrá una idea clara y veraz del servicio que se presta en la agencia (ver anexo 1).

5.3. Reportes de control de calidad en servicio al cliente

Para el control de calidad, los responsables serán el jefe de agencia y el subjefe de esta, y su función será velar para que la calidad de servicio que se presta sea la óptima. Se enviarán representantes de servicio de otras agencias, que sirvan como clientes (vestidos de particular) para poder evaluar el servicio. Cuando se encuentren en la agencia realizarán las siguientes preguntas:

- ¿Cómo es la imagen de la agencia?
- ¿Existe calidez en el recibimiento?
- ¿Aplican el ciclo de servicio?
- ¿Es sonriente?
- ¿Es amable?
- ¿Me llama por mi nombre?
- ¿Existe información visual de los productos financieros?
- ¿Da a conocer los productos y servicios que el banco ofrece?
- ¿Cuál fue el tiempo de espera?
- ¿Me ofrece algo más?
- ¿Solucionó mis dudas?

5.4. Seguimiento de los clientes. Estrategia en el servicio

Es muy importante dar seguimiento a los clientes, ya que no importa cuántos productos financieros tengan en el banco, hay que demostrarles que son importantes y posteriormente tal vez necesiten de otro servicio. El cliente por ninguna razón debe sentirse abandonado, se debe manejar una cartera de clientes, por ejemplo cuando se tramita un préstamo, el banco da opción a los 6 meses de haberlo solicitado para poder ampliarlo. Si se maneja la cartera de clientes se debe dar al cliente un buen servicio y con ello se puede generar más negocios. El cliente estará complacido y no solo preferirá Banco Industrial, sino que preferirá agencia Américas. Otra estrategia de servicio es la de pedir referidos, hay que aprovechar esa oportunidad de generar más clientes y más negocios.

5.5. Cuadro comparativo de las ventajas y desventajas de la generación de nuevas estrategias

Tabla X. Comparación de ventajas y desventajas de la generación de nuevas estrategias

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Los representantes de servicio al cliente y receptores pagadores siempre serán amables y corteses.• Incrementa la fiabilidad de los clientes.• Facilita la captación de nuevos clientes.• Los representantes de servicio y receptores pagadores.• Mejora la imagen del banco.• El tiempo de espera es reducido.• Personalización del servicio al cliente.• Incrementa la cantidad de productos por cliente.• Menos quejas y reclamos.• Un mejor clima de trabajo interno.	<ul style="list-style-type: none">• Provoca mayor coste para ofrecer un mejor servicio.• Inversiones en material visual informativo para el cliente.• Problemas con la supervisión (los jefes no siempre pueden estar supervisando).• Competencia de puestos.• Alta rotación de personal.

Fuente: elaboración propia.

5.6. Acciones correctivas

Las acciones correctivas se aplican en el momento que surge un error en los métodos anteriormente descritos, se identifica el error y después hay una rendición de cuentas o en una reunión de grupo. Entre las acciones está la negociación de los servicios, la mala aplicación de estrategias, etc.

CONCLUSIONES

1. La satisfacción del servicio al cliente en la agencia Américas de Banco Industrial está en relación directa con la atención que reciben las personas por parte de los receptores pagadores y del personal de servicio al cliente, con la determinación al tiempo que requieren esperar para ser atendidos y esperar en la cola, sobre todo en horas pico; de igual manera, por el sentimiento de haber solucionado sus necesidades con un trato amable.
2. Las herramientas de servicio que más aportan para lograr la satisfacción del cliente son un trato amable, el llamar a las personas por su nombre y especialmente buscar la manera en que el cliente se sienta de acuerdo con el servicio, la consulta o el trámite por el cual acudió a la agencia.
3. Las necesidades de los clientes en la relación al servicio al cliente también se relacionan con la inmediatez de su atención, ya que una gran mayoría de clientes de la agencia Américas visita dichas instalaciones en horarios de descanso de su trabajo, y por la premura de regresar a sus labores se estresan y se molestan al esperar mucho tiempo en las filas de servicio al cliente y con los receptores.
4. Debido al gran número de instituciones financieras existentes en el mercado y a la amplia diversificación de servicios y productos financieros, la relación entre calidad del servicio, satisfacción y fidelidad es importante, satisfaciendo la necesidad del cliente de ser tratado con amabilidad y atención, lo cual provoca que sea un cliente fiel. Para ello

es necesario contar con personal calificado y comprometido con la institución, que reciba constantemente capacitación de los mismos personeros de la agencia.

5. Los aspectos que componen la calidad de servicio son la inmediatez, el trato amable y la solución de necesidades del cliente, todos se pueden fortalecer en agencia Américas, en especial la disminución de los tiempos de espera en las colas y en el compromiso del personal de servicio al cliente con cada cuentahabiente.
6. Mediante el análisis matemático de la teoría de colas se estimó que el tiempo estándar de atención de un cliente es de 3 minutos, siendo este reducido, por lo cual cuando la persona espera alrededor de 20 a 30 minutos en la cola se molesta y, aunque satisfaga su necesidad mediante el trámite, no lo percibe.
7. La principal razón de la fidelización o abandono de los clientes es la atención recibida en agencias, relacionando prontitud, amabilidad en la atención y productos financieros acordes a las necesidades de cada uno.

RECOMENDACIONES

1. A la agencia bancaria y al Banco Industrial mantener un sistema de capacitación semanal al personal, para mantener una atención amable y personalizada a sus cuentahabientes, fidelizándolos y atrayéndolos más.
2. Implementación de la propuesta de reducción de espera en colas, mediante una ampliación en personal de servicio al cliente y receptores, además de una pronta atención derivada de personal más ampliamente capacitado.
3. A los jefes de agencia de Banco Industrial, en especial de agencia Américas, la coordinación de su personal para la atención de los clientes en horas pico, las cuales se identificaron entre las 12 del mediodía y 2 de la tarde, que es cuando las personas toman su tiempo de almuerzo y, por la ubicación de la agencia, aprovechan a realizar sus trámites.
4. Al jefe de agencia Américas implementar un sistema de capacitación al personal sobre servicio al cliente, ya que se evidenció su poder de mando y actitud positiva, influyendo en ellos una cultura de atención al cliente.
5. Realizar una solicitud a los mandos del Banco Industrial para proveer de material publicitario a la agencia, el cual será respaldo a la atención del personal de servicio al cliente y de los receptores, para de esta manera reducir las colas al ofertar los servicios y productos.

6. A la gerencia del Banco Industrial la constante diversificación de sus productos y servicios, para poder competir con las otras instituciones financieras presentes en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Banco Industrial. *Quiénes somos.* [en línea] <<https://www.corporacionbi.com/gt/bancoindustrial/quienes-somos.>> [Consulta: 16 de enero de 2017].
2. CASTRO PERALTA, Yajaira Jenniffer; CONTRERAS PONCE, Ingrid Azucena. *Calidad del servicio al cliente en el sector bancario de la ciudad de Guayaquil. Período 2010-2014.* Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2015. 178 p.
3. Decreto número 19-2002. *Ley de bancos y grupos financieros y sus reformas 2012.* Congreso de la República de Guatemala, 2002. 24 p.
4. Decreto número 02-2003. *Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo.* Congreso de la República de Guatemala, 2003. 32 p.
5. Decreto número 16-2002. *Ley orgánica del Banco de Guatemala.* Congreso de la República de Guatemala, 2002. 18 p.
6. Fundación Olímpica Guatemalteca. *Banco Industrial.* [en línea] <<http://www.fundacionolimpiaguatemalteca.org/banco-industrial/>>. [Consulta: 28 de agosto de 2017].

7. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, 2014. 395 p.

8. VÁSQUEZ MONTERROSO, Ramiro. Alfredo. *El contador público y auditor en su calidad de analista de riesgos en el diseño y aplicación de los procedimientos para la identificación, evaluación, medición, monitoreo y control del riesgo operativo en el área de cartera de créditos para un banco privado*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2012. 122 p.

APÉNDICE

Apéndice 1. **Guía de capacitación de agencias**

Dirigida a: representantes de servicio al cliente y receptores pagadores de Banco Industrial

1) ¿Cuál es el ciclo de servicio de Banco Industrial?	Respuesta:
2) ¿Recibió alguna felicitación de parte de nuestros clientes?	Respuesta:
3) ¿Que está haciendo para mejorar su servicio al cliente?	Respuesta:
4) ¿Cuáles son sus metas para la siguiente semana?	Respuesta:

Fuente: elaboración propia.

