



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO EN LAS VENTANILLAS DEL
ÁREA DE CAJA PARA BANCO DA VIVIENDA HONDURAS, S.A.**

SUSTENTADO POR:

**ALMA ELIZABETH CÁCERES PERDOMO
DAVID ANTONIO GONZÁLEZ VARGAS**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, M.D.C., HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2015

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

**OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO EN LAS VENTANILLAS DEL
ÁREA DE CAJA PARA BANCO DA VIVIENDA HONDURAS, S.A.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

ASESOR METODOLÓGICO

CARLOS AUGUSTO ZELAYA OVIEDO

ASESOR TEMÁTICO

MARLON JAVIER MEJÍA MEDRANO

MIEMBROS DE LA TERNA

JOSÉ MAURICIO FIALLOS

ALEJANDRO DÍAZ

DIANA AGUILAR



FACULTAD DE POSTGRADO

OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO EN LAS VENTANILLAS DEL ÁREA DE CAJA PARA BANCO DAVIVIENDA HONDURAS, S.A.

AUTORES:

Alma Elizabeth Cáceres Perdomo y David Antonio González Vargas.

RESUMEN

El presente estudio se elaboró para contribuir a la optimización y reducción del tiempo de espera de los clientes en el área de caja de Banco Davivienda Honduras, S.A., a través de un plan estratégico, tomando como base la necesidad que presenta esta institución para aumentar la satisfacción de los clientes en relación al tiempo de espera. Las técnicas que se utilizaron para recolectar los datos fueron la encuesta y entrevista con especialistas del tema, que generaron una base de datos utilizada para darle respuesta a las preguntas de investigación y los objetivos planteados, el enfoque que se aplicó es mixto para enriquecer el contenido del estudio, con énfasis en el enfoque cuantitativo. Como resultado principal de las encuestas se encontró que 72% de los clientes encuestados, consideraron realizar un cambio en el área de caja que les permita gozar de un servicio eficaz y que reduzca el tiempo de espera, lo que llevó a la conclusión de que los procesos que se utilizan, necesitan actualizaciones y mejoras continuas, por lo que se recomendó fomentar a los clientes que utilicen los canales alternos (ATM, Banca por Internet, Call Center y Kioscos de Auto consulta) e implementar un sistema como herramienta en el área de caja para medir de manera precisa el tiempo de espera por transacción mediante un sistema de ticket electrónico.

Palabras claves: Atención al Cliente, Cliente, Optimización, Quejas, Tiempo de Espera.



GRADUATE SCHOOL

OPTIMIZATION OF CASH REGISTER AREA SERVICE FOR BANCO DAVIVIENDA, HONDURAS, S.A.

AUTHORS

Alma Elizabeth Cáceres Perdomo and David Antonio González Vargas

ABSTRACT

The present study was developed to help optimize and reduce waiting time for customers in the cash register area of Banco Davivienda Honduras, S.A., through a strategic plan, based on the needs presented by this institution to increase customers' satisfaction in relation to the waiting time. The techniques used to collect the data were surveys and interviews with experts in the field, generating a database used to give answers to the research questions and objectives. The approach was applied to enrich the content mixed the study, with emphasis on quantitative orientation. The main result of the survey found that 72% of clients interviewed considered making a change in the cash register area that allows them to be provided with an efficient service and to reduce the waiting time, which led us to the conclusion that the processes used need continuous updates and improvements, so they recommend encouraging customers to use alternate channels (ATM, Internet Banking, Call Centers and Auto-Recall kiosks) and implementing a system as a tool in the cash register area to accurately measure the waiting time per transaction using an electronic ticket.

Keywords: Customer Service, Customer, Optimizing, Complaints, Timeout.

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedicamos en primer lugar a Dios que nos permitió alcanzar una meta más gracias a su misericordia y su infinita gracia. En segundo lugar, se lo dedicamos a nuestras familia, quienes con su esmero por la excelencia han contribuido en nuestra formación profesional impulsándonos a cumplir nuestros sueños como personas y profesionales, nunca dudando en transmitirnos su amor, lealtad, valores y conocimientos, que han guiado nuestro caminar.

AGRADECIMIENTO

Nada de lo que hemos alcanzado hubiese sido posible sin el apoyo y ánimo de las personas que en realidad son y serán parte importante de nuestra vida, por eso queremos agradecer:

A nuestra familia por apoyarnos y animarnos, por creer en nuestra capacidad de que si lograríamos alcanzar este sueño ya que gracias a su incondicional ayuda hemos logrado esta meta, que el Señor les bendiga siempre.

A nuestros amigos y compañeros que siempre nos apoyaron en todo momento y que han hecho de esta experiencia una aventura inolvidable.

A Banco Davivienda por permitirnos ser parte de su equipo de trabajo y por brindarnos el apoyo necesario para culminar este trabajo, deseamos los mejores éxitos para esta institución.

A la Universidad, nuestros catedráticos y asesores por compartir sus conocimientos, herramientas y experiencia durante nuestra formación profesional. Agradeceremos especialmente a nuestro asesor Carlos Zelaya, Ph. D., por guiarnos en el desarrollo de este trabajo así como sus consejos y comprensión.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----------|
| CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 1 |
| 1.1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.2. ANTECEDENTES | 2 |
| 1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA..... | 2 |
| 1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA..... | 2 |
| 1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN | 3 |
| 1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO..... | 4 |
| 1.4.1. OBJETIVO GENERAL | 4 |
| 1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 4 |
| 1.5. JUSTIFICACIÓN..... | 4 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO | 5 |
| 2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL | 5 |
| 2.1.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO | 5 |
| 2.1.1.1 NORMA INTERNACIONAL ISO 9001 | 5 |
| 2.1.1.2 ATENCIÓN AL CLIENTE | 6 |
| 2.1.2. ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO..... | 8 |
| 2.1.2.1 SISTEMA BANCARIO HONDUREÑO..... | 8 |
| 2.1.2.2 NORMAS ESTABLECIDAS POR LA COMISION NACIONAL DE BANCOS Y SEGUROS DE HONDURAS | 9 |
| 2.1.3. ANÁLISIS INTERNO | 12 |
| 2.1.3.1. EVENTOS CLAVE EN EL CRECIMIENTO DE DAVIVIENDA | 12 |
| 2.1.3.2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DEL GRUPO FINANCIERO DAVIVIENDA..... | 14 |
| 2.1.3.3. BANCA PERSONAL | 14 |
| 2.1.3.4. BANCA EMPRESARIAL | 14 |
| 2.1.3.5. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA..... | 15 |
| 2.1.3.6. LIBRO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS | 16 |
| 2.2. TEORÍAS | 20 |
| 2.2.1. TEORÍA DE SUSTENTO..... | 20 |
| 2.2.1.1 LOS BANCOS Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE | 20 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 2.2.1.2 | SERVICIO AL CLIENTE | 22 |
| 2.2.1.3 | FILAS DE ESPERA..... | 25 |
| 2.2.1.4 | EL TIEMPO DE ESPERA..... | 26 |
| 2.2.1.5 | GESTIÓN DE QUEJAS..... | 28 |
| 2.2.1.6 | LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE Y EL SERVICIO | 28 |
| 2.2.2. | CONCEPTUALIZACIÓN | 29 |
| CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | | 34 |
| 3.1. | CONGRUENCIA METODOLÓGICA..... | 34 |
| 3.1.1. | LA MATRIZ METODOLÓGICA | 34 |
| 3.1.2. | OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES | 36 |
| 3.1.3. | HIPÓTESIS | 38 |
| 3.2. | ENFOQUE Y MÉTODOS | 38 |
| 3.2.1. | ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN..... | 38 |
| 3.2.2. | MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN | 39 |
| 3.2.3. | DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 40 |
| 3.2.4. | POBLACIÓN Y MUESTRA | 41 |
| 3.2.5. | UNIDAD DE ANÁLISIS | 42 |
| 3.2.6. | UNIDAD DE RESPUESTA..... | 42 |
| 3.3. | INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS | 42 |
| 3.3.1. | INSTRUMENTOS | 42 |
| 3.3.1.1. | CUESTIONARIO | 43 |
| 3.3.2. | TÉCNICAS..... | 43 |
| 3.3.2.1. | ENCUESTA | 43 |
| 3.3.2.2. | ENTREVISTAS PROFUNDAS | 44 |
| 3.3.3. | PROCEDIMIENTOS | 45 |
| 3.4. | FUENTES DE INFORMACIÓN | 45 |
| 3.4.1. | FUENTES PRIMARIAS..... | 46 |
| 3.4.2. | FUENTES SECUNDARIAS | 46 |
| 3.5. | LIMITANTES DEL ESTUDIO | 46 |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS | | 47 |
| 4.1. | RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA. | 47 |

| | |
|---|------------|
| 4.2. CONSIDERACIONES DE LAS VISITAS REALIZADAS A LAS AGENCIAS DE DAVIVIENDA..... | 54 |
| 4.3. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE ENTREVISTAS..... | 55 |
| 4.4. DIAGRAMA DE ISHIKAWA..... | 56 |
| 4.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO..... | 60 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 63 |
| 5.1. CONCLUSIONES..... | 63 |
| 5.2. RECOMENDACIONES..... | 64 |
| CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD..... | 66 |
| 6.1. PLAN ESTRATÉGICO QUE GARANTICE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN RELACIÓN AL TIEMPO DE ESPERA EN LAS VENTANILLAS DEL ÁREA DE CAJA..... | 66 |
| 6.2. INTRODUCCIÓN..... | 67 |
| 6.3. DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO..... | 67 |
| 6.3.1 DERIVACIÓN DE TRANSACCIONES A CANALES ALTERNOS..... | 67 |
| 6.3.1.1 SITUACIÓN TRANSACCIONAL ACTUAL..... | 68 |
| 6.3.1.2 PROPUESTA DE SERVICIOS A DERIVAR..... | 68 |
| 6.3.1.3 COSTOS RELACIONADOS CON LAS TRANSACCIONES EN LOS CANALES ALTERNOS..... | 72 |
| 6.3.1.4 ETAPAS DE USO PARA OFRECER LOS CANALES ALTERNOS..... | 73 |
| 6.3.1.5 RESULTADO ESPERADO CON LA APLICACIÓN DE LA DERIVACIÓN DE TRANSACCIONES A CANALES ALTERNOS..... | 78 |
| 6.3.2 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA QFLOW EN EL ÁREA DE CAJA .. | 79 |
| 6.3.2.1. SITUACIÓN ACTUAL EN EL ÁREA DE CAJA..... | 80 |
| 6.3.2.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SISTEMA QFLOW..... | 82 |
| 6.3.2.3. INTEGRACIÓN CON EL SISTEMA DE DAVIVIENDA..... | 82 |
| 6.3.2.4. GUÍA TÉCNICA Y FUNCIONES DE QFLOW..... | 84 |
| 6.3.2.5. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA QFLOW .. | 87 |
| 6.4 PRESUPUESTO..... | 89 |
| 6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN..... | 91 |
| REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA..... | 94 |
| ANEXOS..... | 100 |

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se describe el tema de investigación a desarrollar, identificando el problema central que presenta la institución, del cual se desprenden las preguntas de investigación, así como los objetivos que son la guía para elaborar el estudio y la justificación del porqué se está ejecutando la investigación.

1.1. INTRODUCCIÓN

Las instituciones Bancarias en Honduras representan uno de los ejes estratégicos más importantes de la economía, debido a los tipos de productos y servicios que brindan a la población en general. Permiten a sus usuarios beneficiarse de servicios o productos que diseñan conforme a sus necesidades para lograr identificarse con sus intereses, sin embargo debido a la alta demanda en el mercado, estas empresas presentan diferentes problemas en relación a la atención que reciben los clientes y el tiempo que deben esperar para ser atendidos.

La atención al cliente es un factor fundamental para toda organización, mantener la satisfacción de los usuarios, genera una imagen positiva en la mente de los consumidores y puede crear atracción para los usuarios potenciales, esta sensación que perciben los clientes se podría convertir en una herramienta para obtener una ventaja competitiva en el mercado del sistema bancario.

Un problema muy común en la mayoría de las instituciones del sistema bancario de Honduras, es el tiempo que los clientes deben esperar para realizar las diferentes transacciones en las ventanillas del área de caja, donde influyen diferentes factores que afectan este servicio en particular, razón por la cual se realizó una investigación para Banco Davivienda Honduras, S.A. (Davivienda), en la que se identificaron los factores o variables que provocan este problema y cómo afecta de manera directa en la calificación que los clientes otorgan respecto al tiempo de espera y servicio del banco. Así mismo se identificaron qué sucursales son las que presentan esta situación, clasificando de manera puntual las debilidades y cómo deben atacarse mediante una propuesta que permita al banco reducir el tiempo que los clientes deben esperar en las ventanillas, permitiendo aumentar la satisfacción de los mismos.

1.2. ANTECEDENTES

Davivienda en los últimos tres años ha realizado estudios denominados “Evaluación de satisfacción y lealtad”, en los que se establece un comparativo con los principales competidores en cuanto a servicio se refiere a través de los diferentes canales de atención al cliente. Con estos estudios se logró identificar el grado de satisfacción en general de los clientes, así como enlistar las principales incomodidades que tienen en relación a los procesos y servicios que se realizan en las sucursales. En estos estudios se identificó que un alto porcentaje de usuarios se encuentran insatisfechos por el tiempo que deben esperar en las diferentes áreas que ofrecen atención al cliente, por lo que representa una oportunidad de mejora continua para la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos en dicho estudio, se manifiesta la necesidad que existe en realizar cambios a los procesos que se realizan en el departamento de caja para aumentar la satisfacción de los clientes, a través de la reducción en el tiempo que deben esperar y utilizarlo como una herramienta para crear una ventaja competitiva y mejorar su calificación en el mercado en el que opera.

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Davivienda es una institución financiera que opera en el sector bancario de Honduras con 45 agencias a nivel nacional, también cuenta con puntos especializados de atención al cliente como son los centros de préstamos ubicados en las principales ciudades del país. Entre los servicios y productos que ofrece a sus clientes están las diferentes transacciones que se realizan en el área de caja, las cuales varían de acuerdo a las necesidades de los clientes; sin embargo el estudio elaborado por esta empresa en relación a la satisfacción de servicio, revela que se encuentra posicionada en el cuarto lugar a nivel nacional (Loyalty, 2013).

En los resultados obtenidos se identificó que un factor significativo en la satisfacción de servicio, es el tiempo que los clientes esperan para ser atendidos en las ventanillas del área de caja, lo que da como resultado un número considerable de quejas y sugerencias de los clientes solicitando la mejora en los procesos o sistemas de ese servicio. Esta situación evidencia un riesgo

de reputación para la empresa ya que puede llegar a ser determinante en las estrategias que posee para lograr un mejor posicionamiento en el mercado. Por lo anterior, se propone buscar una alternativa para que Davivienda mejore el tiempo que los clientes deben esperar para ser atendidos en las sucursales donde presentan este problema, bajo un compromiso de actuación coordinada y permanente que contribuya a mejorar significativamente la satisfacción del cliente y al mismo tiempo que impacte de forma positiva en la calificación que los mismos otorgan a la institución en relación a su competencia.

1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente en Davivienda los clientes deben esperar un tiempo considerable para realizar las transacciones en las ventanillas del área de caja, lo que provoca disgusto y malestar en los usuarios de este servicio. Por lo anterior, la formulación del problema se plantea como interrogante de la siguiente manera: ¿Qué tan factible es desde el punto de vista de atención al cliente, optimizar y reducir el tiempo en los diversos servicios que Davivienda ofrece a sus clientes en el área de caja?

1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son las causas más frecuentes que influyen para que los clientes presenten quejas en relación a los tiempos de espera en el área de caja?
2. ¿Cuáles son las agencias que presentan la mayor cantidad de quejas y sugerencias en relación al tiempo que deben esperar los clientes para ser atendidos?
3. ¿Cuáles son las transacciones en las que se invierte una mayor cantidad de tiempo para atender al cliente?
4. ¿Qué se debería proponer para reducir el tiempo de espera en las ventanillas del área de caja de las agencias que presentan este problema?

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la optimización y reducción del tiempo de atención al usuario, mediante un plan estratégico que garantice la satisfacción al cliente en relación al tiempo de espera en las ventanillas del área de caja, para lograr un mejor posicionamiento de Davivienda en el sector bancario hondureño.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las causas más frecuentes que influyen para que los clientes presente quejas en relación al tiempo que deben esperar en el área de caja para ser atendidos.
2. Identificar las agencias que presentan más quejas y sugerencias en relación al tiempo que deben esperar los clientes para ser atendidos.
3. Determinar las agencias que necesitan más colaboradores en el área de caja, con base en la cantidad y tipo de transacciones en las que se invierte una mayor cantidad de tiempo en esas agencias.
4. Proponer un plan estratégico que garantice la satisfacción al cliente en relación al tiempo de espera en las ventanillas del área de caja.

1.5. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realiza para analizar los factores que afectan el tiempo que los clientes deben esperar en las ventanillas del área de caja de Davivienda, y poder mejorar la atención a los usuarios optimizando los procesos que se realizan, para mantener la fidelidad de los clientes, obtener una mejor calificación en relación al servicio que están ofreciendo y atraer usuarios potenciales.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presenta una breve descripción histórica de la atención al cliente, la situación actual de Honduras y de Davivienda, así como la reseña histórica de esta empresa, las teorías que sustenta la investigación y los conceptos que se consideraron más relevantes para enriquecer este estudio.

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

2.1.1.1 NORMA INTERNACIONAL ISO 9001

En relación a los temas de atención al cliente existen diferentes parámetros que las compañías deben cumplir de acuerdo a sus políticas, sin embargo la norma internacional ISO 9001 fue emitida para poder guiar a los directores de las empresas y satisfacer las necesidades de los clientes, al prevenir la no conformidad de los usuarios de los productos o servicios que la compañía ofrece en el mercado.

El objetivo de implementar esta y otras normas ISO, es poder construir un modelo o sistema orientado hacia la prevención y monitoreo en todo el proceso de producción y venta o prestación del servicio. La ISO 9001 establece que dentro de la dirección de la compañía debe existir la responsabilidad en la elaboración del sistema de calidad y para lograrlo debe cumplir los siguientes compromisos debido a que son los más importantes:

1. Establecer una política de calidad.
2. Organizar al personal.
3. Verificar la calidad.
4. Revisar el sistema de calidad (Peach, 1999).

Para implementar una política de calidad dentro de una organización, la dirección debe tener la certeza que la institución cuenta con el recurso humano y financiero necesario para llevar a cabo cualquier actividad de inspección como ser: pruebas y monitoreo, revisión al diseño, auditorías internas del sistema de calidad, entre otras. Estas actividades de inspección deben de

realizarse de manera continua para mantener la eficiencia de los procesos que se están ejecutando y mantener la calidad logrando así aumentar la satisfacción del cliente.

La auditoría interna de calidad es otro factor fundamental para la eficacia de los procesos que se realizan, y deben ser elaboradas por personas que no dependan de los responsables directos de la actividad o proceso que fue o es sometido a una auditoría, esto con el objetivo de evitar que exista injerencia o presión para emitir un pronunciamiento favorable y que este lejos de la realidad que pasa dentro de la compañía. Los resultados u opiniones que se emitan de la auditoría relacionada con los procesos para mantener la calidad de acuerdo a la norma ISO 9001 formaran parte integral de las revisiones que la dirección deba realizar.

La ISO 9001 menciona que la auditoría de los sistemas de calidad es un factor de gran ayuda para la mejora continua de los procesos que se están revisando, por lo que exige que sea una actividad planeada, sistemática y continua, para garantizar que el sistema este documentado, se ponga en marcha y que las acciones recomendadas para corregir las debilidades que se encontraron se realicen de manera oportuna (Peach, 1999).

En todos los procesos realizados por recurso humano en las instituciones deben de ir acompañadas de capacitaciones permanentes, debido a que es otro factor fundamental para lograr la calidad, razón por la cual la Norma ISO 9001 establece que:

El proceso de capacitación debe de incluir lo siguiente:

1. Evaluar la instrucción y experiencia del personal.
2. Identificar las necesidades de capacitación de cada uno.
3. Proporcionar la capacitación adecuada, ya sea dentro de la misma empresa.
4. Registrar los avances y la actualización de la capacitación a fin de identificar las necesidades correspondientes.(Peach, 1999, p. 152)

2.1.1.2 ATENCIÓN AL CLIENTE

La atención al cliente es una variable de mucha importancia en las empresas, el contacto con los clientes puede llamarse el momento de la verdad, debido a que es el instante en donde el cliente se forma una clara idea de la institución, y es por ello que se le debe dar razón la importancia necesaria para lograr una satisfacción permanente a los usuarios.

En muchas ocasiones la imagen que se forman los clientes de la compañía es en gran medida responsabilidad de los colaboradores que son la cara de la empresa, sin embargo no todo es culpa de ellos, debido a que gran cantidad de empresarios o directores de instituciones tratan de reducir los costos de operación bajando la calidad a los productos o servicios, dando como resultado deficientes canales de comunicación, un colaborador para muchas tareas e instalaciones inadecuadas, entre otros aspectos. Estas decisiones pueden perjudicar en grandes proporciones los resultados financieros de la empresa debido a que lo que se está obteniendo es un comprador y no un cliente que tenga fidelidad con los productos o servicios de la empresa (Previale, 2013).

La atención al cliente se puede mejorar y utilizar como herramienta para marcar la diferencia. Con el simple hecho de colocarse en el lugar del comprador y pensar en sus necesidades, resultara más fácil a la empresa ofrecer lo que necesitan, sin embargo también deben poner en práctica las siguientes directrices:

1. Detecte los momentos de verdad que se dan entre su empresa y sus clientes.
2. Compruebe el conocimiento que tienen sus empleados sobre: la empresa, los productos, los servicios, etc.
3. Evalúe el grado de compromiso en la atención al cliente. ¿Hay interés por ayudar al cliente o es un mero trámite?
4. Las personas que están en contacto con el público, ¿Son la persona idónea para transmitir la imagen de la empresa? ¿Conocen las políticas de atención al cliente? ¿Cómo se desenvuelven ante una queja o reclamo? ¿Están capacitadas para tomar decisiones que satisfagan al cliente?
5. ¿Si un cliente tiene que presentar una queja, consulta o sugerencia, están claros los medios para hacerlo? ¿Cuántos canales de comunicación hay? ¿Cuáles son? ¿Quién se encarga de revisarlos y dar respuesta?.(Previale, 2013)

El cliente es lo más preciado que existe para las instituciones, sin embargo una historia precisa de atención al cliente no es muy común encontrar.

Diago (2012) afirma:

Un relato concreto sobre el servicio al cliente no es fácil de encontrar. Siempre son hechos aislados que sirven de ejemplo sobre lo difícil que resulta ser generador de servicio. La verdadera historia de la evolución del servicio hay que estructurarla. A través de la tradición hablada y escrita se han encontrado vivencias, ejemplos y experiencias, que demuestran que el servicio al cliente es una acción muy personal que nace de lo más íntimo del ser humano. (p.9)

En América Latina se han implementado diversos procesos para poder mejorar el tiempo de espera de los clientes y ofrecer la atención y el servicio que los usuarios necesitan de las

instituciones. En el sector bancario se han realizado mejoras continuas para poder atender a la gran cantidad de clientes que estas empresas tienen, sin embargo existen diferentes factores que siguen provocando malestar por la excesiva cantidad de tiempo de espera en las agencias bancarias y ventanillas rápidas que utilizan en algunas tiendas u otras instituciones.

2.1.2. ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

2.1.2.1 SISTEMA BANCARIO HONDUREÑO

En Honduras la atención al cliente juega un papel fundamental para todas las compañías en los diferentes mercados que existen en este país. Las empresas que forman el sistema financiero son instituciones que están en constante contacto con sus clientes sea de manera personal o a través de los diferentes medios tecnológicos que existen hoy en día para poder comunicarse.

El sector financiero es el conjunto de instituciones financieras intermediarias que ponen en contacto a los que poseen los recursos (ahorradores) con los que lo necesitan (inversores) en diferentes mercados (bancos, monetarios, de capital, etc.), mediante la transmisión e intermediación de activos financieros de diversa naturaleza. (Jiménez, 2009, p.13)

La Comisión Nacional de Bancos y Seguros (2014), clasifica a las empresas que forman el sistema financiero de Honduras de acuerdo a la actividad o giro que se dedican, estas instituciones están agrupadas de la siguiente forma:

1. Bancos comerciales.
2. Bancos estatales.
3. Banca de segundo piso.
4. Instituciones de seguros.
5. Instituciones de previsión.
6. Sociedades Financieras.

La banca Comercial son Instituciones de créditos que tratan de obtener beneficios para sus accionistas, y al mismo tiempo conforman organismos dotados de poder para crear dinero, porque las partidas de su pasivo consisten en depósitos, son dinero (depósitos a la vista) o casi dinero (depósitos de ahorro y a plazo). (Jiménez, 2009, p.15)

Actualmente la Banca Comercial de Honduras está formada por diez y seis (16) Bancos, supervisados, vigilados y controlados (auditados) por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros

(CNBS), a través de la Superintendencia de Bancos, Financieras y Asociaciones de Ahorro y Préstamo, los cuales se mencionan a continuación:

1. Banco de Honduras, S.A.
2. Banco Atlántida, S.A.
3. Banco de Occidente, S.A.
4. Banco de los Trabajadores, S.A.
5. Banco Continental, S.A.
6. Banco Financiera Centroamericana, S.A. (FICENSA).
7. Banco Hondureño del Café, S.A. (BANHCAFÉ).
8. Banco del País, S.A.
9. Banco Financiera Comercial Hondureña, S.A. (FICOHSA).
10. Banco Lafise Honduras, S.A.
11. Banco Davivienda Honduras, S.A.
12. Banco Promerica, S.A.
13. Banco de Desarrollo Rural Honduras, S.A. (Banrural).
14. Banco Azteca de Honduras, S. A.
15. Banco de América Central Honduras, S.A. (BAC | Honduras).
16. Banco Popular, S.A. (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2015).

2.1.2.2 NORMAS ESTABLECIDAS POR LA COMISION NACIONAL DE BANCOS Y SEGUROS DE HONDURAS

La Norma para el fortalecimiento de la transparencia, cultura financiera y la atención al usuario financiero en las instituciones supervisadas, establecida por la Comisión Nacional de Banca y Seguros (CNBS), indica que todas las instituciones financieras deberán contar con un libro de quejas para que los usuarios puedan manifestar por escrito su insatisfacción referente algún servicio o producto brindado por la empresa.

La Comisión Nacional de Bancos y Seguros (2011) destaca que:

El libro de quejas es el instrumento por medio del cual las instituciones supervisadas documentarán las insatisfacciones de los usuarios financieros y del público en general, con relación a la calidad de los servicios, y/o productos adquiridos, el cual deberá ser puesto a la disposición de los usuarios y del público en general (...). La disposición de este libro es obligatoria e independiente a los elementos que componen el sistema de atención al usuario financiero. (p.2)

Por lo anterior, y cumpliendo con lo indicado en la norma, es indispensable que las instituciones financieras presten el debido cuidado a lo expresado por los clientes y usuarios de los servicios y productos que ofrecen; que si bien es cierto es un requisito establecido por la CNBS, también representa una oportunidad de mejora para la misma, ya que recoge las impresiones más cercanas de sus clientes respecto al servicio brindado y permite mejorar aquellos aspectos en los cuales es necesario cambiar.

De igual manera y siguiendo el cumplimiento de lo establecido en la norma por la CNBS, también indica que los usuarios financieros tienen derecho a ser atendidos en el menor tiempo posible, por lo que las instituciones deben preocuparse por establecer procesos, programas y condiciones que permitan cumplir este derecho.

La Comisión Nacional de Bancos y Seguros (2012b) indica que los usuario Financieros: Sean atendidos en el menor tiempo posible, independientemente del tipo de transacción u operación que deban realizar. A este efecto, las instituciones supervisadas, extremarán esfuerzos y recursos para optimizar los tiempos de atención, tanto en servicio al cliente como en ventanillas o cajas. (p.3)

Por este razón, es necesario que el banco establezca procesos que permitan disminuir en la manera posible, las quejas en relación a los tiempos que los clientes deben esperar para ser atendidos en el área de caja, o de lo contrario estaría incumpliendo lo establecido en la norma, especialmente sobre los derechos de los usuarios financieros y afectando su reputación como empresa.

La Comisión Nacional de Bancos y Seguros (2012b) estable que: “Las instituciones supervisadas deberán contar con áreas encargadas de atender los reclamos o consultas de los usuarios financieros. Dicha área deberá estar debidamente señalizada y habilitada para atender los reclamos, quejas y consultas, de los usuarios financieros” (p.6).

Las instituciones supervisadas por la CNBS deben ofrecer en las agencias las Hojas de Reclamación, la cual debe comprender dos copias y una original, con el contenido y la forma que la Comisión Nacional de Bancos ha proporcionado. Los usuarios pueden presentar sus reclamos a la institución supervisada los cuales deben ser respondidos en un plazo no mayor a diez (10) días hábiles, debiendo informan por escrito la resolución del caso al usuario financiero, sin embargo

existen casos especiales como los que están relacionados con licencias internacionales o cuando su análisis y resolución dependan de instituciones extranjeras en estos casos el plazo máximo es de treinta días (30), en la respuesta que emita la institución supervisada debe incluirse la siguiente leyenda: “En caso de que la presente respuesta no le sea satisfactoria, usted puede acudir a la Comisión Nacional de Bancos y Seguros para interponer su reclamo ante este órgano supervisor, sin perjuicio de otras acciones a que usted tiene derecho”.

En los casos en que el usuario del producto o servicio financiero no este conforme con la respuesta obtenida de la institución supervisada y presente el reclamo ante la CNBS en las oficinas de la Dirección de Protección al Usuario Financiero (DPUF), esta organización notificara a la institución supervisada para que en un plazo no mayor a diez (10) días hábiles presente los descargos de dicho caso, durante el proceso de análisis de la información presentada por ambas partes la CNBS puede solicitar información adicional al oficial de atención al usuario financiero de la institución reclamada para poder completar el dictamen técnico, esta información debe ser proporcionada en un plazo máximo de tres (3) días hábiles, la CNBS resolverá a través de una resolución los reclamos interpuesto es un plazo máximo de cuarenta (40) días, contados a partir de la fecha en que la CNBS considera que la información está completa (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2012b).

La Comisión Nacional de Bancos y Seguros (2012a) establece que:

En todo momento, las instituciones financieras deberán mantenerse a disposición de los usuarios financieros, tanto en sus áreas de atención y servicio al público, como en su publicidad y en su página Web, información relativa a las condiciones generales de los productos y servicios financieros que ofrecen, utilizando para ello lenguaje de fácil comprensión y recomendaciones para la buena administración y manejo de los mismos, así como información de las posibles consecuencias por su mal uso. (p.3)

Por esta razón Banco Davivienda en su página Web, ofrece información relacionada con las tasas de interés, comisiones, como interponer un reclamo o queja, clausulas y prácticas abusivas, central de información crediticia, amortizaciones de saldos, quienes son la CNBS y la DPUF, donde están ubicadas las oficinas de la Dirección de Protección al Usuarios Financiero, las funciones del Oficial de Atención al Usuarios Financiero, entre otra información educativa para los usuarios de los productos y servicios financieros que ofrece esta institución en Honduras.

2.1.3. ANÁLISIS INTERNO

Davivienda es un banco de origen colombiano, que cuenta con más de tres décadas de participar activamente en el sector financiero de Colombia. Es parte del Grupo Empresarial Bolívar y tiene una trayectoria de más de 70 años en el mercado (Banco Davivienda Honduras, 2015e).

Sociedades Bolívar se constituyó en 1996 como holding del Grupo Empresarial Bolívar y, como tal, cumple un papel rector, puesto que se encarga de plantear actividades sinérgicas entre las diferentes empresas que conforman este Grupo, definiendo directrices unificadas en las que se preserva la equidad con los diferentes grupos de interés.

Banco Davivienda Honduras, S. A., empresa hermana de Davivienda Seguros, cuya denominación social es Seguros Bolívar Honduras, S.A., forman parte del Grupo Financiero Davivienda constituido en Honduras en el año 2012, ofreciendo una amplia gama de servicios financieros en Banca Personal, Banca Corporativa, Comercio Exterior, Banca Privada, Banca Electrónica y seguros tanto de personas como de bienes (Banco Davivienda Honduras, 2015d).

2.1.3.1. EVENTOS CLAVE EN EL CRECIMIENTO DE DAVIVIENDA

- | | |
|----------|---|
| Año 1917 | Se constituye la Compañía Seguros El Ahorro Hondureño, S.A., establecida en la ciudad de Tegucigalpa. |
| Año 1947 | Se constituye la empresa Capitalizadora Hondureña, S.A, dedicada a la emisión de pólizas de capitalización cuyo propósito era la conformación de patrimonios. |
| Año 1959 | Se crea el Banco El Ahorro Hondureño, S.A., (BANCAHORRO). |
| Año 1967 | La Capitalizadora Hondureña, S.A., se convierte en un banco comercial, denominándose Banco la Capitalizadora Hondureña, S.A., (BANCAHSA). |
| Año 1970 | Se constituye la Asociación de Ahorro y Crédito La Vivienda, S.A., dedicada al rubro de vivienda. |

- Año 2000 Se realiza la fusión de los bancos BANCAHORRO y BANCAHSA, conformando así el Banco Grupo El Ahorro Hondureño, S.A., (BGA).
- Año 2002 El Grupo Financiero Banistmo con sede en Panamá, adquiere el Grupo Financiero BGA, formado por Banco BGA, Seguros El Ahorro Hondureño, S.A., y La Vivienda, S.A.
- Año 2003 Banco BGA absorbe la Asociación de Ahorro y Crédito La Vivienda, S.A.
- Año 2006 HSBC Holding plc, adquiere el Grupo Financiero Banistmo y por lo tanto al Grupo Financiero BGA.
- Año 2007 Se realiza el cambio de nombre del Grupo Financiero BGA, denominándose a partir de esta fecha como Grupo Financiero HSBC Honduras, conformado por Banco HSBC Honduras, S.A., y Seguros HSBC Honduras, S.A.
- Año 2012 Banco Davivienda, S.A., adquiere el Grupo Financiero HSBC Honduras. El proceso de adquirir y cambiar de nombre a este grupo se realizó de manera gradual(Banco Davivienda Honduras, 2015f).
- Misión “Generar Valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en las siguientes destrezas: Conocimiento del Cliente, Manejo del Riesgo, Tecnología y Procesos, Innovación, Sinergia Empresarial, Conocimiento del Negocio, Manejo Emocional de las relaciones”(Banco Davivienda Honduras, 2015h).
- Visión “Somos un conjunto de empresas privadas, sólidas y rentables. Compartimos una misma cultura corporativa y los mismos principios y valores corporativos”(Banco Davivienda Honduras, 2015h).

2.1.3.2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DEL GRUPO FINANCIERO DAVIVIENDA.

Actualmente El Grupo Financiero Davivienda Honduras, concentra sus servicios y productos en tres líneas de negocios las cuales se detallan a continuación:

1. Davivienda Seguros.
2. Banca Personal.
3. Banca Empresarial.

Para efectos de la investigación se tomaron en cuenta las líneas de negocio que pertenecen al banco, específicamente los productos afines a Banca Personal, debido a que están fuertemente relacionados con los servicios del área de caja en las agencias a nivel nacional.

2.1.3.3. BANCA PERSONAL

Esta línea de negocio ofrece todos los servicios y productos financieros de carácter personal así como su nombre lo indica, entre ellos están:

1. Productos de ahorro.
2. Prestamos: Consumo hipotecario, libre inversión, préstamo de auto, préstamo hipotecario, préstamo personal.
3. Tarjetas de crédito.
4. Banca seguros.
5. Banca por internet (Banco Davivienda Honduras, 2015j).

2.1.3.4. BANCA EMPRESARIAL

Esta línea de negocio ofrece todos los productos y servicios financieros para las empresas como ser:

1. Financiamiento para empresas.
2. Productos de inversión.
3. Productos para empresas.
4. Manejo de efectivo, entre otros (Banco Davivienda Honduras, 2015i).

2.1.3.5. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Actualmente Davivienda cuenta con 45 agencias a nivel nacional ubicadas en las zonas Nor-oriental, Nor-occidental, Centro y Sur del país, las cuales se mencionan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 1. Agencias Davivienda a nivel nacional.

| No. | ZONA CENTRO Y SUR | No. | ZONA OCCIDENTAL | No. | ZONA ORIENTE |
|-----|-------------------------------|-----|----------------------------------|-----|--|
| 1 | Oficina Principal Tegucigalpa | 1 | Oficina Principal Quinta Avenida | 1 | Oficina Principal La Ceiba 14 de Julio |
| 2 | Agencia Plaza Morazán | 2 | Agencia Norte | 2 | Agencia Avenida La República |
| 3 | Agencia City Mall Tegucigalpa | 3 | Agencia Concepción | 3 | Agencia Avenida Atlántida |
| 4 | Agencia San Isidro | 4 | Agencia Tara | 4 | Agencia Tela |
| 5 | Agencia Kennedy | 5 | Agencia Primera Calle | 5 | Agencia CoxenHole |
| 6 | Agencia Alameda | 6 | Agencia Puerto Cortés | 6 | Agencia Olanchito |
| 7 | Agencia Boulevard Morazán | 7 | Agencia Choloma | 7 | Agencia French Harbour |
| 8 | Agencia Santa Fe | 8 | Agencia Villanueva | 8 | Agencia Tocoa |
| 9 | Agencia Plaza Miraflores | 9 | Agencia Lima | 9 | Agencia Sonaguera |
| 10 | Agencia Comayagua | 10 | Agencia Santa Rita | 10 | Agencia Mall Mega plaza La Ceiba |
| 11 | Agencia Juticalpa | 11 | Agencia El Progreso | | |
| 12 | Agencia Choluteca | 12 | Agencia Mega plaza SPS | | |
| 13 | Agencia Danlí | 13 | Agencia Junior | | |
| 14 | Agencia Siguatepeque | 14 | Agencia City Mall SPS | | |
| 15 | Agencia Catacamas | 15 | Santa Rosa de Copán | | |
| 16 | Agencia Talanga | | | | |
| 17 | Agencia Nacaome | | | | |
| 18 | Agencia Mall Multiplaza | | | | |
| 19 | Agencia Plaza La Granja | | | | |
| 20 | Agencia Baja Comayagüela | | | | |

Fuente: (Banco Davivienda Honduras, 2015a).

Davivienda como parte de la Banca Comercial de Honduras realizó un estudio denominado “Evaluación de satisfacción y lealtad”, en el cual se analizaron a los principales competidores de

ésta institución para conocer la percepción que tienen los usuarios en relación con la satisfacción al cliente. Estos bancos son: Banco de Occidente, Banco Atlántida, BAC Credomatic y Banco FICOHSA. De los resultados obtenidos, se observa un factor común entre los bancos que fueron considerados para éste análisis, y es que gran parte de los clientes a los cuales se les aplicaron las encuestas mencionan que están inconformes con un punto muy importante de la atención al cliente y este es el tiempo que deben esperar para poder ser atendidos en las sucursales bancarias.

2.1.3.6. LIBRO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Davivienda ha recibido gran cantidad de quejas y sugerencias de los clientes que visitan las diferentes sucursales de esta empresa, las cuales se presentan a continuación a través de la siguiente figura:

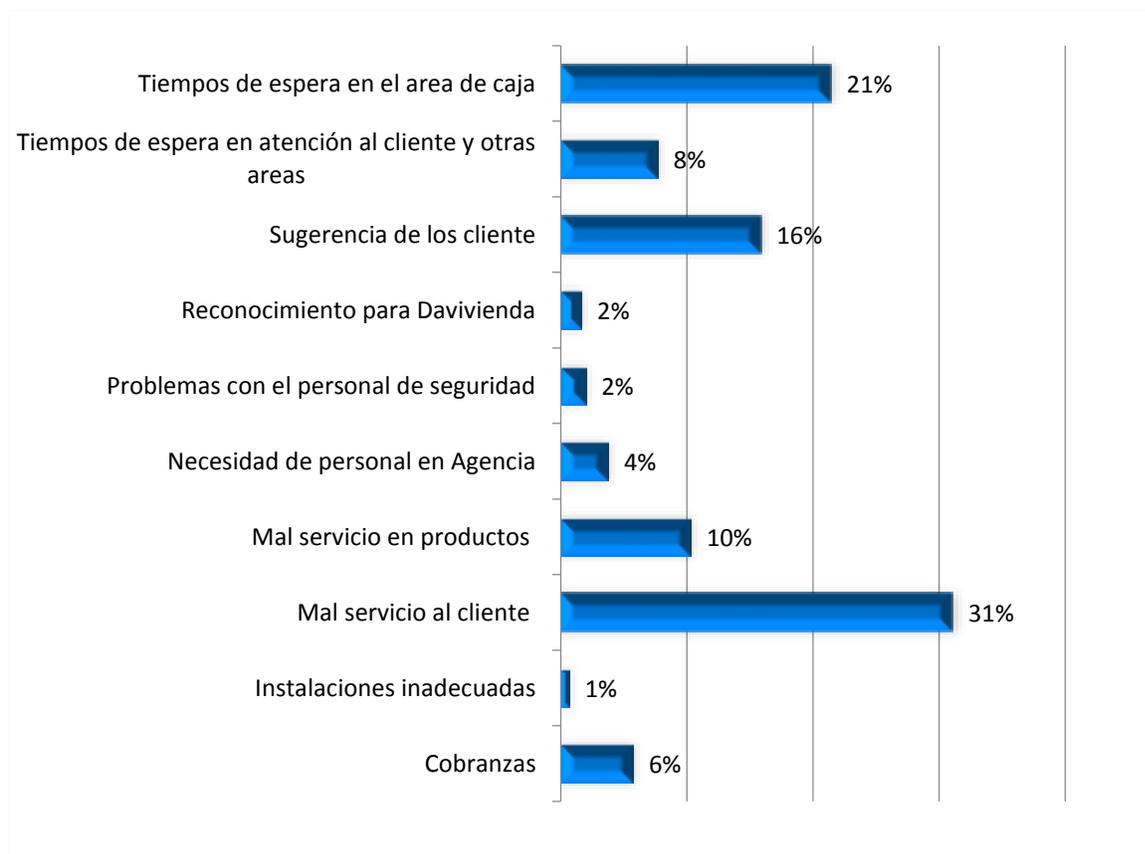


Figura 1. Clasificación de quejas y sugerencias de los clientes.

Fuente:(Banco Davivienda Honduras, 2015b).

La figura 1 refleja el porcentaje de cada clase de queja o sugerencia que ha recibido Davivienda en todas sus agencias desde el mes de enero dos mil catorce (2014) a junio dos mil quince (2015), donde se observa que la mayor parte de estas se encuentran relacionadas con la atención al cliente, el tiempo de espera en el área de caja y un mal servicio al usuario en el área de Atención al Cliente. Esta molestia o insatisfacción de las personas por el tiempo de espera, pueden incidir en el posicionamiento de la empresa en el mercado financiero afectando la reputación y por ende una reducción del número de clientes que hacen uso de sus servicios.

De igual manera, se presentan un gráfico que refleja la cantidad de quejas y sugerencias que ha recibido Davivienda en todas sus agencias desde el mes de enero dos mil catorce (2014) a junio dos mil quince (2015).

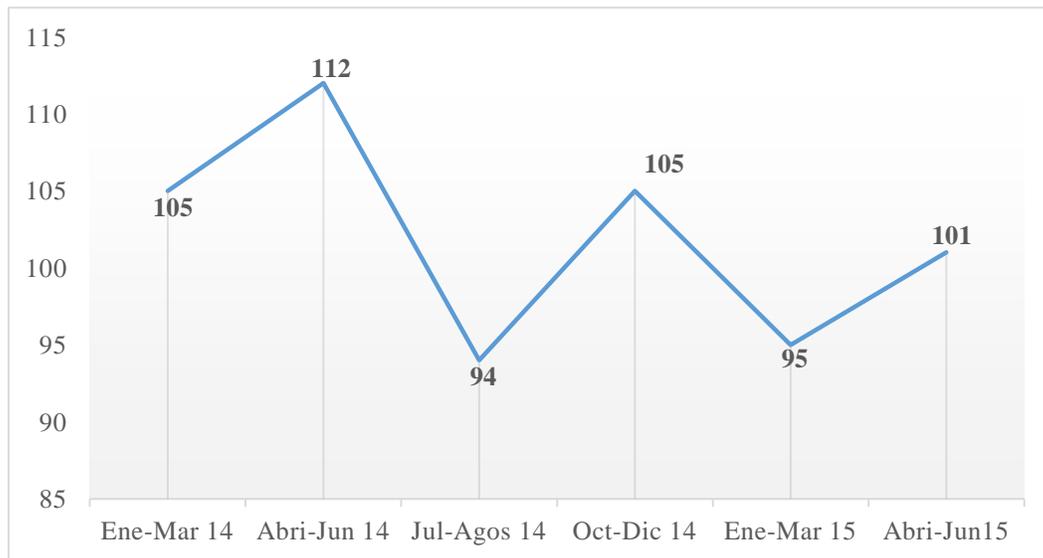


Figura 2. Cantidad de quejas y sugerencias de los clientes.

Fuente: (Banco Davivienda Honduras, 2015b).

La figura 2 demuestra que la cantidad de quejas y sugerencias sigue siendo alta y el volumen de las mismas es relativamente constante, esto refleja que las estrategias o planes que se están implementando no proporcionan resultados positivos en relación a la insatisfacción de los clientes.

Las quejas y sugerencias que ha recibido Davivienda en el periodo de tiempo antes mencionado suman seis cientos doce (612), y se distribuyen en las siguientes zonas:

Tabla 2. Cantidad de quejas y sugerencias por zona.

| Zona | Cantidad de quejas y sugerencias |
|----------------|----------------------------------|
| Centro-Sur | 383 |
| Nor Occidental | 179 |
| Nor Oriental | 50 |
| Total | 612 |

Fuente:(Banco Davivienda Honduras, 2015b).

Las agencias de la zona Centro-Sur reciben el mayor número de quejas en relación a las sucursales que están ubicadas en las zonas Nor-occidental y Nor-oriental, las cuales se presentan a continuación:

Tabla 3. Cantidad de quejas por agencia de la zona centro sur.

| Agencia | Cantidad de quejas y sugerencias |
|-------------------------------|----------------------------------|
| Oficina Principal Tegucigalpa | 84 |
| Agencia Plaza Morazán | 36 |
| Agencia Boulevard Morazán | 34 |
| Agencia Comayagua | 31 |
| Agencia Plaza Miraflores | 31 |
| Agencia Mall Multiplaza | 30 |
| Agencia City Mall Tegucigalpa | 28 |
| Agencia Santa Fe | 24 |
| Agencia Kennedy | 14 |
| Agencia Alameda | 13 |
| Agencia Baja Comayagüela | 10 |
| Agencia Choluteca | 10 |
| Agencia Plaza La Granja | 9 |
| Agencia Siguatepeque | 8 |
| Agencia Talanga | 6 |
| Ventanilla Codis | 6 |
| Agencia Juticalpa | 3 |
| Agencia Catacamas | 3 |
| Agencia San Isidro | 2 |
| Agencia Danlí | 1 |
| Total | 383 |

Fuente:(Banco Davivienda Honduras, 2015b).

A continuación se presenta el número de transacciones que se realizan en las agencias de la zona Centro-Sur para los meses de junio y julio del dos mil quince (2015).

Tabla 4. Cantidad de transacciones por agencia zona Centro Sur.

| No. | Agencia | Julio | Junio | Total general | Porcentaje |
|----------------------|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|-------------|
| 1 | Agencia City Mall Tegucigalpa | 23,778 | 23,671 | 47,449 | 11% |
| 2 | Oficina Principal Tegucigalpa | 18,676 | 19,136 | 37,812 | 9% |
| 3 | Agencia Plaza Morazán | 16,488 | 16,245 | 32,733 | 7% |
| 4 | Agencia Plaza Miraflores | 13,224 | 13,098 | 26,322 | 6% |
| 5 | Agencia Santa Fe | 13,002 | 12,247 | 25,249 | 6% |
| 6 | Agencia Choluteca | 12,283 | 12,815 | 25,098 | 6% |
| 7 | Agencia Talanga | 11,657 | 11,184 | 22,841 | 5% |
| 8 | Agencia Danlí | 10,978 | 10,041 | 21,019 | 5% |
| 9 | Agencia Comayagua | 10,985 | 9,941 | 20,926 | 5% |
| 10 | Agencia Catacamas | 10,953 | 9,900 | 20,853 | 5% |
| 11 | Agencia Nacaome | 10,519 | 9,897 | 20,416 | 5% |
| 12 | Agencia Boulevard Morazán | 10,230 | 9,837 | 20,067 | 5% |
| 13 | Agencia Juticalpa | 10,263 | 9,797 | 20,060 | 5% |
| 14 | Agencia Kennedy | 8,073 | 7,970 | 16,043 | 4% |
| 15 | Agencia Mall Multiplaza | 7,867 | 7,743 | 15,610 | 4% |
| 16 | Agencia La Granja | 7,750 | 7,423 | 15,173 | 3% |
| 17 | Agencia Baja Comayagüela | 6,918 | 7,106 | 14,024 | 3% |
| 18 | Agencia Siguatepeque | 6,758 | 6,260 | 13,018 | 3% |
| 19 | Agencia San Isidro | 6,092 | 6,099 | 12,191 | 3% |
| 20 | Agencia Alameda | 6,599 | 3,421 | 10,020 | 2% |
| Total general | | 223,093 | 213,831 | 436,924 | 100% |

Fuente: (Banco Davivienda Honduras, 2015k).

La tabla 4 nos da como referencia las agencias con mayor número de transacciones lo que servirá para determinar sobre cuáles agencias se requiere el mayor apoyo.

2.2. TEORÍAS

2.2.1. TEORÍA DE SUSTENTO

2.2.1.1 LOS BANCOS Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Los Bancos son instituciones financieras que han venido operando a lo largo del tiempo, ofreciendo productos y servicios en un mercado para poder obtener una rentabilidad sobre las inversiones que han realizado, dentro de los servicios que prestan estas empresas en las ventanillas del área de caja, podemos destacar las siguientes transacciones: Retiros y depósitos de efectivo en las cuentas de los clientes, pagos de impuestos y servicios públicos, pago de cuotas de préstamos, emisión de cheques de caja, pago de cheques, entre otras operaciones que se pueden realizar en las diferentes agencias bancarias de estas instituciones.

En los servicios que prestan los bancos en las ventanillas del área de caja, la atención al cliente y los tiempos de espera juegan un papel muy importante para estas empresas, debido a que cada vez las personas prefieren realizar sus transacciones en instituciones bancarias que ofrecen una mejor atención al cliente y el tiempo de espera puede ser el menor posible. Los bancos en la última década se han convertido en empresas casi indispensables para las personas, debido a que la inseguridad, la búsqueda de financiamiento, los pagos de planillas de las empresas y otros factores han llevado a las personas a solicitar los servicios que ofrecen estas empresas para poder realizar sus transacciones de dinero de una forma segura, rápida y confiable.

Lucía, Garzón, Martín y Rodríguez (2013) establecen que la acción de los bancos fue y será captar dinero y prestarlo mediante el pago de interés, esto es en esencia su función, también afirma que las primeras instituciones financieras denominados bancos fueron creados en Italia a principios del siglo XV como medio de ayuda para la expansión del gobierno y la actividad mercantil, debido a que era necesario mover grandes cantidades de dinero para realizar viajes, comprar y trasladar mercancía.

Los Bancos han sido instituciones intermediadoras, que prestan servicios financieros a las personas naturales y jurídicas, desde su creación y seguirán ejerciendo esa función hasta que dejen de existir. Uno de los servicios que han prestado todos los bancos a nivel mundial a lo largo de sus

vidas son las transacciones en las ventanillas del área de caja, las cuales se encuentran fuertemente relacionados con la atención al cliente.

Blanco, LobatoyVillagrá (2013)mencionan que: “Para que el sistema de relaciones con los clientes sea eficiente es conveniente que se desarrollen tres procesos de acción:

1. Servicio al Cliente.
2. Atención al cliente.
3. La fidelización del cliente” (p.196).

Brown (2007) menciona que la guía o las políticas de atención al cliente en todas las empresas deben ser realizadas y puestas en marcha por los directivos y todos los colaboradores de la compañía, esto debe de ser el diario vivir, sin embargo para muchas personas o colaboradores los clientes son un problema dentro de la jornada laboral, razón por la cual se deben inculcar en todos los individuos que prestan sus servicio a la empresa que los clientes o usuarios siempre deben ser lo principal.

La atención al cliente es el proceso de acción esencial dentro del sistema de relaciones con los clientes, razón por la cual debe de realizar en todas las instituciones análisis amplios y concretos que consoliden las relaciones con los usuarios de los productos y servicios que las empresas ofrecen.

Existen diferentes formas para poder comunicarse con los clientes y mejorar la atención que se les brinda, pero hay características que son fundamentales en estas operaciones, dentro de las cuales se encuentra: la calidad de la comunicación, la accesibilidad al sistema de comunicación cuando los clientes están fuera de las instalaciones de la organización, la formación o capacitaciones de los colaboradores para poder brindar la mayor cantidad de información posible y llenar las expectativas que los clientes tienen en relación a los productos o servicios que ofrece la empresa, el ambiente dentro de la institución y la cortesía que los colaboradores brindan (Blanco et al., 2013).

García (2011) indica que:

La atención al cliente se puede entender como todo aquel servicio que proporcionan las empresas (tanto las que prestan servicios como las que comercializan productos) a sus clientes, cuando estos

necesitan: Realizar quejas, reclamaciones o sugerencias, expresar inquietudes o dudas sobre el producto o servicio adquirido, requerir información adicional, hacer uso del servicio técnico. Al mismo tiempo, la atención o servicio al cliente puede entenderse como un concepto de trabajo, una forma de hacer las cosas, que afecta a la totalidad de la organización, tanto en forma de atender al público externo (cliente) como al público interno (trabajadores, accionistas, etc.). (p.11)

Brown (2007) afirma: “La atención al cliente debe estar enraizada en la cultura y en el credo de la empresa. No es posible injertarla en un negocio como algo en lo que se ha pensado con posterioridad. Tiene que ser fundamental” (p.5).

2.2.1.2 SERVICIO AL CLIENTE

El servicio o la atención al cliente es un proceso continuo en el cual día con día se obtienen nuevos conocimientos y debe inculcarse en los colaboradores, directivos y socios de la empresa, para que sea parte del estilo de vida en la organización. Existen diferentes tipos de clientes a los cuales se les ofrecen los bienes y servicios de la compañía, sin embargo los podemos agrupar de manera sencilla en clientes externos e internos, pero la atención que se brinda en la institución para con ellos debe ser universal, no puede presentar o existir alguna mínima diferencia, debido a que el propósito del servicio al cliente debe ser uno solo, y generar satisfacción, gratitud y lealtad de los usuarios de los productos y servicios.

Los clientes no solo necesitan satisfacer sus necesidades al adquirir los bienes o servicios que la compañía ofrece en el mercado, esto debe de estar acompañado de un servicio o atención al cliente de calidad, para enriquecer la visita y poder brindar calidad, debido a que esto marca una gran diferencia en la percepción que se tiene con lo que la compañía ofrece (Diago, 2012).

Este debe de ser un principio que se practica día con día en los bancos para poder mantener y atraer nuevos usuarios de los productos y servicios que se ofrecen en estas instituciones. La atención al cliente es un tema muy importante en todas las empresas, razón por la cual los colaboradores de Davivienda y la institución deben realizar estas acciones con el mayor compromiso, para poder mejorar las relaciones con los clientes internos y externos.

Pérez, H., Pérez, J., López y Caballero (2012) mencionan que las empresas tienen como objetivo común obtener la fidelidad de los clientes, para poder realizarlo deben de lograr que los

usuarios estén satisfecho con la atención recibida al visitar la empresa y poder cumplir con sus necesidades, razón por la cual la atención al cliente y su satisfacción son factores determinantes para el éxito o fracaso de los negocios. Para realizar estas acciones deben estar conectadas dos piezas claves que son los colaboradores y el cliente. Con esta relación amena pueden lograr una ventaja competitiva en el mercado, con lo que se mantienen y obtienen nuevos clientes. Las personas que forman los gobiernos corporativos de las empresas, analizan las inversiones que se elaboran para realizar las gestiones de atención al cliente, debido que se espera obtener beneficios al implementar estos proyectos, lo que se puede ver reflejado en la rentabilidad de la institución.

Blanco et al. (2013) afirman que la fidelización de los clientes es: “El proceso por el cual la empresa mantiene un sistema de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, con el fin de obtener una amplia participación en sus compras” (p. 197).

La lealtad es uno de los beneficios que se obtienen al ofrecer una buena atención a los clientes. En la actualidad muchas compañías mencionan que los usuarios o consumidores ya no son tan fieles como lo eran hace unos años, esto se encuentra fuertemente relacionado con la competencia que existe en el mercado, debido a que los clientes tienen el poder de seleccionar los productos o servicios de diferentes compañías de acuerdo a la calidad y la atención o servicio que reciben en las instituciones, esta es una de las razones por las cuales todas las entidades deben realizar inversiones monetarias en temas de atención al cliente, para poder obtener resultados positivos en el mediano plazo.

La lealtad de los clientes es progresiva y se relaciona por el tipo de usuario o consumidor que tiene la empresa, el primero lo definimos como el cliente de una vez, que presenta la menor percepción de lealtad para con la empresa, el segundo es el consumidor o usuario ocasional, que adquiere los bienes o servicios de la empresa de una manera esporádica, el tercero es el cliente regular, que consume lo que la empresa ofrece al mercado en la mayoría de sus pedidos y el cuarto y último clientes es el defensor, el cual consume de manera contantes lo que la empresa vende, defiende la imagen de la compañía de manera inconsciente y menciona lo buena que es la compañía atendiendo los clientes (Brown, 2007).

Publicaciones Vértice (2008) afirma:

El cliente es, por tanto, el punto de partida de una estrategia de servicio. El objetivo de una buena estrategia debe consistir:

1. En mantener a los actuales clientes.
2. Y en atraer a los clientes potenciales (que son aquellos que no son clientes de la empresa pero que podrían llegar a serlo). (p.3)

En atención al cliente existen una serie de principios que forman parte de los pilares fundamentales para construir un sistema eficiente y eficaz de relación con el cliente, todas las empresas deben utilizarlos para poder satisfacer las necesidades que los usuarios o consumidores esperan obtener de las compañías, debido a que la percepción que estos tienen de la atención que reciben es un factor de mucha importancia para los resultados económicos de todas las empresas sin importar a lo que se dediquen (Prestación de servicios o venta de productos). Es importante mencionar que para toda empresa el cliente es lo primordial y al cual se debe de llenar sus expectativas para que pueda existir un vínculo entre el usuario y la empresa. Los principios de los cuales se habla se encuentran reflejados en la siguiente figura:

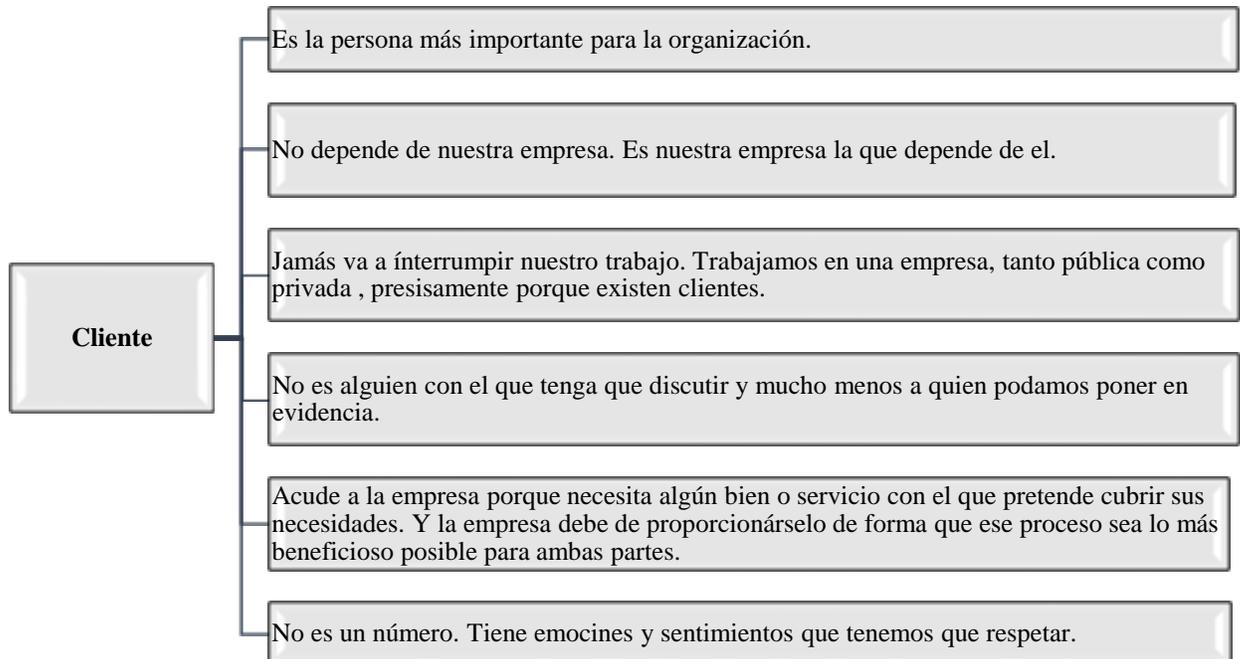


Figura 3. Principios para realizar un Sistema de Atención al Cliente.

Fuente: (Pérez, H., Pérez, J., López y Caballero, 2012).

Uno de los pilares fundamentales para mantener la fidelidad y el alto nivel en servicio o calidad de atención al cliente es el tiempo de espera, razón por la cual debe tener un papel esencial en todas las instituciones que ofrecen bienes y servicios a los usuarios en el mercado.

El tiempo es una dimensión primordial en la obtención del servicio que, conscientemente o no, determina a los ojos del cliente el nivel de la calidad. El tiempo está fundamental en el aporte del servicio que es casi incomprensible que hasta el presente se haya tenido tan poco en cuenta este condicionante. (Fessard, Meert, y Lascaux, 2009, p.6)

El tiempo es vital para todas las personas, razón por la cual podemos establecer que existen numerosos ejemplos de empresas a nivel mundial que han basado su estrategia en el tiempo de atención al cliente, bajo el lema “just in time”.

Fessard et al. (2009) determinan:

En su evolución hacia el tiempo del servicio las empresas deberán tener en cuenta tres retos principales:

1. Un cliente que desea ser a la vez libre y servido y cuya consigna será: cuando quiero, donde quiero, como quiero.
2. Una empresa que practica el libre servicio el cual será permanente e instantáneo.
3. Un personal que exigirá trabajar a tiempo elegido.

2.2.1.3 FILAS DE ESPERA

Uno de los múltiples factores que afectan el tiempo de los clientes al visitar las diferentes empresas son las filas de espera, debido a que la capacidad que tienen las compañías para poder atender a los usuarios en diferentes intervalos del día en los cuales la afluencia es mayor, no es suficiente para reducir las largas filas de espera.

Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) afirman que las filas de espera se forman debido a un desequilibrio temporal entre la demanda de un servicio y la capacidad del sistema para suministrarlo. En la mayoría de los problemas de filas de espera que se presentan en la vida real, la tasa de demanda varía; es decir, los clientes llegan a intervalos imprevisibles. Lo más común es que también haya variaciones en la tasa de producción del servicio, dependiendo de las necesidades del cliente. (p.292)

En relación a las filas de espera existe una teoría la cual es atribuible tanto a instituciones que presentan servicios como son las empresas del sistema bancario y las compañías manufactureras, debido a que existen fuertes lazos entre la llegada de los clientes y el tiempo de espera para poder ser atendidos o el tiempo de la producción a través de los procesos o sistemas que utilizan las empresas.

A través de la teoría de las filas de espera se analizan los problemas que ocasiona este factor, el estudio inicia mediante una descripción de las variables que provocan esta problemática, sin embargo existen cuatro variables que son ejes fundamentales las cuales se mencionan a continuación:

1. Población de clientes.
2. El sistema de servicio.
3. La instalación del servicio.
4. Regla de prioridad.

Las filas de espera son retos que deben mejorar todas las empresas que ofrecen servicios o productos, debido a que la alta demanda que existe en el mercado es uno de los factores que provoca este fenómeno, para lo cual después de analizar con gran precisión un problema de filas de espera largas en las cuales los clientes deben esperar mucho tiempo, la gerencia de las instituciones pueden influir en el número de instalaciones de servicios, cantidad de servidores por instalación, eficiencia del colaborador, reglas que den privilegios a ciertos clientes y la distribución de los servicios a los colaboradores de acuerdo a las necesidades de los clientes (Krajewski et al., 2008).

2.2.1.4 EL TIEMPO DE ESPERA

Los clientes de esta época suelen darle mayor importancia a los componentes o atributos intangibles de los productos que consumen. Esto ha contribuido a que las empresas se orienten hacia la búsqueda de la satisfacción de las expectativas de los clientes como forma de sostener su ventaja competitiva en un mercado cada vez más cambiante, esta satisfacción se logra implementando mejoras en competitividad, atraer clientes potenciales y poder mantener a los que ya se tienen.

En el tiempo que el cliente invierte al tratar de obtener los productos y servicios de la empresa, podemos encontrar lo que se denomina como las siete calamidades del tiempo del cliente las cuales son:

1. La pérdida de tiempo.
2. La información deficiente.
3. Los horarios inadecuados.

4. La disponibilidad insuficiente.
5. El ritmo inapropiado.
6. La falta de anticipación.
7. La ausencia de reacción.

Estas siete limitaciones son los factores que las empresas se enfrentan día con día y deben contrarrestar para poder mejorar el tiempo que esperan los usuarios de los productos y servicios que la institución ofrece (Fessard et al., 2009).

En el tiempo que los clientes esperan en las empresas se pueden identificar diferentes tipos de tiempo entre los cuales se mencionan: El tiempo que les toma el acceso a la institución, el tiempo que están presentes en la empresa, el tiempo que van a esperar para poder ser atendidos y el tiempo que los colaboradores de la empresa tienen contacto con los clientes. Estas clasificaciones o categorías de tiempo que se han mencionado son independientes una de otra y determinan la cantidad de tiempo que los usuarios o clientes utilizan para poder obtener los servicios que la empresa presta y se denomina tiempo de servicio.

La competencia que existe en un mundo tan globalizado como en el que se vive, es un factor muy influyente para que los clientes de las instituciones puedan dejar de utilizar los servicios de una empresa debido al tiempo que deben esperar, para poder afrontar estas situaciones deben existir procesos y mejoras constantemente a estos mismos (Fessard et al., 2009).

Considerando los principios establecidos en la figura 3, se pueden realizar las implementaciones o mejoras en el proceso de atención al cliente, para optimizar el tiempo en que se realizan las transacciones, tiempo de espera de los clientes, poder satisfacer las necesidades de los usuarios y actualizar los procesos de la empresa de acuerdo a los cambios que se dan constantemente en el mercado.

Garza (2006) afirma:

Que en un mundo en constante y rápido cambio requiere de empresas e instituciones que se acomoden a éste, no sólo reaccionando ante los hechos consumados de una manera rápida y flexible, sino anticipándose activamente a estos. (...). Lograrlo implica trabajar sobre tres ejes fundamentales interrelacionados entre sí: costo, calidad y entrega. (...). Hay dos formas fundamentales de llevar

adelante dichos cambios: mediante la reingeniería o por medio de un proceso de mejora continua. (p.3)

2.2.1.5 GESTIÓN DE QUEJAS

Las empresas para poder realizar los cambios en los procesos o las mejoras continuas deben obtener datos, una fuente importante son las quejas, reclamaciones y sugerencias, debido que son proporcionados directamente por el afectado.

García (2011) afirma:

Es cierto que es una tendencia innata del ser humano el rechazo a las críticas negativas. Normalmente nos ponemos a la defensiva y buscamos justificaciones para negar la evidencia. Sin embargo, esta es la actitud más errónea que se puede adoptar ante este tipo de situaciones, pues lo cierto es que las quejas y reclamaciones son instrumentos de información sobre los fallos que se están produciendo en el funcionamiento de la empresa y que, por tanto, debe ser subsanados. (p.11)

2.2.1.6 LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE Y EL SERVICIO

Tarodo (2014) menciona que la percepción del cliente en relación a la atención recibida, inicia desde el momento en que la persona ingresa a la institución, aquí entran en juego diversos aspectos como el trato que recibe, la calidad del producto o servicio que se entrega, la limpieza y orden que hay dentro y fuera de las instalaciones de la compañía, la cantidad de clientes que hay esperando ser atendido, entre otros factores, hacen que la persona cree una imagen o percepción de la empresa y los productos o servicios que ofrece.

El cliente crea su idea de lo que es la empresa y entra en juego otro factor importante que es la satisfacción que percibe al adquirir los productos o servicios que la institución ofrece en el mercado, esta evaluación que el usuario realiza depende en gran medida si fueron cubiertas las necesidades y expectativas que la persona tiene sobre el bien o servicio que recibe.

La percepción que los clientes tienen sobre una empresa es tan valioso que si se conoce, permite a la institución realizar cambios de acuerdo a sus necesidades y sugerencias. “Este hecho señala la importancia de centrarse en el cliente, como único juez evaluador de la calidad del servicio, cuyos criterios deben considerarse para garantizar la mejora continua de los procesos” (González, 2013, p. 44).

Es necesario realizar una constante revisión de los procesos bajo los cuales se rige el modelo de servicio ofrecido a los clientes, ya que de lo contrario los riesgos de ofrecer un buen servicio pueden ser considerables según el aumento de usuarios o compradores que la empresa tenga.

López (2015) indica que los clientes perciben respeto por parte de la empresa que está ofreciendo el servicio al momento de cumplir con lo comunicado, ejemplo de ello son los bancos, pues los clientes esperan que una sucursal cuente con todas ventanillas habilitadas, pero si existe una ventanilla que nunca este habilitada, significa que no es necesaria para los clientes que visitan esa sucursal. Por lo anterior, es importante cumplir con la calidad del servicio incluso en los espacios físicos que se habiliten para los clientes ya que hablará muy bien de su compromiso con el servicio que ofrece.

Channon (2007) afirma:

Las variantes más importantes son la sucursal con todos los servicios, la sucursal con servicios limitados, la sucursal especializada, la sucursal totalmente automatizada, la sucursal con servicios mínimos, los cajeros automáticos, el supermercado financiero y los grandes almacenes financieros. Además, están desarrollándose y alcanzando cada vez mayor importancia una serie de sistemas electrónicos de prestación de servicios a distancia. (p. 232)

2.2.2. CONCEPTUALIZACIÓN

En esta sección se definen algunas de las palabras técnicas que se utilizaron para esta investigación, con el objetivo de mantener un criterio uniforme de los términos:

Ciente: “La persona que constituye el eje principal de toda la actividad de la empresa, por lo que es la destinataria final de todos los esfuerzos de esta última como organización” (Blanco et al., 2013, p.191).

El cliente son las personas naturales o jurídicas que adquieren o compran un bien o servicio para satisfacer sus necesidades a cambio de pagar una cantidad de dinero, normalmente existen clientes que consumen con frecuencia los productos o servicios que la compañía ofrece en el mercado, también existen personas que compran ocasionalmente, por lo cual se establece que el clientes es la razón principal para crear los productos o prestar los servicios en una institución.

Las empresas deben de enfocar gran cantidad de tiempo en atender y prestar el mejor servicio a los clientes para poder llenar sus necesidades y evitar que estos puedan irse a otras compañías que ofrezcan los mismos o similares productos con mejor atención para ellos. Los clientes al adquirir un producto o servicio se ven influidos por múltiples variables o factores como puede ser la moda, los beneficios que pueden adquirir con el bien o servicio, la seguridad, la atención que reciben y otros factores, razón por la cual se debe conocer la motivación del cliente para seleccionar el lugar donde realizara la compra, esto se denomina como el conocimiento que se debe tener del mercado que fue identificado como meta (Tarodo, 2014).

Mejora continua o estrategia Kaizen: Es el proceso continuo de análisis de situaciones para la adopción proactiva de decisiones creativas e innovadoras tendientes a incrementar de manera consistente la competitividad de la empresa mediante la mejora continua de los productos, servicios y procesos (tan productivos, como de apoyo y planificación). (Lefcovich, 2009, p.6)

Son procesos continuos para evitar que se desarrollen en un periodo de tiempo determinado y no se vuelvan a realizar o se elaboren hasta que sea haya cumplido el tiempo establecido para ejecutar los cambios, con esta actividad se evalúa de manera constante los efectos de los procesos.

Al aplicar la mejora continua en las instituciones y realizar análisis constantes a los procesos de producción de bienes o los procesos que se realizan para prestar los servicio, podría parecer en el corto plazo insignificante, sin embargo en el mediano plazo puede proporcionar una ventaja competitiva ante los competidores del mercado en el que opera, debido a que los conocimientos profundos que se adquieren para realizar de una mejor manera los procesos pueden generar espacios difíciles o costosos de igualar (Lefcovich, 2009).

Motivación del Cliente: Es lo que determina la calidad el servicio ya que es frecuente encontrar que las empresas intentan juzgar la motivacion del cliente sin basarse en estudios de investigación y no se preocupan por las motivaciones reales de compra; sólo se centran en los aspectos técnicos de los productos y en su rencimiento, establecido así políticas inadecuadas de calidad de servicio. (Publicaciones Vértice, 2008, p.3)

Producto: Todo aquello que se puede ofrecer a un mercado para que se adquiriera, se use, o se consuma, o se le preste atención, con el objetivo de satisfacer un deseo o una necesidad. El producto es lo que se ofrece al cliente para satisfacer necesidades o carencias que este presente. (Jiménez, 2009, p.16)

Quejas: Son las expresiones de disgusto por parte del cliente, normalmente motivado por el servicio prestado por la empresa. Son producidas por:

1. Las tardanzas.
2. Desatenciones, irregularidades.
3. Cualquier otro tipo de actuación o deficiencia que el cliente observe en el funcionamiento de la entidad.(García, 2011)

La atención a las quejas es una tarea muy ardua en las empresas, debido a que es una manifestación de insatisfacción por parte de los clientes con los servicios o productos que las instituciones ofrecen en el mercado, ya que no fueron cubiertas las expectativas que tenían, sin embargo las quejas lejos de ser algo dañino para las compañías es una variable que ofrece una ventaja para las entidades, debido a que si se resuelven de manera óptima se puede inculcar la fidelidad de los clientes, también a través de las quejas obtenemos información para realizar las mejoras correspondientes de los procesos en atención al cliente o los productos que se venden en el mercado (Pérez H. et al., 2012).

El tratamiento de las quejas debe realizarse en toda organización como un proceso claro, imparcial, sensible, equitativo y en el cual debe predominar la comunicación entre todas las partes, en estos casos la persona o el área que es afectada por la queja debe tener total conocimiento de lo que está sucediendo, con el objetivo de poder realizar las acciones correctivas del caso en la medida de lo posible para mejorar en esos aspectos, es importante separar las medidas disciplinarias de las resoluciones de las quejas, siempre y cuando no sea una queja que amerite aplicar una sanción disciplinaria.

Reclamación: Por su naturaleza, resulta más grave. El error suele ser importante, y el cliente que reclama espera y exige una compensación. La percepción del cliente ante esta situación es vivida en muchos casos como algo propio, dado que puede motivar trastornos en lo profesional o en lo personal, y otras veces es tomada como una vulneración de sus derechos como consumidor.(García, 2011)

Servicio: Es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad. Puede ocurrir un cambio en las condiciones; la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico. (Jiménez, 2009, p.16)

Servicio al cliente: “Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa al cliente con el fin de que obtenga los productos precisos para satisfacer sus necesidades en el momento y lugar adecuados” (Blanco et al., 2013, p.195).

Satisfacción del cliente: “Es la evaluación que hace el cliente respecto a un servicio y que depende de que el servicio responda a sus necesidades y expectativas” (Tarodo, 2014, p. 172).

Tiempos de espera: “Son aquellos en los que el cliente espera una prestación realizada por uno de los miembros del personal” (Fessard et al., 2009, p.169).

Tiempos de contacto: “Son aquellos con los que el cliente está en contacto al menos con uno de los miembros del personal”(Fessard et al., 2009, p.169).

Optimización: “Mejorar el funcionamiento de algo o el desarrollo de un proyecto a través de una gestión perfeccionada de los recursos. La optimización puede realizarse en distintos niveles, aunque lo recomendable es concretarla hacia el final de un proceso”(Otero, Kakes y Marrero, 2006).

RECURSO HUMANO

Bravo (2012) afirma: “En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización” (p. 1).

El RRHH es una parte fundamental en las empresas y para obtenerlo es necesario aplicar la técnica denominada planeación de recursos humanos, con la que se determina en forma sistemática la provisión y demanda de colaboradores que tendrá una institución. Al identificar estas necesidades se puede iniciar con el proceso de reclutamiento, selección y contratación de los colaboradores (Bravo, 2012).

Las empresas para realizar de manera eficiente sus funciones, demandan recursos humanos que en términos de economía se denominan factores de producción, si las compañías no cuentan con los colaboradores necesarios y capacitados su funcionamiento se vuelven inviable, ya que gran cantidad de los procesos o la manipulación de las máquinas depende de ellos.

El recurso humano también es un factor fundamental para poder marcar una diferencia competitiva, lograr las metas que se ha planteado la institución y poder obtener una ventaja en relación a las empresas que operan en el mismo sector dentro de un mercado, sin embargo para lograrlo es necesario organizar el recurso con el objetivo de ser más productivos (García, 2012).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se detallan los conceptos que se utilizaron en el transcurso de la investigación, para lo cual se describen de una forma clara y sencilla los enfoques, métodos, diseño o proceso de recolección de datos, así como los instrumentos y técnicas de investigación que se aplicaron, con el fin de validar las variables e hipótesis de la investigación.

3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La congruencia metodológica permite ordenar los principales elementos de cómo se estructura la investigación, facilitando el desarrollo de su aplicación a través de un esquema detallado.

3.1.1. LA MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 5. Congruencia Metodológica

| Título | Problema | Preguntas de investigación | Objetivos | | Variables | |
|--|---|--|--|--|-----------------------------|--|
| | | | General | Específico | Independiente | Dependiente |
| Optimización del servicio en las ventanillas del área de caja para Banco Davivienda Honduras, S.A. | ¿Qué tan factible es desde el punto de vista de atención al cliente, optimizar y reducir el tiempo en los diversos servicios que Davivienda ofrece a sus clientes en el área de caja? | 1. ¿Cuáles son las causas más frecuentes que influyen para que los clientes presenten quejas en relación a los tiempos de espera en el área de caja? | Contribuir a la optimización y reducción del tiempo de atención al usuario, mediante un plan estratégico que garantice la satisfacción al cliente en relación al tiempo de espera en las ventanillas del área de caja, para lograr un mejor posicionamiento de Banco Davivienda en el sector bancario hondureño. | 1. Identificar las causas más frecuentes que influyen para que los clientes presente quejas en relación al tiempo que deben esperar en el área de caja para ser atendidos. | Cantidad de recurso humano. | Plan estratégico que garantice la satisfacción al cliente en relación al tiempo de espera en las ventanillas del área de caja. |

Congruencia metodológica, continuación tabla 5

| Título | Problema | Preguntas de investigación | Objetivos | | Variables | |
|--|---|--|--|--|-----------------------------------|--|
| | | | General | Específico | Independiente | Dependiente |
| Optimización del servicio en las ventanillas del área de caja para Banco Davivienda Honduras, S.A. | ¿Qué tan factible es desde el punto de vista de atención al cliente, optimizar y reducir el tiempo en los diversos servicios que Davivienda ofrece a sus clientes en el área de caja? | 2. ¿Cuáles son las agencias que presentan la mayor cantidad de quejas y sugerencias en relación al tiempo que deben esperar los clientes para ser atendidos? | Contribuir a la optimización y reducción del tiempo de atención al usuario, mediante un plan estratégico que garantice la satisfacción al cliente en relación al tiempo de espera en las ventanillas del área de caja, para lograr un mejor posicionamiento de Banco Davivienda en el sector bancario hondureño. | 2. Identificar las agencias que presentan más quejas y sugerencias en relación al tiempo que deben esperar los clientes para ser atendidos. | Cantidad de quejas y sugerencias. | Plan estratégico que garantice la satisfacción al cliente en relación al tiempo de espera en las ventanillas del área de caja. |
| | | 3. ¿Cuáles son las transacciones en las que se invierte una mayor cantidad de tiempo para atender al cliente? | | 3. Determinar las agencias que necesitan más colaboradores en el área de caja, con base en la cantidad y tipo de transacciones en las que se invierte una mayor cantidad de tiempo en esas agencias. | | |
| | | 4. ¿Qué se debería proponer para reducir el tiempo de espera en las ventanillas del área de caja de las agencias que presentan éste problema? | | 4. Proponer un plan estratégico, que garantice la satisfacción al cliente en relación al tiempo de espera en las ventanillas del área de caja. | Calidad de Servicio. | |

3.1.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 6. Operacionalización de variables.

| Variable Independiente | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensión | Indicadores | Ítem No | Unidades Categorías | Escala |
|----------------------------------|--|--|-------------------------|-------------------------------|--|--------------------------------|--------|
| Cantidad de Recurso Humano | Número de colaboradores en las ventanillas o áreas de caja con los que cuenta el banco en sus diferentes agencias. | Disponibilidad de cajeros para operar de acuerdo a la cantidad de transacciones que se realizan en las agencias. | Capacidad del personal. | Tiempo de servicio. | 1. ¿Cómo considera el tiempo que tardó el cajero al momento de ofrecer el servicio? | Rápido | 1 |
| | | | | | | Normal | 2 |
| | | | | | | Lento | 3 |
| Cantidad de quejas y sugerencias | Son las expresiones de disgusto por parte del cliente, normalmente motivado por el servicio prestado por la empresa. | Cantidad de quejas recibidas por los tiempos de espera en las ventanillas del área de caja de las agencias. | Capacidad de respuesta. | Tiempo antes de ser atendido. | 2. ¿Cómo considera el tiempo de espera en las filas de las ventanillas cuando visita la sucursal generalmente? | Inmediato | 1 |
| | | | | | | Aceptable | 2 |
| | | | | | | Prolongado | 3 |
| | | | | | | Lento | 4 |
| | | | | Hora de preferencia | 3. ¿Por lo general a qué hora prefiere realizar sus transacciones bancarias? | Temprano, al abrir la sucursal | 1 |
| | | | | | | Al medio día | 2 |
| Cantidad de visitas | 4. ¿Con qué frecuencia visita las agencias de Davivienda para realizar sus transacciones bancarias? | Por la tarde | 3 | | | | |
| | | Todos los días | 1 | | | | |
| | | 1-2 veces por semana | 2 | | | | |
| | | 3-5 veces por semana | 3 | | | | |
| | | 1 vez al mes | 4 | | | | |

Operacionalización de variables, continuación tabla 6.

| Variable Independiente | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensión | Indicadores | Ítem No | Unidades Categorías | Escala |
|--------------------------------|---|--|---------------------------------|--------------------------|---|------------------------------|--------|
| Tipos de transacción bancaria. | Operación que se presenta debidamente sustentada y que genera el registro contable. Afecta cuenta de diferente naturaleza en la entidad. | Clasificación de los tipos de transacciones bancarias. | Modelos de atención | Tipo de Ventanilla | 5. ¿Qué ventanilla utiliza con mayor frecuencia cuando visita la sucursal? | Rápida | 1 |
| | | | | | | Múltiple | 2 |
| | | | Tipos de Servicio | Tipo de Transacción | 6. ¿Cuáles de los servicios que ofrece el área de caja, utiliza con más frecuencia | Cualquier Ventanilla | 3 |
| | | | | | | Depósitos a cuenta | 1 |
| | | | | | | Retiros de Cuenta | 2 |
| | | | | | | Pagos de Tarjetas de Crédito | 3 |
| | | | | | | Pagos de Servicios Públicos | 4 |
| | | | | | | Otros | 5 |
| Calidad de Servicio | Es el nivel de excelencia que las empresas han escogido para satisfacer a su clientela clave; representa al mismo tiempo, la medida en que logra dicha calidad. | Clasificación de los niveles de satisfacción. | Escala de medición del servicio | Satisfacción de Servicio | 7. ¿Cómo considera la atención brindada por el cajero al momento de recibir el servicio? | Excelente | 1 |
| | | | | | | Muy buena | 2 |
| | | | | | | Buena | 3 |
| | | | | | | Mala | 4 |
| | | | Planes de acción | Procesos | 8. ¿Considera que es necesario realizar una modificación en los procesos para los tiempos de espera en el área de caja de las sucursales? | Si | 1 |
| | | | | | | No | 2 |

3.1.3. HIPÓTESIS

La hipótesis definida es de tipo correlacional debido al enfoque de la investigación, por lo que existen algunas variables que se relacionan entre sí para determinar la causa del problema. A continuación se plantean las hipótesis de esta investigación:

1. La falta de personal en las agencias de Davivienda, incide para que las filas sean prolongadas, provocando insatisfacción en los clientes por la atención que se les brindan.
2. El tipo de transacción que realizan los clientes en las ventanillas del área de caja, impacta directamente el tiempo de espera, provocando disgustos y gran cantidad de quejas.

3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS

3.2.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Existen dos tipos de enfoques de investigación: Cuantitativa y Cualitativa. De acuerdo a la información recopilada, se utilizó un enfoque mixto para enriquecer el contenido de la investigación, con más énfasis en el enfoque cuantitativo ya que usa la recolección de datos más precisos para probar las hipótesis que contribuyeron a resolver el problema de la investigación, mientras el enfoque cualitativo, se utilizó para contribuir a responder las preguntas de investigación por medio de las herramientas que contempla este enfoque.

Hernández Sampieri (2010) afirma: “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (p. 544).

Las definiciones anteriores hacen referencia que para que exista un enfoque mixto en la investigación deben de haber uno o varios componentes del enfoque cuantitativo y cualitativo, en este estudio se utilizaron ambos enfoques lo que se denomina como enfoque mixto con más énfasis en el enfoque cuantitativo, el cual se ilustran en la siguiente figura:



Figura 4. Enfoque de la investigación mixta.

3.2.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

1. **Deductivo:** Se utiliza este método debido a que la investigación va de lo general a lo particular, bajo el entendido que prevalece el enfoque cuantitativo.
2. **Inductivo:** Obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación (Cegarra, 2012).
3. **Descriptivo:** Se utilizara también este método debido a que se busca especificar propiedades y características de un grupo o población.
4. **Histórico:** Éste es usado para estudiar los hechos del pasado con el fin de encontrar explicaciones causales a las manifestaciones propias de las sociedades actuales.
5. **Sintético:** Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen (Ruiz, 2006, p. 129).

6. **Analítico:** Consiste en separar las partes de un fenómeno que se pretende estudiar, observando de manera secuencial sus causas y efectos, esto con la idea de comprender su naturaleza.
7. **Hermenéutico:** Consiste en tratar de encontrar el significado de un proceso social mediante la interpretación y comprensión de textos, para explicar la relación que guarda con el contexto en el que se presenta, explicación interpretativa (Martínez, 2012).
8. **Explicativo:** Investiga las causas, busca explicaciones del por qué son las cosas así y no de otra manera (EcuRed, 2015).

3.2.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Por la naturaleza de la investigación realizada, la indagación se enmarca en el tipo de diseño de **investigación no Experimental**, ya que se conocieron los principales factores que inciden para que los clientes esperen una mayor cantidad de tiempo en ser atendidos, es decir el estudio de los fenómenos tal como se dan en su contexto natural.

Esta investigación encaja en el diseño no experimental sub-clasificación Transeccional, ya que se miden las variables de tiempo y servicio en las horas o agencias en las que se presentan las quejas más frecuentes. De igual manera, en el diseño No Experimental-Transeccional-Descriptivo ya que pretende indagar los motivos de los retrasos en los tiempos de espera sobre todo en las agencias más críticas.

A continuación se describe el proceso de investigación aplicado para esta investigación:

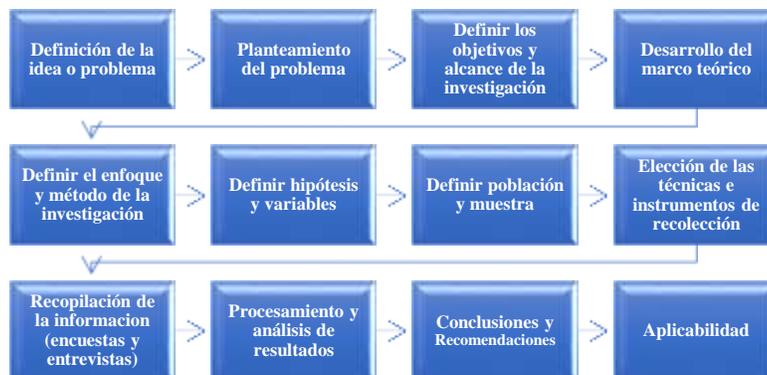


Figura 5. Esquema del proceso de investigación.

3.2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de la presente investigación está formada por los clientes de los productos de Cuentas de Ahorro, Tarjetas de Crédito y Préstamos de las agencias que pertenecen a la zona Centro-Sur ya que representan el mayor número de transacciones a nivel nacional.

Tabla 7. Total de Clientes Cuentas de Ahorro, Préstamos y Tarjetas de Crédito a nivel nacional

| Zona | Cuentas Ahorro | Préstamos | Tarjeta Crédito | Total |
|-----------------|----------------|---------------|-----------------|----------------|
| Zona Centro-Sur | 72,664 | 17,850 | 8,398 | 98,912 |
| Zona Oriente | 26,920 | 4,674 | 3,141 | 34,735 |
| Zona Occidente | 59,854 | 17,382 | 8,177 | 85,413 |
| Total | 159,438 | 39,906 | 20,716 | 219,060 |

Fuente: (Banco Davivienda Honduras, 2015l).

De acuerdo al total de los clientes por zona geográfica se utilizó la fórmula para población finita. La ecuación 1 se aplica para una población de 98,912 clientes los cuales pertenecen a la zona centro-sur.

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

Ecuación 1. Fórmula para el cálculo de la población finita.

Donde

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población, 98,912

Z = Nivel de confianza 95% = 1.96

p = Probabilidad esperada de que se cumpla la condición, 0.5

q = Probabilidad esperada de que no se cumpla la condición, 0.5

e = Margen de error deseado, 7%

$$n = \frac{98,912 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.07^2(98,912 - 1) + 0.5 \times 0.5 \times 1.96^2} = 94995.0848 / 484.75994 = 195.9631$$

Por lo anterior la muestra de la población se redondea a **196 clientes**, a los cuales se les aplicó la encuesta de forma aleatoria.

3.2.5. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis fueron los clientes que poseen uno o varios productos de Cuentas de Ahorro, Tarjetas de Crédito y Préstamos de Davivienda o hacen uso de los servicios que Davivienda ofrece al público, los cuales se encuentran localizados en la Zona Centro Sur.

3.2.6. UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta es el porcentaje de clientes que respondieron los instrumentos aplicados fuera de las agencias de Davivienda y dentro de las mismas.

3.3. INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Como se mencionó al inicio del apartado de la metodología a utilizar, se realizó una investigación con enfoque mixto pero con más énfasis en el enfoque cuantitativo por lo que se seleccionaron los siguientes tipos de técnicas e instrumentos para la recolección de la información.

3.3.1. INSTRUMENTOS

De acuerdo a las hipótesis planteadas, es necesario utilizar instrumentos que permitan validar las variables relacionadas a las mismas, ya que por medio de los instrumentos se obtienen datos estadísticos, medibles y comparables, y en base a ellos se define qué tipo de instrumentos son los más recomendados para la recolección de datos de la investigación y que permitan un análisis más preciso de la información recopilada. En esta investigación se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección.

3.3.1.1. CUESTIONARIO

El cuestionario es un instrumento utilizado para la recolección de datos en el enfoque cuantitativo por las características que presenta. Hernández Sampieri (2010) afirma: “Tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Se basan en preguntas que pueden ser cerradas o abiertas” (p.217). (Ver Anexo 1)

El cuestionario fue elaborado con el fin de medir las variables de estudio, este instrumento permitió conocer de primera mano la percepción del cliente en relación al servicio brindado en el área de caja. El mismo contenía 12 preguntas cerradas con opciones únicas y respuestas múltiples, opciones de escala y jerarquizaciones, en las que se incluyeron todas las posibles respuestas de los clientes. Así mismo se incluyeron las preguntas de datos demográficos para conocer el perfil de los entrevistados.

3.3.2. TÉCNICAS

Se refiere a las técnicas utilizadas durante la realización del trabajo de campo cuando ya los instrumentos van hacer aplicados.

3.3.2.1. ENCUESTA

Una vez definido el instrumento, es necesario establecer la técnica de recolección de los datos. Para esta investigación se utilizó la entrevista personal. Hernández Sampieri (2010) afirma: “Implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas.” Para esta recolección la entrevista fue aplicada por los maestrantes.

La herramienta fue aplicada en las agencias de Davivienda elegidas de acuerdo a la cantidad de transacciones y quejas que presentan este problema. Así mismo se realizaron en un periodo de 3 días consecutivos en el horario de atención a los clientes establecido por la empresa que comprende de 9:00 a.m.- 4:00 p.m. Se aplicaron 40 encuestas en las cinco sucursales elegidas, las cuales de detalla a continuación:

1. Agencia City Mall Tegucigalpa.
2. Agencia Plaza Morazán.
3. Oficina Principal Tegucigalpa.
4. Agencia Plaza Miraflores.
5. Agencia Santa Fe.

3.3.2.2. ENTREVISTAS PROFUNDAS

La entrevista tiene como objetivo profundizar para recabar información del tema investigado por medio de expertos que conocen los contextos en los que se presenta el problema. El formato de la entrevistas es de Cuestionario Estructurado, es decir que el entrevistador lleva las preguntas a realizar y no debe apartarse de ese guion pre-establecido.

Para efectos de esta investigación se realizaron 2 entrevistas a expertos con el fin de indagar sobre las posibles causas que inciden en los tiempos que los clientes deben esperar para ser atendidos, así como conocer las posibles mejoras que se pueden implementar con base en el criterio profesional de los entrevistados. (Ver Anexo 2).

A continuación se detallan las preguntas realizadas a los expertos:

1. ¿Cómo afecta el problema de las filas de espera en su empresa respecto a la calidad del servicio al cliente?
2. ¿Cuáles son las causas más frecuentes que influyen para que los clientes presenten quejas en relación a los tiempos de espera en el área de caja?
3. ¿Cuáles son las zonas/agencias que presentan mayor queja en cuanto a tiempos de espera en el área de caja?
4. ¿Cada cuánto considera necesario revisar los procesos relacionados a los tiempos de espera en el área de caja?
5. ¿Qué procesos o estrategias considera adecuados para mejorar el tiempo de espera en filas?
¿En qué consiste?

3.3.3. PROCEDIMIENTOS

A continuación se detalla el plan que se utilizó para la recolección de los datos.

| Planteamiento | |
|--|---|
| Objetivo: Contribuir a la optimización y reducción del tiempo de atención al cliente, mediante un plan eficiente y dinámico que garantice la satisfacción al cliente, motivar y atraer nuevos usuarios de los productos y servicios que presta Davivienda. | |
| Pregunta: ¿Cuáles son los factores principales que inciden en la excesiva cantidad de tiempo que deben esperar los clientes al utilizar los diversos servicios que ofrece Davivienda, en las ventanillas del área de caja? | |
| PLAN | |
| ¿Cuáles son las fuentes? | ¿Dónde se localizan? |
| Clientes que visitan las agencias de Davivienda. | En las agencias con mayor transacciones y que presentan más quejas, específicamente en Tegucigalpa. |
| Expertos relacionados en procesos y calidad de servicio. | |
| ¿A través de qué método vamos a recolectar los datos? | ¿De qué forma vamos a prepararlos? |
| Encuestas, utilizando un cuestionario estructurado. | Mediante una matriz de datos. |
| Entrevistas a expertos por medio de cuestionarios estructurados. | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Las variables a medir son: Cantidad de recurso humano, cantidad de quejas y sugerencias, tipos de transacción, calidad de servicio. 2. Las definiciones operacionales: escala de un cuestionario que mide las variables de interés. 3. La muestra: 196 clientes. 4. Recursos disponibles: financieros, limitantes de tiempo. | |

Figura 6. Plan para la recolección de datos.

3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información representan la literatura consultadas para sustentar la investigación realizada. Estas fuentes se clasifican en primarias y secundarias.

3.4.1. FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes de información primaria utilizadas para esta investigación incluyen:

1. Estudio realizado por Davivienda para medir la satisfacción del cliente.
2. Encuestas aplicadas a clientes que visitan las agencias de Davivienda.
3. Informes de las diferentes áreas del banco, entre ellos se menciona: Área de Comunicaciones Internas, Área de Calidad de Servicio, Área de Inteligencia del Negocio, Área de Estrategias Bancarias, Área de Mercadeo, entre otros.
4. Entrevistas a expertos realizado a procesos y servicio al cliente tanto de Davivienda así como de empresas relacionadas al tema de investigación.

3.4.2. FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias representan consultas en diferentes páginas web así como de artículos electrónicos y libros que apoyaron las teorías sustentadas de esta investigación.

3.5. LIMITANTES DEL ESTUDIO

Para la investigación se ha definido la limitante de tiempo, dada los diferentes servicios y productos que Davivienda ofrece a sus clientes en el área de ventanilla y debido al tiempo oficial establecido para realizar la tesis, resulta extremadamente difícil en cuestión de tiempo, analizar las percepciones en relación a todos ellos, razón por la cual es necesario disponer de más tiempo en la investigación para realizar un análisis más amplio y cubrir todas las áreas relacionadas al problema de investigación y conocer las posibles mejoras que también podrían implementarse en esos departamento para contribuir a solventar el problema de estudio.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se describen los resultados más importantes obtenidos mediante la aplicación de las técnicas utilizadas para la recolección de datos como ser la encuesta y la entrevista a expertos, además se presentan los hallazgos más importantes y se determina si es factible plantear un plan de mejora en los procesos para reducir el tiempo de espera en el área de caja de las sucursales de Davivienda.

4.1. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.

Pregunta 2. ¿Cuáles son las fechas en las que los clientes visitan con mayor frecuencia las agencias de Banco Davivienda para realizar sus transacciones?

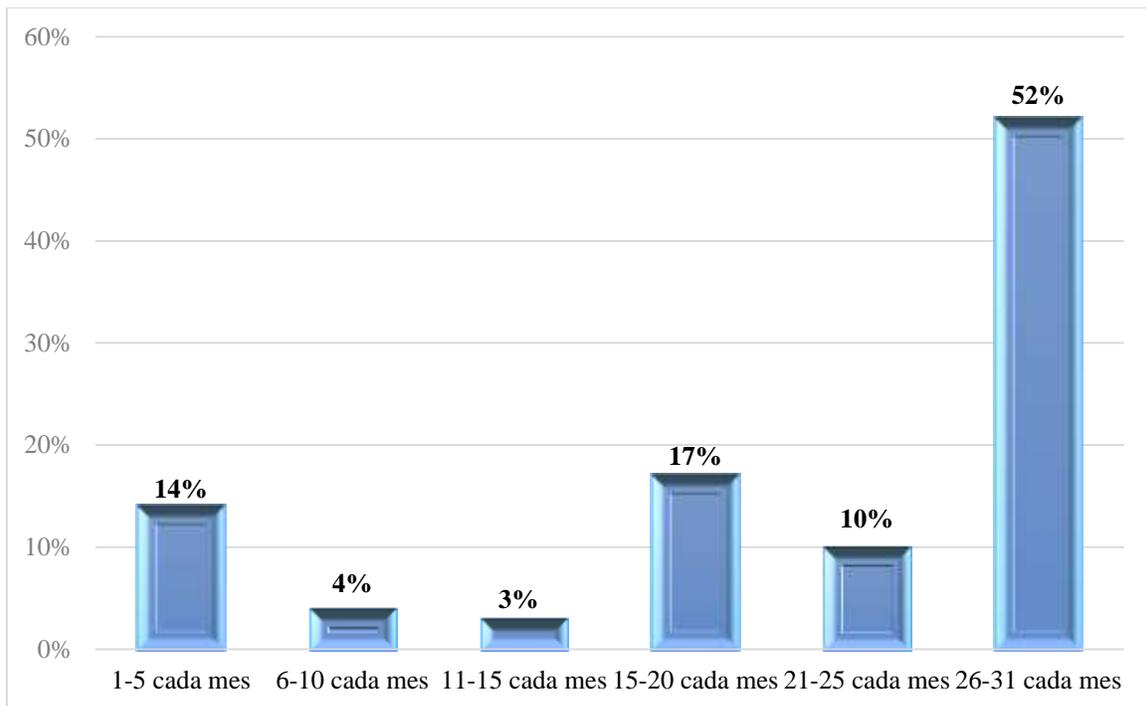


Figura 7. Fechas de más visita en las sucursales.

Para determinar las necesidades que puede presentar las agencias, es indispensable identificar las fechas en las cuales los clientes visitan con más frecuencia las sucursales de Banco Davivienda. El gráfico anterior indican que los días en los que existe mayor número de visitas por parte de los clientes, se encuentran comprendidos entre el veintiséis (26) y treinta (30) o treinta y uno (31) de cada mes, esto representa el 52% del total de los clientes entrevistados, el cual es uno de los factores

que incide en los tiempos, ya que muchos de ellos coinciden en realizar sus transacciones en esas mismas fechas. De igual manera es importante destacar el porcentaje de clientes que visitan las sucursales entre el uno (01) y cinco (05) de cada mes que representa el 14%, por lo que si analizan ambas fechas son los periodos en los que las empresas realizan el pago a sus empleados y es cuando Davivienda debe establecer un plan que permita disminuir el tiempo de espera para esos días.

Pregunta 3. Por lo general ¿a qué hora prefiere realizar sus transacciones bancarias?

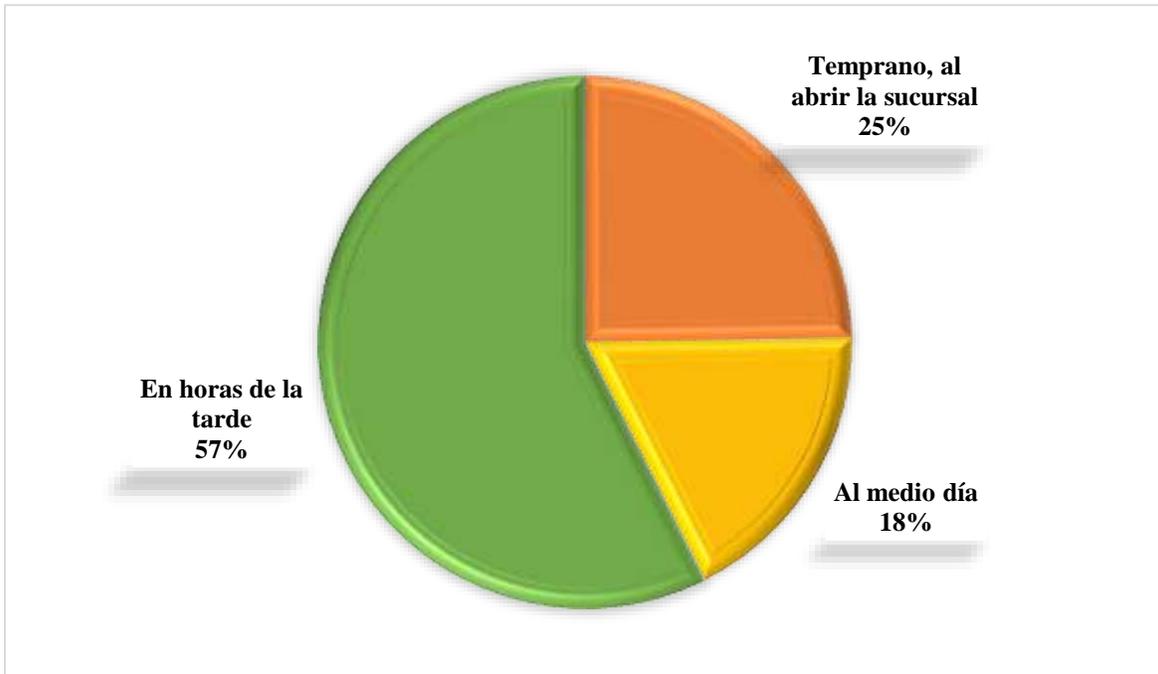


Figura 8. Horario en el que los clientes prefieren visitar las agencias de Davivienda.

El planteamiento de esta interrogante se basa en identificar las horas en las cuales existe mayor demanda del servicio que presta la institución, observando que el 57% del total de los encuestados, mencionaron que la hora en la cual prefieren realizar sus transacciones es la tarde, lo que sustenta la necesidad de contar con más personal (cajeros), en este periodo de tiempo comprendido entre las 02:00 p.m. y 4:00 p.m. de la tarde y hasta las 07:00 p.m. de la noche para las agencias que cuentan con horarios extendidos. Esta pregunta también contribuye a identificar otro de los factores que influye en el tiempo que los clientes deben esperar para ser atendidos.

Pregunta 5. Cuáles de los siguientes servicios que ofrece el área de caja, utiliza con más frecuencia

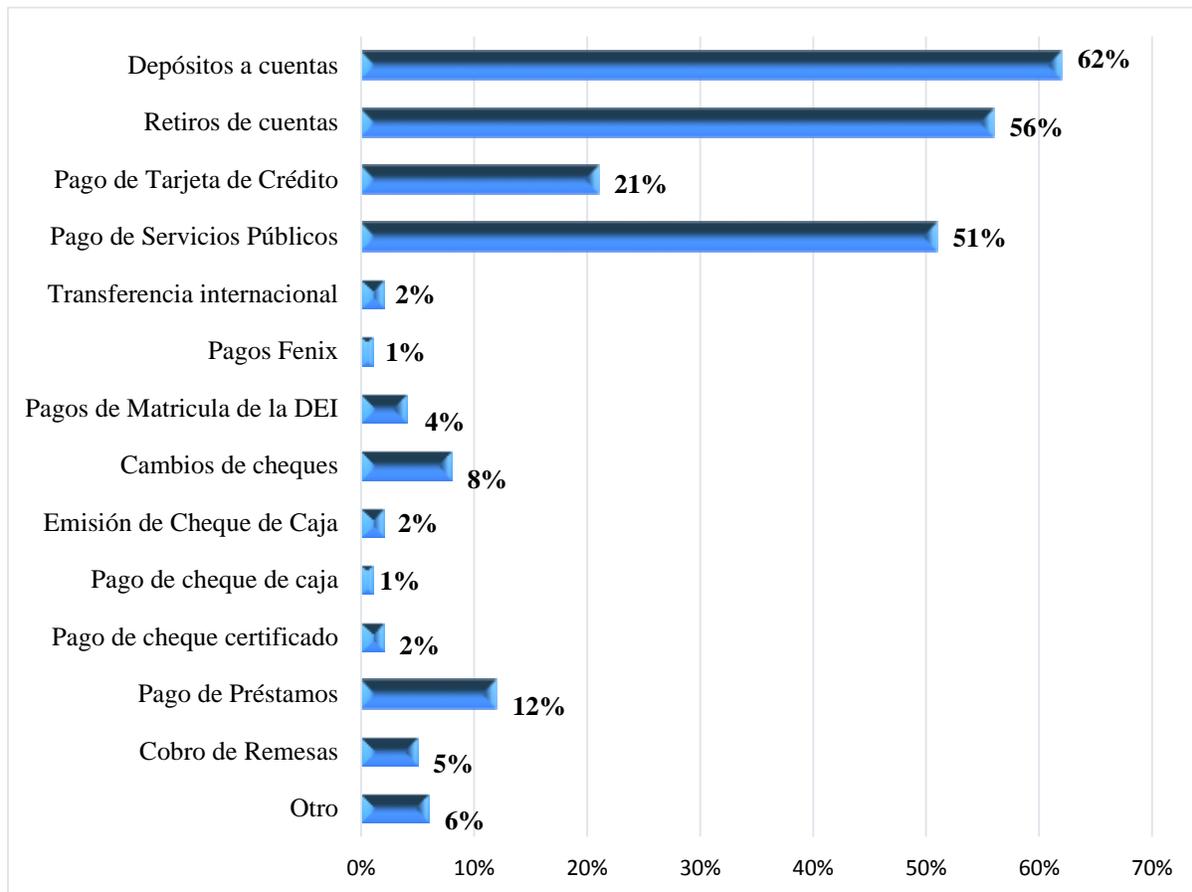


Figura 9. Servicios de caja más utilizados.

Del total de los clientes a los cuales se les aplicó la encuesta, marcaron la tendencia en relación al tipo de transacción o servicio que utilizan en las agencias, en donde los depósitos de efectivo en cuentas bancarias representan el 62%, así mismo el 56% realizan retiros de efectivo de las cuentas y el 51% realizan el pago de servicios públicos. Estos dos últimos resultados representan una oportunidad para establecer procesos o canales alternos que permitan disminuir el tráfico en las agencias bancarias y por ende reducir los tiempos de espera. Es importante mencionar que la base para el cálculo de los porcentajes que representan cada transacción es el número de clientes a los cuales se les aplicó la encuesta y no el total de transacciones que estos mismo realizan y en donde cada encuestado podía seleccionar más de una respuesta.

Pregunta 6. ¿Cuáles transacciones considera que llevan mayor tiempo al cajero realizar?

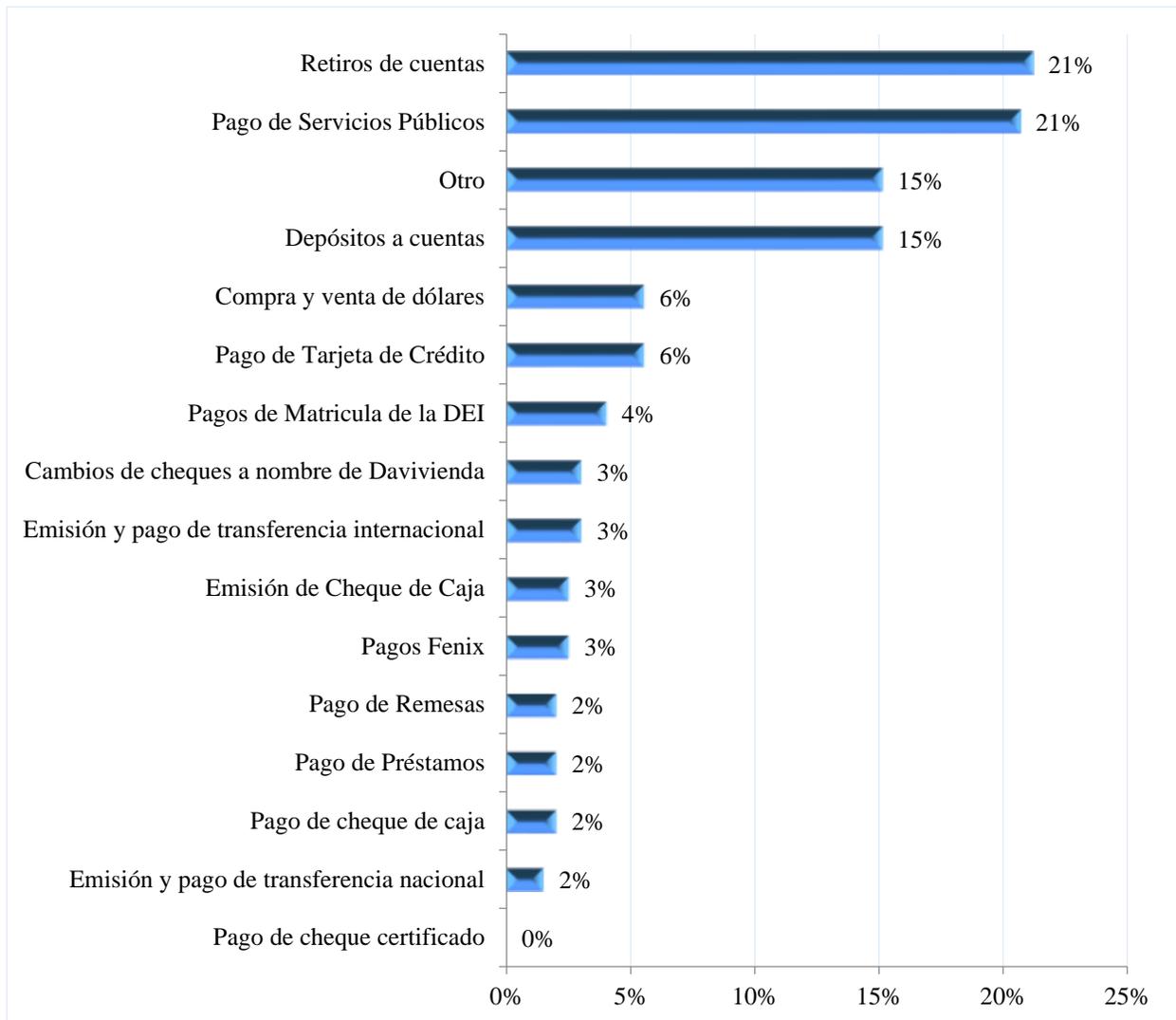


Figura 10. Transacciones que llevan más tiempo en atender.

Del total de clientes entrevistados, 21% menciono que para ellos, los cajeros tardan más tiempo en atenderle en transacciones de retiros de cuenta, seguido de los pagos públicos con el mismo porcentaje. La respuesta a esta pregunta es fundamental para efectos de la investigación ya que contribuye a validar la hipótesis: **El tipo de transacción que realizan los clientes en las ventanillas del área de caja, impacta directamente en el tiempo de espera**, por consiguiente es válido revisar los procedimientos que se utilizan para realizar estas transacciones y proponer nuevas estrategias para ejecutarlas de una manera más eficiente, con el objetivo de reducir el tiempo de espera.

Pregunta 7. ¿Cómo considera el tiempo de espera en las filas de las ventanillas cuando visita la sucursal generalmente?

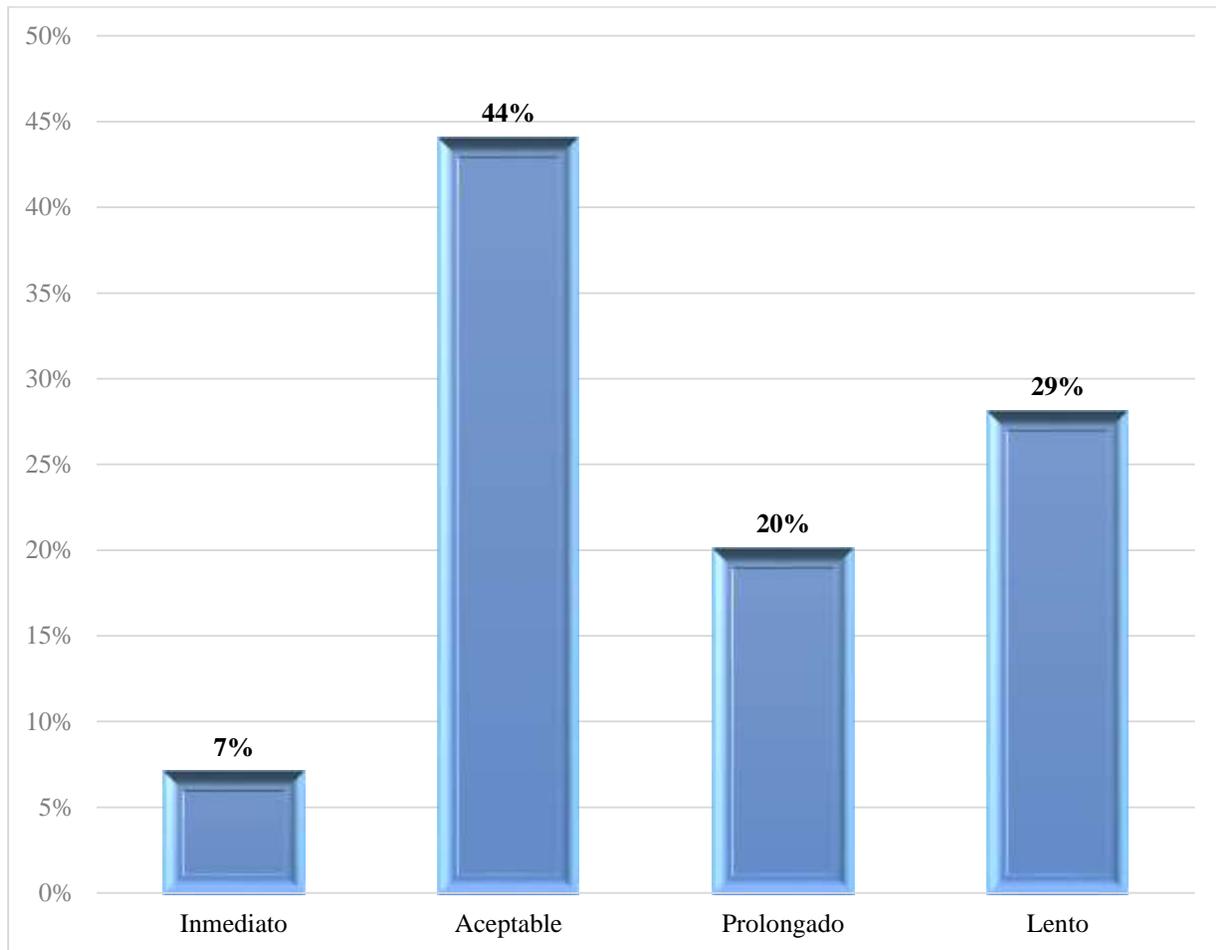


Figura 11. Tiempo de espera en las filas.

El 44% de encuestados mencionaron que el tiempo de espera en las filas del área de caja es aceptable, sin embargo si se analizan los porcentajes en relación a las opciones de tiempo prolongado y lento, el 20% lo definió como prolongado y el 29% como lento, estos resultados son preocupantes ya que representan casi la mitad del total de los encuestados, demostrando por una parte la insatisfacción de los clientes con el período que deben esperar para poder ser atendidos, exigiendo mayor agilidad para reducir estos tiempos. Por consiguiente se refuerza nuevamente la noción de que es necesario mejorar los procesos que se están utilizando en este departamento para aumentar la satisfacción de ese porcentaje de clientes, los cuales impactan en la calificación que estos otorgan a la institución en relación a su competencia.

Pregunta 8. ¿Cómo considera el tiempo que tardó el cajero al momento de ofrecer el servicio?

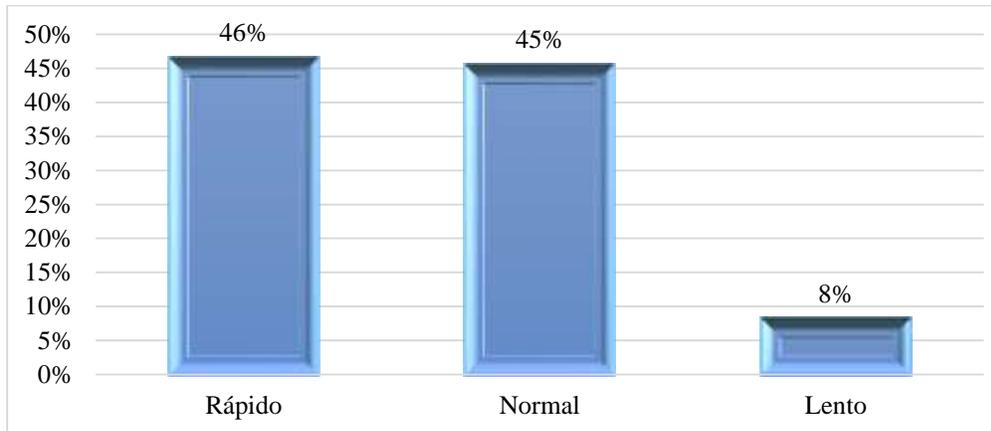


Figura 12. Tiempo de servicio del cajero.

De acuerdo a los resultados obtenidos y considerando la similitud de los porcentajes, los clientes están satisfechos con el tiempo que tardó el cajero en atenderlos, sin embargo esto no necesariamente indica que las personas estén satisfechas con el tiempo que deben esperar antes de ser atendido, por lo que es necesario revisar los procesos o modelos de atención en esta área.

Pregunta 9. ¿Cómo considera la atención brindada por el cajero al momento de recibir el servicio?

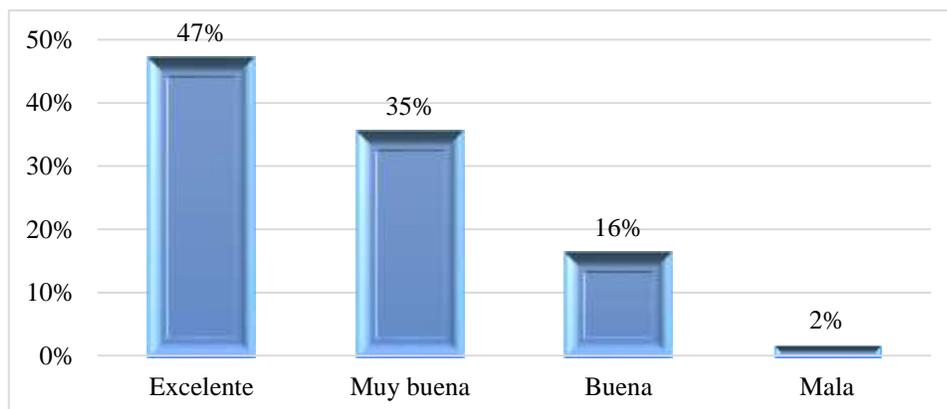


Figura 13. Calidad de servicio brindado por el cajero.

En relación a la atención brindada por el cajero el 47% de los entrevistados menciono que el cajero le brindo una atención excelente por lo que podríamos mencionar que Davivienda se encuentra dentro de los niveles aceptables en cuanto a satisfacción que tiene el usuario en relación al trato humano que le ofrecen los colaboradores en esta área.

Pregunta 10. ¿Cuál considera usted que sea el tiempo estimado para realizar una transacción en el área de caja?

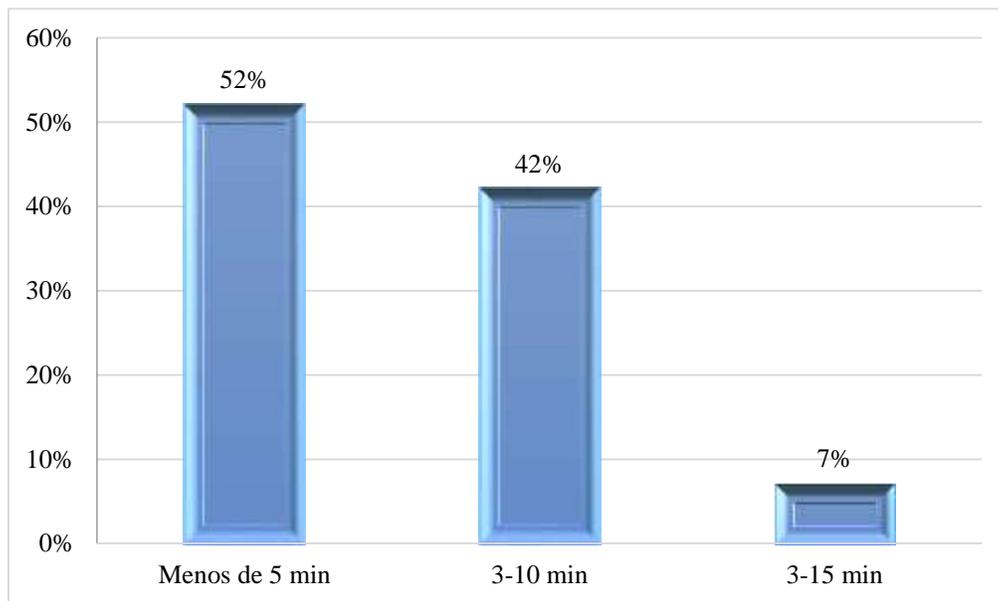


Figura 14. Nivel de tolerancia de los clientes para esperar.

El 52% de los cliente encuestados indican que la cantidad de tiempo que deberían tardar los cajeros en realizar una transacción debe de ser menor a 5 minutos y el 42% menciona que ese tiempo debe de estar entre tres (03) y diez (10) minutos, es importante mencionar que la exigencia de los clientes en relación al tiempo para ejecutar una transacción por parte de los cajeros es agresiva, debido a que quieren estar en la agencia el menor tiempo posibles, lo que indica que hay una necesidad en mejorar la capacitación que se ofrece al recurso humano y mantener los sistemas operativos en óptimas condiciones para evitar pérdida de tiempo por fallas técnicas o desconocimiento de las operaciones y sistema.

Pregunta 12. ¿Considera que es necesario realizar una modificación en los procesos para los tiempos de espera en el área de caja de las sucursales?

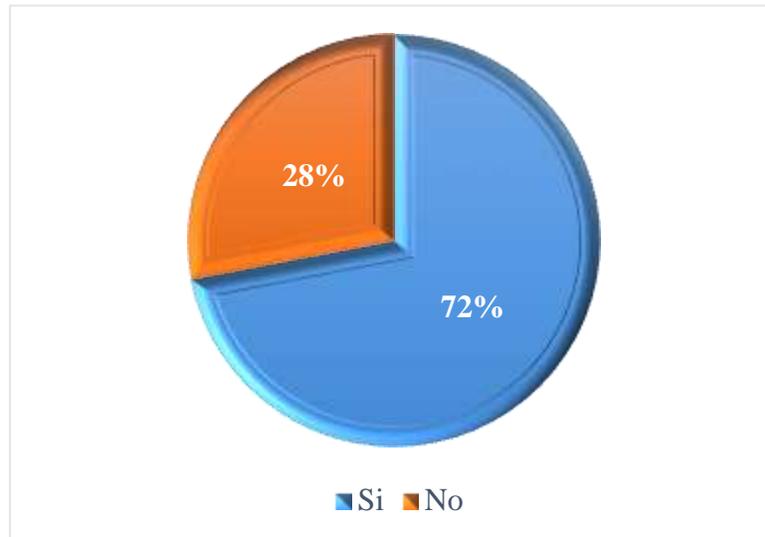


Figura 15. Exigencia de modificación a los procesos del área de caja.

Es alarmante conocer que el 72% de los clientes que fueron encuestados indican que se deben realizar cambios en los procesos del área de caja, por lo que queda evidenciado que no necesariamente el tiempo que tarda el cajero es sinónimo de satisfacción en general del servicio. La respuesta de esta interrogante resulta importante para afirmar que es necesario presentar mejoras en los procesos o esquemas actuales de atención al cliente en ésta área, considerando que al realizar cambios es necesario que se involucren diversas áreas que son indispensables para mejorar esta situación.

4.2. CONSIDERACIONES DE LAS VISITAS REALIZADAS A LAS AGENCIAS DE DAVIVIENDA

Las visitas realizadas a las agencias en esta investigación permitieron conocer aspectos muy importantes que deben ser consideradas para realizar las modificaciones de los procesos en el área de caja. Dentro de los factores que marcan la percepción de los clientes podemos encontrar:

1. Falta de máquinas electrónicas con un sistema que emita ticket y una pantalla que indique el turno y la ventanilla en la que se atenderá al cliente.

2. Falta de sillas de espera y ventanillas en el área de caja en las cuales no hay colaboradores que presten sus servicios.
3. Atención personalizada por medio de una oficial de atención al cliente para orientar sobre la transacción a realizar y hacer más expedito el servicio recibido.

Las agencias en las cuales se realizaron las visitas son las siguientes:

1. Agencia City Mall Tegucigalpa.
2. Agencia Plaza Morazán.
3. Oficina Principal Tegucigalpa.
4. Agencia Plaza Miraflores.
5. Agencia Santa Fe.

Las variables detectadas en las agencias antes mencionadas marcan la pauta en esta investigación debido a que la percepción de los clientes afecta en gran medida la satisfacción de los usuarios de los servicios que reciben. Uno de los ejemplos más claros es que los clientes que visitan la agencia Plaza Morazán ubicada en el centro de Tegucigalpa indican la necesidad de tener un sistema de banca sentada debido a que las filas de espera son largas y prolongadas, y la mayoría de los usuarios de los servicios que ofrece Davivienda en el área de caja de esta sucursal son adultos mayores.

4.3. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

Se aplicó la entrevista a 2 expertos del tema relacionado a procesos y áreas de atención al cliente para conocer los criterios congruentes a la optimización del tiempo de espera en las ventanillas del área de caja de las sucursales de Davivienda y las posibles recomendaciones a implementar para esta área, las cuales se destacan a continuación:

1. Ambos entrevistados coincidieron que las quejas representan una oportunidad de mejora para las empresas.
2. Los entrevistados coinciden que un elemento fundamental que los clientes valoran es el tiempo que esperan para ser atendidos en las instituciones, por lo que se debe prestar la debida atención a todos los procesos que afecten las áreas de atención al cliente.

3. Uno de los entrevistados menciona que entre las causas más comunes que influyen en los tiempos de espera, se encuentran los procesos complejos y las gestiones manuales que realiza el personal de caja, sin embargo la segunda opinión obtenida menciona que las causas que se identificaron anteriormente influyen en el tiempo de espera, pero destaca que otra causa está relacionada con los días o fechas en que los clientes visitan las agencias.
4. Uno de los expertos del tema que se entrevistaron afirmó que el número de transacciones que los clientes realizan también influyen en los tiempos de espera.
5. En la pregunta realizada sobre las zonas que presentan más problemas relacionados al tiempo de espera, ambos entrevistados han identificado que son las que se encuentran ubicadas en los centros comerciales de las ciudades principales del país así como las que reciben remesas específicamente los fines de semana.
6. Ambos entrevistados enfatizaron que los procesos deben revisarse de manera constante o permanente ya que permite medir las variables que influyen en diferentes circunstancias, lo que contribuye para anticiparse a futuros casos.
7. Uno de los entrevistados afirmó que las mejoras a implementar deben ser integrales y que permitan mejorar tanto los procesos como las personas que están de cara al cliente, mediante inversiones en equipo tecnológico así como la formación de los empleados respectivamente.

4.4. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

El Diagrama de Ishikawa es una herramienta utilizada para mostrar las causas que provocan como efecto un problema, también es conocido como diagrama de espina de pescado o diagrama de causa y efecto. En la figura 16 se observa el diagrama de Ishikawa en el cual para fines de la presente investigación se identificaron las áreas que se van a mejorar para ofrecerles un mejor servicio a los clientes en relación al tiempo de espera en las agencias de Davivienda, estas se ven reflejadas en la espina del diagrama y en la cabeza del pescado presenta una potencial solución para el problema identificado en este estudio.

El problema de esta investigación se centra en el tiempo que los clientes deben esperar para poder ser atendidos en las ventanillas del área de caja de Banco Davivienda Honduras, S.A., lo que provoca insatisfacción por parte de los usuarios. La solución que se propuso radica en elaborar un plan estratégico que garantice la satisfacción al cliente en relación al tiempo de espera en las

ventanillas del área de caja, para lograr un mejor posicionamiento de Banco Davivienda en el sector bancario hondureño.

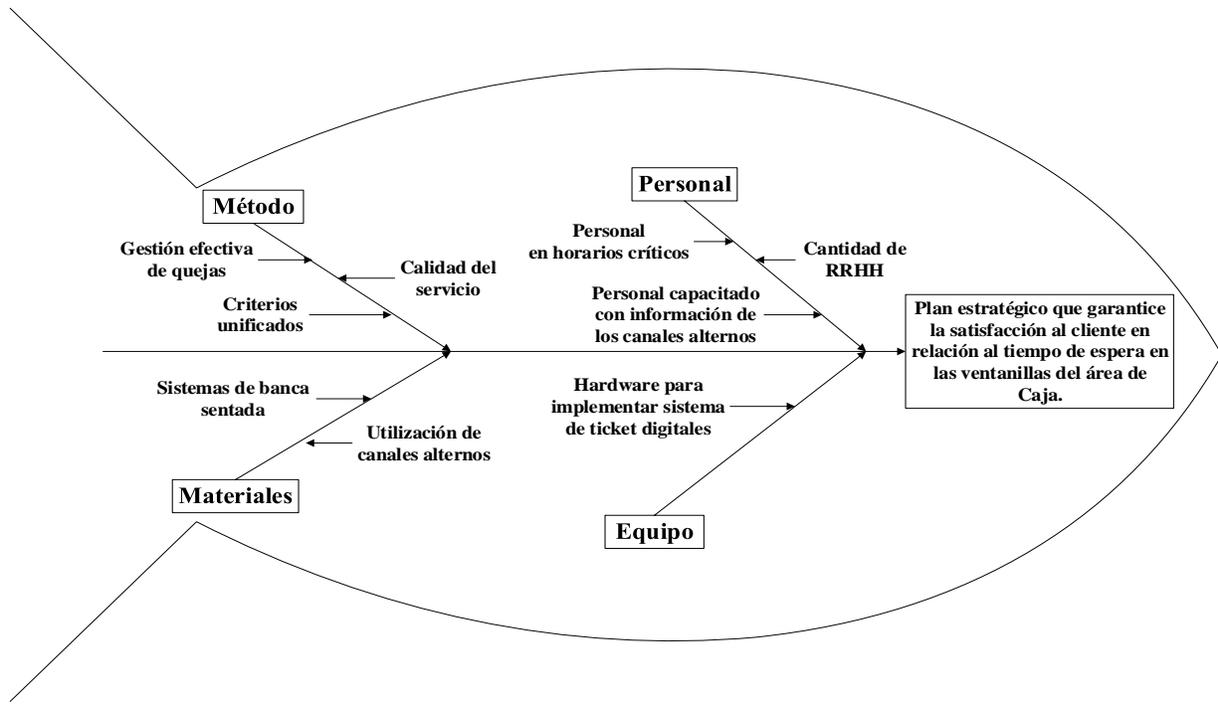


Figura 16. Diagrama de Ishikawa.

La influencia que tiene cada una de las causas en la implementación de un plan estratégico que garantice la satisfacción al cliente en relación al tiempo de espera en las ventanillas del área de caja (Efecto) se detalla a través de las siguientes variables:

Causa: Método

1. **Calidad del servicio:** La calidad del servicio es uno de los factores fundamentales en todas las organizaciones sin importar el giro de la empresa, la solución que se propuso en este estudio tiene como fin aumentar la satisfacción de los clientes en relación al tiempo de espera en el área de caja, lo que conlleva un aumento en la calidad de los servicios que ofrece Davivienda al público. El logro del aumento de la satisfacción radica en motivar e instruir a los clientes a utilizar los canales alternos de la institución, debido a que no se están

maximizando los beneficios que estos recursos alternos proporcionan y que permiten una atención más rápida para los clientes.

2. **Gestión efectiva de quejas:** Las quejas y sugerencias representan una oportunidad de mejora para cualquier institución que esté interesada en mejorar los procesos relacionados a la atención adecuada de los clientes, debido a que son una fuente de información directa de los usuarios para identificar las debilidades que existen en la empresa, razón por la cual, establecer un proceso que permita clasificar las quejas de acuerdo al servicio brindado para dar una retroalimentación al cliente sobre la queja interpuesta y gestionar la posible solución ya sea mediante una llamada telefónica al cliente insatisfecho o habilitando espacios de retroalimentación como buzones de sugerencia físicos o en la página web, contribuirá con el aumento de la satisfacción pues reflejará a los clientes que sus comentarios son necesarios para brindar una mejor atención.
3. **Unificación de criterios:** La unificación de los procesos y criterios para poder ejecutar las operaciones en el área de caja es un factor que se debe implementar para realizarlas de manera eficiente y eficaz, razón por la cual el plan estratégico está enfocado en poder implementar el programa Qflow, para realizar las mediciones de tiempo por cada una de las transacciones que se ejecutan, así como la cantidad de tiempo que el cliente tarde en ser atendido desde el momento que recibe su ticket. Esta herramienta puede utilizarse para analizar los mejores criterios, procesos y unificarlos con la intención de realizar las transacciones en el menor tiempo posible, siempre que estos no vayan en contra de las políticas de seguridad de la empresa

Causa: Personal.

1. **Personal en horarios críticos:** Los colaboradores del área de caja son recursos fundamentales para poder ejecutar las transacciones de los clientes. El plan estratégico a través del programa Qflow permite realizar mediciones de tiempo, con lo que se determina la cantidad real de tiempo que los clientes esperan hasta llegar a las ventanillas del área de caja y con ello analizar y ejecutar las medidas adecuadas para solventar necesidades de este

tipo, como por ejemplo implementar el empleo por hora en los horarios y agencias que presentan gran cantidad de transacciones y excesivos tiempos de esperan.

2. **Personal capacitado con información de los canales alternos:** Los colaboradores del área de caja y atención al cliente de banco Davivienda deben conocer los servicios que se ofrecen a través de los canales alternos, para poder instruir y guiar a los clientes que ejecuten sus transacciones a través de estos canales. El plan estratégico propone realizar capacitaciones continuas a los colaboradores relacionados con los servicios que ofrecen los canales alternos, para incentivar a los clientes que utilicen los ATM, Banca por Internet, Call Center y Kioscos de Auto consulta que ofrece Davivienda.
3. **Cantidad de recurso humano:** El recurso humano como se ha venido manifestando en las dimensiones anteriores es indispensable para poder realizar las labores del área de caja. El plan estratégico propuesto contempla la diferentes herramientas que pueden ser implementadas para realizar los análisis respectivos en relación a la cantidad de recurso humano que necesitan las diferentes agencias en el departamento de caja de acuerdo a la cantidad de transacciones realiza por agencia así como la cantidad de quejas que reciben por este servicio.

Causa: Equipo.

1. **Equipo para implementar sistemas de ticket digitales:** Las inversiones tecnológicas son indispensables para las instituciones bancarias ya que les permiten competir de una manera más especializada en el mercado, razón por la cual el plan estratégico que se está proponiendo contempla la adquisición del hardware para instalar el sistema Qflow, el cual mide el tiempo de espera de los clientes, el tiempo que se tardan los colaboradores del área de caja por cada transacción y un programa para emitir ticket, que es utilizado para llamar a los clientes cuando estén en las agencias. Es importante mencionar que en este momento Davivienda en la mayoría de sus agencias no cuenta con hardware para poder instalar el sistema antes mencionado.

Causa: Materiales

1. **Utilización de canales alternos:** Banco Davivienda tiene un gran número de clientes que poseen herramientas necesarias para poder utilizar los canales alternos (ATM, Banca por Internet, Call Center y Kioscos de Auto consulta), sin embargo son pocos los usuarios que realizan sus transacciones a través de estos, razón por la cual existe una gran afluencia de clientes que visitan las agencias, esto provoca que el tiempo de espera aumente. La propuesta que se contempla en este documento, cuenta con un plan estratégico para derivar las transacciones que los clientes realizan a los canales alternos que ofrece la institución.
2. **Sistemas de banca sentada:** El plan estratégico que se plantea, propone la implementación del sistema Qflow, el cual contribuye para poder emitir ticket y utilizar un sistema de banca sentada. Banco Davivienda en este momento en la mayoría de sus agencias no cuenta con un sistema de filas que permita emitir ticket de manera digital, lo que provoca una percepción negativa de los clientes, comparando las pocas agencias que presentan este servicio o las sucursales de la competencia.

4.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

En la pregunta número siete (7) de la encuesta en la que se desea conocer el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto al tiempo que debe esperar antes de ser atendido en las ventanillas, se enlistaron 3 opciones a los 196 clientes encuestados, por lo que se obtuvieron los siguientes resultados:

1. La media de los encuestados es 49, es decir que de los 196 encuestados 49 consideran que el tiempo que esperan es prolongado.
2. La mediana fue de 48, siempre manteniendo la misma tendencia que la media pero acercándose más a un tiempo de espera lento.
3. La moda fue un tiempo aceptable que corresponde a 89 clientes de los 196 encuestados.
4. La varianza es 908.
5. La desviación estándar fue de 30.13.
6. El coeficiente de variación fue de 0.61, es decir 61%.

Tabla 8. Satisfacción con respecto al tiempo de espera en ventanilla

| Tiempo de espera (xi) | Frecuencia (fi) | Acumulada (fi) | Xi-X | (xi -Media)^2 | (xi -Media)^2* (fi) |
|-----------------------|-----------------|----------------|------|-----------------|-----------------------|
| Inmediato | 14 | 14 | -35 | 1225 | 17150 |
| Prolongado | 40 | 54 | -9 | 81 | 4374 |
| Lento | 56 | 110 | 7 | 49 | 5390 |
| Aceptable | 86 | 196 | 37 | 1369 | 268324 |
| Total | 196 | | | 2724 | 295238 |

Cálculos:

1. Media = $196/4 = 49$
2. Mediana = $(40+56)/ 2 = 96/2 = 48$
3. Moda = Aceptable = 89

$$S^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n - 1}$$

Ecuación 2. Fórmula para el cálculo de la varianza.

$$\text{Varianza} = 2724/(4-1) = 908$$

$$\sqrt{s^2} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

Ecuación 3. Fórmula para el cálculo de la desviación estándar.

4. Desviación estándar == 30.13
5. Coeficiente de variación = (Desviación estándar/Media) = $(30.13 / 49) = 0.6149$

En relación a la pregunta dos (2) del cuestionario (ver anexo 1), se consultó a los 196 entrevistados las fechas del mes en las que generalmente realiza sus transacciones bancarias, lo que nos dio como resultado los siguientes datos:

1. La media fue de 32.66, es decir que de los 196 encuestados, 32 prefieren realizar sus visitas entre el 15 -20 de cada mes.
2. La mediana fue de 23.5, esto quiere decir que del total de los encuestados 23 prefieren realizar sus transacciones entre el 1-5 de cada mes, lo que coincide con el análisis de los resultados mostrado en la figura 7 donde las fechas en las que más se debe considerar contar con personal temporal son entre el 26-31 y el 1-5 de cada mes.
3. La moda corresponde a las fechas entre el 26-31 de cada mes ya que la cantidad de clientes que respondió esta fecha fue de 103.
4. La varianza corresponde a 1,291.86
5. La desviación estándar es de 35.94, es decir
6. El coeficiente de variación fue de 1.1, este valor está afectado por la frecuencia del dato de los clientes que visitan las agencias en las fechas del 26-31 (103 respondieron esta opción) de cada mes ya que a diferencia de las demás opciones esta es el valor más alto en relación a las 6 opciones presentados a los 196 clientes.

Tabla 9. Fechas en las que los clientes visitan las agencias

| Fechas de vista en el mes (xi) | Frecuencia (fi) | Acumulada (fi) | Xi-X | (xi -Media)^2 | (xi -Media)^2* (fi) |
|--------------------------------|-----------------|----------------|--------------|--------------------|-----------------------|
| 6-10 cada mes | 6 | 6 | -26.66666667 | 711.1111111 | 4267 |
| 11-15 cada mes | 8 | 14 | -24.66666667 | 608.4444444 | 8518 |
| 21-25 cada mes | 20 | 34 | -12.66666667 | 160.4444444 | 5455 |
| 1-5 cada mes | 27 | 61 | -5.666666667 | 32.11111111 | 1959 |
| 15-20 cada mes | 32 | 93 | -0.666666667 | 0.444444444 | 41 |
| 26-31 cada mes | 103 | 196 | 70.33333333 | 4946.777778 | 969568 |
| Total | 196 | | | 6459.333333 | 989809 |

Cálculos:

1. Media = $196/6 = 32.66$
2. Mediana = $(20+27)/2 = 47/2 = 23.5$
3. Moda = Entre el 26-31 equivalente a 103 respuestas.
4. Varianza= $6459.33/(6-1) = 1291.86$
5. Desviación estándar = $\sqrt{1291.86} = 35.94$
6. Coeficiente de variación = $(Desv/Media) = (35.94 / 32.66) = 1.1$

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se describen las conclusiones derivadas de la información obtenida y analizada durante la investigación, identificando cuales son las fortalezas y debilidades encontradas a lo largo del estudio, en relación al tiempo que deben esperar los clientes de banco Davivienda, en el área de caja. También se recomiendan y proponen acciones a seguir para poder mitigar los riesgos provocados por las debilidades identificadas.

5.1. CONCLUSIONES

1. Considerando que el tiempo de espera es uno de los aspectos que los clientes valoran más al momento de recibir un servicio y como respuesta a las maneras de cómo mejorar la calificación que los clientes otorgan a banco Davivienda en cuanto a satisfacción de servicio se refiere, es necesario realizar mejoras en los procesos para optimizar los tiempo que los clientes deben esperar para ser atendidos en el área de caja, ya que permitirá a la empresa no solo aumentar la satisfacción de los clientes, sino que también contribuye a mejorar la imagen de la institución respecto a su competencia.
2. Como parte de la investigación se identificó que varias de las causas que influyen para que los clientes presenten quejas en relación al tiempo de espera en el área de caja son: las fechas en que visitan las agencias, las horas en las que prefieren realizar sus transacciones así como el tipo y la cantidad de transacciones que realizan (ver figura 8 y 9), estos factores indican que es necesario priorizar acciones orientadas a mejorar los tiempos de espera en estos aspectos.
3. El 72% de los clientes de Davivienda coinciden en que es necesario realizar modificaciones a los procesos actuales bajo los cuales se atiende a los clientes en las diferentes agencias, particularmente las que se encuentran en la zona centro-sur debido a que son las que presentan el mayor porcentaje de transacciones realizadas a nivel nacional, así como la mayor cantidad de quejas en relación a este servicio (ver tabla 2). Las agencias que necesitan más apoyo en este servicio son: Mall Multiplaza, City Mall Tegucigalpa, Oficina principal Tegucigalpa, Santa Fe, Plaza Miraflores, Plaza Morazán, Boulevard Morazán, Plaza La Granja, Talanga, Alameda, Juticalpa, Catacamas y Agencia Kennedy.

4. De acuerdo a las hipótesis de investigación planteada en el presente trabajo se confirmó que la falta de personal, es uno de los factores que influye en el tiempo de espera y las filas prolongadas, provocando insatisfacción en los clientes, es importante mencionar que en las fechas del mes que existe mayor afluencia de usuarios a las agencias es donde se refleja claramente esta deficiencia. Con la información recopilada a través de las encuestas, se identificó que las transacciones en las cuales los colaboradores del área de caja invierten mayor tiempo es en los retiros de efectivo y los pagos de servicios públicos, lo que contribuye a validar la hipótesis de que el tipo de transacción que realizan los clientes en el área de caja impacta directamente en el tiempo de espera.
5. Por tanto es necesario considerar una alternativa estratégica para los esquemas de atención a los clientes en el área de caja de Banco Davivienda, que permita ofrecer una atención más ágil de los servicio a sus clientes con el objetivo de aumentar la satisfacción de los mismos y evaluar las mejores opciones con el fin de lograr una verdadera optimización en su servicio.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Implementar un plan estratégico que permita disminuir los tiempos de espera en ventanilla del área de caja, incluyendo inversiones tecnológicas que proporcionen herramientas y contribuyan a establecer mejora continua en los procesos de Davivienda, así como ejecutar acciones para maximizar los beneficios que ofrecen los canales alternos (ATM, banca por internet, Call Center y Kioscos de Auto consulta) de la institución para contribuir con la reducción en el tiempo de espera de los clientes.
2. Realizar una revisión a los procesos actuales de atención al cliente en las áreas de caja con el fin de identificar cuáles de ellos también influyen en las causas para que los clientes sigan presentando quejas en relación a este servicio.
3. Establecer programas que permitan apoyar a las agencias que presentan necesidad de personal en las fechas que existe mayor afluencia de clientes así como las horas en las que se realizan más transacciones con el fin de reducir los tiempos de espera de los clientes.

4. Implementar sistemas de supervisión en las agencias que presentan mayor número de quejas en relación a los tiempos de espera en caja por medio de un equipo especializado que identifique las causas puntuales así como las posibles mejoras a los procesos establecidos o a implementarse.

5. Realizar planes de contingencia para el área de caja, en relación a la ausencia de colaboradores en días y horas que se espera mayor afluencia de clientes y proporcionar permisos en esas fechas únicamente que se han urgentes debido a que esto provoca una menor cantidad de recurso humano.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En este capítulo se detalla la propuesta con sus diferentes escenarios que pueden aplicarse para reducir el tiempo de espera, aumentar la satisfacción de los clientes de banco Davivienda al utilizar los diversos servicios que ofrece el área de caja y posicionar la imagen de la institución en relación al tiempo de espera en una mejor posición.

6.1. PLAN ESTRATÉGICO QUE GARANTICE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN RELACIÓN AL TIEMPO DE ESPERA EN LAS VENTANILLAS DEL ÁREA DE CAJA.

6.2. INTRODUCCIÓN.

6.3. DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

6.3.1. DERIVACIÓN DE TRANSACCIONES A CANALES ALTERNOS.

6.3.1.1. SITUACIÓN TRANSACCIONAL ACTUAL.

6.3.1.2. PROPUESTA DE SERVICIOS A DERIVAR.

6.3.1.3. COSTOS RELACIONADOS CON LAS TRANSACCIONES EN LOS CANALES ALTERNOS.

6.3.1.4. ETAPAS DE USO PARA OFRECER LOS CANALES ALTERNOS.

6.3.1.5. RESULTADO ESPERADO CON LA APLICACIÓN DE LA DERIVACIÓN DE TRANSACCIONES A CANALES ALTERNOS.

6.3.2. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA QFLOW EN EL ÁREA DE CAJA.

6.3.2.1. SITUACIÓN ACTUAL EN EL ÁREA DE CAJA.

6.3.2.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SISTEMA QFLOW.

6.3.2.3. INTEGRACIÓN CON EL SISTEMA DEDAVIVIENDA.

6.3.2.4. GUÍA TÉCNICA Y FUNCIONES DE QFLOW.

6.3.2.5. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA QFLOW

6.4. PRESUPUESTO.

6.5. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.

6.1.PLAN ESTRATÉGICO QUE GARANTICE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN RELACIÓN AL TIEMPO DE ESPERA EN LAS VENTANILLAS DEL ÁREA DE CAJA.

6.2. INTRODUCCIÓN

La idea de visitar cualquier agencia bancaria resulta altamente estresante debido a las experiencias que se viven en las mismas sobre todo en el área de caja, por lo que no es atractivo para los clientes visitar las agencias.

Una de los elementos que diferencian a los bancos de su competencia es la calidad de servicio que brinda a sus clientes, siendo este factor una estrategia que puede y debe potenciar para lograr un mejor posicionamiento en el mercado en relación a la satisfacción del cliente por la atención recibida, permitiendo a la institución implementar una cultura de mejora continua que contribuya a satisfacer las necesidades del cliente conforme éstas van cambiando.

La innovación constante es la clave para adaptarse a las necesidad de los clientes que se encuentran en constate evolución, exigiendo estándares más altos de calidad debido a la facilidad de servicios que se ofrecen en el mercado hoy en día, lo que les permite elegir de manera rápida otro proveedor si el actual no cumple con sus expectativas.

Es por ello que la estrategia planteada en este proyecto pretende mejorar la satisfacción de los clientes de Davivienda siguiendo la idea de innovar y mejorar sus servicios permitiendo a los clientes gozar de una atención adecuada y que contribuya a mejorar su grado de satisfacción con el banco.

6.3. DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para este proyecto se han planteado dos escenarios o estrategias que contribuirán a reducir los tiempos de espera de los clientes en las ventanillas de las áreas de caja, así como hacer un uso eficiente de los recursos con los que cuenta Davivienda. A continuación se describe la primera propuesta basada en derivar las transacciones que los clientes utilizan con más frecuencia en el área de caja a los canales alternos con los que cuenta esta institución.

6.3.1 DERIVACIÓN DE TRANSACCIONES A CANALES ALTERNOS

La presente propuesta se realiza para optimizar los recursos que Davivienda ofrece través del uso de sus canales alternos, los cuales pueden contribuir a reducir de manera eficiente el tiempo de espera en el área de caja con el objetivo principal de aumentar la satisfacción de los clientes.

6.3.1.1 SITUACIÓN TRANSACCIONAL ACTUAL

Banco Davivienda durante los meses de enero a junio 2015 ha realizado aproximadamente tres millones ciento catorce mil quinientas dieciséis (3,114,516) transacciones a nivel nacional en las ventanillas del área de caja, de las cuales un estimado de treinta y tres por ciento (33%), son operaciones que se pueden realizar en los canales alternos que presta la institución. La siguiente tabla muestra el tipo y la cantidad de transacciones que pueden ser derivadas:

Tabla 10. Tipo de transacciones a derivar a otros canales

| Tipo de transacción | Cantidad | Porcentaje |
|---|-----------------|-------------|
| Retiros ahorros | 620,470 | 60% |
| Servicios Públicos | 288,476 | 28% |
| Remesas recibidas | 60,100 | 6% |
| Retiros con Tarjetas de Crédito | 13,064 | 1% |
| Pagos DEI | 47,458 | 5% |
| Total de transacciones a derivar | 1029,568 | 100% |

Fuente: (Banco Davivienda Honduras, 2015g)

Tabla 11. Estimado de transacciones a derivar a otros canales

| | |
|---|------------------|
| Total de transacciones de enero a junio 2015 | 3,114,516 |
| Total de posibles transacciones a derivar | 1,029,568 |
| Porcentaje que representan las transacciones que se pueden realizar en canales alternos | 33% |

Fuente: (Banco Davivienda Honduras, 2015g)

6.3.1.2 PROPUESTA DE SERVICIOS A DERIVAR

Considerando la oportunidad de reducir el tráfico en las agencias en relación a las transacciones identificadas, se propone derivar éstas transacciones a través de los canales con menor costo para Davivienda con el objetivo de disminuir las visitas por parte de los clientes a las agencias en un porcentaje significativo. A continuación se detallan los canales alternos a los que

se propone trasladar las operaciones más realizadas por los clientes así como la meta posible del número de transacciones a derivar por tipo de canal.

Tabla 12. Tipo, porcentaje y cantidad de transacciones a derivar a los Canales Alternos

| Transacción | Total transacciones | Porcentaje esperado a derivar | Cantidad a derivar | Canal a derivar |
|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|--------------------|-----------------------------------|
| Retiros de cuenta | 620,470 | 25% | 155,118 | ATM |
| Retiros de tarjeta de crédito | 13,064 | 30% | 3,919 | ATM |
| Pago de Servicios Públicos | 288,476 | 30% | 86,543 | Banca por Internet Call Center |
| Pagos DEI | 47,458 | 20% | 9,491 | Banca por Internet |
| Remesas recibidas | 60,100 | 15% | 9,015 | Call Center |
| Total | | | 264,086 | |

Fuente: (Banco Davivienda Honduras, 2015g)

De acuerdo a la propuesta anterior, se detallan las características de los Canales Alternos a los cuales se recomienda destinar las transacciones que actualmente se realizan en el área de caja, permitiendo reducir el tiempo de espera para aquellos clientes que si necesitan realizar sus transacciones en caja. Es importante mencionar que de las 86,543 transacciones de pago de servicios públicos, el 50% se propone derivar a Banca por Internet y el restante 50% a través de Call Center como propuesta para utilizar ambos canales los cuales están disponibles para recibir estos pagos.

- 1. ATM (Automated Teller Machine):** Davivienda cuenta con 77 cajeros automáticos a nivel nacional los cuales están debidamente identificados con la marca y están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 13. Cantidad de cajeros a nivel nacional

| Zona | Cantidad |
|---------------|-----------|
| Centro Sur | 32 |
| Nor Oriente | 32 |
| Nor Occidente | 13 |
| Total | 77 |

Fuente: (Banco Davivienda Honduras, 2015c)

Del total de los cajeros, cincuenta y uno (51) se encuentran instalados dentro de las agencias a nivel nacional y veintiséis (26) en lugares públicos en las zonas más estratégicas del país como

ser: aeropuertos, centros comerciales, maquilas y supermercados. Esto refuerza la estrategia de poder derivar las transacciones de retiros de cuentas de ahorro en las agencias a nivel nacional por medio de los ATM lo que representaría una de las oportunidades de mejora para Davivienda y al mismo tiempo se optimiza el uso de los mismos.

El total de las transacciones a derivar a este canal son ciento cincuenta y nueve mil treinta y siete (159,037) operaciones en promedio por semestre lo que representa el 60% del total de las transacciones a trasladar a los canales alternos.

2. Banca por Internet: Davivienda ofrece a sus clientes la opción de realizar sus transacciones por medio de la banca por internet de carácter personal como empresarial donde se pueden realizar las siguientes transacciones:

- 2.1. Pagos de Servicios Públicos: ENEE, HONDUTEL, SANAA, IP (Matrícula de Vehículos).
- 2.2. Pagos de la DEI: Impuesto sobre la renta, Impuesto Sobre Ventas, Impuestos al Activo Neto, Impuestos por Ganancias de Capital, fénix y otros impuestos.
- 2.3. Pagos de servicios privados: Telefonía móvil, servicio de televisión por cable, servicio de datos (Internet), universidades, colegios, cuotas de comercios.
- 2.4. Pagos de préstamos.
- 2.5. Pagos de tarjetas de crédito.
- 2.6. Pagos de póliza de seguros Davivienda.
- 2.7. Pagos de afiliaciones a gremiales.
- 2.8. Transferencias interbancarias ACH (compensación electrónica de fondos).
- 2.9. Transferencias entre cuentas propias y a terceros de Davivienda. (Ver anexo 3).

En relación a los canales alternos propuestos, se estima que el total de las transacciones a derivar a banca por internet son cincuenta y dos mil setecientos sesenta y tres (52,763) transacciones en promedio semestral, lo que representa aproximadamente el 20% del total de las transacciones a derivar.

3. Call Center: La facilidad de realizar transacciones con solo realizar una llamada por parte de los clientes al Call Center del banco, representa otra oportunidad para derivar las transacciones más frecuentes en el área de caja. Las transacciones que pueden realizar por este medio son:

3.1. Pago de Servicios Públicos: ENEE, HONDUTEL, SANAA, realizando los cargos de los pagos a sus tarjetas de crédito del emisor VISA sin importar el banco, así como debitándolo de su cuenta de ahorro en caso de ser cliente de Davivienda.

3.2. Pago de colegiaturas de centros educativos si los mismos mantienen relación con Davivienda: Los pagos pueden realizarlos mediante débitos únicos (mensuales) a sus tarjetas de crédito Davivienda o de cualquier banco del emisor VISA.

3.3. Remesas: Realizando el traslado de la remesa enviada a su cuenta de ahorro directamente por medio de la afiliación de este servicio en las agencias.

4. Kioscos de Auto consulta: Los Kioscos funcionan como Canal Alternativo en las Sucursales, para que el cliente realice sus consultas de cuentas, tarjetas, saldo de servicios públicos, ingreso a la Banca Por Internet y Catálogo Davipuntos (Canje de puntos de tarjeta de crédito) de forma fácil y rápida. Asimismo, tiene el objetivo de despejar el Área de Ventanilla a fin de dar mayor oportunidad al negocio y atención personalizada a los clientes.

En relación a los canales alternos propuestos, se estima que el total de las transacciones a derivar por medio del Call Center y Kioscos de Auto consulta son: Cincuenta y dos mil doscientos ochenta y seis (52,286) transacciones en promedio semestral, lo que representa aproximadamente el 20% del total de las transacciones a derivar por los canales alternos.

En resumen, se detallan el total de transacciones que pueden ser derivadas por medio de los canales alternos como estrategia para reducir los tiempos de espera en las ventanillas del área de caja, de las cuales se establece una meta del 26% del total de las transacciones a derivar, cabe mencionar que no se pretende derivar en su totalidad pero si establecer una meta que puede aumentar según el banco refuerce dicha estrategia.

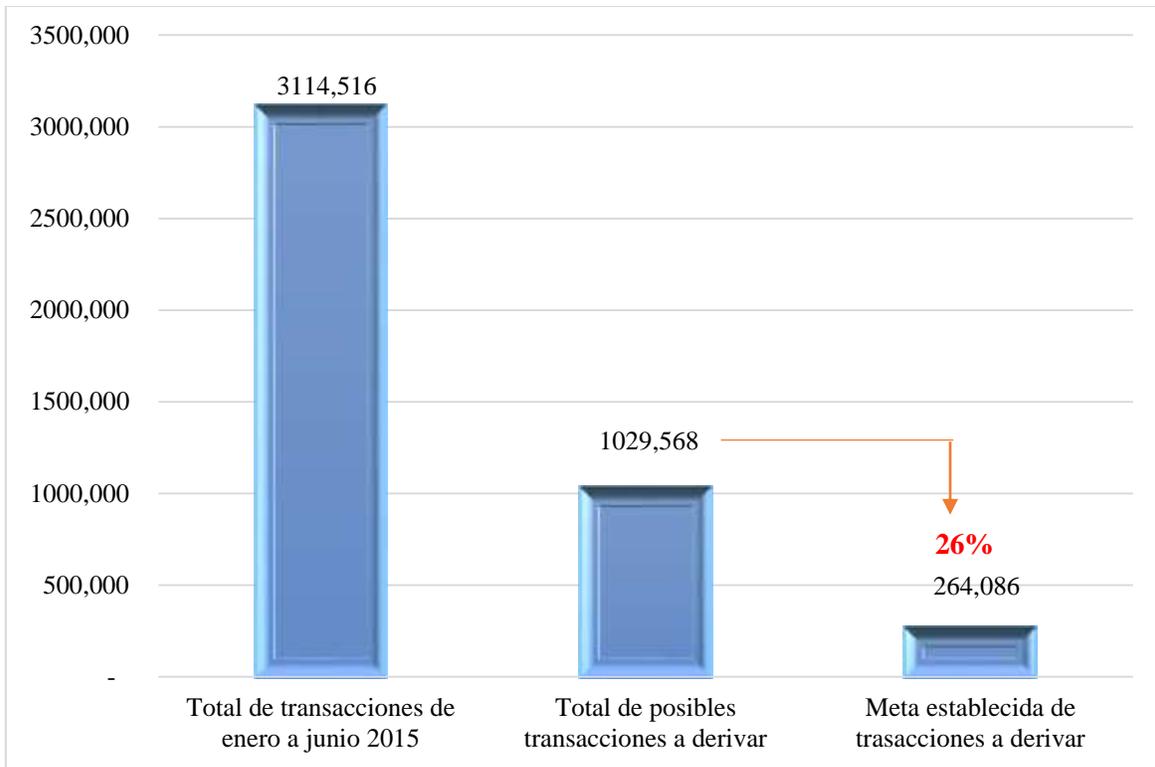


Figura 17. Cantidad total de transacciones que pueden ser derivadas a canales alternos

Fuente: (Banco Davivienda Honduras, 2015g)

La figura anterior muestra la cantidad total de transacciones (1,029,568) que pueden ser realizadas en los canales alternos, de acuerdo a la estadística que maneja Davivienda en relación al número de operaciones que se ejecutaron en el área de caja durante el primer semestre del dos mil quince (2015) y la cantidad estimada de transacciones que se espera derivar (264,086) al aplicar la estrategia a través de los canales alternos que ofrece esta institución.

6.3.1.3 COSTOS RELACIONADOS CON LAS TRANSACCIONES EN LOS CANALES ALTERNOS.

Actualmente las operaciones realizadas en el área de caja tienen un costo más alto en comparación a los costos de realizar las transacciones en los canales alternos, por lo que trasladar cierto número de transacciones que se realizan en el área de caja representa una oportunidad de ahorro para Davivienda. A continuación se detallan los costos aproximados por cada una de las transacciones en los diferentes canales:

Tabla 14. Costos en que incurre Davivienda por canal

| Canales | Costo unitario |
|---|----------------|
| Transacciones en las ventanillas del área de caja | \$1.37 |
| Alquiler mensual de Cajeros automáticos (ATM) | \$333.71 |
| Costo por transacción en los ATM | L. 10.50 |

Fuente: (Banco Davivienda Honduras, 2015c)

La tabla anterior refleja el costo fijo (alquiler mensual de ATM) y variables (Costo por transacción en los ATM y en el área de caja) que debe incurrir Davivienda en las operaciones que los clientes realizan.

Tabla 15. Costos cargados a los clientes por cada transacción en ATM.

| Perfil | Cantidad de retiros | Monto | Costo |
|--------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Cliente del banco | 5 transacciones al día | hasta un monto de L. 10,000.00 | Gratis |
| | Más de 5 transacciones diarias | superiores a L.400.00 | L. 20.00 |
| Clientes por planilla | 3 transacciones al mes | hasta un monto de L. 10,000.00 | Gratis |
| | Más de 3 transacciones al mes | superiores a L.400.00 | L. 20.00 |
| | | inferiores a L.400.00 | 5% (efectivo retirado) |
| Usuarios de otros bancos | Por cada transacción | superiores a L.400.00 | L. 20.00 |
| | | inferiores a L.400.00 | 5% (efectivo retirado) |

Fuente: (Banco Davivienda Honduras, 2015c)

La tabla anterior muestra el costo que deben incurrir los clientes al realizar retiros de efectivo en los ATM, sin embargo es importante mencionar que Banco Davivienda ofrece a sus clientes cinco (5) retiros diarios en los ATM que utiliza esta institución, hasta por un monto total de diez mil (L10, 000.00) lempiras diarios, lo que puede utilizarse como estrategia para que los clientes realicen sus transacciones por medio de este canal ya que prácticamente son pocos los usuarios que llegarían a realizar las cinco transacciones diarias.

6.3.1.4 ETAPAS DE USO PARA OFRECER LOS CANALES ALTERNOS.

El primer contacto es un factor muy importante, debido a que en gran medida, el uso de los canales alternos depende de la primera impresión que los clientes tengan de los mismos. A continuación se esquematiza las etapas de uso de los canales alternos.



Figura 18. Esquema de etapas de uso de canales alternos

ETAPA DEL PRIMER CONTACTO CON LOS CLIENTES

1. Agencias: Por medio de jornadas de socialización con la contratación de edecanes de atención al público para consultar a los clientes sobre las transacciones que realizarán durante la semana de más visitas a las sucursales. Estos edecanes cumplirán la función de direccionar a los clientes a los ATM para que realicen retiros en efectivo de su cuenta de ahorro los cuales pueden efectuar con sus tarjetas de débito.

Así mismo se les enseñara a los clientes a utilizar la banca por internet por medio de los Kioscos de Auto consulta, y en caso de no contar con este servicio se les direccionara al área de Servicio al cliente para facilitar el proceso de adquirirlo.

2. Capacitación del personal: Para poder lograr una buena impresión en los clientes sobre estos servicios, es necesaria la capacitación de los colaboradores que realizaran las gestiones con los clientes, con el objetivo de ofrecer todos los beneficios que pueden obtener al realizar sus transacciones a través de los canales alternos del banco. La propuesta establece la capacitación inicial a las 5 agencias en donde se realizara la prueba. (Ver anexo 5).

3. **Call Center:** Como parte de la misma jornada de socialización, el área de Call Center realizará llamadas informativas a los clientes para dar a conocer los beneficios sobre los canales alternos con el fin de incentivar su uso.
4. **Correo electrónico:** Segmentar las bases de correo electrónico para realizar el envío de comunicados que informen sobre los beneficios y las formas de afiliación de estos canales alternos.
5. **Estados de Cuenta:** Como parte de la estrategia de comunicación se recomienda hacer uso de los medios existentes para comunicar los beneficios por medio del Estado de Cuenta, como primer contacto para llegar a los clientes que realizan retiros en las agencias con sus tarjetas de crédito.
6. **SMS:** Realizar el envío de mensajes obteniendo la información de la base de datos de clientes, para informar sobre los beneficios del uso de los canales alternos como ATM y banca por internet para fortalecer las estrategias de comunicación.

ETAPA DE AFILIACIÓN DEL CLIENTE A LOS CANALES ALTERNOS

La afiliación del cliente es el segundo paso para poder derivar ciertas transacciones a los canales alternos como ser: Retiros de efectivo de las cuentas de ahorro, retiro de efectivo de las tarjetas de crédito, pago de servicios públicos y transferencias bancarias nacionales.

1. **Banca por Internet:** Es importante mencionar a los clientes que la adquisición del usuario de banca por internet, es totalmente gratuito donde el usuario únicamente debe realizar la afiliación por medio de un contrato de servicio según lo establece la ley. Se pretende motivar a los clientes hacer uso de este medio a través de los Kioscos de Auto consulta los cuales se encuentran ubicados dentro de las agencias (Ver anexo 3).
2. **Tarjetas de débito:** La adquisición de la tarjeta de débito para los clientes que poseen cuentas de ahorro es gratuito, así como el pin o contraseña de su tarjeta para realizar retiros de efectivo en los ATM ubicados en las agencias de Davivienda y lugares estratégicos de la ciudad con la

que pueden realizar cinco (05) retiros diarios de hasta un monto total de diez mil lempiras (L10,000.00) de manera gratuita.

Uno de los beneficios adicionales para la empresa es que por medio del uso de la tarjeta de débito pueden ofrecerse diferentes productos como ser: seguros para evitar hurtos o extravíos, planes de ahorro y apertura de cuentas de ahorro, con los que se estarían generando otros ingreso a la institución y así mismo cumplir con el objetivo principal de disminuir las transacciones en las ventanillas del área de caja.

ETAPA DEL PRIMER USO / TRANSACCIÓN

La tarea de asegurar el uso de los canales alternos por parte de los clientes al momento de visitar las agencias, debe ser responsabilidad de cada gerente de agencia así como de las áreas involucradas en prestar el servicio óptimo de estos canales. Se recomienda establecer la medición de aumento de las transacciones asignando metas a cada agencia sobre el uso de los canales.

1. **Agencias:** Verificación diaria de los kioscos de auto consulta así como de los ATM.
2. **Call Center:** Verificar la capacidad de atención de los clientes para las fechas que se realizan mayor número de transacciones específicamente por el pago de los servicios públicos.
3. **ATM:** Verificar que los mismos estén en óptimas condiciones en las fechas que los clientes prefieren visitar las agencias para hacer retiros.

ETAPA DE ATENCIÓN CONTINUA A LOS CLIENTES

La atención a los clientes debe de realizarse de manera continua en todas las áreas de la institución, sin embargo para derivar las transacciones a canales alternos, la institución debe ofrecer una atención de manera continua y eficiente a los clientes, maximizando los beneficios que puede ofrecer la tecnología, en este caso la Banca por Internet y los ATM convirtiéndolos en los mejores aliados para mejorar la satisfacción de los clientes en relación al tiempo de espera.

A continuación se propone las tareas y proyectos a realizar así como la descripción de cada una de las actividades y las áreas responsables de su implementación y seguimiento para asegurar la efectividad de la estrategia.

Tabla 16. Asignación de tareas para asegurar el uso de los canales propuestos

| Tarea | Descripción | Impacto esperado | Responsable |
|--|---|---|--|
| Promoción para incentivar los retiros en ATM. | Elaboración y lanzamiento de Promoción para incentivar los retiros en ATM. | <ul style="list-style-type: none"> Disminución de Transacciones en el área de caja: Retiro de efectivo de cuentas de Ahorro. Retiros de efectivo con tarjetas de crédito. | <ul style="list-style-type: none"> Gerencia de Mercadeo. Dirección de Banca Personal. Gerente de Canales Alternos. Gerente de Servicio al cliente. |
| Diseño de material POP para los canales alternos. | Diseño de Material impreso y digital para agencia/sucursal con el fin de lograr conocimiento por parte del cliente. | <ul style="list-style-type: none"> Disminución Número de Transacciones en el área de caja. Aumento de Utilización de los Canales Alternos. | <ul style="list-style-type: none"> Gerencia de Mercadeo. Gerente de Canales Alternos. |
| Pago de remesas familiares en canales alterno. | Elaborar el esquema para acreditar las remesas directamente a cuentas de ahorro | <ul style="list-style-type: none"> Disminución número de transacciones en el área de caja: Pago de remesas familiares. | <ul style="list-style-type: none"> Dirección de Banca Persona. Gerencia de Call Center. |
| Implementar metas de uso de los canales alternos. | Redefinir las metas de Canales Alternos adicionando la meta de uso/transaccionalidad (crecimiento) para asegurar un esfuerzo en el crecimiento del canal. | <ul style="list-style-type: none"> Disminución número de transacciones en agencias. Aumento de utilización de los canales alternos. | <ul style="list-style-type: none"> Gerencia de Mercadeo. Dirección de Banca Personal. Gerente de Canales Alternos. Gerente de Servicio al cliente. |
| Reestructuración del Call-Center | Revisar y modificar la estructura de atención del Call-Center de acuerdo a los requerimientos nuevos, creando horarios extendidos para cubrir la necesidad. | <ul style="list-style-type: none"> Disminución En el Número de Consultas Presenciales en Agencias Mejora en el Nivel de Satisfacción del Cliente | <ul style="list-style-type: none"> Gerente de Canales Alternos Gerente de Servicio al cliente Recursos Humanos |
| Modificación de procesos | Reestructurar el proceso de solicitud de usuarios de Banca por Internet para hacer más expedito la gestión en agencias. | Disminución Número de Transacciones en Agencias | <ul style="list-style-type: none"> Dirección de Operaciones Gerencia de Servicio al Cliente |

6.3.1.5 RESULTADO ESPERADO CON LA APLICACIÓN DE LA DERIVACIÓN DE TRANSACCIONES A CANALES ALTERNOS

Con la derivación de las transacciones a los canales alternos se espera reducir la cantidad de transacciones en el área de caja en un 26% del promedio de las operaciones que se realizan en el semestre por lo que se pretende que este porcentaje aumento de acuerdo a la estrategia se vaya implementando en todas las agencias a nivel nacional.

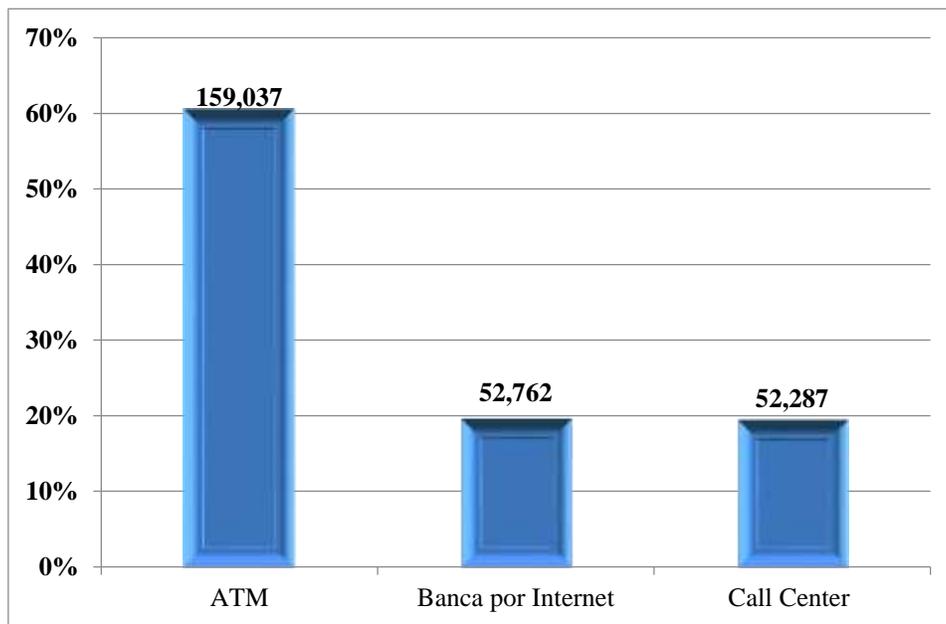


Figura 19. Porcentaje de transacciones a derivar por tipo de canal

La figura anterior muestra la cantidad de transacciones que se espera derivar a los tres principales canales alternos que ofrece la institución al aplicar esta estrategia, donde a los ATM se trasladaría aproximadamente 159,037 operaciones semestrales, banca por internet 52,762 transacciones semestrales aproximadamente y Call Center aproximadamente 52,287 operaciones semestrales. Es importante mencionar que no se está derivando el total de las transacciones (1,029,568) que se puede trasladar a los canales alternos y que esta estrategia está diseñada para ser aplicada a todas las agencias a nivel nacional, independientemente que presenten quejas en relación a los tiempos de espera en caja ya que la propuesta del proyecto también pretende optimizar los recursos con los que cuenta Davivienda.

Así mismo se pretende aprovechar la oportunidad para que los clientes adopten una nueva cultura haciendo uso de estos canales, los cuales no solo beneficiaran las operaciones del banco, sino también les favorezca al ahorrarse tiempo y costos que incurren al movilizarse a las agencias y reducir el riesgo de exponerse con cantidad de dinero en efectivo.

Tabla 17. Ahorro estimado de derivar las transacciones a Canales Alternos

| Transacción | Cantidad a derivar | Costo total operativo en caja \$ | Costo total operativo en caja L | Costo total operativo en ATM |
|-------------------------------|---------------------------|---|--|-------------------------------------|
| Retiros de cuenta | 155,118 | \$ 212,511.66 | L 4,719,565.20 | L1,628,739.00 |
| Retiros de tarjeta de crédito | 3,919 | \$ 5,369.03 | L 119,238.10 | L 41,149.50 |
| Pago de Servicios Públicos | 86,543 | \$ 118,563.91 | L 2,633,126.59 | |
| Pagos DEI | 9,491 | \$ 13,002.67 | L 288,769.80 | |
| Remesas recibidas | 9,015 | \$ 12,350.55 | L 274,287.19 | |
| Total | 264,086 | \$ 361,797.82 | L 8,034,986.88 | L1,669,888.50 |

| | |
|---------------------------------|----------------|
| Tipo de cambio por dólar | 22.2085 |
|---------------------------------|----------------|

| | |
|---------------|----------------------|
| Ahorro | L6,365,098.38 |
|---------------|----------------------|

La tabla 17 muestra el estimado de ahorro que podría presentar Davivienda al implementar la estrategia de canales alternos y trasladar doscientas sesenta y cuatro mil ochenta y seis (264,086) operaciones, debido a que los costos por transacción son menores en los ATM y Banca por Internet. Es importante mencionar que en la estimación anterior no se contempla la inversión inicial que deben realizar la institución para poder implementar la estrategia, debido a que esos valores se ven reflejado en el presupuesto que se encuentra detallado en este estudio.

6.3.2 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA QFLOW EN EL ÁREA DE CAJA

En busca de una posible mejora en los sistema de Davivienda, se propone la implementación de un software para contribuir con la mejora en el tiempo que los clientes deben esperar en el área de caja complementando la estrategia de Canales Alternos, y poder ofrecer un sistema de alta calidad tecnológica con el que se puede integrar el sistema que utiliza Davivienda para almacenar

la información (Base de datos) de los clientes en cuanto a los productos y gestiones que realizan en el área de caja y atención al cliente, sin embargo para este estudio únicamente se centró en utilizar el software para poder medir los tiempos de cada transacción en el área de caja y utilizar la herramienta de ticket electrónicos, con el objetivo de permitir obtener una ventaja competitiva y mejorar la oferta de servicio a los clientes.

No se pretende ser el producto de un ejercicio de análisis y planeación completo, sino más bien para servir como una guía en el ciclo de vida del proyecto en caso de ser implementado y detallar lo que se está proponiendo para revalidar que se puede aplicar con más análisis y planeación en caso de considerarlo para su implementación.

VISIÓN DEL PROYECTO

El proyecto tiene como propósito integrar los clientes y las clasificaciones del CRM al proceso de atención de QFLOW, permitiendo mantener integridad en la información. Para lograr dicha finalidad en la presente propuesta se establecen las actividades que se realizarán por parte de Davivienda y las actividades realizadas por parte del proveedor.

DEFINICIONES, SIGLAS Y ABREVIATURAS PRINCIPALES

1. ICBS: Sistema de la empresa que procesa las transacciones bancarias diarias, actualizaciones de cuenta y otros registros financieros (Core Bancario).
2. QFLOW: Sistema de Administración de Filas de espera.
3. CRM: Software para la administración de la relación con los clientes.
4. Tablas Intermedias: Tablas que permite la conexión entre los sistemas del cliente y el proveedor.
5. Cliente: Banco Davivienda Honduras, S.A.
6. Proveedor: ACF Technologies.

6.3.2.1. SITUACIÓN ACTUAL EN EL ÁREA DE CAJA

Banco Davivienda Honduras, S.A., hoy en día no cuenta en todas sus agencias con sistemas de filas con ticket digitales, únicamente se atienden por medio de filas orientadas por postes enfilas

mosaico diferenciados en el piso, en las cuales existen una sola fila de espera para cualquier transacción y varias personas que prestan el servicio a los clientes (Colaboradores del área de caja).

Actualmente el sistema ICBS (Core bancario), registra todas las transacciones que realiza determinado cajero, pero este sistema trabaja independientemente y no registra las transacciones en base a tiempo, es decir el sistema no puede medir el tiempo de servicio por transacción y/o gestión realizada lo que dificulta conocer con exactitud cuáles de los procesos relacionados con las transacciones deben modificarse con el fin de brindar una atención más rápida a los clientes.

Las agencias en las cuales se propone aplicar este sistema como primera fase son las que presentan mayor número de quejas y sugerencias en relación a los tiempos de espera en fila, las cuales se encuentran ubicadas en la zona centro-sur de Honduras de acuerdo a lo reflejado en la tabla 2, de las cuales se clasificaron las siguientes agencias: City Mall Tegucigalpa, Oficina principal Tegucigalpa, Plaza Morazán en el centro de Tegucigalpa, Plaza Miraflores y Santa Fe, debido a que en los últimos meses son las sucursales que presentan gran cantidad de quejas y mayor número de transacciones como se observa en la tabla 4.

La Oficina principal de Tegucigalpa es la única de las cinco agencias que atiene bajo el esquema que denominamos “Banca Sentada” por el sistema de ticket digital con una pantalla que indica el turno y la ventanilla en la que se atenderá a los clientes, las otras cuatro agencias seleccionadas utilizan las que anteriormente se denominaron como filas orientadas por postes tradicionales, el cual carece totalmente de una forma para clasificar el tipo de cliente así como el tiempo que debe esperar para ser atendido.

ALCANCE DEL PROYECTO

El sistema Qflow permitirá la administración del tiempo de las transacciones realizadas en el área de caja mediante las siguientes herramientas técnicas:

1. Creación de Tabla intermedia para Clientes.
2. Creación de Tabla intermedia par Clasificaciones.
3. Creación de procedimientos almacenados personalizados para la identificación de clientes.

4. Creación de Scripting de Integridad (archivo para comprobación de daño de datos).
5. Creación de servicios de sincronización para el proceso de clientes.
6. Creación de servicios de sincronización para el proceso de clasificaciones.

6.3.2.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SISTEMA QFLOW

El Sistema de Administración de Filas QFlow es una herramienta tecnológica de alta calidad que funciona desde un servidor central y facilita las herramientas para la medición del tiempo en la gestión e interacción del cliente y derivaciones a distintos departamentos, con el software de programación y aplicaciones de planificación de personal.

El sistema garantiza al cliente una experiencia óptima en su visita a las sucursales. La información brindada puede ser ajustada hacia cualquiera de los objetivos de venta / servicio y racionalización de los procesos. Monitoreo en tiempo real, alertas y reportes aseguran a los gerentes permanecer atentos a la situación de la empresa o agencia en particular.

Qflow ofrece un factor que es muy importante para todos los bancos a nivel nacional, en especial para Davivienda que presenta quejas relacionadas con el tiempo de espera de los clientes, permite la medición del tiempo por transacción ya que se realizan análisis de los procesos que se ejecutan en las operaciones que se cumplen en el área de caja y permite conocer cuáles de ellas tardan mayor cantidad de tiempo, de acuerdo a los reportes que ofrece este sistema.

Otros de los beneficios que ofrece esta herramienta tecnológica es la integración de la información de los clientes en los cuales se puede almacenar los datos personales y los productos que este utiliza con Davivienda, lo que conllevaría a facilitar la promoción de los canales alternos que tiene la institución a los clientes, así como poder ofrecer productos que de acuerdo al perfil del cliente.

6.3.2.3. INTEGRACIÓN CON EL SISTEMA DE DAVIVIENDA

Lo que se pretende con ambos sistemas ICBS y CRM, es utilizar la información que registra en ICBS acerca de las transacciones para lograr que el programa Qflow pueda medir los tiempos

de servicio en base a cada transacción individual, así como detectar las transacciones más frecuentes para establecer parámetros de mejora.

De esta manera se obtendrían datos reales y confiables acerca de la duración de realización de las transacciones que servirían como una base para la mejora continua del servicio en agencia y para lograr el establecimiento de estándares a nivel institucional.

La integración se realiza por medio de la creación de tablas intermedias en las cuales diariamente se deposita la información registrada en el ICBS y en el CRM y una vez que las tablas contengan la información necesaria de ambos sistemas, el Qflow importará la información contenida y la sincronizará con la información almacenada en él. (Ver anexo 4)

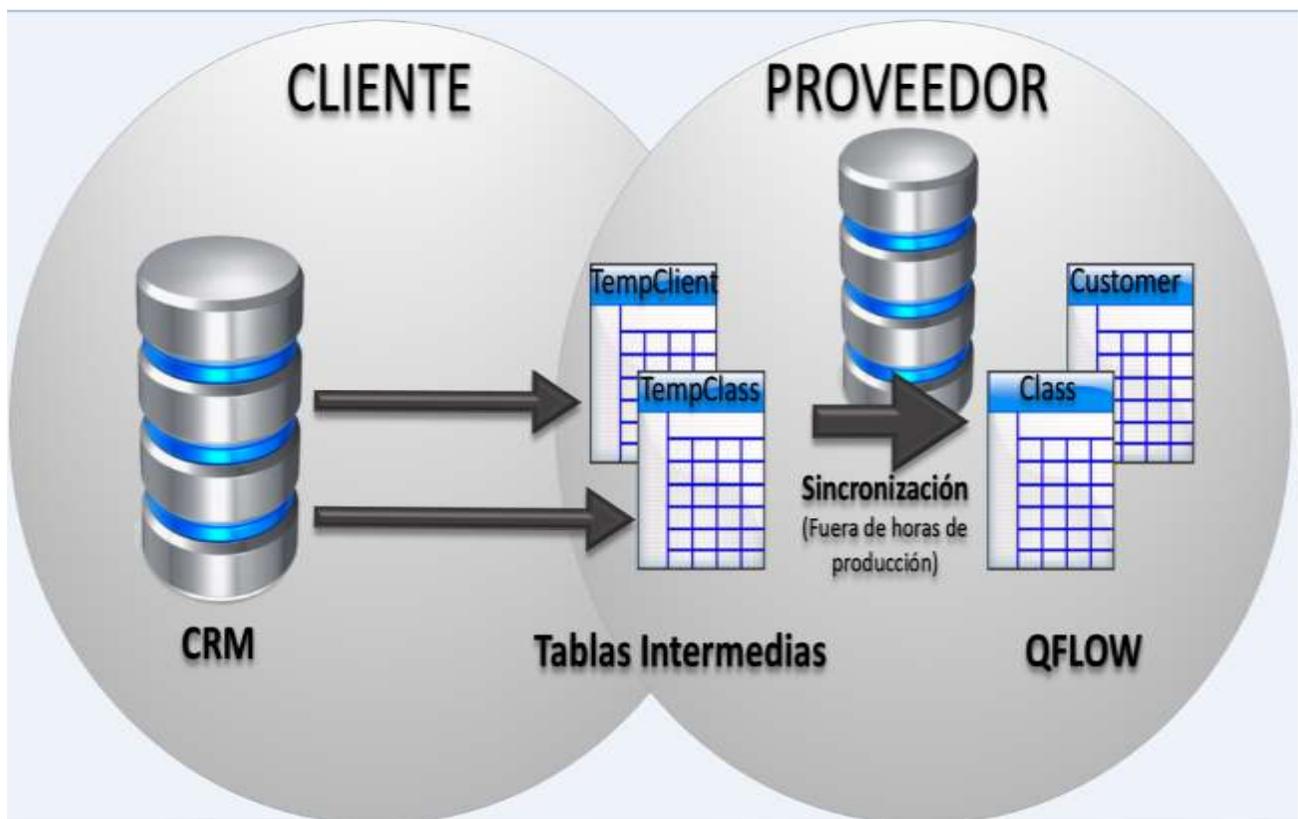


Figura 20. Diagrama de proceso de integración

Fuente: (ACF Technologies, 2015)

Actividades a realizar para completar la integración

1. Realizar un proceso nocturno (hora sugerida 11:00 pm) que consiste en poblar las siguientes tablas intermedias con la información del CRM.
 1. Tablas Temp Class
 2. Tablas Temp Clientes

Condiciones para la integración de información

1. El nombre de la clasificación no deberá contener más de 50 caracteres.
2. El ID de la clasificación deberá ser un entero.
3. El username del CRM deberá ser el mismo de QFlow.
4. Realizarse en horas fuera de producción.

INTERFASES CON HARDWARE

1. Kioscos de autoservicios ubicados en cada agencia
2. Generador de tickets personalizables en formato papel
3. Señalización digital de turno a través de televisores estándares.

6.3.2.4. GUÍA TÉCNICA Y FUNCIONES DE QFLOW

CREACIÓN DE USUARIO EN SISTEMA QFLOW

Esta sección tiene como finalidad crear el usuario para poder obtener el acceso con el cual se espera manipular el sistema, con el objetivo de realizar los procesos en el área de caja de una forma eficiente.

La creación del usuario es el primer paso para poder utilizar las diversas funciones que ofrece este sistema, el cual es único dentro de la configuración e información de usuarios del programa. Al tener el usuario del sistema se ingresa al menú, herramientas, selecciona la unidad actual que es la agencia en la cual se encuentra laborando y la localización (número de caja donde está desempeñando su función). Estos datos se reflejan en la siguiente figura:



Figura 21. Imagen de menú o herramientas de Qflow.

Fuente: (ACF Technologies, 2015)

El usuario ingresa al haber seleccionado la localización y unidad actual, entra en la pestaña que se observa en la figura 21, denominada consola de servicio, donde podrá observar el contenido de esta nueva venta, en la que están ubicados los elementos con los cuales se llamara a las personas que estén esperando turno a través de un número obtenido del Hardware que utiliza Qflow. En esta área también se observan los clientes que no atendieron el llamado, existen diferentes variables para poder diferenciar en la pantalla las personas que están esperando su turno y los que no fueron atendidos por no presentarse a la ventanilla respectiva.

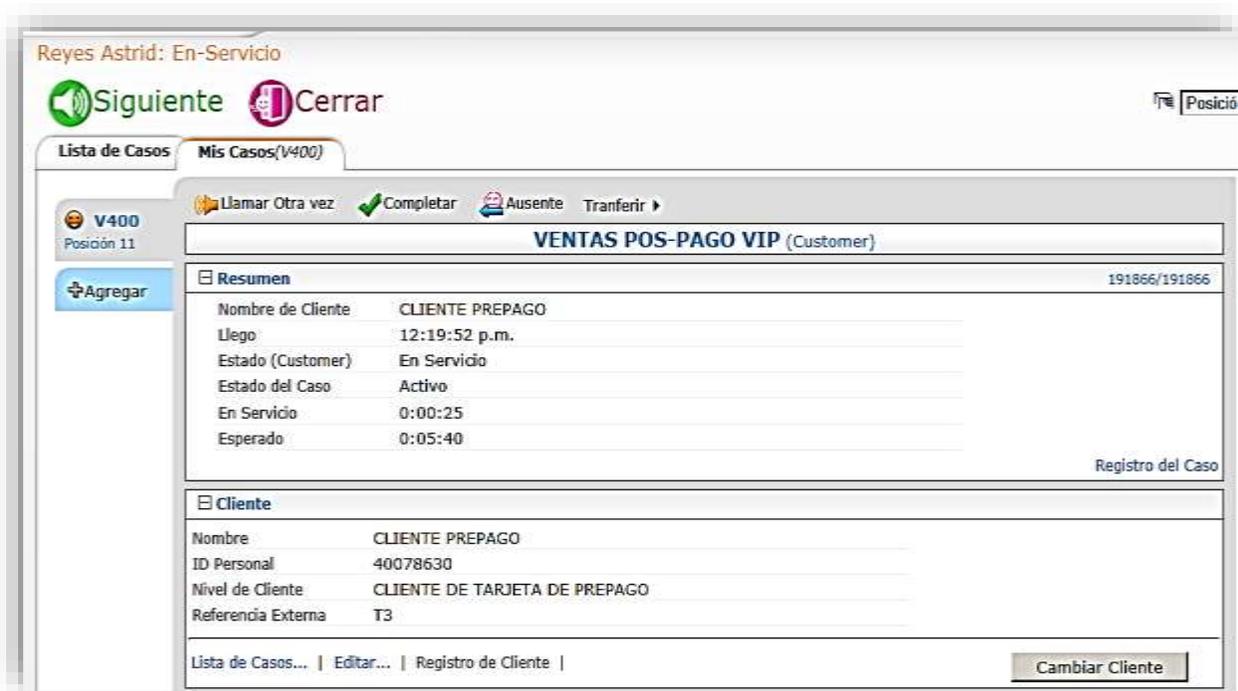


Figura 22. Imagen de menú o herramientas de Qflow.

Fuente: (ACF Technologies, 2015)

El programa agrupa los clientes de acuerdo a la transacción o el servicio que van a ejecutar. En esa misma pantalla se encuentra la herramienta para llamar a los clientes, al presionar ese botón denominado siguientes aparece de manera automática en la pantalla de la computadora del cajero, la hora en la cual el cliente obtuvo el ticket y la cantidad de tiempo que tiene de estar esperando. Al finalizar la atención con el cliente el cajero debe dar un clic en el botón que aparece en la pantalla como “completar”, ya que esto cierra el caso y se observa el tiempo total que el cliente está en la agencia.

Esta herramienta permite re direccionar los ticket de los clientes a otras áreas de la institución que utilicen el sistema como por ejemplo servicio al cliente, lo cual se realiza a seleccionando la pestaña que se observa en la siguiente figura denominada Back Office y el tipo de apoyo que necesita, seguidamente debe dar clic en el botón de la parte derecha inferior que dice iniciar tarea. En la siguiente figura se observa la información:



Figura 23. Opciones que presenta la pantalla de Back Office del sistema Qflow.

Fuente: (ACF Technologies, 2015)

6.3.2.5. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA QFLOW

AUMENTO DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

La implementación del sistema Qflow lleva consigo un aumento de la satisfacción de los clientes debido a que elimina las filas y crea un ambiente diferente durante su espera. El sistema permite un fácil acceso para la selección de las gestiones, lo que proporciona a los clientes elegir la opción de atención y posteriormente son llamados por medio de los televisores estándares en cada agencia. Así mismo el programa facilita a los encargados de cada agencia retocar las filas sin que nadie se entere para asegurar que los representantes de las áreas vean un flujo ordenado de clientes y que al mismo tiempo les ayude a conocer la cantidad real de tiempo que cada colaborador tarda en atender a los clientes.

VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE UTILIZAN LOS CLIENTES

La implementación del sistema Qflow proporcionara a Banco Davivienda la facilidad de verificar los productos que utilizan los clientes y desglosar las transacciones frecuentes, así como la información completa del clientes en el momento que visiten el área de caja ya que el sistema Qflow tendrá la información del CRM de Davivienda en el cual se encuentran estos datos, con los cuales los colaboradores de esta área pueden informar a los clientes sobre los beneficios que pueden gozar al utilizar esos productos.

NOTIFICACIÓN VISUAL Y AUDIBLE

El sistema Qflow proporcionara a Banco Davivienda en sus agencias notificaciones visuales y audibles a través de los televisores que están ubicados en las sucursales, lo que reduce la dependencia de personal en las agencias y al mismo tiempo contribuye al aumento de la satisfacción de los clientes debido a que es una herramienta tecnológica de primer nivel. También es importante mencionar que solamente en una de las oficinas de la Zona Centro Sur se utiliza un sistema de ticket digital con notificaciones visuales y audibles, lo que ha producido buenos resultados en relación a satisfacción al cliente con el tiempo de espera.

INFORMES EN TIEMPO REAL E HISTÓRICO

El sistema Qflow como herramienta tecnológica de alta calidad, proporciona informes en tiempo real e histórico sobre el tiempo de espera de los clientes y el tiempo que los colaboradores del área de caja necesitan para ejecutar una transacción. Esta información es sumamente importante para realizar los análisis en relación a la efectividad de los colaboradores y mejorar los tiempos de espera ya que es uno de los factores que los clientes valoran en gran medida y afecta la percepción que tienen los mismos con la institución. Así mismo permite organizar a los encargados el personal de apoyo en las agencias que necesitan más colaboradores o que los roten para atender el número de clientes en las agencias de Davivienda.

6.4 PRESUPUESTO

A continuación se detalla el presupuesto relacionado con los costos en la implementación de la propuesta planteada en este documento, la estimación de inversión y costos está planeado para poder derivar las transacciones a los canales alternos, así como implementar un sistema denominado Qflow con el que mide el tiempo de espera de los clientes.

Tabla 18. Presupuesto de inversión para la aplicabilidad.

| Actividad | Descripción | Costo L. |
|--------------------------------------|--|------------------------|
| Jornada de socialización en agencias | Contratación de edecanes para 5 agencias | L. 37,500.00 |
| | Uniformes para edecanes | L. 5,000.00 |
| | Alimentación edecanes | L. 2,500.00 |
| Envíos de Estados de Cuenta | Inserto en estados de cuenta | L. 75,000.00 |
| | Entrega de estados de cuenta | L. 45,000.00 |
| Envío de SMS | Base de datos clientes ahorro | L. 8,162.20 |
| | Base de datos clientes tarjeta de crédito | L. 13,875.74 |
| Envío de correo electrónico HTML | Base de datos cuentas de ahorro | L. 10,000.00 |
| | Base de datos tarjeta de crédito | |
| Licencias | Licencias de Software Qflow para 5 agencias (\$5,040) | L. 708,696.78 |
| Módulos | Módulos complementarios del Software para estudio de tiempo | L. 122,891.93 |
| Hardware | Hardware donde se instala el sistema | L. 483,414.89 |
| Capacitaciones | Costo de capacitaciones empleados y edecanes en las 5 agencias. | L. 22,294.00 |
| Sillas | Sillas de espera para clientes en las 5 agencias (20 sillas por agencia) | L. 51,659.00 |
| SUB TOTAL | | L. 1,585,994.54 |
| ISV | | L. 237,899.18 |
| TOTAL | | L. 1,823,893.72 |

La Tabla 18, muestra un estimado de los costos en los cuales Banco Davivienda de Honduras, S.A., debe incurrir como inversión inicial para poder implementar el sistema Qflow y proponer a sus clientes los canales alternos, para poder reducir la afluencia de clientes en las agencias. Es importante mencionar que los costos de licencias, módulos y hardware son amortizables durante un periodo de tiempo, de acuerdo al criterio contable que la institución utilice, debido a esto son parte de los gastos de la empresa y son deducibles para el pago de Impuesto Sobre la Renta de acuerdo a la legislación tributaria aplicada en Honduras.

Tabla 19. Presupuesto de costos para Davivienda al utilizar los canales alternos.

| Actividad | Descripción | Costo L. |
|------------------|--|----------------------|
| Retiros en ATM | Retiros de efectivo de cuentas de ahorro | L. 271,456.50 |
| | Retiros de efectivo de tarjetas de crédito | L. 6,858.25 |
| Total | | L. 278,314.75 |

La tabla 19 muestra los costos estimados que incurrirá Davivienda por las transacciones que se deriven mensualmente a los ATM, debido a que cada transacción como se mencionó anteriormente en este documento tiene un costo aproximado de diez lempiras con cincuenta centavos (L10.50). Es importante mencionar que para dicha institución son más costosas las transacciones realizadas en las ventanillas del área de caja.

6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

A continuación se detalla el tiempo estimado para la ejecución del proyecto de implementación Qflow, cabe mencionar que en el cronograma se enlistan las actividades principales que servirán de guía para con la posterior implementación.

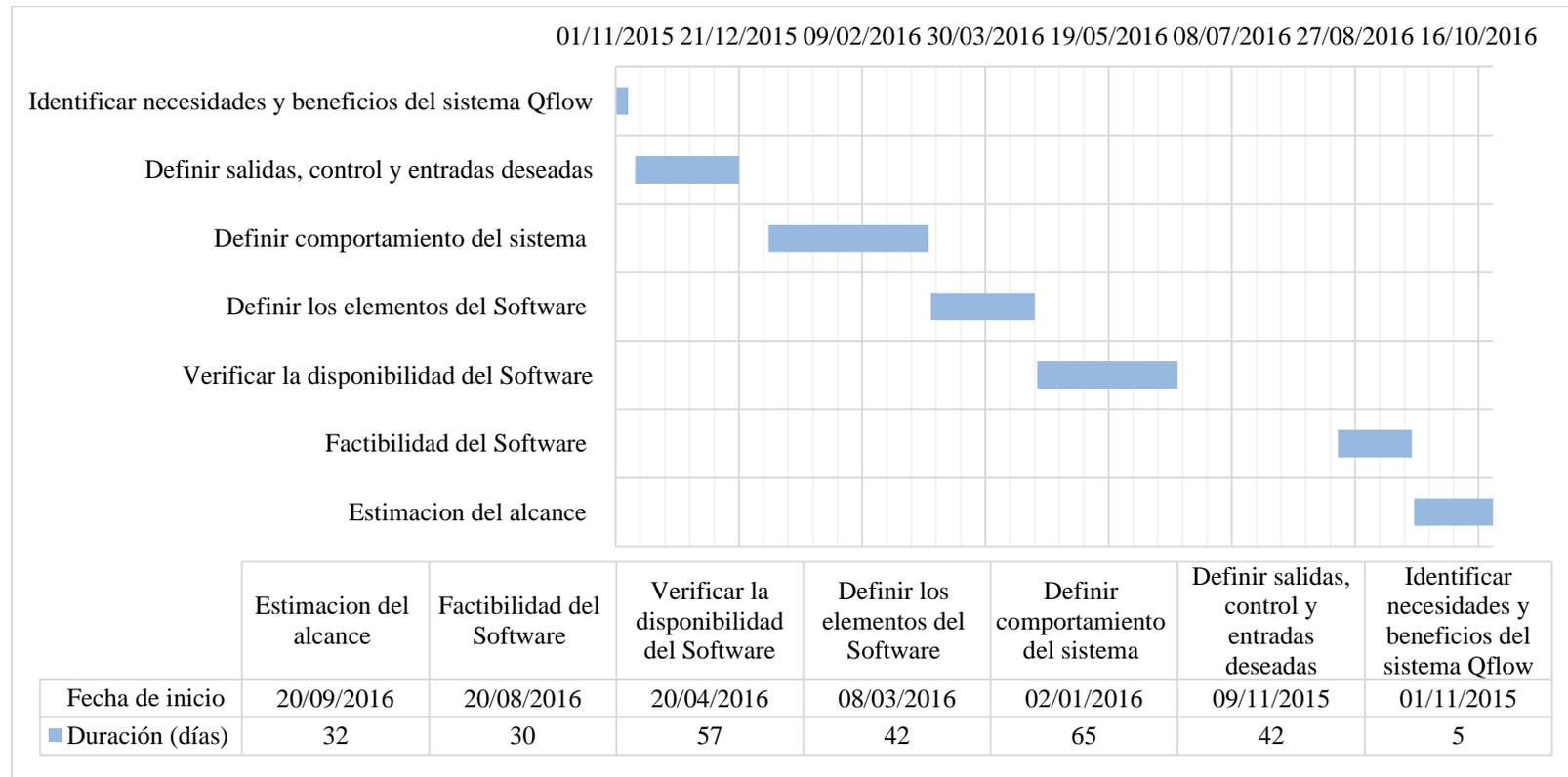


Figura 24. Cronograma para la implementación del sistema Qflow.

Tabla 20. Verificación de concordancia de la propuesta

| Titulo | Problema | Objetivo | | Conclusiones | Recomendaciones | Aplicabilidad (Propuesta) |
|--|--|--|--|---|---|--|
| | | General | Específicos | | | |
| Optimización del servicio en las ventanillas del área de caja para Banco Davivienda Honduras, S.A. | ¿Qué tan factible es desde el punto de vista de atención al cliente, optimizar y reducir el tiempo en los diversos servicios que ofrece a sus clientes en el área de caja? | Contribuir a la optimización y reducción del tiempo de atención al usuario, mediante un plan estratégico que garantice la satisfacción al cliente en relación al tiempo de espera en las ventanillas del área de caja, para lograr un mejor posicionamiento de Banco Davivienda en el sector bancario hondureño. | 1. Identificar las causas más frecuentes que influyen para que los clientes presente quejas en relación al tiempo que deben esperar en el área de caja para ser atendidos. | Se identificó que varias de las causas que influyen para que los clientes presenten quejas en relación al tiempo de espera en el área de caja son: las fechas en que visitan las agencias, las horas en las que prefieren realizar sus transacciones así como el tipo y la cantidad de transacciones que realizan (ver figura 8 y 9), estos factores indican que es necesario priorizar acciones orientadas a mejorar los tiempos de espera en estos aspectos. | Realizar una revisión a los procesos actuales de atención al cliente en las áreas de ventanillas con el fin de identificar cuáles de ellos también influyen en las causas para que los clientes sigan presentando quejas en relación a este servicio. | Plan estratégico que garantice la satisfacción al cliente en relación al tiempo de espera en las ventanillas del área de caja. |
| | | | 2. Identificar las agencias que presentan más quejas y sugerencias en relación al tiempo que deben esperar los clientes para ser atendidos. | El 72% de los clientes de Davivienda coinciden en que es necesario realizar modificaciones a los procesos actuales bajo los cuales se atiende a los clientes en las diferentes agencias, especialmente las que presentan el mayor porcentaje de transacciones realizadas a nivel nacional, así como la mayor cantidad de quejas en relación a este servicio. Las agencias que necesitan más apoyo en este servicio son: Mall Multiplaza, City Mall Tegucigalpa, Oficina principal Tegucigalpa, Santa Fe, Plaza Miraflores, Plaza Morazán, Boulevard Morazán, Plaza La Granja, Talanga, Alameda, Juticalpa, Catacamas y Agencia Kennedy. | Establecer programas que permitan apoyar a las agencias que presentan necesidad de personal en las fechas que existe mayor afluencia de clientes así como las horas en las que se realizan más transacciones con el fin de reducir los tiempos de espera de los clientes. | |

Verificación de concordancia, continuación tabla 20.

| Titulo | Problema | Objetivo | | Conclusiones | Recomendaciones | Aplicabilidad (Propuesta) |
|--|---|--|---|--|--|--|
| | | General | Específicos | | | |
| Optimización del servicio en las ventanillas del área de caja para Banco Davivienda Honduras, S.A. | ¿Qué tan factible es desde el punto de vista de atención al cliente, optimizar y reducir el tiempo en los diversos servicios que Davivienda ofrece a sus clientes en el área de caja? | Contribuir a la optimización y reducción del tiempo de atención al usuario, mediante un plan estratégico que garantice la satisfacción al cliente en relación al tiempo de espera en las ventanillas del área de caja, para lograr un mejor posicionamiento de Banco Davivienda en el sector bancario hondureño. | 3. Determinar las agencias que necesitan más colaboradores en el área de caja, con base en la cantidad y tipo de transacciones en las que se invierte una mayor cantidad de tiempo en esas agencias | De acuerdo a las hipótesis de investigación planteada en el presente trabajo se confirmó que las agencias que reciben quejas en relación a este servicio son las que realizan mayor número de transacciones y por ende necesitan más personal en el área de caja. Con la información recopilada, se identificaron las siguientes agencias de acuerdo a la cantidad de transacciones realizadas: City Mall Tegucigalpa, Oficina Principal Tegucigalpa, Plaza Morazán, Plaza Miraflores, Santa Fe, Choluteca, Talanga, Danlí, Comayagua, Catacamas, Nacaome, Boulevard Morazán y Juticalpa | Implementar sistemas de supervisión en las agencias que presentan mayor número de quejas en relación a los tiempos de espera en caja por medio de un equipo especializado que identifique las causas puntuales así como las posibles mejoras como planes de contingencia | Plan estratégico que garantice la satisfacción al cliente en relación al tiempo de espera en las ventanillas del área de caja. |
| | | | 4. Proponer un plan estratégico, que garantice la satisfacción al cliente en relación al tiempo de espera en las ventanillas del área de caja. | Por tanto es necesario considerar una alternativa estratégica para los esquemas de atención a los clientes en el área de caja de Banco Davivienda, que permita ofrecer una atención más ágil de los servicio a sus clientes con el objetivo de aumentar la satisfacción de los mismos y evaluar las mejores opciones con el fin de lograr una verdadera optimización en su servicio. | | |

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. ACF Technologies. (2015). Guía de usuario para la consola de servicio Qflow.
2. Banco Davivienda Honduras. (2015a). Cantidad de agencias de Davivienda a nivel nacional.
3. Banco Davivienda Honduras. (2015b). Cantidad de quejas recibidas durante el año 2015.
4. Banco Davivienda Honduras. (2015c). Costos operativos por canal de atención.
5. Banco Davivienda Honduras. (2015d). Elementos clave en el crecimiento de Davivienda [Intranet]. Recuperado el 8 de agosto de 2015, a partir de
6. Banco Davivienda Honduras. (2015e). Historia de Davivienda Colombia | Banco Davivienda. Recuperado el 8 de agosto de 2015, a partir de <http://www.davivienda.com.hn/quienes-somos/historia-de-davivienda-en-colombia>
7. Banco Davivienda Honduras. (2015f). Historia de Davivienda en Honduras | Banco Davivienda. Recuperado el 8 de agosto de 2015, a partir de <http://www.davivienda.com.hn/quienes-somos/historia-de-davivienda-en-honduras>
8. Banco Davivienda Honduras. (2015g). Operaciones realizadas en el área de caja enero a junio 2015.
9. Banco Davivienda Honduras. (2015h). Principios y Valores | Banco Davivienda. Recuperado el 8 de agosto de 2015, a partir de <http://www.davivienda.com.hn/quienes-somos/principios-y-valores>
10. Banco Davivienda Honduras. (2015i). Productos y Servicios de Banca Empresarial Banco Davivienda Honduras. Recuperado el 12 de agosto de 2015, a partir de <http://www.davivienda.com.hn/banco/empresas>
11. Banco Davivienda Honduras. (2015j). Personas | Banco Davivienda. Recuperado el 12 de agosto de 2015, a partir de <http://www.davivienda.com.hn/banco/personas>

12. Banco Davivienda Honduras. (2015k). Registro de transacciones por agencia a nivel nacional.
13. Banco Davivienda Honduras. (2015l). Total de productos Banca Personal.
14. Banco Davivienda Honduras. (2015m). Total de referencias de canales alternos, Kioskos de auto consulta y banca por internet, Mercadeo.
15. Blanco, C., Lobato, F., & Villagr a, F. (2013). Comunicación y atención al cliente. Editorial Macmillan Iberia, S.A. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10820815>
16. Bravo,  . (2012). Planeación de recursos humanos. Argentina: El Cid Editor | apuntes. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10609191&ppg=2>
17. Brown, A. (2007). gestión de la atención al cliente. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10184515>
18. Cegarra, J. (2012). Los métodos de investigación. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=11038967>
19. Channon, D. F. (2007). Marketing y dirección estratégica en la Banca. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10184560>
20. Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2011). Normas para el fortalecimiento de la transparencia, la cultura financiera y atención al usuario financiero en las instituciones supervisadas. Recuperado a partir de http://www.cnbs.gob.hn/files/circulares/CNBS2011/C242_2011.pdf

21. Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2012a). Normas complementarias para el fortalecimiento de la transparencia, la cultura financiera y atención al usuarios financiero. Tegucigalpa, Honduras. Recuperado a partir de http://www.cnbs.gob.hn/files/circulares/CNBS2012/C141_2012.pdf
22. Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2012b). Normas para el fortalecimiento de la transparencia, la cultura financiera y atención al usuario financiero en las instituciones supervisadas. Tegucigalpa, Honduras. Recuperado a partir de http://www.cnbs.gob.hn/files/circulares/CNBS2012/C140_2012.pdf
23. Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2014). Gobierno de Honduras - Comisión Nacional de Bancos y Seguros - Sistema Financiero Hondureño. Recuperado el 11 de agosto de 2015, a partir de <http://www.cnbs.gob.hn/index.php/sitios-relacionados-t/sistema-financiero-hondureno>
24. Comisión Nacional de Bancos y Seguros, (CNBS). (2015). Instituciones supervisadas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, datos al 30 de junio 2015. Recuperado a partir de <http://www.cnbs.gob.hn/files/boletines/listainst.PDF>
25. EcuRed. (2015). Métodos Científicos de Investigación - EcuRed. Recuperado el 16 de septiembre de 2015, a partir de
26. Diago, F. (2012). Pincelazos del servicio al cliente. Bogotá, Colombia: Editorial Politécnico Grancolombiano. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10804003>
27. Fessard, J.-L., Meert, P., & Lascaux, A. (2009). El tiempo del servicio. Barcelona: Editorial Marcombo. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10337370>

28. García, C. (2012). Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. Madrid, España: McGraw-Hill España. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10721719>
29. García, M. J. (2011). Gestión de la atención al cliente/consumidor. España: IC Editorial. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10692674>
30. García, M. (2011). Técnicas de información y atención al cliente/consumidor. Malaga: IC Editorial. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10692646>
31. Garza, A. (2006). Kaizen, una mejora continúa. Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10113676>
32. González, R. (2013). Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios Bancarios. (Spanish). Procedure for the evaluation of perceived quality of banking services. (English), 12(2), 43–62.
33. Jiménez, M. (2009). Satisfacción de los clientes a través de las estrategias de calidad de servicio implementadas en los bancos comerciales de Santo Domingo. Recuperado el 11 de agosto de 2015, a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10311797>
34. Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). Administración de operaciones, procesos y cadenas de valor (8a ed.). México: Editorial Pearson Educación.
35. Lefcovich, M. L. (2009). Estrategia Kaizen, 22.
36. López, P. (2015). Servicio al cliente y pocos trámites son determinantes a la hora de elegir banco - ProQuest. Costa Rica. Recuperado a partir de

<http://search.proquest.com/docview/1703260760/4471B8FF3FE4BB8PQ/18?accountid=353>

25

37. Loyalty. (2013). Evaluación de satisfacción y lealtad Banco Davivienda de Honduras, S.A. Tegucigalpa, Honduras.
38. Lucía, L., Garzón, A., Martín, A., & Rodríguez, J. (2013). Qué hacemos con los bancos. España: Ediciones Akal. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10889705>
39. Martínez, H. (2012). Metodología de la investigación. México, D.F. Recuperado a partir de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/104001/metodologiadela_investigacion_clave.pdf
40. Otero, J., Kakes, A., & Marrero, A. (2006). Modelos de optimización continua. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10431032>
41. Peach, R. (1999). Manual de ISO 9000 (Tercera). México, D.F.: McGRAW-HILL. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10498565>
42. Pérez H., Pérez J, López, L., & Caballero, C. (2012). Comunicación y atención al cliente (Madrid, España). McGraw-Hill España. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10721426>
43. Previale, V. (2013). La atención al cliente: el momento de la verdad. Recuperado a partir de <http://www.businessreviewameralatina.com/finance/484/La-atenci%C3%B3n-al-cliente:-el-momento-de-la-verdad>
44. Publicaciones Vértice. (2008). Aspectos prácticos de la calidad en el servicio. Málaga: Editorial Publicaciones Vértice. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10566197>

45. Ruiz, R. (2006). Historia y evolución del pensamiento científico. México. Recuperado a partir de https://books.google.hn/books/about/Historia_y_evoluci%C3%B3n_del_pensamiento_ci.html?hl=es&id=HV87wEe3ZsC
46. Tarodo, C. (2014). Comunicación empresarial y atención al cliente. RA-MA Editorial. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=11046755>

ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA

Buen día:

Con el fin de generar oportunidades de mejora para Davivienda, se está desarrollando un estudio que servirá como respaldo para una tesis sobre el tiempo de espera de los clientes en el área de caja de las sucursales. Sus respuestas serán confidenciales.

***Obligatorio**

1. ¿Con qué frecuencia visita las agencias de Davivienda para realizar sus transacciones bancarias? *

- Todos los días
- 1-2 veces por semana
- 3-5 veces por semana
- 1 vez al mes
- Otro:

2. ¿Cuáles son las fechas que más frecuenta para realizar sus transacciones? *

- 1-5 cada mes
- 6-10 cada mes
- 11-15 cada mes
- 15-20 cada mes
- 21-25 cada mes
- 26-31 cada mes

3. Por lo general ¿a qué hora prefiere realizar sus transacciones bancarias? *

- Temprano, al abrir la sucursal
- Al medio día
- En horas de la tarde

4. ¿Qué ventanilla utiliza con mayor frecuencia cuando visita la sucursal?*

- Ventanilla Rápida
- Ventanilla Múltiple
- Cualquier ventanilla

5. ¿Cuáles de los siguientes servicios que ofrece el área de caja, utiliza con más frecuencia?

***Puede elegir más de una opción.**

- Depósitos a cuentas
- Retiros de cuentas
- Pago de Tarjeta de Crédito
- Pago de Servicios Públicos
- Emisión y pago de transferencia internacional
- Emisión y pago de transferencia nacional

- Pagos Fénix
- Pagos de Matricula de la DEI
- Cambios de cheques de Davivienda
- Emisión de Cheque de Caja
- Pago de cheque de caja
- Pago de cheque certificado
- Pago de Préstamos
- Cobro de Remesas
- Otro:

6. ¿Cuáles transacciones considera que llevan mayor tiempo al cajero realizar? Puede elegir más de una opción.

- Depósitos a cuenta
- Pago de Tarjeta de Crédito
- Pago de Servicios Públicos
- Retiros de cuentas
- Emisión y pago de transferencia internacional
- Emisión y pago de transferencia nacional
- Cambios de cheques a nombre de Davivienda
- Pagos Fénix
- Pagos de Matricula de la DEI
- Emisión de Cheque de Caja
- Pago de cheque de caja
- Pago de cheque certificado
- Compra y venta de dólares
- Pago de Préstamos
- Pago de Remesas
- Otro:

7. ¿Cómo considera el tiempo de espera en las filas de las ventanillas cuando visita la sucursal generalmente? *

- Inmediato
- Aceptable
- Prolongado
- Lento

8. ¿Cómo considera el tiempo que tardó el cajero al momento de ofrecer el servicio? *

- Rápido
- Normal
- Lento

9. ¿Cómo considera la atención brindada por el cajero al momento de recibir el servicio? *

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Mala

10. ¿Cuál considera usted que sea el tiempo estimado para realizar una transacción en el área de caja?

- menos de 5 minutos
- 3-10 minutos
- 3-15 minutos

11. ¿Utiliza o ha utilizado usted banca por internet para realizar sus pagos o transacciones??

- Si
- No

12. ¿Considera que es necesario realizar una modificación en los procesos para los tiempos de espera en el área de caja de las sucursales?

- Si
- No

DATOS DEMOGRAFICOS

Edad: *

- 18-24 años
- 25-34 años
- 35-44 años
- 45-54 años
- 55-65 años
- 65 años o más

Género *

- Femenino
- Masculino

Gracias por su colaboración.

ANEXO 2. ENTREVISTAS A EXPERTOS

ENTREVISTA 1

Lic. Michell Valeriano
Sub Gerente de Servicio al Cliente
Banco Ficohsa

1. ¿Cómo afecta el problema de las filas de espera en su empresa respecto a la calidad del servicio al cliente?

Siempre existen problemas o quejas de los clientes relacionadas al tiempo de espera, sin embargo tratamos de estar en contacto con nuestros clientes en relación a las quejas que recibimos por parte de ellos. Las quejas que son completadas en nuestros libros de quejas son contestadas para que los clientes conozcan el seguimiento que se les proporcionan y observen la importancia que tienen para nosotros, es importante mencionar que estas situaciones representa una oportunidad de mejora para nuestros procesos.

Los clientes perciben y valoran el servicio a los clientes de acuerdo a tres elementos fundamentales:

- Amabilidad: Protocolos de atención que tiene los empleados para atender a los clientes.
- Costos: Los clientes comparan los costos- beneficios que perciben de nuestros productos y si el servicio que reciben es lo que se merecen.
- Tiempo de espera: Valoran el tiempo que esperan para ser atendidos en las sucursales, entre menos tiempo, significa que la institución valora su tiempo ya que muchas veces los clientes realizan las transacciones en sus únicos espacios disponibles sacrificando tiempo valioso para ellos.

2. ¿Cuáles son las causas más frecuentes que influyen para que los clientes presenten quejas en relación a los tiempos de espera en el área de caja?

Se debe más a los procesos complejos, formatos manuales que los cajeros deben completar, fallos en los sistemas, autorizaciones requeridas, es decir empoderamientos y el número de transacciones por cliente ya que ha aumentado por la cantidad de servicios que se ofrecen, esto debido a la fusión de las empresas, por lo que debemos estandarizar procesos, revisarlos y tratar de aminorar los tiempos de espera de los clientes.

3. ¿Cuáles son las zonas/agencias que presentan mayor queja en cuanto a tiempos de espera en el área de caja?

Todas las zonas son diferentes en cuanto a los tipos de clientes, las horas pico difieren según las ubicaciones de las agencias así como los días de mayor afluencia, pero las agencias que presentan mayor número de quejas generalmente son las que se encuentran ubicadas en los centros comerciales de las principales ciudades del país, esto debido a que las personas prefieren realizar sus transacciones en un solo lugar y generalmente en estas agencias que cuentan con horarios extendidos, también se encuentran agencias bancarias de diferentes instituciones en la misma área, por lo que los tiempos de espera son fácilmente comparables y la percepción de los clientes es más susceptible.

4. ¿Cada cuánto considera necesario revisar los procesos relacionados a los tiempos de espera en el área de caja?

Los procesos deben ser revisados a diario, si se cuenta con sistemas que permitan la constante revisión. Los procesos de las transacciones que generan más impacto son lo que se deben revisar continuamente, ya que influyen de forma directa en la satisfacción del cliente. Adicional las mediciones de desempeño deben ser aplicadas constantemente no solo a los empleados de caja sino a los gerentes o encargados de las agencias y que los mismos conozcan la retroalimentación diaria de su desempeño de servicio para implementar las mejoras continuas.

5. ¿Qué procesos o estrategias considera adecuados para mejorar el tiempo de espera en filas? ¿En qué consiste?

Lo más importante es contar con bases estadísticas que permitan realizar la medición constante, entre ellos están:

- Medición por agencia
- Mediciones por Asesor o Cajeros
- Medición por transacciones y gestiones

- Adicional, es importante contar con programas que permitan desarrollar al personal en sus habilidades así como la capacitación de acuerdo a las labores que desarrollan ya que esto permite reducir los tiempos de espera en caja.

- Para mejorar el rendimiento del personal podrían implementarse incentivos a través de premiaciones como: El colaborador con mejor tiempo de atención, lo que permite generar una sana competencia entre los colaboradores y el nivel de eficiencia aumente. Este tipo de actividades contribuyen a mejorar no solo los tiempos de espera sino también mejoran el servicio que brindan los cajeros.

- Implementar programas para preparar al personal según el nivel de rotación (vacacionistas e incapacidades) que existe en todas las agencias.

- Crear un departamento que controle y maneje este tipo de incidencias y que prevé la necesidad de contar con el personal en los días y horas que son necesarios para las sucursales que lo necesitan.

- Los permisos a los empleados deben ser dados de acuerdo a las necesidades que tienen las agencias ya sea en los días u horas pico: por la tarde y fines de semana.

- Así mismo es necesario contar con sistemas de filas que permitan contralar la afluencia de clientes de acuerdo al tipo de transacción que realizaran, aunque estos sistemas sean costosos, se deben instalar en las agencias que lo requieran, debido a que el beneficio se verá reflejado en la satisfacción del cliente.

- Es necesario regirse por estándares de calidad mundial, esto permite a las empresas manejar tiempos de espera para competir a nivel internaciones. De acuerdo a esos estándares de calidad de clase mundial se estiman tiempos de espera en el área de caja de 8 minutos y en atención al cliente de 12 minutos, por lo que trabajamos para que los procesos se apeguen a esos estándares.
- Por último es importante la gestión de los clientes utilizando las redes sociales ya que están en constante interacción con ellos, debido a que permite conocer la insatisfacción y dar una retroalimentación inmediata.

ENTREVISTA 2

Lic. Delmy Irias

Coordinadora de Operaciones en Calidad

Banco Davivienda

1. ¿Cómo afecta el problema de las filas de espera en su empresa respecto a la calidad del servicio al cliente?

El problema de las filas de espera es algo que sucede en todas las agencias de los bancos a nivel nacional, sin embargo afecta más a unos bancos que a otros, en nuestro caso y de acuerdo a los estudios de satisfacción que se realizan año con año, este problema afecta de una manera particular ya que nos encontramos en el cuarto lugar en comparación con nuestra competencia y uno de los factores que influye para que estemos en este lugar es el servicio y cómo el cliente lo valora.

Sin duda este factor afecta en la satisfacción que el cliente percibe en nuestras agencias ya es el lugar donde los clientes visitan con mayor frecuencia nuestra institución.

2. ¿Cuáles son las causas más frecuentes que influyen para que los clientes presenten quejas en relación a los tiempos de espera en el área de caja?

Depende mucho de la agencia y de los días en que los clientes visitan las agencias ya en ciertas fechas del mes como los días de pagos o las fechas en que se vencen los servicios públicos influye

en el aumento del número de visitas de los clientes a las agencias y es allí donde se presentan los inconvenientes (falta de personal o ventanillas) para cubrir ese servicio. Las quejas más frecuentes que recibimos de parte de los clientes es la falta de personal, pero como mencione, es por el hecho de que los clientes visitan las agencias en fechas específicas, sin embargo en otros días el tiempo de atención a los clientes mucho menor en comparación al de los días de más visita.

3. ¿Cuáles son las zonas/agencias que presentan mayor queja en cuanto a tiempos de espera en el área de caja?

Generalmente son la agencia principal en Tegucigalpa y las agencias que se encuentran centros comerciales o las que se encuentran en las principales ciudades del país, adicional también presentan quejas en este servicio las agencias que pagan mayor cantidad de remesas sobre todo en las agencias foráneas (fuera de las ciudades), generalmente a finales del mes y los fines de semana. Davivienda se ha caracterizado por tener presencia en la mayoría de los departamentos a nivel nacional lo que nos da una oportunidad de crecimiento y a su vez representa un desafío por mantener un servicio de calidad.

4. ¿Cada cuánto considera necesario revisar los procesos relacionados a los tiempos de espera en el área de caja?

Cada cuanto sea necesario. Es importante estar en constante revisión de los procesos puesto que de ello depende el buen funcionamiento o atención que se les brinda a los clientes. El área de Operaciones en Calidad trata de hacer mediciones a las agencias dos veces al año permitiendo medir a los empleados en varias pruebas como ser: Cliente fantasma e índice de satisfacción, lo que nos permite evaluar el servicio que se brinda a nuestros clientes en relación a los estándares establecidos y los pilares de servicio que Davivienda ha establecido como cultura de servicio. Así mismo se es recomendable hacer estudios por terceros como ser el estudio de Satisfacción que hace Davivienda año con año donde nos permite conocer la satisfacción y lealtad de nuestros clientes específicamente en las áreas de atención al cliente y el área de caja es una de ellas, así mismo nos ayuda a conocer nuestra posición en comparación con nuestros principales competidos. Siempre existen oportunidades de mejora por lo que la revisión de los tiempos de espera debe ser permanente.

5. ¿Qué procesos o estrategias considera adecuados para mejorar el tiempo de espera en filas? ¿En qué consiste?

La constante supervisión así como la retroalimentación al personal que esta de cara al cliente para que mejorar sus actitudes así como sus habilidades en servicio. Sabemos que la atención a los clientes es algo que debe tomarse con mucha seriedad y responsabilidad por lo que es importante hacerles conocer a los empleados el papel que juegan en la institución. Esta responsabilidad es importante fortalecer por medio de capacitaciones y sesiones de mejora que permitan fortalecer su compromiso con el cliente. Este año hemos realizado la capacitación a todo el personal a nivel nacional denominada: “En sintonía con el Servicio”, con el fin de establecer una cultura de servicio, no solamente a nivel de agencias sino también en las áreas operativas ya que también son responsables de los servicios en el área de caja. Así mismo es recomendable trabajar con el área de Procesos para conocer las posibles mejoras a implementar con el fin de buscar opciones que permitan reducir los tiempos de espera.

ANEXO 3. SERVICIOS EN KIOSKOS DE AUTOCONSULTA



Figura 25. Página principal de los kioscos de Auto consulta.

Fuente: (Banco Davivienda Honduras, 2015m)



Figura 26. Opciones que presentan los Kioscos de Auto consulta.

Fuente: (Banco Davivienda Honduras, 2015m)

KIOSKOS DE AUTOCONSULTA



Figura 27. Kioscos de Auto Consulta.

Fuente: (Banco Davivienda Honduras, 2015m)

PAGOS POR MEDIO DE BANCA POR INTERNET

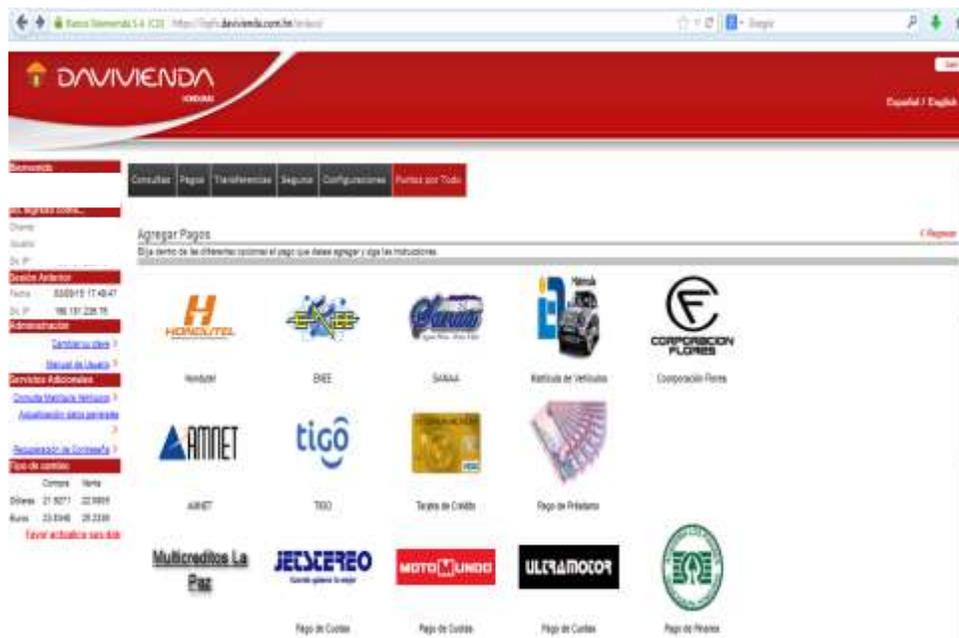


Figura 28. Opciones de pago en Banca por Internet.

Fuente: (Banco Davivienda Honduras, 2015m)

ANEXO 4. TABLAS DE INTERMEDIAS PARA SINCRONIZACIÓN SISTEMA Q FLOW

Tabla 21. Información general del cliente.

| TABLA TEMP CLIENTE | | | |
|--------------------|----------------|--------------------------------|--|
| CAMPO | TIPO | DESCRIPCIÓN | COMENTARIOS |
| CUSTOMERID | nvarchar (30) | ID único del cliente en su CRM | Esta tabla almacenará únicamente información de cliente. |
| NOMBRE | nvarchar (100) | Nombre del cliente | |
| APELLIDO | nvarchar (100) | Apellido del Cliente | |
| DIRECCION | nvarchar (250) | Dirección actual del cliente | |
| CATEGORIA | nvarchar (100) | Tipo de cliente (Segmento) | |

Fuente: (ACF Technologies, 2015)

Tabla 22: Información de los productos del cliente.

| TABLA TEMP PRODUCT | | | |
|--------------------|----------------|--|--|
| CAMPO | TIPO | DESCRIPCION | COMENTARIOS |
| CUSTOMERID | nvarchar (30) | ID único del cliente en su CRM | Esta tabla almacenará el catálogo de producto del cliente. |
| CUSTOMERSERVICEID | nvarchar (100) | Código del producto(Número de tarjeta de crédito, cuenta de ahorro, cuenta corriente) | |
| NOMBREPRODUCTO | nvarchar (100) | Nombre del Producto (Tarjeta VISA Oro, Cuenta corriente, etc.) | |

Fuente: (ACF Technologies, 2015)

Tabla 23: Información de las transacciones y gestiones realizadas.

| TABLA TEMPCLASIFICATION | | | |
|-------------------------|---------------|--|---|
| CAMPO | TIPO | DESCRIPCION | COMENTARIOS |
| USERID | nvarchar (30) | Código del ejecutivo o cajero dentro de su CRM. | Esta tabla almacenará únicamente las transacciones. |
| SYSTEMID | nvarchar (30) | Código o bandera del CRM (ICBS), Ejemplo: COD1 significará ICBS y COD2 significará CRM, esto servirá para diferenciar de que CRM proviene la transacción. | |

Fuente: (ACF Technologies, 2015)

Información de las transacciones y gestiones realizadas, continuación tabla 23.

| CAMPO | TIPO | DESCRIPCION | COMENTARIOS |
|-------------------|----------------|--|-------------|
| CLASIFICATIONNAME | nvarchar (50) | En este campo se coloca únicamente el nombre de la transacción, Ejemplo: Cambio de Cheque, pago de impuestos, etc. | |
| FECHA Y HORA | nvarchar (100) | Fecha y hora de la transacción. | |
| CLASIFICATIONID | nvarchar (30) | En este campo se coloca únicamente el ID de la transacción, ejemplo: CODIGO 500 = Cambio de Cheque, CODIGO 600 = Tramite de préstamo personal , es el código del catálogo de transacciones de cada CRM. | |

Fuente: (ACF Technologies, 2015)

Tabla 24. Estructura de Tabla Temp Client

| Campo | Tipo | Descripción |
|--------------------|---------------|-----------------------------|
| Codsystemld | nvarchar(30) | Número único del cliente |
| Cliente Id | nvarchar(30) | Número del cliente |
| Nombre | nvarchar(100) | Nombre |
| Apellido | nvarchar(100) | Apellido |
| DireCliente | nvarchar(250) | Dirección del cliente |
| Servicio Id | nvarchar(30) | Código del servicio |
| Nombre Producto | nvarchar(100) | Nombre del producto |
| Categoría | nvarchar(100) | Tipo de cliente (Categoría) |
| Doc Identificacion | nvarchar(100) | Documento de identificación |

Fuente: (ACF Technologies, 2015)

Tabla 25. Estructura de Tabla Temp Clasification

| Campo | Tipo | Descripción |
|---------------------|---------------|-------------------------|
| User mane | nvarchar(30) | Nombre del usuario |
| Classification ID | nvarchar(30) | Código de clasificación |
| Classification name | nvarchar(50) | Nombre de clasificación |
| Fecha y hora | nvarchar(100) | Fecha y hora |

Fuente: (ACF Technologies, 2015)

ANEXO 5.

Tabla 26. Presupuesto de capacitaciones.

| Nombre Sucursal | CAJAS | Servicio al Cliente | Gerente de Agencia | Ejecutivo PYME | Auxiliar de Orientación | Edecanes | Total por agencia | Honorarios de facilitadores (2.5 horas)L. 1,116.00 x Hra |
|---------------------------|-----------|---------------------|--------------------|----------------|-------------------------|----------|---------------------|--|
| Santa Fé | 4 | 2 | 1 | 1 | | 1 | 9 | L. 2,972.00 |
| City Mall TGU | 7 | 4 | 1 | 1 | | 1 | 14 | L. 2,972.00 |
| Oficina Principal TGU | 9 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 16 | L. 2,972.00 |
| Plaza Morazán | 6 | 3 | 1 | 1 | | 1 | 12 | L. 2,972.00 |
| Plaza Miraflores | 4 | 2 | 1 | | | 1 | 8 | L. 2,972.00 |
| Total | 30 | 14 | 5 | 4 | 1 | 5 | 59 | L. 14,860.00 |
| Total de inversión | | | | | | | L. 22,294.00 | |