



FACULTAD DE POSTGRADO

**TÉSIS DE POSTGRADO:
PROPUESTA DE UN MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE
PARA BANCO LAFISE**

**SUSTENTADO POR:
ADA MERCEDES MATAMOROS ALVARADO
ENMA LOURDES ROJAS ORDOÑEZ**

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

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS, C.A.

ENERO 2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**PROPUESTA DE UN MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE
PARA BANCO LAFISE**

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

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ**

**ASESOR TEMÁTICO
VIRGILIO PAREDES MACHADO**

**TERNA EVALUADORA
REINA FIALLOS
PERLA CALIDONIO
JOSÉ GUILLERMO BERLIOZ**

DEDICATORIA

A mis hijas y mi esposo, seres que amo y atesoro como regalo bendito que El señor dió a mi vida.

Ada Matamoros

A Dios con todo mi cariño.

A ti mi Dios que me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa, gracias infinitas por tu bondad y amor.

A mis amados padres Daniel Rojas y Lourdes Ordoñez que por bendición de Dios me dieron la vida, gracias por todo papá y mamá no tengo como agradecerles y devolverles todo lo que han hecho por mí.

A mis hermanas Gleniss y Nicol por estar conmigo siempre.

Y a mi amado esposo Oscar Sosa, gracias por tus palabras de aliento y tú ayuda incondicional.

Enma Rojas

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis hijas y mi esposo, a mi madre y hermanos, por el apoyo y comprensión durante este tiempo de estudio y dedicación, a mi jefe, compañeros de trabajo y compañeros de estudios que me hicieron no desfallecer. Agradezco a los catedráticos que con sus aportes enriquecieron mis conocimientos.

...A Dios y la Virgen porque están conmigo en todo momento...

Ada Matamoros

Agradezco a Dios que con su infinito amor me ha dado la sabiduría suficiente para culminar mis estudios de postgrado. Mi más sincero agradecimiento, reconocimiento y cariño a mis padres por todo el esfuerzo que hicieron para darme una profesión y hacer de mí una persona de bien. Gracias a mi amado esposo y mis queridas hermanas, gracias a todas aquellas personas que de una u otra forma me ayudaron a crecer como persona y como profesional.

Agradezco también de manera especial a mis asesores quienes con sus conocimientos y apoyo supieron guiarme en el desarrollo de la presente tesis de principio a fin.

...“Ahora puedo decir que todo lo que soy es gracias a ustedes”...

Enma Rojas



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE UN MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA BANCO LAFISE

AUTORES:

Ada Mercedes Matamoros Alvarado

Enma Lourdes Rojas Ordoñez

RESUMEN

En este trabajo de investigación se presenta una propuesta de modelo donde el cliente es primero para brindar un servicio de atención al cliente de calidad y lograr con esto ventaja competitiva para Banco Lafise. El estudio incluye la historia de la banca en la edad media hasta las tendencias del servicio al cliente en la actualidad donde el servicio al cliente es un factor importante en la diferenciación de una institución de servicios bancarios. También se dan a conocer elementos que los clientes identifican como un valor agregado a su satisfacción. De igual manera se conoció la opinión de los clientes con respecto a la calidad del servicio que actualmente reciben para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene Banco Lafise concluyendo la investigación con las conclusiones y recomendaciones y una propuesta del modelo para su aplicación para con esto lograr los objetivos del banco en cuanto a su crecimiento y diferenciación.

Palabras clave: Ventaja Competitiva Sostenible, Servicio al Cliente, El cliente es Primero



CUSTOMER SERVICE MODEL PROPOSAL FOR BANCO LAFISE

AUTHORS:

Ada Mercedes Matamoros Alvarado

Enma Lourdes Rojas Ordoñez

ABSTRACT

In this research presents a proposed model where the customer first service to provide quality customer service and achieve competitive advantage with this Lafise Bank. The study includes the history of banking in the middle Ages to the trends of customer service today where customer service is an important factor in the differentiation of a banking institution. Also disclosed elements that identify customers as an added value to your satisfaction is likewise met the customer feedback regarding the quality of service they currently receive to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats that Bank Lafise research concludes with conclusions and recommendations and the proposed model for application within the institution to achieve the objectives with this bank in terms of growth and differentiation.

Keywords: Sustainable Competitive Advantage, Customer Service, Customer First.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. ANTECEDENTES.....	2
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	6
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES.....	8
2.1.1. CLIENTE Y SERVICIO.....	8
2.1.2. SERVICIO AL CLIENTE.....	8
2.1.3. CALIDAD DE SERVICIO.....	8
2.1.4. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	8
2.1.5. VALOR AGREGADO	9
2.1.6. VENTAJA COMPETITIVA.....	9
2.2. ORIGEN DE LA BANCA	9
2.2.1. LA BANCA EN LA EDAD MEDIA	9
2.2.2. LOS PRIMEROS BANCOS EN HONDURAS	10
2.2.3. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA BANCARIO	10
2.3. TENDENCIAS DE LA BANCA	11
2.3.1. TENDENCIAS INTERNACIONALES DE LA BANCA.....	11
2.3.2. TENDENCIAS REGIONALES DE LA BANCA	12
2.3.3. TENDENCIAS DE LA BANCA EN HONDURAS	13
2.3.4. BANCARIZACIÓN EN HONDURAS Y LATINOAMERICA.....	14

2.4. ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	14
2.4.1. EL PRODUCTO	15
2.4.2. LOS PROCEDIMIENTOS	16
2.4.3. LAS INSTALACIONES.....	16
2.4.4. TECNOLOGÍA DISPONIBLE	16
2.4.5. INFORMACIÓN.....	16
2.4.6. PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE	17
2.5. PIRÁMIDE ORIENTADA AL CLIENTE	18
2.6. EL SERVICIO ES PRIMORDIAL EN UNA BANCA DE RELACIONES	19
2.7. OCHO PECADOS DE SERVICIO AL CLIENTE.....	19
2.8. CULTURA ORGANIZACIONAL Y VALORES	20
2.9. MODELO DE CULTURA DE SERVICIOS	22
2.10. LIDERAZGO DE SERVICIO Y SUS DESAJUSTES.....	23
2.11. MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR	24
2.12. LA GESTIÓN DEL CAMBIO DE ARRIBA A ABAJO.....	25
2.13. CATORCE PRINCIPIOS DE DEMING	27
2.14. CASOS.....	28
2.14.1. CASO PANASONIC.....	28
2.14.2. CASO WASHINGTON MUTUAL	29
2.14.3. CASO DISNEY	31
2.14.4. CASO WETHERILL ASSOCIATES, INC (WAI).....	33
2.15. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	34
2.16. ANÁLISIS FODA.....	35
2.17. ORGANIGRAMA DE AGENCIA Y PERFILES DE PUESTOS.....	38
2.17.1. ORGANIGRAMA DE AGENCIA BANCARIA DE BANCO LAFISE	38
2.17.2. PERFILES DE PUESTOS.....	39
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	41
3.1. ENFOQUE Y MÉTODOS.....	41
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	41

3.2.1. ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	43
3.3.1. ENCUESTAS A CLIENTES	45
3.3.2. ENCUESTAS A EMPLEADOS.....	45
3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	45
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	46
4.1. ENCUESTA A CLIENTES.....	46
4.1.1. FRECUENCIA EN LA VISITA A AGENCIAS	46
4.1.2. COMO LLEGÓ A BANCO LAFISE.....	47
4.1.3. COMPARACIÓN CON OTRAS ALTERNATIVAS	49
4.1.4. ATRIBUTOS DE BANCO LAFISE.....	50
4.1.5. ATRIBUTOS DE IMPORTANCIA PARA EL CLIENTE.....	52
4.2. ENCUESTA A EMPLEADOS.....	54
4.2.1. QUEJAS MÁS FRECUENTES DE LOS CLIENTES.....	54
4.2.2. CALIDAD DEL SERVICIO	56
4.2.3. FACILIDAD PARA OFRECER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	57
4.2.4. SISTEMA TECNOLÓGICO DEL BANCO.....	58
4.2.5. ÉSTÁNDARES DE TIEMPOS DE RESPUESTA.....	59
4.2.6. PROCESOS DE LA ATENCIÓN.....	60
4.3. FODA DE BANCO LAFISE	61
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
5.1. CONCLUSIONES	62
5.2. RECOMENDACIONES.....	63
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	64
6.1. INTRODUCCIÓN	65
6.2. MODELO	66
6.3. DESARROLLO DEL MODELO	66
6.3.1. LIDERAZGO ESTRATÉGICO.....	66
6.3.2. ESTRATEGIA GENERAL	68
6.3.3. CULTURA DE ÉTICA.....	70

6.3.4. TRABAJO EN EQUIPO	72
6.3.5. SELECCION DE PERSONAL	74
6.4. PRESUPUESTO.....	77
6.5. PLAN DE ACCIÓN	79
6.5.1. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	81
6.5.2. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LA EMPRESA O PERSONA	82
6.5.3. DESARROLLO DE LOS TÓPICOS DEL NUEVO MODELO	82
6.5.4. APLICACIÓN	84
6.5.5. SEGUIMIENTO	84
BIBLIOGRAFIA	85
ÍNDICE DE TABLAS	87
ÍNDICE DE FIGURAS.....	88
ANEXOS.....	89

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

El servicio al cliente en la industria bancaria es un elemento primordial para el éxito de cualquier institución de este rubro de servicio, aunado a esto los avances tecnológicos, la unificación de las economías, y el desarrollo de los países obligan a la banca a permanecer en la búsqueda constante de mejores estándares de servicio al cliente que hagan la diferencia como ventaja competitiva.

La banca hondureña realiza investigaciones de mercado para evaluar su calidad de servicio al cliente, sin embargo estos resultados no son del conocimiento público que permita conocer que instituciones bancarias manejan los mejores estándares.

La satisfacción del cliente depende de la amabilidad, confiabilidad y empatía que pueda recibir de los empleados, pero fundamentalmente de la seguridad y prontitud en la obtención de información y datos que generen opciones para la resolución sus transacciones financieras. Un mayor grado de satisfacción del cliente se alcanza cuando los empleados utilizan procedimientos claros y homogéneos que permitan desarrollar las operaciones correctamente y en el tiempo adecuado.

Esta investigación tiene como objetivo principal identificar un modelo de servicio al cliente que contribuya con la generación de ventaja competitiva sostenible para Banco Lafise, partiendo de la afirmación *“El Cliente es Primero”*.

Basados en nuestro objetivo principal la presente investigación consistió en conocer la opinión de los clientes de Banco Lafise con respecto al servicio ofrecido por el banco, así como también la percepción que tienen los empleados sobre la atención al cliente y un análisis FODA para conocer los puntos relevantes para la elaboración de una propuesta que dé respuesta a las necesidades y deseos de los clientes.

En esta investigación se presentan conocimientos básicos para optimizar el servicio al cliente, desarrollando para ello seis capítulos.

El primer capítulo incluye el planteamiento de la investigación en el que se detallan los antecedentes, la definición, los objetivos, variables y la justificación de la investigación.

El capítulo dos se refiere al marco teórico utilizado en la tesis, conteniendo inicialmente los conceptos básicos que se utilizan en la investigación , seguido por el origen de la banca, con una breve reseña histórica del sistema bancario nacional, así como tendencias de la banca internacional y regional, para luego pasar de lleno a los elementos del servicio al cliente, la cultura organizacional y el factor humano como parte esencial del mismo, dando a conocer teorías de servicio al cliente que se pueden utilizar para mejorar el servicio y aumentar la productividad de los empleados.

El capítulo tres presenta la metodología utilizada, el diseño de la investigación, utilizando para el efecto una encuesta y observación directa que revela información valiosa para determinar el modelo propuesto.

El capítulo cuatro contiene los resultados y análisis obtenidos mediante los instrumentos de medición utilizados.

El capítulo cinco incluye las conclusiones y recomendaciones que en la elaboración de la presente investigación se han obtenido.

Finalmente en el capítulo seis se lleva a cabo la aplicabilidad, la descripción del plan de acción a realizar.

Por último la bibliografía consultada y los anexos.

1.2. ANTECEDENTES

Banco Lafise (Latin American Financial Service) tiene 8 años en Honduras y nació a través de la compra de Banco Futuro. Su crecimiento ha sido relevante dado que al iniciar operaciones el banco ocupaba la posición 12 del sistema bancario hondureño, la cual ha sido superada colocándose actualmente en la posición 7 de 17 bancos que operan en el país, según la Comisión Nacional de Bancos y Seguros

En vista del importante crecimiento del banco, su servicio requiere de un cambio que enfrente los nuevos retos del mercado y exigencias de los clientes, para asegurar la fidelidad de manera que los clientes no se vean tentados a explorar los servicios de la competencia, así mismo, que los valores agregados capten la atención de nuevos clientes.

En teoría se dice que “El cliente es primero”, frase que no siempre se cumple, sin embargo uno de los propósitos de este proyecto es proponer un modelo de servicio que genere ventaja competitiva de manera que el cliente pueda apreciar que realmente Él es primero.

Una empresa de servicio al estar en la capacidad de determinar los elementos que el cliente valora en términos de calidad, podrá aplicar el concepto de servicio centrado en el cliente para retenerlos y para motivarlos a que le recomienden con otros posibles clientes convirtiendo, así, a los clientes en “animadores”. *Cottle, David W. (2007). El servicio centrado en el cliente.*

En ese entorno competitivo, ofrecer un excelente servicio a la clientela no sólo constituye un arma competitiva, sino ¡una necesidad para la supervivencia!, porque se podrá no sólo mantener un mayor número de clientes, sino, además, lograr que se sientan tan contentos que le recomendarán a sus amigos y relaciones de negocios.

Grupo Lafise tiene más de 27 años en el mercado regional de Centro América y El Caribe visión con la que fue creado, logrando a la fecha tener presencia a través de las distintas empresas que conforman el grupo, en los países de Miami, México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Venezuela, Colombia, República Dominicana y España. El grupo ofrece los servicios de Banca, Seguros, Puesto de Bolsa, Administración de Fondos de Capital de Riesgo, Comercialización de Bienes de Inversión, Instrumentos Bursátiles y Almacenaje.

Su visión es “Ser el Proveedor preeminente de servicios financieros en Centroamérica y el Caribe, reconocido por la calidad de nuestro trabajo y la excelencia del capital humano al servicio de los clientes “.

Su Misión es “Ser el primer proveedor de servicios bancarios y financieros en la región, dando valor agregado a las actividades de nuestros clientes, mediante el conocimiento a profundidad de los mercados locales de capital y la presencia física.”

Sus Principios son:

- La prioridad son nuestros clientes
- El respeto hacia nuestros empleados es imperativo.
- El trabajo en equipo es la base de nuestro éxito.
- La integridad y la ética son nuestra consigna.
- Solidez y rentabilidad son requisitos para competir y servir a nuestros clientes.
- Responsabilidad social empresarial en nuestras comunidades.

Código de Ética para Colaboradores de Banco Lafise (2011)

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Aún y cuando Banco Lafise Honduras pertenece a un grupo financiero regional no se cuenta con un servicio homologado, sino, cada uno de los bancos del grupo ha desarrollado su propio servicio basado a la cultura del país al que pertenece. En vista del importante crecimiento del banco en los últimos años y las exigencias de los clientes en el mercado financiero, el servicio al cliente en las agencias del banco requieren de un cambio, que este acorde a las tendencias actuales, y sobre todo que genere una ventaja competitiva que asegure la fidelidad de los clientes actuales, así como también la generación de nuevos clientes. Para los bancos el cruce de producto por cliente es importante porque establece la cantidad de productos y servicios que un cliente posee dentro del mismo banco, los cuales permiten satisfacer sus necesidades, facilitándole las operaciones cotidianas y financieras. Por otro lado, genera al banco rentabilidad financiera por cliente. Se dice que “a mayor cantidad de productos y servicios que un cliente posee mayor es su fidelidad al banco”, difícilmente un cliente es

atraído por la competencia, por el hecho de desacostumbrarse al servicio de su banco, siempre y cuando se cumpla el término “satisfacción”.

En cuanto al tiempo de espera en la atención al cliente el banco ha identificado la necesidad de automatizar algunos procesos, pero no existe una propuesta puntual y formal que indique cuales procesos son los que requieren ser automatizados y si amerita realizar una reingeniería, que permitan acortar el tiempo de atención, sin menoscabar el riesgo implícito en toda operación bancaria.

1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La falta de un servicio al cliente con valor agregado dificulta la generación de ventaja competitiva sostenible para Banco Lafise.

1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las causas que inciden en la insatisfacción de los clientes?

¿Cuáles son los factores que el cliente determina como valor agregado?

¿Qué ventajas competitivas actuales y potenciales tiene Banco Lafise?

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir con una propuesta que permita lograr un óptimo nivel de satisfacción y lealtad del cliente, mediante un modelo de servicio que genere ventaja competitiva sostenible.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la opinión de los clientes acerca del servicio al cliente de Banco Lafise.

- Analizar los factores que inciden en la generación de valor agregado para los clientes.
- Evaluar la situación actual del servicio al cliente del banco mediante análisis FODA y encuesta a clientes y empleados.
- Proponer un modelo de servicio al cliente orientado a generar ventaja competitiva sostenible.

1.5. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Dentro de las variables utilizadas en la investigación, considerando previamente como variable dependiente la insatisfacción al cliente, se establecieron las siguientes variables independientes: estándares de respuesta, sistema tecnológico que necesita una mejora, falta de capacitación a los empleados, deseable nivel educativo, acceso a productos regionales, servicio orientado al cliente.



Figura 1. Variables utilizadas en la Investigación

1.6. JUSTIFICACIÓN

Para Banco Lafisees una prioridad la relación banco-cliente ya que un cliente satisfecho es un cliente de por vida, para lo cual es necesario efectuar revisiones continuas que den a conocer las necesidades de los clientes y de esta manera cumplir con las expectativas de los mismos como también la aplicación de herramientas que permitan su mejoramiento continuo.

Banco Lafise necesita de un estándar de servicio al cliente uniforme en sus agencias a nivel nacional, que favorezca el reto de enfrentar un crecimiento acelerado de nuevos clientes. Requiere también de un modelo de servicio estructurado como estrategia competitiva, también, se hace necesario que cuente con la medición automática de las ventas de productos y servicios por empleado de agencia que permita evaluar el desempeño individual en cualquier momento del día o fecha del mes, de manera ágil y oportuna.

Por tal razón se ha considerado necesario realizar una investigación con el propósito de evaluar la calidad de atención al cliente debido a la importancia que tiene la satisfacción del mismo al porvenir de la institución. Debido a ello, los resultados obtenidos a través de esta investigación permitirán mejorar las políticas referentes al servicio que la institución ofrece a sus clientes, pilares fundamentales para lograr los objetivos y metas de Banco Lafise, constituyéndolo de esta manera al logro efectivo de la calidad de atención al cliente.

La posibilidad de realizar la investigación trae sustento en la disposición que ha manifestado el banco, en apoyar en todo momento el estudio, puesto que su preocupación es tratar de conseguir clientes satisfechos, que se conviertan en portavoces de la calidad de servicios prestados por la institución.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES

2.1.1. CLIENTE Y SERVICIO

Por lo general se dice que el cliente es aquella persona que compra o alquila bienes o servicios a un individuo u organización. Por otro lado el Servicio según *Peel, Malcom (1990)* se define como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad".

2.1.2. SERVICIO AL CLIENTE

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

2.1.3. CALIDAD DE SERVICIO

Solo el cliente puede apreciar la calidad de servicio, porque la calidad, como la belleza, está en el ojo del observador. Como *Peters, Tom(1985)* señala: "El cliente percibe el servicio bajo sus propias condiciones. Es el cliente quien paga la tarifa-o no la paga- por una razón o serie de razones que él o ella determinan. Punto. No hay debate. No hay discusión".

2.1.4. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción del cliente *Kotler, Philip (1996)* la define como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".

2.1.5. VALOR AGREGADO

Una definición es que es una medida de contribución al valor de un producto que aporta una organización antes de que llegue al consumidor final. El valor agregado es como estrategia para hacer frente a la competencia de mercados saturados o competido así mismo sirve para que un cliente compre un producto en el que por el mismo precio le ofrezcan algún beneficio adicional que lo motive y se vea reflejado en su empresa.

2.1.6. VENTAJA COMPETITIVA

Son las ventajas que tiene una empresa sobre el resto de la competencia de acuerdo con *Kotler, Philip, Armstrong Gary (2007)* que se adquiere al ofrecer mayor valor a los clientes, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen precios mas altos.

2.2. ORIGEN DE LA BANCA

2.2.1. LA BANCA EN LA EDAD MEDIA

Los primeros bancos modernos aparecieron durante el siglo XVII: el Riksbank en Suecia (1656), y el Banco de Inglaterra (1694). Muchas de las funciones de los bancos, como la de guardar fondos, prestar dinero y garantizar préstamos, así como el cambio de monedas, pueden rastrearse desde la antigüedad. Durante la edad media, los caballeros templarios, miembros de una orden militar y religiosa, no sólo almacenaban bienes de gran valor sino que también se encargaban de transportar dinero de un país a otro. Las grandes familias de banqueros del renacimiento, como los Medici de Florencia prestaban dinero y financiaban parte del comercio internacional.

Los orfebres ingleses del siglo XVII constituyeron el modelo de partida de la banca contemporánea. Guardaban oro para otras personas, a quienes tenían que devolvérselo si así les era requerido. Pronto descubrieron que la parte de oro que los depositantes querían recuperar era sólo una pequeña parte del total depositado. Así, podían prestar parte de este oro a otras personas, a cambio de un instrumento negociable o pagaré y de la devolución del principal y de un interés. Con el tiempo,

estos instrumentos financieros que podían intercambiarse por oro pasaron a remplazar a éste. Resulta evidente que el valor total de estos instrumentos financieros excedía el valor de oro que los respaldaba. (*Enciclopedia Gran Sopeña, Tomo 1*).

2.2.2. LOS PRIMEROS BANCOS EN HONDURAS

Los primeros bancos fundados en nuestro país fueron El Nacional Hondureño y el Centroamericano, ambos autorizados en 1888, habiendo empezado a operar a finales del mismo año. Un año después de su creación, en 1889, estos dos bancos se fusionaron creando la institución bancaria conocida hoy con el nombre de Banco de Honduras. Dicho banco no solamente asumió las obligaciones monetarias de aquellos, sino que también aprovechando los billetes ya impresos por las otras dos instituciones, se convirtió a su vez, en banco emisor de circulante.

Más tarde, en 1912, se fundaron otros dos bancos: el del Comercio y Atlántida, a los que también se les otorgó la facultad de emisión.

Revista Cambio Empresarial (Febrero 2001)

2.2.3. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA BANCARIO

El principal papel de un banco consiste en guardar fondos ajenos en forma de depósitos, así lo determina Lefcovich Mauricio, (2004) como el de proporcionar cajas de seguridad, operaciones denominadas de pasivo. Por la salvaguarda de estos fondos, los bancos cobran una serie de comisiones, que también se aplican a los distintos servicios que los bancos modernos ofrecen a sus clientes en un marco cada vez más competitivo: tarjetas de crédito, posibilidad de descubierto, banco telefónico, entre otros. Sin embargo, puesto que el banco puede disponer del ahorro del depositante, remunera a este último mediante el pago de un interés. Podemos distinguir varios tipos de depósitos.

En primer lugar, los depósitos pueden materializarse en las denominadas cuentas corrientes: el cliente cede al banco unas determinadas cantidades para que éste las guarde, pudiendo disponer de ellas en cualquier momento. Tiempo atrás, hasta adquirir carácter histórico, este tipo de depósitos no estaban remunerados, pero la creciente

competencia entre bancos ha hecho que esta tendencia haya cambiado de forma drástica en todos los países occidentales. En segundo lugar, los bancos ofrecen cuentas de ahorro, que también son depósitos a la vista, es decir, que se puede disponer de ellos en cualquier momento.

Los depósitos y reintegros se realizan y quedan registrados a través de una cartilla de ahorro, que tiene carácter de documento financiero. La disponibilidad de este tipo de depósitos es menor que la de las cuentas corrientes puesto que obligan a recurrir a la entidad bancaria para disponer de los fondos, mientras que las cuentas corrientes permiten la disposición de fondos mediante la utilización de cheques y tarjetas de crédito. En tercer lugar hay que mencionar las denominadas cuentas a plazo fijo, en las que no existe una libre disposición de fondos, sino que éstos se recuperan a la fecha de vencimiento aunque, en la práctica, se puede disponer de estos fondos antes de la fecha prefijada, pero con una penalización. Los bancos, con estos fondos depositados, conceden préstamos y créditos a otros clientes, cobrando a cambio otros tipos de interés. Estos préstamos pueden ser personales, hipotecarios o comerciales. La diferencia entre los intereses cobrados y los intereses pagados constituye la principal fuente de ingresos de los bancos.

2.3. TENDENCIAS DE LA BANCA

2.3.1. TENDENCIAS INTERNACIONALES DE LA BANCA

El sistema bancario internacional está desarrollando una nueva tendencia para conocer en profundidad al cliente según Leyva Reus, Jeannette (2011) para comprender sus deseos, sus actitudes, sus estilos de vida y sus hábitos de consumo, a fin de predecir sus comportamientos financieros.

Prueba de ello según es que ya pueden segmentar el precio de sus productos y servicios, de acuerdo con el perfil de cada cliente, sin embargo es una oportunidad de mejora. A pesar de las tendencias al aumento del uso de canales alternativos (Internet Banking, Contact Center, Cajeros Automáticos, Celular, etc.), todos los análisis coinciden en que los clientes continúan asignándole una importancia fundamental a la

sucursal bancaria como elemento clave para elegir un banco. Esto no le quita trascendencia a los nuevos canales pero claramente la tendencia es hacia una atención multicanal al cliente.

El servicio al cliente en la actualidad cobra una importancia estratégica porque constituye un elemento de diferenciación entre entidades, sin embargo aún falta mucho por hacer para que las entidades bancarias les den prioridad a sus clientes realmente.

2.3.2. TENDENCIAS REGIONALES DE LA BANCA

Pequeña pero atractiva, sin duda la región centroamericana se ha convertido en un foco de interés para los bancos extranjeros. Tanto así que en El Salvador tienen casi todo el control (94%) e incluso duplica la participación relativa de Panamá (52%). Mientras tanto, Honduras es la tercera plaza más atractiva para el capital extranjero con el 40% del mercado, luego le sigue Costa Rica con el 30%, Nicaragua con un 27% y Guatemala con 10%. Parte de las razones que han llevado a grupos extranjeros a comprar banca local han sido el crecimiento de las economías de esos países. En otros casos, lo que sucedió es que los grupos extranjeros aprovecharon oportunidades de algunos bancos locales que venían con problemas según Rios, Boris (2012).

Lo cierto es que la región centroamericana sigue seduciendo a los grandes grupos financieros que están encontrando en este territorio lo que no encuentran en otros lados. Factores como la estabilidad económica y política, la dolarización total o parcial de la mayoría de las economías de la región, el creciente flujo de remesas de parte de los expatriados que trabajan en el extranjero y las expectativas que traen consigo los tratados de libre comercio son un aliciente para que inversionistas externos vean a la región con ojos de grandeza, ya que el hecho de establecer tratados de libre comercio con países como Estados Unidos, permite ver a una región más integrada.

Para algunos especialistas en el tema, el hecho de que un buen grupo de los bancos locales en Centroamérica sea comprado por grupos financieros externos se concentra en una temática de expansión y globalización de los servicios financieros. Es decir, hay

un momento en el que los bancos locales perciben una buena oportunidad para vender y lo más probable es que, de no hacerlo, pueden venir grupos financieros fuertes y aquellos no tengan la capacidad de crecimiento para hacerles competencia.

Pocos lo hubieran imaginado hace solo siete años atrás, cuando la internacionalización de la banca centroamericana parecía una ola irrefrenable. Y pocos lo hubieran imaginado porque en la agenda de casi nadie figuraba una crisis financiera sistémica de escala global como la que sorprendió al mundo en 2008.

Lo cierto es que, mediante esta crisis, el mapa de la banca centroamericana comenzó a reconfigurarse: hoy la tendencia muestra un renacer de las instituciones de origen regional, un protagonismo creciente de bancos latinoamericanos y la partida definitiva de algunas marcas globales.

En este escenario de gran dinamismo, el sistema financiero de Centroamérica y Panamá está fortaleciendo sus niveles de capitalización y así, paulatinamente, se va despegando de la vulnerabilidad reinante en el mundo desarrollado. Con este panorama las instituciones bancarias le están dando una importancia relevante a la atención que ofrecen a sus clientes y comprenden que los mismos son el activo más importante de su negocio.

2.3.3. TENDENCIAS DE LA BANCA EN HONDURAS

La banca en Honduras está retomando la senda del crecimiento. Este crecimiento puede ser observado por factores vinculados a la operativa diaria, por ejemplo: lanzamiento de productos, nuevos servicios, mayor publicidad, mayor foco en la venta, etc. Esta tendencia local se suma a la tendencia mundial de fuerte crecimiento del negocio bancario y al aumento de la rentabilidad de la industria financiera en general. En Honduras según *Calvo, Carlos (2012)*, 10 de los 17 bancos en operación son de capital externo; no obstante los bancos con capital nacional son los que dominan la clasificación bancaria.

2.3.4. BANCARIZACIÓN EN HONDURAS Y LATINOAMERICA

La Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN) inició hace dos años un estudio para determinar los índices a medir con el fin de evaluar los Sistemas Bancarios de Latinoamérica y en función de ellos concluir cuáles son los países con mayor profesionalismo financiero y en consecuencia con mejores “Índices de Bancarización”. Honduras obtiene el tercer lugar en el índice preponderante que mide la relación de “Crédito versus Producto Interno Bruto”, superándonos únicamente Panamá y Chile.

Los depósitos de los Bancos hondureños con relación al Producto Interno Bruto representan un 46.99%, índice que es superado únicamente por Panamá, Chile y Uruguay. En el caso de Panamá y Uruguay hay que tener presente que ambos países tienen Centros Financieros Internacionales y que por lo tanto este indicador les favorece a ellos por los depósitos que manejan de las personas de otros países que envían dinero a sus Centros Internacionales.

Ocupar el tercer lugar en la relación de “Crédito versus Producto Interno Bruto”, demuestra el compromiso de los Bancos para financiar el desarrollo de Honduras. Indica que los Bancos en Honduras participan más activamente en el financiamiento de la economía de lo que participan los Bancos en otros países como Costa Rica, Brasil y El Salvador, países que nos preceden en el indicador.

Honduras es el quinto país de Latinoamérica, precedido únicamente por Brasil, Guatemala, Costa Rica y Panamá, en puntos de atención a sus clientes. Desde hace muchos años los Bancos en Honduras tienen oficinas en todos los Departamentos del país y han mantenido el liderazgo en la implementación de productos como: auto-bancos, cajeros automáticos, tarjetas de crédito y débito, banca electrónica.
www.ahiba.hn

2.4. ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

En el pasado al servicio no se le daba la importancia que le correspondía ya que se relacionaba como una actividad de menor categoría, fue hasta los años cincuenta y

sesentas donde se descubrió el servicio al cliente como un valor agregado y como un componente decisivo en relación a un producto o servicio que se entregaba al cliente final.

El servicio al cliente aborda varias dimensiones complementarias que establecen una balanza sobre la cual cada uno de sus componentes posee el mismo peso, en este sentido la empresa tiene seis grandes asignaturas sobre las cuales debe invertir sus mejores esfuerzos con el fin de ofrecer al cliente una verdadera experiencia que vaya más allá de sus expectativas.

Estos elementos según " Las 6 dimensiones del buen servicio al cliente", s. f.)Gross, Manuel (2012) tienen que ver con:

- a) El Producto
- b) Los Procedimientos
- c) Las instalaciones
- d) Tecnología disponible
- e) Información
- f) El personal de servicio al cliente

2.4.1. EL PRODUCTO

Se refiere a lo que cada una de las empresas vende, es su producto tangible o intangible que recibe el cliente y sobre el cual emite un juicio acorde a la calidad, oportunidad, cantidad e incluso el valor entregado por él.

Una mala calificación sobre el producto afecta la percepción de servicio ofrecido al cliente y aunque se tengan mecanismos de reposición y compensación para el cliente es posible que se afecte incluso el nivel de fidelización que se haya alcanzado.

2.4.2. LOS PROCEDIMIENTOS

Hace referencia a los mecanismos que la empresa ha institucionalizado para establecer los pedidos, la entrega del producto, los pagos y demás procedimientos que le permiten al cliente comunicarse y resolver las inquietudes que le surgen.

Cuando los procedimientos son complejos o implican molestia para el cliente la calificación baja por cuanto se prefieren aquellas compañías que tienen un modelo de atención ágil, respetuoso y oportuno.

2.4.3. LAS INSTALACIONES

Es el sitio donde se presta el servicio y en este punto es importante considerar diversos aspectos que van a impactar en la prestación del servicio, en este sentido podemos mencionar las vías de acceso, facilidad de parqueo, amplitud de las instalaciones, iluminación, ubicación de los productos, visibilidad de la información y de la imagen corporativa, etc.

2.4.4. TECNOLOGÍA DISPONIBLE

La importancia de contar con sistemas de información que permitan agilizar los procesos de comunicación y servicio que se le ofrece al cliente es fundamental, ya que el cliente estará atento a nuevas ofertas en el mercado que le permitan utilizar menos tiempo y sentir un modelo de atención personalizada entre otras cosas.

2.4.5. INFORMACIÓN

Uno de los temas complejos de resolver en el diseño de una estrategia corporativa de servicio al cliente tiene que ver precisamente con la identificación de los componentes de un sistema de información adecuado y ajustado a la expectativa del cliente, de tal manera que cada tipo de negocio deberá encontrar si la comunicación con el cliente es masiva o personalizada y si los esfuerzos y recursos que se dedican a este componente tienen retribución. El modelo de comunicación debe analizarse no solamente en la manera como se hace presente la empresa en el cliente y en su

negocio si lo tiene, sino también en la calidad de la información que recibe cuando se comunica con la empresa y en este sentido vale la pena considerar hasta los mínimos detalles, como por ejemplo la oportunidad en la atención telefónica. Una información inadecuada, poco clara, confusa, incompleta o carente de veracidad traerá consecuencias en la decisión de compra del cliente e interpretará estas situaciones como descuido de la empresa frente al cliente y quizá juzgará con dureza las situaciones en las cuales sienta que no ha sido tomado en cuenta ni valorado en sus necesidades y expectativas.

2.4.6. PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE

Son las personas que atienden al cliente en el contacto real que tiene la empresa a través de sus productos o servicios, dependiendo el tipo de negocio el prestador del servicio tendrá la oportunidad no solamente de ofrecer al cliente una experiencia única frente a la empresa y su producto sino también la posibilidad de crear un proceso relacional con el cliente que va más allá de lo puramente transaccional, en este sentido el prestador del servicio no será entonces únicamente la persona que vende o atiende sino todo aquel que por su función tenga algún contacto directo o indirecto con el cliente, este concepto se refiere a que todos los empleados de la organización desde el más alto directivo hasta el nivel más bajo, deben ocuparse en satisfacer la demanda del cliente, así como estar atentos para descubrir nuevas características de no calidad.

Debemos destacar que una organización cuenta con clientes internos y clientes externos. Los internos son los empleados de la organización los cuales son fundamentales para lograr la satisfacción de los clientes externos y para estos se debe capacitar al personal en las técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones, fomentando en ellos su creatividad y capacidad de innovación, dándoles la posibilidad de sentirse totalmente a gusto con su trabajo, representando este todos los días una nueva motivación es lo que permite lograr del personal un mayor compromiso y una menor necesidad de supervisión.

Finalmente, crear una cultura de servicio al cliente implica una estrategia corporativa donde participen todos los niveles de la organización y se inicie con un diagnóstico

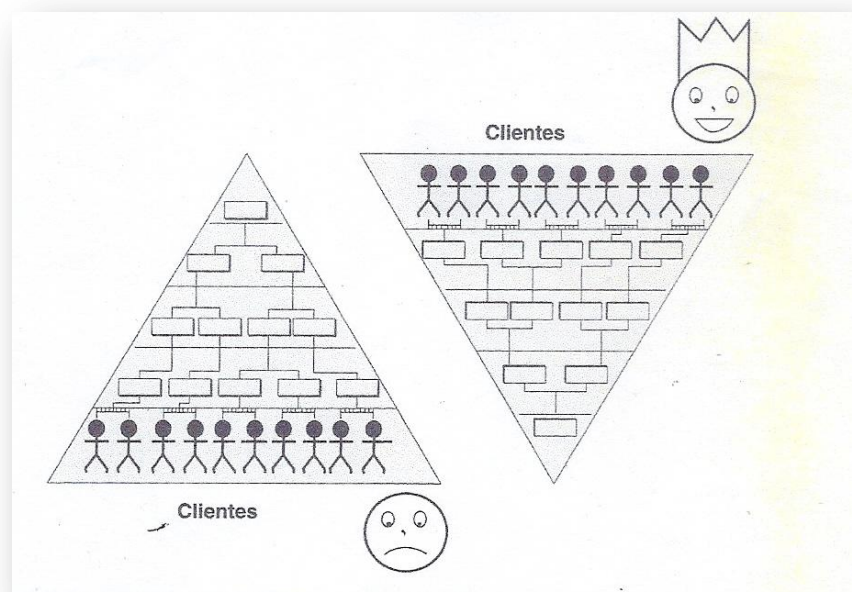
profundo sobre el cual exista la determinación por parte de la administración y la gerencia de intervenir con el fin de establecer claros indicadores de mejoramiento que tendrán su impacto y su recompensa cuando sean los mismos clientes los que perciban y manifiesten con su comportamiento económico mayores niveles de satisfacción, fidelidad e incluso compromiso con un modelo gerencial capaz de crear un diferenciador significativo en la prestación del servicio al cliente.

2.5. PIRÁMIDE ORIENTADA AL CLIENTE

Los empleados de cada empresa se convierten en una pieza clave tanto para el desarrollo de sus actividades, como la interacción constante con los usuarios externos, es decir la organización no solo posee clientes externos, también hay unos internos los cuales son sus empleados, son muy importantes ya que cada uno proyecta cual es la situación interna que se maneja en la organización y se ve reflejado en la mala atención al cliente y siguiendo el proceso en la baja satisfacción del cliente, para darle fundamentos a lo anteriormente dicho Enrique Müller nos explica cómo funciona la pirámide orientada a cliente “ En la pirámide de servicio, los clientes son el punto de inicio para definir el negocio y los empleados de servicio son el primer punto de contacto. Supervisores, gerentes y directores son apoyos para que el personal de servicio haga su trabajo de satisfacer a los clientes. En realidad, los clientes de los jefes son sus subalternos.

Figura 2. Pirámide orientada al cliente.

Fuente: Müller de la lama, Enrique, (1999)



2.6. EL SERVICIO ES PRIMORDIAL EN UNA BANCA DE RELACIONES

Si las ventas y el servicio van unidos, entonces son también inseparables del concepto de la banca de relaciones, el proceso de atraer, mantener y mejorar las relaciones con el cliente. Una verdadera banca de relaciones implica un gran compromiso <de la institución con el cliente, y del cliente con la institución>. La excelencia en el servicio prepara el terreno a estas relaciones.

Para la institución, los principales beneficios de la creación de relaciones son la retención de clientes y la oportunidad de venderles servicios adicionales. Por lo general, es más rentable vender cinco servicios a un cliente, que un servicio a cinco clientes. El cliente multiservicios es menos probable que abandone la institución completamente y más fácil de convencer para un sexto servicio que un cliente nuevo para un primer servicio, y es más rentable servirle en relación con costo por servicio usado.

Como la mayoría de las instituciones que aspiran a relacionarse probablemente se enfrentan a una competencia con productos, precios y ventajas comparables, esto nos lleva de nuevo a considerar un <buen servicios> como el margen competitivo.

Leonard L. Berry, David R. Bennet, Carter W. Brown, (s.f.) Calidad de Servicio como Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras.

2.7. OCHO PECADOS DE SERVICIO AL CLIENTE

1. La apatía (ley del sorbete). Es una actitud que le dice al cliente: "Me vale sorbete"
2. La sacudida (ley del pescado). Sacudirse al cliente a como dé lugar: "Este no es mi departamento"
3. La frialdad (ley del hielo). Hostilidad, impaciencia, frialdad que le dicen al cliente: "Apúrese, me está molestando."
4. La condescendencia (ley del sí). Decir sí a todo, tratar al cliente como un ser no pensante y olvidarlo lo antes posible.
5. La negación (ley del no). "Discúlpenos", "No lo trabajamos", "No es posible".
6. El robotismo. "Gracias, el que sigue", sonrisa automática, cráneo vacío.

7. La regla del tres. Primero, la empresa; luego, las políticas de la empresa; después, la empresa y sus políticas.
8. El rebote (ley de la pelota). "Disculpe llame a la extensión...", o "Vaya al departamento de..."

2.8. CULTURA ORGANIZACIONAL Y VALORES

La cultura organizacional según Casares, David, y Siliceo, Alfonso. *Manual de liderazgo*, (1998). Es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales

Construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, es eliminar las barreras de la productividad por un lado, y la desconfianza y los miedos por el otro. En sentido positivo según Siliceo Alfonso, *Manual de liderazgo*, (1998). Es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización, la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas; todo ello en beneficio de la empresa, de su personal y del cliente para el cual se trabaja. "Desde el punto de vista de las relaciones con el cliente, la cultura en el trabajo tiene alta importancia. El nuevo líder debe reconocer que los empleados tratarán a sus clientes de la misma forma en que sienten que se les trata a ellos" Wall, Solum y Sobol y Sobol, Robert. *El líder visionario*, (1994).

Los recientes estudios relativos al futuro del trabajo humano, señalan que la participación, la integración, la creatividad y el *empowerment*, son aspectos que de manera prioritaria tienen que tomarse en cuenta por los líderes del futuro. Esto significa que la cultura laboral de las organizaciones para el siglo XXI, estará fincada en líderes constructores del ambiente en el que se den a plenitud los procesos humanos. Entendemos por procesos humanos, las distintas formas de una sana relación y la energía del hombre en su relación con otros orientada a un proceso de mejora continua.

Los más importantes procesos humanos en términos de una cultura organizacional son los siguientes:

- La comunicación e información.
- La integración y el trabajo en equipo.
- La delegación y el *empowerment*.
- La motivación y el reconocimiento.
- La creatividad e innovación.
- La capacitación y el desarrollo humano.
- La toma de decisiones.
- El liderazgo.

La cultura se genera y transmite a través de los anteriores procesos favoreciendo la libertad, autonomía, auto motivación y autocontrol en los obreros, empleados y ejecutivos. El modelo de procesos humanos requiere de más y no de menos liderazgo en la línea de trabajo, es decir, cuando el sistema y la cultura son abiertos, permisivos y libres, se requiere de un gran liderazgo que refuerce y reconozca continua y cotidianamente las actitudes, conductas y valores de la cultura organizacional.



Figura 3. Cultura Organizacional.

Fuente: Manual de Liderazgo (1998)

2.9. MODELO DE CULTURA DE SERVICIOS

- El cliente: Es el centro, el vértice, el Sol, todo gira a su alrededor; sin él, el modelo queda desarmado. Es la razón de ser de la empresa y de la cultura de servicio donde todo se orienta hacia él.
- Servicios orientados al cliente: Los servicios que se ofrecen al cliente son adaptados a sus necesidades. El personal se convierte en detector de estas necesidades que son satisfechas al momento usando el ingenio, la creatividad y la buena disposición del personal.
- Productos orientados al cliente: Los productos están diseñados pensando en las necesidades del cliente. Contienen estándares de alta calidad, los cuales son auditados constantemente por el mismo personal que los produce y los maneja. Los productos son mejorados escuchando al cliente que sabe lo que quiere.
- Sistemas orientados al cliente. Los sistemas en la organización apoyan al personal de contacto y son diseñados para la conveniencia del cliente, más que para la conveniencia de la organización; son sistemas amigables que redondean una experiencia más de satisfacción del cliente.
- Personal de contacto orientado al cliente. Es el nivel en la organización que sirve al cliente directamente y está en contacto íntimo con él por medio de servicios, productos y sistemas que ofrece al cliente. Si logramos una buena cultura de servicio, este personal estará atento a las necesidades del cliente al momento que se presentan. Esto nos da un nivel de respuesta, atención y voluntad que hace que el cliente califique el servicio como superior, y regrese y recomiende el buen servicio a otros.
- Jefes orientados al cliente. Los jefes son vitales en este proceso pues están en contacto con el personal. Ellos son determinantes para el cambio de cultura de su personal. Si están convencidos apoyarán el cambio. Se necesita un perfil especial de jefe en una cultura de servicio que logre que su gente quiera, sepa y pueda mejorar el servicio.

- Dirección orientada al cliente. El siguiente círculo es la dirección donde se origina el interés, la energía, el comportamiento inicial, la filosofía, la misión, los objetivos fundamentales y la estrategia para una nueva cultura.
- Cultura de servicio. El último círculo es la cultura que abarca todos los elementos culturales de la organización.

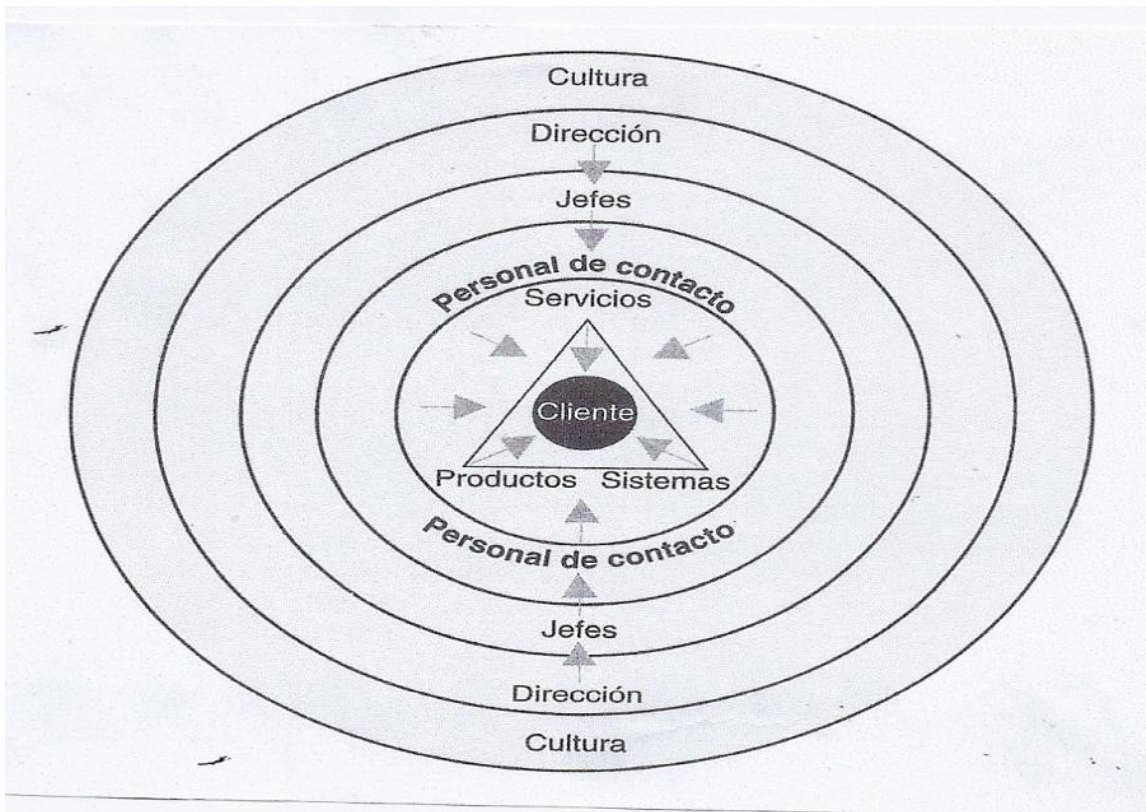


Figura 4. Modelo de Cultura de Servicio

Fuente: Müller de la lama, Enrique (1999)

2.10. LIDERAZGO DE SERVICIO Y SUS DESAJUSTES

La calidad de servicio es un camino por recorrer, y el liderazgo es la fuerza de empuje que lo anima. Los líderes no solo establecen la dirección, sino que también proporcionan la energía para empezar las cosas y mantenerlas funcionando. El cambio cultural no se producirá por sí solo, y sin un fuerte liderazgo, es imposible que se produzca en absoluto.

Los ejecutivos de servicios financieros que aceptan el desafío del liderazgo de servicio suelen verse luchando en un punto crítico, luchando para cambiar la dirección de una organización que funciona bien en un camino con una señal que dice <<rentabilidad en las operaciones>>. La dirección superior a menudo tiene ideas definidas sobre lo que el cliente valora más en términos de servicio y, por lo general, usará estas ideas para establecer las metas, políticas y ofertas que establecen la tendencia de servicio de la organización. Desgraciadamente, la dirección superior a menudo está equivocada en sus suposiciones sobre los clientes. El problema aquí son los desajustes:

Desajuste 1: La diferencia entre lo que quieren los clientes y lo que la dirección cree que quieren.

Desajuste 2: La diferencia entre lo que la dirección cree que el cliente desea y lo que pide que ofrezca la organización.

Desajuste 3: La diferencia entre los planes de servicio y el nivel de servicio realmente ofrecido.

Desajuste 4: La diferencia entre el servicio ofrecido y las comunicaciones externas sobre el servicio.

Leonard L. Berry, David R. Bennet, Carter W. Brown, (s.f.) Calidad de Servicio como Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras.

2.11. MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR

Según Great Place toWork los excelentes lugares de trabajo se construyen a través de las experiencias que los colaboradores obtienen a partir de sus relaciones diarias y no a través de programas y prestaciones.

Los colaboradores consideran que trabajan en excelentes lugares de trabajo cuando:

- **CONFÍAN** en las personas para las que trabajan.
- Sienten **ORGULLO** de lo que hacen.
- **DISFRUTAN** de las personas con las que trabajan.

La confianza es la característica principal de los excelentes lugares de trabajo y se construye a través de la *credibilidad* de los líderes, el *respeto* que los colaboradores perciben y la *justicia* con la que se trata a los colaboradores. Adicionalmente, el nivel de *orgullo* de las personas y la *camaradería* son otros componentes esenciales.

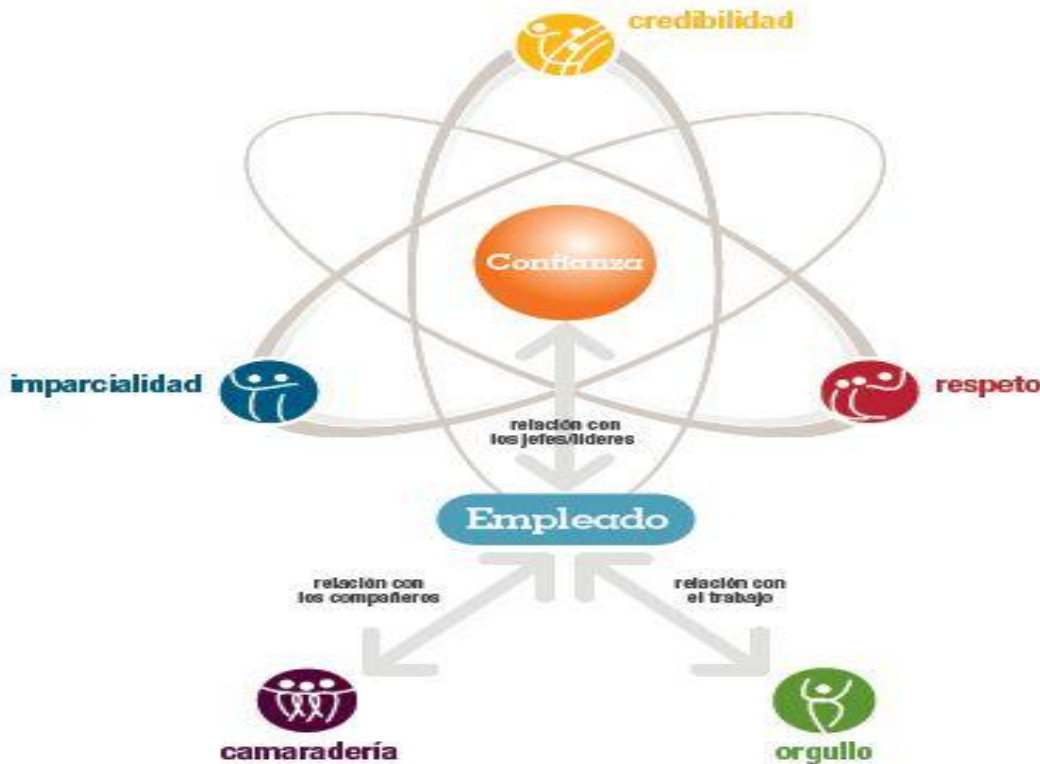


Figura 5. Expectativas de los empleados

Fuente: Great Place toWork

2.12. LA GESTIÓN DEL CAMBIO DE ARRIBA A ABAJO

John Kotter, un profesor de la Harvard Business School, es una de las autoridades de mayor reconocimiento mundial sobre liderazgo y cambio. En 1995 publicó un artículo sobre los problemas del cambio estratégico radical. Afirmaba que los problemas de los cambios estratégicos se debían a los altos ejecutivos que no lograban identificar la secuencia necesaria para dirigir estos cambios.

Sus ocho pasos para transformar su organización son:

1. Crear el sentido de urgencia a partir de las realidades competitivas y del mercado.
2. Crear una poderosa coalición directriz.
3. Creación de una clara visión para dirigir el esfuerzo del cambio y desarrollar claras estrategias para conseguirlo.
4. Comunicar la visión.
5. Delegar poder a otros para que actúen en función de la visión.
6. Planificar y crear ventajas a corto plazo.
7. Consolidar las mejoras y avanzar en los cambios
8. Institucionalizar los nuevos planteamientos

Sin embargo, Julia Bolagun y GerryJohnson ponen en duda el grado en que los altos directivos pueden gestionar realmente el cambio siguiendo un planteamiento de arriba abajo. Concluye que, aunque la alta dirección creía que estaba dejando clara cuál era la estrategia pretendida, el cambio se produjo realmente de la siguiente manera:

- Los directivos intermedios interpretaron las iniciativas de cambios a partir de sus propios modelos mentales respecto a sus responsabilidades y condiciones locales mediante conversaciones con sus homólogos, y en función de los rumores y las respuestas locales a las iniciativas de arriba abajo.
- Los altos directivos no podían esperar comprender o intervenir en esta dinámica. Estaban inevitablemente, demasiado alejados.
- Por tanto, no es posible que los altos directivos influyan directamente en la forma en que los directivos intermedios interpretan la nueva estrategia y las iniciativas del cambio, sobre todo en grandes organizaciones con una gran dispersión geográfica o muy centralizada.
- La realidad es que estos directivos intermedios crean, de hecho, un cambio desde el ámbito local que es distinto de la mera aplicación del cambio tal como se ha dictado desde arriba.

2.13. CATORCE PRINCIPIOS DE DEMING

Hoy en día siguen vigentes los principios gerenciales que el Dr. William E. Deming nos legó:

Esos principios fueron pilar para el desarrollo de la calidad y permitió a países como Japón y a los tigres y tigrillos de Asia posicionarse sobre países destacados por su competitividad, originada principalmente por la calidad de sus productos de exportación. Asimismo Estados Unidos cuando se auto descubrió volvió a ocupar el sitio que como potencia económica lo obliga a tener. El famoso documental de "Porqué Japón puede y nosotros no", los hizo despertar de un letargo de varias décadas, redescubriendo a sus propios "gurús".

Estos principios son:

1. Crear un propósito constante hacia la mejora de los productos y servicios (Mejoramiento continuo).
2. Adoptar la nueva filosofía de la estabilidad económica rechazando permitir niveles normalmente aceptados de demoras, errores, materiales defectuosos y defectos de fabricación.
3. Eliminar la dependencia de inspecciones masivas.
4. Terminar con la costumbre de adjudicar negocios sólo sobre la base del precio. (En términos coloquiales: "Lo barato, sale caro")
5. Búsqueda constante de problemas.
6. Instituir la capacitación continúa en el trabajo.
7. Concentrar la supervisión en ayudar al personal a desempeñar mejor su trabajo.
8. Estimular la comunicación eficaz, de dos vías.
9. Romper las barreras existentes entre los departamentos.
10. Eliminar el uso de objetivos numéricos sin dar los métodos y proveer las herramientas y entrenamiento necesarios.
11. Mejorar permanentemente la calidad y la productividad.
12. Eliminar las barreras que le impiden al trabajador el derecho de sentirse orgulloso de su destreza.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y automejora.

14. Definir el compromiso permanente de la alta gerencia con la calidad y productividad y su obligación de implementar todos estos.

2.14. CASOS

2.14.1. CASO PANASONIC

Panasonic es uno de los mayores y más importantes fabricantes de productos electrónicos del mundo y con un conocimiento de marca muy alto. Se caracteriza por su profundidad de gama, su investigación y desarrollo, su conocimiento como fabricante, su alta calidad y sus sofisticados productos desde 1918.

Panasonic es una organización enérgica, creativa y proactiva, que aspira a superar constantemente las expectativas del cliente para traducir su visión a enriquecer los productos, soluciones y para conseguir que los clientes confíen y crean en el nombre Panasonic.

Hoy, Panasonic Corporation está compuesta por más de 680 compañías y casi 390,000 empleados en todo el mundo y ofrece más de 15.000 productos para cubrir las necesidades de nuestros clientes.

Como resultado, el éxito de su negocio se basa en el fuerte compromiso de sus empleados con el principio del cliente es lo primero y de generar "ideas forlife". (ideas para la vida)

Konosuke Matsushita fundador de Panasonic afirma que si se establece una meta y se hacen esfuerzos constantes para conseguirlo, seguramente se desarrollaran y crecerán. Repetir los esfuerzos cada día hasta que el objetivo se interiorice en la mente hasta que se convierte en una creencia. Matsushita ha creado siete principios teniendo esto en mente. En esencia, "Estos principios incorporan mi gran deseo de alcanzar esta meta haciendo avances paso a paso en la vida diaria". (Konosuke Matsushita, 1935)

Siete Principios

- Esfuerzo incesante por mejorar
- Gratitud
- Cooperación y espíritu de equipo
- Justicia y honestidad
- Contribución a la sociedad
- Adaptabilidad
- Educación y humildad

La visión de futuro digital de Panasonic está dirigida por las necesidades y aspiraciones de sus clientes y millones de consumidores en el mundo quienes utilizan sus productos cada día. Comparten con los clientes sus deseos de vivir una vida más plena, ofreciendo la mejor manera para trabajar y disfrutar con los beneficios de tecnología innovadora.

Panasonic continuará con la filosofía tradicional, "Primero el cliente" para crear nuevos productos que resuelven los problemas profesionales, la vida personal y ayudando a los clientes a disfrutar más. El nombre Panasonic es sinónimo de innovación, calidad, rendimiento y facilidad de uso.

2.14.2. CASO WASHINGTON MUTUAL

Washington Mutual es una compañía de servicios financieros muy exitosa, con una fórmula poco común para forjar relaciones redituables con sus clientes estadounidenses de clase media. Cuando un cliente entra por primera vez a una de sus agencias quizás se sienta sorprendido ya que no hay ventanillas, ni escritorios tampoco mostradores de mármol. En lugar de esto se encontrará con un ambiente cálido e invitante de un vendedor al detalle, incluyendo un área de recepción donde los Wamulianos (así se bautizaron ellos mismos) conocen y saludan a los clientes. Según Washington Mutual la idea consiste en crear un lugar donde los clientes del banco deseen ir en vez de tener que ir. En muchos aspectos, una sucursal de Washington Mutual se parece más a una tienda al detalle que a un banco.

Este es el banco del futuro, el estilo Washington Mutual (WaMu para los clientes leales) ya que si los hijos de los clientes se ponen irritables mientras está haciendo una transacción bancaria, puede enviarlos al rincón de los niños, llamado WaMuKids, donde se podrán divertir con juegos, libros y otras actividades.

Una de las principales innovaciones del diseño del banco son las torres de cajas, pedestales donde los socios de ventas están colocados frente a pantallas de transacciones de campo. Ellos no manejan dinero en efectivo. Los clientes que necesitan efectivo reciben una papeleta que deben llevar a una máquina que entrega el dinero. Esto es fundamental para la verdadera meta del banco: realizar ventas cruzadas de productos y servicios. Puesto que no están atados a una caja registradora con efectivo en su interior, los cajeros que descubren que el hijo de un cliente acaba de ingresar a la universidad, pueden conducirlo a una oficina de préstamos para educación. O bien, pueden guiar a una pareja de recién casados al escritorio de préstamos hipotecarios.

Este formato resulta poco común para un banco, pero está funcionando bien para Washington Mutual, las utilidades de más de \$18 mil millones al año de WaMu lo convierten en la sexta compañía bancaria más grande de Estados Unidos, y en una de las más grandes firmas de préstamos hipotecarios.

La estrategia de WaMu se basa en forjar relaciones completas con los clientes. Inicia con el ofrecimiento de lo que la compañía considera sus principales productos de relación-hipotecas de casas de habitación y cuentas de cheques gratuitas sin requisitos de manejo de cuenta para evitar una cuota mensual. Muy pronto, los clientes están felizmente enganchados con la gama completa de servicios bancarios de WaMu.

Una de las principales razones del éxito del banco es su enfoque en las relaciones con los clientes. Sin embargo, la compañía sabe que para forjar relaciones firmes con los clientes también se debe cuidar a los empleados que mantienen esas relaciones. Por eso, WaMu también ha creado una cultura corporativa exuberante que motiva y apoya a los Wamulianos. De hecho, algunas personas consideran que la cultura de WaMu es casi un culto” como lo sugiere un observador. Todo ese entusiasmo se traduce en servicio, satisfacción y valor para los clientes.

2.14.3. CASO DISNEY

Walt Disney World es el lugar de Estados Unidos que más empleos da y que opera todos los días de la semana, todo el año, puede recibir a cientos de miles de personas en un día; la energía que da poder a esta ciudad la llaman “magia”.

La magia de las vacaciones de Disney, es la magia de la calidad en el servicio, de la innovación, de la belleza, de las familias que vienen juntas, de nuestros miembros del reparto. Todas esas cosas sumadas. –Michael Eisner Es fácil ver los efectos de la magia en los negocios: para el cliente, la magia es una fuente de maravillas y placer; para la empresa y sus empleados es una cuestión de práctica.

La magia práctica tiene componentes dentro y fuera del escenario: el componente sobre el escenario de la magia es la respuesta que produce en los invitados (clientes) y el componente detrás del escenario incluye todas las operaciones que se acumulan en la magia dentro del escenario.

El proceso que Disney llama Ciclo del Servicio de Calidad, es el nombre que se le ha dado a lo que produce la magia. A lo que se refiere el Servicio de calidad es a exceder las expectativas del invitado y presentar atención a los detalles.

Existe el factor sorpresa el cual hace referencia a cubrir y exceder las expectativas de los clientes para alcanzar un servicio de calidad; alguien que va más allá de su obligación, resuelve un problema y se gana una mayor gratitud por parte del cliente, lo sorprende; no solo significa prestar mucha atención a cada uno de los aspectos de la experiencia del cliente, también tiene que ver con analizar esa experiencia desde la perspectiva del invitado entendiendo sus necesidades y deseos, comprometiendo todos los elementos del negocio hasta crear una experiencia excepcional para cada uno de ellos.

En Walt Disney World exceder las expectativas de los invitados es un estándar del cumplimiento del deber.

Ciclo del servicio de calidad

El ciclo del servicio de calidad de Disney es el proceso de toda la organización que genera un servicio de calidad; es el proceso de producción a través del cual la magia práctica se crea. Crea una visión compartida del servicio y acomoda los elementos principales (gente, infraestructura y procesos), en un esfuerzo completo de hacer realidad esa visión.

Está compuesto por cuatro elementos principales:

- Un tema de servicio
- Estándares de servicio
- Entrega de sistemas
- Integración

Disney presta especial atención a la investigación de mercado y del cliente; se da la tarea de aprender quienes son los invitados y comprender lo que esperan cuando visitan Disney. El tiempo y esfuerzo que se le dedica ofrece una buena idea de lo importante que es para el éxito.

Hay numerosas técnicas que se emplean en Walt Disney World como:

- Encuestas frente a frente.
- Puestos de escucha específicos (para contestar preguntas de los invitados, resolver problemas y reunir información).
- Tarjetas de comentario.
- Encuestas por teléfono.
- Cartas y correos electrónicos.
- Grupos de enfoque.
- Retroalimentación que los consumidores dan a los empleados.

El conocimiento desarrollado a partir de los invitados debe usarse para crear y mejorar todos los elementos del ciclo del servicio de calidad, desde el tema de servicio y los estándares, hasta el detalle más pequeño de los sistemas de entrega del servicio del reparto, el escenario y el proceso.

2.14.4. CASO WETHERILL ASSOCIATES, INC (WAI)

Piensa, habla, y haz lo que es correcto y evita lo que es incorrecto...el comportamiento adecuado es aquel que al mismo tiempo es lógicamente correcto, oportunamente y moralmente correcto, para todos los involucrados (*Declaración de Ética de la Acción Correcta*).

WatherillAssociates, Incorporated (WAI) se fundó en 1978 para demostrar las teorías de administración del escritor y consultor Richard W. Wetherill, y para dar apoyo financiero a 34 miembros de un grupo de estudio del comportamiento que llevaba su nombre. Autor de mucho libros publicados de forma particular, Wetherill había insistido, desde hacia mucho tiempo, en que el éxito perdurable de un negocio dependía del compromiso con “la acción correcta” y los principios de honestidad absoluta.

La dirección de WAI buscaba implementar la ética de la acción correcta en toda la organización como base para la toma de decisiones. Los empleados tenía la instrucción de ser realistas con los clientes y proveedores y no prometer aquello que n podían cumplir, además de “considerar las necesidades de todos” en la toma de decisiones. Para la organización, la ética de la acción correcta estaba fundada en la profunda creencia en una realidad objetiva, así como en el compromiso de racionalizar y ser absolutamente honestos.

Las ventas para 1980, el primer año de WAI en el negocio de la distribución, fueron menores a \$ 1 millón. Para 1992, ganaba \$6.9 millones en utilidades antes de impuestos sobre ingresos superiores a los \$81 millones. Las exportaciones a clientes en México, Canadá, Australia, Europa, Taiwán y Sudamérica sumaban mas de \$ 7 millones en ventas. La operación principal de los talleres WAI en Royersford era de 6000 números de partes. Además, cuatro centros adicionales de distribución se localizaban cerca de Los Ángeles, Atlanta, Chicago y Dallas.

Kevin Kraft, tesorero de WAI, explicó: no teníamos capacitación formal en ventas. Nos enseñaba la realidad, nunca intentamos hacer dinero. Simplemente queríamos demostrar que tener un negocio que fuera bueno para los dueños, ejecutivos,

empleados, clientes, abastecedores y para la comunidad, no solo era posible sino también deseable.

A diferencia de la industria la gente de ventas de WAI recibía la instrucción de no presionar a sus clientes, no usar técnicas negativas para vender y no aplastar a la competencia

Los estudios de WAI indicaron que los consumidores le concedían, de manera consistente, altas calificaciones por servicio. Un cliente relató que en una ocasión llamó solicitando una pieza y la empresa sólo tenía en existencia una nueva: WAI dijo. “Si nos compra el original le costará \$30, si lo compra en el mercado de piezas de repuestos, con uno de nuestros competidores, le costará \$ 14. Incluso me dieron el numero de pieza de la competencia... Sé que ninguna otra compañía hubiera hecho eso”

2.15. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

El modelo de las fuerzas competitivas adoptado por Michael Porter es una herramienta poderosa de mayor uso porque permite diagnosticar de forma sistemática las presiones competitivas y evaluar la fortaleza e importancia de cada una, operando cinco áreas de mercado general.

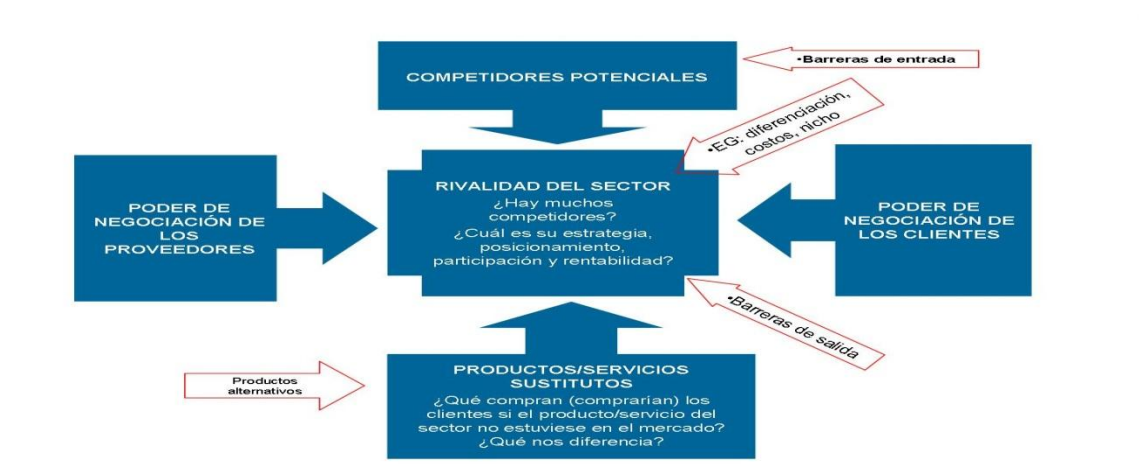


Figura 6. Las 5 fuerzas competitivas

Según Thompson, Gamble, Strickland III (2008) este modelo de fuerzas se aplica para determinar la naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas a través de:

- Identificación de presiones competitivas específicas asociadas a cada una de las cinco fuerzas.
- Evaluar las fortalezas de las presiones que comprende cada una de las cinco fuerzas (vigorosa, intensa, moderada, normal o débil)
- Determinar si la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas permite generar beneficios atractivos.

Las cinco fuerzas en conjunto determinan la intensidad competitiva, y la rentabilidad de la organización, siendo cruciales para determinar la estrategia que se debe implementar. Tomando en cuenta que una empresa con posición fuerte en el mercado donde la competencia no constituye amenaza, tendrá bajo rendimiento si se enfrenta a un sustituto de coste más bajo; si no hay sustitutos y existen barreras de entrada la intensa rivalidad ente competidores limitara rendimientos potenciales; si la rivalidad existente es intensa representa la competencia perfecta, por bajo nivel de barreras de entrada, no existe poder de negociación con proveedores y clientes.

Por lo tanto la rivalidad es desenfrenada debido a la existencia de numerosas empresas y productos sustitutos; se deben plantear varios escenarios dependiendo el sector industrial en que la organización se desarrolle, el análisis de intensidad de las fuerzas permitirá a la empresa establecer una estrategia competitiva de manera que la posicione en una ubicación que le permita defenderse mejor contra estas fuerzas, o identificar la oportunidad de lograr su estrategia.

2.16. ANÁLISIS FODA

En toda organización es fundamental que los niveles gerenciales posean el suficiente conocimiento del ámbito tanto externo como interno de la misma para la toma de

decisiones acertadas, por todos esos motivos se considera de gran utilidad el uso de la herramienta FODA.

El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro. (Thompson, Strickland III, Gamble, 2007), Un análisis FODA ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa.

Las Fortalezas son las capacidades que posee la empresa que hace bien o los atributos que aumentan su competitividad en el mercado. Las Oportunidades son factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permite obtener ventajas competitivas. Las Debilidades, es de lo que la empresa carece o realiza mal, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, son factores que provocan una posición desfavorables frente a la competencia. Las Amenazas son aquellas situaciones que provienen del ambiente externo amenazando su rentabilidad y bienestar competitivo, y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización.

Factores Externos Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Amenazas	FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A

Figura 7. Ejemplo Matriz FODA

Fuente: Apuntes clase Estrategia Empresarial

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades: Interno

- Análisis de Recursos: Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de Actividades: Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- Análisis de Riesgos: Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- Análisis de Portafolio: La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Oportunidades y Amenazas: Externo

Las oportunidades son tendencias positivas en el ambiente externo; las amenazas son tendencias negativas. Se define el ambiente externo se refiere a aquellos factores y fuerzas de fuera de la organización que afectan su desempeño. E incluye dentro dos componentes: el entorno específico y el entorno general. Dentro del entorno específico incluye fuerzas externas que afectan directamente las decisiones y acciones de los gerentes y tiene importancia directa para el logro de los objetivos de la organización.

La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión, y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e institución, para adecuarse al cambio y a las demás demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

2.17. ORGANIGRAMA DE AGENCIA Y PERFILES DE PUESTOS

2.17.1. ORGANIGRAMA DE AGENCIA BANCARIA DE BANCO LAFISE

A continuación se ilustra el organigrama de una agencia bancaria de Banco Lafise, en la que podemos observar que el líder es el gerente de agencia y el supervisor de caja es su segundo al mando; el número de cajeros y oficiales de servicios puede variar de acuerdo al tamaño de la agencia.



Figura 8. Organigrama de Agencia de Banco Lafise

Fuente Capital Humano de BLH, organigramas

Banco Lafise cuenta con:

- 24 Agencias Bancarias a nivel nacional
- 4 Agencias en los Aeropuertos del país
- 17 Rapicentros
- 3 Ventanillas.

2.17.2. PERFILES DE PUESTOS

A continuación se ilustran los perfiles de puestos de las diferentes posiciones que conforman el organigrama de una agencia bancaria, en el que se detalla el nivel académico, la experiencia, las competencias y otros requisitos.

Tabla 1. Perfiles de Puestos

PUESTO	GERENTE DE AGENCIA	SUPERVISOR	OFICIAL DE SERVICIO	CAJERO
NIVEL ACADEMICO	Lic. en administración de empresas, economía, administración pública o carreras afines. -Maestría (No indispensable)	-Perito Mercantil y Contador Publico -Licenciatura en Administración de empresas o carreras afines (No indispensable) o Experiencia como cajero, oficial de servicios bancarios, oficial del área de operaciones.	Perito Mercantil y contador publico -Pasante de la carrera de administración de empresas o carreras afines	Perito Mercantil/Bachiller en Admón. de Empresas
EXPERIENCIA	5 años como mínimo en puestos de dirección en áreas de mercadeo, créditos,	-5 años de experiencia con conocimientos amplios en el manejo de caja y de las transacciones que se ejecutan	Dos años como cajero de ventanilla	No indispensable

	finanzas, admón. Bancaria, gerente de agencias en otras instituciones bancarias	en el área de servicios bancarios.		
COMPETENCIAS	<p>Habilidad para trabajar en equipo</p> <p>-Habilidad para dirigir personal</p> <p>-Habilidad para la toma de decisiones</p> <p>-Habilidad de planificación</p> <p>-Habilidad de supervisión</p>	<p>-Capacidad de supervisión</p> <p>-Capacidad para tomar decisiones</p> <p>-Capacidad de liderazgo</p> <p>-Habilidad de planificación</p>	<p>-Habilidad para transmitir información a los clientes</p> <p>-Capacidad para trabajar bajo presión</p> <p>-Habilidad para asimilar conocimiento</p>	<p>-Iniciativa</p> <p>-Excelentes Relaciones Humanas</p> <p>-Organizado</p> <p>-Discreción</p>
OTROS REQUISITOS	<p>Responsable</p> <p>-Con iniciativa</p> <p>-Creatividad</p> <p>-Excelentes relaciones humanas</p> <p>-Honestidad</p> <p>-Organizado</p> <p>-Discreción</p>	<p>-Excelente presentación personal</p> <p>-Fluidez verbal</p> <p>-Capacidad de negociar</p> <p>-Capacidad para trabajar en equipo</p>	<p>Excelente presentación personal</p> <p>-Fluidez verbal</p> <p>-Dinámica</p> <p>-Responsable, honesto y amable</p>	<p>Facilidad de expresión</p> <p>-Excelente presentación personal</p> <p>-Capacidad de Negociar</p>

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE Y MÉTODOS

La investigación sobre “un nuevo modelo de servicio al cliente para Banco Lafise” se desarrolló bajo el enfoque mixto descriptivo en el que se evalúan aspectos de tipo cuantitativo y cualitativo, dado que se aplicó en secuencia las etapas del planteamiento del problema en forma descriptiva, el diseño de la investigación, el muestreo, la recolección de los datos, los procedimientos de análisis de los datos y/o la interpretación. Así mismo se aplicó la observación durante la recolección de los datos.

“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos”. (*Hernández Sampieri y Mendoza, 2008*).

El objeto de estudio es Banco Lafise, institución que ha manifestado su interés en los resultados de esta investigación, facilitando la accesibilidad a los clientes tomados como muestra, para el desarrollo adecuado del estudio.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con la investigación obtuvimos una perspectiva más integral de las variables analizadas del servicio al cliente que actualmente ofrece Banco Lafise y la relación que estas tienen con los factores que los clientes consideran que dan valor agregado al servicio que se les brinda.

La investigación fue no experimental, basada en la definición de *Hernández Sampieri (2010)* “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

3.2.1. ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Por efectos de tiempo la investigación se desarrolló en un solo diseño, de manera práctica, con el fin de responder a las preguntas de investigación y cubrir los objetivos fijados de la investigación.

La recolección de datos se realizó en las distintas agencias bancarias de Banco Lafise de la ciudad de Tegucigalpa, abordando a los clientes al azar para el levantamiento de las encuestas.

La investigación se conformo en 5 fases:

Fase 1: Visitas a las Agencias

Fase 2: Trabajo de Campo

Fase 3: Supervisión del Trabajo de Campo

Fase 4: Tabulación de la información

Fase 5: Análisis de los resultados

Fase 6: Propuesta

FASE 1. VISITAS A LAS AGENCIAS

Como primer paso se solicitó autorización al banco para ingresar a las agencias de Tegucigalpa y poder llevar a cabo las encuestas con los clientes, de manera que cada gerente de agencia ofreciera el apoyo que el trabajo requería.

FASE 2. TRABAJO DE CAMPO

Para dar inicio al levantamiento de encuestas se mostró el instrumento a los empleados de servicio al cliente y del área de caja para que el instrumento fuera conocido por ellos, y así estimar el tiempo de la operación bancaria que el cliente realizaría para seleccionar el cliente encuestar.

Las encuestas a los empleados fue aplicada al personal que se encontraba en la agencia en el momento de la visita.

FASE 3. SUPERVISION DE TRABAJO DE CAMPO

Se supervisó el levantamiento de los datos para asegurar que la información fuera veraz, así como la asistencia a las dudas o interrogantes que los clientes tenían.

FASE 4. TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez recolectados los datos se realizó el vaciado de la información en una hoja de excel para generar la estadística de cada una de las interrogantes planteadas en la encuesta.

FASE 5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En esta fase se analizaron las estadísticas generadas en la fase anterior para poder proponer el nuevo esquema de servicio que el banco debe implementar para generar ventaja competitiva.

FASE 6. PROPUESTA

En base a los resultados se procedió a proponer los aspectos que deberá la administración del banco tomar en cuenta para llevar a cabo el nuevo modelo de servicio al cliente que generará ventaja competitiva ante los clientes.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Esta investigación ha sido enfocada a los clientes de banca de personas, es decir personas naturales, dado que las empresas se encuentran en un nivel de satisfacción importante que no fueron considerados como parte de este estudio.

La población de clientes en Banco Lafise es de 90,000 personas naturales y empresas, de los cuales el 70 por ciento corresponde a personas naturales por lo que 63,000 clientes son la población de clientes a nivel nacional, sin embargo, evaluaremos la población de la ciudad de Tegucigalpa la cual está conformada por el 35 por ciento de los clientes, que en valores absolutos equivale a 22,050 personas, siendo este dato la población finita de estudio.

La muestra se calculó bajo la siguiente fórmula:

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

Fuente: Sampieri

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

P = Proporción de personas cuya factibilidad de ser seleccionadas en la muestra es un éxito, para el caso su valor estimado es de 0.50

E = Error de muestreo y su valor será del 5%

Z = Representa el nivel de confianza requerido, en esta investigación es del 95% se ha dejado un 5% para solucionar problemas en caso que personas se nieguen a contestar los cuestionarios o sean contestados con irresponsabilidad o cualquier otro tipo de fenómeno que altere la información.

Z = 1.96 (según tabla de áreas bajo la curva normal).

Q = Proporción de personas que no hay factibilidad de ser seleccionas, para el caso su valor es de 0.50.

N = Población total sujeta de estudio

Población	22,050 clientes
Error máximo aceptable.....	5%
Porcentaje estimado de la muestra.....	5%
Muestra.....	378

$$n = \frac{0.50(1 - 0.50)}{\frac{0.05^2}{1.96^2} + \frac{0.50(1-0.50)}{22,050}}$$

n = 378 Clientes

También se encuestaron los empleados de caja, servicio al cliente y gerentes de agencia que se encontraban en la agencia en el momento de la visita.

El total fue de 91 colaboradores.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.3.1. ENCUESTAS A CLIENTES

El instrumento aplicado en la investigación fue la encuesta de manera presencial, abordando al azar a los clientes que ingresaban a la agencias, seleccionando aquellos que fueran clientes a título personal, teniendo el cuidado de no seleccionar mensajeros o representantes de empresas que corresponden a otra población.

3.3.2. ENCUESTAS A EMPLEADOS

También aplicamos encuestas a los colaboradores de las agencias, aplicando a cada agencia visitada para recabar opiniones que ayudaron al objetivo de la presente investigación.

3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

- **Fuente Primaria:** que proviene del resultado de la encuesta a los clientes y al personal de servicio al cliente de las agencias del banco.
- **Fuente Secundaria:** que proviene de los documentos de Banco Lafise, al detallar información, sobre organigrama, perfiles de puestos. De los libros que se investigaron para profundizar en el tema Servicio al Cliente.
- **Fuentes Terciarias:** Las recopiladas de internet.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo describe los hallazgos encontrados en la investigación recopilados a través de las encuestas aplicadas a los clientes personas naturales del banco, como también a los empleados.

Para el análisis de los datos se utilizó las técnicas de tipo descriptivo, de frecuencia simple, haciendo uso de las estadísticas e informe de resultados los cuales fueron vaciados al programa Microsoft excel, donde se elaboraron los gráficos correspondientes. A partir de la información resultante se ejecutó el análisis e interpretación utilizando tablas y gráficas que facilitan la comprensión de la misma y a su vez, dar respuestas a las preguntas planteadas en la investigación. Los resultados se muestran a continuación:

4.1. ENCUESTA A CLIENTES

4.1.1. FRECUENCIA EN LA VISITA A AGENCIAS

De acuerdo a la Figura 9, podemos observar que el 50% de la muestra seleccionada visita una o más veces a la semana las agencias de Banco Lafise, un 39% visita dos o tres veces al mes, un 8% una vez al mes y un 4% menos de una vez al mes. Con lo anterior encontramos que la mitad de los encuestados visitan las agencias frecuentemente, lo cual nos indica que existe una demanda significativa de servicio al cliente en el banco.

Tabla 2. Frecuencia en la visita a agencia

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a)Una o más veces a la semana	188	50%
b)Dos o tres veces al mes	147	39%
c)Una vez al mes	29	8%
d)Menos de una vez al mes	14	4%
Total	378	100%

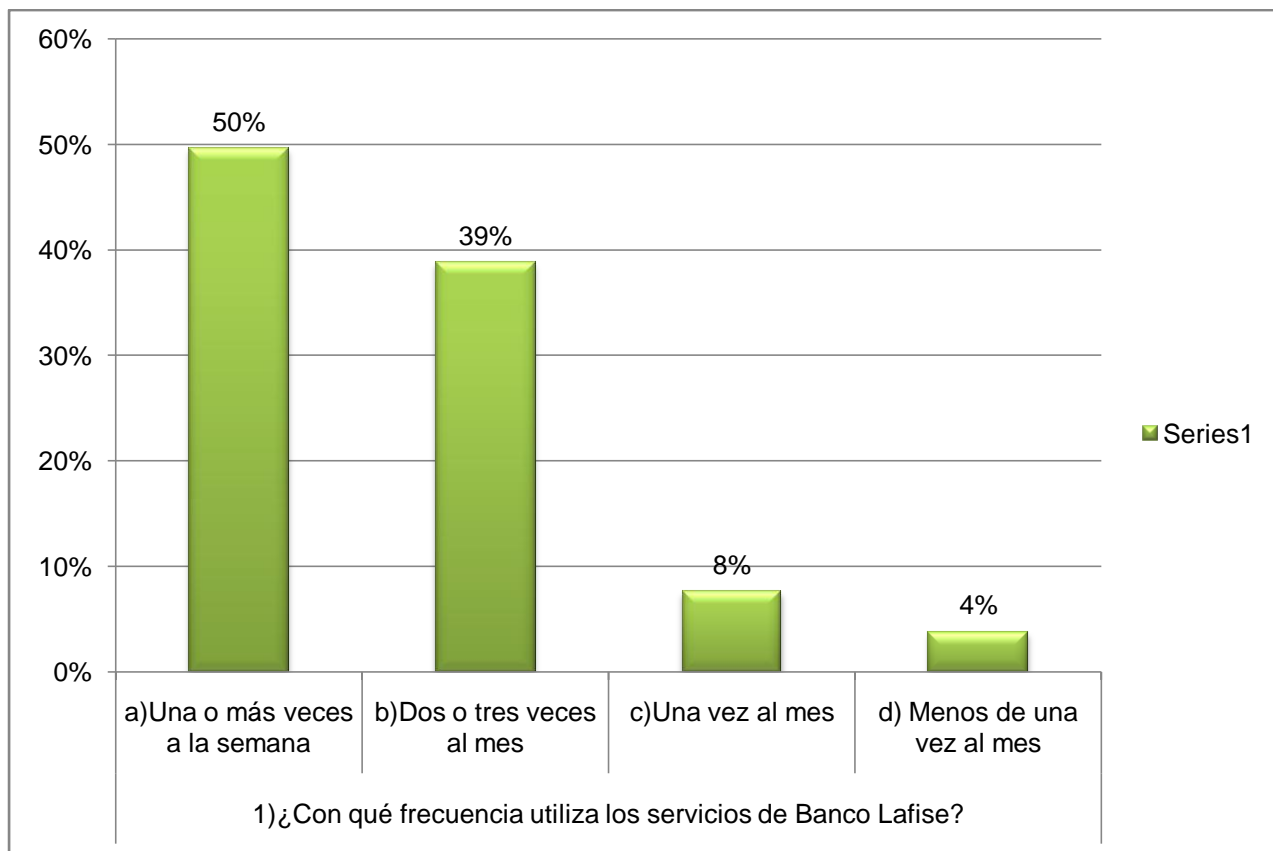


Figura 9. Frecuencia en la visita a agencia.

Análisis: El 50% de clientes encuestados revelan que visitan las agencias de Banco Lafise una o más veces a la semana.

4.1.2. COMO LLEGÓ A BANCO LAFISE

La Figura 10, para la pregunta ¿Cómo llegó a ser cliente de banco Lafise?, el 35% de los clientes encuestados llegó a ser cliente por voluntad propia, un 22% por referencia de un amigo o familiar, un 31% porque el banco llegó a ellos, 13% porque sus empresas les paga su salario por medio del banco (planilla). Cabe mencionar que la opción de clientes por pago de planilla no se tomó en cuenta inicialmente, sin embargo hubo una frecuencia alta en respuesta de pregunta abierta lo que nos brinda panorama

de que una significativa cantidad de clientes son personas a quienes se les paga su sueldo a través del banco.

Tabla 3. Como llegó a Banco Lafise

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Por voluntad propia	132	35%
b) Por referencia de un amigo o familiar	82	22%
c) Porque el banco llegó a usted	116	31%
d) Por Planilla	51	13%
Total	378	100%

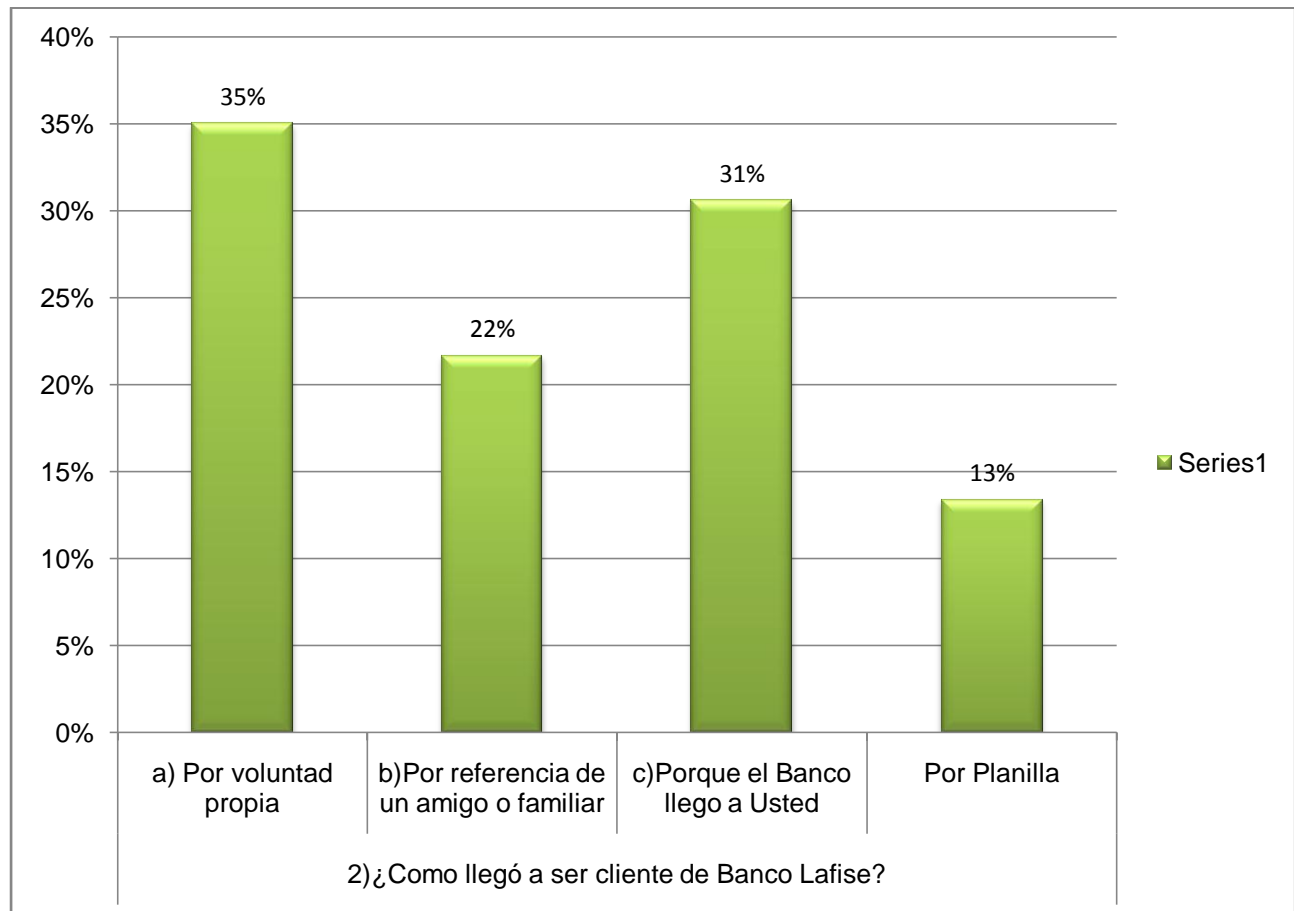


Figura 10. Como llegó a Banco Lafise

Análisis: Del total de encuestados un 35% llegó a Banco Lafise por voluntad propia.

4.1.3. COMPARACIÓN CON OTRAS ALTERNATIVAS

En comparación con otras alternativas de servicios bancarios un 42% del total de clientes encuestados consideran a Banco Lafise como una opción mucho mejor que la competencia, un 34% la consideran como algo mejor, un 17% como más o menos igual y un 4% no lo sabe. Los resultados establecen que la mayor frecuencia de clientes determina a banco Lafise como mejor opción en servicios bancarios que las demás alternativas en el mercado.

Tabla 4. Comparación con otras alternativas

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a)Mucho mejor	159	42%
b)Algo mejor	130	34%
c)Más o menos igual	65	17%
d)Algo peor	5	1%
e)Mucho peor	5	1%
f)No lo sé	14	4%
Total	378	100%

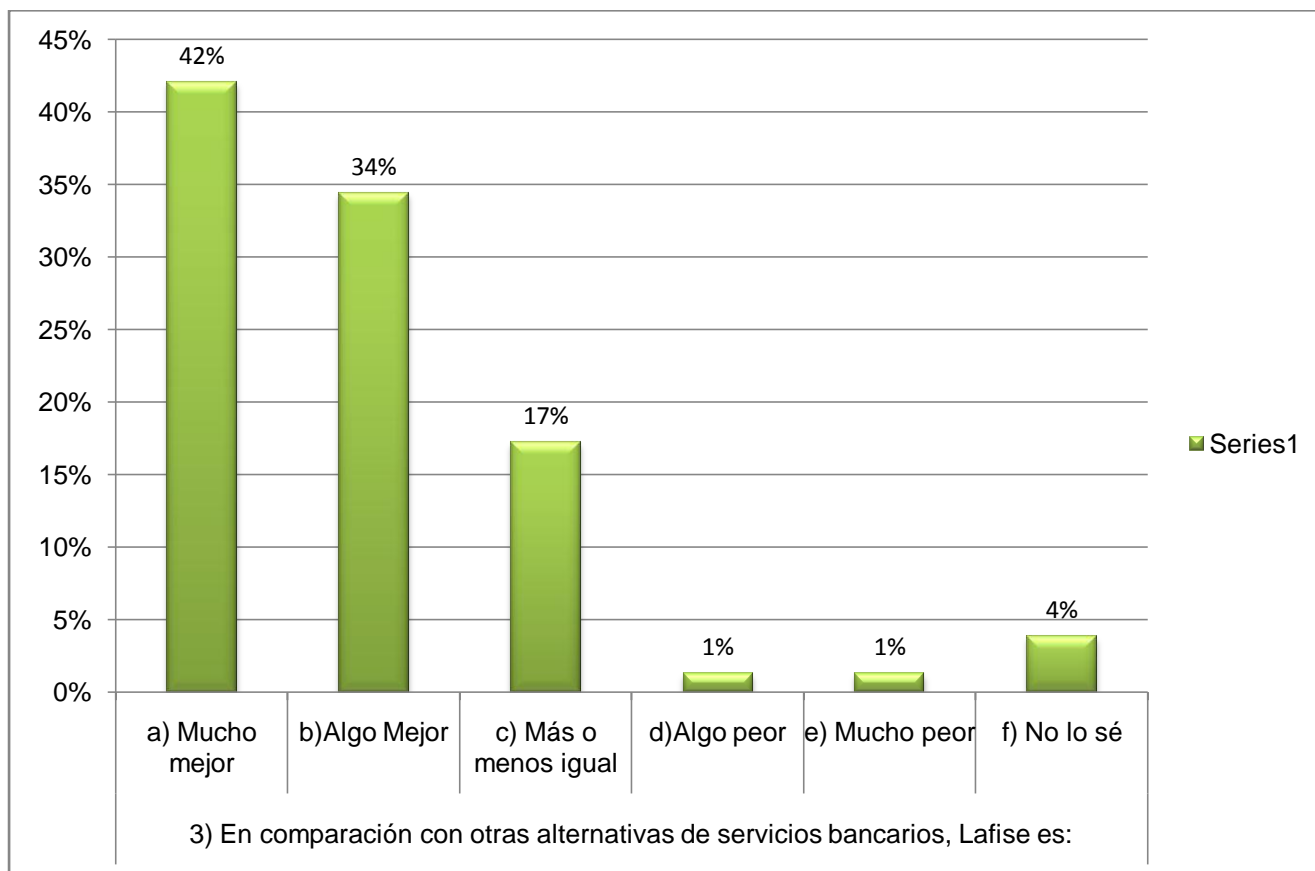


Figura 11. Comparación con otras alternativas

Análisis: El 42% del total de clientes encuestados considera a Banco Lafise mucho mejor en comparación con otras alternativas de servicios bancarios.

4.1.4. ATRIBUTOS DE BANCO LAFISE

Como se puede observar en la Figura 12, donde se presentan los resultados obtenidos en cuanto a los atributos que el cliente valora de Banco Lafise, encontramos que los clientes valoran los 5 atributos expuestos ya que varían mínimamente uno al otro, sin embargo el atributo: Manejo del sistema alcanza el porcentaje más alto con un 51%.

Tabla 5. Atributos de Banco Lafise

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a)Rapidez de la atención	128	34%
b)Orientado a satisfacer el cliente	144	38%
c)Calidad en el servicio	156	41%
d)Atención al cliente	159	42%
e)Manejo de sistema	193	51%

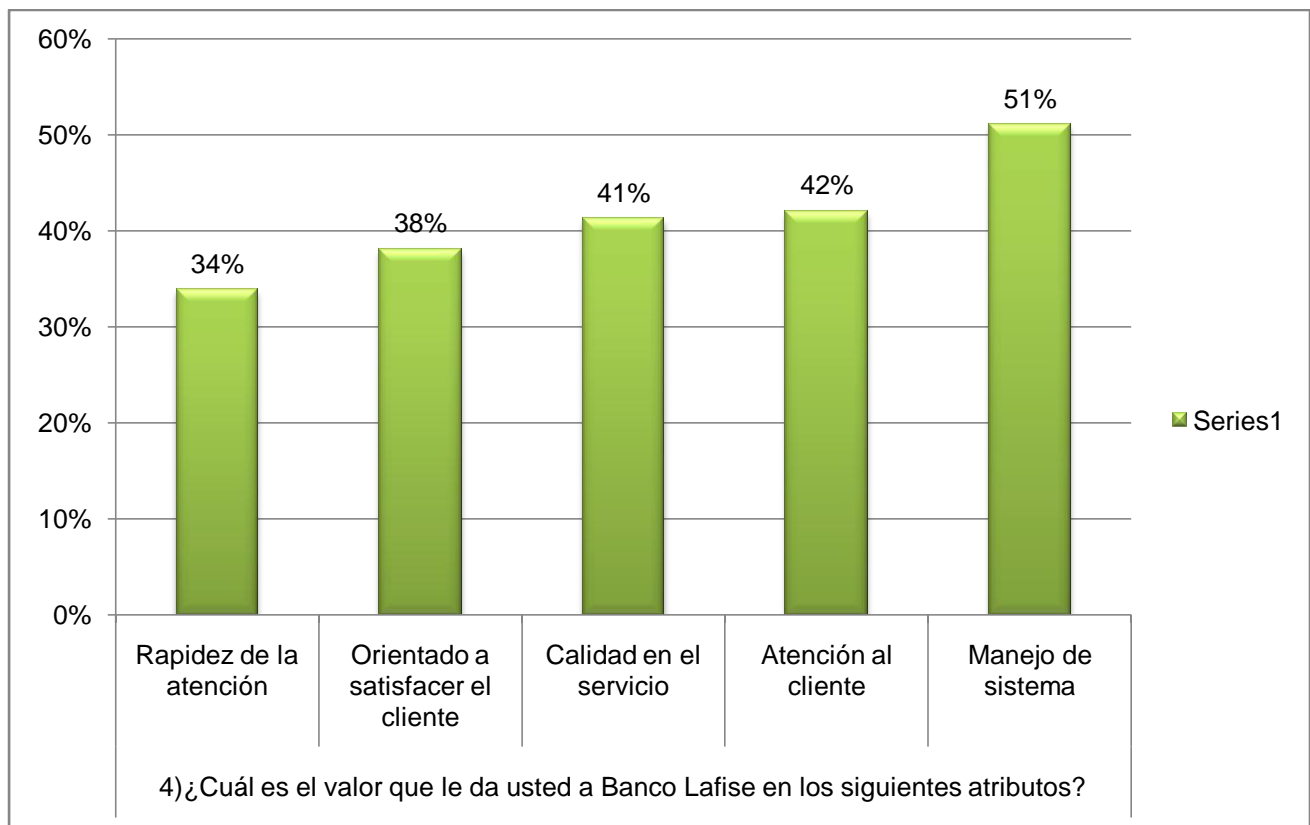


Figura 12. Atributos de Banco Lafise

Análisis: El atributo más valorado de Banco Lafise por sus clientes es el manejo del sistema obteniendo una ponderación de 51% del total de los clientes encuestados.

4.1.5. ATRIBUTOS DE IMPORTANCIA PARA EL CLIENTE

Los clientes encuestados manifiestan que el atributo más valorado por ellos es el manejo del sistema obteniendo un 62% del total de la muestra consultada, de igual forma la calidad del servicio es un atributo con mucha relevancia con un 58%, un 57% opina que la rapidez de la atención, y un 56% que orientación al cliente es el de mayor importancia.

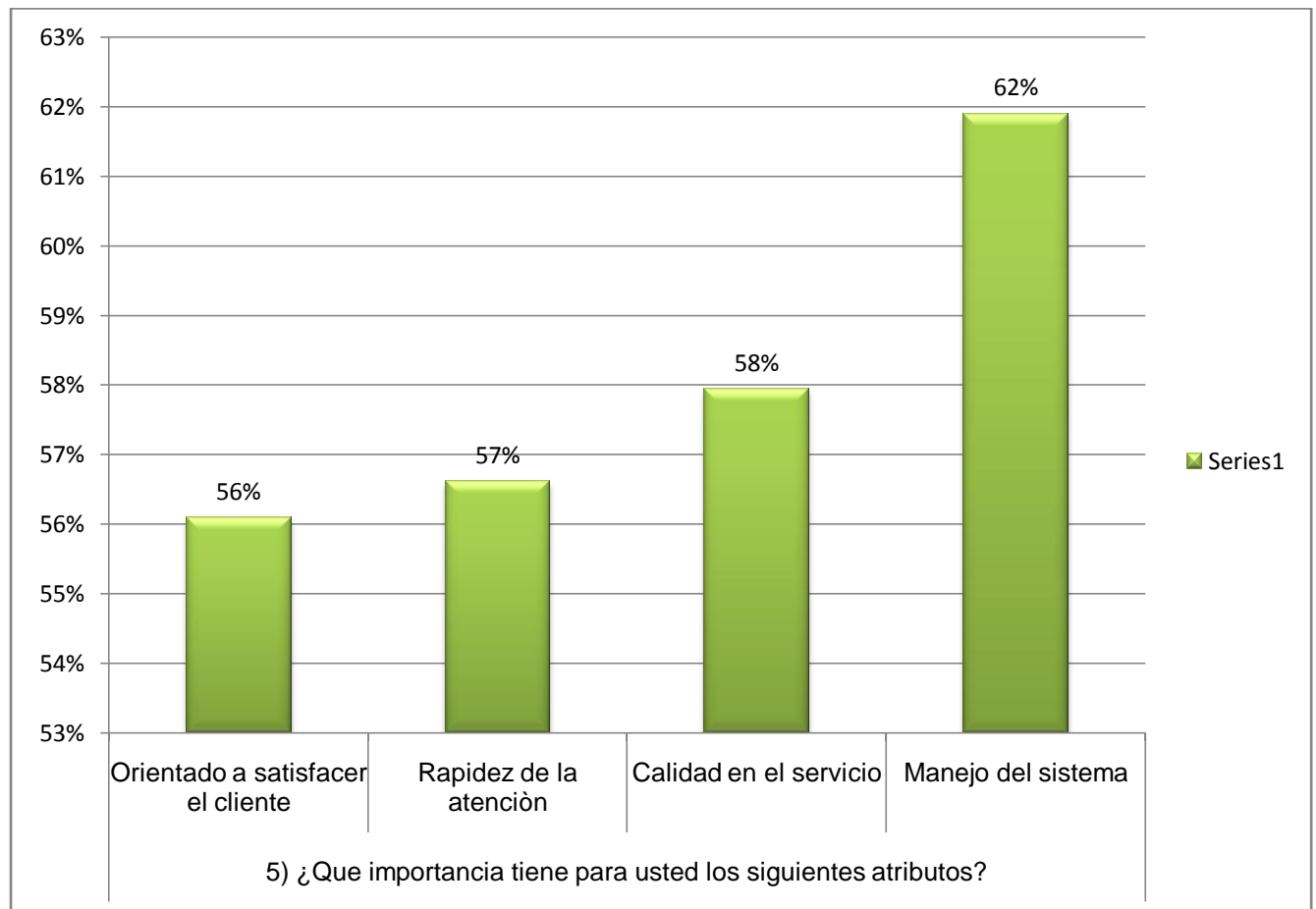


Figura 13. Atributos de importancia para el cliente

Tabla 6. Atributos de importancia para el cliente

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a)Orientado a satisfacer el cliente	212	56%
b)Calidad en el servicio	214	57%
c)Atención al cliente	219	58%
d)Manejo de sistema	234	62%

Análisis: De los cuatro atributos consultados el 62% de los clientes opinan que el manejo del sistema es el atributo más importante para ellos.

4.1.6 ELEMENTOS DE VALOR AGREGADO PARA EL CLIENTE

De los elementos que el cliente considera como valor agregado a su satisfacción, el personal de servicio al cliente obtiene el mayor porcentaje de la muestra encuestada siendo un 66%, las instalaciones obtienen un 62%, la calidad de productos y servicios obtiene un 59%, tecnología disponible un 57% y finalmente la información de productos y servicios obtiene un 52% siendo este el valor agregado menos valorado.

Tabla 7. Elementos de valor agregado

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a)Información de productos y servicios	197	52%
b)Tecnología disponible	214	57%
c)Calidad de productos y servicios	222	59%
d)Instalaciones	234	62%
e)Personal de servicio al cliente	250	66%

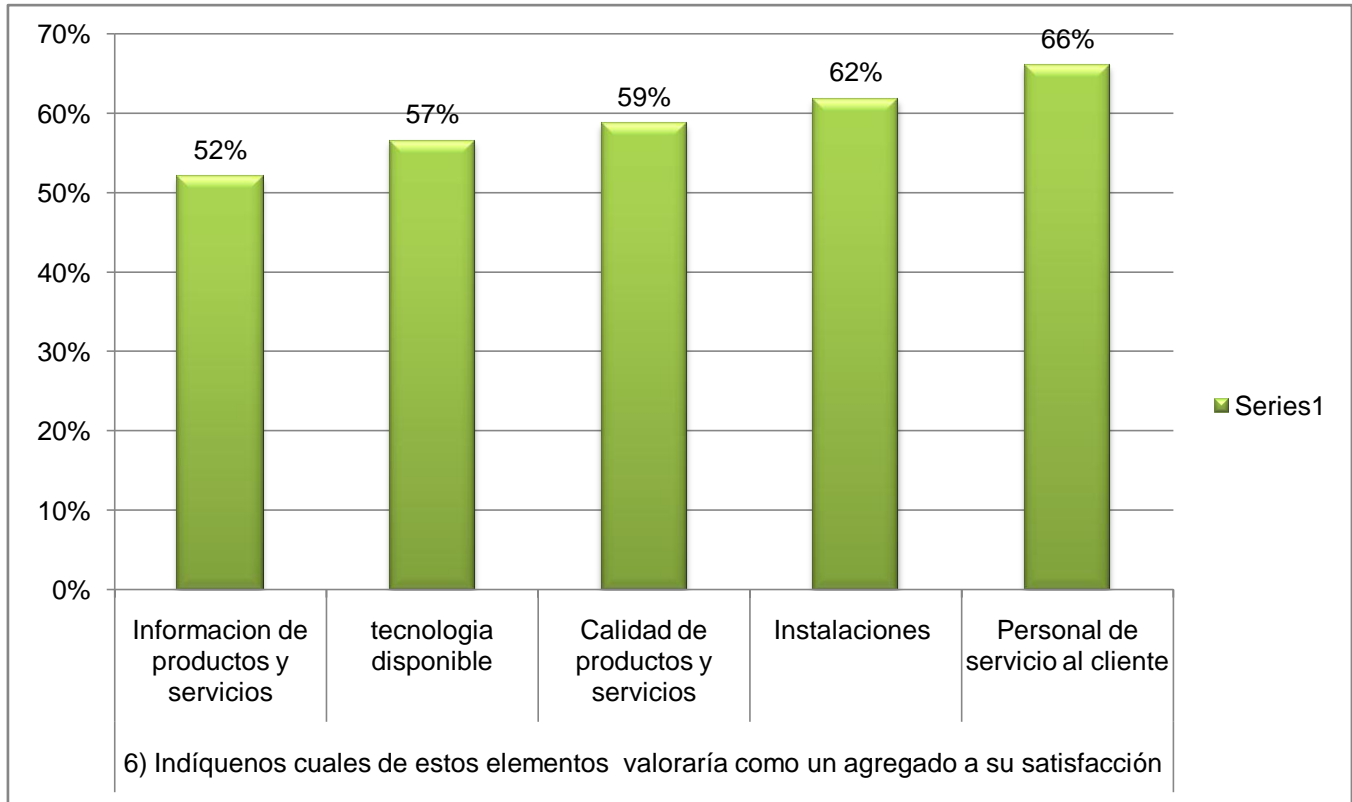


Figura 14. Elementos de Valor Agregado

Análisis: Un 66% de los encuestados opina que el personal de servicio al cliente es el valor agregado de mayor importancia para ellos.

4.2. ENCUESTA A EMPLEADOS

4.2.1. QUEJAS MÁS FRECUENTES DE LOS CLIENTES

Entre las causas más frecuentes por las que los clientes se quejan es la falta de personal con más porcentaje, llegando a un 65 % del total de la muestra encuestada, quedando en segundo lugar: Mucho tiempo de espera con un 16%, la tercera queja es la falta de agencias del banco obteniendo un 14%. En la figura 15 podemos visualizar gráficamente estos resultados.

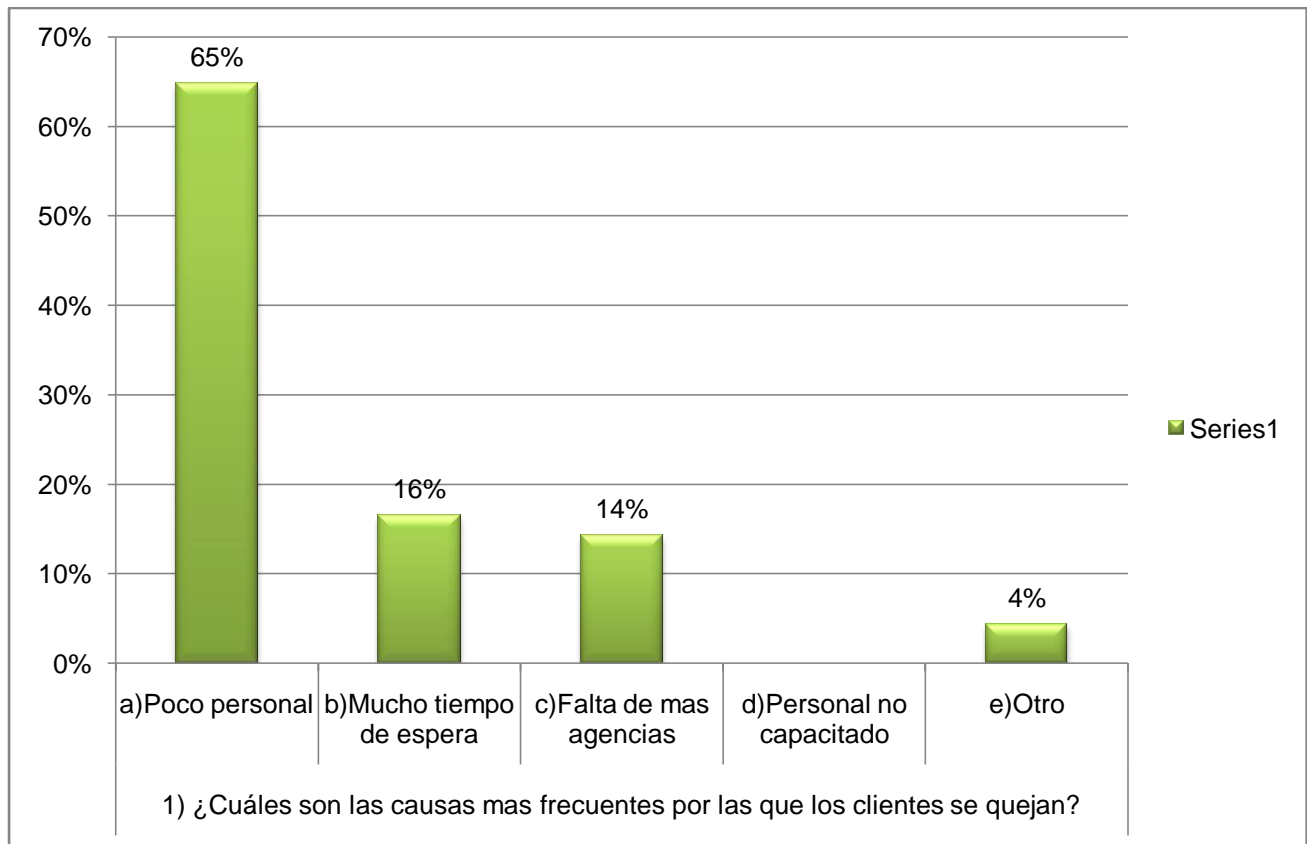


Figura 15. Quejas más frecuentes de los clientes.

Tabla 8. Quejas más frecuentes de los clientes

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Poco personal	59	65%
b) Mucho tiempo de espera	15	16%
c) Falta de mas agencias	13	14%
d) Personal no capacitado	0	0%
e) Otro	4	5%
TOTAL	91	100%

Análisis: Poco personal es la queja más frecuente según los clientes encuestados, obteniendo un 65% del total de la muestra.

4.2.2. CALIDAD DEL SERVICIO

La mayoría de los empleados opina que el servicio de Banco Lafise es mejor que el de la competencia con un 41%, mientras que un 29% de los empleados valora el servicio igual que el de la competencia, y un 31% opina que es menor que el de la competencia.

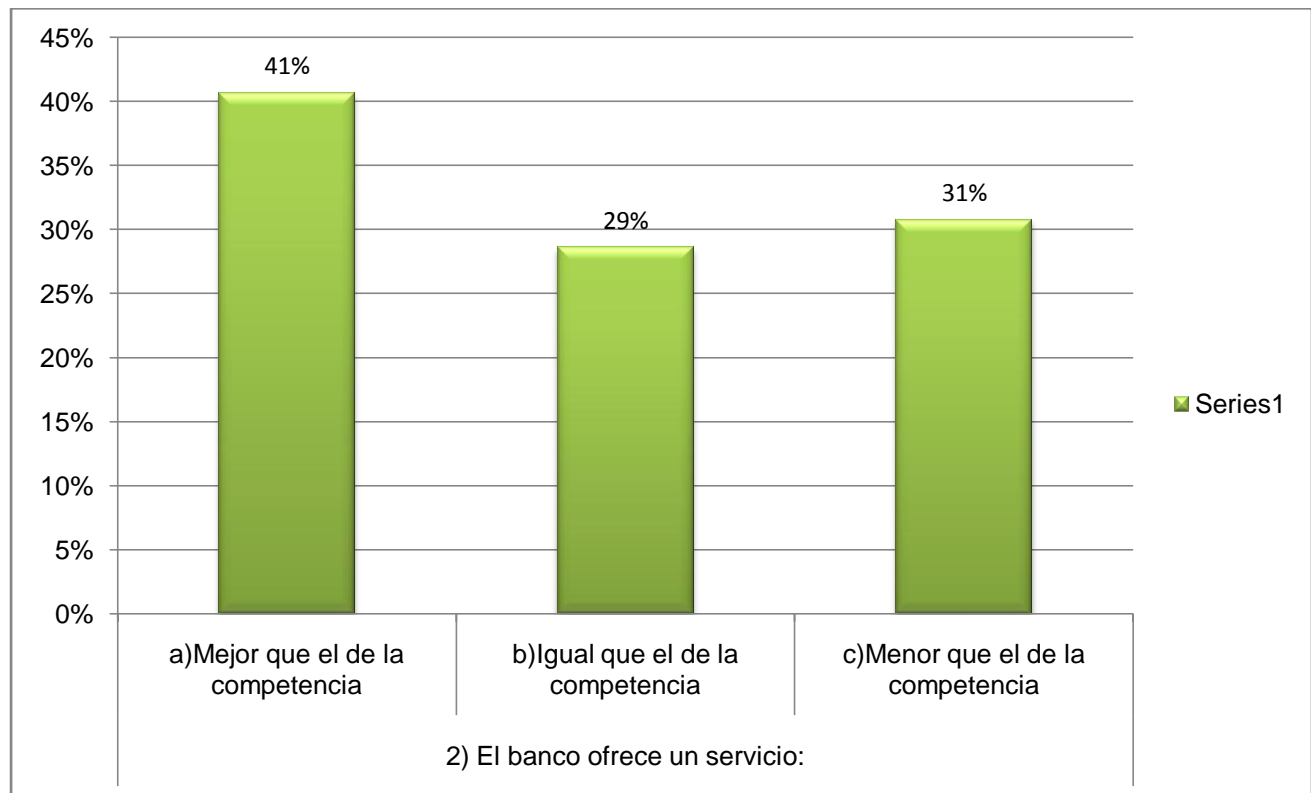


Figura 16. Calidad del servicio de Banco Lafise.

Tabla 9. Calidad del servicio de Banco Lafise

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Mejor que el de la competencia	37	41%
b) Igual que el de la competencia	26	29%
c) Menor que el de la competencia	28	30%
TOTAL	91	100%

Análisis: La mayoría de los empleados consideran que el servicio que Banco Lafise es mejor que el de la competencia.

4.2.3.FACILIDAD PARA OFRECER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los empleados comentan en un 71% que se les facilita ofrecer otros productos a los clientes en el momento que los atienden, sin embargo un 26 de los 91 empleados encuestados opinan que no se les facilita ofrecer otros productos por diversos motivos como lentitud del sistema, falta de personal, entre otros.

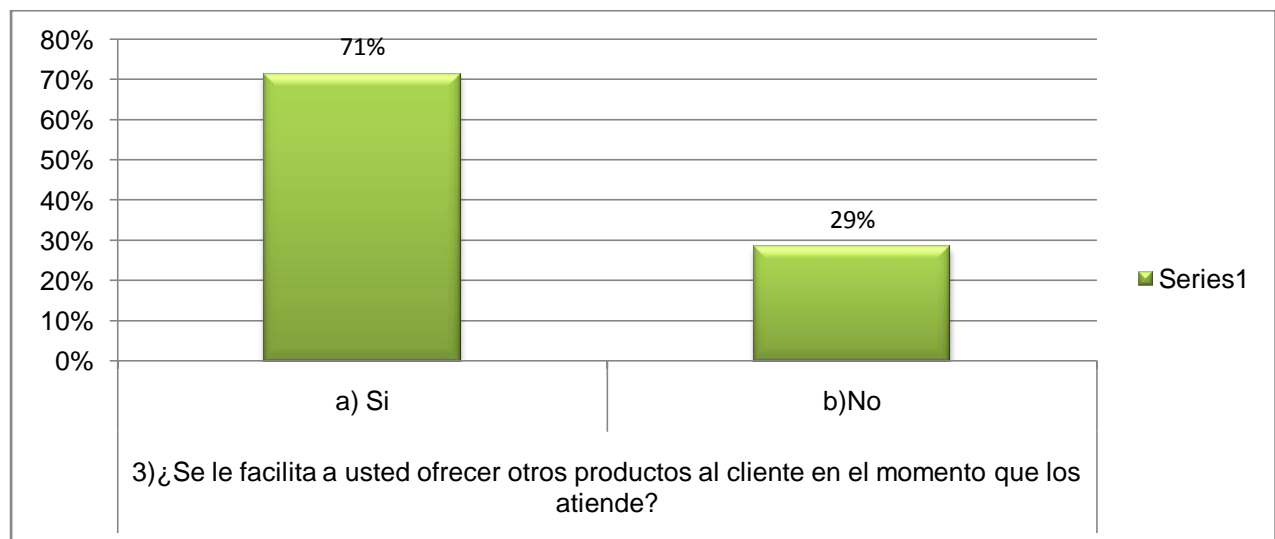


Figura 17. Facilidad para ofrecer los productos y servicios

Tabla 10 Facilidad para ofrecer los productos y servicios

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a)Si	65	71%
b)No	26	29%
TOTAL	91	100%

Análisis: La ponderación más alta de empleados destaca que si se les facilita ofrecer otros productos y servicios en el momento de la atención.

4.2.4.SISTEMA TECNOLÓGICO DEL BANCO.

En la figura 18 observamos que el 66% del total de la muestra de empleados comentan que el sistema tecnológico de Banco Lafise necesita mejorar ya que en horas pico y fines de semana presenta un proceso con algo de deficiencia al momento de realizar una transacción sin embargo 28 de los 91 empleados encuestados califica el sistema tecnológico como apropiado para sus funciones.

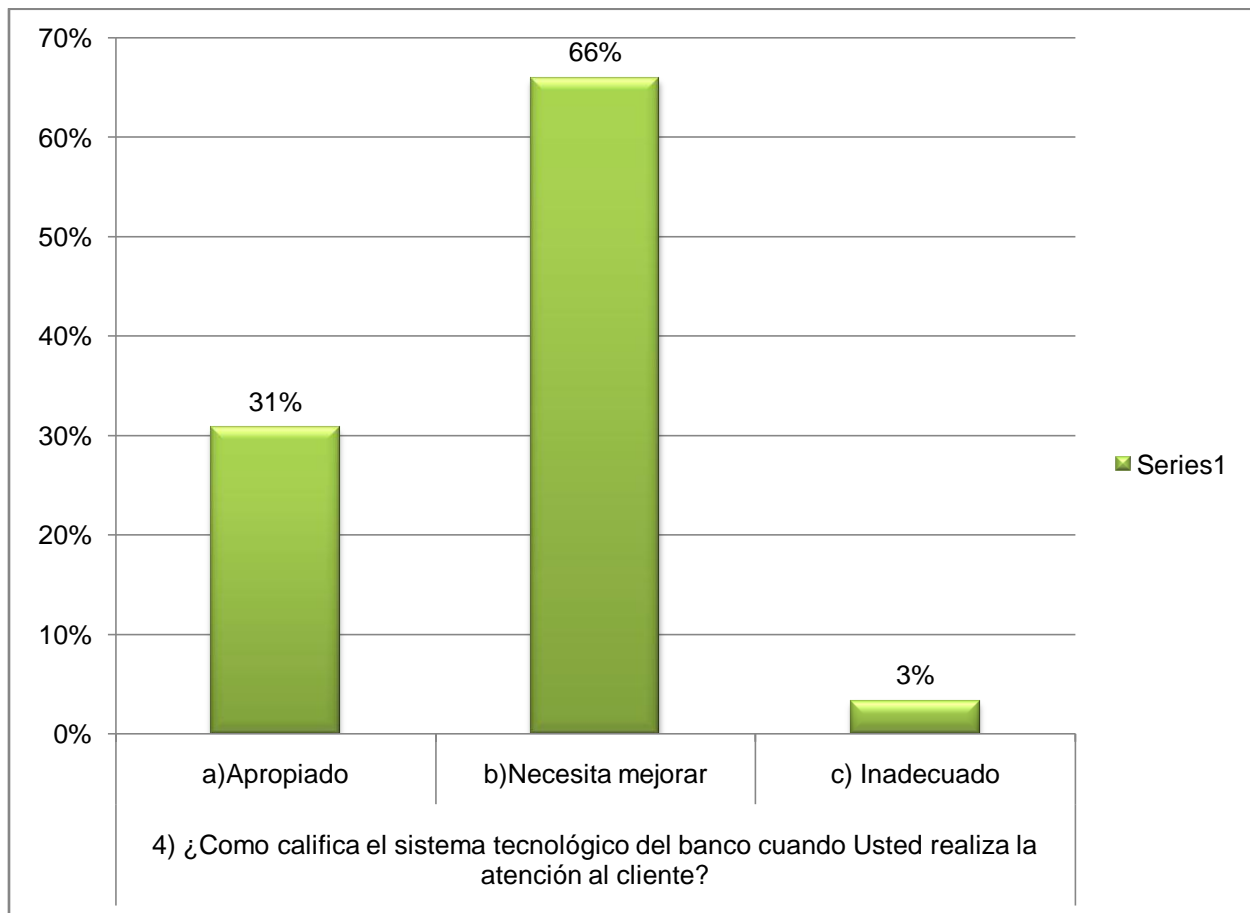


Figura 18. Sistema Tecnológico del Banco

Tabla 11. Sistema Tecnológico del Banco

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a)Apropiado	28	31%
b)Necesita mejorar	60	66%
c) Inadecuado	3	3%
TOTAL	91	100%

Análisis: En su mayoría los empleados destacan el sistema tecnológico actual de Banco Lafise necesita mejorar ya que 60 de los 91 empleados encuestados lo percibe así.

4.2.5. ESTÁNDARES DE TIEMPOS DE RESPUESTA.

En la figura 19 notamos que el 52% de los empleados comentan que a veces el banco cuenta con estándares de servicio para ejecutar las solicitudes que el cliente realiza, un 26% opina que si cuentan con tiempos estandarizados de respuesta y un 22% comenta que no cuentan con estándares.

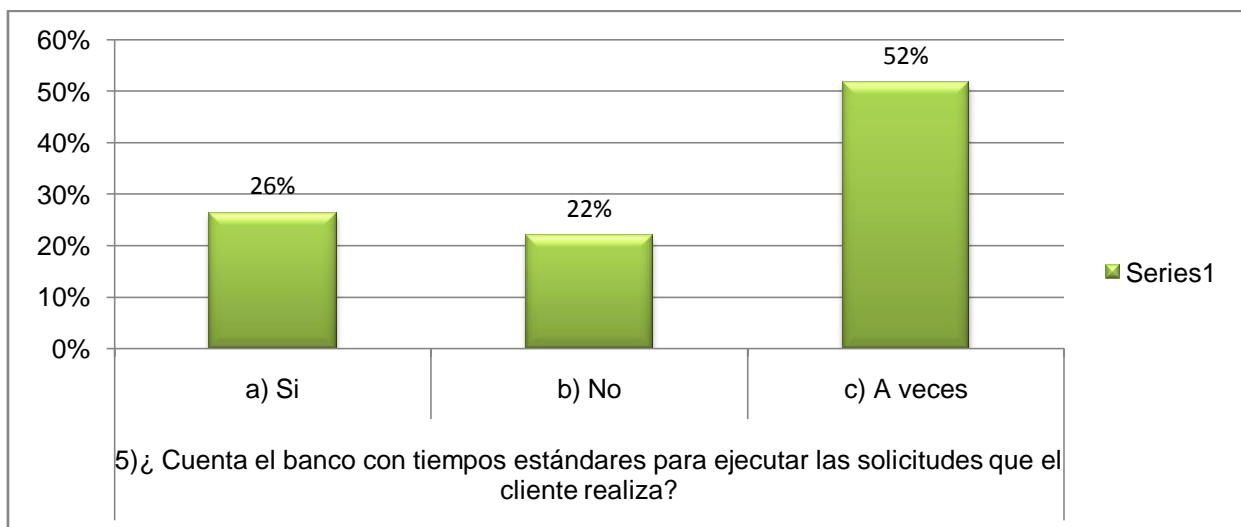


Figura 19. Estándares de tiempos de respuesta

Tabla 12. Estándares de tiempos de respuesta

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Si	24	26%
b) No	20	22%
c) A veces	47	52%
TOTAL	91	100%

Análisis: Más de la mitad de empleados encuestados comenta que solo a veces cuentan con estándares de tiempos de respuesta a las solicitudes que el cliente realiza.

4.2.6. PROCESOS DE LA ATENCIÓN.

Los procesos que el banco tiene establecidos necesitan mejorar según la muestra de empleados encuestados, no obstante un 31% opina que los procesos son apropiados.

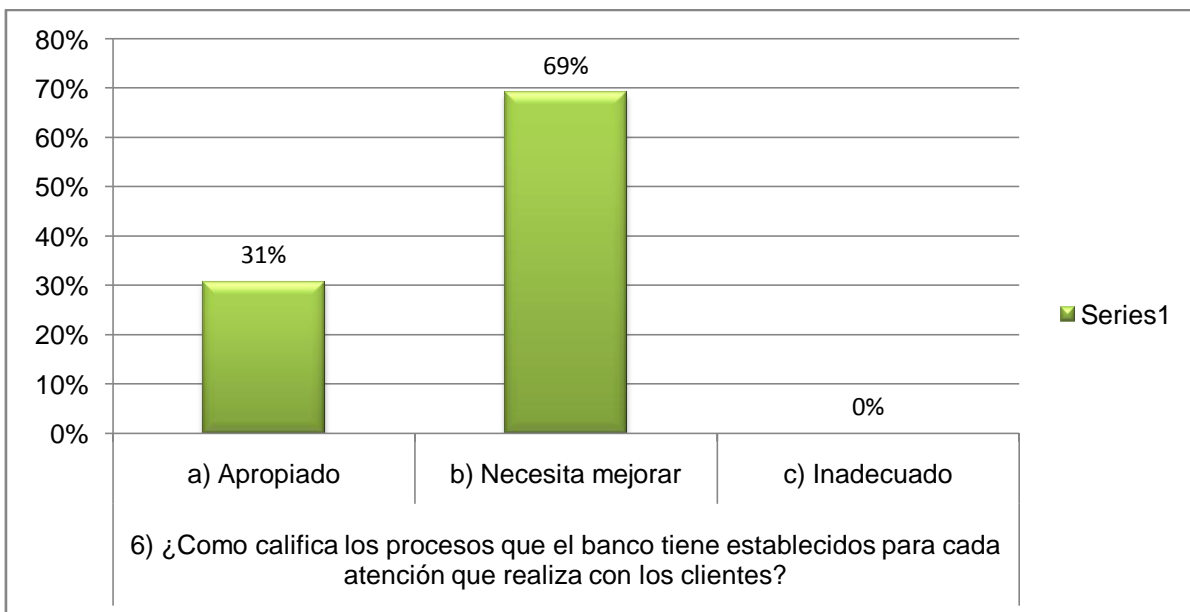


Figura 20. Procesos de la atención.

Tabla 13. Procesos de la atención.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Apropriado	28	31%
b) Necesita mejorar	63	69%
c) Inadecuado	0	0%
TOTAL	91	100%

Análisis: Un 69% de empleados opina que los procesos que el banco tiene establecidos necesitan mejorar.

La pregunta 7 de la encuesta no fue respondida por los clientes, por lo tanto no se muestra resultado de la misma.

4.3. FODA DE BANCO LAFISE

Tabla14. Foda Banco Lafise

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Experiencia de 27 años en el manejo del negocio bancario regional. ○ Ejecutivos de puestos claves son hondureños. ○ Personal con experiencia adquirida del banco anterior. ○ Líder en tiempo de respuesta en préstamos de vivienda. ○ Único banco con el servicio de cobro de impuestos en aeropuertos (Alianza). ○ Primer Banco en implementar el pago de impuestos a través de internet. ○ Sistemas tecnológicos regionales para los clientes. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de automatización en sus procesos. ○ Marca con fuerza mediana. ○ Menor capital en relación a la competencia ○ Poca publicidad. ○ Expansión menor a la competencia. ○ Falta de capacidad instalada en algunos procesos. ○ Poca afluencia de clientes en sus agencias. ○ Desconocimiento por parte de los clientes de la existencia de productos regionales. ○ Falta de conocimiento de la solidez del grupo, por parte de los clientes y de las empresas que conforman grupo Lafise.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Expansión de la red de agencias. ○ Adquirir su propia red de ATMs. ○ Oportunidad de ganar participación en el mercado. ○ Adquisición de empresas financieras. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nuevas leyes que impulsan la fuga de capitales. ○ Nuevos requisitos regulatorios ○ Bancos competidores con intensidad en publicidad. ○ Entrada de nuevos bancos. ○ Costoso requerimiento tecnológico regulatorio.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Los clientes de Banco Lafise consideran que el servicio que el banco ofrece es mejor que el de otras alternativas de servicios bancarios, opinión que coincide con la información brindada por los empleados encuestados.
- Los factores que inciden en la generación de valor agregado para los clientes son calidad de productos y servicios, tecnología disponible, información de productos y servicios, instalaciones y atención que brinda el personal de servicio al cliente, información que coincide con los elementos del servicio al cliente mencionados en el marco teórico, donde todos obtienen relativamente la misma ponderación, sin embargo destaca la atención que brinda el personal de servicio al cliente como valor agregado para los clientes.
- Podemos concluir que los empleados demandan mayor apoyo a través de nuevas contrataciones (consideran que el banco tiene poco personal),
- El atributo más valorado por los clientes de una institución bancaria es el manejo del sistema, información que coincide con la calificación de los clientes como el atributo más importante que posee Banco Lafise, sin embargo como percepción interna los empleados indican que el sistema tecnológico necesita mejorar.
- La cartera de clientes de Banco Lafise ha sido conformada en su mayoría por clientes que han llegado a buscar los servicios del banco por voluntad propia, en otros casos el banco ha llegado a ellos, sin embargo un porcentaje menor pero significativo se ha convertido en cliente por referencia de un amigo o familiar, resultados que armonizan con la teoría que los clientes satisfechos se convierten en "animadores". Con lo anterior podemos concluir que ha existido una gestión de negocios importante por parte de los gerentes de agencias.
- Los clientes visitan frecuentemente las agencias de Banco Lafise y en muchas ocasiones su visita es solo para consultas.
- El banco tiene en cierta medida tiempos de respuesta establecidos, sin embargo estos estándares no son conocidos por todas las agencias lo que dificulta su utilización.

- El banco posee algunas ventajas competitivas que no son del conocimiento de los clientes. Entre estas podemos mencionar: la solidez del grupo y todas las empresas que lo conforman, productos regionales, su amplia experiencia de más de 27 años en la banca.

5.2. RECOMENDACIONES

- Iniciar con un proceso de aseguramiento de la satisfacción al cliente que acoja los nuevos clientes, de manera que el servicio actual no sufra deterioro en el momento de atender mayores volúmenes de clientes planteados en el primer inciso.
- Definir estándares de tiempos de respuesta que sean conocidos por todos los colaboradores de Banco Lafise de manera que sea uniforme.
- Asegurar que el sistema tecnológico sea la herramienta principal del personal para ofrecer un servicio satisfactorio.
- Continuar seleccionando y contratando el personal adecuado para servicio al cliente.
- Implementar el modelo propuesto titulado “El Cliente es Primero”, con el que se lograría ventaja competitiva sostenible para el crecimiento de nuevos clientes que el banco requiere.
- Dar a conocer por medio de publicidad al Banco con sus ventajas competitivas y su solidez.
- Comenzar a tomar acciones más aceleradas para generar nuevos clientes.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

PROPUESTA DE UN MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA BANCO LAFISE

INTRODUCCIÓN

MODELO

DESARROLLO DEL MODELO

- LIDERAZGO ESTRATÉGICO
- ESTRATEGIA GENERAL
- CULTURA DE ÉTICA
- TRABAJO EN EQUIPO
- SELECCIÓN DE PERSONAL

PRESUPUESTO

PLAN DE ACCIÓN

- PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA
- SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LA EMPRESA QUE DESARROLLÁRA LA PROPUESTA
- DESARROLLO DE LOS TÓPICOS DEL NUEVO MODELO
- APLICACIÓN
- SEGUIMIENTO

6.1. INTRODUCCIÓN

Contar con una estrategia de servicio diferenciada actualmente cobra relevancia, porque en primera instancia permite ingresar a nuevos competidores del mercado, que no cuentan con una imagen formada, lo cual cuesta mucho tiempo y permanencia en el imaginario social.

Es una estrategia que no degrada la rentabilidad de la empresa, como puede hacerlo, por ejemplo, la estrategia de precios, en la cual puede llegar un punto que los márgenes de utilidad se reduzcan tanto que sea imposible seguir compitiendo. La estrategia de servicios se basa en agregar más valor a la oferta básica, por lo cual es posible incrementar los márgenes.

El servicio al cliente no es una estrategia mágica que surge solamente de una buena idea. Está relacionada con el impacto que se desea tener en los clientes tomando como base una estrategia comercial.

Servir al cliente implica realizar todas las actividades necesarias para lograr que el cliente reciba el producto y/o servicio en el momento y lugar adecuado, cumpliendo cualquier promesa hecha durante la venta.

Es una estrategia difícil de imitar. Dado que se basa en incrementar la relación con los clientes a través de ofrecerles más servicio.

En esta última fase se presenta la estructura del modelo propuesto para Banco Lafise, “*El Cliente es Primero*”, el cual está basado en diferentes tópicos que la institución deberá desarrollar para romper el paradigma “La Rentabilidad es Primero”.

Cada tópico presenta el cómo desarrollar cada uno de estos, los cuales han sido planteados en base a teorías existentes y actuales que se ajustan a las exigencias de las nuevas tendencias de los clientes y mercados. Estos tópicos son:

- Liderazgo estratégico
- Estrategia general

- Cultura de ética
- Trabajo en equipo
- Selección de personal

El modelo propuesto tiene un énfasis marcado en la ética, de manera que el cliente sienta que él es primero, sin anteponerse los intereses del banco y los intereses del empleados, dado que en la actualidad pareciera que el ofrecimiento de los productos de las empresas a los clientes van en función del logro de metas y no por el bienestar del cliente.

6.2. MODELO

A continuación se presenta la figura del modelo de servicio propuesto, el cual tiene un enfoque estratégico a nivel cultural en toda la organización y no de un producto tangible:

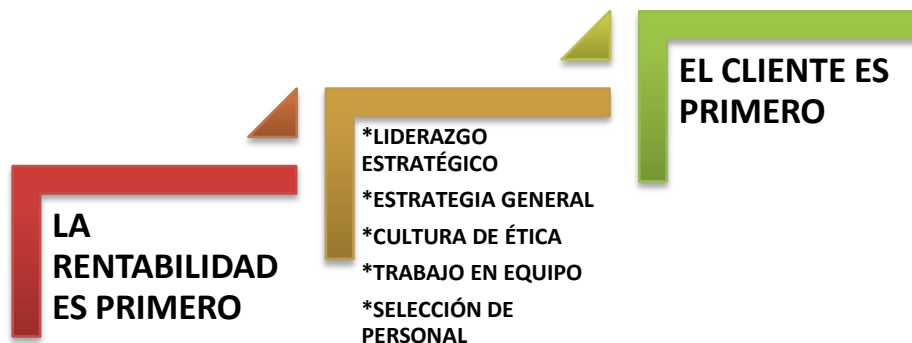


Figura 21. Modelo de servicio propuesto

6.3. DESARROLLO DEL MODELO

6.3.1. LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Para que el modelo propuesto se aplique en el banco y se logre el resultado esperado, basado en “El Cliente es Primero”, es fundamental el apoyo desde la alta administración para que a través del liderazgo la organización adopte los cambios implícitos en la aplicabilidad del modelo.

En la aplicabilidad del cambio que conlleva el nuevo modelo se recomienda el liderazgo situacional combinado con el liderazgo transaccional, dado que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los subordinados son diferentes y deben ser tratados de un modo distinto. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad cómo podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados para que realicen ciertas tareas. Por tanto, los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas

La teoría del liderazgo situacional se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la 'madurez' de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Así, a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como **Ordenar**, si ésta es de baja a moderada el estilo prescrito es **Persuadir**, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de **Participar** o de **Delegar** si la madurez es alta.

Ordenar se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.

Persuadir se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.

Participar caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.

Delegar se caracteriza por dejar al subordinado —visto como colaborador— las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad cómo podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados para que realicen ciertas tareas. Por tanto, los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

6.3.2. ESTRATEGIA GENERAL

Para desarrollar la estrategia basada en “El Cliente es Primero” se deberá establecer formalmente la estrategia como tal, para lo cual a continuación se describen los pasos a seguir en la definición de una estrategia:

- Desarrollar una visión estratégica de la dirección que el banco necesita tomar y de aquello que debe centrar su futura tecnología de productos/mercado/cliente.
- Establecer objetivos y emplearlos como señales para medir el desempeño y el progreso del banco.
- Elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión
- Poner en marcha y ejecutar la estrategia
- Supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas

A continuación se detallan los principios de la preparación estratégica para Banco Lafise según Michael Porter:

A. ELEMENTOS DE VENTAJA COMPETITIVA

Los elementos de ventaja competitiva identificados en Banco Lafise son:

- a) Tecnología: plataforma de Banca en Línea Regional.
- b) Servicio Regional: ofrece variedad de servicios financieros como ser: banca, inversiones bursátiles, almacenadoras, seguros, entre otros.
- c) Experiencia: posee más de 27 años de experiencia de servicios financieros.
- d) Expansión Regional: posee red de oficinas en Centroamérica y el Caribe.
- e) Cultura Organizacional comprometida y arraigada con la visión, misión y valores.

B. IDENTIFICACION DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA

Banco Lafise Honduras posee “**Estrategia de Diferenciación Dirigida**”. Es diferenciada porque ofrece servicios y productos financieros regionales, servicio que no todos los bancos nacionales tienen la oportunidad de ofrecer y dirigida ya que el segmento de clientes a los cuales se enfoca en atender a nivel de banca de personas es el de personas naturales desde clase media hasta clase alta.

C. ESTRATEGIA DE APOYO

Banco Lafise implementa las siguientes estrategias de apoyo como parte de la estrategia global.

Internas

- Capacitaciones al personal
- Desarrollo de competencia en los colaboradores
- Identificar colaboradores potenciales para desarrollarlos
- Crear Plan de Sucesión en los puestos claves

Externas

- Alianzas Estratégicas (Aeropuertos, Farmacias El Ahorro, Aduanas, Novacentro Mall).
- Convenios con entidades gubernamentales y privados.

- Alianzas con Redes de ATMs
- Alianzas con Autobancos en el que se atienden varios bancos del sistema financiero.

Adicionalmente a estas estrategias de apoyo que el banco implementa se sugieren las siguientes ideas:

- Utilizar pedestales con pantallas para las transacciones, donde los cajeros no estén detrás de un vidrio y donde no tendrán efectivo, las transacciones de dinero se transfieren a un ATM (cajero automático).
- Establecer procesos ágiles de apertura de cuentas sin menoscabar el riesgo y cumplimientos de reglamentos, mediante kioscos de auto llenado de datos.
- La creación de un área de niños, dentro de la agencia donde los niños puedan hacer actividades, con libros y juegos para entretener.
- Ofrecer un café, jugos o el periódico mientras se espera por la atención.

6.3.3. CULTURA DE ÉTICA

La propuesta del modelo lleva implícito crear una cultura de ética en toda la organización, de manera que se haga sentir en todas las decisiones que cotidiana mente los colaboradores enfrentan. Aún y cuando el banco cuenta con un código de ética se propone que la ética este permeada en el lenguaje y accionar de las personas del banco, para que no solo sea un valor escrito en el código y aplicable cuando se requiere, sino un valor acentuado en la atención al cliente.

El modelo propone 3 fases:

Fase 1. Identificar los Valores y sus indicadores de medición

Fase 2. Instrumentalización de la Cultura Ética

Fase 3. Socializar la Cultura de Ética

Fase 1. Identificar los valores y sus indicadores de medición

Banco Lafise cuenta con sus valores y son medidos por un estudio anual de clima laboral, estados financieros, programa de cliente oculto y la fundación del banco.

Fase 2. Instrumentalización de la Cultura Ética

1. Crear un código de Ética,
2. Crear un Proceso de Denuncia, que permita a los empleados poder expresar sus denuncias.
3. Crear una Instancia de Ética, la cual puede ser conformada por una persona, sea esta interna o externa, excluyendo en esta selección a la gerencia de recursos humanos, o un comité integrado por varios gerentes, o una empresa externa.

Banco Lafise además de poseer un código de ética cuenta con un comité de ética y sus funciones, sin embargo el contenido del código está enfocado hacia adentro y no contempla la opción hacia el cliente, de manera que pueda realizar quejas o sugerencias que aseguren ser escuchadas y accionadas a resolverse, lo cual se convertiría en un canal de retroalimentación en pro al modelo “El cliente es Primero”.

Fase 3. Socializar la Cultura de Ética

Las cuestiones de ética rara vez son claras y los intereses de las diferentes partes a menudo entran en conflicto, así que con frecuencia es extremadamente difícil para alguien que toma decisiones encontrar el curso de acción más ético. Por esta razón muchos expertos en ética proponen la siguiente guía práctica para determinar si una decisión o comportamiento es ético.

Una decisión es probablemente aceptable en términos éticos si un colaborador puede contestar “sí” a cada una de estas preguntas:

1. ¿Mi decisión se encuentra dentro de los valores o estándares aceptables que son habitualmente pertinentes en el ambiente organizacional?
2. ¿Estoy dispuesto a considerar que la decisión se comunique a todos los interesados que se ven afectados por ella (por ejemplo, al hacer que se informe de ella en periódicos o por televisión)?

3. ¿Aprobarán tal decisión las personas con las que tengo una relación personal significativa, como familiares, amigos o incluso gerentes de otras organizaciones?

6.3.4. TRABAJO EN EQUIPO

El principio del éxito de toda organización radica fundamentalmente en la adopción de una verdadera cultura de trabajo en equipo, la cual se logra en la medida de que todos los que integran el grupo, fijen sus esfuerzos hacia un solo objetivo, producir resultados concretos, tangibles y medibles, bajo un principio de integración sincera, con total conocimiento de la meta, indicadores de gestión y oportunidades de mejoramiento para la debida corrección.

El banco debe asegurar que el trabajo en equipo se dé en toda la organización y agencias ubicadas en todo el país, lo cual facilitará la aplicabilidad del modelo ‘El cliente es Primero’ en vista que esta nueva cultura requiere del apoyo de las distintas áreas del banco. Formar equipos de alto desempeño es sencillo. Se debe aprender a administrar factores humanos y estratégicos que permitan crear un ambiente de colaboración y encajar correctamente en las estructuras de una empresa. Si se quiere sacar el máximo provecho a los recursos, tanto humanos como de infraestructura, estas son las recomendaciones.

1. Definir un objetivo.

Se debe fijar una meta, los pasos necesarios para llegar a ella y comunicar todo claramente y sin descuidar detalles.

Las metas deben ser específicas, medibles, realizables, realistas y con un plazo definido (en inglés se conoce como S.M.A.R.T.: specific, measurable, achievable, realistic y time).

2. Buscar a las personas correctas

El objetivo de trabajar en grupo es integrar personas con diferentes niveles de conocimiento y experiencia para alcanzar una meta específica. De esta buena

"combinación" depende, en gran medida, el éxito de un proyecto. Por eso, es clave que se analice con detención qué habilidades profesionales y características personales debe tener cada integrante. No necesariamente se necesita a los mejores, sino a los correctos.

3. Crear una estructura de trabajo.

La misión es liderar y, para hacerlo, el líder necesita apoyarse en una estructura que facilite la comunicación entre los miembros y el seguimiento de los compromisos adquiridos internamente y con otros departamentos o empresas. Se debe diseñar un plan de trabajo que incorpore al menos los siguientes elementos:

- a) Objetivo común,
- b) Definición de roles,
- c) Reglas de trabajo y de conducta,
- d) Fechas de reuniones,
- e) Estándar para la entrega de informes.

4. Crear una estructura de trabajo. Comunicar con claridad.

El equipo necesita saber hacia dónde va. Puede que el líder lo tengas claro, pero debe preocuparse que todos también lo entiendan. No hay que dar nada por entendido y se debe informar clara y detalladamente la meta del grupo y las responsabilidades de cada uno. Comunicar efectivamente y dar las instancias para que todos puedan expresarse.

5. Formar líderes.

Un buen equipo debe trascender y, para que esto pase, lo mejor que se puede hacer es formar líderes al interior del grupo. Ellos tomarán el lugar del líder en éste u otros proyectos. Eso es bueno para el líder y para todos. Si se tiene un buen candidato, hay que fijarse en sus fortalezas y no en sus debilidades, se le debe enseñar como domesticar su ego en función de las metas del grupo.

6. Delegar y dar poder de decisión.

La mejor forma de controlar la evolución de un equipo es organizar reuniones periódicas (semanales, quincenales o mensuales) y facilitar que todos puedan compartir ideas. El gran problema es que muchas veces las decisiones tomadas en estos encuentros no logran llevarse a la práctica. ¿La razón? Los líderes no se atreven a delegar y entregar poder de decisión a los miembros del grupo. Hay que pedirles, con total claridad, que no sólo identifiquen los problemas, sino que desarrollen y apliquen sus soluciones. Se debe entrenarlos para la acción.

7. Reconocer logros personales y grupales.

Recompensar y celebrar públicamente los éxitos individuales y colectivos. Recordar que reconocer no es lo mismo que adular. Si la felicitación es individual, concentrarse en factores positivos. Si el éxito es grupal, hacer énfasis en los puntos clave y se debe mencionar los detalles que se pueden mejorar

8. Fomentar la flexibilidad.

Es en este punto donde se sabrá si se eligió a las personas correctas. Es frecuente que los objetivos planteados en el inicio cambien o se redefinan. Cuando esto pase, necesitas equipos flexibles formados por personas flexibles. Saber modificar el rumbo es uno de los activos más preciados de un buen grupo de trabajo.

9. Entregar los recursos necesarios.

Un buen equipo sabe exigir y un buen líder debe aprender a conceder. Se deben proveer todos los recursos necesarios, aunque no se este de acuerdo en todas las peticiones. Evaluar con tranquilidad y transformarse en un facilitador.

6.3.5. SELECCION DE PERSONAL

Será responsabilidad de los gerentes del área de servicio al cliente:

1. Colocar a la persona correcta en el lugar correcto, es decir reclutar y seleccionar.

2. Integrar y orientar los nuevos trabajadores en el equipo.
3. Entrenar y preparar a las personas bajo la cultura de ética.
4. Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el puesto que ocupa.
5. Conseguir la cooperación creativa y desarrollar relaciones de trabajo agradables.

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr. Por ello, según *Sabino, Ayala (2004)* manifiesta que es conveniente establecer una comisión de concurso que conduzcan el proceso de selección de personal, esta comisión o jurado del concurso debe de estar reconocida o autorizada por la gerencia de la empresa, dándole la autoridad y autonomía para las decisiones administrativas hasta culminar con la entrega y publicación del cuadro de mérito, o resultados del concurso.

El jurado debe estar integrado por personal que demuestren capacidad, experiencia, moralidad y honestidad, ya que ello garantiza que el concurso se desarrolle en una forma técnica, legal y transparente.

En cuanto a sus componentes, existen muchas causas y razones para elegir a las personas que la deben integrar, pero se recomiendan que deben elegirse de acuerdo a las características y requisitos del puesto, y dos miembros siempre deben de estar presente, nos referimos al jefe de recursos humanos y al jefe del área de la plaza o

puesto que esta en concurso. Dentro de las funciones y responsabilidades de este jurado tenemos:

- a. Elaborar, aprobar y ejecutar las bases del concurso
- b. Hacer la convocatoria a concurso interno o externo
- c. Recepción y calificación de los expedientes
- d. Declarar aptos a los candidatos que reúnan los requisitos
- e. Elaborar aplicar y evaluar las pruebas de selección
- f. Indagar los antecedentes de los postulantes
- g. Efectuar la entrevista personal a cada postulante apto
- h. Elaborar y publicar el cuadro de méritos

Como esta establecido, una de las primeras responsabilidades de la comisión de concurso es elaborar el cuadro de méritos, he aquí un modelo:

DE LA CALIFICACIÓN

ITEM	CALIFICACIÓN
CURRÍCULUM	30 PUNTOS
PRUEBA DE CONOCIMIENTO	40 PUNTOS
PRUEBA PSICOMÉTRICA	10 PUNTOS
ENTREVISTA PERSONAL	10 PUNTOS
TOTAL	100 PUNTOS

DEL CURRÍCULUM

ITEM	PUNTUACIÓN MÁXIMA
NIVEL ACADEMICO	30 PUNTOS
Estudio de Post Grado	10 puntos
Título Profesional	8 puntos
EXPERIENCIA PROFESIONAL	10 PUNTOS

Se califica un punto/año hasta un máximo de años	
CARGOS DESEMPEÑADOS	5 PUNTOS
Gerente	5 puntos
Jefe	4 puntos
Oficial	3 puntos
CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN	5 PUNTOS

6.4. PRESUPUESTO

Las empresas que buscan la excelencia en el servicio al cliente deben estar muy alineadas en toda su estructura para conseguir este objetivo. No lo conseguirán con algunas acciones salpicadas aquí y allá, sino que es el resultado de un plan bien concebido y articulado en su implementación, por lo cual para llevar a cabo el modelo propuesto, el cual está basado en tópicos es necesario desarrollarlo formalmente.

Una de las claves para alcanzar la aplicabilidad del nuevo modelo de servicio al cliente es involucrar a todos los integrantes de la organización de valores coherentes con esa meta. En este sentido, la presente propuesta para que se aplique exitosamente deberá ser desarrollada por una empresa o un profesional externo, de manera que el modelo propuesto tenga la formalidad del caso.

El tiempo estimado para desarrollar el nuevo modelo “El cliente es primero” es de 12 meses, para el cual a continuación se expone el presupuesto:

El presupuesto no contempla los costos de publicidad en caso que el banco quisiera realizar una campaña que invite a los clientes y no clientes a conocer su nuevo modelo de servicio.

Tabla 15. Presupuesto

N°	Descripción	Monto en lempiras
1	Honorarios profesionales, L.50, 000 mensuales.	600,000.00
2	Materiales de papelería	2,000.00
3	Gastos de refrigerios en los talleres de presentación del nuevo modelo.	8,000.00
4	Viáticos para viajes a las distintas zonas del país	45,000.00
Total de la Inversión Lps.		655,000.00

COSTO BENEFICIO

A continuación se detalla el costo beneficio de la inversión propuesta:

COSTO	BENEFICIOS
INVERSION LPS. 655,000.00	<p><u>Punto de Equilibrio: 655 clientes</u></p> <p>La rentabilidad anual por cliente que mantiene como mínimo en el año Lps. 5,000.00 en su cuenta de ahorros es de Lps. 1,000,00 (*)</p> <p>$655,000 / 1,000 = 655$ clientes</p> <p>655 clientes/ 24 sucursales del país = 28 clientes anuales</p> <p>28 clientes / 12 meses = 3 clientes nuevos al mes x sucursal</p> <p>Estos 3 nuevos clientes por sucursal son por encima del crecimiento natural que el banco anualmente genera.</p>
	<p><u>Beneficios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de nuevos clientes a través de la aplicación de una estrategia definida. • Aumento de la fidelidad de los clientes mediante el modelo “El cliente es Primero”. • Modelo de servicio unificado a nivel nacional. • Punto de equilibrio rápidamente alcanzable. • Estrategia competitiva difícil de igualar. • Mayor generación de nuevos clientes mediante referencia de boca a boca. • Servicio innovado acorde al crecimiento del banco.

(*) Bajo el escenario que el cliente mantiene un producto crediticio y utiliza los canales alternos.

El punto de equilibrio para alcanzar recuperar la inversión de la propuesta planteada es 655 clientes nuevos, los cuales deberán lograrse por encima del crecimiento que el banco naturalmente crece anualmente. Cada cliente es rentable anualmente en Lps. 1,000.00 estimado de la inversión para llevar a cabo la propuesta es de Lps. 655,000.00

6.5. PLAN DE ACCIÓN

A continuación se detalla el cronograma de actividades a desarrollarse en un período de 12 meses, desde la presentación del nuevo modelo, la formulación de cada uno de los tópicos, hasta su implementación y seguimiento.

Las etapas que conforman el cronograma son las siguientes:

1. Presentación del Proyecto.
2. Selección y contratación de la empresa o profesional que desarrollará el nuevo modelo.
3. Desarrollo de los tópicos del modelo, los cuales son:
 - Liderazgo estratégico
 - Estrategia general
 - Cultura de ética
 - Trabajo en equipo
 - Selección de personal
4. Implementación del nuevo modelo.
5. Seguimiento.

Tabla 16. Plan de Acción

ACTIVIDAD	DURACIÓN	APLICACIÓN
<p>1. Presentación del Proyecto a funcionarios de Banco Lafise el nuevo modelo “EL CLIENTE ES PRIMERO”</p>	<p>2 semanas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentar a la Vice gerencia de Banca de Personas y Gerente de Canales de Distribución los resultados de la investigación y la propuesta del Nuevo Modelo. ▪ Presentar a la Gerencia General del Banco y Comité Ejecutivo, el nuevo modelo, en caso que sea solicitado por la Vice Gerencia de Banca de Personas. ▪ Aprobar el presupuesto de la inversión.
<p>2. Selección y Contratación de la empresa o persona que desarrollará la propuesta</p>	<p>1 mes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con el apoyo del área de Recursos Humanos se identificarán las empresas o personas que ofrezcan el servicio de consultoría para obtener opciones de selección para que sean evaluadas y seleccionada la que mejor se ajuste al requerimiento. ▪ Considerar empresas referidas por los bancos hermanos de la región ▪ Evaluar las empresas ofertantes mediante una comisión conformada por la vice gerencia de banca de personas, gerencia general y gerencia de recursos humanos para que conjuntamente seleccionen la empresa o persona.
<p>3. Desarrollo de los Tópicos del Nuevo Modelo</p>	<p>6 meses</p>	<p>Para dar inicio a esta etapa es importante seleccionar un equipo de colaboradores para el proyecto que apoyen en el desarrollo de cada tópico y sean los expertos del modelo.</p> <p>1) Liderazgo Estratégico: Deberá desarrollarse mediante los modelos de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo Situacional 2. Liderazgo Transaccional <p>2) Estrategia General: La empresa ejecutora deberá proponer la estrategia general del banco, alineada a la visión y misión que el banco posee. Deberá desarrollarse en base a lo propuesto en el modelo.</p> <p>3) Cultura de Ética: El desarrollo de este tópico deberá contener:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión del Código de Ética que el banco posee para asegurar que contemple los aspectos de la propuesta enfocada al cliente. 2. Establecer el proceso de presentación de quejas de los clientes, análisis, respuesta al cliente y mejora para no reincidir en la queja. <p>4) Trabajo en Equipo: Desarrollar las recomendaciones planteadas en este tópico.</p> <p>5) Selección de Personal: Se deberá revisar el proceso de selección y contratación de personal para encajar la</p>

		<p>propuesta de realizar de manera esquematizada la selección y contratación.</p> <p>Cada uno de estos tópicos deberá plantearse para su aprobación de la Vice gerencia de banca de personas y Gerencia General.</p>
4. Implementación del Nuevo Modelo	4 meses y 3 semanas	Una vez que los tópicos estén planteados y aprobados se procederá a desarrollar el calendario de implementación en toda la organización a nivel nacional.
5. Seguimiento	Post Implementación	<p>Es importante establecer indicadores de medición que permitan evaluar el resultado del nuevo modelo de servicio, el cual principalmente deberá ser :</p> <p style="text-align: center;">El número de nuevos clientes</p>

6.5.1. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Como primer paso para la implementación de la propuesta “El cliente es Primero” se realizará la exposición formal a la Vice gerencia de Banca de Personas y la Gerencia de Canales de Distribución con el propósito de dar a conocer los resultados de las encuestas a los clientes, empleados y la observación. Esta etapa es muy importante porque dependerá de estos funcionarios llevar a cabo el nuevo modelo de servicio.

La presentación estará enfocada en la importancia de contar con un servicio al cliente distinto a lo que tradicionalmente la banca hondureña esta acostumbrada a ofrecer, en implementar un modelo que sea la estrategia competitiva del banco ante sus clientes, la cual incluye ideas innovadoras que “hagan la diferencia”.

Así mismo, en esta etapa se planteará lo importante que es la contratación de una empresa o profesional externo para desarrollar el proyecto, dado que los funcionarios del banco ya tienen sus funciones que por efectos de tiempo no contarían con el espacio necesario para desarrollar la nueva estrategia con el resultado que se espera obtener.

Esta etapa probablemente incluya la presentación del proyecto a la gerencia general del banco y comité ejecutivo a fin de lograr socializar el tema y comenzar a buscar aliados influyentes que lo promuevan favorablemente.

6.5.2. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LA EMPRESA O PERSONA

Con el apoyo del área de Recursos Humanos se procederá a identificar empresas nacionales o extranjeras o profesional independiente que cuente con la experiencia y conocimiento en el desarrollo de los tópicos planteados en la propuesta, así como la implementación y gestión de cambio que este tipo de proyectos conlleva.

La búsqueda podrá realizarse a través de publicaciones en periódicos nacionales o mediante referencia de empresas o profesionales calificadas en el medio. Dado que el banco es regional se sugiere solicitar a los bancos hermanos, referencias de empresas de sus países que amerite invitarlas a concursar.

Se propone que la selección se realice conjuntamente con la Vice Gerencia de Banca de Personas, Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia General.

Recursos Humanos deberá establecer las bases del concurso de manera que incluya las características del proyecto, la experiencia de los temas, la duración, entre otros.

Una vez obtenidas las ofertas de las distintas empresas se procederá a la evaluación de cada una de ellas hasta llegar a la selección final.

6.5.3. DESARROLLO DE LOS TÓPICOS DEL NUEVO MODELO

Previo a desarrollar cada uno de los tópicos es importante que el consultor seleccione un equipo de colaboradores del banco de distintas áreas que se conviertan en los expertos del nuevo modelo, a la vez sean los agentes de cambio en la organización.

Los integrantes deberán ser interdisciplinarios de las distintas áreas del banco como ser: servicio al cliente, operaciones, tecnología y créditos.

Este equipo permitirá dar el seguimiento correspondiente del proyecto una vez que el consultor finalice su contrato.

Cada uno de los tópicos del modelo tiene su propuesta de desarrollo, por lo cual deberán elaborarse siguiendo los modelos y filosofías propuestas.

Liderazgo Estratégico: Deberá desarrollarse mediante los modelos de:

- ✓ Liderazgo Situacional
- ✓ Liderazgo Transaccional

Estrategia General: La empresa ejecutora deberá proponer la estrategia general del banco, alineada a la visión y misión que el banco posee.

Deberá desarrollarse en base a lo propuesto en el modelo.

Cultura de Ética: El desarrollo de este tópico deberá contener:

- ✓ Revisión del Código de Ética que el banco posee para asegurar que contemple los aspectos de la propuesta.
- ✓ Conformación de la Unidad de Ética, la cual existe en el banco.
- ✓ Actualizar el manual de funciones y políticas de la unidad de ética, de manera que contemple las quejas de los clientes.

Trabajo en Equipo: Desarrollar las recomendaciones planteadas en este tópico.

Selección de Personal: Se deberá revisar el proceso de selección y contratación de personal para encajar la propuesta de realizar de manera esquematizada la selección y contratación.

Cada uno de estos tópicos deberá plantearse para su aprobación de la Vice gerencia de banca de personas y Gerencia General.

6.5.4. APLICACIÓN

La tercera etapa es la última y es cuando la aplicación de nuestra propuesta del nuevo modelos de servicio al cliente “El clientes es Primero” para el banco, es implementada de forma física.

6.5.5. SEGUIMIENTO

Es importante establecer indicadores de medición que permitan evaluar el resultado del nuevo modelo de servicio, el cual principalmente deberá ser el número de nuevos clientes.

BIBLIOGRAFIA

1. *Código de Etica para Colaboradores de Banco Lafise (2011)*
2. (CNBS), *F. d. Posicion del Sistema Bancario(julio 2011).*
3. *Calvo, Carlos, Mercados & Tendencias (2012).*
4. *Casares, David, Siliceo, Alfonso y Gonzales, José, Liderazgo, valores y cultura organizacional hacia una organización competitiva, (2000).*
5. *Cottle, David W, El servicio centrado en el cliente, (2007).*
6. *El entorno financiero y los mercados. (11/2004), <http://www.gestiopolis.com/>*
7. *Enciclopedia Gran Sopena (Tomo 1).*
8. *Gross, Manuel (2012) Las 6 dimensiones del buen servicio al cliente. bligoo*
9. *Hernández, Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio. Pilar Metodología de la Investigación. México. Mc Graw- Hill 1999.505.p*
10. *Kotler, Philip, Armstrong, Gary Marketing, versión para Latinoamérica (2007)*
11. *Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control. México: Prentice Hall, 1996. P 40*
12. *Leonard L. Berry, David R. Bennet, Carter W. Brown, (s.f.) Calidad de Servicio como Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras.*
13. *Leyva Reuss, Jeanette, Conocer a profundidad el cliente, tendencia mundial (2011)*
14. *Müller de la lama, Enrique. Cultura de calidad de servicio. México: Trilla, 1999. P 37*
15. *Müller de la lama, Enrique. Cultura de calidad de servicio. México: Trilla, 1999. P 38*
16. *Peel, Malcom; "El servicio al cliente: guía para mejorar la atención y la asistencia"; Ediciones Deusto; España, (1990)*
17. *Peters, Tom, Waterman, Robert , En busca de la excelencia (1985)*
18. *Revista Cambio Empresarial (Enero Febrero 2001), Volumen VIII, Edición Especial 50 años del BCH.*
19. *Ríos, Boris, Mercados & Tendencias (2012).*

20. Sabino, Ayala, *Universidad Nacional de San Martín, Perú*, (2004)
21. Siliceo Alfonso, *Manual de liderazgo*, (1998).
22. Thompson, Arthur, Strickland III, Gamble, John, *Administración Estratégica*, 15 Edición (2008)
23. Wall, Solum y Sobol y Sobol, Robert. *El Líder visionario*, (1994)
24. www.ahiba.hn
25. www.greatplacetowork.com

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Perfiles de Puestos.....	39
Tabla 2 Frecuencia en la visita a agencia.....	46
Tabla 3. Como llegó a Banco Lafise.....	48
Tabla 4. Comparación con otras alternativas	49
Tabla 5. Atributos de Banco Lafise.....	51
Tabla 6. Atributos de importancia para el cliente	53
Tabla 7. Elementos de valor agregado	53
Tabla 8. Quejas más frecuentes de los clientes	55
Tabla 9. Calidad del servicio de Banco Lafise	56
Tabla 10. Facilidad para ofrecer los productos y servicios	57
Tabla 11. Sistema Tecnológico del Banco.....	59
Tabla 12. Estándares de tiempos de respuesta	60
Tabla 13. Procesos de la atención.	61
Tabla 14. Foda de Banco Lafise.....	78
Tabla 15. Plresupuesto	80
Tabla 16. Plan de Acción	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variables utilizadas en la Investigación	6
Figura 2. Pirámide orientada al cliente.	18
Figura 3. Cultura Organizacional.	21
Figura 4. Modelo de Cultura de Servicio	23
Figura 5. Expectativas de los empleados	25
Figura 6. Las 5 fuerzas competitivas	34
Figura 7. Ejemplo Matriz FODA.....	36
Figura 8. Organigrama de Agencia de Banco Lafise	38
Figura 9. Frecuencia en la visita a agencia.	47
Figura 10. Como llegó a Banco Lafise.....	48
Figura 11. Comparación con otras alternativas	50
Figura 12. Atributos de Banco Lafise.....	51
Figura 13. Atributos de importancia para el cliente	52
Figura 14. Elementos de Valor agregado	54
Figura 15. Quejas más frecuentes de los clientes.	55
Figura 16. Calidad del servicio de Banco Lafise.	56
Figura 17. Facilidad para ofrecer los productos y servicios	57
Figura 18. Sistema Tecnológico del Banco	58
Figura 19. Estándares de tiempos de respuesta	59
Figura 20. Procesos de la atención.	60
Figura 21 . Modelo de servicio propuesto.....	61

ANEXOS

ANEXO 1. POSICION DEL SISTEMA BANCARIO HONDURENO

POSICIÓN DEL SISTEMA DE BANCOS COMERCIALES

Al 31 de Julio de 2011

(Cifras en Millones de Lempiras)

INSTITUCIONES	Activos Totales		Cartera Crediticia		Depositos Ordinarios del Público		Capital y Reservas		Utilidades		Rendimiento Sobre el
	Saldo	Posición	Saldo	Posición	Saldo	Posición	Saldo	Posición	Saldo	Posición	Porcentaje
BANCATLAN	45,279.1	1	25,938.4	1	29,896.0	1	3,867.0	1	303.4	1	7.85
OCCIDENTE	37,482.8	2	18,012.5	4	28,529.6	2	2,580.4	3	265.9	3	10.30
FICOHSA	36,613.3	3	22,725.5	2	20,658.5	3	2,561.3	4	298.7	2	11.66
BAC HONDURAS	33,967.3	4	18,541.6	3	18,182.7	4	2,878.9	2	253.8	5	8.82
BANPAIS	23,427.6	5	16,551.1	5	15,910.5	5	1,634.5	5	256.9	4	15.72
HSBC	22,958.8	6	11,390.0	6	13,592.6	6	1,586.2	6	12.3	15	0.78
CITI	9,457.7	7	4,153.8	10	5,702.9	7	798.7	8	22.5	13	2.82
LAFISE	9,297.3	8	5,880.3	7	5,207.3	8	470.9	11	43.9	8	9.33
FICENSA	9,053.4	9	5,051.8	8	3,267.8	10	641.9	9	41.8	10	6.52
CONTINENTAL	8,194.8	10	4,985.3	9	3,970.3	9	1,104.1	7	84.5	6	7.66
PROMERICA	6,477.2	11	3,309.8	11	3,148.2	11	381.5	13	42.3	9	11.09
HONDURAS	5,453.6	12	603.6	17	2,346.4	12	527.4	10	20.1	14	3.81
BANHCAFE	4,291.4	13	1,609.2	13	2,311.3	13	405.6	12	31.3	11	7.72
TRABAJADORES	3,066.3	14	1,772.9	12	1,320.3	14	304.1	17	27.8	12	9.13
AZTECA	1,665.5	15	884.7	15	896.1	16	377.4	15	64.5	7	17.09
PROCREDIT	1,605.3	16	1,162.6	14	1,012.4	15	314.9	16	-26.1	17	-8.29
POPULAR	1,145.6	17	853.9	16	345.4	17	379.0	14	1.4	16	0.37
TOTALES	259,437.1		143,427.0		156,298.3		20,813.9		1,745.1		8.38

ANEXO 2. ENCUESTA A CLIENTES

ENCUESTA

Estimado cliente le rogamos dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos en Banco Lafise.

1) Con qué frecuencia utiliza los servicios de Banco Lafise?

- Una o más veces a la semana
- Dos o tres veces al mes
- Una vez al mes
- Menos de una vez al mes

Otro _____

2) Cómo llegó a ser cliente de Banco Lafise?

- Por voluntad propia
- Por referencia de un amigo o familiar
- Porque el Banco llegó a Usted

Otro _____

3) En comparación con otras alternativas de servicios bancarios, Lafise es?...

- Mucho mejor
- Algo mejor
- Más o menos igual
- Algo peor
- Mucho peor
- No lo sé

4)Cuál es el valor que le da Usted a Banco Lafise en los siguientes atributos (Donde 1 es bajo y 10 es excelente)?

Atención al Cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Calidad en el servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Orientado a satisfacer al cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Rapidez de la atención/tiempo de respuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Manejo del sistema por parte del empleado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A

5) Qué importancia tiene para Usted estos mismos atributos (Donde 1 es bajo y 10 es excelente)?

Calidad en el servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Orientada a satisfacer el cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Rapidez de la atención/tiempo de respuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A

Manejo del sistema por parte del empleado 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
N/A

6) Indíquenos cuales de estos elementos valoraría en una escala de 1 a 10 (siendo 1 poco importante y 10 muy importante) como un agregado a su satisfacción?

Calidad de productos y servicios 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N/A

Tecnología disponible 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N/A

Información de productos y servicios 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N/A

Instalaciones 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N/A

Personal de Servicio al cliente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N/A

Atención que brinda el personal de la agencia 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N/A

7) Qué recomendación le daría Usted a Banco Lafise?

ANEXO 3. ENCUESTA A CLIENTES

ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE AGENCIA

1. Cuáles son las causas más frecuentes por las q los clientes de quejan?
 - a. Poco personal
 - b. Mucho tiempo de espera
 - c. Falta de mas agencias del banco
 - d. Personal no capacitado
 - e. Otro.....
2. El banco ofrece un servicio?
 - a. Mejor que el de la competencia
 - b. Igual que la competencia
 - c. Menor que el de la competenciaPorque.....
3. ¿Se le facilita a Usted ofrecer otros productos al cliente en el momento que los atiende?
 - a. Si
 - b. NoPorqué.....
4. ¿Cómo califica el sistema tecnológico del banco cuando Ud. Realiza la atención al clientes?
 - a. Apropiado
 - b. Necesita mejorar
 - c. InadecuadoPorque.....
5. ¿Cuenta el Banco con tiempos estándares para ejecutar las solicitudes que el cliente realiza?
 - a. Si
 - b. No
 - c. A veces

6. ¿Cómo califica los procesos que el banco tiene establecidos para cada atención que realiza con los clientes?

- a. Apropiado
- b. Necesitan Mejorar
- c. Inadecuado

Porque.....
.....
.....