

1. PLAN DE PROYECTO

1.1. ANTECEDENTES

Desde su fundación, el 5 de julio de 1963, el Banco BISA asume como compromiso de vida, promover el desarrollo nacional y satisfacer las necesidades de sus clientes con oportunidad y calidad, guiados por cuatro valores fundamentales: Calidad, Prudencia, Compromiso y Coordinación.

Fieles a estos preceptos, hoy los clientes se constituyen en una prioridad para el Banco. Por ello, es un imperativo para cada uno de los funcionarios de la institución, responder con creatividad y efectividad a sus requerimientos, fortaleciendo así, los estrechos lazos de cooperación que los unen.

Es precisamente gracias a este compromiso que después de 52 años de una historia llena de esfuerzos y satisfacciones, el Banco BISA se constituye en uno de los más importantes de Bolivia y en el engranaje principal del conglomerado financiero del país, el Grupo Financiero BISA.

El Banco BISA S.A., se constituye en una institución netamente financiera, sin embargo, es importante tener en cuenta que su razón de ser son los clientes, por lo que motiva constantemente a todo su personal en la búsqueda incesante de oportunidades de negocios y logro de mejores resultados, ofreciendo servicios y productos innovadores y creativos con base tecnológica, buscando siempre alcanzar su máxima eficiencia y productividad, asegurando la vanguardia de la industria. Se espera que todos los empleados faciliten información precisa y oportuna, se esfuercen por brindar cada día un mejor servicio, cumplan con los compromisos establecidos y así entregar valor a los clientes (internos y externos); asimismo el Banco espera que todos los empleados realicen un trabajo coordinado, escuchando y resolviendo puntos de vista contrapuestos, buscando formar y mantener relaciones de cooperación permanentes entre todos los miembros del Grupo BISA, generando y fortaleciendo sus ventajas competitivas.

El Banco BISA busca ser una organización sobresaliente en todos los ámbitos, no simplemente ofreciendo buenos servicios sino brindando un servicio de calidad a sus clientes,

motivo por el cual se plantea este proyecto de grado, mismo que tendrá como finalidad apoyar a esta institución en la mejora continua para el bienestar de sus clientes.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Fundamentación

Hace más de veinte años que se habla de la importancia de cuidar la atención al cliente. Sin embargo, todavía hoy la insatisfacción por el trato ofertado es uno de los motivos más importantes para que el cliente cambie de entidad financiera, o impedir la captación de nuevos clientes. En un estudio reciente realizado por Banesto, el 57% de los abandonos se producían por temas relacionados por la calidad de servicio.

Uno de los grandes fallos en la atención proviene del desconocimiento de las expectativas del cliente.

La empresa necesita conocer las percepciones de los distintos públicos, sus demandas, expectativas y deseos, los cambios en los estilos de vida y los sistemas de valores, así como los distintos tipos de cliente que tiene y qué esperan de la atención cada uno de ellos.

La cultura financiera de hoy en día de los clientes es mucho más óptima, así como también las exigencias en su comportamiento. Existe más atención hacia la rentabilidad de los ahorros, mayor predisposición al uso de créditos, una utilización más intensa y variada de los medios de pago. Todo esto hace que sea una clientela más entrenada, más ágil, más desenvuelta en todos estos temas. Están en una posición de menor debilidad y existe una mayor sensibilidad a la calidad de la atención al cliente en el escenario actual. Hay un nuevo nivel de exigencia y de intolerancia ante un trato que puedan percibir como frío o desagradable. Estos factores nos obligan a adaptarse y a desarrollar para no colapsar a las exigencias de los clientes.

La calidad es el eje central de la investigación, este concepto involucra la imagen que la empresa proyecta al exterior y la mejora continua de los productos y servicios. La importancia que este término ha alcanzado para las empresas financieras los últimos años, ha sido tal que estas organizaciones se han visto en la necesidad de implementar estrategias de calidad a fin de proporcionar no solo un servicio óptimo sino satisfacer las necesidades de los clientes, convirtiéndose en una ventaja competitiva, recurso valioso para conseguir clientes y sobre todo fidelizarlos.

Aunque la empresa cuenta con un reconocimiento a nivel nacional por los servicios que ésta ofrece, la empresa no cuenta con una área o departamento de servicio al cliente que permita establecer indicadores para la calidad del servicio y los niveles de satisfacción de sus actuales clientes, si bien existe el área de punto de reclamo no es suficiente para conocer las necesidades del cliente y los reclamos y quejas fueron aumentando durante el último año 2015. Por la misma razón que se consideró la importancia de conocer la percepción actual de los clientes con el fin de proponer estrategias que permitan consolidar la imagen de la empresa en el mercado, retener a los clientes actuales y atraer a nuevos.

Actualmente el banco bisa tiene numerosos servicios para mejorar la satisfacción del cliente para facilitar al mismo a una atención más rápida y eficiente como son:

✓ **e-bisa**

Servicio electrónico con la más avanzada tecnología para que el cliente pueda realizar sus transacciones en línea con el banco desde la comodidad de su casa u oficina.

✓ **Bisa móvil**

Servicio con el que puedes realizar operaciones desde tu teléfono celular a través de mensajería SMS desde cualquier lugar.

Consulta saldos y movimientos de cuenta

Consulta saldos de tarjetas de crédito

Consulta de vencimientos de créditos

Consulta tipo de cambio

Realizar transferencias entre cuentas propias

Notificación de remesas

Recargas de crédito al celular

✓ **Bisa on-line**

Servicio en la que podrás realizar negocios, trabajando directamente desde tu casa u oficina como ser:

Desembolsos de líneas de crédito

Emisión de boletas de garantía

- ✓ **Pagos on-line**
Servicio en el cual puedes realizar tus pagos a los servicios telefónicos e impuestos sin necesidad de venir al banco.
- ✓ **Bisa responde**
Innovador y moderno centro de llamadas completamente personalizado y organizado que te permite un rápido acceso a nuestros servicios además de orientación y solución de problemas simplemente marcando a la línea gratuita.
- ✓ **Cajeros automáticos**
Que son los que puedes realizar retiros, depósitos y consultas saldos mediante tu tarjeta BISA efectiva.
- ✓ **Punto de reclamo**
Servicio de asistencia gratuita que el banco presta a sus clientes o usuarios para gestionar su reclamo.

Servicios en los que se ofrece actualmente y simplifica la vida de sus clientes, sin embargo, existe cierta insatisfacción del mismo en cuanto al servicio directo cliente o usuario – funcionario del banco.

Servicios en los que se ofrece actualmente y simplifica la vida de sus clientes, sin embargo, existe cierta insatisfacción del mismo en cuanto al servicio directo cliente o usuario – funcionario del banco.

Se plantea el estudio de relación de la calidad de servicios en la satisfacción de los clientes a fin de poder ubicar, mejorar y reforzar aquellas áreas desde el punto de vista del cliente que requieran mayor satisfacción, por lo tanto, es importante disponer de la información adecuada sobre los aspectos relacionados con sus necesidades.

1.2.2. Definición

La calidad deficiente del servicio en estos dos últimos años del Banco BISA ha provocado insatisfacción, por lo que se incrementaron los reclamos continuos de los clientes, ocasionando que prefieran el servicio de otras entidades financieras.

1.3.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores principales que influyen en la calidad de servicio y en la satisfacción del cliente?

1.3.1. Sistematización del problema

- ✓ ¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes respecto a la atención recibida?
- ✓ ¿Cuáles son las cinco dimensiones del servicio al cliente que no ofrece el Banco BISA?
- ✓ ¿Será adecuado el nivel de capacitación del personal en función a lo operacional y relacional?
- ✓ ¿Será adecuado la comunicación que tiene el personal con el cliente?

1.4.HIPÓTESIS

La insatisfacción de los clientes del Banco BISA S.A está relacionada con la información inadecuada (capacidad de respuesta), la ausencia de una atención individualizada (empatía), la poca fiabilidad que ésta ofrece debido al procedimiento de las operaciones, lo que provoca la pérdida de los clientes actuales y la poca posibilidad de atraer a nuevos clientes.

1.5.OBJETIVOS

1.5.1. General

Demostrar los factores que influyen en la calidad de servicio y en la satisfacción del cliente.

1.5.2. Específicos

- ✓ Determinar el grado de satisfacción del cliente respecto a la atención
- ✓ Identificar y analizar las cinco dimensiones del servicio al cliente que no oferta el Banco BISA
- ✓ Analizar el nivel de capacitación del personal en lo que se refiere a la función relacional y operacional
- ✓ Analizar la comunicación que tiene el personal con el cliente

1.6.JUSTIFICACIÓN

1.6.1. Justificación Científica

Tras aplicar conceptos de Gestión, Marketing, Marketing de Servicios, Recursos Humanos etc., el presente trabajo de investigación aportará a la mejora en la Atención al cliente, agregando valor a los productos ofrecidos por el Banco, permitiendo brindar un servicio de calidad.

1.6.2. Justificación Social

Con el presente trabajo se pretende mejorar sustancialmente la atención a los actuales y potenciales clientes del BANCO BISA, mismos que se encuentran conformados por la

población en sí, pretendiendo mejorar la relación cliente – empresa a través de mecanismos que puedan beneficiar a los clientes y al público en general.

1.6.3. Justificación Económica

El buen funcionamiento de los mercados financieros es un factor clave para tener un alto crecimiento económico, pero un pobre desempeño de dichos mercados es una de las razones por las que muchos países aún permanecen sumamente pobres. En los países desarrollados las actividades de los mercados financieros tienen impactos directos sobre la riqueza de las personas, sobre el comportamiento de las empresas y de los consumidores y sobre el desempeño cíclico de toda la economía, de ahí la importancia particular de una mejora del sistema de atención al cliente del BANCO BISA, ya que el brindar un mejor servicio al cliente, le permitiría mantener a sus actuales usuarios y atraer a nuevos, y en consecuencia apoyar económicamente a más entidades privadas, públicas y/o personas particulares.

1.6.4. Justificación personal

Se eligió como tema principal una propuesta para mejorar la calidad del Servicio de atención al cliente del BANCO BISA, ya que el contar con un perfil de Administración de Empresas y el formar parte de la institución, me permitió detectar la insatisfacción del cliente en la mayoría de los Bancos, existiendo procesos que ocupan mucho tiempo o son muy complicados, constituyéndose en una preocupación como persona y profesional.

Esta Investigación también permitirá al autor fortalecer y potenciar sus capacidades y conocimientos adquiridos durante el periodo de formación universitaria.

1.7.METODOLOGÍA

1.7.1. Tipo de investigación o estudio

1.7.1.1. Investigación descriptiva: Mediante esta investigación, que utiliza el método de análisis, se logrará caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo se requerirá combinar ciertos criterios de clasificación.

1.7.2. Métodos

1.7.2.1. Encuestas: se realizará en cuestionarios para el registro de respuestas de los clientes para poder describir opiniones y sentimientos de los clientes

1.7.2.2. Observación: la observación sin intervención con la finalidad de registrar el comportamiento natural del cliente sin la manipulación ni control.

1.7.2.3. Análisis – Síntesis: El análisis de los procesos que se utilizan en la Atención al cliente, permitirán arribar a una síntesis y advertir de una manera integral todos los procedimientos.

1.8. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.8.1. Población sujeta a estudio

La población objeto de estudio definida en términos de unidad de muestra, elemento, extensión y tiempo, estaría compuesta y definida de la siguiente manera:

- Unidad: Clientes del Banco BISA S.A. – Tarija.
Extensión: Ciudad de Tarija – Provincia Cercado.
- Tiempo: Semestre 2/2016.
- Parámetro pertinente: Porcentaje de clientes satisfechos con el servicio de atención al cliente ofrecido por el Banco BISA S.A.-Tarija.

Por lo tanto, la población meta para el presente trabajo, son todos aquellos clientes del Banco BISA, ubicados en la ciudad de Tarija.

1.8.2. Tamaño de la muestra

Muestreo aleatorio simple sin reemplazo, para poblaciones finitas y proporciones, con posterior asignación proporcional por distritos.

N = Clientes del Banco BISA S.A.-Tarija al 2016 = 2000

p = **Porcentaje** de personas que son clientes del Banco BISA S.A.-Tarija

q = Porcentaje de personas que no son clientes del Banco BISA S.A.-Tarija

$z = 1,96$ (Corresponde a un nivel de confianza del 95%)

$e =$ Error de estimación máximo permitido 5%

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 2000 \cdot 0,9 \cdot 0,1}{0,05^2 \cdot (2000 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,9 \cdot 0,1} = 130$$

1.8.3. Marco muestral

Está constituido por las Instalaciones del Banco Bisa S.A.-Tarija, Oficina Central ubicada en calle Gral. Trigo N.º 48 y Agencia ubicada en Av. La Paz entre Avaroa y Ciro Trigo.

1.8.4. Diseños

Para el desarrollo de este trabajo se define como herramienta de medición una encuesta semiestructurada cuya finalidad es medir la satisfacción del cliente externo mediante preguntas cerradas que permiten establecer las necesidades y expectativas e índices de satisfacción.

1.8.5. Escalas de medición

Las escalas de medición que se aplicará en la investigación *son las comparativas y no comparativas* tomando en cuentas las variables de estudio en la cual se podrá comparar entre ambas y así mismo el estudio individual de cada una.

2. MARCO TEÓRICO

2.1.PLAN PARA EL MEJORAMIENTO

2.1.1. ¿Qué es un plan de mejoramiento?

Para que la empresa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con los objetivos de su empresa, debe implantar un plan de mejora con la finalidad de detectar

puntos débiles de la empresa, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema.

Al desarrollar un plan de mejora permite definir mecanismos que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se han puesto y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocimiento dentro de su entorno

Un plan de mejora no es un fin o una solución, es sencillamente un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa y al estar conscientes de ellos trabajar en soluciones que generen mejores resultados.

Para generar un plan de mejora que vaya acorde a las necesidades de una empresa, es necesario involucrar a toda persona que participe en el proceso de creación del producto u otorgamiento del servicio que ofrece la empresa.

Cuando se logre esa interacción, se logrará entonces identificar todos los elementos, situaciones y/o problemas que presenta la empresa. ¹

2.2.DEFINICIÓN DE CLIENTE

Según la American Marketing Asociación (A.M.A.), el **cliente** es "*el comprador potencial o real de los productos o servicios*".

Según The Chartered Institute of Marketing (CIM, del Reino Unido), el **cliente** es "*una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final)*".

En el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., encontramos que "**cliente**" es un "*Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.*"²

¹ CEDEÑO, Gardenia; "Modulo de asistencia ejecutiva" Universidad Estatal de Bolívar.

² Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Edición 1999.

En el libro "Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?" se menciona lo siguiente: "*La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer*".³

En este punto, teniendo en cuenta y ampliando lo anterior, planteo la siguiente:

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

2.2.1. Tipos de Clientes

Por lo general, las empresas u organizaciones que ya tienen cierto tiempo en el mercado suelen tener una amplia variedad de *clientes*, por ejemplo, de compra frecuente, de compra ocasional, de altos volúmenes de compra, etc.; quienes —esperan— servicios, precios especiales, tratos preferenciales u otros que estén adaptados a sus particularidades.

Esta situación, plantea un gran reto a los mercadólogos porque está en juego no solo la satisfacción del cliente y/o su lealtad, sino también, la adecuada orientación de los esfuerzos y recursos de la empresa u organización.

Por ello, es fundamental que los mercadólogos conozcan a profundidad cuáles son los diferentes *tipos de clientes* que tiene la empresa u organización y el cómo clasificarlos de la forma más adecuada, para que luego, puedan proponer alternativas que permitan adaptar la oferta de la empresa a las particularidades de cada *tipo de cliente*.

³ Barquero José Daniel, Rodríguez de Llauder Carlos, Barquero Mario y Huertas Fernando, Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?, 2ª. Edición, McGraw-Hill Interamericana de España, 2007.

2.2.2. Clasificación General

En primer lugar, y en un sentido general, una empresa u organización tiene dos *tipos de clientes*, clientes actuales y clientes potenciales.

2.2.2.1. Clientes Actuales

Son aquéllos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este *tipo de clientes* es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

2.2.2.2. Clientes Potenciales

Son aquéllos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este *tipo de clientes* es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y, por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

Esta primera clasificación (que es básica pero fundamental) ayuda al mercadólogo a planificar e implementar actividades con las que la empresa u organización pretenderá lograr dos objetivos que son de vital importancia: 1) Retener a los clientes actuales; y 2) identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales.

En este punto, cabe señalar que cada objetivo necesitará diferentes niveles de esfuerzo y distintas cantidades de recursos. Por tanto, y aunque parezca una clasificación demasiado obvia, se la puede considerar como decisiva para el éxito de una empresa u organización, especialmente, cuando ésta se encuentra en mercados de alta competencia.

2.2.3. Clasificación Específica

En segundo lugar, cada uno de éstos dos *tipos de clientes* (actuales y potenciales) se dividen y ordenan de acuerdo a la clasificación que se presenta a continuación (la cual, permite una mayor personalización).

2.2.4. Clasificación de los Clientes Actuales

Se dividen en cuatro *tipos de clientes*, según su vigencia, frecuencia, volumen de compra, nivel de satisfacción y grado de influencia.

2.2.4.1. Clientes Activos e Inactivos: Los *clientes activos* son aquéllos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los *clientes inactivos* son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto.

Esta clasificación es muy útil por dos razones: 1) Porque permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que en la actualidad le generan ingresos económicos a la empresa, y 2) para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no le compran a la empresa, y que por tanto, requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.

2.2.4.2. Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional: Una vez que se han identificado a los clientes activos, se los puede clasificar según su frecuencia de compra, en:

2.2.4.3. Clientes de Compra Frecuente: Son aquéllos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el grueso de clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir "importantes" y "valiosos" para la empresa.

2.2.4.4. Clientes de Compra Habitual: Son aquéllos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.

2.2.4.5. Clientes de Compra Ocasional: Son aquéllos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el porqué de esa situación es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en el caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar esa situación.

2.2.4.6. Clientes de alto, promedio y bajo volumen de compras: Luego de identificar a los clientes activos y su frecuencia de compra, se puede realizar la siguiente clasificación (según el volumen de compras):

2.2.4.7. Clientes con Alto Volumen de Compras: Son aquéllos (por lo general, "unos cuantos clientes") que realizan compras en mayor cantidad que el grueso de clientes, a tal punto, que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50 y el 80%. Por lo general, estos clientes están complacidos con la empresa, el producto y el servicio; por tanto, es fundamental retenerlos planificando e implementando un conjunto de actividades que tengan un alto grado de personalización, de tal manera, que se haga sentir a cada cliente como muy importante y valioso para la empresa.

2.2.4.8. Clientes con Promedio Volumen de Compras: Son aquéllos que realizan compras en un volumen que está dentro del promedio general. Por lo general, son clientes que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio; por ello, realizan compras habituales. Para determinar si vale la pena o no, el cultivarlos para que se conviertan en Clientes con Alto Volumen de Compras, se debe investigar su capacidad de compra y de pago.

2.2.4.9. Clientes con Bajo Volumen de Compras: Son aquéllos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio, por lo general, a este tipo de clientes pertenecen los de compra ocasional.

2.2.4.10. Clientes Complacidos, Satisfechos e Insatisfechos: Después de identificar a los clientes activos e inactivos, y de realizar una investigación de mercado que haya permitido determinar sus niveles de satisfacción, se los puede clasificar en:

2.2.4.10.1. Clientes Complacidos: Son aquéllos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. Según Philip Kotler (en su libro "Dirección de Mercadotecnia"), el estar complacido genera

una afinidad emocional con la marca, no sólo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores.⁴ Por tanto, para mantener a estos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición.

2.2.4.10.2. **Cientes Satisfechos:** Son aquéllos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.

2.2.4.10.3. **Cientes Insatisfechos:** Son aquéllos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de éstos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo general, este tipo de acciones son muy costosas porque tienen que cambiar una percepción que ya se encuentra arraigada en el consciente y subconsciente de este tipo de clientes.

2.2.5. Clasificación de los Clientes Potenciales

Se dividen en tres tipos de clientes, de acuerdo a: 1) su posible frecuencia de compras; 2) su posible volumen de compras y 3) el grado de influencia que tienen en la sociedad o en su grupo social:

2.2.5.1. **Cientes Potenciales Según su Posible Frecuencia de Compras:** Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación de mercados que permite determinar su

⁴ Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, 8ª Edición, Prentice Hall, 1996.

posible frecuencia de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:

- ✓ Clientes Potenciales de Compra Frecuente
- ✓ Clientes Potenciales de Compra Habitual
- ✓ Clientes Potenciales de Compra Ocasional

2.2.5.2. Clientes Potenciales Según su Posible Volumen de Compras: Esta es otra clasificación que se realiza mediante una previa investigación de mercados que permite identificar sus posibles volúmenes de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:

- ✓ Clientes Potenciales de Alto Volumen de Compras
- ✓ Clientes Potenciales de Promedio Volumen de Compras
- ✓ Clientes Potenciales de Bajo Volumen de Compras

2.2.5.3. Clientes Potenciales Según su Grado de Influencia: Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación en el mercado meta que permite identificar a las personas que ejercen influencia en el público objetivo y a sus líderes de opinión, a los cuales, convendría convertirlos en clientes actuales para que se constituyan en Clientes Influyentes en un futuro cercano. Por ello, se dividen se forma similar en:

- ✓ Clientes Potenciales Altamente Influyentes
- ✓ Clientes Potenciales de Influencia Regular
- ✓ Clientes Potenciales de Influencia Familiar

2.3. SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Philip Kotler, define la *satisfacción del cliente* 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".⁵

En la actualidad, lograr la plena "*satisfacción del cliente*" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento

⁵ Philip Kotler, "Dirección de Mercadotecnia", 8ª Edición.

de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc...) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la *satisfacción del cliente*, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada *satisfacción del cliente*.

2.3.1. Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente:

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la *satisfacción del cliente*:

2.3.1.1. Primer Beneficio: *El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar.⁶ Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.*

2.3.1.2. Segundo Beneficio: *El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio.⁷ Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.*

2.3.1.3. Tercer Beneficio: *El cliente satisfecho deja de lado a la competencia.⁸ Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.*

En síntesis, toda empresa que logre la *satisfacción del cliente* obtendrá como beneficios: 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y 3) una determinada participación en el **mercado**.

⁶ Kotler y Armstrong, Fundamentos de Marketing, 6ta Edición.

⁷ Kotler y Armstrong, Fundamentos de Marketing, 6ta Edición.

⁸ Philip Kotler, "Dirección de Mercadotecnia", 8ª Edición.

2.3.2. Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente:

Como se vio en la anterior definición, la *satisfacción del cliente* está conformada por tres elementos:

2.3.2.1.El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "*resultado*" que el cliente "*percibe*" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

1. Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
2. Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
3. Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
4. Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
5. Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

2.3.2.2.Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:

1. Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
2. Experiencias de compras anteriores.
3. Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
4. Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se

atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.⁹

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de *satisfacción del cliente* no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente ¹⁰ situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales). En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

2.3.2.3. Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

1. **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
2. **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
3. **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de *satisfacción del cliente*, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por

⁹ Philip Kotler, "Dirección de Mercadotecnia", 8ª Edición.

¹⁰ Kotler y Armstrong, Fundamentos de Marketing, 6ta Edición.

su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.¹¹

2.3.2.4. Satisfacción del Cliente Versus Rentabilidad: Luego de conocer en qué consiste y el cómo determinar la *satisfacción del cliente*, surge una pregunta muy lógica:

¿Hasta qué punto una empresa debe invertir para lograr la satisfacción de sus clientes? Esta pregunta es muy usual, porque en muchas ocasiones los responsables de mercadotecnia sugieren incrementar los niveles de *satisfacción de los clientes* disminuyendo precios o incrementando servicios. Ambas situaciones pueden mejorar los índices de satisfacción, pero a costa de disminuir las utilidades de la empresa.

En todo caso, no se debe olvidar que el reto de todo mercadólogo es el de generar satisfacción en sus clientes, pero de manera —rentable—. Esto exige el encontrar un equilibrio muy delicado entre seguir generando más valor para lograr la *satisfacción del cliente*, pero sin que ello signifique "echar la casa por la ventana".¹²

En conclusión, no cabe duda, que el tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores clave para alcanzar el éxito en los negocios. Para ello, una empresa necesita determinar los niveles de *satisfacción* de sus *clientes* realizando la siguiente operación:

Rendimiento percibido - Expectativas = Nivel de satisfacción del cliente

¹¹ Kotler y Armstrong, Fundamentos de Marketing, 6ta Edición.

¹² Kotler y Armstrong, Fundamentos de Marketing, 6ta Edición.

Pero, para ejecutar esta fórmula se necesita acudir a la fuente primaria de información que son los mismos clientes para averiguar (mediante una investigación de mercados): 1) el resultado que obtuvieron al adquirir el producto o servicio y 2) las expectativas que tenían antes de realizar la compra. Luego, se debe determinar el nivel de satisfacción para tomar decisiones que permitan corregir las deficiencias (cuando existe insatisfacción en los clientes), mejorar la oferta (cuando el cliente está satisfecho) o mantenerla (cuando el cliente está complacido).

Dentro de todo este contexto, surge el reto para todos los mercadólogos de lograr *clientes complacidos* mediante el incremento en la entrega de valor, pero de una forma que sea —rentable— para la empresa, porque al final de cuentas, toda empresa justifica su existencia al conseguir un determinado beneficio.

Finalmente, cabe recordar que si una empresa quiere lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, debe establecer una cultura organizacional en la que el trabajo de todos los integrantes esté enfocado en complacer al cliente.

2.3.2.5. Satisfacción del Cliente: Métodos de Seguimiento: En este punto se detallan cinco *métodos* muy útiles y de distinta complejidad para realizar un *seguimiento* efectivo a la *satisfacción de cada cliente*. Algunos de estos *métodos* son económicos y fáciles de implementar, otros en cambio, necesitan de mayores recursos, personal especializado y una planificación cuidadosa.¹³

2.3.2.5.1. Buzón de Sugerencias

Es un *método* sencillo, bastante económico y de rápida implementación que consiste en colocar un Buzón de Correo en un lugar estratégico de la empresa, con un cartel identificatorio y pequeños formularios donde los clientes puedan anotar sus comentarios, sugerencias y quejas.

¹³ Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 8ª. Edición.

Las ventajas de este *método* son los bajos costos que demanda, la rapidez con el que puede ser implantado y la sencillez de su manejo.

La principal desventaja radica en la baja tasa de participación que alcanza. Por lo general, son los clientes muy insatisfechos o muy satisfechos quienes acuden a un Buzón de Sugerencias, los cuales representan un pequeño porcentaje del total de clientes.

Sin embargo, son muchas las empresas (entre las que se encuentran bancos, hoteles, restaurantes, clínicas, servicios de telefonía, universidades privadas y otras), que han adoptado el Buzón de Sugerencias como uno de sus principales sistemas de seguimiento al nivel de satisfacción de sus clientes.

2.3.2.5.2. El Panel

El panel es una "muestra fija" (en este caso de clientes) de la que se obtiene información regularmente. Este método consiste en realizar encuestas periódicas a los clientes que conforman el panel, haciéndoles una serie de preguntas que ayudan a descifrar el grado de expectativas que tuvieron antes de comprar un determinado producto y el cómo percibieron su rendimiento luego de la adquisición.

Una de las grandes ventajas del panel es que, al ser una muestra fija, se puede hacer un seguimiento a la evolución de las respuestas cada cierto tiempo. Su principal desventaja es el costo que implica contratar una empresa o personal especializado para que realice todo el trabajo y además de forma periódica.

2.3.2.5.3. Encuestas

Las encuestas consisten en obtener información entrevistando a un grupo representativo de clientes para hacerles preguntas concretas (mediante un cuestionario) acerca de sus expectativas previas a la compra de un producto determinado y el rendimiento que percibieron luego de la adquisición.

Las encuestas se diferencian del panel, en que la "muestra de clientes" no es fija y tampoco tiene un intervalo de tiempo definido entre una y otra encuesta.

Su principal ventaja es que permite obtener un panorama más completo y fiable acerca de lo que piensan y sienten los clientes.

Su principal desventaja es el tiempo que requiere para la obtención y tabulación de datos y su elevado costo.

2.3.2.5.4. Compradores "Espías"

Consiste en contratar personal eventual para que actúen como clientes en un ciclo completo; es decir, desde "exponerlos" a las actividades promocionales (publicidad, venta personal, promoción de ventas, etc.) de un producto determinado hasta que realizan la compra del mismo (como clientes disfrazados). Pero, su tarea no termina ahí, luego tienen que utilizar el producto adquirido, fingir un reclamo ante el Servicio de Atención al Cliente, realizar preguntas, solicitar un servicio especial, etc.

Al final de su "jornada" reportan en detalle todos sus hallazgos al departamento de mercadotecnia.

Las ventajas de este método son su bajo costo y la información que se obtiene acerca del desempeño de las diferentes áreas de la empresa que tienen relación directa con los clientes.

Su desventaja es la baja "representatividad" que tiene el "grupo" de compradores "espías" en relación con el conjunto de clientes.

2.3.2.5.5. Análisis de clientes "perdidos"

Un *método* muy eficiente y poco practicado es el de acudir a los clientes que cambiaron de proveedor o que simplemente dejaron de comprar.

Por lo general, son los "ex-clientes" quienes conocen aquellos puntos débiles de la empresa o del producto que resultan en la pérdida de clientes (de ahí su gran importancia).

Para llevar a cabo este trabajo, se sugiere buscar en el directorio de clientes de la empresa a los "clientes antiguos" que no realizaron compras en un periodo de tiempo razonable. Luego,

se los ubica y se les entrevista con un cuestionario que permita conocer las razones de su alejamiento.

Conocer el punto de vista del grupo de ex-clientes es fundamental para cambiar o mejorar ciertos aspectos que pueden ocasionar más pérdidas de clientes por "insatisfacción" o "decepción".

2.4. VALOR: ¿CÓMO LO PERCIBE EL CLIENTE?

Hoy en día, la gran mayoría de personas se encuentran ante una amplia variedad de productos y servicios que pretenden satisfacer una determinada necesidad, ya sea, ofertando el precio más bajo del mercado o la mejor calidad. Y es, ante esta situación altamente competitiva que surge una pregunta lógica para todos los mercadólogos:

¿Cómo le hacen las personas para tomar sus decisiones de compra?

La respuesta no es muy sencilla de dar; sin embargo, algunos expertos en la materia afirman que la mayoría de personas basan sus decisiones de compra en "*sus percepciones acerca del valor que proporcionan los distintos productos o servicios*"¹⁴; lo cual, supera la barrera del precio más bajo o de mayor calidad.

Por ese motivo, en la actualidad se viene divulgando con mucho asertividad que las empresas exitosas no entregan productos a cambio de una ganancia, sino más bien: *Valor a cambio de una utilidad*.¹⁵

¿Cómo Perciben los Clientes el Valor de un Producto o Servicio?

Los clientes, en su gran mayoría, perciben el "**valor**" de un producto o servicio poniendo dos cosas en la balanza:

Por un lado: Todos los *beneficios* que obtienen al poseer o usar un producto o servicio.

¹⁴ Philip Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos del marketing, 6ª. Edición.

¹⁵ Philip Kotler, Dirección de mercadotecnia, 8ª. Edición.

Y por otro: El *precio o todos los costos* que implica su adquisición, consumo o utilización.

La diferencia de esta operación (beneficio menos precio), llega a representar el "**valor**" que percibe el cliente; el cual, es comparado con las otras ofertas existentes en el mercado.

Para comprender mejor esta afirmación, recordemos una fórmula (básica) que utilizan los departamentos de contabilidad para determinar si la empresa gana o pierde dinero al realizar una operación:

Ingresos totales - Costos totales = Utilidad para la empresa

De manera parecida, la mayoría de clientes realizan una operación (consciente o inconsciente, racional o irracional) para determinar si ganan o pierden al realizar una compra, utilizando la siguiente fórmula:

Beneficios Totales - Costos Totales = Utilidad para el cliente (valor)

Como es de suponer, el cliente se inclinará por la marca que le otorgue el mayor margen de utilidad (valor), dejando de lado las opciones que ofrecen los otros competidores.

Un detalle muy importante dentro de este análisis, es que la percepción acerca de los "beneficios" que ofrece un producto o servicio varía de cliente a cliente. Por ejemplo, algunos le pondrán más énfasis a los beneficios funcionales, como ser: tamaño, peso, forma, facilidad de uso, durabilidad, etc... Otros, se inclinarán más hacia los beneficios estéticos, por ejemplo: Cuán atractivo es el producto, cuán simpáticas son las personas que dan el servicio, etc... También, habrá otro grupo que se incline más por los beneficios psicológicos, como ser: Tranquilidad, seguridad, autoestima, aceptación, sentido de pertenencia, etc....¹⁶ Otro grupo de personas se inclinarán más hacia los beneficios basados en los servicios que se ofrecen como un plus, por ejemplo: Capacitación, garantías, mantenimientos, actualizaciones, etc.

De igual manera, el factor "precio" no se refiere únicamente al precio de lista o de oferta que tiene un producto o servicio, sino que implica varios aspectos adicionales, tal y como lo observó Adam Smith hace más de 200 años: "*El precio real de algo es la maraña de*

¹⁶ Stanton, Etzel y Walker, Fundamentos del marketing, 13ª. Edición.

dificultades para adquirirlo". Por tanto, el costo total o el precio real para el consumidor implica por lo general, lo siguiente: el precio monetario, el costo del tiempo que se emplea para tomar una decisión, el costo psicológico y el costo de la energía o del esfuerzo.¹⁷

Ahora, considerando el contexto actual basado en la entrega de **valor**, se plantean las siguientes premisas para las "empresas inteligentes":

1ro. Determinar el conjunto de beneficios que oferta la empresa: Producto, servicios, personal, imagen, etc...

2do. Determinar el precio real o costo total de cada producto o servicio: Precio monetario, costo del tiempo, costo psicológico y costo de energía.

3ro. Determinar (mediante una investigación de mercados) como perciben los clientes actuales y potenciales el valor de cada producto o servicio (de los que oferta la empresa y la competencia).

4to. Comparar el "valor percibido por el cliente" de los productos o servicios que ofrece la empresa con los que ofrece la competencia.

5to. Si la empresa se encuentra en desventaja, tiene tres alternativas para remontar esa situación: A) Incrementar los beneficios para el consumidor, B) Disminuir el costo total, C) Hacer ambas cosas: incrementar los beneficios y disminuir el costo total.

2.4.1. Importancia de la Percepción de "Valor", en la Actualidad

Hoy en día, los mercadólogos están emprendiendo una carrera por la "*creación de valor*"; el cual, se extiende más allá de sólo ofrecer los precios más bajos del mercado. Esta nueva tendencia se produce porque han comprendido que para el cliente, **valor** significa mucho más que la cantidad de dinero cobrada por un producto.¹⁸

¹⁷ Philip Kotler, Dirección de mercadotecnia, 8ª. Edición.

¹⁸ Stanton, Etzel y Walker, Fundamentos del marketing, 13ª. Edición.

Otra prueba de la creciente importancia que viene teniendo el concepto de "*valor percibido por el cliente*" es que varias empresas lo están considerando como una "variable" a usar para fijar los precios de sus productos o servicios. Por ejemplo, existen productos cuyo principal beneficio (bajo la percepción de sus clientes) es el status; por tanto, su precio será más elevado que el precio promedio del mercado y sus servicios serán más especializados, solo para mantener ese beneficio psicológico en su público objetivo.

En conclusión, las empresas que pretendan alcanzar el éxito en sus respectivos mercados, y no simplemente sobrevivir en ellos, requieren de una filosofía empresarial que la haga capaz de entregar un *valor* superior a sus clientes. No es tarea fácil... Y requiere de un cambio de mentalidad que le permita visualizar dos principios fundamentales:

3. El buen conocimiento de sus clientes, competidores y del entorno.
4. Establecer vínculos de estrecha colaboración con sus empleados, proveedores, distribuidores y otros, para en conjunto, brindarle a sus clientes: un valor superior.

2.5. CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES

Antes de conocer cómo *captar nuevos clientes* es necesario recordar que las ventas de una empresa provienen de dos grupos básicos: 1) los clientes actuales y 2) los nuevos clientes. Por tanto, si una empresa desea mantener sus volúmenes de venta debe retener a ambos tipos de clientes. Pero, si desea crecer o incrementar esos volúmenes de venta debe realizar actividades orientadas a la "*captación de nuevos clientes*".

Por ello, es fundamental que los mercadólogos y en sí, todas aquellas personas que están relacionados con las actividades de mercadotecnia, conozcan como se realiza la *captación de nuevos clientes* considerando el costo que esto implica y el proceso para hacerlo.

2.5.1. El Costo de la Captación de Nuevos Clientes:

Según los autores Kotler, Cámara, Grande y Cruz, *las empresas que intentan aumentar sus ventas y beneficios tienen que emplear un tiempo y unos recursos considerables para lograr*

*nuevos clientes. Además, según estos renombrados autores, el conseguir nuevos clientes puede costar cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes actuales.*¹⁹

Constatar éstas afirmaciones no es muy difícil, porque basta con recordar cuánto cuestan (en dinero, tiempo y esfuerzo) 1) las tareas de prospección o exploración para encontrar clientes potenciales, 2) la investigación que se realiza para conocer sus intereses, actividades y hábitos de compra, 3) la planificación que se hace de las actividades que se realizarán para tratar de convertirlos en nuevos clientes, 4) las actividades que se realizan de pre acercamiento, 5) la presentación del mensaje de ventas y 6) los servicios posventa. Por ello, es que al momento de considerar la realización de acciones para la **captación de nuevos clientes** se debe tomar en cuenta que esas actividades tienen un costo superior (por lo menos 5 veces más) y demanda más tiempo y esfuerzo que el mantener o retener a los clientes actuales; todo lo cual, debe ser considerado e incluido en el plan de *captación de nuevos clientes*.

2.5.2. El Proceso Para la Captación de Nuevos Clientes:

Si bien, es cierto que cada empresa y cada tipo de cliente necesita un proceso adaptado a sus características y particularidades propias, también es cierto que se puede tomar como modelo un proceso general (como el que se detalla más adelante) para que sirva de guía para la elaboración de uno más específico. En ese sentido, a continuación se explica un proceso general de cuatro pasos para la **captación de nuevos clientes**:

Paso 1: Identificación de Clientes Potenciales: Este primer paso consiste en identificar a aquellas personas, empresas u organizaciones que pueden llegar a adquirir el producto o servicio. Para ello, se pueden realizar algunas de las siguientes actividades:

- **Investigación de Mercados:** Ya sea formal o informal pero que estén orientadas a la identificación de la mayor cantidad de clientes potenciales.
- **Recolección de Sugerencias de Clientes Actuales:** Consiste en acudir a los clientes actuales para solicitarles referencias de personas, empresas u organizaciones que a su criterio puedan necesitar el producto o servicio.

¹⁹ Kotler Philip, Cámara Dionicio, Grande Ildefonso y Cruz Ignacio, Dirección de Marketing, Edición del Milenio, Pearson Educación S.A., 2000.

- Revisiones Regulares de Publicaciones Nacionales y Locales: Directorios, revistas especializadas y hasta periódicos pueden ayudar a identificar clientes potenciales. Por ejemplo, aseguradoras, empresas de bienes raíces y tiendas de electrodomésticos pueden considerar como clientes potenciales a las personas que anuncian su matrimonio en los periódicos.
- Creación de Interés: Para ello, se puede realizar anuncios en medios masivos (televisión, radio y periódicos) y/o en medios selectivos (como revistas especializadas) con la finalidad de crear un interés que atraiga a los clientes potenciales hacia el producto o servicio, ya sea directamente a la empresa o a los canales de distribución. Este método se asemeja a la acción de lanzar la "carnada" para luego esperar que los "peces" caigan en la red.

Paso 2: Clasificación de los Clientes Potenciales: Después de identificar a los clientes potenciales, se los debe clasificar considerando su disposición para comprar, capacidad económica para hacerlo y autoridad para decidir la compra. De esa manera, se obtendrá dos grupos de clientes potenciales:

- Candidatos a Clientes: Son aquellas personas, empresas u organizaciones que tienen un fuerte interés (predisposición) para comprar el producto o servicio, la capacidad económica para hacerlo y la autoridad para decidir la compra.
- Candidatos Desechados o en Pausa: Son aquellos que se rechazan porque aunque tengan la predisposición o interés por adquirir el producto o servicio, no tienen la capacidad económica para efectuar la compra (candidatos desechados). Sin embargo, se debe considerar que existen clientes potenciales cuya falta de liquidez es temporal, por lo que conviene no perderlos de vista para ganarlos como clientes en un futuro próximo (candidatos en pausa).

Paso 3: Conversión de "Candidatos a Clientes" en "Clientes de Primera Compra": Este paso es crucial para la *captación de nuevos clientes*, debido a que es la ocasión en la que el candidato a cliente puede entrar en contacto con el producto o servicio, y de esa manera, puede verificar, constatar o comprobar la calidad de este. Por ello, es recomendable que la fuerza de ventas trabaje, primero, investigando todo lo necesario para conocer todo lo que

puedan acerca de las personas, empresas u organizaciones a las que esperan vender, por ejemplo, qué productos similares han usado o usan en la actualidad, qué experiencias han tenido con ellos, cuál es su nivel de satisfacción, etc., y también, cuáles son sus intereses, actividades y hábitos; todo lo cual, será muy útil durante la entrevista que la fuerza de ventas realizará a los candidatos a clientes para la presentación del mensaje de ventas, y cuyo objetivo es: Lograr que el candidato a cliente haga su primera compra y tenga una experiencia satisfactoria al hacerlo.

Paso 4: Conversión de los Clientes de Primera Compra en Clientes Reiterativos: Este cuarto paso del proceso de *captación de nuevos clientes*, consiste en convertir a los "Clientes de Primera Compra" en "Clientes Reiterativos"; es decir, en clientes que compran el producto o servicio de forma reiterada y/o que compran otros productos o servicios que pertenecen a la misma empresa. Esto se puede lograr realizando algunas tareas de fidelización de clientes, por ejemplo:

- Brindar Servicios Posventa: Esto incluye 1) el realizar un seguimiento a la entrega del producto para constatar que éste llegó en buenas condiciones y en la fecha acordada, 2) efectuar capacitaciones para que el cliente conozca cómo usar apropiadamente el producto, 3) cumplir con las garantías ofrecidas, etc...
- Conocer al Cliente: Esto implica realizar actividades (por ejemplo, encuestas periódicas) para conocer el nivel de satisfacción del cliente luego de la compra. Además, resulta muy útil conocer aspectos como aquello que lo hace sentir importante y valioso.
- Brindar un Trato Especial: Esto puede incluir descuentos especiales por compras frecuentes, servicios adicionales o exclusivos, atenciones especiales (como hacerle llegar una tarjeta de felicitación el día de su cumpleaños), créditos personalizados, y por supuesto, recibir y prestar atención a sus sugerencias e inquietudes.

2.6. SERVQUAL

Es una herramienta para la medición de la calidad del servicio desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, con el auspicio del Marketing Science

Institute en 1988. Ha experimentado mejoras y revisiones y ha sido validada en América Latina por Michelsen Consulting, con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. El Estudio de Validación concluyó en junio de 1992. Es uno de los Instrumentos más utilizados en el sector servicios para evaluar el nivel de calidad percibida por los clientes. Es uno de los instrumentos más citados en la literatura sobre Calidad y el que mayor atención ha recibido por parte de autores de muy distintas disciplinas. Su estructura de 44 ítems, divididos en dos escalas de 22 ítems cada una, evalúa, por un lado, las expectativas sobre el servicio ideal y, por otro, las percepciones de los clientes del servicio que han recibido. Servqual se basa en la idea de que la calidad vista por el cliente es el resultado de la diferencia entre expectativas y percepciones, el denominado "paradigma de la des conformación" que hasta la fecha es la teoría con mayor solidez.

SERVQUAL mediante el cuestionario que se diseñará se obtendrá información del cliente sobre cada una de las dimensiones de calidad de servicio mide las percepciones frente a las expectativas, mide la importancia relativa de las dimensiones de la calidad y mide las intenciones de comportamiento para evaluar el impacto de la calidad de servicio.

La calidad del servicio que el cliente recibe respecto a las expectativas le condicionará su comportamiento para:

- ✓ Recomendar no recomendar a la empresa
- ✓ Considerar o no considerar usar el servicio la próxima vez
- ✓ Repetir o no repetir
- ✓ Hacer o no hacer mayor uso del servicio
- **Percepción del Cliente:** La percepción del cliente o usuario se refiere a como éste estima que la organización está cumpliendo con la entrega del servicio, de acuerdo a como él valora lo que recibe.
- **Expectativas del Cliente:** Las expectativas del cliente definen lo que espera que sea el servicio que entrega la organización. Esta expectativa se forma básicamente por sus experiencias pasadas, sus necesidades conscientes, comunicación de boca a boca e información externa. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el cliente emite un juicio.

La diferencia que existe entre percepción y expectativas, establece según este instrumento, la medición de calidad. Como las necesidades son dinámicas y dependen de un conjunto de factores internos y externos, en definitiva esta medición expone el déficit de calidad de servicio, indicando ciertas dimensiones en las cuales la organización debe trabajar.

Como esta herramienta considera también las opiniones de los clientes respecto de la importancia relativa de las cualidades del servicio, SERVQUAL resulta útil para conocer:

- Una calificación global de la calidad del establecimiento.
- Lo que desean los clientes de la organización (Beneficios Ideales).
- Lo que perciben encontrar los clientes (Beneficios Descriptivos).
- Las brechas de insatisfacción específicas.
- El orden de los vacíos de calidad, desde el más grave y urgente hasta el menos grave.

2.6.1. Las cinco dimensiones

- **Capacidad de respuesta.** - Capacidad de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y eficiente.
- **Elementos tangibles.** - Apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación.
- **Fiabilidad.** - Es la habilidad de realizar el servicio en el tiempo prometido, bien y a la primera.
- **Seguridad.** - Los conocimientos técnicos necesarios para asistir al cliente y ganar su confianza y credibilidad (incluye la transparencia en las transacciones financieras del cliente)
- **Empatía.** - Atención individualizada que vela por los intereses de los clientes.

2.7. CONOCER AL CLIENTE²⁰

Todo negocio tiene *clientes "tipo"*. Es decir, clientes con un perfil definido, que responden a características específicas con las cuales se los puede clasificar o tipificar.

El *cliente "tipo"* que su empresa tiene es el cliente que usted puede conseguir acorde al "tipo" de servicio que le ofrece.

Las características del *cliente "tipo"* en un negocio están en estrecha relación con el tipo de negocio que usted tiene y el servicio que ofrece.

2.7.1. Segmentar y Clasificar

Segmentar es dividir. Segmentar es la posibilidad de dar respuestas específicas a necesidades distintas. Es clasificar por tipos o perfiles de clientes a los cuales su negocio puede satisfacer. Y también es distinguir a los clientes que su negocio no está en condiciones de satisfacer.

Cada empresa o negocio tiene una modalidad de atención, formas de contactarse con sus clientes, canales de atención, canales de venta, canales de comunicación. Todos esos servicios están preparados para responder a un determinado tipo de cliente.

2.7.2. Escuchar al cliente

Escuchar quiere decir, estar atento a lo que los clientes "dicen" y también a lo que "no dicen"; es pensar en lo que está pidiendo y para qué lo necesita; muchas veces se trata de pensar "con" el cliente, poniéndose en sus zapatos, ubicándose en su situación y contexto.

Los representantes de ventas, los empleados de mostrador y los operadores telefónicos, deben aprender a escuchar, comprender y ponerse en el lugar del cliente.

²⁰ Alejandra Vartuli, Licenciada en Psicología, Universidad Nacional de Buenos Aires. Postgrado Internacional en Marketing Estratégico en la Escuela de Negocios de la Cámara Argentina de Comercio.

2.7.3. Escuchar es Interpretar

Escuchar al cliente es saber interpretar y entender lo que el cliente necesita.

Muchos piensan que dar la "máxima satisfacción" es darle "todo" al cliente, sin embargo no se trata de eso, sino de "darle lo que necesita".

2.7.4. Escuchar: una forma de servir

Una buena escucha al cliente incrementa los niveles de venta y mejora la imagen empresarial.

Todos los manuales de ventas, desde hace ya tiempo, vienen proponiendo un cambio de 180° en la forma de vender. Ese cambio implica "dejar de hablar" y "*empezar a escuchar*".

Una Buena Escucha significa estar atento, desde todos los sectores de la empresa, a los que los clientes piden, reclaman, compran, preguntan, pagan.

Significa estar abiertos a "*escuchar*" en todos los ámbitos en los que se mueve el cliente, qué es lo que "hace" y "dice", evaluar los momentos de la verdad en todas las áreas de la empresa.

2.7.5. Momentos de la Verdad

Llamamos "momentos de la verdad" a cada contacto que realiza el cliente con algún empleado de la empresa, en cualquier área y por cualquier necesidad. En cada uno de esos momentos surge "la verdad" acerca del tipo de servicio que le ofrecemos a los clientes y del trato que recibe por parte de cada uno de los empleados de la empresa.

En cada momento de la verdad, el cliente evalúa la calidad del servicio que ofrecemos. A través de sus percepciones, sus emociones y nuestra comunicación, se construye una idea acerca de cómo lo atendimos y saca una conclusión.

Nuestro objetivo es que en cada momento de la verdad, nuestros clientes, sientan y piensen, perciban y reciban un servicio de excelencia. No sólo en el sector de Atención al Cliente, sino con cada uno de nuestros empleados: desde el cadete, el área de facturación, hasta el contador o gerente general.

Cuando un cliente se contacte con alguien de la empresa debe quedarse con una conclusión positiva sobre el servicio que ofrecemos. Tiene que sentir que lo escuchamos.

El Servicio no es sólo una misión del Representante de Atención al Cliente, debe ser un valor que esté presente para todos sus empleados, desde el obrero de planta, el cadete de su oficina hasta el directorio en su conjunto.

2.7.6. Recursos para escuchar al cliente

Los canales de comunicación que proponemos a nuestros clientes hablan del tipo de atención y servicio que les estamos ofreciendo. Llamamos “canal de comunicación” a los medios y recursos a través de los cuales establecemos una relación de intercambio con los otros. Un teléfono, un e-mail, una oficina de atención personal, una carta, una publicidad, son todos recursos de comunicación.

2.8. SERVICIO AL CLIENTE

El servicio de atención al cliente o simplemente servicio al cliente es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. 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. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales. En sí, es “Un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los Clientes Externos (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa.²¹

²¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente

2.8.1. Importancia del servicio al cliente²²

2.8.1.1. Fidelización del cliente

El servicio al cliente juega un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente. La fidelización del cliente permite a la organización retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la “inversión inicial” de captación, desarrollo de productos y prestación del servicio. Por este motivo, el servicio al cliente debe ser considerado como una de las actividades estratégicas básicas de la empresa.

2.9. MARKETING DE SERVICIOS

Antes de hablar de mercadotecnia de servicios, es importante definir qué un servicio es: "Todas las acciones y reacciones que los clientes perciben que han comprado" (1997, LOVELOCK, "Mercadotecnia de Servicios")

Karl Albrecht dice que "el servicio es el trabajo hecho por una persona para el beneficio de otra" (1992, ALBRETCH, "Revolucionando el servicio al cliente").

La mercadotecnia de servicios es aplicar los mismos principios de la mercadotecnia general a bienes intangibles. Con las respectivas diferencias que su propia naturaleza implica.

"El primer principio de la mercadotecnia de servicios es... *Construir una realidad mejor*. Una realidad mejor en el servicio logrará que la mercadotecnia sea más sencilla, más barata y más redituable. ... El primer paso en la mercadotecnia de servicios es el servicio." (1998, BECKWITH, *Venda lo invisible*)

"Los servicios, a diferencia de los productos, son bienes intangibles. Un servicio incluye la realización de un trabajo para el cliente. Éste paga por obtener un servicio al igual que por adquirir un artículo. En las economías más industrializadas la mayor parte de la población trabaja en el sector servicios y todo apunta a que esta tendencia seguirá así en el futuro. Los servicios más comunes son los transportes, las agencias de viajes, el turismo, la administración del tiempo libre, la educación y la salud, entre otros. Entre los servicios

²²[http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/cliente1y2.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/cliente1y2.pdf)

destinados a las empresas está la programación informática, la asesoría jurídica y contable, así como la publicidad." (1997, LOVELOCK, "Mercadotecnia de Servicios").²³

2.10. LA CADENA DE VALOR

"Las actividades estratégicas importantes en una empresa de servicios deben estar desagregadas para comprender los potenciales de diferenciación y generar ahorro en los costos, dado que toda empresa es una suma de actividades que se ejecutan para proyectar, producir, comercializar, entregar y sustentar un servicio. La cadena de valores de una empresa y el modo como ésta ejecuta las actividades reflejan la estrategia empleada en un área en particular.

La identificación de las actividades de valor requiere análisis individual de su función, recursos, insumos y tecnología para dividir las en actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias se relacionan con la creación del servicio, su venta y transferencia al consumo del comprador y el servicio de atención en la postventa.

Las actividades de apoyo se sustentan tanto a sí mismas como a las primarias, proporcionando recursos humanos, tecnología y otros elementos.

Un servicio sólo tiene valor para el consumidor si éste reconoce la importancia del beneficio ofrecido. Por otra parte, como la competencia imita a la empresa líder a una velocidad cada vez mayor, ésta no puede dejar de innovar e invertir. El costo del servicio tiene que ser relativamente más bajo y el desempeño del servicio debe ser superior o, mínimo, semejante al de la competencia. El servicio se deberá innovar permanentemente para que se diferencie del de la competencia y presente un valor superior." (2000, COBRA, Marketing de Servicios).²⁴

2.11. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

“Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, adopción de los cursos

²³ <http://html.rincondelvago.com/mercadotecnia-de-servicios.html>

²⁴ <http://html.rincondelvago.com/mercadotecnia-de-servicios.html>

de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento”.²⁵

“Es la organización y alcance de la organización a largo plazo, idealmente, que ajusta recursos a su entorno cambiante y, en particular, a sus mercados, consumidores o clientes de forma que satisfagan las expectativas de los “stakeholders”.²⁶

En síntesis, las estrategias son tipos de acciones imprescindibles para lograr objetivos, es decir, nos indican el cómo lograrlos.

2.11.1. Análisis F.O.D.A²⁷

Los autores Koontz y Wehrich señalan que el análisis F.O.D.A. sirve para analizar la situación competitiva de una compañía, e incluso de una nación, a través del estudio de los factores externos e internos que afectan al desempeño de una empresa; es decir, consiste en seleccionar las Oportunidades y Amenazas de mayor impacto en el negocio, que se encuentran en el contexto (macro entorno) e indicar las Fortalezas y Debilidades del negocio, que se encuentran dentro de la empresa; para de esta manera poder aprovechar Oportunidades y Fortalezas y neutralizar Amenazas y Debilidades.

Fortalezas: Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

Oportunidades: Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva, o representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma.

Debilidades: Son aspectos que limitan la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

²⁵Koontz Harold y Wehrich Heinz, “ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL”, Edit. Mc Graw Hill, 11ª edición, México, 1998.

²⁶ Johnson Gerry y Scholes Kevan, “DIRECCION ESTRATEGICA”, Edit. Prentice Hall, 5ª edición, España 1998.

²⁷ Koontz Harold y Wehrich Heinz, “ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL”, Edit. Mc Graw Hill, 11ª edición, México, 1998.

Amenazas: Fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, reducir su efectividad o incrementar los riesgos de la misma, los recursos que se requieren para su implantación o bien reducir los Ingresos esperados.

Se puede concluir que la matriz F.O.D.A. es la herramienta estratégica por excelencia, ya que permite tener una visión general de la situación estratégica de la empresa.

2.12. CALIDAD TOTAL

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no sólo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes:

- Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- Reduce los costos aumentando la productividad.

2.13. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La responsabilidad social de la empresa (RSE) pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos.

También puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como el triple resultado.

La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la Responsabilidad Social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

2.14. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

2.14.1. Importancia de la Evaluación del Desempeño

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

2.14.2. Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

2.14.3. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

2.15. CAPACITACIÓN

La capacitación es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde éste puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.

La función de capacitación, se define con el siguiente concepto:

Simón Dolan, nos dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.

Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según Dessler Gary, La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

El entrenamiento para Idalberto Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

2.15.1. Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

2.15.2. Beneficios de la Capacitación.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

3. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA

3.1.MICROAMBIENTE

3.1.1. Visión

Ser líderes del mercado, con los mejores indicadores de solidez y rentabilidad, ofreciendo la más completa variedad de soluciones financieras, con una administración integral de riesgos y personal motivado.

3.1.2. Misión

Simplificar la vida de nuestros clientes, con servicios y productos integrales y de alta calidad, a través de profesionales capacitados, con cultura de eficiencia, ética y transparencia, generando valor para los accionistas.

3.1.3. Valores

Desde su fundación, el Banco BISA se guía por cuatro valores fundamentales: calidad, prudencia, compromiso y coordinación.

3.1.4. Calidad

La rentabilidad del Banco está fundada sobre la calidad de los negocios y no por volumen.

Se espera de todos los empleados la búsqueda incesante de oportunidades de negocio y logro de mejores resultados, ofreciendo servicios y productos innovadores y creativos con base tecnológica, buscando siempre alcanzar su máxima eficiencia y productividad, asegurando la vanguardia de la industria.

3.1.5. Prudencia

La sostenibilidad del Banco depende de la responsabilidad con que se tomen las decisiones.

Se espera de todos los empleados pro actividad e iniciativa para tomar decisiones racionales, cumpliendo estrictamente la normatividad, en el marco de una cultura de gestión de riesgos.

3.1.6. Compromiso

El valor central del Banco es el compromiso con sus clientes.

Se espera que todos los empleados faciliten información precisa y oportuna, se esfuercen por brindar cada día un mejor servicio, cumplan con los compromisos establecidos y así entregar valor a los clientes (internos y externos).

3.1.7. Coordinación

El trabajo en equipo es un principio básico en el Banco. Se espera que todos los empleados realicen un trabajo coordinado, escuchando y resolviendo puntos de vista contrapuestos, buscando formar y mantener relaciones de cooperación permanentes entre todos los miembros del Grupo BISA, asegurando sinergias y fortaleciendo sus ventajas competitivas.

3.2.INTERMEDIARIOS

3.2.1. Transferencias desde y al Exterior

Para transferencias desde el exterior, sólo debe solicitar al banco en el exterior el abono de dinero en cualquiera de nuestras cuentas que mantenemos con nuestros bancos corresponsales, incluidos en la tabla anexa, indicando lo siguiente:

- ✓ Nombre completo del banco beneficiario: Banco BISA S.A.
- ✓ Nombre del beneficiario de la transferencia
- ✓ Número de cuenta que el beneficiario mantiene en nuestro banco.

3.2.2. Características del servicio. - Transferencias en \$us

Envío o recepción de dinero a o desde cualquier parte del mundo, a través de bancos corresponsales de primera línea en el exterior.

Rapidez y seguridad en la transferencia de dinero, tanto en el envío como en la recepción.

Para transferencias desde el exterior, sólo debe solicitar al banco en el exterior el abono de dinero en cualquiera de nuestras cuentas que mantenemos con nuestros bancos corresponsales, incluidos en la tabla anexa, indicando lo siguiente:

Nombre completo del banco beneficiario: Banco BISA S.A.

- ✓ Código Swift: BANIBOLXXXX,
- ✓ Nombre del beneficiario de la transferencia
- ✓ Número de cuenta que el beneficiario mantiene en nuestro banco.

3.2.3. Transferencias en Eurotrans

Transferencias al y desde el exterior en euros, en forma rápida y segura, mediante nuestra red de bancos corresponsales de primera línea en el exterior.

Para la recepción de pagos, sólo debes solicitar al remitente que instruya al banco en el exterior el abono del dinero a la cuenta en euros que mantenemos en cualquiera de nuestros bancos corresponsales, indicando lo siguiente:

- ✓ Nombre completo del banco beneficiario: Banco BISA S.A.
- ✓ Código Swift: BANIBOLXXXX,
- ✓ Nombre del beneficiario de la transferencia.

- ✓ Número de la Euro Cuenta

3.2.4. Operaciones de pago

Pago oportuno y rápido de cuentas pendientes mediante débito automático directo a una Cuenta Corriente o Caja de Ahorros.

Al contratar BISA Pago, se recibe un estado de cuenta mensual con la relación de pagos realizados por servicio.

Existen tres planes para escoger, de acuerdo con las necesidades y conveniencia:

✓ Plan Básico

Pago a 3 proveedores de los siguientes servicios: luz, agua, teléfono fijo, celular, televisión por cable, gas domiciliario e inmobiliarias Kantutani o Las Misiones.

✓ Plan Especial

Pago a 6 proveedores de los siguientes servicios: luz, agua, teléfono fijo, celular, televisión por cable, gas domiciliario e inmobiliarias Kantutani o Las Misiones.

✓ Plan Premium

Celular, televisión por cable, Internet, colegio, universidad, membresía o acción de clubes y otros.

El costo de acuerdo al Plan elegido, será debitado de la Cuenta Corriente o Caja de Ahorros.

3.2.4.1. Beneficios del servicio

- ✓ No se necesitan realizar colas para la cancelación de las cuentas, administrando mejor el tiempo y dinero.
- ✓ Pago oportuno de cuentas.
- ✓ Control de todos los pagos, mediante la emisión de estados de cuenta con el detalle de los pagos por servicio. Además, entrega de un estado de pago anual, indicando el monto total anual por el servicio.

Ahora en nuestro sistema de banca por Internet e-BISA, se puede realizar la afiliación al servicio BISA Pago y consultas históricas de los pagos realizados.

- ✓ Pago de Planillas.-Pago de sueldos mensuales a empleados o dependientes de tu empresa. Ahora e-BISA nuestro sistema de banca por Internet permite administrar en forma rápida y fácil estos pagos.

Mediante la opción de pagos de e-BISA, se crean lotes que contienen desde uno hasta 400 pagos individuales; por cada lote nuestro sistema registra un sólo débito por el total en la cuenta origen del pago. Los pagos se efectúan en línea haciéndose efectivos en forma inmediata para los beneficiarios.

Los lotes pueden ser revisados y utilizados nuevamente para facilitar el trabajo y optimizar los tiempos, además se pueden crear mediante la carga masiva de datos obtenida desde el sistema de tu empresa, importando los datos del pago desde un archivo en lugar de digitarlos uno a uno.

3.2.4.2.Pago de Proveedores.

Pago de facturas con proveedores en forma automática mediante nuestros sistemas Enter y e-BISA.

- Evita la incomodidad y riesgos asociados con los pagos en la propia empresa.
- Elimina la carga administrativa.
- Evita la necesidad de trasladar efectivo.

El Pago de Proveedores se realiza bajo tres modalidades de pago:

- Solicitud de emisión de cheques de gerencia.
- Transferencias entre cuentas que el proveedor mantenga con el banco.
- Pago en efectivo.
- Pago de Impuestos

3.2.4.3.Recepción de tributos fiscales.

Que deben realizar las empresas al Estado. El pago es realizado con cargo a cuenta de la empresa, previa presentación del formulario de declaración de impuestos debidamente completado.

- Facilidad en la presentación de declaración.
- Recibe asesoramiento técnico en el tema.

3.3.COMPETENCIA

3.3.1. Tecnología de servicio

La tecnología hoy en día es un recurso de gran valor competitivo, ya que permite desarrollar y alcanzar importantes ventajas en la oferta de servicios aspecto que el Banco BISA, no ha descuidado, debido a que constantemente realiza considerables inversiones con el único objetivo de generar beneficios para el cliente y sobre las cuales deben informarse y comunicar al mercado.

Hacer un buen trabajo tiene dos partes:

1. Hacer un buen trabajo desde la primera vez
2. Contar con un plan para aquello que salga mal

Tener un sistema que permita llevar a cabo estas dos, es más importante que todas las expresiones de amabilidad del mundo. Se debe ofrecer al cliente “sistemas” no “sonrisas”.

3.3.2. Imagen institucional

La imagen institucional es un instrumento de gran relevancia al momento de buscar diferenciación e identificación en el mercado, por tanto, se debe otorgar importancia a las normas fijadas en cuanto a colores, logos, formatos uniformes y a toda la correspondencia que salga de las oficinas del Banco, ya que todo es valorado y evaluado por el cliente.

Uno de los aspectos que más se debe cuidar es la correspondencia que sale de las oficinas del banco puesto que a través de ella, se envía el mensaje al cliente que se está cuidando los detalles y en consecuencia está en la capacidad de resguardar sus operaciones financieras con gran esmero.

3.3.2.1. Control de prevención de lavado de dinero

3.3.2.1.1. Marco Regulatorio

Las principales regulaciones vigentes en Bolivia respecto a legitimación de ganancias ilícitas y conocimiento del cliente son:

La Ley N°1768 de 10/03/97 de Modificaciones del Código Penal.

La Ley N° 004 de 31/03/2010 Ley de Lucha Contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas “Marcelo Quiroga Santa Cruz”.

La Ley 170 de 9 de septiembre de 2011 de modificaciones al Código Penal “Financiamiento del Terrorismo”.

La Ley 262 de 30 de julio de 2012, Régimen de Congelamiento de Fondos y Otros Activos de Personas Vinculadas con Acciones de Terrorismo y Financiamiento del Terrorismo, modificaciones al Código Penal, “Uso indebido de Información Privilegiada”, “Terrorismo”, “Legitimación de Ganancias Ilícitas” y “Financiamiento del Terrorismo”.

El Decreto Supremo N° 24771 de 31 de julio de 1997 que aprueba el Reglamento de la Unidad de Investigaciones Financieras.

El Decreto Supremo N° 29681 de 20 de agosto de 2008 sobre las operaciones de internación y salida física de divisas del territorio nacional.

El Decreto Supremo N° 0910 de 15 de junio de 2011 que reglamenta el régimen de infracciones y los procedimientos para la detección y aplicación de sanciones administrativas en lo concerniente a la Legitimación de Ganancias Ilícitas por parte de la UIF y ASFI.

El Decreto Supremo N° 1233 de 16 de mayo de 2012 que reglamenta el Sistema de Declaración de Bienes y Rentas

El Decreto Supremo N° 1553 de 10 de abril de 2013, procedimientos complementarios relacionados con el Régimen de Congelamiento de Fondos y otros Activos.

La Resolución N° UIF/DIR/001/08 de 23 de junio de 2008 y UIF/001/2010 de 19 de agosto de 2010 emitidas por la UIF, referente a listas de Personas Expuestas Políticamente (PEP’s). Circular UIF/004/2008 de 7 de mayo de 2008.

Resolución UIF/001/2010 de 19 de agosto de 2010, elaboración de listas PEP.

La Resolución Administrativa UIF/001/2013 de 2 de enero de 2013 que aprueba las modificaciones al “Manual de Procedimientos Operativos para la Detección, Prevención, Control y Reporte de Legitimación de Ganancias Ilícitas, Financiamiento del Terrorismo y/o Delitos Precedentes con Enfoque Basado en Gestión de Riesgo para el Sistema Financiero y Servicios Auxiliares”.

La Resolución Administrativa UIF/002/2013 de 2 de enero de 2013 que aprueba las modificaciones al “Instructivo Específico para Entidades de Intermediación Financiera con Enfoque Basado en Gestión de Riesgo”.

La Resolución Administrativa UIF/023/2012 de 15 de abril de 2013, que aprueba el Instructivo Específico para el Congelamiento Preventivo de Fondos y Otros Activos.

La Circular ASFI/143/2012 de 14 de septiembre de 2012, modificación al Reglamento para la Prevención, Detección y Control de Legitimación de Ganancias Ilícitas.

La Ley N°393 del 21 de agosto de 2013 “Ley de Servicios Financieros”.

El Decreto Supremo 1969 del 9 de abril de 2014 “Reglamento de la transformación de la Unidad de Investigaciones Financieras – UIF”.

3.3.2.1.2. Procesos de Control

La Unidad de Investigaciones Financieras (UIF) es una entidad pública descentralizada con personalidad jurídica de derecho público, autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, bajo tuición del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, y es la unidad encargada de recibir, solicitar, analizar y, en su caso, transmitir a las autoridades competentes la información necesaria debidamente procesada vinculada a la legitimación de ganancias ilícitas y financiamiento.

3.3.2.1.3. Estructuras y Políticas Internas Banco BISA

El Banco BISA S.A. en cumplimiento a disposiciones legales en vigencia, ha implementado mecanismos de control interno para evitar que la Institución sea utilizada para actividades de legitimación de ganancias ilícitas y financiamiento al terrorismo.

El programa general antilavado de dinero del Banco, incluye el permanente análisis e implementación de políticas y procedimientos que coadyuven a la labor de prevención y control; la capacitación y actualización de nuestro personal también se constituye en un pilar fundamental del mismo.

El Banco cuenta con una estructura orgánica encargada de analizar, evaluar y controlar transacciones de todos nuestros clientes y usuarios que presenten características inusuales y/o sospechosas, a través de un software que emite alertas por desvíos transaccionales.

La coordinación general de la Unidad de Control del Banco BISA S.A. está a cargo del "Funcionario Responsable" quien supervisa las funciones de los encargados de este proceso (Oficiales de Cumplimiento).

Se ha resaltado en nuestras normas, reglamentaciones internas y en el Manual para la Prevención y el Control del Lavado de Dinero, que la responsabilidad sobre el control de las transacciones Banco - Cliente recae en cada funcionario que forma parte de la Institución a través de la política "Conozca a su Cliente".

Nuestro objetivo, con este enfoque de responsabilidad compartida, es lograr el compromiso de todo el personal que trabaja en el Banco BISA S.A., de la obligatoriedad del "Conocimiento del Cliente" que es el aspecto fundamental para la prevención y detección de legitimación de ganancias ilícitas y financiamiento al terrorismo.

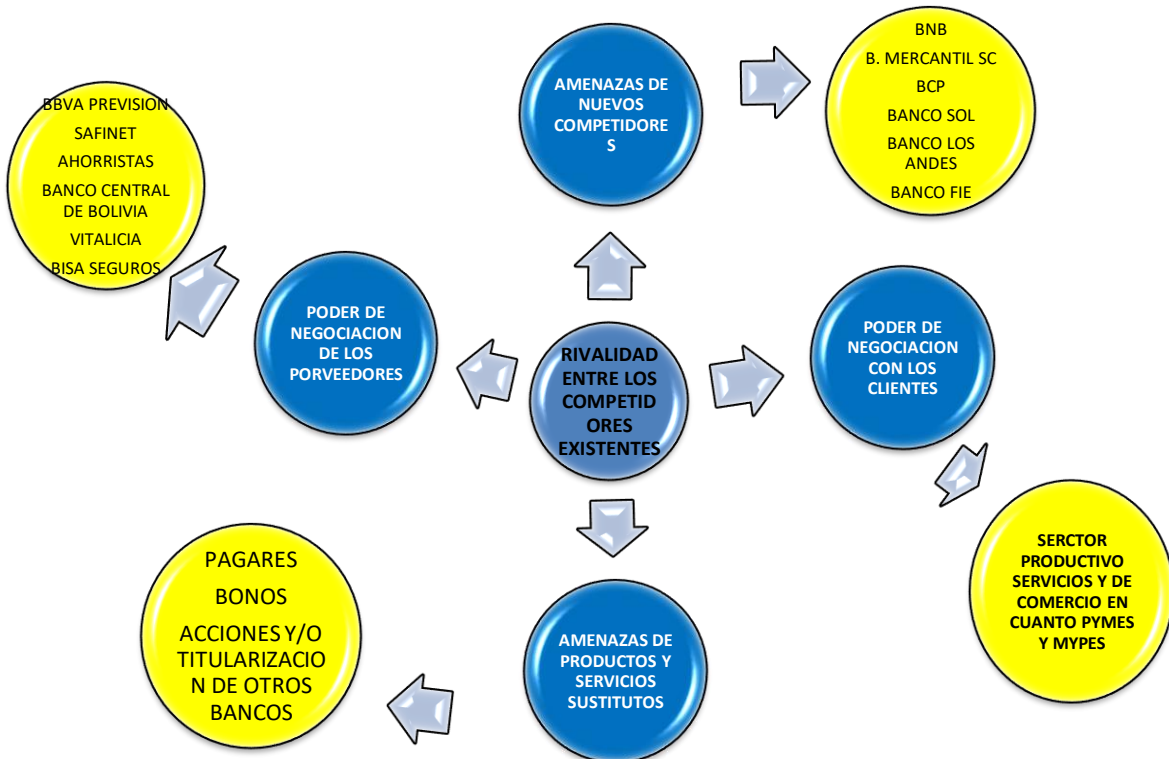
3.3.2.1.4. Auditorías Internas y Externas

De acuerdo a requerimientos de los entes reguladores, Banco BISA S.A. ha implementado programas de auditoría interna para evaluar la razonabilidad de los sistemas de prevención, detección y reporte.

El área de Auditoría Interna del Banco BISA, tiene establecido dentro de su Plan de Trabajo la realización de auditorías semestrales, en las cuales se verifica el cumplimiento de procesos y controles que aplica el Banco en cuanto a prevención y control de legitimación de ganancias ilícitas y financiamiento al terrorismo.

Igualmente nuestros Auditores Externos (numeral 9, Artículo 18 del D.S 24771 de fecha 31 de julio de 1997) realizan una revisión anual de todos los procedimientos de control y prevención vigentes en la Institución relacionados al tema de legitimación de ganancias ilícitas y financiamiento al terrorismo, su aplicación y el grado de cumplimiento de las normas nacionales e internacionales.

3.4. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



3.5. ENTORNO MACROAMBIENTAL

3.5.1. ENTORNO ECONOMICO

3.5.1.1. Crecimiento económico

En el año 2015, la economía de nuestro país tuvo un descenso del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 4.85%, inferior al año 2014 que fue de 5.46%, impulsado por las exportaciones de gas natural, la construcción, la industria de la manufactura, el incremento del consumo doméstico.

En lo que se refiere a las exportaciones, éstas alcanzaron a US\$ 12.163 millones que representan un aumento del 1,63% respecto a la gestión anterior, logrando un nuevo récord. El sector con mayor incidencia en esta cifra es el de hidrocarburos con una participación del 53,7%. Por otro lado, las importaciones ascendieron en un 12,09% hasta situarse en US\$ 9.282 millones.

3.5.1.2. Inflación

La inflación de nuestro país el primer trimestre del 2016 alcanzó 1.13%, índice mayor al del pasado año cuando se registró el 0.81%. Durante 2016 se presentaron cambios en la cotización del dólar norteamericano respecto a la moneda nacional.

La economía mundial en 2016 creció 3,4%, porcentaje mayor al obtenido en 2015 que fue del 3,1%. Este pequeño decremento estuvo impulsado principalmente porque el crecimiento de las economías emergentes fue menor al esperado.

América Latina registró un desarrollo de 2.7%, cifra menor a la registrada en 2016 que fue de 3,1%, explicada por la menor demanda de materias primas de los países desarrollados y economías emergentes, la mayor volatilidad de capitales extranjeros y la caída del consumo interno.

3.5.1.3. Sistema bancario

Durante 2014, el sistema bancario mostró resultados satisfactorios habiendo registrado una utilidad total de US\$ 175,2 millones. Del mismo modo, su situación patrimonial alcanzó US\$ 1.297,6 millones, monto que significó un aumento de US\$128,8 millones en relación al cierre de 2015.

La cartera de créditos directos del sistema bancario superó los US\$ 9.700 millones, lo que significó más de US\$ 1.640 millones de crecimiento, registrando con ello un 20,3% superior al año anterior. La cartera de créditos contingente creció un 31,2% en relación a la gestión pasada con US\$ 441,5 millones, cerrando con US\$ 1.855 millones.

El índice de mora de la cartera crediticia se mantuvo estable respecto a 2014, mostrando un índice de 1,4% a fines de la gestión 2015 y la cartera reprogramada decreció de 1,5% a 1,3% respecto al total de la cartera.

En el mismo periodo, se cerró la gestión con un índice de cobertura sobre la cartera en mora de 327,3%, menor a 2014 que fue de 332,8%. También se generó un crecimiento en las captaciones del sistema bancario que alcanzaron a US\$ 12.935 millones, monto mayor al de 2014 que llegó a US\$ 11.025 millones. Este mayor nivel de captaciones, a su vez, permitió el incremento de la liquidez del sistema financiero en US\$ 348 millones, que significa un 6,9% mayor respecto a 2014.

La Institución continuó con el favorable desempeño logrado desde hace varios años, lo que la mantiene como una de las instituciones financieras más importantes del país.

La cartera directa del Banco superó los US\$ 930 millones, creciendo un 10,4% respecto a 2014. La cartera contingente alcanzó la cifra de US\$510,7 millones con un incremento de 23,4 % con relación al año anterior, consolidando el liderazgo del Banco en este producto.

Las captaciones totales de la entidad superaron los US\$ 1.590 millones, generando una liquidez de US\$ 877,2 millones en la gestión 2015. El índice de cobertura para cartera en mora alcanzó a 315,0% con un índice de mora de 1,96%.

Durante la gestión 2015, se genera una utilidad neta de US\$ 27,1 millones, cifra que incluye también el aporte de las empresas subsidiarias del Grupo Financiero BISA.

La Rentabilidad sobre el patrimonio del Banco fue de 14,5% con un Coeficiente de Adecuación Patrimonial de 11,2%.

Banco BISA de manera permanente fortalece su filosofía de “simplificar la vida de los clientes” a través de la innovación y la oferta integral de productos y servicios financieros diseñados para todos los segmentos del mercado.

BANCO BISA S.A

INDICADORES FINANCIEROS

DESCRIPCIÓN	BISA DIC- 2014	BISA DIC- 2015	SIS.BAN(*) DIC-2014	SIS BAN(*) DIC-2015
CAPITAL Coeficiente de adecuación patrimonial	11,2%	11,2%	12,2%	12,2%(**)
ACTIVOS Mora= cartera mora/cartera bruta Previsiones/cartera mora	1,9% 331,6%	2,0% 315,0%	1,3% 332,8%	1,4% 327,3%
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Gastos Operativos /cartera	7,7%	7,9%	7,9%	7,5%
RENTABILIDAD ROAE Anualizado = Ut. Neta/Patrimonio (Prom) ROAE Anualizado = Ut. Neta/Activo (Prom)	14,5% 1,49%	14,5% 1,43%	18,0% 1,44%	14,4% 1,17%

LIQUIDEZ	58,9%	55,1%	41,8%	36,2%
Activos Líquidos/Depósitos	34,9%	36,8%	27,6%	24,2%
Activos Líquidos/Activos				

(*)Índice promedio

(CUADRO 1)

(**)Dato de noviembre 2015

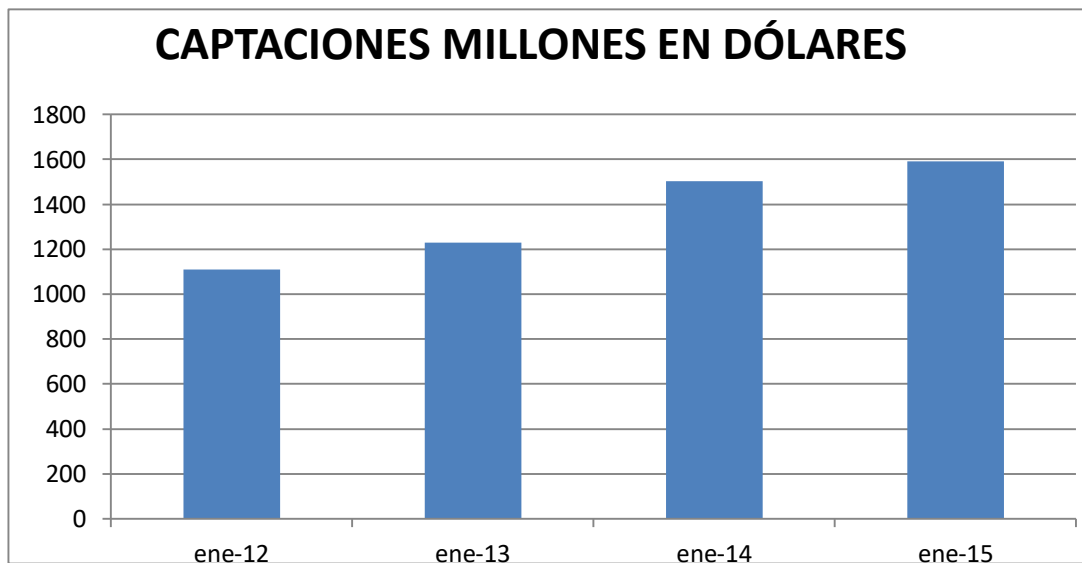
3.5.1.4.Captaciones, productos y servicios

Durante la gestión 2015, Banco BISA mantuvo su estrategia de ampliar las captaciones en moneda nacional, especialmente en el segmento de medianos y pequeños ahorristas.

A diciembre de 2015 el volumen de captaciones del público fue de US\$ 1.592 millones, que representa 6% de incremento en relación a la gestión 2014.

Las captaciones en moneda nacional tuvieron un crecimiento de 7% en relación a diciembre de 2014, en tanto que las captaciones en dólares americanos se incrementaron en 3,51%, en comparación al año anterior.

(CUADRO 2)



Caja de Ahorros fue el producto con mayor desarrollo, creciendo 22% en relación a 2014 y alcanzando US\$ 476 millones. En las captaciones mediante Cuenta Corriente se logró un incremento del 8%, llegando a US\$ 619 millones. Los Depósitos a Plazo Fijo disminuyeron 11% en relación a la gestión 2014, alcanzando la cifra a US\$ 413 millones, cumpliendo con la estrategia de reducir el costo financiero de las captaciones.

3.5.1.5. Banca Corporativa

En la estrategia de apoyo al sector productivo que el Banco mantiene desde su fundación se destacan los créditos destinados a la industria manufacturera, construcción, agricultura y ganadería. En 2015 se continuó con el impulso a las colocaciones en estos sectores, reduciendo las tasas de interés activas y mejorando la tecnología crediticia. Al haberse convertido en un Banco universal, una de las estrategias es la diversificación de la cartera; esto se demuestra porque el crecimiento en el área corporativa fue menor que en las otras por lo que su participación se redujo de 62% en la gestión 2014 a 57% en 2015.

3.5.1.6. Sector productivo

Mediante Decreto Supremo 1842 promulgado el 18 de diciembre de 2013, el Estado determina los niveles mínimos de cartera que las entidades de intermediación financiera están obligadas a cumplir con destino a vivienda de interés social y al sector productivo, estableciendo que los Bancos Múltiples deberán mantener un nivel mínimo de sesenta por ciento (60%) del total de su cartera, entre créditos destinados al sector productivo y créditos de vivienda de interés social, debiendo representar la cartera destinada al sector productivo cuando menos el veinticinco (25%) del total de su cartera, de acuerdo al parágrafo I del artículo 4 (niveles mínimos de Cartera) del citado decreto; estableciendo 5 años como plazo para alcanzar los niveles mínimos.

Asimismo, complementando la norma para créditos al Sector Productivo, en fecha 9 de julio de 2014 se promulga el Decreto Supremo 2055, en el cual se establece el régimen de tasas de interés máximas para créditos al Sector Productivo, de acuerdo al tamaño de la unidad productiva.

Mediante Resolución Ministerial 031 de fecha 23 de enero de 2015, el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de acuerdo a sus atribuciones conferidas por la normativa vigente, establece las metas intermedias anuales de cartera de créditos destinada al sector

productivo y de vivienda de interés social que los Bancos Múltiples deben cumplir hasta alcanzar los niveles mínimos establecidos en el Decreto Supremo N° 1842.

Al cierre de la gestión 2015 el Banco presenta USD 708 Millones registrados como créditos destinados al sector productivo, que sumados a los USD 26.4 Millones de los créditos de vivienda de interés social, alcanzan el 53.33% de la cartera directa de Banco BISA S.A.

3.5.1.6.1. Vivienda de interés social

Luego de la promulgación del Decreto Supremo 1842 del 18 de diciembre de 2014, se establece el régimen de tasas de interés activas para el financiamiento destinado a vivienda de interés social y determinan los niveles mínimos de cartera de créditos para los préstamos destinados al sector productivo y de vivienda de interés social, que deberán mantener las entidades de intermediación financiera.

Cartera Hipotecaria de vivienda de interés social a Diciembre 2015		
(Expresado en Dólares Americanos)		
TIPO	USD	N.º DE CRÉDITOS
Nuevas desembolsadas	10.918.332.54	237
Tasa renegociada	7.972.158.98	225
Stock no renegociado	7.521.119.87	314
Total	26.411.611.30	776

(CUADRO 3)

Al cierre de la gestión 2015 el Banco registra USD 26.4 millones como créditos de vivienda social, de los cuales USD 10.9 millones son créditos nuevos otorgados desde la promulgación del Decreto.

3.5.1.7. Banca de Personas

Banca de Personas asumió el reto de mejorar la rentabilidad de la cartera enfocando sus acciones a los créditos de consumo que aumentaron 39% en US\$ 13 millones, prácticamente duplicando el crecimiento de la gestión 2014. El esfuerzo de la división se orientó a la venta cruzada a los clientes, mejora en procesos y atención personalizada que permitió incrementar los ingresos para el Banco.

3.5.1.8. Tarjetas de Crédito

Tarjetas de Crédito es un producto importante para Banco BISA, respecto al volumen de su cartera. Este año la cartera se incrementó en un 16%, representando el mayor crecimiento en

el sistema financiero nacional, con una participación de mercado del 16,8%. Una de las particularidades más importantes de 2013, en este tema, es el cambio de la tecnología de banda magnética de las tarjetas a una tecnología más segura, como es la del chip. Banco

BISA fue el primero en lanzar al mercado nacional la tarjeta con chip y el primero en cumplir con la meta de reemplazo de las tarjetas de banda magnética.

3.5.1.8.1. Características tarjeta de crédito

El mejor respaldo para tus compras en cualquier ciudad y comercio del mundo

1. Tarjeta de Crédito Clásica y Tarjeta de Crédito Oro

Con nuestras Tarjetas de Crédito Oro y Clásica, participas en programas de acumulación de puntos por cada dólar consumido, los mismos que podrán ser canjeados por pasajes aéreos a nivel Nacional e Internacional.

Las tarjetas Visa Clásica y Oro te permiten acceder a la red de cajeros TeleBanco del Banco BISA, a las redes Enlace, RedBank y Plus a nivel mundial, pudiendo retirar dinero en efectivo hasta por el 100% del límite asignado disponible, para cubrir cualquier imprevisto.

Otras Ventajas

- ✓ Seguro contra Fraudes y clonaciones a un costo mínimo.
- ✓ Seguro de Accidentes aéreos con una amplia cobertura.
- ✓ Compras hasta en 12 cuotas, sin cobro de intereses en los establecimientos afiliados al Club de las 12 cuotas.
- ✓ Consulta de movimientos y pago de tarjeta de crédito vía e-BISA, nuestro moderno sistema de banca por internet
- ✓ Servicio de asistencia en emergencias de viaje.
- ✓ Reemplazo urgente de tarjeta
- ✓ Con la tarjeta Oro, cuentas con un seguro de automóviles alquilados.

2. Tarjeta de Crédito Visa Platinum

Es la tarjeta de crédito que pocos bancos en el mundo pueden ofrecerte, siendo que es la tarjeta más exclusiva del mercado, con la cual accedes a la compra de bienes y servicios mediante el manejo de una amplia línea de crédito.

Ventajas

- ✓ Con VISA Platinum participas en programas de acumulación de puntos por cada dólar consumido, que podrán ser canjeados para el alquiler de autos en Estados Unidos, hoteles o pasajes aéreos a cualquier lugar del mundo.
- ✓ Accedes a un seguro de vida para viajes con una amplia cobertura al comprar los pasajes con la tarjeta.
- ✓ VISA Platinum también te permite pagar las compras hasta en 12 cuotas, sin cobro de intereses, en los establecimientos afiliados al Club de las 12 cuotas.
- ✓ Puedes retirar dinero en efectivo hasta el 100% del límite asignado disponible.
- ✓ Servicio de asistencia de viajes, reemplazo urgente de plástico, reposición urgente de efectivo, seguro médico de emergencia.

3.5.1.9. Banca PyME

La División de Banca PyME tuvo un continuo crecimiento y cerró la gestión 2014 con una cartera de US\$ 115 millones, incrementando su participación a 12.4%, sobre la cartera de crédito directa. El aumento de esta cartera superó el 29%, como resultado de las mejoras en los procesos y la tecnología propia de análisis de créditos. Este trabajo fue realizado conjuntamente con la Gerencia de Negocios Agropecuarios para atender a un nuevo segmento de clientes y ampliar la gama de servicios, siempre manteniendo el incentivo al sector productivo.

3.5.1.9.1. *Productos para tu Pyme* **Línea de crédito On Line**

Línea de crédito rotativa con disponibilidad permanente las 24 horas de día, los 365 días del año, con destino exclusivo para capital de trabajo (compra de materias primas e insumos o

compra de mercadería), que se desembolsará de manera inmediata a través del sistema de banca electrónica “e-bisa”.

Beneficios

- ✓ Operable desde la comodidad del hogar, oficina u otro.
- ✓ Para cada solicitud de recursos, NO necesita apersonarse al Banco.
- ✓ No requiere la firma de contrato para cada desembolso.
- ✓ El desembolso o abono, se realiza directamente a la cuenta del usuario o cliente, de manera inmediata, gracias al sistema e-bisa.
- ✓ Una vez desembolsado, él cliente puede realizar transferencias a otras cuentas del mismo o a terceros que tengan cuenta en el Banco BISA, así como transferencias y giros nacionales e internacionales, a cualquier cliente o proveedor.

3.5.1.10. Microfinanzas

La División de Microfinanzas también tuvo un importante aporte en el crecimiento de la cartera del Banco en 2015 realizando 9.700 operaciones. La cartera de Microcréditos alcanzó a US\$ 98 millones, lo que significa una evolución de más de US\$ 36 millones respecto a la gestión 2014. Este crecimiento se debe a que la oferta de los microcréditos no se limitó a operaciones crediticias, sino que además se realizaron acciones de venta cruzada, ofreciendo servicios financieros y tecnología de última generación, productos que caracterizan a Banco BISA.

3.6. ENTORNO DEMOGRÁFICO

3.6.1. CIDRE IFD

Enmarcado en la política de expansión y atención a los clientes de los diversos sectores que dinamizan la economía del país, Banco BISA puso en vigencia el contrato de corresponsalía firmado con el Centro de Investigación y Desarrollo Regional (CIDRE IFD), que permite tener presencia en áreas periurbanas y rurales y llegar a lugares alejados y, principalmente, al campo con créditos productivos y de vivienda social. Con esta alianza se marca un hito en el sistema financiero puesto que, por primera vez, se establece un acuerdo entre un Banco y una IFD para ingresar productos y servicios financieros de primer nivel al área rural.

CIDRE IFD es una entidad privada y especializada con 30 años de experiencia en actividades de microcrédito dirigidas a productores campesinos y MyPES rurales, como una función privada de desarrollo social.

En este contexto, hoy se ofrece a potenciales clientes asesoramiento permanente y la posibilidad de acceder a productos crediticios integrales que les ayude a fortalecer su productividad y desarrollo.

3.7.COMPETENCIA

3.7.1. Imagen Corporativa

La evaluación de los indicadores no financieros o activos intangibles son también muy importantes para la entidad, principalmente para medir el nivel de su imagen y reputación. Es así que justamente, este año, Banco BISA figuró entre las 12 empresas nacionales con mejor reputación, de acuerdo al Ranking Merco, publicado por el semanario Nueva Economía.

Nuestra imagen también se fortaleció con las diversas actividades que ejecutamos en esta gestión por la celebración de las Bodas de Oro junto a clientes, funcionarios y sociedad en general, generando la percepción de ser un Banco cercano, pero fundamentalmente preocupado por simplificarle la vida al cliente. La incursión al marketing digital ha sido un acontecimiento relevante para proyectar mayor presencia en las redes sociales como Facebook y Twitter, en las que se mantiene el liderazgo con el contacto virtual y permanente con los seguidores del Banco.

3.7.2. Innovación

La innovación es una característica diferenciadora del Banco dentro del sistema financiero nacional, y para mantenerla realizamos esfuerzos constantes en la creación de nuevos productos y servicios tecnológicos de beneficio para nuestros clientes, aspecto que fortalece su liderazgo en innovación en el sistema financiero.

Asimismo, internamente se implementa el Programa InnoBISA que fomenta el espíritu innovador de los empleados para que creen nuevos productos y servicios. En 2013 se registraron alrededor de 130 sugerencias. Como parte de esta iniciativa se publica

periódicamente el Boletín InnoBISA, en el que se informa los resultados de los concursos internos y se socializan las diferentes novedades presentadas.

En esta gestión del año 2013 se lanzó al mercado el Giro Móvil, como así también otros servicios de la plataforma tecnológica.

Otra iniciativa fue la premiación a nivel nacional del Concurso INNOVA Bolivia, certamen que tiene el propósito de fomentar la cultura emprendedora e innovadora en todo el país. Se logró la participación de más de 40 universidades públicas y privadas y se cumplió con el propósito de impulsar la promoción de nuevas ideas y emprendimientos, que puedan generar empresas exitosas, empleo y bienestar para los bolivianos.

3.8. ENTORNO TECNOLÓGICO

3.8.1. Servicio de depósitos en efectivo (Depobisa) a través de Cajeros Automáticos.

Durante la gestión 2013 se estableció un plan para incentivar el uso del servicio de depósitos en efectivo a través de los cajeros automáticos, orientado a direccionar a los clientes, que efectúan transacciones de depósito en cajas, a que utilicen este canal electrónico, brindándoles un excelente servicio de fácil acceso y mayor comodidad que se acomoda al horario de su preferencia, permitiendo además mejorar los tiempos de atención en cajas.

3.8.2. Liderazgo en Innovación

Nos mantenemos fieles a la premisa de conservar el liderazgo en la innovación de productos y servicios y continuamos con el objetivo de

“simplificar la vida de nuestros clientes” mediante los siguientes productos:

3.8.3. Giro Móvil

En la gestión 2013 se relanzó el servicio Giro Móvil, el mismo que permite al cliente emitir desde la Banca por Internet e-BISA, giros nacionales o locales a beneficiarios, sean clientes o no del Banco, para que el mismo sea cobrado en la red de cajeros automáticos sin necesidad de utilizar una tarjeta de débito. Este servicio permite brindar mayor comodidad a los usuarios fidelizándolos con nuestro Banco.

3.8.3.1. ¿Qué es Giro Móvil?

Giro Móvil es el servicio que te permite emitir desde nuestra Banca por Internet e-Bisa, Giros Nacionales o Locales a un determinado beneficiario, sea este cliente o no del Banco, para que el mismo sea cobrado en nuestros cajeros automáticos sin necesidad de utilizar una Tarjeta de Débito.

Beneficios del servicio

- ✓ Servicio disponible los 365 días del año, tanto para el envío como para el cobro del Giro.
- ✓ Más de 220 Cajeros Automáticos a nivel nacional para realizar el cobro del Giro.
- ✓ Servicio muy sencillo de usar
- ✓ Seguridad reforzada con el uso del “Número de Giro” y la "Clave Móvil".
- ✓ Para cualquier modelo de celular y compañía telefónica.
- ✓ El beneficiario del Giro Móvil puede o no ser cliente del Banco BISA.
- ✓ Sin costo durante el periodo promocional, siempre te informaremos antes de realizar un Giro si el mismo tendrá costo.

3.8.4. e-BISA Móvil

Se implementó este nuevo servicio a través del desarrollo de una aplicación móvil exclusiva del Banco para iPhone y Android; de esta forma, los clientes, desde un teléfono móvil o Tablet pueden descargar la aplicación, facilitando el acceso a la Banca por Internet e-BISA.

3.8.5. BISA Júnior

En 2013 se fortaleció este producto con la activación en instituciones educativas. El objetivo es enseñar a los niños y niñas la importancia de ahorrar, y a los padres de familia motivarlos a la apertura de una cuenta de ahorro para sus hijos.

3.8.6. Pago de servicios On Line

En la gestión anterior se continuó mejorando el pago de servicios a través de e-BISA y cajeros automáticos. Hoy los clientes pueden realizar pagos On Line y al mismo tiempo entregamos un servicio de fácil acceso así como mayor comodidad y seguridad.

- ✓ Pago de telefonía: VIVA, TIGO, ENTEL
- ✓ Pago de impuestos: MUNICIPALES Y NACIONALES

- ✓ Pago de universidad y colegios
- ✓ Pago de boletos aéreos: BOA

3.8.7. Remesas familiares

Con relación al pago de remesas de ciudadanos bolivianos residentes en el exterior del país y continuando con la estrategia de incorporar más corresponsales e incrementar la participación del Banco en este servicio, durante el año 2013 se incorporaron las compañías Small World de Brasil, Banco Providencial de la República Dominicana, Latin Express de Argentina y Giros Latinos de Estados Unidos, con las cuales se alcanza a 21 empresas remesadoras. A la fecha, son 280 puntos de pago para beneficio del cliente.

3.8.8. Banca seguros

Durante la gestión 2013 se continuaron con las campañas trimestrales para la venta de pólizas de seguro y superamos las metas propuestas, alcanzando a diciembre de 2013 la venta de 18.279 pólizas.

Asegurando tu vida y tu familia

Es el seguro de Vida exclusivo para clientes del Banco BISA que te ofrece protección y estabilidad económica para los que tu más quieres.

Cuenta con cobertura en casos de muerte, muerte accidental, enfermedades graves y asistencia en viajes.

Ventajas:

- ✓ Cuatro (4) planes para elegir
- ✓ Doble indemnización en caso de muerte accidental.
- ✓ Soporte financiero en vida para el asegurado en caso de enfermedad grave.
- ✓ Mantiene calidad de vida de su familia.
- ✓ Tiene cobertura inmediata en caso de muerte, muerte accidental y asistencia en viajes.
- ✓ No necesita exámenes médicos para su adquisición.
- ✓ Se ajusta a su presupuesto.
- ✓ Flexibilidad y débito automático (domiciliación del pago).

- ✓ Servicio de Asistencia en Viajes a cualquier país del mundo las 24 horas del día los 365 días del año.

3.8.9. Venta cruzada

En la pasada gestión, se ofertó y motivó el uso de los productos y servicios a través de las campañas de venta cruzada. Los clientes conocieron más sobre las innovaciones, ventajas y mejoras de los mismos.

Adicionalmente, se llevaron adelante capacitaciones internas tanto al personal del Banco como al de las empresas del Grupo Financiero, reforzando las principales ventajas y beneficios de los diferentes productos así como del uso y manejo de la Banca por internet e-BISA.

3.9. ENTORNO SOCIAL

3.9.1. Valores



3.9.2. Responsabilidad social

Para el Banco, es un factor preponderante y de alta importancia y es parte de la Misión y Visión, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), razón por la que, en este aspecto se trabaja para mantener la calificación “A+”, obtenida en el estándar internacional Global Report Initiative (GRI), luego de ser auditada y avalada por PricewaterhouseCoopers.

Dentro de la política de RSE, destaca la campaña Bolivia Solidaria de Banco BISA, creada desde el año 2007, que en 2013 en Cochabamba logró una recaudación récord de Bs2.003.334.-, monto que benefició a los niños y niñas con cáncer de la Fundación Oncofeliz,

donde se construirá un bloque de Oncología, salas de internación, quimioterapia ambulatoria y se dará apoyo pedagógico, consulta y farmacia.

Otra de nuestras actividades de RSE en Cochabamba fue la construcción y equipamiento del Coliseo Cerrado de la Unidad Educativa Cristina

Prado en la ciudad de Quillacollo que alberga a más de 1.900 estudiantes.

En el campo periodístico, se lleva adelante el décimo segundo Concurso Nacional de Periodismo Especializado en Banca y el reconocimiento a la labor de los medios de comunicación (televisión, prensa y radio) a través del Premio BISA al Periodismo, respaldado por PricewaterhouseCoopers.

Internamente se llevó adelante la campaña ambiental de concientización mediante nuestra Huella de Carbono, a través del programa “Guardianes del Planeta”, buscando minimizar las emisiones de dióxido de carbono y mitigar el impacto del calentamiento global en todas las actividades y operaciones. Con este propósito se organizaron dinámicas de grupo y juegos pedagógicos, que permitieron que el personal identifique las fuentes de emisión internas, proponga prácticas viables que permitan reducirla y asuma un compromiso en este objetivo.

El ámbito cultural no estuvo ausente del alcance de las actividades de RSE, habiendo vuelto este año a apoyar la Feria del Libro de La Paz, instalando un stand novedoso para incentivar la lectura en niños y niñas. En el tema deportivo se promovió una vez más el Torneo Nacional de Golf Clásico BISA en cuatro ciudades del país. También se colaboró en la conclusión del Centro Sinfónico de la Orquesta Sinfónica Nacional, y se apoyó a las orquestas Filarmónica de Cochabamba y Sinfónica Juvenil de Santa Cruz.

3.9.3. Planificación y Gestión de RSE

A. Política

El Banco mantiene actualizadas sus políticas y establece un firme compromiso con el cumplimiento de los derechos humanos, a través de sus valores, lineamientos del código de ética, políticas de RRHH y las políticas de gobierno corporativo.

B. Política de RSE

Contribuimos al desarrollo de la sociedad orientados hacia una gestión socialmente responsable basados en principios de derechos humanos, con alta ética profesional y que considere aspectos económicos, sociales y medio ambientales que beneficien a la sociedad y su entorno. Cumplimos con leyes y regulaciones locales y nacionales y operamos con principios de honestidad e integridad con todos nuestros grupos de interés, construyendo relaciones estables y duraderas a través de una comunicación abierta.

La política de RSE de Banco BISA se enmarca dentro de los siguientes aspectos:

- Considerar los Derechos Humanos fundamentales consignados en la Constitución
- Política del Estado y en la Carta Universal de los Derechos Humanos.
- Aportar a la sociedad con esfuerzos de apoyo para la inclusión financiera y de ampliación de cobertura de los servicios financieros.
- Mantener un compromiso ético y de transparencia en las relaciones con la competencia, el diálogo y el involucramiento de las partes interesadas.
- Mantener buenas prácticas laborales y de empleo.
- Impulsar la buena relación con los consumidores y usuarios financieros a través de calidad, transparencia, veracidad de información y educación financiera.
- Impulsar actividades realizadas por el Banco en busca del desarrollo y fortalecimiento del aparato productivo.
- Mantener una gestión diligente, proporcionando información relevante a inversionistas y accionistas.
- Cumplir con las obligaciones legales, fiscales y otras.
- Mantener normas de ética y transparencia, denunciando cualquier acto de corrupción.
- Impulsar los compromisos de relacionamiento con los proveedores en un marco de equidad.
- Impulsar el respeto a la diversidad étnica y pluricultural.
- Promover el respeto a las personas con discapacidad en el marco de lo establecido en la Ley General para Personas con discapacidad.

3.9.3. Lineamientos

Banco BISA elabora su programa de RSE en base a los siguientes lineamientos:

3.9.3.1. Rendición de Cuentas

Banco BISA considera que sus acciones generan impactos en las dimensiones de la sostenibilidad por lo que realiza actividades para reforzar o mitigar el impacto de sus acciones, según sea el caso.

3.9.3.2. Transparencia

Banco BISA S.A. considera la transparencia como valor fundamental en sus acciones de RSE por lo que gestiona su comunicación ante los grupos de interés de forma clara, exacta y oportuna. Por ello, informa su gestión a través de la publicación de su memoria de RSE.

3.9.3.3. Comportamiento Ético

Banco BISA basa su comportamiento organizacional en principios y valores establecidos en su Código de Ética y de Gobierno Corporativo.

3.9.3.4. Respeto a los intereses de las partes interesadas

La institución ha identificado diferentes grupos de interés respetando cada uno de ellos dentro del cumplimiento normativo y legal establecido.

3.9.3.5. Respeto a las leyes

Banco BISA es respetuoso del cumplimiento de las obligaciones legales y normativas. El cumplimiento de Leyes y Regulaciones en nuestra Institución mantiene un rígido seguimiento y control y se realiza la permanente difusión de las mismas a través de comunicación de las mismas y la elaboración y actualización de normas, políticas internas del Banco entre otras acciones.

3.9.3.6. Respeto a los derechos humanos

Banco BISA respeta y promueve los derechos humanos establecidos en la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, así como en la Carta Universal de los Derechos Humanos a través de su Código de Ética y Reglamento Interno de Trabajo.

3.9.3.7. Gestión Socialmente Responsable

El Banco a partir de la normativa de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, diseñó e implementó el Plan de RSE, el cual incluye la política y los objetivos para la institución y el manual de procedimientos para el desarrollo de la gestión.

Los principios de honestidad e integridad forman parte de los valores del Banco y son transmitidos a los grupos de interés a través de las iniciativas de RSE y la oferta de productos y servicios financieros.

Con el fin de realizar una gestión socialmente responsable en base a los tres pilares del desarrollo sostenible, Banco BISA considera las siguientes etapas:

1. Compromiso

El contenido y alcance de la RSE en Banco BISA se encuentra definido en la Misión y Visión de la institución.

2. Identificación

Banco BISA realiza un análisis interno y externo de la situación en la que se encuentra su programa de RSE.

3. Identificación de requisitos legales

Banco BISA a lo largo de su trayectoria ha cumplido a cabalidad las disposiciones normativas y legales sobre todos los requerimientos emitidos por el organismo regulador y las leyes vigentes. De igual forma, Banco BISA cumple el compromiso que mantiene con sus colaboradores, clientes, accionistas, la sociedad en general, proveedores, el estado y el regulador.

4. Identificación de los Grupos de Interés

Banco BISA se enfoca en seis Grupos de Interés: comunidad, colaboradores, clientes, ente regulador, proveedores y accionistas.

5. Áreas de intervención

Se identifican diferentes áreas de intervención con temáticas priorizadas para desarrollar acciones de Responsabilidad Social Empresarial para cada Grupo de Interés. Como por ejemplo, para la comunidad se realizan actividades en el ámbito de la salud, la educación, la cultura, el deporte, la innovación y emergencias en caso de desastres naturales.

De igual manera, Banco BISA orienta su gestión de Recursos Humanos a la capacitación, motivación, equilibrio entre el trabajo y la familia, así como propiciar el voluntariado en sus actividades de Responsabilidad Social Empresarial en cada uno de los colaboradores que integran la empresa. Asimismo, esta interacción se rige bajo las normativas establecidas por el Estado Plurinacional de Bolivia y políticas de la empresa, dentro de las cuales se encuentra la Ley General del Trabajo.

Para los clientes y usuarios se ofertan productos y servicios innovadores con tecnología de punta que permiten brindarles además de los beneficios financieros, mayor comodidad y seguridad, entre otros.

Adicionalmente, el Banco actúa con transparencia e igualdad en relación a los derechos de los accionistas a través de los canales de comunicación establecidos como la publicación

de memorias anuales, estados financieros, convocatorias a Juntas de Accionistas y la página web de la organización.

3.9.3.8. Grupos de Interés

El Banco identificó 6 grupos de interés para enfocar las acciones de RSE, en base a las actividades que realiza como negocio financiero, considerando el impacto favorable a través de sus planes y objetivos.

3.9.3.9. Clientes

Ofrecer educación financiera a sectores de la población en desventaja. Apoyar al micro productor y emprendedor con asistencia técnica. Facilitar el servicio para personas con capacidades especiales. Informar a los clientes sobre pasos fáciles para reducir su huella ambiental.

3.9.3.10. Accionistas

Cumplir con la norma de RSE. Elaborar la Memoria Anual de RSE.

Presentar un informe audiovisual de todas las actividades y proyectos de RSE.

3.9.3.11. Colaboradores

Incentivar y organizar acciones internas para reducir la huella ambiental del Banco. Promover el voluntariado en las diversas iniciativas de RSE del Banco.

3.9.3.12. Proveedores

Ofrecer educación financiera y asesoramiento.

Abrir las demandas del Banco a nuevos proveedores pequeños.

3.9.3.13. Comunidad (Sociedad)

Liderizar la recaudación de fondos para asistir a niños víctimas de desastres naturales y niños con cáncer.

3.9.3.14. Apoyar a iniciativas culturales y deportivas.

Incentivar la innovación que promueva la inclusión financiera y el emprendedurismo. Informar de manera oportuna y transparente sobre el programa de RSE a través de la agencia de comunicación y memoria de RSE.

Ente Regulador

Presentación del Programa de Educación Financiera.

Presentación del Informe de ejecución del Programa de Educación financiera. Presentación de la Calificación anual de desempeño de RSE.

3.10. FUERZAS POLÍTICAS.

3.10.1. Promulgación de la Ley de Servicios Financieros

En la gestión 2013 se promulgó la Ley de Servicios Financieros, cuya filosofía está orientada al acceso universal de los servicios bancarios y a orientar el funcionamiento de las entidades financieras hacia el apoyo a las políticas de desarrollo económico y social del país.

Por la trascendencia de la nueva Ley, se difundió su contenido a los niveles directivos y la alta gerencia, así como a todos sus colaboradores, sin excepción.

3.10.2. Metas de bancarización

Con el propósito de expandir los servicios bancarios, en la gestión 2013, se iniciaron las operaciones de las Agencias Vinto Chico y Tiquipaya, en el departamento de Cochabamba. Hoy estos puntos de atención benefician a localidades rurales, principalmente con microcréditos y el acceso a todos los servicios, en cumplimiento con las metas de bancarización establecidas por el Órgano Regulador.

3.10.3. Reestructuración de Informática

Durante el primer semestre de 2013 se desarrollaron tareas importantes para consolidar la reestructuración de la Gerencia de Informática, iniciada en la gestión 2012, orientada a responder eficientemente a la demanda de nuevos proyectos, productos, iniciativas de negocios, optimización de procesos y mejora continua de sistemas.

3.10.4. Ampliación en la infraestructura de puntos de atención

En la gestión 2013 aumentó la red de puntos de atención con nuevas agencias y cajeros automáticos, con el objetivo de mejorar la atención y contar con un servicio más ágil y eficiente. También se iniciaron operaciones en las agencias Simón López, Totorá y Siglo XX en la ciudad de Cochabamba; 7 Calles, Yapacaní y Alto San Pedro en la ciudad de Santa Cruz; Río Seco y Senkata en la ciudad de El Alto y agencia El Tejar en la ciudad de La Paz. De esta forma, se respondió a la estrategia de acercarnos a diferentes sectores y contar con un mayor número de puntos de atención. Además, se efectuaron trabajos de adecuación tecnológica en varias agencias para brindar un mejor servicio y satisfacer las necesidades de clientes y usuarios. En el mes de noviembre de 2013 se puso a disposición de los clientes un nuevo edificio para la sucursal en la ciudad de El Alto, cuyas instalaciones permiten brindar mayor comodidad y seguridad, además de constituirse en el primer Auto Banco de esta importante ciudad.

En lo que se refiere a cajeros automáticos, es permanente la ampliación de la red, alcanzando un total de 247 cajeros automáticos a nivel nacional. Este esfuerzo permitirá que clientes y usuarios accedan con mayor comodidad y versatilidad a los diferentes puntos de atención para realizar sus transacciones habituales de manera ágil, segura y eficiente.

3.10.5. Contrato de Corresponsalía de Recaudación de Tributos Fiscales

En enero de 2013, se firmó un contrato de corresponsalía con el Banco Unión para la recepción de pagos de impuestos del SIN (Tributos Fiscales), tanto para contribuyentes NEWTON como para contribuyentes RESTO, logrando la generación de ingresos también por este concepto durante la pasada gestión.

Fuerte liquidez externa y crecimiento de la inversión pública versus débil fortaleza industrial un entorno político de incertidumbre y constante privatizaciones de sectores estratégicos

3.11. MICROAMBIENTE

3.11.1. Organización

Banco BISA S.A. inició sus actividades en 1963 como entidad de segundo piso, con el objetivo de apoyar el desarrollo industrial de Bolivia. En 1989, merced a su seguridad y prestigio, abrió sus puertas al público como Banco comercial corporativo. En este contexto, la misión del Banco es: “Simplificar la vida de nuestros clientes, con servicios y productos integrales y de alta calidad, a través de profesionales capacitados, con cultura de eficiencia, innovación, responsabilidad social, ética y transparencia, generando valor para los accionistas”.

Los accionistas del Banco son empresas nacionales y extranjeras, socios individuales y empleados del Banco.

El Banco opera en Bolivia a través de su Oficina Central, diez (10) sucursales, treinta y siete (37) agencias urbanas, once (11) agencias rurales y siete (7) oficinas externas.

Banco BISA S.A. otorga préstamos a corto, mediano y largo plazo. Sus operaciones se encuentran extendidas en los rubros de servicios, comercio, industria, agricultura y comercio exterior. Sus segmentos de clientes más importantes son clientes comerciales y empresariales.

El Banco es la base de un Grupo Financiero conformado por las siguientes subsidiarias: BISA Seguros y Reaseguros S.A., La Vitalicia Seguros y Reaseguros de Vida S.A., BISA Leasing Sociedad Anónima, Almacenes Internacionales S.A. RAISA, BISA S.A. Agencia de Bolsa, BISA Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. (SAFI) y BISA Sociedad de Titularización S.A.

El número de empleados al 31 de diciembre de 2015 fue de 1.782 funcionarios (1.550 de planta y 232 eventuales), en la gestión 2012 el número de empleados registró 1.625 personas. Actualmente en el departamento de Tarija provincia cercado el banco bisa tiene 65 empleados.

El Banco contribuye a la sociedad en campos como el de la educación, apoyando con becas universitarias para los alumnos más destacados del país. En la gestión 2014, el Banco ha continuado y continuará fortaleciendo su campaña de responsabilidad social de forma más activa. (Organigrama en ANEXOS)

3.11.2. Cultura Organizacional

En el Banco BISA la cultura organizacional está definida por los niveles de interacción, cohesión y normas de conducta. La cultura organizacional del Banco BISA está orientada para:

Guiar el comportamiento hacia las acciones determinadas para la organización. Transmitir un sentido de identidad.

Facilitar la generación de compromiso. Incentivar el talento creativo e innovador. La cultura organizacional considera el fortalecimiento de hábitos y valores del personal de forma que sean compartidos entre los que forman la institución.

3.12. CADENA DE VALOR



(CUADRO 4)

3.12.1. Actividades Primarias:

3.12.1.1. Logística de Entrada.

- ✓ Formulario para la apertura de Cuentas y DPF's.
- ✓ Tarjetas de débito a disposición en el momento de la apertura.
- ✓ Pin de la tarjeta de Débito a disposición en el momento de la apertura.
- ✓ Sistema utilizado para abrir Cuentas y DPF's, rápido y en buenas condiciones.
- ✓ Mantenimiento periódico del sistema.

3.12.1.2. Operaciones.

- ✓ Ofrecer información sobre los tipos de cuentas y Servicios que ofrece el Banco.
- ✓ Llenado de Formularios.
- ✓ Registro de Firmas.
- ✓ Registro de Fotografía.
- ✓ Establecer un Número específico del cliente.
- ✓ Crear la Carpeta del cliente.
- ✓ Apertura de Cuenta Corriente.
- ✓ Apertura de Caja de Ahorro.
- ✓ Apertura de DPF.
- ✓ Depósito del monto mínimo para la apertura de la cuenta.

3.12.1.3. Logística de Salida.

- ✓ Cliente en posesión de la Tarjeta de Débito.
- ✓ Entrega del Pin de la Tarjeta de Débito.
- ✓ Habilitación de la cuenta en 24 horas.
- ✓ Entrega del Título Valor del DPF.
- ✓ Cliente informado.

3.12.1.4. Comercialización y Ventas.

- ✓ Departamento encargado de la Publicidad y Marketing
- ✓ Promociones para atraer nuevos clientes
- ✓ Personal encargado de las ventas
- ✓ Intereses Variables

- ✓ Posee un buen reconocimiento de marca y de imagen en el mercado especialmente debido a su buen posicionamiento en Banca Corporativa

3.12.1.5. Servicio de Post Venta

- ✓ Servicio E-BISA, para realizar transacciones por Internet, como ser Consulta de movimientos, historia de DPF's, movimientos BISA Efectiva, consulta del servicio BISA Pago, pago de Tarjeta de Crédito y Prestamos, Transferencias Interbancarias, etc.
- ✓ BISA Responde Personas, línea gratuita 800-10-5555, destinado a Recepción de consultas, reclamos y solicitudes, fuente de información sobre todos nuestros servicios y productos, adaptación de las soluciones ya existentes con base en las necesidades puntuales, servicio completamente personalizado.
- ✓ Vida en Grupo BISA Seguros, Es el seguro de Vida exclusivo para clientes del Banco BISA que te beneficia en vida, ya que es el único seguro ofrecido por la Banca, que te paga el monto asegurado en caso de enfermedades graves. Cuenta con un servicio de asistencia en viajes, además de proteger a tu familia en caso de muerte y/o muerte accidental.
- ✓ **DEPOBISA**

3.13. ACTIVIDADES DE APOYO

3.13.1. Infraestructura Gerencial.

- ✓ No existen Políticas claras acerca de la capacitación a los empleados.
- ✓ No existen temas de motivación bien definidos.
- ✓ No existen estándares de producción definidos para las personas de Atención al Cliente, sobre el número de Cuentas Corrientes, Cajas de Ahorro y DPF's, que deberían ser abiertas por cada uno de ellos en un plazo establecido.
- ✓ Muy preocupado por los temas referidos a la Responsabilidad Social, ya que viene realizando e impulsando actividades en ámbitos diversos como el deporte, la cultura en sus variadas expresiones; la educación, el apoyo a proyectos empresariales y campañas solidarias.
- ✓ Cuenta con un Organigrama bien definido.

- ✓ Pone mucho empeño en la mejora de los procesos de negociación, tales como simplificación y afinamiento de los procesos de aprobación de créditos y reformas en el control interno.
- ✓ Cuenta con una eficiente gestión administrativa, ya que se destaca por la confianza de los depositantes en la solvencia del Banco.
- ✓ No existen estándares de medición de tiempo que se tarda en abrir cuentas o brindar información.
- ✓

3.13.2. Administración de Recursos Humanos

- ✓ Manuales de Funciones y Procedimientos bien definidos.
- ✓ Las relaciones entre los empleados es amistosa y se caracteriza por la cooperación entre ellos
- ✓ No existen evaluaciones periódicas acerca del desempeño de los recursos humanos de la empresa.
- ✓ No existen indicadores de Producción.
- ✓ La administración se preocupa por seguridad en el trabajo de los recursos humanos.
- ✓ No existen planes de recompensas que motiven al empleado a maximizar su rendimiento laboral.
- ✓ No existen políticas de colaboración y apoyo con el fin de mantener un armonioso y competitivo ambiente laboral. Además de fortalecer diariamente las relaciones empleado – jefe, por medio del establecimiento de mejores canales de comunicación. Esto con el fin de tener retroalimentación que ayude a detectar oportunidades de mejora o futuros problemas que puedan ser tratados a tiempo.
- ✓ El personal no conoce a la perfección los valores, misión, visión y objetivos de la empresa, con el propósito de que todos trabajen de acuerdo a lo anterior y en situaciones de contingencia, puedan tomar decisiones acertadas.

3.13.3. Desarrollo de la Tecnología

- ✓ Líder en Tecnología, ya que fue el primer banco en ofrecer novedosos servicios como en su momento lo fueron el Teleproceso, SWIFT, TOKEN, Telecheque, Home Banking y la red de cajeros automáticos TeleBanco y recientemente el novedoso

servicio de BISA Móvil (banca por celular) y BISA ON LINE para simplificar aún más las transacciones de los clientes.

- ✓ Los servicios se caracterizan por un alto nivel de seguridad en la ejecución de las transacciones.
- ✓ Mayor agilidad en el proceso de solicitudes además realizan servicios por Internet (E-BISA)
- ✓ Se esfuerza permanente por la innovación para reforzar el compromiso de atender con rapidez, eficiencia y relación personaliza con el cliente.

3.13.4. Evaluación Competitiva.

Para esta evaluación se realiza una comparación con el Banco Nacional de Bolivia, ya que es un banco antiguo y con muy buenas referencias en nuestro medio.

3.13.4.1. Actividades Primarias:

1.- Logística de Entrada.-

	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADOS	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA
Formulario para la apertura de Cuentas y Dpf's.					
Tarjetas de débito a disposición					
Pin de la tarjeta de Débito a disposición					
Sistema utilizado en buenas condiciones.					
Mantenimiento periódico del sistema.					

2. Operaciones.-

	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADOS	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA
Ofrecer información					
Llenado de Formularios.					
Registro de Firmas.					
Registro de Fotografía.					
Establecer un Número específico del cliente.					
Crear la Carpeta del cliente.					
Apertura de Cuenta Corriente.					
Apertura de Caja de Ahorro.					
Apertura de DPF.					
Deposito del monto mínimo					
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADOS	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA

3. Logística de Salida.-

Cliente en posesión de la Tarjeta de Débito.					
Entrega del Pin de la Tarjeta de Débito.					
Habilitación de la cuenta en 24 horas.					
Entrega del Título Valor del DPF.					
Cliente informado.					

	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADOS	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA
4. Comercialización y Ventas.-					
Departamento encargado de la Publicidad y Marketing					
Promociones para atraer nuevos clientes					
Personal encargado de las ventas					
Intereses Variables					
Buen reconocimiento de marca y de imagen					

4. Infraestructura Gerencial.-

	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADOS	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA
Políticas claras acerca de la capacitación a los empleados					
Temas de motivación bien definidos.					
Estándares de producción definidos (CA,CC,DPF)					
Responsabilidad Social					
Organigrama bien definido					
Procesos de negociación simples y rápidos					
Eficiente gestión administrativa					
Estándares de medición de tiempo					

3.13.4.2. Actividades de apoyo:

1.Administración de Recursos Humanos. -

	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADOS	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA
Manuales de Funciones y Procedimientos bien definidos					
Relaciones entre los empleados es amistosa					
Evaluaciones periódicas					

Indicadores de Producción.					
Administración preocupada por la seguridad en el trabajo					
Planes de recompensas a los empleados					
Políticas de colaboración y apoyo					
Dominio del personal acerca de valores, misión, visión y objetivos					

2. Desarrollo de la Tecnología.-

	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADOS	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA
Teleproceso, SWIFT, TOKEN, Telecheque, Home Banking y la red de cajeros automáticos TeleBanco					
Banca por celular					
Alto nivel de seguridad en la ejecución de las transacciones.					
Servicios por Internet ágiles					

3.13.4.3. Evaluación Competitiva General:

	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADOS	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA
1. Factores críticos de éxito					
Logística de Entrada					
Operaciones					
Logística de Salida					
Comercialización y Ventas					
Servicio de Post Venta					
Infraestructura Gerencial					
Administración de Recursos Humanos					
Desarrollo de la Tecnología					

4.1. ANALISIS FODA

Después de un diagnóstico de la situación interna y externa del Banco Bisa identificamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que nos ayudara a contribuir a nuestra investigación, en la que se refleja en el cuadro.

FORTALEZAS:

- *El banco Bisa es la base del principal grupo financiero de Bolivia a través de varias filiales del sector de leasing, seguros, warrants y agencia de bolsa.
- *Es el tercer banco en términos de depósitos del público con un 16,6% de participación de mercado y se encuentra posicionado en el primer lugar según su Patrimonio Neto a diciembre de 2014.
- *Lideriza el Ranking de Bancos 2015 con una mejora del 50% de sus indicadores.
- *Cuenta con un equipo gerencial dinámico y con trayectoria reconocida en el sistema financiero.
- *Fue reconocido varios años con el galardón The Bizz Awards, el cual destaca la "Excelencia Empresarial" del Banco, por su liderazgo, gestión gerencial y calidad en sus productos y servicios.
- *Manuales de Funciones y Procedimientos bien definidos.
- *Cuenta con un Organigrama bien definido.
- *Servicios postventa innovadores.

OPORTUNIDADES:

- *Creciente innovación tecnológica.
- *Debilidad de otros bancos en cuanto a atención al cliente.
- *Buen reconocimiento de marca y de imagen en el mercado.
- *Los clientes buscan procesos más rápidos y fáciles a través de la tecnología.

DEBILIDADES:

- *No existen Políticas claras acerca de la capacitación a los empleados.
- *No existen temas de motivación bien definidos.
- *No existen estándares de producción definidos para las personas de

FODA

AMENAZAS:

4.2.MATRIZ FODA (PRIORIZACIÓN)

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • EL Banco Bisa es la base principal grupo financiero de Bolivia a través de filiales del sector leasing, seguros, warrants, y agencia de bolsa • Lideriza el Ranking de Bancos 2015 con una mejora del 50% • Cuenta con un equipo gerencial dinámico • Comportamiento empresarial socialmente responsable • Constante modernización y por estar a la vanguardia en la aplicación de tecnología de punta 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existen políticas claras acerca de la capacitación de a los empleados • No existen temas de motivación bien definidos • No existen estándares de producción definidos para las personas de atención al cliente, sobre el número de cuentas corrientes, cajas de ahorro y DPF's que deberían ser abiertas por cada uno de ellos en un tiempo establecido. No existen estándares de medición de tiempo que se tarda en abrir cuentas o brindar información • No existen evaluaciones periódicas acerca del desempeño de los recursos humanos • No hay planes de recompensas • Personal poco capacitado en cuanto a servicio al cliente.
<p>FACTORES EXTERNOS</p> <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creciente innovación tecnológica • Debilidad de otros Bancos en cuanto a atención al cliente • Buen reconocimiento de marca y de imagen en el mercado • Los clientes buscan procesos más rápidos y fáciles a través de la tecnología 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia empresarial y de tecnología que nos permita la mejora ya que condiciona la calidad y menos costos de producción y determina la competitividad (presente y futura) 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de capacitación de personal Que incluya una guía para la mejora de servicio. Esta estrategia permita al personal sentirse más involucrados con sus clientes.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Progresivo desarrollo de cooperativas y fondos financieros • Opera en un sistema cuyo entorno es inestable y su situación política es frágil. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de ros de la comunicación de dirección para adaptarse de manera continua al dinámico y cambiante entorno en la q 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño valorar la eficacia del personal y que esta esté basada por objetivos.

	actúan, y así establecer un diálogo continuo.	
--	---	--

4. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.1. INTRODUCCIÓN.

Uno de los desafíos inmediatos de las entidades financieras es considerar a la calidad de servicio como el precio que hay que pagar para poder competir en el mercado, es decir no sólo será un factor diferenciador frente a la competencia sino un elemento imprescindible para sobrevivir, es por eso que es importante como investigador ofrecer al banco estrategias que sean capaces de definir medir y alcanzar la calidad exigida por sus clientes y así poder obtener y mantener una fuerte ventaja competitiva al resto de las entidades financieras.

La definición del problema de la investigación de mercado fue el resultado de la investigación exploratoria que se realizó a través de recolección de datos primarios y secundarios.

La investigación se enfoca en las dimensiones de la escala SERVQUAL para determinar aquellas variables que afectan la satisfacción y así poder obtener información de donde el Banco Bisa debe enfocarse para mejorar sus servicios y de esta forma lograr resultados positivos.

4.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La calidad deficiente del servicio en estos dos últimos años del Banco Bisa ha provocado insatisfacción, por lo que se incrementaron los reclamos continuos de los clientes, ocasionando que prefieran el servicio de otras entidades financieras.

4.3. HIPÓTESIS

La insatisfacción de los clientes del Banco Bisa S.A está relacionada con la información inadecuada (capacidad de respuesta), la ausencia de una atención individualizada (empatía), la poca fiabilidad que ésta ofrece debido al procedimiento de las operaciones, lo que provoca la pérdida de los clientes actuales y la poca posibilidad de atraer a nuevos clientes.

4.4. OBJETIVOS

4.4.1. General

Demostrar los factores que influyen en la calidad de servicio y en la satisfacción del cliente.

4.4.2. Específicos

- Determinar el grado de satisfacción del cliente respecto a la atención
- Identificar y analizar las cinco dimensiones del servicio al cliente que no oferta el Banco BISA
- Analizar el nivel de capacitación del personal en lo que se refiere a la función relacional y operacional
- Analizar la comunicación que tiene el personal con el cliente

4.5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.5.1. PROBLEMA GERENCIAL

¿Cómo mejorar la calidad de atención al cliente del Banco BISA?

4.5.2. PROBLEMA DE INVESTIGACION DE MERCADOS

Determinar los factores que influyen en la calidad de servicio y cómo afecta en satisfacción del cliente.

4.6. HIPÓTESIS

La comunicación, el prestar un servicio prometido y fiable, la disposición y voluntad para proporcionar un servicio y por último una atención individualizada son factores fundamentales a la hora de ofrecer un servicio de calidad.

4.7. OBJETIVOS

4.7.1. Objetivo general.

Proponer acciones para la mejora de calidad de atención que permita al banco BISA a incrementar la satisfacción de sus clientes.

4.7.2. Objetivos específicos.

- Determinar el grado de satisfacción de los clientes mediante las cinco dimensiones del ser
- Realizar un diagnóstico con las percepciones de los clientes acerca del servicio que brinda el Banco Bisa.
- Evaluar si el Banco Bisa cumple las cinco dimensiones de atención cliente.
- Evaluar el desempeño del personal del Banco Bisa.

4.8. ESCALAS DE MEDICIÓN

4.1.1. Escala por orden de clasificación. - Se presentan a los entrevistados varios objetos en forma simultánea y se les pide que los ordenen o clasifiquen de acuerdo a cierto criterio en este caso pedimos al entrevistado que clasifique para poder obtener información acerca del factor que más toma en cuenta al obtener los servicios del Banco Bisa

4.1.2. Escala de clasificación continua. - Los entrevistados clasifican los objetos marcando en la posición apropiada sobre una línea o selección de opciones esta escala utilizaremos para medir ciertos criterios de nivel de satisfacción del cliente.

4.1.3. Clasificación de Likert.- Escala de medición con 5 categorías de respuesta que van desde: Completamente de acuerdo hasta Completamente en desacuerdo. Piden al entrevistado que indique un grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de una serie de observaciones relacionadas con los objetos de estímulo. Este tomando en cuenta las algunas dimensiones de servicio al cliente.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los principales resultados obtenidos de la investigación de campo, sobre una muestra de 130 clientes del Banco BISA de la ciudad de Tarija, de 18 años en adelante, fueron los siguientes:

1. ¿Está satisfecho con la atención recibida por el Banco BISA?

Estadísticos		
1. <i>¿Está satisfecho con la atención recibida por el Banco BISA?</i>		
N	Válido	130
	Perdidos	0
Media		3,58
Desviación estándar		,870

El promedio de clientes que están satisfechos con la atención es del 3.58 y variación esperada con respecto a la media es de 0.870.

1. <i>¿Está satisfecho con la atención recibida por el Banco BISA?</i>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfecho	15	11,5	11,5	11,5
	Muy poco satisfecho	42	32,3	32,3	43,8
	Satisfecho	55	42,3	42,3	86,2
	Muy satisfecho	18	13,8	13,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

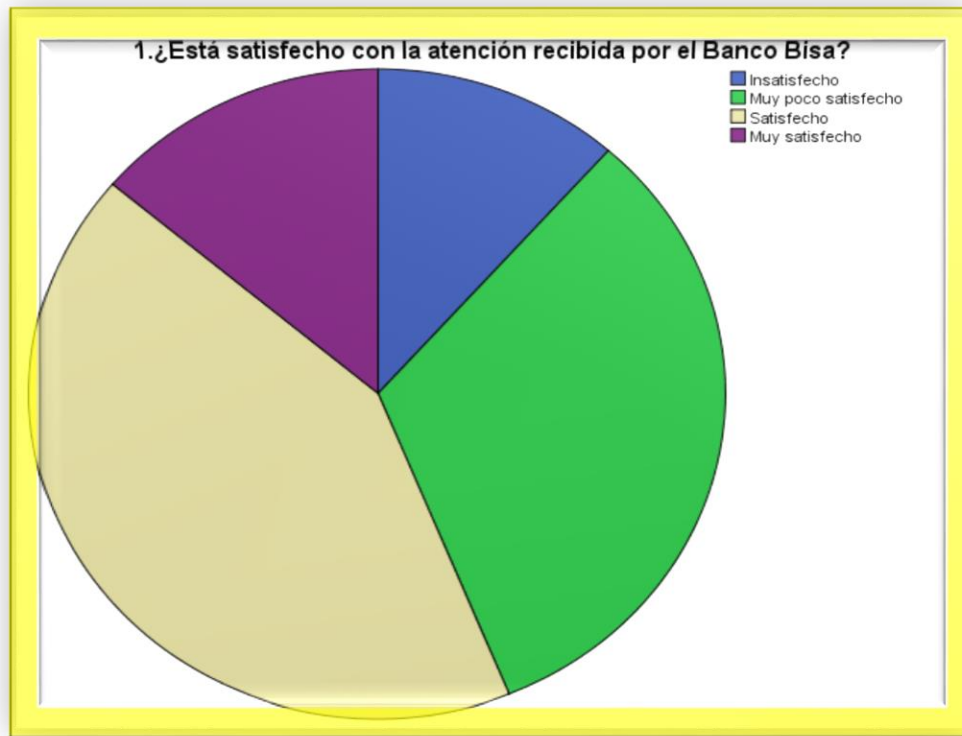


GRÁFICO 1

Según el cuadro precedente podemos identificar que el 42.3% de los clientes del Banco BISA se sienten satisfechos con el servicio que se les brinda, sin embargo, el 32.3% de los clientes se sienten muy poco satisfechos con el servicio. Cuando un 13.8% se siente muy satisfecho y el 11.5% están muy insatisfechos con el servicio del Banco BISA.

Resumen:

A pesar que un 42.3% representa un buen número de clientes que sienten satisfacción, y este dato puede no ser alarmante, no hay que olvidar que debemos ofrecer un servicio que supere las expectativas del cliente y así poder crear lealtad en ellos. Y el 32.3% al sentirse muy poco satisfecho es claro que existen cierta insatisfacción por que es evidente que debieron de tener una mala experiencia, entonces es vital mejorar el servicio para que no hayan más reclamos que provoquen insatisfacción.

2. Conocer la percepción del cliente respecto al servicio recibido (Cinco dimensiones del servicio)

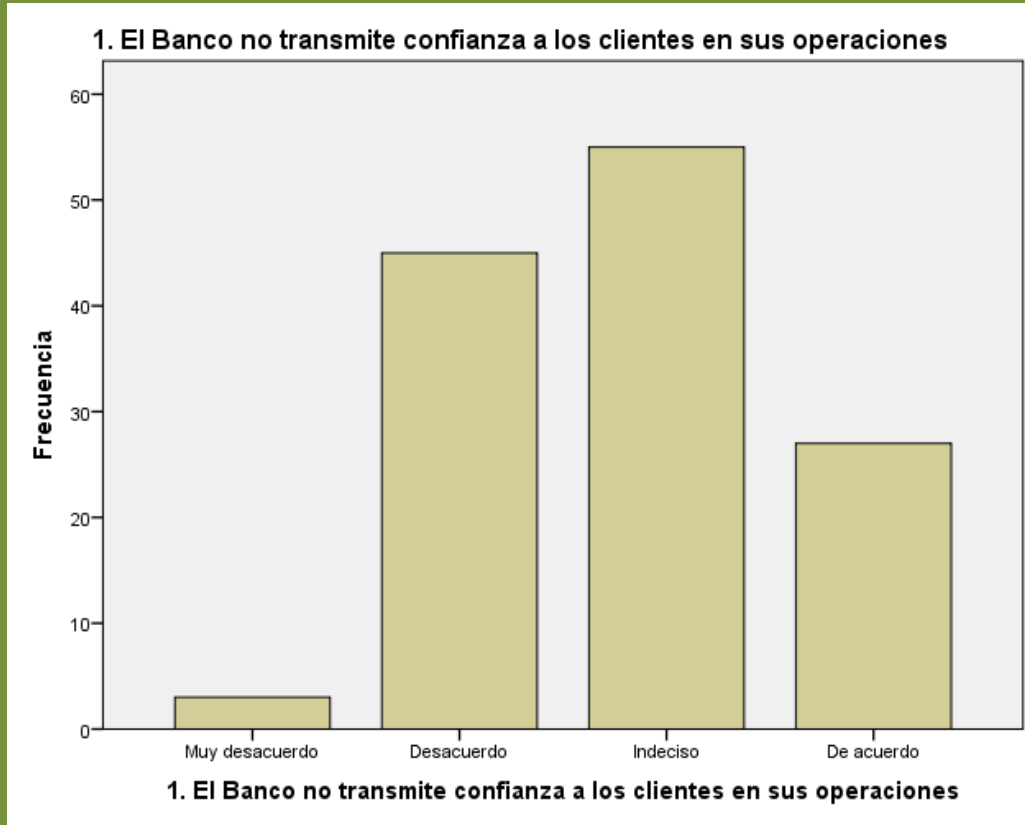
Para conocer la percepción de los clientes se les pidió que calificaran cada ítem de afirmación y negación realizada en la encuesta. En cuanto a la variable CONFIANZA se realizó tres preguntas diferentes las cuales tienen los siguientes resultados:

Seguridad

Estadísticos				
		1. El Banco NO transmite confianza a sus clientes en sus operaciones	2. Usted como cliente se siente seguro de las transacciones que se realiza en el Banco.	3. El personal son corteses constantemente.
N	Válido	130	130	130
	Perdidos	0	0	0
Media		2,82	3,60	3,70
Desviación estándar		,785	,764	,711

El promedio de los clientes creen que el Banco BISA NO transmite confianza es de 2.82 con una variación de la media de 0.785, y con el 3.60 de promedio sienten seguridad de las transacciones que realiza el Banco con una variación de 0.764, y por último tenemos como promedio 3.70 de que el personal del banco son corteses constantemente con una variación de 0.711.

1. El Banco NO transmite confianza a sus clientes.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desacuerdo	3	2,3	2,3	2,3
	Desacuerdo	45	34,6	34,6	36,9
	Indeciso	55	42,3	42,3	79,2
	De acuerdo	27	20,8	20,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	



Los clientes del Banco Bisa sienten cierta duda al confiar en el personal del Banco Bisa ya que el 42.3% se siente indeciso al opinar si sienten confianza con el personal, seguidamente el 34.6% siente en desacuerdo con esta negación, éstos sí confían en el personal. El 20.8% evidentemente sienten desconfianza con el personal del Banco, cuando un 2.3% tienen total confianza

Resumen:

El 42.3% al sentir cierta duda de la confianza que puede transmitir el Banco es porque evidentemente tuvieron algún desagrado e insatisfacción la cual no colmaron las expectativas más lo contrario provocaron que los clientes sientan cierta desconfianza, esto por una mala comunicación provocando la deslealtad. Sólo el 2.3% tiene total confianza es un porcentaje muy bajo, la confianza es una variable muy importante que el Banco debe mejorar hacia sus clientes.

2. Usted como cliente se siente seguro de las transacciones que se realiza en el Banco mediante internet.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	15	11,5	11,5	11,5
	Indeciso	29	22,3	22,3	33,8
	De acuerdo	79	60,8	60,8	94,6
	Muy de acuerdo	7	5,4	5,4	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

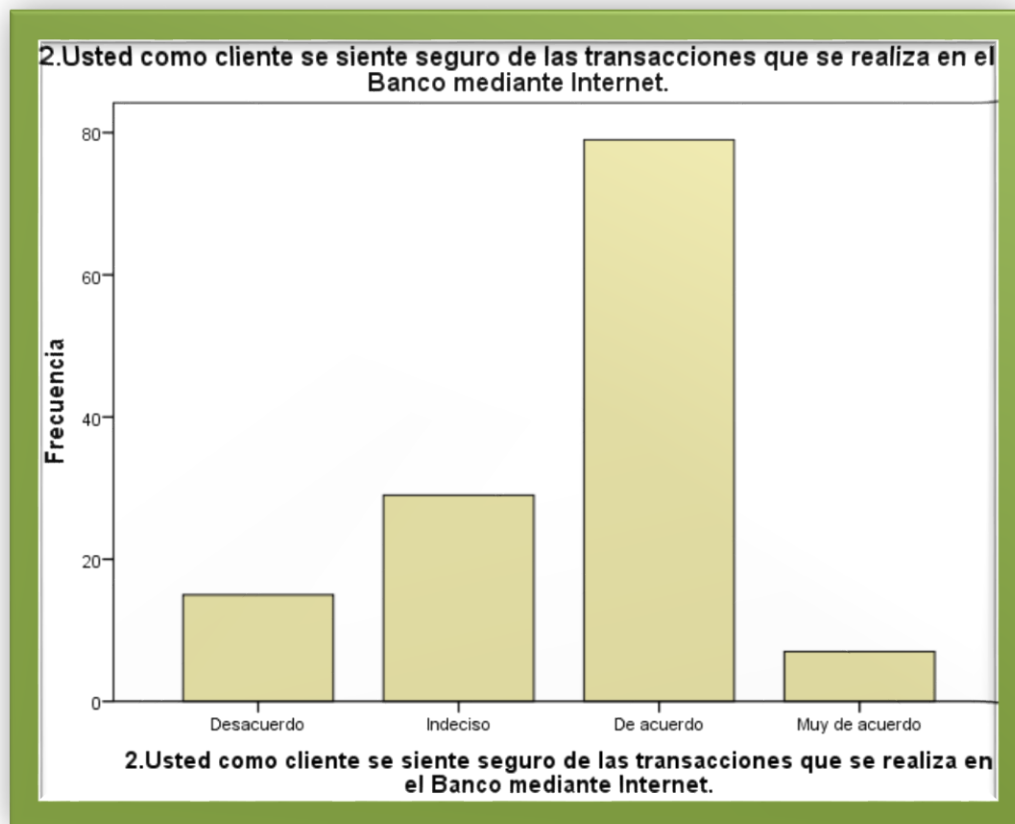


GRÁFICO 3

Los clientes sienten seguridad con las diferentes transacciones que realizan en el Banco mediante Internet ya que un 60.8% de los clientes lo confirman en la encuesta realizada, el 22.3% de los clientes tienen cierta inseguridad. El 11.5% sienten inseguridad al realizar las transacciones, el 5.4% están muy de acuerdo con esta afirmación ya que ellos sí sienten mucha seguridad.

Resumen:

El 60.8 % de los clientes sienten seguridad ya que al realizar transacciones por internet son más seguras y rápidas y sobretodo cómodas para el cliente y existe un mayor control de sus cuentas y transacciones personalmente. Sin embargo y con muy poco porcentaje el 22.3% sienten cierta inseguridad ya que algunos clientes prefieren realizar sus operaciones en el Banco, existe cierto desconocimiento del uso de este servicio Banca por internet y tienden a la susceptibilidad de que se comentan errores.

3. El personal son corteses constantemente.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	9	6,9	6,9	6,9
	Indeciso	31	23,8	23,8	30,8
	De acuerdo	80	61,5	61,5	92,3
	Muy de acuerdo	10	7,7	7,7	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

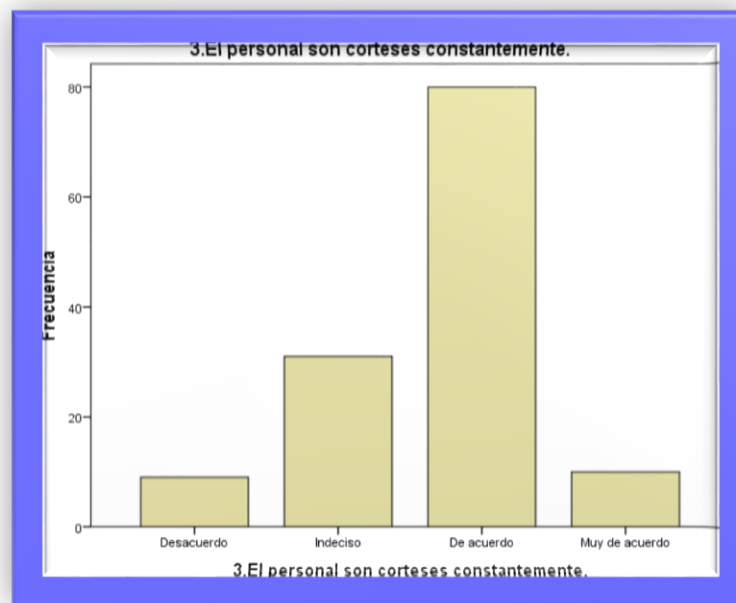


GRÁFICO 4

El 61.5% de los clientes opinan de forma positiva en cuanto a la cortesía del personal del Banco, sin embargo el 23.8% no se sienten ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación. El 7.7% está muy de acuerdo que el Banco BISA tiene un personal muy cortés y amable y el 6.9% están en desacuerdo de que el personal es cortés.

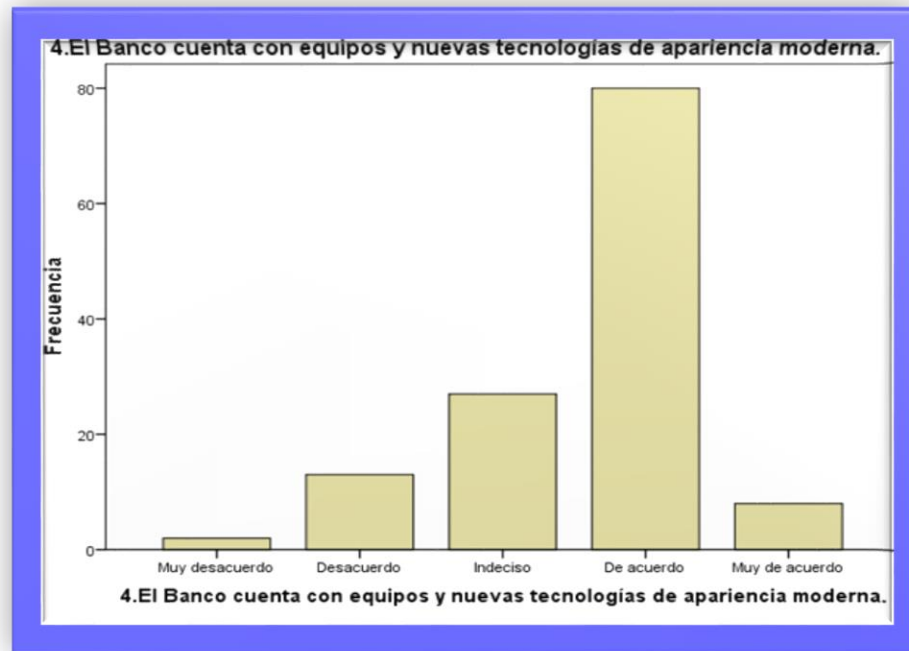
Resumen:

Es importante resaltar que el 61.5% de los clientes sienten cierta satisfacción con la cortesía del personal motivo por el cual la empresa deberá seguir mejorando tener una buena relación con el cliente es una gran ventaja competitiva, sin embargo se puede ser muy cortés con el cliente pero no satisfacer plenamente sus expectativas.

- **Tangibilidad**

Variable que nos ayudará a conocer la percepción del cliente en cuanto a nuestra imagen y tecnología.

4. El Banco cuenta con equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desacuerdo	2	1,5	1,5	1,5
	Desacuerdo	13	10,0	10,0	11,5
	Indeciso	27	20,8	20,8	32,3
	De acuerdo	80	61,5	61,5	93,8
	Muy de acuerdo	8	6,2	6,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	



GRÁFICOS

El 61.5% de los clientes opinan que el banco si cuenta con equipos modernos y tecnológicos, el 20.8% dudan al respecto, y finalmente el 10% no están de acuerdo con que el Banco Bisa cuente con equipo moderno.

Resumen:

Es evidente que el Banco Bisa se caracteriza por ofrecer a sus clientes tecnología de punta para facilitar la vida de los mismos y se reflejó con un 61.5%, No obstante la agencia de la ciudad Tarija cuenta con algunas fallas en cuanto a la tecnología de sus cajeros esto debido a fallas técnicas y el 20.8% de los clientes expresan duda y por lo mismo desconfianza.

5. Las instalaciones físicas del Banco NO son cómodas y visualmente NO son atractivas.

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido	Muy desacuerdo	3	2,3	2,3	2,3
	Desacuerdo	63	48,5	48,5	50,8
	Indeciso	45	34,6	34,6	85,4
	De acuerdo	19	14,6	14,6	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

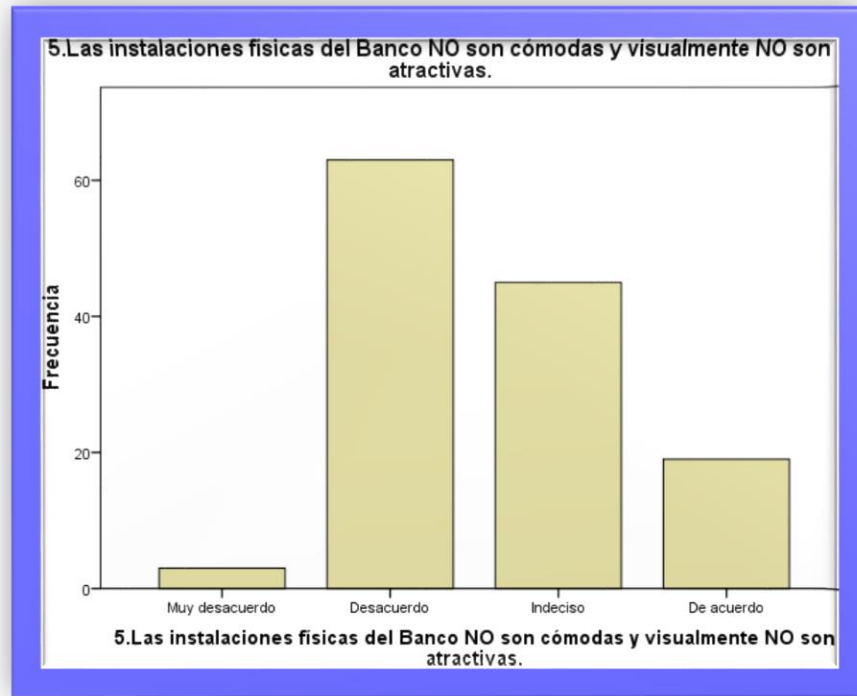


GRÁFICO 6

El 48.5% de los clientes opinaron que el Banco BISA sí cuenta con instalaciones apropiadas y atractivas sin embargo el 34.6% no están muy satisfechos con las instalaciones y tampoco piensan que estén sean atractivas, 14.6% están de acuerdo a que el Banco BISA no cuenta con instalaciones cómodas y finalmente un 2.3% están en desacuerdo.

Resumen:

Los elementos tangibles son apariencia de las instalaciones, equipos, personal y material de comunicación es un factor tan importante para una entidad financiera ya que se requiere de una buena apariencia y tecnología, con la encuesta pudimos observar que un 48.5% cuenta con equipos y tecnología adecuada sin embargo opinan que las instalaciones físicas no son las adecuadas.

- *fiabilidad*

Con esta variable podremos medir si el cliente siente que la empresa está comprometida al entregar un buen servicio desde la primera vez.

Estadísticos			
		6. El personal cumple cuando promete hacer algo en el tiempo acordado.	7. El Banco mantiene sus registros de los clientes sin errores.
N	Válido	130	129
	Perdidos	0	1
Media		2,99	3,18
Desviación estándar		,802	,870

6. El personal cumple cuando promete hacer algo en el tiempo acordado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desacuerdo	2	1,5	1,5	1,5
	Desacuerdo	35	26,9	26,9	28,5
	Indeciso	56	43,1	43,1	71,5
	De acuerdo	36	27,7	27,7	99,2
	Muy de acuerdo	1	,8	,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

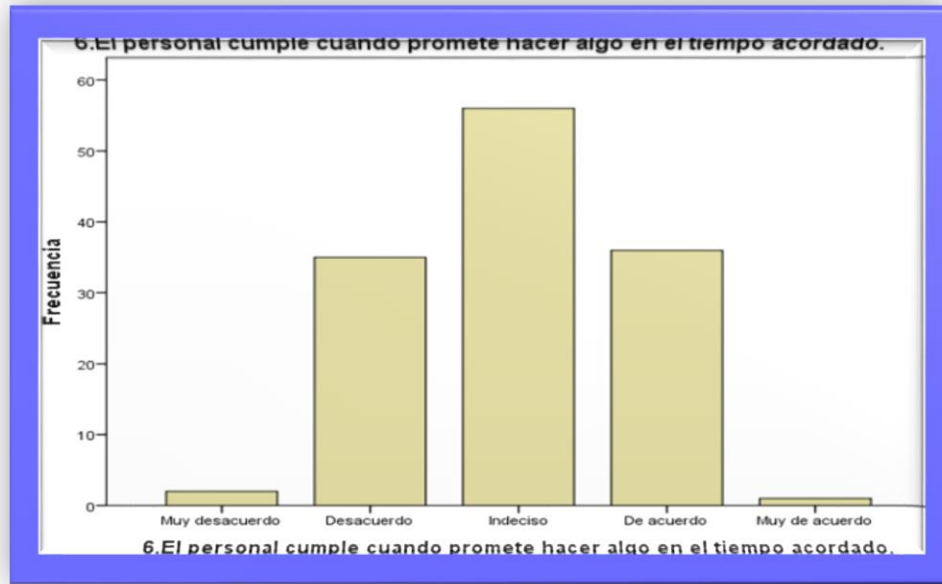


GRÁFICO 7

El 43.1% sienten indecisión en cuanto al cumplimiento que el Banco ofrece; el 27.7% está de acuerdo que sí cumplen con lo acordado y en el tiempo establecido, sin embargo, y no por mucho con un 26.9% está en desacuerdo, es decir que no cumplen con lo acordado, finalmente con un 1.5% están en total desacuerdo con esta afirmación y con el 8% están de acuerdo de que sí se cumple con lo acordado.

Resumen:

El brindar un servicio prometido de forma fiable y cuidadosa es una habilidad que toda

empresa financiera debe ofrecer, se identificó que un 26.9% de los clientes del Banco Bisa sienten inseguridad en cuanto a la fiabilidad que el Banco ofrece esto obviamente provoca perjuicios para la empresa.

7. El Banco mantiene sus registros de los clientes sin errores.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	37	28,5	28,7	28,7
	Indeciso	34	26,2	26,4	55,0
	De acuerdo	56	43,1	43,4	98,4
	Muy de acuerdo	2	1,5	1,6	100,0
	Total	129	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	1	.8		
Total		130	100,0		



G

RÁFICO 8

En cuanto a los registros que lleva el banco en los sistemas de información el 43.1% está de acuerdo a que no existen errores en el sistema, 25.8% está en desacuerdo ya que sí existen errores en el sistema, y con un 26.2% sienten cierta inseguridad en cuanto a los registros.

Resumen:

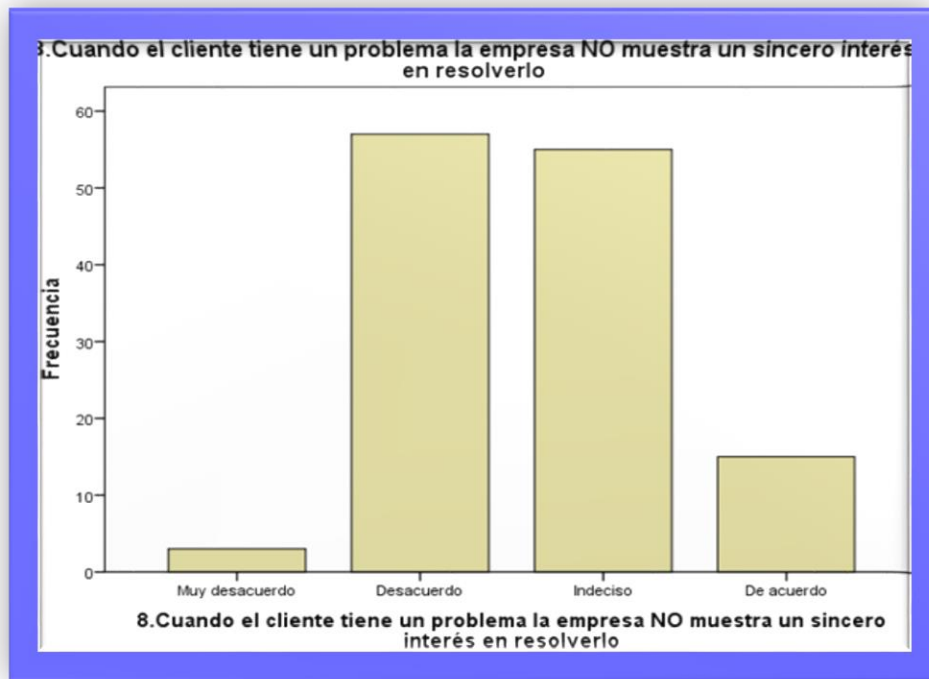
El 43.1% de los clientes no tuvieron problemas en cuanto el registro en el sistema, es tan importante registrar los conceptos y valores de los clientes para evitar problemas futuros, no obstante el 25.8% ya experimentaron errores en el sistema, datos incompletos de los nombres, el no tener el carnet de identidad del cliente en el sistema, los tipos de errores en el sistema pueden ser múltiples por lo que genera inseguridad en el cliente e insatisfacción.

- *Capacidad de respuesta*

Podremos medir la disposición del personal al entregar un servicio rápido a los clientes del Banco BISA.

Estadísticos				
	8. Cuando el cliente tiene un problema la empresa NO muestra un sincero interés en resolverlo	9. No importa cuán ocupados está el personal siempre responden rápidamente a las preguntas de sus clientes.	10. El personal de la empresa dan un servicio rápido y eficaz.	
N	Válido	130	130	130
	Perdidos	0	0	0
Media	2,63	3,42	3,38	
Desviación estándar	,717	,745	,770	

GRÁFICO 9



El 43.8% está en desacuerdo que la empresa no muestra un sincero interés en resolver problemas, sin embargo y no por mucho el 42.3% están indecisos al opinar ya que sienten inseguridad de que la empresa muestra un sincero interés en resolverlo, y el 11.5% afirman de que evidentemente no muestran sinceridad y finalmente el 2.3% están totalmente desacuerdo.

Resumen:

Una queja o un reclamo mal manejado podría significar la pérdida de un cliente, es importante demostrar el interés sincero en ayudar a resolverlo para que el cliente sienta que es importante para la empresa, a pesar que el 43.8% de los clientes sienten que el personal tiene la voluntad de ayudarlos el 42.3% opinan lo contrario, el tener clientes difíciles de quejas o reclamos constantes podría significar una oportunidad para el Banco para saber en qué fallamos y en qué se podría mejorar siempre yendo más allá de las expectativas.

9. No importa cuán ocupados está el personal siempre responden rápidamente a las preguntas de sus clientes.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	16	12,3	12,3	12,3
	Indeciso	48	36,9	36,9	49,2
	De acuerdo	62	47,7	47,7	96,9
	Muy de acuerdo	4	3,1	3,1	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

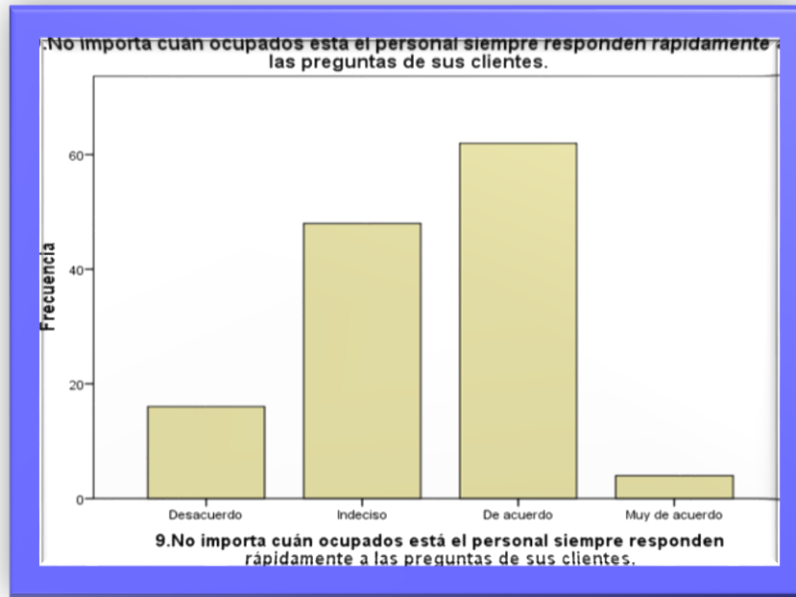


GRÁFICO 10

En cuanto a la disposición del personal un 47.7% están de acuerdo que el personal siempre responde rápidamente a las preguntas de sus clientes, el 36.9% sienten cierta duda respecto a la disposición de dar información del personal del Banco, finalmente con el 12.3% están en desacuerdo puesto que piensan que no siempre responden rápidamente, y el 3.1% están muy de acuerdos que sí responden rápidamente.

Resumen:

La prioridad del Banco es el cliente por lo tanto la atención y resolución de problemas lo más antes posible demuestra la disposición del personal hacia el cliente el 47.7% opinan positivamente, sin embargo el 36.9% sintieron cierta duda puesto que quizás pensaron que no tienen la disposición de ayudar, cuando los clientes sienten inseguridad son más propensos a ser desleales con la empresa.

10. El personal de la empresa dan un servicio rápido y eficaz.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	17	13,1	13,1	13,1

Indeciso	53	40,8	40,8	53,8
De acuerdo	54	41,5	41,5	95,4
Muy de acuerdo	6	4,6	4,6	100,0
Total	130	100,0	100,0	

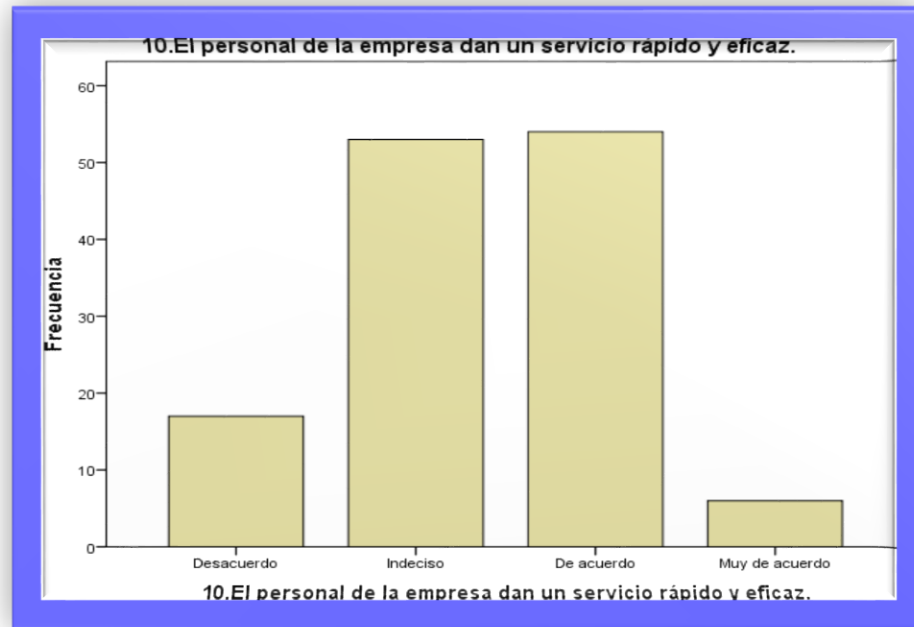


GRÁFICO 11

El 41.5% de los clientes del Banco BISA está satisfecho con el servicio rápido y eficaz, y un 40.8% no sienten que siempre sea así, el 13.1% no está de acuerdo de que la empresa da un servicio rápido y eficaz y finalmente con un 4.6% están muy satisfechos y afirman que la empresa ofrece un servicio rápido y eficaz.

Resumen:

La rapidez y eficacia de un servicio son factores muy importantes y determinan parte de la satisfacción del cliente el 41.5% de los clientes están satisfechos de la rapidez y eficacia que brinda el banco, pero debemos tomar en cuenta que 40.3% no cree de la misma manera puesto que el Banco BISA deberá seguir mejorando estas variables.

- *Empatía*

Nos ayudará a medir los cuidados y servicios personales que brinda el Banco BISA a sus

clientes.

11. El personal del Banco NO siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	59	45,4	45,4	45,4
	Indeciso	36	27,7	27,7	73,1
	De acuerdo	33	25,4	25,4	98,5
	Muy de acuerdo	2	1,5	1,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

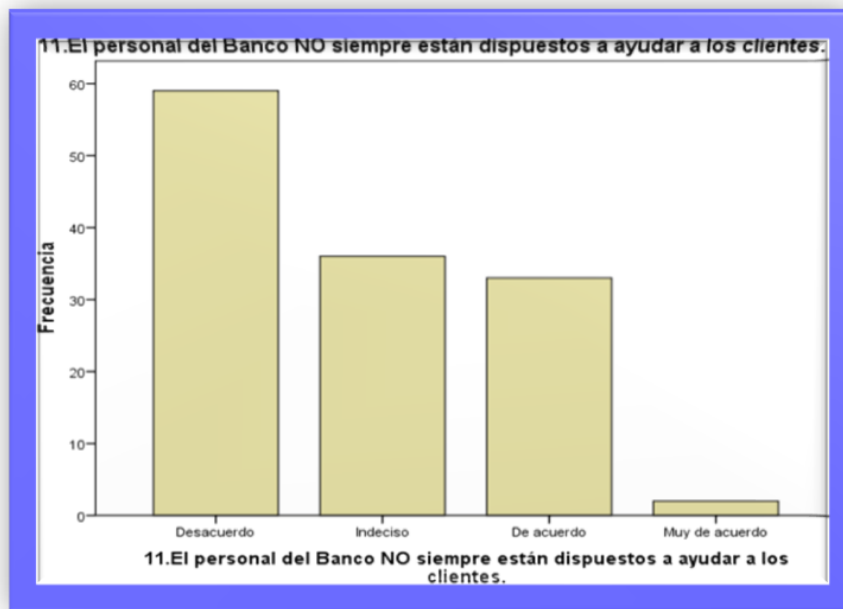


GRÁFICO 1

El 45.4% están en desacuerdo ya que piensan que si están dispuestos a ayudar a los clientes y un 27.7% piensan que no siempre están dispuestos a ayudar a los clientes, el 25.4% están de acuerdo de que no están dispuestos a ayudar a los clientes. Finalmente el 1.55% está muy de acuerdo.

Resumen:

No importa cuán ocupados puedan estar, el personal siempre debe estar disponible para brindar información o resolver problemas es demostrar al cliente la importancia y prioridad que tenemos al satisfacer cualquier necesidad el 45.4% están en desacuerdo con la negación sin embargo el 27.7% y 25.4% sienten que no siempre están dispuestos, esto porque como institución financiera tienen la obligación de atender a muchas personas de las cuales a veces olvidan de algunas otras.

12. El banco tiene una atención individualizada para cada cliente.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	30	23,1	23,1	23,1
	Indeciso	32	24,6	24,6	47,7
	De acuerdo	62	47,7	47,7	95,4
	Muy de acuerdo	6	4,6	4,6	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

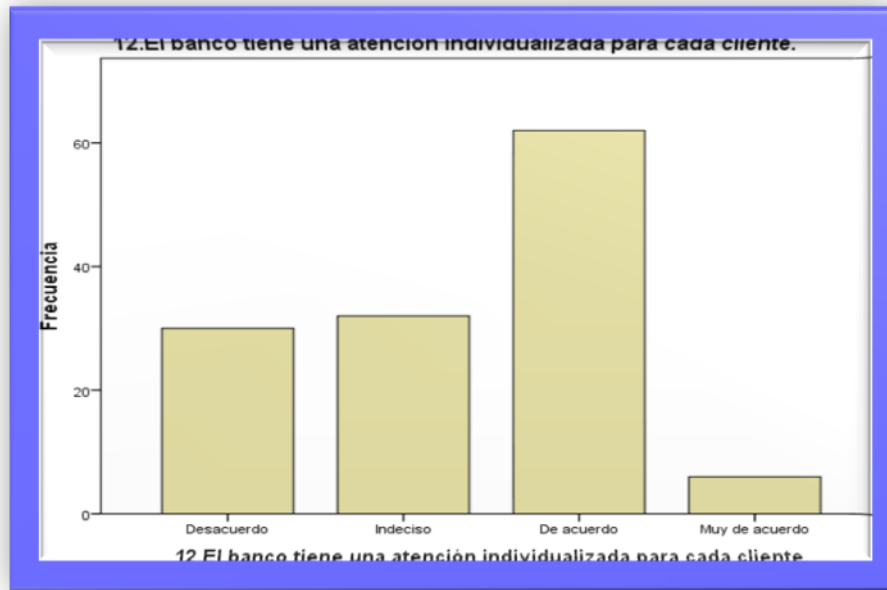


GRÁFICO 13

Los clientes del Banco Bisa están de acuerdo de que tienen una atención individualizada para cada cliente con un 47.7%, y con el 24.6% sienten indecisión ya que no siempre ofrecen una atención individualizada, el 23.1% están en desacuerdo ya que piensan que no ofrece una atención individualizada, finalmente el 4.6% están muy de acuerdo de que si lo tienen.

Resumen:

El ponerte en la posición del cliente y entender sus frustraciones es una gran capacidad que todo personal debe tener a partir de entender a los clientes podrán iniciar el proceso de entrega de un excelente servicio, el 47.7% de los clientes si están satisfechos con este aspecto sin embargo el 24.6% y 23.1% de los clientes que no opinan lo mismo.

3. ¿Hasta qué punto cree usted que es crucial el trato recibido al momento

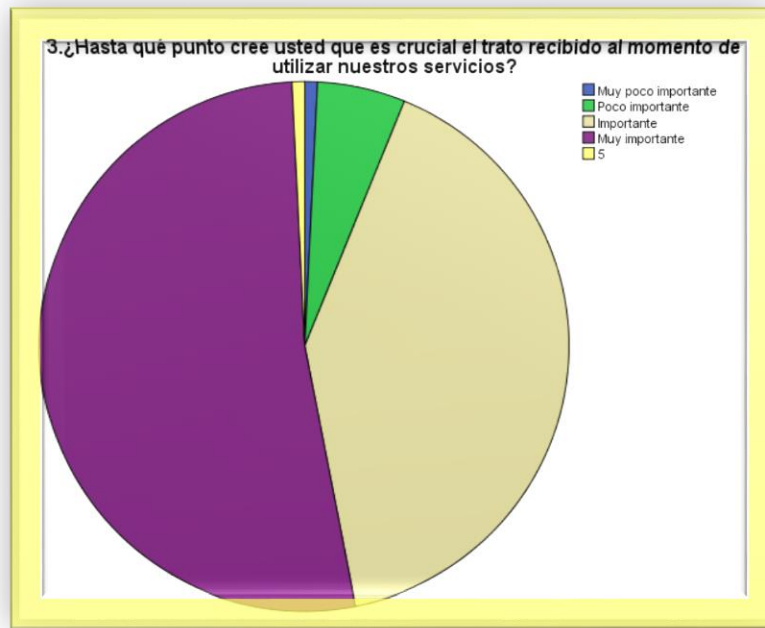
de utilizar nuestros servicios?

Podremos medir cuán importante es para el cliente un servicio con amabilidad, atención personalizada y simpatía con los clientes.

Estadísticos		
3. ¿Hasta qué punto cree usted que es crucial el trato recibido al momento de utilizar nuestros servicios?		
N	Válido	130
	Perdidos	0
Media		3,47
Desviación estándar		,649

La cantidad promedio de los clientes que opinan sobre la importancia acerca el trato recibido es de 3.47% con una desviación de 0.649.

3. ¿Hasta qué punto cree usted que es crucial el trato recibido al momento de utilizar nuestros servicios?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco importante	1	,8	,8	,8
	Poco importante	7	5,4	5,4	6,2
	Importante	53	40,8	40,8	46,9
	Muy importante	68	52,3	52,3	99,2
	5	1	,8	,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	



CUADRO 14

EL 52.3% opinan que es muy importante el trato que da el personal del Banco a los clientes, el 40.8% saben los importante que es recibir un buen trato por parte del personal, el 5.8% no toman mucho ya que opinan poco importante finalmente tenemos un 8% que opinan muy poco importante.

Resumen:

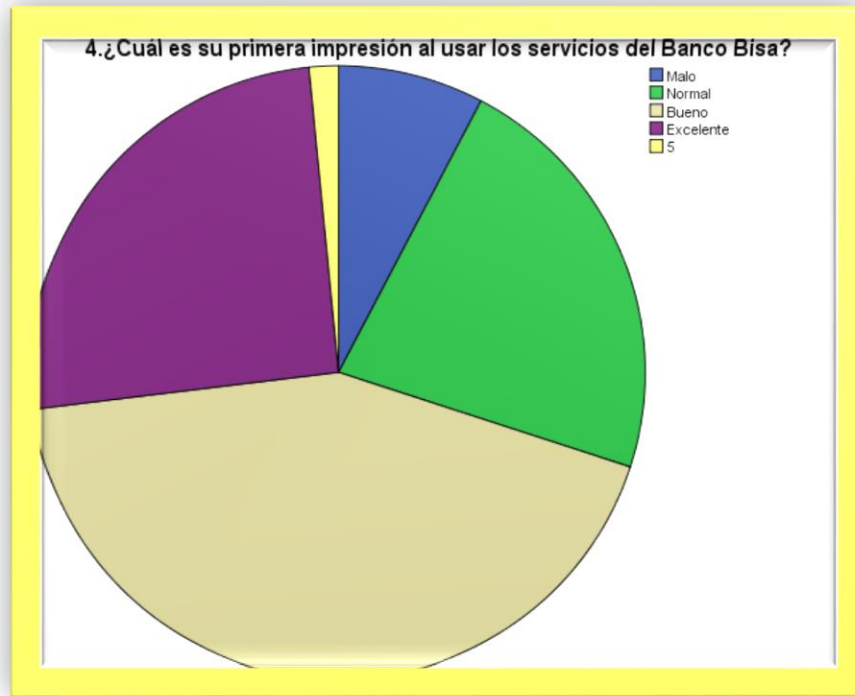
Un buen trato es darle un valor agregado al servicio, la educación, simpatía y respeto hacia los clientes es crucial durante la recepción del servicio, el 52.3% de los clientes opinan que es muy importante este factor, esto nos lleva a confirmar de que un buen trato puede ayudar a que el clienta se sienta un poco más satisfecho, y el 8% creen que es muy poco importante es evidente que para ese tipo de clientes el producto es mucho más importante.

4. ¿Cuál es su primera impresión al usar los servicios del Banco Bisa?

Podremos medir si el Banco Bisa ofrece una buena imagen profesional, a primera vista.

Estadísticos		
4. ¿Cuál es su primera impresión al usar los servicios del Banco Bisa?		
N	Válido	130
	Perdidos	0
Media		2,91
Desviación estándar		,919

El valor promedio de la impresión que tiene el cliente al usar los servicios del Banco Bisa es de 2.91% de una muestra 130, con una desviación estándar de 0.919%.



4. ¿Cuál es su primera impresión al usar los servicios del Banco Bisa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	10	7,7	7,7	7,7
	Normal	29	22,3	22,3	30,0
	Bueno	56	43,1	43,1	73,1
	Excelente	33	25,4	25,4	98,5
	5	2	1,5	1,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

GRÁFICO 15

El 43.1% de los clientes tuvieron una buena primera impresión del servicio del Banco BISA, el 25.4% una excelente impresión, seguido por un 22.3% que fueron indiferentes ya que fue normal la impresión que tuvieron la primera vez, y por último 7.7% tuvieron una mala impresión.

Resumen:

Una primera impresión vale más que mil palabras, tiene mucho valor al momento de ofrecer un servicio, aspecto físico, vestimenta, rasgos faciales, el 43.1% de los clientes tuvieron una buena impresión y el 22.3% fueron indiferentes ante este factor quizás una mala experiencia, la falta de confianza de una entidad Bancaria provoca que los clientes dejen de importar estos aspectos que a su vez podrían ayudar a una mejor atención.

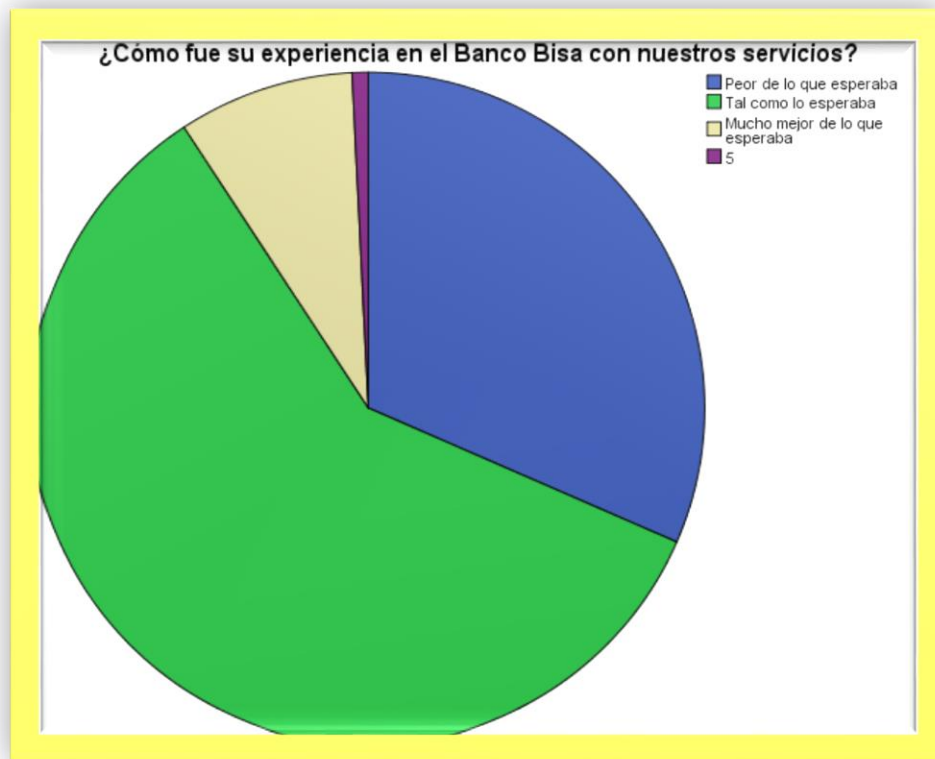
5. En general ¿Cómo fue su experiencia en el Banco BISA con sus servicios?

Ofrecer un buen servicio provoca buenas experiencias de nuestros clientes, con esta pregunta mediremos la percepción de los clientes en cuanto a las experiencias que tuvieron en el Banco BISA.

La media de los clientes es de 2.78 % con una dispersión de datos de 0.622%.

¿Cómo fue su experiencia en el Banco BISA con nuestros servicios?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Peor de lo que esperaba	41	31,5	31,5	31,5
	Tal como lo esperaba	77	59,2	59,2	90,8
	Mucho mejor de lo que esperaba	11	8,5	8,5	99,2
	5	1	,8	,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

El 59.2% tuvieron una experiencia tal como la esperaban satisfechos pero quizás no colmaron las expectativas, el 31.5% tuvieron una experiencia peor de lo que esperaban y finalmente el 8.5% tuvieron una excelente experiencia porque sobrepasaron las expectativas.



GRÁFICO

16

Resumen:

Cubrir las expectativas o sobrepasar las expectativas del cliente es un gran valor competitivo para poder convertir a nuestros clientes, en fieles clientes, al crear experiencias gratas y sobretodo que las necesidades hayan sido satisfechas. Es evidente que el 50.2% no se cubrió las expectativas ni mucho menos se sobrepasó, un factor muy importante para poder mejorar.

6. ¿Recomendaría los servicios del Banco BISA algún familiar o amigo?

Es muy importante conocer si nuestros clientes recomendarían nuestros servicios como entidad financiera para así poder captar posibles clientes.

Estadísticos		
6. ¿Recomendaría los servicios del Banco Bisa algún familiar o amigo?		
N	Válido	130
	Perdidos	0
Media		1,55
Desviación estándar		,683

Con un promedio de 1.55% de los clientes que recomendarían los servicios del Banco Bisa desviación estándar de 0.683%

6. ¿Recomendaría los servicios del Banco Bisa algún familiar o amigo?					
		frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SÍ	72	55,4	55,4	55,4
	Quizás	44	33,8	33,8	89,2
	NO	14	10,8	10,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

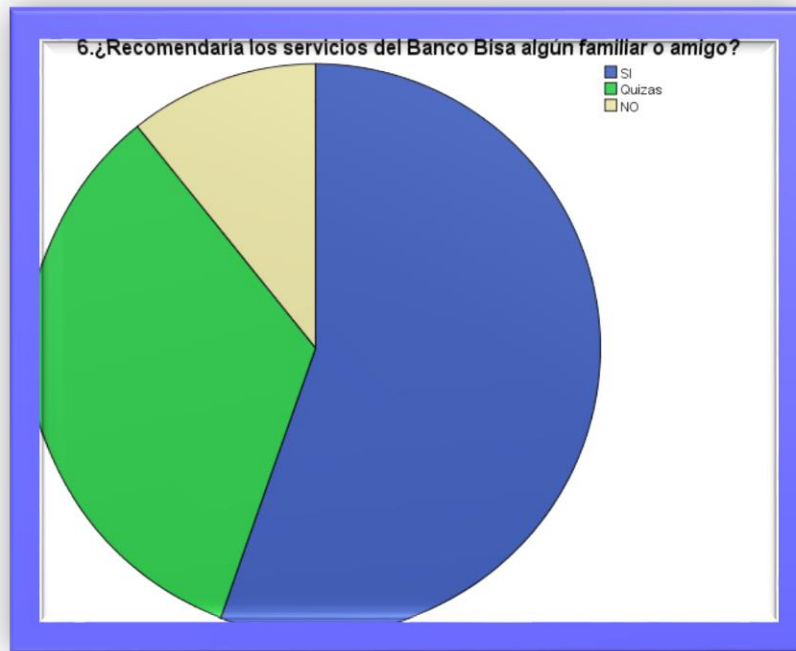


GRÁFICO 17

El 55.4% de los clientes sí recomendarían el servicio del Banco Bisa, el 33.8% no están muy seguros de recomendar y finalmente con un 10.8% definitivamente no recomendarían los servicios.

Resumen:

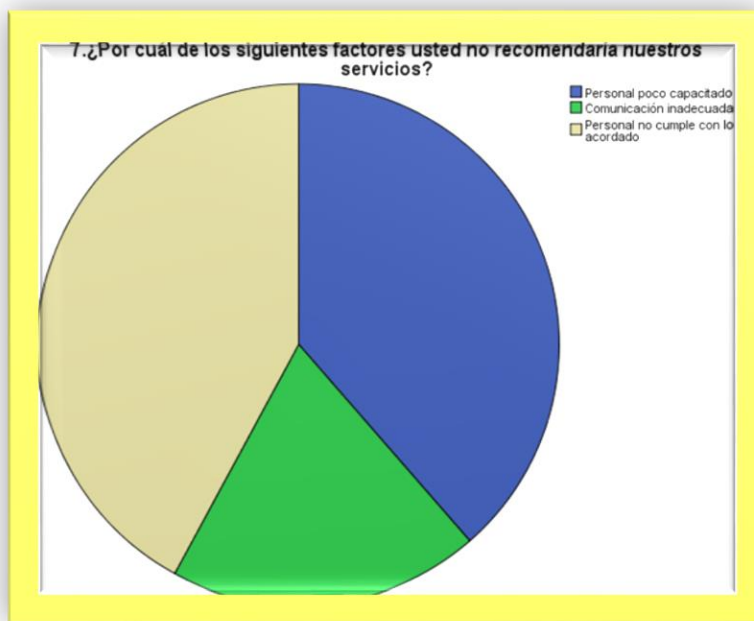
La difusión boca a boca de los clientes al recomendar los servicios del Banco dependerá del buen servicio que estos reciban el 55.4% de los clientes si recomendarían el servicio sin embargo el 33.8% dudarían al recomendar ya que es obvio que ellos no percibieron un buen servicio.

7. ¿Por cuál de los siguientes factores usted no recomendaría nuestros servicios?

La finalidad de dicha pregunta es de saber, conocer los factores por las cuales los clientes no recomendarían o pensarían dos veces en hacerlo.

7. ¿Por cuál de los siguientes factores usted no recomendaría nuestros servicios?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje

				válido	acumulado
Válido	Personal poco capacitado	22	16,9	38,6	38,6
	Comunicación inadecuada	11	8,5	19,3	57,9
	Personal no cumple con lo acordado	24	18,5	42,1	100,0
	Total	57	43,8	100,0	
Perdidos	Sistema	73	56,2		
Total		130	100,0		



GRÁFICO

El 18.5% de los clientes que no recomendarían o quizás no lo harían opinan que sería por el personal ya que no cumple con lo acordado y un 16.9% no lo harían por el personal poco capacitado y finalmente con el 8.5% por una comunicación inadecuada por parte del personal.

Resumen:

La falta de confianza provoca insatisfacción e inseguridad el 18.5% opina que no recomendaría por que el Banco Bifa no cumple con lo acordado es evidente que estos clientes no fueron satisfechos más lo contrario la empresa provoco desconfianza en el cliente, el

16.9% no recomendaría porque Banco BISA no cuenta con el personal capacitado para poder cumplir sus funciones de manera eficiente provocando molestias y reclamos en los clientes.

8. ¿Cuál de los siguientes factores cumple el Banco BISA de manera satisfactoria?

8. ¿Cuál de los siguientes factores cumple el Banco BISA de manera satisfactoria?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rapidez	18	13,8	25,0	25,0
	Educación	20	15,4	27,8	52,8
	Confiabilidad	25	19,2	34,7	87,5
	Seguridad	9	6,9	12,5	100,0
	Total	72	55,4	100,0	
Perdidos	Sistema	58	44,6		
Total		130	100,0		

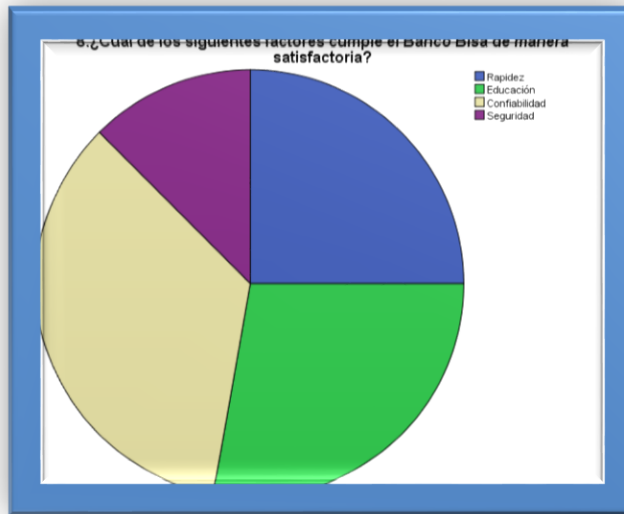


GRÁFICO 19

El 19.2% de los clientes que sí recomendaría los servicios sería por la confiabilidad que ofrece el Banco, seguido con 15.4% por la educación, con un 13% por la rapidez y finalmente 8.5% por la seguridad que ofrece el Banco BISA.

Resumen:

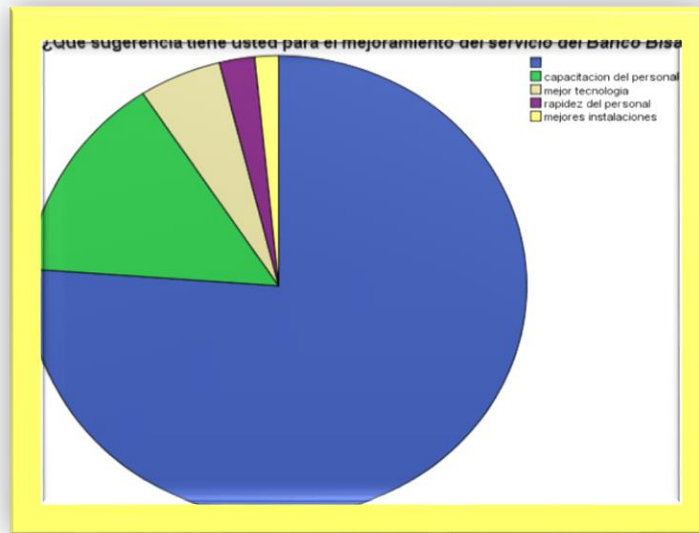
Confiabilidad, educación, rapidez y seguridad, son factores que se deberá enfatizar y mejorar aún más ya que podemos observar que los clientes opinan que el Banco BISA cumple de manera satisfactoria con 19.2% la confiabilidad y el 8.5% la seguridad con menor porcentaje

sin embargo la mejora y continuidad de estos factores ayudaría al mejoramiento del atención al cliente.

9. ¿Qué sugerencia tiene usted para el mejoramiento del servicio del Banco BISA?

Esta última pregunta se realizó especialmente para aquellos clientes que sienten cierta inseguridad al recomendar nuestros servicios, la finalidad es de conocer que le haría falta al Banco BISA que los clientes se sientan muy satisfechos y que éstos recomienden los servicios del Banco.

9. ¿Qué sugerencia tiene usted para el mejoramiento del servicio del Banco BISA?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		99	76,2	76,2	76,2
	capacitación del personal	19	14,6	14,6	90,8
	mejor tecnología	7	5,4	5,4	96,2
	rapidez del personal	3	2,3	2,3	98,5
	mejores instalaciones	2	1,5	1,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	



El 14.6% de los clientes opinan que la capacitación del personal ayudaría al mejoramiento de la calidad de atención, 5.4% opinan una mejor tecnología seguido por la rapidez del personal con 5.4% y finalmente con 1.5% mejores instalaciones para el mejoramiento de la calidad de servicio del Banco Bisa.

En el análisis de resultados, los datos se agruparon en forma general el número total de nuestra muestra aplicada en una semana a los clientes del Banco BISA.

Como herramienta para el análisis y entendimiento se presentan los objetivos de la investigación con sus respectivas preguntas realizadas en las encuestas.

OBJETIVOS	EVALUACIONES Y PREGUNTAS
1) Determinar el grado de satisfacción de los clientes.	<p>¿Está satisfecho con la atención recibida por el Banco BISA?</p> <p>¿Recomendaría los servicios del Banco BISA algún familiar o amigo?</p>

- 2) Realizar un diagnóstico con las percepciones de los clientes acerca del servicio que brinda el Banco Bisa
- 3) Evaluar si el Banco Bisa cumple las cinco dimensiones de atención cliente.

SEGURIDAD:

1. Los clientes NO tienen confianza con el personal del Banco Bisa.
2. Usted como cliente se siente seguro de las transacciones que se realiza en el Banco.
3. El personal son corteses constantemente.

TANGIBILIDAD:

4. El Banco cuenta con equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna.
5. Las instalaciones físicas del Banco NO son cómodas y visualmente NO son atractivas.

FIABILIDAD:

6. El personal cumple cuando promete hacer algo en el tiempo acordado.
7. El Banco mantiene sus registros de los clientes sin errores.

CAPACIDAD DE RESPUESTA:

8. Cuando el cliente tiene un problema la empresa NO muestra un sincero interés en resolverlo
9. No importa cuán ocupados está el personal siempre responden rápidamente a las preguntas de sus clientes.
10. El personal de la empresa dan un servicio rápido y eficaz.

EMPATÍA:

11. El personal del Banco NO siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.
12. El banco tiene una atención individualizada para cada cliente.

4) Evaluar el desempeño del personal del Banco Bisa.

¿Hasta qué punto cree usted que es crucial el trato recibido al momento de utilizar nuestros servicios?

¿Cuál es su primera impresión al usar los servicios del Banco Bisa?

¿Cómo fue su experiencia en el Banco Bisa con nuestros servicios?

¿Por cuál de los siguientes factores usted no recomendaría nuestros servicios?

¿Cuál de los siguientes factores cumple el Banco Bisa de manera satisfactoria?

¿Qué sugerencia tiene usted para el mejoramiento del servicio del Banco Bisa?

5.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS

1. ¿Está satisfecho con la atención recibida por el Banco Bisa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfecho	15	11,5	11,5	11,5
	Muy poco satisfecho	42	32,3	32,3	43,8
	Satisfecho	55	42,3	42,3	86,2
	Muy satisfecho	18	13,8	13,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

El Banco Bisa está interesado en conocer el nivel de satisfacción de sus clientes ya que incrementaron las quejas por parte de los clientes y esto provoca la pérdida de clientes, para poder aprobar nuestra hipótesis realizaremos una prueba científica tomando la muestra de 130 clientes activos de la agencia principal del banco bisa de los cuales 55 clientes se encuentran satisfechos, a nivel de significancia del 1%

¿Apoya el estudio las siguientes hipótesis?

- a. Más del 42.3% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio recibido por el Banco BISA

Datos:

$n = 130$

$x = 55$ donde: $p = \frac{x}{n} \longrightarrow x = \frac{55}{130} = 0.423$

$$Z_{prueba} = \frac{\frac{x}{n} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}}$$

Dónde:

X= ocurrencia

n= observaciones

$\frac{x}{n}$ = proporción de la muestra

p_0 = proporción propuesta

Solución:

$p_0 = 42.3\% = 0.423$

Hipótesis nula $H_0 = P_0$

Hipótesis alternativa $H_1 : P > P_0$

$\alpha = 0.01 \longrightarrow Z_{tabla} = 2.626$

$$Z_{prueba} = \frac{\frac{0.42}{130} - 0.423}{\sqrt{\frac{0.423(1-0.423)}{130}}} = 7.4563$$



La hipótesis se rechaza ya que la z_{prueba} es de 7.45 valor mayor a de la z_{tabla} es de 2.626 por lo que no es cierto que más del 42.3% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio del Banco BISA.

a. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de una investigación, se demuestra la importancia de un buen servicio al cliente, de enfrentar y resolver diversos problemas de los clientes, de cuya solución depende, objetivamente, de un buen servicio al cliente.

Conocer a fondo al cliente, darle un trato especial y el esfuerzo del equipo de trabajo por brindar las mejores soluciones son la clave para que el cliente regrese con gusto y satisfacción. La calidad de servicio al cliente juega un papel muy importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad del cliente, ya que permite a la organización retenerlo y así la empresa bancaria asegura la rentabilidad de inversión inicial es por eso que es tan importante un buen servicio al cliente.

Las formas de atender al cliente se apoyan a los recursos de la empresa, las estrategias de negocio, comportamiento del personal. La atención de la empresa debe estar centrada en el

cliente; en como satisfacerlo y retenerlo. Lo importante es fortalecer el contacto directo entre la organización y sus clientes. Los clientes se forman una imagen de la empresa dependiendo del servicio que recibieron y deciden continuar la relación o buscan otra opción.

Se observa y evidencia que existe insatisfacción del cliente, la falta de comunicación, poca fiabilidad, empatía y la capacidad de respuesta son insuficientes.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, el nivel de satisfacción de los clientes del Banco Bisa 55% está satisfecho con la atención recibida, sin embargo no podemos ignorar que existe insatisfacción de los clientes y no sobrepasan las expectativas. Durante la realización del trabajo de investigación y con las percepciones de los clientes se diagnosticó lo siguiente:

- El Banco Bisa pudo mantener a sus clientes por el buen servicio que se les brinda, sin embargo no sobrepasan las expectativas.
- La investigación ha tenido como objetivo principal diagnosticar la calidad de servicio del Banco Bisa, a través de la evaluación de la situación actual y los factores que inciden en la insatisfacción del cliente.
- Los clientes están satisfechos con la tecnología que ofrece el Banco, sin embargo también es muy importante las instalaciones de la empresa.
- El trato amable y cordial fue calificado como bueno y muy importante en el momento de recibir el servicio.
- La confianza y disponibilidad del personal son factores muy importantes y gran parte de los clientes sienten inseguridad ante estos factores.
- Un factor también muy importante es que los clientes opinan que la falta de información del personal, poca capacitación del personal provocan insatisfacción.

A pesar que obtuvimos información positiva con respecto al servicio brindado por el Banco Bisa, existe mucha inseguridad por parte de los clientes con los servicios, esto evidentemente provocado por errores de la empresa que ocasionaron a los clientes insatisfacción, y que quizás decidan optar por los servicios de otra entidad financiera.

6. PROPUESTA

En este capítulo se exponen los aspectos relacionados con la propuesta de mejora del servicio al cliente. Como primera medida se plantean los beneficios de implementar actividades de servicio al cliente y posteriormente las distintas estrategias pertinentes para lograr mejorar el servicio al cliente en la empresa.

Beneficios:

- ✓ Fortalecer el vínculo con el cliente y con esto hacer que prefiera a la empresa por encima de otras.
- ✓ Establecer relaciones a largo plazo con los clientes. Esto permite que la empresa mantenga clientes fieles y una rentabilidad de cierta forma permanente
- ✓ Mejorar la calidad de los procesos internos de la empresa para poder cumplir con los requerimientos del cliente.
- ✓ Se promueve la calidad del trabajo y el compromiso de los empleados.

En virtud al diagnóstico de la empresa se han identificado debilidades que son subsanables, por ello se propone un plan de capacitación que sea coherente con la misión y visión de la empresa y las políticas de la institución, una Evaluación del Desempeño que permita medir cuantitativa y cualitativamente el desempeño de los empleados del Área del Atención al Cliente, relacionando objetivos empresariales y competencias adquiridas a través del Plan de Capacitación para el personal del Banco que oriente las cinco dimensiones de servicio al cliente y mejorar cada una de ellas y poder ofrecer un servicio más profesional, diseño de un modelo de servicio al cliente. Y finalmente con una propuesta de una guía de Atención al Cliente.

6.1.PLAN DE CAPACITACIÓN

6.1.1. Objetivo General

Promover el desarrollo y las capacidades de los empleados, mediante la programación, ejecución y evaluación de eventos de capacitación que permitan alcanzar los objetivos estratégicos, acorde a la Misión y Visión del Banco.

6.1.2. Objetivos Específicos

- Contribuir a mejorar la productividad del personal, para el desarrollo y fomento de habilidades, destrezas y competencias relacionadas a los requerimientos de su puesto actual.
- Propiciar una cultura de desarrollo y capacitación constante como medio de superación profesional y personal.
- Mejorar la seguridad, capacidad de respuesta, tangibilidad, fiabilidad y empatía del servicio que ofrece el banco.

6.2.EJES TEMÁTICOS DE LA CAPACITACIÓN

Esta capacitación estará dirigida al personal del banco para asegurar que el conocimiento adquirido por el funcionario sea aplicado y aprovechado en su trabajo, siendo este aspecto a ser considerado para rotaciones, promociones y evaluación de desempeño.

- ✓ Frecuencia: un taller al año
- ✓ Tiempo: dos días
- ✓ Cupo mínimo: 6 personas

6.2.1. Cliente interno: Esta capacitación tiene como finalidad actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella. De esta manera preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y en general, mejorar las aptitudes del trabajador, para lo cual deberá tomar conocimiento de la normativa y los procedimientos relativos al sector de sus funciones y de relacionamiento y coordinación con los demás sectores del Banco.

- ✓ Frecuencia: un taller al año
- ✓ Tiempo: dos días
- ✓ Cupo mínimo: 12 personas

6.2.2. Taller sobre calidad total: en este taller se capacitará a los empleados para que sean competitivos, para incorporar en ellos la mejora continua, operar con ventajas con respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados en donde los consumidores demandan cada vez más calidad, precio y tiempo de respuesta. Se les enseñará a medir sus propios estándares de producción

- ✓ Frecuencia: un taller al año
- ✓ Tiempo: dos días
- ✓ Cupo mínimo: todo el personal del banco.

POLÍTICAS DE CALIDAD	OBJETIVOS DE CALIDAD
El personal del Banco Bisa se compromete a ofrecer a sus clientes productos que cumplan con los requisitos, asimismo una atención de calidad.	*Cumplir con los requisitos técnicos de los clientes. *Mayor fiabilidad en cuanto a los procesos de transacciones u operaciones a realizar. *Clientes satisfechos
A través de la mejora continua	*Tomar las acciones correctivas y tomas acciones preventivas necesarias.
Y con un personal altamente calificado	*Desarrollar perfiles de competencia, cumplir con el programa de capacitación. Medir la efectividad de la capacitación.

CUADRO 6

6.3.POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

- Los recursos de capacitación son empleados acordes con los objetivos institucionales del Banco y el puesto o función del funcionario.
- La capacitación está dirigida a promover el desarrollo de habilidades y conocimientos del personal, a fin de que éstos respondan a los objetivos estratégicos del Banco, brindar un mejor servicio al cliente dentro de una cultura de seguridad, empatía, tangibilidad, capacidad de respuesta y fiabilidad acordes a los avances del sector financiero.
- Las acciones de capacitación deberán estar contempladas en el Plan Anual de Capacitación, para lo cual se considerarán los objetivos estratégicos y las áreas de oportunidad detectadas.
- Los supervisores inmediatos son responsables de identificar y velar por la capacitación de su personal, así como de crear canales de consulta, delegación e información permanente con sus colaboradores.
- El Banco debe asegurarse que la capacitación verifique el aprovechamiento y mejoramiento de la calidad de servicio y productividad.

- La capacitación es una responsabilidad tanto del empleado como del Banco y es un medio que permite transmitir conocimientos a los empleados sobre acciones, comportamientos y resultados que desea implantar el Banco.
- El Banco podrá establecer convenios interinstitucionales con la finalidad de optimizar los recursos destinados a la capacitación y potenciar la formación de sus funcionarios.
- Un funcionario puede acceder a capacitación interna cuando un área requiera su presencia ya sea para actualización de procedimientos y conocimientos, como para la adquisición de nuevos conocimientos que respondan al objetivo institucional de productos o servicios que se relacione directamente con su trabajo.
- La Gerencia Nacional de Recursos Humanos es responsable de la identificación de necesidades, elaboración del plan de capacitación, ejecución del plan y evaluación de todos los eventos de capacitación, así como de asegurarse que los inmediatos superiores se involucren, activa y dinámicamente en estos eventos, a fin de motivar a sus colaboradores y brindar la importancia y facilidades que reviste la formación para todo el personal, indistintamente de su nivel o posición dentro del Banco.
- El Banco se desarrolla y adapta a los cambios del mercado a través de sus personas mediante un aprendizaje continuo y el cambio de comportamiento acorde a las nuevas necesidades del cliente.
- La capacitación interna es de carácter obligatorio para las áreas involucradas. Asimismo algunos cursos serán considerados abiertos para asistentes voluntarios de otras áreas a las invitadas.
- El aprovechamiento de la capacitación es un beneficio que será considerado para rotaciones, promociones y la evaluación del desempeño.
- La capacitación es una inversión que realiza el Banco y no un gasto, ya que permite desarrollar y fortalecer las potencialidades de sus empleados y proyectarlos para una posterior consideración en puestos de mayor jerarquía.

6.4.CAPACITACIÓN INTERNA

- Los programas de capacitación interna están orientados a cubrir las falencias y necesidades identificadas a través de: Evaluación de Desempeño (evaluación de destrezas necesarias para el desempeño eficaz de las funciones asignadas), los resultados obtenidos de la “Detección de Necesidades de Capacitación” en cada área,

reportes e informes enviados a la Gerencia Nacional de Recursos Humanos, el análisis del clima organizacional, incidentes críticos, etc. son indicadores, que de manera complementaria se toman en cuenta al momento de la planificación y organización de eventos de capacitación.

- Para la realización de talleres de capacitación los funcionarios deben cumplir los siguientes requisitos:
 - ✓ Una relación directa con la temática abordada en la actividad.
 - ✓ Necesidades de entrenar a un determinado grupo o área para que adquiera nuevas responsabilidades y atribuciones.
 - ✓ Existencia de un requerimiento del jefe de línea para la capacitación, a razón de haberse detectado falencias en el desempeño, las mismas deben estar relacionadas con la temática del curso.
 - ✓ Así mismo, en caso de que un funcionario no invitado, desee participar en algún curso de capacitación interna, debe comunicar su interés al responsable de Recursos Humanos, especificando las razones por las cuales el funcionario considera que este curso podría contribuir con su desarrollo profesional y de desempeño. El responsable de Recursos Humanos posee la facultad de definir procedente o no procedente la solicitud en función a los criterios expuestos y presupuesto designado para el mismo.
- Dadas las características y el esfuerzo del Banco por llevar a cabo los diferentes eventos de capacitación interna, la asistencia de los funcionarios es obligatoria salvo en los siguientes casos:
 - ✓ Licencia por enfermedad.
 - ✓ Licencia por viaje (solo en caso de ser por cuenta del banco) o declaratoria en comisión.
 - ✓ Licencia no especificada previamente aprobada por su jefe de línea inmediato.
- La asistencia y puntualidad a los cursos de capacitación, es estrictamente controlada. Las ausencias injustificadas, serán penalizadas con el correspondiente memorándum de llamada de atención emitido por el área de Recursos Humanos

6.4.1. Capacitación “Aula Virtual”.

- El Banco cuenta con ambientes especiales y con los insumos para desarrollar actividades “especiales” de capacitación para el personal. Este ambiente virtual cubre las necesidades de las diferentes áreas en cuanto a actividades de formación en ambientes virtuales de prueba en temas, tareas, sistemas u otros específicos según los requerimientos que se van presentando.
- El uso de esta ambiente virtual debe ser coordinado con el área solicitante o interesado en brindar una capacitación y la Gerencia Nacional de Recursos Humanos, programando cronogramas, participantes y los diferentes insumos que sean necesarios.
- Este mismo ambiente virtual también respalda y refuerza los procesos de inducción, tanto para personal nuevo como antiguo, en tareas específicas de cada cargo, brindando programas de capacitación en el manejo de las herramientas e instrumentos de cada uno de estos.
- Para darle el máximo aprovechamiento y uso a este espacio virtual, cada una de las áreas debe contar con personal “capacitador” y desarrollar con la ayuda de Recursos Humanos programas detallados sobre estas actividades.

6.4.2. Programa de Formación de Capacitadores del Banco BISA S.A.

- La capacitación interna tiene como elemento primordial la Red de Capacitadores del Banco, grupo formado por personas en las diferentes oficinas, las mismas que tienen como función:
 - ✓ Colaborar con la identificación de necesidades de capacitación en su oficina.
 - ✓ Replicar los cursos de capacitación diseñados por las diferentes áreas del Banco BISA S.A.
- Un programa de formación de capacitadores tiene como objetivos:
 - ✓ Impartir conocimientos sobre los procedimientos de la logística;
 - ✓ Desarrollo de habilidades para la impartición de la capacitación.
- La necesidad de instructores capacitados es muy amplia. En este contexto, el programa pretende proporcionar a los participantes un gran número de técnicas de capacitación, mejorar sus habilidades pedagógicas y comunicativas y brindarles más seguridad en la preparación y presentación de módulos de enseñanza:

- ✓ Análisis de las necesidades de capacitación
 - ✓ Desarrollo de conceptos de formación orientados a las necesidades
 - ✓ Rol y concepto propio del capacitador
 - ✓ Planificación y estructuración de los módulos de enseñanza
 - ✓ Desarrollo de programas de estudio
 - ✓ Utilización de medios y materiales
 - ✓ Principios básicos de la psicología del aprendizaje
 - ✓ Técnicas de comunicación y presentación
 - ✓ Métodos de evaluación y control de progreso
 - ✓ Organización de un departamento de capacitación
- Cuando se utilizan capacitadores profesionales externos es necesario que estén totalmente familiarizados con el contenido y formatos técnicos y administrativos de las sesiones de capacitación de las que son responsables. Cuando se utilizan capacitadores no profesionales, como bien puede ocurrir en los modelos de cascada, o en cualquier sistema donde los oficiales más experimentados asuman este tipo de responsabilidades, la capacitación sea más efectiva si los capacitadores reciben algún tipo de adiestramiento sobre cómo capacitar a otros.
 - Para ser miembro del Programa de Formación de Capacitadores se necesita contar con conocimientos en alguna materia abordada específica del Banco, tener habilidad para transmitir sus conocimientos, capacidad o potencial para manejar y motivar grupos de trabajo, y deseos de contribuir con el desarrollo del recurso humano.
 - Para pertenecer al Programa de Formación de Capacitadores, la Gerencia Nacional de Recursos Humanos en coordinación con los diferentes sectores de cada Oficina seleccionará los funcionarios que cumplan con las principales características de un “Capacitador”. Una vez que se cuente con el listado y que se cubra mínimamente con las áreas de mayor rotación, se planificará el Programa Anual de Formación de Capacitadores.
 - Este programa se desarrollará anualmente con la colaboración de empresas externas, quienes prepararán a los miembros del Programa en la adquisición de las habilidades y técnicas necesarias para ser un capacitador de alto nivel. Transcurrido el programa

todos los participantes deberán haber alcanzado altos niveles de excelencia, los mismos que serán respaldados con los informes de la empresa responsable.

- En caso que un funcionario desee participar del programa y no haya sido invitado con anterioridad, el mismo debe proceder de la siguiente manera:
 - ✓ Enviar su solicitud al Gerente Nacional de Recursos Humanos justificando y respaldando este requerimiento.
 - ✓ Verificando y analizando la solicitud la Gerencia Nacional de Recursos Humanos aprobará o rechazará la misma.
 - ✓ En caso de ser aprobada el funcionario participará del Programa y posteriormente cumplirá con los objetivos de este equipo.
- El programa de formación de capacitadores comprende sistema integral de capacitación que comprenda, además de los aspectos procedimentales relativos a la votación, asuntos como los siguientes:
 - ✓ La comprensión de los procesos de aprendizaje y adquisición de habilidades;
 - ✓ El desarrollo de un enfoque de capacitación orientado a las habilidades/competencia, distinto al estrictamente educativo;
 - ✓ Dirigir a los participantes hacia objetivos de competencia;
 - ✓ Conformar un ambiente propicio para la capacitación -sede, recesos, aclaración de dudas-;
 - ✓ Un tratamiento equitativo para todos los participantes;
 - ✓ La administración del tiempo para lograr los objetivos programados;
 - ✓ Un esquema efectivo para la revisión y síntesis de la información presentada;
 - ✓ Impartir valores y expectativas de calidad, así como información procedimental;
 - ✓ Orientar las sesiones de preguntas y respuestas y los ejercicios grupales hacia demostraciones prácticas de adquisición de conocimientos y habilidades;
 - ✓ Métodos equitativos y prácticos para evaluar la competencia de cada persona en proceso de capacitación, para realizar las tareas requeridas;
 - ✓ Autoevaluación del desempeño del capacitador.

- Una vez concluido el Programa de Formación de Capacitadores todos los miembros de este equipo deberán colaborar con Recursos Humanos en la planificación de actividades y su posterior realización.

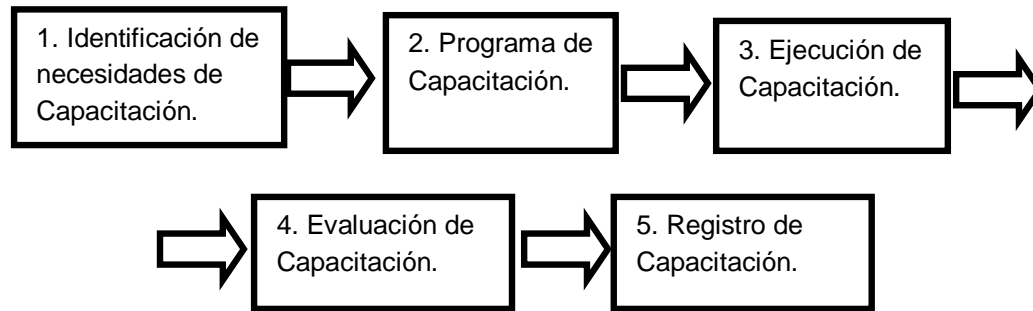
6.5. CAPACITACIÓN EXTERNA

- El Banco propiciará capacitación externa acorde a los siguientes parámetros:
 - ✓ Antigüedad: Mínimo un año en el Banco, ser personal de planta.
 - ✓ Réplica del curso: Compromiso de replicar el curso al que asistió a solo requerimiento del Banco.
 - ✓ Responsabilidad en las funciones: Cuando las capacitaciones afecten el horario de ingreso o salida del funcionario, es su responsabilidad no descuidar sus obligaciones y tareas asignadas a su cargo.
 - ✓ Permanencia en el Banco: Los asistentes a cursos de actualización, diplomados o actividades de certificación, se comprometen a permanecer en el Banco por lo menos el doble de tiempo de duración del curso asistido, salvo renuncia forzosa. En caso de incumplir esta política, el funcionario deberá reponer el monto invertido en su capacitación.
 - ✓ Aprobación, aprovechamiento y abandono: Es un requisito obligatorio la presentación del reporte de calificaciones y certificados de las capacitaciones. En caso de reprobación o abandonar algún curso, se deberá realizar la reposición económica, así como del tiempo invertido. Esto también incluye la prohibición de optar a otros cursos externos por el lapso de un año, a partir de la reprobación o abandono.

6.5.1. Programas de reconocimiento para Capacitadores.

- Parte de contar con un sistema interno de formación de capacitadores es incluir la dimensión que multiplique los resultados de este sistema. Un programa de incentivos que reconozcan el esfuerzo y empeño demostrado en la participación, fortalecimiento y aporte al proceso de capacitación interna constituye el motor motivador para fomentar a este equipo.

6.5.2. Proceso de Capacitación.



6.6.DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

6.6.1. Objetivo:

Conocer las necesidades específicas de capacitación del personal y alinearlos con los objetivos que el Banco pretende atender y fortalecer.

Para ello, se debe obtener información:

- Del mercado. Contar con una base de datos actualizada de ofertas, planes y programas de capacitación.
- De los superiores. Conocer las necesidades de capacitación de los empleados a través de sus superiores inmediatos.
- De los empleados. Conocer los resultados de las evaluaciones de desempeño, así como de sus conocimientos y habilidades, para detectar falencias que impidieron lograr o alcanzar los objetivos planteados, así como aquellos que se pretende cultivar para su crecimiento profesional.

6.7.PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

6.7.1. Objetivo:

Diseñar un Plan dinámico de Capacitación. Dinámico porque atenderá solicitudes tanto planificadas como emergentes de capacitación, fruto de la oferta que presente el mercado.

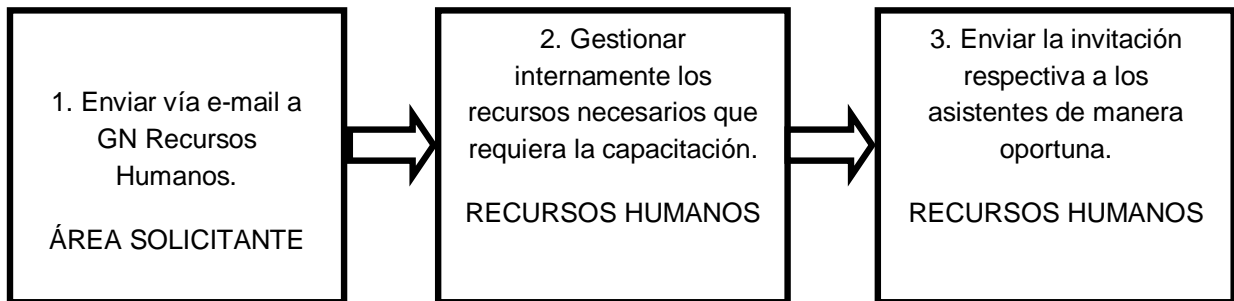
Dicha programación será atendida tomando en cuenta el presupuesto asignado a cada área.

6.8.EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

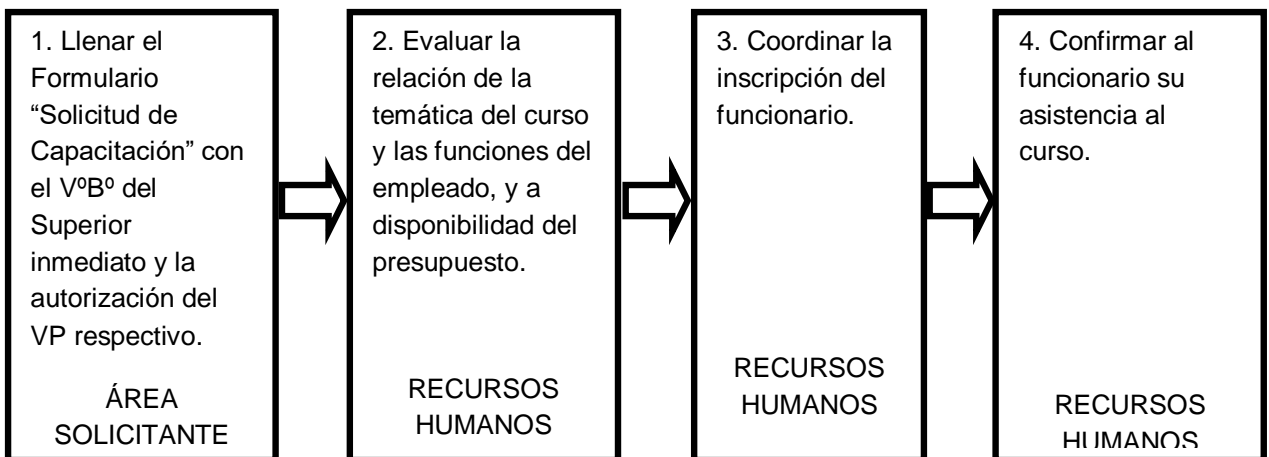
6.8.1. Objetivo:

Coordinar, apoyar y verificar que el evento de capacitación programado cumpla con las etapas contempladas de acuerdo al tipo de curso.

a) Para capacitaciones internas y virtuales:



b) Para capacitaciones externas:



6.9.EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

6.9.1. Objetivo:

Medir y analizar el logro de los objetivos planteados en cada capacitación. Para ello, se contemplan dos tipos de evaluación:

Evaluación de los asistentes a la capacitación, la cual incluye criterios sobre consistencia (la oportunidad y eficiencia del curso en contenidos y metodología. Así mismo, podemos analizar la información relativa a las fortalezas y debilidades registradas tanto en la parte conceptual como logística y pedagógica del curso) e impacto (el cambio generado a través de su aplicación). Este tipo de evaluación se realiza para cursos internos y externos, que permitirán establecer los correctivos necesarios para futuras capacitaciones, con el fin de

lograr un óptimo rendimiento y eficiencia, además nos permitirá identificar instructores potenciales.

Evaluación a los asistentes, este tipo de evaluación es opcional dependiendo si es un evento informativo, de adquisición o actualización de nuevos conocimientos, donde se coordina con el facilitador la elaboración de una prueba que permita conocer el grado de asimilación de la capacitación.

6.9.2. Inducción.

- La inducción a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Esta información incluye desde cuestiones básicas o de interés general relevante para todos los empleados, como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado y también las de interés específico dirigidas en especial a aspectos de cada puesto determinado.
- La forma en que un nuevo integrante se incorpora a la organización muestra cómo funciona y le permitirá percibir a éste qué valor le otorga la empresa al factor humano. “No hay una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión”.
- Atender a la forma en que se insertan y se adaptan los nuevos colaboradores es esencial para que las personas lleguen a sentirse parte de la empresa y se identifiquen con ella. Los nuevos integrantes habitualmente tienen una actitud permeable a lo nuevo y se interesan tanto por la información como por la formación que la organización le pueda brindar. Un adecuado programa de inducción permite encauzar el potencial del funcionario en el mismo camino de los objetivos del Banco.
- Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones más rápidamente. En general, puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados y efectúen contribuciones positivas a la organización.
- La inducción es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con el Banco. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y a aceptar las actitudes prevalentes, los valores, las normas,

los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos.

- Otro aspecto importante es que reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado. Al reducir la ansiedad, es más probable que se desempeñen bien las nuevas responsabilidades, al sentirse mejor ubicados, el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor. Así mismo, es menos probable una renuncia temprana.
- Entre otros beneficios que se obtienen al implementar un proceso de inducción, se tienen:
 - ✓ Cuanto más información previa tengan los nuevos colaboradores en relación con la organización tanto más fácil será el proceso de socialización.
 - ✓ Cuanto más se involucre a los “nuevos colaboradores” en las actividades que va a realizar en la organización, más fácil será su integración y mayor será su compromiso y rendimiento.
 - ✓ Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización.
 - ✓ Reforzamos el contrato psicológico a través de que el empleado forme parte, tenga parte y tome parte tanto de la tarea como del logro de resultados.
 - ✓ Reducir la rotación.
 - ✓ Ahorrar tiempo a los jefes y compañeros
 - ✓ Mejora en el compromiso del colaborador
 - ✓ Costos más bajos de reclutamiento y capacitación.
 - ✓ Se facilita el aprendizaje.
 - ✓ Reducir estrés y ansiedad en los nuevos empleados.
 - ✓ Reducir los costos de la puesta en marcha.
 - ✓ Guía y orienta el comportamiento de los nuevos integrantes, en alineación con los valores organizacionales.
 - ✓ Facilita el contrato psicológico: qué espera la empresa del nuevo colaborador y qué expectativas tiene este último con respecto a su desarrollo en la empresa.
 - ✓ Refleja la estructura de la empresa: ubicación geográfica, desarrollo tecnológico, cultura organizacional, canales de comunicación, etc.
 - ✓ Define claramente los roles y responsabilidades de las distintas áreas implicadas en este proceso: RR.HH, jefe inmediato y el propio ingresante.

- ✓ Clarifica las tareas del nuevo miembro de la organización.
- ✓ Permite monitorear sus propias acciones para evaluar la efectividad del Programa.

6.10. REGISTRO DE CAPACITACION

6.10.1. Objetivo:

Registrar la información de cada evento de capacitación para determinar la adecuada distribución sobre cada eje temático.

El registro permite hacer un seguimiento de los esfuerzos del Banco para fortalecer el desarrollo del personal y su alineación con la estrategia que persigue, así como conocer el record individual de las personas (cantidad de cursos y calificaciones), que serán considerados en evaluaciones de desempeño, incremento salarial, promociones y rotaciones. En los casos de reprobación o comprobación de bajo aprovechamiento, este hecho se registra en el Sistema de Recursos Humanos como observación relevante.

Certificados. El Banco emitirá certificados de asistencia a los cursos internos cuya duración sea mayor a tres horas aula.

Cuando se realice una capacitación externa o internacional, es obligación del beneficiado enviar una copia del certificado extendido a Recursos Humanos, para ser incorporado en el file personal.

Una copia de los certificados obtenidos deben incorporarse al file de cada funcionario a través de los responsables de recursos humanos regionales a fin de contar con un registro para que en el momento que sea requerido la puntuación de la Evaluación Curricular aumente.

Cuando se trate de capacitaciones externas o internacionales una copia de los certificados emitidos por empresas debe ser entregado a los responsables de Recursos Humanos, cuando corresponda, el funcionario deberá entregar también una copia del material entregado en el mencionado curso. De la misma forma la copia de los certificados obtenidos deben ser incorporados al file de cada funcionario a fin de que su puntuación en la Evaluación Curricular incremente.

6.11. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño es el conjunto de métodos, técnicas y herramientas, que pretende apreciar de manera sistemática y objetiva el rendimiento de los empleados del Banco.

Consiste en un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las responsabilidades de los puestos que ocupan.

6.11.1. Objetivos

- 1) Conocer el grado de involucramiento del personal con los Valores del Banco,
- 2) Conocer el nivel actual de desempeño, como punto de partida para:
 - ✓ Implementar acciones que mejoren la motivación y habilidades de los empleados, con el fin de:
 - ✓ Incrementar o perfeccionar el desempeño futuro.

6.11.2. Evaluación del Desempeño

- La evaluación del desempeño deberá contar una metodología adecuada que garantice su transparencia y objetividad.
- La evaluación del desempeño deberá permitir contar con una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo.
- La evaluación del desempeño permitirá estimar el valor, la excelencia y las cualidades de cada persona, y sobre todo su contribución al Banco.
- Es un proceso dinámico que debe continuamente actualizarse a fin de que sea una herramienta de gestión tanto para el supervisor como para los colaboradores de perfeccionamiento continuo.
- Es un mecanismo que debe permitir identificar y localizar problemas de supervisión y gerenciamiento, de integración de personas y adecuación de las personas a sus cargos, así como la detección de capacitación y entrenamiento.
- La evaluación del desempeño deberá tener relación no solamente con la remuneración, sino también con promociones, transferencias y la aplicación de acciones correctivas en el desempeño de los empleados.

- La evaluación del desempeño debe posibilitar la oportunidad de que los colaboradores conozcan las expectativas que tiene su supervisor sobre cada uno de ellos, y la misma servirá de base para guiar y aconsejar el trabajo esperado.
- La evaluación del desempeño no debe hacer énfasis en impresiones sino que debe concentrarse en un análisis objetivo del desempeño, ya que empeño y desempeño son cosas distintas.
- La evaluación del desempeño debe reducir la incertidumbre cuando no se han alcanzado los objetivos trazados y al mismo tiempo debe buscar la consonancia entre evaluador y evaluado.

6.11.3. Factores clave de éxito

Una excelente gestión del desempeño es lograda cuando:

- ✓ Existe relación con las necesidades de los clientes y los objetivos del Banco.
- ✓ Busca la descentralización del control y es asumida por el inmediato superior.
- ✓ El instrumento utilizado es simple.
- ✓ Se prioriza la retroalimentación y no la puntuación.
- ✓ Se involucra a los empleados en los compromisos.
- ✓ La comunicación es abierta y sincera.
- ✓ Ayuda a una capacitación adecuada
- ✓ Se logra controlar la eficacia del sistema.

6.12. GUÍA PARA LA EXCELENCIA DE SERVICIOS

6.12.1. Introducción

Un cliente complacido es un aliado leal y un socio estratégico invaluable para el Banco. La importancia de mantener y generar nuevos clientes y aliados incentiva para desarrollar el presente manual, cuyo propósito es brindar una ayuda memoria sobre aquellos elementos que permitirán a cada uno de los miembros del equipo de trabajo del BISA, ofrecer un servicio diferenciado.

Este manual de atención al cliente, permitirá también, recordar y aplicar algunas tácticas de servicio que serán útiles al momento de desarrollar las actividades diarias y cuando se presenten situaciones de conflicto con algún cliente. El mejoramiento continuo debe ser una

meta personal, en particular, y del Banco en general, constituyéndose en la mejor estrategia para mantener la competitividad y la eficiencia.

6.12.2. Objetivos.

- Difundir en el Banco la cultura de servicio al cliente.
- Proveer de un instrumento de fácil y permanente consulta a todo el personal. ,

6.12.3. Qué se espera del Equipo BISA.

Se espera la participación y compromiso de cada uno de los componentes del equipo con el propósito de instituir la cultura de servicio al cliente, además la consulta y consideración de esta guía acerca de lo que el Banco espera de cada uno de sus empleados en cuanto a la actitud y el desarrollo de la tarea de servicio al cliente. La experiencia acumulada y la formación recibida por cada uno de los empleados, permiten asimilar algunos conceptos que se aplican diariamente acerca de las normas de atención, trato y servicio al cliente. Los objetivos del Banco al respecto, van más allá de sólo entregar un servicio promedio: lo que se pretende es entregar un servicio diferenciado, que cuando se hable de calidad en servicios financieros, se hable del BISA, que es igual a que se relacione con "Servicio al Cliente". Esta pequeña frase involucra mucho más que una sonrisa agradable o un saludo cordial.

"Servicio al cliente es desarrollar empatía con el cliente, es brindarle la seguridad de que está tratando con profesionales de la banca, en los que puede confiar sus negocios, sus ahorros y parte de sus sueños"

El recurso estratégico diferenciador y de mayor valor para el Banco es su personal, el que día a día aporta sus conocimientos, habilidades y destrezas para brindar al cliente, a través de diferentes servicios, una alternativa de solución a sus diversas necesidades financieras y económicas.

El BISA es para el cliente, sólo una alternativa más entre todas las existentes en el mercado. "Esforcémonos porque sea su elección"

Se debe entender que estos procesos son lentos y que requieren de una curva de aprendizaje para alcanzar la madurez y los resultados propios de esos niveles. Mientras tanto, lo único que se puede hacer es apoyar, todo lo que sea posible, el correcto desarrollo de ese aprendizaje, de tal manera que, en el menor tiempo posible, se alcancen el mayor número de resultados positivos.

6.13. ALGUNAS DIFERENCIAS A RESALTAR

Es importante reconocer la diferencia entre cada una de las siguientes situaciones:

- **Atención al cliente:** El cliente espera un ambiente cómodo, fluido, ordenado, diligente y atento, donde realizar sus transacciones financieras.
- **Trato al cliente:** El cliente espera cordialidad, educación y disposición por parte del personal para atenderlo.
- **Servicio al cliente:** Comprende, además de los dos puntos anteriores, personal capacitado, responsable, eficaz y eficiente para solucionar problemas y necesidades financieras mejor que la competencia.

Estas diferencias ayudan a recordar que una sonrisa o un cordial saludo no son los únicos elementos distintivos al momento de competir.

"Servicio al cliente son procesos inteligentes a cargo de gente eficiente".

6.13.1. Atención al cliente.

La atención al cliente implica brindar las condiciones adecuadas cuando:

- Visita a las oficinas.
- Realiza llamadas telefónicas al banco.
- Recibe atención en cajas.
- Recibe atención por personal de servicio a clientes, responsables de cuentas y ejecutivos.

6.13.1.1. Visita a las oficinas

En todas las ocasiones en que un cliente visita el Banco, no debe olvidarse que se asume el papel de anfitrión, que él viene con la intención de hacer buenos negocios y que espera encontrar personal atento y cortés, además de profesional y altamente capacitado para resolver sus dudas.

"No se debe olvidar que si se atiende bien al cliente, éste volverá porque se sentirá apreciado"

"Si se siente apreciado, gastará más dinero en el Banco"

"Si gasta más dinero, se lo atenderá aún mejor"

"Y si se lo atiende mejor, él no dejará de volver y el ciclo empezará nuevamente".

Todo cliente está siempre dispuesto a decir qué es lo que necesita, la obligación del empleado es preguntárselo, Nunca dar por supuesto nada, porque es posible que la necesidad que él

tiene en ese momento, pueda ser satisfecha de diferentes maneras y el trabajo del Banco, es ofrecerle una mejor alternativa que la que pueda brindarle la competencia.

Nunca dejar de preguntarle si está satisfecho con el servicio y la atención que recibe del Banco, pues su opinión es el mejor parámetro de medición para saber si está haciendo lo correcto.

"Las críticas del cliente deben ser recibidas con agradecimiento, pues a través de ellas se mantendrán procesos de mejora continua, que marcarán la diferenciación en el mercado"

No es suficiente recibir las críticas y agradecerlas; se deben tomar acciones de inmediato, responsabilidad que recae, en primera instancia, en los líderes de cada sector y luego en el resto del personal, puesto que todos son agentes de cambio. Es responsabilidad de todos promover el cambio, pues de ello depende la permanencia del Banco en el mercado y, en consecuencia, el futuro del personal. ¡Es importante tomar la iniciativa!

Es necesario estar preparados para atender al cliente, para lo cual se debe conocer los procedimientos a seguir. Se debe contar con la información pertinente sobre las tareas de las que cada una es responsable y fijar el objetivo de hacer las cosas bien desde la primera vez.

6.13.1.2. Atención de llamadas telefónicas.

La imagen de la empresa y, por consiguiente, de sus servicios, se transmite, en el sentido más literal de la palabra, en cada una de las decenas de llamadas telefónicas que se reciben diariamente. Es fundamental para alcanzar el nivel de excelencia, que la empresa se proponga, contestar a las siguientes preguntas: ¿Quién contesta el teléfono? ¿Cómo? ¿En qué plazo? ¿En qué tono? ¿Dirige eficazmente la llamada al interlocutor indicado? ¿Existe un contestador automático para casos de ausencia? ¿Cómo se trata una petición a la que no se puede atender de inmediato? ¿Se abusa de las «musiquillas» tan irritantes para quien espera impaciente al otro extremo del hilo telefónico?

La sonrisa telefónica está lejos de ser suficiente. Hay que asegurarse: que el número de líneas sea el adecuado, de la devolución automática de la llamada; el seguimiento de la petición durante las horas o los días siguientes; y, sobre todo, no olvidar que un cliente irritado es un cliente perdido.

El cliente, al momento de comunicarse con el Banco, espera ser atendido con cordialidad y diligencia, él considera que está llamando a un amigo que está dispuesto a colaborar. Es

responsabilidad del Banco no desatender esta necesidad y, por el contrario, brindar toda la colaboración posible a sus solicitudes, por lo que no se debe olvidar:

- Saludar cordial y educadamente.
- Identificar la sección con la que se ha comunicado.
- Escuchar atentamente su solicitud y prestar ayuda inmediata.
- Cuidar de no dejar esperando en la línea.
- Derivar las llamadas cuidadosamente, de manera que el cliente se comunique con la persona o sección correcta.
- Solicitar que el cliente se identifique y llamarlo por su apellido mientras se conversa con él.
- Cuidar de no comer, beber o masticar chicle mientras se atiende su llamado.
- Responder a la brevedad posible las llamadas y, en el caso de que se hubiera demorado la respuesta, pedir disculpas.
- Asegurarse de que el mensaje o solicitud quede claro para ambas partes y, si es preciso, repetir los puntos relevantes de la conversación.
- Asegurarse de entregar los mensajes a la brevedad posible y devolver las llamadas de la misma manera.
- Considerar que se debe atender a un cliente como a uno le gustaría ser atendido.

Se presentan, sin embargo, situaciones desagradables. Cuando un cliente llama molesto, apurado o no expresa educadamente sus solicitudes, la forma de proceder debe orientarse a:

- Hacerle notar que siempre se está contento de atenderle.
- Preguntar le si se puede hacer algo para ayudarlo.
- Repetirle lenta y claramente la queja del cliente. Esto representa ventaja, pues este tipo, reduce el impacto del problema en la otra persona.
- Ofrecer una o varias alternativas de solución a la brevedad posible o, en caso de no poder resolverlo, buscar a la persona que pueda colaborar con rapidez.
- Agradecerle su interés por comunicar las fallas en el proceso y recalcarle que siempre se está dispuesto a atenderlo porque él es importante para el Banco.

Ser atento, considerado y respetuoso con las personas siempre funciona. "Todos tenemos un mal día alguna vez"

6.13.1.3. Atención en Cajas.

La atención en cajas es, sin duda, la primera imagen que el cliente se lleva del Banco y la que usualmente posiciona en su mente como rápidos, cordiales, colaboradores, diligentes, eficientes y otros. Cabe recordar que lo bueno normalmente pasa desapercibido, pero lo malo nunca. La opinión del cliente es el mejor parámetro de medición de cómo se están haciendo las cosas.

Al recibir a un cliente en la caja siempre se deben observar los siguientes aspectos:

- Saludarle cordial y adecuadamente.
- Si se conoce su nombre o apellido, nombrarlo durante el tiempo que dure la transacción.
- Revisar que las papeletas, recibos u otros documentos estén debidamente llenados.
- En caso de presentarse algún problema, con cualquier documento, informárselo sin mostrarle molestia o burla y ofrecerse a ayudarlo.
- Explicar los procedimientos que debe seguir en una siguiente oportunidad.
- Mostrar diligencia, evitar las demoras innecesarias.
- Evitar que el cliente espere mientras se conversa o se habla por teléfono.
- Agradecerle su visita al Banco.
- Si el cliente está demorado, recordar le gentilmente el horario de atención, pero mostrar le buena disposición para atenderlo.
- Preguntarle, si tiene algún problema para llegar en horario, pues se podría buscar la manera de ayudarlo en otra ocasión.

La interrelación del personal del Banco con los clientes, es una oportunidad invaluable para conocer qué es lo que el cliente piensa del Banco y de su servicio. Oportunidad que ha de ser aprovechada en beneficio del Banco, conversando con el cliente, escuchándolo y poniendo atención a sus comentarios, ya que sólo a través de ellos se podrá mejorar.

"El tiempo del cliente es valioso, por lo que se debe dar la suficiente importancia, para que se sienta impulsado a volver a trabajar con el BISA"

Atención al cliente por el personal ejecutivo encargado de Cuentas y el Personal de Servicio al Cliente.

6.14. CLIENTE INTERNO

Cliente, no es sólo el agente externo con expectativas de los productos que el Banco genera, sino que también, internamente, unos son clientes de los otros. Esa relación, involucra el concepto de calidad total como ampliamente válido.

Uno de los mayores retos con que se enfrenta el personal cuando le toca desempeñar una función de mayor jerarquía, es el de aplicar, enseñar y difundir todo el conocimiento y la experiencia acumulada, además de impartir con el ejemplo todo aquello que exigimos.

La manera en que desempeñan sus funciones, es un ejemplo constante para las personas que trabajan junto a nosotros. No se puede pedir o exigir un compromiso o una actitud de servicio al cliente, si uno no la aplica.

Es por demás importante brindar al equipo de trabajo un ambiente motivador, donde el trato sea cordial, agradecido y respetuoso, pues es la única manera de que ellos asimilen estos conceptos como parte de la cultura del Banco y sientan el compromiso de hacer lo mismo con los clientes.

Por lo tanto, se debe recordar siempre:

- Agradecer el trabajo.
- Saludar y despedirte.
- Ser colaborador.
- Ser un maestro, no un juez.
- Brindar felicitaciones siempre que sea necesario.
- Apoyar la competencia sana.
- Respetar el tiempo y el horario del personal.
- Reconocer y agradecer todo esfuerzo adicional.
- Ser un buen anfitrión con el personal a cargo.
- Ser justo y exigente, buscando el mejoramiento continuo.

Es siempre válido recordar que el trato al cliente también comprende al cliente interno y que la responsabilidad como líder es transmitir al equipo de trabajo que la satisfacción del cliente tanto interno como externo, es la razón que justifica las diarias jornadas de trabajo.

Un empleado convencido es un cliente convencido, por lo tanto, se debe realizar una serie de actividades que refuercen el propósito. Entregar las cartas de felicitación de los clientes al

interesado, mantener reuniones regularmente para tratar aspectos sobre calidad, organizar concursos sobre la mejor acogida del mes, elegir un campeón del servicio.

6.15. CLIENTE EXTERNO

- **Que los clientes estén bien informados.** Los clientes bien informados se convierten en los mejores, es decir, capaces de reconocer y responder a la calidad de los servicios, y menos influenciados por las artimañas de la competencia. El cliente que recibe poca información y ayuda, encontrará que el servicio es de menor calidad, aunque sea objetivamente falso.
- **Contactos frecuentes.** Se debe hablar frecuentemente con el cliente. Es importante que el cliente sienta que se piensa en él y en su empresa. Si no hay temas importantes que conversar, vale la pena inventar algún pretexto para llamarlo y darle a entender que se estaba pensando en él.
- **Diligencia.** Si un cliente llama, y en ese momento no se está disponible, nunca olvidar devolverle la llamada en cuanto se esté libre. Cuando se presente el caso de estar fuera de la ciudad, lo ideal sería comunicarse con su oficina y responder a sus mensajes. Ellos lo apreciarán.
- **Textos bien escritos.** No aceptar del personal ni de uno mismo el enviar textos (informes, propuestas, correspondencia, memorándums) que tengan fallas de transcripción, ortografía, puntuación o redacción. Muy fácilmente tu cliente puede pensar que el descuido con el que se escribe esa correspondencia es aplicado al manejo de su cuenta y de sus negocios.
- **Puntualidad.** Nunca se debe llegar tarde a una cita con tu cliente. Si se descuida ese aspecto, tarde o temprano el cliente acabará por considerar que también se es descuidado con la forma en que se maneja su cuenta y el Banco.
- **Secreto profesional.** Se debe mantener en total secreto cualquier información que te sea confiada por el cliente en relación con sus actividades de publicidad, finanzas, legal, investigación u otros aspectos importantes. Cualquier intercambio de información entre el cliente y los empleados debe ser inviolable.
- Por mucha amistad que se logre alcanzar con un cliente, ante todo, debes ser fiel a la propia institución. Por ningún motivo se debe revelar los secretos del Banco, y mucho menos, discutir los desacuerdos internos.

- **Verdad.** Nunca se debe mentir a un cliente, siempre se debe decir la verdad, sin inflarla o adornarla, porque acabará por ser descubierto y se correrá el riesgo de ser juzgado como culpable.
- **Trato.** Ser amigable, cortés y amable con el cliente y con sus ayudantes. El trato descortés puede ser desfavorable en el futuro.
- **Apariencia.** Es importante ser cuidadoso en la apariencia y en los modales ante los demás. Vestirse bien y de acuerdo a la ocasión. A las reuniones de negocios no es de buen gusto que los hombres lleven ropa sport. Lo mismo se aplica a las blusas muy escotadas o transparentes de las mujeres.
- **Atenciones a los clientes.** Es una buena idea invitar a los clientes a reunirse fuera de las oficinas con cierta regularidad, siempre y cuando esos eventos sean primordialmente sesiones de trabajo y a condición de que la importancia de la cuenta así lo justifique. Es fundamental en estos casos, distinguir la línea que divide las relaciones de negocios con las personales, y en lo posible, no cruzarlas.
- **No ser ostentoso.** Cuidarse de gastar más de lo necesario cuando se invite a un cliente, él puede pensar que el dinero que se despilfarra es suyo. Es posible que al cliente le pueda molestar la fanfarronería y las exageraciones sobre la riqueza personal y la preeminencia social y profesional.
- **Mantenerse informado.** Para ser una persona interesante, informada y amena - tanto social como profesionalmente - nunca se debe dejar de leer diariamente los periódicos de mayor circulación. La labor de relaciones públicas no sólo es trabajo sino también contacto social.
- **Adoptar una mentalidad vendedora.** Todos los componentes del BISA, deben poseer la capacidad de informar y vender a cada uno de los clientes el servicio que mejor se adecúe a sus necesidades. Para ello, se debe lograr un perfecto conocimiento de los servicios del Banco, porque nadie puede vender lo que desconoce.
- **Otorgar El Servicio En El Menor Tiempo Posible.** No olvidar que el tiempo es el factor competitivo en esta época, el que reviste un factor importante a la hora de elegir una opción. De allí, que es prioritario brindar una respuesta rápida desde el principio y a lo largo de la relación con el cliente. El cliente debe percibir que "se valora su tiempo tanto como su dinero".

- **Mejora continua.** El cliente exige, permanentemente, una mejor calidad de servicio, por lo que el conformismo no cabe, pues la competencia también lucha por mejorar su calidad de servicio. El cliente valora la innovación sistemática y el perfeccionamiento constante, ya que logra potenciar su satisfacción como consumidor.
- **Valor agregado.** Se debe tener presente que todo aquello que se entrega adicionalmente a las expectativas y satisfacción del cliente como ser: rapidez, apoyo financiero, asesoramiento u otros, se traduce en una ventaja que diferenciará al Banco como una empresa exitosa.
- **Calidad Y agilidad en el servicio de postventa.** El servicio posventa apoya e influye en la satisfacción del cliente, así como en sus decisiones de compra. Los clientes, cuando compran un servicio, están adquiriendo algo más: obtienen la garantía de un buen servicio de postventa.
- **Clientes de otras ciudades.** Cuando se visita a clientes de otras ciudades, no se debe demostrar ninguna prisa por tomar el avión de regreso a casa. Si el cliente pregunta acerca de las reservaciones para el regreso, se debe responder que se permanecerá hasta tanto no se hubiesen resuelto los temas pendientes.
- **Reconocer errores.** Cuando un empleado del Banco haya cometido un error, informar de inmediato al cliente. Lo mejor es enfrentar los hechos inmediatamente. De esta manera, los dos pueden sentarse a definir la mejor solución para rectificar el error.
- **Eliminar errores.** Para eliminar errores se debe imponernos una disciplina férrea y un constante esfuerzo. En servicios no existe términos medios, hay que aspirar a la excelencia, a los cero defectos. Atendiendo a los detalles, es como se logra mejorar la calidad de los servicios. Eso exige la participación de todos, porque el cliente no ve en el servicio más allá que aquello que no funciona.
- **Hacerlo bien desde la primera vez.** El cliente carece de la posibilidad de probar el servicio antes de adquirirlo. No es posible hacerle una demostración, un servicio defectuoso ni se puede revender en un mercado de ocasión ni se puede reparar, ni se puede cambiar por un buen servicio. De aquí la importancia de hacerlo bien desde la primera vez.

6.16. **TRATO AL CLIENTE**

Nunca se debe olvidar, que el cliente es, ante todo, un ser humano y requiere de un trato digno y esmerado. Debería ser una regla en el Banco el: " tratar al cliente como te gustaría ser atendido".

Las siguientes sugerencias ayudarán a impartir un mejor trato al cliente:

- **Lucir elegante.** El tiempo que se toma uno para lucir bien, es una señal de autovaloración, de respeto a los colegas y a la institución. Alguien correctamente vestido, a menudo resulta ser un buen trabajador, quizás porque la elegancia se añade a la seguridad.
- **Sonreír y saludar.** Una sonrisa y un saludo amable es la mejor bienvenida, porque comunican al cliente la alegría de su visita y ayuda a hacer lo sentir importante. "Si no te gusta sonreír, no deberías estar en tu puesto".
- **Tratar al cliente como un ser especial.** Aprender el nombre del cliente y usarlo con frecuencia durante la conversación.
- **Estar informado.** Es responsabilidad de todos ayudar a los clientes a obtener la información necesaria, o bien conducirlos a la persona indicada. Ellos dependen del conocimiento de todo el personal del BISA. Conocer y tener al alcance la información pertinente es imprescindible.
- **Demostrar profesionalismo.** Cuando se trata con un cliente, es importante proyectar una imagen de confianza, profesionalismo y capacidad.
- **No hacer promesas que no se pueden cumplir.** No olvidar cumplir con el cliente cuando se le promete algo.
- **Para los clientes, cada uno de los empleados es el BISA.** Cada uno representa al resto de la organización. Lo que se dice, la manera en que se actúa, inclusive la apariencia, contribuyen a la impresión que el cliente recibe del Banco. Proyecta una buena Imagen.

- **Agradecer la paciencia del cliente.** Los clientes comprenden cuando se está ocupado; ellos quieren que se les reconozca su presencia y que se los atienda tan pronto como sea posible.
- **Preguntar si hay algo más que se pueda hacer.** La forma de dejar satisfechos a los clientes es tomar la iniciativa de resolver sus problemas. Preguntar siempre, ¿Lo puedo ayudar en algo en algo más?
- **Tomar las quejas seriamente.** No hay nada que tenga mayor efecto sobre la confianza, como la manera en la que se manejan las quejas y de acuerdo a la acción que se tome es que califican al Banco.
- **Concentrarse en los aspectos esenciales.** Tomar apuntes, anotar los hechos con claridad, de manera que pueda evitarse cualquier confusión.
- **Cuando no se tiene una respuesta.** No tratar de adivinar, tartamudear o revolver papeles, esto hace aparecer al personal como incapaz o falta de preparación. En vez de ello, adopta un tono de seguridad en la voz y responde: "Lo siento, pero no tengo una respuesta para esa pregunta, ¿podría esperar a que consulte con alguien al respecto?"
- **Preguntar si están satisfechos.** La meta de cada encuentro con un cliente debería ser dejarlo satisfecho. Nunca se debe colgar el teléfono o permitir que él se vaya insatisfecho.
- **Asegurarse de que esté satisfecho.** Tener presente que: los clientes nuevos no tienen historia en el banco. Ellos estarán vigilando, con mucho cuidado, la calidad del trabajo que se le ofrece.
- **Buenas relaciones públicas.** Cuando se contesta el teléfono, no se debe olvidar que el que llama es un cliente en potencia. No importa si se trata de la competencia, de una queja o de un número equivocado.

- **Comunicarse con los clientes.** A menudo los clientes aprecian las llamadas telefónicas o las notas o algo tan simple como una tarjeta que diga "lo echamos de menos".
- **Agradecer.** Al igual que como cualquier otro encuentro con un cliente, un "Gracias por permitirnos servirle" puede marcar la diferencia. Así se le expresa a un cliente que se aprecia su llamada, incluso si llamó para presentar una queja.
- **Hacer algo especial.** Ese algo no debe ser muy costoso, como un caramelo, un café, cualquier pequeño acto que le dibuje una sonrisa en la cara y lo haga sentir que recibieron más de lo que pagaron.
- **Decir gracias.** Los clientes se merecen un agradecimiento por haber escogido al Banco. Un simple "Gracias" le indica cuánto se lo valora, que se aprecia su interés y el agrado que significaría su retorno.
- **Decir lo siento.** La manera más rápida y efectiva de tranquilizar a un cliente enojado es pidiendo disculpas con sinceridad, sin importar quién sea el culpable.
- **Demostrar empatía.** Expresiones como "Entiendo de lo que me está hablando", "lo comprendo" "ya veo", o "yo también estaría enojado", ayudan a controlar al cliente enojado. Frases como estas muestran que su punto de vista se comparte.
- **Mantener limpia el área de trabajo.** Organizar el área de trabajo, tan eficientemente como sea posible, porque al cliente no le va a gustar que para encontrar algo busquemos dentro de un montón de papeles.
- **Evitar los detalles que causan malhumor al cliente:**
 - Evitar quedarse hablando en el teléfono mientras el cliente espera.
 - Evitar la conversación entre empleados enfrente del cliente.

- Evitar actuar como si el cliente fuese invisible, es decir, no hacer contacto visual con él, no sonreír, o simplemente no acercándose.
- **Actuar con rapidez.** El cliente quiere que sus problemas sean corregidos a la brevedad posible. Para lo cual, es mejor algunas veces manejar la situación por teléfono y más tarde, cuando todo esté en calma, una carta bien escrita puede hacer maravillas para reparar el daño ocasionado.

6.17.SERVICIO AL CLIENTE

La rentabilidad de los negocios que se realiza con cada cliente, se verá reflejada en el largo plazo y no en una o dos transacciones. Por tanto, el objetivo es mantener las relaciones con cada uno de los buenos clientes, el mayor tiempo posible.

Es importante que se cultive la cultura y la actitud de trabajo en equipo. Un banco es una comunidad de personas dedicadas a un propósito singular y dominante: contribuir con una importante y positiva diferencia a la vida del cliente. Los mejores equipos son los que se forman con gente de todos los niveles de la organización.

El cliente no evalúa el desempeño de una persona, ni a un gerente, ni tampoco a un cajero. Evalúan la respuesta del Banco a sus requerimientos sobre un determinado servicio. En otras palabras evalúan el proceso y no la gente.

"Los procesos correctamente diseñados y ejecutados por los equipos responsables del Banco, son los que manifestarán el interés y la preocupación por brindar al cliente un servicio diferenciado"

El conocer a los clientes, sus necesidades y requerimientos, ayudan a la tarea de retenerlos. Es mejor no investigar la manera de hacer felices a los clientes; es mejor, investigar cómo hacer para que se queden y todo el personal del Banco es responsable por la retención de los clientes.

"Pugnar por la lealtad del cliente"

Los puntos relevantes acerca de lo que es el servicio al cliente, resaltan lo siguiente:

- ✓ Los empleados, aquellos que van a realizar el servicios, los que van a establecer y mantener la relación con el cliente deben tener no sólo las habilidades, sino el conocimiento, la autoridad y, sobre todo, la capacidad de decisión para desarrollar efectivamente sus funciones.

- ✓ Los valores de la organización deben ser prioridades que gobiernen las acciones y ser lo suficientemente fuertes para sobrevivir en la organización, a través del tiempo.
- ✓ El estilo gerencial debe ser de liderazgo. Conceder a los empleados la autoridad necesaria para que respondan a presiones externas. Esto significa que la administración no sólo debe controlar en la forma autoritaria tradicional. En lugar de que los directivos se vean así mismos como los responsables de un trabajo a realizar y con un número de personas que les ayuden, necesitan cambiar y entender que su función es ayudar a estas personas a que logren sus metas, o sea, enfatizar su liderazgo antes que el control de las tareas pendientes, y actuar más como coaches que como dirigentes.
- ✓ El cliente es el centro de todo esfuerzo. Sin ellos, todos los roles funcionales y las demandas internas dominarán y evitarán que el cliente reciba la atención y comprensión de sus necesidades.
- ✓ Es necesario desarrollar estándares para la prestación de un servicio de excelencia, así como fijar los procedimientos, políticas, recursos humanos, recursos económicos y tecnológicos que se requieren para alcanzar el objetivo buscado.

El servicio al cliente busca, entre sus principales objetivos, asegurar la permanencia y el crecimiento del Banco en el mercado. El alcance de este objetivo implica observar algunas premisas que, a continuación, se señalan:

6.17.1. El Cliente

La satisfacción de las necesidades del cliente es fundamental para la supervivencia y prosperidad del banco. Como se puede comprender, estas necesidades se miden en términos del apoyo que se presta al cliente para cumplir con sus objetivos, economizando sus recursos al máximo. Así, la meta debe ser la de proveer productos de superior calidad, que incluya ayuda altamente eficaz y rápidas respuestas a las necesidades del mercado. El Banco debe constituirse en el principal asesor del cliente así como el establecer relaciones duraderas de negocios, basadas en calidad, desempeño e integridad.

6.17.2. El Servicio

La satisfacción del cliente, y por ende el éxito del Banco, depende altamente de la entrega confiable de productos y servicios de alta calidad que se entrega cuando se ha prometido hacerlo y que cumple las especificaciones en todas las condiciones ofrecidas.

El concepto de mejoramiento de calidad es aplicable a todas las áreas del Banco, incluyendo Marketing, Servicio a Clientes, Comercio Exterior, Finanzas, Recursos Humanos, Contabilidad, Asesoría Legal, etc. Todo empleado deberá estar comprometido con el mejoramiento de la calidad y con la firme determinación de "hacerlo bien la primera vez y mejor la próxima".

Intentando describir lo que realmente es el servicio e imaginar acertadamente uno con características superiores, a continuación se señalan los aspectos principales:

Oportunidad, anticipación, comunicación, retroalimentación del cliente, capacidad de solución de problemas, supervisión, actitud positiva, cortesía, lenguaje corporal, tacto sugerencias útiles, y principalmente técnicas y habilidades de venta, ventaja competitiva que preserva al cliente actual y, a la vez, permite venderle más productos.

El objetivo final del servicio, es la venta. Sin ventas, los negocios no pueden prosperar y para concretar un proceso repetitivo de ventas, el cliente debe estar satisfecho.

"El buen conocimiento de los productos y servicios ofrecidos, y el desarrollo de habilidades y técnicas para captar la atención e interés de los clientes, ayudan a entregar mejores servicios y lograr buenas ventas, eliminando las ventas forzadas que molestan al cliente y perjudican las ganancias".

Detección de oportunidades.

Este punto es un factor clave para el éxito del Banco, ya que a través de la retroalimentación que genera el cliente, es posible conocer sus necesidades y preferencias reales, lo que conduce a adquirir conocimientos que permitan generar propuestas atractivas.

Las mejores ideas de servicio se detectan durante el contacto directo con el cliente. Escuchar y aprender del cliente permitirán atenderlo mejor.

6.17.3. Tecnología del servicio

La tecnología, hoy en día, es un recurso de gran valor competitivo, ya que permite desarrollar y alcanzar importantes ventajas en la oferta de servicios, aspecto que el BISA no ha descuidado, debido a que constantemente realiza considerables inversiones con el único objetivo de generar beneficios para el cliente y sobre los cuales todos deben informarse y comunicar al mercado.

Hacer un buen trabajo tiene dos partes:

- 1) Hacer bien el trabajo desde la primera vez, y

2) contar con un plan para atender aquello que salga mal.

Tener sistemas que permitan llevar a cabo estos dos puntos es más importante que todas las expresiones de amabilidad del mundo. Se debe ofrecer al cliente "Sistemas, no sonrisas".

6.17.4. Justo a tiempo

Las empresas excelentes tienen una filosofía de "hacerlo-ajustarlo- intentarlo" más que una planeación o análisis excesivo. Esto se lleva a cabo reconociendo los errores y no insistiendo en la solución perfecta antes de hacer algo. Se favorece la acción sobre el análisis. Existe una tendencia a conservar las cosas simples y desechar la complejidad.

Los principales conceptos del "justo a tiempo" son: eliminar los desperdicios, reducir todos los ciclos, mejorar la calidad, reducir los costos, desarrollar las capacidades del personal, crear y mantener una dinámica de mejora e intentar eliminar todas las tareas sin valor agregado.

El justo a tiempo requiere las siguientes condiciones:

- Ofrecer lo que el cliente requiere en el momento en que lo desea.
- Tener plazos de respuesta muy cortos y una gran flexibilidad para satisfacer mejor a los clientes.
- Eliminar todas las esperas inútiles haciendo al personal lo más autónomo posible en sus actividades.

En los servicios que impliquen una espera para el cliente, se debe medir los procesos de activación de modo que en cada ciclo del servicio, éste no tenga que interactuar con muchas personas o ir a diversos sitios, además de planificarlos en el menor tiempo de espera.

Seleccionar un personal capaz de adaptarse rápidamente y de comprender los objetivos del Banco.

"El justo a tiempo" es una filosofía de organización que busca un intenso crecimiento de la competitividad, a través de eliminar los procesos sin valor agregado, como son:

- El tiempo. Es el desperdicio más importante de todos y entraña beneficios en cascada cuando se sabe economizar.
- Los desplazamientos inútiles de documentos o de personas.
- El trabajo, controles inútiles y operaciones sin valor añadido.

- La esencia de administrar el tiempo radica en establecer lo que queremos lograr, que incluye no solamente saber cuáles son las prioridades más importantes en el trabajo, sino también saber cuáles son las metas profesionales de cada persona.
- **"Los clientes son la primera prioridad, y por eso hoy se contestarán todas las llamadas al primer repique del teléfono".**

6.17.5. Capacitación

Con el fin de brindar un auténtico servicio de calidad, la capacitación de los empleados será una prioridad. La formación empezará a diseñarse desde el personal de primera línea, es decir, aquel que está en contacto directo con el cliente porque un personal poco capacitado y descortés puede destruir la imagen del Banco e impedir el desarrollo de cualquier estrategia de marketing.

En todo periodo de capacitación, se espera obtener una lluvia de ideas de manera que las siguientes preguntas sean contestadas:

- ¿Es buena la coordinación?
- ¿Circula bien la información?
- ¿Existen problemas de relaciones (especialmente entre las personas)?
- ¿Está bien preparado y organizado el trabajo?
- ¿El personal es lo bastante competente para dominar el trabajo?
- ¿Qué sucede si se pone en práctica una nueva técnica?

Lo que se pretende es que el personal del Banco genere una clara orientación hacia mercado y que alcance una decidida vocación de servicio. Su formación será multidisciplinaria. Obtendrá entonces, capacitación técnica (habilidades para solucionar de modo efectivo y ágil los problemas de los clientes) y capacitación comercial (capacidad de análisis y detección de oportunidades de negocio).

Las necesidades de entrenamiento pueden detectarse, aplicando pequeñas evaluaciones acerca de los conocimientos sobre los servicios y procedimientos que el personal debería saber, lo que permitirá identificar y reforzar las deficiencias, habilidades y destrezas a los mismos.

Una parte del entrenamiento puede desarrollarse bajo el sistema de "cross-training", en el cual los empleados desarrollan labores en otros departamentos, lo que les permite ver y comprender cómo los diversos sistemas departamentales se relacionan entre sí, al mismo

tiempo que desarrollan una mejor comprensión de las condiciones de trabajo de sus compañeros.

El entrenamiento debe ser enfocado como un proceso continuo y permanente, para mantener en vigencia las habilidades y destrezas del personal.

"El entrenamiento permanente del personal, es un factor crítico de éxito en la banca moderna, pues desarrolla la capacidad de respuesta en las personas".

El tiempo y la calidad del servicio son factores clave de éxito en la banca moderna.

En la actualidad, la optimización del tiempo es uno de los factores competitivos determinantes. Entregar el producto o servicio, en forma oportuna y, de acuerdo al compromiso adquirido, es algo que el cliente valorará.

Asegurarse de que los clientes sepan de antemano cuándo se va estar ausente del Banco.

La atención individual que se le brinda al cliente, demanda un compromiso de parte de los Ejecutivos del Banco, que es el de mantener una relación amable con el cliente, lo que obliga a que se le comunique, especialmente a aquéllos con los que se mantiene una relación frecuente, cualquier ausencia por motivo de vacaciones, viajes, seminarios, cambio de sector u otros, informándoles el nombre de la persona que quedará a cargo de las funciones y el tiempo el que estará ausente.

"No se debe olvidar que si se entrega al cliente más de lo que él espera, se habrán excedido sus expectativas y el servicio ofrecido será percibido como superior".

6.18.IMAGEN INSTITUCIONAL

La imagen institucional es un instrumento de gran relevancia al momento de buscar diferenciación e identificación en el mercado. Por tanto, se debe otorgar importancia a las normas fijadas en cuanto a colores, logos, formatos, uniformes y a toda la correspondencia que salga de las oficinas del banco. Todo esto es valorado y evaluado por el cliente.

Uno de los aspectos que más se debe cuidar es la correspondencia que sale de las oficinas del Banco, puesto que, a través de ella, se envía el mensaje al cliente de que se están cuidando los detalles y, en consecuencia, se está en capacidad de resguardar sus operaciones financieras con gran esmero.

6.19. ESTANDARIZACIÓN DE CORRESPONDENCIA INSTITUCIONAL y DE MARKETING DE PRODUCTOS

El formato de la correspondencia institucional y de marketing de productos, debe respetar los diseños de cartas tipo, las que deben ser actualizadas y difundidas dentro del Banco cada vez que exista alguna modificación y/o nueva implementación.

Los formatos deben responder a los siguientes puntos.

1. Agradecimiento a los nuevos clientes.
2. Presentación de servicios a nuevos y/o a futuros clientes.
3. El número de teléfono registrado en la carta señalada, deberá corresponder al área que efectúa el envío de la correspondencia.
4. La redacción de cartas, informes, trípticos y demás correspondencia, deberá ser formal, atenta y organizada.
5. El uso de los colores y logotipos del Banco, deberán respetar las normas establecidas por el departamento de marketing.
6. El formato de las cartas y sobres deberá estandarizarse en todas las ciudades y unidades del Banco.
7. Los formularios que se entregan al cliente, de igual manera, deberán ser homogéneos en todas las oficinas del Banco, con los mismos colores y ubicación de logotipos, además el tipo de letra, que debe ser claro y legible, así como los mensajes inscritos en ellos.
8. Los uniformes del personal femenino, deben estar siempre bien planchados, limpios y cuidados.
9. El personal masculino, debe estar vestido siempre de manera formal y prolija.
10. Se debe cuidar que el ambiente general del Banco sea confortable y cómodo, tanto para el cliente interno como para el cliente externo.

6.20. MANEJO DE CONFLICTOS

Manejar conflictos eficientemente, es una característica de las organizaciones de clase mundial. Todos cometemos errores alguna vez o no se cumplen con las expectativas del cliente o se encuentran con clientes problemáticos y difíciles, para lo que se debe estar preparado.

“CONVERTIR LOS PROBLEMAS DE LOS CLIENTES EN OPORTUNIDADES PARA OFRECERLES UN MEJOR SERVICIO”

Es importante siempre alentar y dar la bienvenida a las quejas de los clientes, ya que estas constituyen oportunidades, en lugar de problemas, porque permiten detectar las fallas de los procesos.

La visión correcta de los errores o fallas es a través de la filosofía sobre mejoramiento continuo, que sostiene:

7. Siempre se debe pedir disculpas.
8. Facilitar el proceso de quejas de los clientes.
9. Revisar el cumplimiento de los estándares de servicio fijados para eliminar las pequeñas fallas.
10. No olvidar que el cliente, en la mayoría de los casos, es una buena persona.
11. Una vez que se decidió solucionar el problema del cliente, hacerlo sin miramientos.
12. Enseñar a los clientes la manera correcta de obtener un buen servicio y como opera el banco, sus políticas, normas y procedimientos.

Las quejas.

13. Sin ellas no se puede mejorar.
14. Favorecen el aprendizaje.
15. Permiten solucionar problemas aun a costas de la organización, que luego se transforma en una importante inversión en los clientes.
16. Ayudan a mantener satisfechos y a gusto a los clientes, con los servicios.
17. Mejoran el tiempo de respuesta a todos los requerimientos de los clientes.

“Existen dos clases de compañías. Las primeras, las más típicas, que contemplan las quejas como una enfermedad que debe eliminarse, borrándose rápidamente el recuerdo del dolor sufrido. Las segundas, ven las quejas como una oportunidad para conocer las expectativas del cliente respecto al servicio”

- Pautas para la solución de problemas en el servicio al cliente.

El servicio al cliente va más allá de solo reaccionar efectivamente ante las quejas de los clientes. Se debe identificar el problema y solucionarlo personalmente, no delegarlo, en algunos casos erróneamente, al área que se entiende es la encargada del tema.

La solución del problema exige obtener del cliente toda la información necesaria, comunicarla luego al jefe o funcionario del área y prestar al cliente la atención en forma conjunta, evitando la pérdida innecesaria de tiempo del cliente buscando resolver su problema. Al respecto la lógica indica que todos están en la capacidad de resolver temas relacionado con el servicio al cliente.

Se desea hacer hincapié en que el compromiso del Banco es proporcionar a todos sus clientes, lo siguiente:

- ✓ **Atención**, que comprende estar a disposición del cliente para satisfacer sus necesidades y deseos.
- ✓ **Predisposición**, que comprende la actitud positiva e interesada de resolver cualquier duda o necesidad del cliente.
- ✓ **Dirección**, que comprende la guía que se le puede brindar para agilizar sus transacciones.
- ✓ **Solución de problemas**, que comprende manejar amablemente, con prontitud y eficiencia las quejas de cliente.

Se requiere de todos los componentes del equipo BISA para proponer y generar alternativas de solución que reduzcan los problemas en la prestación del servicio.

6.21. DISEÑO DE UN MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE

Crear una base de datos de los clientes actuales de la empresa, determinando sus características, necesidades y volúmenes de compra. De esta manera se reconoce la participación de cada cliente en los ingresos de la empresa y se enfocan las políticas de servicio priorizando los clientes. Esto no quiere decir que la calidad del servicio se debe enfocar solo a aquellos clientes que compran más a la empresa, sino que los esfuerzos pueden ser equiparados a cada necesidad.

6.21.1. Caracterizar a los clientes. Para definir de forma objetiva el nivel de servicio a ofrecerles a los clientes, es necesario clasificar a estos en grupos de acuerdo con sus características, deseos y posibilidades, de forma que se pueda garantizar el nivel de servicio que cada cliente demanda.

6.21.2. Identificar y clasificar las necesidades del cliente. Con esto se pretende establecer las dificultades o debilidades que actualmente se presentan con

relación al servicio. Se destaca que un primer paso es la auditoria del servicio al cliente, la cual se recomienda ejecutar de manera periódica con intervalos de cada 6 meses para hacer seguimiento y establecer los problemas y causas.

6.21.3. Establecer indicadores de medición del servicio en los siguientes aspectos:

- Duración del tiempo a la apertura cuentas.
- Flexibilidad ante situaciones inusuales.
- Actuación sin errores (en el producto y en la información que llega al cliente).
Tiempo de entrega.
- Trato y relaciones con el cliente.
- Servicio de posventa.
- Tiempo de atención a reclamaciones. Punto de reclamo

Identificar necesidades y capacidades del cliente interno con respecto a la atención al cliente externo. Es decir, se debe evaluar la situación del personal para conocer su grado de capacitación, actitud, disponibilidad y conocimiento de la empresa para poder atender a los clientes de la misma con calidad. Esto incluye que se evalúen los procesos y procedimientos a fin de determinar aquellos que generan inconvenientes en la prestación del servicio. Para esto es muy importante establecer los costos de mejoramiento de los procesos y los recursos en los que debe incurrir la empresa para mejorar las debilidades en este aspecto.

6.21.4. Diseñar la organización para brindar el servicio al cliente. Para esto la empresa debe plantearse los siguientes cuestionamientos:

Interrogante	Definiciones a lograr
1. ¿Estamos preparados?	Características de la cultura de la organización para enfrentar un servicio al cliente superior Necesidades de capacitación
2. ¿ Para quién?	· Caracterización de los grupos de clientes · Características de la atención a dar a cada grupo · Sistema de información v orientación al cliente
3.¿ Qué?	· Contenido del servicio que se brinda · Características
4.¿ Cómo?	· Procedimientos para el cliente solicitar el servicio · Procedimientos (tecnología) para brindar el servicio
5.¿ Quién?	· Personal que se encarga de brindar el servicio: cantidad, funciones, características, estética, ética y

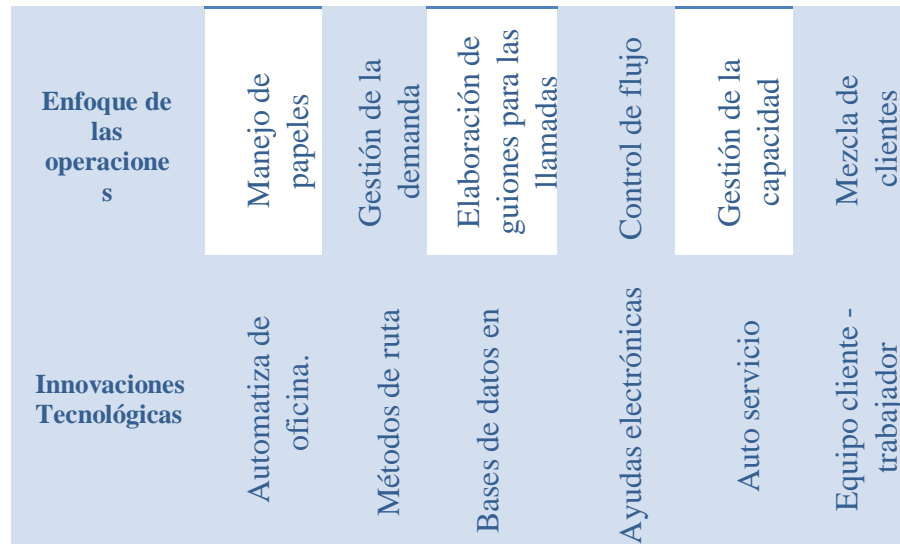
6. ¿Cuánto?	· Estructura organizativa · Magnitud de los parámetros relevantes del servicio
7. ¿Cuándo?	· Duración de los ciclos de respuesta y de ejecución del servicio
8. ¿Con qué?	· Relación de medios a utilizar (equipos, utensilios, mobiliario, dispositivos, instalaciones, medios técnicos)
9. ¿Dónde?	· Lugar para brindar el servicio. Su localización y disposición en planta.
10. ¿Por qué?	· Definir sólo tareas y acciones que agreguen valor al servicio al cliente. · Objetivos y metas del servicio al cliente.

Una vez proyectado el contenido de la organización resulta conveniente elaborar el manual de servicio al cliente, el que resulta de gran utilidad como guía para los supervisores, pues sirve de herramienta para la evaluación sistemática y para capacitar al personal.

Determinar los factores de influencia en el servicio al cliente. Los factores que influyen en el diseño de la organización según las características del servicio son:

6.21.5. Determinar los requisitos de los vendedores del servicio al cliente. Es importante destacar que la calidad en la atención y el servicio al cliente es “vendida” por los empleados de la empresa. Entre otros, los empleados que mayor contacto tienen al cliente son el personal de ventas, caja, cobranza y facturación. En la tabla siguiente se presenta una guía que permitirá clasificar el grado de contacto entre el cliente y el empleado, y las habilidades que este último debe tener según el nivel de contacto con el cliente:

	Bajo	Grado de contacto entre cliente y servidor					Alto
Requisitos de los Trabajadores		Habilidades de oficina	Habilidades de ayuda	Habilidades verbales	Habilidades de procedimiento	Habilidades de oficio	Habilidades de diagnóstico



6.21.6. Establecer los principios del servicio al cliente adaptable a la empresa. Para esto se debe observar lo siguiente:

6.21.6.1. Competitividad. El diseño del servicio que se realice debe además de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado.

6.21.6.2. Racionalidad. Lograr satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse en el mercado debe hacerse sobre la base de una adecuada racionalidad en la utilización de los recursos y procesos.

6.21.6.3. Satisfacción del cliente. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo.

6.21.6.4. Transparencia de la meta de servicio tanto para el cliente como para quien brinda y apoya el servicio. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa. Si la meta de servicio no está clara el cliente puede conformar una idea falsa sobre el servicio. De igual forma quien brinda el servicio debe tener plena conciencia de cuál es la meta de servicio a que puede comprometerse para no crear falsas expectativas en el cliente.

6.21.6.5. Personalización. El servicio se brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse.

6.22. PRESUPUESTO

A continuación, se presenta el presupuesto anual en el que tendría que incurrir el Banco BISA, para llevar a cabo las estrategias propuestas:

PRESUPUESTO ANUAL CAPACITACIÓN DE PERSONAL				
RECURSOS NECESARIOS	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO	TOTAL
1. Reproducción de material	300	Hojas	0.20	60
2. Elaboración de proyecto	1		1000	1000
3. Divulgación	60	Trípticos	2.50	150
4. Refrigerio	60	Hamburguesa + vaso de refresco	10	600
TOTAL				1810
CAPACITACION MEDIOS				
1. CDS de capacitación	60	Discos	1.50	90
2. Marcadores	5	Docenas	25	125
3. Diplomas	60	Diplomas		200
TOTAL				415
TALLERES DE APLICACIÓN				
1. Impresiones	120	Hojas	1	120
2. Lapiceras	5	Docenas	1.50	90
TOTAL				210
TOTALES				2435

Adicionalmente al presupuesto mencionado, el Banco pondrá a disposición para la ejecución de este plan los recursos humanos necesarios, así como, los materiales, equipos e instalaciones para su implementación.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1.CONCLUSIONES

El Banco Bisa tiene un grupo importante de clientes sin embargo hasta la fecha incrementaron los reclamos y la insatisfacción de los clientes, no se realizó una evaluación del servicio, ni existen políticas encaminadas a la atención al cliente en pro de la fidelización, recomendación y preferencia del cliente.

- ✓ Se determinaron las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Banco BISA, lo cual nos permitió conocer los aspectos favorables y desfavorables de

dicha entidad, insumo importante para identificar las estrategias y políticas que se plantearon para mejorar el Servicio de Atención al Cliente en esta entidad financiera.

- ✓ Los niveles de satisfacción general con la atención se ubican por debajo del nivel excelente. El 55% no es lo suficientemente óptimo para la empresa, el ideal es llegar a un nivel excelente para garantizar la permanente calidad en el servicio.
- ✓ Los indicadores de evaluación relacionados con las actitudes de los empleados a nivel general se ubican en un nivel de satisfacción bueno, sin embargo se perciben niveles bajos de disponibilidad y calidad de la información.
- ✓ Uno de los factores críticos percibidos por el cliente es la poca fiabilidad y seguridad. El indicador obtenido se ubica como inaceptable mayor del 50% en ambas variables. Las mayores quejas son por no cumplir con lo acordado, provocando desconfianza.
- ✓ Se destaca la necesidad de mejorar la percepción que el cliente tiene de la imagen de la empresa, no porque los resultados sean del todo inaceptables, sino porque se ubican en un nivel aceptable lejos del nivel excelente que debería tener una empresa reconocida a nivel nacional.
- ✓ Los problemas detectados se relacionan con la falta de capacitación, evaluación de desempeño, ausencia de una guía de servicio al cliente y la falta de políticas claras en atención al cliente.
- ✓ Para efectos de mejorar los indicadores de atención al cliente, se propone diseñar e implementar un modelo de servicio al cliente, diseñar e implementar un programa de capacitación orientado al servicio al cliente y mejorar las actividades del personal.

7.2.RECOMENDACIONES

- ✓ Tener un enfoque hacia el cliente.
- ✓ Dar a conocer y aplicar la guía de atención al cliente propuesta.
- ✓ Poner en marcha el plan de capacitaciones y la evaluación del desempeño propuestos.
- ✓ Implementar sistemas de retroalimentación como ser un buzón de quejas y sugerencias.
- ✓ Aplicar estrategias de fidelización de clientes externos.
- ✓ Hacer énfasis en los atributos más valorados por el mercado, para generar ventajas competitivas.

- ✓ Realizar un estudio exhaustivo a cada cliente para ofrecer una atención personalizada.