

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL



PROYECTO DE GRADO EN MODALIDAD TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:
**“INCIDENCIA DE LA AUTOMATIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA
BANCA COMERCIAL DE EL SALVADOR”**

PRESENTADO POR:

ALEJANDRA MARÍA GUZMÁN HERNÁNDEZ
ÁNGEL MAURICIO RAMÍREZ MORAN
FRANKLIN WALDERMAR ROJAS RENDEROS

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN MERCADEO INTERNACIONAL

DOCENTE ASESOR:

MSTRA. INGRID ELEONORA PORTILLO SARMIENTO

OCTUBRE 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL



PROYECTO DE GRADO EN MODALIDAD TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:
**“INCIDENCIA DE LA AUTOMATIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA
BANCA COMERCIAL DE EL SALVADOR”**

PRESENTADO POR:

ALEJANDRA MARÍA GUZMÁN HERNÁNDEZ
ÁNGEL MAURICIO RAMÍREZ MORAN
FRANKLIN WALDERMAR ROJAS RENDEROS

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN MERCADEO INTERNACIONAL

DOCENTE ASESOR:

MSTRA. INGRID ELEONORA PORTILLO SARMIENTO

OCTUBRE 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: MSC. JUAN ROSA QUINTANILLA
VICERECTORA ACADÉMICA: DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA
SECRETARIO GENERAL: LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANA: LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN
SECRETARIO: LIC. JUAN PABLO MARÍN
COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS
DE GRADO: MAF. RONALD EDGARDO GÁLVEZ RIVERA

ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL

COORDINADOR DE ESCUELA: LIC. MIGUEL ERNESTO CASTAÑEDA PINEDA
COORDINADOR DE
PROCESO DE GRADO DE LA ESCUELA: LIC. JULIO ALBERTO GARCIA HERNANDEZ
DOCENTE ASESOR: MAE. INGRID ELEONORA PORTILLO
SARMIENTO
TRIBUNAL EVALUADOR: LICDA. NORMA YESSENIA ECHEGOYÉN
JIMÉNEZ
MAF. EDGARDO GÁLVEZ RIVERA

OCTUBRE 2025

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Hoy cierro una etapa importante y no puedo hacerlo sin agradecer profundamente a Dios, quien me dio la vida y la determinación para no rendirme. A mis padres, William y Sonia, les debo más de lo que las palabras pueden expresar. Han sido mi mayor apoyo, mis guías y el reflejo de lo que significa luchar por los sueños. A mis abuelos, Salvador, Blanca y Leticia, les agradezco de corazón por sus oraciones, su amor sincero y por ser parte esencial de mi historia. Este logro es también fruto de su amor y su fe en mí.

Alejandra María Guzmán Hernández

Gracias infinitas a Dios por acompañarme en este trayecto lleno de retos y aprendizajes. A mis padres, Lucía y Guillermo, les debo el impulso que me llevó hasta aquí: su amor, sus consejos y la seguridad que me dieron siempre marcaron la diferencia. A mis hermanos, con quienes comparto, todos nuestros sueños y desafíos, gracias por su compañía constante. A mi prometida, Alejandra, por ser luz en los momentos difíciles, por tu fe en mí y por caminar a mi lado con amor y paciencia.

Angel Mauricio Ramírez Moran

Mi gratitud comienza con Dios, por permitirme alcanzar esta meta. A mi madre, Karla Renderos, gracias por tu incansable entrega, por las veces que estuviste cuando más te necesité, y por enseñarme con tu ejemplo que todo esfuerzo vale la pena. Tu fuerza y tu amor me sostuvieron incluso en los momentos más complicados. Este logro también es tuyo.

Franklin Waldemar Rojas Renderos

INDICE

1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Descripción del Problema	1
1.1.2 Formulación del problema	2
1.1.3 Enunciado Del Problema	3
1.2 Antecedentes	3
1.3 Delimitación del problema	7
1.3.1 Geográfica	7
1.3.2 Temporal	7
1.3.3 Teórica	8
1.4 Alcance	10
1.5 Justificación de la investigación	10
1.5.1 Novedad	11
1.5.2 Utilidad Social	11
1.5.3 Factibilidad	12
1.6. Objetivos	12
1.6.1 Objetivo General	12
1.6.2 Objetivos Específicos	12
1.7. Hipótesis	13
1.7.1 Hipótesis General	13
1.7.2 Hipótesis Específicas	13
1.7.3 Operacionalización de Hipótesis	14
1.8 Marco teórico	17
1.8.1 Marco Histórico	18
1.8.2 Marco conceptual	23

1.8.3 Marco legal.....	28
CAPÍTULO II: METODOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	35
2.1 Metodología de la Investigación	35
2.1.1 Método de Investigación	35
2.1.2 Enfoque de Investigación.....	35
2.1.3 Tipo de la Investigación	37
2.1.4 Diseño de Investigación.....	38
2.1.5 Fuentes de Investigación	38
2.1.6 Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	39
2.2 Unidades de Análisis	42
2.2.1 Determinación de las Unidades de Análisis.	42
2.2.2 Actores de Investigación	42
2.2 Determinación del universo y la muestra	43
2.3.1 Calculo Muestral	43
2.3.2 Tipo de Muestreo.....	46
CAPÍTULO III: PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN Y PLAN DE SOLUCION	48
3.1 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	48
3.1.1 Tabulación encuesta de clientes	48
3.1.2 Tabulación Encuesta de empleados	78
3.1.3 Entrevista	101
3.2 PLAN DE SOLUCIÓN	112
3.2.1 Generalidades y Antecedentes de los bancos en estudio	112
3.2.2 Etapa I Análisis Situacional	116
3.3 Conclusiones y recomendaciones	125
3.3.1 Encuesta de Clientes.....	125

3.3.2 Encuesta de empleados	127
3.3.3 Entrevista	129
3.4 ESTRATEGIAS	131
3.4.1 KPI.....	144
3.4.2 Plan de contingencia.....	149
3.5 Cronograma.....	153
3.6 Presupuesto	154
GLOSARIO	156
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	161
Anexos	163

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1	14
Figura 1	20
Tabla 2	22
Tabla 3	46
Figura 2	113
Figura 3	114
Figura 4	115
Figura 5	116
Figura 6	117
Tabla 4	122
Figura 7	124
Tabla 5	131
Figura 8	132
Figura 9	132
Figura 10	133
Tabla 6	134
Figura 11	135
Figura 12	135
Tabla 7	136
Figura 13	136
Tabla 8	137
Figura 14	138
Tabla 9	139
Figura 15	140
Figura 16	140
Figura 17	141
Tabla 10	141
Figura 18	142
Figura 19	142
Tabla 11	143
Figura 20	144

Tabla 12	144
Tabla 13	150
Tabla 14	151
Tabla 15	152
Tabla 16	153
Tabla 17	154

RESUMEN EJECUTIVO

La banca comercial en El Salvador ha experimentado una transformación significativa durante los últimos años impulsada por la necesidad de modernizar sus procesos mediante la automatización y es de reconocer que la pandemia de COVID-19 ha acelerado mucho más este proceso.

Esta transformación ha sido motivada por las tendencias en la tecnología y una demanda de un mercado financiero que exige más seguridad y tranquilidad a los usuarios, así como cuidar de su tiempo y su salud, con el objetivo de ofrecer un servicio más ágil, eficiente y personalizado.

En este entorno de innovación y competencia, bancos como el Agrícola, Cuscatlán y BAC son un referente de la automatización del sector y se vuelve imprescindible analizar como este proceso impacta directamente en la calidad del servicio al cliente, identificando oportunidades de mejora que permita adaptarse a una era de autogestión.

Dado a lo anterior, se presenta un estudio centrado en la automatización de la banca comercial salvadoreña, poniendo énfasis en su incidencia sobre la atención al cliente. La investigación permite identificar las principales herramientas tecnológicas implementadas, así como el grado de aceptación y satisfacción de los usuarios con los nuevos canales automatizados.

A partir de los resultados obtenidos, se proponen recomendaciones y estrategias orientadas a optimizar el uso de las plataformas digitales y demás productos automatizados, incrementar la capacitación del personal de atención al cliente y fomentar la fidelización mediante una combinación equilibrada entre automatización y trato personalizado

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca establecer un panorama entre la relación de los usuarios de servicios bancarios y la automatización de la banca comercial, elaborando un perfil de consumidor y diseñando un plan estratégico con enfoque bilateral tomando como base tres bancos reconocidos del sector que operan en el distrito de Santa Tecla, municipio de La Libertad Sur, en el departamento de La Libertad. El estudio se organiza en tres capítulos.

Capítulo I: Presenta la base histórica, teórica y legal necesaria para el análisis de la información, abordando antecedentes, enfoques de investigaciones, definiciones, conceptos e importancia de factores que afectan el comportamiento de los usuarios, y las normativas que regulan el sistema financiero del país y que protegen a su vez los derechos de los usuarios.

Capítulo II: Expone el método, enfoque, tipo y diseño de la investigación empleada, detallando las técnicas utilizadas como encuestas y entrevistas para la recolección de datos cuantitativos y cualitativos. Se establece la muestra a investigar por medio de muestreo no probabilístico.

Capítulo III: Consiste en el procesamiento de los datos obtenidos, a través de gráficos, interpretación y análisis de las encuestas realizadas y entrevistas aplicadas, con el fin de evaluar el comportamiento de los usuarios y la situación interna de los bancos.

Los datos recabados permiten analizar y evaluar las preferencias de los usuarios, considerando los diversos factores que inciden en el servicio al cliente ofertado en cuanto la automatización avanza en los productos y servicios bancarios, y de esta manera propone un plan estratégico para todas las oportunidades de mejora detectadas que permita lograr un balance entre la relación cliente-automatización

CAPÍTULO I: DISPOSICIONES GENERALES DE INVESTIGACIÓN.

1.1 Planteamiento del problema

En este apartado se describen los aspectos relevantes del tema de estudio, se plantean y se exponen las preguntas a las cuales se les pretende dar una solución, y se justifica la importancia de realizar la investigación. Adicionalmente este apartado establece el alcance y los objetivos, propiciando así un contexto íntegro para desarrollar el trabajo de manera coherente.

1.1.1 Descripción del Problema

Actualmente, se trata de una banca que, gracias a la optimización del tiempo, la reducción de costos y la automatización de servicios como la atención al cliente, productos financieros o pagos electrónicos, entre otros, servicios que solo se han desarrollado durante estos pocos años, hace de la pandemia del coronavirus la puerta de entrada para asentar este régimen en El Salvador.

En los últimos años, la industria bancaria y financiera ha experimentado un crecimiento acelerado gracias a la implementación de avances tecnológicos que han posibilitado servicios más ágiles, seguros y confiables.

Con el fin de mantener la competitividad en un mercado cada vez más saturado especialmente con la introducción de la banca virtual, las entidades bancarias se han visto en la necesidad de buscar formas de ofrecer la mejor experiencia de usuario posible a sus clientes.

Si bien la automatización no es un proceso relativamente nuevo en la mayor parte de las industrias incluyendo la bancaria, si se observa su auge a partir del periodo post pandemia, y es a partir del mismo donde pueden encontrarse valoraciones en la población por simple inspección sobre como este proceso ahora procura que los usuarios de los servicios afectados interactúen menos con humanos forzándolos a la autogestión.

A pesar de que este avance en la industria bancaria ha permitido optimizar sus tiempos de servicio y ofrecer productos novedosos, por otro lado, también es necesario enfatizar si la población salvadoreña se ha adaptado correctamente, para luego definir si la calidad en el servicio al cliente sigue siendo percibida de la misma manera.

Esta investigación permitirá medir el impacto de dicha automatización en el área del distrito de Santa Tecla tomando como premisa los aspectos socioculturales, brechas digitales y económicas, así como estudios de campo de los consumidores y su respuesta ante la calidad del servicio ofertado en la nueva era de autogestión que promueve la banca a pasos agigantados.

De esta forma se brindará un estudio reciente a la comunidad que permita tener una visión clara de la automatización en el sector financiero, lo que supondría identificar oportunidades de mejora tanto a nivel privado como en las condiciones que proporcione el sector público y concebir una meta en el mediano plazo de la forma en como los salvadoreños deberían adaptarse a esta era de autogestión.

1.1.2 Formulación del problema

Es el proceso mediante el cual se identifica, delimita y describe con de manera precisa la situación o acontecimiento en cuestión que requiere ser investigado o resuelto. Es una etapa fundamental en la investigación científica, académica o en la solución de problemas en cualquier ámbito, ya que establece las bases y el marco conceptual para el desarrollo del estudio o proyecto.

- ¿Qué factores influyen en la automatización de servicio de la banca Comercial?
- ¿Cuál es el impacto que genera automatizar el servicio al cliente para la banca comercial?
- ¿La tecnología actual en los servicios del sector bancario cumple las características para que estos sean considerados automáticos?

- ¿Qué beneficio implica tanto para el consumidor como para la empresa tener un sistema de automatización?
- ¿Qué tan frecuente son las visitas presenciales a una agencia bancaria por un servicio específico, que demande la automatización del mismo?
- ¿Cómo influye la automatización de un servicio en la confianza del usuario, con respecto a un servicio que normalmente realizaría de manera presencial?
- ¿Cuáles son los tiempos actuales que demora realizar un trámite bancario presencial frente al mismo trámite realizado de manera automatizada?

1.1.3 Enunciado Del Problema

¿En qué medida la automatización del servicio al cliente ha influido en la experiencia en los usuarios de la banca comercial en El Salvador?

1.2 Antecedentes

Según Fideas Arias (2012), “estos se definen como acciones, hechos o situaciones previas que permiten entender o evaluar eventos futuros. Es decir, son todas aquellas experiencias o información que sirven como referencia para analizar o discutir sobre el proyecto actual.” (P. 52).

La automatización ha sido un factor crucial en la evolución de la gestión bancaria, permitiendo que las instituciones financieras ofrezcan servicios más eficientes y accesibles para sus clientes; es por ello que se han realizado diferentes estudios y/o investigaciones entre ellas el realizado por Mónica Paola Díaz Serquén estudiante de la Universidad de Piura, en 2022, titulado “La automatización de la gestión de cobranzas en la división de banca mayorista del Banco ABC en Perú”.

El objetivo general fue dar a conocer la automatización del proceso de cobranza de la banca mayorista de una de las principales instituciones financieras del país.

La implementación de la automatización en el proceso de cobranza de la banca de la institución financiera resultó en una reducción significativa del tiempo administrativo entre 30 y 45 minutos diarios para los analistas de negocio permitiendo que tuvieran más tiempo para realizar actividades que sumarían al negocio, brindando un aumento eficiente y productivo.

Concluyendo que al implementar con éxito la automatización de procesos administrativos puede generar valor agregado, como el incremento en la percepción del valor del servicio, la reducción de errores humanos y disminución de carga operativa de las personas involucradas en el proceso.

Otro estudio de investigación fue el realizado por Esmeralda Elizabeth Salinas Castillo, de la Universidad Tecnológica de El Salvador, en 2017, titulada “Uso del comercio electrónico como estrategia de comercialización en el Banco de Fomento Agropecuario”.

El objetivo de esta investigación fue identificar la potencialidad que tenían los servicios financieros proporcionados por el Banco de Fomento Agropecuario con el propósito de examinar una sugerencia que incluyera un plan de promoción para ampliar su gama de servicios en el ámbito digital.

Este enfoque en el comercio electrónico muestra cómo los bancos pueden diversificar su oferta de servicios financieros en línea para adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes. La banca electrónica proporciona comodidad y flexibilidad, mejorando la experiencia del cliente y optimizando las operaciones bancarias, se concluye que los usuarios del Banco de Fomento Agropecuario, que utilizan la Banca electrónica, presentan la demanda de un abanico mayor de servicios en línea.

Para la investigación también será necesario tomar antecedentes de investigación sobre los servicios por ello se toma en cuenta el estudio: “Un estudio exploratorio sobre la calidad de servicio, la satisfacción y el Customer Engagement Behaviour en plataformas digitales de la banca electrónica peruana”, realizado en el país de Perú por Zubiria, Manuel Luis Lodeiros, el

cual publicado en la Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Información; Lousada N.º E40, 2021.

El objetivo de esta investigación fue comprender la relación que existe entre la calidad del servicio de las plataformas digitales de los bancos, la satisfacción de los usuarios y el comportamiento de compromiso del cliente (CEB).

Los resultados fueron procesados para obtener datos estadísticos descriptivos de la muestra y la correlación de Spearman entre la calidad del servicio digital, satisfacción y cliente. Los hallazgos permitieron al sector financiero catalogar que no todas las plataformas ofrecidas tienen la misma consideración de los usuarios, además de confirmar que existen fuertes relaciones entre la satisfacción de los usuarios y la calidad del servicio digital.

La investigación aportó una comprobación de que las personas usuarias de los bancos usan más de una plataforma digital al mismo tiempo por lo que estudiar de manera conjunta la calidad de servicio de todas las plataformas que ofrece un banco es importante. Este aporte ayuda a mejorar la comprensión del comportamiento del usuario.

Otra investigación que se toma de base es la investigación realizada por María Abad Acosta y David Pincay Díaz, en el año 2014 titulada “Análisis de calidad de servicio al cliente interno y externo para propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil” realizado en el país de Ecuador por la Universidad Politécnica Salesiana.

Se abordó principalmente la calidad del trato brindado a los clientes internos y externos de una empresa de seguros de Guayaquil. El objetivo fue desarrollar un modelo de gestión de calidad que permitiera medir la satisfacción por parte de los empleados en relación con el trato recibido durante el servicio.

La investigación se llevó a cabo en respuesta a los problemas evidenciados en el presupuesto anual de ventas de la organización, que mostraba una tendencia constante de crecimiento a la

baja. Esta situación generaba preocupación sobre el futuro de la empresa y motivaba la necesidad de medir y mejorar la calidad de atención.

Esto implicó observar los hechos y recopilar información a través de encuestas. Se buscaba establecer la relación entre las expectativas de los clientes internos y lo que realmente experimentaban durante el servicio.

El hallazgo de esta investigación no solo corrigió las deficiencias identificadas, sino que también sentó las bases para el crecimiento sostenido y el éxito continuo de la entidad, así mismo sirvió como una guía valiosa para la toma de decisiones y la implementación de mejoras en la empresa de seguros, garantizando un futuro más sólido y prometedor para la organización.

Los servicios bancarios en la actualidad son un rubro que se encuentra inmerso en la tecnología, esto como consecuencia de la constante modernización y la globalización de las entidades bancarias.

Finalmente, “Análisis del comportamiento del usuario de banca de personas ante la existencia de plataformas digitales para realizar operaciones bancarias en el área metropolitana de San Salvador”, realizada en noviembre del año 2019. Esta investigación tiene por objetivo, analizar el comportamiento de los usuarios frente a la tendencia de utilizar servicios bancarios a través de plataformas digitales.

Esto incluye identificar los factores que inciden en la decisión de uso de plataformas, así como recopilar información sobre la percepción y la aceptación de éstas por parte de la población en el Área Metropolitana de San Salvador.

El estudio propone brindar una comprensión más profunda de cómo las personas interactúan con los servicios bancarios digitales y qué aspectos influyen en su adopción o rechazo.

La investigación se llevó a cabo por Gómez Guillén, Liliana Margarita, Maldonado Hernández, Katherine Marcela, Roque García, Maritza Lisseth El hallazgo principal de la

investigación es que, aunque la mayoría de la población en el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) conoce las plataformas digitales bancarias, solo un porcentaje menor de ellos las utiliza. La preferencia recae en la banca en línea, especialmente a través del celular, con la consulta de estados bancarios como el servicio más demandado. Los factores que motivan el uso de estas plataformas son la rapidez y comodidad que ofrecen.

1.3 Delimitación del problema

En esta sección se establecen los períodos de tiempo, áreas geográficas y marco teórico del tema en cuestión, lo cual reduce a dimensiones prácticas para la investigación.

1.3.1 Geográfica

La investigación se llevará a cabo en el distrito de Santa Tecla, ubicado en el Municipio de La Libertad Sur, en el departamento de La Libertad. La ubicación se seleccionó por su conveniente posición geográfica, adicionalmente aquí se encuentran un número considerable de agencias pertenecientes a diversos bancos que son objeto de estudio en esta investigación. Esta elección facilita la recopilación de información.

1.3.2 Temporal

El estudio de investigación está comprendido en el período desde el 1 de enero de 2020 hasta el 30 de junio de 2023, debido a que fueron los años afectados por la pandemia covid-19 debido a las limitantes por distanciamiento social como medida de salubridad, una gran cantidad de empresas se vieron forzadas a mejorar y automatizar sus procesos, entre ellos el de servicio al cliente, además esto permitió que las empresas bancarias pudieran continuar con sus operaciones y disminuir la pérdida de clientes.

1.3.3 Teórica

Al llevar a cabo la investigación, se utilizaron principalmente textos cuyo contenido es relevante para el desarrollo de la misma, entre ellos se mencionan:

“La Transformación Digital en el Sector Financiero” de los autores Raquel Sanz, Ángel Sánchez Aristi y Rodrigo García, el cual se ha considerado como relevante, puesto que en el se abordan temas de tecnología utilizada en los procesos de automatización, además de detallar el impacto de estas en el sector.

El documento se distingue por proporcionar una visión integral que no solo se centra en las innovaciones tecnológicas, sino que también explora las consecuencias económicas y sociales de la transformación digital en las instituciones financieras.

Para ampliar el conocimiento sobre factores determinantes en la transformación del sector financiero y su desarrollo a nivel de servicio al cliente se toma el libro: “El sector financiero en la era digital. Datos, digitalización y descentralización: Las 3 D de la nueva banca”, escrito por Ángel Sánchez Aristi, Raquel Sanz y Adrián Mendieta.

Este libro ha hecho posible llevar a cabo un análisis completo que no solo abordó la descripción de las tendencias tecnológicas, sino también abordar las implicaciones más amplias de la digitalización en términos de relación con el cliente y la alteración de la dinámica de interacción con el cliente. En general, este marco integral ha sido de gran ayuda para implementar el enfoque de la investigación. La complementación de los autores ha aportado una perspectiva holística que se ha consolidado perfectamente al adquirir una comprensión exhaustiva del entorno en evolución de la industria.

Para obtener la información relacionada con la tecnología al servicio del sector financiero se utiliza el libro de David Igual “Fintech: Lo que la tecnología hace por las finanzas”, que proporciona una visión amplia del tema. El texto encaja con la comprensión de la investigación, ya que el autor no trata simplemente sobre las innovaciones tecnológicas en el campo de los

bancos, sino que también considera las ventajas y desventajas prácticas y estratégicas que trae para un banco en particular aplicarlo a su diversidad servicios. Este texto es fácil de leer porque es útil para cualquier persona interesada en comprender mejor la relación entre tecnología y finanzas en el contexto actual.

El libro “Los mercados financieros ante la disrupción de las nuevas tecnologías digitales” escrito por Luis Fernando López Roca y Mauricio Baquero Herrera, es vital fuente de información puesto que se pueden encontrar aspectos de interés para el desarrollo de la investigación como lo son innovación en tecnologías de información, inteligencia artificial y asesoramiento financiero automatizado, así como características, complejidad ventajas y riesgos de cada uno de ellos.

En aras de profundizar el tema de la revolución digital que se está generando en el sistema bancario se toma en cuenta el texto “El fin de la banca: El dinero, el crédito y la revolución digital” de Jonathan McMillan.

En esta reveladora obra, se navega por la intrincada red de las finanzas contemporáneas, desentrañando cómo la banca estuvo al borde de dismantelar el sistema financiero, al mismo tiempo que ofrece una penetrante visión de su maquinaria interna.

La banca, en su forma actual, se encuentra en un punto de quiebre, y McMillan postula que la revolución digital será la fuerza motriz que la dejará atrás. A través de una investigación exhaustiva y con un enfoque riguroso, pero inigualablemente accesible, el autor presenta un plan innovador y realista para el futuro financiero.

El libro de Eswar Prasad “El futuro del dinero: Cómo la revolución digital está transformando las monedas y a las finanzas”, es una elección idónea para incluirse en la investigación pues su enfoque en un tema de actualidad como la digitalización del dinero es útil para comprender el impacto en las transacciones comerciales, proporcionando así una base sólida para investigaciones en este campo.

Sobre la aceleración digital que se dio durante la pandemia de Covid-19, la cual generó un impacto en las relaciones humanas; Juan Luis Suárez y su libro “La condición digital” brinda un punto de análisis respecto a la forma en que cambió la forma de comunicarse con el cliente en este período de tiempo, lo cual es un aporte clave para el desarrollo de la investigación. Al centrarse en la "condición digital", no solo se limita a abordar los aspectos técnicos de la transformación digital, sino que también ahonda en la experiencia humana en este nuevo panorama.

1.4 Alcance

En este apartado se indicará el resultado y utilidad de la investigación, define claramente qué aspectos serán abordados y hasta dónde llegará el análisis, permitiendo centrarse en aspectos específicos del tema y evitar desviarse hacia puntos irrelevantes.

La investigación se enfoca en analizar a detalle el cómo se ha transformado la atención al cliente, partiendo desde la necesidad de una persona como agente de atención al público evolucionando hasta el uso de chatbots y tecnologías automatizadas en la banca de El Salvador, y en cómo ha afectado la atención al cliente, evaluando su influencia en la eficiencia, accesibilidad y satisfacción del cliente. Se explorarán los factores sociales, económicos y tecnológicos que impulsaron esta transición.

1.5 Justificación de la investigación

La investigación sobre la incidencia de la automatización del servicio al cliente en la banca comercial de El Salvador surge como respuesta a la creciente influencia de las tecnologías en el sector financiero.

En un contexto donde la automatización y digitalización están transformando rápidamente las interacciones comerciales entre empresas y clientes, es importante comprender cómo estas tendencias impactan específicamente en el ámbito del servicio al cliente bancario.

Así mismo se busca analizar el alcance e implicaciones de la automatización en la banca comercial salvadoreña, identificando tanto los beneficios potenciales como los posibles desafíos que podrían surgir para los clientes e instituciones financieras.

A través de esta exploración, se pretende proporcionar insights significativos que contribuyan a la toma de decisiones y al diseño de estrategias que mejoren la experiencia del cliente en un entorno cada vez más automatizado

1.5.1 Novedad

Esta investigación se basa fundamentalmente en documentar los avances significativos en materia de servicio al cliente por parte de la banca comercial, esto incluye desarrollo y cambios a nivel tecnológico, técnico, recurso humano e infraestructura y su afectación en la satisfacción de los clientes arrastrados por esta cuña de la globalización.

Actualmente los estudios donde se observa un panorama de la automatización redefiniendo la relación cliente-banco son muy limitados en el país, por lo que esta investigación abre de nuevo esa brecha en el campo, utilizando un enfoque analítico para comprender las dinámicas entre los usuarios y el servicio actual ofertado y así detectar oportunidades de mejora.

1.5.2 Utilidad Social

Este estudio permitirá que las empresas tanto privadas como públicas pertenecientes al sector bancario, establecer un panorama actual donde se puedan abordar las necesidades cambiantes y específicas que implica la automatización, por lo cual la investigación se convertirá en una herramienta fundamental para avanzar hacia un sistema bancario más efectivo y equitativo. Permitiendo que puedan ser agentes de cambios y apunten a materializar los puntos de mejora propuestos en esta investigación, este estudio sea un insumo clave.

1.5.3 Factibilidad

A pesar que existen limitaciones como la disponibilidad de tiempo en el que esta investigación se desarrolle, ésta resulta viable debido a que se cuenta con los medios y recursos necesarios para desarrollarla, entre estos la información disponible procedente de bibliografía referente al tema de investigación, herramientas tecnológicas como acceso a internet y equipo informático, legislación disponible, presupuesto para realizar un estudio de campo y otros recursos adicionales necesarios para llevarla a cabo.

1.6. Objetivos

Los objetivos son el eje central y guía de la investigación brindando propósito y sentido para que sea llevada a cabo.

1.6.1 Objetivo General

Evaluar la incidencia de la automatización en el servicio al cliente de la banca comercial, con el propósito de comprender a fondo cómo la implementación de tecnologías afecta la satisfacción del servicio ofrecido por las instituciones financieras ubicadas en el Municipio de La Libertad Sur, en el departamento de La Libertad.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Determinar los principales factores que influyen en la automatización de los servicios bancarios, con el fin de identificar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los mismos ofrecidos por las instituciones bancarias.
- Evaluar la satisfacción de los clientes frente a la innovación de los servicios bancarios, mediante encuestas y entrevistas que permitan comprender sus experiencias y preferencias en relación con la interacción con plataformas automatizadas.

- Analizar el grado de implementación de sistemas automatizados en el servicio al cliente de las entidades bancarias, identificando las tecnologías específicas utilizadas y su impacto en la eficiencia operativa y la rapidez en los servicios ofrecidos.

1.7. Hipótesis

De acuerdo con R. Hernández Sampieri (2010), las hipótesis constituyen explicaciones provisionales del fenómeno bajo investigación, expresadas en forma de proposiciones.

1.7.1 Hipótesis General

A mayor aumento de la automatización de servicios, mayor será la influencia positiva en la eficiencia operativa, calidad de la atención al cliente y, la satisfacción de los clientes en las agencias bancarias ubicadas en el Municipio de La Libertad Sur, en el departamento de La Libertad.

1.7.2 Hipótesis Específicas

- Existen factores determinantes que influyen en la automatización de los servicios bancarios, al identificar cada uno de ellos permitirá determinar el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios ofrecidos por las instituciones bancarias.
- La satisfacción de los clientes frente a la automatización de los servicios bancarios, evaluada a través de encuestas y entrevistas, está directamente influenciada por la capacidad de las plataformas automatizadas para satisfacer preferencias y expectativas individuales.
- A mayor grado de implementación de sistemas automatizados en el servicio al cliente de las entidades bancarias, mayor será la mejora de la eficiencia operativa y la rapidez en los servicios ofrecidos

1.7.3 Operacionalización de Hipótesis

Tabla 1

Operacionalización de hipótesis planteadas

Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicador
General: Evaluar la incidencia de la automatización en el servicio al cliente de la banca comercial, con el propósito de comprender a fondo cómo la implementación de tecnologías automatizadas afecta la satisfacción del servicio ofrecido por las instituciones financieras ubicadas en el Municipio de La Libertad Sur, en el departamento de La Libertad	A mayor aumento de la automatización de servicios, mayor será la influencia positiva en la satisfacción de los clientes en las agencias bancarias ubicadas en el Municipio de La Libertad Sur, en el departamento de La Libertad	V.D Satisfacción del servicio ofrecido por las instituciones financieras.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Reclamaciones o Quejas • Índice de Retención de Clientes
		V.I Grado de implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Número de transacciones automatizadas • Ratio de Clientes Registrados en Plataformas Digitales
Específico 1: Determinar los principales factores que influyen en la automatización de los servicios bancarios, con el fin de identificar el	Existen factores determinantes que influyen en la automatización de los servicios bancarios, al identificar cada uno	V.D Nivel de Satisfacción de los Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de Permanencia en Plataformas Digitales • Utilización de Funcionalidades Automatizadas

<p>nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los mismos ofrecidos por las instituciones bancarias</p>	<p>de ellos permitirá determinar el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios ofrecidos por las instituciones bancarias.</p>	<p>V.I Factores Determinantes que influyen en la Automatización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de Personalización de Servicios • Adaptabilidad a Cambios en la Demanda del Mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Específico 2: Evaluar la satisfacción de los clientes frente a la innovación de los servicios bancarios, 	<p>La satisfacción de los clientes frente a la automatización de los servicios bancarios, evaluada a través de encuestas y entrevistas, está directamente influenciada por la capacidad de las</p>	<p>V.D Satisfacción de clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Satisfacción del Cliente • Frecuencia de Uso de Plataformas Automatizadas • Comentarios Positivos y Negativo

<p>mediante encuestas y entrevistas que permitan comprender sus experiencias y preferencias en relación con la interacción con plataformas automatizadas.</p>	<p>plataformas automatizadas para satisfacer preferencias y expectativas individuales.</p>	<p>V.I Capacidad de plataformas automatizadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de Adopción de Funcionalidades Innovadoras • Índice de Accesibilidad y Disponibilidad • Índice de Interacción y Comunicación Personalizada
<p>Específico 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el grado de implementación de sistemas automatizados en el servicio al 	<p>A mayor grado de implementación de sistemas automatizados en el servicio al cliente de las entidades bancarias, mayor será la mejora de la eficiencia operativa y la rapidez en los servicios ofrecidos</p>	<p>V.D Mejora de la Eficiencia Operativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo Promedio de Respuesta • Satisfacción del Cliente con la Rapidez de Respuesta • Disminución en los Tiempos de Espera

<p>cliente de las entidades bancarias, identificand o las tecnologías específicas utilizadas y su impacto en la eficiencia operativa y la rapidez en los servicios ofrecidos.</p>		<p>V.I Grado de Implementación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de Inteligencia Artificial • Integración de Inteligencia Artificial • Automatización de Procesos de Transacciones
---	--	------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

1.8 Marco teórico

Según Sampieri (2018). la revisión de toda aquella fuente literaria que funja como antecedente que respalde el estudio de la investigación se conoce como marco teórico.

El fundamento teórico implica reconocer y seleccionar cuidadosamente fuentes originales y complementarias que servirán como base para llevar a cabo la investigación propuesta. Es un proceso crítico que implica explorar una amplia gama de materiales, incluyendo textos académicos, libros especializados, artículos de revistas científicas y trabajos previos relacionados con el tema, juega un papel fundamental en la elaboración de este marco teórico.

1.8.1 Marco Histórico

Se presenta y analiza el contexto temporal y cultural relevante para comprender el tema de estudio. Esta parte del trabajo proporciona antecedentes históricos que influyen en el desarrollo del problema o fenómeno investigado.

a) Antecedentes de la Automatización del Servicio al Cliente

La automatización de tareas empresariales basadas en datos comenzó en la década de 1960 con la introducción de sistemas de planificación de recursos empresariales y, en la actualidad, ha evolucionado para abarcar la automatización de procesos robóticos (origen del término “bots”).

La fabricación automatizada surgió de la íntima relación entre fuerzas económicas e innovaciones técnicas como la división del trabajo, la transferencia de energía y la mecanización de las fábricas, y el desarrollo de las máquinas de transferencia y sistemas de alimentación (McLuhan,1996)

b) Antecedentes del sistema financiero

A mediados del siglo XIX, al desaparecer la Federación Centroamericana, El Salvador tenía un régimen económico elemental. Carecía de un sistema monetario. Circulaban las monedas de oro y plata de España y de varios países americanos como Chile, Perú, Bolivia, México y los Estados Unidos.

En ese entonces El Salvador producía añil, panela, café, arroz, bálsamo, hule, maíz, tabaco, almidón, brozas minerales, almidón, cueros de res y artesanías, entre otros productos, y eran los comerciantes europeos los que otorgaban los préstamos a los agricultores, compraban la producción y la exportaban. Con los giros obtenidos pagaban el valor de las importaciones de manufacturas, que vendían al contado y al crédito. BCR (2024).

c) Antecedentes de la Banca en El Salvador

Se realizaron varios intentos para organizar bancos en El Salvador, pero muchos de ellos fallaron. En 1867, entre los diferentes proyectos se encontraban el Banco del Salvador, un banco de emisión, depósito y descuento y el fundador el Señor William Francis Kelly, contaba con el apoyo del Gobierno. El intento fue fallido.

El Salvador se inicia en 1880 con la constitución del primer banco con facultad de emisión de billetes pagaderos al portador. En sus inicios, la banca no estuvo regulada y no fue sino hasta 1898 que se promulgó la primera Ley de Bancos de Emisión. En 1934 se creó el Banco Central de Reserva como una sociedad anónima con participación de los bancos existentes y como única institución facultada para emitir billetes.

La banca en El Salvador fue nacionalizada en 1980 con objeto de contribuir a una mejor distribución del ingreso y permaneció así durante 10 años. Esta época legó al país un sistema financiero desorganizado y con problemas de solvencia.

La banca retornó a manos privadas por medio del Programa de Fortalecimiento y Privatización del Sistema Financiero impulsado por el gobierno en 1990. Con el fin de rescatar y fortalecer la banca, dicho programa inició un proceso de saneamiento, con lo cual logró mayores niveles de eficiencia y competitividad. BCR (s.f).

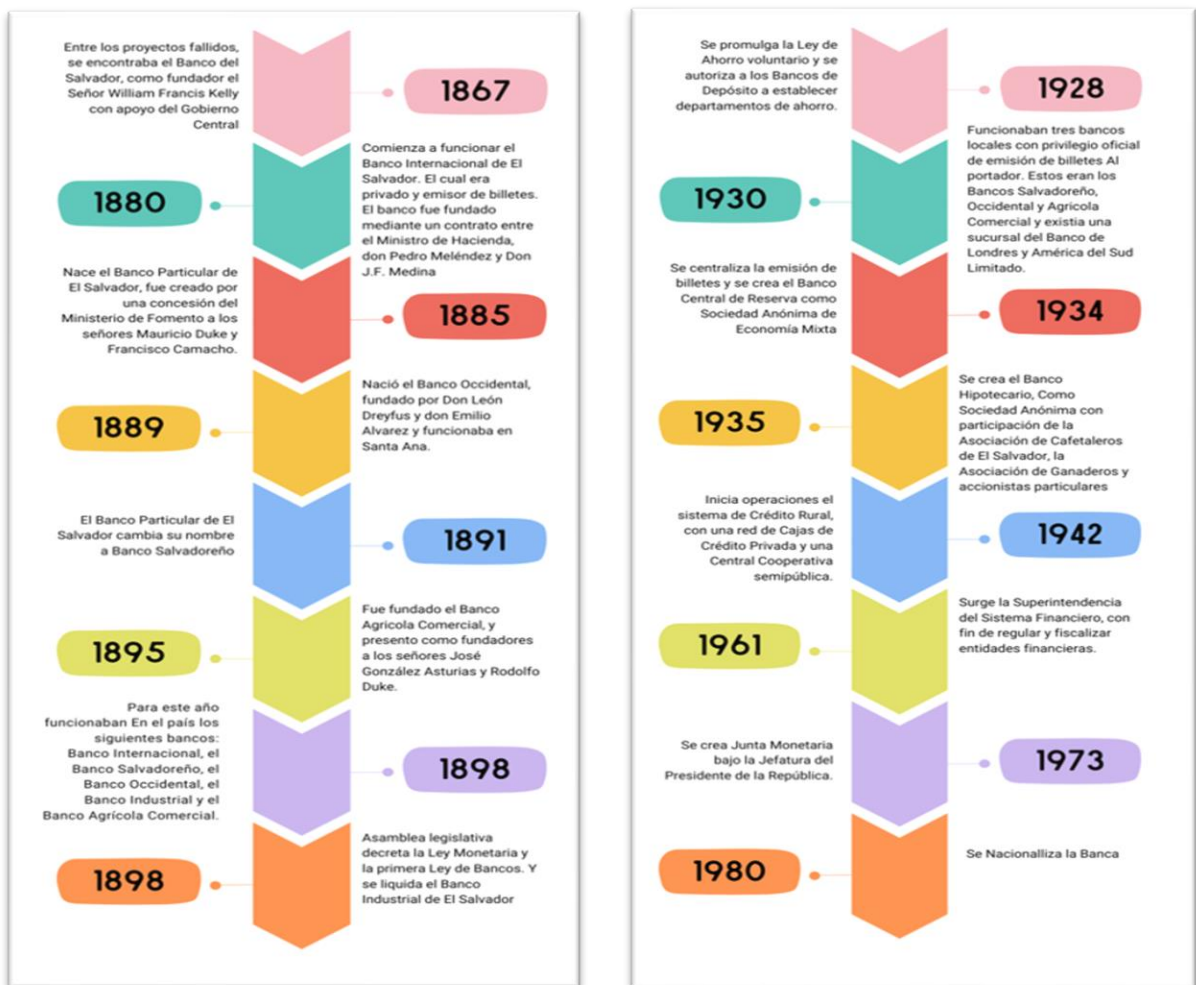
Los Bancos que operaban en 1970 hasta el año de sus respectivas fusiones en los años 2007-2008 eran: Banco Cuscatlán, Banco Agrícola Comercial, Banco Salvadoreño, Banco de Comercio, Banco de Desarrollo, Banco Mercantil, Banco Internacional, Banco Capitalizador, Banco de Crédito Popular, Banco Hipotecario de El Salvador y Banco de Fomento Agropecuario, así como también sucursales de CITIBANK N. A. y del Banco de Londres y Montreal. Además, formaban parte del sistema financiero y operaban como Asociaciones de Ahorro y Préstamo las siguientes instituciones: Construcción y Ahorro, S. A. (CASA), Crédito Inmobiliario, S. A. (CREDISA), La Central de Ahorros, S. A., Crece, S. A., Atlacatl, S. A. y Ahorro Metropolitano, S. A. (Ahorromet).

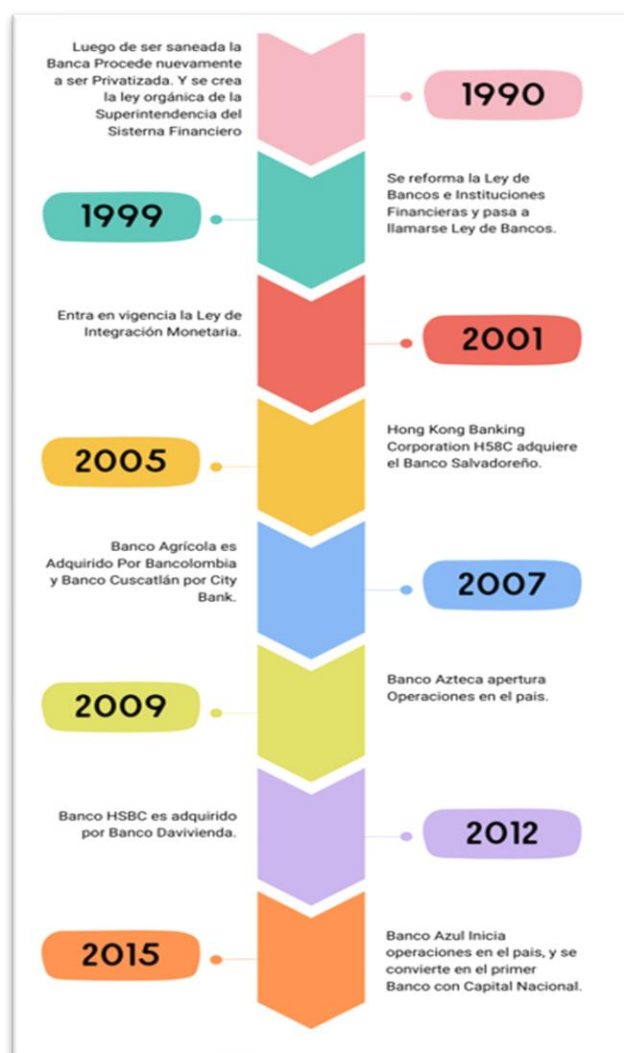
d) Línea de tiempo historia de la Banca en el Salvador.

El país ha atestiguado una evolución significativa y marcada por variados procesos económicos y sociales. Desde sus primeros inicios en el siglo XIX, pasando por una consolidación en el siglo XX, hasta la banca actual que comprende una globalización y automatización absoluta. La siguiente línea del tiempo describe esos sucesos:

Figura 1

Historia de la banca en El Salvador: línea de tiempo cronológica





Fuente: Elaboración propia basada en información de Banco Central de Reserva de El Salvador (s.f). Recuperado de <https://www.bcr.gob.sv/historia/>

e) Banca Comercial en El Salvador

La Superintendencia del Sistema Financiero es la entidad supervisora de las entidades financieras en El Salvador. Al 30 de junio de 2022, reconoce 132 entidades reguladas, de las cuales 9 son bancos privados y 2 estatales que tienen la mayor participación en el mercado en cuanto operaciones y activos financieros.

Tabla 2

Detalle de bancos comerciales y no comerciales de El Salvador

Bancos Comerciales	
Privados	Estatales
Banco Agrícola, S.A. Banco Cuscatlán de El Salvador, S.A. Banco Promérica, S.A. Banco de América Central, S.A. Banco Atlántida El Salvador, S.A. Banco ABANK, S.A. Banco Industrial El Salvador, S.A. Banco Azul de El Salvador, S.A. Citibank, N.A., Sucursal El Salvador	Banco de Fomento Agropecuario Banco Hipotecario de El Salvador, S.A.
Otros Bancos	
Cooperativos	Estatales No Comerciales
Multi Inversiones Banco Cooperativo de los Trabajadores, Sociedad Cooperativa de R.L de C.V. Banco de los Trabajadores Salvadoreños, S.C de R.L de C.V. - BTSRL. de C.V. Primer Banco de los Trabajadores, Sociedad Cooperativa de R.L de C.V. Banco Izalqueño de los Trabajadores S.C de R.L de C.V. Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Visionaria de Responsabilidad Limitada o Banco Cooperativo Visionario de Responsabilidad Limitada (ACCOVI de R.L o BANCOVI de R.L)	BANDESAL (Banco de Desarrollo de El Salvador) Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR)

Fuente: SFF (2022) Elaboración equipo de investigación

1.8.2 Marco conceptual

Se centra en conceptos fundamentales, los cuales servirán como sustento para la investigación.

a) Automatización Empresarial

La automatización dentro de una empresa es la búsqueda e implementación de herramientas que le permitan obtener una alta eficiencia operativa, así como mejorar la productividad al reducir errores humanos, ahorrar tiempo, recursos, y permitir a los empleados centrarse en tareas más estratégicas.

- Definición

Se entiende por automatización como “uso de tecnología y sistemas para realizar tareas y procesos comerciales de manera automatizada, sin intervención humana directa. Implica la implementación de software, hardware y otras herramientas tecnológicas para agilizar y optimizar las operaciones comerciales” (Shu Chen, 2023, p.09).

- Tipos de Automatización

Según Tasmiha Khan (2024) para su artículo web en IBM *¿Qué es la automatización empresarial?*, la automatización empresarial abarca varios tipos, entre los que figuran:

- Automatización basada en reglas, la cual consiste en crear reglas o algoritmos predefinidos para ejecutar tareas.
- Automatización de la integración API, CRM y ERP, que implica la integración de diversos software, aplicaciones o bases de datos dentro de una empresa, donde existen interfases de programación, gestión de relaciones con clientes y herramientas de planificación de recursos empresariales.
- Automatización de procesos robóticos RPA, que se refiere al uso de robots de software o “bots” para automatizar tareas repetitivas basadas en reglas. Estos imitan las acciones humanas al integrarse e interactuar con sistemas digitales y manipular datos.

- Tecnologías que impulsan la automatización

Según Tasmih Khan (2024), existe mucha tecnología de punta, así como herramientas que se renuevan para dar un enfoque más productivo a la automatización, algunos de ellas son:

- Integración del machine learning, el cual desempeña un papel importante al permitir que los sistemas aprendan los datos, identifiquen patrones y tomen predicciones o decisiones sin intervenir con una programación explícita.
- Inteligencia artificial, que incluye el procesamiento del lenguaje natural y la visión artificial, desempeña un papel vital en la optimización de los flujos de trabajo.
- Plataformas sin código o de código reducido, que permiten a los usuarios con poca o ninguna experiencia en codificación implementar rápidamente soluciones de automatización.

b) Banca comercial

Este sector ha evolucionado a partir de modelos tradicionales hasta llegar la era digital en la que se encuentra actualmente ofreciendo soluciones financieras adaptadas a las necesidades del público en general. Desde una perspectiva económica, ha resultado muy importante, ya que ha promovido el desarrollo en numerosos campos.

- Definición

Este término hace referencia a la rama de actividad bancaria que se especializa en los servicios financieros dispuestos al público y empresas. Se caracteriza por captar depósitos, otorgar préstamos, gestionar cuentas corrientes y de ahorro, y de esta forma satisfacer las necesidades de sus clientes.

- Estructura

De forma general la banca comercial está conformada por niveles cuyo propósito es garantizar la operatividad, asegurando el cumplimiento de las normas establecidas en el sector bancario.

De forma resumida, los componentes que dan estructura a cualquier entidad dentro de la banca comercial son los siguientes:

- Gobierno Corporativo: que incluye a la junta directiva o accionistas responsables de las decisiones y dirección de las entidades.
- Alta Gerencia: que incluye presidentes, directores y gerentes de área, quienes ejecutan las estrategias y gestionan a través de los recursos las operaciones diarias.
- Áreas Operativas: que incluyen departamentos como,
 - Banca de Personas, especializados en servicios financieros individuales (cuentas, tarjetas de crédito, préstamos, etc.)
 - Banca Empresarial, que incluye productos y soluciones para empresas enfocados a la gestión de capital y financiamiento.
 - Riesgos y Seguros, quienes se dedican al manejo de inversiones, liquidez y evaluación de riesgos.
 - Cumplimiento, encargados de asegurar de estar operando de acuerdo con la normativa del país y de acuerdo con los estándares bancarios internacionales.
 - Servicio al cliente, quienes están enfocados a la experiencia, soporte y resolución de problemas.
- Canales de Atención: los cuales incluyen establecimientos físicos, banca digital, centros de contacto, cajeros automáticos.
- Importancia

Específicamente, el papel desempeñado por la banca comercial en el sostenimiento y desarrollo de la actividad económica de un país no puede ser subestimado. Este sector cumple la función vital del flujo de dinero y recursos, que es a su vez vital para el crecimiento económico y el bienestar en general. Además, la banca comercial facilita las operaciones financieras diarias en términos de realización de transferencias, otorgando préstamos y otros. Por último, ofrece servicios como cuentas corrientes y de ahorro y otros para personas y negocios.

c) Servicio al cliente

A lo largo de las últimas décadas el servicio al cliente ha evolucionado desde simples interacciones de forma presencial con experiencias que comprenden la personalización hasta la automatización de hoy en día donde se busca la autogestión con la carencia de interacción con otra persona.

- Definición

Conjunto de actividades y prácticas que una empresa o negocio realiza con el fin de solventar las diferentes necesidades y expectativas de sus usuarios. Involucrando aspectos como resolución proactiva de conflictos, asesoramiento personalizado y especializado, seguimiento de casos, así como de una gama de canales de comunicación (tal como lo son líneas telefónicas, chat en línea, correo electrónico, redes sociales y atención presencial).

Existen ciertos criterios para determinar si la atención que se brinda al cliente es apropiada, como, por ejemplo:

- i. Mantener una atención personalizada: Proporcionar un trato personalizado implica escuchar activamente y entender las necesidades y preferencias, además de ofrecer soluciones adaptadas a sus requerimientos específicos.
- ii. Brindar una comunicación de forma clara y efectiva lo cual es esencial para garantizar que los clientes comprendan la información proporcionada y se sientan informados en todo momento.
- iii. Generar una sensación de empatía y comprensión, ya que es importante que los empleados comprendan las preocupaciones y necesidades del consumidor. Esto implica ponerse en el lugar del cliente, mostrar interés genuino por resolver sus problemas y expresar comprensión hacia sus emociones.
- iv. Mantener un alto nivel de profesionalismo y cortesía

v. Rapidez y eficiencia: Es importante brindar respuestas rápidas y soluciones efectivas, minimizando los tiempos de espera y optimizando los procesos para garantizar una experiencia fluida y sin contratiempos.

vi. Ofrecer seguimiento y retroalimentación a cada caso presentado.

Al integrar estos elementos en la estrategia de servicio al cliente, las empresas pueden crear experiencias positivas y satisfactorias que fomenten la fidelidad del cliente y contribuyan al éxito a largo plazo del negocio.

d) Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC)

La forma en que las personas se comunican y acceden a la información ha cambiado constantemente. Desde la revolución industrial hasta la presente era digital, cada avance ha sido significativo. Las TIC representan ese salto en un mundo de interconexiones que se profundiza a continuación.

- Definición

Se define comúnmente como un conjunto de instrumentos y herramientas cuyo fin es principalmente la recopilación de información y datos útiles para facilitar la comunicación entre personas, organizaciones y máquinas.

Engloban una extensa gama de tecnologías las cuales han logrado transformar la forma en que se realiza la comunicación e intercambio de ideas e información.

- Importancia

De forma pertinente al rubro financiero las TIC han permitido elevar el nivel de automatización de procesos, los cuales facilitan la recepción y registro de actividades comerciales como transacciones, depósitos, generación y verificación de créditos, entre otros.

- Clasificación

El sistema financiero es uno de los sectores que más ha aprovechado de las TIC durante los últimos años, a continuación, se detallan ejemplos para este sector.

- *Sistemas de pago electrónico*, que incluyen plataformas que permiten realizar transacciones de manera virtual como transferencias electrónicas, pagos electrónicos, entre otros.
- *Banca en línea y móvil*, que incluye plataformas en la web y aplicaciones móviles, donde las personas pueden acceder desde cualquier ubicación y a cualquier hora, permitiendo operaciones como consultas de saldo, transferencias, pagos, solicitud de productos, lo que permite que el usuario ahorre tiempo visitando una sucursal del banco.
- *Cajeros automáticos o ATM*, dispositivos para realizar transacciones básicas como el retiro de efectivo, consultas de saldo, pagos de servicios, sin necesidad de intervención de personal.
- *Neobancos*, un término asociado a empresas que operan exclusivamente en línea ofreciendo servicios financieros a precios muy competitivos con relación al modelo bancario tradicional.
- *Herramientas de ciberseguridad*, las cuales incluyen protocolos para proteger los sistemas bancarios contra ciberataques, garantizando la integridad y confidencialidad de los datos de las personas y empresas.
- *Fintech*, un término asociado a empresas que se dedican a la innovación de los servicios bancarios, ampliando la inclusión financiera.
- *Automatización Robótica de Procesos o RPA*, que consiste en la implementación de robots de software los cuales se conocen coloquialmente como “bots”, que automatizan tareas repetitivas basadas en reglas. Muchas empresas del sector financiero hoy en día utilizan este tipo de herramientas para atender consultas y reclamos frecuentes de sus clientes.

1.8.3 Marco legal

En esta investigación el plano legal es un punto clave para entender el avance de los procesos automatizados y su situación actual que implican un cambio en la forma de proveer el servicio a los clientes en cuanto a la banca comercial se refiere, a continuación, se detallan ciertos artículos de leyes que guardan relación:

a. Ley de Bancos.

Esta normativa establece la forma correcta de operar para las sociedades que se denominen bancos, lo que promueve según las consideraciones del Decreto No. 697 de la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, un panorama adecuado de confiabilidad, modernidad y competitividad del sector.

Bajo esta premisa se identificará si los avances de la automatización de la banca comercial del país suspenden o reducen los horarios de atención en las agencias o bien en las plataformas digitales.

Menciona lo siguiente:

Funcionamiento y Atención al Público

Art. 25.- Los bancos son instituciones de funcionamiento obligatorio. Ningún banco podrá suspender o poner término a sus operaciones, sin previa autorización de la Superintendencia.

b. Ley de Protección al Consumidor.

Esta normativa establece una correlación entre los consumidores con respecto a los bienes y servicios ofertados por las empresas y ofrece una protección legal que garantiza la inexistencia de abusos y demás faltas a las cuales los comercios pudieran incurrir.

Para el caso de esta investigación se revisa cuáles son las obligaciones del sector financiero, y los derechos primordiales de los consumidores.

Sobre las obligaciones especiales para proveedores de servicios financieros se retoman en el Art.19 los siguientes literales:

Art. 19.- Los proveedores de servicios de crédito, bursátiles o servicios financieros en general, en sus relaciones contractuales con los consumidores de los referidos servicios, están obligados según el caso, a cumplir con lo siguiente:

- a) Respetar la designación del notario que el consumidor exprese por escrito para formalizar el crédito que se le otorgue.
- b) Asumir su responsabilidad, cuando por hechos dolosos o culposos de su personal seleccionen los derechos de algún consumidor;
- c) Proporcionar en forma clara, veraz y oportuna toda la información y las explicaciones que el consumidor le requiera en relación con el producto o servicio que se le ofrece.
- d) informar directamente al consumidor, sin cargo alguno, el estado de cuenta, de acuerdo con la periodicidad de pago convenido, con el detalle de los saldos y operaciones activas de los productos o servicios contratados, a través de los medios indicados en el contrato para tal fin.
- e) Proporcionar el histórico de pago de los servicios financieros o de venta a plazos contratados, tres veces al año, de forma gratuita, por escrito, a través de medios físicos o electrónicos disponibles por el proveedor, que solicite el consumidor obligado principal o garante, salvo que existan procesos judiciales pendientes entre proveedor y los obligados.
- f) Entregar, a petición del consumidor, por los medios físicos o electrónicos, carta de aprobación de crédito, con un desglose detallado de todos los cargos, recargos, tasa de interés y comisiones asociados al servicio o producto financiero o crédito a contratar, expresados en un porcentaje anual, según corresponda; así como el valor de la cuota, el plazo del contrato y el monto líquido a recibir.

g) Proporcionar en forma clara, veraz y oportuna toda la información y las explicaciones que el consumidor le requiera en relación con el producto o servicio que se le ofrece;

h) Otorgar la cancelación legal y contable de las hipotecas u otras garantías que el consumidor constituyó cuando se le otorgó un crédito, si éste ya lo pagó totalmente; así como entregar al consumidor, en un término no mayor de quince días los documentos correspondientes; salvo que se trate de hipoteca abierta y el plazo para el que fue constituida estuviese aún vigente;

i) proporcionar el historial de crédito tres veces al año, de forma gratuita, por escrito, a través de medios físicos o electrónicos disponibles por el proveedor, que solicite el consumidor obligado principal o garante; (2)

j) Informar en su establecimiento, las tasas de interés que en forma anual y efectiva aplican a sus clientes, así como las comisiones y recargos a cobrarles en relación con los diversos servicios financieros, cumpliendo con las disposiciones legales respectivas;

k) Nombrar a un ejecutivo responsable y crear un servicio formal de atención al consumidor para atender los reclamos que les planteen los mismos y establecer los mecanismos y procedimientos correspondientes, con los tiempos de respuesta razonables;

i) informar por escrito al solicitante de un crédito, si éste lo requiere, los motivos por los cuales se le hubiese denegado el crédito solicitado, en un plazo máximo de 10 días contados a partir del día siguiente de la solicitud del consumidor; (2)

m) Recibir del consumidor pagos anticipados en cualquier operación de crédito o bancaria, sin cargo alguno, salvo que el crédito sea financiado con fondos externos y que el proveedor tenga que pagar cargos por pago anticipado, o se trate de operaciones sujetas a tasa fija de mediano o corto plazo, siempre que tal circunstancia se haya incorporado en el contrato respectivo y se estipule el cargo;

n) informar directamente al consumidor, sin cargo alguno, el estado de cuenta, de acuerdo a la periodicidad de pago convenido, con el detalle de los saldos y operaciones activas de los productos o servicios contratados, a través de los medios indicados en el contrato para tal fin.

(1)

o) Proporcionar el histórico de pago de los servicios financieros o de venta a plazos contratados, tres veces al año, de forma gratuita, por escrito, a través de medios físicos o electrónicos disponibles por el proveedor, que solicite el consumidor obligado principal o garante, salvo que existan procesos judiciales pendientes entre proveedor y los obligados; y, (2)

p) Entregar, a petición del consumidor, por los medios físicos o electrónicos, carta de aprobación de crédito, con un desglose detallado de todos los cargos, recargos, tasa de interés y comisiones asociados al servicio o producto financiero o crédito a contratar, expresados en un porcentaje anual, según corresponda; así como el valor de la cuota, el plazo del contrato y el monto líquido a recibir, a efecto de permitirle al consumidor, previo a la contratación, entender el costo total del mismo y compararlo con las ofertas de las diferentes instituciones financieras. esta carta de aprobación deberá tener una vigencia no menor a 10 días hábiles contados a partir de su comunicación al consumidor, condiciones que deberán mantenerse al momento de contratar, siempre que ello se haga dentro de la vigencia de la referida carta de aprobación. (2)

Art. 21. - Las entidades especializadas en la prestación de servicios de información estarán obligadas a permitir al consumidor el acceso a la información de sus datos, así como a solicitar la actualización, modificación y eliminación de los mismos, de forma gratuita.

Asimismo, tendrán la obligación de corregir la información falsa, no actualizada o inexacta en un plazo máximo de diez días contados a partir de la recepción de la solicitud del interesado.

Las entidades especializadas a las que se refiere el presente artículo, no podrán obtener ninguna clase de información personal del consumidor, si no es con la debida autorización de éste, y únicamente en las condiciones en que la misma haya sido conferida.

c. Ley Especial contra los delitos informáticos y conexos

A raíz de la automatización de procesos, y específicamente los servicios bancarios que implican el manejo de tecnologías de la información y comunicación como plataformas virtuales, hay un riesgo implícito en ser víctima de conductas delictivas operadas a través de este medio.

De manera general se revisa y asocia el articulado que estaría relacionado a las operaciones a través de los servicios bancarios que involucran TICs y sus respectivas sanciones:

Estafa informática.

Art. 10.- El que manipule o influya en el ingreso, el procesamiento o resultado de los datos de un sistema que utilice las Tecnologías de la Información y la Comunicación, ya sea mediante el uso de datos falsos o incompletos, el uso indebido de datos o programación, valiéndose de alguna operación informática o artificio tecnológico o por cualquier otra acción que incida en el procesamiento de los datos del sistema o que dé como resultado información falsa, incompleta o fraudulenta, con la cual procure u obtenga un beneficio patrimonial indebido para sí o para otro, en perjuicio patrimonial ajeno, será sancionado con prisión de cinco a ocho años.

Art. 11.- El que, por medio del uso indebido de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, valiéndose de cualquier manipulación en sistemas informáticos o cualquiera de sus componentes, datos informáticos o información en ellos contenida, consiga insertar instrucciones falsas o fraudulentas que produzcan un resultado que permita obtener un provecho para sí o para un tercero en perjuicio ajeno, será sancionado con prisión de seis a diez años.

d. Ley para facilitar la Inclusión Financiera

Esta normativa permitirá conocer cuáles son las funciones específicas del Banco Central de Reserva de El Salvador como ente regulador clave en la ejecución de propuestas de mejora en el sector bancario en el país y su relación con los procesos actuales de automatización en el mismo, concebidos como inclusión financiera:

Sobre el dinero electrónico el Art.5 de esta ley establece que: "...El Banco Central será el responsable de controlar la cantidad de dinero electrónico que circule a través de la plataforma electrónica que utilicen los Proveedores. Las diferentes transacciones serán efectivas o liquidadas en tiempo real, para lo cual el Banco Central, por medio de su Consejo Directivo, emitirá las normas para regularlo.

Sobre las características del dinero electrónico el Art.6 establece que: "Todas las operaciones de dinero electrónico, que realice el cliente en la red a la que pertenezca, deberán ser en tiempo real. Además, la información que el cliente requiera de sus operaciones deberá estar disponible en todo momento. El Proveedor de dinero electrónico está obligado a establecer con anticipación las comisiones y recargos de sus operaciones, tomando como base los parámetros establecidos dentro de la Ley de Protección al Consumidor y su Reglamento, las cuales deberán constar en el contrato de adhesión celebrado entre el cliente y el Proveedor"

Administrador de sistema de pagos móviles

Art. 14. Las Sociedades Proveedoras de Dinero Electrónico podrán solicitar al Banco Central que les autorice para ser administradores de sistemas de pagos móviles, siempre que cumplan lo que el Banco Central disponga, de conformidad a su Ley Orgánica en lo referente a los sistemas de pagos.

Los administradores de pagos móviles serán autorizados para operar sistemas o plataformas tecnológicas que permitan pagos o transferencias de dinero, principalmente dinero electrónico, entre productos de diferentes instituciones financieras e independientemente del operador de telefonía móvil con que cuente el cliente.

CAPÍTULO II: METODOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN.

2.1 Metodología de la Investigación

La metodología puede ser comprendida como el conjunto de estrategias, técnicas y procesos sistemáticos y lógicos utilizados para llevar a cabo una investigación, un estudio, un proyecto o una tarea específica.

2.1.1 Método de Investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2014), definen “la metodología de la investigación son diferentes pasos o etapas que son realizados para llevar a cabo una investigación social y científica” (p.23)

La realización de este proyecto de investigación se basará en diferentes métodos y técnicas que facilitará la obtención de conocimientos e información, que permitan un estudio más preciso.

Para llevar a cabo esta investigación, se aplicará el método hipotético deductivo, puesto que implica la formulación de una hipótesis general y deducción de predicciones específicas que pueden ser probadas. Bernal (2006), define “el método consiste en un procedimiento que parte de aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear hipótesis deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse de los hechos” (p. 56).

2.1.2 Enfoque de Investigación

La investigación tiene un objetivo y según esté contextualizado se puede tener una investigación con enfoque cuantitativo, cualitativo, y mixto. Es determinante esta categorización ya que a partir del enfoque se emplean las metodologías apropiadas y se busca alcanzar las pertinentes comprobaciones, recomendaciones y conclusiones de un fenómeno particular. Sampieri (2006)

“Es aquel que se utiliza para describir la orientación teórica o metodológica integral que dirige la planificación y ejecución de un estudio o proyecto de investigación”. (p. 22)

De acuerdo con Hernández, et al. (2014), la investigación cuantitativa considera que el conocimiento debe ser objetivo, y que este se genera a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medición numérica y el análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas.

El análisis cualitativo, en contraste, está basado en el pensamiento de autores como Max Weber. Es inductivo, lo que implica que “utiliza la recolección de datos para finar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” Hernández, et al. (2014). A diferencia de la investigación cuantitativa, que se basa en una hipótesis, la cualitativa suele partir de una pregunta de investigación, que deberá formularse en concordancia con la metodología que se pretende utilizar.

En las últimas décadas, numerosos investigadores han apuntado a un método “mixto”, que integra ambos enfoques, argumentando que al probar una teoría a través de dos métodos pueden obtenerse resultados más confiables. Este enfoque aún es polémico, pero su desarrollo ha sido importante en los últimos años, Hernández, et al (2014).

Sampieri, Fernández, y Baptista, (2014), refiere que el enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico que busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas.

El enfoque de la investigación será mixto debido a que se integrarán métodos cuantitativos y cualitativos para la recolección de datos necesarios para este estudio.

2.1.3 Tipo de la Investigación

El tipo de investigación será aplicada, esta se refiere a la aplicación directa de conocimientos y enfoques obtenidos mediante la investigación para abordar desafíos particulares que surgen en el funcionamiento cotidiano de los bancos.

Sabino (2014), refiere “la investigación aplicada implica el uso de métodos científicos y técnicas de investigación para abordar y resolver problemas específicos en un contexto práctico o aplicado” (p.85). Se enfoca en la identificación de soluciones prácticas y efectivas que puedan mejorar la eficiencia operativa, seguridad financiera y satisfacción del cliente.

Al emplear enfoques científicos rigurosos y técnicas probadas, la investigación aplicada busca brindar respuestas tangibles y factibles que contribuyan al progreso y desarrollo continuo del sector bancario en el entorno económico actual.

Este apartado hace referencia a la naturaleza de un estudio de investigación. La comprensión y abordaje de la problemática requieren la definición precisa del tipo de investigación, ya que constituirá una herramienta fundamental en el proceso. Esta definición será esencial para orientar la manera en que se manejará la información, facilitando así su comprensión y extracción durante el desarrollo del estudio.

En este caso, únicamente se recopilará información, se analizará y se observará el cumplimiento o no cumplimiento de las hipótesis planteadas, más no se tiene ninguna influencia sobre las variables que han sido consideradas en este estudio, así como tampoco se cuenta con la intención de manipular dichas variables.

Tipo de investigación no experimental transaccional.

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal

y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. “La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones” (Kerlinger, 1979, p.116). De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

Sampieri (2007), define “Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (p.247)

2.1.4 Diseño de Investigación

Antes de elegir el diseño de la investigación, es crucial clarificarlo en el planteamiento del problema, especialmente para verificar la viabilidad de cumplir con los objetivos establecidos. Según Sampieri (2018), el diseño es el punto de conexión entre las fases conceptuales del proceso y la posterior recolección y análisis de datos; Implica la estructura conceptual que el investigador desarrolla como una estrategia para llevar a cabo su estudio.

Se hará uso del diseño transversal exploratorio, en base a la definición de Sampieri (2018), “Estos estudios tienen como propósito comenzar a estudiar variables potenciales en un momento específico”, para esta investigación se realizará la recopilación de datos sobre las variables de interés en un solo punto temporal, dichos datos serán útiles para describir las relaciones entre variables.

2.1.5 Fuentes de Investigación

Son todos aquellos recursos que se utilizan para obtener información específica, datos relevantes y confiables que proporcionan un sustento base para la investigación, respaldando afirmaciones, comprobando o refutando hipótesis, y estableciendo así conclusiones. Las que se utilizarán en esta investigación serán:

- a) Fuentes primarias: Información directa y de primera mano como base fundamental en el proceso investigativo.
- Encuestas para determinar el nivel de satisfacción y adaptación de los clientes.
 - Entrevistas con gerentes de las áreas de operación y canales de servicio al cliente en los bancos seleccionados.
 - Entrevistas a empleados bancarios.
- b) Fuentes secundarias: Información complementaria recopilada y analizada por otros autores, de esta forma se obtiene una visión más amplia del tema de investigación.
- Informes de investigación del servicio al cliente y automatización en el sector bancario.
 - Libros de marketing digital, ingeniería de procesos, comportamiento del consumidor, metodología de la investigación de mercados.
 - Informes estadísticos relacionados a la banca comercial y sus servicios.
 - Normativas vigentes que regulan el proceso de automatización bancario en El Salvador.
 - Documentales.

2.1.6 Técnicas e Instrumentos de Investigación

Son todos aquellos mecanismos o recursos que se disponen para recolectar, analizar y presentar la información de un fenómeno de investigación, dependiendo de la naturaleza de la investigación pueden utilizarse técnicas o instrumentos que cuantifiquen o cualifiquen las características de dicho fenómeno. Para este caso se están considerando los siguientes.

i. Cualitativas

El propósito de estas técnicas no es medir variables para hacer inferencias sobre poblaciones como lo establece Sampieri (2018), si no que busca obtener datos de personas, acontecimientos o situaciones a profundidad que se convertirán en información.

Con base a lo anterior se puede comprender mejor la problemática, generar conocimiento y dar respuesta a las preguntas de investigación.

Técnica Entrevista

- Descripción
- Es una técnica común para recopilar datos cualitativos directamente de los sujetos o actores de la investigación que permite tener una percepción clara de las experiencias, motivaciones, opiniones del contexto al cual se estudia.

Una entrevista entonces implica una interacción completa entre el entrevistador y el entrevistado, donde se plantean una serie de interrogantes previamente estructuradas o pueden no ser estructuradas dependiendo del grado de formalidad del estudio.

Para el caso de la presente investigación, se requiere una guía de preguntas estructurada.

- Instrumento

Consistirá en un cuestionario prediseñado compuesto por preguntas abiertas acerca de, los avances en los procesos de automatización de los servicios bancarios y su impacto en los clientes, el crecimiento de las operaciones a raíz de este fenómeno, los productos o servicios con mayor demanda y otros tópicos que permitan comprobar todas las hipótesis planteadas en la investigación.

- Procedimiento

Se aplicará al equipo gerencial y empleados operativos a cargo de los canales de servicio al cliente en los bancos a investigar.

ii. Cuantitativas

Estas permiten recolectar, analizar e interpretar datos numéricos o datos que pueden ser convertidos en números de manera objetiva, se basan en la medición y el análisis estadístico para entender los fenómenos dentro de la investigación y poder hacer inferencias sobre poblaciones más amplias partiendo de muestras específicas.

Estas técnicas poseen tres requisitos esenciales para una correcta medición, según Sampieri (2018) estas son: confiabilidad, validez y objetividad.

Encuesta

- Descripción

Es una técnica para recopilar datos de una muestra representativa proveniente de una población determinada.

La encuesta puede aplicarse por medios impresos, por formularios electrónicos en internet o correo electrónico, por teléfono, etc. La elección de la forma en cómo aplicar la encuesta está condicionada por la accesibilidad de la muestra seleccionada como objetivo, el presupuesto definido y la naturaleza de la investigación.

Los tipos de pregunta en una encuesta pueden incluir abiertas, cerradas, mixtas, de escala de valoración, entre otros, que permitan obtener la mayor fiabilidad y profundidad de las respuestas esperadas, pero también asegurar un cotejo viable para poder ordenarlas y hacer un análisis sustentable.

- Instrumento

Se elaborará el instrumento cuestionario. Uno dirigido a clientes y otro a empleados bancarios. Ambos estarán compuestos de preguntas de escala, selección múltiple, demográficas, de frecuencia, y otras relacionadas para recolectar información acerca de su nivel de satisfacción en cuanto a los servicios bancarios automatizados, su nivel de adaptación, los productos o servicios más utilizados y áreas de mejora.

- Procedimiento

El cuestionario para clientes será realizado como un formulario virtual aplicado una muestra poblacional determinada usuaria de alguno de los bancos a investigar en el distrito de Santa Tecla, ubicado en el municipio de la Libertad Sur, en el departamento de la Libertad.

El segundo cuestionario será al igual un formulario virtual aplicado a una muestra de empleados pertenecientes a los bancos a investigar siempre en la misma delimitación geográfica.

2.2 Unidades de Análisis

“Es aquella que produce los datos e información para ser examinados.” (Sampieri, 2018, p.195).

2.2.1 Determinación de las Unidades de Análisis.

Las unidades de análisis serán las entidades bancarias que corresponden al Banco Cuscatlán, Banco Agrícola y Banco de América Central que están ubicados en el distrito de Santa Tecla, ubicado en el Municipio de La Libertad Sur, en el departamento de La Libertad.

Se eligen estas entidades financieras porque tienen una mayor presencia de sucursales en el área, lo que implica un mayor número de clientes. Esto resulta beneficioso para la recopilación de datos, ya que permite alcanzar a un mayor número de usuarios.

2.2.2 Actores de Investigación

Los individuos que serán objeto de estudio son personas mayores de 18 años, con acceso legal para llevar a cabo transacciones con las instituciones bancarias Banco Cuscatlán, Banco Agrícola y Banco de América Central.

La edad de inclusión se extiende hasta los 59 años, ya que este grupo demográfico es el que mayormente utiliza la tecnología, excluyendo a la población de la tercera edad (60 años en adelante) de la investigación.

La selección de la muestra se llevará a cabo mediante un método probabilístico, en el cual cada integrante de la población tiene una probabilidad conocida de ser escogido. Esto facilita la realización de conclusiones estadísticas más precisas y que se pueden aplicar a toda la población.

2.2 Determinación del universo y la muestra

Se refiere al proceso de identificar y definir la totalidad de elementos que forman parte de un conjunto más amplio, conocido como el universo, y luego seleccionar una porción representativa de ese universo, llamada muestra, para llevar a cabo un estudio, investigación o análisis.

2.3.1 Calculo Muestral

El cálculo de la muestra constituye un proceso matemático para poder determinar el subconjunto de la población del cual se recopilarán datos, y es esencial que sea representativa de la totalidad de la población. (Sampieri, 2018).

a) Muestra de clientes a encuestar

Se toma como muestra las 10 sucursales bancarias siguientes: Banco de América Central BAC Credomatic (4 sucursales), Banco Agrícola (3 sucursales) y Banco Cuscatlán de El Salvador (3 sucursales), todas ellas ubicadas en el distrito de La Libertad Sur, así como a los usuarios y/o clientes que las visitan, sus ubicaciones exactas descritas a continuación:

Sucursales BAC:

Agencia Santa Tecla

Dirección: 2da. Calle Poniente No. 2-6, Santa tecla, La Libertad

Teléfono: 2206-4000

Agencia Plaza Merliot

Dirección: Centro Comercial Plaza Merliot, 2o. nivel local 244 y 246, La Libertad

Teléfonos: 2229-4307 / 2229-4308 / 2229-4309

Agencia Chiltiupán

Dirección: Block No, 2 Y 3-A Polígono Urbanización Jardines de La Libertad. Bac Sucursal Chiltiupán, El Salvador

Teléfono: 2206-4000

Agencia las Palmas

Las Palmas Shopping Center, Las Piletas III Vía Del Mar Lote Comercial III, Carretera al Puerto de La Libertad, Santa Tecla.

Teléfono: 2206 4000

Sucursales Banco Agrícola:

Sucursal Paseo El Carmen

Dirección: Santa Tecla, Paseo el Carmen

Teléfono: 2210 0000

Sucursal La Joya:

Dirección: Local 22 y 23, CA-4 Km. 12, Centro Comercial La Joya, Santa Tecla

Teléfono: 2514 8315

Sucursal Merliot

Dirección: Boulevard Merliot, Ciudad Merliot

Teléfono: 2210 0000

Sucursales Banco Cuscatlán:

Sucursal Centro Santa Tecla

Dirección: 3 Avenida Sur #2-5, Santa Tecla

Teléfono: 2212 2000

Sucursal Pirámide:

Dirección: Av. El Boquerón, Jardines de Merliot, contiguo a edif. Pirámide Cuscatlán, Santa Tecla

Teléfono: 2212 2000

Sucursal Merliot

Dirección: Blvd. Merliot y Calle El Pedregal, Ciudad Merliot

Teléfono: 2212 2000

A continuación, se realiza el cálculo muestral:

Fórmula a utilizar:

Población infinita

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

Donde

n= Muestra

Z= margen de confiabilidad 1.96

P= probabilidad que el evento ocurra 0.5

Q= probabilidad que el evento no ocurra 0.5

e= Error de estimación 0.05

$$n = \frac{1.96^2 (0.5)(0.5)}{0.05^2}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.5)(0.5)}{0.0025}$$

n=384 encuestas.

Justificación de los valores de la fórmula aplicada

Implica explicar y respaldar la elección específica de cada parámetro o constante en una fórmula matemática o modelo. Esta justificación es esencial para proporcionar transparencia y credibilidad al proceso.

Para esta muestra se tomó el número de habitantes del distrito, que según la alcaldía de Municipal de Santa Tecla son 121,908; se determina la fórmula para poblaciones infinitas con margen de probabilidad de confianza del 95% que asegura una investigación sea certera, utilizando la tabla de valores de probabilidades acumulada el valor de Z es 1.96, resultando un intervalo de confianza aceptable.

El valor de “p” es de 0.50, se determina por la escasez de información, pocas referencias que no permiten un nivel de probabilidad mayor de éxito, donde el valor de “q” es de 0.50, es el

resultado de la fórmula $q=1-p$, para comprobar la credibilidad de “p y q” al sumarlos se obtiene 1.

Muestra a tomar para empleados de las diferentes sucursales

La muestra estará conformada por la totalidad de empleados que interactúan directamente con los consumidores en áreas de atención al cliente, pertenecientes a las 3 entidades bancarias en investigación, una sucursal por cada una, ubicadas en Santa Tecla.

Tabla 3

Detalle de cantidad de empleados de cada banco por sucursal

Entidad	Nombre de la sucursal	Cantidad de empleados con contacto directo en atención al cliente
Banco de América Central	Plaza Merliot	12
Banco Agrícola	Centro de Santa Tecla	16
Banco Cuscatlán	Cafetalón	14
Total de encuestas		42

Fuente: Elaboración equipo de investigación.

Justificación de los valores aplicados

En este estudio no se realizará un cálculo muestral, ya que la encuesta se aplicará únicamente a las 42 personas a las que se tiene acceso. Este grupo representa a todos los empleados disponibles dentro del segmento seleccionado. Dado que la población total es demasiado amplia y no es posible abarcarla por completo, se decidió incluir a todas las personas accesibles en lugar de extraer una muestra, asegurando así su participación y garantizando una representación adecuada dentro del alcance del estudio.

2.3.2 Tipo de Muestreo

Hace referencia al método o enfoque específico utilizado para seleccionar elementos de una población con el propósito de realizar una investigación o análisis.

Para la encuesta a clientes se usa el muestreo aleatorio simple ya que todos los participantes tienen la misma probabilidad de ser escogidos, dentro del área de Santa Tecla.

El tipo para utilizar será el muestreo no probabilístico, debido a que las sucursales escogidas y el área a la que pertenece el empleado (atención al cliente) fue seleccionada por el equipo y no se realizó ningún cálculo muestral para ello.

a) Operatividad de la investigación

Los datos obtenidos a través de las técnicas e instrumentos de investigación definidos se operaron de la siguiente manera:

Técnica Cualitativa: Para este caso se aplicó primeramente un procedimiento de transcripción de la entrevista, luego un análisis de la temática con base a la información recopilada, por consiguiente, se continuó con una categorización de los temas abordados identificando los tópicos relevantes, validar contra los objetivos de la investigación y presentar la interpretación de los resultados de manera clara y estructurada. Dicho procedimiento se ha elaborado en el procesador de texto Word.

Técnica Cuantitativa: Se aplicó un cotejo de las respuestas obtenidas en los dos cuestionarios que se aplicaron a la muestra definida, la data preliminar ha sido descargada de los datos recopilados en la plataforma de Google Forms en una hoja de procesamiento de datos Excel, para luego ser tratada e ingresada en diferentes tablas pivot que generaran gráficos de pastel, de los cuales se está haciendo una interpretación y posteriormente un análisis específico.

CAPÍTULO III: PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN Y PLAN DE SOLUCION

3.1 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

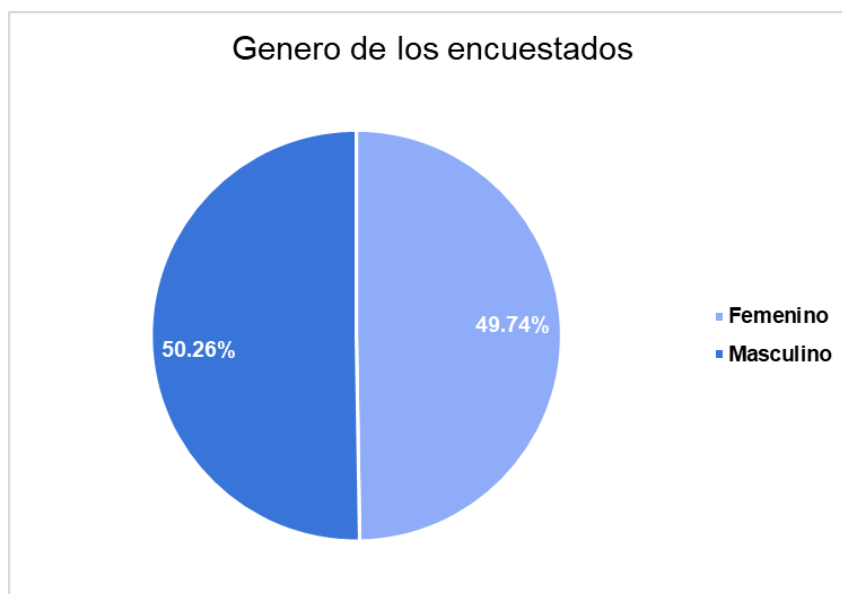
El procesamiento de la información se refiere a los mecanismos mediante los cuales se recibe, organiza, almacena y utiliza la información. Esta investigación busca analizar cómo dichos procesos influyen en la eficacia con que los individuos comprenden y responden a estímulos en contextos específicos (Neisser, 1967).

3.1.1 Tabulación encuesta de clientes

Pregunta 1. Seleccione su género.

Objetivo: Conocer el género de la población encuestada

Genero	Fa	Fr
Femenino	191	49,74%
Masculino	193	50,26%
Total general	384	100%



Interpretación:

Los resultados muestran una distribución equilibrada entre los participantes, lo que da una base sólida para analizar las ideas sobre la automatización del servicio al cliente en el sector bancario desde una perspectiva amplia e inclusiva, reduciendo posibles sesgos y evaluando su posible impacto en la experiencia bancaria.

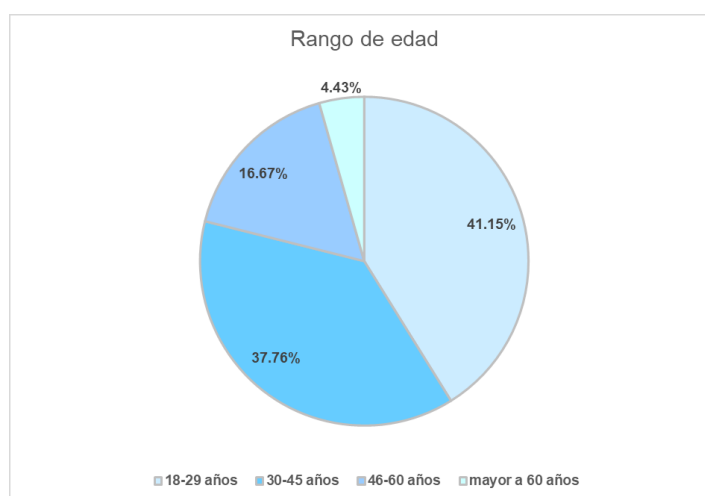
Análisis:

La mayoría de los encuestados corresponden al género masculino 50.26%, mientras que una proporción similar pertenece al género femenino 49.74%.

Pregunta 2. Seleccione en que rango de edad se encuentra.

Objetivo: Identificar el rango de edad que tiene la población encuestada

Seleccione en que rango de edad se encuentra.	Fa	Fr
18-29 años	158	41,15%
30-45 años	145	37,76%
46-60 años	64	16,67%
mayor a 60 años	17	4,43%
Total general	384	100%

**Interpretación:**

La distribución de edades de los encuestados muestra una variedad significativa que permite analizar las percepciones sobre la automatización del servicio al cliente en función de las distintas etapas de vida y necesidades financieras de los usuarios.

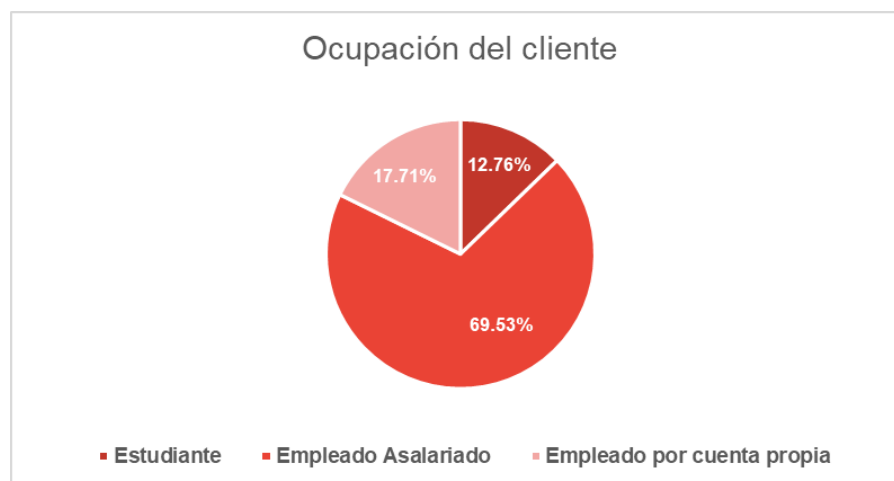
Análisis:

La mayoría de los encuestados 41.15% perteneceSA al grupo de 18 a 29 años, lo que indica un público joven, abierto a nuevas tecnologías y servicios financieros. Un 37.76% se encuentra en el rango de 30 a 45 años, en plena etapa laboral activa y con mayor estabilidad financiera. La representación de personas de 46 a 60 años es del 16.67%, lo que sugiere diferentes prioridades y necesidades en cuanto a la adopción de servicios financieros. Finalmente, el grupo de mayores de 60 años es el menos representado con un 4.43%, lo que sugiere un uso más limitado de los servicios digitales entre las personas mayores.

Pregunta 3. ¿Cuál es su ocupación?

Objetivo: Determinar la ocupación que tiene la población encuestada

¿Cuál es su ocupación?	Fa	Fr
Estudiante	49	12,76%
Empleado Asalariado	267	69,53%
Empleado por cuenta propia	68	17,71%
Total general	384	100%



Interpretación:

La composición ocupacional de los encuestados revela que la mayoría son empleados asalariados, lo cual puede influir en sus expectativas hacia la automatización. En contraste, una parte corresponde a trabajadores por cuenta propia, posiblemente con necesidades y patrones de consumo diferentes a los asalariados. Finalmente, el grupo de estudiantes constituye una minoría que está enfocada en su educación formal y, presumiblemente, en una fase temprana de uso de servicios financieros.

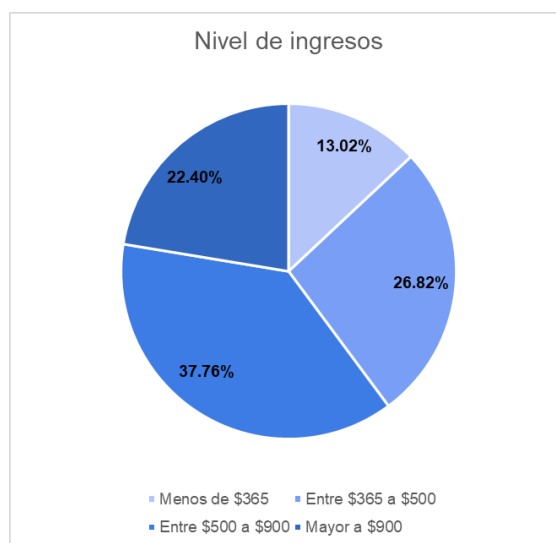
Análisis:

El sector que se dedica únicamente a ser estudiante 12.76% representa una proporción pequeña, quienes son asalariados representa la mayoría de la muestra entrevistada 69.53% que sugiere estabilidad laboral y un ingreso regular, empleado por cuenta propia 17.71% reflejando una parte de la población que trabaja de manera independiente.

Pregunta 4. Seleccione en cual opción se encuentra su nivel de ingresos.

Objetivo: Conocer el rango en el que se encuentra el nivel de ingresos de la población

Selección en cual opción se encuentra su nivel de ingresos	Fa	Fr
Menos de \$365	50	13,02%
Entre \$365 a \$500	103	26,82%
Entre \$500 a \$900	145	37,76%
Mayor a \$900	86	22,40%
Total general	384	100%



Interpretación:

La distribución de ingresos muestra la mayoría de los encuestados tiene ingresos entre \$500 y \$900, lo que indica un nivel económico medio con acceso limitado a servicios financieros. Un grupo importante gana menos de \$500, reflejando cierta vulnerabilidad, mientras que una minoría supera los \$900, lo que sugiere mayor capacidad de inversión y demanda de servicios más avanzados, lo cual aporta una perspectiva diversificada sobre las necesidades y expectativas hacia la automatización en el sector financiero.

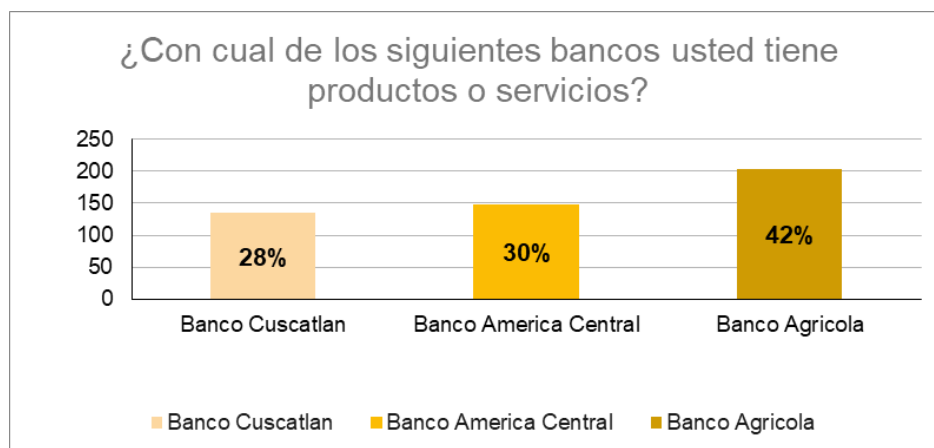
Análisis:

El 13.02%: Un segmento pequeño vive con ingresos muy bajos, el 26.82%: Parte considerable con desafíos financieros y menor capacidad de ahorro, entre 37.76%, la mayoría se encuentra en este rango, sugiriendo un nivel moderado de ingresos y mejor acceso a servicios financieros. Mientras que el 22.40%: Refleja una porción notable con mayores ingresos.

Pregunta 5. ¿Con cuál de los siguientes bancos usted tiene productos o servicios? (Se le permite al encuestado seleccionar múltiples opciones.)

Objetivo: Conocer cuál es el banco con mayor aceptación por la población e identificar la importancia que los sistemas automatizados tienen en esta decisión.

¿ Con cual de los siguientes bancos usted tiene productos o servicios?	Fa	Fr
Banco Cuscatlan	135	28%
Banco America Central	148	30%
Banco Agricola	204	42%
Total general	487	100%



Interpretación:

La distribución de clientes entre los bancos refleja una fuerte competencia, donde la automatización es clave para atraer y retener usuarios. Banco Agrícola lidera, seguido por Banco América Central, luego el banco Cuscatlán, también es relevante y debe compararse en cuanto a la funcionalidad y accesibilidad de sus sistemas automatizados, ya que probablemente haya factores relacionados al servicio al cliente que hagan que se disminuyan las probabilidades que el cliente escoja esta entidad bancaria como primera opción.

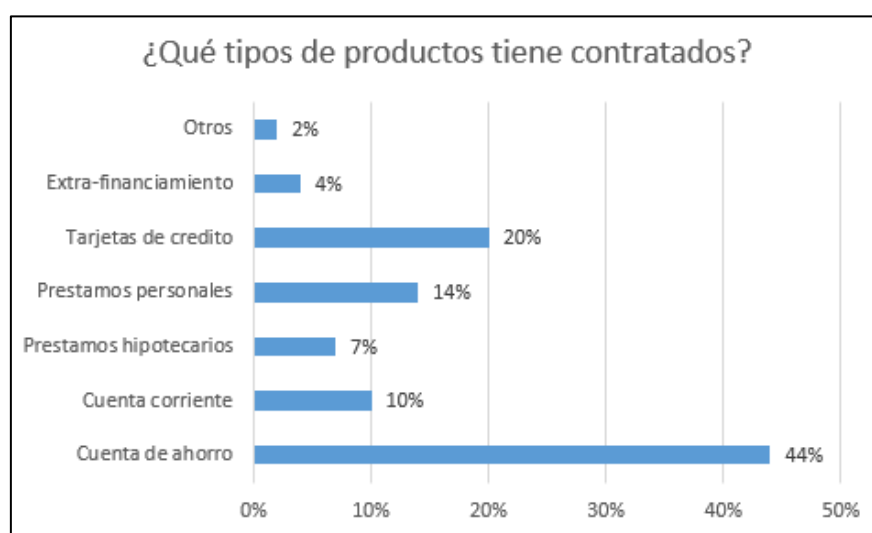
Análisis:

Los datos muestran que el Banco Agrícola tiene la mayor proporción de usuarios 42% entre los encuestados, seguido por el Banco América Central 30% y el Banco Cuscatlán 28%. Esto sugiere una preferencia de los clientes hacia el Banco Agrícola en comparación con las otras dos instituciones.

Pregunta 6. ¿Qué tipos de productos tiene contratados? (Se le permite al encuestado seleccionar múltiples opciones.)

Objetivo: Identificar qué tipo de productos tienen contratados los clientes de los bancos

¿Qué tipos de productos tiene contratados?	Fa	Fr
Cuenta de ahorro	309	44%
Cuenta corriente	70	10%
Prestamos hipotecarios	51	7%
Prestamos personales	97	14%
Tarjetas de credito	139	20%
Extra-financiamiento	26	4%
Otros	14	2%
Total general	706	100%



Interpretación:

El análisis de los datos revela que los encuestados muestran una marcada preferencia por productos financieros básicos, con un predominio de las cuentas de ahorro y las tarjetas de crédito. Estos resultados sugieren que los esfuerzos de automatización en el sector bancario deberían centrarse en optimizar la experiencia y la gestión de servicios de ahorro y crédito, alineándose con las necesidades prioritarias de los clientes y fomentando una mayor satisfacción.

Análisis:

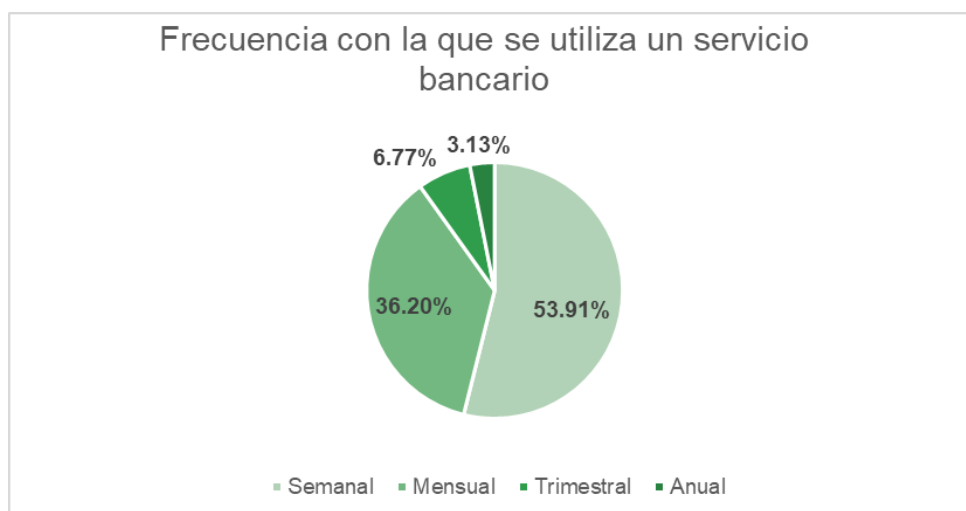
La cuenta de ahorro fue el producto mayoritario, con un 44%, seguido de las tarjetas de crédito con un 20%. Los préstamos personales con el 14%, mientras que las cuentas corrientes tuvieron un 10%. Los préstamos hipotecarios y el extra-financiamiento obtuvieron un 7% y un 4%

respectivamente, y un 2% indicó tener otros productos. Estos resultados indican una clara preferencia por productos básicos de ahorro y crédito.

Pregunta 7. ¿Con que frecuencia requiere utilizar un servicio bancario?

Objetivo: Conocer la frecuencia que los clientes requieren utilizar los servicios bancarios

¿ Con que frecuencia requiere utilizar un servicio bancario?	Fa	Fr
Semanal	207	53,91%
Mensual	139	36,20%
Trimestral	26	6,77%
Anual	12	3,13%
Total general	384	100%



Interpretación:

Más de la mitad de los encuestados utiliza servicios bancarios de manera semanal. Este dato indica una dependencia significativa de los servicios bancarios. La información muestra que la mayoría de los usuarios tiene una relación activa y frecuente con su banco, lo que resalta la importancia de ofrecer un servicio eficiente y la capacidad de los bancos para adaptarse sus sistemas automatizados a esta demanda puede determinar su éxito y la satisfacción del cliente en un mercado competitivo.

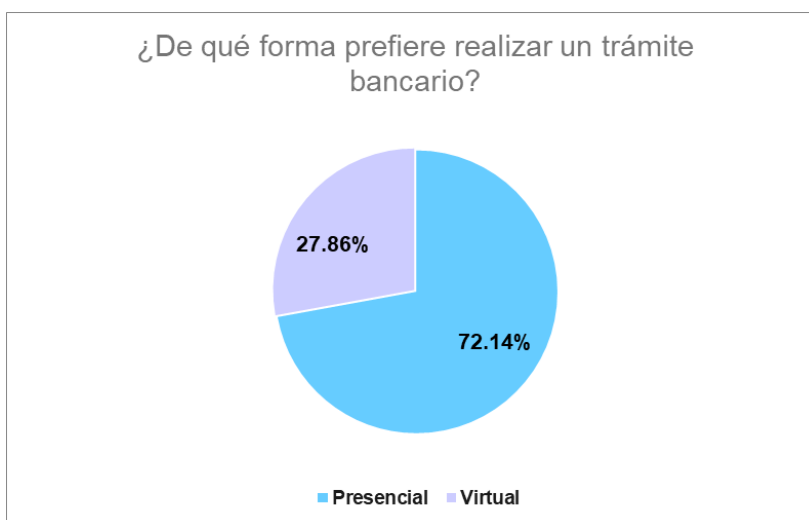
Análisis:

Los resultados indican que la mayoría de los usuarios, un 53.91%, requieren estos servicios de forma semanal, reflejando una alta demanda de interacción constante con la institución. Le sigue un 36.20% de usuarios que utiliza servicios bancarios mensualmente, lo cual también representa una necesidad de interacción periódica. Un 6.77% de los encuestados reporta una frecuencia trimestral, y solo un 3.13% los utiliza anualmente.

Pregunta 8. ¿De qué forma prefiere realizar un trámite bancario?

Objetivo: Conocer de qué manera el cliente prefiere realizar sus trámites bancarios

¿De qué forma prefiere realizar un trámite bancario?	Fa	Fr
Presencial	277	72,14%
Virtual	107	27,86%
Total general	384	100%

**Interpretación:**

La gran mayoría de los encuestados prefiere la interacción humana, lo que puede estar relacionado con la búsqueda de confianza y seguridad en el manejo de su dinero.

Un porcentaje significativo, aunque menor, prefiere los trámites virtuales. Esto indica que existe una adopción de la tecnología en el sector bancario, pero no es la opción predominante.

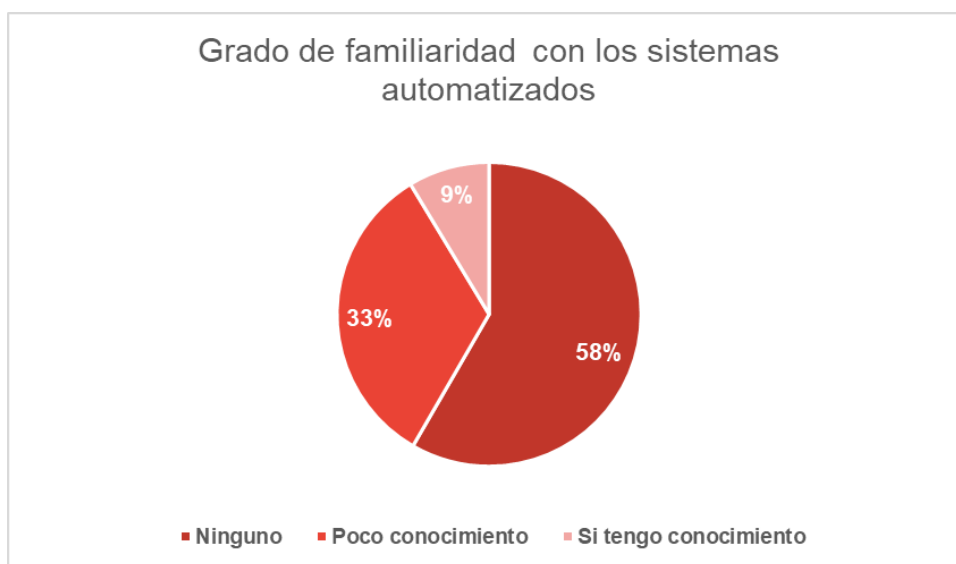
Análisis:

Los resultados muestran que un 72.14% de los usuarios prefieren los tramites presenciales, solo un 27.86% prefiere realizar sus trámites de forma virtual. Estos datos indican que, a pesar del avance de los sistemas tecnológicos, la mayoría de los clientes aún valora el servicio en sucursales físicas, lo cual podría estar relacionado con la sensación de seguridad o incluso confianza.

Pregunta 9. ¿Qué grado de familiaridad tiene con los sistemas automatizados?

Objetivo: Identificar el grado de familiaridad que tienen los sistemas automatizados en los clientes de los bancos

¿Qué grado de familiaridad tiene con los sistemas automatizados?	Fa	Fr
Ninguno	225	58%
Poco conocimiento	126	33%
Si tengo conocimiento	33	9%
Total general	384	100%



Interpretación:

Los datos muestran que la mayoría de los encuestados tiene poco o ningún conocimiento de los sistemas automatizados, lo que podría tener efectos significativos para la incorporación de tecnologías y la eficiencia operativa. Lo cual muestra una clara necesidad de enfrentar el desajuste de conocimiento sobre dichos sistemas en el sector bancario.

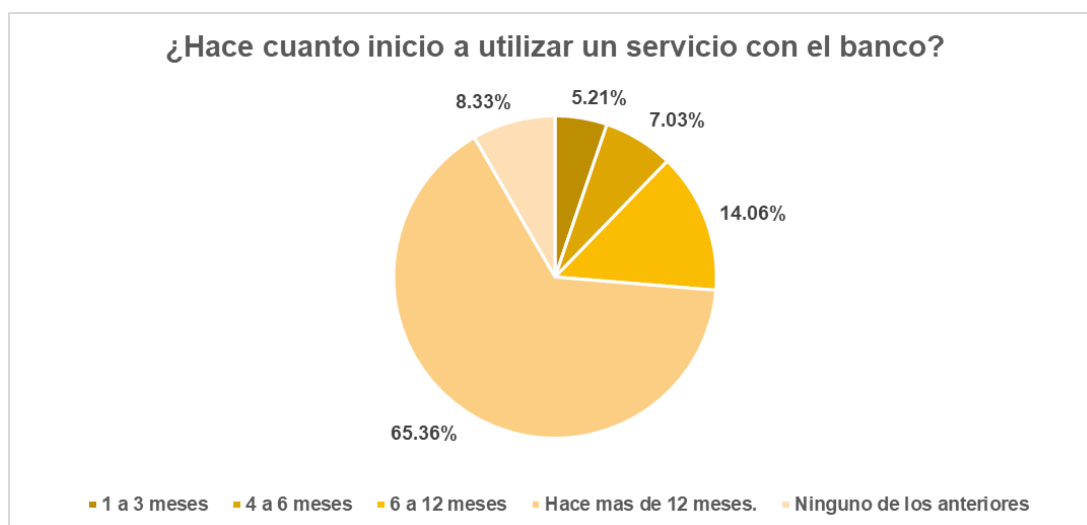
Análisis:

Los resultados arrojan un nivel bajo de familiaridad por parte de los usuarios con relación a los sistemas automatizados, ya que el 58% indica no tener conocimiento sobre ellos, mientras que un 33% dice tener un conocimiento limitado. Solo el 9% expresa tener dominio de estos sistemas. Dichos resultados sugieren una posibilidad para las organizaciones bancarias de ejecutar programas de capacitación que faciliten el uso de la tecnología automatizada.

Pregunta 10. ¿Hace cuánto inicio a utilizar un servicio con el banco?

Objetivo: Identificar el tiempo que los usuarios llevan usando un servicio automatizado con el banco del cual son usuarios.

¿Hace cuanto inicio a utilizar un servicio con el banco?	Fa	Fr
1 a 3 meses	20	5,21%
4 a 6 meses	27	7,03%
6 a 12 meses	54	14,06%
Hace mas de 12 meses.	251	65,36%
Ninguno de los anteriores	32	8,33%
Total general	384	100%

**Interpretación:**

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados ha mantenido una relación con el banco por más de 12 meses, lo cual indica una alta fidelidad con la institución. El porcentaje de nuevos clientes (menos de un año) es menor. Esto podría indicar que, aunque el banco mantiene a sus clientes a largo plazo, no está captando nuevos usuarios o está captando muy pocos.

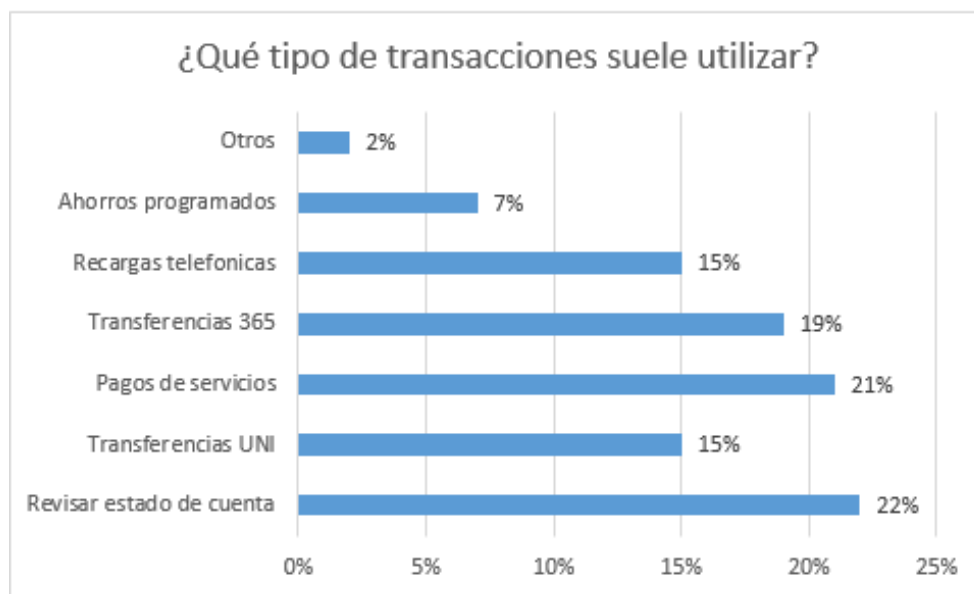
Análisis:

El 65.36% de los encuestados dijo llevar utilizando un servicio automatizado con el banco de su preferencia hace más de 12 meses, mientras que un 5.21% dijo llevar un mínimo de 1 a 3 meses. Esto puede indicar que gran parte de la población ya está inmersa en la utilización de servicios automáticos desde un periodo prolongado.

Pregunta 11. ¿Qué tipo de transacciones suele utilizar? Si la respuesta es otro por favor justifique. (Se le permite al encuestado seleccionar múltiples opciones.)

Objetivo: Identificar las transacciones más frecuentes que utilizan los clientes, y el número promedio ejecutado por los mismos.

¿Qué tipo de transacciones suele utilizar?. Si la respuesta es otro por favor justifique.	Fa	Fr
Revisar estado de cuenta	256	22%
Transferencias UNI	174	15%
Pagos de servicios	238	21%
Transferencias 365	224	19%
Recargas telefonicas	171	15%
Ahorros programados	76	7%
Otros	21	2%
Total general	1160	100%



Interpretación:

La preferencia de los clientes por ciertas transacciones automatizadas como 'Revisar estado de cuenta' refleja una adaptación progresiva hacia el uso de la tecnología bancaria, mientras que las transacciones en 'Otros' sugieren oportunidades para personalizar y expandir servicios específicos.

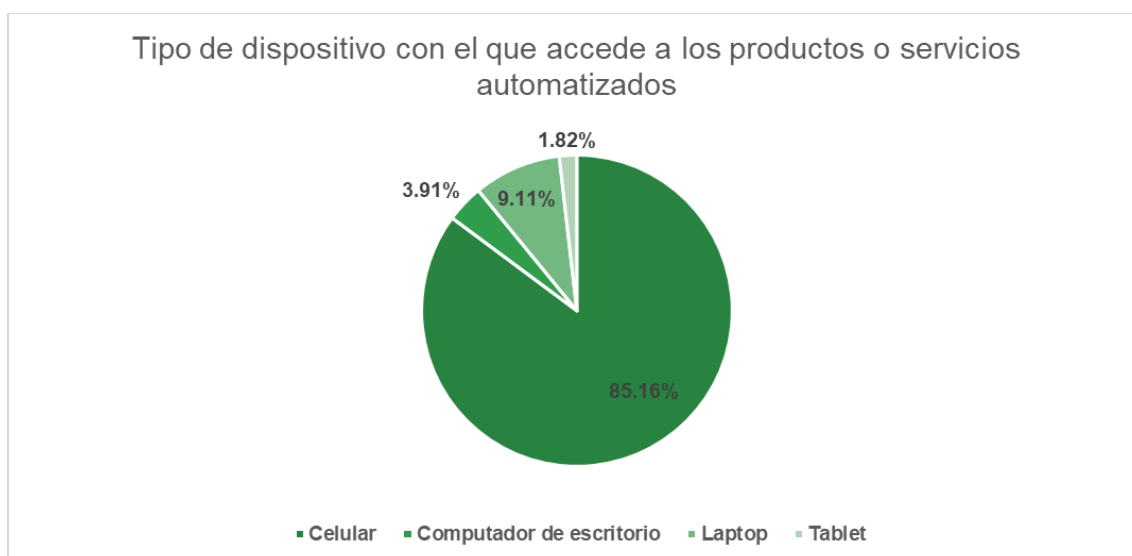
Análisis:

En esta pregunta se brindó a los encuestados la opción elegir múltiples respuestas, siendo "Otros" la opción adicional a justificar. En ese sentido se determinó por medio de esta muestra que los clientes utilizan al menos 3 transacciones que involucran un servicio automatizado. A nivel global se determinó que las transacciones más utilizadas por los clientes son "Revisar estado de cuenta" con un 22%, "Pago de servicios" con un 21% y "Transferencias 365" con un 19%. En la opción "Otros" se encuentran transacciones adicionales como "Retiros sin Tarjeta", "Notificaciones de viajero", "Pago de Préstamos", etc.

Pregunta 12. ¿Desde qué tipo de dispositivo accede a los productos o servicios automatizados?

Objetivo: Identificar el medio o dispositivo más frecuente con el cual los clientes acceden a los servicios automatizados.

¿Desde que tipo de dispositivo accede a los productos o servicios automatizados?	Fa	Fr
Celular	327	85,16%
Computador de escritorio	15	3,91%
Laptop	35	9,11%
Tablet	7	1,82%
Total general	384	100%



Interpretación:

El predominio del uso del celular como dispositivo de acceso a servicios automatizados subraya la importancia de optimizar las aplicaciones móviles para ofrecer una experiencia fluida y eficiente.

Análisis:

El dispositivo más utilizado para acceder a un producto o servicio automatizado es el celular, reflejado por una preferencia del 85% de los encuestados, seguido de un 9% que accede desde un computador portátil o laptop.

Pregunta 13. ¿Cuánto es el tiempo promedio que utiliza al momento de hacer uso de los servicios automatizados que el banco pone a su disposición?

Objetivo: Conocer el tiempo promedio que los clientes utilizan al momento de hacer uso de los servicios automatizados.

¿Cuánto es el tiempo promedio que utiliza al momento de hacer uso de los servicios automatizados que el banco pone a su disposición?	Fa	Fr
0.5h	257	67%
1h	101	26%
2h o más	26	7%
Total general	384	100%



Interpretación:

Los tiempos cortos de interacción con sistemas automatizados reflejan su eficiencia en resolver consultas simples, mientras que los tiempos más largos podrían asociarse con operaciones complejas, mostrando un equilibrio en la funcionalidad del sistema.

Análisis:

La gráfica muestra que la mayoría de los clientes de los bancos encuestados, el 67%, utilizan los sistemas automatizados de atención al cliente por un período corto de hasta 30 minutos al día. Un 26% de los clientes dedica aproximadamente 1 hora diaria a estos sistemas, mientras que solo un 7% pasa 2 horas o más interactuando con los servicios automatizados. Estos datos sugieren que la mayoría de los usuarios realizan interacciones rápidas y puntuales, posiblemente para operaciones sencillas como consultas de saldo o transacciones básicas, mientras que un porcentaje mucho menor de clientes requiere tiempos más prolongados.

Pregunta 14. ¿El banco le ha brindado la asesoría para poder utilizar el uso de los sistemas y herramientas?

Objetivo: Identificar si los clientes han recibido algún tipo de capacitación, tutorial o asesoría para poder hacer uso de los servicios automatizados por parte del banco.

¿El banco le ha brindado la asesoría para poder utilizar el uso de los sistemas y herramientas?	Fa	Fr
No	195	51%
Si, la he recibido	189	49%
Total general	384	100%



Interpretación:

según los resultados se muestra una falta de asesoría para los clientes, lo que evidencia un aspecto negativo en el soporte que los bancos otorgan y por ende en la percepción que tiene el consumidor sobre los sistemas automatizados

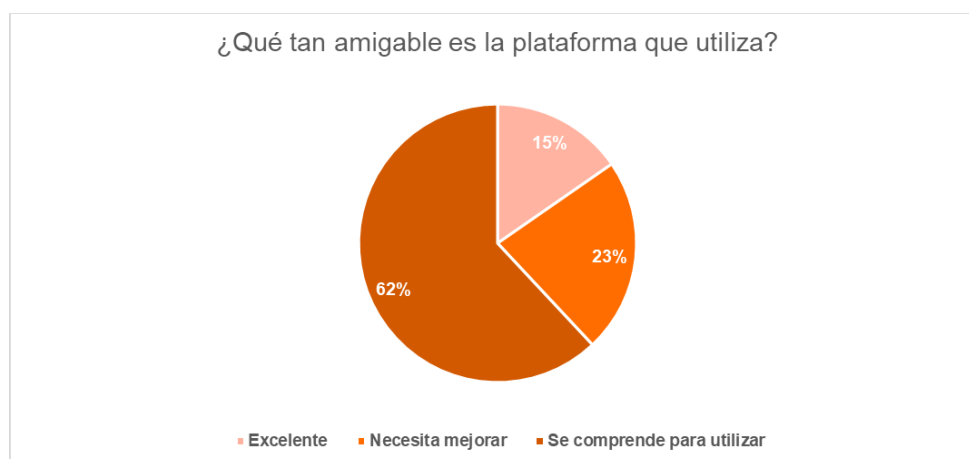
Análisis:

Un 51% de las respuestas muestran que los usuarios no han recibido ningún tipo de asesoría; Por otro lado, un 49% muestran lo contrario.

Pregunta 15. ¿Qué tan amigable es la plataforma que utiliza?

Objetivo: Conocer la percepción de los clientes sobre la interfaz de las plataformas de los servicios automatizados ofrecidos por los bancos.

¿Qué tan amigable es la plataforma que utiliza?	Fa	Fr
Excelente	59	15%
Necesita mejorar	87	23%
Se comprende para utilizar	238	62%
Total general	384	100%

**Interpretación:**

El resultado muestra que la mayoría de los usuarios considera que la plataforma automatizada del banco es comprensible y usable, lo que indica un nivel aceptable de funcionalidad, aunque con margen de mejora en la experiencia del usuario. Una parte significativa de los encuestados mencionó que la plataforma necesita mejoras, lo que sugiere que hay áreas específicas que podrían no estar cumpliendo las expectativas de los usuarios en términos de facilidad de uso o eficiencia. Solo un pequeño grupo calificó la plataforma como excelente, lo que revela una

oportunidad importante para que el banco optimice sus sistemas automatizados y mejore la satisfacción general del cliente, especialmente en aspectos relacionados con la usabilidad.

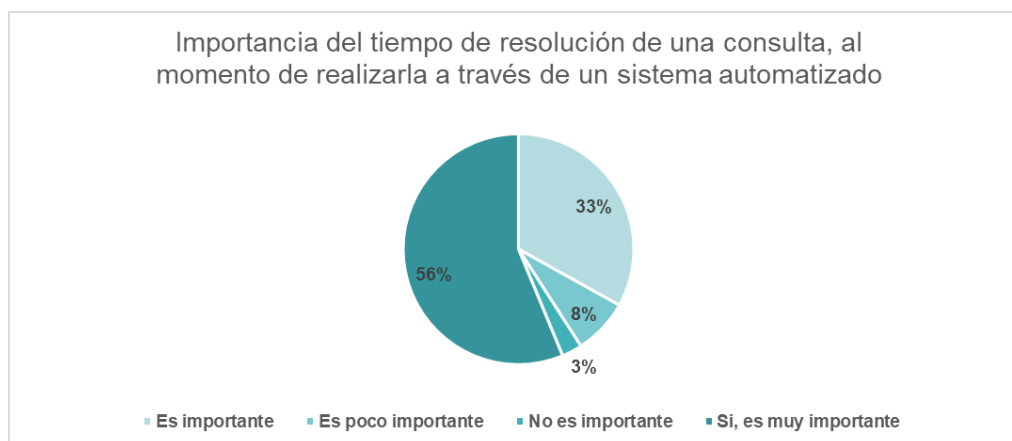
Análisis:

El análisis de la plataforma bancaria revela que el 62% de los usuarios considera que es "comprensible para utilizar", mientras que el 23% opina que "necesita mejorar" y solo el 15% la califica como "excelente". Esto sugiere una aceptación moderada, con margen para mejorar la usabilidad y satisfacer mejor las expectativas de los usuarios.

Pregunta 16. ¿Es importante el tiempo de resolución de su consulta, al momento de realizarla a través de un sistema automatizado?

Objetivo: Conocer la apreciación de los clientes respecto a los tiempos de resolución ejecutados en los servicios automatizados.

¿Es importante el tiempo de resolución de su consulta, al momento de realizarla a través de un sistema automatizado?	Fa	Fr
Es importante	127	33%
Es poco importante	30	8%
No es importante	11	3%
Si, es muy importante	216	56%
Total general	384	100%



Interpretación:

Los resultados demuestran que la velocidad de respuesta es un factor significativo para la mayoría de los clientes. Si bien funciona, la mayoría de las personas priorizarían la velocidad de funcionalidad del sistema que el bienestar en general. Por lo tanto, el tiempo empleado resolviendo el problema se debe tener en cuenta para una buena experiencia del cliente.

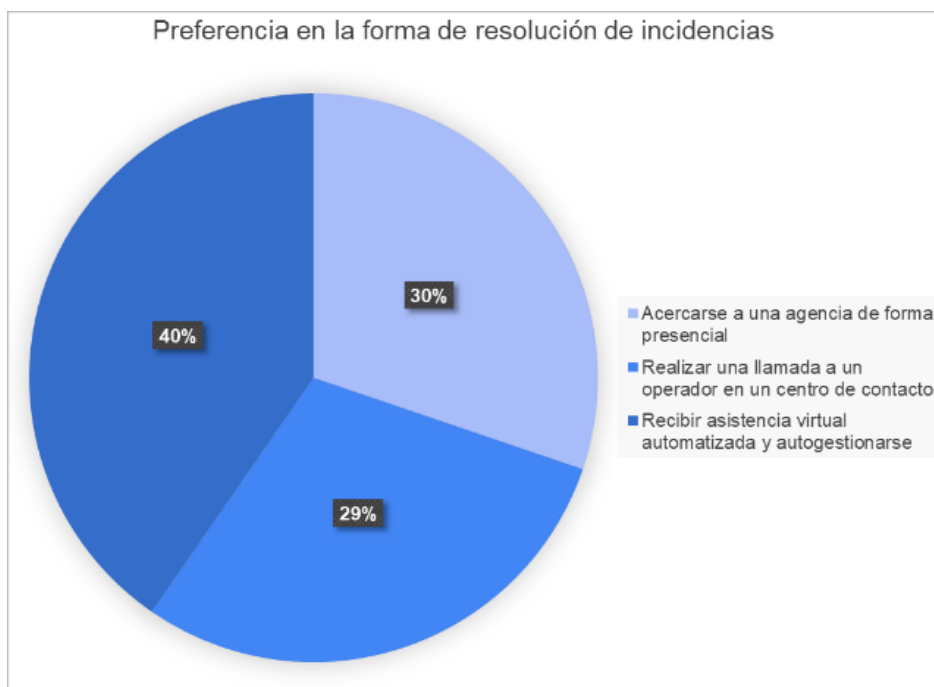
Análisis:

La rapidez en la resolución de consultas es fundamental para la satisfacción de los usuarios en sistemas bancarios automatizados. Con un 89% de los encuestados otorgando gran relevancia a este aspecto (56% lo considera "muy importante" y 33% "importante"), queda claro que el tiempo de respuesta impacta significativamente en la percepción del servicio. Solo un pequeño grupo (8%) lo ve como "poco importante" y un 3% afirma que "no es importante", lo que refuerza la necesidad de que las instituciones bancarias inviertan en optimizar la velocidad de sus plataformas para atender las expectativas de la mayoría de sus clientes.

Pregunta 17. Si posee un problema y usted hace uso de una aplicación digital donde recurrentemente realiza sus operaciones bancarias. ¿De qué forma prefiere que le sea resuelto el problema?

Objetivo: Identificar la preferencia de los clientes cuando sus problemas con los servicios automatizados sean solventados por el banco.

Si posee un problema y usted hace uso de una aplicación digital donde recurrentemente realiza sus operaciones bancarias. ¿De qué forma prefiere que le sea resuelto el problema?		
	Fa	Fr
Acercarse a una agencia de forma presencial	116	30%
Realizar una llamada a un operador en un centro de contacto	113	29%
Recibir asistencia virtual automatizada y autogestionarse	155	40%
Total general	384	100%



Interpretación:

La preferencia por asistencia automatizada o autogestión sugiere una creciente aceptación de tecnologías digitales, aunque la paridad con opciones presenciales y telefónicas refleja la necesidad de equilibrar innovación con soporte humano

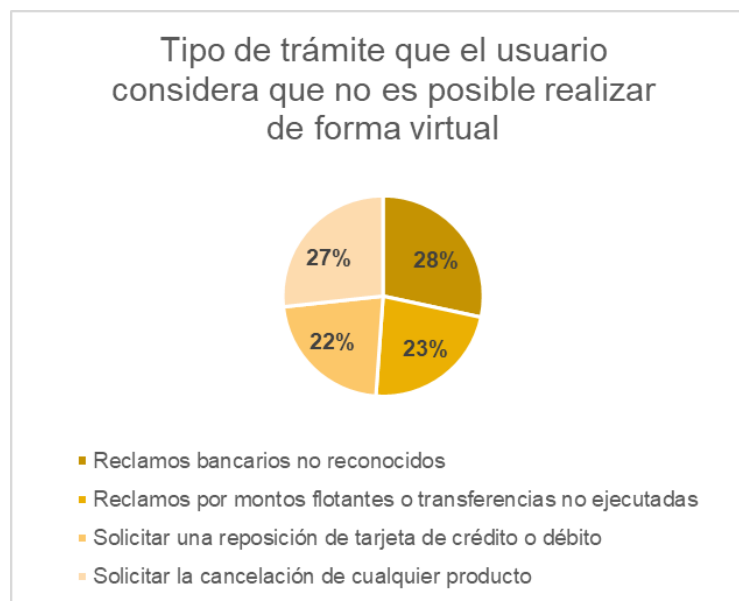
Análisis:

El 40% de encuestados prefiere autogestionarse o recibir asistencia virtual automatizada al momento de solventar un problema con algún servicio ofertado por el banco. Un 30% prefiere ir a una agencia de forma presencial, y también un 30% prefiere realizar una llamada directa al centro de contacto para recibir la asistencia que necesita. Las preferencias no son tan marcadas como puede observarse, aún hay muchos usuarios que prefieren tener un contacto humano para poder solventar.

Pregunta 18. ¿Qué tipo de trámite considera que no es posible realizarlo de forma virtual? (Se le permite al encuestado seleccionar múltiples opciones.)

Objetivo: Identificar los tipos de trámites que los usuarios consideran no factibles de realizar de forma virtual en los sistemas automatizados de atención al cliente.

14.- ¿Qué tipo de trámite considera que no es posible realizarlo de forma virtual? Puede seleccionar múltiples opciones	Fa	Fr
Reclamos bancarios no reconocidos	187	28%
Reclamos por montos flotantes o transferencias no ejecutadas	150	23%
Solicitar una reposición de tarjeta de crédito o débito	146	22%
Solicitar la cancelación de cualquier producto	176	27%
Total general	659	100%



Interpretación:

La percepción de que ciertos trámites no pueden realizarse virtualmente, como reclamos y cancelaciones, resalta áreas críticas donde la digitalización podría mejorar la confianza y accesibilidad del usuario.

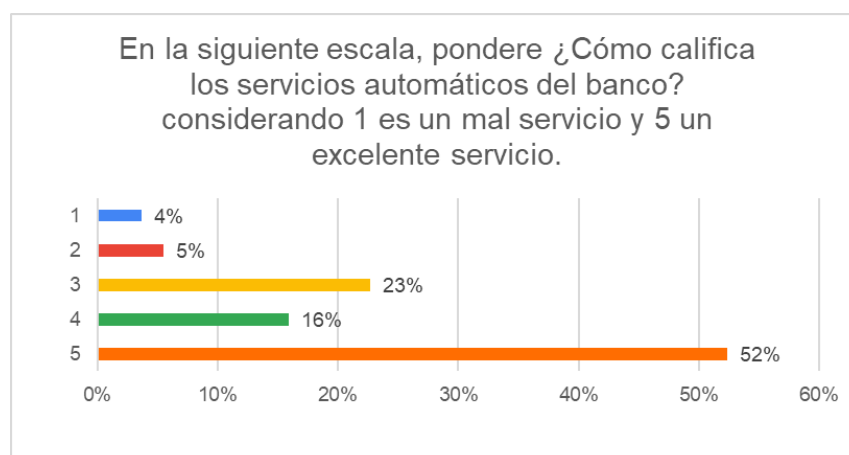
Análisis:

El gráfico muestra la percepción sobre los trámites que no se pueden realizar virtualmente. El mayor porcentaje (28%) considera que los reclamos bancarios no reconocidos son difíciles de gestionar en línea. Le sigue la cancelación de productos (27%), mientras que los reclamos por transferencias no ejecutadas (23%) y la reposición de tarjetas (22%) tienen menor dificultad percibida para ser tramitados virtualmente. Esto indica que los procesos más críticos, relacionados con seguridad financiera y cancelaciones, son vistos como más complicados para digitalizarse.

Pregunta 19. En la siguiente escala, pondere ¿Cómo califica los servicios automáticos del banco? considerando 1 es un mal servicio y 5 un excelente servicio.

Objetivo: Evaluar la percepción de los usuarios sobre la calidad de los servicios automáticos del banco en una escala del 1 al 5.

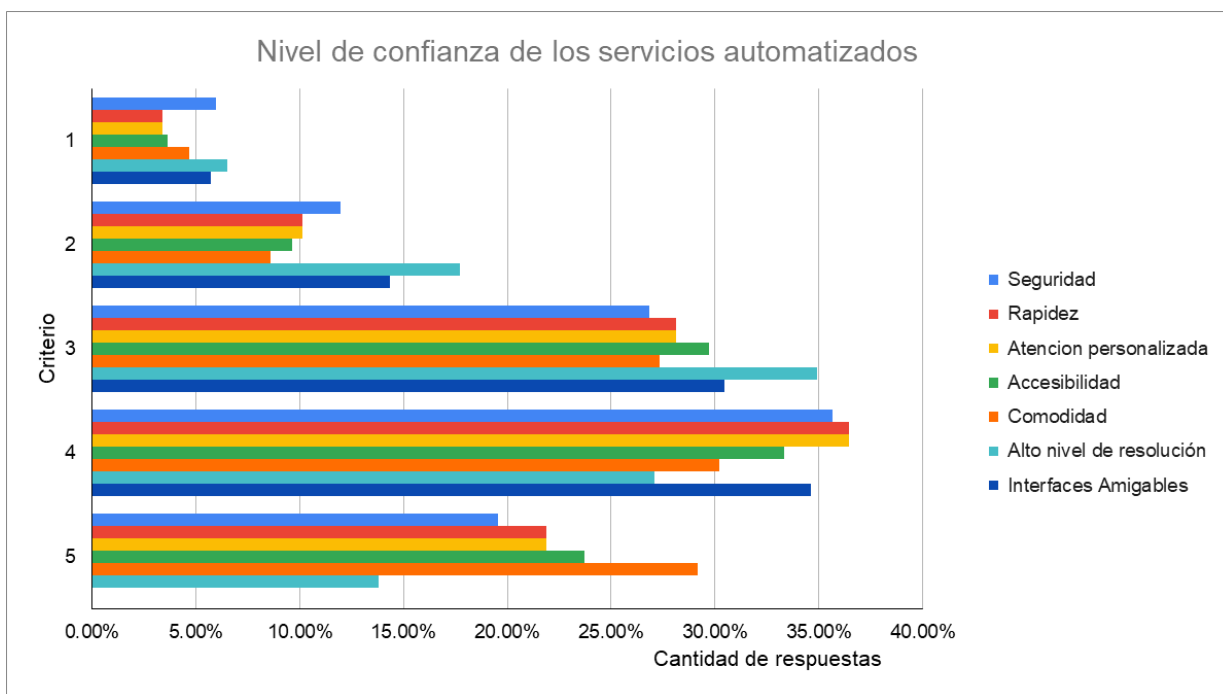
En la siguiente escala, pondere ¿Cómo califica los servicios automáticos del banco? considerando 1 es un mal servicio y 5 un excelente servicio.		
Escala	Fr	Fa
1	4%	14
2	5%	21
3	23%	87
4	16%	61
5	52%	201
Total general	100%	384



Interpretación:

La alta calificación de los servicios automáticos muestra un nivel general de satisfacción, aunque la presencia de calificaciones más bajas señala la importancia de abordar áreas específicas de mejora.

Análisis:



Interpretación:

En general, las personas confían bastante en los servicios automatizados. La mayoría valoró muy bien aspectos como la seguridad, que fue el criterio con mayor nivel de confianza, y también la rapidez, lo cual sugiere que estos servicios están cumpliendo con lo que los usuarios esperan en términos de eficiencia y protección.

Por otro lado, la atención personalizada no fue tan bien evaluada, lo que puede indicar que, aunque el sistema funciona bien en lo técnico, todavía hace falta mejorar el trato más cercano o adaptado a cada persona. Otros elementos como las interfaces amigables o la resolución de problemas también fueron bien valorados, aunque con opiniones un poco más variadas.

Los servicios automatizados están bien aceptados, pero hay señales claras de que se debe trabajar más en cómo se brinda una atención más humana o personalizada dentro de este tipo de plataformas.

Análisis:

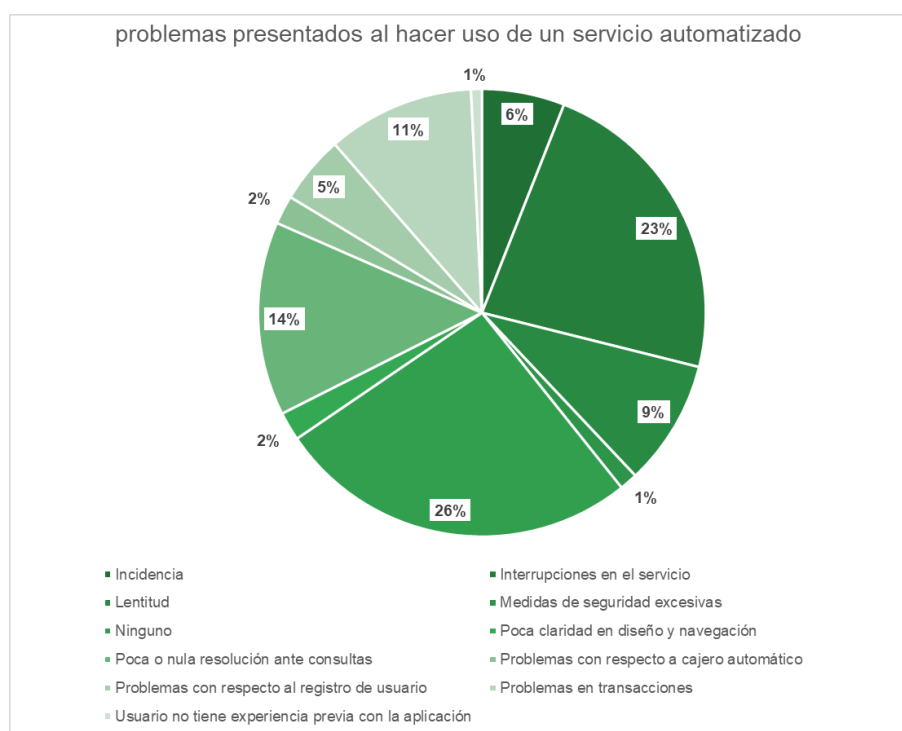
Los resultados muestran que el cliente se siente más seguro usando servicios automatizados cuando estos funcionan bien y son rápidos. Esto tiene sentido, porque las personas suelen confiar en lo que les ahorra tiempo y les da respuestas claras.

Sin embargo, cuando se trata de algo más cercano o personalizado, como recibir una atención más humana, los sistemas automáticos no terminan de cumplir con lo que muchos esperan. Esto podría deberse a que algunas personas todavía valoran mucho el trato directo, sobre todo cuando tienen dudas o problemas específicos.

Pregunta 21. ¿Qué problemas ha presentado cuando ha hecho uso de un servicio automatizado?

Objetivo: Identificar los problemas más comunes que enfrentan los usuarios al utilizar los servicios automatizados.

¿Qué problemas ha presentado cuando ha hecho uso de un servicio automatizado?	Fr	Fa
Incidencia	6%	23
Interrupciones en el servicio	23%	88
Lentitud	9%	35
Medidas de seguridad excesivas	1%	5
Ninguno	26%	101
Poca claridad en diseño y navegación	2%	8
Poca o nula resolución ante consultas	14%	54
Problemas con respecto a cajero automático	2%	8
Problemas con respecto al registro de usuario	5%	19
Problemas en transacciones	11%	41
Usuario no tiene experiencia previa con la aplicación	1%	3
Total General	100%	384



Interpretación:

Aunque algunos clientes no presentaron inconvenientes, lo que sugiere una experiencia satisfactoria, existen áreas críticas que requieren atención. Entre los principales problemas reportados están las interrupciones en el servicio, la lentitud y la falta de resolución efectiva de consultas. Además, algunos señalaron dificultades en transacciones, mientras que otros mencionaron inconvenientes como un diseño poco claro, medidas de seguridad excesivas, problemas con cajeros automáticos y en el registro de usuarios. En general, los datos subrayan la necesidad de optimizar estas áreas para mejorar la satisfacción del cliente.

Análisis:

Los datos revelan que el 26% de los encuestados no experimentó problemas al utilizar servicios automatizados, lo que indica una experiencia satisfactoria para una parte significativa de los usuarios. Sin embargo, el 23% reportó interrupciones en el servicio, y un 9% mencionó problemas de lentitud. Además, el 14% indicó poca o nula resolución ante consultas, y el 11% reportó dificultades en las transacciones. Otros problemas como falta de claridad en el diseño y navegación (2%), medidas de seguridad excesivas (1%), y complicaciones con cajeros automáticos (2%) o el registro de usuarios (5%) fueron mencionados, reflejando áreas que requieren mejoras para optimizar la experiencia de los usuarios.

Pregunta 22. Pondere ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el uso del sistema automatizado?

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción con respecto a los servicios automatizados en la banca comercial

Nivel de satisfacción	Fa	Fr
Satisfecho	242	63%
Totalmente Satisfecho	92	24%
Insatisfecho	35	9%
Excede las expectativas	15	4%
Total general	384	100%

**Interpretación:**

El nivel de satisfacción general refleja una buena aceptación de los servicios automatizados, aunque el porcentaje de insatisfacción indica la necesidad de ajustes en la funcionalidad o soporte.

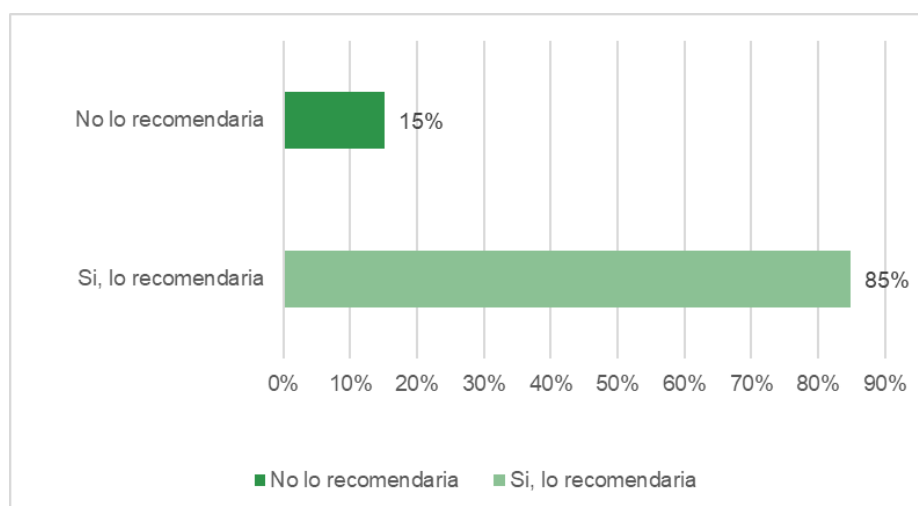
Análisis:

El gráfico sobre el nivel de satisfacción de los usuarios con el sistema automatizado muestra resultados mayormente positivos, con un 63% de los encuestados sintiéndose satisfechos y un 24% totalmente satisfechos, lo que sugiere que la mayoría de los usuarios considera que el servicio automatizado cumple sus expectativas básicas. Sin embargo, un 9% expresó estar insatisfecho, lo que indica que aún existen áreas de mejora, probablemente en términos de funcionalidad y experiencia de usuario. Solo el 4% manifestó que el sistema excedió sus expectativas, lo que sugiere que, aunque es funcional, hay margen para sorprender positivamente a los clientes mediante mejoras innovadoras y un enfoque más centrado en la experiencia del usuario.

Pregunta 23. ¿Usted le recomendaría el uso de productos y servicios automatizados actuales de los bancos a otras personas?

Objetivo: Evaluar la disposición de los usuarios a recomendar los productos y servicios automatizados de la banca comercial a otras personas

¿Usted le recomendaría el uso de productos y servicios automatizados actuales de los bancos a otras personas?	Fr	Fa
No lo recomendaría	15%	58
Si, lo recomendaría	85%	326
Total General	100%	384



Interpretación:

La disposición de los usuarios a recomendar los servicios automatizados sugiere que estos servicios son percibidos como útiles y confiables, aunque hay espacio para mejorar y aumentar esta confianza.

Análisis:

Los resultados sobre la recomendación del uso de productos y servicios automatizados de los bancos son contundentes: el 85% de los encuestados indicaron que sí recomendarían estos servicios, lo que refleja una percepción mayoritariamente positiva hacia las soluciones automatizadas. Esto sugiere que, pese a las áreas de mejora señaladas en otras preguntas, la mayoría de los usuarios considera que los beneficios superan los inconvenientes. Por otro lado, un 15% no recomendaría los servicios, lo cual señala que existen algunas experiencias negativas que deben ser atendidas para mejorar la satisfacción global y el nivel de confianza en los sistemas automatizados.

Pregunta 24. Si tiene la oportunidad de cambiarse a otra entidad bancaria, ¿Por cuál de estas razones lo realizaría? Si la respuesta es otro por favor justifique.

Objetivo: Determinar las razones principales que motivarían a los clientes de la banca comercial a cambiar de entidad para mejorar la retención de usuarios.

Si tiene la oportunidad de cambiarse a otra entidad bancaria, ¿Por cuál de estas razones lo realizaría?	Fa	Fr
Sistemas automatizados mas eficientes	130	34%
Productos o servicios mas atractivos	95	24.5%
Mejor atencion al cliente	77	20%
Mayor número de sucursales	66	17%
todos los anteriores	3	1%
Otro	6	1.5%
No cambiaría	7	2%
Total	384	100%



Interpretación:

Los datos reflejan que la eficiencia en los sistemas automatizados es el factor más valorado por los clientes, lo que subraya la importancia de optimizar la tecnología bancaria para mejorar la experiencia del usuario. Sin embargo, otros aspectos como productos atractivos y una atención al cliente de calidad también tienen un peso significativo en la decisión de cambio, mostrando

que la satisfacción del cliente depende de un equilibrio entre innovación tecnológica y servicios personalizados

Análisis:

Los resultados muestran que la principal razón para que los usuarios consideren cambiar de entidad bancaria es la búsqueda de sistemas automatizados más eficientes, seleccionada por el 34% de los encuestados. Le siguen los productos o servicios más atractivos con un 24.5%, y una mejor atención al cliente con el 20%. Razones como el mayor número de sucursales (17%) tienen menor impacto, mientras que opciones como "todos los anteriores" (1%) o "otro" (1.5%) son prácticamente insignificantes. Solo el 2% afirmó que no cambiaría de entidad bancaria, lo que indica una notable disposición al cambio.

Pregunta 25. ¿Qué recomendación daría a su banco de preferencia para mejorar los productos o servicios automatizados que actualmente utiliza?

Objetivo: Recoger recomendaciones de los clientes para mejorar los productos o servicios automatizados del banco, según su experiencia de uso.

Sugerencia	Fa	Fr
Ampliar funcionalidades	43	11%
Anunciar servicios ofrecidos para que el usuario pueda aprovecharlos	1	0%
Atención 24/7 y mayor número de sucursales y cajeros	19	5%
Brindar asistencia sobre uso de la aplicación	21	5%
Capacitar al personal	44	11%
Eliminar o reducir incidencias	70	18%
Mejorar tiempo de resolución en consultas	58	15%
Navegación más amigable	27	7%
Ninguna sugerencia	78	20%
Realizar mantenimiento de la plataforma en horarios de poco tráfico	4	1%
Evitar cobros no autorizados y reducirlos	9	2%
Reforzar la seguridad	10	3%
Total	384	100%



Interpretación:

La mayoría de los clientes encuestados brindaron sugerencias para mejorar los servicios automatizados, destacando como principales áreas de mejora la reducción de fallas, el tiempo de resolución de consultas y la capacitación del personal. También se valoró la necesidad de ampliar funcionalidades y mejorar la experiencia de navegación. Un segmento significativo no ofreció recomendaciones, lo que podría reflejar satisfacción o falta de interés.

Análisis:

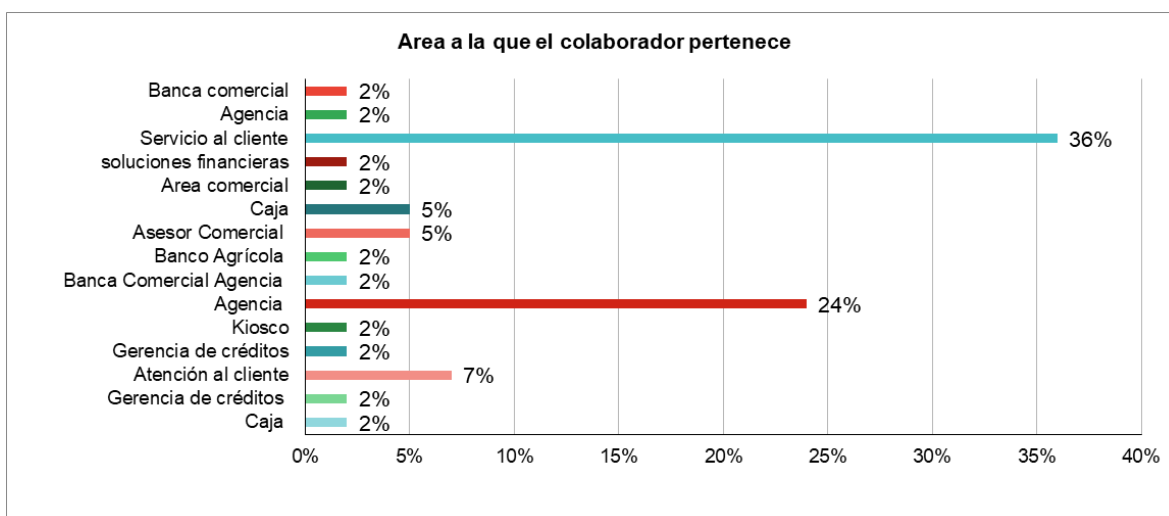
El 20% de los clientes no brindó ninguna sugerencia, lo que puede interpretarse como conformidad con el servicio o desinterés en participar. Sin embargo, un 18% recomendó reducir incidencias y un 15% mejorar los tiempos de resolución, indicando que estos son los aspectos más críticos para los usuarios. La capacitación del personal (11%) y la ampliación de funcionalidades (11%) también fueron áreas relevantes. La navegación más amigable fue sugerida por un 7%, y aspectos como la atención 24/7, asistencia en el uso de la app y seguridad obtuvieron entre 2% y 5%. Solo un 1% mencionó el mantenimiento en horarios de poco tráfico.

3.1.2 Tabulación Encuesta de empleados

Pregunta 1. Nombre del área a la que pertenece

Objetivo: Identificar las áreas específicas a las que pertenecen los empleados en el servicio al cliente de la banca comercial.

Area	Fr	Fa
Banca comercial	2%	1
Agencia	2%	1
Servicio al cliente	36%	15
soluciones financieras	2%	1
Area comercial	2%	1
Caja	5%	2
Asesor Comercial	5%	2
Banco Agrícola	2%	1
Banca Comercial Agencia	2%	1
Agencia	24%	10
Kiosco	2%	1
Gerencia de créditos	2%	1
Atención al cliente	7%	3
Gerencia de créditos	2%	1
Caja	2%	1
Total	100%	42



Interpretación:

Este desglose sugiere que las áreas de servicio y atención al cliente, tanto en agencias como en oficinas comerciales, siguen siendo fundamentales en el entorno bancario, aunque otras áreas más especializadas o administrativas parecen tener una menor representación en esta muestra. Esto podría señalar una posible vulnerabilidad de las áreas de atención al cliente frente a la automatización, mientras que los roles más técnicos o de asesoría mantienen un impacto más reducido.

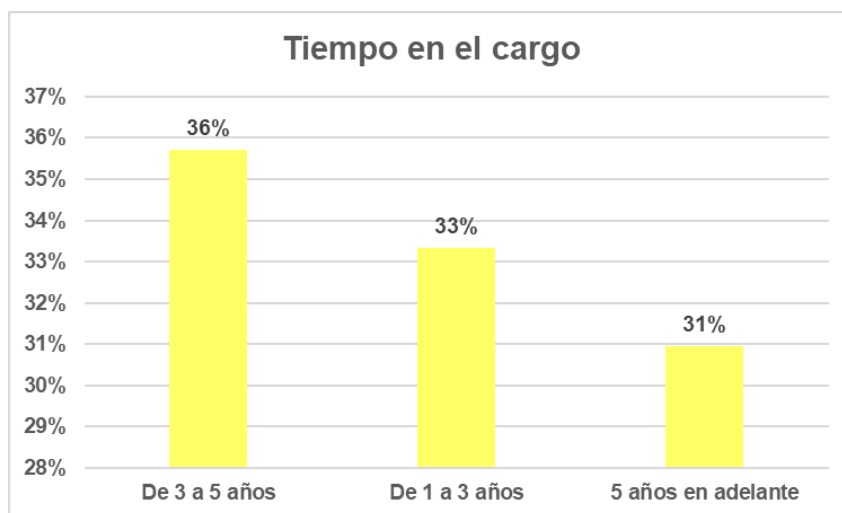
Análisis:

Del 100% de los encuestados el 36% pertenece al área de servicio al cliente, el 24% en agencia, 7% atención al cliente, 5% caja y servicio al cliente, y para las áreas de banca comercial, agencia, soluciones financieras, agencia, kiosco, gerencia de crédito, caja tienen una representación menor, con solo 2% respuestas cada una.

Pregunta 2. Tiempo en el cargo

Objetivo: Determinar el tiempo que los empleados de servicio al cliente en la banca comercial han desempeñado su cargo actual.

Tiempo en el cargo	Fr	Fa
De 3 a 5 años	36%	15
De 1 a 3 años	33%	14
5 años en adelante	31%	13
Total	100%	42



Interpretación:

La gráfica que muestra los años de antigüedad de los empleados, los datos muestran que los roles de atención al cliente, fundamentales en el sector bancario, tienden a tener una rotación moderada, con empleados que acumulan experiencia, pero no necesariamente permanecen a largo plazo. La menor cantidad de empleados con más de 5 años podría reflejar una presión creciente por la automatización en estas áreas, lo que posiblemente contribuye a la menor

retención de empleados a largo plazo. Esto podría indicar que, aunque estas áreas siguen siendo esenciales, enfrentan cambios estructurales que impactan la estabilidad laboral a largo plazo.

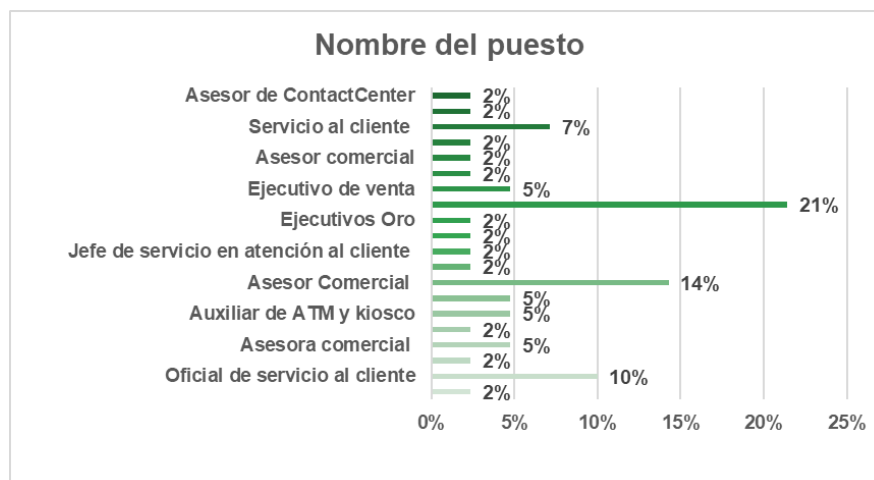
Análisis:

Del 100% de los encuestados el 36% se encuentran de 3 a 5 años, el 33% se encuentran en 1 a 3 años y el 31% se encuentra con 5 o más años de servicio.

Pregunta 3. Nombre del puesto de trabajo

Objetivo: Identificar los distintos cargos desempeñados por los empleados de servicio al cliente en la banca comercial.

Nombre del puesto de trabajo	Fr	Fa
Asesor de ContactCenter	2%	1
Asistente de atención al cliente	2%	1
Servicio al cliente	7%	3
Especialista en atención al cliente	2%	1
Asesor comercial	2%	1
Administradora de trafico	2%	1
Ejecutivo de venta	5%	2
Cajero	21%	9
Ejecutivos Oro	2%	1
Sub Jefe de cajeros	2%	1
Jefe de servicio en atención al cliente	2%	1
Soluciones financieras	2%	1
Asesor Comercial	14%	6
Direccionador de servicio	5%	2
Auxiliar de ATM y kiosco	5%	2
Ejecutivo negocios créditos predarios	2%	1
Asesora comercial	5%	2
Jefe de Servicio	2%	1
Oficial de servicio al cliente	10%	4
Ejecutivo de negocios prendarios	2%	1
Total	100%	42



Interpretación:

Los roles predominantes son "Cajero", "Asesor Comercial" y "Servicio al Cliente", lo que refleja la alta demanda de posiciones orientadas a la interacción directa con el cliente. Estos puestos, particularmente el de cajero, parecen ser los más susceptibles a la automatización dada su frecuencia, mientras que otros roles con menor representación también se vinculan a la atención directa. El análisis sugiere que la automatización podría impactar una amplia gama de puestos en distintos niveles, destacando la necesidad de examinar su efecto en la reconfiguración del empleo en el sector bancario.

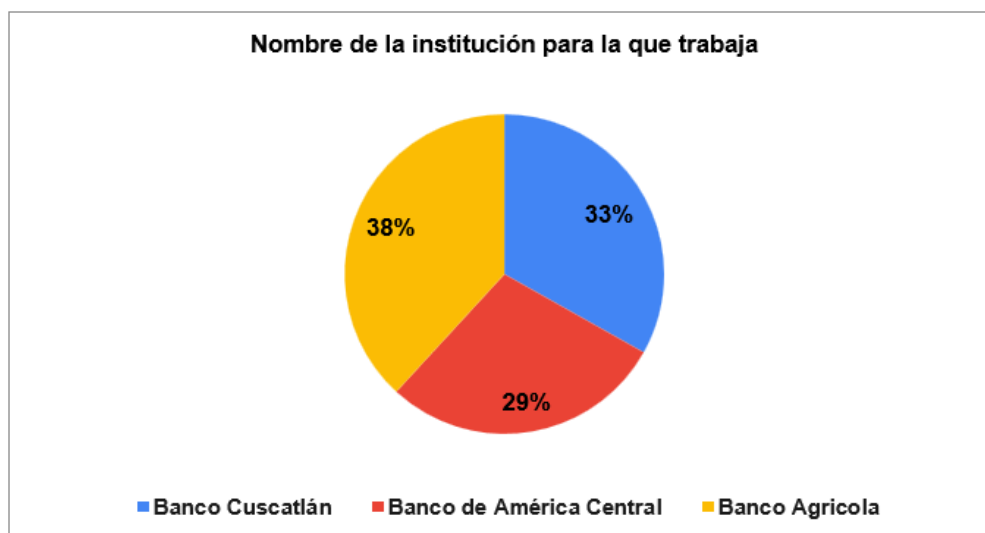
Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 21%, son cajeros, igualmente el 21% asesores comerciales, el 7% oficial de servicio al cliente, servicio al cliente, el 5% asesor comercial, Auxiliar de atm y kiosco, direccionador de servicio, ejecutivo de venta, y 2% tienen de puesto asesor de contactcenter, asistente de atención al cliente, especialista en atención al cliente, asesor comercial, administrativo de tráfico, ejecutivos oro, Sub jefe de cajeros, soluciones financieras, oficial de servicio al cliente, ejecutivo de negocio a créditos prendarios, jefe de servicio.

Pregunta 4. Nombre de la Institución Financiera para la que trabaja

Objetivo: Identificar los bancos en los que trabajan los empleados de servicio al cliente en la banca comercial.

Banco	Fr	Fa
Banco Cuscatlán	33%	14
Banco de América Central	29%	12
Banco Agrícola	38%	16
Total	100%	42



Interpretación:

Esta mayor representación del Banco Agrícola podría influir en los resultados sobre la automatización de puestos de atención al cliente, ya que este banco tiene más empleados en la muestra. Esto puede generar un sesgo en los resultados, reflejando más las necesidades de este banco que las de los otros. Sin embargo, la diferencia no es tan grande, por lo que el análisis global podría aún ser válido, pero es importante considerar este factor al interpretar los datos.

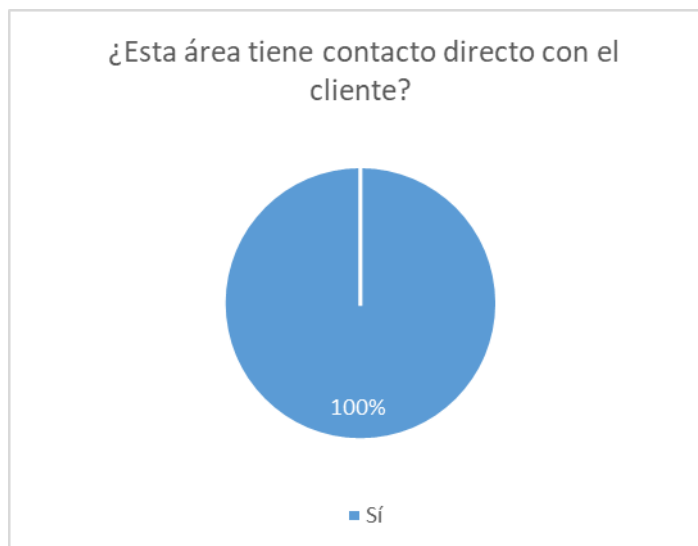
Análisis:

En los resultados presentados, se observa la distribución del personal encuestado por institución bancaria, con una representación del 33% del Banco Cuscatlán, 29% del Banco de América Central y 38% del Banco Agrícola. La mayor parte de los encuestados pertenece al Banco Agrícola, lo que podría influir en el análisis de la automatización de los puestos de atención al cliente, ya que esta institución muestra una mayor concentración de empleados.

Pregunta 5. ¿Esta área tiene contacto directo con el cliente?

Objetivo: Determinar si el área en la que trabajan los empleados tiene contacto directo con el cliente.

¿Esta área tiene contacto directo con el cliente?	Fr	Fa
Sí	100%	42
No	0%	0



Interpretación:

Dado que todos los encuestados de los cargos identificados en la encuesta tiene contacto directo con el cliente, se refuerza la relevancia de analizar el impacto de la automatización en estos roles dentro del sector bancario. La interacción constante con los usuarios es un aspecto central en estos puestos, lo que los convierte en áreas clave para la implementación de tecnologías automatizadas, como cajeros automáticos avanzados, kioscos de autoservicio o chatbots.

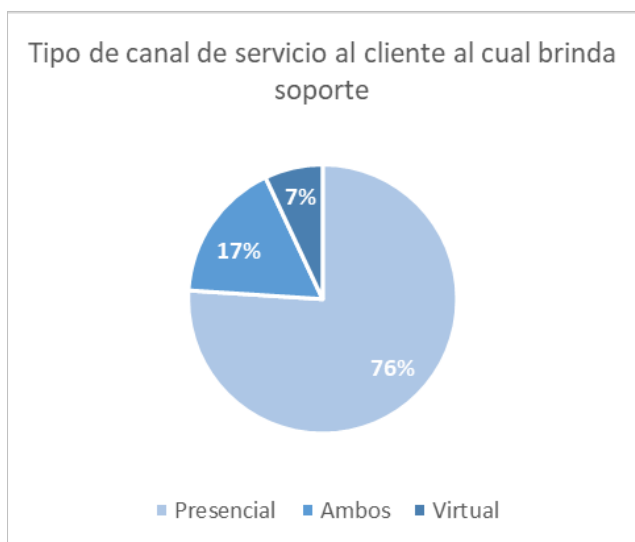
Análisis:

Del total de los encuestados, el 100% tiene contacto directo con el cliente.

Pregunta 6. ¿Cuál es el tipo de canal de servicio al cliente al cual brinda soporte?

Objetivo: Identificar el tipo de canal de servicio al cliente al que los empleados brindan soporte.

Tipo	Fr	Fa
Presencial	76%	32
Ambos	17%	7
Virtual	7%	3
Total	100%	42



Interpretación:

Se puede observar que la mayoría del personal encuestado brinda atención al cliente de manera presencial, lo que indica que el contacto directo sigue siendo el enfoque principal en los bancos consultados. Solo una pequeña parte realiza atención virtual, mientras que un grupo menor trabaja en un esquema mixto (ambos). Este desglose muestra que la automatización tendría un mayor impacto en los servicios presenciales, dado que es el canal predominante en la atención al cliente, mientras que la atención virtual aún se encuentra en una fase más incipiente en comparación.

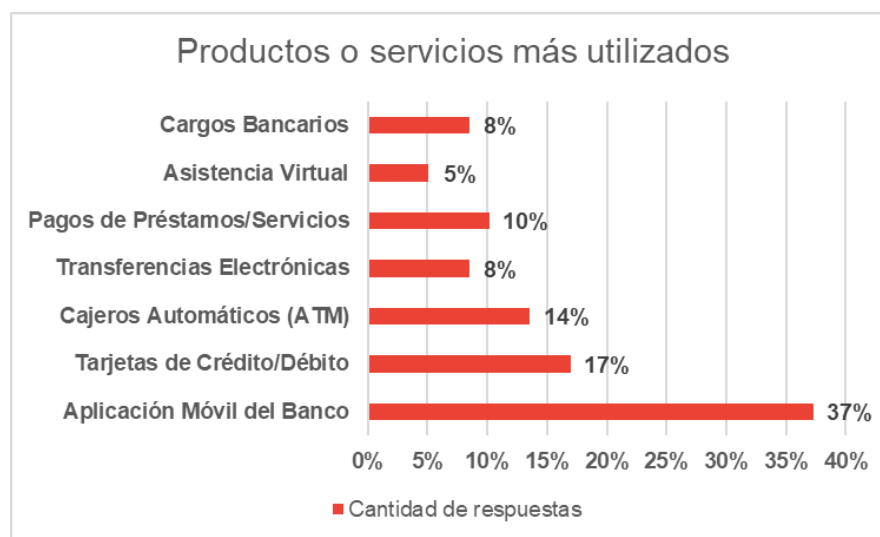
Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 76% brinda soporte a canal presencial, el 17% a ambos canales, y el 7% brinda al canal virtual.

Pregunta 7. ¿Cuáles son los productos o servicios automatizados más frecuentes de los cuales atienden reclamos o quejas de clientes? (Se le permite al encuestado seleccionar múltiples opciones.)

Objetivo: Identificar cuáles son los productos o servicios automatizados que más deficiencia tienen.

¿Cuáles son los productos o servicios automatizados más	Fa	Fr
Aplicación Móvil del Banco	22	37%
Tarjetas de Crédito/Débito	10	17%
Cajeros Automáticos (ATM)	8	14%
Transferencias Electrónicas	5	8%
Pagos de Préstamos/Servicios	6	10%
Asistencia Virtual	3	5%
Cargos Bancarios	5	8%
Total general	59	100%



Interpretación:

Los resultados reflejan que la aplicación móvil, es el principal punto de insatisfacción, lo que indica que las deficiencias en su funcionalidad están afectando negativamente la experiencia del usuario. Las tarjetas de crédito y débito también presentan problemas significativos, posiblemente relacionados con la automatización de procesos como bloqueos o transacciones. Los cajeros automáticos, evidencian que la automatización en el servicio físico no está cumpliendo las expectativas del cliente. Estos resultados sugieren que, aunque la automatización tiene el potencial de mejorar la eficiencia, existen áreas críticas donde la tecnología actual no está respondiendo de manera efectiva a las necesidades del usuario, generando insatisfacción.

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 37% consideran que la aplicación móvil, el 17% que las tarjetas de crédito o débito, el 14% los cajeros automáticos, el 10% los pagos de préstamos, el 8% cargos bancarios, transferencias electrónicas, y el 5% la asistencia virtual.

Pregunta 8. ¿En qué rango se encuentra un número estimado de quejas que usted atiende en un día?

Objetivo: Conocer el número promedio de quejas que recibe un empleado bancario en el día, relacionado con los productos o servicios automatizados ofertados por los diferentes bancos.

4. En que rango se encuentra un número estimado de quejas que usted atiende en un día	Fa	Fr
De 1 a 5	20	47,6%
De 10 a 20	7	16,7%
De 5 a 10	14	33,3%
más de 20	1	2,4%
Total general	42	100%



Interpretación

Los resultados indican que la mayoría de los empleados de atención al cliente resuelven entre 1 a 5 quejas diarias, mientras que una parte maneja entre 5 a 10 quejas. Un número menor atiende entre 10 a 20 quejas, y algunos superan las 20 quejas diarias. Estos datos sugieren que, aunque el volumen de quejas diarias no es excesivo para la mayoría de los empleados, hay una proporción significativa que maneja más de 5 quejas por día. Esto podría reflejar que los sistemas automatizados actuales no están resolviendo de manera eficiente ciertos problemas de los clientes, lo que obliga a los empleados a intervenir manualmente en un número considerable de casos, afectando potencialmente la eficiencia del servicio y la experiencia del usuario.

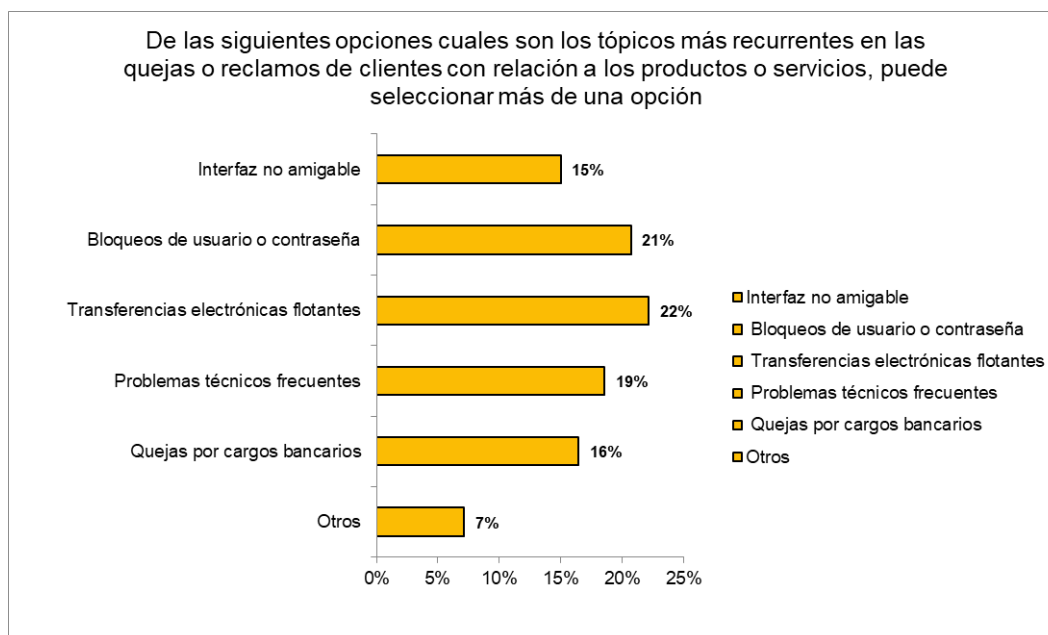
Análisis:

Del 100% de encuestados, el 47.6% indicó que el número de quejas es de 1 a 5, el 33.3% de 5 a 10, el 16.7% de 10 a 20% y el 2.4% más de 20 quejas en un día.

Pregunta 9. De las siguientes opciones ¿cuáles son los tópicos más recurrentes en las quejas o reclamos de clientes con relación a los productos o servicios? (Se le permite al encuestado seleccionar múltiples opciones.)

Objetivo: Identificar cuáles son los tópicos más recurrentes relacionados con productos o servicios de los cuales los empleados bancarios reciben quejas o reclamos.

De las siguientes opciones cuales son los tópicos más recurrentes en las quejas o reclamos de clientes con relación a los productos o servicios, puede seleccionar más de una opción		
	Fa	Fr
Interfaz no amigable	21	15%
Bloqueos de usuario o contraseña	29	21%
Transferencias electrónicas flotantes	31	22%
Problemas técnicos frecuentes	26	19%
Quejas por cargos bancarios	23	16%
Otros	10	7%
Total general	140	100%



Interpretación:

En promedio, los empleados atienden tres tópicos recurrentes como quejas, siendo los más representativos a nivel general de los bancos en este estudio los siguientes: los reclamos relacionados con transferencias electrónicas flotantes, seguidos por los bloqueos de usuario o contraseña, y los problemas técnicos frecuentes que suelen estar relacionados con

mantenimientos de las diferentes plataformas con las cuales el banco opera sus servicios y productos.

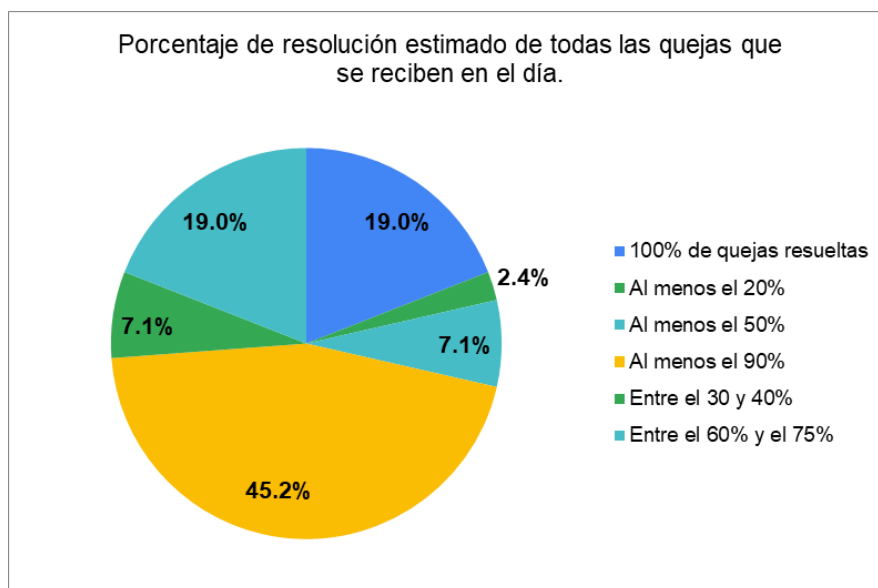
Análisis:

Del 100% de los encuestados el 22% identifica como tópicos más recurrentes las transferencias electrónicas, el 21% los bloqueos de usuarios o contraseña, el 19% los problemas técnicos, el 16% quejas por cargos bancarios, el 15% interfaz no amigable, y el 7% otros.

Pregunta 10. Derivado del número de quejas que atiende según su respuesta en la pregunta anterior, ¿cuál es el porcentaje de resolución estimado de todas las quejas que usted recibe en el día?

Objetivo: Conocer el porcentaje de resolución de quejas recibidas en un día laborado por los empleados bancarios.

Derivado del número de quejas que atiende según su respuesta en la pregunta 2, cual es el porcentaje de resolución estimado de todas las quejas que usted recibe en el día.	Fa	Fr
100% de quejas resueltas	8	19.0%
Al menos el 20%	1	2.4%
Al menos el 50%	3	7.1%
Al menos el 90%	19	45.2%
Entre el 30 y 40%	3	7.1%
Entre el 60% y el 75%	8	19.0%
Total general	42	100%



Interpretación:

Transferencias electrónicas y bloqueos de usuario/contraseña son los problemas más comunes. Esto sugiere fallas en estos sistemas que afectan la experiencia del cliente y requieren atención prioritaria. Problemas técnicos y cargos bancarios también representan una porción significativa de las quejas, indicando áreas donde se necesita mejorar la estabilidad y transparencia del sistema. Interfaz no amigable y otros problemas apuntan a la necesidad de optimizar la navegación y atender quejas menores.

Análisis:

De los encuestados, la mayoría indica que al menos el 90% de las quejas recibidas en un día laborado son resueltas, seguido por un grupo que asegura resolver el 100% de las quejas y otro grupo que resuelve entre el 60% y el 75%. Un porcentaje menor menciona que resuelve entre el 50% y el 40%, mientras que una pequeña fracción señala que resuelve al menos el 20% de las quejas.

Pregunta 11. ¿Cuál es el tiempo de respuesta estimado que usted ejecuta para solventar una queja o un reclamo relacionado con los productos o servicios automatizados?

Objetivo: Conocer el tiempo promedio de resolución de una queja ejecutado por un empleado bancario del área de servicio al cliente.

¿Cuál es el tiempo de respuesta estimado que usted ejecuta para solventar una queja o un reclamo relacionado con los productos o servicios automatizados?	Fa	Fr
0.5 h	32	76.2%
1 h	9	21.4%
2h o más	1	2.4%
Total general	42	100%



Interpretación:

Los resultados sugieren que los sistemas automatizados en las instituciones bancarias están teniendo una incidencia positiva en la eficiencia de la atención al cliente, ya que la mayoría de los empleados resuelven las quejas o reclamos en 0.5 horas. Esto indica que los procesos automatizados permiten una resolución rápida de los problemas, reduciendo significativamente el tiempo de espera. Sin embargo, un pequeño porcentaje de los empleados reporta que se necesitan hasta 1 hora, y un caso aislado menciona tiempos de 2 horas o más, lo que podría señalar ciertas limitaciones o dificultades en algunos procesos automatizados. En general, los sistemas automatizados parecen ser efectivos, pero es importante evaluar y optimizar los casos más complejos para mejorar aún más la experiencia del cliente.

Análisis:

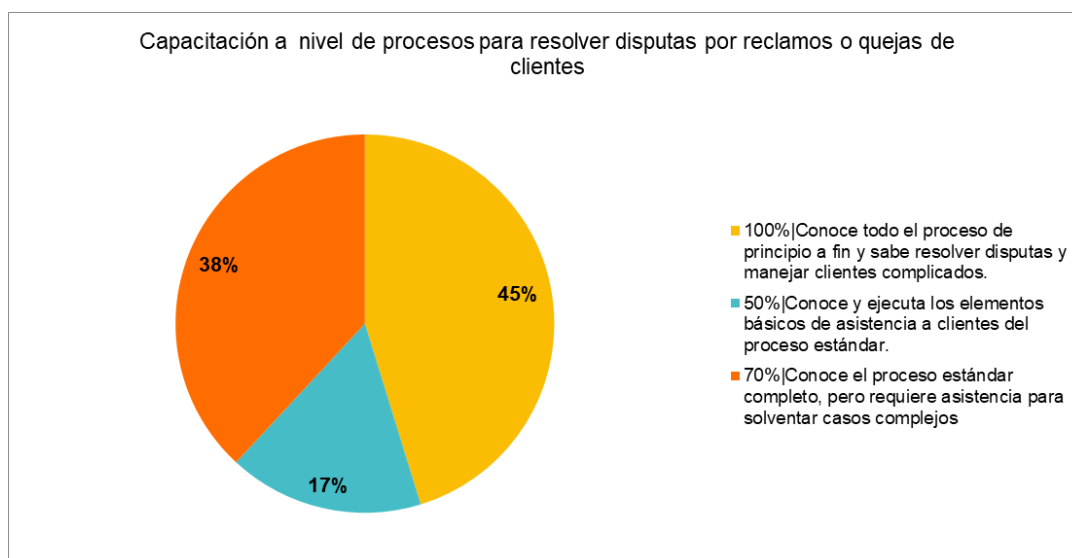
La mayoría de los empleados (76.2%) indican que resuelven las quejas o reclamos en 0.5 horas (30 minutos), lo que refleja un proceso rápido y eficiente. Un 21.4% señala que tarda 1 hora, y solo un 2.4% menciona que toma 2 horas o más, lo que podría ser debido a casos excepcionales.

En general, los tiempos de respuesta son rápidos, sugiriendo que los sistemas automatizados están funcionando bien, aunque algunos casos podrían beneficiarse de mejoras en el proceso.

Pregunta 12. En la siguiente escala marcando con una X, pondere su nivel de capacitación a nivel de procesos para resolver disputas por reclamos o quejas de clientes, siempre relacionado con productos o servicios automatizados que requieran asistencia al cliente.

Objetivo: Evaluar el nivel de capacitación de los empleados bancarios en cuanto a los procesos necesarios para resolver disputas relacionadas con reclamos o quejas de clientes, específicamente en servicios y productos automatizados que requieran asistencia al cliente.

En la siguiente escala marcando con una X, pondere su nivel de capacitación a nivel de procesos para resolver disputas por reclamos o quejas de clientes, siempre relacionado con productos o servicios automatizados que requieran asistencia al cliente.	Fa	Fr
100% Conoce todo el proceso de principio a fin y sabe resolver disputas y manejar clientes compli	19	45%
50% Conoce y ejecuta los elementos básicos de asistencia a clientes del proceso estándar.	7	17%
70% Conoce el proceso estándar completo, pero requiere asistencia para solventar casos complej	16	38%
Total general	42	100%



Interpretación:

Estos resultados subrayan que, aunque un porcentaje significativo del personal está bien capacitado, existe una proporción considerable que aún enfrenta dificultades con situaciones fuera de lo común, posiblemente debido a limitaciones de los sistemas automatizados que requieren intervención humana. La automatización ha mejorado el manejo de procesos, pero algunos casos complejos aún no pueden ser completamente resueltos sin la intervención manual. La falta de empleados en etapas de inducción también sugiere que la mayoría ya ha superado la

capacitación inicial, pero se hace necesario fortalecer la formación en aspectos más avanzados relacionados con la automatización, para asegurar que todos los empleados estén preparados para manejar eficientemente tanto los procesos automatizados como los casos que requieren intervención manual.

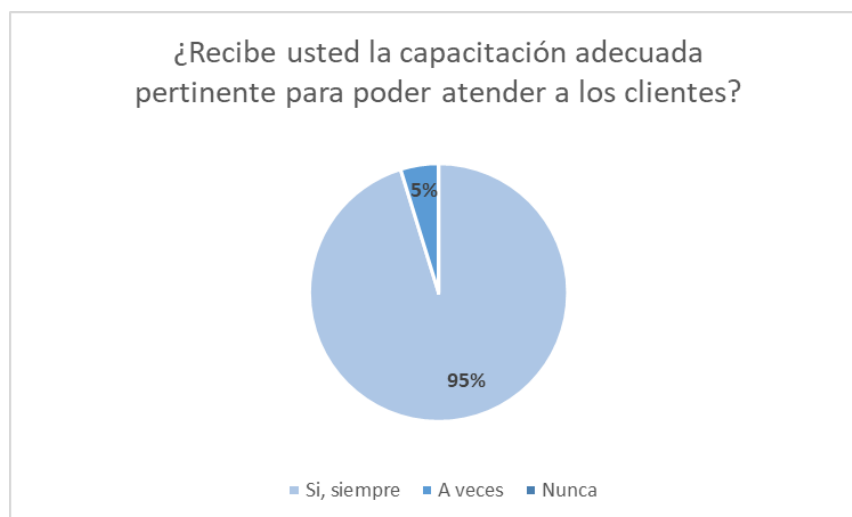
Análisis:

Los resultados indican que el 45% de los empleados reportan estar completamente capacitados para resolver disputas y manejar clientes complicados. Un 38% conoce el proceso estándar, pero aún requiere asistencia para resolver casos complejos, lo que sugiere que, si bien tienen un cierto nivel de conocimiento, enfrentan dificultades en situaciones fuera de lo común. Solo un 17% posee un conocimiento básico de los elementos de asistencia, limitando su capacidad para manejar reclamos más complicado.

Pregunta 13. Cuándo existe el desarrollo de un nuevo producto o una característica nueva en uno ya existente, ¿Recibe usted la capacitación adecuada pertinente para poder atender a los clientes?

Objetivo: Evaluar si los empleados reciben la capacitación adecuada cuando se desarrolla un nuevo producto o se introduce una nueva característica en productos existentes.

¿Recibe usted la capacitación adecuada pertinente para poder atender a los clientes	Fa	Fr
Si, siempre	40	95,24%
A veces	2	4,76%
Nunca	0	0,00%
Total general	42	100%



Interpretación:

La mayoría de los empleados recibe la capacitación adecuada para abordar los desafíos de la automatización en el sector bancario, pero es necesario reforzar la formación continua para garantizar que todos estén completamente preparados para manejar las herramientas digitales y automatizadas de manera eficiente.

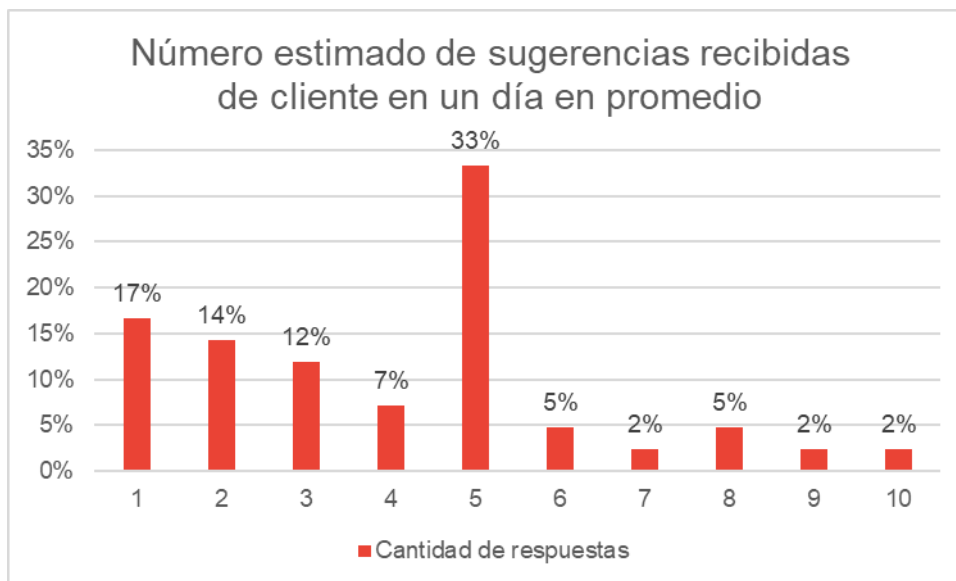
Análisis:

El 95% de los encuestados considera que recibe una capacitación adecuada para manejar los nuevos productos o características en sistemas automatizados, lo que refleja una preparación efectiva frente a la creciente automatización en los bancos y sugiere que la mayoría de los empleados están bien preparados para atender a los clientes en un entorno cada vez más digital. Sin embargo, el 5% que menciona recibir capacitación "a veces" destaca la necesidad de una formación más consistente y continua, lo que, aunque representando un porcentaje pequeño, podría afectar la capacidad de algunos empleados para gestionar con eficacia los sistemas automatizados, subrayando la importancia de mantener un enfoque sistemático en la capacitación.

Pregunta 14. Derivado de las quejas, mencione un número estimado de sugerencias recibidas de cliente en un día en promedio.

Objetivo: Evaluar el volumen promedio de sugerencias recibidas por los empleados bancarios de los clientes diariamente, como resultado de las quejas, para identificar posibles áreas de mejora en los productos y servicios automatizados.

Número estimado de sugerencias recibidas de cliente en un día en promedio.	Fa	Fr
1	7	17%
2	6	14%
3	5	12%
4	3	7%
5	14	33%
6	2	5%
7	1	2%
8	2	5%
9	1	2%
10	1	2%
Total general	42	100%



Interpretación:

Esta tendencia destaca una oportunidad significativa para las instituciones bancarias, especialmente en el contexto de la automatización de servicios, para mejorar sus estrategias de recopilación de feedback. Para aumentar la cantidad de sugerencias, los bancos podrían implementar herramientas más accesibles, como encuestas de satisfacción post-servicio, ofrecer incentivos a los clientes para fomentar su participación, o crear canales de comunicación más interactivos y fáciles de usar. Estas acciones no solo promoverían una mayor retroalimentación, sino que también podrían fortalecer la relación con los clientes y mejorar los productos y servicios automatizados en función de sus necesidades y expectativas.

Análisis:

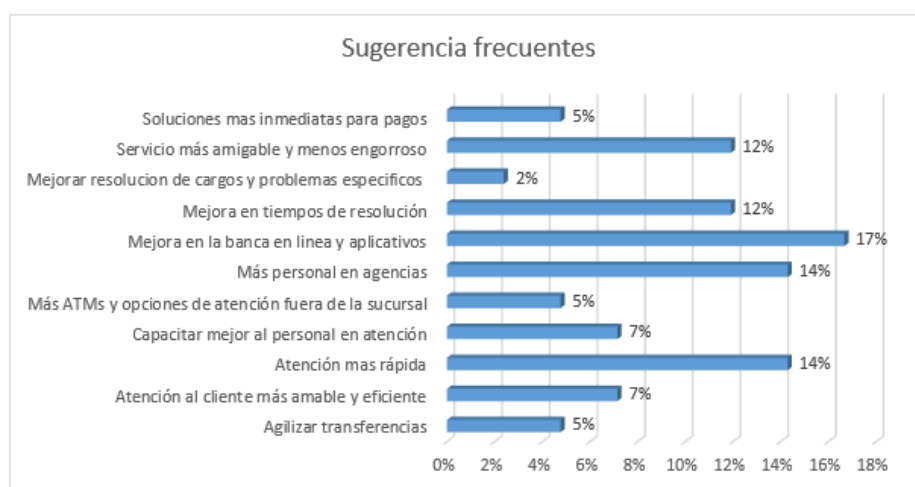
La mayoría (33.33%) reporta un promedio de 5 sugerencias diarias, mientras que el 42.86% recibe hasta 3. Esto indica un interés en aportar retroalimentación, aunque el volumen total es relativamente bajo. La escasez de sugerencias superiores a 5 sugiere que no todos los clientes se sienten motivados a participar. Esto representa una oportunidad para que las instituciones bancarias implementen estrategias más efectivas para fomentar la retroalimentación, como encuestas, incentivos o canales de comunicación más accesibles.

Pregunta 15. Mencione las sugerencias de clientes más comunes.

Objetivo: Identificar las sugerencias más comunes de las clientes relacionadas con la automatización de los sistemas bancarios, para evaluar cómo estas retroalimentaciones pueden informar mejoras en la tecnología y en la experiencia del usuario.

Nota* al ser una pregunta abierta, se englobaron las 42 respuestas en 11 categorías debido a la similitud entre la mayoría de las respuestas.

Sugerencias mas comunes.	Fa	Fr
Agilizar transferencias	2	5%
Atención al cliente más amable y eficiente	3	7%
Atención más rápida	6	14%
Capacitar mejor al personal en atención	3	7%
Más ATMs y opciones de atención fuera de la sucursal	2	5%
Más personal en agencias	6	14%
Mejora en la banca en línea y aplicativos	7	17%
Mejora en tiempos de resolución	5	12%
Mejorar resolución de cargos y problemas específicos	1	2%
Servicio más amigable y menos engorroso	5	12%
Soluciones más inmediatas para pagos	2	5%
Suma total	42	100%



Interpretación:

El análisis de estas sugerencias muestra que los clientes están principalmente interesados en mejorar la rapidez, eficiencia y accesibilidad de los servicios automatizados, con un enfoque claro en mejoras en los sistemas de banca en línea y aplicativos. La necesidad de optimizar tiempos de resolución y ofrecer soluciones más inmediatas indica que los clientes desean una experiencia más fluida y ágil en sus interacciones con los servicios automatizados. Sin embargo, también surgen preocupaciones sobre la atención al cliente, sugiriendo que, aunque la automatización es fundamental, el equilibrio con la atención humana sigue siendo crucial.

Para mejorar la experiencia del cliente en el contexto de la automatización bancaria, es necesario reforzar la capacitación del personal, optimizar los sistemas automatizados para hacerlos más rápidos y eficientes, y seguir ampliando los canales de atención automatizados que faciliten las interacciones sin requerir siempre la presencia física del cliente en una sucursal.

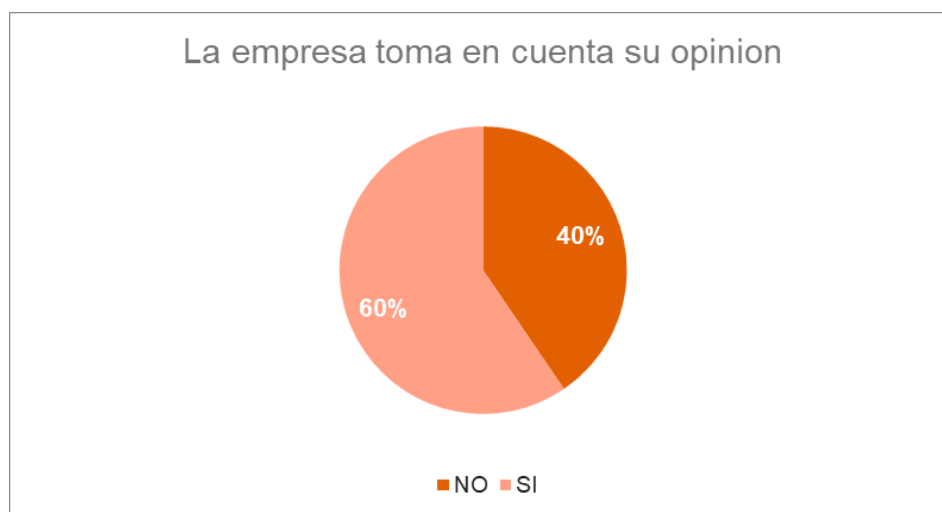
Análisis:

Las sugerencias más comunes de los clientes se centran en mejorar la eficiencia y atención al cliente dentro de los sistemas automatizados, destacando áreas clave como la mejora en la banca en línea y aplicaciones (17%), con una demanda por experiencias más rápidas y accesibles en plataformas digitales. También se menciona la necesidad de optimizar los tiempos de resolución (12%) y ofrecer soluciones más inmediatas para pagos (5%), reflejando una demanda de mayor agilidad en los procesos. Además, se resalta la importancia de equilibrar la automatización con la atención humana, especialmente en la solicitud de mayor rapidez en la atención y más personal en las agencias (14%). Otros aspectos incluyen la capacitación del personal (7%) para manejar tanto los sistemas automatizados como la interacción con clientes, la expansión de ATMs y opciones fuera de la sucursal (5%), y una mejor resolución de cargos y problemas específicos (2%), que subraya la necesidad de intervención humana en casos complejos no resueltos por la automatización.

Pregunta 16. ¿La empresa toma en cuenta su opinión en cuanto a mejoras que un servicio o producto automatizado del cual usted proporciona soporte, derivado de su contacto en resoluciones con clientes?

Objetivo: Evaluar en qué medida la empresa considera las opiniones del personal de servicio al cliente sobre mejoras en servicios o productos automatizados, a partir de su interacción con los clientes, con el fin de identificar oportunidades para optimizar los sistemas y procesos automatizados.

La empresa toma en cuenta su opinion	Fa	Fr
NO	17	40%
SI	25	60%
Total general	42	100%



Interpretación:

La mayoría de los encuestados siente que sus opiniones sí son escuchadas cuando se trata de mejorar los servicios o productos automatizados, Sin embargo, también hay un grupo importante que no percibe lo mismo, lo que deja entrever que aún hay trabajo por hacer para que todos sientan que su voz tiene peso. Aprovechar ese conocimiento que surge del día a día con los usuarios puede marcar la diferencia en cómo evolucionan los sistemas automatizados.

Análisis:

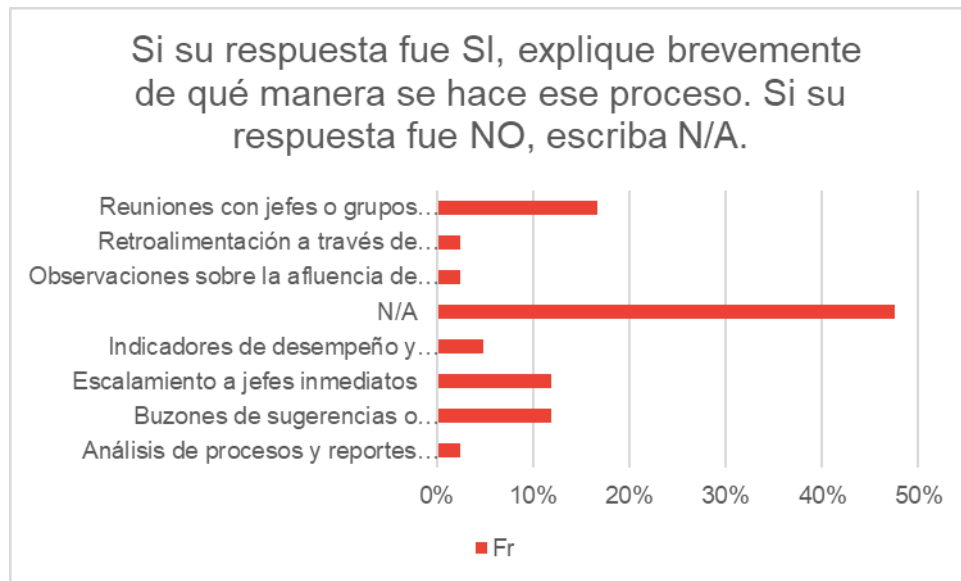
El hecho de que un 40% del personal no sienta que su opinión es considerada pone sobre la mesa un punto importante: es probable que no existan canales claros o efectivos para hacer llegar sus sugerencias a quienes desarrollan o gestionan los sistemas automatizados. Esto representa una oportunidad, ya que el equipo de atención al cliente suele tener información

valiosa basada en su experiencia directa con los usuarios. Si esa retroalimentación no se recoge adecuadamente, se corre el riesgo de perder retroalimentaciones clave que podrían mejorar la eficiencia, funcionalidad o experiencia de uso de los servicios automatizados.

Pregunta 17. Si su respuesta anterior fue SI, explique brevemente de qué manera se hace ese proceso. Si su respuesta fue NO, escriba N/A

Objetivo: Evaluar la percepción del personal sobre la consideración de sus opiniones en las mejoras de los servicios automatizados, con el fin de identificar áreas de mejora en la comunicación y la implementación de retroalimentación, y así optimizar la efectividad de la automatización en los sistemas bancarios.

Frecuencia	Fa	Fr
Análisis de procesos y reportes semanales	1	2%
Buzones de sugerencias o comentarios (incluyendo variantes)	5	12%
Escalamiento a jefes inmediatos	5	12%
Indicadores de desempeño y mediciones acordadas	2	5%
N/A	20	48%
Observaciones sobre la afluencia de clientes y gestiones en la app	1	2%
Retroalimentación a través de encuestas	1	2%
Reuniones con jefes o grupos (incluyendo focus groups)	7	17%
Suma total	42	100%



Interpretación:

La alta proporción de respuestas "N/A" (48%) sugiere que muchos empleados no están al tanto o no participan activamente en el proceso de retroalimentación sobre los servicios automatizados. Entre los que sí responden, las vías más comunes para proporcionar opiniones incluyen reuniones con jefes o grupos (17%) y buzones de sugerencias (12%), lo que indica que existen algunos canales de retroalimentación, pero no son uniformemente utilizados. Un pequeño porcentaje participa en el análisis de procesos o en la recopilación de datos sobre la afluencia de clientes en la app (2%), mientras que un 5% utiliza indicadores de desempeño para evaluar la efectividad del sistema automatizado. Solo un 2% menciona el uso de encuestas formales para recopilar retroalimentación, lo que sugiere que estas vías son poco frecuentes.

Análisis:

Aunque existen varias vías para que los empleados proporcionen retroalimentación sobre los servicios automatizados, la falta de un proceso claro y sistemático se refleja en la alta proporción de respuestas "N/A". Esto sugiere que una parte significativa del personal no está completamente informado o no participa activamente en el proceso de retroalimentación. Además, aunque se mencionan diferentes métodos, como reuniones, buzones de sugerencias y escalamiento a jefes, la falta de un proceso único y estandarizado podría dificultar la coordinación y efectividad en la implementación de mejoras basadas en la retroalimentación.

3.1.3 Entrevista

C	Preguntas	Entrevista BAC	Entrevista Banco Agrícola	Entrevista Banco Cuscatlán
		Idania Escobar (Ejecutiva de Relación Comercial)	Marisol Alberto de Romero (Gerente de Agencia)	Jacqueline Portillo (Gerente de Agencia)
1	¿Qué tipo de canal de servicio al cliente utilizan para brindar soporte? (Personal, vía chat, correo electrónico, llamada telefónica)	Utilizamos una combinación de canales para brindar soporte al cliente, incluyendo atención personal en agencias, chat en línea (nuestro asistente virtual) y Whatsapp (7170-4222). Sin embargo no tenemos servicio de call center, vía correo electrónico solamente nos contactamos de forma unilateral (nosotros con el cliente) para brindar estatus de las gestiones, pero el correo no admite respuestas, ya que consideramos que los canales que hemos escogidos son más cómodos para el cliente.	Utilizamos una variedad de canales para brindar soporte al cliente, incluyendo atención presencial en agencias, chat en línea, correo electrónico, llamadas telefónicas a través de nuestro call center y un asistente virtual en WhatsApp llamado Tabot.	Tenemos servicio de telebanking, el cual es muy bueno ya que permite llamar no solo desde el interior del país sino que también usted puede marcar desde USA o cualquier otra parte del mundo, también se puede contactar por medio de correo electrónico, también contamos con Whatsapp el cual es gestionado a través de nuestro Asistente Digital SOFI y por su puesto nuestro live chat en nuestra página web y la atención presencial.

2	<p>¿Qué herramientas o sistemas tecnológicos han implementado principalmente para simplificar tareas en el servicio al cliente?</p>	<p>Hemos implementado varias herramientas tecnológicas como un chatbot avanzado, tutoriales interactivos, un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM), y plataformas de ayuda en línea. Estas herramientas nos permiten resolver consultas de manera más eficiente y mejorar la experiencia del cliente.</p>	<p>Se han incluido a la operación diversos recursos, como sistemas de CRM, Tabot para asistencia automatizada en WhatsApp, kioscos de autogestión en nuestras agencias, y plataformas en línea para transacciones y consultas.</p>	<p>La apuesta más significativa en los años más recientes ha sido el asistente digital SOFI, el cual primero ayuda a filtrar la información y remitir a un agente solo cuando el cliente no pueda autogestionarse y también para evitar a los clientes conflictivos, ya que si SOFI detecta algún comentario o palabra soez cierra el chat y deja de brindar el soporte.</p>
3	<p>¿A partir de qué fecha/año se han implementado procesos de automatización de servicio al cliente?</p>	<p>La primera implementación masiva orientada a los clientes comenzó de lleno en el año 2019. Desde entonces, hemos ido incrementando y mejorando estas tecnologías continuamente, añadiendo que durante el periodo de pandemia, nos vimos a obligados a desarrollar nuevas formas de trabajo que se mantienen en la actualidad.</p>	<p>Comenzamos en El Salvador el desarrollo de herramientas de automatización en los canales de clientes en el año 2018.</p>	<p>Retomando el caso del asistente digital SOFI, comenzó en productivo en el 2022.</p>

4	Dentro de su área, ¿Cuáles son los procesos que han sufrido mayores cambios gracias a las herramientas de automatización?	La inclusión de múltiples servicios en la banca en línea ha permitido que se reformulen procesos como la resolución de consultas frecuentes, la gestión de solicitudes de información y el manejo de quejas. La automatización ha permitido que estos procesos sean más rápidos y precisos, reduciendo significativamente el tiempo de espera de los clientes, estamos buscando mejorar los indicadores de tiempos de espera, que se busca reducirse a un máximo de resolución de 8 días.	Los procesos que han experimentado mayores cambios incluyen la atención de consultas frecuentes, la resolución de problemas comunes a través de Tabot y la gestión de citas para servicios en agencia, lo que ha reducido significativamente los tiempos de espera y la carga de trabajo del personal.	Todo lo relacionado a gestión de consultas y quejas de tarjetas de crédito, de momento la resolución tarda alrededor de 30 días hábiles, lo que representa un reto de mejora en este indicador para reducirlo en el mediano plazo y llegar a un periodo máximo de 2 días por reclamo.
5	¿Qué factores (ya sea internos o externos) impulsaron principalmente la automatización del servicio al cliente en su área, y cómo ha ayudado a mejorar la eficiencia operativa?	Primeramente, la necesidad de mantener la visión del banco en mejorar continuamente, reducir costos y satisfacer las expectativas de los clientes en términos de rapidez y disponibilidad. Pero es importante mencionar que el factor de la pandemia también nos presionó a evolucionar.	Factores como el aumento en la satisfacción del cliente, una reducción significativa de costos, también incluimos las exigencias estatales de brindar información más precisa, todos estos factores impulsaron la automatización. Esto ha permitido a manejar un mayor volumen de consultas con rapidez y precisión, liberando al personal para que se enfoque en casos más complejos.	La búsqueda de la comodidad de nuestro cliente para que pueda realizar sus operaciones desde cualquier sitio. Asimismo para que nuestros colaboradores puedan desarrollarse en nuevas áreas del negocio.

6	¿Cuántos empleados hay actualmente en la sucursal que se dedican a algún tipo de atención al cliente?	Actualmente, en nuestra agencia contamos con 12 empleados dedicados a la atención al cliente de manera presencial, 6 cajeros, 2 asesores que llegan al asiento del cliente, 4 agentes de servicio al cliente en general, se van rotando de acuerdo a la demanda y horario de cada uno, en general atendiendo al mismo tiempo hay solamente 6, de los 12	Actualmente contamos con 16 empleados que son parte del departamento a atención al cliente en agencia centro de santa tecla	Actualmente, contamos con 14 empleados dedicados a la atención al cliente acá en la agencia frente al cafetalon.
7	En términos de capacitación del personal, ¿cómo han preparado a su equipo para adaptarse a las nuevas tecnologías y mantener un servicio de calidad?	Hemos implementado programas de capacitación continua para nuestro personal, que incluyen formación en nuevas tecnologías, talleres de actualización y módulos de e-learning. Esto asegura que nuestro equipo esté bien preparado para utilizar las herramientas y mantener un alto nivel de servicio al cliente.	Hemos dispuesto capacitaciones periódicas y continuas sobre el uso de las herramientas utilizadas por el banco y sus respectivas actualizaciones, sobre los cuales certificamos a nuestros colaboradores además de otros recursos de aprendizaje en línea. Además, hemos creado manuales y guías de referencia rápida para el personal.	Se cuenta con talleres, manuales de procesos y capacitación de forma personalizada.

8	<p>¿Ha experimentado el banco el cierre de sucursales como parte de una estrategia integral, y cuáles han sido los impactos observados, tanto positivos como desafíos, en relación con la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa?</p>	<p>Exactamente acá en Santa Tecla no se ha cerrado ninguna, pero en general BAC busca que el cliente pueda autogestionarse, en nuestras agencias los cajeros están adaptados para recibir pagos, cambio de pines, entre otros servicios.</p>	<p>Solamente se cerró la agencia plaza Merliot en donde en su lugar se colocaron kioscos para autogestiones, también hemos realizado cierres temporales por remodelaciones. Estos cambios han mejorado la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, aunque algunos clientes iniciales necesitaron tiempo para adaptarse a los nuevos sistemas.</p>	<p>Acá en Santa Tecla, no se ha cerrado ninguna agencia, pero si se busca que el cliente sea capaz de realizar por sí mismo varias gestiones.</p>
9	<p>¿Cuál ha sido la respuesta de los clientes ante la implementación de servicios automatizados y cómo abordan los posibles desafíos en la adaptación de los clientes a estas nuevas tecnologías?</p>	<p>La respuesta ha sido mayoritariamente positiva, con muchos clientes apreciando la rapidez y disponibilidad de los servicios que han sufrido algún tipo de mejora de autogestión. Para aquellos que encuentran desafíos en la adaptación, ofrecemos soporte adicional y tutoriales para guiarlos en el uso de las nuevas tecnologías que BAC ofrece.</p>	<p>La respuesta de los clientes ha sido favorable. Para abordar los desafíos de adaptación porque sabemos que ES es un país en vías de desarrollo, ofrecemos tutoriales, asistencia personalizada en las agencias y campañas de comunicación que destacan los beneficios y la seguridad de nuestras herramientas.</p>	<p>La adaptación y respuestas por los cambios implementados ha tenido repercusiones buenas en nuestras operaciones, lo que nos motiva a seguir mejorando. Aunque estamos claros que siempre debemos brindar atención presencial para no olvidarnos de aquella brecha de clientes que tienen resistencia a los cambios.</p>

10	<p>¿Han implementado estrategias específicas para educar a los clientes sobre los beneficios y la seguridad de utilizar los servicios automatizados?</p>	<p>Sí, hemos lanzado campañas de comunicación a través de correos electrónicos, mensajes en línea y publicaciones en redes sociales. Además, ofrecemos tutoriales y seminarios web para educar a los clientes sobre los beneficios y la seguridad de utilizar nuestros servicios de autogestión, específicamente en Whatsapp le hacemos saber al cliente algunos tips para su propia seguridad como pedirles que borren algunos datos sensibles de sus consultas hechas en la aplicación, como su nombre completo, identificación, número de tarjeta etc..</p>	<p>En efecto, hemos implementado estrategias como campañas informativas a través de correo electrónico, redes sociales y en nuestras agencias (por ejemplo mensajes de seguridad en los ATMs), así como la disponibilidad de personal capacitado para asistir a los clientes en el uso de nuestros productos y servicios.</p>	<p>Se incluyen características en algunos servicios que obligan a los usuarios a cambiar sus claves de acceso, incluimos también tips básicos de seguridad de la información para evitar ser víctima de ciberestafas.</p>
11	<p>En términos de adquisición de nuevos clientes, ¿cómo ha impactado la automatización en la tasa de incorporación y cuáles son los indicadores clave que han mejorado desde su implementación?</p>	<p>La automatización ha mejorado significativamente nuestra tasa de captación de nuevos clientes al simplificar y agilizar el proceso de apertura de cuentas y solicitud de servicios. Indicadores clave como el tiempo de procesamiento y la satisfacción del cliente han mostrado mejoras notables, el servicio más adquirido recientemente ha sido tarjetas de crédito.</p>	<p>Si, hemos visto un aumento significativo en nuestra cartera de clientes, principalmente porque se incluyen nuevos servicios que antes podían solo solicitarse en agencia. Hoy los clientes pueden hacerlo desde la app del banco. Los indicadores que medimos radican en la demanda de servicios nuevos que se incluyen a la</p>	<p>La implementación de herramientas más sofisticadas ha tenido un impacto muy positivo en la adquisición de nuevos clientes. Gracias a procesos más ágiles y sencillos, hemos visto un aumento notable en la tasa de incorporación. Los indicadores clave que han mejorado incluyen una reducción</p>

			banca, si un servicio o producto se incrementa, podemos ofrecer nuevas características del mismo.	significativa en el tiempo de procesamiento de solicitudes y una mayor satisfacción del cliente.
12	¿Cuál es el porcentaje actual de consultas que se resuelven automáticamente e a través de la automatización, y cómo ha evolucionado este indicador desde su implementación?	Hoy día, aproximadamente entre el 35 y 45% de las consultas que recibimos se resuelven en autogestión.	Estamos observando un cierre satisfactorio aproximado del 60% de consultas que se ejecuta a través de nuestros canales de autoatención.	Estimamos que alrededor de un 37 o 38%, ya que, si bien es cierto que se resuelven varias consultas vía automática, las agencias siempre tienen afluencia dado que hay clientes que prefieren ir siempre a resolver de forma presencial.
13	¿Cuánto es el tiempo promedio de respuesta para todos los requerimientos de asistencia a los clientes por estas consultas?	El tiempo promedio de respuesta para los requerimientos de asistencia es de aproximadamente 2 a 3 minutos para consultas automáticas. Para consultas que requieren intervención humana, el tiempo de respuesta es de alrededor de 10 a 15 minutos, si en 25 min el cliente deja de responder, la sesión se le cierra automáticamente y debe iniciar un nuevo chat.	El tiempo promedio de respuesta para consultas con asistencia automatizada es de menos de un minuto, mientras que para consultas que requieren personal bancario, el tiempo promedio es de aproximadamente 5 a 10 minutos.	El tiempo promedio ejecutado por SOFI para resolver dudas es de aproximadamente 2 minutos.

14	¿Cómo evalúan la eficiencia operativa de la institución en el contexto de la automatización del servicio al cliente?	Evaluamos la interacción de los clientes en nuestra plataforma de servicios y productos y categorizamos los más demandados. Estos productos en demanda son analizados por un equipo de especialistas que proponen mejoras, y que estas vayan de acuerdo al contexto económico y tecnológico del país.	Se mide mediante indicadores clave de desempeño como el tiempo de resolución de consultas, la satisfacción del cliente y la reducción en el volumen de consultas y transacciones manuales en agencias.	Medimos el rendimiento como tiempos de respuesta, tasas de resolución en primer contacto y satisfacción del cliente. La automatización ha permitido mejoras significativas en todos estos indicadores.
15	¿Cuáles son los principales beneficios que han observado en términos de tiempos de respuesta y reducción de errores gracias a la automatización?	Una mayor satisfacción del cliente y una mejora en la precisión y consistencia de la información proporcionada, además de una mejora muy significativa en la comunicación interna, ya que todos los colaboradores de la agencia tienen acceso a la información que otro ingresa, facilitándoles las resoluciones de los casos.	Los principales beneficios incluyen tiempos de respuesta con procesos más eficientes y una notable reducción de errores en el manejo de información y procesos repetitivos para los colaboradores, lo que a su vez mejora la satisfacción del cliente y la dinámica del negocio.	Podemos incluir una reducción significativa de errores humanos que nos ahorra malas experiencias de clientes. En su lugar nos enfocamos en resolver dudas más específicas generando valor a la operación con nuestro cliente, y que se vaya satisfecho.
16	En cuanto a la seguridad de los servicios automatizados, ¿cómo garantizan la protección de la información y la confianza de los clientes?	Garantizamos la seguridad de la información mediante el uso de tecnologías avanzadas de encriptación y autenticación. Además, realizamos auditorías regulares y pruebas de seguridad para asegurarnos de que nuestros sistemas cumplen con los más	Procuramos garantizar la seguridad mediante el uso de protocolos avanzados de encriptación, autenticación multifactor y auditorías continuas de seguridad sometidas internamente y las que la	Aplicamos tecnología en materia de seguridad de datos apegados a la ley vigente. De igual forma comprometemos a nuestros colaboradores a acuerdos de confidencialidad de la información

		altos estándares de protección de datos acoplados a las normativas del país y el estándar internacional exigido.	superintendencia realiza. Además, educamos a nuestros clientes sobre las prácticas seguras y cómo proteger sus datos personales.	que en caso de caer en incumplimiento requieren acciones personales que pueden llegar a lo legal y afectarían la imagen del banco.
17	¿Cómo evalúa la relación costo-beneficio de la implementación de servicios automatizados en comparación con los métodos tradicionales de atención al cliente, y cuáles son los indicadores financieros que respaldan esta evaluación?	Consideramos que ha sido rentable. Indicadores financieros como la reducción de costos por transacción y el aumento en la productividad del personal respaldan estas mediciones que se realizan de forma mensual.	En lo particular consideramos que el banco siempre está en búsqueda de eficientización de los costos a nivel global, la aceleración de nuestros productos en materia de autogestión si nos ha impactado favorablemente en nuestro margen de rentabilidad, esto se mide no solo por producto, si no también a nivel de agencias.	Hemos sido en el mercado financiero salvadoreño, uno de los bancos con mayor demanda que ha tenido un paso relativamente lento en materia de automatización significativa a comparación de otros bancos, por lo cual nos encontramos en un etapa de inversión de recursos orientados a esto.
18	En relación con la implementación de servicios automatizados, ¿ha habido una reducción significativa en el número de personal dedicado al servicio al cliente, y cómo ha gestionado el banco la transición de roles, asegurando al	Sí, ha habido una reducción en el número de personal dedicado al servicio al cliente. Hemos gestionado esta transición mediante la reubicación de empleados en otras áreas de la institución y ofreciendo programas de capacitación para actualizar sus habilidades y conocimientos, asegurando así la calidad en la atención y el cumplimiento de nuestros objetivos.	No ha habido una reducción significativa en el número de personal; en cambio, hemos reorientado los roles para enfocarnos en tareas más estratégicas y de mayor valor agregado. La transición se ha gestionado mediante capacitaciones y reasignación de tareas, asegurando que el personal pueda seguir ofreciendo un	Si, hemos tenido reestructura organizacional que involucra la desvinculación de personal operativo, esto incluye algunas áreas de servicio al cliente. Esto se está trabajando paulatinamente, pues a medida las herramientas dispuestas permiten sustituir funciones, el banco se enfoca en

	mismo tiempo la calidad en la atención y el cumplimiento de los objetivos organizacionales?		servicio de alta calidad.	sacar el mejor provecho de las habilidades de los colaboradores y disponerlas para el cliente.
19	Considerando la automatización de servicios al cliente, ¿cuáles han sido los principales desafíos o problemas internos identificados durante el proceso, y cómo ha respondido el equipo para superarlos?	El principal desafío ha sido la resistencia tanto de los clientes como de los colaboradores a nuevos procesos, y la curva de aprendizaje que conlleva siempre una nueva herramienta.	Las etapas más difíciles han incluido la resistencia a nuevas formas de operar para los colaboradores, problemas iniciales de integración de sistemas y para los clientes las nuevas formas en como disponemos los servicios habituales. Hemos superado estos desafíos mediante programas de capacitación, comunicación efectiva y mejoras continuas en las plataformas.	Uno de los procesos más complejos es la etapa de evaluar si ciertos puestos de trabajo siguen siendo necesarios dentro de la operación de la agencia y que repercusión tendría para nuestros clientes. Buscamos al momento de resolver, mantener un equilibrio que no afecte la operación tanto de mi personal a cargo como la imagen que la agencia proyecta al público.

20	<p>Para concluir, ¿cómo visualiza el futuro de la automatización en el servicio al cliente del banco, y cuáles son las áreas específicas en las que planea enfocarse para continuar mejorando la experiencia del cliente y la eficiencia operativa?</p>	<p>Visualizo un futuro en el que la automatización continuará siendo un componente clave en nuestro servicio al cliente. Nos enfocaremos en mejorar la inteligencia artificial y el aprendizaje automático para ofrecer un servicio más personalizado y proactivo. Además, planeamos expandir nuestros canales digitales y mejorar la integración entre ellos para ofrecer una experiencia de cliente más fluida y eficiente.</p>	<p>Consideramos que vivimos en una era donde los negocios se reinventan constantemente y debemos estar preparados anticipadamente para poder suplir todas sus necesidades financieras. La próxima apuesta está enfocada a la inclusión de la inteligencia artificial a muchos de nuestros procesos de relación con clientes, pero observamos de momento esta tendencia en los mercados internacionales para tomar una perspectiva.</p>	<p>Hemos observado como la banca a cambiado rotundamente en menos de dos décadas, y visualizo un panorama a futuro donde probablemente ya no se utilice moneda física, y en lo personal considero que eso viene pronto. Sin embargo, la visión del banco es mantener siempre una visión integradora para el cliente y mantenerlo fiel a nosotros.</p>
----	---	---	--	---

3.2 PLAN DE SOLUCIÓN

Se presenta a continuación el desarrollo de las etapas del plan estratégico

3.2.1 Generalidades y Antecedentes de los bancos en estudio

a. Historia del sistema financiero en El Salvador:

La historia comienza en 1880, cuando se emitió la primera autorización para la creación de un banco que emitiese billetes pagaderos al portador. En 1885, se fundó el Banco Salvadoreño y se inauguró el desarrollo financiero en El Salvador.

Los primeros años de función de los bancos no tenían regulaciones formales hasta 1898 que surgió la primera ley de Bancos de Emisión.

En 1934 se erigió el Banco Central de Reserva como acciones entre los bancos existentes y se le otorgó la emisión de billetes que duró una temporada; después de un año 1935 se fundó el Banco Hipotecario, en cual se tenía acciones la Asociación de Cafetaleros Salvadoreños, la Asociación de Ganaderos y acciones particulares.

Más tarde, en 1942, se fundó el Sistema de Crédito Rural, que era un sistema de cajas de crédito privadas y una central cooperativa semipública. Un año después, en 1943, se estableció la Junta de Vigilancia de Bancos.

En el año 1961; se les promulgó la Ley de Reorganización de la Banca de la Nación. Luego, en el año 1970 decretaron la Ley de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares. En 1973 fue creada la Junta Monetaria, cumpliéndose con lo que disponía la Constitución de 1950, en cuyas manos estaba orientar la política monetaria del país.

En el año 1980 se nacionalizó a las entidades bancarias. En 1990 se puso en marcha el Programa de Fortalecimiento y Privatización del Sistema Financiero y permitió ajustar un nuevo sistema de préstamos a manos privada. El hito más significativo fue introducido el 1ero de enero 2001, la puesta en vigencia de la Ley de la Integración Monetaria; todo se comenzó a realizar en dólares.

A continuación, se muestran los principales rasgos del Banco Agrícola, el Banco de América Central y el Banco Cuscatlán, esto, mediante una infografía.

Figura 2

Características principales del Banco Agrícola



Fuente: Tomado de Banco Agrícola El Salvador, por Banco Agrícola, s.f., <https://www.bancoagricola.com/>

Figura 3

Características principales del Banco de América Central

BAC

HISTORIA

Fundado en 1952 en Nicaragua
Con presencia en Guatemala,
Honduras, El Salvador, Nicaragua,
Costa Rica, Panamá y las
Bahamas.

MISIÓN

"Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios, a través de sistemas de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar riqueza, a crear empleo y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos."

VISIÓN

"Ser la organización financiera preferida de las comunidades que atendemos por nuestro liderazgo en medios de pago, por nuestra solidez, confiabilidad, avanzada tecnología y conectividad con personas y empresas, a quienes les simplificamos la vida facilitándoles la realización de sus sueños y el logro de sus metas."

SERVICIOS/PRODUCTOS

- Banca en línea y móvil
- Tarjetas de crédito y débito, visa, MasterCard y AMEX
- Cuentas corrientes y de ahorro
- Seguros
- Servicios para PYMES, Empresas y comercios afiliados
- Private banking (para negocios)
- Canales de atención digitales y físicos (Chatbot, centro de ayuda web, tutoriales)

Fuente: Adaptado de *BAC Credomatic El Salvador*, por BAC Credomatic, s.f., <https://www.baccredomatic.com/es-sv>

Figura 4

Características principales del Banco Cuscatlán



BANCO CUSCATLAN
TU BANCO DIGITAL

HISTORIA

- Fundado en 1972
- En 2007 venden sus operaciones a citybank
- en 2016 deciden vender nuevamente pero esta vez a Imperia continental S.A
- En 2019 Inversiones Financieras Imperia Cuscatlán S.A adquiere las operaciones de Scotiabank

VISIÓN

"Nuestra visión es ser el banco líder de El Salvador reconocido por brindar la máxima satisfacción a sus clientes, creando valor de forma responsable para sus clientes en el país."

SERVICIOS/PRODUCTOS

- Tarjetas de crédito/debito
- Créditos personales, de vivienda y rotativos
- Cuentas de ahorro y corrientes, depósitos a plazo
- Seguros de vida
- App banco cuscatlán

CANALES DE ATENCIÓN

- Canales de atención digital (cargos recurrentes, botón de pago, link de pago, POS virtual.)
- Canales de Atención Presencial: 60, 11 minibancos, red de 300 cajeros automáticos.

Fuente: Tomado de Banco Cuscatlán – Personas, por Banco Cuscatlán, s.f., <https://www.bancocuscatlan.com/persona>

Figura 5*Distribución de sucursales por banco a nivel nacional*

Número de Sucursales por Banco en El Salvador			
Departamento	Banco Agrícola	Banco Cuscatlán	Banco de América Central
Ahuachapán	2	1	1
Santa Ana	3	4	3
Sonsonate	2	3	2
La Libertad	8	17	7
San Salvador	26	22	20
Chalatenango	1	1	2
Cuscatlán	1	1	0
La Paz	2	1	0
Cabañas	2	1	2
San Vicente	1	0	0
Usulután	2	1	0
San Miguel	5	5	0
Morazán	1	1	0
La Union	3	2	0
Total	59	60	37

Fuente: Elaboración propia con datos de Banco Agrícola (n.d.), Banco Cuscatlán (n.d.) y Banco de América Central (n.d.).

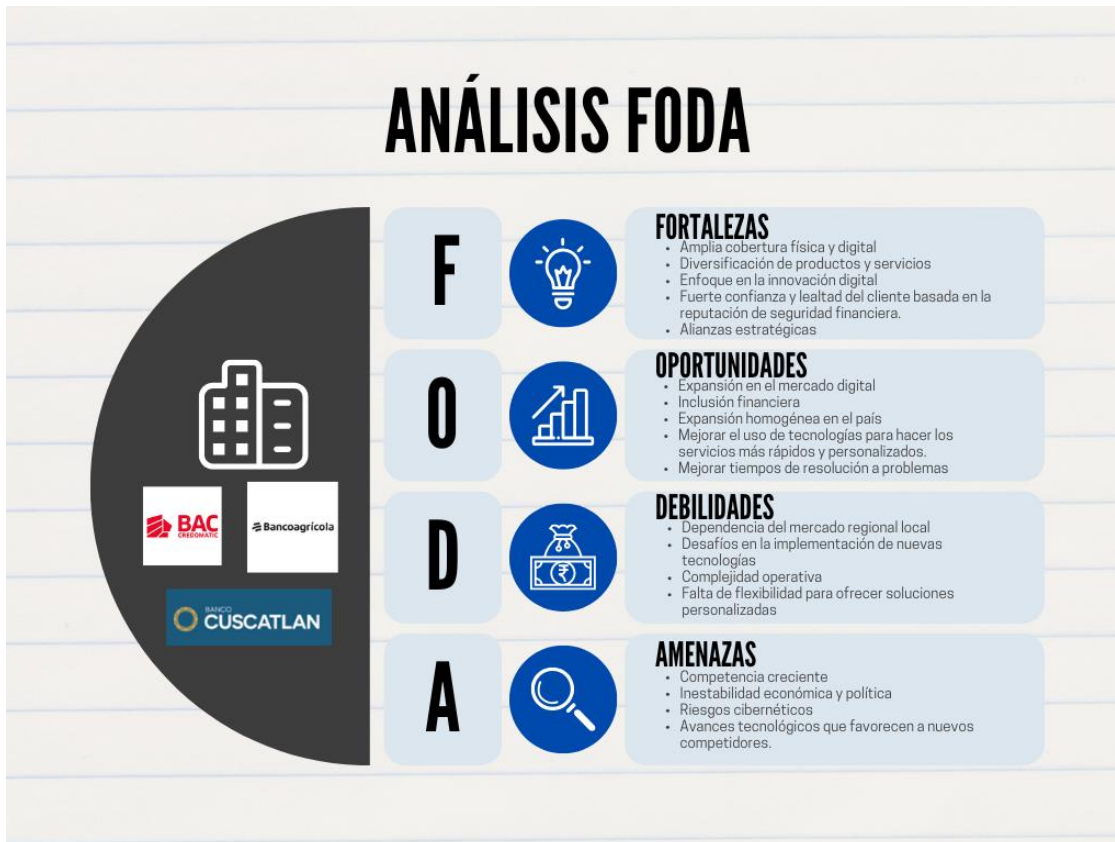
3.2.2 Etapa I Análisis Situacional

a) Análisis FODA

A continuación, se establece un análisis en consolidado con base a la situación actual de los 3 bancos en estudio.

Figura 6

Análisis FODA de Banco Agrícola, Banco de América Central y Banco Cuscatlán



Fuente: Elaboración propia. El análisis FODA se realizó con base en encuestas a sus empleados y clientes (2024).

A continuación, se profundizan los puntos establecidos en la matriz:

i. Fortalezas

- **Amplia cobertura física y digital:** todos tienen una fuerte presencia en El Salvador, tanto en canales físicos como digitales. Esto incluiría tanto agencias, corresponsales no bancarios y cajeros automáticos como servicios de banca móvil, apps, pasarelas de pago, entre otros.
- **Diversificación de productos y servicios:** todos ofrecen una amplia gama de productos financieros, que va desde cuentas de ahorro o corriente, créditos personales y

comerciales, tarjetas de crédito y débito, hasta seguros. En este sentido, todas las instituciones tienen opciones especializadas para las diferentes categorías de clientes, desde personas hasta grandes empresas.

- **Enfoque en la innovación digital:** todas están invirtiendo en plataformas digitales avanzadas para competir en la era post – COVID. Algunas de las tecnologías clave incluirían banca móvil, pagos con QR, sistemas de pago sin contacto como NFC y soluciones para pago digital como Wompi en Banco Agrícola, Apple Pay y terminales POS digitales en BAC y Cuscatlán.
- **Fuerte confianza y lealtad del cliente basado en la reputación de seguridad financiera:** las entidades bancarias mencionadas anteriormente han logrado crear cierta confianza en sus clientes, basado en la sólida reputación en cuanto a seguridad financiera. Esta estabilidad no solo aumenta la percepción de fiabilidad y transparencia, sino que también tranquiliza a los clientes al asegurar que sus inversiones y sus relaciones comerciales están cubiertas por una gestión tanto segura como prudente.
- **Alianzas estratégicas:** mediante la colaboración con otras organizaciones puede aprovechar recursos complementarios, compartir conocimientos y tecnologías y mejorar su posición competitiva en el sector. Bien gestionada, una alianza favorece la innovación, optimiza procesos y abre nuevas oportunidades de expansión, fortaleciendo una posición competitiva sólida en el mercado.

ii.Oportunidades

- **Expansión en el mercado digital:** la creciente preferencia para soluciones de pago digital y las oportunidades de crecimiento en automatización de servicios y productos bancarios son prácticamente un campo fértil para todos los bancos. Algunos de los elementos clave que están en su campo de oportunidades incluirían expansión de servicios basados en pago móvil y uso de criptomonedas y transferencias instantáneas.

- **Inclusión financiera:** Dado el porcentaje de la población que todavía está fuera del sistema bancario en la región, hay mucha oportunidad de captar clientes no bancarizados con productos accesibles y servicios financieros innovadores.
- **Crecimiento en el sector de PYMES y empresas:** Todos los bancos tienen alguna oferta de servicios para empresas; sin embargo, en los bancos centroamericanos pueden explorar más el creciente mercado de pequeñas y medianas empresas que buscan soluciones digitales para optimizar sus operaciones diarias.
- **Mejor uso de tecnologías para hacer servicios más rápidos y personalizados:** considerando que la oportunidad más grande es el mejor uso de tecnologías avanzadas para hacer servicios más rápidos y personalizados. A su vez, esto aumentará significativamente el cliente satisfacción. Implementar herramientas como la inteligencia artificial, el análisis de datos y la automatización de procesos permitirá una capacidad de respuesta ágil a las consultas y productos que cumplen mejor con las necesidades específicas de los clientes.
- **Mejor tiempo para resolver problemas:** aunque esto puede hacerse a través de la optimización de los procesos internos, la capacitación del personal o el uso de tecnologías de soporte, al agilizar la identificación y solución de problemas, las empresas pueden proporcionar un servicio más efectivo y eficiente. Como resultado de esto, se mejorará la experiencia del cliente, y la empresa reforzará su reputación como organización proactiva y comprometida con el resolver inconvenientes de la forma más rápida posible, lo que fortalece la confianza y la lealtad de los usuarios.

iii. Debilidades

- **Dependencia del mercado regional local:** a pesar de que tengan presencia nacional fuerte, estos bancos están altamente centrados en el mercado de El Salvador y Centroamérica. A medida que pasa el tiempo, existe una menor posibilidad de potencial

de expansión internacional en cumbre en mercados externos fuertes con mayores oportunidades de crecimiento que los ofrecidos por las naciones centroamericanas.

- **Desafíos Implementación de nuevas tecnologías:** aunque han estado avanzando en la automatización que involucra procesos como la digital, la velocidad con la que pueden acomodar las tecnologías emergentes como blockchain, inteligencia artificial y criptomonedas puede ser un desafío dadas las amenazas de la competencia por parte de los fintechs.
- **Complejidad operativa:** algunos de los bancos (principalmente BAC y Cuscatlán) tienen una estructura operativa compleja con varios países sudamericanos y un catálogo de productos amplio, lo que puede desafiar la administración de sus operaciones y la estandarización de servicios.
- **Falta de flexibilidad para ofertas a la medida:** un mercado competitivo es que los clientes valoran la capacidad de una empresa para adaptarse específicamente a sus necesidades, ya sea en términos de productos, servicios o atención. La falta de flexibilidad en los procesos o en la oferta de productos estándar puede tener un impacto en la capacidad de ejecutar operaciones de los tres bancos porque los usuarios buscarán alternativas.

iv. Amenazas

- **Amenazas Competencia creciente:** En el sector bancario, se está volviendo más común, con nuevos actores que ofrecen soluciones innovadoras y, a menudo, de menor costo operativo, como fintechs y bancos digitales. Esto podría ejercer presión sobre los tres bancos. Cabe mencionar otros grandes bancos de la ciudad, por mencionar algunos, el Banco Davivienda y Promerica, ya que son banca comercial de país con suficiente recurso para innovar en sus productos y servicios.

- **Inestabilidad económica y política:** la situación política y económica del país y la región Centroamericana, como Nicaragua y Honduras, puede afectar la estabilidad de las operaciones bancarias, el poder adquisitivo de los clientes y el clima de inversión, así como el panorama de estatus migratorio, ya que con los cambios políticos en Estados Unidos se define el panorama de remesas y el flujo de dinero en estos bancos.
- **Riesgos cibernéticos:** cada vez más bancos, a medida que aumentan su presencia digital, corren el riesgo de ser blanco de ciberataques, fraude electrónico y vulnerabilidades de seguridad de la información.
- **Avances tecnológicos que favorecen a nuevos competidores:** algunas soluciones innovadoras y más eficientes permiten a nuevos competidores abordar el mercado. La digitalización, la automatización y la AI permiten a las startups y nuevas empresas ofrecer productos y servicios con menor costo, más personalización y más rápido, lo que les da una amplia ventaja.

b) **Benchmarking**

Según Kütz (2021), "es un proceso que tiene como objetivo comparar objetos complejos (por ejemplo, organizaciones, servicios, procesos, sistemas, proyectos). Esto permite identificar similitudes y diferencias, así como ayudar a detectar oportunidades de mejora y optimización" (p.1)






Benchmarking de la marca: se relaciona con una técnica, estratégica muy utilizada en el ámbito empresarial, cuyo objetivo es identificar y aplicar las mejores prácticas disponibles en el mercado.

El benchmarking implica una comparación organizada de los procesos, productos o servicios de una organización con los de los líderes del sector o los de otras industrias. Las organizaciones utilizan el benchmarking para identificar áreas con potencial de mejora, perfeccionar sus

operaciones y mantener su liderazgo en un entorno volátil y desafiante. La idea no es imitar, sino adaptar y optimizar en base a lo que ya existe

Tabla 4

Benchmarking de las entidades bancarias investigadas

Entidad bancaria	Tipo de competencia	Categoría	Servicios automatizados ofrecidos	Disponibilidad 24/7	Tiempo de respuesta	Observaciones
	Directa	Extranjero	1. Chatbot en página web 2. Asistente virtual de WhatsApp 3. Respuestas automáticas por correo electrónico 4. Sección de preguntas frecuentes 5. Aplicación móvil 6. Banca en línea 7. ATMs automatizados 8. Tutoriales disponibles 9. Asistencia por redes sociales	Si Si Si Si Si Depende de la ubicación Si Si	Veloz Veloz Intermedio No Aplica Veloz Veloz Intermedio Veloz	Se puede inferir que el servicio brindado por el BAC tiene una calidad satisfactoria para los clientes, en base a su nivel de disponibilidad y tiempo de respuesta.
	Directa	Local	1. Chat en página web (No bot) 2. Asistente virtual de WhatsApp 3. Sección de preguntas frecuentes 4. Aplicación móvil 5. Banca en línea 6. Tutoriales disponibles 7. ATMs automatizados 8. Asistencia por redes sociales 9. Asistencia por llamada	No Si Si Si Si Si Depende de la ubicación No Si	Intermedio Veloz Veloz Veloz Intermedio Veloz Intermedio Lento Veloz	Se encuentra que hay varios puntos positivos, sin embargo los tiempos de respuesta en algunos casos son lentos o intermedios, lo que indica que aún hay puntos de mejora.
	Directa	Local	1. Chatbot en página web 2. Asistente virtual de WhatsApp 3. Sección de preguntas frecuentes 4. Aplicación móvil 5. Banca en línea 6. Tutoriales disponibles 7. ATMs automatizados 8. Asistencia por redes sociales 9. Asistencia por llamada 10. Kioscos	Si Si Si Si Si Si Depende de la ubicación No Si No	Veloz Veloz Veloz Lento Lento Lento Veloz Intermedio Lento Lento Intermedio	Existen áreas de oportunidad para mejorar los tiempos de respuesta, los cuales oscilan entre lentos e intermedios, a pesar de los varios puntos positivos identificados.
	Directa	Extranjero	1. Chatbot en página web 2. Aplicación móvil 3. Asistencia con agente a través de la app 4. Banca en línea 5. ATMs automatizados 6. Asistencia por llamada	Si Si No No No No	Veloz Veloz Intermedio Intermedio Lento Lento	Hay pocas opciones para el usuario con respecto al resto de bancos, lo que representa una desventaja clara ante la competencia.
	Directa	Extranjero	1. Aplicación móvil 2. Banca en línea 3. ATMs automatizados 4. Asistencia por llamada 5. Asistente virtual de WhatsApp	Si Si No No Si	Veloz Veloz Intermedio Lento Intermedio	Hay pocas opciones para el usuario con respecto al resto de bancos, lo que representa una desventaja clara ante la competencia, adicional a una deficiencia en los tiempos de respuesta lo que indicaría que la resolución de conflictos también podría ser lenta.

c) Perfil del consumidor

A continuación, se presenta una descripción detallada de las características, comportamientos y preferencias de un grupo específico de clientes dentro del mercado de la banca comercial de las 3 entidades en cuestión, se incluyen aspectos como: datos demográficos (edad, ingresos, ocupación), factores psicográficos (intereses, estilo de vida), hábitos de compra (canales preferidos), comportamiento digital (uso de redes sociales, interacciones)

Figura 7

Perfil del consumidor



Fuente: propia. El perfil del consumidor se realizó con base en encuestas a sus clientes (2024).

3.3 Conclusiones y recomendaciones

3.3.1 Encuesta de Clientes

i. Conclusiones

1. La diversidad en las características de la muestra de los encuestados, como la edad, el nivel de ingresos y el tipo de empleo, permite un análisis íntegro de las percepciones en el sector de la banca comercial con respecto a la automatización. Esta diversidad refleja cómo cambian las necesidades financieras y expectativas en servicios automatizados a medida que el usuario promedio avanza en la etapa de la vida. Además, refleja que los bancos están tomando un enfoque general con respecto a sus servicios automatizados en lugar de adoptar una estrategia monolítica para atender llamadas, es decir, todos los cuellos de botella.
2. Independientemente de la obiedad de la revolución tecnológica, una parte importante de los usuarios de los servicios bancarios siguen prefiriendo los servicios de cara a la automatización. Dado que la confianza, la confirmación y ventajas subjetivas todavía juegan un papel significativo debido a la interacción personal, representa un cuello de botella para que los bancos transfieran sus operaciones a un entorno más automatizado en cualquier etapa.
3. La brecha de tecnología, que simplemente se refleja en la toma de conciencia de los usuarios y la experiencia con los productos o servicios, limita las posibilidades de adopción. Sin la capacidad de aprovechar los beneficios de la automatización, como los costos inferiores o la disponibilidad del producto, la eficacia operativa y la experiencia del cliente resultante se reducirán.
4. Aunque los productos automatizados actualmente disfrutan de adopción debido a la asunción de rapidez y seguridad, aún existen ciertos aspectos críticos asociados con la experiencia del cliente. Esto incluye la mala usabilidad para la mayoría de los usuarios, la utilización del tiempo de proceso mayores y la falta de contacto humano, lo que conduce a una percepción insuficiente del valor en comparación con los servicios tradicionales.

5. La confianza y disposición de los usuarios para recomendar los productos y servicios automatizados son una expresión de su potencial para transformarse en una solución eficiente. Por otro lado, el alto porcentaje de insatisfacción y la necesidad de mejorar aspectos de accesibilidad, resolución de problemas y diseño intuitivo muestran que la automatización no debería considerarse en términos de imposiciones globales, pero debe abordarse en función de las demandas particulares de los clientes.

v.Recomendaciones

1. Estrategias segmentadas que incluyan un enfoque particular de marketing y orientación al cliente por tipo de usuario: se pueden crear productos específicos acompañados de campañas promocionales específicas que destaquen los beneficios específicos sobre automatización dependiendo del usuario.
2. Refuerzo de programas de educación del cliente: se aplican guías digitales y manifestaciones en agencia para recorrer con el cliente las reglas de uso, la seguridad y ventajas del autoservicio sin generar desconfianza.
3. Potenciar el modelo estándar de combinación de eficiencia entre automatizadores con puntos fijos de interacción humana:
4. Actualización integral de sistemas digitales utilizados bajo cualquiera de los productos o servicios automatizados de la empresa: se enfoca una restauración de interfaces, reducción de tiempos muertos y de incidencia, encuestas semanales con los clientes para detectar áreas de problema específicas y reales.
5. Fortalecimiento de agentes reales y automatizados para evitar desconexión de servicios: se integran, además, estos servicios de seguimiento y solución de problemas, servicios automatizados y humanos de asesoría y notificaciones activas a usuarios.

3.3.2 Encuesta de empleados

i. Conclusiones

1. Los empleos de atención al cliente automatizados tienen el potencial de transformar de forma significativa el país debido a la gran concentración de empleos de atención al cliente en el país. No obstante, las posiciones más técnicas o especializadas parecen ser menos propensas a la amenaza, lo que enfatiza la necesidad de un equilibrio entre la tecnología y la humanidad en ciertos escenarios. Con la creación de nuevas tendencias comerciales, nacen nuevas carreras para abordar la nueva forma de negocio.
2. A pesar de que una rotación moderada de trabajo ha acumulado cierta experiencia en lo que respecta a la interacción humana, la rotación a largo plazo puede ser una consecuencia directa de la presión de la automatización. Esto justifica que se apliquen esfuerzos por retener empleos con talento, especialmente en área de alta interacción con el cliente. El personal con experiencia menor y menos humanidad creará una desconexión tradicional con los clientes que la compañía aspira a preservar.
3. Debido a la gran concentración de puestos ocupados por cajeros y asesores comerciales, estos son los trabajos más susceptibles a la automatización. Sin embargo, el impacto variará dependiendo del nivel de interacción en persona requerido y el grado de aceptación de tecnología automatizada en el banco.
4. Aunque la mayor parte de los empleados siente que sus opiniones sobre la mejora a los sistemas automáticos son importantes, ligeramente menos no lo sienten así, lo que indica un grado de integración de opinión interna de la compañía. Esto es lamentable, ya que los empleados son la fuente de información más relevante para los problemas más recurrentes y las áreas de oportunidad ya que están en la operación con el cliente.
5. La capacitación actual permite que la mayoría de los empleados use eficientemente las herramientas. Sin embargo, el uso para situaciones más inesperadas sigue teniendo problemas, lo que subraya la necesidad de reforzar una capacitación continua y preparar a los empleados en casos de excepción.

6. Las herramientas de retroalimentación hacia la compañía por los usuarios son pocas o muy poco utilizadas, como lo indica la poca cantidad de encuestas y procesos formales. Esta es un área clara donde la compañía puede identificar áreas a mejorar en los productos y servicios automatizados y apoyarse mejor en los empleados.

vi.Recomendaciones:

1. Aplicar un enfoque gradual para la automatización, centrándose en complementar, en lugar de reemplazar características en los productos y servicios que impliquen la intervención humana en áreas clave de atención al cliente, a fin de garantizar un equilibrio adecuado entre eficiencia tecnológica y atención al cliente personalizado.
2. Equilibrar un plan de compensación e incentivo adecuado para retener el talento, así como fomentar una cultura de servicio al cliente que garantice mantener la identidad del mismo, es decir sin que pierda la identidad humana que los clientes esperan encontrar en un banco en vías de transformación constante.
3. Diseñar un modelo de inserción de empleados en el que se fomente el crecimiento vertical u horizontal de puestos de trabajo a medida la automatización crea nuevas tendencias de operación dentro del banco, con esto se aprovecha el conocimiento de los empleados y se potencia su crecimiento profesional.
4. Establecer un plan de retroalimentación que involucre activamente a los empleados en la mejora de los productos y servicios automatizados, esto ejecutado a través de herramientas accesibles como encuestas digitales internas y reuniones regulares de análisis con el personal de atención al cliente.
5. Evitar que los procesos de resolución de casos complejos adquieran un carácter burocrático que causa rechazo en los clientes. A pesar de las normativas y protocolos de seguridad y cumplimiento tanto interno como externo, debe garantizarse que los pasos para resolver cualquier disputa estén claros para los empleados y poder resolver en el menor tiempo posible. Para esto pueden crearse matrices específicas reguladas en normativas internas.
6. Como la participación en los procesos de mejora de productos y servicios es poca, y la opinión de los empleados no es tomada la mayor parte del tiempo en cuenta, es necesario crear

canales de comunicación interna eficientes que permitan incluir de manera activa a los empleados. Esta recomendación se complementa con la vista en numeral 4.

3.3.3 Entrevista

Conclusiones

1. Los bancos han querido redefinir la atención al cliente mediante una variedad de canales digitales y herramientas tecnológicas que requirieron y permitieron una mayor automatización. Si bien la automatización de procesos como la resolución de preguntas frecuentes, la aprobación de solicitudes o la atención de quejas ha contribuido a que los bancos en general los tiempos de entregas, los niveles y en proceso de resultados distintos. Cada banco ha integrado estos cambios a un ritmo diferente y con enfoques diferentes en función de sus propias prioridades y estrategias de negocio.
2. Desde la perspectiva de los bancos, la automatización y la autogestión se consideran aspectos clave de los procesos modernizados de los productos y servicios bancarios. Si bien la implementación de procesos automatizados ha reducido los tiempos de espera para los clientes y contribuido a la precisión, mientras que también se ha reducido en los costos. En términos de resultados, los bancos han experimentado un mayor índice de captación con niveles de satisfacción más altos. A pesar del progreso, hay áreas como la resolución de reclamos más complejos que requieren ser reforzados.
3. Otra barrera para los avances modernos fue la resistencia a la automatización y la autogestión tanto desde el lado del cliente como de los trabajadores de los bancos. La curva de aprendizaje asociada con la tecnología y los procesos ha sido un desafío para las instituciones financieras, y la falta de experiencia y educación en su talento humano también lo ha sido. Sin embargo, las medidas implementadas, como las capacitaciones constantes, la implementación de tutoriales interactivos y las campañas informativas, han contribuido a disminuir cualquier resistencia.
4. La modernización tecnológica de la atención al cliente ha representado un impacto directo en la rentabilidad y eficiencia de las operaciones de los bancos. La reasignación de puestos de trabajo a tareas más estratégicas once permitió optimizar los recursos y reducir los costos operativos de

transacción. La mejora en los indicadores de rendimiento como los tiempos de resolución de casos y las tasas de resolución de contacto representaron un ROI positivo.

5. El punto de los bancos principalmente en el futuro será el desarrollo de inteligencia artificial y la personalización de productos y experiencias. Los bancos deben ser más proactivos y orientados, debidamente diferenciados y orientados a satisfacer las necesidades de un mercado que cambia rápidamente. Esto también requerirá la integración de canales en línea y nuevas tecnologías, lo que permitiría rentables. Sin embargo, las indígenas de todo el mundo y la evolución del mercado desempeñarían un papel crucial.

Recomendaciones

1. La integración de todos los canales de atención de un banco, digitales y físicos, así como su optimización, es vital para mejorar la experiencia del cliente. Los clientes deberían poder iniciar una gestión en un canal, y poder completarla ahí mismo o en otro sin problema alguno, sin tener que repetir información o enfrentar inconsistencias de seguridad o protocolo. Por otra parte, es fundamental que los sistemas estén interconectados para facilitar el acceso a la información del cliente de forma rápida y centralizada.
2. Aunque los tiempos de respuesta actuales son competitivos en ciertos casos, todavía existen áreas en los que este debe reducirse de manera significativa. Por ejemplo, las consultas y quejas que tienen que ser resueltas por una persona aún pueden ser mucho más automatizadas. Del mismo modo, es necesario establecer metas claras para los tiempos de resolución, como reducir de los 30 días hábiles de la actualidad para queja en ciertas instancias a un máximo de 5 días hábiles.
3. Para provocar la adopción de las herramientas de automatización y superar la resistencia al cambio, se tienen que expandir las campañas de educación para clientes y colaboradores. Por un lado, con talleres presenciales, para colaboradores, webinars interactivos, tutoriales personalizados y materiales educativos simples y fáciles de entender. Por el otro lado, implementando algún tipo de beneficio para los que utilicen estos canales, y fomentando su uso recurrente, aunque, de todos modos, hay que hacer mención de que existen en cierto modo, como los beneficios del pago con tarjeta de débito y crédito.

4. A pesar de que la autogestión ha demostrado ser efectiva, los establecimientos bancarios físicos deben mantener un equilibrio entre la automatización y el contacto personal. A pesar de que haya una gran cantidad de clientes hanndle-free, todavía existe una proporción significativa de clientes que prefieren o necesitan la atención humana. En un país donde la brecha digital claramente subsiste, los bancos deben asegurarse de que tengan la persona capacitada y lista para atender a estos clientes sin necesitar de la automatización.

5. Mantener un monitoreo de la satisfacción del cliente, eficiencia operativa y uso de canales automatizados, los bancos deben hacer evaluaciones periódicas para conocer áreas de oportunidad y realizar ajustes según el resultado de estos. Del mismo modo, se debe hacer una comparación con tendencias en otros mercados internacionales, lo cual ayudara a anticipar nuevas demandas y mejorar productos o servicios para mantener la competitividad en el sector bancario.

3.4 ESTRATEGIAS

Variable: Promoción

Tabla 5

Estrategia 1: "Campaña banca digital con confianza"

Nombre de la Estrategia: Campaña Banca Digital con Confianza	
Objetivo	Reforzar campañas creativas en redes sociales y eventos presenciales para promocionar los servicios y productos automatizados, con el fin de aumentar la confianza y adaptabilidad digital entre los clientes.
Tácticas	1. Creación de campañas publicitarias de concientización en redes sociales 2. Días de demostración en agencias 3. Influencers como Embajadores Digitales
Descripción	Lanzar campañas creativas en plataformas como Facebook, Instagram y TikTok, destacando las ventajas de la gama de productos y servicios automatizados, con videos cortos que muestren lo fácil y seguro que es usar cajeros automáticos, apps, plataformas en línea y características nuevas en los productos. Incluir testimonios de clientes satisfechos para generar confianza, además organizar eventos en agencias bancarias donde los clientes puedan experimentar de forma guiada el uso de las herramientas digitales. Los asistentes recibirán incentivos, como promocionales por participar y aprender. Por último Colaborar con influencers locales que puedan crear contenido sobre su experiencia utilizando las plataformas digitales del banco. Esto permitirá asentar la estrategia a públicos jóvenes y reforzar el mensaje de que la banca digital es accesible, segura y conveniente.
Aplicación	Aplicable a los 3 bancos
Duración	Táctica 1: Duración permanente de abril a diciembre de 2024
	Táctica 2: Trimestralmente en los meses de junio, septiembre y diciembre, el evento dura 1 semana
	Táctica 3: Trimestralmente en los meses de junio, septiembre y diciembre
Costo de la Estrategia	\$10,770.00

Fuente: Elaboración propia

Figura 8

Estrategia Campaña banca digital con confianza BAC



Fuente: Elaboración propia

Figura 9

Estrategia Campaña banca digital con confianza Banco Agrícola



Fuente: Elaboración propia

Figura 10

Campaña de banca digital

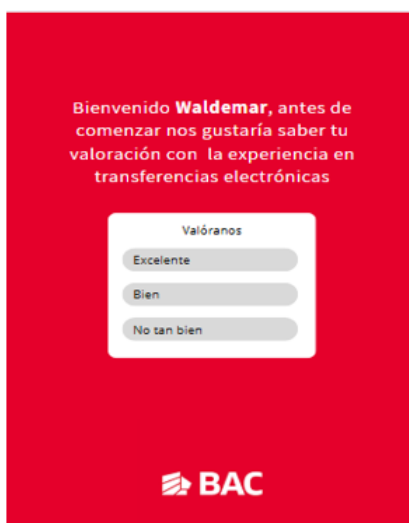


Fuente: Elaboración propia

Variable: Procesos**Tabla 6***Estrategia 2 “Optimización digital centrada en el cliente”*

Nombre de la Estrategia: Optimización Digital Centrada en el Cliente	
Objetivo	Optimizar la experiencia de los clientes en las plataformas digitales mediante un soporte técnico especializado, la implementación de encuestas de satisfacción y un mantenimiento continuo, con el fin de garantizar un uso intuitivo y eficiente de los productos y servicios.
Tácticas	1. Rediseño de Interfaz Basado en la Experiencia del Usuario (UX/UI) 2. Monitoreo y Retroalimentación Continua 3. Actualizaciones Periódicas con Mantenimiento en Fondo
Descripción	Contratar soporte técnico de desarrollo on site en diseño UX/UI para simplificar las plataformas automatizadas digitales. Acá debe garantizarse la priorización de un uso intuitivo, accesibilidad en dispositivos móviles y visualización clara de opciones clave como consultas de movimientos, pagos, transferencias electrónicas, entre otros. Asimismo implementar encuestas breves en tiempo real dentro de las plataformas digitales para evaluar la experiencia del cliente en cada interacción, esto puede ser al menos una vez cada trimestre. Usar las respuestas para identificar problemas recurrentes y adaptar mejoras. Establecer un calendario de mantenimiento en fondo que reduzca interrupciones y garantice mejoras continuas en tiempo de respuesta y funcionalidad. Comunicar a los clientes los beneficios de las actualización forma clara en notificaciones al momento de ingresar.
Aplicación	Aplicable a los 3 bancos
Duración	Táctica 1: Duración permanente de abril a diciembre de 2025
	Táctica 2: Trimestralmente en los meses de junio, septiembre y diciembre durante la ultima semana.
	Táctica 3: Duración permanente de abril a diciembre de 2025
Costo de la Estrategia	\$2,400.00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11*Rediseño de interfaces página web***Fuente:** Elaboración propia.**Figura 12***Monitoreo y retroalimentación continua***Fuente:** Elaboración propia

Variable:

Tabla 7

Estrategia 3: “Automatización equilibrada y gradual”

Nombre de la Estrategia: Automatización Equilibrada y Gradual	
Objetivo	Implementar un proceso de automatización gradual, combinando herramientas de autogestión con asesoría humana, para facilitar la adaptación de los clientes y garantizar una transición efectiva hacia el uso de los productos servicios automatizados.
Tácticas	1. Fases de Implementación de manera progresiva 2. Modelo de Coexistencia en Agencias 3. Reforzar Capacitación Dual para Colaboradores
Descripción	Dividir la automatización en etapas específicas, aunque muchas operaciones ya pueden realizarse desde las aplicaciones móviles aún pueden incluirse procesos como consultas frecuentes, bloqueos de tarjetas, reposición de tarjetas entre otros e ir avanzando hacia áreas más complejas. Esto permite al cliente adaptarse al cambio de manera gradual y reducir el riesgo de rechazo. Por lo anterior se podrían crear zonas en las agencias donde se combinen herramientas digitales de autoservicio con asesores especializados que brinden soporte a los clientes que prefieran asistencia personalizada o necesiten ayuda con la tecnología. Diseñar programas de formación (o reforzar los existentes) para que los colaboradores puedan dominar tanto la atención al cliente presencial como ser guía efectivo de los productos y servicios automatizados. Esto refuerza la confianza del cliente en que puede recibir ayuda tecnológica o humana según lo requiera.
Aplicación	Aplicable a los 3 bancos
Duración	Táctica 1: Trimestralmente en los meses de abril, julio y octubre durante la primera semana Táctica 2: Duración permanente de abril a diciembre de 2025 Táctica 3: Trimestralmente en los meses de abril, julio y octubre durante la segunda semana
Costo de la Estrategia	\$4,560.00

Fuente: Elaboración propia

Figura 13

Automatización gradual



Fuente: Elaboración propia.

Variable: Personas

Tabla 8

Estrategia 4 “Tu carrera en la era digital”

Nombre de la Estrategia: Tu Carrera en la Era Digital	
Objetivo	Desarrollar un programa de formación y crecimiento profesional para los empleados, con el fin de capacitarlos en tendencias de procesos y procurar su transición eficiente hacia roles híbridos o digitales, asegurando su adaptación a los efectos de la automatización.
Tácticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una academia de transformación bancaria para el talento humano operativo 2. Desarrollar un plan de carrera de acuerdo a la experiencia del empleado 3. Crear laboratorios de innovación interna
Descripción	Implementar un programa de desarrollo de talento humano para que los empleados actuales desarrollen habilidades relacionadas con las nuevas tendencias tecnológicas (como análisis de datos, ciberseguridad y manejo de plataformas digitales). Esto les permitirá moverse hacia roles tecnológicos o híbridos creados por la automatización. Para eso deberán inscribirse al programa donde su posición será evaluada donde su jefe inmediato y un analista de recursos humanos evaluará la mejor opción para el colaborador. Posterior a esto deberá estar definido un plan de carrera donde se establezcan rutas claras de desarrollo profesional (vertical u horizontal) que incluyan roles emergentes, como especialistas en atención digital o gestores de experiencia del cliente en plataformas automatizadas. Establecer un sistema de evaluaciones periódicas y certificaciones internas para guiar este crecimiento. Por último establecer espacios colaborativos donde los colaboradores participantes del programa puedan trabajar en proyectos piloto relacionados con la automatización y proponer ideas innovadoras para optimizar procesos, productos y servicios. Los mejores proyectos serán implementados y los equipos involucrados recibirán reconocimiento y oportunidades de liderazgo.
Aplicación	Aplicable a los 3 bancos
Duración	Táctica 1: Duración permanente de abril a diciembre de 2025
	Táctica 2: Duración permanente de abril a diciembre de 2025
	Táctica 3: Trimestralmente en los meses de mayo, agosto y noviembre, el laboratorio dura 1 semana.
Costo de la Estrategia	\$32,887.50

Fuente: Elaboración propia

Figura 14*Programa de formación*

Fuente: Elaboración propia.

Variable: Personas

Tabla 9

Estrategia 5 “Nombre de la estrategia: Resolución sin barreras”

Nombre de la Estrategia: Resolución Ágil sin Barreras	
Objetivo	Fortalecer la capacitación para la resolución de casos complejos mediante entrenamientos, matrices de resolución ágiles y comunicación efectiva con el cliente, con el fin de optimizar la atención y reducir tiempos de respuesta.
Tácticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de entrenamiento intensivo en resolución rápida y eficiente 2. Implementación de una matriz de resolución de disputas, quejas y reclamos. 3. Simplificación de la comunicación con el cliente
Descripción	<p>Aplicar un programa o (reforzar los existentes) de capacitación continua centrado en la gestión de casos complejos que permita a los empleados entender a detalle cómo resolver problemas sin que se vuelvan trámites burocráticos. El enfoque será enseñarles a usar las matrices de resolución de disputas, quejas y reclamos y a aplicar procedimientos de manera flexible, respetando normativas pero minimizando el tiempo de respuesta. Los entrenamientos pueden incluir estudios de caso reales y simulaciones, dándoles las herramientas necesarias para identificar rápidamente las mejores soluciones y cómo comunicarlas eficazmente a los clientes. Crear una matriz detallada con los pasos específicos para resolver casos complejos, pero con un enfoque ágil. Cada grupo de casos tendrá asignados tiempos de resolución sugeridos y un proceso claro de escalamiento, permitiendo a los colaboradores actuar rápidamente sin perder la calidad del servicio. La matriz también contará con indicadores de tiempo y pasos que deben cumplirse, y ofrecerá espacios para excepciones, permitiendo que el proceso sea adaptable sin perder el marco regulatorio interno y externo. Para comunicar el estado de resolución de los casos abiertos por los clientes, es recomendable que se elija un canal específico sobre el cual se le brindará el avance (puede ser un correo, la aplicación, whatsapp, etc.), dependiendo de la criticidad del caso para mantener el estándar de seguridad y confidencialidad de la información. La idea central con esta última táctica es garantizar que el cliente se sienta atendido a pesar que no esté frente a un ejecutivo de atención al cliente.</p>
Aplicación	Aplicable a los 3 bancos
Duración	Táctica 1: Duración permanente de abril a diciembre de 2025
	Táctica 2: Duración permanente de abril a diciembre de 2025
	Táctica 3: Duración permanente de abril a diciembre de 2025
Costo de la Estrategia	\$4,500.00

Fuente: Elaboración propia

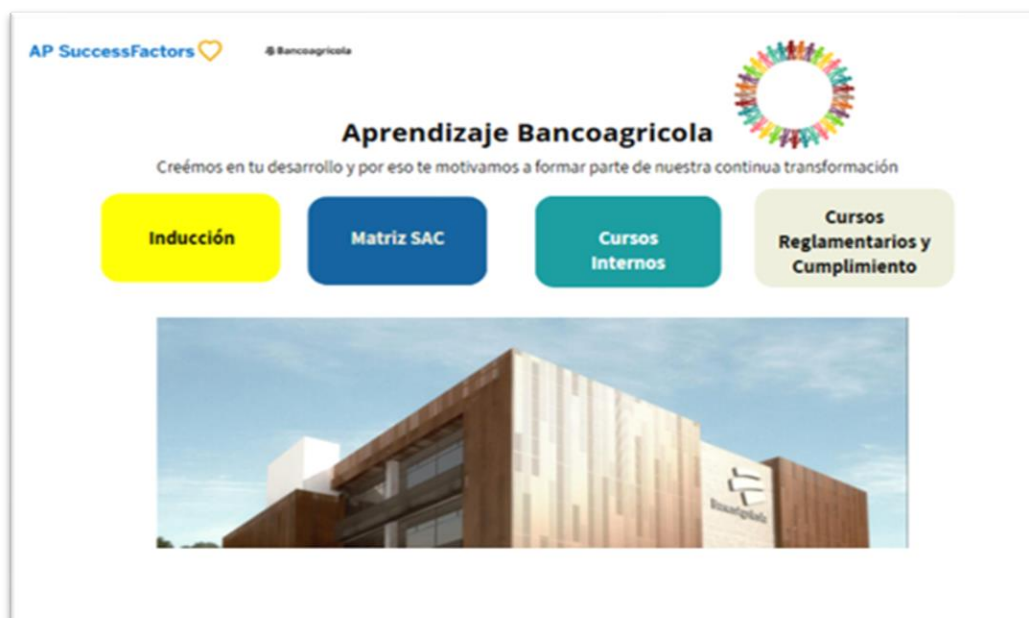
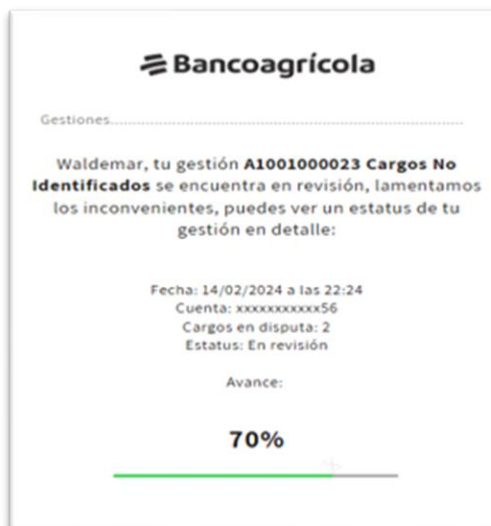
Figura 15*Programa de capacitación***Fuente** :Elaboración propia**Figura 16***Propuesta mensaje de respuesta***Fuente**: Elaboración propia

Figura 17

Matriz de resolución



Matriz de Atención SAC para Disputas Omnicanal

Código de Incidencia	Descripción Incidencia	Nivel de urgencia	Plan de Acción 1	Plan de Acción de 2	Plan de Acción de 3	Tiempo de Resolución (h)	Reapertura de incidencia	Procesador	Autorizador
A1001	Cargos no identificados por clientes	Moderado	Validar movimientos en estado de cuenta del cuenta habiente e identificar la procedencia de los cargos. Posteriormente informar al cliente para el reconocimiento.	Si el cliente no reconoce los cargos, deberá alertarse sobre el ingreso de sus cuentas en sitios peligrosos, o comercios sospechosos para que decida sobre un bloqueo preventivo.	x	0.5 h	2	Ejecutivo de SAC Agencia/Call Center	Jefe Servicio al Cliente/Coordinador Call Center
A1002	Transferencias Flotantes	Moderado	Validar movimientos de los fondos y validar si corresponde a transferencias propias, banco a banco o internacionales y la plataforma sobre la cual realizó la transacción.	En caso de transferencia propias, validará con el área de ejecuciones de transferencias el estado de la transacción para el empuje.	En caso de transferencias de banco a banco internacional, deberá validarse el estatus BCR y los cumplimientos de SSF para acreditar los fondos.	0.5h	3	Ejecutivo de SAC Agencia/Call Center	Jefe Servicio al Cliente/Coordinador Call Center
A1002	Bloqueo de Tarjeta	Moderado	Deberá solicitarse el documento de identidad del cliente para corroboración de datos de la transacción.	Solicitar la autorización del cliente para el bloqueo, una vez autorizado notificar al número de	Brindar indicaciones para la reposición y los canales de	0.25h	1	Ejecutivo de SAC Agencia/Call Center	Jefe Servicio al Cliente/Coordinador

Fuente: Elaboración propia.

Variable: Personas

Tabla 10

Estrategia 6 : Digitaliza, digitalízate y gana

Nombre de la Estrategia: Digitaliza, Digitalízate y Gana	
Objetivo	Introducir sesiones de formación práctica así como un sistema de incentivos para empleados y clientes, con el fin de fomentar el aprendizaje, la adopción y el uso frecuente de nuevas herramientas digitales dispuestas por los bancos.
Tácticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de talleres interactivos y webinars para colaboradores 2. Aplicación de incentivos personalizados para clientes digitales 3. Reconocimiento Interno para Promotores Digitales
Descripción	Aplicar sesiones de formación práctica y en línea donde los empleados puedan aprender a usar las nuevas herramientas digitales que ingresen al banco como parte de la estrategia de innovación constante, con ejemplos reales y resolución de dudas, internamente las convocatorias pueden realizarse por correo y brindar los accesos a las simulaciones para las prácticas durante las sesiones. Por otro lado cuando las herramientas se encuentren disponibles en productivo para los clientes se les puede premiar con descuentos, puntos o beneficios exclusivos por realizar transacciones digitales frecuentes, promoviendo el uso de estos nuevos productos o servicios automatizados. Asimismo crear un programa de recompensas para empleados que lideren iniciativas de adopción digital, incentivando su rol como embajadores tecnológicos dentro de la empresa, para eso debe documentarse el número de clientes que se ha logrado migrar hacia la herramienta nueva por recomendación del colaborador.
Aplicación	Aplicable a los 3 bancos
Duración	Táctica 1: Duración permanente de abril a diciembre de 2025 (duración de una o media jornada laboral únicamente en la salida de nuevos productos) Táctica 2: Duración permanente de abril a diciembre de 2025 (el incentivo puede ejecutarse mensualmente) Táctica 3: Duración permanente de abril a diciembre de 2025 (el plan de reconocimiento puede ejecutarse mensualmente)
Costo de la Estrategia	\$3,287.50

Fuente: Elaboración propia

Figura 18

Propuesta 1: App de incentivos personalizados.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 19

Propuesta 2: App de incentivos personalizados



Fuente: Elaboración propia.

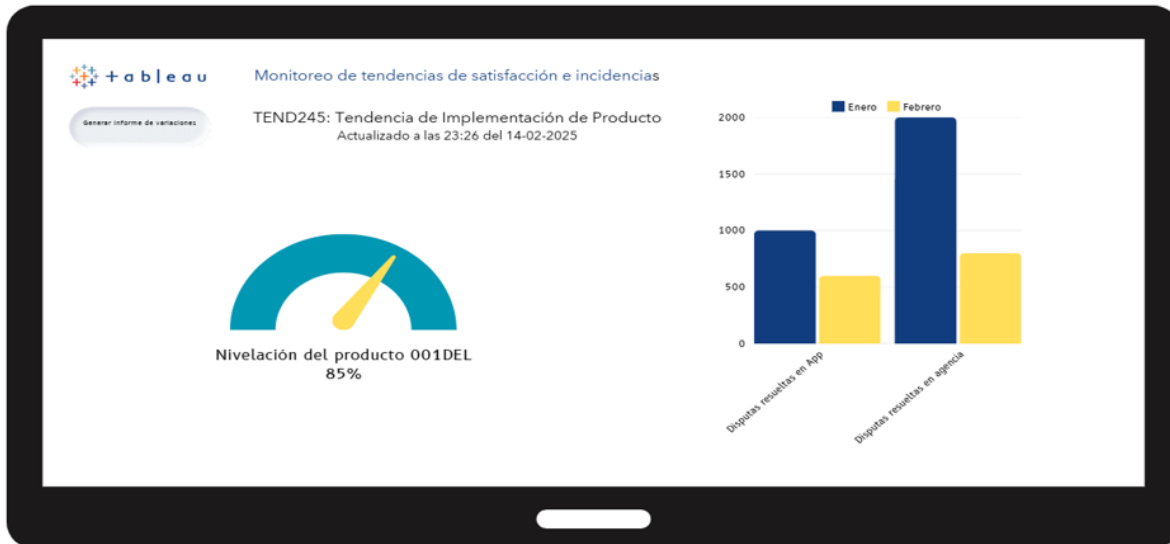
Variable: Procesos**Tabla 11***Estrategia 7 : Monitor de mejora mensual*

Nombre de la Estrategia: Monitor de Mejora Mensual	
Objetivo	Implementar un sistema interactivo de monitoreo en tiempo real y análisis predictivo, con el fin de optimizar la toma de decisiones en materia de la atención al cliente automatizada.
Tácticas	Sistema de Monitoreo en Tiempo Real (Tableau)
	Evaluaciones técnicas con líderes de área con aplicaciones de acción directa
	Análisis Predictivo de Tendencias de Cliente
Descripción	Implementar un dashboard interactivo(Tableau) que actualice indicadores clave como satisfacción del cliente y eficiencia operativa de manera periódica, con alertas automáticas para cualquier desviación significativa en los servicios y productos automatizados. Realizar reuniones trimestrales con líderes de áreas operativas para revisar los datos obtenidos en las mediciones del dashboard y observar la trazabilidad de la información, tomar decisiones basadas en estos, y definir mejoras o ajustes inmediatos en los procesos operativos. Por último integrar herramientas de análisis predictivo para identificar patrones de uso de los canales digitales y anticipar necesidades del cliente.
Aplicación	Aplicable a los 3 bancos
Duración	Táctica 1: Duración permanente de abril a diciembre de 2025
	Táctica 2: Trimestralmente en los meses de junio, septiembre y diciembre
	Táctica 3: Duración permanente de abril a diciembre de 2025
Costo de la Estrategia	\$43,612.56

Fuente: Elaboración propia

Figura 20

Sistema de monitoreo en tiempo real



Fuente: Elaboración propia.

3.4.1 KPI

Tabla 12

Plan de evaluación de KPI

Plan de Evaluación			
Nº	Estrategias/Tácticas	Indicadores de Medición	Acciones a Implementar
Estrategia I Campaña Banca Digital con Confianza			
Táctica 1	Creación de campañas publicitarias de concientización en redes sociales	Número de nuevas reacciones y seguidores, se medirán con base a las estadísticas proporcionadas por Meta	Se realizarán posts con contenido relacionado a los productos, servicios automatizados disponibles y sus beneficios.
Táctica 2	Días de demostración en agencias	Cantidad de promocionales entregados a clientes que se registren en el banco al momento del evento.	Generar reporte de nuevos clientes que participen en el evento y que hayan abierto una cuenta bancaria o descargado la aplicación digital o la solicitud de algún producto.
Táctica 3	Influencers como Embajadores Digitales	Incremento de nuevos clientes registrados a través de links proporcionados por el influencer.	Se proporcionará al influencer contratado los links para la descarga de la aplicación y la promoción de ciertos productos/servicios digitales que sean tendencia para el banco en su momento.

Plan de Evaluación			
Estrategia II	Optimización Digital Centrada en el Cliente		
Táctica 1	Rediseño de Interfaz Basado en la Experiencia del Usuario (UX/UI)	Tiempo promedio y número de transacciones más utilizadas por clientes a raíz de las actualizaciones de la interfaz	Se procurará que la interfaz que el desarrollador de aplicación diseñe sea intuitivo, con colores, fuentes, tamaños e íconos que sean cómodos visualmente para el cliente usuario de las plataformas digitales, sin perder la esencia del banco.
Táctica 2	Monitoreo y Retroalimentación Continua	Número de respuestas obtenidas por clientes en las encuestas trimestrales dispuestas en la plataforma	Las encuestas deberán ser breves con un máximo de 1 o 2 preguntas con el producto más utilizado por el cliente, estas deben ser presentadas al finalizar una transacción o cuando el cliente presione el botón de salir de la aplicación. Deberá garantizarse que los mantenimientos en fondo no deben interferir con la operatividad de la aplicación, y el mensaje de notificación debe procurar en todo momento ser sutil para evitar caer en la interpretación de que el "mantenimiento de fondo" signifique "interrupción del servicio".
Táctica 3	Actualizaciones Periódicas con Mantenimiento en Fondo	Número de reducción de incidentes reportados por clientes derivado de las actualizaciones.	Deberá garantizarse que los mantenimientos en fondo no deben interferir con la operatividad de la aplicación, y el mensaje de notificación debe procurar en todo momento ser sutil para evitar caer en la interpretación de que el "mantenimiento de fondo" signifique "interrupción del servicio".

Plan de Evaluación			
Estrategia III	Automatización Equilibrada y Gradual		
Táctica 1	Fases de Implementación de manera progresiva	Porcentaje de incidencias detectadas en cada implementación	Los nuevos productos o servicios incluidos digitalmente en las plataformas deberán migrarse controladamente con los filtros necesarios para que no pierda el sentido de seguridad y credibilidad y vender al cliente la rapidez e innovación al disponerlo desde cualquier lugar.
Táctica 2	Modelo de Coexistencia en Agencias	Cantidad de clientes registrados que han solicitado asistencia en la zona de coexistencia en la agencia.	Deberá asignarse un lugar estratégico dentro de la agencia accesible a todo el público para que pueda ser asesorado por un empleado que se dedique justamente a guiar a las personas en el uso de las plataformas en un monitor de simulación.
Táctica 3	Capacitación Dual para Colaboradores	Porcentaje total de empleados capacitados y certificados en los modelos de atención SAC del banco.	Para empleados de nuevo ingreso podrá aprovecharse la etapa de inducción para inculcar la cultura de atención dual y autogestión en los clientes. Para los empleados antiguos podrán planificarse sesiones de reforzamiento del enfoque de atención y certificar dicha capacitación.

Plan de Evaluación			
Estrategia IV	Tu Carrera en la Era Digital		
Táctica 1	Academia de transformación bancaria para el talento humano operativo	Número de empleados inscritos a la academia.	Deberá notificarse a los empleados la implementación de Success Factor de SAP como herramienta de RH para facilitar el desarrollo del aprendizaje que incluirá la apertura de la academia del banco.
Táctica 2	Plan de carrera de acuerdo a la experiencia del empleado	Número de empleados promovidos a otras posiciones inscritos a la academia.	RH en conjunto con los líderes de las áreas de atención al cliente deberán dar seguimiento a los perfiles inscritos en la academia y garantizar que los perfiles que el banco necesita para seguirse innovando estén dentro del mismo, y así promover una cultura de desarrollo de talento humano interno.
Táctica 3	Laboratorios de innovación interna	Número de proyectos internos ejecutados en el laboratorio.	Con las ideas propuestas por los equipos de los laboratorios que sean novedosas y viables para el negocio, el líder del área de proyecto debe brindar un seguimiento para el aprovechamiento de la misma. Los laboratorios se ejecutan de manera presencial en la oficina y debe disponerse con el recurso tecnológico, didáctico y espacio físico para hacer posible las simulaciones de ideas.

Plan de Evaluación			
Estrategia V	Resolución Ágil sin Barreras		
Táctica 1	Aplicación de entrenamiento intensivo en resolución rápida y eficiente	Tiempo promedio y numero de reclamos o disputas resueltos periódicamente.	Deberá darse a conocer la matriz de resolución de disputas, quejas y reclamos a los empleados de atención al cliente y evaluar su aprendizaje con la aplicación de los
Táctica 2	Implementación de una matriz de resolución de disputas, quejas y reclamos.		
Táctica 3	Simplificación de la comunicación con el cliente	Número de reclamos o disputas resueltos en el canal digital elegido por el cliente.	Bajo el esquema de trabajo de la matriz de resolución, deberá informarse al cliente el estatus de la incidencia en el canal que haya elegido, a medida que el responsable de la solicitud avance, el sistema debe actualizarse y generar pequeños informes del progreso que el cliente usuario puede consultar o pueda recibir notificación periódica hasta la resolución. Se generará un reporte mensual de lo reclamos atendidos.

Plan de Evaluación			
Estrategia VI	Digitaliza, Digitalizate y Gana		
Táctica 1	Aplicación de talleres interactivos y webinars para colaboradores	Frecuencia absoluta de asistencia a participación de webinars y talleres por introducción de nuevos productos y servicios.	Tomar la asistencia y duración de participación de los talleres y webinars para las pruebas pilotos de nuevos productos y servicios a lanzarse por el banco para controlar el grado de participación de los empleados.
Táctica 2	Aplicación de incentivos personalizados para clientes digitales	Cantidad de transacciones y su equivalente en unidades monetarias por la utilización del producto/servicio digital	Deberá notificarse al cliente usuario del producto o servicio digital que por el alcance de transacciones a través de las plataformas se le está reconociendo por medio de "puntos" equivalente a unidades monetarias, canjeables en comercios afiliados al banco. Esta notificación deberán aparecer al momento que el cliente ingrese a la plataforma, de forma personalizada siempre cuando haya alcanzado las transacciones requeridas para dicho incentivo. El incentivo y su cuantía monetaria por transacción queda a discreción de cada institución bancaria.
Táctica 3	Reconocimiento Interno para Promotores Digitales	Cantidad de clientes "digitalizados" mensualmente por colaborador en atención SAC en cualquier modalidad.	Deberá generarse un reporte donde se lleve documentado el número de "conversiones digitales de usuarios" por empleado según la meta establecida por el banco para ser acreedor de un incentivo monetario, pero que dichos usuarios no sufran una baja por desuso en un periodo definido.

Plan de Evaluación			
Estrategia VII	Monitor de Mejora Mensual		
Táctica 1	Sistema de Monitoreo en Tiempo Real (Tableau)	Porcentaje de incidencias detectadas en los indicadores de satisfacción al cliente	Deberá introducirse Tableau como herramienta de análisis y monitoreo de tendencias en tiempo real. Este sistema debe estar enlazado con el sistema de operación comercial del banco para que reciba la información y pueda generar los indicadores definidos a revisar. Deberá existir una notificación general, y una capacitación específica a las personas que harán uso de la herramienta.
Táctica 2	Evaluaciones técnicas con líderes de area con aplicaciones de acción	Número de ajustes exitosos a las desviaciones identificadas por Tableau	Realizar minutas con los puntos y acuerdos revisados en las sesiones de evaluaciones y revisar su cumplimiento en la siguiente.
Táctica 3	Análisis Predictivo de Tendencias de Cliente	Porcentaje de probabilidad acertado comparado con el mes anterior	Se realizarán ajustes necesarios a nivel comercial y técnico de los productos y servicios conforme a las tendencias probalísticas generadas por Tableau, considerando un margen de error.

3.4.2 Plan de contingencia

Dentro de las estrategias se han identificado los siguientes puntos a mejorar, falta de segmentación clara del público objetivo: El objetivo, no especifica claramente qué segmento de clientes se quiere alcanzar (por ejemplo, ¿son clientes de una cierta edad, de un nivel socioeconómico específico, o con cierto nivel de experiencia digital?). Esto podría resultar en una campaña generalizada que no se conecte de manera efectiva con diferentes grupos de clientes.

Incentivos que pueden no ser lo suficientemente atractivos: Se menciona la entrega de "promocionales" como incentivos durante los eventos, pero no se especifica qué tipo de incentivos se ofrecerán. Si los incentivos no son lo suficientemente atractivos, puede que no logren generar la participación que se espera. La falta de claridad sobre el valor de estos incentivos puede hacer que la táctica sea menos efectiva

Para ello las siguientes alternativas para poder cubrir como una opción secundaria si en el caso la estrategia planteada no funcione, estas estrategias son las siguientes.

Tabla 13*Primera Estrategia de contingencia: Optimización de canales y seguimiento*

Nombre de la Estrategia: Optimización de Canales y Seguimiento	
Objetivo	Mejorar la eficiencia y accesibilidad de los canales de atención automatizados y humanos, garantizando una asistencia oportuna a los clientes mediante servicios de asesoría optimizados, sistemas de seguimiento mejorados y comunicación proactiva sobre actualizaciones en los servicios.
Tácticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimización de canales: Mejorar chatbots y soporte humano para una atención más eficiente. 2. Notificaciones proactivas: Informar a clientes sobre actualizaciones y mejoras en los servicios. 3. Seguimiento de incidencias: Permitir a los clientes monitorear sus solicitudes en tiempo real.
Descripción	<p>Optimización de canales: Mejorar la integración entre chatbots y agentes humanos para agilizar la atención, asegurando una transición fluida entre ambos y reduciendo tiempos de respuesta.</p> <p>Notificaciones proactivas: Implementar un sistema de alertas y mensajes automatizados para mantener informados a los clientes sobre actualizaciones, mantenimiento o mejoras en los servicios, mejorando su experiencia y confianza.</p> <p>Seguimiento de incidencias: Desarrollar una plataforma que permita a los clientes rastrear en tiempo real el estado de sus solicitudes, con actualizaciones automáticas y opciones de escalamiento a soporte humano si es necesario</p>
Duración	6 meses
Costo de la Estrategia	\$1,800

Fuente: Elaboración propia.

Cada banco puede tener una base de clientes diferente con necesidades distintas. La falta de personalización o adaptación específica de la estrategia para cada banco puede resultar en un enfoque demasiado genérico, sin atender adecuadamente las características particulares de cada cliente o banco, por ellos como una alternativa se indica la realización de esta segunda estrategia de contingencia.

Tabla 14
Estrategia de contingencia

Nombre de la Estrategia:	
Objetivo	Optimizar los tiempos de respuesta en la atención al cliente mediante una mayor automatización en consultas y reclamos, estableciendo metas claras de resolución que permitan reducir significativamente los plazos en la gestión de quejas y mejorar la eficiencia del servicio.
Tácticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Automatización de consultas: Implementar chatbots y asistentes virtuales para resolver solicitudes simples sin intervención humana. 2. Optimización del flujo de reclamos: Diseñar un sistema que priorice y agilice la resolución de quejas. 3. Metas de tiempos de respuesta: Establecer plazos específicos para cada tipo de solicitud y monitorearlos. 4. Monitoreo y mejora continua: Evaluar tiempos de atención y realizar ajustes para aumentar la eficiencia.
Descripción	<p>Automatización de consultas: Desarrollar chatbots y herramientas de inteligencia artificial que puedan gestionar preguntas frecuentes y problemas menores, reduciendo la carga en los agentes humanos.</p> <p>Optimización del flujo de reclamos: Diseñar un sistema eficiente que clasifique y priorice las quejas, asegurando que las más urgentes sean atendidas rápidamente y reduciendo los cuellos de botella en la atención.</p> <p>Metas de tiempos de respuesta: Definir plazos máximos para la resolución de consultas y reclamos, como reducir la gestión de quejas de 30 a 5 días, estableciendo indicadores de cumplimiento.</p> <p>Monitoreo y mejora continua: Analizar periódicamente los tiempos de respuesta, identificando áreas de mejora y ajustando procesos para garantizar mayor rapidez y eficiencia en la atención</p>
Duración	3 meses
Costo de la Estrategia	\$1,200

Fuente: Elaboración propia.

Las tácticas de implementación de fases tienen una duración trimestral, lo que podría ser insuficiente para implementar cambios significativos o para que los empleados y clientes se adapten completamente. Si bien la duración es limitada a ciertos meses del año, puede haber brechas o períodos donde no se realicen actividades continuas que mantengan el enfoque de la estrategia, por lo cual se agrega como opción adicional la táctica de atención integral para

demostrar como un aprendizaje continuo de los empleados hace cambios para que ellos tengan un mejor servicio ante el cliente.

Tabla 15

Estrategia de contingencia

Nombre de la Estrategia: Atención Integral y Digital	
Objetivo	Garantizar un equilibrio entre la automatización y la atención personalizada en las agencias bancarias, asegurando que los clientes que requieren asistencia presencial reciban un servicio de calidad a través de personal capacitado, considerando las brechas digitales existentes en El Salvador.
Tácticas	<p>1. Capacitación del personal: Preparar a los empleados para brindar una atención eficiente y empática a clientes con menos habilidades digitales.</p> <p>2. Atención híbrida en agencias: Mantener un equilibrio entre la autogestión y el soporte humano, asegurando que los clientes puedan elegir su método de atención.</p> <p>3. Asistencia digital guiada: Implementar personal de apoyo en agencias para ayudar a los clientes a familiarizarse con los servicios automatizados.</p>
Descripción	<p>Capacitación del personal: Realizar entrenamientos continuos para que los empleados puedan atender de manera efectiva a clientes que prefieren la atención presencial, enfocándose en empatía y solución de problemas.</p> <p>Atención híbrida en agencias: Diseñar un modelo de servicio donde la automatización agilice procesos, pero sin reemplazar la asistencia presencial, permitiendo a los clientes optar por el método que les resulte más conveniente.</p> <p>Asistencia digital guiada: Asignar personal especializado en las agencias para orientar a los clientes en el uso de plataformas digitales, ayudándolos a adaptarse gradualmente a la autogestión sin excluirlos del servicio bancario.</p>
Duración	4 meses
Costo de la Estrategia	\$1,800

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Presupuesto

Tabla 17

Presupuesto destinado a estrategias

Presupuesto de las estrategias a implementar de abril a diciembre de 2025					
Estrategias	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual	Detalle	Costo Anual
1 Campaña Banca Digital con Confianza					
Publicidad en Facebook	3	\$ 13.75	\$ 41.25	Realización de 3 post al día, enfocado al CPM (coste por mil impresiones)	\$ 495.00
Promocionales (Termo, incluye serigrafía)	500	\$ 2.60	\$ 1,300.00	Se dispondrá de 500 promocionales por evento, se tendrán 3 eventos al año.	\$ 3,900.00
Promocionales (Bolígrafos, incluye serigrafía)	500	\$ 0.45	\$ 225.00	Se dispondrá de 500 promocionales por evento, se tendrán 3 eventos al año.	\$ 675.00
Promocionales (Agenda, incluye serigrafía)	500	\$ 2.20	\$ 1,100.00	Se dispondrá de 500 promocionales por evento, se tendrán 3 eventos al año.	\$ 3,300.00
Pago Influencer	1	\$ 800.00	\$ 800.00	Se solicitarán el servicio de promoción del influencer 3 veces al año.	\$ 2,400.00
Costo Total					\$ 10,770.00
2 Optimización Digital Centrada en el Cliente					
Honorarios desarrollador de aplicación del banco	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	Se solicitará el servicio de un desarrollador de aplicaciones para el desarrollo de las mejoras de interfaces intuitivas, mantenimientos en fondo y aplicaciones de encuestas periódicas para la evaluación de los servicios.	\$ 1,200.00
Mantenimiento y Soporte Aplicación del banco	1	\$ 400.00	\$ 400.00	Se considerará el costo de mantener soportada y en mantenimiento la aplicación y que haga interfase con los sistemas internos del banco.	\$ 1,200.00
Costo Total					\$ 2,400.00
3 Automatización Equilibrada y Gradual					
Mejora en propiedad para acondicionar el área de atención de coexistencia en la agencia.	1	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	Este costo involucra el acondicionamiento del área dentro de la agencia para poder atender a los clientes en la propuesta de coexistencia.	\$ 1,800.00
Compra de mobiliario y equipo (PC, mueble exhibidor, silla escritorio)	1	\$ 2,760.00	\$ 2,760.00	Se dispondrá mobiliario para el área de coexistencia en agencia.	\$ 2,760.00
Costo Total					\$ 4,560.00
4 Tu Carrera en la Era Digital					
Licencia y Mantenimiento SAP Success Factor	1	\$ 1,950.00	\$ 1,950.00	Se dispondrá de la integración de SAP Success Factor como herramienta de gestión de RH para la estrategia 4 y 5, el costo queda contemplado para ambas.	\$ 23,400.00
Honorarios desarrollador SAP Success Factor	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	Se solicitarán los servicios de desarrollo y capacitación de la herramienta por 6 meses, luego debe quedar en manos del departamento de IT del banco.	\$ 9,000.00
Alimentación para empleados en capacitaciones	25	\$ 6.50	\$ 162.50	Esto incluye la alimentación de las capacitaciones recibidas 3 veces al año para el número de empleados promedio en la agencia.	\$ 487.50
Costo Total					\$ 32,887.50

5 Resolución Ágil sin Barreras					
Honorarios Especialista en Organización y Métodos	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	Se requerirá el servicio profesional de un Especialista de Organización y Métodos para el diseño e implementación de la Matriz de Resolución de Disputas, Quejas y Reclamos, por un periodo de 3 meses. El gasto puede amortizarse el resto del año.	\$ 3,600.00
Honorarios desarrollador de aplicación del banco (extensión de estatus de consultas de disputas)	1	\$ 250.00	\$ 250.00	Se solicitará el servicio de un desarrollador de aplicaciones para el desarrollo de la extensión de estatus de consultas de disputas.	\$ 1,000.00
Costo Total					\$ 4,600.00
6 Digitaliza, Digitalizate y Gana					
Alimentación para empleados en capacitaciones	25	\$ 6.50	\$ 162.50	Esto incluye la alimentación de las capacitaciones recibidas 3 veces al año para el número de empleados promedio en la agencia.	\$ 487.50
Honorarios desarrollador de aplicación del banco (extensión de productos en ambiente calidad para pruebas)	1	\$ 400.00	\$ 400.00	Se solicitará el servicio de un desarrollador de aplicaciones para el desarrollo de la extensión de ambiente calidad para pruebas piloto de nuevos productos.	\$ 1,600.00
Honorarios desarrollador de aplicación del banco (extensión de notificación de incentivos por uso de nuevos productos)	1	\$ 300.00	\$ 300.00	Se solicitará el servicio de un desarrollador de aplicaciones para el desarrollo de la extensión de la aplicación que contabilice y notifique el uso de un determinado producto y aplique el incentivo al cliente.	\$ 1,200.00
Bonificaciones a empleados	0	\$ -	\$ -	Sin estimación, dependerá de la situación de resultados de cada banco y alcance de metas, pero se indica que existirá este gasto.	\$ -
Incentivos a Clientes	0	\$ -	\$ -	Sin estimación, dependerá de la situación de resultados de cada banco y alcance de metas, pero se indica que existirá este gasto.	\$ -
Costo Total					\$ 3,287.50
7 Monitor de Mejora Mensual					
Licencia y Mantenimiento Tableau	1	\$ 2,734.38	\$ 2,734.38	Se dispondrá de la integración de Tableau como herramienta de gestión de análisis de tendencias y monitoreo de incidencias de forma permanente.	\$ 32,812.56
Honorarios consultor de sistema Tableau	1	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	Se solicitarán los servicios de desarrollo y capacitación de la herramienta por 6 meses, luego debe quedar en manos del departamento de IT del banco.	\$ 10,800.00
Costo Total					\$ 43,612.56
Total Presupuesto					\$ 102,117.56

Fuente: Elaboración propia.

GLOSARIO

A

Accesibilidad: Facilidad con la que los usuarios pueden utilizar los canales digitales de la banca.

Actualización: Proceso de incorporar mejoras o correcciones a sistemas o plataformas bancarias.

Análisis: Estudio detallado de datos o procesos para tomar decisiones informadas.

Aplicación: Programa informático diseñado para facilitar tareas específicas del usuario o del sistema bancario.

Asistencia: Servicio de apoyo brindado al cliente para resolver consultas o problemas.

Atención: Proceso mediante el cual se da respuesta a las necesidades del cliente.

Automatización: Implementación de tecnologías que permiten ejecutar procesos sin intervención humana.

Automatización robótica: Uso de robots de software para realizar tareas repetitivas

Avances tecnológicos: Desarrollos recientes en herramientas digitales

B

Banca: Conjunto de servicios financieros prestados por instituciones bancarias.

Banca comercial: Rama de la banca que ofrece servicios financieros a individuos y empresas.

Beneficio: Ganancia o ventaja obtenida.

C

Canales: Medios a través de los cuales el cliente interactúa con una entidad.

Capacidad: Nivel de operación o volumen que un sistema puede soportar.

Carga operativa: Volumen de trabajo que deben gestionar los sistemas o personal de atención.

Chatbot: Programa automatizado que interactúa con los clientes para resolver consultas comunes.

Ciberseguridad: Protección de sistemas informáticos contra accesos no autorizados o ciberataques.

Clientes: Personas que utilizan los servicios ofrecidos por una entidad.

Competitividad: Capacidad de una entidad para destacar frente a otras en el mercado.

Comunicación: Intercambio de información entre cliente y entidad.

Confiabilidad: Grado en que un sistema opera correctamente sin fallas.

Conocimiento: Información o experiencia relevante que permite mejorar procesos automatizados.

Consultas: Solicitudes de información realizadas por los clientes.

Consumidor: Usuario final de los productos y servicios.

Control interno: Mecanismos establecidos para vigilar el correcto funcionamiento de los sistemas.

Costo-beneficio: Relación entre los recursos invertidos y las ventajas obtenidas en procesos automatizados.

Costos: Recursos financieros requeridos para la implementación o mantenimiento de servicios.

Criterios: Parámetros o condiciones utilizados para tomar decisiones o evaluar procesos.

Cumplimiento: Grado en que se respetan normas, regulaciones y estándares establecidos.

D

Datos: Información recopilada que puede ser procesada para generar conocimiento.

Decisión: Elección entre distintas alternativas dentro de un proceso.

Demanda: Cantidad de solicitudes o requerimientos de servicios por parte de los clientes.

Desempeño: Medida de la eficacia o eficiencia.

Digital: Relacionado con tecnología electrónica y procesamiento de datos.

Diseño: Planificación estructurada de sistemas, procesos o plataformas.

Disponibilidad: Capacidad de un sistema, servicio o persona para estar accesible cuando se requiere.

Distribución: Reparto o asignación de recursos o tareas.

E

Eficacia: Grado en que se logran los objetivos establecidos.

Eficiencia: Relación entre recursos utilizados y resultados obtenidos.

Ejecución: Puesta en marcha de un proceso o sistema.

Encuesta: Herramienta utilizada para recoger información sobre un tema específico.

Entorno: Condiciones externas o internas que afectan a una situación.

Estructura: Organización interna de un sistema o proceso.

Evaluación: Análisis del rendimiento o eficacia de un proceso.

Experiencia: Conocimiento adquirido por las circunstancias o situaciones vividas.

Experiencia de usuario: Percepción del cliente sobre el servicio recibido.

F

Flujo: Secuencia continua de actividades dentro de un proceso.

Formularios: Documentos estructurados utilizados para recopilar datos.

Frecuencia: Número de veces que ocurre una acción o evento en determinado periodo.

G

Gestión: Administración de recursos y procesos para alcanzar objetivos.

Gestor: Persona o sistema responsable de administrar recursos o servicios.

I

Impacto: Efecto o consecuencia.

Implementación: Proceso de puesta en marcha de un proyecto.

Incidencia: Nivel o frecuencia con que se presenta una situación particular.

Indicadores: Medidas que permiten evaluar el desempeño de procesos.

Información: Conjunto de datos procesados que tienen significado.

Informático: Relativo al uso de computadoras y software.

Infraestructura: Conjunto de recursos físicos y tecnológicos que soportan un sistema.

Innovación: Introducción de mejoras o tecnologías nuevas.

Inteligencia: capacidad de comprender, razonar, aprender y resolver problemas

Inteligencia artificial: Tecnología que permite a las máquinas tomar decisiones basadas en datos en entornos específicos.

Interacción: Comunicación activa entre usuario y sistema.

Interfaz: Punto de contacto entre dos sistemas.

Inversión: Recursos financieros destinados a implementar o mejorar procesos digitales.

M

Machine learning: Subcampo de la inteligencia artificial que permite a los sistemas aprender de los datos.

Medición: Proceso de cuantificar el desempeño o resultados.

Mejoras: Cambios orientados a aumentar la eficiencia o calidad.

Mercado: Conjunto de actividades, condiciones y relaciones mediante las cuales compradores y vendedores intercambian bienes y servicios, generalmente a través de precios que se determinan por la oferta y la demanda.

Modelo: Representación estructurada de un sistema o proceso.

N

Nivel de satisfacción: Grado en que una persona considera que sus expectativas, necesidades o deseos han sido cumplidos respecto a un producto, servicio o experiencia.

O

Objetivo: Meta específica que se busca alcanzar.

Optimización: Ajuste de procesos para lograr mejores resultados con menos recursos.

P

Parámetros: Valores establecidos para regular el funcionamiento de sistemas.

Plataforma: Entorno tecnológico que soporta el funcionamiento de aplicaciones y servicios.

Proceso: Conjunto de actividades secuenciales orientadas a un resultado.

Programa: Aplicación informática diseñada para cumplir funciones específicas.

R

Reclamos: Expresiones formales de insatisfacción por parte del cliente.

Recursos: Medios disponibles para el funcionamiento de procesos.

Resolución: Capacidad de solucionar un problema o situación.

Respuesta: Acción generada tras una solicitud o requerimiento.

Resultados: Efectos o consecuencias de un proceso.

Riesgo: Posibilidad de que ocurra un evento adverso.

S

Satisfacción: Grado de cumplimiento de las expectativas del cliente.

Seguimiento: Revisión posterior a la atención o ejecución de procesos.

Seguridad: Protección frente a riesgos o accesos no autorizados.

Servicio: Acción ofrecida para atender una necesidad del cliente.

Servicio al cliente: Conjunto de acciones orientadas a satisfacer las necesidades de los usuarios.

Sistema: Conjunto de elementos interrelacionados que operan con un fin común.

Soporte: Ayuda técnica brindada para mantener el funcionamiento de sistemas.

T

Tecnología: Aplicación de conocimientos técnicos para resolver problemas.

Tiempos: Duración que toman las actividades dentro de un proceso.

U

Usuario: Persona que utiliza un sistema, plataforma o servicio.

V

Verificación: Comprobación de que algo cumple los requisitos establecidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

Arguedas, R., Sánchez, A. y García, R. (2019). La transformación digital en el Sector Financiero. Madrid, España. UNED Publicaciones.

Aristi, A., Mendieta, A. y Arguedas, R.(2023). *El sector financiero en la era digital. Datos, digitalización y descentralización: Las 3 D de la nueva banca*. Madrid, España. UNED Publicaciones.

Ernerst, W., Gutiérrez, P., Schneider, C., Finnovista, Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). Fintech en Costa Rica. Washington D.C., Estados Unidos. Banco Interamericano de Desarrollo.

Eubanks, V. (2021). *La automatización de la desigualdad: Gestión de la Relación con Los Clientes*. Nueva York, Estados Unidos. Capitán Swing Libros.

Heredia, R. (2017). La revolución digital y el futuro de los servicios financieros. Santiago, Chile. Infrarrojo Estudio.

Igual, D. (2016). Fintech: Lo que la tecnología hace por las finanzas. Barcelona, España. Profit Editorial.

Lena, F. y García, M. (2021). *Avances en educación, TIC e innovación: Aportaciones para la mejora empresarial y social*. Madrid, España. Editorial Dykinson.

López, L., Baquero, M. y Corredor, J. (2021). Los mercados financieros ante la disrupción de las nuevas tecnologías digitales. Bogotá, Colombia. Universidad Externado de Colombia.

McMillan, J. (2018). *El fin de la banca: El dinero, el crédito y la revolución digital*. Barcelona, España. Taurus.

Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México. Mc Graw Hill Education.

Suárez, J. (2023). *La condición digital*. Madrid, España. Editorial Trotta.

Enlaces Internet

Alcaldía de Santa Tecla. (s.f). Portal de Transparencia Municipal. Recuperado el 20 de noviembre, 2023, de <http://transparencia.santatecla.gob.sv/transparencia/>.

Revista

Lodeiros, M. (Octubre, 2020). Un estudio exploratorio sobre la calidad de servicio, la satisfacción y el Customer Engagement Behaviour en plataformas digitales de la banca electrónica peruana. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*. Recuperado de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/un-estudio-exploratorio-sobre-la-calidad-de/docview/2483994222/se-2?accountid=208611>

Anexos



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Mercadeo Internacional



I. Solicitud de colaboración

Somos estudiantes de la Universidad de El Salvador, de la carrera de Licenciatura en Mercadeo Internacional y estamos llevando a cabo un trabajo de investigación llamado: “Incidencia de la automatización del servicio al cliente de la banca comercial de el salvador”. Por lo que solicitamos de su valiosa colaboración respondiendo la siguiente entrevista. Esta información será manejada de manera confidencial y estrictamente con fines académicos.

II. Objetivo

Explorar a fondo la implementación de servicios automatizados en el área de servicio al cliente del banco, analizando los factores que han impactado positivamente en la adquisición y retención de clientes, el crecimiento de la base de clientes, la resolución eficiente de consultas, la interacción del cliente con los servicios automatizados, y evaluar la relación costo-beneficio.

I. CUERPO DE LA ENTREVISTA

Nombre de la persona entrevistada: _____

Institución Financiera para la que trabaja: _____ Tiempo en el cargo: _____

Nombre del área a la que pertenece: _____

- 1- ¿Qué tipo de canal de servicio al cliente utilizan para brindar soporte? (Personal, via chat, correo electrónico, llamada telefónica)
- 2- ¿Qué herramientas o sistemas tecnológicos han implementado principalmente para simplificar tareas en el servicio al cliente?

- 3- ¿A partir de que fecha/año se han implementado procesos de automatización de servicio al cliente?
- 4- Dentro de su área, ¿Cuáles son los procesos que han sufrido mayores cambios gracias a las herramientas de automatización?
- 5- ¿Qué factores (ya sea internos o externos) impulsaron principalmente la automatización del servicio al cliente en su área, y cómo ha ayudado a mejorar la eficiencia operativa?
- 6- En términos de capacitación del personal, ¿cómo han preparado a su equipo para adaptarse a las nuevas tecnologías y mantener un servicio de calidad?
- 7- ¿Ha experimentado el banco el cierre de sucursales como parte de una estrategia integral, y cuáles han sido los impactos observados, tanto positivos como desafíos, en relación con la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa?
- 8- ¿Cuál ha sido la respuesta de los clientes ante la implementación de servicios automatizados y cómo abordan los posibles desafíos en la adaptación de los clientes a estas nuevas tecnologías?
- 9- ¿Han implementado estrategias específicas para educar a los clientes sobre los beneficios y la seguridad de utilizar los servicios automatizados?
- 10- En términos de adquisición de nuevos clientes, ¿cómo ha impactado la automatización en la tasa de incorporación y cuáles son los indicadores clave que han mejorado desde su implementación?
- 11- ¿Cuál es el porcentaje actual de consultas que se resuelven automáticamente a través de la automatización, y cómo ha evolucionado este indicador desde su implementación?
- 12- ¿Cuánto es el tiempo promedio de respuesta para todos los requerimientos de asistencia a los clientes por estas consultas?
- 13- ¿Cómo evalúan la eficiencia operativa de la institución en el contexto de la automatización del servicio al cliente?
- 14- ¿Cuáles son los principales beneficios que han observado en términos de tiempos de respuesta y reducción de errores gracias a la automatización?
- 15- En cuanto a la seguridad de los servicios automatizados, ¿cómo garantizan la protección de la información y la confianza de los clientes?

- 16- ¿Cómo evalúa la relación costo-beneficio de la implementación de servicios automatizados en comparación con los métodos tradicionales de atención al cliente, y cuáles son los indicadores financieros que respaldan esta evaluación?
- 17- En relación con la implementación de servicios automatizados, ¿ha habido una reducción significativa en el número de personal dedicado al servicio al cliente, y cómo ha gestionado el banco la transición de roles, asegurando al mismo tiempo la calidad en la atención y el cumplimiento de los objetivos organizacionales?
- 18- Considerando la automatización de servicios al cliente, ¿cuáles han sido los principales desafíos o problemas internos identificados durante el proceso, y cómo ha respondido el equipo para superarlos?
- 19- Para concluir, ¿cómo visualiza el futuro de la automatización en el servicio al cliente del banco, y cuáles son las áreas específicas en las que planea enfocarse para continuar mejorando la experiencia del cliente y la eficiencia operativa?

Anexo 1.



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Mercadeo Internacional



I. SOLICITUD DE COLABORACIÓN

Somos estudiantes de la carrera de Mercadeo Internacional, y nos encontramos realizando nuestro trabajo de grado titulado **INCIDENCIA DE LA AUTOMATIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA BANCA COMERCIAL DE EL SALVADOR**, para lo cual solicitamos de la manera más atenta su colaboración respondiendo la siguiente encuesta que será utilizada únicamente para fines académicos, la información que usted facilite será tratada con suma confidencialidad. De antemano, muchas gracias.

OBJETIVO: Analizar desde la perspectiva interior del banco los tópicos más comunes en cuanto a productos bancarios automatizados soportados por los empleados destacados en las áreas de servicio al cliente en los diferentes canales de atención.

INDICACIONES: Por favor marque con una X dentro del recuadro según usted estime conveniente, subraye o escriba su respuesta según se le indique en la pregunta.

II. DATOS DE CLASIFICACIÓN

Nombre del área al que pertenece: _____

Tiempo en el cargo: _____

Nombre del puesto de trabajo: _____

Nombre de la Institución Financiera para la que trabaja: _____

III. CUERPO DEL CUESTIONARIO

1- ¿Esta área tiene contacto directo con el cliente?

a) Si b) No c) Mixto

2- ¿Cuál es el tipo de canal de servicio al cliente al cual brinda soporte?

a) Virtual b) Presencial c) Híbrido

3- ¿Cuáles son los productos o servicios automatizados de los cuales atienden reclamos o quejas de clientes? Enumere.

4- En que rango se encuentra un número estimado de quejas que usted atiende en un día:

- a) De 1 a 5 b) de 5 a 10 c) de 10 a 20 d) más de 20

5- De las siguientes opciones cuales son los tópicos más recurrentes en las quejas o reclamos de clientes con relación a los productos o servicios, puede seleccionar más de una opción:

a) Interfaz no amigable

b) Bloqueos de usuario o contraseña

c) Transferencias electrónicas flotantes

d) Problemas técnicos frecuentes

e) Quejas por cargos bancarios

f) Otros Especifique: _____

6- Derivado del número de quejas que atiende según su respuesta en la pregunta 2, cual es el porcentaje de resolución estimado de todas las quejas que usted recibe en el día. Subraye.

- a) Al menos el 20%
b) Entre el 30 y 40%
c) Al menos el 50%
d) Entre el 60% y el 75%
e) al menos el 90%
f) 100% de quejas resueltas

7- ¿Cuál es el tiempo de respuesta estimado que usted ejecuta para solventar una queja o un reclamo relacionado con los productos o servicios automatizados?

- a) 0.5h b) 1h c) 2h o más

- 8- En la siguiente escala marcando con una X, pondere su nivel de capacitación a nivel de procesos para resolver disputas por reclamos o quejas de clientes, siempre relacionado con productos o servicios automatizados que requieran asistencia al cliente.

20%	50%	70%	100%
En etapa de aprendizaje o inducción	Conoce y ejecuta los elementos básicos de asistencia a clientes del proceso estándar.	Conoce el proceso estándar completo, pero requiere asistencia para solventar casos complejos.	Conoce todo el proceso de principio a fin y sabe resolver disputas y manejar clientes complicados.

- 9- Cuándo existe el desarrollo de un nuevo producto o una característica nueva en uno ya existente, ¿recibe usted la capacitación adecuada pertinente para poder atender a los clientes?

a) Si, siempre b) A veces c) Nunca

- 10- Derivado de las quejas, mencione un número estimado de sugerencias recibidas de cliente en un día en promedio.

- 11- Mencione al menos 3 de las sugerencias de clientes más comunes.

1) _____

2) _____

3) _____

- 12- La empresa toma en cuenta su opinión en cuanto a mejoras que un servicio o producto automatizado del cual usted proporciona soporte, derivado de su contacto en resoluciones con clientes.

Si No

Si, su respuesta es sí, explique brevemente de qué manera se hace ese proceso.

Anexo 2.



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Mercadeo Internacional



I. SOLICITUD DE COLABORACIÓN

Somos estudiantes de la carrera de Mercadeo Internacional, y nos encontramos realizando nuestro trabajo de grado titulado INCIDENCIA DE LA AUTOMATIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA BANCA COMERCIAL DE EL SALVADOR, para lo cual solicitamos de la manera más atenta su colaboración respondiendo la siguiente encuesta que será utilizada únicamente para fines académicos, la información que usted facilite será tratada con suma confidencialidad. De antemano, muchas gracias.

OBJETIVO: Utilizar los datos recopilados para determinar el nivel de familiaridad y comprensión que las personas tienen acerca de los servicios de automatización en el área de servicio al cliente, utilizados por los bancos.

II. DATOS DE CLASIFICACIÓN

1. Género: Masculino Femenino
2. Edad
 - a. 18-29 años
 - c. 30-45 años
 - a. 46-60 años
 - d. mayor a 60 años
3. Ocupación:
 - a. Estudiante
 - b. Empleado Asalariado
 - b. Empleado por cuenta propia
4. Nivel de ingresos:
 - a. Menos de \$365
 - c. Entre \$365 a \$500
 - a. Entre \$500 a \$900
 - d. Mayor a \$900

III. CUERPO DEL CUESTIONARIO

INDICACIONES: Por favor marque con una X dentro del recuadro según usted estime conveniente, subraye o escriba su respuesta según se le indique en la pregunta.

1- ¿Con cuál de los siguientes bancos usted tiene productos o servicios?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| a) Banco Cuscatlán | <input type="checkbox"/> | b) Banco Agrícola | <input type="checkbox"/> |
| c) Banco América Central | <input type="checkbox"/> | d) Ninguno de los anteriores | <input type="checkbox"/> |

2- ¿Qué tipos de productos tiene contratados? Puede seleccionar múltiples opciones.

- a) Cuenta de ahorro
- b) Cuenta corriente
- c) Préstamos hipotecarios
- d) Préstamos personales
- e) Tarjetas de Crédito
- f) Extra-financiamiento
- g) Otros (Especifique) _____

3- ¿Con que frecuencia requiere utilizar un servicio bancario?

- a) Semanal b) Mensual
- c) Trimestral d) Anual

4- ¿De qué forma prefiere realizar un trámite bancario?

- a) Presencial b) Virtual

5- ¿Qué grado de familiaridad tiene con los sistemas automatizados?

- b) Ninguno b) Poco conocimiento
- c) Si tengo conocimiento

6- ¿Hace cuanto inicio a utilizar un servicio con este banco?

- a) 1 a 3 meses b) 4 a 6 meses
- c) 6 a 9 meses d) 9 a 12 meses e) Ninguno de los anteriores

7- ¿Qué tipo de transacciones suele utilizar?

- a) Revisar estado de cuenta. b) Transferencia UNI
- c) Pago de Servicios d) Transferencia 365°
- e) Recargas telefónicas f) Ahorros programados
- h) Otros (especifique) _____

8- ¿Desde que tipo de dispositivo accede a los productos o servicios automatizados?

- a) PC Escritorio b) Laptop c) Celular
- d) Tablet

9- ¿Cuánto es el tiempo promedio que utiliza la hora de hacer uso de los servicios automatizados que el banco pone a su disposición?

- b) 0.5h b) 1h c) 2h o más

10- ¿El banco le ha brindado la asesoría para poder utilizar el uso de los sistemas y herramientas?

- a) Si, la he recibido b) No

11- ¿Qué tan amigable es la plataforma que utiliza?

- a) Necesita Mejorar b) se comprende para utilizar Excelente

12- ¿Es importante el tiempo de resolución de su consulta al momento de realizarla a través de un sistema automatizado?

a) No es Importante b) Es poco importante

c) Es importante d) Si, es muy Importante

13- ¿Si posee un problema y usted hace uso de una aplicación digital donde recurrentemente realiza sus operaciones bancarias de qué forma prefiere que le sea resuelto?

a) Acercarse a una agencia de forma presencial

b) Recibir asistencia virtual automatizada y autogestionarse

c) Realizar una llamada a un operador en un centro de contacto

14- ¿Qué tipo de trámite considera que no es posible realizarlo de forma virtual? Puede seleccionar múltiples opciones.

a) Reclamos de cargos bancarios no reconocidos

b) Reclamos por montos flotantes o transferencias no ejecutadas

c) Solicitar una reposición de tarjeta de crédito o débito

d) Solicitar la cancelación de cualquier producto

e) Otros (especifique) _____

15- En la siguiente escala marcando con una X, pondere ¿Cómo califica los servicios automáticos del banco?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------

16- En la siguiente escala pondere el nivel de confianza los motivos por los cuales prefiere hacer uso de los servicios automatizados. Donde 1 es el nivel más bajo de confianza, y 5 es el nivel más alto.

MOTIVOS/NIVEL DE CONFIANZA	1	2	3	4	5	6	7
Seguridad							
Rapidez							
Atención personalizada							
Accesibilidad							
Comodidad							
Alto nivel de resolución							
Interfaces amigables							

17- ¿Qué problemas ha presentado cuando ha hecho uso de un servicio automatizado?

Mencione al menos 3.

1. _____
2. _____
3. _____

18- En la siguiente escala marcando con una X, pondere cuál es su nivel de satisfacción con el uso del sistema automatizado.

Totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Excede las Expectativas
----------------------------	--------------	------------	----------------------------

19- ¿Usted le recomendaría el uso de productos y servicios automatizados actuales de los bancos a otras personas?

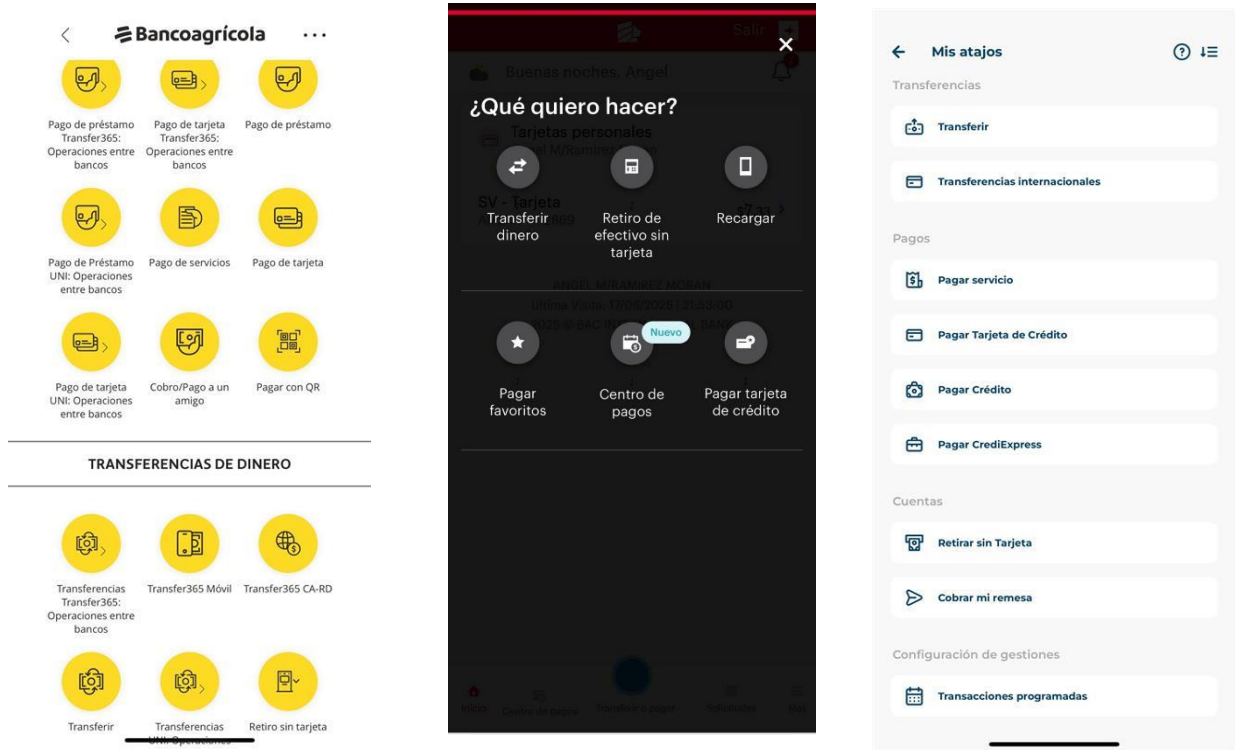
- a) Si, lo recomendaría
- b) No lo recomendaría

20- Si tiene la oportunidad de cambiarse a otra entidad bancaria, ¿por cuál de estas razones lo realizaría?

- a) Sistemas automatizados más eficientes
- b) Mayor número de sucursales
- c) Productos o servicios más atractivos
- d) Mejor atención al cliente
- e) Otros (Especifique) _____

21- ¿Qué recomendación daría a su banco de preferencia para mejorar los productos o servicios automatizados que actualmente utiliza?

Anexo 1: Interfases de las aplicaciones móviles vigentes en los bancos de estudio. De izquierda a derecha (Banco Agrícola, BAC, Banco Cuscatlán)



Anexo 2: Oferta de ATMs y dispositivos adicionales dispuestos al público actualmente.
En orden de aparición (Banco Agrícola, Banco Cuscatlán, BAC)







Anexo 3: Encuesta de clientes y empleados aplicados como formularios de Google

Link del cuestionario de clientes:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd7RbtCZstPi-oq9xEj1jQo3BLMYFSFUhyorfyubQifoRwd_g/viewform?pli=1



The image shows a screenshot of a Google Form. At the top, there is a header image of a fountain in a park. Below the image, the title of the form is "INCIDENCIA DE LA AUTOMATIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA BANCA COMERCIAL DE EL SALVADOR". The main text of the form is in Spanish and reads: "SOLICITUD DE COLABORACIÓN: Somos estudiantes de la carrera de Mercadeo Internacional, y nos encontramos realizando nuestro trabajo de grado titulado INCIDENCIA DE LA AUTOMATIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA BANCA COMERCIAL DE EL SALVADOR, para lo cual solicitamos de la manera más atenta su colaboración respondiendo la siguiente encuesta que será utilizada únicamente para fines académicos, la información que usted facilite será tratada con suma confidencialidad. De antemano, muchas gracias." Below this, the objective is stated: "OBJETIVO: Utilizar los datos recopilados para determinar el nivel de familiaridad y comprensión que las personas tienen acerca de los servicios de automatización en el área de servicio al cliente, utilizados por los bancos." At the bottom, there is a footer with the email address "r15013@ues.edu.sv" and a "Cambiar de cuenta" link. A red asterisk indicates that a question is mandatory.

Link del cuestionario de empleados:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeNXJdXYCzvsar2OXGsyFwNwwWsDPviI8SXVLxlyc0mMqggg/viewform?pli=1>



Anexo 4: Cobertura de sucursales físicas por banco en el distrito de Santa Tecla, en orden de aparición (Banco Agrícola, Banco Cuscatlán, BAC)

Banco Agrícola: 2 ubicaciones

Banco Agrícola Cuentas Tarjetas Créditos Inversiones Seguros Salvadoreños en el Exterior Promociones **E-BANCA PERSONAS**

Personas → Puntos de Servicio → Mapas Interactivos

¿Qué deseas hacer hoy?
Selecciona una opción

Agencia Cajero Cajero + Kiosko Corresponsal

Ubicación
La Libertad

Establecer mi ubicación actual

AGENCIA SANTA TECLA

The map shows Santa Tecla with two branches marked 'A' in the central and eastern parts of the city.

Banco Cuscatlán: 3 ubicaciones

BANCO CUSCATLAN | Puntos de Servicio | Preguntas Frecuentes | Servicio al Cliente | Educación Financiera

Buscar [🔍] | Departamento: Todos | Municipio: Santa Tecla | Puntos de servicios: Agencias

Merliot
 📍 Blvd. Merliot Y Calle El Pedregal, Ciudad Merliot
 📞 2212-2000
 🕒 Lunes a viernes: 09:00 AM - 17:00 PM
 🕒 Sábado: 08:30 AM - 12:00 PM

Pirámide
 📍 Avenida El Boqueron, Jardines De Merliot Contiguo A Edificio Piramide Cuscatlan, Santa Tecla, La Libertad
 📞 2212-2000
 🕒 Lunes a viernes: 09:00 AM - 17:00 PM
 🕒 Sábado: 08:30 AM - 12:00 PM

Santa Tecla
 📍 11ra. Avenida Sur, No. 2-5, Santa Tecla, La Libertad
 📞 2212-2000
 🕒 Lunes a viernes: 08:30 AM - 16:30 PM
 🕒 Sábado: 08:30 AM - 12:00 PM

Banco de América Central: 2 ubicaciones

BAC | Ubicanos | sv ▼

[Volver a la búsqueda](#)

¿Cuál servicio requiere? 🔽 Filtrar por tipo de servicio

Sucursales
 ATMs
 Rapibac

Resultados

- 📍 2da. calle poniente no. 2-6, santa tecla, la libertad
- 🕒 Lunes a Viernes: 9am - 4pm
- 🕒 Sábado: 9am - 12pm

AGENCIA PLAZA MERLIOT Cerrado

- 📍 Centro comercial plaza merliot, 2o. nivel local 244 y 246, la libertad
- 🕒 Lunes a Viernes: 9am - 4pm
- 🕒 Sábado: 9am - 12pm