

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Propuesta de una nueva estructura para otorgar una buena calidad en el servicio en el área hipotecaria del Grupo Financiero BBVA Bancomer. Caso: BBVA Bancomer Morelia, Michoacán
Autor: María Alegría Barrera Dueñas

Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. En administración de empresas [sic]

Nombre del asesor:
Jorge Barajas Torres

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UVAQ
M.R.

**UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA**

FACULTAD DE ADMINISTRACION

**“PROPUESTA DE UNA NUEVA ESTRUCTURA PARA OTORGAR
UNA BUENA CALIDAD EN EL SERVICIO EN EL ÁREA HIPOTECARIA
DEL GRUPO FINANCIERO BBVA BANCOMER.
CASO: BBVA BANCOMER MORELIA, MICHOACÁN.”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PRESENTA:
MARIA ALEGRIA BARRERA DUEÑAS**

**ASESOR:
L.A.E. Y M.A. JORGE BARAJAS TORRES**

CLAVE: 16PSU0009E

ACUERDO: LIC000203

MORELIA, MICHOACÁN

JULIO 2008

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
MERCADOTECNIA DE SERVICIOS	3
1.1 Antecedentes generales de la Mercadotecnia.	3
1.2 Antecedentes de la Mercadotecnia en México.	4
1.3 Definición de Mercadotecnia.	6
1.4 ¿Por qué es importante la Mercadotecnia?	7
1.5 Mezcla de Mercadotecnia	7
1.5.1 Producto.	8
1.5.2 Precio.	10
1.5.3 Plaza.	10
1.5.4. Promoción.	11
1.6 Necesidades, deseos y demanda.	11
1.6.1. Necesidades.	11
1.6.2. Deseos.	11
1.6.3. Demandas.	12
1.7 Bienes y servicios	12
1.7.1 Características de los servicios.	12
1.8 Importancia del marketing de servicios.	13
1.9 Diferencias entre marketing de servicios y marketing de productos.	14
1.9.1 ¿Cómo afectan las características de los servicios al marketing?	15
1.10 Triángulo del marketing de servicios.	16
1.10.1 Marketing externo .	17
1.10.2 Marketing interactivo.	17
1.10.3 Marketing interno.	17
CAPITULO II	
CALIDAD EN EL SERVICIO	19
2.1 Definiciones de calidad.	19
2.2 Parámetros de la Calidad.	19
2.3 Dimensiones de los servicios.	20

2.3.1	La prestación.	21
2.3.2	La experiencia.	21
2.4	Importancia de la calidad en el servicio.	22
2.5	Conocer al cliente.	23
2.5.1	Necesidades.	23
2.5.2	Percepciones.	24
2.5.3	Expectativas.	24
2.6	Factores que influyen en las expectativas de los clientes.	25
2.7	Estrategias auxiliares en la gestión de percepciones y expectativas.	26
2.8	Creación de Valor.	27
2.9	¿Cómo fidelizar a los clientes?	29
2.9.1	Los esquemas basados en la autoestima.	30
2.9.2	Los esquemas basados en el reconocimiento.	31
2.9.3	Esquemas basados en las recompensas.	32
2.9.4	Esquemas basados en compromiso.	33
2.10	El papel del personal en el trato hacia el cliente.	33
2.10.1	Tipos de encuentros personal - cliente.	34
2.10.2	Gestión de personal.	35
CAPITULO III		
BANCOMER		38
3.1	Definición de Institución bancaria.	38
3.2	Antecedentes de BBVA Bancomer.	38
3.3	Estructura BBVA Bancomer.	42
3.3.1	Áreas de negocio.	42
3.3.2	Fundamentos de BBVA Bancomer.	43
3.4	Banca Hipotecaria de BBVA Bancomer en Morelia, Mich.	44
3.5	Hipotecaria Nacional.	45
3.5.1	Visión.	45
3.5.2	Misión.	45
3.5.3	Estructura Organizacional.	46
3.5.4	Productos que ofrece Hipotecaria Nacional.	48

3.6 Centro Hipotecario BBVA Bancomer Morelia.	54
3.6.1 Productos del Centro Hipotecario BBVA Bancomer Morelia.	57
3.6.2 El beneficio de los Seguros.	63
3.7 Tablas comparativas.	64
CAPITULO IV	
PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL ÁREA	
HIPOTECARIA DE BBVA BANCOMER MORELIA	65
4.1 Propuestas de mejora en el área hipotecaria de BBVA Bancomer, Morelia.	65
4.2 Adecuaciones a las variables de la mezcla de mercadotecnia (producto y promoción).	66
4.2.1 Producto	66
4.2.2 Promoción	74
4.3 El marketing de servicios interno de banca hipotecaria de BBVA Bancomer.	75
4.4 Propuesta de reestructura interna para el área hipotecaria de BBVA Bancomer, Morelia.	79
4.5 Propuesta de cambio de estructura en el Centro Hipotecario BBVA Bancomer Morelia (CH)	86
4.6 Propuesta: la creación de una cultura de calidad en el servicio en el área hipotecaria de BBVA Bancomer, Morelia.	88
4.6.1 Medición de la satisfacción del cliente.	90
4.6.2 Creación de una cultura de calidad en el servicio en Hipotecaria Nacional y el Centro Hipotecario BBVA Bancomer de Morelia.	92
4.6.3 Diseño de programas para cursos dirigidos a directivos.	93
4.6.4 Diseño de programas para cursos dirigidos al personal del área hipotecaria de BBVA Bancomer, Morelia.	94
4.6.5 Diseño de programa de capacitación para el personal del área hipotecaria de BBVA Bancomer, Morelia.	98
4.7 Evaluación y seguimiento de Resultados.	99
CONCLUSIONES	101
BIBLIOGRAFIA	104

INTRODUCCION

El entorno y el ambiente empresarial de hoy en día no solo se rigen por cambios constantes sino por clientes cada día más demandantes y una competencia fuerte por ser reconocido como el mejor.

El papel que juega el servicio en todas las empresas sin importar su naturaleza se ha vuelto la herramienta clave para su funcionamiento diario. Ya han quedado en el pasado aquellas empresas que ofrecían un producto o un servicio; hoy, todas las empresas ofrecen ambos.

La calidad en el servicio que recibe un cliente es actualmente la mayor ventaja competitiva con la que cuentan las empresas. Elementos básicos de Mercadotecnia externa e interna son vitales para una empresa que pretenda sobresalir en el mercado. Igualmente una empresa que cuenta con una buena estrategia de gestión de personal que se adecue tanto a las necesidades interiores de la empresa como a las necesidades de sus clientes sin lugar a dudas tendrá un resultado exitoso en el trato a sus clientes.

Sin lugar a dudas, las instituciones bancarias no solo deben ser empresas de confiabilidad financiera para sus clientes. Los clientes buscan bancos que les ofrezcan accesibilidad, rapidez en trámites, productos y servicios que se adapten a sus necesidades.

BBVA Bancomer es uno de los grupos financieros más grandes del sector bancario. En Morelia, es uno de los bancos que atiende a más clientes y su captación de mercado crece día con día al igual que el número de créditos que son solicitados para la adquisición de viviendas. Debido a esta demanda de créditos hipotecarios, el área hipotecaria de este grupo financiero debe ir en ascenso tanto en espacios físicos como en el desarrollando departamentos integrados con ejecutivos capaces y

profesionales que representen adecuadamente el nombre de BBVA Bancomer en la ciudad de Morelia.

En esta tesis se presentan los temas que se consideran los más importantes relacionados con la calidad en el servicio. Se cree que tanto su conocimiento como su aplicación podrán marcar una diferencia positiva para el área hipotecaria de BBVA Bancomer Morelia.

Se presentan también algunas propuestas específicas para aplicar a los departamentos y al personal que los integra ya que se considera que las piezas fundamentales para lograr una calidad en el servicio que sea realmente exitosa en cualquier empresa es el personal que la conforma.

1.8 Antecedentes generales de la Mercadotecnia.

Para explicar el nacimiento y la evolución de la Mercadotecnia se podría decir que su relación con la sociedad empieza desde la economía feudal. En este tipo de economía había muy poca necesidad de comercio debido a que cada quien realizaba sus propios utensilios, fabricaban sus propias telas y construían sus propias casas. Sin embargo, al transcurrir el tiempo, la gente empezó a ver la necesidad de dividir el trabajo e inclusive en ocasiones el hombre producía más artículos de los que necesitaba y esto lo llevaba a que careciera de otros. De esta manera se empieza a dar el comercio, el cual es la base para el marketing y a través del cual empieza el intercambio.

Fue la Revolución Industrial que dio nacimiento a lo que se le conoce como el marketing moderno en los Estados Unidos. Durante esta época hubo gran crecimiento en los centros urbanos. Debido a este crecimiento, se empezaron a crear las fábricas familiares y la gente que trabajaba en el campo salió a buscar trabajo en ellas. Muy pronto, las fabricas no solo se limitaban a producir el número de artículos que se les hacían por pedidos, sino que se empezaron a anticipar a los futuros pedidos produciendo más.

El marketing se desarrolló durante la última mitad del siglo XIX y las dos primeras décadas del siglo XX. En sus inicios, iba orientado estrictamente a generar un aumento en la producción, y por consiguiente, crecieron también los canales por los que fluía el comercio. Debido a que en sus inicios el objetivo principal del marketing era la producción, no existía un gran número de especialistas involucrados en este proceso.

Fue hasta el año de 1920 que el marketing dejó de tener como único objetivo la producción para obtener ingresos. En este año, la capacidad de compra se redujo;

por lo tanto aquellos productos que anteriormente se colocaban en el mercado y se vendían y consumían prácticamente de manera inmediata ahora necesitaban de un esfuerzo extra de venta.

Se crearon poco a poco técnicas de ventas y poco después procesos de comercialización en los que se desarrollaron una serie de teorías para asegurar el éxito de cualquier actividad comercial.

Para 1950, se orientaba el marketing a un mercado meta que estaba conformado por aquellos compradores que iban a consumir y a usar los productos. El marketing se apoyó en la promoción a través de los medios masivos que había en ese entonces.

En 1990 aparece un marketing aun más especializado, un mercadeo “Uno a Uno” con sistemas informáticos complejos que permitieron la producción de bienes y servicios orientados a satisfacer necesidades concretas de un mercado segmentado en grupos meta muy específicos.

1.9 Antecedentes de la Mercadotecnia en México.

Al igual que en otros países, el comercio en México no fue la excepción para crear un plataforma para el desarrollo del marketing moderno. Antes de la llegada de los españoles, existían pueblos de diferentes tribus, tales como los *Chichimecas*, *Zapotecas*, *Mixtecos*, *Huastecos*, *Totonacas*, *Olmecas*, *Toltecas*, *Mayas*, *Teotihuacanos* y *Aztecas*, entre otros.

Estos últimos, fueron quizá, los que constituyeron una de las culturas más resplandecientes del periodo prehispánico, pobladores del Altiplano Central, a ellos se debe la fundación de la Gran Tenochtitlán, y ya en esa época existían los Pochtecas o comerciantes.

<http://201.140.139.196/MAESTROS/MARQUEZG/NATURALEZA%20E%20IMPORTANCIA%20DE%20LA%20MERCADOTECNIA.htm>; 2008.

Igualmente, existían los llamados tianguis en Tlateloco, ubicados en grandes plazas en las que se observaba una clara división de las mercaderías según el género de mercancías que ofrecían.

Se dice que los tianguis existían desde antes de la conquista, y que inclusive desde entonces existían los monopolios, que en este caso pertenecía a los Pochtecas quienes manejaban el comercio exterior y se les conocía por ser de una clase privilegiada. En estos tianguis se vendían toda clase de productos, desde verduras, aves, peces, telas, hasta piedras preciosas, e inclusive los Tecoaime quienes eran los principales mercaderes llevaban esclavos para vender.

Agustín Cue de Canovas, define tres etapas generales que deben distinguirse en la historia del comercio de México:

- ❖ 1521 a 1810 se caracterizó por la explotación de metales, principalmente plata, la que se exportaba a Europa. Pero los beneficios más importantes no fueron para España sino para Inglaterra, Holanda, Francia, Italia y Alemania, a través del comercio de piratería y el contrabando, desarrollado principalmente en el siglo XVIII.
- ❖ 1810 a 1880 los beneficios del comercio mexicano fueron para Inglaterra, periodo en que se inicia el imperialismo económico.
- ❖ 1880 a la fecha, los beneficios del comercio y riquezas de México han sido para Estados Unidos de Norteamérica.

<http://201.140.139.196/MAESTROS/MARQUEZG/NATURALEZA%20E%20IMPORTANCIA%20DE%20LA%20MERCADEOTECNIA.htm>,2008.

1.10 Definición de Mercadotecnia.

La definición de la mercadotecnia parte de un concepto de intercambio de bienes y servicios. Un intercambio es aquel en el que participan dos personas para recibir y dar algo a cambio, esto aplica tanto a bienes como a servicios.

Debido a que aun no existe una definición universal de lo que es la Mercadotecnia, varios autores la definen de diferentes maneras:

“La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros”

Kotler Philip, Armstrong Gary, “Marketing” (10ª Edición) Ed. Pearson, 2004, Pág. 6

“Mercadotecnia consiste en el desarrollo de una eficiente distribución de mercancías y servicios a determinados sectores del público consumidor”

Boone Louis E. y Kart David L., Fischer Laura, Espejo Jorge, Mercadotecnia, Ed. McGraw Hill, Tercera Edición, 2004, pag. 5

Por lo tanto podemos afirmar que la Mercadotecnia pretende lograr los siguientes objetivos:

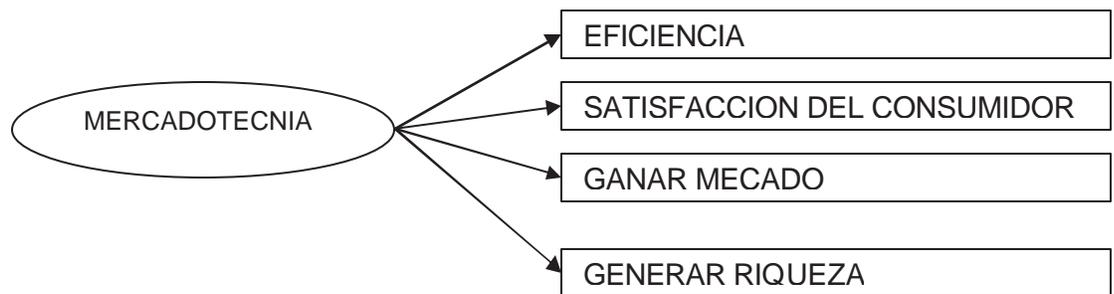


Figura 1.3, Mercadotecnia, elaboración propia.

1.11 ¿Por qué es importante la Mercadotecnia?

Hoy en día es de vital importancia que las organizaciones de todos los rubros conozcan las necesidades, los deseos y las demandas de los consumidores del mercado al que pretenden llegar. A través de la Mercadotecnia, las organizaciones pueden crear oportunidades para innovar y mejorar los bienes y servicios que ofrecen en el mercado. De esta manera las organizaciones crean para sí mismas una diferenciación clara con sus competidores en cuanto aquello que reciben sus consumidores al lograr la completa satisfacción de los mismos.

Para que la Mercadotecnia pueda ser aplicada de manera correcta y lograr sus objetivos, es necesario conocer a qué se refieren los conceptos básicos que la conforman, así como los cuatro principales factores en los que se apoya.

1.12 Mezcla de Mercadotecnia

Esta mezcla de Mercadotecnia es el conjunto de factores que permiten la oferta completa que la organización hace a sus consumidores. A estos factores se les conoce comúnmente como las 4 P.

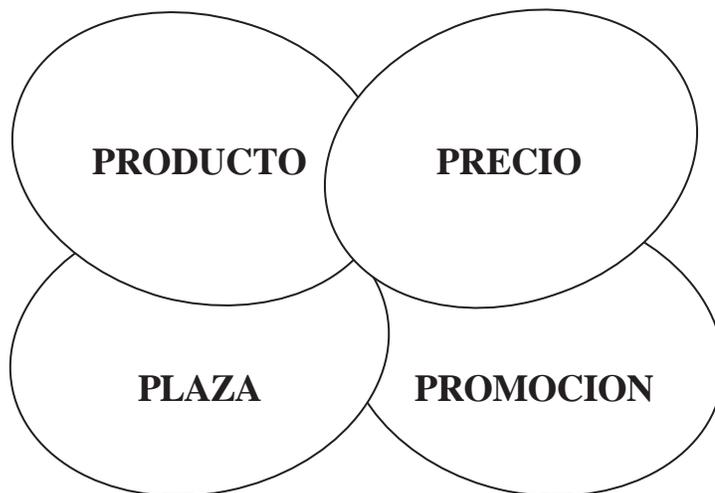


Figura 1.5, Mezcla de Mercadotecnia, elaboración propia.

1.5.1 Producto.

Un producto puede definirse como cualquier cosa, favorable o desfavorable, que una persona recibe en un intercambio. Aunque para muchos el concepto de un producto es igual a un bien tangible, podemos afirmar que este término se refiere también a los servicios.

La calidad y la satisfacción del cliente, dependen de la oferta total del producto. Es por esto que de acuerdo al tipo de cliente se deberá realizar la clase de producto.

Los productos pueden clasificarse en dos grupos diferentes. El primer grupo de productos son los de Consumo. Estos están destinados a ser utilizados y adquiridos por los consumidores de acuerdo a sus deseos y necesidades y se pueden utilizar sin proceso industrial adicional.

Fischer Laura, Espejo Jorge, "Mercadotecnia", Ed. McGraw Hill, Tercera Edición, 2004, p.166

Este tipo de productos se dividen a su vez en cuatro grupos:

- a) De Conveniencia: son aquellos que el consumidor necesita, o compra con cierta regularidad. Inclusive pueden adquirirse por simple hábito, y por los cuales el consumidor no está dispuesto a invertir mucho tiempo ni esfuerzo.
- b) De comparación: Son aquellos que el consumidor considera ser dignos del tiempo y esfuerzo por ser comparados con los de su competencia. Estos pueden ser productos básicamente iguales pero que se desean conseguir a un menor precio, tal como un televisor o ropa; o bien, pueden ser considerados por la gente como diferentes y cuya calidad y conveniencia desea ser inspeccionado por el consumidor.
- c) De especialidad: Son aquellos artículos con características únicas, y por los cuales la gente hace un esfuerzo especial por obtener. Toda marca que los consumidores pidan por nombre es un producto de este tipo.

d) No buscados: Son todos aquellos que los prospectos no saben que pueden adquirir o que no quieren quizá porque no tienen la necesidad de este, y el cual posiblemente adquieran solo después de que la promoción le muestre su valor. Por ejemplo, un seguro, un crédito, un regalo, etc.

Por otro lado, el segundo grupo de productos se conoce como Productos Industriales. Estos son bienes y servicios utilizados en la producción de otros artículos, es decir no se venden a los consumidores finales.

Fischer Laura, Espejo Jorge, "Mercadotecnia", Ed. McGraw Hill, Tercera Edición, 2004, p.168

Esta clase de productos se divide en las siguientes categorías:

a) Instalaciones: Como su nombre los dice, se refieren a los edificios, propiedades, oficinas y maquinaria sobre diseño pero por lo general exigen una negociación peculiar para cada venta.

b) Accesorios: Son importantes bienes de capital pero de vida breve, tal como las herramientas y el equipo utilizado para la producción o para actividades de oficina.

c) Materias primas: Estas forman parte de un bien físico, pero son consumibles no procesados. Fungen como base para dar paso a un siguiente proceso.

d) Componentes: Son bienes consumibles procesados que forman parte del producto terminado. Las piezas de componentes son bienes terminados que están listos para ensamblarse con el producto final.

McCarthy E, Jerome, Parreault William D. Jr., Marketing Un enfoque global", Ed. McGraw Hill, 13a edición, 2001, p. 252

e) Suministros: Estos son bienes consumibles que no son parte del producto terminado y que sirven para mantenimiento, reparaciones y operaciones.

f) Servicios profesionales: Son aquellos bienes consumibles que brindan un soporte a las operaciones de una organización tal como despachos fiscales y contables, agencias de publicidad, bancos, etc.

1.5.4 Precio.

El precio se traduce en la cantidad de dinero que se necesita para adquirir la combinación de un producto y de los servicios que lo acompañan. Este valor va directamente relacionado con la satisfacción total que un producto proporciona a un consumidor, incluyendo las características tangibles como las intangibles.

Sin duda para el cliente el precio es quizá uno de los principales factores para la compra de un producto, sin embargo, debemos de considerar que éste no solo repercute en los consumidores sino también en las empresas. Es decir, los ingresos que obtiene una empresa depende del precio al que ofrece sus productos, y de la cantidad que vende. Así mismo, las empresas deben tener presente que el precio afecta su posición competitiva, y la demanda en el mercado.

1.5.5 Plaza.

Esta se refiere específicamente al mercado en el cual las empresas colocan sus productos y servicios tras haber concluido todo el proceso de fabricación, fijación de precio y marca, y publicidad. Para que los productos y servicios puedan llegar a los usuarios finales, es importante que las empresas cuenten con los apropiados canales de distribución.

Dichos canales, son grupos de intermediarios cuya función principal es la distribución entre empresa y cliente.

Es importante mencionar que los canales de distribución varían dependiendo del tipo de empresa y del tipo de mercado para los distintos productos y servicios, de manera que sean funcionales y eficientes para ambas partes.

1.5.4. Promoción.

La promoción implica dar a conocer los productos y servicios para convencer a los posibles consumidores de adquirirlos. A través de la promoción se le informa de manera detallada al consumidor los usos, aplicaciones, beneficios que tienen los productos. Muchas personas tienden a percibir a la promoción y la publicidad como sinónimos. Sin embargo, es importante mencionar que son distintas ya que la publicidad engloba aquellos mensajes controlados y llevados a cabo por personas diferentes a los fabricantes, mientras que la promoción es manejada por la empresa misma a través de estrategias y herramientas propias.

1.13 Necesidades, deseos y demanda.

1.6.1. Necesidades.

Uno de los conceptos principales de la Mercadotecnia son las necesidades humanas, las cuales son estados de carencia percibida. Estas necesidades del ser humano pueden ser tan básicas como la ropa, el alimento y el abrigo; sin embargo existen también algunas necesidades sociales tales como la pertenencia y afecto, y las necesidades individuales como el conocimiento y autoexpresión.

1.6.2. Deseos.

Un deseo es la forma en la que una necesidad sentida se adopta, y estos son moldeados por la sociedad en la que un individuo vive así como por su propia personalidad y cultura. Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad individual.

1.6.3. Demandas.

Las demandas son aquellos deseos humanos que dependen directamente del poder de compra y adquisitivo del individuo. De esta manera, los consumidores demandan productos y servicios que llenen sus expectativas según sus recursos y deseos.

1.14 Bienes y servicios

Aunque algunos ejemplos claros de bienes son objetos, aparatos o cosas y ejemplos claros de servicios son actos, esfuerzos o actuaciones, podemos afirmar que la diferencia principal entre el servicio y el bien es la intangibilidad; es decir que carecen de sustancia material. Sin embargo en la actualidad es casi imposible pensar que una organización ofrece al mercado uno u otro, ya que muchos de los servicios que nos ofrecen contienen algunos elementos de los bienes, y viceversa.

1.7.1 Características de los servicios.

Los servicios se distinguen de los bienes por cuatro características principales:

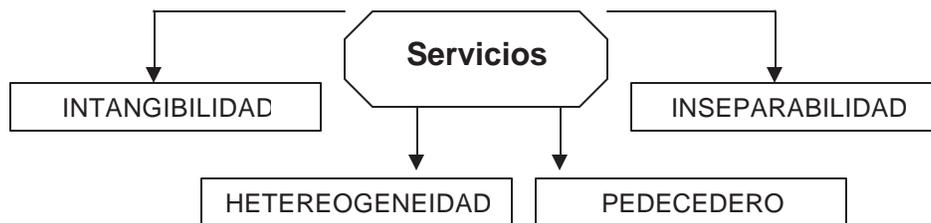


Figura 1.7.1, Características de los servicios, elaboración propia.

De manera breve, daremos una definición de estas cuatro características:

- ❖ **Intangibilidad:** esta característica es la más importante de todas, ya que es la que marca de manera mas clara la distinción entre un bien y un servicio. Se refiere básicamente a que no se puede palpar o sentir tal como lo podemos hacer con un bien material.

- ❖ Heterogeneidad: es aquella que refleja la variación de la consistencia de una transacción de servicios. La heterogeneidad impide que una operación se haga en forma constante ya que la consistencia del servicio varía entre empresas, personal y con el mismo prestador de servicios.
- ❖ Perecedero: se refiere a que por ser servicios, como tales no los podemos guardar, inventariar o reservarlos para su uso.
- ❖ Inseparabilidad: característica que distingue a los servicios y refleja la relación existente entre el prestador del servicio, el cliente que disfruta del servicio y otros clientes que comparten la experiencia del servicio.

Hoffman K. Douglas, Bateson John E. G., "Fundamentos de Marketing de Servicios", Ed. Thompson, segunda edición, 2002, p.31

1.8 Importancia del marketing de servicios.

El marketing de servicios y el marketing de productos manufacturados es muy distinto. Para poder ofrecer un buen marketing enfocado a los servicios es importante aprender sobre el.

En la actualidad, existe toda una economía que gira en torno a los servicios que ofrecen las empresas. Debido al crecimiento constante que tienen las industrias en el mercado global, y a la agresiva competitividad que existe entre ellas, ya no es posible que una organización ofrezca o venda a su mercado solamente un producto. Cada producto que ofrecen las empresas, van relacionados en la actualidad con un servicio, y es este último el que finalmente marca las notables diferencias para los consumidores.

El Marketing de servicios, ha permitido que empresas de todos los rubros, puedan satisfacer las necesidades de un mercado en el que los consumidores se vuelven

cada vez más demandantes. Es decir, hoy en día, los consumidores no solo esperan adquirir productos sino un alto nivel de servicios.

Durante las últimas décadas, las economías de la mayoría de los países del mundo, incluyendo el nuestro, se están enfocando en proporcionar servicios más completos y eficientes a sus consumidores para fortalecer su posición en el mercado. Para lograr esto, las organizaciones se apoyan en el Marketing de servicios no solo para sus clientes externos, sino para clientes internos. Este permite que las personas adquieran una buena cantidad de información antes de ofrecer o probar un servicio.

1.9 Diferencias entre marketing de servicios y marketing de productos.

Las primeras diferencias entre marketing de servicios y marketing de productos fue en 1979 cuando un director de la firma consultora Jonson, Smith & Kinsely, cuestionaron a un grupo de profesionales del marketing de servicios. Pronto descubrieron que no era lo mismo y que las prácticas del marketing de productos no podía ser aplicado de manera igual a los servicios.

Dentro del marketing de servicios existen más variantes que en el de productos, un ejemplo es el intercambio personal. Aquellos ejecutivos que elaboran un producto empaquetado, no tienen que pensar en el diálogo que tendrán que establecer con sus clientes de manera directa. Así, podemos decir que el contacto es una de las diferencias más grandes entre estos dos tipos de marketing. Mientras que los productos los adquieren los consumidores por funcionalidad, los servicios los adquieren si les agrada que este ofrece y cómo se les está ofreciendo.

Por otro lado, es posible llenar anaqueles de productos, pero no así con los servicios. De esta manera, el marketing de servicios se puede ver limitado por el “inventario mental” de aquel quien lo ofrece al cliente.

1.9.1 ¿Cómo afectan las características de los servicios al marketing?

Como lo habíamos mencionado anteriormente, sin duda la intangibilidad es la característica más distintiva entre bienes y servicios, sin embargo, las demás características de los servicios también juegan un papel importante que cada una de ellas tiene alguna implicación para el marketing.

Hablando de la intangibilidad podemos decir que a diferencia de los productos, los servicios no pueden ser inventariados, patentados o demostrarse de manera inmediata por lo que su administración resulta complicada al igual que la relación precio/calidad.

Debido a que cada cliente es diferente con demandas y exigencias diferentes, resulta difícil que los servicios se les ofrezcan de la misma forma a todos. De igual forma, debemos de tomar en cuenta de que al ser accionados por seres humanos, existirá una variación en el desempeño de estos. La heterogeneidad de los servicios implica para el marketing un constante reto ya que depende de la interacción entre el cliente y quien presta el servicio.

Por otro lado, mientras que para los productos primero viene su producción y luego su venta, para los servicios es al contrario; primero se vende y luego se produce y consume. En cuanto a la inseparabilidad de los servicios, podemos hablar de una dificultad para su producción masiva. La satisfacción del cliente se vera afectada de lo que suceda en interacción con los empleados de la empresa, en cuanto se involucre el mismo cliente, y en cuánto exige de un servicio.

En cuanto al término perecedero, sabemos que es otra característica de los servicios. El hecho de que los servicios no se puedan almacenar representa un problema para aquellos encargados del marketing de servicios. Esto debido a que servicio no puede revenderse o regresarse, por ejemplo, una hora del tiempo de un

abogado, la capacidad de una línea telefónica, etc. Esto obliga a que el marketing de servicios cuanto con una planeación anticipada de estrategias de recuperación

1.10 Triángulo del marketing de servicios.

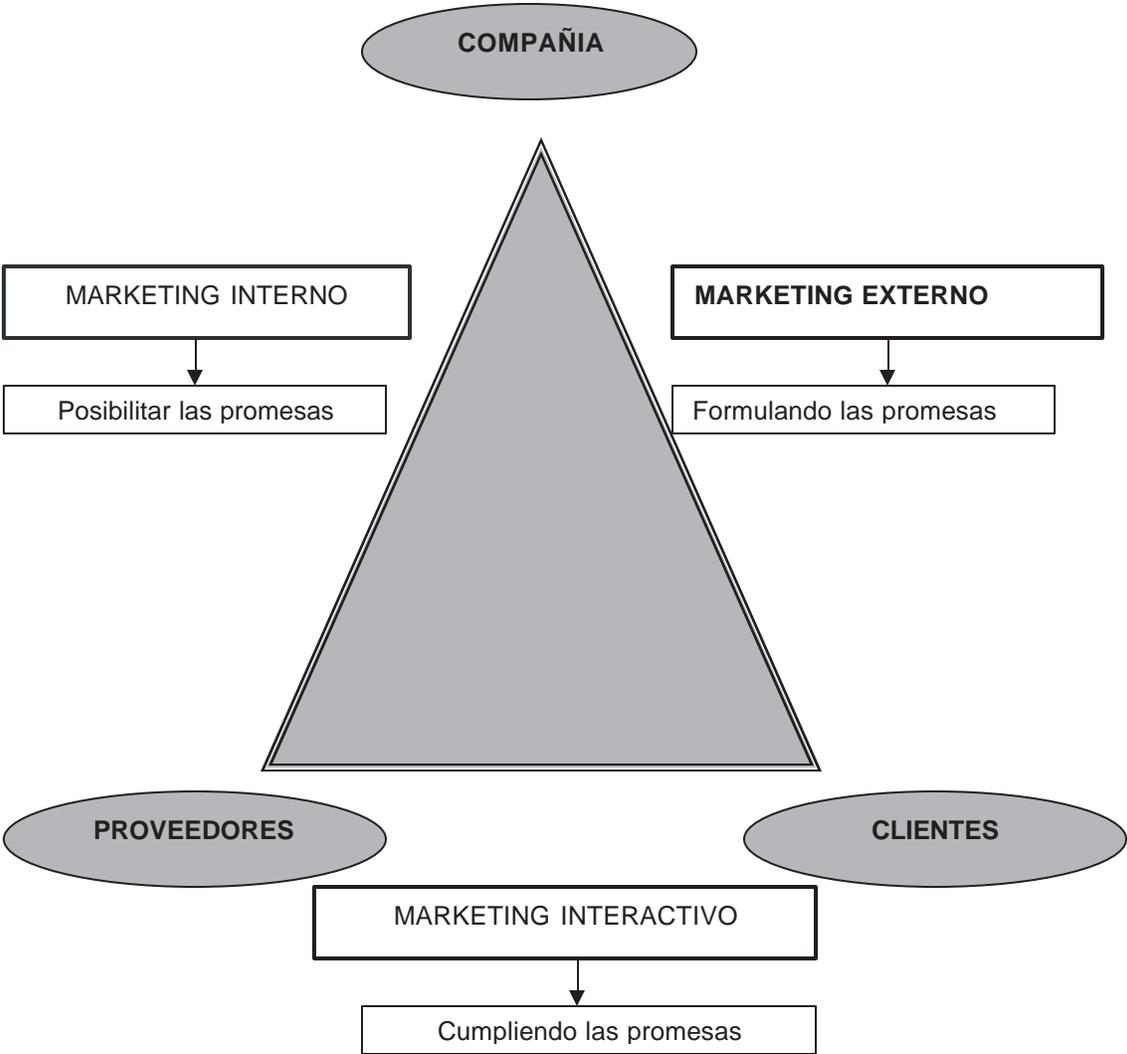


Figura 1.10, Triángulo de marketing de servicios, elaboración propia.

El triangulo del marketing de servicios tiene como propósito presentar a los principales participantes en el desarrollo de los servicios que son la compañía los clientes y los proveedores. De igual forma a los costados de los vértices del triangulo se observan tres tipos de marketing que son el externo, el interno y el interactivo. Estos tres tipos de marketing deben ir relacionados para lograr el cumplimiento de aquello que se le promete al cliente.

1.10.1 Marketing externo:

Es el primer tipo de marketing se deberá llevar a cabo en el marketing de servicios. Es en éste en el que se formula la promesa de acuerdo a lo que necesita y desea recibir el cliente. Igualmente se formula el cómo se le entregará al cliente, y se requiere tanto de los empleados del servicio, el diseño y el proceso para ayudar a situar las expectativas de los cliente.

1.10.2 Marketing interactivo:

Debido a que este marketing se lleva a cabo en el momento en el que el cliente interactúa con la organización, o con el empleado que se lo ofrece, se dice que es en esta actividad cuando se cumplen las promesas del marketing externo. Esta actividad podría ser la mas crítica ya que es aquí donde el cliente prueba la confiabilidad del servicio y en la mayoría de las ocasiones se ve afectada directamente por los empleados de la empresa.

1.10.3 Marketing interno:

Cuando los sistemas de servicio y los proveedores de ellos cuentan con las herramientas, motivaciones, habilidades y conocimientos necesarios, se facilita el cumplimiento de la promesa. Este tipo de marketing depende del vínculo que hay entre la satisfacción del cliente y la de los empleados de la empresa. En cuanto a las

empresas, es necesario que proporcionen el adecuado entrenamiento y capacitación a la gente que esta a cargo de atender a sus clientes.

2.1 Definiciones de calidad.

“La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.”

Horovitz Jaques, “La Calidad del Servicio”, Ed. McGraw Hill, Primera Edición, 1992, p. 1

Definición del [ISO 9000](#): “Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”

<http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>, 2008.

Según Juran: “Calidad es adecuación al uso del cliente”.

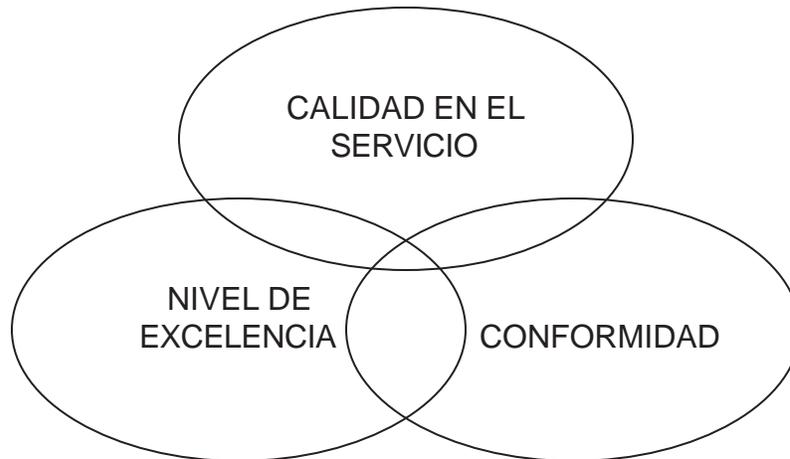
<http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>, 2008.

2.2 Parámetros de la Calidad.

Aunque la relación entre calidad y satisfacción del cliente es sumamente estrecha, es importante mencionar que la calidad debe ir debidamente enfocada para lograr sus objetivos. Es decir, si no se hace una segmentación adecuada y se pretende satisfacer absolutamente a todos lo más probable es que haya un fracaso.

La calidad cuenta con tres parámetros fundamentales en los cuales se apoya para ser exitosa. Estos se presentan a continuación.

Establece el nivel de servicio que debe alcanzar la empresa debido a sus necesidades y expectativas.



Se obtiene cuando un servicio responde a las demandas de un grupo de clientes.

Es el mantenimiento constante del nivel de excelencia en todo momento y lugar.

Figura 2.2, Parámetros de la calidad, elaboración propia.

2.3 Dimensiones de los servicios.

Debido a que los servicios son intangibles, estos existen como experiencias vividas. Es por esto que en cuanto a los servicios se refiere, el grado de satisfacción o insatisfacción de un cliente generalmente se conoce hasta después de que el cliente hace uso del servicio. La prestación y la experiencia son las dos dimensiones comprendidas por el servicio de los servicios. Finalmente, es importante mencionar que un servicio siempre estará conformado por una parte de estas dos dimensiones.

2.3.1 La prestación.

Para contar con una ventaja competitiva en un mercado en el que muchas empresas ofrecen el mismo tipo de servicio, es necesario que para las empresas no solo sea importante el constante reforzamiento de los beneficios que ofrecen sus servicios a los clientes. Igualmente, deben considerar la importancia de la prestación del servicio como tal y tomar en cuenta qué es lo que el cliente pretende obtener del servicio que se le está ofreciendo. Por ejemplo, cuando un cliente reserva una habitación en un hotel está comprando reposo, cuando compra un seguro está comprando tranquilidad, y cuando solicita un crédito es porque desea ejercerlo para adquirir una casa, un patrimonio.

Si esto es tomado en cuenta en el momento de la prestación del servicio marcará una clara diferenciación entre los demás servicios aparentemente iguales que ofrecen otros.

2.3.2 La experiencia.

La experiencia de un cliente determina su grado de satisfacción. La experiencia puede ser positiva o negativa según los siguientes factores:

- ❖ Diversidad de opción.
- ❖ Disponibilidad
- ❖ Actitud del personal del servicio
- ❖ El entorno
- ❖ Los otros clientes
- ❖ Rapidez y precisión de las respuestas a sus preguntas
- ❖ La reacción de tolerancia con respecto a sus reclamaciones
- ❖ La personalización de los servicios.

Horowitz Jaques, "La calidad del servicio", Ed. McGraw Hill, Primera edición, 1992, p.6,7.

2.4 Importancia de la calidad en el servicio.

Actualmente, se percibe un constante crecimiento tanto en los productos y servicios que el mercado tiene para ofrecer, como en clientela. Esto significa que de igual modo crecen día con día las expectativas de los clientes en cuanto a los servicios, y al mismo tiempo varía la percepción de calidad de un cliente a otro.

Al cliente de hoy le interesa conocer cuanto mas pueda el servicio o producto que se le esta ofreciendo y hace constantes comparaciones entre unos y otros según sus propias experiencias. De este modo, un cliente que va a adquirir un servicio que ya ha disfrutado satisfactoriamente con anterioridad sabe perfectamente que desea recibir para la próxima ocasión, e inclusive desea que sus expectativas sean superadas.

La calidad en el servicio se puede ver afectada en ocasiones por la falta de seguimiento por parte de las empresas de conocer constantemente lo que ofrecen sus competidores y cómo lo ofrecen. Mientras mas informados estén de esto, menos probabilidad habrá de que los clientes prefieran un servicio, que en apariencia es igual pero cuya calidad percibe mejor el cliente en otro lugar.

Hoy en día, aquellas empresas cuyo enfoque principal es generar y ofrecer un servicio con calidad para sus clientes son aquellas empresas que tienen éxito. Saben que presentar calidad no se refiere únicamente a vender un buen servicio, sino que para estas empresas, el término calidad en el servicio engloba aspectos tan simples y visibles como apariencia física de sus instalaciones, vestimenta del personal, publicidad, etc. Finalmente, se puede afirmar que la calidad del servicio es un factor fundamental en la decisión de compra de los consumidores actuales.

2.5 Conocer al cliente.

Para ofrecer una calidad en el servicio es de vital importancia que las empresas primero conozcan a sus clientes.

La primera herramienta para hacerlo y la cual sirve como punto de partida para conocer necesidades y expectativas de los clientes es el mercadeo, a través del cual se identifican los compradores potenciales y los segmentos de mercado. El mercadeo se apoya en la mezcla tradicional del marketing y de esta manera se puede vender el producto o servicio apropiado según el segmento.

2.5.1 Necesidades.

Para conocer y comprender las necesidades de los clientes, es necesario que las empresas se vean a través de los ojos de los clientes. No todos los clientes tendrán las mismas necesidades para el mismo servicio y se puede decir que las necesidades se clasifican en dos grupos: las implícitas y las explícitas.

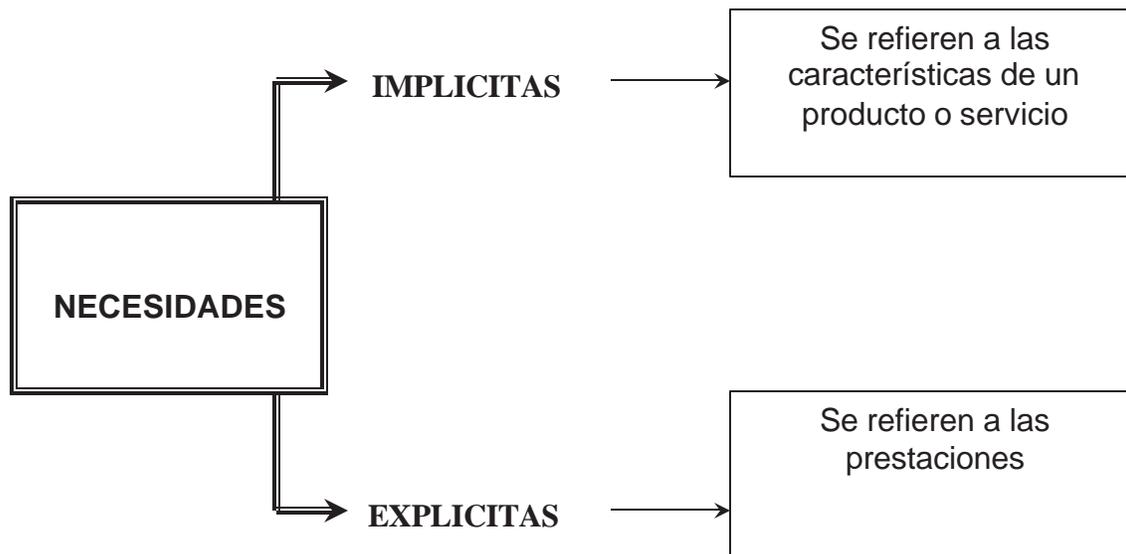


Figura 2.5.1, Clasificación de las necesidades, elaboración propia.

2.5.2 Percepciones.

Las necesidades de los clientes se transforman en percepciones. Para que una percepción pueda ser positiva o negativa hay distintos factores que influyen directamente en ellas.

- ❖ Filtros físicos: Se refieren básicamente a aquello que el cliente puede ver o tocar que le produzca una sensación de confianza o desconfianza. Por ejemplo si un restaurante mantiene limpia su entrada puede influir para que la percepción del cliente en cuanto a la calidad de su cocina sea positiva. De la misma manera, escritorios limpios y personal bien vestido en un banco genera en el cliente una percepción de organización y confianza.
- ❖ Filtros psicológicos: Estos filtros incluyen la memoria, el conocimiento, las creencias y los valores. En ocasiones las actitudes que el personal tiene con el cliente influye para que tenga una percepción positiva. Igualmente, si un cliente tiene constantemente el mismo problema con un producto o un servicio afectara su percepción de la calidad.
- ❖ Imagen: Tal como lo dice su nombre se refiere a la propia imagen de la empresa y de sus productos y servicios. Su entorno, su reputación, su tamaño, su marca son aspectos que conforman la imagen.

2.5.3 Expectativas.

Al igual que las necesidades se transforman en percepciones, éstas a su vez modifican las expectativas del cliente.

“Las expectativas tienen que ver con el nivel de servicio que los clientes creen que se les debe dar, teniendo en cuenta sus necesidades y sus percepciones de la oferta. “
Horovitz Jaques, “Los siete secretos del servicio al cliente”, Ed. Prentice Hall, Primera edición, 2000, p. 9

Para comprender las expectativas de los clientes es necesario conocer tanto sus experiencias anteriores como sus experiencias análogas. El cliente siempre esperará más que en el pasado o tendrá en su cabeza un concepto muy claro de cómo se le deberá de tratar y qué se le deberá de ofrecer.

2.6 Factores que influyen en las expectativas de los clientes.

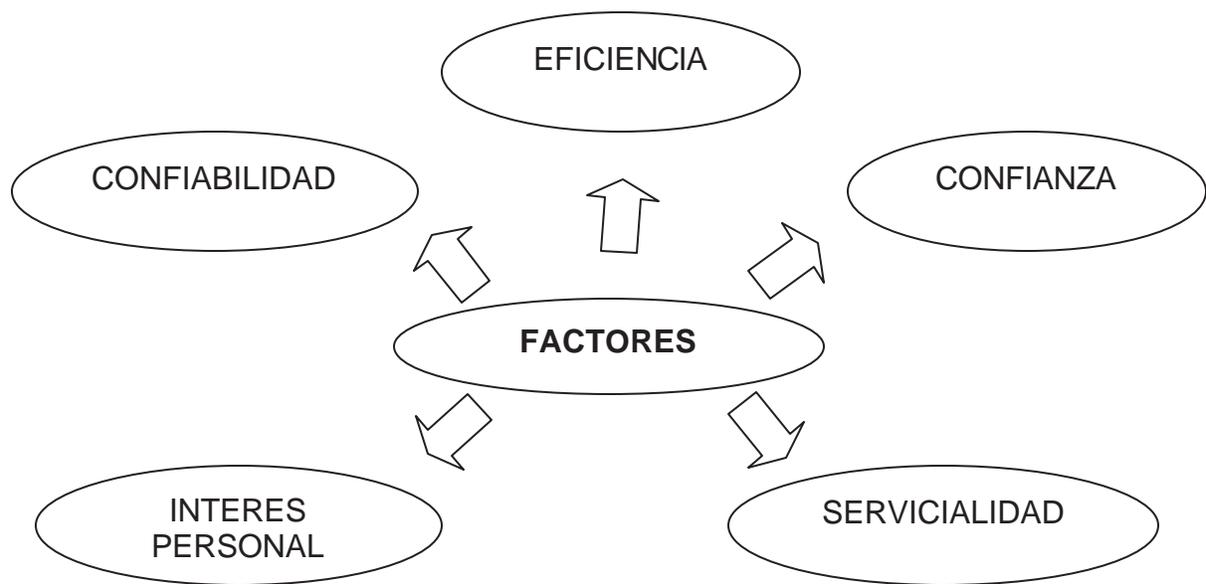


Figura 2.6, Factores que influyen en las expectativas de los clientes, elaboración propia.

- a) Eficiencia: Se logra proporcionando al cliente la información precisa que busca sin demoras indebidas.
- b) Confianza: Si el cliente percibe actitudes que demuestren confianza por parte de quien le atiende, automáticamente otorgará cierta autoridad a quien le está dando la información y respuestas que necesita.
- c) Servicialidad: Se refiere básicamente a todas aquellas acciones que brinden a los clientes algo extra. Cuando no se limita una empresa en que su personal tan solo proporcione a su cliente la información que este requiere en sí, sino

que se le da de manera más detallada, con datos relevantes, o simplemente al hacerle una sugerencia que le beneficie se habla de servicialidad.

- d) Interés personal: Cuando el personal que atiende a los clientes muestran una calidez humana, el cliente se siente cómodo, apreciado como persona y no como un cliente más lo que hace su experiencia más placentera.
- e) Confiabilidad: Cuando el cliente percibe los factores anteriormente mencionados aumenta su percepción de la confianza que puede o no depositar en la empresa por su desempeño y respuesta.

2.7 Estrategias auxiliares en la gestión de percepciones y expectativas.

Las empresas que pretenden ofrecer calidad en el servicio deben saber cómo aprovechar para su beneficio aquello que puede influir en las percepciones y expectativas de los clientes, para transformar aquello que pueda resultar negativo en algo positivo.

Debido a que las empresas no solo venden el servicio en si, sino la capacidad que tienen para servir a sus clientes, es importante que se apoyen en las siguientes herramientas:

- a) Antes de que el cliente sea servido hacer uso de los procesos de comunicación físicos que refuerzan su capacidad de servir.
- b) Para que los clientes entiendan o aprecien mejor el precio, hay que darles mucha información a cerca de los servicios que se le ofrecen. Mientras más conozcan del servicio más fácil será abordar al cliente para que lo adquiera.
- c) Claridad en la documentación técnica y comercial.
- d) Tener como concepto interno en la empresa el “infla-prometer” en su publicidad para que al momento en que se esté proporcionando el servicio se “sobre-entregue”.

2.8 Creación de Valor.

El valor y la satisfacción del cliente van relacionados ya que un servicio que es percibido por sus clientes como especial crea un concepto nuevo de lo que es valor. Al momento en el que los clientes reciben una atención especial, una respuesta rápida, asesoría clara, un beneficio en el servicio, una innovación; ya no solo se traducirá para ellos en solo obtener algo por lo que pagan sino que van incrementando el valor del servicio.

En otras palabras, los clientes reciben valor cuando los beneficios que obtienen de un producto o servicio exceden al coste de adquirirlos o usarlos.

Horovitz Jacques, "Los Siete Secretos del Servicio al Cliente", Ed. Prentice Hall, Primera edición, 2000, p.19

Actualmente los precios de los servicios en muchas empresas suelen ser similares o inclusive iguales, sin embargo el cliente preferirá aquella de la que obtenga mayores y diferentes beneficios ya que para él, se le esta ofreciendo valor.

Para crear este valor ante los clientes, es importante centrarse en algunos atributos del producto o servicio y al mismo tiempo extender sus beneficios al máximo. Algo que se debe tomar en cuenta al extender beneficios es que además de tratar de ofrecer al cliente una solución a un problema se debe buscar el facilitare lo más que se pueda el uso del servicio. En ocasiones dar al cliente un incentivo por adquirir un producto o servicio, sirve de motivación para que en ocasiones futuras regresen a la misma empresa.

Otra manera de crear valor es generando una experiencia positiva para el cliente. Esto puede ser desde la flexibilidad que tiene la empresa hasta el entorno que presenta al cliente. Otras cuestiones que afectan la experiencia del cliente son la relación que se creo entre cliente-vendedor, la sensación de que el cliente fue escuchado y entendido, inclusive si la información proporcionada y sus mismas facturas de pago fueron fácilmente entendibles.

Por último, hay que mencionar el coste y su papel en la creación de valor. Aunque la mayoría de las veces si le identifica como un precio monetario de un servicio, hay que mencionar que para los clientes el coste se conforma de tres elementos como lo muestra la figura siguiente:

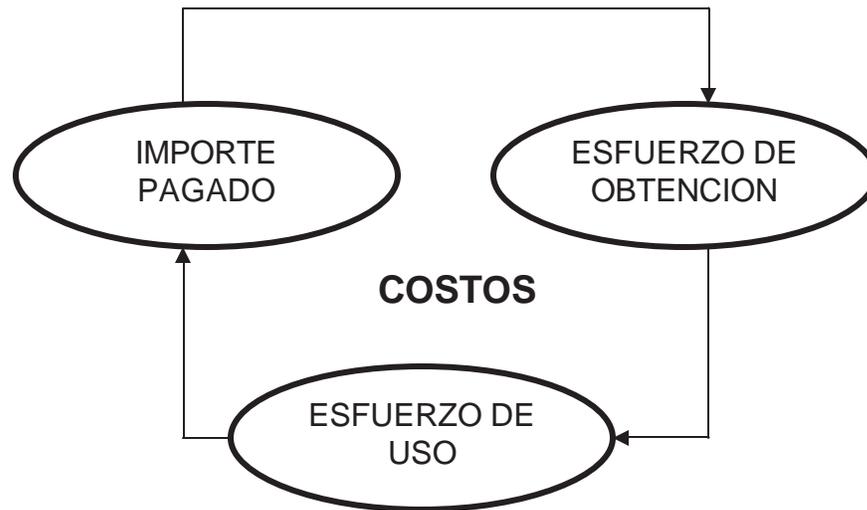


Figura 2.8, Elementos de los costos, elaboración propia.

- ❖ El importe pagado se refiere tal como lo dice su nombre, a la cantidad de dinero que desembolsa el cliente por adquirir el servicio.
- ❖ El esfuerzo de obtención engloba aspectos tales como el entender el contrato, entender la oferta, encontrar el lugar, y el tiempo para encontrar el servicio en sí.
- ❖ El esfuerzo de uso implica el esfuerzo necesario para usar el producto o servicio de manera adecuada; devolver envíos, mala calidad, tiempo para resolver problemas.

En conclusión se puede decir que; “la creación de un buen valor implica buenos beneficios para los clientes, en términos favorables, teniendo en cuenta todos los costos tanto financieros como los no financieros.”

Horovitz Jacques, “Los Siete Secretos del Servicio al Cliente”, Ed. Prentice Hall, Primera edición, 2000, p.28

2.10 ¿Cómo fidelizar a los clientes?

Asegurar la vuelta de un cliente es tarea difícil para las empresas, sobre todo porque el hecho de dejar a un cliente satisfecho no es lo único que determina si este volverá o no. Existen diversas razones que afectan esta decisión del cliente llevándolos a cambiar de dirección, algunas de las cuales se mencionan en el siguiente cuadro.

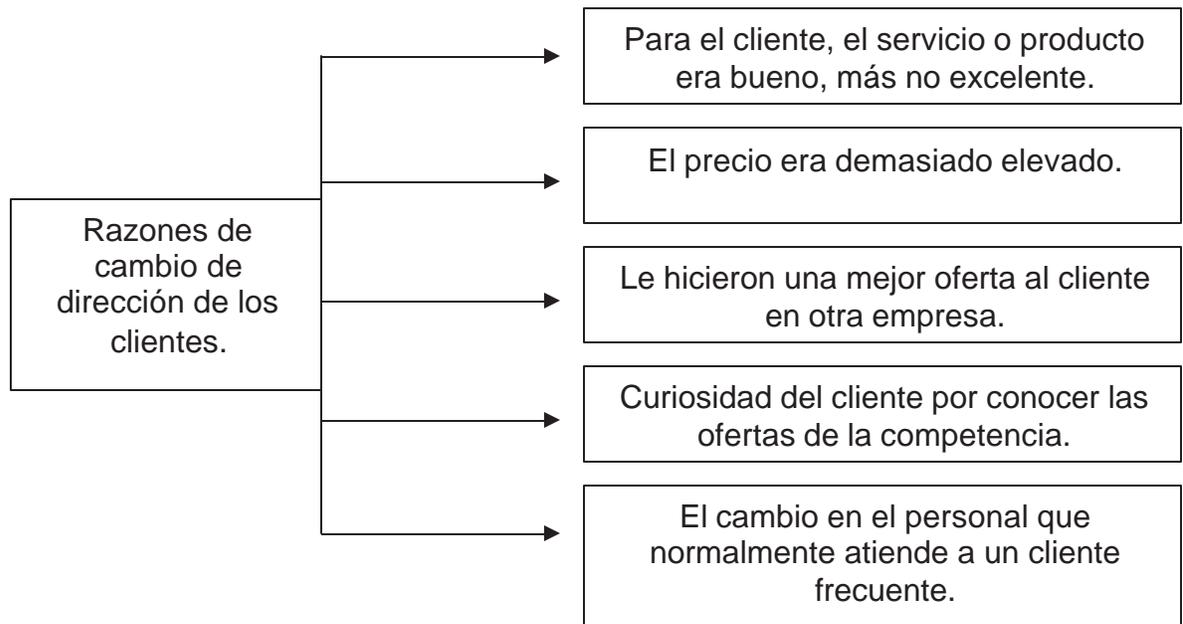


Figura 2.9, Razones de cambio de dirección de los clientes, elaboración propia.

Hoy en día fidelizar a los clientes es una de las claves fundamentales para las empresas de cualquier giro. Para los bancos específicamente, fidelizar a sus clientes debe ser una tarea diaria ya que de esta manera cuentan con una cartera de clientes segura a quienes se les puede ofrecer una gama muy amplia de productos haciendo que el cliente trabaje más tiempo con ellos.

Es bien sabido que muchos estudios indican que es más costoso atraer a nuevos clientes, que conservar a los que ya se tienen. Esto debido a que los costos para

atraer a nueva clientela incluyen elementos tales como comunicación, promoción, realización de propuestas, sumado con el tiempo que se requiere para ofrecerlas.

Para tener éxito en el proceso de crear esa fidelidad con los clientes, es importante clasificar en cuatro categorías las razones por las cuales los clientes quisieran quedarse o marcharse. Cada una de estas categorías conduce a un sistema diferente para fidelizar al cliente.

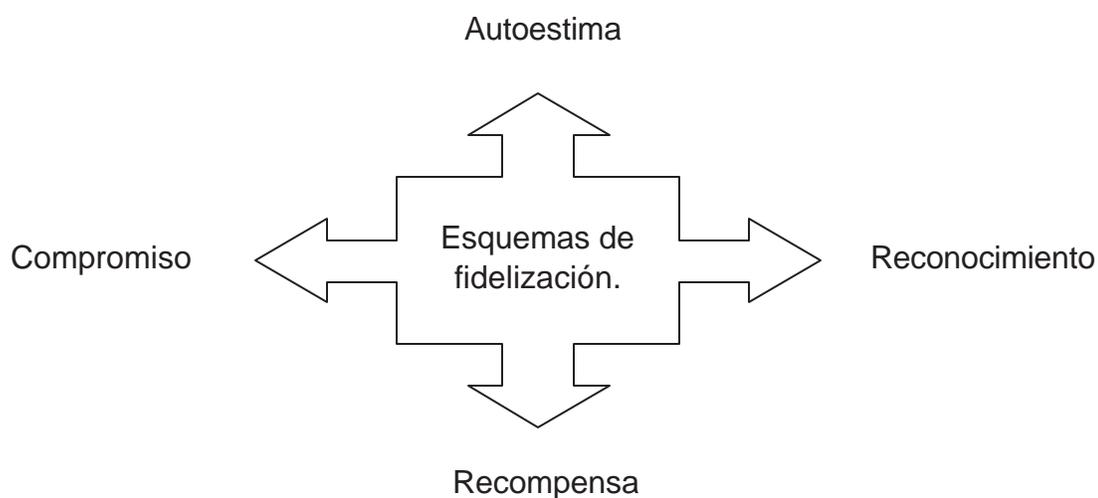


Figura 2.9, Esquemas de fidelización, elaboración propia.

2.10.1 Los esquemas basados en la autoestima.

Se refieren a aquellas situaciones en las que los clientes no están totalmente seguros de que se encuentran en la opción correcta. Cuando pasa esto, se debe crear una imagen de una marca ya que los clientes sienten gran satisfacción en comprar productos y servicios de marcas reconocidas. La sensación de que están adquiriendo algo de una gran marca eleva su autoestima. Cuando el cliente es

conducido a sentir a través de la marca una distinción, una relevancia, una diferenciación, es también conducido a la decisión firme de regresar o seguir con la misma empresa.

2.10.2 Los esquemas basados en el reconocimiento.

Tal como lo dice su nombre, estos esquemas se basan en que las empresas reconozcan a sus clientes. A pesar de que esta es una de las formas más antiguas de crear lealtades, aún hoy en día, el reconocimiento puede ser suficiente para mantener la fidelidad de un cliente.

Si las empresas ofrecen a sus clientes descuentos, promociones, puntos, etc. como recompensa por su fidelidad pero no tienen la capacidad de distinguir a aquellos clientes nuevos de los ocasionales o de los frecuentes, los clientes pronto lo notarán y sentirán de manera inmediata una atención lejana a lo personalizado y poco recompensada por aquellos que llevan muchos años trabajando con la misma empresa.

Aspectos tan simples como dirigirse a los clientes por su nombre, conocer qué productos o servicios maneja con nosotros, o hacer sentir bienvenidos a los clientes que nos visitan por primera vez hace una gran diferencia.

“El reconocimiento es, a veces, suficiente para conseguir la fidelidad de los clientes, porque en el mundo actual, indiferente e impersonal, les hace sentirse especiales.”

Horovitz Jacques, “Los Siete Secretos del Servicio al Cliente”, Ed. Prentice Hall, primera edición, 2000, p.82.

2.10.3 Esquemas basados en las recompensas.

Para que este tipo de esquema realmente sea eficiente es importante que las empresas revisen algunos criterios antes de creer que el simple hecho de ofrecer en su sistema de recompensas ciertos incentivos, tarjetas, puntos, regalos o promociones logrará fidelizar a sus clientes.

“Una estimación de Mori sugiere que la cuarta parte de los poseedores de una tarjeta de fidelización está dispuesta a cambiar a otro proveedor si se le ofrece un beneficio”
Horovitz Jacques, “Los Siete Secretos del Servicio al Cliente”, Ed. Prentice Hall, primera edición, 2000, p.83

Los criterios a revisar son los siguientes:

- ❖ Clientes objetivo: es decir, tener bien ubicados a aquellos clientes a quienes la empresa quiera darles algo especial. Generalmente son clientes que han demostrado a través de un tiempo considerable su fidelidad, o aquellos que representan un alto valor para la empresa en cuestión. De esta manera el esquema de fidelización se concentra adecuadamente en quienes son realmente leales a la empresa.
- ❖ Ofrecer elección: si una empresa cuenta con una diversidad de productos o servicios, es atractivo para el cliente que se les ofrezcan puntos canjeables por algún otro producto o servicio de la misma empresa y al mismo tiempo los involucra más.
- ❖ Actualizaciones: ofrecer a los clientes un seguimiento oportuno así como una actualización constante de los nuevos productos, servicios, beneficios, condiciones de uso, promociones, cambios en general, mantiene vivo el interés del cliente.

2.10.4 Esquemas basados en compromiso.

Estos esquemas se basan en ofrecer a los clientes ciertos beneficios no gratuitos. Es decir, se les puede ofrecer a los clientes una tarjeta de fidelización por un determinado costo y que además tenga ventajas especiales para los clientes. Al pagar una cuota, el cliente se encuentra comprometido con la empresa y al mismo tiempo tiene la opción de disfrutar los beneficios que acompañan a este compromiso. Algunas ventajas atractivas para los clientes pueden ser los envíos de publicidad, descuentos, invitaciones especiales, la comodidad de poder usar la tarjeta de fidelización en centros especiales, etc.

2.10 El papel del personal en el trato hacia el cliente.

Debido a que es el personal de las empresas quienes tienen el contacto directo y continuo de los clientes, es de vital importancia que en ellos exista el deseo de atenderlos de manera correcta y amable, ya que los empleados juegan un papel insustituible en el éxito de la calidad en el servicio.

Quien atiende al cliente siempre debe de tener presente los siguientes puntos:

- ❖ En todo momento debe darse la impresión de que la empresa mira por los intereses del cliente.
- ❖ Las acciones de persuasión deben ser suaves.
- ❖ El cliente debe sentirse orientado y protegido.
- ❖ El ambiente físico como las instalaciones, música ambiental, limpieza del lugar afectan el humor de los clientes.
- ❖ El tiempo de espera es otro factor que influye en el humor de los clientes.

2.10.2 Tipos de encuentros personal - cliente.

Existen tres tipos de encuentros que puede tener el personal con los clientes, los cuales se detallan el siguiente cuadro.

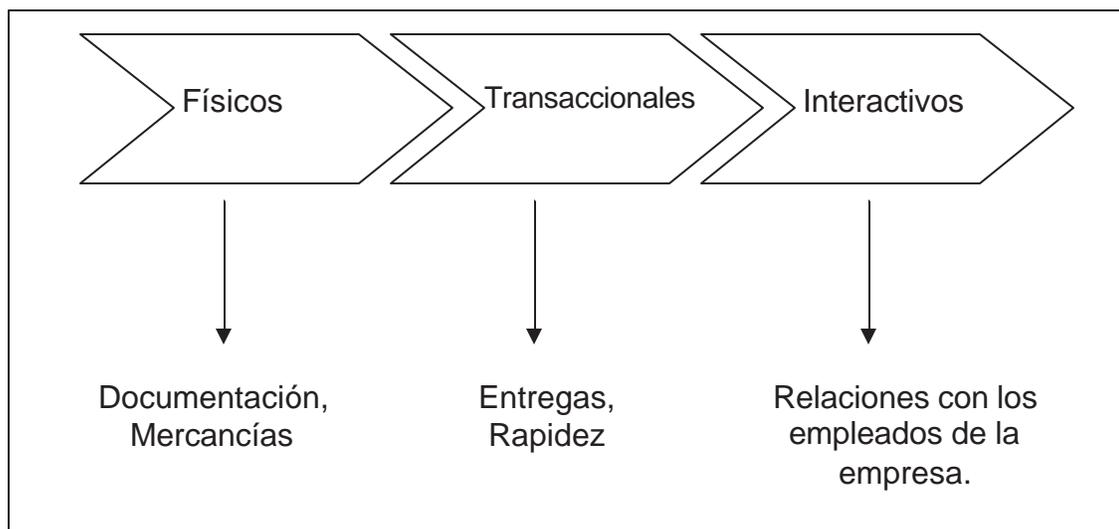


Figura 2.10.1, Tipos de encuentro personal – cliente, elaboración propia.

Cualquiera que sea la naturaleza de este encuentro, el trato atento al cliente por parte del personal debe ser la prioridad. Sin embargo, las empresas no deben dar por hecho que con el simple acto de pedirle a su personal esta actitud de servicio y recordárselos constantemente, se llevara a cabo de manera correcta.

Igualmente, hay que tomar en cuenta la duración y frecuencia del contacto entre personal y cliente, así como la intensidad de la interacción.

Hay servicios que por su naturaleza requieren de un contacto de larga duración, mientras que otros solo requieren de un contacto muy breve, aunque sea frecuente.

“Cuanto más largos y frecuentes sean los contactos, será más necesario asegurar la consistencia de los niveles de calidad en los diversos encuentros.”

Horovitz Jaques, “Los Siete Secretos del Servicio al Cliente”, Ed. Prentice Hall, primera edición, 2000, p99

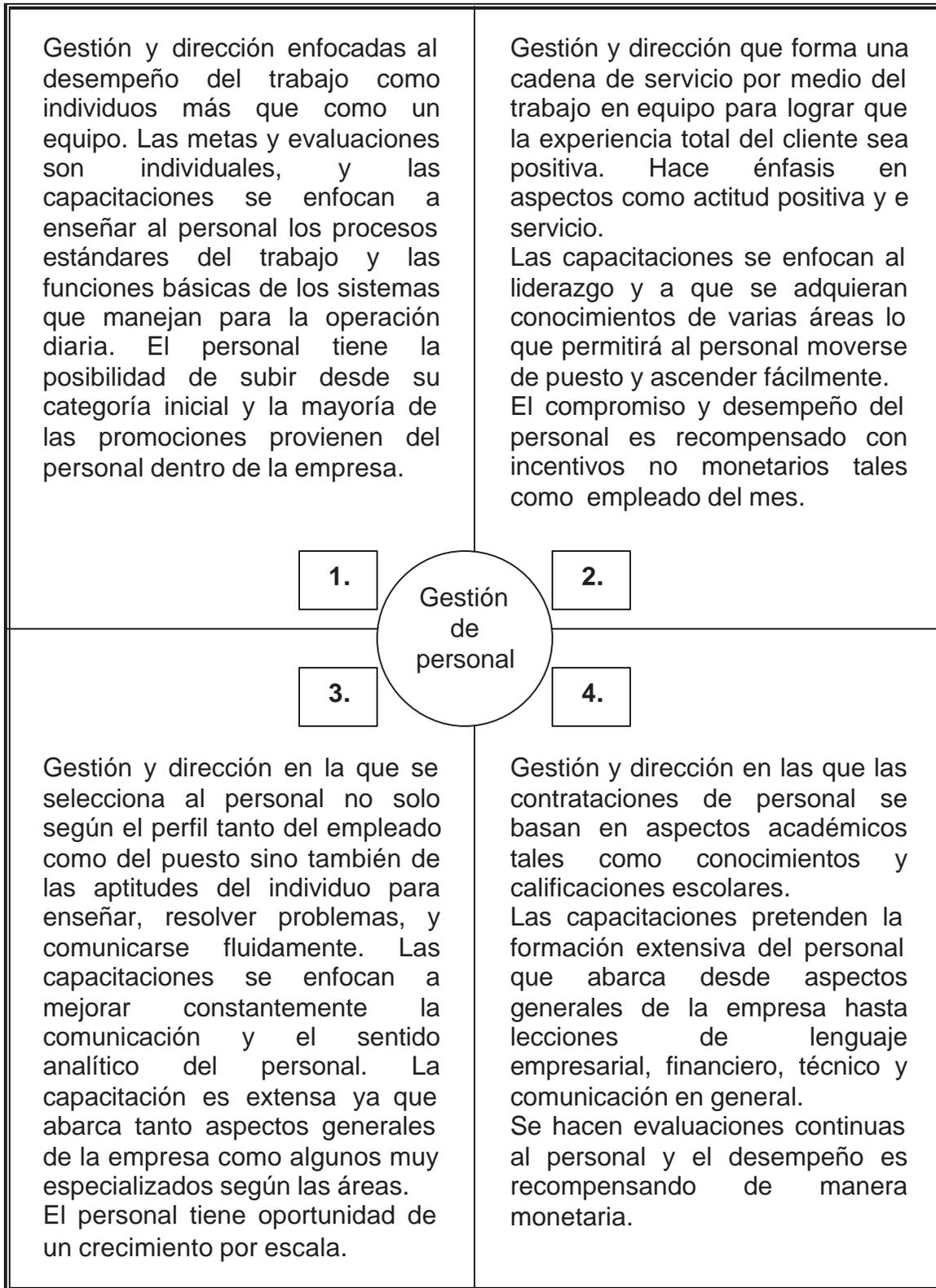
Por otro lado, la intensidad de la interacción también suele variar. Hay casos en los que aún y cuando el contacto entre el personal y clientes es de larga duración la intensidad de interacción no es tan intensa como en casos tales como los servicios de la educación, soporte técnico, asesoramiento, o atención directa.

Una buena gestión del personal puede hacer toda la diferencia. La motivación que tenga el personal se reflejará de manera inmediata en su trato con los clientes en encuentros físicos, transaccionales o interactivos; e inclusive en su desempeño en general.

2.10.2 Gestión de personal.

El objetivo primordial de las empresas en cuanto a los encuentros entre su personal y los clientes, debe ser el que cada uno de estos encuentros sea lo más fluido y atractivo posible. La gestión de personal engloba desde los aspectos más básicos de los recursos humanos, hasta aspectos como la dirección y motivación constante de este. Hoy en día aún son pocas las empresas que realmente han entendido que la motivación de su personal es una inversión a largo plazo muy positiva y benéfica que los llevará al éxito de la calidad en el servicio.

En el siguiente cuadro se muestran algunos ejemplos de diferentes tipos de gestión y dirección de personal, y aunque por separado se les considera como buenas a cada una de ellas, se cree que podría resultar aún más exitosa una mezcla de diversos aspectos de estas sobre todo para la banca hipotecaria de BBVA Bancomer, Morelia.



Cuadro 2.10.2, Tipos de gestión de personal, elaboración propia.

Contar con un personal que tenga “puesta la camiseta” de la empresa para la cual labora depende en gran medida del trato que la misma empresa le de a su personal. Tratar a los empleados como personas más que como simples empleados, hacerlos sentir que son piezas fundamentales de un equipo, mostrarse siempre optimistas ante obstáculos, ofrecerles ayuda para mejorar, es fundamental ya que de esta manera el personal se siente comprometido con la empresa. Como se mencionó anteriormente, la motivación de los empleados se refleja de manera inmediata en su trabajo, más aún si estos tienen trato directo con los clientes.

3.1 Definición de Institución bancaria.

“Institución que realiza operaciones de banca, es decir es prestatario y prestamista de crédito; recibe y concentra en forma de depósitos los capitales captados para ponerlos a disposición de quienes puedan hacerlos fructificar.”

<http://www.definicion.org/banco,2008.>

Igualmente, se le conoce a un banco como una institución de banca múltiple, la cual se define como: “Situación jurídica especial que permite a las instituciones de crédito realizar por sí solas todas las funciones de banco, financiera, hipotecaria, fiduciaria y compraventa de valores.”

<http://www.zonagratis.com/curiosidades/DicEconomia/B.htm,2008.>

3.2 Antecedentes de BBVA Bancomer.

BBVA nace del deseo de participar en ofrecer un mejor futuro para las personas a través de un amplio conjunto de iniciativas financieras y no financieras, que no solo aporten las mejores soluciones a sus clientes y sino también un crecimiento rentable a sus accionistas, y que contribuyan a la mejora de las sociedades en las que operamos.

La historia de BBVA esta conformada por la participación de muchas personas que, han formado parte de entidades financieras que se han ido uniendo para ampliar su proyecto empresarial.

La historia de BBVA comienza en 1857, cuando la Junta de Comercio promueve la creación del Banco de Bilbao como banco de emisión y descuento. Se trataba de una iniciativa pionera, impulsada por un contexto de crecimiento económico de la región. Hasta la última década del siglo XIX, actuó casi en solitario en la plaza.

En 1872, la ley de 2 de diciembre creó el Banco Hipotecario (BHE) con el objeto de conceder créditos a largo plazo con la garantía de bienes inmuebles.

En la segunda mitad de siglo XIX el Banco de Bilbao protagonizó importantes realizaciones de infraestructuras y de desarrollo siderúrgico. En 1878 pierde la facultad de emitir billetes propios y se reorganiza como banco de préstamos y descuento.

El Banco de Vizcaya se fundó en 1901, realizó sus primeras operaciones en Bilbao y poco a poco se extendió por todo el país. Además de su actividad como banco comercial y de depósitos, intervino en la creación y desarrollo de una buena parte de la industria española.

En 1902 el Banco de Bilbao se fusiona con el Banco del Comercio, aunque ambas entidades mantuvieron sus respectivas figuras jurídicas.

En 1909 se creó Caja Postal como entidad de derecho público, y empezó a prestar servicio en 1916 con la emisión y administración de libretas de ahorro.

Un consorcio de banqueros e industriales constituye el Banco de Crédito Industrial (BCI) en 1920, con la finalidad explícita de impulsar, mediante la concesión de créditos a largo plazo, la instalación y consolidación industrial. El Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya formaban parte de este consorcio.

En 1923 se creó el Servicio Nacional de Crédito Agrícola, dependiente del Ministerio de Agricultura, que concedía créditos a asociaciones agrícolas y ganaderas con la responsabilidad solidaria y mancomunada de sus asociados.

Iniciativas públicas y privadas crearon el Banco de Crédito Local (BCL) en 1925, como sociedad anónima, con el objeto de financiar a entes locales y otras instituciones públicas.

En 1929 se crea el Banco Exterior (BEX), con las funciones de fomentar el comercio exterior, buscar nuevos mercados para los productos nacionales y facilitar a las compañías españolas la canalización de importaciones y exportaciones.

En el entorno de desarrollo económico de la década de 1960, el Banco de Bilbao aumentó su dimensión bancaria integrando otros bancos y comienza a crear un grupo financiero, mientras que el Banco de Vizcaya continuaba su crecimiento, se consolida como un banco universal moderno y va configurándose como un importante grupo financiero. La flexibilización de las normas de apertura de oficinas le permitieron ampliar la red comercial.

En la década de 1980, el Banco de Bilbao basa su estrategia en alcanzar una mayor dimensión que le permita acceder a los negocios financieros que surgen de los avances tecnológicos, la desregulación, la securitización y la interrelación de los mercados nacionales e internacionales.

El Banco de Vizcaya contribuyó al reflotamiento de bancos afectados por la crisis económica y desarrolló una política de fuerte crecimiento por adquisiciones que le llevó a formar un gran grupo bancario.

En 1988 se firmó el acuerdo de fusión del Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya, para crear BBV.

Corporación Bancaria de España (CBE) se constituyó en 1991 como sociedad estatal y entidad de crédito con estatuto de banco. Argentaria inicia su historia con un modelo de banca federada, pero en 1998 se integran Corporación Bancaria de España (ya privatizada vía OPVs), BEX (fusionado con BCI), BHE y Caja Postal en un solo banco: Argentaria.

BBV y Argentaria anunciaron su proyecto de fusión el 19 de octubre de 1999, con el objetivo de seguir creando valor. Con su creación, BBVA adquiere un tamaño importante, fuerte solvencia patrimonial y gran estructura financiera, una adecuada

diversificación geográfica de los negocios y de los riesgos y, como consecuencia de todo ello, un mayor potencial de crecimiento de beneficios.

El proceso de integración recibe un fuerte impulso cuando, en enero de 2000, se adoptó la marca única BBVA, lo que permitió generar en muy poco tiempo una imagen fuertemente posicionada en cuanto a identidad propia y diferenciada. El proceso de integración de BBVA, desarrollado con rapidez y eficacia, concluye en febrero de 2001.

La integración de los negocios minoristas del grupo en España -BBV, Argentaria, Banca Catalana, Banco del Comercio y Banco de Alicante- permite aprovechar la potencialidad de una notable red de oficinas con la imagen BBVA.

En el año 2000 se produjo en México la fusión de BBV Probusa con Bancomer para crear BBVA Bancomer, el primer banco del país.

Bancomer se funda en 1932 en Ciudad de México con el nombre de Banco de Comercio. En 1977 consolida las entidades del Sistema Bancos de Comercio en una sola: Bancomer. Nacionalizada en 1982, como otros bancos en México, un grupo de inversionistas mexicanos adquiere la mayoría de sus acciones en 1991.

En 2001 finaliza la implementación de la plataforma unificada para todos los negocios y todos los países, y se instala la marca BBVA en las entidades del Grupo en América Latina.

En 2004, los bancos de Chile y Colombia cambian sus nombre a BBVA.

A comienzo del año 2004, el Grupo anunció la OPA sobre el 100% de las acciones de Bancomer que aún no pertenecían a BBVA. En línea con el fortalecimiento de la posición del Grupo en el mercado mexicano, BBVA adquirió en 2004 el 100% de Hipotecaria Nacional, la mayor entidad privada especializada en el negocio hipotecario del país.

3.3 Estructura BBVA Bancomer.

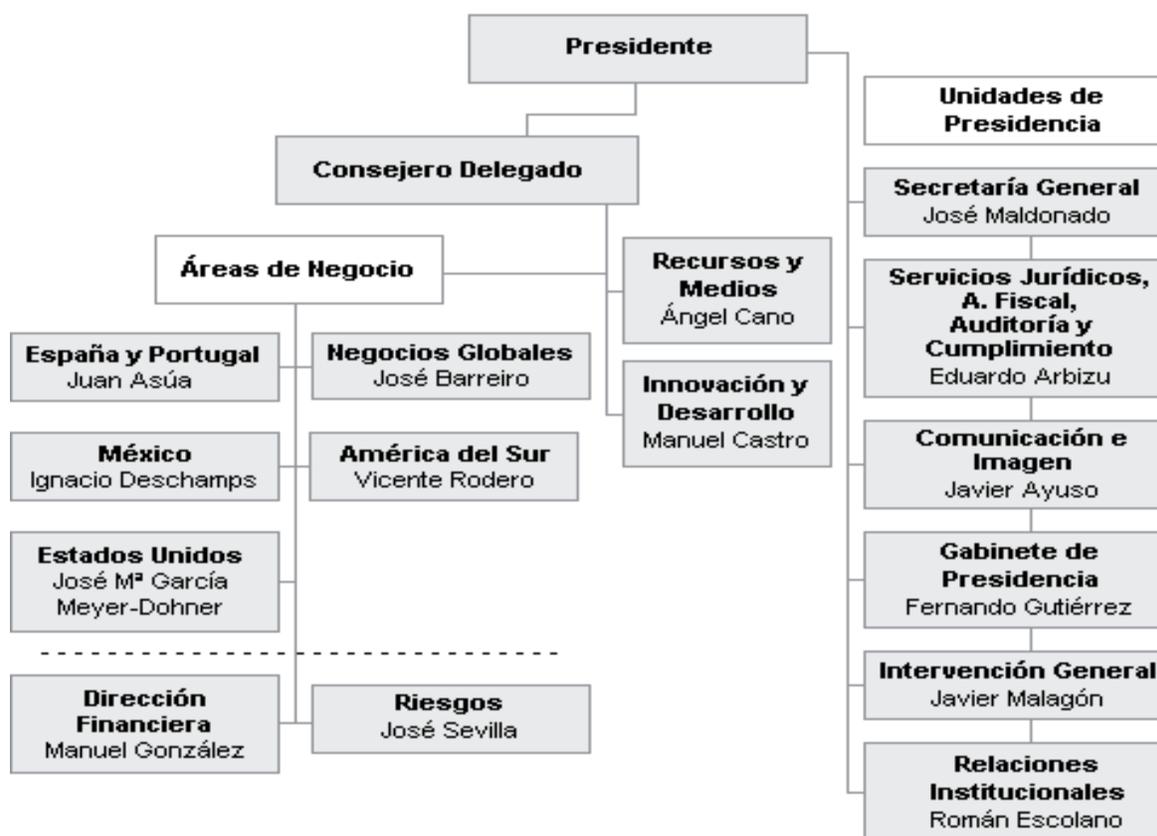


Figura 3.3, Organigrama BBVA Bancomer, <http://www.bbva.com>, enero 2008.

3.3.1 Áreas de negocio.

Las áreas de Negocio se definen como centros de creación de valor, con responsabilidad directa sobre su aproximación al mercado, su crecimiento y su cuenta de resultados, en el marco de la responsabilidad en la toma de decisiones de las unidades de negocio.

- ❖ Negocios España y Portugal: comprende los negocios de banca minorista y la banca de Empresas y Corporaciones (BEC), y se constituye de esta forma en

una gran unidad que aglutina todo el negocio con particulares, pequeñas y medianas empresas (pymes), empresas, corporaciones e instituciones, así como los negocios de “Consumer Finance”, Seguros Europa y BBVA Portugal.

- ❖ **Negocios Globales:** es un área de gran importancia desde el punto de vista del crecimiento y la expansión en nuevos mercados geográficos y nuevas actividades del Grupo a nivel internacional, que agrupa toda la actividad de mercados y clientes globales, tanto en Europa como en América, Asia, así como las actividades empresariales, inmobiliarias y la banca de inversión.

- ❖ **México y América del Sur:** una de las principales zonas de crecimiento del Grupo. Engloba la actividad y resultados de los bancos filiales del Grupo en esta región y de sus sociedades participadas, incluidas las gestoras de fondos de pensiones y las compañías de seguros, así como el negocio de Banca Privada Internacional.

3.3.2 Fundamentos de BBVA Bancomer.

- ❖ **Visión:** BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas.
- ❖ **Marca:** la marca experiencia, que capitaliza y pone en valor los principios con coherencia para construir una reputación sólida. La marca expresa los principios en los que BBVA comunica, hace y ofrece, en una idea creativa: adelante. Esta palabra hace referencia a un futuro mejor para todos.
- ❖ **Cultura corporativa:** Esta cultura se resume en los siete principios corporativos que son:

1. El cliente como centro de nuestro negocio.
2. La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra

actividad.

3. El equipo como artífice de la generación de valor.
4. El estilo de gestión como generador de entusiasmo.
5. El comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.
6. La innovación como palanca de progreso.
7. La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo

❖ Bancas que conforman a BBVA Bancomer:

1. Banca Patrimonial
2. Banca Empresarial y Privada
3. Banca Hipotecaria
4. Banca Comercial
5. Banca de Negocios

3.4 Banca Hipotecaria de BBVA Bancomer en Morelia, Mich.

La banca hipotecaria de BBVA Bancomer maneja una gran variedad de productos hipotecarios lo cuales opera y procesa con el apoyo de dos grandes centros; cada uno de los cuales atiende a diferentes productos.

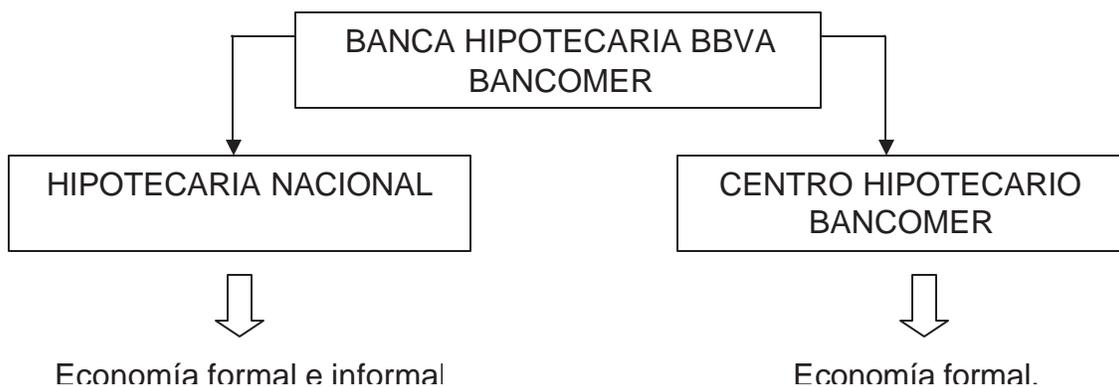


Figura 3.4, División de la Banca Hipotecaria de BBVA Bancomer, elaboración propia.

3.5 Hipotecaria Nacional.

Hipotecaria Nacional es una empresa financiera especialista en el otorgamiento de créditos para la construcción y adquisición de vivienda en México. En el sector financiero es denominada como Sociedad Financiera de Objeto Limitado (SOFOL Hipotecaria).

Una SOFOL se define como: "Institución financiera privada, autorizada y supervisada por las autoridades del gobierno de la República que ofrecen créditos para bienes específicos al público en general." Como su nombre lo indica, su objeto esta limitado a otorgar financiamiento a determinados sectores.

<http://www.ornelas-br.com/glosario.htm>, febrero 2008.

Hipotecaria Nacional se constituyó el 2 de mayo de 1994, como una Sociedad Financiera de Objeto Limitado (SOFOL).

El 6 de enero de 1995 obtuvo su registro como Intermediario Financiero del Banco de México para canalizar créditos del Fondo de Operación y Financiamiento Bancario a la Vivienda (FOVI).

Para abril del 2002 ya contaba con 59 sucursales y al cierre del año alcanzó los 72,778 créditos acumulados. Bajo el lema "La Especialidad de la Casa", Hipotecaria Nacional continúa creciendo y ganando mercado día con día.

3.5.1 Visión.

Ser la mejor empresa en América Latina en Servicios Financieros inmobiliarios y una de las primeras en tamaño y rentabilidad que se distinga por el servicio al cliente y el desarrollo integral de su persona.

3.5.2 Misión.

Financiar el desarrollo del sector inmobiliario y de la Sociedad Mexicana en condiciones financieras competitivas con agilidad y eficacia en la operación, ofreciéndole nuestra solidez financiera, una amplia red de sucursales, así como la experiencia, amabilidad y honestidad de su personal.

3.5.3 Estructura Organizacional.

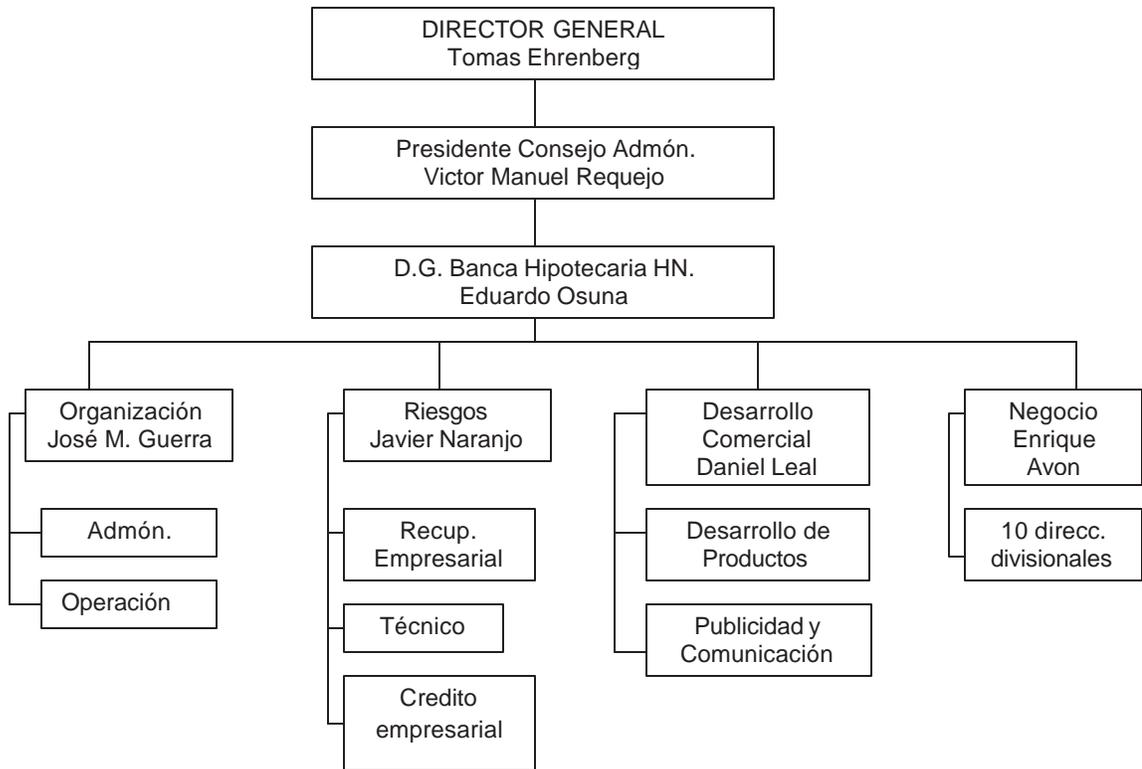


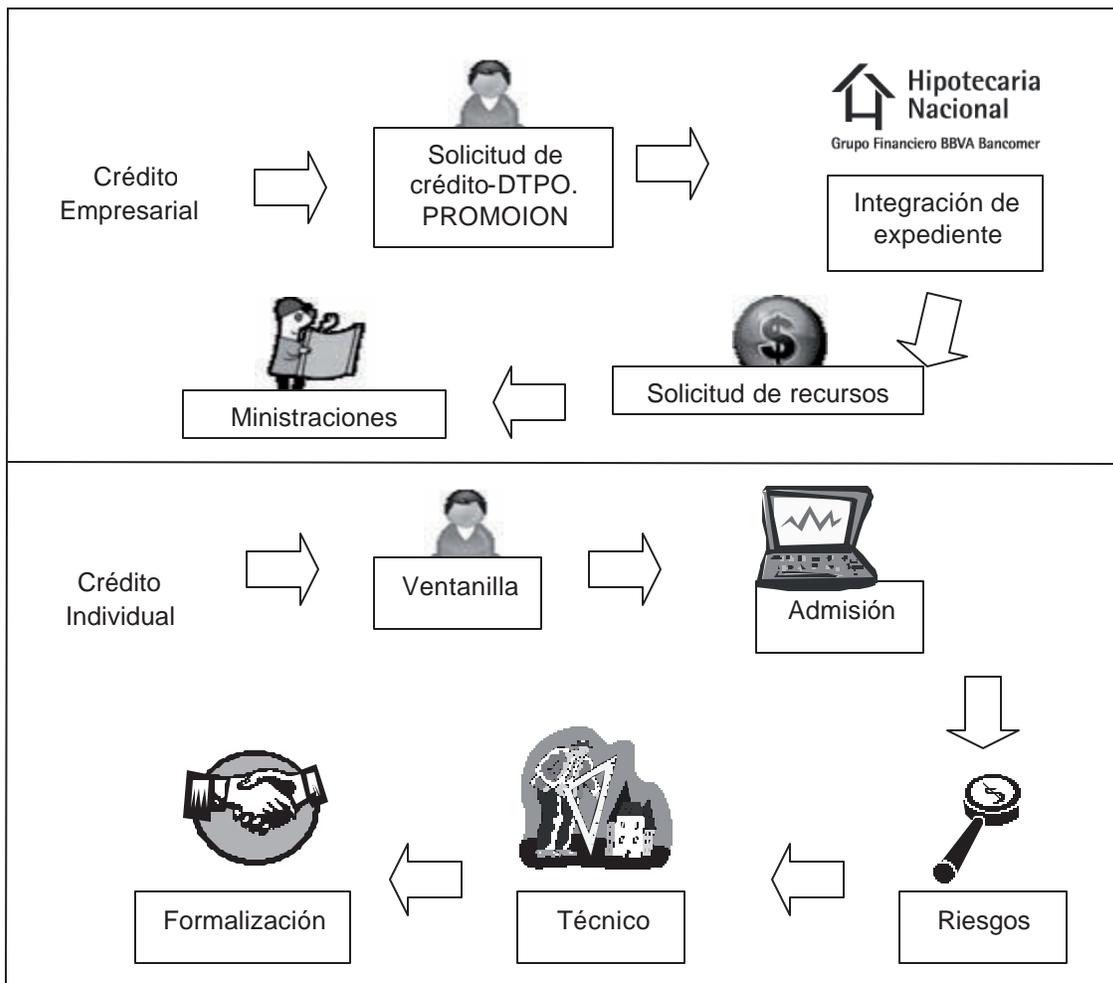
Figura 3.5.3, Estructura organizacional de Hipotecaria Nacional, elaboración propia.

Hipotecaria Nacional se especializa en financiar a los constructores de vivienda en sus proyectos de construcción de conjuntos y a atender la demanda de créditos hipotecarios de las familias mexicanas que desean adquirir una casa nueva o usada.

Esto lo hace a través de dos grandes procesos:

- a) Crédito Empresarial: crédito para la edificación de conjuntos habitacionales, con un mínimo de 10 viviendas.
- b) Crédito Individual: crédito para la adquisición de vivienda de Interés Social, Medio y Residencial.

Los procesos generales de estas dos modalidades de crédito se muestran en el siguiente cuadro.



Cuadro 3.5.3, Proceso general de Hipotecaria Nacional, elaboración propia.

Estos procesos se llevan a cabo a través del sistema SOCI (Sistema de Originación de Crédito Individual) apoyado del SOF (Sistema de Originación Fovissste) al tratarse de un crédito Fovissste, y del sistema interno de avalúos el cual esta ligado al sistema de la SHF (Sociedad Hipotecaria Federal).

3.5.4 Productos que ofrece Hipotecaria Nacional.

A través de Hipotecaria Nacional, la banca hipotecaria de Bancomer ofrece una gama amplia de productos a sus clientes. Hipotecaria Nacional puede autorizar y procesar todo tipo de solicitud de crédito, ya sea de un solicitante cuya actividad provenga de la economía formal o aquel cuya actividad económica sea informal.

Los requisitos generales que deberán de cubrir los solicitantes se muestran en el cuadro 3.5.4. :

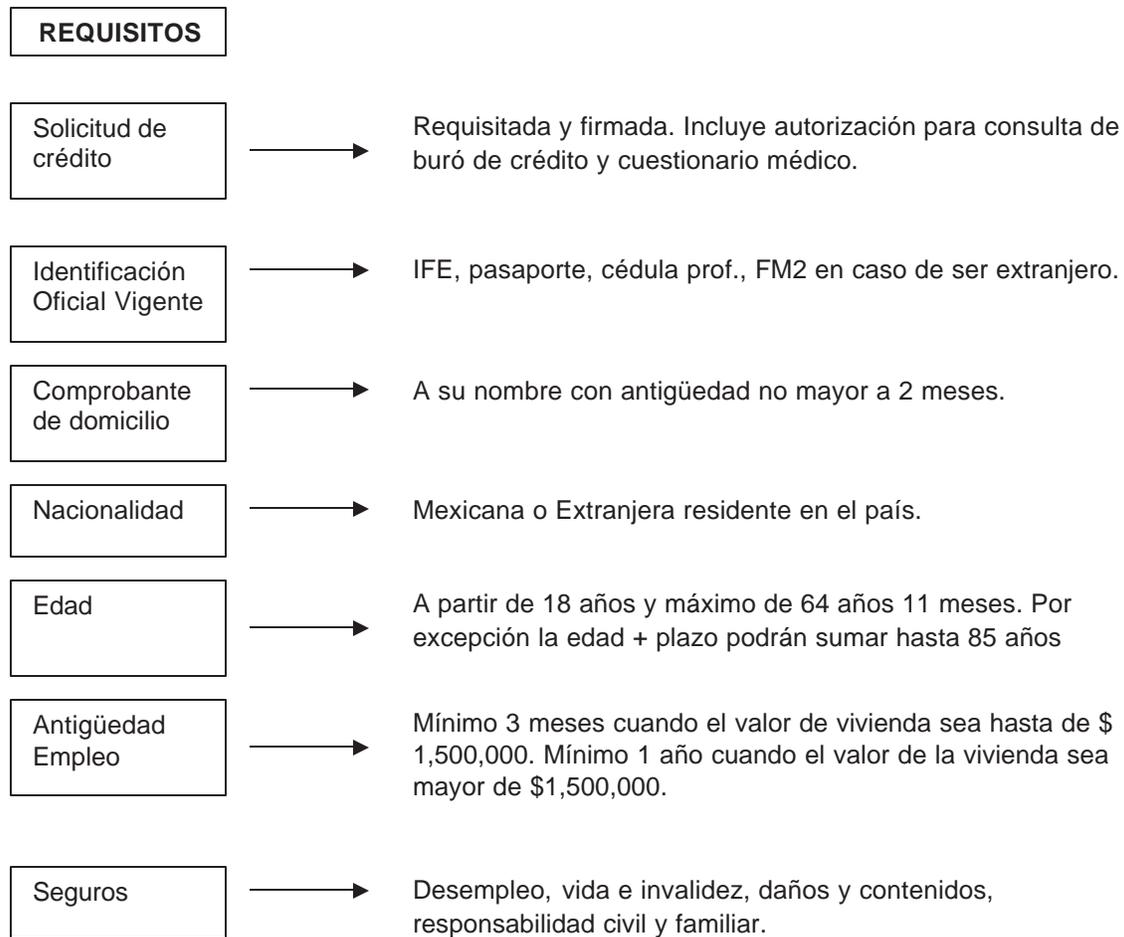


Figura 3.5.4, Requisitos generales, elaboración propia.

a) Crédito en pesos: crédito hipotecario en pesos para comprar casa desde \$170,000.00 pesos en adelante. Pagos mensuales fijos durante toda la vida del crédito para la adquisición de vivienda nueva o usada, en el cual se podrán realizar pagos anticipados a capital sin penalización, reduciendo así el plazo del crédito y ahorrar intereses.

Nombre de Producto:			Adquisición Pesos Tasa Fija			
De:	Hasta:	Aforo	5	10	15	20
			Tasa	Tasa	Tasa	Tasa
\$ 170,000.00	\$ 250,000.00	90.0%	11.75%	12.01%	12.25%	13.00%
\$ 250,000.01	\$ 400,000.00	90.0%	11.75%	12.01%	12.25%	13.00%
\$ 400,000.01	\$ 750,000.00	90.0%	11.55%	11.81%	12.05%	12.80%
\$ 750,000.01	\$ 1,000,000.00	90.0%	11.55%	11.81%	12.05%	12.80%
\$ 1,000,000.01	\$ 3,000,000.00	90.0%	11.25%	11.51%	11.75%	12.50%
\$ 3,000,000.01	\$ 6,000,000.00	80.0%	11.25%	11.51%	11.75%	12.50%
\$ 6,000,000.01	en adelante	70.0%	11.25%	11.51%	11.75%	12.50%

www.bancomer.com, Marzo 2008.

- ❖ El Comprobación de ingresos mínimos*: \$5,751.00
- ❖ \$460 que incluye la consulta al buró de crédito
- ❖ Monto mínimo de la vivienda \$170,00.

b) Salarios mínimos: La Banca Hipotecaria de Bancomer ofrece crédito hipotecario en pesos basado en salarios mínimos, para comprar casa desde \$170,000.00 pesos en adelante.

Nombre de Producto:			Salarios Mínimos Tasa Fija									
De:	Hasta:	Aforo	5		10		15		20		25	
			Tasa	F.P.	Tasa	F.P.	Tasa	F.P.	Tasa	F.P.	Tasa	F.P.
\$ 170,000.00	\$ 250,000.00	90.0%	7.34%	\$20.59	8.87%	\$13.22	9.87%	\$11.29	10.84%	\$10.84	10.91%	\$10.36
\$ 250,000.01	\$ 400,000.00	90.0%	7.34%	\$20.59	8.87%	\$13.22	9.87%	\$11.29	10.84%	\$10.84	10.91%	\$10.36
\$ 400,000.01	\$ 750,000.00	90.0%	7.14%	\$20.49	8.67%	\$13.11	9.67%	\$11.17	10.64%	\$10.70	10.71%	\$10.22
\$ 750,000.01	\$ 1,000,000.00	90.0%	7.14%	\$20.49	8.67%	\$13.11	9.67%	\$11.17	10.64%	\$10.70	10.71%	\$10.22
\$ 1,000,000.01	\$ 3,000,000.00	90.0%	6.84%	\$20.35	8.37%	\$12.95	9.37%	\$10.99	10.34%	\$10.50	10.41%	\$10.00
\$ 3,000,000.01	\$ 6,000,000.00	80.0%	6.84%	\$20.35	8.37%	\$12.95	9.37%	\$10.99	10.34%	\$10.50	10.41%	\$10.00
\$ 6,000,000.01	en adelante	70.0%	6.84%	\$20.35	8.37%	\$12.95	9.37%	\$10.99	10.34%	\$10.50	10.41%	\$10.00

www.bancomer.com, Marzo 2008.

- ❖ Comprobación de ingresos mínimo*: \$4,755.00.
- ❖ De 18 hasta 85 años (dad + plazo de crédito).

c) Hipoteca joven:

Nombre de Producto:			Crédito Hipoteca Joven					
De:	Hasta:	Aforo		M. Abierto		Nómina/ Preferente		Si deja de ser Preferente
				20		20		20
				Tasa	F.P.	Tasa	F.P.	Tasa
\$ 750,000.00	\$1,000,000.00	90.0%	Inicio:	10.41%	\$ 9.50	10.41%	\$ 9.50	
\$1,000,000.01	\$3,000,000.00	90.0%	Inicio año 3 (mes 37)	11.60%	\$10.50	11.10%	\$10.26	11.40%
\$3,000,000.01	\$ 6,000,000.00	80.0%	Inicio año 7 (mes 73):	11.75%	\$11.63	11.25%	\$11.18	11.83%
\$6,000,000.01	en adelante	70.0%						

www.bancomer.com, Marzo 2008.

- ❖ Monto mínimo de crédito \$650,000.00.
- ❖ Valor mínimo de vivienda \$750,000.00
- ❖ Edad mínima de 18 años y máximo de 50.
- ❖ Comprobación de ingresos mínimos de \$18,600.00

d) Cofinanciamiento Fovissste ALIA2: es un apoyo al programa de créditos Fovissste, ofertando un producto destinado a sus derechohabientes para la compra de casa nueva o usada.

Para casa de hasta \$1,039,228.00 en plazos hasta de 20 años. El derechohabiente podrá utilizar:

- ❖ Un crédito del Fovissste.
- ❖ El saldo de tu Subcuenta de Vivienda (SSV).

- ❖ Un crédito de Hipotecaria Nacional.

Nombre de Producto:			Crédito Hipotecario Alia2							
De:	Hasta:	Aforo	5		10		15		20	
			Tasa	F.P.	Tasa	F.P.	Tasa	F.P.	Tasa	F.P.
\$ 170,000.00	\$ 250,000.00	95.0%	11.25%	\$22.68	11.51%	\$14.88	11.75%	\$12.66	12.50%	\$12.18
\$ 250,000.01	\$ 400,000.00	95.0%	11.25%	\$22.68	11.51%	\$14.88	11.75%	\$12.66	12.50%	\$12.18
\$ 400,000.01	\$ 750,000.00	95.0%	11.25%	\$22.68	11.51%	\$14.88	11.75%	\$12.66	12.50%	\$12.18
\$ 750,000.01	\$ 1,000,000.00	95.0%	11.25%	\$22.68	11.51%	\$14.88	11.75%	\$12.66	12.50%	\$12.18
\$1,000,000.01	\$ 1,039,235.00	95.0%	11.25%	\$22.68	11.51%	\$14.88	11.75%	\$12.66	12.50%	\$12.18

www.bancomer.com, Marzo 2008.

- ❖ Ser trabajador en activo, no estar pensionado ni en trámite de jubilación.
- ❖ No haber ejercido con anterioridad algún financiamiento para vivienda por parte del Fovissste.
- ❖ Tener mínimo 9 bimestres cotizando al FOVISSSTE .

e) Cofinanciamiento Fovissste RESPALDADOS: Crédito en pesos a tasa fija; el Fovissste aporta el Saldo de la Subcuenta de Vivienda (SSV) para el enganche, si éste es insuficiente el trabajador deberá cubrir el saldo restante con sus propios recursos. Las aportaciones patronales futuras se van a la subcuenta del trabajador.

Nombre del Producto			Crédito Hipotecario Respaldados							
De:	Hasta:	Aforo	5		10		15		20	
			Tasa	F.P.	Tasa	F.P.	Tasa	F.P.	Tasa	F.P.
\$ 1,039,235.00	\$ 3,000,000.00	95.0%	11.25%	\$22.68	11.51%	\$14.88	11.75%	\$12.66	12.50%	\$12.18
\$ 3,000,000.01	\$ 6,000,000.00	80.0%	11.25%	\$22.68	11.51%	\$14.88	11.75%	\$12.66	12.50%	\$12.18

www.bancomer.com, Marzo 2008.

- ❖ Comprobación de ingresos mínimo de \$2,923. Este ingreso se requiere para el monto mínimo de crédito, que es de \$80,000, para una vivienda de \$1,000,189

con un financiamiento del 95% a un plazo de 20 años, se requiere un ingreso mínimo de \$37,974.00.

f) Crédito Hipotecario en cofinanciamiento: Cofinavit o Cofinanciamiento es un crédito en pesos o salarios mínimos que se ofrece a los derechohabientes del Infonavit, en coordinación con el Instituto, para comprar casa nueva o usada y con ello formar su patrimonio familiar.

Nombre de Producto:			Crédito Hipotecario Cofinavit en Pesos							
Características			Pesos				Pesos Salarios Mínimos			
De:	Hasta:	Aforo	5		10		15		20	
			Tasa	F.P.	Tasa	F.P.	Tasa	F.P.	Tasa	F.P.
\$ 170,000.00	\$ 250,000.00	95.0%	11.55%	\$22.83	11.81%	\$15.17	12.25%	\$12.98	13.00%	\$12.53
\$ 250,000.01	\$ 400,000.00	95.0%	11.55%	\$22.83	11.81%	\$15.17	12.25%	\$12.98	13.00%	\$12.53
\$ 400,000.01	\$ 750,000.00	95.0%	11.55%	\$22.83	11.81%	\$15.05	12.05%	\$12.85	12.80%	\$12.39
\$ 750,000.01	\$ 1,000,000.00	95.0%	11.55%	\$22.83	11.81%	\$15.05	12.05%	\$12.85	12.80%	\$12.39
\$ 1,000,000.01	\$ 3,000,000.00	95.0%	11.25%	\$22.68	11.51%	\$14.88	11.75%	\$12.66	12.50%	\$12.18
\$ 3,000,000.01	\$ 6,000,000.00	80.0%	11.25%	\$22.68	11.51%	\$14.88	11.75%	\$12.66	12.50%	\$12.18
\$ 6,000,000.01	en adelante	70.0%	11.25%	\$22.68	11.51%	\$14.88	11.75%	\$12.66	12.50%	\$12.18

Nombre de Producto:			Crédito Hipotecario Cofinavit en Salarios Mínimos									
Características			Pesos				Pesos Salarios Mínimos					
De:	Hasta:	Aforo	5		10		15		20		25	
			Tasa	F.P.	Tasa	F.P.	Tasa	F.P.	Tasa	F.P.	Tasa	F.P.
\$ 170,000.00	\$ 250,000.00	95.0%	7.14%	\$20.49	8.67%	\$13.11	9.67%	\$11.17	10.64%	\$10.70	10.71%	\$10.22
\$ 250,000.01	\$ 400,000.00	95.0%	7.14%	\$20.49	8.67%	\$13.11	9.67%	\$11.17	10.64%	\$10.70	10.71%	\$10.22
\$ 400,000.01	\$ 750,000.00	95.0%	7.14%	\$20.49	8.67%	\$13.11	9.67%	\$11.17	10.64%	\$10.70	10.71%	\$10.22
\$ 750,000.01	\$ 1,000,000.00	95.0%	7.14%	\$20.49	8.67%	\$13.11	9.67%	\$11.17	10.64%	\$10.70	10.71%	\$10.22
\$ 1,000,000.01	\$ 3,000,000.00	95.0%	6.84%	\$20.35	8.37%	\$12.95	9.37%	\$10.99	10.34%	\$10.50	10.41%	\$10.00
\$ 3,000,000.01	\$ 6,000,000.00	80.0%	6.84%	\$20.35	8.37%	\$12.95	9.37%	\$10.99	10.34%	\$10.50	10.41%	\$10.00
\$ 6,000,000.01	en adelante	70.0%	6.84%	\$20.35	8.37%	\$12.95	9.37%	\$10.99	10.34%	\$10.50	10.41%	\$10.00

www.bancomer.com, Marzo 2008.

- ❖ Para plazos de 15 y 20 años se aplica el Programa Pagador Puntual para Cofinavit en Pesos.
- ❖ Mínimo 3 bimestres cotizados y con relación laboral vigente.

- ❖ Comprobación de ingresos mínimos para pesos*: \$5,687.00, \$4,691.00 para salarios mínimos.
- ❖ No contar con un crédito Infonavit vigente.
- ❖ Puntaje mínimo: 116 puntos.

3.6 Centro Hipotecario BBVA Bancomer Morelia.

El Centro Hipotecario de Morelia se formó en el año 2004 tras la necesidad de lograr las metas establecidas para la banca hipotecaria y banca comercial. A diferencia de Hipotecaria Nacional, el Centro Hipotecario Bancomer únicamente puede procesar créditos provenientes de economía formal. También es importante mencionar que este centro no solo procesa créditos hipotecarios sino que ofrece a sus clientes la opción de adquirir créditos de liquidez y realizar redenciones de pasivos. Todos estos procesos los realiza a través del sistema PU (Plataforma Unificada) por medio de la cual operan todas las bancas que conforman a Bancomer.

Aunque el Centro Hipotecario Bancomer e Hipotecaria Nacional trabajan para la misma banca, sus procesos son diferentes. El trabajo del Centro Hipotecario Bancomer esta relacionado de manera estrecha con el trabajo de la banca comercial ya que es esta última quien autoriza los créditos, y el Centro Hipotecario quien se encarga de todo el proceso restante hasta el cierre del crédito.

En los siguientes cuadros se muestra el proceso general de crédito del Centro Hipotecario de Morelia (CH).

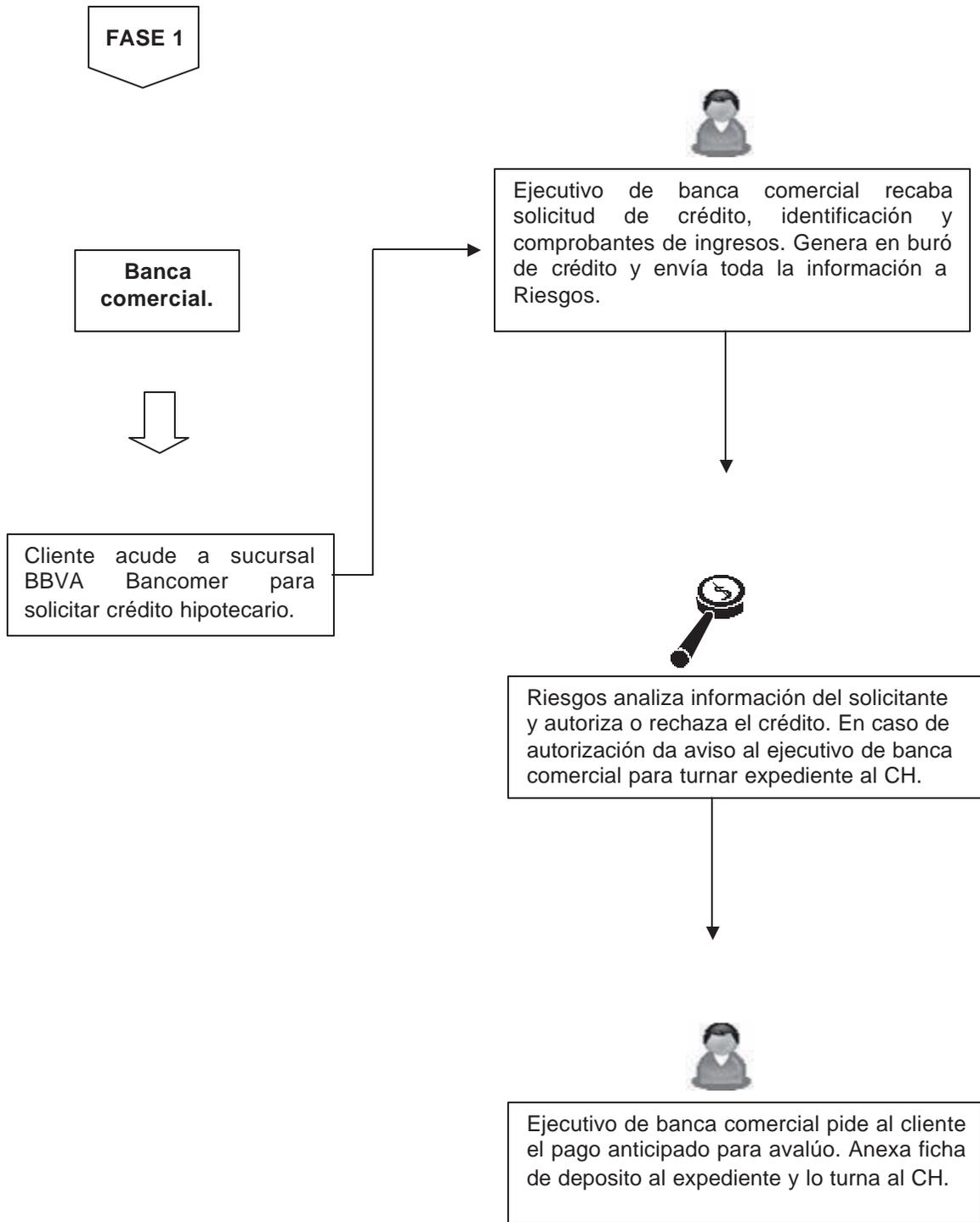


Figura 3.6, Fase 1 del proceso general Centro Hipotecario Bancomer Morelia, elaboración propia.

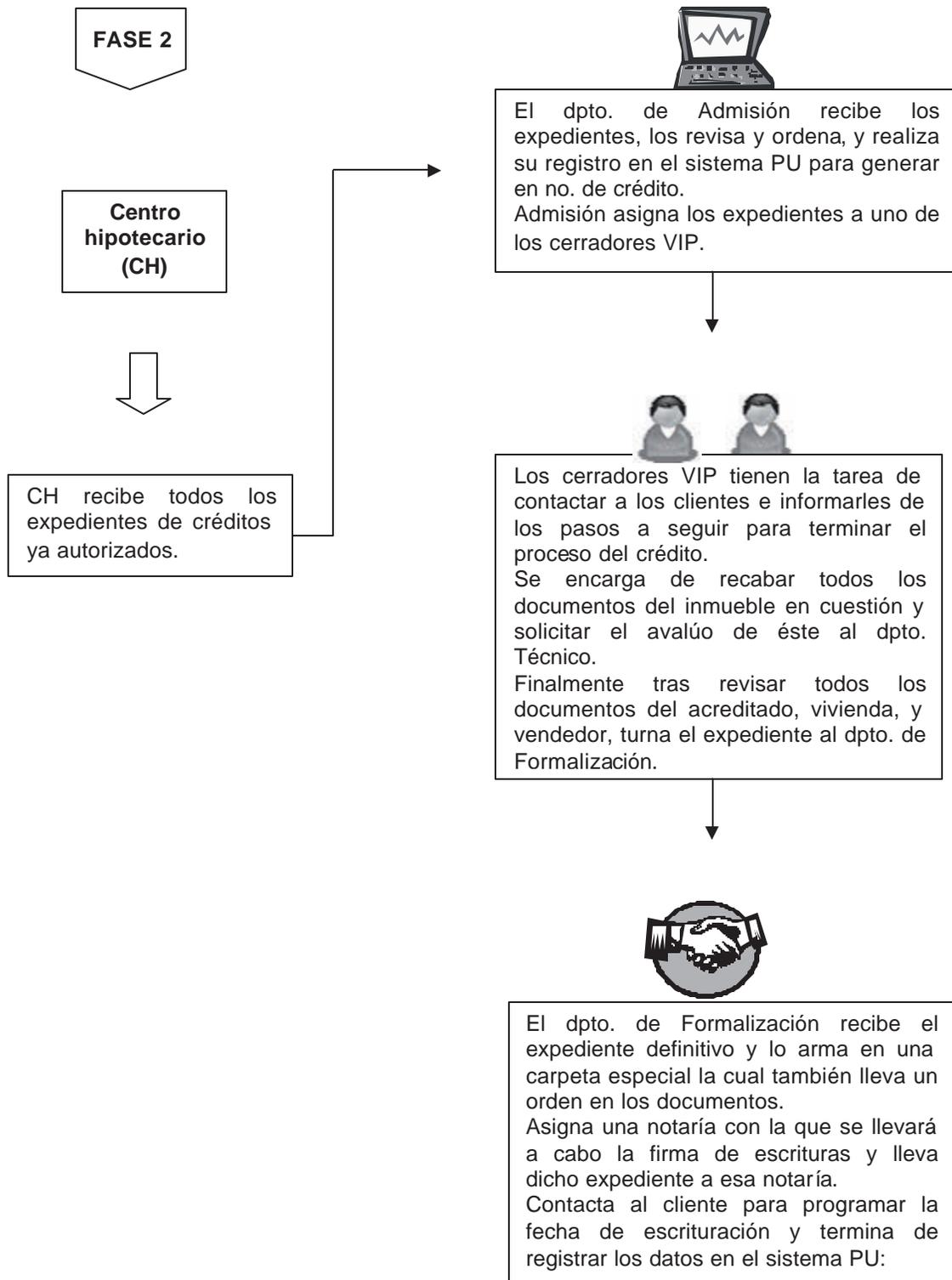


Figura 3.6, Fase 2 del proceso general Centro Hipotecario Bancomer Morelia, elaboración propia.

Dentro de las metas establecidas para la banca comercial de Bancomer se encuentra el crédito hipotecario, siendo este el de puntuación más elevada para el conteo final de las metas por sucursales.

3.6.1 Productos del Centro Hipotecario BBVA Bancomer Morelia.

Para ser acreditado del Centro Hipotecario de Bancomer, el solicitante deberá cubrir algunos requisitos generales para adquirir cualquier producto. Estos se detallan a continuación en el esquema 3.6.1.

**R
e
q
u
i
s
i
t
o
s

g
e
n
e
r
a
l
e
s

C
H

B
a
n
c
o
m
e
r**

**S
o
l
i
c
i
t
a
n
t
e**

- ❖ Edad de 18 años y máximo 64 años con 11 meses de edad.
- ❖ Personas físicas asalariadas, profesionistas independientes o con actividad empresarial.
Ingreso mensual bruto mínimo de \$6,500 pesos
- ❖ La antigüedad en el empleo para créditos con valor de vivienda:
 - Hasta \$1,500,000 es mínimo de 3 meses.
 - Mayor a \$1,500,000 mínimo 1 año.
- ❖ Nacionalidad mexicana o extranjera residente en el país.
- ❖ Contar con una cuenta eje de la institución; en el caso de no tener cuenta, deberá aperturar una previo al otorgamiento del crédito.
- ❖ Sin historial negativo de crédito.

**V
i
v
i
e
n
d
a**

- ❖ Ubicada en zona urbana o suburbana.
- ❖ Que cuente con todos los servicios (energía eléctrica, agua, drenaje, pavimento, banquetas y guarniciones).
- ❖ La vivienda debe contar con sala-comedor, cocina, 2 recamaras, baño completo y 1 cajón de estacionamiento
- ❖ En caso de departamentos ubicados en edificios de más de 5 niveles, debe tener elevador.
- ❖ Edad aparente de 20 años o vida útil remanente de 1.5 veces el plazo de crédito.

Figura 3.6.1, Requisitos generales C.H. Bancomer, elaboración propia.

Las características generales de los productos que ofrece el centro hipotecario Bancomer se presentan en la siguiente tabla:

Características	Adquisición Pesos	Apoyo Infonavit	Pagador Puntual	Liquidez
TASA	11.75%	11.75%	11.75%	14.0%
PLAZO	5 a 20 años	5 a 20 años	15 y 20 años	5 a 10 años
ENGANCHE	Desde 10 %	Desde 5%	Desde 5%	Desde 50 %
VALOR VIVIENDA	Desde \$220,000	De \$220,000 a \$1,819,000	Desde \$500,000	De \$400,000 a \$6,000,000
CREDITO MINIMO	\$176,000	\$176,000	\$450,000	\$200,000

Tabla 3.6.1, Características generales de los productos C.H. Bancomer, elaboración propia.

- a) Hipoteca Patrimonio: Crédito en pesos a tasa fija para adquisición de vivienda. Dirigido a clientes de alto poder adquisitivo que desean asegurar vivienda a sus familiares, sucesión de derechos, certeza de posesión de la vivienda, seguridad jurídica y respaldo de seguros en caso de fallecimiento e invalidez. el acreditado y el familiar participan como coacreditados.

Criterios de admisión Hipoteca Patrimonio	
Edad	Mínimo 18, edad + plazo menor a 85 años.
Ingresos mínimos	\$ 21,924.00
Destino	Adquisición de vivienda nueva o usada
Valor mínimo de vivienda	\$ 750,000.00
Plazos	5, 10, 15, 20 años
Tasas	11.25 %, 11.51%, 11.75%, y 12.50% respectivamente.
Pagador puntual	Sí aplica

www.bancomer.com, Marzo 2008.

- b) Cambio de casa: es un crédito que pretende facilitar al cliente la adquisición de una nueva vivienda sin la premura para vender la actual. Se quedan grabadas las dos garantías y se otorga un crédito del 100% del valor del inmueble a adquirir. La diferencia entre el precio de la casa actual vs. la vivienda nueva no deberá superar 3 veces el valor de la actual

Criterios de admisión	
Cambio de casa	
Edad	Mínimo 18, edad + plazo menor a 85 años.
Ingresos mínimos	\$ 16,443.00
Destino	Adquisición vivienda nueva o usada
Valor mínimo de vivienda	\$ 500,000.00
Crédito mínimo	\$ 450,000.00
Plazos	5, 10, 15, 20 años
Tasas	11.25, 11.51%, 11.75%, 12.50%
Pagador Puntual	Sí aplica

www.bancomer.com, Marzo 2008.

- c) Pagador Puntual: es un producto que por su función se le denomina como programa de apoyo al crédito. Aplica para clientes que paguen puntualmente durante 12 meses contínuos a través de pago automático con cargo a la cuenta vinculada.

Aplica para créditos de 15 a 20 años únicamente. En caso de retraso en los pagos, el cliente tiene la posibilidad de reiniciar pagando puntualmente durante 12 meses consecutivos y lograr un descuento en su tasa hasta llegar al 9% ó 10% de acuerdo al plazo del crédito.

Características	Pagos puntuales	Tasa interés
❖ Plazo a 15 años Tasa Fija, aplica también en Apoyo Infonavit.	1ª disminución	11.25%
	2ª disminución	10.75%
	3ª disminución	10.25%
	4ª disminución	9.75%
	5ª disminución	9.00%
❖ Plazo de 20 años Tasa Fija, aplica también en apoyo Infonavit.	1ª disminución	12.00%
	2ª disminución	11.50%
	3ª disminución	11.00%
	4ª disminución	10.50%
	5ª disminución	10.00%

Manual de capacitación para ejecutivos cerradores VIP.

d) Redención de Pasivos: son créditos que se otorgan a los clientes que adeudan una parte de un crédito ejercido por otra institución bancaria. Con el crédito que otorga Bancomer, el cliente puede liquidar su deuda con la institución bancaria correspondiente para trasladar la deuda a Bancomer.

Generalmente lo adquieren aquellos clientes que han cambiado a su antigua institución bancaria por Bancomer, clientes que desean ejercer su crédito Infonavit o Fovissste , o bien, clientes cuyo plazo para pagar el crédito que adeudan está por terminar. De esta manera, adquieren este crédito con un plazo nuevo, y la oportunidad de aplicar el programa de pagador puntual.

Características Redención de Pasivos	
Valor de la vivienda según avalúo	Mínimo \$170,000.00.
Tasas y plazos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 5 años 11.25% ❖ 10 años 11.51% ❖ 15 años 11.75% ❖ 20 años 12.50%
Avalúo	Con vigencia de 6 meses y costo de \$1,150.00.
Investigación en BNC	Sí aplica. En caso de MOP 03 no aplica excepción.

Manual de capacitación para los ejecutivos cerradores VIP.

e) Crédito de Liquidez: es un crédito hipotecario con destino libre, dirigido a personas físicas, propietarios de una vivienda sin gravamen. La garantía del cliente queda gravada y se le otorga hasta el 50% de financiamiento del valor de la garantía.

Características Crédito de Liquidez	
Valor de la vivienda	De \$400,000 a \$6,000,000
% de financiamiento	Hasta el 50%
Plazo	De 5 a 10 años
Tasa	14.0%
Avalúo	Con vigencia de 6 meses

Manual de capacitación para los ejecutivos cerradores VIP.

3.6.2 El beneficio de los Seguros.

Todos los productos mencionados anteriormente cuentan con el beneficio de los cinco seguros que ofrece Bancomer para cualquier tipo de crédito hipotecario siendo estos:

- ❖ Seguro de desempleo: hasta por 3 periodos de 6 meses, con intervalos de al menos de 12 meses de pago continuo por crédito. No incluye empleados por honorarios o contratos eventuales. En créditos con Apoyo Infonavit aplica en primer lugar el Seguro de Desempleo del Banco y posteriormente la subcuenta de vivienda, por lo que se protege el ahorro del trabajador.
- ❖ Seguro de daños y contenidos: cubre la vivienda contra incendio, inundación, terremoto y erupción volcánica. La suma asegurada es igual al valor destructible de la garantía, actualizable anualmente. El cliente debe estar al corriente en sus pagos al momento del siniestro. Por otro lado, el seguro de contenidos cubre bienes muebles hasta \$70,000 por daños causados por los desastres naturales ya mencionados.
- ❖ Seguro de vida e invalidez: cubre fallecimiento o invalidez total y permanente del titular o del coacreditado. En los casos en los que existe un solo titular del crédito, el cónyuge siempre quedará automáticamente asegurado sin importar el régimen en el que ese casado. El seguro de vida cubre siempre a dos personas. La suma asegurada es igual al saldo del crédito, el cliente debe estar al corriente en sus pagos al momento del siniestro.
- ❖ Seguro de responsabilidad civil y familiar: cubre hasta \$100,000 por evento incluyendo a trabajadores domésticos.

3.7 Tablas comparativas.

BANCO	PROD. HIPOTEC	PROCESA FOVISSSTE	PROCESA INFONAVIT	MONTO QUE FINANCIÁ	PLAZOS	PREP.
BBVA	13	Si	Si	Hasta 100%	5 a 20 años	SP
BANAMEX	8	Si	Si	Hasta 100%	15 a 30 años	NA
BAJIO	3	No	No	Hasta 80%	5 a 20 años	SP
SANTANDER	10	No	Si	Hasta 85%	5 a 20 años	SP
BANORTE	7	No	Si	Hasta 95%	15 a 30 años	SP
SCOTIABANK	3	No	Si	Hasta 100%	15 a 20 años	SP

SP - Sin penalización NA – No aplica

Tabla 3.7, Tabla comparativa no.1 de instituciones bancarias, elaboración propia.

BANCO	PUBLICIDAD	RAPIDEZ PARA REALIZAR TRAMITES	PROGRAMA APOYO AL CREDITO	INFRAESTRUCTURA
BBVA	B	B	S/A	R
BANAMEX	M	R	N/A	B
BAJIO	M	M	S/A	R
SANTANDER	R	B	S/A	B
BANORTE	B	R	S/A	B
SCOTIABANK	M	M	S/A	B

B – Bueno R – Regular
M – Malo S/A – Sí aplica
N/A – No aplica

Tabla 3.7, Tabla comparativa no.2 de instituciones bancarias, elaboración propia.

4.1 Propuestas de mejora en el área hipotecaria de BBVA Bancomer

Hoy en día la banca Hipotecaria de BBVA Bancomer es una de las bancas más importantes de este grupo financiero. En el mercado es líder en productos hipotecarios así como en número de créditos procesados y escriturados.

Sin embargo, se cree que las propuestas de cambios que se harán a lo largo de este capítulo serán herramientas útiles para sobrepasar las carencias que hoy en día limitan a esta banca, y mejorar aquellos aspectos que hacen de ella una banca hipotecaria fuerte.

Las siguientes propuestas se enfocaran no solo a aspectos del procesamiento del crédito hipotecario, sino de aspectos igual de significativos tales como la infraestructura, imagen, el personal, liderazgo, que en mejora conjunta lograrán que banca hipotecaria de BBVA Bancomer sea exitosa también en su calidad en el servicio.

Por último, es importante mencionar que a los servicios que ofrece BBVA Bancomer se les llamará productos. Es decir, todos los diferentes tipos de créditos hipotecarios serán referido como productos en lugar de servicios ya que es con este nombre como se les conoce dentro del sector bancario.

4.2 Adecuaciones a las variables de la mezcla de mercadotecnia (producto y promoción).

4.2.1 Producto

Hablando de Hipotecaria Nacional y el Centro Hipotecario BBVA Bancomer Morelia como un todo, podemos decir que actualmente, esta banca hipotecaria ofrece una gama amplia de productos. Debemos tomar en cuenta que por el tipo de producto que se trata, el cliente escogerá trabajar con BBVA Bancomer no solo por sus productos, sino por la atención que reciba se comenta lo siguiente.

En cuanto a la mercadotecnia de servicios de la banca hipotecaria de BBVA Bancomer, actualmente cuenta con una ventaja competitiva gracias a su diversidad de productos hipotecarios. Sin embargo, pocos de ellos son ofrecidos a los clientes e inclusive dados a conocer a su personal hasta después de haber transcurrido un tiempo considerable de ser liberado un nuevo producto.

Hoy en día la liberación de productos nuevos la recibe el director de Promoción Individual de la región Occidente. Esta la recibe a través de una presentación en Power Point conocida como Volandera, la cual incluye la autorización para procesar el producto nuevo, los requisitos y condiciones financieras. Promoción Individual la envía al director de banca hipotecaria quien a su vez la retransmite a los directores tanto de Hipotecaria Nacional como del Centro Hipotecario. Son estos últimos, los encargados de hacer llegar toda la información a sus ejecutivos.

En este aspecto, la propuesta que se hace a continuación pretende una mejoría ya que en el caso del crédito hipotecario, hablamos de un producto de especialidad tanto como de comparación, debido a que el cliente invierte tiempo y esfuerzo para compararlo en diferentes instituciones bancarias antes de escoger la que considere mejor.

Se propone que para estos casos, tanto a los ejecutivos de banca hipotecaria como de la banca comercial se les envíe la Volandera vía electrónica directamente de parte de Promoción Individual.

Ya que en la mayoría de los casos, el cliente acude a Hipotecaria Nacional, al Centro Hipotecario o inclusive en muchas ocasiones a una sucursal de BBVA Bancomer con una idea de lo que esta buscando, sin embargo, puede existir una propuesta de un producto hipotecario que se adecue mejor a sus necesidades. Si el cliente, se da cuenta en su visita de que lo que estaba buscando no es lo mejor para él, pero no recibe una propuesta de opciones seguramente se irá.

Cuanto más pronto tengan la información los ejecutivos, más pronto podrán conocer el producto y ofrecerlo a los clientes. El cliente notará de inmediato no solo la diversidad de productos que maneja BBVA Bancomer, sino la especialización de los ejecutivos que lo atendieron para ofrecerle un producto conveniente para él.

Se menciona en la propuesta a los ejecutivos de la banca comercial. Esto debido a que, como se menciona anteriormente, muchos clientes acuden a las sucursales bancarias en busca de un crédito hipotecario. En estos casos, es de vital importancia que los ejecutivos de banca comercial sepan qué le pueden ofrecer a quien está del otro lado del escritorio.

Como se mencionó en el Capítulo I, las instalaciones y accesorios también forman parte del producto. Las instalaciones de una institución bancaria forman parte de la imagen que da a sus clientes.

Bancomer se caracteriza por contar con edificios modernos, sucursales bien equipadas tanto en maquinaria como en mobiliario e instalaciones limpias; propias de una empresa de servicios.

Al igual que sus sucursales, Hipotecaria Nacional cuenta hoy en día con instalaciones amplias, modernas y limpias. Sus oficinas cuentan con doce líneas telefónicas y ofrecen espacios amplios tanto para quienes laboran en ellas como para quienes las visitan.

En cuanto al Centro Hipotecario, su descripción es distinta. El Centro Hipotecario, por su naturaleza forzosamente debe de ubicarse dentro de una sucursal bancaria. Esto debido a la naturaleza de sus productos y a que solo estando dentro de una sucursal puede tener acceso al sistema PU (Plataforma Unificada) para la liberación de recursos, consultas de cuentas cuando se trata de clientes que ya trabajan con BBVA Bancomer, y el mismo procesamiento del crédito hipotecario.

Actualmente el Centro Hipotecario se encuentra en la sucursal de Av. Madero Oriente # 767, colonia centro. Aunque este centro hipotecario cuenta con algunas ventajas, se proponen algunas mejoras para combatir sus desventajas más notables.

Algunas ventajas de su ubicación son las siguientes:

- ❖ Estacionamiento para los clientes.
- ❖ Esta ubicado en el perímetro del centro histórico lo que representa una ventaja en horas pico.
- ❖ Se encuentra a una distancia suficientemente cercana de las notarias con las que trabaja BBVA Bancomer para que los clientes puedan ir y venir caminando.
- ❖ Sus oficinas se localizan dentro de una sucursal lo que permite que los clientes realicen otros trámites en caso de necesitarlo.

En cuanto a las desventajas más importantes, se listan las siguientes:

- ❖ Las oficinas son pequeñas. Cuando se atienden a más de cuatro personas a la vez difícilmente se puede ofrecer al cliente un lugar para que tome asiento.

- ❖ El mobiliario no es el mismo que tiene la sucursal. El mobiliario actual ocupa mucho espacio, es viejo y poco funcional.
- ❖ No todos los ejecutivos cuentan con su propia computadora.
- ❖ No todas las computadoras tienen acceso a intranet de BBVA Bancomer.
- ❖ No se tiene el mobiliario adecuado para archivar ni se cuenta con libreros; actualmente se archiva en cajas.
- ❖ Solo cuenta con tres líneas que no tienen acceso a llamadas a celular.

Una de las propuestas de esta tesis consiste en llenar una solicitud de visita de acuerdo al manual de organización, dirigida al departamento de organización del corporativo de Hipotecaria Nacional, ubicado en el Distrito Federal. Aunque el centro hipotecario trabaja y depende en gran medida de BBVA Bancomer, quien esta a su cargo directo es Hipotecaria Nacional.

A través de la solicitud de visita, el departamento de organización agendará una cita para acudir a las oficinas de centro hipotecario.

El corporativo asigna directamente a quien será el visitante sin darlo a conocer al centro hipotecario. Lo único que les dará a conocer es el número de semana en el cual estará de visita, más no el día ni la hora. Esto lo hace el departamento de organización para evitar que el personal del centro hipotecario modifique cualquier detalle tanto de su espacio físico, como de su organización para laborar.

El visitante asignado deberá llenar una serie de documentos indicados en el manual de organización, en el que se incluyen encuestas que deberá requisitar él mismo tras anotar sus observaciones y otras que deberá realizar a los mismos ejecutivos de estas oficinas. Igualmente, deberá traer consigo una cámara digital para tomar fotografías de las instalaciones actuales, del mobiliario, del equipo que se tiene para trabajar, de la distribución de los espacios, etc.

Se le propone al departamento de organización que esta visita dure una semana debido a que actualmente estas visitas tienen una duración de dos días. Hay que señalar que dos días son insuficientes para que el departamento de organización pueda hacer un análisis completo y acertado del área que visita. Se pide la ampliación del tiempo de visita con el propósito de que quien visite el área pueda observar el flujo de clientes, el proceso de trabajo de los ejecutivos y así pueda tener una visión clara de la situación actual de estas oficinas.

Se pretende con esto, lograr la autorización de lo siguiente:

- ❖ Ocupar el anexo de la sucursal para que forme parte de las oficinas del centro hipotecario, ya que actualmente este anexo se encuentra desocupado. Se contaría con espacio suficiente para hacer una sala para firmas de los créditos hipotecarios que se escrituren. Esto con el propósito de ampliar el espacio destinado a este centro hipotecario y proyectar una buena imagen de servicio a los clientes.
- ❖ Cambio de mobiliario del mismo estilo con el que cuenta la sucursal, con los colores de la institución, así como mobiliario adecuado y cómodo para los clientes. Este mobiliario serían dos sillas al frente de cada escritorio para atender a los clientes; dos sillones para aquellos que acompañan a los clientes a la firma de escrituras y una mesa redonda con cuatro sillas que se ubicarían dentro de la sala de firmas para quienes firman y leen sus escrituras y las pólizas de seguros. Con este cambio, la imagen que tendrán los clientes será de que este centro hipotecario es parte del grupo financiero BBVA Bancomer. Ya que en repetidas ocasiones lo han cuestionado.
- ❖ Cubículos semiprivados para cada ejecutivo. De esta manera cada ejecutivo podrá atender adecuadamente a sus clientes. Se propone que los cubículos sean semiprivados ya que para el crédito hipotecario

generalmente interviene más de un departamento desde el inicio del proceso. Así, el cliente tendrá la privacidad que necesita para tratar asuntos con algún departamento en especial, y tendrá al mismo tiempo accesibilidad con los demás departamentos en caso de necesitarlo.

- ❖ Cinco líneas telefónicas y una adicional para fax ya que las tres líneas con las que se cuentan actualmente no son suficientes. Más líneas telefónicas representaría un beneficio sobre todo para el departamento de formalización debido a que cuando éste tiene programadas varias firmas, debe realizar varias llamadas a notarias, sucursales, promotores, etc. Las líneas con acceso a llamadas a celulares permitirían que se gane tiempo en localizar a los clientes. Los cerradores VIP cuya función principal es el contactar a los clientes y estar en comunicación constante con ellos podrían localizar al cliente en mucho más rápido lo que traduce en un cierre del crédito más ágil y en consecuencia más firmas en un mes.

- ❖ Equipo de computadoras para cada ejecutivo con la finalidad de que se pueda atender de manera más ágil al cliente. Que cada equipo cuente con acceso a intranet de BBVA Bancomer sobre todo para envío de correos electrónicos, datos de las sucursales que son necesarios al momento de firmas de escrituras y directorio de las sucursales.

Distribución actual del Centro Hipotecario BBVA Bancomer Morelia.

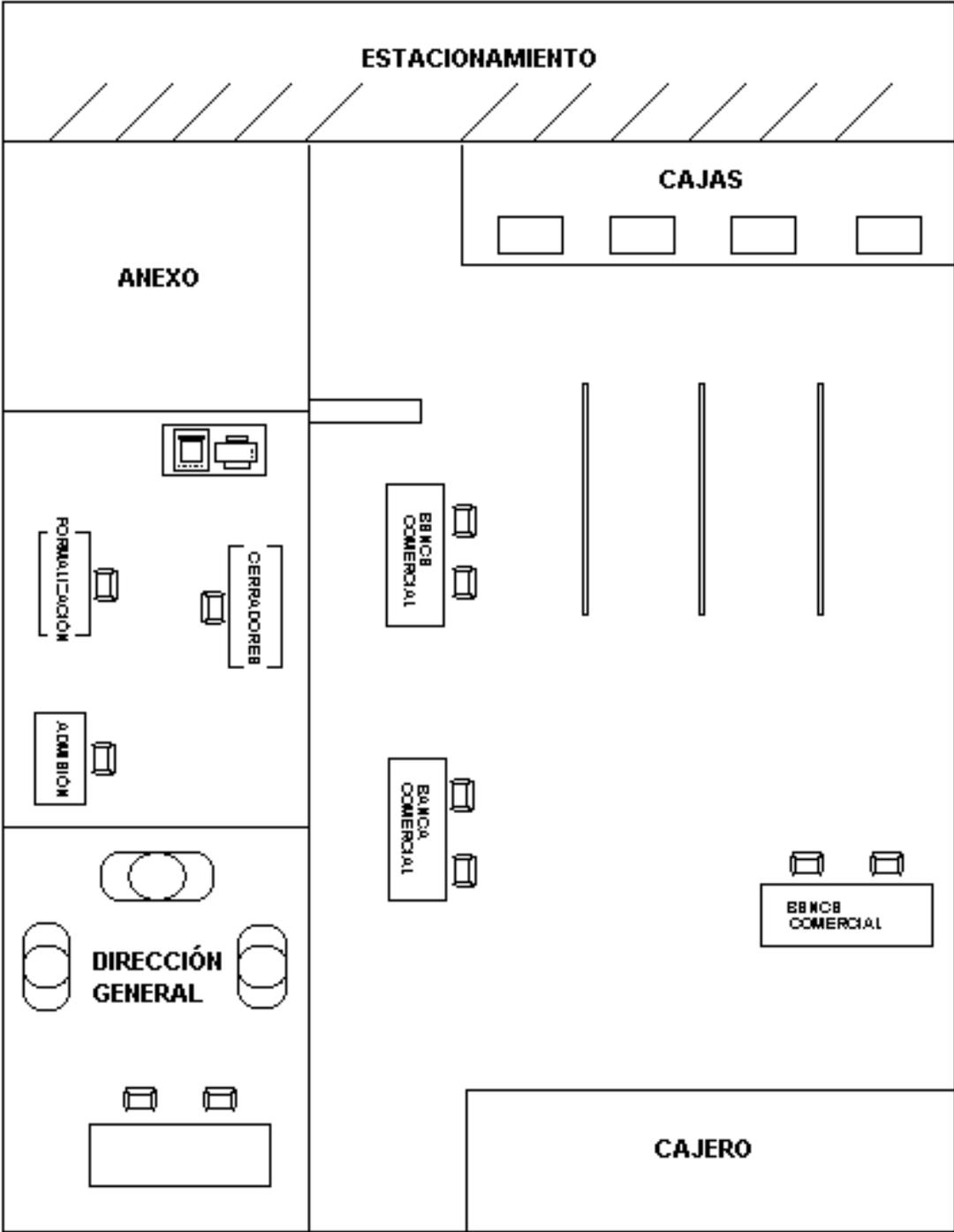


Figura 4.2.1, Distribución actual del Centro Hipotecario Morelia, elaboración propia.

Distribución propuesta para el Centro Hipotecario BBVA BANcomer Morelia.

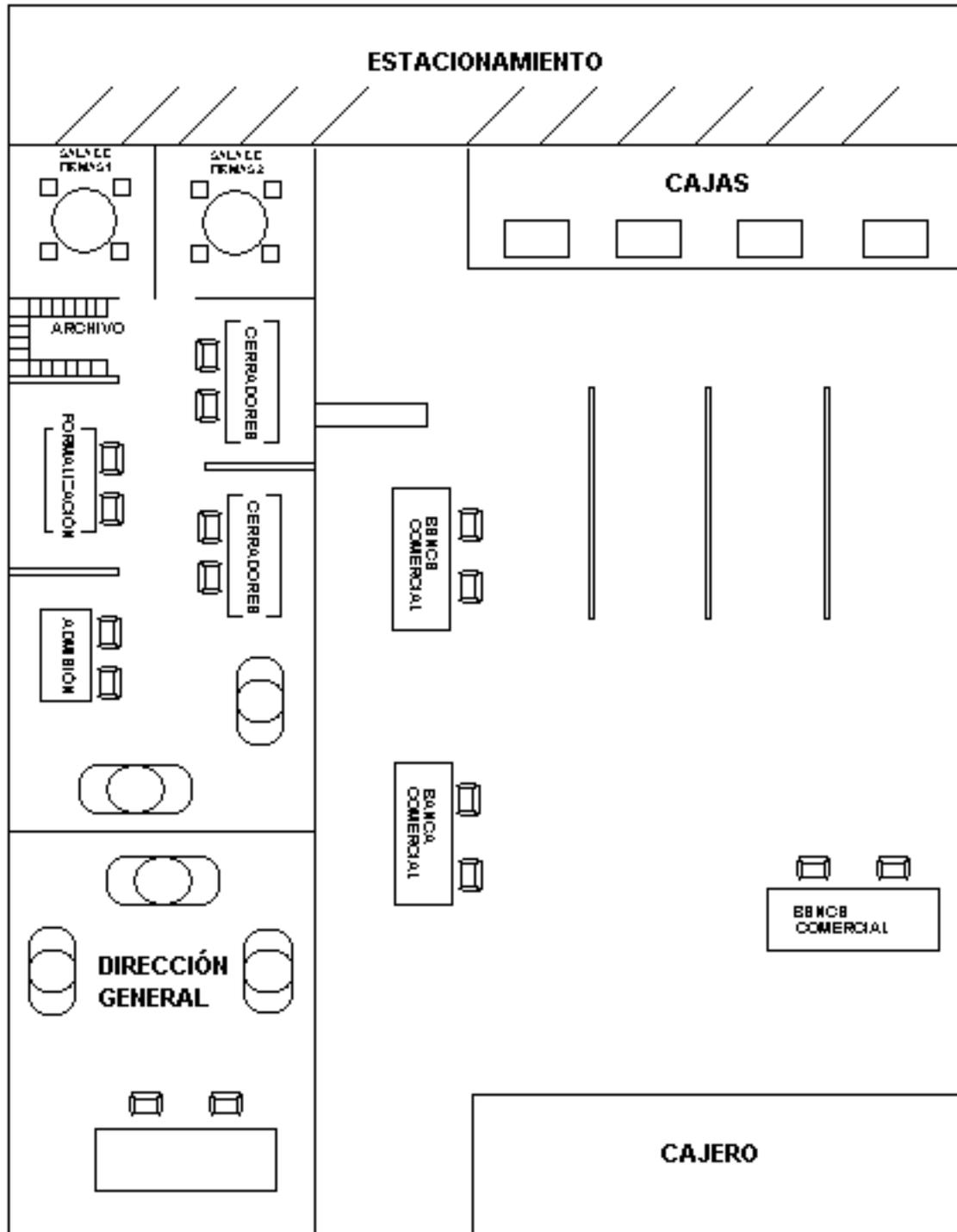


Figura 4.2.1, Distribución propuesta para el Centro Hipotecario Morelia, elaboración propia.

4.2.2 Promoción

BBVA Bancomer invierte una buena cantidad de dinero y esfuerzo por promover todos sus productos. Sus comerciales, publicidad y promocionales son bien conocidos por el segmento de mercado al que pretende llegar. El slogan “Adelante”, es reconocido ampliamente como BBVA Bancomer.

Hablando de la banca hipotecaria, el nivel de promoción que existe para Hipotecaria Nacional es bueno.

Sin embargo podemos observar que no en todos los promocionales de Hipotecaria Nacional, se menciona que ésta pertenece al grupo financiero BBVA Bancomer. Esto en ocasiones puede ocasionar que quien ve cualquier tipo de publicidad de Hipotecaria Nacional y acude a la sucursal desconozca la confiabilidad y experiencia que a ésta la respalda.

Para el Centro Hipotecario en Morelia, Michoacán, la promoción es nula. BBVA Bancomer no promociona en sus comerciales su producto hipotecario. La mayoría de los clientes que acuden al centro hipotecario han sabido de él a través de algún conocido que sea acreditado, por parte de los promotores (desarrolladores inmobiliarios, ARKO, DYNAMICA, SARE, etc.) con los que trabaja la institución, después de haber visitado una sucursal de BBVA Bancomer, o inclusive después de haber acudido a Hipotecaria Nacional, pero muy pocas veces acuden al Centro Hipotecario como primera opción ya que no lo conocen.

Se sugiere que el departamento de mercadotecnia y publicidad cree un espacio tanto en los comerciales de Hipotecaria Nacional como en toda la publicidad impresa de ella en la que se mencione su pertenencia al grupo financiero BBVA Bancomer. Igualmente, se sugiere la creación de un comercial en el cual se promocióne el producto hipotecario que ofrece BBVA Bancomer a través de su Centro Hipotecario.

La publicidad impresa tal como folletos informativos promocionando al centro hipotecario en las sucursales bancarias de Morelia serían de gran beneficio no solo para este centro, sino para que los clientes se eviten el ir y venir de un lugar a otro hasta que finalmente alguien les indique la existencia y razón de ser del Centro Hipotecario de BBVA Bancomer de Morelia.

Por otra parte, eliminar definitivamente aquella publicidad vieja que aún se encuentra en la misma sucursal de Hipotecaria Nacional en Morelia, y que inclusive aún se reparte. Esto confunde a los clientes en varios aspectos.

Si un cliente tiene en sus manos un folleto de publicidad viejo, se encontrará con diferencias desde el color del logotipo, ya que este ha cambiado; hasta información de las condiciones financieras que se mencionan en estos folletos que ya no son vigentes tales como plazos, tasas, requisitos, etc.

Es importante que toda la publicidad que ya no es actual se retire de las oficinas para que los clientes siempre puedan confiar en la información que leen en los folletos.

4.3 El marketing de servicios interno de banca hipotecaria de BBVA Bancomer.

Es bien sabido que un banco exitoso no puede limitarse a ofrecer únicamente productos o bien únicamente servicios. El producto y el servicio que recibe el cliente en un banco están estrechamente relacionado.

Para que el marketing de servicios pueda ser exitoso en BBVA Bancomer se sugieren algunos cambios.

Debido a que este tipo de marketing no solo se refiere a los clientes externos sino a los clientes internos se mencionan a continuación algunas observaciones.

Hasta hoy, tanto en Hipotecaria Nacional como en el Centro Hipotecario de Morelia existe una carencia en cuanto al marketing de servicios interno.

Tomando en cuenta la propuesta hecha anteriormente acerca de los productos nuevos, es importante mencionar que no sólo se trata de que los ejecutivos obtengan la información de productos nuevos, sino que igualmente los conozcan y los entiendan.

Actualmente, los ejecutivos del área hipotecaria y los directores de sucursal de la banca comercial atienden a una reunión mensual al que llaman “Comité de sinergia” dirigido por el director de la zona de Morelia de la banca comercial. Este comité tiene una duración de 5 horas dentro de las cuales se tratan todos los productos que ofrece la banca comercial; estos pueden ser cuentas de ahorros, cuentas de cheques, tarjetas de crédito, seguros, y el crédito hipotecario. En estos comités se pretende homogenizar entre las dos bancas las bases para asesorar a los clientes y lograr las metas establecidas, sobre todo para el crédito hipotecario ya que es el producto de más peso para la banca comercial.

Sin embargo, debido a que los ejecutivos de la banca comercial no son especialistas en el área hipotecaria, la mayoría de las ocasiones resulta confuso para ellos muchos de los términos que se utilizan para explicarles el proceder del crédito hipotecario. Al final del “Comité de sinergia”, los ejecutivos terminan confundidos, con más dudas de las que tenían al principio de la plática, y lamentablemente rara vez comentan sus dudas ya que la naturaleza del comité ha sido por años la de escuchar al exponente y no participar al menos que éste así lo indique.

Para ello, se sugiere al director de la zona de Morelia de la banca comercial se permita poner en práctica la siguiente propuesta:

Dedicar más tiempo dentro del “Comité de sinergia” al tema del crédito hipotecario:

- ❖ Una hora completa para exponer el tema, ya sea de un producto ya existente, de un producto nuevo, de nuevos procesos, etc.
- ❖ El exponente del tema hipotecario sea uno de los ejecutivos del Centro Hipotecario de Morelia, en lugar del director de la banca comercial. Esto debido a que son los ejecutivos del área hipotecaria los especialistas en el tema, por lo tanto, conocen al 100% aquello de lo que estarán exponiendo.
- ❖ Hacer presentaciones en Power Point amigables para los ejecutivos de la banca comercial cuyo contenido contenga imágenes, casos prácticos, y un lenguaje simplificado que puedan entender fácilmente en lugar de exponerles verbalmente la volandera como se hace hasta ahora. Los encargados de estas presentaciones serán los ejecutivos del centro hipotecario de Morelia.

Estas presentaciones pueden incluir el siguiente material didáctico:

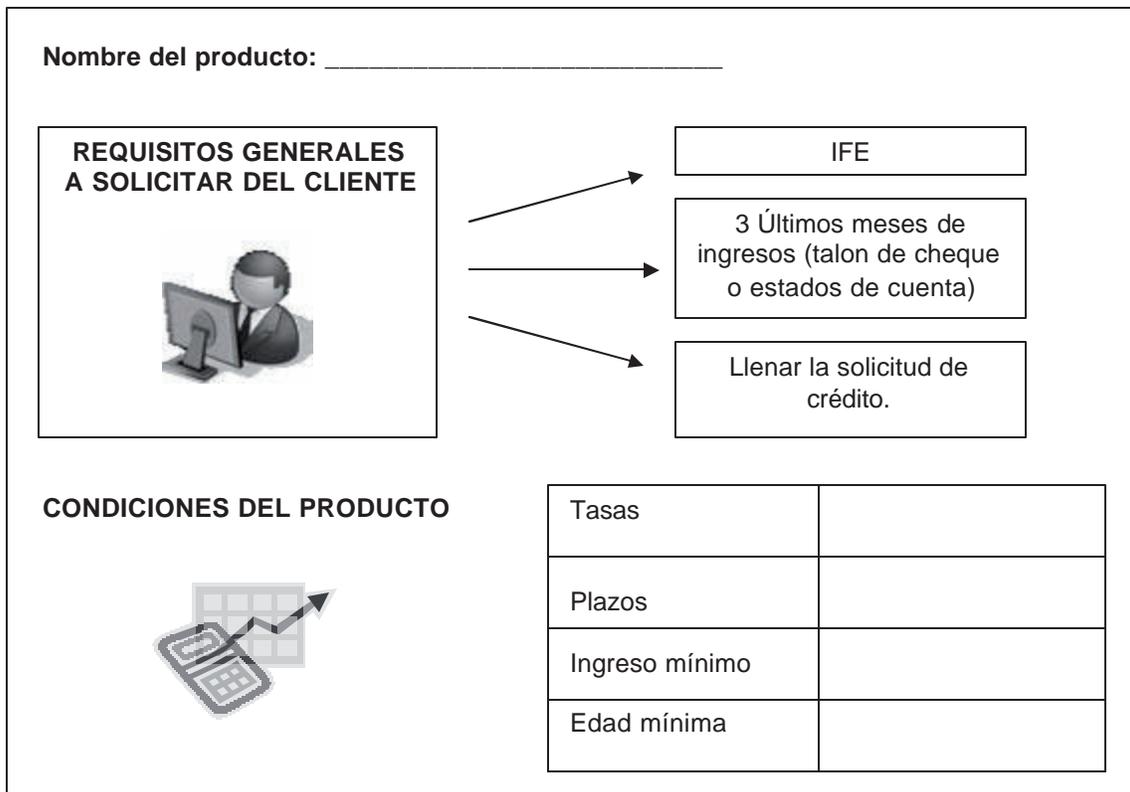


Figura 4.3, Material didáctico sugerido para capacitación a ejecutivos de banca comercial, elaboración propia.

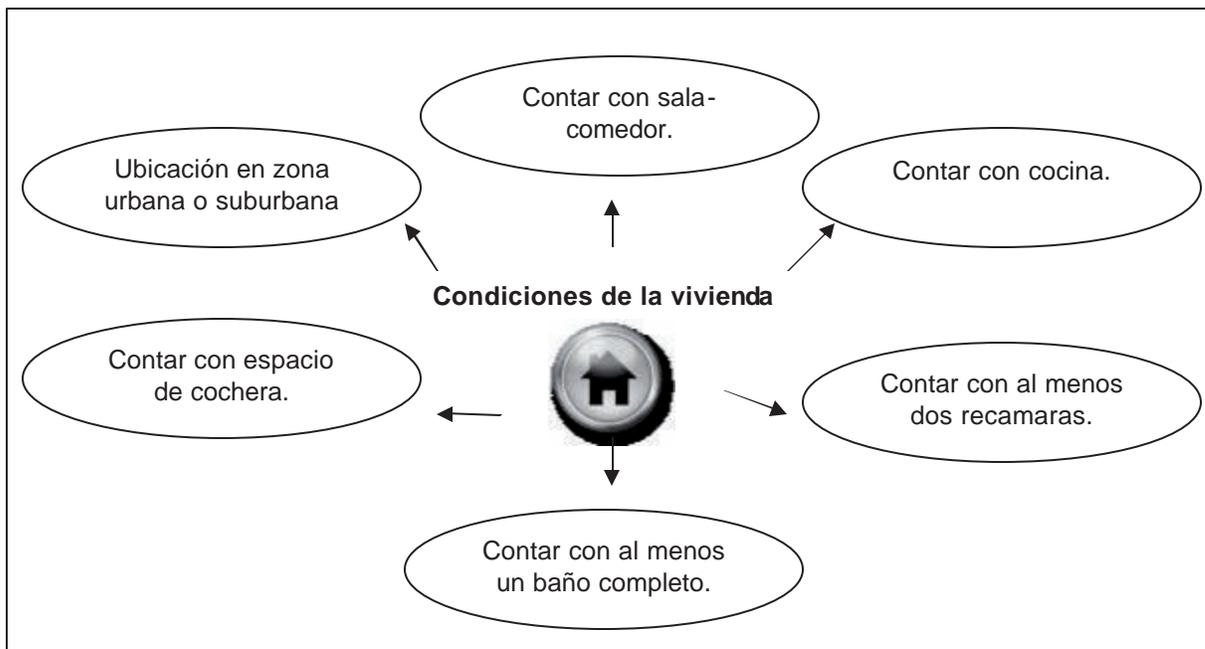


Figura 4.3.1, Material didáctico de las condiciones generales de la vivienda, elaboración propia.

- ❖ Realizar una sesión de preguntas al término de la presentación para motivar la participación entre los ejecutivos.
- ❖ Permitir a los ejecutivos de la banca comercial presentar casos específicos que se les han dificultado para analizarlos de manera abierta.

4.4 Propuesta de reestructura interna para el área hipotecaria de BBVA Bancomer, Morelia.

Hipotecaria Nacional el centro hipotecario de Morelia, atienden a una gran cantidad de clientes y hasta hoy, son líderes en números de créditos procesados y escriturados.

Sin embargo, cuentan con algunas limitaciones que impiden que el trabajo que realizan sea realmente eficiente.

A continuación se presentan de manera desglosada los procesos generales descrito en el capítulo III tanto de Hipotecaria Nacional (HIPNAL) como del Centro Hipotecario de Morelia (CH). Se presentan adjuntas las propuestas de cambios para cada departamento.

Departamento y numero de personal que lo conforman

**Crédito Individual
HIPNAL**

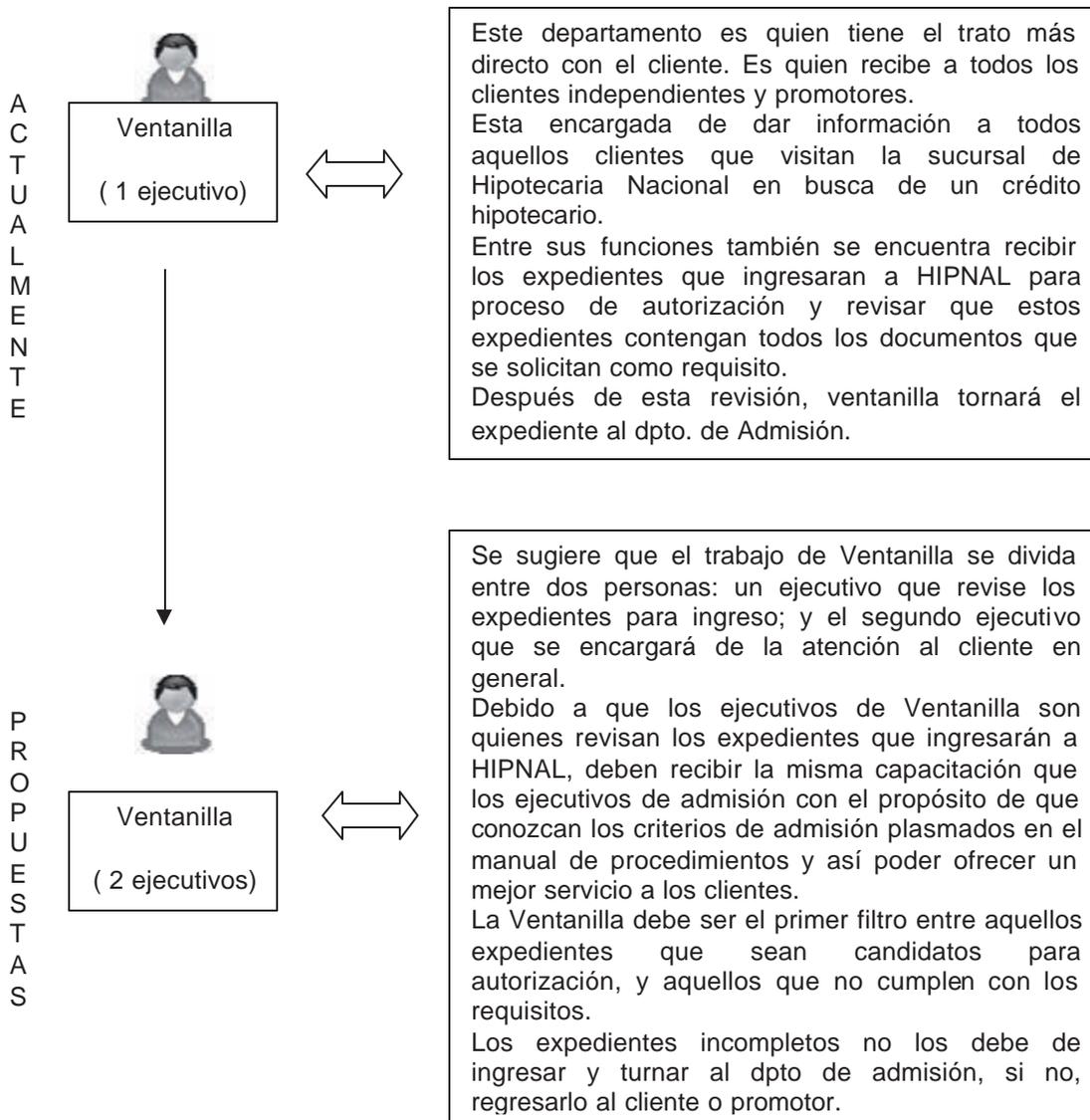
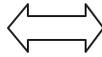
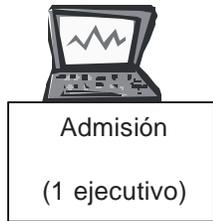


Figura 4.4, Propuesta del cambio en la estructura del área de Ventanilla, elaboración propia.

Departamento y número de personal que lo conforman

**Crédito Individual
HIPNAL**

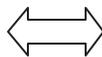
A
C
T
U
A
L
M
E
N
T
E



Este departamento recibe los expedientes que se procesarán a través del SOCI (sistema de originación de crédito individual) para su autorización, ya sea de clientes independientes o promotores.
Deberá ingresar al sistema datos personales del cliente, montos de ingresos, egresos, tipo de comprobación económica, etc.
Se encarga de revisar la situación crediticia del cliente por medio del BNC (Buró Nacional de Crédito).
A través de SOCI se envía la información del solicitante al dpto. de riesgos en Guadalajara.
Por último, se encarga de solicitar el avalúo del inmueble en cuestión al dpto. Técnico que se encuentra dentro de la misma sucursal de Morelia.



P
R
O
P
U
E
S
T
A
S



Debido a la cantidad de expedientes que ingresan a HIPNAL diariamente, se sugiere que el dpto. de Admisión cuente con 2 ejecutivos: uno que procese los expedientes de clientes independientes y promotores pequeños (ARA, PROMOVICA, ICI, RAMSA) y un segundo ejecutivo que procese solo expedientes de promotores grandes (ARKO, DYNAMICA, SARE y HOMEX).
Igualmente, se sugiere a cada ejecutivo elaborar su propio status de expedientes a su cargo con los datos más importantes para seguimiento de los promotores. Una sugerencia del contenido del status mencionado se muestra en el cuadro 4.4.2

Figura 4.4.1, Propuesta de cambio en la estructura del dpto. de Admisión, elaboración propia

STATUS GENERAL DE CREDITOS								
PROMOTOR:								
Nombre cliente	Fecha ingreso	Fecha envío riesgos	Fecha autorización	Monto solicitado	Monto autoriz	Fecha avalúo solicitado	Fecha entrega avalúo	Fecha firma

Cuadro 4.4.2, Formato status para el dpto. de Admisión, elaboración propia.

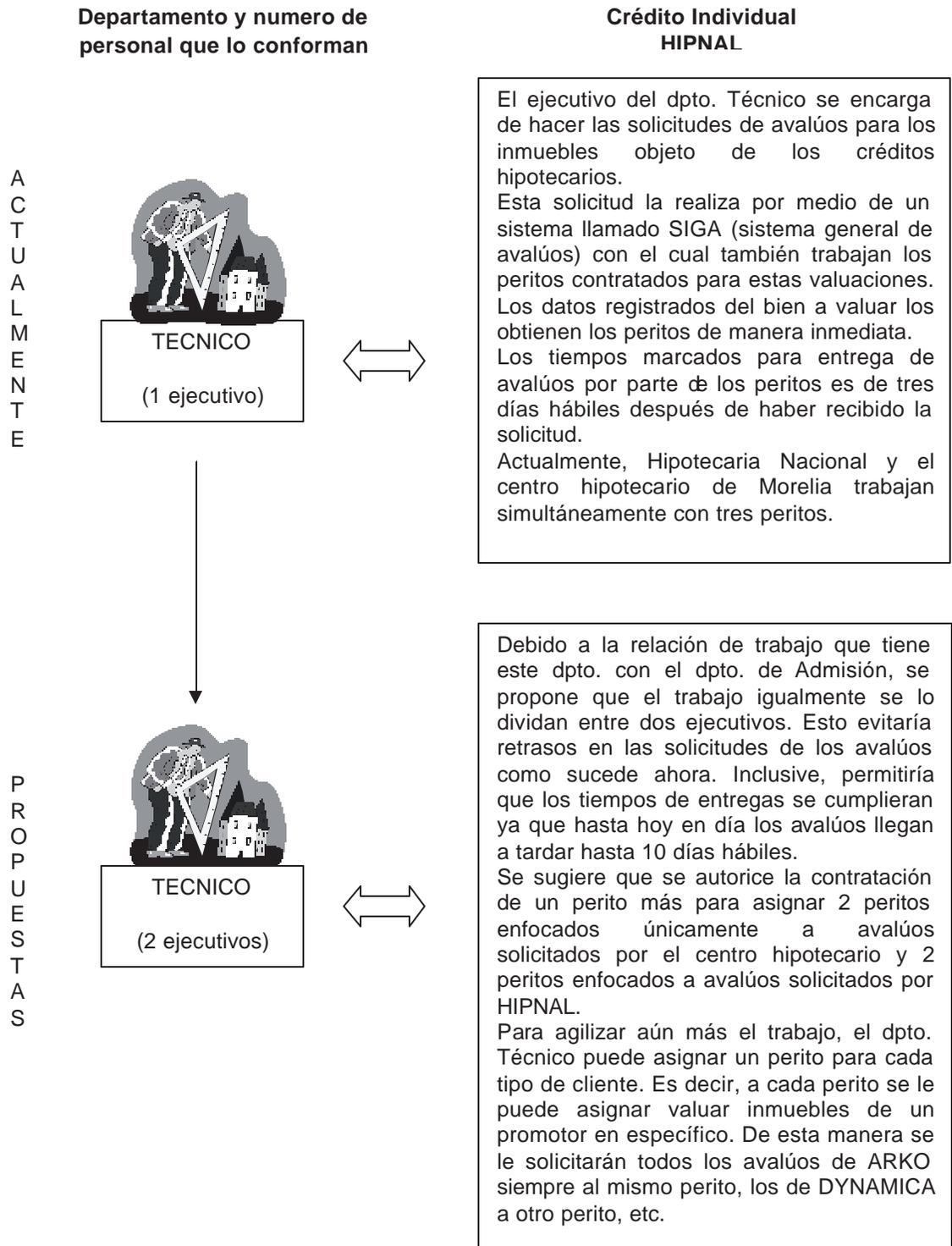


Figura 4.4.3, Propuesta de cambio en la estructura del dpto. Técnico, elaboración propia.

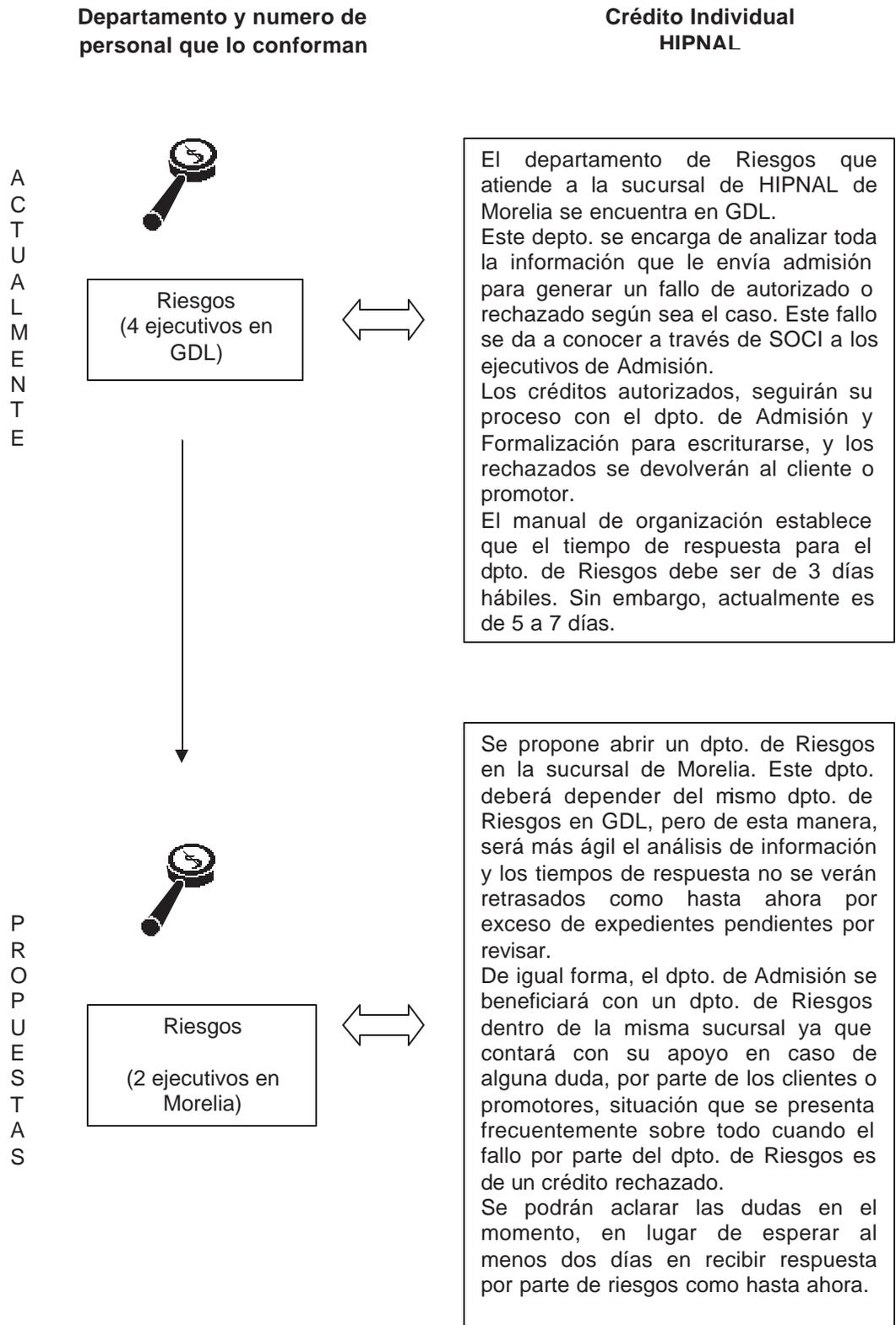


Figura 4.4.4, Propuesta de cambio en la estructura del dpto. Riesgos, elaboración propia.

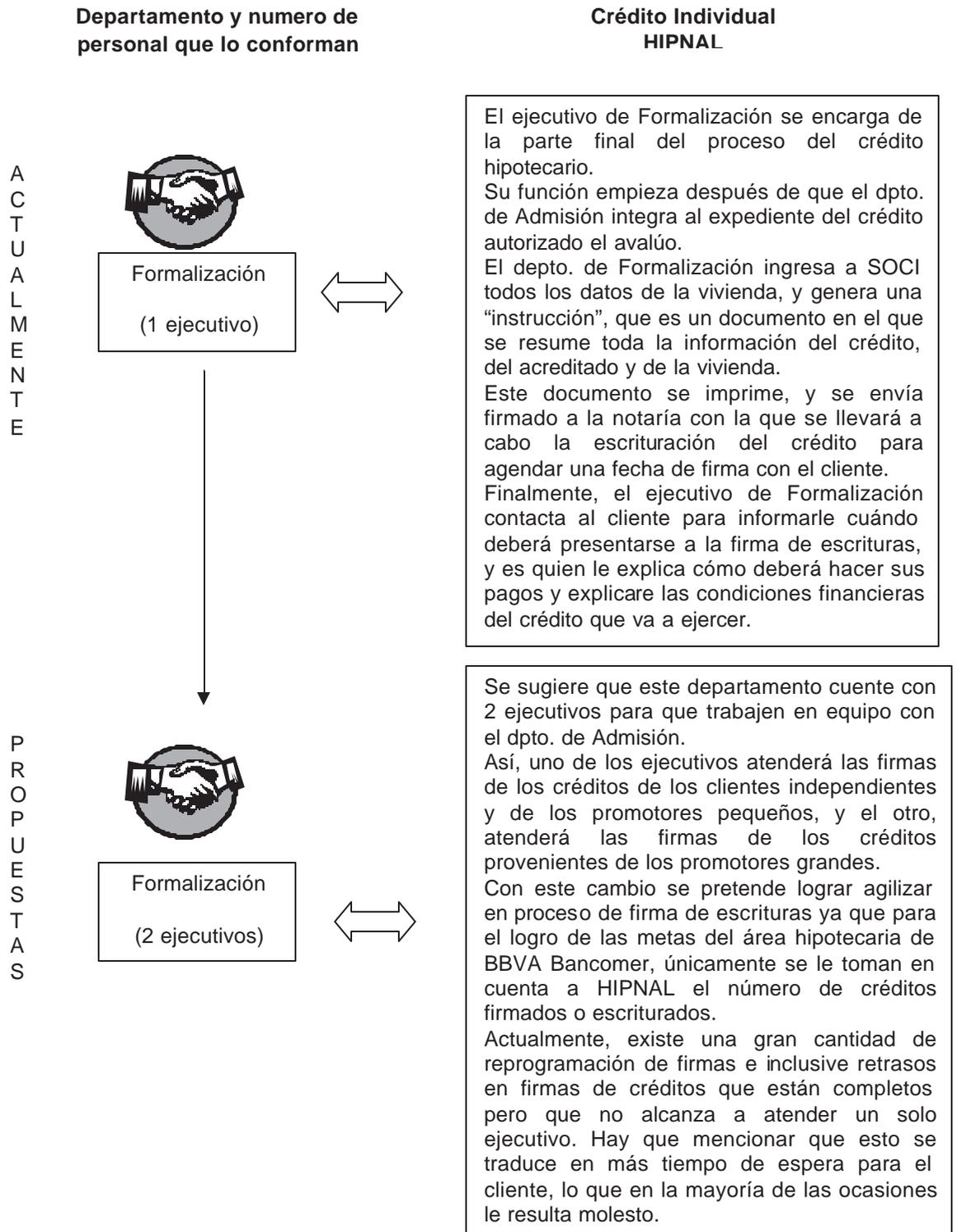


Figura 4.4.5, Propuesta de cambio en la estructura del dpto. de Formalización, elaboración propia

4.5 Propuesta de cambio de estructura en el Centro Hipotecario BBVA Bancomer Morelia (CH).

Como se menciona en el punto 3.6 del Capítulo II, el proceso del crédito hipotecario a través del CH se divide en dos fases. La primera fase realizada por la banca comercial y la segunda fase realizada por el CH.

Cada departamento que conforma al CH es importante para procesar el crédito. Hoy en día el Centro Hipotecario cuenta con el apoyo de dos cerradores VIP cuyas funciones son:

- ❖ Contactar al cliente e informarle de manera detallada los pasos a seguir para terminar el proceso de su crédito.
- ❖ Recabar todos los documentos del acreditado, de la vivienda en cuestión, y del vendedor.
- ❖ Revisión de los documentos de la vivienda, sobre todo de la naturaleza de las escrituras.
- ❖ Cuando los créditos no pueden seguir su proceso por algún problema en estos documentos, es el cerrador VIP quien se encarga de resolverlos para que se logre la firma de escrituras del crédito.

El cambio que se sugiere en cuanto a los cerradores VIP, es la contratación de dos cerradores más, ya que actualmente los dos cerradores VIP atienden el trabajo de las 32 sucursales de BBVA Bancomer de Morelia, 3 sucursales de Uruapan, 2 de Patzcuaro, 3 de La Piedad y 10 sucursales de pequeños municipios tales como Tacambaro, Villa Madero, Sahuayo, etc.

Con la contratación de dos cerradores VIP más se agilizaría el trabajo ya que se es podría asignar el trabajo por zonas y sucursales, evitando saturar el número de expedientes que reciben.

Hasta hoy, el 85% de los expedientes recibidos por los cerradores VIP se ve detenido en alguna parte del proceso por algún problema en documentos de la vivienda.

Si se contara con 4 cerradores VIP, la atención y rapidez para procesar cada expediente se mejorar

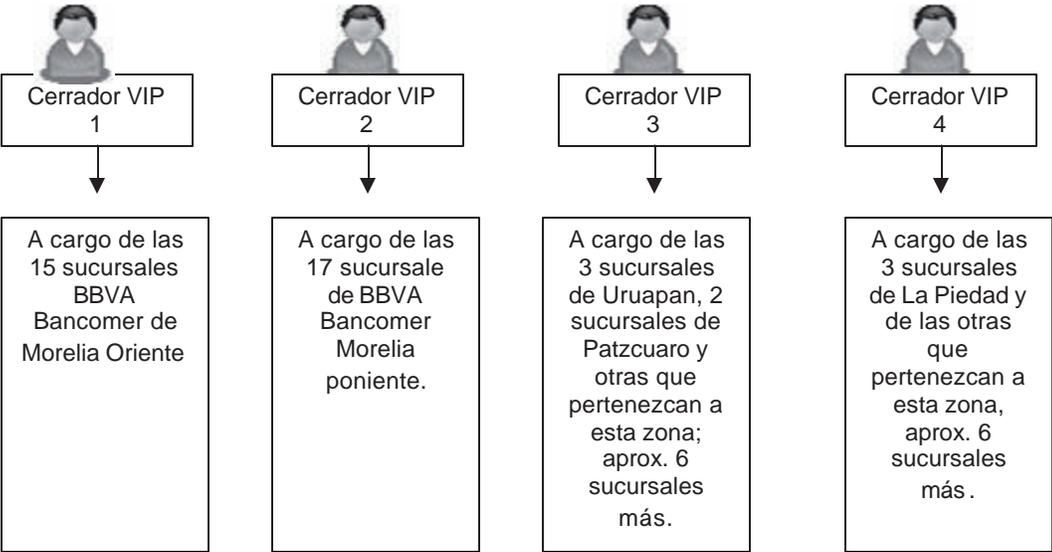


Figura 4.5, Propuesta de cambio para los ejecutivos cerradores VIP del CH Morelia, elaboración propia.

4.6 Propuesta: la creación de una cultura de calidad en el servicio en el área hipotecaria de BBVA Bancomer, Morelia.

Esta propuesta pretende lograr que dentro del área hipotecaria de BBVA Bancomer, Morelia, los directivos y personal, tengan tanto la motivación como los conocimientos necesarios para brindar al cliente calidad en el servicio.

Para lograr su fin, esta propuesta se apoya en varias herramientas que en conjunto pretenden medir y evaluar el servicio al cliente, así como al mismo personal que lo atiende con la finalidad de lograr una mejora continua.

Se busca que la experiencia del cliente que visite a Hipotecaria Nacional y al centro hipotecario de Morelia sea positiva y placentera.

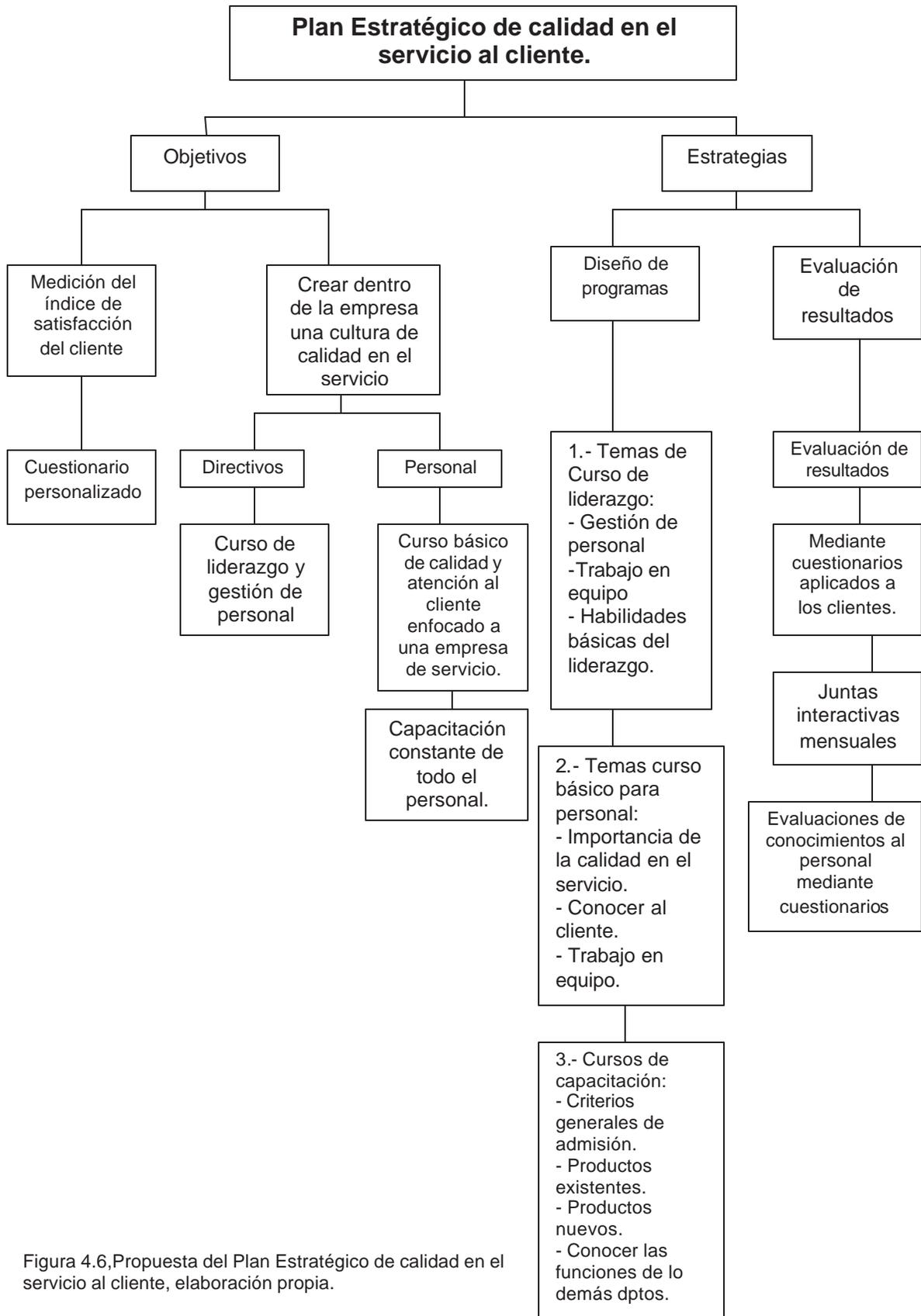


Figura 4.6, Propuesta del Plan Estratégico de calidad en el servicio al cliente, elaboración propia.

4.6.1 Medición de la satisfacción del cliente.

Es importante que los directivos y ejecutivos de Hipotecaria Nacional y del centro hipotecario BBVA Bancomer de Morelia conozcan el índice de satisfacción del cliente para que analicen sus aciertos y errores.

Se propone que para esta medición se aplique un cuestionario a los clientes al término del proceso de su crédito hipotecario, es decir, en el momento de la formalización del crédito.

Se ha considerado realizar un cuestionario con escala tipo Likert, en el cual se abarquen los aspectos más relevantes del servicio al cliente.

El cuestionario se muestra a continuación:

**Estimado cliente con el propósito de brindarle un mejor servicio
le pedimos contestar el siguiente cuestionario.**



SUBRAYE SU RESPUESTA:

1.- La disponibilidad del personal fue.

a) muy buena b) buena c) regular d) mala e) otro _____

2.- La amabilidad del personal fue:

a) muy buena b) buena c) regular d) mala e) otro _____

3.- La asesoría que recibió por parte del personal fue:

a) muy buena b) buena c) regular d) mala e) otro _____

4.- La rapidez de los tiempos de respuesta con respecto a su crédito es:

a) muy buena b) buena c) regular d) mala e) otro _____

5.- Considera que los horarios de atención son:

a) muy buena b) buena c) regular d) mala e) otro _____

6.- Las instalaciones en las que se le atendieron son:

a) muy buena b) buena c) regular d) mala e) otro _____

Otras sugerencias: _____

GRACIAS.

Cuestionario 4.6.1, Propuesta del cuestionario para medir el índice de satisfacción del cliente, elaboración propia.

4.6.2 Creación de una cultura de calidad en el servicio en Hipotecaria Nacional y el Centro Hipotecario BBVA Bancomer de Morelia.

Actualmente, el área hipotecaria de BBVA Bancomer en Morelia tiene un nivel de calidad en el servicio por debajo de “bueno”.

Hay que mencionar que en la actualidad, no existe una cultura de calidad en el servicio por parte de los directivos y del personal. Erróneamente, los ejecutivos del área hipotecaria de BBVA Bancomer en Morelia atienden y trabajan convencidos de que son Hipotecaria Nacional y el centro hipotecario de Morelia quienes le hacen un “favor” a los clientes independientes y promotores al procesar sus créditos.

Esta cultura representa hoy en día el mayor obstáculo tanto en el logro de las metas establecidas para el área hipotecaria como en atender adecuadamente al cliente.

Debe haber un cambio en la cultura interna del área, los directivos y ejecutivos deben creer que su razón de ser no es solo prestar un servicio, sino hacerlo con la mayor calidad posible.

Algunas estadísticas de BBVA Bancomer afirman, que un cliente satisfecho hablará positivamente de la empresa a una o dos personas que conozca. Sin embargo, un cliente que se va con un “mal sabor de boca”, hablará de su experiencia negativa con al menos diez personas más.

Para empezar un cambio en la cultura del área hipotecaria de BBVA Bancomer de Morelia, se proponen cursos para directivos y personal que se cree, servirán de apoyo para lograr una calidad en el servicio.

4.6.3 Diseño de programas para cursos dirigidos a directivos.

Nombre del curso: Liderazgo		
TEMAS	DURACION	ACTIVIDADES A REALIZAR
I. Definición de liderazgo.	15 min.	Instructor pedirá a los directivos que escriban su propia definición de liderazgo para compartirlas con los demás.
II. Tipos de liderazgo.	20 min.	Instructor pedirá a los directivos que describan su tipo de liderazgo.
III. Las características que busca BBVA Bancomer en sus líderes de la banca hipotecaria. 3.1 El líder como parte del equipo 3.2 Habilidades básicas del líder - Aprender de la experiencia - Comunicación - Escuchar - Asertividad - Proporcionar retroalimentación constructiva.	60 min.	Dinámicas de trabajo en equipo.
IV. Gestión de personal 4.1 Motivar al personal. 4.2 Sistemas de recompensas. 4.3 Escuchar al personal	30 min.	
V. Preguntas	10 min.	Preguntas por parte de los participantes.

Cuadro 4.6.3, Programa para curso de Liderazgo para directivos de Hipotecaria Nacional y el centro hipotecario BBVA Bancomer de Morelia, elaboración propia.

4.6.4 Diseño de programas para cursos dirigidos al personal del área hipotecaria de BBVA Bancomer, Morelia.

Un cambio de cultura de servicio no solo dependerá de los directivos del área hipotecaria de BBVA Bancomer Morelia, sino que dependerá de igual manera de todo el personal que conforma esta área.

Aunque el área hipotecaria de BBVA Bancomer Morelia está representada por dos partes; Hipotecaria Nacional y el centro hipotecario Morelia pertenecen y representan a la misma banca. Es importante que los ejecutivos estén convencidos de que todos forman parte de un equipo. Que Hipotecaria Nacional necesita del centro hipotecario y viceversa, y que cada integrante de estas dos oficinas es una pieza clave para lograr esa calidad en el servicio que se pretende alcanzar.

El propósito de este curso es crear una nueva mentalidad en los ejecutivos del área hipotecaria de BBVA Bancomer Morelia.

Nombre del curso: Calidad en el servicio		
DURACIÓN TOTAL: 2 HRS		
TEMAS	DURACION	ACTIVIDADES A REALIZAR
I. Definiciones generales 1.1 Definición de calidad. 1.2 ¿Qué es un servicio?	15 min.	Introducción impartida por el instructor.
II. Importancia de la calidad en el servicio 2.1 La prestación 2.2 La experiencia 2.3 Superar las expectativas del cliente.	20 min.	
III. El trato hacia el cliente. 3.1 El papel del personal en el trato al cliente. 3.2 Conocer al cliente. 3.3 Tipos de encuentros personal – cliente. 3.4 Escuchar al cliente. 3.5 Asesorar al cliente.	40 min.	Trabajo individual: Cuestionario “¿Conoces a tus clientes?” (Se aplicará cuestionario 4.6.4 a todo el personal del área hipotecaria de BBVA Bancomer, Morelia)
IV. El trabajo en equipo como base para ofrecer calidad en el servicio.	35 min.	Dinámica por equipos, mezclando personal de HIPNAL y del centro hipotecario Morelia.
V. Preguntas y comentarios	10 min.	Preguntas por parte de los participantes. Sugerencias abiertas por parte de los participantes para mejorar la calidad en el servicio en el área hipotecaria de BBVA Bancomer Morelia.

Cuadro 4.6.4, Programa para curso de “Calidad en el servicio” para personal de Hipotecaria Nacional y el centro hipotecario BBVA Bancomer de Morelia, elaboración propia.

Como se menciona en el cuadro 4.5.4, una parte del curso de “Calidad en el servicio” sugerido para el personal del área hipotecaria de BBVA Bancomer Morelia consiste en contestar un breve cuestionario.

Se sugiere que este cuestionario titulado “¿Conoces a tu cliente?”, lo contesten los ejecutivos de manera individual. Posteriormente, con la guía del instructor, los ejecutivos tendrán la oportunidad de compartir sus respuestas para verificarlas contra las respuestas correctas.

El objetivo principal es que los ejecutivos se den cuenta qué tanto saben de los promotores que atienden día con día y a quienes se debe en gran parte la cantidad de clientes que tiene hoy en día el área hipotecaria de BBVA Bancomer Morelia.

Las preguntas plasmadas en el cuestionario, hacen referencia a datos básicos que todo ejecutivo, ya sea de Hipotecaria Nacional o del centro hipotecario Morelia deben de conocer.

A continuación se presenta una muestra de este cuestionario.



CUESTIONARIO

¿CONOCES A TUS CLIENTES?

Instrucciones: Contesta de manera abierta las siguientes preguntas.

1.- ¿Cuales son los tres promotores más grandes que atiende la banca hipotecaria de Morelia?

2.- ¿Cuáles son los tres promotores más chicos que atiende la banca hipotecaria de Morelia?

3.- Menciona los nombres de los representantes de los siguientes promotores que acuden a HIPNAL o al centro hipotecario Morelia

Representante de ARKO: _____

Representante de DYNAMICA: _____

Representante de SARE: _____

Representante de HOMEX: _____

Representante de PROMOVICA: _____

Representante de RAMSA: _____

4.- ¿Cuáles son los nombres de los desarrollos habitacionales de estos promotores?

5.- ¿Qué promotores tienen actualmente un crédito puente con HIPNAL?

6.- Menciona tres promotores de los cuales se tenga una copia de su Expediente Maestro en HIPNAL y en el centro hipotecario Morelia.

Cuestionario 4.6.4, “¿Conoces a tus clientes?”, elaboración propia.

4.6.5 Diseño de programa de capacitación para el personal del área hipotecaria de BBVA Bancomer, Morelia.

Nombre del curso: Programa de capacitación para ejecutivos de HIPNAL y centro hipotecario BBVA Bancomer Morelia.		
TEMAS	DURACION	ACTIVIDADES A REALIZAR
I. Definiciones generales 1.1 Definición de banca múltiple 1.2 Definición de SOFOL 1.3 Definición de crédito hipotecario	15 min.	Introducción impartida por el instructor.
II. Productos que ofrece banca hipotecaria de BBVA Bancomer. 2.1 Productos de Hipotecaria Nacional 2.2 Productos del centro hipotecario Morelia 2.3 Productos relacionados con Infonavit. 2.4 Productos relacionados con FOVISSSTE	40 min.	Presentaciones en Power Point con imágenes, cuadros, figuras. Se proporcionará una copia para cada participante vía electrónica.
COFFEE BREAK	15 min.	Descanso, galletas y café.
III. Requisitos generales de los solicitantes 3.1 Tipos de identificación válidas. 3.2 Comprobantes válidos para economía formal. 3.3 Comprobantes válidos para economía informal. 3.4 Criterios básicos de admisión	40 min.	Dinámica en equipos con integrantes mezclados de diferentes departamentos: casos prácticos.
IV. Otros conocimientos básicos del ejecutivo del área hipotecaria de BBVA Bancomer Morelia. 4.1 Conocer el contenido de la solicitud de crédito que requisitan los clientes. 4.2 Manejo de los simuladores de crédito. 4.3 Conocer las características básicas para que una vivienda sea sujeta de crédito.	35 min.	Trabajo individual: los ejecutivos deberán requisitar una solicitud de crédito de HIPNAL y del centro hipotecario Morelia. Caso práctico para trabajar con los simuladores también de manera individual.
V. Preguntas y comentarios	10 min.	Preguntas por parte de los participantes.

Cuadro 4.6.5, Diseño de programa de capacitación para el personal del área hipotecaria de BBVA Bancomer Morelia, elaboración propia.

Nombre del curso: Departamentos de HIPNAL y el centro hipotecario Morelia.		
TEMAS	DURACION	ACTIVIDADES A REALIZAR
I. HIPNAL 1.1 Proceso general de HIPNAL. 1.2 Departamentos que conforman a HIPNAL	15 min.	Presentación de esquemas generales en Power Point.
II. Funciones de los departamentos. 2.1 Ventanilla 2.2 Admisión 2.3 Técnico 2.4 Riesgos 2.5 Formalización	25 min.	Los ejecutivos de cada departamento se turnarán exponiendo a sus compañeros de manera general sus funciones básicas.
COFFEE BREAK	10 min.	Descanso, galletas y café.
III. Centro Hipotecario Morelia. 3.1 Proceso general del centro hipotecario Morelia 3.2 El papel de la Banca comercial en el proceso. 3.3 Departamentos que conforman al centro hipotecario Morelia.	15 min.	Presentación de esquemas generales en Power Point.
IV. Funciones de los departamentos 4.1 Admisión 4.2 Cerradores VIP 4.3 Técnico 4.4 Formalización	20 min.	Los ejecutivos de cada departamento se turnarán exponiendo a sus compañeros de manera general sus funciones básicas.
V. Preguntas y comentarios	10 min.	Preguntas por parte de los participantes.

Cuadro 4.6.6, Diseño de programa de capacitación “Departamentos de HIPNAL y centro hipotecario de Morelia.”, para el personal del área hipotecaria de BBVA Bancomer Morelia, elaboración propia.

4.7 Evaluación y seguimiento de Resultados.

Se propone como apoyo del “Plan Estratégico de calidad en el servicio al cliente.” la evaluación de resultados se realice de manera periódica y constante tanto a los directivos como al personal del área hipotecaria de BBVA Bancomer Morelia.

En el siguiente cuadro se muestran algunas sugerencias de evaluación y seguimiento de resultados:

Programas de evaluación y seguimiento.	
Directivos	<p>Se sugiere se realicen evaluaciones trimestrales de los directivos por parte de los ejecutivos a su cargo. Estas evaluaciones estarán enfocadas al tema del liderazgo. Los resultados se presentarán por parte de Recursos Humanos a los directivos para permitir la retroalimentación constante.</p>
Personal	<p>Se sugiere la aplicación de evaluaciones escritas de manera trimestral al personal del área hipotecaria de BBVA Bancomer Morelia. El contenido de estas evaluaciones estará enfocado a los cursos de capacitación impartidos anteriormente al personal. Este proceso se puede llevar a cabo de igual manera para los productos nuevos.</p>
	<p>Se propone que los resultados de los cuestionarios contestados por los clientes, se den a conocer de manera mensual al personal con el fin de que obtengan retroalimentación y puedan brindar un mejor servicio día con día.</p>
Directivos y personal.	<p>Se propone que dentro de las juntas mensuales ya existentes, se dedique un tiempo de 30 min. en el cual se expongan casos nuevos, problemas o dificultades que se hayan presentado durante el mes a los ejecutivos. Esto motiva al personal participar, a ser escuchado y a aprender qué hacer en situaciones nuevas.</p>

Cuadro 4.8, Evaluación y seguimiento de Resultados, elaboración propia.

CONCLUSIONES

Cuando se trata de calidad en el servicio, el papel de la empresa no se limita únicamente a ofrecer diversidad de productos y servicios, sino que hay que crear estrategias para venderlos, fidelizar al cliente y ofrecerle un buen trato. El área hipotecaria de BBVA Bancomer Morelia debe tener presente que la calidad en el servicio con la que atiende a sus clientes para venderles sus productos y servicios debe ser su mayor atributo para diferenciarlas de las demás.

La calidad en el servicio se enfoca siempre a la satisfacción total del cliente. La importancia del personal, las estructuras y de los procedimientos es igual ya que de nada sirve cumplir en una si se falla en la otra. Como empresa BBVA Bancomer Morelia no debe pasar por alto que su principal activo es su propia gente, y que pensar que tendrá siempre seguro su lugar en el mercado a pesar de las fallas que existen en el área hipotecaria es erróneo.

La clave de la calidad en servicio es el trabajo en equipo y personal verdaderamente convencido de que la razón de ser de su empleo es servir. Servir adecuadamente a los clientes también implica que quien los está atendiendo tenga los conocimientos necesarios para asesorarlo.

Para esto, la guía de un buen líder es de vital importancia. Un buen líder es aquel que escucha a los que están dentro de su propia empresa y pretende ser uno más del equipo, no aquel que pretende dar siempre órdenes sin considerar ninguna retroalimentación.

Un líder será el principal obstáculo para dar un buen servicio cuando:

- ❖ No escucha a su personal por temor a perder el control.
- ❖ Habla mal de los clientes en presencia de sus empleados.

- ❖ No refuerza con recompensas las actitudes positivas de servicio.
- ❖ No es abierto a la crítica.
- ❖ No escucha sugerencias.
- ❖ Fomenta la departamentalización mostrando apoyo a un área en perjuicio de otra.
- ❖ Divide y manipula al personal
- ❖ Da dobles mensajes o mensaje no claros que confunden al empleado.
- ❖ Se siente degradado al atender clientes por su jerarquía.

La otra parte de lograr un buen servicio al cliente es aceptar que cada cliente es único y que es un error generalizar. No todos los clientes exigen lo mismo ni quedarán satisfechos con lo mismo. El personal que lo atiende debe hacerlo pensando en que ofrecer un servicio no requiere de astucia para lograr que el cliente acepte algo que no le conviene, sino por el contrario, ver al cliente como aliado no como enemigo.

Aquellos ejecutivos que tienen el trato directo y continuo con el personal deben poner siempre en práctica los siguientes puntos para lograr la calidad en el servicio:

- ❖ Hacer de la calidad un hábito no una excepción.
- ❖ Eficiencia no solo sonrisas. El ser solo amable no garantiza un trabajo, hay que ser eficientes para responder a las demandas de los clientes.
- ❖ Anticiparse a las necesidades de los clientes.
- ❖ Tomar en cuenta las sugerencias de los clientes y ponerlas en práctica cuando representen una mejora. Esto hará que los clientes vuelvan.
- ❖ Mostrar respeto a las personas dentro y fuera de la empresa.

Por último, el seguimiento a las capacitaciones y evaluaciones al personal tiene como objetivo lograr que como equipo, el personal sea cada vez más eficiente. De igual manera, al proporcionar nuevos conocimientos al personal, sus integrantes podrán adquirir nuevas oportunidades de desarrollo profesional.

El seguimiento no solo es importante para el personal, sino para las mismas operaciones que tiene el cliente con la empresa. Esto crea relaciones de fidelidad entre los clientes y la empresa, sobre todo al tratarse de un crédito hipotecario en el se forma una relación de tiempo prolongado con el banco; en este caso, con BBVA Bancomer Morelia.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ Boone Louis E. y Kart David L., Fischer Laura, Espejo Jorge
“Mercadotecnia”
10ª Edición
Ed. Pearson, 2004

- ❖ Dirección adjunta de Negocios Grupo Financiero BBVA Bancomer
“Manual de capacitación en Crédito individual para ejecutivos VIP Cerradores hipotecarios”
2006

- ❖ Hoffman K. Douglas, Bateson John E.G.
“Fundamentos de Marketing de Servicios”
2ª Edición
Ed. Thompson, 2002

- ❖ Horovitz Jaques
“La calidad del servicio”
1ª Edición
Ed. Mc Graw Hill, 1992

- ❖ Horovitz Jaques
“Los siete secretos del servicio al cliente”
1ª Edición
Ed. Prentice Hall, 2000

- ❖ Hughes, Ginnet, Curphy
“Liderazgo”
5ª Edición
Ed. Mc Graw Hill

❖ Kotler Phillip, Armstrong Gray

“Marketing”

10ª Edición

Ed. Pearson, 2004

❖ Mc Carthy E., Jerome, Perreault William D. Jr.

“Marketing un Enfoque Global”

13ª Edición

Ed. Mc Graw Hill

❖ Rodríguez Estrada Mauro, Borrero Escobar Ricardo

“Creatividad en el servicio”

1ª Edición

Ed. Mc Graw Hill, 1996

SITIOS WEB

❖ Grupo Financiero BBVA Bancomer.

Enero 2008

<http://www.bancomer.com>

❖ Grupo BBVA.

Enero 2008

<http://www.bbva.com>

❖ Cuadros comparativos y comisiones: bancos, características Crédito Hipotecario.

Marzo 2008

http://www.condusef.com.mx/cuadros_comparativos/bancos/cuadros_credito/archivos/credito_hipotecario.swf

❖ Definiciones de instituciones bancarias

Febrero 2008

<http://www.definicion.org/banco>

❖ Análisis de Crédito: BBVA Bancomer

Fitch México S.A. de C.V., 2007

<http://www.fitchmexico.com/espanol/Listados/Financieras/Archivos/BBVA.pdf>

❖ Banca Hipotecaria de Bancomer.

Hipotecaria Nacional, 2008

<http://www.hipnal.com.mx/index.html>

❖ Definiciones generales de los conceptos básicos en el tema de créditos hipotecarios.

Año 2007

<http://www.ornelas-br.com/glosario.htm>

❖ Calidad.

Año 2008

<http://www.es.wikipedia.org/wiki/calidad>