

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Estrategia para mejorar la calidad en el servicio en un Banco ubicado en el Centro de Morelia

Autor: Blanca Noemi Massaky Castro

**Tesina presentada para obtener el título de:
Lic. en Administración de Empresas [sic]**

**Nombre del asesor:
Javier Chávez Ferreyro**

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.





UQ
**UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA**

Facultad de Administración y Contabilidad

“Estrategias para mejorar la calidad en el
servicio en un Banco ubicado en el
Centro de Morelia.”

TESINA

que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Presenta:

BLANCA NOEMI MASSAKY CASTRO

Director de Tesis:
JAVIER CHAVEZ FERREIRO

RVOE ACUERDO 94001
Fecha 8 de Septiembre de 1980.
Clave 16PSU0009E

Morelia, Mich.

Agosto de 1999.

DEDICATORIA:

Esta obra la dedico a mis padres Lic. Noel Massaky Mora y Blanca Esthela Castro, por haberme dado la oportunidad de estar aquí, así como el apoyo que me han brindado por ver realizado uno de mis sueños.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la oportunidad de realizar este sueño y servirme siempre como guía.

A mis padres por darme esta oportunidad, apoyarme siempre y enseñarme lo necesario para mi formación como persona.

A mis hermanos Mayra y Adriana por aguantarme, hacerme reír y enojar.

A mis amigos por estar ahí siempre.

Al Lic. Javier Chávez Ferreiro.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. OBJETIVOS.....	6
3. CONCEPTUALIZACIÓN.....	7
3.1 .Naturaleza e Importancia de los servicios.	
3.1.1. Definición de servicios.	
3.1.2. Importancia de los servicios.	
3.1.3. Características de los servicios.	
3.2. Calidad en el servicio	
3.2.1 ¿Que es la Calidad en el servicio ?	
3.2.2. Importancia del ambiente y su reflejo a los clientes	
3.2.3. Medición y evaluación de la satisfacción de los clientes	
3.2.4. Decisiones de servicio al cliente.	
3.2.5. Administración de la diferenciación del servicio.	
3.2.6. Administración de la calidad del servicio.	
3.2.7. Administración de la productividad del servicio.	
3.3.Estrategias y Ventajas competitivas.	
3.3.1.Estrategia de mercadotecnia para bancos.	
3.3.2.Estrategia de servicio al cliente.	

3.4. Aspectos importantes del banco.

3.4.1. Historia del Banco estudiado.

3.4.2. Misión del Banco.

3.4.3. Objetivos del Banco.

3.4.4. Metas del banco.

3.4.5. Reglas para manejar la calidad en el servicio bancario a los clientes.

3.4.6. Como aprovechar el potencial de los empleados para mejorar la calidad en el servicio bancario.

3.5. Propuesta.

4. TESIS.....50

5. CONCLUSIONES.....65

6. ANEXOS.....67

6.1 Encuestas.

6.2 Dibujos.

6.3 Gráfica de control de la campaña

6.4 Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN.

La idea de esta tesina está basada en la calidad del servicio en atención al cliente en los bancos. Comenzó a raíz de que nos enfrentamos a la falta de capacidad, carácter y disponibilidad de los empleados para lograr una buena calidad en cuanto al servicio que el banco puede ofrecer.

Ésta tiene como objetivo ofrecer una estrategia de calidad y de mercadotecnia, para así mismo incorporar herramientas de mejoramiento continuo en el actuar diario contribuyendo a afrontar los retos de competitividad que se puedan presentar en el campo laboral.

En general se pretende comprender la gran necesidad de realizar un cambio hacia la calidad en el servicio, a través de diferentes puntos de vista y análisis, además de que se desarrolle la habilidad de trabajo en equipo y una actitud de servicio hacia los demás y que se conozca cómo se puede dar una mejor calidad en las operaciones organizacionales.

Entre las cualidades de este proyecto se puede observar que se orienta y apoya en los cambios que se presentan en cuanto a paradigmas, cuenta con un enfoque sencillo y claro que permite conocer todo el ambiente que rodea a un banco.

Espero que este proyecto sea de utilidad para el banco en el cual trabajo, ya que tiene una gran responsabilidad de formar personas de calidad en beneficio de todos.

Después de haber hecho un análisis acerca de las investigaciones y trabajos realizados en la Universidad Vasco de Quiroga acerca del tema de Estrategias de Calidad en Atención al Cliente en los Bancos encontré lo siguiente :

Hay dos tesinas que hablan acerca de la calidad en el servicio pero ambas tienen diferentes enfoques , la primera habla de los sistemas de Control de Calidad que permiten obtener un reconocimiento para la empresa y así satisfacer las necesidades de los clientes y la segunda habla acerca del Control Total de Calidad en el servicio en los hoteles de México.

Ambas tesinas tienen enfoques totalmente diferentes al tema de Estrategias de Calidad en atención al Cliente en los Bancos, ya que la primera tiene un enfoque para empresas fabricantes, y como mejorar la calidad en los procesos productivos a bajo costo y por medio de esto es como se obtienen la satisfacción del cliente; y la segunda nos plantea la problemática a la que se enfrentan los hoteles, cómo los controlan y cómo logran la satisfacción de sus clientes.

La línea de acción más importante a la promoción del desarrollo científico es fortalecer los programas actuales, con la finalidad de orientar y asignar fondos que propicien la investigación científica de calidad en centros e instituciones de educación superior.

Cabe recordar, que hay que esforzar el doble conducto por medio del cual la Secretaria de Educación Pública destina fondos a la instituciones de educación superior y al CONACYT , que otorga estímulos directos a las investigaciones.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

La investigación científica y tecnológica que el Gobierno Federal apoye buscará que esta contribuya significativamente a desarrollar un sistema de educación de alta calidad.

Después de haber hecho un análisis acerca de las investigaciones y trabajos realizados en la Universidad Vasco de Quiroga acerca del tema de Estrategias de Calidad en Atención al Cliente en los Bancos encontré lo siguiente :

Hay dos tesis que hablan acerca de la calidad en el servicio pero ambas tienen diferentes enfoques , la primera habla de los sistemas de Control de Calidad que permiten obtener un reconocimiento para la empresa y así satisfacer las necesidades de los clientes y la segunda habla acerca del Control Total de Calidad en el servicio en los hoteles de México.

Ambas tesis tienen enfoques totalmente diferentes al tema de Estrategias de Calidad en atención al Cliente en los Bancos, ya que la primera tiene un enfoque para empresas fabricantes, y como mejorar la calidad en los procesos productivos a bajo costo y por medio de esto es como se obtienen la satisfacción del cliente; y la segunda nos plantea la problemática a la que se enfrentan los hoteles, cómo los controlan y cómo logran la satisfacción de sus clientes.

La línea de acción más importante a la promoción del desarrollo científico es fortalecer los programas actuales, con la finalidad de orientar y asignar fondos que propicien la investigación científica de calidad en centros e instituciones de educación superior.

Cabe recordar, que hay que esforzar el doble conducto por medio del cual la Secretaria de Educación Pública destina fondos a la instituciones de educación superior y al CONACYT , que otorga estímulos directos a las investigaciones.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

La investigación científica y tecnológica que el Gobierno Federal apoye buscará que esta contribuya significativamente a desarrollar un sistema de educación de alta calidad.

Las instituciones de educación superior promoverán, a través de sus ordenamientos internos, que sus académicas de carrera, profesores e investigadores participen en actividades de enseñanza investigación a aplicación innovadora del conocimiento.

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN

Además de impartir la educación preescolar, la primaria y la secundaria, el estado promoverá y atenderá directamente mediante sus organismos descentralizados , a través de apoyos financieros o bien, por cualquier otro medio todos los tipos y modalidades educativos, incluida la educación superior, necesaria para el desarrollo de la nación, apoyará la educación científica y tecnológica, y alentará el fortalecimiento y la difusión de la cultura nacional y universal.

LEY ESTATAL DE EDUCACIÓN DEL ESTADO DE MICHOACÁN

Además de impartir la educación básica , el Gobierno Estatal, promoverá y atenderá todos los tipos, niveles y modalidades de servicio educativo, incluida la educación científica y tecnológica, fomentará y difundirá la cultura y el deporte.

FIMPES

Aunque la investigación es tarea , primordialmente, de los programas de posgrado encaminados a formar investigadores, su consideración también puede ser pertinente cuando se trate de programas de licenciatura que incluyan entre sus actividades académicas la participación de sus alumnos en algunos proyectos de investigación. Este último es aún más válido cuando se trata de programas de este nivel cuya estructura académica esté apoyada en proyectos que deban desarrollar los estudiantes.

El programa número cuatro están a cargo del personal docente, son diseñados para apoyar las investigaciones que realizan los estudiantes para cumplir los requisitos de los planes de estudio de algunas carreras profesionales.

El objeto del conocimiento de esta tesis es : Estrategias para mejorar la calidad en el servicio bancario.

La metodología de este trabajo es teórico conceptual, utilizando previamente un proyecto de investigación teórico-conceptual.

En el primer capítulo se habla sobre los servicios, en qué consisten los servicios, cuáles son sus características, la importancia que tienen éstos para la mercadotecnia.

En el segundo capítulo ya se habla más específicamente de la calidad en el servicio, cómo lograr esta calidad, cómo lograr que estén satisfechos los clientes cubriendo sus necesidades y deseos, cómo cubrir dichas necesidades, la importancia que tienen los empleados para lograr un buen servicio, cómo motivarlos para que reflejen eso con los clientes. Una vez que se ha dado el servicio es importante evaluar o medir la calidad que se está dando.

En el tercer capítulo se manejan todas las estrategias que nos permitan dar un buen servicio. La estrategia de mercadotecnia para los bancos nos habla sobre como segmentar nuestro mercado para lograr satisfacer sus necesidades. Y por último la estrategia de servicio al cliente las cuales nos dice como atender al cliente.

El cuarto capítulo nos habla sobre los antecedentes del banco estudiado, la misión del banco, cuales son sus objetivos para este año , cual es el lema que los distingue de los demás, cuales son sus metas en cuanto a mejorar el servicio .

Los problemas a los cuales me enfrenté a la hora de hacer la investigación fue con la falta de información que dan los bancos, ya que consideran que es información interna y no puede tener acceso cualquier persona y menos darla a conocer, pero recabando información de un banco y otro pude llevar acabo mi investigación. Considero que fue el único problema al cual me enfrenté para realizar mi investigación.

La presente investigación que consiste en plantear las Estrategias de Calidad en Atención al cliente en los Bancos, tendrá como propósito el logro de un mejor servicio al cliente que prestan los Bancos, enfocándose en los siguientes puntos :

Estrategias para mejorar el servicio a los clientes.

Hacer notar la importancia del ofrecer un buen servicio de calidad al cliente para satisfacer sus necesidades.

Crear conceptos claros de calidad y servicio que permitan a los empleados entenderlas y poder así llevarlos a cabo.

Y lograr que los concepto de calidad y servicio se lleven a cabo y formen parte del trabajo de los empleados.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo General

Ofrecer estrategias de calidad y mercadotecnia del servicio en atención al cliente en el banco estudiado.

2.2. Objetivos Particulares

2.2.1 Universo : Instrumento que servirá de apoyo en los esfuerzos que el banco realiza como parte de una implantación en cuanto a una mayor calidad en el servicio al los clientes, así como también, servirá de apoyo a los empleados para conocer en forma clara y sencilla cuál es la misión del banco en cuanto a su servicio con los clientes.

2.2.2. Investigador : La presente investigación es realizada en base a la opción de titulación en la Universidad Vasco de Quiroga que consiste en Estrategias de Calidad del Servicio en Atención al Clientes en los Bancos, opción que he seleccionado con el fin de obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas de dicha institución.

2.2.3. Unidad Operativa : Ésta investigación será de utilidad para los maestros de la Universidad Vasco Quiroga , ya que servirá como material de apoyo para sus clases, así como a los alumnos, ya que será una forma de llevar a la práctica todos los conocimientos adquiridos en el aula, y como Licenciados en Administración de Empresas hacer propuestas y llevarlas a cabo.

2.2.4. Desarrollo de México : Espero que este tema contribuya a mejorar la Calidad en el Servicio en los Bancos en nuestro país, ya que de ser así permitirá a los bancos mantenerse en el mercado , tener una mayor captación del mismo, provocando mayor número empleos y mejorando la economía del país.

3. CONCEPTUALIZACIÓN.

3.1. NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS

3.1.1. Definición del servicio.

El término es difícil de definir, porque invariablemente los servicios se venden junto con los bienes tangibles. “Los servicios requieren bienes de soporte, y los bienes requieren servicios de apoyo.”¹

Para dar una definición útil, identificamos dos clases de servicios. La primera son los servicios que son de objeto, es decir, necesitas el bien para dar un servicio, por ejemplo en un banco se necesitan productos para poder dar el servicios a los clientes. El segundo es de bienes complementarios que apoyan o facilitan la venta de otro servicio, por ejemplo cuando compras algún un seguro de vida se necesita una persona que asesore y explique cuando usarlo y cuales son sus beneficios.

Después de dar esta explicación podemos definir que “los servicios son actividades que constituyen el objeto principal de una transacción cuyo fin es satisfacer las necesidades o deseos del cliente. Para producir un servicio puede requerirse o no el uso de productos tangibles, sin embargo si los hay no habrá transferencia de los derechos de esos bienes tangibles.”²

¹ STANTON William, FUTRELL Charles, *Fundamentos de mercadotecnia*, Mc. Graw Hill. 1989. P 685.

² STANTON William, ETZEL Michel, *Fundamentos de mercadotecnia*, Mc. Graw Hill. 1996. P 546.

El fin de los servicios es lograr que el cliente esté satisfecho con lo que le ofrecemos, a través de la venta , asesoramiento, confiabilidad, es decir, dar una respuesta o una anticipación a necesidades y expectativas de los clientes.

3.1.2. Importancia de los servicios.

Al hablar de la importancia de los servicios no solo se refiere a los consumidores, sino también de la importancia que tienen para las empresas, fabricantes, detallistas etc.

El crecimiento de los servicios “para los consumidores es importante ya que en los últimos años casi la mitad de los gastos a nivel mundial se destina a la adquisición de servicios, esto se ha dado porque los ingresos son más altos, hay más tiempo libre disponible y un aumento general en los niveles de vida.”³ Los consumidores cada vez se interesan por los servicios que antes no podían permitirse o no deseaban : viajes, educación, arreglo personal y atención médica.

El crecimiento de los servicios a los negocios o empresas pueden atribuirse al hecho de que las empresas son cada día más complejas, especializadas y competitivas. Por ello, la gerencia se ha visto obligada a acudir a expertos que den servicio en investigación, impuestos, publicidad, capacitación, relaciones laborales y muchas otras áreas.

³ Idem. P. 547.

El ritmo de crecimiento no ha sido uniforme en todas las categorías de servicio. Al ir aumentando los ingresos y al cambiar los estilos de vida, la demanda de ciertos servicios ha crecido relativamente más rápido que los otros.

3.1.3 Características de los servicios.

Las características de los servicios brindan oportunidades y planean retos especiales de mercadotecnia, los cuales dan origen a programas estratégicos de mercadotecnia.

Las características son las siguientes :

Intangibilidad : Los servicios son esencialmente intangibles , por lo cual a los clientes les resulta imposible obtener una muestra (probar, ver, oír u oler). Es por ello que se necesita concentrarse en las ventajas que obtendrán del servicio y no en el servicio propiamente dicho.

Indivisibilidad : Algunas veces no es posible separar los servicios y el vendedor. Además, algunos han de ser creados y prestados simultáneamente.

Desde el punto de vista de la mercadotecnia ,la indivisibilidad significa a menudo que la venta directa es el único canal posible de distribución, y los servicios de un vendedor no pueden venderse en demasiados mercados. Una excepción de la característica de la indivisibilidad es que el servicio puede ser vendido por un representante del creador-vendedor (un agente de ventas).

Heterogeneidad : Es imposible que una industria de servicios, e incluso una compañía individual, pueda estandarizar la producción. Cada unidad del servicio es de alguna manera distinta a las otras unidades del mismo servicio.

Una complicación adicional consiste en que “a menudo resulta difícil juzgar la calidad del servicio ; es particularmente difícil pronosticar la calidad antes de realizar la compra de algunos servicios.”⁴

Es por ello, que las empresas de servicios deberían prestar mucha atención a la etapa de los programas de marketing correspondiente a la planeación del producto.

Desde un principio “los gerentes harán lo posible por garantizar la uniformidad de la calidad y mantener altos niveles de control de calidad.”⁵

Caducidad y fluctuación de la demanda : Los servicios muestran gran caducidad, y no es posible almacenarlos. El mercado de los servicios oscila mucho por temporadas, por días de la semana y hora del día.

En algunas organizaciones pueden buscarse nuevas aplicaciones para la capacidad ociosa , como es el uso de la publicidad y las tarifas reducidas ,que se utilizan para estimular la demanda en periodos en que ésta es baja.

⁴ STANTON William, Op. Cit .P. 689.

⁵ Ibidem. P. 689.

3.2. LA CALIDAD EN EL SERVICIO

3.2.1 ¿Qué es la calidad en el servicio ?

La calidad en el servicio requiere de un conocimiento profundo de la naturaleza de la producción de servicios. Los servicios, “el cliente , los juzga a través de lo que percibe y cómo lo percibe, la mezcla de ambas percepciones forma en su mente una imagen que tendrá efecto en juicios posteriores.”⁶

El desarrollo de una reputación corporativa de calidad y credibilidad son pilares fundamentales para la competitividad de una empresas. “En servicios las expectativas e imagen previas influyen muy fuertemente en juicio de calidad y satisfacción del cliente, la verdad ocurren durante la interacción personal entre el que proporciona el servicio y quien lo recibe.”⁷

Los principales factores que determinan la calidad en el servicio son :

- 1.- El comportamiento, actitud y habilidad del empleado que proporciona el servicio.
- 2.- El tiempo de espera y el utilizado para ofrecer el servicio.
- 3.- Los errores involuntarios cometidos durante la presentación del mismo.

En lo que respecta a las actitudes, se espera que el servidor sea amistoso, atento, responsable, educado, amable y cortés. Su apariencia se ve influenciada por el uso de vestimenta apropiada, la limpieza y el aspecto general de su persona.

⁶ CANTÚ DELGADO Humberto, *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. Mc. Graw Hill. 1991.P.51.

⁷ Ibidem. P. 52.

En cuanto al comportamiento debe ofrecer una respuesta rápida, dar explicaciones claras, mostrar respeto por el cliente, utilizar un lenguaje adecuado y saber escuchar con atención al cliente.

Para asegurar la calidad del servicio, “es importante que se conozca con el mayor nivel de detalle qué es lo que el cliente espera del servicio es muy fácil entender incorrectamente las necesidades del cliente.”⁸

El mejoramiento de la calidad en el servicio se basa en el hecho de que ésta se puede observar y medir, y su objetivo es exceder las expectativas del cliente a través de un enfoque positivo hacia la calidad, que disminuyan quejas por mal servicio a cero. Para ello es conveniente aprovechar el conocimiento del personal de servicio que percibe directamente las inquietudes del cliente, y cuya satisfacción en el trabajo incide fuertemente en sus actitudes y comportamiento.

En la mayoría de los casos, los servidores necesitan de una operación de calidad que los apoye. Sin embargo, “la calidad en el servicio tiene además una naturaleza de interrelación humana, en la que la cultura del servicio y del consumidor se mezclan durante el ofrecimiento del servicio”⁹, proceso cuya correcta administración es indispensable para conseguir la satisfacción del consumidor.

⁸ Idem . P. 53.

⁹ Idem . P. 53.

La calidad en los servicios se comporta de una manera algo diferente que en los productos, aunque algunas de sus características se mantienen, conviene aumentar y manejar esas diferencias.

Cuatro requisitos que se atribuyen a la calidad en el servicio :

- 1.- **USO** : Todo servicio tiene un fin determinado, un uso que le dará al cliente. Si la empresa no es capaz de definir el uso del trabajo cualquiera que este sea más vale que se especifique cual es objetivo de la misma.
- 2.- **OPORTUNIDAD** : En los servicios más que en los productos toman una importancia preponderante. Los servicios se deben dar en el lugar y en el momento que los necesita el cliente , se esta hablando literalmente de un momento determinado por el cliente al presentarse a solicitar el servicio.
- 3.- **COSTOS JUSTOS** : En los servicios es válido el concepto de costo, todo cuesta y a veces no estamos hablando de dinero, sino de esfuerzo, todo esto debe considerarse para el diseño de los procesos de servicios. En los servicios debe darse todo bien a la primera vez ya que muchos pasos de los procesos se desarrolla justo frente al cliente, donde ya no hay oportunidad de corregir los errores sin que el cliente se de cuenta.
- 4.- **CONSISTENCIA** : La calidad en los servicios debe darse siempre, no solamente cuando el personal viene de buenas, o con la voluntad de trabajar bien, satisfacer al cliente oportunamente y al costo justo debe ser una conducta general de todos los empleados que forman la empresa.

El reto que se tiene en estas cuatro características de la calidad en los servicios “es lograr que se de en forma conjunta y constante, y a diferencia de la manufactura, el lograrlo depende más de la gente que de la tecnología.”¹⁰

Entre las variables del servicio cabe mencionar las siguientes :

- 1.- El lenguaje detrás de las palabras hay diferentes significados inclusive para individuos de una misma cultura. Ahora , si se trata de la comunicación entre personas de extracción cultural diferente, una palabra implica, normalmente, significados distintos.
- 2.- Tiempos entre la solicitud del cliente y la resolución a la misma.
- 3.- Información para responder al servicio la cual debe reunir exactitud, contar con una terminología adecuada, entregarse puntualmente y estar documentada.
- 4.- Buen trato o trato amable que a su vez implica sentido común para solucionar situaciones incluso mas allá de lo que recomiendan las reglas y procedimientos, interés por la demanda del usuario y espontaneidad en comunicación interpersonal de modo que se involucren la voluntad, la inteligencia y los sentimientos de las personas.

¹⁰ E-mail Juan. Basualdo @ Calidad . Orga.

Por otro lado, “el trato amable también implica el manejo del cuerpo en relación a situarse frente al cliente para tomar una orden o responder a una consulta.”¹¹ Así se favorece la comunicación entre el prestador y cliente, el mantener permanente contacto visual con el cliente, estar pendiente de sus necesidades para no permitir que se distraiga.

5.- Seguridad : que comprende la eliminación de cualquier amenaza abierta o encubierta a la integridad física y emocional del cliente, este debe ser administrado con calidad.

3.2.1. Importancia del ambiente interno y su reflejo a los clientes.

Para lograr dar un buen servicio ,”es necesario estar bien internamente, esto es estar bien integrados como equipo de trabajo, teniendo un buen ambiente laboral para poderlo reflejarlo a los clientes.”¹² Para ello es necesario mantener siempre interés por su labor y buena disposición para llevarlo a cabo.

Poner mucha atención a las órdenes, sugerencias, puntos de vista, reglamentación en general, tanto de los subordinados, compañeros de trabajo o supervisores, así como de los clientes de la empresa.

¹¹ Idem.

¹² ADMINISTRATE HOY, Op. Cit. P.52.

Contestar información, confirmar que los subordinados, el jefe o los clientes, hayan comprendido la información que se les haya proporcionado.

Hacer preguntas objetivas y claras con relación a las actividades que cotidianamente se realizan, esto permitirá corregir desviaciones en las que hubiere incurrido.

Ser oportuno, es decir, presentar las cosas, los proyectos, las ideas, los informes, etc., cuando se requieran con la cantidad y la calidad requeridas.

Administrar el tiempo, "el trabajo efectivo es aquel que logra hacerse en los tiempos previstos."¹³ Un trabajo bien diseñado deberá realizarse en una jornada de trabajo normal. La gente que aparentemente dedica más tiempo para la consecución de sus tareas, no es más productiva que la que labora intensamente durante la jornada normal de trabajo.

Una vez que los empleados y los directivos han entendido estos conceptos es más fácil dar un buen servicio y entender el concepto del mismo, ya que servicio es el esfuerzo de todos los destinados a proporcionar un servicio satisfactorio para el cliente o consumidor, dándole un trato amable antes, durante y después de la venta, que redundará en una imagen positiva de la empresa.

Es muy importante "el ser profesional tanto el trabajador, el empresario, el funcionario, la empresa misma, el conocer cuales son los objetivos y la misión de la organización de las distintas áreas que lo constituyen y de todo el personal que la integra."¹⁴

Es importante no perder de vista las razones que hacen que un cliente sea leal a una empresa, a un producto o servicio, estas son principalmente tres :

¹³ Idem. P. 52

¹⁴ Idem. P. 53

- El cliente compra, haciendo la mejor elección con base en el conocimiento que tenga del producto o servicio, con base a su experiencia y considerando también la cuestión afectiva, es decir el impacto psicológico que tenga a favor o en contra de algunas empresas o producto.
- EL cliente será fiel, en mayor o menor medida a una organización y a los productos que ésta ofrece, por la calidad que le brinden, por los valores agregados, por el precio, por la oportunidad en la entrega, pero también, y de manera considerable, por el trato o atención que reciba de las personas que lo atiendan. En muchas ocasiones hay individuos que prefieren buena atención aunque el precio sea un poco elevado.
- Gran parte del valor agregado al servicio está dado por el trato afectuoso que se brinde a los clientes.

El cuerpo de vendedores y personal de servicio o seguimiento de las ventas, deberá ser el mejor capacitado, el mejor pagado, el de mejor trato. No es posible tener vendedores y personal de servicio mal pagado, éstos son ahorros mal entendidos.

Las personas que dan la cara a la clientela deben mostrar su mejor ángulo y para ello hay que empezar por pagarles bien. La actitud con la cual se comporten los vendedores y el personal de posventa, incluidos el facturista, el que entrega el producto, el que atiende el teléfono, el que proporciona el mantenimiento, etc., será de suma importancia para tener éxito, para realmente lograr calidad en el servicio.

Con buena actitud los "clientes se sentirán bien tratados y estarán motivados hacia la adquisición de los productos, es por ello que es necesario ponerse en el lugar del cliente, pensar cómo nos gustaría que nos trataran, y de esa misma forma tratar a los clientes"¹⁵. El beneficio que se obtendrá será doblemente compartido, la empresa generará mayores ventas, el empleado obtendrá mejores condiciones de trabajo y enormes satisfacciones personales.

Hay que aprender a estimar el trabajo propio y el de los subordinados, aprender a darles a cada uno de los clientes, tanto internos como externos, la importancia que se merecen. Estimular positivamente a la clientela, establecer prioridades, todos los clientes son importantes pero no todos llegan al mismo tiempo, por lo tanto se debe atender al primero que llegó, segundo al segundo y así sucesivamente, sin importar cuál comprará más que otro.

Compromiso con el cliente

En una palabra la respuesta es "venta con ingenio" que significa centrar toda la empresa en la venta y el servicio al cliente. En los años 90, el campo de batalla de la competencia se ha ido concentrando en la venta y el servicio del cliente."¹⁶

Las empresas que ven hacia el futuro han descubierto seis directrices para cumplir la meta de la venta con ingenio:

¹⁵ Idem. P. 54

¹⁶ STANTON William. Op. Cit. P. 287

- 1.- Orientar toda la organización hacia las ventas y el servicio al cliente.
- 2.- Lograr la participación de los altos directivos en la venta al cliente.
- 3.- Establecer relaciones estrechas y duraderas con los clientes.
- 4.- Reelaborar el programa de capacitación.
- 5.- Modificar el programa de motivación, especialmente la compensación.
- 6.- Utilizar a los trabajadores para resolver problemas y no sólo para recibir a los clientes.

Los siguientes rasgos conductuales de la venta contribuirán a generarla :

- Sinceridad : Decir siempre la verdad.
- Confiabilidad : Observar una conducta que inspire confianza.
- Competencia : Mostrar su habilidad, conocimientos y recursos.
- Orientación hacia el cliente : Dar a las necesidades e intereses del cliente la misma importancia que a los suyos.
- Afinidad : Buscar una similitud de personalidad entre usted y el cliente, sí como intereses y metas comunes

3.2.3. Medición y evaluación de la satisfacción de los clientes

Es muy difícil medir si el servicio a los clientes es adecuado o no, así como también detectar como mejorar las área que están fallando.

Hay varias forma de medir la satisfacción de los clientes una de ellas es la siguiente.

“ Determinar los factores formales e informales que se involucran con el servicio tales como :

- Volumen y tendencia de las ventas.
- Participación en el mercado.
- Opiniones de los distribuidores, comerciantes y vendedores.
- Respuestas del consumidor no solicitadas.
- Estudios de investigación del consumidor.¹⁷

Aunque estos puntos son importantes para medir la satisfacción del cliente, algunas veces fallan, ya que algunos puntos se pueden ver afectados por situaciones del mercado ajeno a ellos , por ejemplo los factores ambientales pueden afectar las ventas y la participación en el mercado. La opinión de los distribuidores puede ser muy pesimista o puede exagerar las quejas de los clientes y las áreas problema, con el fin de encontrar una excusa para una mala producción de ventas, etc.

Otra forma para analizar si el servicio esta satisfaciendo las necesidades de los clientes o futuros clientes es obteniendo más clientes , de esta forma se afirmará la lealtad de los clientes , y si estos están satisfechos con nuestros servicio y se quedan con nosotros podemos evaluar que nuestro servicio es bueno y cumple con las expectativas de los clientes.

La utilización de las encuestas de actitud pueden ayudar a evaluar nuestros servicios de dos formas:

A través de cuestionarios” invitando a opinar a los clientes. O los vendedores durante la visita de los clientes, pueden solicitar formalmente las opiniones y expresiones de satisfacción o falta de ella.¹⁸

¹⁷ HARTLEY Robert. Op. Cit. P. 492.

¹⁸ ADMINISTRATE HOY. Revista 7. Año I. Octubre 1994.P. 59

Solo existe una forma de garantizar que nuestros clientes van a continuar con nosotros, y ésta es “ a través de preguntarles que es lo que desean y proporcionárselos una y otra vez, hasta que se transforme en un hábito para todo nuestro personal y en una grata costumbre para nuestros clientes.”¹⁹

Es importante mantenerse en permanente contacto con los clientes, verificar su nivel de satisfacción, conocer sus expectativas e identificar nuestras áreas de oportunidad en la que se pueda registrar una mejora continua.

3.2.4. Decisiones de servicio al cliente

Decisión de la mezcla de servicio.

El mercadólogo necesita encuestar a los consumidores para identificar los principales servicios que podría ofrecer y la importancia relativa de los mismos. Un servicio puede ser “sumamente importante para los consumidores y , no obstante, esto no determinará la elección del proveedor si todos los proveedores ofrecen el mismo servicio al mismo nivel.”²⁰

¹⁹ Ibidem. P. 59

²⁰ ADMINISTRATE HOY . Revista 52. Año 1997. P.50

Decisión de nivel de servicio.

Los consumidores no sólo quieren ciertos servicios, sino que también los desean en cierta cantidad y de la calidad correcta.” Las empresas tienen la obligación de evaluar la calidad de su servicio y de la competencia en relación con las exigencias del público”²¹. Un dispositivo útil es encuestar periódicamente a los consumidores para descubrir que piensan acerca de cada servicio.

Decisión de la forma del servicio.

Los mercadólogos deben decidir también las formas en que ofrecerán los diversos servicios. La primera pregunta es ¿cómo se fijará el precio de cada elemento del servicio. Podría vender un contrato de servicio o podría decidir no ofrecer servicio. Otra pregunta es ¿ cómo se suministrará el servicio ?. Podría contratar y entregar a su propio personal y ubicarlo.

Para cada servicio, existen varias opciones, depende de las preferencias del consumidor. Así como de las estrategias de los competidores.

3.2.5. Administración de la diferenciación del servicio.

Las empresas de servicio pueden diferenciar la presentación de sus servicios contando con un personal de contacto con el cliente mejor capacitado y más confiable, desarrollando un ambiente físico superior en el lugar en donde se proporciona el servicio o diseñando un proceso superior de presentación del servicio.

²¹ Idem P. 50

Las empresas de servicio también pueden trabajar en diferenciar sus imágenes por medio de símbolos y marcas.

Todo esto permite que los clientes tengan bien ubicada a la empresa y lo servicios que ofrece , logrando la preferencia de los mismos.

3.2.6. Administración de la calidad del servicio.

Una de las formas principales en que una empresa de servicio se puede diferenciar es proporcionando siempre un nivel de calidad más elevado que sus componentes.

La retención del cliente “es quizá la mejor medida de calidad, debido a que la habilidad de una empresa de servicio para conservar a sus clientes depende de qué tan firmemente proporcione un valor.”²²

Los proveedores de servicio necesitan identificar las expectativas de los clientes meta en lo que concierne a la calidad del servicio. Los estudios de las empresas bien administradas muestran que comparten un buen número de virtudes comunes, concernientes a la calidad del servicio. En primer lugar, las compañías que ofrecen el mejor servicio están obsesionadas por el cliente. Tienen una estrategia distintiva para satisfacer las necesidades del cliente, lo que da ganar una lealtad perdurable.

En segundo , tienen un compromiso de la lealtad con la calidad. En tercero, los mejores proveedores de servicios establecen elevados estándares de calidad. En cuarto lugar las mejores empresas de servicio supervisan de cerca el desempeño del servicio tanto del propio como de los competidores.

Las buenas empresas de servicio también “comunican a los empleados sus preocupaciones a cerca de la calidad del servicio y proporcionan una retroalimentación sobre el desempeño.”²³

3.2.7. Administración de la productividad del servicio.

Las empresas de servicio se encuentran bajo una gran presión para incrementar la productividad de sus servicios. Lo pueden hacer en varias formas. Los proveedores de servicio pueden capacitar mejor a los empleados actuales o pueden contratar a otros nuevos que trabajarán más arduamente o que serán más hábiles y que ganarán el mismo salario.

Algunas medidas de productividad ayudan a estandarizar la calidad, incrementando la satisfacción del cliente. Los intentos para industrializar un servicio, o para reducir los costos, pueden hacer que una compañía sea más eficiente a corto plazo, pero reducen su habilidad a largo plazo de innovar, mantener la calidad del servicio o responder a las necesidades del cliente.

²² KOTLER Philip. *Dirección de la Mercadotecnia*, Mc. Graw Hill. 1993. P.519.

²³ Idem. P.520.

3.3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

3.3.1. Estrategia de mercadeo para los bancos.

Para llevar a cabo una estrategia para bancos es necesario tener bien definido el mercado al cual nos dirigimos, buscar como satisfacer las necesidades del cliente, como esta compuesto nuestro mercado, y una vez conociendo esto realizar una estrategia.

Para conocer cual es nuestro mercado debemos tener en cuenta los siguientes puntos : nuestro mercado debe tener una habilidad para comprar y una disposición para gastar, como el giro de nuestro negocio es el dinero es necesario contar con los puntos ante señalados para poder realizar las transacciones, y así aumenta la probabilidad de que las personas compren los servicios si ellos son concebidos a partir de la identificación de necesidades y deseos de los consumidores.

El objetivo principal de los bancos “es la satisfacción de los consumidores, por lo cual su misión es atender las necesidades de los consumidores teniendo como objetivo la utilidad en los negocios dentro de los parámetros competitivos.”²⁴

Para lograr esto , es necesario que los bancos sean constantes es su filosofía de mercadeo, para que todos tengan como objetivo identificar las necesidades de sus clientes, proveyéndoles servicios y productos que atiendan sus deseos, proporcionando utilidades a la organización.

²⁴ ZWARG A. Flavio. *Marketing de Servicios Conceptos y Estrategias*, Mc.Graw Hill. 1992. P. 143

Buscar satisfacer las necesidades de los consumidores es el principal objetivo para los bancos , pero para lograr esto, es necesario tener bien definido que servicio y que producto va a lograr cubrir dicha necesidad , para esto se tiene que tener establecido lo siguiente:

PRODUCTO : No basta con que los bancos tengan buenos producto; es necesario reconocer que ellos deben ser más de lo que son los bienes tangibles, es por ello que se debe identificar los beneficios que las personas ven en los productos y lo que las motiva a comprarlos.

Se debe entender que el producto es en realidad un compuesto de dos partes : una tangible, en conformidad con sus atributos; y otra intangible, en función de los beneficios en él buscados por los clientes o usuarios.

La tarea básica del gerente es identificar necesidades y deseos no satisfecho, y a partir de ahí configurar productos y servicios que atiendan esas necesidades y esos deseos específicos.

Por ejemplo el cliente de un banco, no busca sólo una cuenta corriente o un cheque especial, él busca seguridad, conveniencia, prestigio, amistad, y otras satisfacciones que deben agregarse a los servicios prestados por el banco.

MARCA : La imagen del banco es de importancia para el cliente usuario. La vinculación es directa con la institución como un todo, pero algo que también influye es en la imagen del banco es el gerente ya que representa una imagen de seguridad y buen servicio.

PRECIO : Para un banco el precio es tal vez, la variable más difícil de ser manipulada, por que muchas veces los precios son controlados por el Banco Central, o tal vez porque el precio es subjetivo en relación con la imagen de la organización y la calidad de sus servicios.

Los bancos deben saber que el precio puede ser un desencadenador positivo o negativo para la diferenciación de sus productos y servicios.

Un precio alto debería significar más calidad y seguridad por el servicio ofrecido, son embargo, esta relación no siempre es positiva, ya que por lo que el servicio o producto significa o por lo que el cliente usuario decodifica.

EMPAQUE: La buena presentación de un producto puede realzar sus cualidades, en los bancos se vende papel, títulos, certificados, pólizas, etc. ,es por ello que la presentación debe ser de buen gusto y compatible con el público que se destina. Una presentación pobre puede hasta no ser digna del producto, pero una presentación muy sofisticada puede asustar al cliente

ATENCIÓN AL CLIENTE : Ninguna persona vuelve a ser cliente de un banco cuando es mal atendido, y no hará buenas recomendaciones a amigos y a su círculo de influencias, por lo tanto es fundamental que los bancos presten buenos servicios en al preventa, orientando al cliente en la compra de papeles, en la venta y en la post-venta. Un cliente satisfecho es un cliente siempre y gran desencadenador de nuevos clientes.

GARANTÍA : La garantía de los servicios bancarios es muy importante, porque si este no da garantía de sus productos o servicios , esto va en contra de la imagen de la institución como un todo incluso en relación al sistema integral.

LA PUBLICIDAD : Como una forma de presentación o personal para la promoción de ideas, mercancías o servicios, la publicidad, debe ayudar en la venta de productos y de la imagen corporativa de la Organización. Un banco que goce de buena imagen , o sea, seguridad, solidez, honestidad, entre otros requisitos, se estará proyectando con ventajas en su mercado.

VENTA PERSONAL : La venta personal , “es entendida como la presentación oral, a través de la conversación , de productos o servicios a clientes y posibles ,con miras a una venta. “²⁵

Dentro de un banco, todos los funcionarios que tienen contacto directo o indirecto con los clientes deben ser entrenados a promover las ventas.

PROMOCIÓN DE VENTAS :La promoción debe impulsar al consumidor a comprar un producto o servicio , y para ello debe ser creativo, evitando caer en el lugar común de las promociones de los competidores, y debe ser utilizado en unión con la publicidad y la venta personal.

RELACIONES PÚBLICAS Y LOBBYING: Las relaciones públicas son “un estímulo dado a la demanda de un producto, servicio o negocio, a través de medios no pagados para la difusión favorable por radio, televisión, periódicos o revistas.”²⁶

Es esencial que la imagen de la corporación al lado de las comunicaciones en que ella operan, sea buena.

A través del lobbying, la organización necesita estar apta para influir positivamente en los poderes políticos, con relación a las normas, leyes y reglamentos o aun simple decisiones legislativas o del ejecutivo que sean de interés.

²⁵ Idemp. P.147.

²⁶ Ibidem P. 147.

DISTRIBUCIÓN : Los canales de distribución para los servicios bancarios son pocos, básicamente oficinas, puestos bancarios, etc. La apertura de puestos de ventas en regiones con potencial de mercado significativo puede ser un arma eficaz para enfrentar la competencia.

Una vez que se ha definido bien cual es mercado del banco, se ha establecido como satisfacer las necesidades del cliente y como va ha estar compuesto nuestro mercadeo, entonces es hora de planear una estrategia

Para conducir el planeamiento estratégico en mercadeo en un banco es necesario comprender los límites de sus fortalezas, las amenazas sobre sus negocios y sus habilidades para interactuar con el medio ambiente.

EL primer paso es definir la misión corporativa, la cual consiste en reevaluar en cuál negocio está la institución con mayor o menor amplitud. En cuál negocio debería estar. "A través de reflexiones como éstas es posible prever la transición del negocio principal hoy y de aquí a algún tiempo. "²⁷

Toda institución financiera debe tener una misión social, que es su compromiso para con la colectividad, ya que si se tiene bien identificada está misión no sólo esta trazando un rumbo operacional, se está dando realidad y respaldo a la razón de ser la organización.

²⁷ ZWARG A Flavio Op.Cit P 150.

Como se dijo anteriormente es necesario tener bien definido los productos y servicios, ya que es la manera de satisfacer las necesidades de nuestros clientes

La institución debe tener una cultura en dirigir los esfuerzos y recursos hacia las líneas de productos y servicios con mayores habilidades y facilidades de colocación en el mercado, y muchas veces esto se demuestra hasta en la acción de venta del gerente y sus ejecutivos.

Es por ello que se debe tener mucho cuidado a la hora de vender los productos o servicios, ya que se pueden retirar del mercado aquellos productos más rentables o aquellos más identificables con la organización, o en caso contrario, se pueden estar ofreciendo productos o servicios que no son factibles para los clientes.

Una vez que se ha definido el producto o servicio, es necesario definir los recursos estratégicos con que cuenta la institución.

Además de dinero, los bancos tratan con gente, clientes, colaboradores y los recursos humanos, que pueden ser la palanca propulsora del desarrollo de una organización, más que la tecnología bancaria. La excelencia de la capacitación de su fuerza de trabajo puede ser la clave del éxito empresarial; pero para mejorar sus funcionarios, para crecer, la organización es necesario los recursos financieros.

Estos recursos están fuera de la organización, están con sus clientes; por lo tanto, es necesario saber tratarlos convenientemente para captar recursos para el desarrollo de la organización.

Por último es necesario desarrollar una estrategia competitiva, para lograr esto es necesario que la organización tenga u obtenga ventajas competitivas a través de :

- a) Diferenciación tecnológica : Obtener diferenciación tecnológica en sus productos o sistemas operacionales que proporciones una economía de escala, con reducción de costos o que generen ventas en volúmenes que la competencia no consiga obtener.
- b) Condiciones económico-financieras : Tienen ventajas quien obtiene más recursos para abrir más sucursales, ofrece más y variados productos, y quien proporcione mejor atención a sus clientes.
- c) Capacidad gerencial : Todos los gerentes son por naturaleza y esencia de sus funciones un vendedor, pero en la medida en que él sea también capaz de tomar decisiones diferenciadas con agilidad , puede ser la clave del éxito.
- d) Portafolio de productos y servicios : El hecho de ofrecer variedad de productos o servicios es importante, sin embargo, cuando una institución posee un portafolio de productos o de negocios más equilibrados que su competidor principal , ella disfruta de ventajas competitivas.
- e) Barreras para la entrada : Los bancos establecen algunas barreras que impiden la entrada de competidores en su segmento de mercado, y esto lo logran a través de lo siguiente :

- Imagen de marca . Muy fuerte y consolidada en ciertos segmentos.
- La diferenciación de productos. Retarda la entrada de la competencia.
- Necesidad de Capital : Los bancos requieren grandes capitales y eso dificulta la entrada de empresarios venido de otros sectores,
- La Política Gubernamental : Es una barrera para la entrada de negocios en los bancos, pues cabe a las autoridades del Banco Central establecer acceso a esos negocios.
- Los factores claves de éxito de una organización : La identificación de factores de éxito es fundamental en el mundo financiero, pues colocando mayores recursos para esas fuerzas la institución puede obtener crecimiento financiero excelente.

3.3.2. Estrategia de servicio al cliente.

Para lograr crear una estrategia de servicio a los clientes es necesario tener en cuenta cinco puntos :

- 1.- Servicio al cliente.
- 2.- Calidad del servicio.
- 3.- Beneficios del servicio.
- 4.- Garantía de servicio.
- 5.- Ayuda a los clientes.

Para planear una buena estrategia de servicio, "se tiene que tomar en cuenta que lo más importante es el cliente, es por ello que las empresas de servicios deben de dar su mejor esfuerzo por dar un excelente servicio"²⁸, es decir, no basta con vender un buen servicio, es necesario atender al cliente o al usuario para que él pueda tener satisfacción con la venta o uso del servicio, dependiendo del enfoque de distribución o de uso respectivamente.

La satisfacción del consumidor a través del servicio depende de un gran número de factores objetivos y subjetivos. Los factores que pueden ser motivo de compra por parte del consumidor son :

- Calidad del servicio.
- Beneficios del servicio.
- Garantía de servicio por el vendedor.
- Adaptación del servicio a las necesidades del usuario.
- Condiciones de buena utilización (asistencia técnica).
- Ayuda financiera al cliente.
- Entrenamiento de funcionarios y vendedores del cliente.

La calidad real en el servicio no es lo único verdaderamente importante para el cliente, la idea y las expectativas que el comprador tiene de él también son fundamentales para la calidad en el servicio.

El hecho de dar un mal servicio nos ocasiona en muchos casos, el reparar los daños, pérdida de tiempo y de dinero, es por ello que lo más importante para las empresas de servicio es hacer las cosas bien a la primera y dando una garantía a los clientes de precio , calidad y en el momento que ellos lo necesiten.

²⁸ Idem. 98.

Los beneficios del servicio, es lo que realmente busca el consumidor en el servicio, es decir, las personas compran lo que los servicios hacen, pero más lo que ellas quieran o esperan que ellos hagan por ellas.

Los consumidores tienen beneficios "cuando las funciones desempeñadas por el servicio son identificadas correctamente por el cliente y usuarios, para esto es necesario saber cómo los consumidores están recibiendo los beneficios, y si hay necesidad de beneficios adicionales a ser proporcionados."²⁹

Una vez que se han dado los beneficios, es necesario evaluarlos, para lograr esto es necesario realizar pruebas, a través de investigaciones para verificar como están los consumidores recibiendo el beneficio, si necesita servicios adicionales y que espera él recibir del producto / servicio.

Todo producto o servicio debe tener una garantía de buen funcionamiento, ya que el consumidor tiene en general una expectativa de que el servicio no falle. La satisfacción legítima del usuario es, una cuestión de honestidad, también un respeto a las cláusulas específicas del contrato de venta.

Ayudar al cliente es una de las tareas más importantes del servicio , por esto, es necesario estudiar las facilidades para volver el punto de vista del cliente lo más agradable y sugestivo. Es necesario crear todas las facilidades posibles , tales como: facilidades de estacionamiento, servicio de entrega, tarjetas de crédito, atención rápida, información de interés, orientación en general, etc.

²⁹ Idem. 105.

3.4. ASPECTOS IMPORTANTES DEL BANCO.

3.4.1. ¿Qué es y en que consiste el servicio bancario ?

Para poder lograr tener calidad en el servicio bancario y la satisfacción de las necesidades de los clientes , es necesario definir que es un banco y como está organizado o estructurado, para poder partir de estos conceptos y entender cual es la misión y el objetivo de dar un buen servicio bancario.

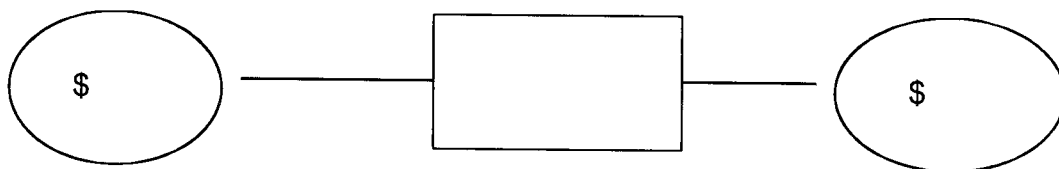
Un banco es aquella” institución de crédito considerada como banca múltiple, o banca de desarrollo, constituida con el carácter de Sociedad Nacional de Crédito, que tiene como principal función prestar el servicio público de Banca y Crédito.”³⁰ Es decir, es el punto de contrato entre personas que le confían el dinero y personas que lo solicitan a través de créditos.

La característica básica de toda Institución de Crédito es el papel de intermediación que desarrollan, captan por una parte recursos del público, y por otra parte, los ponen a disposición de otras personas que los requieren para beneficio de sus actividades productivas, de distribución y de consumo.

³⁰ PEREZ MURILLO José, *Que es un Banco ?*, Regina de los Angeles S.A. 1989. P.1

La función de intermediación se aprecia en forma más objetiva en la siguiente gráfica:

USUARIO DEL DINERO INTERMEDIARIO TENEDOR DEL DINERO



Agricultor, industrial,
comerciante, particular, etc.

Institución de
Crédito.

Cuentahabiente,
Ahorrador,
Inversionista, etc.

Los bancos que se encargan de dar servicio a los clientes están constituidos como banca múltiple, "que es la que se encarga de dar servicio de crédito, mediante operaciones activas o pasivas y se acatan a las reglas de la S.H.C.P., con opinión de Banco de México y Comisión Nacional Bancaria." ³¹

³¹ Idem. P.5

La forma en que está estructurado un banco es :

Área de Servicio: Atención al cliente.

Área Comercial: Venta de productos y servicios

Área Patrimonial: Atención de clientes de mayor deposito

Área Corporativa: Atención a empresas.

Área Administrativa : Operación de sucursales y administración de la misma.

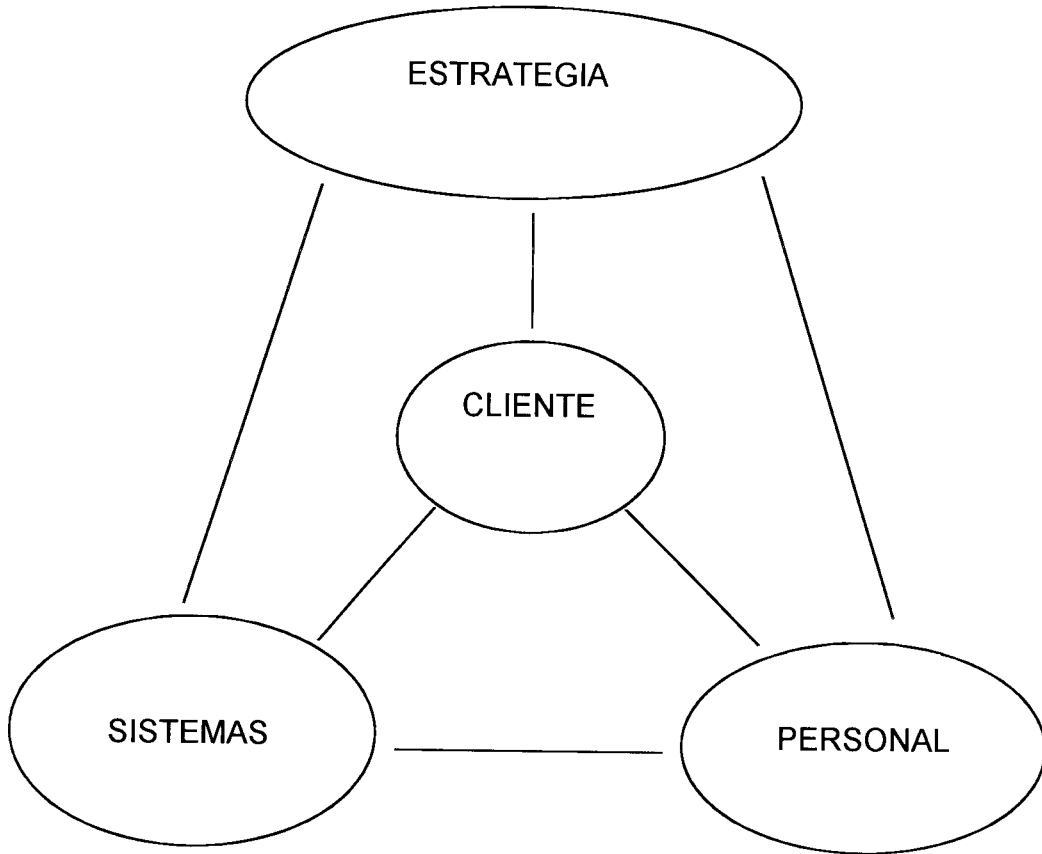
Área de Contabilidad: Operación y contabilidad de la misma.

Las operaciones que realizan los bancos son las siguientes :

- Recibir depósitos bancarios de dinero.
- Otorgar prestamos o créditos.
- Expedir tarjetas de crédito.
- Prestar servicios de caja de seguridad.
- Desempeñar el cargo de albacea.
- Cambio de divisas.
- Entre otros.

Actualmente hablar de calidad de servicio en los bancos es algo fundamental para los clientes, es por ello que los bancos cada día se empeñan en mejorar la calidad en los servicios que ofrecen.

Para lograr esto ellos cuenta con un modelo de servicio al cliente.



Este modelo nos indica el hecho de que el banco junto con un plan de estrategias, con un buen sistema y un personal capacitado va a lograr satisfacer las necesidades. “Buscar al cliente y ofrecerles el mejor servicio, contando con un equipo completo, permitirá llegar al cliente, lograr que se sienta bien con nuestros servicios, y todo esto será para el banco una forma de alcanzar el éxito.”³²

³² Información BANCARIA.

3.4.2. Historia del Banco estudiado.

Por razones de las políticas internas del banco no se puede mencionar el nombre del banco analizado, pero hablare de sus antecedentes.

Como banco, "nació en 1934 en Chihuahua siendo una entidad financiera enfocada a apoyar al sector agrícola principalmente. En los años cincuenta, el banco se expande hacia toda la República celebrando en 1959 su 25 aniversario.

De 1957 a1977 se consolida como uno de los grupos financieros más importantes del país.

EN 1991 pasa a formar parte de un Grupo Financiero de Escocia , a través de la casa de Bolsa.

En 1995 adopta la razón social. En 1996 Banco de Nueva Escotia (Scotiabank) asume la administración del Grupo Financiero.

Fundado en 1832 en Halifax, capital de la provincia de Nova Scotia y principal puerto del Atlántico. La casa matriz está en Halifax, sin embargo la Dirección General está en Toronto, el principal centro financiero de Canadá .

Las principales áreas de negocio del Scotiabank son cuatro : Banca Doméstica, Banca Corporativa, Banca de Inversión y Banca Internacional.

La Banca Corporativa ofrece servicios de crédito y administración de efectivo a las grandes empresas del mundo y gubernamentales

En México, además de su participación con este Grupo Financiero, ha tenido una oficina de representación desde 1967 dedicada a los negocios de banca de corresponsalía, de financiamiento de entidades gubernamentales y proyectos de desarrollo.”³³

3.4.2. Misión del banco.

¿ Que es una misión ?

Para poder definir cual es la misión de un banco o cualquier otro negocio o empresa es importante primero hacernos una pregunta ¿ En qué consiste nuestro negocio ?. “La mayoría de veces los lemas buscan captar simpatía hacia la compañía e implican que ella se considera como un agente de cambio, pero un planificador de mercadotecnia necesita una definición más precisa del negocio.”³⁴

Primero se necesita identificar los factores del éxito, cada industria tiene entre tres y seis factores que son necesarios para el éxito, pero estos factores se ven modificados por las condiciones económicas y por ello la planeación a largo plazo requiere que éstos se reevalúen. Estos cambios de ambiente para la planeación produce nuevos factores de éxito y exigió cambios en las metas, las políticas y las estrategias de la empresa.

³³ Información BANCARIA

³⁴ HUGHES David, *Mercadotecnia Planeación Estratégica*, Wesley Iberoamericana, 1989. P.104.

Segundo se necesita tener la definición de negocio , el cual puede establecerse como un grupo determinado de productos o servicios, un mercado dado y una relación entre los dos. “El concepto que maneja mercadotecnia consiste en establecer que podemos empezar comprendiendo las necesidades del mercado y luego trabajar para diseñar un producto o servicio que se ajuste a las necesidades del cliente.”³⁵

Algo que debemos tomar muy en cuenta es que al definir un negocio, debemos identificar los factores de éxito en la industria ; debe identificarse la competencia actual y potencial ; deben establecerse claramente los recursos : personal, materiales, instalaciones, servicios y equipo. Para diseñar y vender un producto o servicio es necesario entender el proceso de decisión del comprador. Deben establecerse conexiones de distribución y promoción entre el mercado y el producto o servicio.” La definición del negocio debe tomar en consideración la dinámica del ambiente económico, social, político y tecnológico en el cual opera la empresa.”³⁶

Una vez bien establecidos los factores del éxito y la definición de negocio, una empresa ya puede definir cual es su misión.

³⁵ Idem P. 105

³⁶ Ibidem. P. 106.

Misión en cuanto al servicio

“Construir una relación a largo plazo con clientes que mediante la satisfacción de sus necesidades y estando convencidos de los beneficios del producto o servicio, desarrollen lazos de lealtad hacia la empresa.”³⁷

3.2.2. Objetivos del banco en cuanto al servicio.

¿ Que es un objetivo corporativo ?

Los objetivos corporativos pueden entenderse como una extensión de los valores personales de quienes están en la dirección. “Los valores personales de los ejecutivos hacen algo más que influir en los objetivos corporativos ; también influyen en las estrategias, que son los medios alternos para alcanzar los objetivos.”³⁸

Los objetivos deben ser dirigidos más internamente, en vez de ser dirigidos por los demás, ya que se refiere a una perspectiva que hace hincapié en los valores y las capacidades de la empresa, y los procedimientos dirigidos por los demás sólo consideran las oportunidades del mercado.

³⁷ Información BANCARIA.

³⁸ HUGHESN David Op.Cit. P. 107.

El enfoque internamente “incluye una evaluación de los valores de los ejecutivos sus virtudes, talentos, habilidades, así como también sus limitaciones.”³⁹

La determinación de los objetivos de la compañía debe representar una ponderación cuidadosa del balance entre los resultados deseados y la probabilidad de que estos se cumplan. Este balance es definitivo. Los objetivos estratégicos que son demasiado ambiciosos ocasionan disipación de activos, destrucción de la moral y crean el riesgo de perder ganancias pasadas, así como también futuras oportunidades. Los objetivos estratégicos que no son suficientemente ambiciosos representan una oportunidad perdida y abren una puerta a la conformidad.

Objetivo del banco

“Contar con los sistemas y procedimientos más avanzados, que permitan que los Recursos Humanos aprovechen eficientemente la tecnología en Servicios Bancarios para satisfacer las necesidades de la clientela :

Haciendo énfasis en :

- Tiempo de Atención.
- Tiempo de Espera.
- Actitud de Servicio.
- Venta Cruzada.”⁴⁰

Es compromiso de todo el personal de las Sucursales, integrar su participación en los esfuerzos realizados por otras áreas, consolidando un solo Grupo de trabajo; y mostrando una nueva imagen , que nos permita trascender.

³⁹ Idem. P. 109.

⁴⁰ Información BANCARIA,

3.2.3. Lema del Banco

Comprometernos con el servicio es lograr la atención personalizada con calidez humana para satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes.

“ Calidez bancaria, Calidad Humana. ”⁴¹

3.4.4. Metas del Banco.

¿ Que es una meta ?

Las metas son objetivos cuyo logro se busca por un tiempo específico dentro del periodo cubierto por el plan. “Una meta es un objetivo que se ha expresado en términos de la magnitud que debe alcanzarse y el periodo de tiempo para su logro.”⁴²

Meta del banco en cuanto al servicio

Las metas para el año 1999 son la siguientes :

- “Tener un taller de Cultura de servicio, para desarrollar una actitud de servicio con calidez hacia el cliente. Este taller se llevará semanalmente en el cual se les estará dando información de como mejorar el servicio con los clientes y se les estará evaluando para ver si se esta llevando a cabo.

⁴¹ Ibidem.

⁴² HUGHES David. Op. Cit. P. 111.

- Lograr que todo el personal de la empresa comprenda que el servicio personalizado con calidez humana que ofrecemos en todas y en cada una de las transacciones que realizamos día con día es lo que nos distingue.
- Buscar la mayor captación de público, es decir, se tendrá que llegar hasta donde este el cliente y ahí ofrecer nuestros productos y servicios.
- Alcanzar a nivel regional la mayor captación de público en cada una de las oficinas.
- Lograr las metas establecidas para este año en cuanto a la colocación establecida a nivel regional.
- Contar con los mejores gerentes, ejecutivos y subgerentes administrativos para lograr un mejor servicio.”⁴³

3.4.5. Reglas para mejorar la calidad en el servicio bancario a los clientes.

1. *SER COMPETITIVO* : Sobre todo en "ofrecer calidad en el producto que genere y ofrezca, como el trato a su clientela y a la comunidad que le rodea."⁴⁴ En pocas palabras, sea eficaz y eficiente, o efectivo, para lograr productividad para su empresa y bienestar para sus trabajadores.

⁴³ Información BANCARIA.

⁴⁴ ADMINISTRATE HOY, Revista 5. Año I, Agosto 1994. P. 51

2. **PREOCÚPESE POR PREPARARSE** : Preocúpese por “contar con los conocimientos suficientes y profundos acerca de su producto o servicio y del medio ambiente que le rodea”⁴⁵, de tal manera que siempre esté en posibilidad de responder las preguntas que le planteen y los problemas que se le presenten.

3. **TENER ACTITUD POSITIVA** : Traducida esta idea como la energía que se necesita para ser más competitivo ; para tener mayores habilidades, para ser más profesionales en el campo de trabajo y en relación con los clientes.

4. **CUIDAR LA IMAGEN DE LA CORPORACIÓN O EMPRESA** : No permitir que en la organización se observe anomalías, que puedan propagarse en la clientela.

5. **SER CORTÉS** : Dice un antiguo refrán : Lo cortés no quita lo valiente, confundimos los términos y creemos que con agresividad lograremos mejores ventajas, eso no es verdad, es mejor tener un trato amable, agradable, placentero, el cual redundará en beneficios para la empresa, sus trabajadores y la sociedad en su conjunto.

6. **HACER UN SEGUNDO ESFUERZO** : Decía Rudyard Kipling : “ Cuando vayan mal las cosas como a veces suele ir, descansar acaso debes pero nunca desistir”⁴⁶. Siempre se debe estar luchando por hacer un segundo esfuerzo, por ser los mejores. El profesionalismo se logra con el esfuerzo.

⁴⁵ Idem. P. 51.

⁴⁶ Idem. P. 51.

3.4.6. Como aprovechar el potencial de los empleados para mejorar la calidad en el servicio bancario.

Algo muy importante para dar un buen servicio es saber aprovechar al máximo las potencialidades de los empleados, en beneficio de la organización y del trabajador mismo, para ellos , debe preocuparse por :

- 1.- Que el personal de la empresa solicite la ayuda necesaria para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo, independientemente de su nivel de calificación y responsabilidad. "Propiciar la colaboración entre los miembros de los equipos de trabajo de cada una de las áreas del banco."⁴⁷ Se debe estructurar el trabajo de tal manera que cada persona pueda usar sus mejores talentos en las labores asignadas.
- 2.- Enriquecer las tareas para provocar un auténtico interés y un mayor aprovechamiento de las capacidades personales de los empleados.
- 3.-Precisar conjuntamente, trabajadores-supervisores, las maneras de alcanzar los objetivos de cada puesto de trabajo, de cada área, de cada división y de la empresa en su conjunto, "a fin de determinar las metas concretas que sirvan como símbolos de progreso individual y se traduzcan en mejoría de la colectividad, todo ello con el afán de impactar los objetivos generales de la organización."⁴⁸
- 4.- Evaluar constantemente su rendimiento y el de su área y tratar de investigar en qué medida impacta en la estrategia global de la empresa.

⁴⁷ Idem P. 52.

⁴⁸ Idem P. 52

¿ Porqué es importante la motivación para la calidad ?

Para lograr que los empleados trabajen con calidad en el servicio a los clientes es necesario motivarlos para que desempeñen bien su trabajo .Pero antes que nada los directivos deben tener bien claro el concepto de motivación y como lograr mantener motivado al personal.

EL concepto de motivación significa “la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.”⁴⁹

Al hablar de esfuerzo, no solo es que el empleado de su mejor esfuerzo , sino, que se tiene que conducir a un buen rendimiento laboral, se debe tomar en cuenta la calidad del esfuerzo, así como su intensidad. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización, y consistente con ellas, es el tipo de esfuerzo que se pretende.

Cuando un empleado se encuentra motivado se encuentra en un estado de tensión, para liberar esta tensión hace un esfuerzo, entre más tensión se tenga mayor será el grado de esfuerzo, pero dicho esfuerzo debe estar orientado hacia los objetivos de la organización para que esto funcione ,sino, el esfuerzo será en vano .

Para lograr la “motivación de los empleados se puede hablar de muchos incentivos, como, metas, la participación en las decisiones de la organización, rediseño de las actividades para proporcionar a los trabajadores más desafíos y responsabilidad y también ¿ por que no ?el dinero .” ⁵⁰

⁴⁹ ROBBINS Stephen P. *Comportamiento Organizacional* ,Phh. Prentice Hall, 1993. P.207.

⁵⁰ Ibidem. P. 239.

Este último punto es muy importante, ya que el dinero es un incentivo medular para motivar el trabajo, ya que con el pueden adquirir muchas cosas que desean y satisfacen sus necesidades. Es más, el dinero también “cumple con la función de una tarea de control, mediante la cual los empleados determinan el valor que la organización concede a sus servicios y mediante la cual los empleados pueden comparar su valor con el de otros.”⁵¹

Los obstáculos que se pueden eliminar por medio de la motivación.

- 1.- LA IGNORANCIA : Las personas no son conscientes de que están creando problemas de calidad.
- 2.-LA COMPETENCIA ENTRE LAS PRIORIDADES : Las personas son incapaces de lograr la calidad porque otros objetivos que tienen mayor prioridad se cruza en el camino.
- 3.- LA SUB-OPTIMIZACIÓN : El logro de la calidad se cruza en el camino de la calidad global.
- 4.- LOS MITOS CULTURALES : Las personas mantienen ciertas creencias sinceras que están relacionadas con la calidad pero no se basan en los hechos. Estos mitos pueden constituir un obstáculo a los esfuerzos constructivos para conseguir el liderazgo en calidad.

⁵¹ Idem P. 239.

4. TESIS

Al hablar de dar un buen servicio al cliente , no sólo se trata de ser amables con ellos y sonreírles todo el tiempo, sino de buscar la manera o la forma de lograr que el cliente se sienta completamente satisfecho y continúe con el servicio.

El cometer errores cuesta dinero y tiempo, al eliminar los errores va a permitir , dar un buen servicio y con calidad, es decir, hacer bien las cosas a la primera .

Para dar solución a este problema se deben estandarizar los conceptos de servicio y de calidad, es decir, es necesario que tanto los empleados o jefes entiendan en qué consiste dar un buen servicio y la calidad del mismo. Si partimos de esto puntos será más fácil que los empleados puedan ser participes de los objetivo y sean el medio para lograrlo.

El personal de todo el banco debe entender que dar un buen servicio consiste, en atender al cliente de la mejor manera, logrando cubrir y satisfacer sus necesidades.

Algo que influye para lograr dar un buen servicio es :

- Lograr una venta garantizada .
- Dar protección de lo que se está ofreciendo.
- Dar una atención rápida pero buena.
- Dar un servicio confiable.
- Ofrecer asesoramiento.

Otro concepto que debe que dar claro es la calidad , la cual consiste en :

- Lograr que los empleados tengan una buena actitud de servicio.
- Un trato amistoso, atento, educado y cortés .
- Cuenten con la habilidad para resolver los problemas frente al cliente .
- Aclaren las dudas del cliente.
- Cuenten con una apariencia personal apropiada ,en este caso un aspecto formal.

Algo importante de mencionar que influye en dar un servicio con calidad, es tomar en cuenta los siguientes puntos :

- Los servicios deben darse en una forma rápida de forma oportuna, esto es, darlos en el momento en que el cliente lo necesita.
- Si se habla de dar un servicio de calidad para lograrlo es necesario tener consistencia, la cual consiste en dar siempre la misma calidad en el servicio, no solamente cuando el personal viene de buenas, o con la voluntad de trabajar bien y satisfacer al cliente oportunamente, debe ser una conducta general de todos los empleados que forman parte del banco.

El buen servicio a los clientes da como resultado la satisfacción de éstos, clientes leales y negocios repetidos.

Otro factor negativo para el desempeño del banco es la falta de compromiso por parte del personal para que den lo mejor de sí y así obtener una satisfacción total de los clientes.

Para lograr un buen equipo de trabajo , se requiere que los jefes presten atención a sus empleados, de la siguiente forma :

- Aclaren sus dudas, se debe verificar que toda la información que se da es entendida por todo el personal.
- Contesten sus preguntas, es importante dar la información en una forma clara y estar al pendiente de todas sus inquietudes .
- Verifiquen que la información dada ha sido entendida, para que puedan realizar trabajo como es requerido.
- Proporcionen información en forma oportuna, es decir, presentar las cosas, los proyectos, las ideas, los informes a tiempo.
- Es importante que los jefes estén recordando constantemente a los empleados los objetivos y la misión del banco, ya que si ellos están conscientes hacia donde quiere llegar el banco y que medios tiene que utilizar para llegar a ello, será más fácil que los empleados realicen su trabajo conociendo porque lo hace y hacia donde se dirige.

Considerando la importancia del personal, como parte fundamental para lograr un excelente servicio se debe contemplar el desempeño y capacidad del personal que en este caso son los ejecutivos y el personal de cajas, ya que son ellos los que tienen un contacto directo con los clientes , y son ellos el medio que informa si el servicio satisface las necesidades del cliente o no, es decir, son el canal de distribución de los servicios bancario.

Por lo tanto es importante estar pendiente de :

- Si el personal está debidamente capacitado.
- Si se siente bien desempeñado ese puesto.
- Si cuenta con actitud de servicio.
- Si el personal está motivado, es decir, si se le paga bien, si se le respetan sus horas de descanso, si recibe incentivos por su buen desempeño.
- Si su aspecto va con la imagen del banco.

El cumplir con estos puntos permitirá, además, transmitir la imagen del servicio que presta el banco. Si no se tienen bien cuidados todos estos aspectos por más que se planeen estrategias para mejorar el servicio, la proyección de la imagen no será una herramienta para lograr la excelencia en el servicio.

Uno de los problemas al cual se enfrenta el banco, es que no mide o evalúa la satisfacción de sus clientes, es decir, no sabe si el servicio del banco es bueno o malo, si el servicio es más pobre o más rico que el resto de los bancos de Morelia.

Para saber cual es la imagen que se tiene del banco, se requiere de hacer preguntas directas al cliente, es decir, llevar una serie de sondeo o encuesta a los clientes que visita la sucursal,.

Existen dos propuestas para dar solución a este problema que impide al banco conocer cual es la opinión de sus clientes.

La primera consiste en que el ejecutivo se acerque con el cliente y realice unas preguntas acerca de su opinión del servicio que ofrece el banco si es bueno o malo, si lo atendieron en forma rápida, si los ejecutivos resuelven sus dudas, etc. de esta manera, se puede dar cuenta que opinión tienen los clientes acerca del servicio ofrecido. (cuestionario anexo 6.1)

La segunda forma de llevar este tipo de encuesta, es teniendo un libro de sugerencias a la vista del público, donde el cliente pueda plasmar todas sus opiniones y sugerencias sobre el servicio.

Para el banco estudiado el primer punto es más factible, dado que cuenta con personal para llevarlo a cabo y obtendría mejores resultados, ya que el ejecutivo captaría todas la opiniones y las expresiones del cliente.

Lo importante de todo esto es mantener contacto con los clientes, verificar si se sienten satisfechos, ya que esto permitirá al banco estar en la mejora continua.

Tener conocimiento de estos puntos ayudará al banco a saber donde esta parado, con que ventajas competitivas cuenta, cuales son sus desventajas y como mejorar aquellos puntos en los que se encuentra más débil.

Si el banco conoce cuales son sus ventajas competitivas en cuanto al servicio, será más fácil para este sacarle provecho a esa ventaja y distinguirse del resto de su competencia.

Como el banco estudiado no es un banco grande en estructura y cuenta con pocas sucursales, es importante que busque una ventaja en cuanto a la calidad de servicio que ofrece, logrando distinguirse por el excelente trato que recibirán los clientes en la sucursal.

El banco necesita lograr una diferenciación en cuanto al servicio, la cual se va a lograr :

- Contando con un personal bien capacitado que logre transmitir al cliente la seguridad y la confiabilidad en cada uno de las operaciones que él realice.
- La diferenciación se va a lograr a través de la imagen que proyecte el banco y sus empleados.

Es importante que el banco busque la diferenciación en cuanto a la calidad del servicio, la cual se logra a través de :

- Un trato amable
- En escuchar las dudas del cliente .
- Darle solución a sus problemas.
- Lograr hacer sus operaciones en el menor tiempo posible,

La única forma de retener al cliente es manteniéndolo satisfecho y proporcionando lo que él necesita.

Para lograr la productividad del servicio es necesario que el banco tenga en cuenta lo siguiente :

Eliminar al máximo los tiempos de espera, ya que por más bueno que sea un servicio si el tiempo de espera es largo el cliente se va a desesperar y eliminara por completo la calidad del servicio.

Para lograr reducir los tiempos de espera es necesario contar

- Con equipos de computo en excelentes condiciones que permitan agilizar las operaciones.
- Personal bien capacitado que agilicen el trabajo y no tengan errores en sus operaciones.

De esta forma los tiempos de espera serán menores y los clientes estarán satisfechos con el servicio prestado.

Estrategia de mercadeo para el banco estudiado.

Otro aspecto importante para lograr la excelencia en el servicio, es plantear una estrategia de mercadeo, esto es, definir a que mercado se dirige , que en este caso es a personas que quieren confiar su dinero o personas que lo solicitan a través de créditos.

El objetivo principal del banco es satisfacer las necesidades de sus clientes a través del los mejores sistemas de computo para agilizar sus funciones.

La misión del banco es construir una relación a largo plazo con clientes que mediante la satisfacción de sus necesidades y estando convencidos de los beneficios del producto o servicio, desarrollen lazos de lealtad hacia la empresa.

Una vez que se ha definido los objetivos y la misión del banco, es importante establecer como se va a lograr cubrir las necesidades del banco, por lo tanto se tiene que establecer lo siguiente :

PRODUCTO

Los productos que ofrece el banco son cuenta de cheques, cuenta única, cuenta única empresarial, inversiones a plazo fijo, inversiones es UDI's, tarjeta de crédito, créditos personales, créditos hipotecarios, servicios especiales, entre otros.

Estos son los productos que ofrece el banco pero no sólo esto es necesario. Lo importante de los producto es destacar y promover los beneficios de cada uno de ellos , es decir, hacerlos atractivos a los clientes o futuros clientes.

Lo cual se va a lograr por medio de :

- Explicar las ventajas con las que contaría el cliente al elegir cualquier producto.
- Ofrecer seguridad en cada uno de los producto.

- Dar un asesoramiento continuo .
- Explicar los servicios adicionales con los que cuenta el producto o servicio.
- Disponibilidad para resolver sus problemas.

MARCA

En el caso del banco la marca es la imagen que da el banco a sus clientes.

Todo el personal de banco debe dar una buena imagen, pero se tiene que cuidar más la parte que tiene más contacto con los clientes , en este caso cajeras, ejecutivos y gerente de la sucursal.

El personal del área de cajas debe cuidar los siguientes aspectos :

- Su aspecto personal.
- La forma en que se expresa con el clientes y compañeros
- Cómo se dirige a los clientes y cómo los atiende .

Los ejecutivos deben cuidar los siguientes aspectos :

- Su aspecto personal
- Proyectar y transmitir seguridad.
- Dar soluciones rápidas a los problemas.
- Ser confiables en lo que dicen y en lo que hacen

El gerente es el que lleva la mayor responsabilidad en cuanto a la imagen , ya que es la cabeza de todo el equipo de trabajo.

Esté debe de transmitir :

- Seguridad.
- Responsabilidad.
- Disponibilidad .
- Actitud de buen servicio .

PRECIO

En este punto es muy difícil dar una opinión a cerca de los precios , ya que muchas veces estos están controlados por el Banco Central o también están establecidos por las políticas y controles del banco.

EMPAQUE

El empaque para los bancos es la presentación de todos sus productos, en esté caso es la presentación de una tarjeta de crédito , la entrega de los certificados o las pólizas y la forma en que presentan todos los productos aun cuando sean intangibles forman parte del empaque . En el caso del banco todos los productos que ofrece están bien dirigidos a cada segmentos al cual va dirigido.

ATENCIÓN AL CLIENTE

El objetivo principal del banco deberá ser dar la mejor atención a sus clientes, logrando la satisfacción a todas sus necesidades. La atención al cliente debe ser personalizada, contando con el mejor personal para atenderlos.

GARANTÍA

Para los bancos la garantía se da con los contratos que aseguran que la operación tiene un respaldo legal y ético del banco.

Pero algo que también es parte de la garantía de un producto bancario es la imagen, si se tiene una imagen de respeto por el cliente, si se transmite seriedad y seguridad, también formarán parte de la garantía a los clientes.

LA PUBLICIDAD

A parte de la publicidad que hace el banco a través de la televisión, periódico y revistas especializadas.

El banco puede hacer su propia publicidad con los clientes que visitan el banco, esto es, si los clientes se van satisfechos con los servicios prestados, estos a su vez darán a conocer a familiares y amigos la excelencia del servicio, y no hay mejor publicidad que un cliente satisfecho.

VENTA PERSONAL

El canal de distribución que utiliza el banco para dar a conocer sus productos o servicios es a través de sus ejecutivos .

El banco debe enfocar toda su atención en capacitar bien a los ejecutivos, que van a ser quienes darán a conocer a los clientes o futuros clientes meta las ventajas competitivas con las que se cuenta, además estén preparados para tratar bien al cliente, aclarar todas sus dudas y lograr que el cliente se quede con la mejor impresión del banco y su personal.

PROMOCIÓN DE VENTAS

La promoción que utiliza el banco para impulsar a comprar los productos o servicios que ofrece, está previamente estudiada para el segmento del mercado al cual va dirigido.

RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones públicas que maneje el banco son desconocidas, por lo cual no se puede analizar si dichas relaciones son buenas o malas para la promoción y publicidad del banco.

DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución de los bancos son sus ejecutivos y oficinas , las cuales para facilitar o para tener mayor contacto con los clientes deben de estar ubicadas en un lugar donde sea más fácil el acceso al cliente o los ejecutivos al cliente.

Tomando en cuenta el número de sucursales y cajeros automáticos con las que cuenta el banco estudiado, se encuentran bien distribuidas en Morelia, permitiendo a sus cliente mayor facilidad para trasladarse y hacer más rápidas las operaciones a realizar.

Una vez analizado cada uno de los elementos para estructurar un plan estratégico, es importante establecer la siguiente estrategia que ayudarán a los empleados bancarios a lograr la excelencia en el servicio, el cual estará enfocado principalmente a ejecutivos y personal de cajas.

La propuesta consiste en hacer una campaña que se llame :

“COMPROMISO CON EL SERVICIO”

Esta estrategia tiene como fin la búsqueda de la plena satisfacción del cliente, a través del servicio personalizado con calidez humana que se hará día con día.

Se manejarán cuatro temas enfocados al servicio, los cuales cada uno de ellos se tratarán o manejarán en forma separada.

Los temas son los siguientes :

1. CERCANÍA CON EL CLIENTE.
2. NECESIDADES DEL CLIENTE.
3. SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.
4. MANEJO DE LA INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Cada tema contendrá los siguientes puntos a estudiar :

1. CERCANÍA CON EL CLIENTE.
 - Salúdalo y dale la bienvenida.
 - Centra tu atención en él.
 - Trátalo de manera personal y amigable.

2. NECESIDADES DEL CLIENTE.

- Hazle preguntas.
- Escúchalo.
- Asegúrate de comprender sus necesidades.

3. SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

- Responde a las preguntas.
- Proporcióname el servicio ofrecido.
- Refuerza sus decisiones y sus elecciones.

4. MANEJO DE LA INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

- Detecta su actitud y comprende la queja.
- Explica la solución del problema.
- Dale seguimiento.

Cada tema se manejará por semana.

En la primera semana se estudiará el tema "Cercanía con el Cliente", se dará una platica acerca del objetivo y se explicará cada uno de los puntos que se manejan en el tema, permitiendo a los empleados entender de que se trata y aclaren todas sus dudas

Durante esta semana estarán carteles en el banco con los puntos que maneja el tema , y se dará un tipo volante que le permita al personal tenerlo a la mano y recordarlo.

En la segunda semana se estudiará el tema " Necesidades del Cliente ", el la cual se dará a conocer los objetivos del tema y se explicara en que consiste.

Se manejará durante toda la semana carteles en el banco sobre el tema y se entregarán volantes a los empleados.

En la tercera semana se estudiará el tema “ Satisfacción de la Necesidades del Cliente “, donde se darán a conocer los objetivos del tema y se explicará en que consiste este tema.

Se manejarán durante toda esta semana carteles en el banco sobre el tema y se entregarán volantes a los empleados.

En la cuarta semana se estudiará el tema “ Manejo de la Insatisfacción del Cliente “, donde se darán a conocer los objetivos del tema y se explicará en que consiste el tema.

Durante está semana se manejarán carteles en el banco y se entregarán volantes a todos los empleados.

Los cuatro temas tienen una duración de un mes, pero se pretende que esta campaña dure 3 meses, esto es, al finalizar el primer mes , se retomara el primer tema, pero con la experiencia ya obtenida del primer mes se mejorará la aplicación del tema .

Si la campaña funciona para los empleados se puede repetir año con año.

El gerente junto con un ejecutivo serán los encargado de dar las platicas, asesorar si no entienden algún concepto y supervisar que se lleve a la práctica.

Los conceptos que se manejan son claros y sencillos de entender, además estarán ilustrados con dibujos(dibujos de campaña, anexo 6.2) con el fin de que sea más fácil de identificar los temas y asociar el dibujo con el tema.

Con esta campaña se pretende que los empleados de una manera fácil y rápida logren entender la importancia que tienen los clientes para el banco.

Esta campaña depende en su mayoría de la disponibilidad y actitud que tengan los empleados, ya que son ellos el medio para lograr los objetivos y la misión del banco en cuanto al servicio, si estos no le dan la importancia que requiere no se podrá llevar a cabo esta campaña de servicio.

5. CONCLUSION

Una vez estudiado y analizado la situación del banco en cuanto al servicio, y después de haber sugerido algunos puntos importantes que pueden llegar a servir en la calidad del servicio al cliente, es necesario hacer mención de la gran importancia de las personas del banco para lograr los objetivos y la misión del mismo. Es importante mencionar que para las empresas de servicios, en este caso el banco es muy importante satisfacer las necesidades del cliente.

Cabe mencionar que al llevar a cabo la realización de la investigación se logró tener una imagen totalmente más amplia de el esfuerzo que hacen y la cantidad de personas que intervienen para lograr dar un buen servicio, así como también el conocer todas sus cualidades, errores y el valor de su esfuerzo para realizar su trabajo.

Es importante que se acepten los errores en que se incurre al realizar su trabajo ya que de los mismos errores se aprende y no se podrán repetir nuevamente de tal forma que se puedan corregir tomándose como oportunidades para salir adelante. Al momento de establecer la situación en la que nos encontramos podemos entender la importancia del cambio.

El cambio es necesario para poder crecer de tal forma que el banco que ha sido analizado requiere de mejorar aún más el servicio en cuanto a la calidad, a través de la capacitación constante a los empleados y continuidad en cuanto a sus objetivos y su misión de mejorar el servicio.

Tomando en cuenta los puntos analizados se llegó a la conclusión de que el paso principal para que este trabajo de resultado es involucrar a todo el personal para poder cumplir con los objetivos y poder llevar a la mente fijada, que exista mayor comunicación con los empleados, con los clientes que son el factor principal de la existencia del banco y al mismo tiempo con los mismos empleados para poder así conocer la opinión de los clientes en cuanto al servicio.

El lograr el éxito implica un gran esfuerzo y dedicación , este no se puede obtener de inmediato es necesario la constancia total.

Todo el personal del banco debe estar dispuesto a este cambio, ya que de ser así la calidad en el servicio será del cien por ciento.

6 . ANEXOS

6.1 ENCUESTA

HORA DE ENTRADA _____

HORA DE SALIDA _____

CONSIDERA USTED QUE EL SERVICIO ES :

BUENO _____

REGULAR _____

MALO _____

SUS OPERACIONES FUERON REALIZADAS EN FORMA :

RÁPIDA _____

REGULAR _____

LENTA _____

EL PERSONAL BANCARIO RESOLVIÓ TODAS SUS DUDAS :

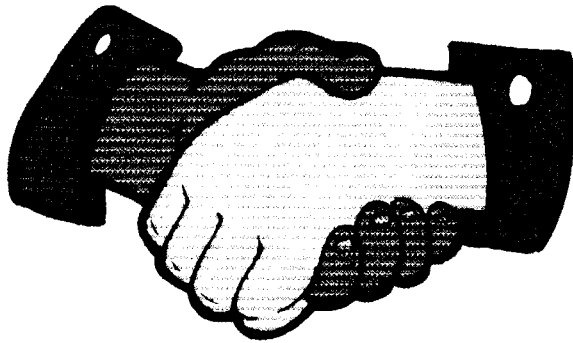
SI _____

NO _____

SUGERENCIAS

6.2 DIBUJOS DE LA CAMPAÑA “COMPROMISO CON EL SERVICIO”

CERCANÍA CON EL CLIENTE



- * SALÚDALO Y DALE LA BIENVENIDA.
- * CENTRA TU ATENCIÓN EN ÉL.
- * TRÁTALO DE MANERA PERSONAL Y AMIGABLE.

NECESIDADES DEL CLIENTE.



*HAZLE PREGUNTAS.

*ESCÚCHALO.

*ASEGÚRATE DE COMPRENDER
SUS NECESIDADES.

SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.



*RESPONDE A LAS PREGUNTAS.

*PROPORCIONALES EL SERVICIO OFRECIDO.

*REFUERZA SUS DECISIONES Y SUS ELECCIONES.

MANEJO DE LA INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE



- * DETECTA SU ACTITUD Y COMPRENDE LA QUEJA.
- * EXPLICA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.
- * DALE SEGUIMIENTO.

6.3 GRÁFICA DE CONTROL DE LA CAMPAÑA

COMPROMISO CON EL SERVICIO

		CONTROL MENSUAL		
SEM	T E M A	1	2	3
1	CERCANÍA CON EL CLIENTE.			
2	NECESIDADES DEL CLIENTE.			
3	SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.			
4	MANEJO DE INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE.			

- ◆ BUENO = B
- ◆ REGULAR = R
- ◆ MALO = M

6.4 BIBLIOGRAFIA

- 1.- Kotler Philip. Armstrong Gary.
Fundamentos de Mercadotecnia.
Prentice Hall. Segunda Edición 1991.

- 2.- Stantin William. Futrell Charles.
Fundamentos de Mercadotecnia .
MC. Graw Hill . Octava Edición 1989.

- 3.- Stanton William .Etzel Michael. Walker Bruce.
Fundamentos de Marketing.
MC. Graw Hill. Décima Edición 1996.

- 4.- Leenders Michiel . Fearon Harold E. England Willour B .
Administración de Compras y Materiales.
Cecsa . Primera Edición. 1995.

- 5.- Sheth.
Recupere su Mercado.
Limusa Noriega Editores . Primera Edición . 1990.

- 6.-Kloter Philip.
Fundamentos de Mercadotecnia.
Prentice Hall . Primera Edición. 1989.

- 7.- Juran J. M. . Gyng F. M.
Análisis y Planeación de la Calidad .
MC. Graw Hill . Primera Edición . 1990.

8.-Quinn Mintzberg.

Proceso Estratégico.

Prentice Hall. Primera Edición .1991.

9.-Administrare Hoy .

Revista # 1.

Año I , Noviembre 1994.

10.- Administrare Hoy.

Revista # 5.

Año I , Agosto 1995.

11.-Administrare Hoy .

Revista # 7.

Año I, Octubre 1995.

12.- Administrare Hoy.

Revista # 8.

Año I, Noviembre 1995.

13. Administrare Hoy

Revista 51.

Año, Enero, 1997.

14. Administrate Hoy

Revista 52.

Año, Febrero ,1997.

15.- Información Documental Bancaria de Banamex .**16.-Juran J.M.**

Juran y el Liderazgo para la Calidad.

Un Manual para Directivos.

Díaz de Santos S . A. Primera Edición .1990.

España.

17.- Deming W. Edwards.

Calidad , Productividad y Competitividad.

La Salida de la Crisis.

Díaz de Santos S. A. Primera Edición 1989.

España.

18.- Hartley.

Administración de Ventas.

Cecsa. Octava Reimpresión . 1992.

19. - Costa Ramón

La empresa hacia el año 2010, Guía práctica de supervivencia Empresarial.

Alfa Omega, Segunda Edición, 1990.

20.- Kotler Philip.

Dirección de la Mercadotecnia.

Prentice Hall. Séptima Edición. 1993.

- 21.- Cobra Marcos . Zwarg Flavio A.
Marketing de Servicios Conceptos y Estrategias.
Mc. Graw Hill. Primera Edición . 1992.
22. Interner E-mail Juan .Basualdo. Calidad Org.
23. Robbins Stephen P.
Comportamiento Organizacional.
Prentice Hall, Sexta Edición 1993.
24. Taormina Tom
ISO 9000 Liderazgo Virtual.
Prentice Hall , Primera Edición, 1997.
25. Hughes David.
Mercadotecnia Planeación Estrategica.
Iberoamericana , Primera Edición, 1989.
26. Información de Inverlat.