

105  
20j



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

---

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL AREA DE SERVICIO  
DE TARJETA DE CREDITO DE UNA INSTITUCION  
FINANCIERA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**

**GERARDO RANGEL ALBINO**



**MEXICO, D. F.**

**1997**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL ÁREA DE SERVICIO DE TARJETA  
DE CRÉDITO DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**GERARDO RANGEL ALBINO**

**ASESOR DEL SEMINARIO:**

**L. A. E. GILBERTO ENRIQUE DÍAZ CASTRO**

**MÉXICO, D. F., 1997**

DEDICADA A:

MI MADRE:

MARÍA DE JESÚS ALBERTO JAMER

MI PADRE:

JOSÉ GUADALUPE RANGEL OTTNEROS

POR TODO LO QUE ME HAN ENTENDIDO Y SIGNIFICADO EN  
TODA MI VIDA :

MUESTRA DE ESFUERZO

INSPIRACIÓN

SACRIFICIOS REALIZADOS

PACIENCIA Y AMOR

ANXIEDAD Y CARIÑO

DISPONIBILIDAD

RESPONSABILIDAD Y RECTITUD

ESPIRITU DE TRUQUEO

SINCERIDAD Y FRANQUEZA

ASÍ COMO A TODAS LAS PERSONAS QUE HAN CREÍDO EN MÍ Y  
ME HAN APOYADO EN EL LOGRO DE MI VIDA PERSONAL Y  
PROFESIONAL.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL ÁREA DE  
SERVICIO DE TARJETA DE CRÉDITO DE  
UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA**

-- ÍNDICE --

	PÁGINA
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LOS ESTUDIOS DE LA ADMINISTRACIÓN</b>	
1.1 LA ADMINISTRACION COMO UNA NECESIDAD HUMANA	3
1.2 EN MÉXICO	5
1.3 CONCEPTOS	5
1.4 UNIVERSALIDAD DE LA ADMINISTRACION	7
1.5 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN	8
1.6 EL PROCESO ADMINISTRATIVO	12
1.6.1 ETAPAS ESPECÍFICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	13
1.6.2 CONTROL	15
1.6.2.1 SU IMPORTANCIA	16
1.6.2.2 DE SUS PRINCIPIOS	17
1.7 CUADRO REPRESENTATIVO DE LOS FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO POR DIFERENTES AUTORES	19
<b>CAPÍTULO II. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA</b>	<b>20</b>
2.1 ANTECEDENTES Y GENERALIDADES	21
2.2 OBJETIVO	22
2.3 FINALIDAD	23
2.4 CONCEPTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	23

2.5	METODOLOGÍAS	25
2.6	CUADRO COMPARATIVO ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERACIONAL	31
<b>CAPÍTULO III. CALIDAD TOTAL</b>		
3.1	OBJETIVO	36
3.2	CONCEPTOS	38
3.3	METODOLOGIAS	43
3.4	¿CALIDAD TOTAL O REINGENIERÍA?	52
3.4.1	MODA EN LA CALIDAD	52
3.4.2	ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL	53
3.5	CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	59
<b>CAPÍTULO IV. SERVICIO Y CALIDAD</b>		
4.1	OBJETIVOS	61
4.2	CONCEPTOS	63
4.3	PRINCIPIOS DE LA CALIDAD DE SERVICIOS	64
4.4	TRABAJO EN EQUIPO PARA ALCANZAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO	71
4.5	TRABAJO EN EQUIPO: COMO INVOLUCRAR A LA GENTE PARA MEJORAR LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LA INSTITUCIÓN	74
<b>CAPÍTULO V. OPERACIONES DE CRÉDITO Y BANCARIAS</b>		
5.1	LA APERTURA DE CRÉDITO	80
5.2	EXTINCIÓN DEL CRÉDITO	82
5.3	CONTRATO DE APERTURA DE CRÉDITO EN CUENTA CORRIENTE MEDIANTE TARJETA DE CRÉDITO	85
5.4	CONCEPTO DE TARJETA DE CRÉDITO	88
5.5	CONTENIDO DE LAS TARJETAS DE CRÉDITO	89

<b>CAPÍTULO VI. LA CALIDAD DE SERVICIO A CLIENTES DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA DE CRÉDITO</b>	<b>98</b>
6.1 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA	103
6.2 TARJETAS DE CRÉDITO EXISTENTES EN LA INSTITUCIÓN	104
6.3 ANÁLISIS DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA A TRAVÉS DE BANCAS	134
6.4 EN BUSCA DE MEJORES PRÁCTICAS EN EL ÁREA DE SERVICIO	139
6.4.1 EL TELÉFONO COMO INSTRUMENTO DE SERVICIO	144
<b>CAPÍTULO VII. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>158</b>
7.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	158
7.2 HIPÓTESIS GENERAL	158
7.3 PONDERADORES O FACTORES QUE DEBEN COMPO- NER LA CALIDAD DEL SERVICIO, TELEFÓNICO DE TARJETAS DE CRÉDITO	163
7.4 BIOFEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)	175
7.4.1 LINEAMIENTOS	182
7.4.1.1 LINEAMIENTOS DE RELACIONES LABO- RABLES	182
7.4.1.2 PROCEDIMIENTO PARA EL LEVANTA- MIENTO DE ACTAS ADMINISTRATIVAS	185
7.5 CUESTIONARIO	189
7.5.1 TABULACIÓN	192
7.5.2 GRÁFICA DE TABULACIÓN	194

<b>GRÁFICAS</b>	
<b>ANEXO I</b>	<b>199</b>
<b>ANEXO II</b>	<b>202</b>
<b>ANEXO III</b>	<b>203</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>208</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>210</b>



## INTRODUCCIÓN

La administración aplicada de modo consciente con infinidad de hechos históricos, demuestra que desde sus orígenes, tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, de esta manera el hombre vive y se desarrolla en grupos con un fin común.

En la aplicación de la administración es preciso mencionar la gran importancia que tiene el proceso administrativo dentro del desarrollo de la auditoría, administrativa ya que ésta es base fundamental de evaluar y revisar el buen funcionamiento de cualquier institución financiera .

La auditoría administrativa al evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o éxitos, se podrá desarrollar un programa de mejoras y solución de problemas mediante la aportación de posibles alternativas de solución, logrando establecer el mantenimiento de estándares de control y calidad permanentes.

Es esta época de grandes adelantos tecnológicos, que no todas las instituciones cuentan con ellos, concretamente en el área de servicio a clientes (atención telefónica), se analizan las políticas, sistemas, procedimientos y controles de calidad que esta se desarrollan directa e indirectamente con el cliente al considerar que dichas actividades con regularidad presentan cierta ineficiencia de controles actuales de calidad permanente y de procedimientos necesarios para llevar a cabo un excelente servicio.

Considero muy arriesgado dejar a la deriva, la evaluación a través de controles de calidad, los proyectos que se desprenden de una gran inversión y de los cuales se esperan grandes resultados, en este caso de un proyecto de una institución financiera en el área de servicio a clientes (atención telefónica) contemplando la tarjeta de crédito como un instrumento de pago que permite al titular adquirir bienes o servicios a plazos de tiempo determinados, así como su apertura y extinción del crédito.

En el programa de evaluación de la calidad, la institución financiera en el área de servicio a clientes contempla el óptimo desempeño de sus integrantes y la plena satisfacción de sus clientes o en su defecto la búsqueda de la implantación de mejores prácticas en el área de atención telefónica de tarjeta de crédito.

CAPITULO I  
**ANTECEDENTES DE LOS ESTUDIOS DE LA**  
**ADMINISTRACIÓN**

**1.1 LA ADMINISTRACIÓN COMO UNA NECESIDAD**  
**HUMANA**

El hombre ha aplicado a la administración de modo consciente e inconsciente, infinidad de hechos históricos demuestran que desde sus orígenes, tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, porque vive en grupos y se desarrolla en grupos para protegerse del medio ambiente.

Desde el momento en que tuvieron que hacer una tarea de conjunto, como cazar, mover una roca, recolectar sus alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para lograr lo que deseaban. Y en la medida en que la tarea era más difícil, requirieron más organización, surgieron entonces los líderes que dirigían las operaciones, como la caza de un mamut o como la construcción de una pirámide, con grupos ya más evolucionado. Los mismos libros religiosos y sagrados contienen consejos de como organizar al pueblo.

Dentro del estudio de la administración, la revolución industrial complico los sistemas de producción fabril y, por tanto, la de todos sus elementos. este hecho estimuló la necesidad de estudiar sistemáticamente el acto administrativo para mejorar la eficiencia de las organizaciones sociales productivas de aquella

época, por eso, no debe de extrañarnos que el estudio de esta actividad humana haya surgido de los países industrializados de aquella época, como Inglaterra, Alemania, Estados Unidos y Francia, entre otros.

Una de las actividades humanas más importantes, es administrar, ya que los administradores en todo nivel y toda clase de empresas tiene la tarea básica de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual grupos de personas que trabajan mancomunadamente puedan lograr fines y objetivos seleccionados.

Las instituciones y las ideas concernientes a la manera de dirigir, se conocen desde la antigüedad. Los documentos de la antigua China y Grecia muestran interés por una buena coordinación y dirección de las empresas públicas. Ni la gran Muralla, ni el Partenón se habría construido sin planeación, organización, dirección y control. Los griegos y los romanos también lograron dirigir adecuadamente una amplia gama de actividades colectivas, como las aventuras militares, las obras públicas y los sistemas de tribunales.

La Revolución Industrial en Inglaterra (siglo XVIII - XIX), ofrecen testimonios más recientes del ejercicio de la administración. También esa época ha dejado documentos sobre el interés por la administración. Charles Babbage, por ejemplo, escribió en torno a la necesidad de realizar un estudio sistemático y una estandarización (normalización) de las operaciones de trabajo a fin de mejorar la productividad.

## 1.2 EN MÉXICO

La primera escuela de administración surge en el país, en Monterrey, el Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Monterrey inicia sus cursos de administración en nuestro país llamándolos "de negocios" (1943). El Instituto Tecnológico de México establece su escuela en 1947, en 1957, la Universidad Iberoamericana inicia la carrera de Licenciado en Administración.

La Universidad Nacional Autónoma de México la inicia en 1957, año en el que el Consejo Universitario aprueba la carrera con la denominación de "Licenciado en Administración de Empresas".

## 1.3 CONCEPTOS

Administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta, servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

Henry Fayol.- (Padre de la Administración Moderna)

Administrar es: Prever, Organizar, Mandar, Coordinar y Controlar.

Reyes Ponce.- "La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros" u "obtener resultados a través de otros".

Koontz And O' Donnell.- Consideran la administración como: "la organización de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

G. P. Terry.- "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

Determinadas formas de dividir el trabajo, pueden ser más eficientes otras, algunos sistemas de controlar las actividades, pueden dar mejores resultados, entre las formas de establecer y cuidar la disciplina o de dar ordenes, habrá que ser realistas.

**LA ADMINISTRACIÓN** - Busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y solo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, máquinas, etc.

La forma como se estructure y maneje una empresa esta también sujeta a la Ley de la Máxima Eficiencia, y que existen reglas y técnicas específicas para lograr esa máxima eficiencia de la coordinación.

**La coordinación** es considerada por ello, como la esencia misma de la administración, por la mayor parte de los autores de importancia.

Ésta se refiere a la forma misma de agrupación, de estructura, de combinación, de orden, simultáneo en una palabra de coordinarlos.

Coordinación (resultado y en la estructuración misma de las cosas y acciones)

Urwick.- “La Teoría de la Organización de la Materia es posible tan solo si somos capaces de distinguir entre estos dos aspectos, que él llama mecánica y dinámica de la administración.

MECÁNICA:

PREVISIÓN ¿Qué puede hacerse?

PLANEACIÓN ¿Qué se va hacer?

ORGANIZACIÓN ¿Cómo se va hacer?

DINÁMICA:

INTEGRACIÓN ¿Con qué se va hacer?

DIRECCIÓN Ver que se haga

CONTROL ¿Cómo se ha realizado?

**1.4 UNIVERSALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN**

Fayol señala que la administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicable a toda la actividad de grupos, ya sea “la casa”, “los negocios” o “el gobierno” y que, por lo mismo es “universal”.

Henry Fayol vio a la organización como una entidad abstracta que era dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad y que la organización justificaba su existencia a través del logro de sus objetivos.

## 1.5 PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN

Fayol aclaró que en los principios administrativos no existe la rigidez, ya que, en general, en los asuntos administrativos no hay nada absoluto. Es preciso considerar las situaciones concretas y casuísticas para decidir donde y como aplicar los principios generales: “la mesura, hecha de tacto y experiencia, es una de las principales cualidades del administrador”.

Los principios de la administración, Fayol los explicó de la siguiente forma:

### DIVISIÓN DEL TRABAJO

La División del Trabajo consiste en la especialización de las tareas. el trabajo debe organizarse de tal forma que permita esa especialización, para “producir más y mejor con el mismo esfuerzo”. Señala que la división del trabajo corresponde al orden natural.

### AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Fayol da mucha importancia a este principio, y dice que “no se concibe la autoridad sin la responsabilidad” y que “la responsabilidad es un corolario de la



autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable". Define a la autoridad como "el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer".

### DISCIPLINA

"La obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia de signos exteriores de respeto conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes".

### UNIDAD DE MANDO

De todos los principios, Fayol destaca el de unidad de mando como uno de los más importantes. El principio dice que un colaborador no debe recibir ordenes de más de un superior.

### UNIDAD DE DIRECCIÓN

Considerada como fundamental. "Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin". Y esta es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de las fuerzas, de la convergencia de los esfuerzos.

### SUBORDINACIÓN DE LO PARTICULAR A LO GENERAL

En este principio Fayol dice que debe prevalecer el interés del grupo, de la organización, ante el interés personal.

## REMUNERACIÓN DEL PERSONAL

Fayol destaca que el salario debe ser "justo y equitativo, en lo que sea posible".

## CENTRALIZACIÓN

La centralización, se refiere también a la descentralización administrativa "la cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida, es decir los jefes deberán delegar funciones en sus subordinados en la medida en que sea posible, dependiendo de la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior".

## IERARQUÍA

Llamado también de la "cadena de mando" comprendió los niveles de comunicación y autoridad que deben respetarse para evitar conflictos e ineficiencias. Señaló que el abuso en esta materia, puede a su vez conducir a la lentitud administrativa o burocratismo.

## EL ORDEN

Establece como recomendación y dice "es conocida la fórmula; un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. En el orden social sería; un lugar para cada persona y cada persona en su lugar".

## LA EQUIDAD

En el principio de equidad, Fayol establece que todo superior debe ser justo, explica que usa la palabra "equidad" en lugar de "justicia", para no establecer aquí relación con el orden legal y referirse más que nada a la bondad como opuesta a la rigidez.

## ESTABILIDAD DEL PERSONAL

Destaca la estabilidad del personal y la relación con el desarrollo que el empleado o miembro tiene en el aprendizaje y dominio de su trabajo.

## LA INICIATIVA

"La posibilidad de concebir un plan y realizarlo".

"En igualdad de circunstancias un jefe que sabe inspirar la iniciativa en su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo".

## UNIÓN DEL PERSONAL

"La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. En consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas".

## 1.6 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Henry Fayol vio a la organización como una entidad abstracta que era dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad y que la organización justificaba su existencia a través del logro de sus objetivos.

Si la organización desea obtener objetivos administrativos, debe coordinar los recursos con que cuenta y así el administrador deberá prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

### PREVISIÓN

Entendiendo la planeación como el acto de examinar el futuro, lo describe en términos de fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción.

“El mejor de los planes no puede anticipar todas las eventualidades posibles; pero prevé un lugar para las mismas y prepara las armas que serán necesarias en las circunstancias inesperadas”.

### ORGANIZACIÓN

La etapa de organización consiste en formular una estructura (normas más o menos sólidas de una cosa), dual (material y humana) que conforme la organización.

## DIRECCIÓN

La etapa de mando o de dirección es la que hace funcionar los planes y la organización.

## COORDINACIÓN

La etapa de la coordinación consiste en la armonización de toda la información, buscando cohesión y unificación.

## CONTROL

En esta etapa se debe verificar el resultado con el plan original. a partir de ese análisis se puede replantear la gestión administrativa.

### **1.6.1 ETAPAS ESPECIFICAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Haciendo un análisis conjunto del proceso administrativo visto desde el punto de vista de Fayol y de Agustín Reyes Ponce, el cual hace una recopilación de algunos autores tomando lo más útil, presentando la siguiente clasificación de elementos, con el fin de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo, conviene hacer una síntesis de las etapas, elementos y fases que la forman:

## **FASE MECÁNICA**

### **PREVISIÓN**

Objetivos

Investigaciones

Cursos alternativos

### **PLANEACIÓN**

Políticas

Procedimientos

Programas, pronósticos, presupuestos

### **ORGANIZACIÓN**

Funciones

Jerarquías

Obligaciones

## **FASE DINÁMICA**

### **INTEGRACIÓN**

Selección  
Introducción  
Desarrollo  
Integración de las cosas

### DIRECCIÓN

Supervisión  
Autoridad  
Comunicación

## **1.6.2 CONTROL**

### SU ESTABLECIMIENTO

### SU OPERACIÓN

### SU INTERPRETACIÓN

Tomando en cuenta este último elemento de la fase dinámica, y considerándolo como uno de los más importantes.

El control, es la mención de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

A) Es la recolección sistemática de datos:

B) Para conocer la realización de los planes.

Por su forma de operar, el control puede ser de dos tipos diversos:

A) Control automático (Feedback Control)

B) Control sobre resultados (Open Control)

Todo control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación puede realizarse al final de cada periodo prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado; tal procedimiento constituye el control sobre resultados.

### **1.6.2.1 SU IMPORTANCIA**

El control cierra el ciclo de la administración, de hecho los controles son a la vez medios de previsión.

Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la organización, de la dirección, la integración, de todos los elementos del proceso, es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.



### **1.6.2.2 DE SUS PRINCIPIOS**

Es necesario distinguir “las operaciones” de control, de “la función” de control. La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación; ésta no se podría dar sin el control cuanta mayor delegación se necesite, se requiere mayor control, por lo mismo, el control como función solo corresponde al administrador.

En cambio, “las operaciones” son de carácter técnico. por lo mismo son un medio auxiliar a la línea en sus funciones. por ello, deben actuar como “staff”. de ahí la necesidad de “convencer”, y no “imponer”, los medios de control.

El control es imposible si no existen “estándares” de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

Del carácter medial del control se deduce también espontáneamente una regla: un control solo deberá usarse el trabajo, gasto, que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logro lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

Hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control:

- A) Establecimiento de los medios de control.
- B) Operaciones de recolección y concentración de datos.
- C) Interpretación y valoración de los resultados.
- D) Utilización de los mismos resultados.

### CLASIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES ÁREAS DE CONTROL

- A) Controles de ventas.
- B) Controles de producción.
- C) Controles financieros y contable.
- D) Control de la calidad de la administración.
- E) Controles generales.

El control de la calidad de la administración.- Estos controles constituyen en realidad cada uno de los elementos administrativos analizados anteriormente, clasificación de méritos, diagramas de procesos, de flujo, etc. en otras materias específicas como la administración del personal, la producción, las ventas, etc., se estudian otros muchos de esos controles.

## 1.7 FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR	AÑO	FACTORES			
HENRI FAYOL	1886	PREVISIÓN	ORGANIZACIÓN	COMANDO Y COORDINACIÓN	CONTROL
LYNDALL URWICK	1943	PREVISIÓN PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	COMANDO Y COORDINACIÓN	CONTROL
WILLIAN NEWMAN	1951	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN OBTENCION RECURSOS	DIRECCIÓN	CONTROL
R. C. DAVIS	1951	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN		CONTROL
KOONTZ/ODONNEL	1955	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
GEORGE R. TERRY	1956	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	EJECUCIÓN	CONTROL
LOUIS A. ALLEN	1958	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	MOTIVACIÓN COORDINACIÓN	CONTROL
D. MC. FARLAND	1958	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN		CONTROL
AGUSTÍN REYES	1960	PREVISIÓN PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
ISAAC GUZMAN V.	1961	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
J. ANTONIO FDEZ.	1967	PLANEACIÓN	IMPLEMENTACIÓN		CONTROL

## CAPITULO II

# AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Surge como consecuencia del avance tecnológico y debido a la complejidad de funciones realizadas en una institución financiera moderna, por lo que el contador público preocupado por ofrecer un servicio que en determinado momento proporcione de manera detallada, todo lo relacionado al proceso administrativo, es por eso que aparece la auditoría administrativa.

Podemos afirmar que la auditoría administrativa se ha ido perfeccionando con el paso del tiempo, a tal grado de que en la actualidad la administración a base de pruebas y errores tiende a erradicarse y quedar en desuso, porque es el factor principal que provoca los fracasos en la mayoría de las instituciones financieras.

A diferencia de la administración empírica (a base de pruebas y errores), en la actualidad se comprueban y corrigen las desviaciones a las políticas y objetivos de una institución, ya que se han desarrollado verdaderos criterios administrativos y han dado origen a los que ahora se denominan como "administración científica", que por medio de técnicas e instrumentos, se encaminan a la obtención de una eficiente coordinación de los recursos disponibles en toda institución financiera.

Uno de los instrumentos importantes es precisamente la auditoría administrativa, ya que por medio de ésta pueden detectarse las causas que

dieron origen a un descuido y que pudieron causar situaciones contrarias a las políticas establecidas y que repercuten en rotundos fracasos financieros, contribuyendo de esta forma al objetivo de la administración, que es el de dirigir sobre causas razonadas.

## **2.1 ANTECEDENTES Y GENERALIDADES**

### **ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA AUDITORIA**

Dentro del origen de la auditoria es indispensable referirse a los antecedentes de la contabilidad, de manera muy general y principalmente en aquellos aspectos en que surgió la auditoria por vez primera, ya que ésta última se encuentra estrechamente relacionada a la contabilidad.\*

Desde principios de la civilización, todo el movimiento económico se controlaba en forma muy rudimentaria, se evidencio la contabilidad y con esta la auditoria por primera vez en la civilización hindú (8000 años a.C.), consistentes en simples apuntes o registros como se muestra en sus códigos.\*

En Grecia (en el año 325 a.C.), se contaba ya con una auditoria empirica, pues el senado ateniense tenía competencia para legislar sobre la fiscalización recordativa y la guarda de valores públicos, los que se encomendaban a un "gestor" semejante a un custodio, el cual superaba y guardaba la llave del lugar en donde se encartaban los valores recaudados; este se encontraba subordinado

a una comisión del senado llamada "legistas", los cuales desempeñaban las funciones de revisión y verificación.\*

Originalmente la auditoria solo servia para la certificación o comprobación del efectivo, es decir, arcos de caja, a medida que se incrementaron las operaciones, la naturaleza de la información para resolver cuentas por cobrar, inventarios, equipos, pasivos entre otras, o de cifras generadas dentro del periodo de la especulación.

Pasando de informes financieros a estados de situación financiera, asimismo, se empezaron a efectuar pruebas de procedimientos en relación a la certificación de estos estados financieros, obteniéndose con estas pruebas que evidenciaban fraudes o su correcta razonabilidad de las cifras. actualmente, estos procedimientos han aumentado y perfeccionado, cubriendo las necesidades de información de cualquier tipo de institución financiera. dentro de estas instituciones, la auditoria se ha clasificado en financiera, y administrativa principalmente, pero dependiendo de los fines para los que se requiere un dictamen.

## **2.2 OBJETIVO**

Con base al objetivo de auditoria administrativa de evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, se podrá desarrollar un programa de mejoras y solución de problemas mediante la

aportación de posibles alternativas de solución. logrando establecer el mantenimiento de estándares de control y calidad permanente.

### **2.3 FINALIDAD**

La finalidad primordial será apoyar en lo más posible a las diferentes áreas desarrollando una administración más efectiva, mediante la presentación de resultados, que se obtengan de la práctica de auditorías administrativas.

La auditoría administrativa pretende detectar las causas que dieron origen a un descuido y que pudieron causar situaciones contrarias a las políticas establecidas y que repercutan en rotundos fracasos contribuyendo de esta forma al objetivo de la administración. “Dirigir sobre causa y no sobre efectos”. Y así romper con el aforismo popular en el mundo de los negocios. “No hay malos negocios sino malos administradores”.

### **2.4 CONCEPTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**William P. Leonard**, dice: “La auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una institución, de un sistema, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas”.

1. **El Instituto Americano de la Administración** opina: “Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigaciones y que permiten obtener una evaluación de la administración”.
2. **Klein y Grabinsky**, dicen al respecto: “Una definición concisa de investigación industrial la enunciaría como un análisis de potencialidad de la productividad”.
3. **José Antonio Fernández Arena**, ofrece el siguiente concepto: “La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución”.

Considerando las aportaciones de profesionales de la auditoría administrativa se determina la siguiente definición:

“Es la herramienta fundamental para examinar, evaluar y mantener la estructura organizacional de cualquier entidad económica, sus métodos y medios de control operacional, así como la optimización del potencial humano y material”.

El estudio de la auditoría es indispensable en cualquier institución ya que por medio de esta se podrá determinar y mantener el grado de calidad que la institución requiere en cuanto a su ambiente interno y ambiente externo para su efectividad y competitividad de cualquier área.



## **2.5 METODOLOGÍAS**

### **I. Tomando en cuenta el modelo de la auditoría administrativa de William P. Leonard:**

Las etapas que propone este autor son cuatro, a saber: examen, evaluación, presentación y vigilancia:

#### **EXAMEN**

##### **\* ÁREAS A REVISAR (EN SUS DIMENSIONES MICRO Y MACRO):**

- Una o más funciones específicas.
- Departamento o grupo de departamentos.
- División o grupo de divisiones.
- Empresas como un todo.

##### **\* DETALLES A ESTUDIAR:**

- Planes de objetivos (alcances).
- Estructura de la organización (organigramas).
- Políticas, sistemas y procedimientos.
- Métodos de control (adecuados).
- Normas de ejecución (obsoletas).

- Medición de resultados (críticos o favorables).

## **EVALUACIÓN**

### **\* PROCESO DE EVALUACIÓN, FACTORES A EVALUAR (MEDIO AMBIENTE):**

- Panorama económico.
- Adecuación de la estructura de la empresa.
- Cumplimiento de políticas y procedimientos.
- Exactitud y contabilidad de los controles.
- Métodos adecuados de protección.
- Causas de variaciones.
- Utilización adecuada de mano de obra y equipo.
- Métodos satisfactorios de operación verbal.

### **\* ANÁLISIS CIENTÍFICO, INTERPRETACIÓN Y SÍNTESIS (METODOLOGÍA):**

- Estudiar los elementos.
- Hacer un diagnóstico detallado.
- Determinar finalidades y relaciones.
- Buscar deficiencias.
- Balance analítico.
- Comprobar eficiencia.
- Indagar problemas.
- Precisar soluciones.

- Determinar alternativas.
- Elaborar métodos de mejoramiento.

## **PRESENTACIÓN**

- \* Discusión verbal de aspectos importantes.
- \* Informe escritos de hallazgos y recomendaciones.
- \* Informe final a la dirección.

## **VIGILANCIA**

- \* Revisión de instalaciones.
- \* Ayuda para diseñar formas y procedimientos.
- \* Completar cualquier espacio inconcluso.
- \* Comentar el informe con la dirección general.

**II.** El desarrollo de la auditoría administrativa comprenderá las siguientes etapas (L.A.E. Victor M. Rubio Ragazzoni y L.A.E. Jorge Hernández Fuentes):

### **PRIMERA ETAPA**

#### **PLANEACIÓN**

La planeación de la auditoría es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo para el desarrollo de cada una de sus etapas.

I. Definición del estudio a desarrollar.

II. Diagnóstico administrativo:

- Elaboración del programa de diagnóstico.
- Aprobación del programa.
- Desarrollo del diagnóstico.

C) Definición del objetivo.

D) Alcance específico de la auditoría.

E) Determinación del personal necesario.

F) Programación del tiempo estimado.

G) Definición de la técnica y herramientas a utilizar.

H) Aprobación del programa de auditoría.

## SEGUNDA ETAPA

### EXAMEN

A) Entrevista con los responsables de: \_\_\_\_\_

- B) Aplicación de técnicas de auditoría administrativa.
- C) Capacitación de la documentación necesaria (organigramas, manuales, instructivos, formatos, etc.)
- D) Revisión, complementación y depuración de la información captada.
- E) Capacitación de opiniones y sugerencias.

### **TERCERA ETAPA**

#### **EVALUACIÓN**

- A) Análisis y evaluación de la información captada.
- B) Jerarquización de observaciones.
- C) Planteamiento de las recomendaciones.
- D) Discusión de las observaciones.

## CUARTA ETAPA

### PRESENTACIÓN

- A) *Elaboración del informe final.*
- B) *Presentación del informe final al director general y subdirector de auditoría.*
- C) *Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.*

**2.6 CUADRO COMPARATIVO DE DIFERENCIAS ENTRE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, CON LA  
AUDITORÍA FINANCIERA Y OPERACIONAL**

	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA OPERACIONAL	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
<b>1.- OBJETIVO</b>	DAR UNA OPINIÓN SOBRE LA RAZÓNABILIDAD DE LAS CIFRAS QUE REPRESENTAN LOS ESTADOS FINANCIEROS.	REVISAR LAS OPERACIONES PARA ENCONTRAR DEFICIENCIAS Y LAS PROPOSICIONES DE SUGERENCIAS	APRECIAR Y MEJORAR LA HABILIDAD ADMINISTRATIVA FUNCIONAL.
<b>2.- ENFOQUE</b>	SE REFIERE EXCLUSIVAMENTE A LOS ASPECTOS FINANCIEROS Y A LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.	SE REFIERE A LA REVISIÓN MISMA DE LA OPERACIÓN INDEPENDIENTE DE LA EVALUACIÓN DE LAS PERSONAS O DEPTOS INVOLUCRADOS.	SE ENFOCA AL EXAMEN TANTO INTERNO COMO EXTERNO DE TODOS LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA EMPRESA TOMANDO EN CUENTA AL ELEMENTO HUMANO.

	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA OPERACIONAL	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
--	-------------------------	--------------------------	-----------------------------

3.- SU FIN PRIMORDIAL	DICTAMEN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.	EVALUAR LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA.	EVALUAR CUALQUIER ACTIVIDAD O FUNCIÓN DE LA EMPRESA.
4.- NECESIDAD	REQUERIDA LEGALMENTE	OPCIONAL, PRERROGATIVA DE LA GERENCIA.	OPCIONAL, PRERROGATIVA DE LA GERENCIA.
5.- CAMPO DE ACCIÓN	EMPRESA PÚBLICA Y PRIVADA.	EMPRESA PÚBLICA Y PRIVADA.	EMPRESA PÚBLICA Y PRIVADA.
6.- MOTIVO Y ORIGEN	VERIFICAR QUE LAS DECISIONES DE LOS EMPRESARIOS HAN QUEDADO REGISTRADAS CORRECTAMENTE.	EXAMEN PARA DARSE UNA LÍNEA DE LA CIENCIA CON QUE SE ESTAN EFECTUANDO LAS OPERACIONES.	EVALUAR CUALQUIER ACTIVIDAD O FUNCIÓN DE LA EMPRESA.



	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA OPERACIONAL	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
--	-------------------------	--------------------------	-----------------------------

<b>7.- ALCANCE</b>	LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA.	PUEDE EFECTUARSE SECCIONAL O INTEGRALMENTE EN LAS OPERACIONES, SIN TOMAR EN CUENTA LAS PERSONAS DE LOS DEPARTAMENTOS	PUEDE EFECTUARSE SECCIONALMENTE O INTEGRALMENTE EN CUALQUIER OPERACIÓN, O DEPTOS., INCLUYENDO LOS NIVELES JERÁRQUICOS.
<b>8.- MEDICIÓN</b>	LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADAS	LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS OPERACIONES	LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS OPERACIONES.
<b>9.- MÉTODO</b>	LAS NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADOS.	LAS TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS OPERACIONES.	LAS TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS OPERACIONES.

	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA OPERACIONAL	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
--	-------------------------	--------------------------	-----------------------------

10.- PRECISIÓN	ABSOLUTA.	RELATIVA.	RELATIVA.
11.- INTERESADOS	PRINCIPALMENTE LOS EX- TERNOS, LOS ACCIONIS- TAS, EL GOBIERNO, EL PÚ- BLICO	INTERNOS. LA GERENCIA.	INTERNOS: LA GEREN- CIA.
12.- SUJETO QUE EJE- LA INFORMACIÓN	LICENCIADO EN CONTA- DURÍA.	LICENCIADO EN ADMINIS- TRACIÓN, LICENCIADO EN CONTADURÍA.	LICENCIADO EN ADMI- NISTRACIÓN, LICENCIA- DO EN CONTADURÍA, LI- CENCIADO EN RELACIO- NES INDUSTRIALES.
13.- A QUIEN SE DA LA INFORMACIÓN	CONSEJO DE ADMINISTRA- CIÓN. ASAMBLEA DE AC- CIONISTAS. PROVEEDORES.	GERENCIA GENERAL. ASAM- BLEA DE ACCIONISTAS. FUNCIONARIOS RESPONSAB-	ASAMBLEA DE ACCIO- NISTAS. CONSEJO DE AD- MINISTRACIÓN.

AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA OPERACIONAL	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
-------------------------	--------------------------	-----------------------------

ACREEDORES. CLIENTES  
PÚBLICO EN GENERAL

BLES, SUJETA A REVI-  
SIÓN

14.- PERIODO A REVI- SAR	SE REFIERE A HECHOS PASADOS	SE REvisa EL PASADO, PRE- SENTE Y FUTURO.	SE REvisa EL PASADO, PRESENTE Y FUTURO.
-----------------------------	--------------------------------	--	--

CAPÍTULO III  
**CALIDAD TOTAL**

**3.1 OBJETIVO**

Calidad es proporcionar un producto o servicio a los consumidores, que satisfaga plenamente sus expectativas y necesidades a un precio que refleje el valor real que el producto o servicio les provea, que esté disponible y con la oportunidad que les convenga y que genere para la institución las utilidades suficientes para desarrollarse saludablemente como institución y grupo humano y así poder continuar sirviendo con eficacia a sus clientes. "La única razón de existir de una institución es satisfacer a sus clientes".

**LOS BENEFICIOS DE LA CALIDAD TOTAL.**

Los beneficios que con la calidad total recibe el personal son los siguientes:

- Ⓞ Un ambiente de trabajo más agradable en lo que se refiere a las relaciones entre todo el personal, con lo que se reduce al grado de estrés.
- Ⓞ Trato más digno y mayor hacia el personal por parte del cuerpo directivo.
- Ⓞ Ambiente propicio para lograr la superación personal de todos los empleados.

---

\* LUIS CASTAÑEDA. LA CALIDAD LA HACEMOS TODOS. EDIT LIMUSA. S. A., MÉXICO. 1994.

- ⑤ Participación de todo el personal en decisiones antes solo reservadas para directivos.
- ⑤ Orgullo por producir productos o servicios de alta calidad y por brindar al cliente la mejor atención.
- ⑤ Orgullo por pertenecer a un institución líder con mucho futuro.
- ⑤ Posibilidades de obtener mayores beneficios económicos y de crecer en el escala jerárquica.

#### LA CALIDAD EMPIEZA EN LA MENTE

Para convertir a nuestra empresa en una compañía de calidad total es absolutamente necesario y obligatorio que todos los empleados sean personas con la calidad mental.

La calidad de una institución es la suma de la calidad mental de todos y cada uno de sus empleados, y los productos o servicios que produzcan tendrán tanta calidad como los empleados le hayan puesto.

Tener calidad mental significa:

- ⑤ Quererse y respetarse a sí mismo.

- ⑤ Tener confianza en si mismo.
- ⑤ Controlar su propio destino.
- ⑤ Ser positivo en todos sus actos y pensamientos.
- ⑤ Ser sensible a las necesidades de las demás personas.
- ⑤ Ser honesto a toda prueba.
- ⑤ Buscar continuamente su mejoramiento físico, intelectual y espiritual.

### 3.2 CONCEPTOS

#### LA CALIDAD TOTAL\*

Es un conjunto de principios, métodos, órganos de estrato global intentando movilizar toda la institución para una mejor satisfacción del cliente al mejor éxito.

#### SE HACE MENCIÓN DE CINCO PRINCIPIOS PARA LLEVARLA A CABO:

I.- Principio para el éxito de una gestación de calidad total.

---

\* A. BERNILLON O. CERUTTI. LA CALIDAD TOTAL. EDIT. DIANA. MÉXICO. D. F.. 1994.

2.- Principio de adhesión de todo el personal.

3.- Mejora de la calidad para prevención de desventajas y evitar ser tomadas por sorpresa.

4.- Evaluación de la calidad para saber que existe una medida de su capacidad que motiva al individuo a esforzarse a mejorar.

5.- Los cinco ceros olímpicos, esto es, buscar la mejora con defectos cero.

Acciones compatibles que la institución comprenderá para llevar a cabo la calidad total:

ⓐ Querer intervenir este deseo incluye sensibilizar, mostrar el ejemplo, comunicar, respetar y compartir.

ⓑ Saber intervenir para ello hay que tener formación técnica y científica en el sector de calidad.

Poder intervenir motivar la iniciativa y creatividad sobre estructuras y dinámica de la institución.

Es necesario organizar todas las acciones, estructurales en una administración ordenada y lógica así como construir una estrategia para alcanzar la calidad total.

## EXISTEN TRES PROGRAMAS DE CALIDAD:

- 1.- Grupos de mejora de la calidad, estudian un problema dado y le dan una solución.
- 2.- Círculos de calidad, regulan problemas más a detalle.
- 3.- Grupos de intervención, regula problemas graves de solución urgente.

## CÍRCULOS DE CALIDAD

Un círculo de calidad agrupa de 5 a 10 personas de forma voluntaria. está constituido por empleados pertenecientes a un mismo taller y ligados por las mismas preocupaciones de trabajo.

Funciona siguiendo reglas definidas anteriormente negociadas entre la dirección y el personal. La metodología para ponerlos en práctica consiste en:

- ⑤ Un estudio de viabilidad.
- ⑤ Un grupo piloto con el fin de asegurar la puesta en marcha y el buen desarrollo del programa.
- ⑤ Elaboración de la carta de principios de los círculos.



- ⑤ La formación de los facilitados encargados de seguir a los grupos y de ayudarlos en su trabajo.
- ⑤ La formación de futuros animadores para el trabajo en grupo.
- ⑤ Una información completa de la dirección para todo el personal refiriéndose a los círculos de calidad.

#### PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD

Deberá tener objetivos realistas, desarrollarse de manera rigurosa y planificada, no necesita de grandes inversiones y debe ser objetivo de un control regular mediante auditorías de la dirección.

#### LA GESTIÓN DE CALIDAD

Es un sistema que permite librar los productos conforme a las especificaciones mejorando los costos inútiles de la no calidad. La gestión de la calidad comprende varias etapas de evolución.

- ⑤ La etapa del control del producto, se trata de controlar la fabricación del producto o servicio para poder rechazar los productos no conformes y enviar los otros a la clientela.

- ⑤ Las etapas de la calidad, el dominio del proceso, el control de la conformidad de los suministros y el control de los proveedores.

### CALIDAD: ES HACER LO QUE SE DEBE HACER.\*

Círculos de calidad: es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de una misma sección. Se integra principalmente por líderes que dirijan al grupo en su totalidad.

### SUS OBJETIVOS:

- ⑤ Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la institución.
- ⑤ Respetar la humanidad creando un ambiente de trabajo agradable y propicio.
- ⑤ Ejercer y desarrollar plenamente las capacidades humanas en beneficio del individuo y de la institución.

### TEORÍA Z\*

Uno de los aspectos más fascinantes del arte de la dirección de empresas japonesas es el circulo de control de calidad o circulo (c-c).

Lo que hacen es compartir con la dirección la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación y productividad. Los círculos se dan cuenta

---

\* WILLIAM OUCHI. TEORÍA Z. EDIT. LIMUSA, S. A., MÉXICO, 1991.

de todo lo erróneo que ocurre dentro de una organización y dar señal de alarma. Son un método útil al obtener alta calidad, una productividad más elevada y un mejor estado de ánimo en los empleados todo esto con un costo relativamente bajo.

En el Japón, un círculo está constituido básicamente por grupos de uno a diez empleados que se encuentran asignados a él de forma permanente.

La tarea de los círculos consiste en estudiar cualquier problema de producción o servicio que se encuentran dentro del ámbito de su trabajo. Un círculo emprende un proyecto de estudio que puede solucionarse en tres meses aproximados y que no llevará más allá de un semestre.

Cada círculo se reúne una hora o dos a la semana con el objeto de discutir su proyecto.

### **3.3 METODOLOGÍAS**

Con base en la búsqueda de la calidad se instituyeron premios de calidad; estos premios fueron creados en 1951 para conmemorar las contribuciones que hizo el Dr. W. E. Deming al control de calidad en Japón.

Tomando en cuenta los recursos humanos como la parte esencial en la institución, la preparación básica y el desarrollo constante hacen posible contar con un grupo de profesionales en los diferentes niveles jerárquicos.

El factor determinante para proyectar a una institución en el mediano y largo plazo.

Un equipo de dirigentes bien preparados, motivados y con claridad en el cumplimiento de los objetivos institucionales, puede proyectar una institución a los principales puestos en su rama de actividades.

#### I.- LISTA DE VERIFICACIÓN PARA EL PREMIO DEMING<sup>1</sup>:

##### **I. POLÍTICAS Y OBJETIVOS**

- A. Políticas relativas a administración, calidad y control de calidad.**
- B. Métodos de determinar políticas y objetivos.**
- C. Corrección y constancia del contenido de los objetivos.**
- D. Utilización de métodos estadísticos.**
- E. Difusión y penetración de objetivos.**

---

<sup>1</sup>FERNÁNDEZ ARENA JOSÉ ANTONIO. LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. EDIT. DIANA. 2A. ED. CORREGIDA Y AUMENTADA.

F. Verificación de objetivos y su ejecución.

⑤ Relaciones entre planes a largo y corto plazo.

⑤

## II. LA ORGANIZACIÓN Y SU OPERACIÓN

A. División clara de responsabilidades.

B. Delegación apropiada del poder.

C. Cooperación entre las divisiones.

D. Actividades de los comités.

E. Utilización del estado mayor.

F. Utilización de actividades de círculos de control de calidad (pequeños grupos).

G. Auditoría de control de calidad.

## III. EDUCACIÓN Y SU DIFUSIÓN

A. Plan educativo y su realización práctica.

- B. Toma de conciencia sobre calidad y control, comprensión del control de calidad.
- C. Educación sobre conceptos y métodos estadísticos, y grado de penetración.
- D. Capacidad de entender los efectos.
- E. Educación para subcontratistas y organizaciones de fuera.
- F. Actividades de círculos de control de calidad (grupos pequeños).
- G. Sistema de sugerencias.

#### **IV. ENSAMBLE Y DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN Y SU UTILIZACIÓN**

- A. Ensamble de información de fuera.
- B. Difusión de la información entre las divisiones.
- C. Utilización de métodos estadísticos.
- D. Vinculación con su propia técnica de ingeniería.
- E. Análisis de calidad, análisis de procesos.

- F. Utilización de los resultados de los análisis.
- G. Sugerencias positivas para mejoramiento.

## V. ANÁLISIS

- A. Selección de problemas y temas importantes.
- B. Conveniencia del método analítico.
- C. Utilización de métodos estadísticos.
- D. Vinculación con su propia técnica de ingeniería.
- E. Análisis de calidad, análisis de procesos.
- F. Utilización de los resultados de los análisis.
- G. Sugerencias positivas para mejoramiento.

## VI. NORMALIZACIÓN

- A. Sistema de normas.

- B. Métodos para fijar, revisar y retirar normas.
- C. Realizaciones en la fijación, revisión y retiro de normas.
- D. Contenido de las normas.
- E. Utilización de métodos estadísticos.
- F. Acumulación de tecnología.
- G. Utilización de normas.

## VII. CONTROL

- A. Sistemas de control para la calidad y áreas conexas, por ejemplo costo y cantidad.
- B. Puntos de control y regiones de control.
- C. Utilización de métodos estadísticos como el cuadro de control y aceptación general de los criterios estadísticos.
- D. Contribución de las actividades de círculos de control de calidad.
- E. Estado actual de las actividades de control.



- F. Estado actual del sistema de control.

## VIII. GARANTÍA DE CALIDAD

- A. Procedimientos para el desarrollo de nuevos productos.
- B. Desarrollo de calidad (análisis de la función de calidad), confiabilidad y revisión de diseños.
- C. Medidas de seguridad y de prevención de responsabilidad legal.
- D. Control y mejoramiento del proceso.
- E. Capacidad de los procesos.
- F. Medición e inspección.
- G. Control de instalaciones y equipos, subcontratista, compras y servicios.
- H. Sistema de métodos.

## II.- MÉTODO DEL ANÁLISIS DE EXCELENCIA DE LA REVISTA "FORTUNE"

**Método del análisis de excelencia en empresas norteamericanas utilizado por la revista fortuna, que publica sus resultados en los primeros meses de cada año.**

La revista fortuna especializada en la administración de instituciones y el desarrollo económico, empezó en la década de los ochenta una investigación detallada entre 8000 ejecutivos de niveles máximos en las instituciones, miembros de los consejos de administración y analistas financieros.

El estudio de 1990 es el noveno realizado y considera 306 instituciones repartidas en 32 grupos industriales, todas ellas forman parte de la clasificación de la revista en sus lista de las quinientas instituciones más importantes en productos y servicios.

Las bases para tomar en cuenta los resultados de las instituciones se tomaron en cuenta:

**La innovación.-** Las instituciones para sobrevivir deben tener un proceso continuo de cambio, en la actualización de sus productos y servicios y en el ofrecimiento de nuevas presentaciones que fortalezcan las presencia internacional.

**Habilidad para atraer, desarrollar y mantener personas de talento.-** Los recursos humanos son la parte esencial en las instituciones, la preparación básica y desarrollo constante hacen posible contar con un grupo de profesionales en los diferentes niveles jerárquicos.

**Calidad de la administración.-** El factor determinante para proyectar una institución en el mediano y largo plazo.

Un equipo de dirigentes bien preparados, motivados y con claridad en el cumplimiento de los objetivos institucionales, puede proyectar una institución a los principales lugares en su rama de productos o servicios.

**Responsabilidad comandataria.-** Las instituciones deben de responder a una creciente demanda por productos y servicios que contengan elementos de mayor seguridad para el consumidor.

**Calidad de los productos y servicios.-** La búsqueda de los mercados mundiales obliga a una calidad sin fronteras que satisfaga al más exigente de los consumidores o usuarios.

**Solidez financiera.-** Los recursos materiales son una palanca vital para proyectar a la institución en una economía dinámica que requiere reimpressiones constantes de las utilidades.

Las empresas más sólidas han sido las que saben mantener un control presupuestal efectivo y proyectan su crecimiento estratégico con un cuidado excesivo.

**Utilización de los recursos.-** Los recursos siempre son limitados en las instituciones de gran crecimiento, sea por la dinámica de los mercados o por la agresividad de la administración de una institución en particular.

### **3.4 CALIDAD TOTAL O REINGENIERÍA**

#### **EJEMPLOS PARA MEJORAR LA CALIDAD**

“Ser constantes en el propósito de mejorar los productos y servicios”.

Se ha hablado de círculos de calidad total, del benchmarking, de la calidad en el servicio y ahora de reingeniería, ¿qué pasa con todas estas “modas” que solo perjudican a las empresas? es decir hablar de nuevas técnicas administrativas. Surge la pregunta de la calidad total es una moda..... ¿Qué esperamos para adoptarla?! ¡Con ellas seríamos uno de los mejores países!, pues ha permanecido en el Japón durante 45 años y con ella han ganado el mercado de los estados unidos en las últimas décadas.

#### **3.4.1 LA MODA EN LA CALIDAD**

##### **SE HA HABLADO DE MODA PERO ¿QUÉ ES MODA?:**

Moda es el uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo o en determinado país, especialmente en trajes, telas, adornos y por extensión, los gustos literarios o artísticos de un determinado momento.

Por lo anterior, se puede asegurar que las técnicas administrativas no son modas, reza un dicho mexicano: “De la moda lo que te acomoda”; entonces,

partiendo del supuesto de que las nuevas técnicas las conceptualizan como modas, hay que tomar solo aquellas herramientas que se adapten a las necesidades de las instituciones mexicanas.

Hay directivos que deciden hacer una reingeniería en la institución sin antes cuestionarse por qué la decisión de adoptar esa técnica, esto puede ser por imitar a sus competidores que han tenido éxito con ello. Sin embargo el realizar un diagnóstico puede sugerir implantar programas de control de calidad.

Los directivos como muchos otros, guían su negocio por modas. ¡Ese es el error!. Deben aplicar el método que realmente se necesite en su institución y, como dijo deming, ser constantes. al implantar cualquier técnica hay que ser constantes, esta solo falla cuando no es la correcta o se aplica mal.

Ahora, muchos directivos se preguntan: ¿Qué debo aplicar en mi negocio?, ¿Administración de la calidad total o reingeniería?.

Antes de poder responder estas dos preguntas se abordará de forma breve estas dos técnicas:

### **3.4.2 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL** **(TOTAL QUALITY MANAGEMENT, T Q M)**

Se define la calidad como la que esta determinada por la percepción, objetiva, y subjetiva, de los insumos, procesos y servicios de la institución. Se consigue la

calidad cumpliendo y, en algunos casos, sobrepasando las expectativas y necesidades del cliente, al proporcionarle un producto y servicio, más allá de los parámetros que le da la competencia.

En la Total Quality Management (T Q M) se utilizan las herramientas del autor Ishikawa, se da capacitación a todos los empleados y se crean equipos de trabajo para que conozcan el proceso y así lograr un mejoramiento continuo. Con ello se controla el proceso, no el producto como muchos empresarios y directivos lo hacen.

La Total Quality Management (T Q M) plantea cuidar el proceso utilizando la teoría de sistemas, es decir, ver a la institución como una cadena que recibe insumos, los procesa, los comercializa y se retroalimenta:

INSUMOS ————— PROCESO —————  
PRODUCTO

————— SSSSS RETROALIMENTACIÓN SSSSS —————

### **REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS (R P N)**

La reingeniería de procesos de negocios (r p n) es el rediseño de los procesos de forma interfuncional, desde las compras, la producción y mercadotecnia, hasta la satisfacción del cliente:

**PERSONAL**  
**PROVEEDOR -- COMPRAS -- PRODUCCIÓN -- MERCADOTECNIA**  
**FINANZAS**

En la reingeniería de procesos de negocios (R P N) se eliminan las actividades y procesos que no dan valor a la institución, así mismo, se crea el proceso para cada actividad, planeando con esto los costos de funcionamiento y llevando a cabo una planeación financiera eficaz, claro que tomando como contingencias:

- 1.- Un porcentaje variado de inflación, y
- 2.- Los cambios legales que afectan directa e indirectamente a la rama de la institución, como sucede en México.

Una vez aclaradas las técnicas, explicaré de manera concisa la metodología que se utiliza para cada una de ellas.

**METODOLOGÍA DE LA (R P N)**

**SE INTEGRAN DE CUATRO PASOS:**

- 1.- Diagnóstico.- La (R P N) es la última técnica que recomiendo, el empresario solo la debe implantar cuando su producto-servicio tenga calidad pero su proceso de fabricación y de servicio sean burócratas, implicando con esto un alto costo.

- 2.- Descubrimiento del proceso clave.- Partiendo de la premisa de que el cliente mide el valor de los productos o servicios por medio de la fórmula:

CALIDAD DEL PRODUCTO  
Y SERVICIO ALTAS

VALOR -----

COSTO BAJO

Se deben identificar los procesos principales del negocio que le dan valor a la satisfacción del cliente; como puede ser un servicio post-venta sin cargos adicionales.

Después de descubrir los procesos claves se deberá hacer el análisis del mismo para racionalizar las actividades, es decir, qué actividades dentro del proceso están de más. dentro del ejemplo del servicio podría ser la espera de una requisición de servicio por parte del departamento de atención a clientes.

- 3.- Rediseño de procesos claves.- Una vez identificado el proceso a racionalizar, se desarrolla el proceso ideal, libre de errores, y se explicará qué aspectos debe cubrir, deberá definir la estrategia de satisfacción en ese proceso. Retomando el ejemplo anterior, podría ser que la telefonista esté facultada para enviar al empleado directamente a dar el servicio lo más rápido posible.



Esta etapa se convierte en un cambio cultural y administrativo para la institución. El éxito se logra cuando el proceso es realizado eficientemente y la gente acepta el cambio, lo contrario llevará al caos.

- 4.- Realizar la (R P N).- Antes de implantar el modelo se debe hacer una prueba piloto, con el fin de confirmar que el proceso reestructurado es el adecuado.

Si el nuevo proceso es aprobado la estructura de la institución se debe adaptar de tal manera que sus procesos se vuelvan interfuncionales y estén enfocados al cliente. además, se debe facultar a los empleados a tomar decisiones sencillas que no afecten la marcha e imagen institucional.

Epílogo.- La reingeniería parte de la escuela de la calidad, pues como se pudo observar las dos se fundamentan en la revisión del proceso y control del mismo. La diferencia es que la realidad busca el mejoramiento continuo, ya que genera cambios pequeños y continuos; la reingeniería es un fenómeno, pues hay cambios rápidos y revolucionarios.

El principal problema al aplicar reingeniería es el número de desempleados que genera, ya que al modificarse un proceso se eliminan personas que lo burocratizan y al no encontrar acomodo en las áreas que dan valor se recurre al despido. en cambio la (T Q M) puede generar empleos.

Estas dos técnicas tienen el mismo fin: Elevar la productividad dando un mejor servicio al cliente, reduciendo los costos, con ello coloca a la empresa en una posición competitiva.

Por último la implantación de cualquier técnica es decisión del funcionario y de la persona que la desarrolla. No se pretende dar recetas, solo quiero mostrar los elementos que involucra cada técnica.

### METODOLOGÍA PARA LA (T Q M)

La siguiente metodología puede ser usada por cualquier tipo de empresa ya sea industrial o de servicios:

- I. Diagnóstico.- Se recurre a la (T Q M) cuando un negocio carece de controles de calidad en su proceso cuando existen errores, defectos, desperdicios, rechazos, devoluciones y deserciones de clientela.
  
- II. Identificación de los problemas.- En este paso se usarán cuatro de las siete herramientas del autor Ishikawa:
  - A. Hoja de registro.
  
  - B. Diagrama de Pareto.
  
  - C. Histograma.

D. Gráfico de control.

Estas herramientas solo se utilizarán para segmentar el proceso e identificar el problema.

III. Identificación de la causa.- Para el análisis de problemas y determinar su causa, se utilizarán las otras tres herramientas del autor Ishikawa:

A. Diagrama del proceso.

B. Lluvia de ideas

C. Diagrama causa-efecto de Ishikawa o espinas de pescado.

Con estas se busca la causa que genera la pérdida de calidad en el producto o servicio.

### **3.5 CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD\***

Calidad y productividad son conceptos que van unidos y forman un todo. en realidad, no existen ejemplos de instituciones cuya calidad sea percibida por sus clientes y cuya productividad sea baja. tampoco hay casos de instituciones de alta productividad que el cliente/consumidor considere de baja calidad. el interrogante central es: "¿Cómo determinar la productividad en el sector servicios?".

---

\* JOHN C. SHAW, GESTIÓN DE SERVICIOS, EDIT. DIAZ SANTOS, S. A. DE 1991, PP. 144-147

Como ocurría con la calidad, los indicadores de productividad son también un resultado. Son el resultado de estrategias eficientes que se han elaborado y puesto en práctica con todo rigor, solo porque se trate de medidas de calidad y productividad difíciles de determinar, no quiere decir que debamos de intentarlo, y lo cierto es que las empresas de servicios de mayor éxito lo han intentado

Como de costumbre, nuestro eje de atención es el cliente/consumidor. Los indicadores de productividad desde la perspectiva del cliente/consumidor pudieran incluir:

- ☛ La rentabilidad del cliente/consumidor.
- ☛ Los fondos propios empleados por cliente/consumidor.
- ☛ El capital social empleado por el cliente/consumidor.

Estos indicadores de productividad que utilizan al cliente como denominador o como indicador del rendimiento son importante en tanto puedan considerarse como indicadores de crecimiento, los resultados de la productividad pueden ser también evaluados y rastreados por el empleado o profesional.

El crecimiento de la productividad como resultado de iniciativas estratégicas de una institución es fundamental para el rigor y la energía de una institución, ya que va variando continuamente a lo largo de su ciclo vital, sin un verdadero

aumento de productividad, no habria base para conseguir una ventaja competitiva duradera.

#### CAPÍTULO IV

### SERVICIO Y CALIDAD

La calidad como indicador de un rendimiento superior está en los "ojos del espectador". Esto es, los verdaderos y eternos indicadores se basan en la percepción del cliente/consumidor.

Los indicadores internos de calidad carecen de significado como indicadores reales de rendimiento si no pueden traducirse en indicadores del comportamiento externo, tal y como lo percibe el cliente/consumidor.

La calidad es una base fundamental para competir, esta afirmación es igual de cierta en las instituciones industriales que en las de servicios. La diferencia entre unas y otras están en los problemas para evaluar y comunicar la calidad, contra el rendimiento.

Los indicadores de rendimiento/calidad de un servicio no solo deben diseñarse desde la perspectiva del cliente/consumidor, sino que deben también "incorporarse" al proceso de prestación del servicio. Los indicadores de calidad han de estar lo suficientemente integrados en los principales componentes del proceso de prestación del servicio, desde el componente cliente hasta el componente proveedor.

Cada uno de los componentes del proceso de prestación de servicios debe incluir los oportunos indicadores de calidad, tal y como los percibe el cliente, el que presta el servicio o el proveedor del mismo. solo así la calidad de dicho servicio podrá ser "incorporada" al servicio y no "inspeccionada" en él.

Ejemplos de indicadores de calidad que cuentan con una opinión favorable del cliente/consumidor son:

- 1.- El tiempo que se necesita para procesar una reclamación de seguros, comparado con las expectativas del cliente al respecto.
- 2.- El tono atento hacia el usuario de un estado de cuenta de una institución financiera.
- 3.- El tiempo de respuesta en el servicio al cliente, especialmente cuando se trata de solucionar discrepancias respecto a la facturación.

Las instituciones que han logrado un rendimiento superior en términos de valoración de sus acciones por el mercado, ganancias por acción u otros indicadores de rentabilidad para los accionistas, se caracterizan, indefectiblemente, por prestar lo que sus clientes/consumidores perciben como un servicio de gran calidad. No hay excepciones. Como afirma el dicho: "No existe un precio lo suficientemente bajo para un mal servicio".

#### **4.1 OBJETIVOS**

La calidad total en el servicio se centra en dos importantes objetivos.

“Satisfacer las necesidades del cliente” y “Hacer las cosas a la primera en todas las funciones de la institución”, es decir “Hacer las cosas con calidad”.

Karl Albrecht, autor del libro “At American Service” establece que el servicio rara vez ha sido visto como un elemento estratégico de competitividad y tampoco ha sido visualizado como una proposición de negocio en sí mismo. Los directivos le han tratado como un truco de mercadeo o como un subproducto necesario, maligno y costoso de la manufactura de bienes o servicios.

Dramatizando lo anterior, la revista Buisness Week publicó la siguiente transcripción:

“En muchas instituciones los clientes se han convertido en algo molesto cuyo comportamiento impredecible afecta los planes estratégicos cuidadosamente preparados, sus actividades trastornan y obstinan en que los productos y servicios que nos compran funcionen bien”.

Cuando a un sistema organizacional se le permite evolucionar a su propia intención, seguramente lo hará hacia la propia conveniencia de sus integrantes, será un sistema introvertido en vez de enfocarse hacia el exterior, hacia el servicio del consumidor.

Ahora, la preocupación está centrada en el cambio profundo de la estructura de las instituciones de servicio, pues además de que apoyan a la producción competitiva de bienes y servicios, atienden la satisfacción de necesidades diversas de la población y contribuyen mayoritariamente a la actividad económica nacional.

## **4.2 CONCEPTOS**

La calidad va desde la aparición de la necesidad económica hasta la satisfacción del cliente (y eventualmente, su respuesta de recompra).

Los empleos más frecuentes del vocablo servicio son:

- 1.- Servicio como bien económico. Es la respuesta dada, independientemente de su naturaleza, por un proveedor al problema o necesidad de un cliente.
- 2.- Servicio como una determinada especie de bien económico. Es aquella clase de bien en el que predominan los componentes intangibles. Se trata, por lo tanto, de un paquete de prestaciones (tangibles e intangibles) en el que predominan las segundas.
- 3.- Servicio como prestación principal. En el supuesto anterior se trataría de la prestación que constituye la razón de ser, de la solución que se propone para satisfacción de la necesidad del cliente.



- 4.- Servicio como prestaciones accesorias. En el mismo supuesto comentado, el servicio es ahora de prestaciones secundarias que acompañan a la prestación principal.
- 5.- Servicio post-venta. Se refiere a la provisión de las prestaciones accesorias de reparaciones, mantenimiento y atención de las reclamaciones de los clientes. Es una actividad propia del sector industrial.
- 6.- Servicio = Atención de las reclamaciones de los clientes.
- 7.- Servicio = Recepción de los pedidos de la institución.
- 8.- Servicios = Actividades económicas que integran el sector terciario de un sistema económico.

El autor M. Peel ("Las relaciones interpersonales de trabajo entre los empleados del proveedor y el cliente"), a comparación del autor Tucker ("Todas las actividades que unen a una institución con sus clientes"), define el servicio como "Las actividades secundarias que realiza una institución para optimizar la satisfacción que recibe el cliente de sus actividades principales".

La banca es otro ejemplo donde las prestaciones básicas (el depósito y el crédito) acogen un número creciente de servicios complementarios (o servicio en sentido estricto). Así, por ejemplo: La domiciliaria de recibos, la tarjeta de crédito o los cheques de viaje.

En el mundo de los servicios profesionales a instituciones, el autor Larry Honer, presidente de KPMG "Peact Marvick", ha escrito que un servicio profesional de calidad implica: A) Calidad técnica (es decir, profesionalidad, know-how, respuestas adecuadas a los problemas de los clientes), y B) calidad de servicio (es decir, la forma en que se entrega la primera a los clientes).

Concretamente, en las instituciones de servicios profesionales en cliente valora encontrar un nivel apropiado de conocimiento de su negocio, comprensión del problema, comunicación, personal comprometido con el proyecto, cumplimiento de plazos, consejos generales, puesta al día de metodologías de gestión, etc.

En otros servicios más automatizados y estandarizados, se espera no solo la solución prometida, sino también precisión, puntualidad y ausencia de errores.

Las cuestiones a la presentación del servicio principal (tales como el contacto personal, las comunicaciones telefónicas y epistolares, el entorno físico, el tratamiento de las reclamaciones o la gestión de la relación post-venta con el cliente hasta el momento en que se desprende definitivamente del producto o se consume el servicio) son vitales para la consecución de un nivel de servicio adecuado.

Hace ya unos años el autor Paul Flipo señalaba como factores determinantes de la percepción de un buen servicio los diez siguientes puntos:

**I.- Fiabilidad (hacer las cosas bien a la primera),**

- 2.- Capacidad de respuesta,**
- 3.- Tangibilidad,**
- 4.- Cortesía,**
- 5.- Competencia,**
- 6.- Seguridad,**
- 7.- Credibilidad,**
- 8.- Accesibilidad,**
- 9.- Comunicación,**
- 10.- Comprensión y conocimiento del cliente.**

Más tarde, para los autores: Suraman, Zeithaml y Berry han resumido los puntos anteriores en estos otros cinco:

- 1.- Fiabilidad,**
- 2.- Capacidad de respuesta,**

**3.- Tangibilidad,**

**4.- Aseguramiento (incluye cortesía, seguridad y credibilidad),**

**5.- Empatía (incluye accesibilidad, comunicación y conocimiento del cliente).**

Las relaciones entre prestación principal y servicio han sido objeto de numerosos análisis. Entre las conclusiones alcanzadas se pueden mencionar:

- A) El servicio debe girar inevitablemente alrededor de la prestación principal.
- B) Un servicio de calidad no puede apoyarse de manera permanente en un mal producto o servicio principal (en un momento determinado puede ser capaz de disimularlo).
- C) En mercados en los que es muy difícil lanzar productos/servicios diferenciados, la diferenciación puede venir dada por la vía del servicio.
- D) Cuando la prestación principal encuentra dificultades de comprensión y percepción en el cliente, éste tiende a ser impactado por la percepción del servicio.
- E) La calidad del servicio encuentra más dificultades de control, en general, que la calidad del producto/servicio principal.

F) La evidencia empírica confirma que las instituciones que más se preocupan por mejorar el nivel de su servicio son también, normalmente, instituciones sobresalientes en su nivel de productividad y de calidad técnica (o de la prestación principal)

La calidad de servicio es "La percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño, las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos, de un producto o servicio principal".

El servicio será factor decisivo en un proyecto estratégico de esta envergadura. Y por muy difícil que sea controlar los elementos intangibles, a tener un mismo nivel de tensión en los "Momentos de verdad", garantizar la calidad depende exclusivamente del comportamiento de las personas, o medir la satisfacción de los clientes, todas las instituciones - cualquiera que sea el sector al que pertenezcan - deberán incluir en sus reflexiones, análisis y planteamientos estratégicos, la calidad de servicio, otorgándole un rol destacado.

Para los autores Albrecht y Zemke desarrollar una estrategia de servicio posee tres ventajas básicas:

- 1.- Permite posesionar con mayor eficacia el producto o servicio en la mente del cliente.
- 2.- Aportar una directriz operativa de gran precisión a la totalidad de la institución.

- 3.- Subraya para los funcionarios de primera línea los aspectos que realmente tienen importancia en el desarrollo de su trabajo y lo que la dirección espera de ellos.

En la línea de servicio "Todos somos usuarios y clientes de algo o de alguien". Las diferencias entre el éxito y el fracaso en la prestación de servicios es cuestión de sensibilidad, sinceridad, actitud y técnicas para las relaciones humanas.

Hay tres hechos sencillos pero fundamentales que nos conducen hacia la calidad y excelencia en el servicio:

- 1.- No hay nada más importante para una empresa que sus clientes.
- 2.- Los clientes satisfechos son esenciales para el éxito de la empresa.
- 3.- La calidad y excelencia en el cuidado al cliente se aprende, no se hereda.

### SISTEMA DE EDUCACIÓN EN CALIDAD\*

El mejoramiento de la calidad requiere de un compromiso a largo plazo y de un esfuerzo, para que estos esfuerzos tengan éxito cada integrante de la institución debe estar involucrado.

---

\* PHILIP CROSBY, SISTEMA DE EDUCACIÓN EN CALIDAD. EDIT. TRILLAS. MÉXICO 1991  
\* PEDRO LARREA ÁNGULO, CALIDAD DE SERVICIO (DEL MARKETING A LA ESTRATEGIA).  
EDIT. DÍAZ DE SANTOS. S. A., EDICIÓN MADRID 1991, PP 72-82

Entre los conceptos básicos que se mencionan son: todo trabajo es un proceso, es decir una serie de acciones que producen un resultado. estos resultados son los productos o servicios que satisfacen las necesidades y los deseos de los clientes. para cumplir con las expectativas de los clientes necesitamos:

Primero.- Identificar sus requisitos, estos requisitos describen el producto o servicio, muy a menudo las expectativas de los clientes se expresan en comodidad, facilidad de uso, etc. en sí ésta es la base para el mejoramiento de la calidad.

Segundo.- Los cuatro principios absolutos de la calidad que son los que se utilizan para operar, administrar y mejorar los procesos de trabajo.

#### **4.3 PRINCIPIO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

- 1.- Definición: Para mejorar la calidad del trabajo, primero hay que definir la calidad de una manera tal que signifique lo mismo para todos, aquí la calidad se define como cumplir con los requisitos.
- 2.- Sistema: Es una forma de asegurarse de la calidad que puede llevarse a cabo a través de la evaluación o la inspección de los resultados obtenidos se toma la decisión si el trabajo cumple o no con los requisitos, sin embargo esto no nos ayuda a mejorar, para esto se necesitan políticas y sistemas basados en el principio de prevención.

La prevención es comunicar, planificar, probar y trabajar de tal manera que e eliminen las oportunidades de incumplimiento.

- 3.- Estándar de la realización: En este se menciona la necesidad de un estándar contra el cual se pueda comparar el desempeño. Se necesita un estándar de realización que todos entiendan. Este estándar es cero defectos, ya que si se quiere que un trabajo sea de calidad, no se aceptará ningún incumplimiento, se evitarán los errores y los clientes no recibirán productos o servicios con desviaciones.

Cero defectos es el compromiso para cumplir con todos los requisitos de nuestro trabajo desde la primera vez siempre.

- 4.- Medición: Se hace mención de que se necesita una forma de medir la calidad que sea comprensible a todas luces y que pueda ayudar a dirigir los esfuerzos para mejorar. La mejor manera de medir la calidad es calcular lo que cuesta hacer las cosas mal. Esta medición se llama precio de incumplimiento.

Dentro del principio de medición, existe un punto muy importante que es el programa de "cero defectos" y éste significa tener la actitud de prevenir defectos. Es simplemente hacer las cosas que dijimos que vamos hacer.

El concepto de "cero defectos" está basado en el hecho de que los errores son ocasionados por dos cosas:



☛ Falta de conocimiento y

☛ Falta de atención.

Para alcanzar sus beneficios, cada individuo de la institución se debe comprometer personalmente a obtener un mejoramiento en su operación. Hacer de la actitud "cero defectos" nuestra norma personal.

En el programa de "cero defectos", la dirección debe entender lo que se necesita y que ella misma se convenza de la calidad que debe existir en la compañía. debe establecer políticas de la calidad:

Hacer de manera exacta o que piden los requisitos sean cambiados a lo que los clientes en realidad necesitan.

- 1.- Todos tenemos un cliente.
- 2.- Calidad de servicio se inicia al conocer las expectativas del cliente.
- 3.- Calidad de servicio necesita del apoyo sincero de todos.
- 4.- Calidad de servicio debe ser evaluada consistentemente.
- 5.- Dar un servicio excelente debe conocerse y premiarse.

6.- Servicio es la llave que abre la relación bancaria múltiple.

7.- La calidad de servicio es continua, no es un fin.

#### **4.4 TRABAJO EN EQUIPO PARA ALCANZAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

##### **TRABAJAR EN EQUIPO**

“Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos juntos”.

Existe una tendencia actual hacia los equipos de trabajo. Este cambio se está dando debido a que la mayoría de la gente ha tomado conciencia de que los equipos proveen un camino viable para alcanzar las metas organizacionales y para satisfacer las necesidades de nuestra cambiante fuerza de trabajo.

De esta manera se ha generado un sin número de equipos de trabajo.

Pero para poder adentrarnos más en este proyecto ¿Qué es realmente trabajar en equipo?

Trabajar en equipo es una filosofía; una manera de ver y organizar el trabajo. Esta filosofía se basa en la creencia de que los empleados necesitan participar e involucrarse en los procesos del trabajo.

**Como una definición de un equipo de trabajo:**

**“Un número pequeño de personas que tienen habilidades que se complementan, que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño bien definidas y que trabajan de manera tal que se sienten responsables ante todos los miembros del equipo”.**

La filosofía participativa de las instituciones se debe basar en la creencia de que los empleados tienen más interés y sienten más orgullo por su trabajo si se les permite hacer aportaciones significativas e influenciar decisiones a cerca del mismo. De esta manera, se sentirán más motivados, por lo que compartimos junto con nuestros compañeros un compromiso por la calidad y la productividad.

**Así a través del trabajo en equipo, resolvemos dos problemas:**

- 1) El talento de los empleados, que suele ser desaprovechado, se convierte en el principal recurso de la institución.
- 2) Al dividir el trabajo, el aislamiento de los individuos significa que las instituciones no capitalizan la sinergia potencial, esto es, el efecto de lograr colectivamente algo que no era posible obtener por medio de esfuerzos individuales. Ahora con el trabajo en equipo se suman esfuerzos y se logra más.

Los equipos de trabajo deben ser capaces de depender del conocimiento, habilidades y experiencias de sus integrantes para resolver no solo los problemas ocasionales, sino también para enfrentar los retos cotidianos y constantes a los que se enfrenta cualquier institución moderna.

El trabajo en equipo se basa en la filosofía, la tarea que se tiene que hacer es motivar a nuestra gente para desarrollar el espíritu de equipo.

Muchos confunden el trabajo en equipo con lo que hicimos alguna vez en la escuela, el profesor nos dejó exponer un tema en clase, el cual tenía tres incisos. Juan preparó el primero, Pedro el segundo y Alicia el tercero, Bety los pasos a máquina y nosotros lo expusimos, curiosamente, todos coincidimos en que trabajamos en equipo. Lo que pasó realmente es que usamos el viejo modelo de división del trabajo. Si le preguntamos a Juan acerca del segundo inciso, seguramente poco o casi nada nos dirá, pero con seguridad nos comentará que con todo gusto nos puede explicar el primero. Esto puede explicar el primero. Esto puede suceder con todos y cada uno de los miembros del equipo.

#### **4.5 TRABAJO EN EQUIPO: COMO INVOLUCRAR A LA GENTE PARA MEJORAR LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LA INSTITUCIÓN**

“Las instituciones se han dado cuenta de que los equipos responden mejor que las jerarquías tradicionales a las demandas de un mercado más competitivo que las jerarquías tradicionales a las demandas de un mercado más competitivo”.

Debido a las prácticas administrativas tradicionales, las instituciones enfrentan problemas de baja productividad, falta de competitividad, pobre calidad y una fuerza de trabajo poco motivada. Por esta razón la administración en nuestros días debe ser más creativa e innovadora.

##### **¿PORQUÉ TRABAJAR EN EQUIPO?**

La intensa competencia que enfrentan hoy las instituciones de nuestro país, hacen que las instituciones deban mejorar sus procesos claves, reduciendo sus costos, tiempo de entregas y número errores a fin de incrementar el nivel de satisfacción que proporciona a sus clientes.

Las instituciones se han dado cuenta de que los equipos han respondido mejor que las jerarquías tradicionales a las demandas de un mercado más competitivo que las jerarquías tradicionales a las demandas de un mercado más competitivo. La gran velocidad de los cambios requieren respuestas más rápidas y organizaciones más flexibles.

Las tecnologías constantemente cambiantes provocan la obsolescencia en las instituciones y sus estructuras. La intensa competencia mundial impulsa a las instituciones a usar sus recursos en forma más eficiente.

Los equipos con su flexibilidad y potencial de enfoques a corto plazo pueden satisfacer esta necesidad.

Por eso, se debe sostener que el camino para mejorar la calidad y la productividad es involucrar al empleado a través de la comunicación abierta, de la cooperación de los miembros y equipos destinados, no solamente a sugerir o mejorar los procesos y/o productos, sino también, a la resolución de problemas y toma de decisiones.

Este modelo trajo consigo muchos problemas como: Alentar a la gente a ser cautelosos y dependientes, a los especialistas, al incremento de centros de poder en todos los niveles de la institución (desde el policía hasta el director general), a la burocracia, entre otros.

Sin embargo, el ritmo acelerado de los cambios generados por el entorno, afectaron profundamente a las instituciones, las cuales no pueden seguir utilizando el enfoque tradicional ya que tuvo muchos problemas para producir la clase de mejoramiento continuo que se requería para ser competitivo, como las respuestas en calidad, bajo costo, rapidez en la tecnología y satisfacción de los clientes; elementos que son cada día más importantes.

El servicio será decisivo en un proyecto estratégico de esta envergadura, y por muy difícil que sea controlar los elementos intangibles, a tener un mismo nivel de tensión en los "momentos de verdad", garantizar la calidad depende exclusivamente del comportamiento de las personas, o medir la satisfacción de los clientes, todas las empresas - cualquiera que sea el sector al que pertenezcan - deberán incluir en sus reflexiones, análisis y planteamientos estratégicos la calidad de servicio, otorgándole un rol destacado.

Para Albrecht y Zemke desarrollar una estrategia de servicio posee tres ventajas básicas:

- 1.- Permite posicionar con mayor eficacia el producto o servicio principal en la mente del cliente.
- 2.- Aportar una directriz operativa de gran precisión a la totalidad de la institución.
- 3.- Subraya para los empleados de primera líneas los aspectos que realmente tienen importancia en el desarrollo de su trabajo y lo que la dirección espera de ellos.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## CAPÍTULO V

# OPERACIONES DE CRÉDITO Y BANCARIAS

**Operaciones de crédito.-** Es evidente e indiscutible la importancia del crédito y la banca en la economía de nuestro tiempo.

La palabra crédito, derivada del latín credere, significa confianza. Esta es la aceptación etimológica. En el lenguaje corriente tiene formalmente también ese sentido. Así, para expresar que una persona nos merece confianza, decimos que nos merece crédito o que es digna de crédito.

Pero cuando hablamos de crédito en sentido jurídico o, más precisamente, de operación de crédito, empleamos el vocablo en su acepción técnica. Nos queremos referir entonces a aquel negocio jurídico por virtud del cual el acreedor (acreditante) transmite un valor económico al deudor (acreditado). Y ese se obliga a reintegrarlo en el término estipulado. A la presentación presente del acreditante debe corresponder la contrapartida, presentación futura del acreditado.

**Operaciones bancarias.-** Las llamadas operaciones o contratos bancarios no presentan caracteres intrínsecos que las distingan de otros negocios jurídicos. "Tales operaciones consisten en un negocio jurídico de tipo general, que se clasifica de bancario solo por el sujeto".



Se caracterizan, pues, estas operaciones por ser realizadas - habitual o exclusivamente - por un tipo especial de instituciones, que reciben el nombre de bancos o instituciones de crédito. Estas son precisamente las empresas que tienen por objeto el ejercicio habitual de la banca y del crédito (art. 1º de la Ley de Instituciones de Crédito).

Según Rodríguez Rodríguez.- Las operaciones bancarias se caracterizan por ser operaciones de crédito realizadas profesionalmente. Los bancos son, en definitiva - dice el autor citado - empresas que se encuentran en el centro de una doble corriente de capitales; los que influyen en el banco para ir a manos de aquellos que se encuentran precisados de ellos. En tomar dinero barato y en proporcionarlo un poco como finalidad de existencia, consiste la sustancia de un banco. Las operaciones por las que el banco recibe dinero son operaciones de crédito; aquellas por las que el banco entrega dinero son también de crédito.

Las instituciones de crédito.- El art. 2º de la Ley de Instituciones de Crédito dispone que el servicio de banca y crédito, solo podrá presentarse por instituciones de crédito, que podrán ser: A) instituciones de banca múltiple, y B) instituciones de banca de desarrollo.

Estas instituciones forman parte del llamado sistema bancario mexicano, que se integra, además por el Banco de México, el patronato de ahorro nacional y los fideicomisos públicos constituidos por el gobierno federal para el fomento económico, así como aquellos que para el desempeño de las funciones que la ley encomienda al Banco de México, con tal carácter se constituyan (el art. 3º

de la Ley de Instituciones de Crédito). El Estado ejercerá la rectoría del sistema bancario mexicano (el art. 4º de la Ley de Instituciones de Crédito).

Dentro de las operaciones de las instituciones de crédito que podrá realizar entre otras, la siguiente:

- A) Expedir tarjetas de crédito con base en contratos de apertura de crédito en cuenta corriente.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores. La inspección y vigilancia de las instituciones de crédito en la prestación del servicio de banca y de crédito y el cumplimiento de las disposiciones de la Ley de Instituciones de Crédito, quedas confirmadas a esta comisión (art. 123 de la Ley de Instituciones de Crédito).

## **5.1 LA APERTURA DE CRÉDITO**

Concepto.- La apertura de crédito es un contrato en virtud del cual una de las partes, llamada acreditante, se obliga a poner una suma de dinero a disposición de la otra, denominado acreditado, o a contraer por cuenta de este una obligación, para que él mismo haga uso del crédito concedido en la forma y términos pactados, quedando obligado, a su vez, a restituir al acreditante las sumas de que disponga, o a cubrirlo oportunamente por el importe de la obligación que contrajo, y en todo caso, a pagar los intereses, comisiones, gastos y otras prestaciones que se estipulen (art. 291 de la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito).

**Importe, disposiciones y plazos del crédito.-** Cuando en el contrato no se haya fijado un límite a las disposiciones del acreditado, y no sea posible determinar el importe del crédito por el objeto a que se destina o de alguna otra forma estipulada por las partes, debe entenderse que el acreditante queda facultado para establecer ese límite en cualquier tiempo (art. 293 de la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito).

Cuando en el contrato no se haya estipulado plazo para que el acreditado haga uso del crédito, cualquiera de las partes podrán darlo por concluido en cualquier tiempo notificándolo así a la otra.

**Restitución del crédito.-** El importe del crédito, así como el de los premios, intereses, comisiones, etc., correspondientes, deberá ser devuelto por el acreditado al acreditante en el plazo estipulado en el contrato respectivo.

## **5.2 EXTINCIÓN DEL CRÉDITO**

El crédito se extingue y, por tanto, cesará el derecho del acreditado a disponer del mismo en el futuro, por las causas siguientes: a) por haber dispuesto el acreditado de la totalidad de su importe, a no ser que el crédito se haya abierto en cuenta corriente; b) por la expiración del plazo convenido; c) por la notificación de haberse dado por concluido el contrato, cuando no se hubiere fijado plazo; y d) por la muerte, interdicción, inhabilitación o ausencia del

acreditado, o por la disolución de la sociedad a cuyo favor se hubiere concedido el crédito (art. 301 de la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito).

**Créditos libres y de destino.**- En los créditos libres el acreditado podrá usar del crédito para los fines que mejor le convengan. Los créditos de destino son aquellos en los que el acreditado debe disponer del crédito en la adquisición de determinados bienes o fines previamente establecidos (crédito refaccionario y de habilitación).

**Apertura de crédito en cuenta corriente mediante expedición de tarjeta de crédito.**

El artículo 30, fracción vii, de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, faculta a las instituciones de crédito para celebrar este tipo de operaciones, reglamentadas por las reglas a las que habrán de sujetarse las instituciones de banca múltiple en la emisión y operación de tarjetas de crédito bancarias, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el día 15 de agosto de 1986.

### **5.3 CONTRATO DE APERTURA DE CRÉDITO EN CUENTA CORRIENTE MEDIANTE TARJETAS DE CRÉDITO**

La institución acreditante se obliga a pagar por cuenta del acreditado (targetahabiente), los bienes o servicios que proporcionen al propio acreditado los proveedores previamente convenidos, y poner a su disposición dinero en efectivo en las oficinas de la propia institución, en las de sus corresponsales bancarios y, en su caso, a través de equipos o sistemas automatizados (regla tercera).

La regla cuarta de esta ley establece que las instituciones solo podrán celebrar estos contratos de apertura de crédito con personas físicas o morales que lo soliciten por escrito y respecto de los cuales se hayan comprobado que tienen solvencia moral y suficiente capacidad de pago.

Los emisores deberán recabar la información y conservar la documentación que sea necesaria para probar que se dio cumplimiento a esos requisitos, antes de expedir las tarjetas.

En estos contratos de apertura de crédito deberá quedar especificada la forma de calcular el importe de los pagos mínimos mensuales que el acreditado deberá efectuar en función de saldo a su cargo (regla quinta).

El plazo máximo de vigencia de las tarjetas y del contrato de apertura de crédito será de veinticuatro meses, sin perjuicio de que este último pueda ser prorrogado una o más veces siempre que cada una de las prórrogas no sea por plazo superior a los citados veinticuatro meses (regla sexta).

En el contrato de apertura de crédito podrá pactarse que la institución pague, por cuenta del acreditado, bienes, servicios, impuestos y otros conceptos que aprueben los contratantes, cargando los importes respectivos a la cuenta corriente que la institución siga a su acreditado (regla séptima).

Las instituciones solo podrán cargar a sus acreditados los pagares suscritos por éstos, las disposiciones de efectivo a través de equipos o sistemas automatizados, los pagos de bienes, servicios, impuestos y otros conceptos que realicen por su cuenta, los intereses pactados; así como las comisiones por apertura de crédito, por las prórrogas de su ejercicio por uso de la tarjeta y por entregas en efectivo (regla octava).

Las instituciones se reservarán en los contratos de apertura de crédito, la facultad de modificar las comisiones y los intereses pactados, previo aviso que manden a sus acreditados treinta días antes de que surtan efecto las modificaciones (regla décima).

En los contratos de apertura de crédito deberán quedar especificadas las normas a que se sujetarán las partes en caso de extravío o robo de las tarjetas que se expidan, así como las características del seguro correspondiente.

Las instituciones deberán enviar mensualmente a sus acreditados un estado de cuenta indicando las cantidades cargadas y abonadas durante ese periodo, salvo que estos las revelen por escrito de esta obligación. dichos estados deberán ser remitidos dentro de los cinco días siguientes al corte de la cuenta.

Las instituciones prevendrán a los acreditados de la fecha de corte, misma que no podrá variar sin previo aviso, también por escrito, comunicado con treinta días de anticipación (regla decimoprímera).

El acreditado tendrá un plazo de cuarenta y cinco días contados a partir del corte, para objetar estado de cuenta, por lo que si no lo reciben oportunamente, deberán solicitarlo a las instituciones, para en su caso poder objetarlo en tiempo.

Transcurrido dicho plazo sin haberse hecho objeción a la cuenta, los asientos que finjen en la contabilidad de la institución hará prueba a su favor (regla decimoprímera).

Para ejercer el crédito la institución expedirá tarjetas de crédito. para este efecto la tarjeta de crédito deberá presentarse en los establecimientos que proporcionen los bienes o servicios, o en las oficinas de la institución o las de sus corresponsales, en caso de disposiciones en efectivo.

Los tarjetahabientes suscribirán pagarés no negociables a la orden de la institución acreditante, por cada disposición que realicen, salvo que la hagan a través de aparatos mecánicos (regla tercera).

Las tarjetas de crédito se expedirán siempre a nombre de una persona física. cuando los contratos de apertura de crédito se celebren con personas morales, las tarjetas respectivas se expedirán a nombre de las personas físicas que aquellas designen (regla segunda y cuarta).

#### **5.4 CONCEPTO**

##### **TARJETA DE CRÉDITO**

Es un instrumento de pago que permite al titula adquirir bienes o servicios a plazos determinados mediante un crédito revolving.

Este crédito surge de la interrelación del banco emisor de la tarjeta, el cliente y el negocio afiliado a quien el banco emisor se obliga a liquidar el valor nominal de los pagarés suscritos por sus tarjetahabientes menos un porcentaje descontados por concepto de servicios prestados por el banco.

##### **REQUISITOS:**

- ☛ Ser mayor de 18 años.
- ☛ Entregar solicitud completamente requisitada en su totalidad sin borraduras o tachaduras; letra de molde mayúscula: Escrita con tinta oscura y firmada.



☛ Contar con teléfono en su domicilio y empleo.

☛ Vivir en la República Mexicana.

Anexo a la solicitud deberá presentar fotocopias legibles de:

☛ Identificación oficial vigente con foto y firma (que la firma coincida con la solicitud) o

☛ En los espacios (lateral o inferior) en blanco de las solicitudes, anotar los datos de la identificación oficial vigente del cliente (licencia, pasaporte, etc.) en el caso de promotorías.

☛ En caso de ser extranjero anexar "fm2".

## **5.5 LAS TARJETAS DE CRÉDITO DEBERÁN CONTENER:**

- 1) La mención de ser tarjeta de crédito y que su uso está restringido al territorio nacional;
- 2) La denominación de la institución que la expida;
- 3) Un número seriado para efectos de control;

- 4) El nombre del titular y una muestra de su firma;
- 5) La fecha de vencimiento de la vigencia de la tarjeta;
- 6) La mención de que su uso sujeta al acreditado a las disposiciones establecidas en el contrato de apertura de crédito correspondiente;
- 7) La mención de ser intransferible (regla segunda).

Las instituciones deberán contratar un seguro en favor de sus tarjetahabientes que ampare, con excepción hecha del deducible que en su caso se pacte, los riesgos derivados del extravío o robo de la tarjeta de crédito (regla decimoquinta).

**MODIFICACIONES A LAS REGLAS PARA LA EMISIÓN Y OPERACIÓN  
DE LAS TARJETAS DE CRÉDITO BANCARIAS (DIARIO OFICIAL)**

**TEXTO VIGENTE  
A PARTIR DEL 1º DE FEBRERO DE 1996.**

**PRIMERA.-** Las instituciones de banca múltiple en la expedición de tarjetas de crédito, deberán ajustarse a lo revisto en estas reglas y en las demás disposiciones aplicables.

**SÉPTIMA.-** Si al vencimiento de un contrato, la institución pretende modificar sus términos y condiciones, tendrá que celebrar un nuevo contrato y, de así convenirse, traspasarse a este último los saldos del contrato anterior. En este caso, en los nuevos contratos que celebren las instituciones podrá utilizarse el número del contrato y el de la tarjeta que correspondían al contrato anterior.

Las instituciones deberán enviar al acreditado un ejemplar del contrato de apertura de crédito que hayan celebrado. tratándose de un contrato de apertura de crédito que vaya a sustituir a otro deberá enviarse al acreditado el nuevo modelo de contrato, cuando menos con veinticinco días de anticipación al vencimiento del contrato vigente.

Adjunto al contrato deberá entregarse al acreditado un folleto explicativo que precise de manera sencilla:

- a) El mecanismo que se utilizará para la determinación de la tasa de interés;
- b) Cuáles serán los saldos promedio sujetos a interés;
- c) La fórmula de cálculo de los intereses;
- d) Los supuestos en los que no se pagarán intereses, y
- e) Las principales características de los contratos de seguros previstos en la regla decimoséptima.

Lo anterior debe ser explicado con base en los términos y condiciones del contrato y en los rubros especificados en los formularios del estado de cuenta, a fin de que el acreditado pueda corroborar con dicha información los datos asentados en el estado de cuenta que se le envíen.

**OCTAVA.-** Los pagos de consumos o disposiciones efectuados en el extranjero, serán correspondidos invariablemente con un cargo en moneda nacional a la cuenta del tarjetahabiente. el tipo de cambio que se utilice para calcular la correspondiente equivalencia no podrá exceder de la cantidad que resulte de sumar al tipo de cambio que dé a conocer la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. de conformidad con lo señalado en el punto 2 de la "Resolución sobre el tipo de cambio aplicable para calcular el equivalente en moneda nacional del principal y los intereses de los bonos de la Tesorería de la Federación denominados en moneda extranjera y pagaderos en moneda nacional", publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de noviembre

de 1991, en la fecha de presentación de los documentos respectivos, el importe correspondiente al uno por ciento de dicho tipo de cambio, cuando la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. no pueda dar a conocer el mencionado tipo de cambio, se utilizará el que publique el Banco de México en el Diario Oficial de la Federación el día hábil bancario siguiente al de la fecha de presentación de los referidos documentos.

En ningún caso el tipo de cambio que se utilice para calcular la equivalencia en moneda nacional de los referidos consumos o disposiciones podrá ser superior al tipo de cambio máximo de venta que cotice en ventanilla la institución emisora de la tarjeta para operaciones cambiarias con su clientela en la fecha de representación de los documentos respectivos.

**NOVENA.-** Las instituciones solo podrán cargar a sus acreditados:

- a) El importe de los pagarés suscritos por éstos;
- b) El importe de las disposiciones de efectivo;
- c) El importe de los pagos de bienes, servicios, impuestos y otros conceptos que realicen por su cuenta;
- d) Los intereses pactados;
- e) Las comisiones que se establezcan en el contrato, y

- f) Los gastos por cobranza, únicamente cuando exista una gestión de cobro conforme a los mecanismos establecidos en el contrato.

Las instituciones no deberán cargar a la cuenta del acreditado el importe de los bienes o servicios suministrados por los proveedores, en fecha anterior a aquella en que los propios proveedores les presenten los pagarés, notas, fichas de venta u otros documentos que amparen el importe de los citados bienes o servicios.

DÉCIMA.- En los contratos de apertura de crédito se establecerán los plazos de amortización y, en su caso, las comisiones que se aplicarán a los acreditados por el uso de la tarjeta de crédito; los medios por los que se dará a conocer el límite de crédito al que habrán de sujetarse los tarjetahabientes y, de ser el caso, los supuestos bajo los cuales no se causarán intereses o no se cargarán comisiones.

Las instituciones acordarán con sus acreditados, en su caso, la tasa de interés que vayan a aplicar, sujetándose a las disposiciones siguientes, así como a las demás que resulten aplicables:

- a) Sólo podrá pactarse una tasa de interés ordinaria y, en su caso, una tasa de interés moratoria;
- b) La tasa de interés deberá expresarse conforme alguna de las tres opciones siguientes:

- A. Puntos porcentuales y/o sus fracciones, fijos;**
- B. Puntos porcentuales y/o sus fracciones, fijos, que se adicionen a la tasa de referencia que se elija de entre las tasas siguientes:**
1. La tasa de interés interbancaria de equilibrio (TIE);
  2. La tasa de rendimiento en colocación primaria, de certificados de la Tesorería de la Federación (CETES), o
  3. El costo porcentual promedio de captación en moneda nacional que el Banco de México estime representativo del conjunto de las instituciones de banca múltiple y que publique en el Diario Oficial de la Federación (CPP).

Tratándose de las tasas de referencia previstas en los incisos i) y ii) deberá indicarse el plazo de las operaciones a las cuales esté referida la TIE o el plazo de los cetes, o

- C. Estableciendo:**
1. El número de puntos porcentuales máximo y mínimo que podrán sumar a una de las mencionadas tasas de referencia, y
  2. Que dentro de dicho rango, la tasa de interés aplicable se ajuste al alza o a la baja, según resulte, al sumar a la tasa de

referencia utilizadas, los puntos porcentuales o sus fracciones, que se obtengan de aplicar a dicha tasa de referencia, el porcentaje que acuerden con sus clientes;

- c) Las instituciones no podrán pactar tasas alternativas;
- d) En el evento de que las instituciones pacten la tasa de interés con base a una tasa de referencia, también deberán pactar que dicha tasa de referencia deberá ser la última publicada durante el periodo que se acuerde para la determinación de la tasa de interés, o la que resulte el promedio aritmético de dichas tasas, publicada dentro del referido periodo. lo anterior en el entendido de que el periodo de determinación de la tasa de interés, no necesariamente deberá coincidir con el periodo en que los intereses se devenguen;
- e) Los intereses que se causen se calcularán sobre el promedio de saldos diarios del periodo que mantenga el acreditado, y
- f) Las instituciones podrán pactar una o más tasas de referencia substitutivas para el evento de que deje de existir a la tasa de referencia originalmente pactada, debiéndose convenir el número de puntos porcentuales o sus fracciones que, en su caso, se sumen a la tasa substitutiva que corresponda, así como el orden en que dichas tasas de referencia sustituirán a la originalmente pactada.



Los acuerdos mencionados deberán quedar claramente establecidos desde el momento en que se celebre el contrato de apertura de crédito correspondiente.

**VIGÉSIMA.-** Las instituciones únicamente podrán estregar tarjetas de crédito previa solicitud expresa hecha por el interesado.

La entrega de tarjetas de crédito deberá hacerse al titular o a la persona que al defecto se identifique dentro del domicilio del tarjetahabiente, no debiendo las instituciones enviarlas por correo, salvo que en los sistemas de la institución de que se trate, la posibilidad de utilizar las tarjetas que se envíen, se encuentre condicionada a que el titular lo solicite expresamente a través de dispositivos electrónicos, por vía telefónica o directamente en las sucursales de la institución.

**LA CALIDAD DEL SERVICIO A CLIENTES DE  
UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA DE CRÉDITO**

La llamada "**Revolución del Servicio**" es una respuesta de las instituciones contemporáneas a las demás y exigencias de sus tiempos.

Cada vez son más las instituciones que se suman a este movimiento: que apuestan al servicio no solo como factor clave de sobrevivencia, sino como de éxito empresarial y medio para proponer al entorno cambios significativos, así como para trascender desde el punto de vista social.

Las experiencias no enseñan que el desempeño de las personas que se comunican directa y cotidianamente con los clientes constituye un factor clave de la calidad en el servicio.

Por otra parte el servicio puede significar, desde el punto de vista personal, un cambio privilegiado de crecimiento y realización, de trascendencia y sentido.

Con la presente tesis se pretende constituir un espacio de diálogo y desarrollo en materia de servicio; específicamente para quienes desempeñamos dicha función cotidianamente a través de la vía telefónica.

Se presentan notas que se relacionan con el prestador de servicio, satisfacción y crecimiento, en el desarrollo de habilidades y actitudes.

Todo ello parte de la convicción de que en el centro de cambio institucional esta el funcionario de servicio como persona y como profesional del servicio.

#### **EL SERVICIO:**

☛ Cuestión de sobrevivencia.

☛ Trascendencia social.

☛ Impacto económico.

#### **¿QUÉ PENSAMOS DEL SERVICIO?**

☛ ¿Un favor adicional?

☛ ¿Humillante?

☛ Un "plus" necesario (dar algo más).

☛ Dignificante.

☛ La ventaja competitiva.

☛ Valor cultural y personal.

## ¿QUÉ PENSAMOS DEL CLIENTE?

- ☛ ¿Es una persona obsesiva, exagerada y distante?
- ☛ La razón de ser de la institución.
- ☛ Parte de mi equipo.
- ☛ Una persona cercana.

## EL PERSONAL QUE SIRVE

- ☛ Sabe, puede y quiere.
- ☛ Le da un sentido a su trabajo.
- ☛ Domina los sistemas y conoce la orientación de la institución.
- ☛ Asume la responsabilidad de la institución.
- ☛ Esta orgulloso de la institución a la que pertenece.

## LA INSTITUCIÓN QUE SIRVE

☛ Trabajo en equipo

Relaciones adversariales

☛ Delega autoridad	Centralista
☛ Participativa	Vertical
☛ Flexible	Rígida
☛ Innovadora	Lenta

#### "MOMENTO DE LA VERDAD"

☛ Cualquier episodio en el que el cliente entra en contacto con algún aspecto de la institución y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio (es cualquier interacción entre el cliente y la institución).

#### "CLIENTES INTERNOS"

☛ Nuestros "clientes internos" son aquellas personas o áreas que dentro de la institución, requieren de nuestros productos, información o servicios para realizar su trabajo con efectividad.

☛ Todos ellos forman lo que conocemos como una "cadena de servicio" de cuya efectividad depende finalmente la satisfacción del usuario final.

## **CICLO DE SERVICIO**

- **Proceso.-** Secuencia de "momentos de la verdad" que el cliente realiza para que le preste un servicio.
- **Es un proceso para el cliente, aunque para la institución son diversos contactos con diferentes personas y sistemas.**
- **Al cliente le importa el ciclo completo, sin embargo un momento podría estropearlo todo.**

## **LOS SIETE PECADOS DEL SERVICIO**

- 1.- **Apatía (flojo, perezoso)**
- 2.- **Desaire (desinterés)**
- 3.- **Frialdad (indiferencia y desapego)**
- 4.- **Aire de superioridad (ventajismo de autoridad)**
- 5.- **Robotismo (autómata)**
- 6.- **Relamentismo (regocijarse de una acción)**
- 7.- **Evasividad (eludir dificultades)**

## **PROCESO PARA EL MANTENIMIENTO DE CLIENTES**

- 1.- Los clientes nos contactan por primera vez.
- 2.- Satisfacemos sus necesidades de servicio.
- 3.- El servicio excede las expectativas del cliente.
- 4.- La organización tiene éxito, los clientes regresan y nos recomiendan.

### **6.1 ANTECEDENTES**

#### **GRUPO FINANCIERO G & G, S.A.**

- (1931) Abre sus puertas, el 15 de noviembre.
- (1940) Primera oficina de representaciones en el extranjero (Nueva York).
- (1957) Nace el sistema (164 bancos de todo el país) se crea la Primera Institución Auxiliar, la Financiera.
- (1958) Se crean otras Instituciones Auxiliares la Sociedad de Seguros, la Hipotecaria y la Inmobiliaria.

- (1969) Se instala el sistema de pagos activados por computadora (SPAC).  
 “Se lanza al mercado la primera tarjeta de crédito”.
- (1978) Se crea la institución de banca múltiple G & G, S.A.
- (1980) Se implanta el Sistema On-Line o Sistema de Aplicación Financiera en Línea (SAFE), que conecta a las sucursales con el computador central.
- (1982) G & G, S.A. Se convierte en Sociedad Nacional de Crédito con la esta-  
 tización de la Banca Mexicana.
- (1991) Con la reprivatización. G & G, S.A. Es adquirido por el Grupo VISA-  
 VAMSA.
- (1992) Se comienza a operar como Grupo Financiero reuniéndose un Banco,  
 una Almacenadora, una Institución de Factoraje y una Casa de Bolsa.
- (1994) Se establece el modelo estratégico G & G, S.A. (hasta hoy).

## **6.2 TARJETAS DE CRÉDITO**

<u>TARJETAS</u>	<u>INGRESOS</u>
Nacional	\$ 3,000.00



Nacional Premier	\$ 5,000.00
Internacional	\$ 7,000.00
Internacional Premier	\$ 9,000.00

Las solicitudes de tarjeta de crédito del producto solicitado que no reúnan los requisitos para ese segmento, podrán ser reclasificadas según sea el caso.

Nota: Todas las solicitudes deberán ser enviadas por valija al Área de Servicios Administrativos y Logística.

#### LÍNEA DE CRÉDITO MÍNIMA

80% del ingreso comprobable.

☛ Esta información esta sujeta a cambio

#### VIGENCIA DE LAS TARJETAS:

Nueva emisión: 12 meses.

Renovación: De acuerdo al manejo de la cuenta, el sistema lo determina.

	Premier		Premier	
	Nal.	Nal.	Internal.	Internal.
Cuota de inscripción:	\$50.00	90.00	100.00	200.00

Cuota anual titular:	\$80.00	100.00	120.00	300.00
Cuota anual adicional:	\$50.00	60.00	70.00	110.00

**COMISIÓN POR DISPOSICIÓN EN EFECTIVO:**

En el país:	10% + iva
En el extranjero:	10% ó 5 dólares (lo más alto)

**TRÁMITE POR REPOSICIÓN POR ROBO O EXTRAVÍO:**

\$ 50.00 + iva (excepto Premier Internacional que no genera este costo).

**CARGOS MORATORIOS**

4% Sobre el importe vencido, si este resultado es menor a \$ 5.00, el sistema cobra los \$ 5.00 al cliente, es decir, lo que resulte más alto.

Nota: Todos los conceptos por cuotas, comisiones e intereses son más iva.

**BENEFICIOS**

1.- Retiro de efectivo en el país:

En cajeros automáticos.- Hasta un 10% de la línea de crédito (1a vez; por disponer en ocasiones subsecuentes, primero se debe dejar la cuenta en ceros).

En el extranjero.- Misma política que dentro del país, se recurre a la autorización del área correspondiente.

- 2.- Ésta información está sujeta a cambios.
- 3.- Financiamientos diversos.
- 4.- Reservaciones garantizadas en las principales cadenas hoteleras.
- 5.- Cargo automático a cuenta de cheques.
- 6.- Cargo del servicio telefónico.
- 7.- Pago del servicio de Cablevisión, Multivisión, Iusacell y Telcell.
- 8.- Acceso a cabinas telefónicas Ladatel.
- 9.- Programas efectivos:

Publicación de anuncios en la sección "Aviso Oportuno" del periódico El Universal, mediante una llamada telefónica.

10.- Aceptación en más de 300 mil establecimientos afiliados en México y más de 10 millones a nivel mundial.

11.- Servicio exclusivo de venta por teléfono de boletos de Mexicana de Aviación con entrega a domicilio en el D.F., Guadalajara y Monterrey (opera con tres días hábiles de anticipación).

12.- Servicio Visa (exclusivo para tarjetas internacionales).

13.- Acceso a salas premier en los aeropuertos de México, Monterrey y Guadalajara (exclusivo para tarjetas internacionales).

## SEGUROS

I. Seguros de accidente en viaje.

A. Titular, cónyuge e hijos

B. Otros acompañantes.

Nota: Solamente viajando en transportes públicos autorizados.

II. Seguros de equipaje (máximo 2 maletas por boleto):

	Internacional	Premier Internacional
Por demora	\$ 1000.00	\$ 1000.00
Por extravío	\$ 1500.00	\$ 1500.00

### III. Seguro por compra protegida (reducible 10%):

El seguro cubre únicamente a las tarjetas de crédito nacionales y tarjetas de crédito internacionales (cubre joyas, relojes y obras de arte, deducible 25% exclusiva tarjeta internacional).

El artículo tiene que haber sido adquirido totalmente con tarjeta, el valor del artículo debe ser mínimo de \$500.00, el seguro cubre un plazo de 150 días a partir del momento de la compra.

No se asegura: Documentos, monedas o billetes de colección; animales, plantas naturales, productos perecederos; artículos no adquiridos en establecimientos mercantiles registrados; vehiculos automotores o accesorios de los mismos.

### IV. Seguro por robo o extravío de la tarjeta de crédito:

Opera para todas las tarjetas, previa notificación telefónica, por el total de consumos a partir de la fecha y hora del reporte, las 24 horas de los 365 días del año.

## V. Seguro de automóviles rentados (exclusivo internacional):

Cubre hasta el valor total del auto por los gastos incurridos causados por daños o robo del vehículo rentado.

Vehículos cubiertos: La mayoría de los automóviles incluyendo ciertas mini camionetas para 6 personas como máximo (la Dodge Caravan, Plymouth Voyage, Ford Scort y Chevrolet Lumina). también cubre los automóviles Bmw, Mercedes Benz, Cadillac y Lincoln (excepto limosinas y vehículos de doble tracción).

Vehículos no cubiertos: Autos deportivos, vehículos diseñados principalmente para uso fuera de las carreras, vehículos lujosos o antiguos (Aston Martin, Bentley, Brickler, Daimler, De Lorean, Ferrari, Lamborghini, Porsche, Rolls Royce, etc.). otros: camiones, camionetas de más de 6 pasajeros, motocicletas, bicicletas a motor, vehículos recreativos, camperos, remolques o casas móviles, camiones pick up y mini autobuses.

## TARJETA APROBADA

Actualmente existe un gran mercado de prospectos para ser tarjetahabiente, sin embargo, sus solicitudes han sido rechazadas por no cubrir a plenitud los requisitos considerados por la institución para ser sujetos de crédito, ya que no tienen referencias crediticias, no tienen forma de comprobar sus ingresos o no tienen antecedentes laborables (amas de casa, estudiantes, jubilados, taxistas, comerciantes, profesionistas independientes, etc.).

## CARACTERÍSTICAS DE LA CUENTA

Es un certificado de depósito que puede ser abierto desde los \$2,500.00 que se requieren para el otorgamiento de la tarjeta de crédito bajo el sistema de aprobación, sirviendo como base para definir la línea de crédito que se otorgue a dicha tarjeta.

La cuenta "Gemela" se dará de alta al aprobarse la solicitud de tarjeta de crédito y se mantendrá habilitada durante 90 días, plazo en el que el cliente podrá realizar su depósito en cualquier sucursal.

## MEDIOS PARA ADQUIRIRLA

De todas las solicitudes rechazadas de tarjetas, la dirección de tarjeta de crédito, le enviarán al solicitante una "carta invitación" y un "folleto-solicitud" a su domicilio invitándolo a adquirir este nuevo producto.

En todas las sucursales existirán "folletos-solicitud" (solicitudes) en blanco para hacer requisitadas para cualquier solicitante.

## SE DEBERÁN CUBRIR LOS SIGUIENTES PASOS:

- 1.- Requisar la solicitud y entregarla en la sucursal de su preferencia a fin de que esta sea remitida a la unidad central de correspondencia, o bien depositarla en cualquier buzón express, ya que estas solicitudes cuentan con el porte pagado.

- 2.- Esperar a que le de respuesta a su solicitud (20 días aproximadamente), y en caso de haber sido aprobada, se le enviará un “contrato de cuenta” ya con su número asignado, para que el cliente realice su depósito (mínimo \$2,500.00), con el cual se establecerá su línea de crédito de la tarjeta asociada.

### BENEFICIOS DE LA TARJETA

- 1.- La tarjeta que el cliente recibirá será en función a:

- Si solicito una tarjeta de crédito nacional o internacional.
- Si solicito una tarjeta comercial, recibirá dicha tarjeta.

- 2.- El cliente podrá solicitar tarjetas adicionales al amparo del número de cuenta del titular.

- 3.- El uso de la tarjeta de crédito, contará con los mismos beneficios otorgados a las tarjetas de crédito convencionales, tales como:

- Seguro por accidente en viajes, de compra protegida, así como por robo y/o extravío de la tarjeta.
- Acceso a cajeros automáticos nacionales e internacionales.



- Pago de servicios con cargos automáticos a tarjetas de crédito, etc.

- 4.- Retiros de efectivo en el país y en el extranjero a través de cualquier sucursal del banco.
- 5.- Rendimiento por saldo a favor.
- 6.- Reservaciones garantizadas en las principales cadenas hoteleras.
- 7.- Cargo automático a cuenta de cheques para pago de la tarjeta de crédito cada mes.
- 8.- Acceso a las cabinas telefónicas Ladatel.
- 9.- Publicación de anuncios en la sección "Aviso Oportuno" del periódico El Universal, mediante una llamada telefónica.

### SEGUROS

- 1.- Seguro de accidente en viajes.
- 2.- Seguro de equipaje.
- 3.- Seguro de compra protegida.

## **TARJETAMATIC**

Tarjeta de débito en línea afiliada a electrón (es una marca visa que identifica a las tarjetas de débito en línea) para ser utilizada en cajeros automáticos y comercios afiliados actualizando inmediatamente el saldo de la cuenta eje del cliente.

### **CARACTERÍSTICAS**

- I. Presenta el emblema de afiliación.
- II. Presenta dos números de cuenta diferentes los cuales son:
  - A. Número de tarjetas.
  - B. Número de la cuenta de cheques.
- III. Es de uso electrónico.
- IV. No puede ser planchada.
- V. Tiene vigencia de tres años.
- VI. Contiene panel de firma del titular.
- VII. Acceso a cajeros automáticos.

VIII. No presenta nombre del titular (posteriormente lo presentará).

IX. No causa comisión por intento de sobregiro en el caso de autorizaciones rechazadas en comercios afiliados.

X. Los costos serán adicionales a los costos de la cuenta eje contratada.

BENEFICIOS

- 1.- Seguridad, ya que minimiza el monto del efectivo en el bolsillo.
- 2.- Control de los recursos en base a saldos actualizados, evitando sobregiros.
- 3.- Disponibilidad de los recursos en comercios afiliados a cajeros automáticos.
- 4.- Practicidad, evitar retirar efectivo para después gastarlo en el comercio.
- 5.- Es de uso internacional.
- 6.- Su reposición es inmediata, en cualquier sucursal del país, al día hábil siguiente de efectuar el bloqueo por Catel.
- 7.- Entrega inmediata del plástico en la apertura de la cuenta.
- 8.- Las tarjetas adicionales se emiten con diferente número a la del titular.

- 9.- Fortalece la relación con su banco al ofrecer un medio de pago que actualmente no cuentan.
- 10.- Mayor productividad al mantener los recursos en la cuenta eje hasta el momento del pago.
- 11.- Al cancelar una tarjeta no será necesario cancelar las otras tarjetas ligadas a la misma cuenta
- 12.- El importe de las compras se descuentan inmediatamente del saldo de la cuenta de cheques del cliente, por lo tanto siempre estará actualizado.

#### VÍAS DE ACCESO

- Red de sucursales a nivel nacional.

#### **CUENTA MASTER**

#### DEFINICIÓN

Es una cuenta de cheques que permite el acceso a múltiples opciones en inversión y servicios con un fácil control de los recursos a través de una chequera y una tarjeta de débito.

## MERCADO OBJETIVO

Primario.- Personas físicas con ingresos promedio entre 3 y 15 mil nuevos pesos.

Secundario.- Personas físicas con actividad empresarial y asociaciones civiles.

## CARACTERÍSTICAS

- I. Genera intereses con base al saldo promedio mensual diario a partir de \$1,000.00.
- II. Asociación de saldos con otros instrumentos de inversión, para evitar el cobro por manejo de cuenta, ya que puede tener en la cuenta un saldo menor al mínimo establecido, si es que con otros instrumentos ligados a la cuenta se alcanza el saldo mínimo.
- III. La tasa de interés pagada a los recursos depositados en la cuenta se determina en función del rango en que cae la suma de todos los recursos asociados a la cuenta.
- IV. Control de movimientos de la cuenta maestra e inversiones a través de un estado de cuenta único.
- V. El corte de las operaciones se efectúa el último día hábil de cada mes.

**VI. Maneja dos tipos de tarjeta de débito:**

- A. Tarjeta Cuenta Master Nacional.**
- B. Tarjeta Mester Internacional.**

**VII. Cargo automático a la cuenta para realizar pago de servicios, tales como: luz, teléfono, cablevisión (sujeto a disponibilidad local).**

**VIII. Se maneja con disponibilidad inmediata.**

### **BENEFICIOS**

- 1.- Ofrece disponibilidad inmediata mediante la chequera, tarjeta y banco por teléfono.**
- 2.- Genera rendimiento desde su apertura.**
- 3.- Ofrece un seguro de vida por muerte accidental.**
- 4.- Ahorro de tiempo y comodidad en la facilidad de acceso a los recursos, servicios bancarios e inversiones, mediante medios alternos.**
- 5.- Confianza, respaldo y comodidad en la realización de operaciones en sucursales, medios alternos y comercios a nivel nacional e internacional.**

- 6.- Seguro por accidente en automóviles rentados.
- 7.- Seguro por robo o extravío de tarjeta.
- 8.- Las vías de acceso para todas las cuentas eje son:
- Red de sucursales a nivel nacional.
  - Cajeros automáticos.
  - Sistema de red cajeros compartidos.
  - Banco por teléfono.
  - Telebanco.
  - Comercios afiliados.
  - Pago automático de servicios.

EL CLIENTE RECIBE EN LA APERTURA:

- A) Chequera.
- B) Tarjeta de débito y número de identificación personal.
- C) Número de servicio para banco por teléfono.
- D) Contrato de la cuenta.

## SEGUROS

- 1.- Seguro de accidente en viajes.
- 2.- Seguro por pérdida y/o demora de equipaje.
- 3.- Seguro de compra protegida.

## **SIEMPRE ACTIVA**

## CARACTERÍSTICAS

- 1.- La tarjeta siempre activa, es aceptada en más de 180 mil establecimientos en el país (nacional).
- 2.- Su tiempo de entrega es de 3 a 4 semanas.
- 3.- En caso de robo o extravío es necesario que el cliente reporte telefónicamente la pérdida y lo confirme posteriormente por escrito en la plaza asignación de su cuenta.
- 4.- Su vencimiento es de un año.
- 5.- Es una tarjeta de débito, no de crédito.
- 6.- Cuenta con un paquete de seguros.



## BENEFICIOS

- 1.- Seguro de robo o extravío de tarjeta.
- 2.- Cuenta con el seguro de viaje por titular y acompañantes.
- 3.- Ofrece el seguro de compra protegida.  
Las operaciones que realice aparecen en su estado de cuenta.
- 4.- No hay cobro por el uso de la tarjeta.
- 5.- Disposición de efectivo en cajeros automáticos a nivel nacional.

## OPERACIONES QUE REALIZA

### EN SUCURSALES:

- 1.- Disposición en efectivo.
- 2.- Depósitos.
- 3.- Solicitud de estado de cuenta.
- 4.- Cambio de domicilio.

### EN CAJEROS AUTOMÁTICOS:

El cliente recibe inmediatamente un comprobante después de realizar cada operación, lo que al recibir su estado de cuenta le facilitará la conciliación de todos sus movimientos.

### LAS OPERACIONES QUE PUEDE REALIZAR SON:

- 1.- Disposición en efectivo.
- 2.- Depósitos.
- 3.- Pago de servicios.
- 4.- Pago de tarjeta de crédito.
- 5.- Solicitud de saldos
- 6.- Traspaso entre cuentas.

### EN COMERCIOS:

Compra de bienes y servicios.

## **TARJETA COMERCIAL**

### **REQUISITOS**

- 1.- Ingresos mínimos comprobables de \$3,500.00
- 2.- Requirir totalmente la solicitud sin tachaduras o borraduras (tinta oscura, letra de molde en mayúscula).
- 3.- Firma de la solicitud-contrato.
- 4.- Identificar al solicitante con documento oficial vigente y con fotografía, anotando el tipo de identificación, número y fecha de vencimiento en el extremo izquierdo de la solicitud.
- 5.- El solicitante deberá contar con dos meses de arraigo en el empleo actual preferentemente.
- 6.- En caso de tener menos de dos años en el empleo actual es necesario manifestar dentro del contrato los datos del empleo anterior, incluyendo números telefónicos y antigüedad en el empleo.
- 7.- El solicitante debe contar con dos años de arraigo en su domicilio actual preferentemente.

## CARACTERÍSTICAS

- 1.- La tarjeta comercial es de uso nacional.
- 2.- Vigencia de la tarjeta: renovación anual en la primera emisión.
- 3.- Uso restringido solamente en los establecimientos afiliados.
- 4.- Línea de crédito inicial mínima de \$3,500.00.
- 5.- Crédito revolvente para uso en los establecimientos afiliados.

## BENEFICIOS

- 1.- No se cobra cuota de inscripción.
- 2.- No se cobra cuota anual durante los dos primeros años de vigencia de la tarjeta del titular y la primera adicional.
- 3.- Seguro de compra protegida con valor de \$500.00 en adelante el seguro cubre un plazo de 100 días a partir del momento de la compra:

### Cobertura:

- Hasta 1,500.00 dls por artículo.
- Hasta 4,500.00 por evento.

- Hasta 10,000.00 por año.

Los artículos deberán ser pagados al 100% con la tarjeta de crédito.

- 4.- Acceso a cajeros automáticos para realizar pagos y consulta de saldos.
- 5.- Los pagos se podrán realizar en más de 800 sucursales a nivel nacional.
- 6.- Aceptación en los establecimientos.

**Autoservicios:**

- Sam's Club.
- Wal Mart Supercenter.
- Suburbia.
- Aurrera.
- Bodega Aurrera.
- Superama.

**Restaurantes afiliados:**

- Vip's.
- Rugantino.
- El Portón.
- Toffanetti.
- Giambelino.

- Andamio
- El Malecón.
- La Finca.
- Ragazzi.

7.- No se cobra comisión en compras realizadas en Sam's Club cuando pague con la tarjeta de crédito comercial.

8.- Promociones especiales para los tarjetahabientes.

9.- Centro de atención telefónica exclusivo para tarjetahabiente, las 24 horas de los 365 días del año.

- En la ciudad de México.
- Del interior del país lada sin costo.

## **TARJETA EMPRESARIAL**

### **REQUISITOS**

Para empresas que solicitan el servicio por primera ocasión es necesario envíen:

- 1.- Solicitud (es) de tarjeta de crédito empresarial (es) firmada por el representante legal.

- 2.- Acta constitutiva de la empresa y testimonio de poder notarial otorgado al representante legal con facultades para suscribir títulos de crédito, ambos con registro público de comercio.
- 3.- Estados financieros de los dos últimos años auditados, en caso de no estar auditados adjuntar declaración del isr anual.
- 4.- Copia de identificación con fotografía y firma del representante legal.
- 5.- Hoja de línea de crédito (en caso de tener crédito con G & G, S.A.)
- 6.- Comentarios de apoyo en base a la experiencia en créditos, cuenta de cheques e inversiones.
- 7.- Estados financieros parciales no mayor a 6 meses.

Para empresas establecidas y que ya cuenten con el servicio de tarjeta de crédito empresarial y tienen menos de 9 meses que enviaron documentación del punto anterior, cuando soliciten nuevas tarjetas de crédito es necesario envíen:

- A) Solicitud (es) de tarjeta de crédito requisitada y firmada por el representante legal y el ejecutivo solicitante.

B) En todos los casos deberán tomar nota para que cada año se actualice la información citada.

#### VIGENCIA DE TARJETAS

- ☛ Nueva emisión 12 meses para las tarjetas nacionales e internacionales.
- ☛ Renovación 24 meses para las tarjetas nacionales e internacionales.

#### LÍNEAS DE CRÉDITO A OTORGAR

En base al estudio realizado por el área de análisis empresarial de la solvencia que tenga la empresa, se le otorgará una línea global, misma que la empresa podrá decir cuanto le otorga a cada uno de sus empleados.

#### COSTOS PARA LA EMPRESA

##### CUOTA ANUAL:

- ☛ Tarjeta empresarial nacional: \$ 80.00 + iva.
- ☛ Tarjeta empresarial internacional: \$120.00 + iva.



## COMISIÓN POR DISPOSICIÓN EN EFECTIVO:

- ☛ País 10% más iva
- ☛ Extranjero 10% ó \$15.50 lo que resulte mayor.

## CARGOS MORATORIOS

\$5.00 + iva lo que resulte mayor (esto puede variar dependiendo de las condiciones del mercado).

## COMUNICACIÓN AL CLIENTE

- 1.- Estado de cuenta individual (mensual).
- 2.- Estado de cuenta consolidado (mensual).
- 3.- Mensajes publicitarios en estado de cuenta.
- 4.- Publicidad anexa en estados de cuenta esporádicamente.

## FACTURACIÓN

- 1.- Ciclo de facturación del 28 de cada mes al 27 del siguiente mes.

2.- Fecha de corte 30 de cada mes.

3.- Fecha limite de pago 25 días naturales posteriores a la fecha del corte.

### PAGOS

☛ Pagos del saldo total en la fecha limite de pago.

### SEGUROS

#### VIAJE:

Seguro automático contra accidentes en viajes que protege al titular y a cada miembro de su familia (cónyuge e hijos) al viajar a bordo de cualquier transporte público autorizado, habiendo adquirido sus boletos con su tarjeta empresarial.

☛ Empresarial nacional \$450,000.00.

☛ Empresarial internacional \$1,500.00.

☛ Por cada acompañante que no sea familiar directo mismos que el anterior.

### DEMORA Y/O PÉRDIDA DE EQUIPAJE:

Protege dos maletas debidamente consignadas por cada boleto de avión adquirido con su tarjeta empresarial al viajar en cualquier transporte público autorizado.

☛ Por demora \$1,000.00 por maleta.

☛ Si se declara perdida se pagaran adicionalmente \$1,500.00 por maleta.

### COMPRA PROTEGIDA:

Asegura por 100 días contra robo o daño, los artículos con un valor mínimo de \$500.00 que adquiera con su tarjeta empresarial en México o en el extranjero (legalizados) con un deducible 10%.

### ROBO O EXTRAVÍO DE LA TARJETA:

Al ser robada o extraviada la tarjeta empresarial y reportarse al centro de atención telefónica, automáticamente aplica el seguro que cubre todos los cargos fraudulentos posteriores al reporte.

### SERVICIOS

1.- Cargo automático a cuenta de cheques de la empresa del saldo total de las tarjetas asignadas a cada funcionario.

- 2.- Pago automático de teléfonos celulares Telcell y lusacell, con cargo a la tarjeta empresarial.
- 3.- Reservas garantizadas en las principales cadenas hoteleras.
- 4.- Acceso a cabinas telefónicas Ladatel.
- 5.- Centro de atención a tarjetahabientes para consulta de saldos, aclaraciones y asesoría en el uso de la tarjeta, seguros y trámite de servicios.
  - Teléfono en México D.F. y lada sin costo.

BENEFICIOS EXCLUSIVOS DE TARJETA EMPRESARIAL INTERNACIONAL

☛ Centro de atención Visa (CAV) en USA.

☛ Asistencia médica de urgencia.

El CAV le proporcionará información sobre médicos, dentistas y hospitales de la localidad donde se encuentre el tarjetahabiente, y si lo desea, los pondrá en contacto.

☛ Asistencias legal de urgencias.

El CAV le proporcionará información sobre abogados, embajadas y consulados locales, así como otras instancias de ayuda en caso de un problema legal, así mismo podrá darle un mensaje a su empresa o a sus familiares, si usted lo desea.

ENVÍO URGENTE DE DOCUMENTOS VALIOSOS:

El CAV coordinará el envío urgente de documentos valiosos por olvido en su domicilio o en cualquier lugar durante su viaje, hasta donde usted se encuentre.

REEMPLAZO URGENTE DE BOLETOS DE VIAJE EXTRAVIADOS:

El CAV conseguirá boletos de reemplazo en caso de extravío de los originales.

- 1.- Servicio de mensajes urgentes.
- 2.- Servicio de información de viajes.
- 3.- Reposición urgente de tarjeta.
- 4.- Seguro de autos arrendados.
- 5.- Servicio telefónico Visa.

Por el cual le bastará con usar su telecódigo para hacer llamadas prácticamente desde cualquier teléfono, con asistencia opcional de una

operadora en su propio idioma con visa se podrán hacer llamadas internacionales desde 80 países.

Todos estos servicios aplican siempre que utilice su tarjeta empresarial.

### **6.3 ANÁLISIS DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA** **A TRAVÉS DE BANCAS**

#### **BANCA DEL CONSUMIDOR**

Diseña y opera productos y servicios que van dirigidos hacia el consumo masivo, como tarjeta de crédito y débito, planes de crédito personales y al consumo, banca electrónica.

#### **BANCA DE SERVICIOS**

Atiende a la clientela en productos de captación a nivel nacional y canaliza financiamientos a pequeñas instituciones, al sector agropecuario y opera fondos de fomento. Maneja también almacenadora.

#### **BANCA INSTITUCIONAL**

Proporciona servicios financieros a la mediana y gran empresa y al sector gubernamental, y se encarga de los productos internacionales del grupo.

### BANCA HIPOTECARIA

Centra su atención en el análisis del mercado y la creación de productos y servicios hipotecarios e inmobiliarios.

### BANCA ESPECIALIZADA

Está al frente de la tesorería del grupo, y coordina los trabajos de la arrendadora, factoraje y casa de bolsa, también atiende a los clientes patrimoniales a través de la banca privada, agencia y oficinas de representación internacionales.

### CUATRO OBJETIVOS A ALCANZAR:

- 1.- Mayor cuidado y atención a nuestros clientes.
- 2.- Organización más ágil y sencilla.
- 3.- Adelantarnos a los cambios del entorno.
- 4.- Controlar el riesgo.

### BANCA DEL CONSUMIDOR

- 1.- Tener una unidad que pueda hacer frente a la competencia nacional y principalmente a la extranjera.

- 2.- Crear unidades de negocio autónomas.
- 3.- Enfoque Non-Bank (Institución No Bancaria Competitiva).
- 4.- Soportar al GFG a consolidar el liderazgo.

### VISIÓN

- 1.- Desarrollar los mercados de crédito y servicios al consumidor.
- 2.- Crear nuevos enfoques de servicio en el mercado mexicano con un enfoque no tradicional (eficiencia vs costo).
- 3.- Desarrollar el concepto de un banco totalmente electrónico, con el enfoque de autoservicio las 24 horas de los 365 días del año.

### TARJETAS DE CRÉDITO

Es el medio de entrega de todas las transacciones de pago con opción de crédito revolvente a los consumidores, sean personas físicas o morales.

### MISIÓN

- 1.- Lograr la excelencia en el servicio, con imagen propia.



2.- Desarrollo de producto y trato diferencial por segmento de mercado.

3.- Mayor rentabilidad vs mayor riesgo.

4.- Calidad de los activos.

### NEGOCIO ADQUIRENTE

Adquisición de los pagares de tarjetas de crédito y débito de comercios afiliados con depósito a G & G, S.A., adicionando servicios con valor agregado.

### MISIÓN

1.- Lograr la excelencia en el servicio, con imagen propia.

2.- Lograr el liderazgo en los segmentos y sectores más rentables del mercado.

3.- Productos con valor agregado por segmento de mercado.

### TARJETAS DE DÉBITO

Entendemos por tarjeta de débito aquel medio de acceso a depósitos en el punto de venta; es decir, las transacciones que van a realizar nuestros clientes en los comercios afiliados con tarjeta que utilice dinero propio del tarjetahabiente.

## MISIÓN

Desarrollo de productos rentables de débito mediante medios de acceso electrónico eficientes y de bajo costo, para los segmentos del mercado:

- ☛ Personas físicas no sujetas a crédito.
- ☛ Personas físicas que no desean crédito.

## OPERACIÓN Y SERVICIOS

### DEFINICIÓN:

Aquí descansará el soporte de infraestructura y servicio a las unidades de banca del consumidor; funciones que son comunes denominadores de muchas de estas unidades y que al consolidarlas en una sola unidad se van a generar grandes economías de escala, calidad de servicio y operación.

### MISIÓN:

- 1.- Mejorar el servicio a nuestra clientela, tanto interna como externa.
- 2.- Mejorar el control de calidad y oportunidad de la operación.
- 3.- Lograr eficiencia y productividad con una reducción de costos.

4.- Concentrar soluciones de los productos de banca del consumidor en un punto de contacto.

5.- Otorgar el servicio a nivel nacional, abajo un sistema de franquicia (una estandarización en el proceso de atención a nuestros clientes).

OBJETIVOS:

1.- Rentabilidad.

2.- Calidad de servicio.

3.- Innovación de productos y servicios.

**6.4 EN BUSCA DE MEJORES PRÁCTICAS EN EL  
ÁREA DE SERVICIO**

Esto es encontrar la mejor manera para hacer algo y adaptarla en donde tenga aplicación.

COMO RESULTADO:

1.- Aumento en rentabilidad.

- 2.- Mejora continua en el servicio a nuestros clientes.
- 3.- Aumento de los niveles de seguridad y satisfacción del personal.

### CALIDAD/SERVICIO

- 1.- Lograr que para cada cliente, la calidad de nuestro servicio sea el elemento distintivo de G & G, S.A., con un respecto a sus competidores.
- 2.- Lograr que la calidad de servicio se convierta en el modo de vida dentro del Grupo Financiero G & G, S.A.
- 3.- Exceder las expectativas de servicio de nuestros clientes.
- 4.- Medir lo que los cliente esperan en términos de servicio, comparado con lo que actualmente piensan que están obteniendo.
- 5.- La calidad es “lo que dicen los clientes que es”.

### FACTORES QUE COMPONEN LA CALIDAD DEL SERVICIO

- 1.- Confiabilidad.
- 2.- Disposición.
- 3.- Empatía.

4.- Seguridad.

5.- Tangibles.

CONFIABILIDAD:

1.- Cumplir con la promesa de servicio dada al cliente.

2.- Desempeñar el servicio prometido de una manera precisa y confiable.

DISPOSICIÓN:

1.- Estar dispuesto a servir al cliente rápida y eficientemente.

2.- El comunicar con acciones que su negocio nos interesa.

EMPATÍA:

1.- El dar el toque personal e individual a cada cliente para satisfacer sus necesidades de servicio.

2.- Va más allá que la cortesía profesional.

## SEGURIDAD:

Ganar la seguridad de nuestros clientes a través de un comportamiento cortés y competente.

## TANGIBLES:

Oficinas, sucursales, equipo, apariencia personal de contacto con clientes.

## ESTÁNDARES DE CALIDAD

Se realizó un estudio que arrojó los siguientes resultados:

- 1.- Al menos 20,000 descripciones médicas se encuentran con errores anualmente.
- 2.- Ocurrirían más de 15,000 caídas accidentales de bebés recién nacidos provocados por médicos y enfermeras.
- 3.- Se tendría agua para beber insatisfactoria por lo menos una hora cada mes por casa habitación.
- 4.- No se contaría con energía eléctrica, agua potable por 6 u 8 horas cada año por casa habitación o negocio.

5.- No se contaría con servicio telefónico o transmisión televisiva alrededor de 10 minutos cada semana por casa habitación o negocio.

6.- Dos aterrizajes anticipados o con demora diariamente en los principales aeropuertos.

7.- Cerca de 500 intervenciones quirúrgicas realizadas incorrectamente.

8.- 2,000 artículos extraviados en mensajería por hora.

Y esto fue con un nivel de satisfacción del cliente de 99.9%.

#### **6.4.1 EL TELÉFONO COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN E INSTRUMENTO DE SERVICIO**

El teléfono constituye sin duda una de las innovaciones recientes de mayor impacto en nuestra vida cotidiana y la cultura contemporánea en general.

Gracias al teléfono podemos comunicarnos personalmente con cualquier habitante del planeta con la confidencialidad y la cercanía de una conversación íntima.

He aquí algunas de las características básicas de este revolucionario medio de comunicación que nos permitirá obtener un beneficio óptimo del mismo:

- 1.- En primer lugar vale la pena decir que el teléfono - a diferencia de la televisión, el cine o la radio - es un **medio de comunicación** propiamente dicho. El teléfono no solo permite, sino que exige la retroalimentación, que es la esencia del proceso comunicativo. La comunicación humana es un proceso de "ida y vuelta" y el teléfono demanda la retroalimentación que permite dicha bidireccionalidad. a diferencia de un actor de cine o de un conductor de televisión, el telefonista dialoga con su interlocutor. por eso hay quien llama a los medios masivos "medios de difusión" y no de comunicación.
- 2.- Además, es posible decir que el tipo de comunicación que el teléfono propicia es **estrictamente personal**; el teléfono permite la comunicación



intima entre interlocutores a larga distancia. Exige además atención total y coparticipación. por eso nos sentimos misteriosamente atraídos por atender un teléfono que suena, aunque sabemos que la llamada no puede ser para nosotros, por eso un teléfono que suena en una casa produce tensión instantánea que se produce cuando suena en una película, por ejemplo.

3.- La intimidad propiciada por el teléfono - parecida a la del lenguaje amoroso o el sigilo del confesionario - se debe a que el teléfono es por definición una extensión de la voz y del oído humano. Los medios de comunicación son - en la visión de Marshall McLuhan, uno de los más importantes y polémicos investigadores de los medios de comunicación - una prolongación del hombre y sus sentidos, en el caso del teléfono, una extensión simultánea de la voz y el oído que genera **un clima muy especial de intimidad, proximidad y cercanía** con el total de la persona. Es quizás en función de este clima el por qué los niños neuróticos pierden todos los síntomas de su dolencia al telefonar (observación ésta que sorprendió a los psiquiatras de los años cuarenta); y quizás a ella se deba la eficacia de los teléfonos de ayuda psicológica en la asistencia de la depresión, el aislamiento y el suicidio, males característicos de nuestro tiempo.

4.- Desde la teoría del propio McLuhan, es posible decir que el teléfono es un medio frío o baja definición que a diferencia de la radio por ejemplo, ofrece una pobre información auditiva e invita por lo tanto al interlocutor a completar la información recibida. El teléfono es al radio lo que la caricatura a la fotografía: Ofrece sólo unos rasgos básicos (en este caso auditivos) que

el receptor se ve obligado a completar. De ahí que sea de un medio de "alta participación" del receptor.

- 5.- Finalmente, es de vital importancia recordar que el teléfono como medio de comunicación al servicio de la empresa genera un efecto sociológico sin precedentes en la historia. **descentraliza las operaciones organizacionales**, poniendo fin a la guerra territorial de los puestos y reforzando la batalla vía calidad en el servicio y atención personalizada... aunque a distancia.

### HABLANDO A TRAVÉS DEL TELÉFONO

Cuando hablemos, estemos listos y articulemos bien. un buen vocabulario pronunciado adecuadamente nos ayuda a comunicar nuestra confianza y nuestra competencia. Modulemos nuestra voz y mantengamos el ritmo de nuestro discurso para atraer la atención del que nos escucha.

### DIMENSIONES PARA ANALIZAR NUESTRA CONVERSACIÓN TELEFÓNICA

- 1.- Dirección.
- 2.- Modulación.
- 3.- Ritmo.

### DIRECCIÓN:

La pronunciación de las palabras es importante en nuestro intento por entender y comunicarnos. Es necesario articular bien.

### MODULACIÓN:

Nada hace que una plática sea más interesante para quien la escucha que una voz monótona. Por lo tanto, cambiemos el tono de la intensidad de la voz periódicamente.

Se trata simplemente de lograr una voz agradable y comprensiva, clara directa y natural.

### RITMO:

Algunas personas hablan muy rápido y otras con demasiada lentitud. Como nuestro interés es modular con propiedad, variemos nuestro ritmo para que corresponda con el contenido o el estado de ánimo de lo que decimos.

### HERRAMIENTAS PARA ESCUCHAR CON EFICACIA POR TELÉFONO

### COMENTARIOS ABIERTOS:

Las preguntas abiertas no pueden responderse con un "sí", "no" o "tal vez". Por lo general comienzan con una palabra como "quién", "qué", "por qué", "donde", "cuando" o "como"; exige algún tipo de respuesta informativa.

Cuando decimos "dígame más", concreta y directamente le informamos a la otra persona que estamos interesados en lo que está diciendo.

#### HACIENDO ECO:

"Ya veo" o "ujúm" le indican a la otra persona que estamos escuchando y queremos más información. Provoca a la otra persona sin que se dé cuenta.

#### ESPEJOS:

Los espejos reflejan las emisiones y sentimientos de la otra persona. Son particularmente eficaces cuando la otra persona no los hace explícitos, tiene que obtenerlos por el tono de voz o las palabras elegidas. por ejemplo, podemos decir: "Puedo escuchar lo molesto que está usted". Enunciados de este tipo por lo general hacen que la otra persona abunde sobre lo que piensa o siente.

#### SILENCIO SIGNIFICATIVO:

En la comunicación el silencio crea un vacío que la gente se siente obligada a llenar. Un silencio significativo es una pausa deliberada durante la cual usted espera que la otra persona responda una pregunta o le conteste en cierta forma

o bien que ordene sus pensamientos. a menos de que la otra persona realmente no se interese por usted o por responderle, contestará rápidamente.

### CONSIDERACIONES ADICIONALES PARA ESTABLECER UNA RELACIÓN TELEFÓNICA DE CALIDAD

- 1.- Adoptar una posición cómoda con la espalda derecha para respirar mejor.
- 2.- Es importante tomar notas para tener las ideas claras y poder escuchar atentamente.
- 3.- Es mejor ser positivo para manejar las situaciones delicadas.
- 4.- La sonrisa se transmite a través de nuestra forma de hablar.
- 5.- Mientras atendamos a los clientes no hagamos nunca otra cosa a la vez.
- 6.- Solucionar el problema y realizar una despedida cordial, invita a los clientes a volver a llamar.

### PUNTOS BÁSICOS DE CALIDAD EN LA COMUNICACIÓN Y EN LA ATENCIÓN TELEFÓNICA

- 1.- Personalizar el servicio identificándose y utilizando el nombre del interlocutor.
- 2.- Manejar las cargas emotivas propias.

- 3.- Ofrecer al interlocutor un 100% de atención.
- 4.- Mantener una conversación coherente.
- 5.- Escuchar activamente retroalimentando al interlocutor continuamente.
- 6.- Modular adecuadamente la voz.
- 7.- Mostrar aceptación incondicional a la persona del usuario.
- 8.- Mostrar respeto por la institución que se representa y por los colegas.
- 9.- Manifestar los puntos de vista propio con firmeza y claridad.

### CÓMO DAR SERVICIO TELEFÓNICO EN SITUACIONES DE CONFLICTO

1. Facilitar el proceso emotivo de la persona:
  - A. Modular adecuadamente la voz.
  - B. Identificarnos e identificar a la otra persona llamándola directamente por su nombre.
  - C. Escuchar activamente (no culpar al cliente).
  - D. Asumir la responsabilidad correspondiente.

E. Informar sobre las razones que originan el conflicto.

II. Solucionar el problema:

A. Preguntar sobre los hechos concretos que originan el conflicto.

B. Proponer alternativas de solución para satisfacer las necesidades de ambos.

C. Realizar un compromiso de solución viable y concreto.

III. Garantizar la solución:

A. Dar seguimiento.

LLAMAR AL CLIENTE POR SU NOMBRE

OBJETIVO:

Llamar al cliente por su nombre para que la conversación se tome más amable y amistosa creando un ambiente de cordialidad tanto para el tarjetahabiente como para el asesor.

### FINALIDAD:

Que el cliente se sienta satisfecho con la calidez del servicio que se le brinda, ya que es de suma importancia ofrecer un trato humano y no "mecánico".

### PROCEDIMIENTO:

Es necesario llamar al cliente por su primer apellido, anteponiendo la palabra "sr., sra., srita.", o la profesión del cliente, esta última siempre y cuando el tarjetahabiente la haya mencionado.

A los funcionarios de sucursal se les podrá "tutear" siempre y cuando nos indiquen que: Hablan de sucursal. Todos los conceptos de minitreo serán iguales, no se deberá hablar con ellos de cosas personales (como ya te enteraste de las prestaciones, los aumentos de..., etc...).

### CONSIDERACIONES:

De acuerdo a la duración de la llamada, el operador deberá llamar en distintas ocasiones al cliente por su apellido, sin caer en algo monótono y molesto para el tarjetahabiente, por lo tanto se evaluará de acuerdo a la llamada.

En ocasiones existen clientes de apellidos muy complicados, en esos casos se aplicará una excepción, sin olvidar que tenemos como opción el llamarlo por su primer nombre o decirle únicamente sr., sra. o srita.



## ACTITUD DE SERVICIO

### OBJETIVO:

Proporcionar al tarjetahabiente la certeza de que esta siendo atendido por un asesor con pleno conocimiento y dominio de los procedimientos, que brinda atención, calidad y seguridad en sus decisiones.

### FINALIDAD:

Al recibir la llamada de un tarjetahabiente es importante reflejar seguridad en sí mismo evitando preguntar algún dato y proporcionado por el cliente.

### PROCEDIMIENTO:

Es importante mostrar calidad total en el servicio que brindamos desde el inicio de la llamada hasta el final de la misma, puesto que dentro del proceso de la conversación surgen diversas problemáticas en las cuales debemos saber escuchar la inconformidad que muestra el cliente manteniendo cordura y conciencia ante su problema así mismo establecer el compromiso de una pronta solución, apegándose a los procedimientos establecidos.

### DAR LA RESPUESTA CORRECTA Y CLARA

### OBJETIVOS:

Proporcionar al cliente una respuesta concreta a su requerimiento, tomando en consideración que existen momentos claves en la conversación en los cuales el cliente no es explícito en lo que realmente desea.

La respuesta que le proporcionamos al cliente debe ser sencilla y clara, apegándose al manual de procedimientos proporcionado al equipo (célula).

**FINALIDAD:**

Interpretar las necesidades del cliente y cubrirlas dando la solución adecuada al caso, cubriendo así las expectativas del cliente "recibir un buen servicio".

**PROCEDIMIENTO:**

Manejar las necesidades del cliente conforme a los manuales preestablecidos. Si el coordinador (coach) interviene la llamada y proporciona la respuesta correcta, la clasificación de monitoreo no será penalizada por el área de monitoreo. En caso de que el cliente solo requiera asesoría, la llamada sí será calificada.

**UTILIZAR MODISMOS (FRASES INADECUADAS; MULETILLAS; TECNISISMOS)**

**OBJETIVO:**

El no utilizar modismos en una conversación, creando un ambiente mucho más formal en el cual se establece una comunicación de manera natural, haciendo que el cliente sea atendido con respeto, seriedad y agrado.

### FINALIDAD:

Eliminar el uso de modismos por ser un lenguaje no apto para sostener una adecuada comunicación entre cliente y asesor, debido a la importancia que tiene la calidad y el nivel de los servicios que ofrecemos, brindando así un trato más amable y personal.

### PROCEDIMIENTO:

El área de monitoreo sancionará este punto al asesor que emplee palabras no aptas o muletillas dentro de la conversación, ya que el utilizar este tipo de frases hace que la atención se entorpezca y se vuelva informal, afectando el entendimiento entre ambas partes así como la imagen del banco.

### MANEJO DEL CLIENTE

#### OBJETIVOS:

El objetivo principal es dar un trato excelente dominando la llamada con elementos sólidos: Conocimientos de procesos, manejo de excepciones, exactitud en toma de decisiones, aplicación de criterios y consideraciones; evitando así fricciones, enfrentamientos, discusiones, con el cliente.

FINALIDAD:

Tener pleno control de la llamada para generar confianza en el cliente, a través del conocimiento de los procesos y excepciones.

La diversidad de las llamadas que recibe servicio a clientes provocan no tener un estándar en su manejo.

DESPEDIDA Y CIERRE CON MENSAJE

OBJETIVO:

Es una manera de agradecer su preferencia y de formalizar el final de la conversación.

FINALIDAD:

ASEGURARNOS DE QUE LOS REQUERIMIENTOS Y PROBLEMAS QUE EL CLIENTE NOS EXPONE, SEAN ATENDIDOS A LA BREVEDAD POSIBLE Y/O EN SU TOTALIDAD.

CAPÍTULO VII  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

**7.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La insuficiencia del servicio prestado por la institución en las transacciones originadas por la tarjeta de crédito, presenta la necesidad cada día de ser más eficientes en esta área para proporcionar mayor satisfacción a los clientes, dando mayor rapidez y seguridad en las operaciones que se efectúen.

**7.2 HIPÓTESIS GENERAL**

El control de la calidad del servicio, se logra a través del desarrollo de la auditoría administrativa efectuando un seguimiento, a los procedimientos de la estructura organizacional. Para proporcionar mayor satisfacción a los clientes dando rapidez y seguridad en sus operaciones.

**ANÁLISIS DE OBSERVACIONES**

Problemas en la estructura orgánica dentro de área de servicio:

- I. No se cuenta con una estructura orgánica previamente establecida en cuanto a:

- A. Funciones.
  - B. Niveles jerárquicos.
  - C. Canales de comunicación.
  - D. Canales de autoridad.
- II. Con base en el siguiente organigrama por demás sencillo para su comprensión, estableciendo los niveles jerárquicos de acuerdo a la importancia del servicio prestado, las funciones secuenciales desempeñadas por cada puesto y los canales de comunicación que deben de existir para una retroalimentación en beneficio del equipo de trabajo, así como dentro de la autoridad dentro, del área y de cada equipo, haciendo énfasis en la importancia que debe de existir para el logro de objetivos de un servicio con calidad unificando el grado de estudios y de especialización, en este caso administración y contabilidad, por el desempeño de funciones requeridas, descartando o enfocando a personas no especializadas en estas áreas a su área correspondiente, haciendo mención del problema actual que se está presentando en el área, de que en la actualidad se encuentra personal con niveles de coordinación a la cabeza de los equipos de trabajo, con especialización en medicina, química, física, ingeniería, así como personal con niveles de secundaria, o preparatoria trunca encontrándose en los equipos de trabajo al igual que personal a nivel licenciatura o pasantes por titular, como subordinados.

Considero necesario que se establezcan políticas, las cuales no existen formalmente establecidas en el departamento, tomando en cuenta los puntos antes citados y que se tengan un mayor control de capacitación para poder lograr los objetivos de cada equipo y en especial el del departamento.

### PROBLEMÁTICA

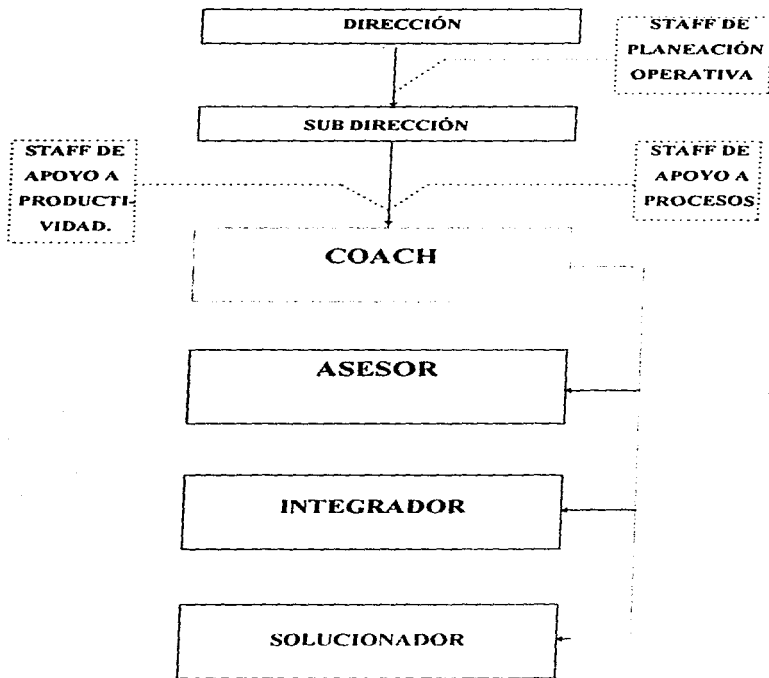
Al hacer la evaluación correspondiente en cuanto a los puntos antes citados en base a las observaciones relevantes se concluye lo siguiente.

- A) No se tiene formalmente definida la estructura orgánica de los equipos de trabajo y del área en relación a éstos.
- B) No se tiene informado al personal en cuanto a la estructura orgánica existente.
- C) No se toman en cuenta las posibles mejoras que se pudieran aportar de parte del personal que labora en el área y que requiere en determinado momento, ya que el trabajar en equipo es considerado difícil y se podrían tomar en cuenta muchas aportaciones de personal con inquietud y necesidad de hacerlo, esto más que nada con fines de que se tenga un mejor ambiente, laboral (en equipo) y de productividad. Haciendo énfasis en la responsabilidad e importancia que se tiene al estar a cargo de un grupo de personas o fungir como líder de un equipo de trabajo, ya en la actualidad no como supervisor o como jefe que da la orden y se debe ejecutar tal cual. Propongo para un mejor funcionamiento de los equipos de trabajo o



subsistemas si los llamamos de esta manera para poder explicar un término que en ocasiones no se conoce, qué es, cómo funciona, ni qué beneficios puede aportar.

## ORGANIGRAMA PROPUESTO (SERVICIO A CLIENTES)



**7.3 PONDERADORES O FACTORES QUE DEBEN  
COMPONER LA CALIDAD DEL SERVICIO  
TELEFÓNICO DE TARJETA DE CRÉDITO**

**I.- INTRODUCCIÓN**

1.- Saludo	0.5
2.- Se identificó	1.0
3.- Verificó datos (Candados de seguridad)	1.5

**II.- MANEJO DE LLAMADA Y RESPUESTA**

4.- Lamó al cliente por su nombre	1.0
5.- Dió la respuesta correcta y clara	1.5
6.- Utilizó modismos	1.0
7.- Mostró actitu de servicio	1.5
8.- Manejo del cliente	1.0

**III.- CIERRE**

9.- Se despidió e hizo cierre con mensaje	1.0
	-----
	10

Total    10    =====    100 %

SALUDÓ Y SE IDENTIFICÓ (CLIENTE)

CORRECTO:

- ☛ Buenos días (tardes o noches); le atiende \_\_\_\_\_, ¿en qué le puedo servir?
- ☛ Buenos días (tardes o noches), mi nombre es \_\_\_\_\_, ¿en qué le puedo servir?
- ☛ Buenos días (tardes o noches), su servidor \_\_\_\_\_ le atiende, ¿en qué le puedo ayudar?
- ☛ Buenos días (tardes o noches), le atiende \_\_\_\_\_, enseguida le atiendo...

INCORRECTO:

- ☛ Bueno
- ☛ Bueno, ¿en qué le puedo servir?
- ☛ Bueno, le atiende \_\_\_\_\_, ¿en qué le puedo servir?
- ☛ Buenos días (tardes o noches), ¿en qué le puedo servir?
- ☛ Bueno, un momento por favor... gracias por esperar, le atiende \_\_\_\_\_, ¿en qué le pudo servir?

**PONDERACIÓN: (SALUDO) .5**  
**(SE IDENTIFICÓ) 1**

Verificación de datos de seguridad (candados de seguridad) "matriz", mínimo dos de cuatro:

SERVICIOS SOLICITADOS:

- Aumento de línea de crédito
- Decremento de línea de crédito
- Servicio telefónico internacional
- Solicitud de estado de cuenta
- Reporte de robo o extravío
- Activación de cuentas
- Disponible
- Regrabación y localización de plástico
  
- Cambio de domicilio:

CANDADOS DE SEGURIDAD:

- 1.- Registro federal de causantes
  - 2.- Nombre de adicionales
  - 3.- Teléfono de casa y oficina
  - 4.- Cuenta de cheques
- \* Además de los anteriores:
- 5.- Cargos automáticos:
    - Teléfonos de México
    - Multivisión
    - Cablevisión
    - Iusa Cell
    - Teléfono Celular
- \* Además de los anteriores:
- 6.- Domicilio registrado

**PONDERACIÓN: 1.5**

## CONSIDERACIONES

De acuerdo a la duración de la llamada, el operador deberá llamar en distintas ocasiones al cliente por su apellido, sin caer en algo monótono o molesto para el tarjetahabiente, por lo tanto se evaluará de acuerdo a la llamada. En ocasiones existen clientes con apellidos muy complicados, en esos casos se aplicará una excepción, sin olvidar que tenemos como opción llamarlo por su primer nombre o decirle únicamente sr., sra., o srita.

### LLAMAR AL CLIENTE POR SU NOMBRE

#### CORRECTO:

El asesor deberá llamar al tarjetahabiente por su apellido o nombre por lo menos una vez de la siguiente manera:

- 1.- Para definir al requerimiento: Sr. \_\_\_\_\_, ¿en qué le puedo servir? (cabe mencionar que el decir sr., sra., srita., lic., etc., en ocasiones lo marca el tarjetahabiente).
- 2.- Al dar respuestas al requerimiento: Sr. \_\_\_\_\_, su saludo es ..., su aclaración es ...
- 3.- Al cerrar la llamada: Sr. \_\_\_\_\_, gracias por llamar.

#### INCORRECTO:

❖ Si señor, claro señor, por supuesto señor, correcto señor.

**PONDERACIÓN: 1**

**RESPUESTA CORRECTA Y CLARA**

- A) Si el tarjetahabiente quiere saber su saldo.
- B) Si el tarjetahabiente quiere saber el status de su aclaración.

**CORRECTO:**

- A.- Sr. \_\_\_\_\_, su saldo al corte, su saldo a la fecha, su pago mínimo y la fecha límite de pago es...
- B.- Sr. \_\_\_\_\_, su aclaración ha sido finalizada, el cargo que no reconoce, si le corresponde, en breve le enviaremos una carta con el pagaré anexo para que lo valide.

**INCORRECTO:**

- A.- Sr. \_\_\_\_\_, su fecha de corte y su pago mínimo es..., para cubrir antes de...
- B.- Sr. \_\_\_\_\_, su aclaración ha sido finalizada, concluimos con el cargo que nos reclamó, si le corresponde, posiblemente en unos días le llegue el pagaré para que lo valide.

**PONDERACIÓN: 1.5**

UTILIZAR MODISMOS (FRASES INCORRECTAS/ MULETILLAS/  
TECNISISMOS)

CORRECTO:

- ☛ Lo voy a investigar...
- ☛ Que le parece si hacemos...
- ☛ Esto es lo que necesita hacer...
- ☛ Me tomará algunos minutos, ¿puede esperar?
- ☛ Claro que sí sr....
- ☛ Con gusto...

INCORRECTO:

- ☛ No lo se...
- ☛ No podemos hacer eso...
- ☛ Ajá...
- ☛ Ok...
- ☛ Host, fdr, guis, intercambio doméstico
- ☛ Sale, órale, vale, va...
- ☛ Behavior score

**PONDERACIÓN: 1**



## ACTITUD DE SERVICIO

### CORRECTO:

- ☛ Escuchar necesidades del cliente.
- ☛ No interrumpirlo (cuando este expresando necesidades reales).
- ☛ Generar confianza en él.
- ☛ Identificar claramente sus necesidades.
- ☛ Proporcionar una respuesta clara y correcta.
- ☛ No poner la llamada el hold a excepción de casos verdaderamente necesarios.

### INCORRECTO:

- ☛ No poner atención a la petición del tarjetahabiente.
- ☛ Interrumpirlo.
- ☛ Generar desconfianza en él.
- ☛ Dar una respuesta con dudas, incorrecta o no clara.
- ☛ Poner la llamada en hold aún cuando el operador conoce y domina el tema en cuestión o ponerla constantemente.

**PONDERACIÓN: 1.5**

## MANEJO DEL CLIENTE

### CORRECTO:

- ☛ Escuchar con atención el requerimiento, para determinar las acciones a seguir.
- ☛ Responder con rapidez.
- ☛ Utilizar preguntas para obtener información.
- ☛ Aplicar criterios.

### INCORRECTO:

- ☛ Discutir con el cliente.
- ☛ Ignorar.
- ☛ Interrumpir si razón alguna.
- ☛ Explicarle procesos internos (enlaces a host, intercambio doméstico).
- ☛ Alargar la llamada innecesariamente y sin razón alguna.

**PONDERACIÓN: 1**

## SE DESPIDIÓ E HIZO CIERRE CON MENSAJE

Proporcionar siempre actitud de servicio, es decir exceder las expectativas del cliente, garantizando su satisfacción, y hacerle sentir siempre que él es parte fundamental para la institución.

**PONDERACIÓN: 1**

## CLASIFICACIÓN DE SERVICIO (TIPOS DE LLAMADAS)

El mantener una clasificación de todas las llamadas que se reciben dentro de área, a través de un receptor que contabiliza la totalidad de llamadas recibidas por cada uno de los miembros de cada equipo, permitirá visualizar la cantidad de llamadas atendidas por cada equipo de manera global, pudiendo tener de esta manera la productividad de cada equipo y del departamento en general, así como detectar, a través de la cantidad de llamadas contabilizadas por cada uno de los servicios que se muestran a continuación:

- 1.- Proporcionar saldo de tarjeta de crédito.
- 2.- Proporcionar detalle de saldo de tarjeta de crédito
- 3.- Recibir solicitud de estado de cuenta o resumen de movimientos.
- 4.- Reportar robo o extravío de tarjetas de crédito
- 5.- Levantar casos de trabajo en relación a movimientos no realizados o no reconocidos, detectados en el resumen de movimientos.
- 6.- Recibir solicitud de cancelaciones de tarjeta de crédito.
- 7.- Recibir solicitud de cambio de domicilio de tarjeta de crédito o débito.

8.- Proporcionar información en relación a servicios de innovación o promociones vigentes.

9.- Recibir solicitudes de activación de cuentas.

10.- Recibir llamadas de acuerdo a cada tipo de producto.

La insatisfacción del cliente ocasionada por el mal servicio que se esté proporcionando por cada equipo y a su vez por cada uno de los miembros que lo componen, se podrá detectar a través de este sistema de clasificación de llamadas, expresando estadísticas que servirán como base para poder incrementar la productiva de cada equipo de trabajo y a su vez, atacar de manera directa, la falla que se esté presentando en cada servicio en relación a los reportes proporcionados por los clientes insatisfechos.

### SISTEMA - EQUIPO DE TRABAJO

#### OBJETIVO:

Conocimiento de su formación, integración, operación y funcionamiento, consolidando conocimientos, actitudes y habilidades en torno a la calidad en el servicio.

Para entender un poco más el funcionamiento de los equipos de trabajo analicemos los aspectos fundamentales de lo que ahora se conoce como la edad de los sistemas o enfoque de sistemas.

Visto de manera rigurosa, un sistema consiste en un conjunto de partes, una colección de elementos, los cuales deben satisfacer tres condiciones:

Primera.- El desempeño de un sistema como un todo es afectado por cada una de sus partes, ésta es una característica básica de un sistema.

Segunda.- La manera en como cualquier parte afecta al todo, depende de lo que al menos alguna otra parte esté haciendo, ninguna parte del sistema tiene un efecto independiente sobre el todo.

Tercera.- Si se toman todos los elementos y se agrupan de alguna manera, ellos forman subgrupos (subsistemas), los cuales estarán sujetos a las mismas dos primeras condiciones, de igual forma como estaba sujeto el todo.

Si se juntan las tres condiciones tenemos que un sistema es un todo indivisible.

El pensamiento sistemático nos dice que el desempeño del todo no es la suma de sus partes, sino una consecuencia de las relaciones entre el desempeño de sus partes.

Si tomamos al ser humano con una visión sistemática, cada subsistema, mente, cuerpo, espíritu, interactuando entre si y en íntimo contacto con su entorno,

cualquier afectación en cualquiera de los subsistemas afecta al ser humanos como un todo.

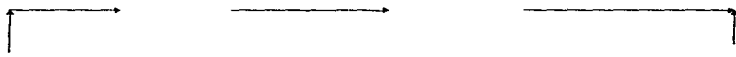
Al comprender cada miembro individual la importancia que su propio esfuerzo tiene en el resultado de la organización como una unidad, es posible concientizar el hecho de que todos dependemos de todos, y que el éxito individual, departamental e institucional está íntimamente ligado a un espíritu de colaboración y confianza, el cual se genera a través del pleno conocimiento y concientización de que somos un todo.

#### **7.4 BIOFEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)**

Término compuesto por el prefijo griego bio (vida) y la palabra compuesta inglesa feedback, que significa "retroalimentación" o alimentación de un sistema con la información derivada de la ejecución o actividad que previamente ha tenido lugar.

Se puede definir como un sistema que recibe información de sus acciones para mejorar su rendimiento futuro, con el fin de permitir un control rutinario de funciones que tenga como objetivo el logro de una tarea o conducta esperada.

ESTÍMULO (RECEPTOR) MENSAJE (CONTROL) MENSAJE (EFECTOR) RESPUESTA



## RETROALIMENTACIÓN

### BENEFICIOS

### ORGANIZACIÓN:

- 1.- Establece un estilo de dirección.
- 2.- Motiva a las personas hacia la mejora.
- 3.- Proporciona un sistema de evaluación objetiva.
- 4.- Optimiza las capacidades de sus miembros.
- 5.- Identifica la adecuación persona vs puesto.
- 6.- Diagnóstico de fortalezas y debilidades del personal.

### PERSONAS:

- 1.- Fomenta la comunicación y colaboración.



- 2.- Promociona el diálogo con el supervisor.
- 3.- Da sentido a la actividad que realizan.
- 4.- Refuerzan la sensación de equidad (reconocimiento de esfuerzos personales).
- 5.- Crecimiento y desarrollo profesional.
- 6.- Bienestar emocional.

#### NORMAS DE LA RETROALIMENTACIÓN

#### LO QUE ES RETROALIMENTACIÓN:

- 1.- Deseada.
- 2.- Descriptiva.
- 3.- Una impresión.
- 4.- Específica.
- 5.- Reciente.
- 6.- Oportuna

- 7.- De acuerdo con las necesidades de quien la recibe.
- 8.- Verificada con quien la recibe.
- 9.- Relacionada con aspectos positivos y negativos.
- 10.- Dirigida al comportamiento que se puede modificar.
- 11.- Una manera de dar ayuda.

LA RETROALIMENTACIÓN NO ES:

- 1.- Impuesta.
- 2.- Un consejo.
- 3.- General.
- 4.- Enlatada.
- 5.- Clasificativa.
- 6.- Fuera de tiempo.
- 7.- De acuerdo solo con las necesidades de quien la da.

8.- Supuesta.

9.- Únicamente da aspectos negativos o de aspectos positivos.

10.- Dirigidas a aspectos sobre los que no se tiene control.

11.- Una manera de dar castigo.

La retroalimentación genera condiciones que influyen en la efectividad:

I. Tiempo:

A. Retraso debido a la intensidad de trabajo.

B. Capacidad de sincerarnos con base de experiencias anteriores.

II. Clima:

A. Confianza.- esta implica si hay:

1. Actitud facilitadora o restrictiva.

2. Contenido (información)

B. Comportamiento:

1. Los verbos denotan acción (comportamientos).
  2. los sustantivos connotan lo que yo deduzco de tu comportamiento (características específicas explicativas).
  3. Los adjetivos denotan enjuiciamiento (características como bueno, feo, malo, arrogante).
- C. Comportamiento del receptor.- Es útil observar si:
1. Escucha.
  2. Hace preguntas por aclarar:
    - a) Información.
    - b) Interpretaciones.
    - c) Juicios.

El análisis realizado de la demanda de los servicios prestados demuestra la gran importancia que tiene la satisfacción de los clientes en relación a la cantidad de casos solicitados y los atendidos, así como los clientes satisfechos y los insatisfechos, el tiempo contra el trabajo efectuado, según las estadísticas proporcionadas por el área de monitoreos a funcionarios y a clientes,

verificándose con esto si la capacidad instalada en el área es acorde al volumen de demanda real y potencial.

De esta manera se practica el análisis de las condiciones de trabajo, encuestando al personal mediante cuestionarios de análisis con criterios administrativos, planeación, organización, personal, dirección y control.

Se revisa el avance obtenido y el desarrollo que ha tenido el área de servicio a clientes, con el nuevo enfoque de trabajo, trabajar a base de equipos de trabajo, la actitud del personal hacia el trabajo en equipo, la proyección que se le dio al personal que labora en el área a base de cursos de personalidad y de conocimientos, tanto prácticos como técnicos, de actitud y de servicio.

Se revisa el avance obtenido a la fecha de los programas de trabajo, verificando que los objetivos y metas calendarizadas se hayan cubierto total o parcialmente, de esta manera se toma en cuenta el porcentaje establecido por la dirección y el área de calidad, corresponde a un 80% de satisfacción de cliente y de un 4% de abandono en la atención al cliente vía telefónica.

La meta establecida se ha obtenido total y parcialmente como se ha estimado, de acuerdo a la evaluación de la información y basándose en las observaciones detectadas, y de acuerdo a las funciones de la administración con la ayuda de la información obtenida físicamente y de los criterios personales para poder dar a conocer un proyecto que como punta de lanza para la empresa G & G, S.A. pueda servir en lo futuro para el desarrollo de las instituciones de servicio que

tengan la posibilidad de implementar el servicio a clientes vía telefónica o personalizada.

#### **7.4.1 LINEAMIENTOS**

Con base en las investigaciones realizadas dentro del área de servicio se determinan los lineamientos laborales a seguir, para el buen funcionamiento de los equipos de trabajo:

##### **7.4.1.1 LINEAMIENTOS DE RELACIONES LABORALES**

Los niveles de mando serán directamente responsables de la administración de los recursos humanos a su cargo, debiendo apegarse para la toma de decisiones a las disposiciones y políticas laborales vigentes, en caso de dudas sobre el tratamiento de algún asunto, deberán solicitar asesoría a la subdirección de relaciones laborales o a la gerencia de recursos humanos del centro regional correspondiente, según el caso.

Los niveles de mando deberán mantener estrecha comunicación con la subdirección de relaciones laborales y/o la gerencia de recursos humanos del centro regional que corresponda, respecto de aquellos asuntos en los que se ponga en riesgo la estabilidad del clima laboral en su área.

Por ningún motivo, los niveles de mando podrán celebrar convenios o asumir compromisos con la representación sindical, sin la asesoría y participación de la subdirección de relaciones laborales y/o la gerencia de recursos humanos correspondiente.

En cualquier proyecto que tenga repercusión en el ámbito laboral, deberá solicitarse la asesoría y participación de la subdirección de relaciones laborales y/o la gerencia de recursos humanos correspondiente.

En todo proceso de despido o de terminación de la relación de trabajo deberá solicitarse la intervención de la subdirección de relaciones laborales y/o la gerencia de recursos humanos del centro regional correspondiente.

Se detecto que al hacerse válido uno de los principios básicos de la administración dentro de la formación de equipos de trabajo, como lo es el delegar autoridad y compartir responsabilidad en cada uno de los coordinadores, representantes y/o encargados de los grupos de trabajo ("coaches").

Se deberá de presentar una bitácora de vuelo en la cual se deberá de especificar: Control del horario de entrada y de salida (jornada de trabajo), días de descanso, permisos y vacaciones, sanciones por retardos, tiempo extraordinario, permisos con y sin goce de salario, obligaciones y prohibiciones, así como régimen disciplinario:

#### I.- Amonestación verbal.

2.- Amonestación por escrito.

3.- Suspensión temporal de 1 a 3 días sin goce de sueldo.

4.- Suspensión temporal de 4 a 6 días sin goce de sueldo.

5.- Suspensión temporal de 7 a 8 días sin goce de sueldo.

La sanción a imponer para cada caso, dependerá de la gravedad de la falta en que incurriera el trabajador.

Para imponer a los trabajadores alguna de las suspensiones antes mencionadas, deberá escucharse previamente al trabajador involucrado, por sí o a través del sindicato, admitiéndose las pruebas que ofrezca en su defensa.

Un punto que quiero tocar especialmente tratándose de una institución financiera o cualquier otra que maneje información confidencial o con riesgo perjudicial para cualquier parte.



## **7.4.1.2 PROCEDIMIENTO PARA EL LEVANTAMIENTO DE ACTAS ADMINISTRATIVAS**

### **ELEMENTOS PERSONALES**

#### **1.- Las partes de la relación laboral:**

Se refiere a la persona que en ese momento actúa como representante de la institución, es decir, el personal de confianza que funja como supervisor del trabajador a quien se levanta el acta administrativa, identificándolos con sus generales (nombre, puesto, registro, antigüedad, categoría, sueldo, horario) y una breve descripción de las funciones que realiza, así como las facultades que tenga conferidas por la institución para el desempeño de su puesto.

#### **2.- Las personas involucradas.**

Todos aquellos trabajadores que directamente tuvieron relación en los hechos que se pretenden plasmar en el acta administrativa, identificando a cada uno de ellos en las condiciones arriba citadas.

#### **3.- Testigos de asistencia:**

Son aquellos trabajadores que presencian el levantamiento del acta administrativa, aún cuando no les consten los hechos, su función radica principalmente en poder acreditar cuando se requiera, que las declaraciones

plasmadas en el acta administrativa fueron hechas de la espontánea voluntad de los participantes.

**4.- Testigos de cargo:**

Son aquellos trabajadores a quienes efectivamente les consta, por haber presenciado en forma personal, el incumplimiento de las obligaciones a cargo del trabajador a quien se levanta el acta administrativa.

**5.- Testigos de descargo:**

Son aquellos trabajadores a quienes, a petición del trabajador a quien se le imputa alguna responsabilidad, participan en el acta administrativa para hacer constar que no son responsables de los actos u omisiones que se les señalan.

**6.- Representante sindical:**

En su caso, a petición del trabajador sindicalizado, se contará con la participación del representante sindical.

**ELEMENTOS DE CONTENIDO:**

**1.- Relación de hechos:**

Una breve descripción de los acontecimientos sucedidos por los cuales procede el levantamiento del acta administrativa.

Es muy importante que se mencione la fecha en que la institución tuvo conocimiento de los hechos irregulares, a fin de dejar de manifiesto que los mismos se encuentran de los 30 días con que se cuenta para solucionar las faltas a los trabajadores.

**2.- Circunstancias de modo, tiempo y lugar:**

Invariablemente se hará constar a manera de preguntas y respuestas, a fin de dar oportunidad al trabajador cuestionado de ofrecer los elementos de prueba que en su favor considere necesarios para esclarecer los hechos que se le imputan (Garantía de Audiencia Constitucional).

**3.- Consecuencias o efectos:**

Aquellos que como resultado de la conducta de un trabajador se hayan producido en perjuicio de la institución o simplemente en desapego a las obligaciones.

**4.- Excluyentes, agravantes o atenuantes:**

Aquellos elementos que, independientemente a la conducta de incumplimiento, favorecen o agravan la situación en que se dieron los hechos, motivo del levantamiento del acta administrativa.

**5.- Testimonios:**

Participan los trabajadores a quienes les consten personalmente la realización de los hechos.

**6.- Mención de otras pruebas:**

Elementos formales.

**7.- Levantamiento del acta antes de la prescripción:**

30 días a partir del día siguiente en que la institución tuvo conocimiento de los hechos.

**8.- Cumplimiento de la garantía de audiencia:**

Derecho constitucional.

**9.- Audiencia o intervención sindical:**

A petición del trabajador sindicalizado, en caso de que el trabajador no la requiera, plasmarlo en el cuerpo del acta.

## 7.5. CUESTIONARIO

Nombre: \_\_\_\_\_

Gerencia: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Oficina: \_\_\_\_\_

Sección: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Tiempo en el puesto: \_\_\_\_\_

Nombre de su jefe inmediato: \_\_\_\_\_

¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Cuál es su grado máximo de estudios? \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_

El principal objetivo de su trabajo es: \_\_\_\_\_

¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de su trabajo?

Maneja documentos confidenciales y/o valiosos dentro de su puesto?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

¿Podría decirme si ha desempeñado otros puestos? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO

- 1.- ¿Cubren los objetivos los principales aspectos de mi trabajo? Si \_\_\_ No \_\_\_
- 2.- ¿Son verificables los objetivos?, es decir, ¿sabré al final del periodo si me cumplieron? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 3.- He comunicado los objetivos a todos aquellos que necesitan estar informados? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Porqué? \_\_\_\_\_
- 4.- ¿Son coherentes los objetivos a corto plazo con los de largo plazo?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Porqué? \_\_\_\_\_
- 5.- Son suficientes mis recursos y autoridad para alcanzar los objetivos?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Porqué? \_\_\_\_\_
- 6.- ¿Qué tiempo lleva la institución implementando controles de calidad en el servicio? Mucho \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

7.- ¿Qué áreas de la institución aplican este tipo de administración?

Todas \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_ Otras \_\_\_\_\_

8.- ¿Considera que la institución se encuentra bien y no requiere de controles de calidad? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Porqué? \_\_\_\_\_

9.- ¿Considera que el porcentaje de satisfacción de clientes se debe al control de calidad que se aplica? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Porqué? \_\_\_\_\_

10.- ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la satisfacción de clientes y elevación de la productividad? \_\_\_\_\_

## **7.5.1 TABULACIÓN**

### **LA TABULACIÓN SE DETERMINA DE LA SIGUIENTE MANERA:**

Dentro del total de la comunidad de 240 funcionarios equivalente a un 100%.

Se toma un 30% como muestra para la aplicación de cuestionarios representando al total de la comunidad en el área de servicio.

Considerando un 30% de muestra de la población total igual a 240 funcionarios de servicio, equivalentes a 10 funcionarios por equipo de los 24 equipos existentes en el área de servicio a clientes.

Comunidad total = 240 funcionarios

Muestra 30% = 72 funcionarios (equivalente a 3 funcionarios de los 10 funcionarios por equipo de trabajo). (asesor, gestor y solucionador).



## TABULACIÓN

### PREGUNTAS

1.- ¿Cubren los objetivos los principales aspectos de mi trabajo?	Si	No	
2.- ¿Son verificables los objetivos, es decir, sabré al final del periodo si se cumplieron?	Si	No	Porqué
3 - ¿He comunicado los objetivos a todos aquellos que necesitan estar informados?	Si	No	Porqué
4 - ¿Son coherentes los objetivos a corto plazo con los de largo plazo?	Si	No	Porqué
5 - ¿Son suficientes mi recurso y mi autoridad para alcanzar los objetivos?	Si	No	Porqué
6 - ¿Qué tiempo lleva la institución implementando controles de calidad en el servicio? ***	Mucho	Poco	Siempre
7 - ¿Qué áreas de la institución aplican este tipo de administración?	Todas	Ninguna	Otras
8 - ¿Considera que la institución se encuentra bien y no requiere de controles de calidad?	Si	No	Porqué
9.- ¿Considera que el porcentaje de satisfacción de clientes se debe al control de calidad que se aplica?	Si	No	Porque
10 - ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la satisfacción de clientes y elevación de la productividad? ***			

## TABULACIÓN

### PREGUNTAS

1.- ¿ CUBREN LOS OBJETIVOS LOS PRINCIPALES ASPECTOS DE MI TRABAJO ?	SI	NO	
	25	47	
2.- ¿ SON VERIFICABLES LOS OBJETIVOS; ES DECIR, SABRÉ AL FINAL DEL PERIODO SI SE CUMPLIERON ?	SI	NO	PORQUE
	60	12	
3.- ¿ HE COMUNICADO LOS OBJETIVOS A TODOS AQUELLOS QUE NECESITAN ESTAR INFORMADOS ?	SI	NO	PORQUE
	14	58	
4.- ¿ SON COHERENTES LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO CON LOS DE LARGO PLAZO ?	SI	NO	PORQUE
	45	27	
5.- ¿ SON SUFICIENTES MIS RECURSOS Y AUTORIDAD PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS?	SI	NO	PORQUE
	40	32	
6.- ¿ QUE TIEMPO LLEVA LA INSTITUCIÓN IMPLEMENTANDO CONTROLES DE CALIDAD EN EL SERVICIO ? ***	MUCHO	POCO	SIEMPRE
	24	30	18
7.- ¿ QUE ÁREAS DE LA INSTITUCIÓN APLICAN ESTE TIPO DE ADMINISTRACIÓN ? ***	TODAS	NINGUNA	OTRAS
	60		12
8.- ¿ CONSIDERA QUE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRA BIEN Y NO REQUIERE DE CONTROLES DE CALIDAD ?	SI	NO	PORQUE
	20	52	
9.- ¿ CONSIDERA QUE EL PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES SE DEBE AL CONTROL DE CALIDAD QUE SE APLICA ?	SI	NO	PORQUE
	15	57	
10.- ¿ QUE RECOMENDACIONES HARÍA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES Y ELEVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD ? ***	72		

## 7.5.2 GRÁFICA DE TABULACIÓN

Aplicado el 30% se toman como muestra tres funcionarios por equipo para la aplicación de cuestionario, que de los 24 equipos existentes corresponde un total de 72 cuestionarios considerando la muestra antes mencionada.

Con base en el resultado obtenido en cuanto a la respuesta solicitada como afirmativa ( sí ), tenemos un resultado del total de cuestionarios aplicados en cuanto a las preguntas del 1 al 5 y del 8 al 9. Un total de 219 respuestas afirmativas equivalentes al 43%.

Con base en el resultado obtenido en cuanto a la respuesta solicitada como negativa ( no ), tenemos un resultado del total de cuestionarios aplicados en cuanto a las preguntas del 4 al 5 y del 8 al 9. Un total de 285 respuestas negativas equivalentes al 57%.

En cuanto a la ponderación de las preguntas número 6 y 7, se considera un total obtenido de:

Pregunta número seis:  
Mucho 24 respuestas  
Poco 30 respuestas  
Siempre 18 respuestas

**Pregunta número siete**

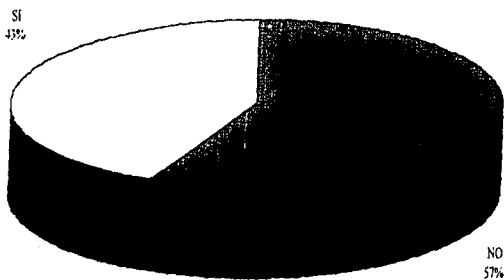
Todas	60
Ninguna	0
Otras	12

Correspondiendo un total de 134 respuestas equivalentes a los siguientes porcentajes:

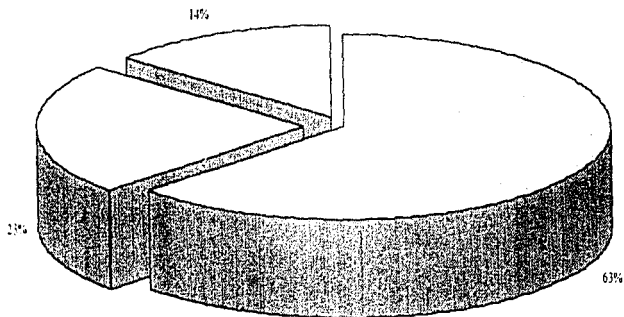
63%, 23% respectivamente.

Mas 72 respuestas de la pregunta num. 10 que se realizó abierta equivalente a un porcentaje de 100%.

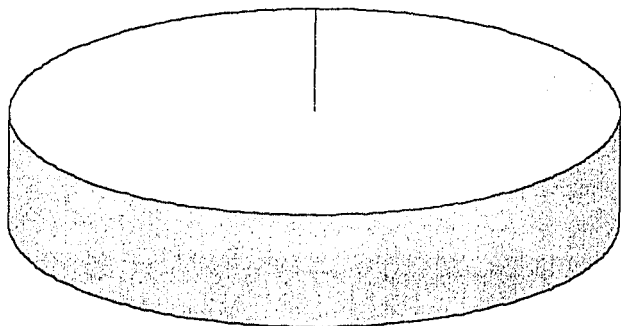
PONDERACION DE LAS RESPUESTAS 1 A LA 5 Y DE LA 8 A LA 9, DE ACUERDO A LAS DOS OPCIONES SOLICITADAS, 57% Y 43% RESPECTIVAMENTE



PONDERACION DE LAS PREGUNTAS 6 Y 7, DE ACUERDO A LAS TRES OPCIONES SOLICITADAS,  
63%, 23% Y 14% RESPECTIVAMENTE

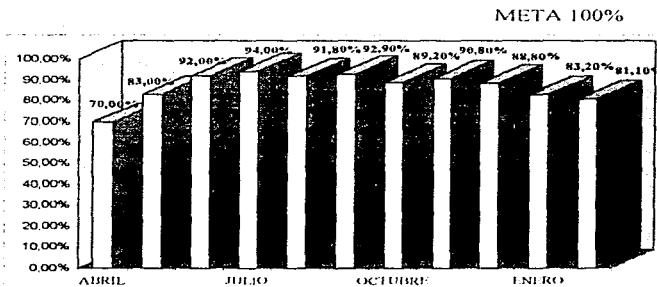


**PONDERACION DE LA RESPUESTA DE UN 100% EN LA PREGUNTA NUM. 10**



100%

**GRAFICAS**  
**ANEXO I**  
**UBICACIÓN DE LA CALIDAD INTERNA EN**  
**EL ÁREA DE SERVICIO A CLIENTES (%)**





## MONITORES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO LLEVADA A CABO POR MES

NÚMERO	ABRIL	250
DE	MAYO	332
MONITOREOS	JUNIO	630
	JULIO	567
	AGOSTO	609
	SEPTIEMBRE	1,671
	OCTUBRE	1,228
	NOVIEMBRE	4,911
	DICIEMBRE	1,993
	ENERO	1,362
	FEBRERO	1,034

\* Esta gráfica muestra el promedio mensual de todos los equipos vs la meta de servicio a clientes: (100%), la diferencia es el área de oportunidad que tenemos para alcanzar la meta de calidad interna.

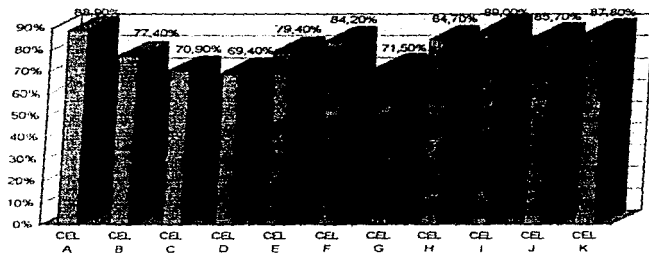
N° DE MONITOREOS	250	332	630	567	609	1,671	1,228	4,911	1,993	1,362	1,034
------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------

La gráfica anterior muestra el promedio mensual de todos los equipos de trabajo vs la meta de servicio a clientes (100%), la diferencia es el área de oportunidad que tenemos para alcanzar la meta de calidad.

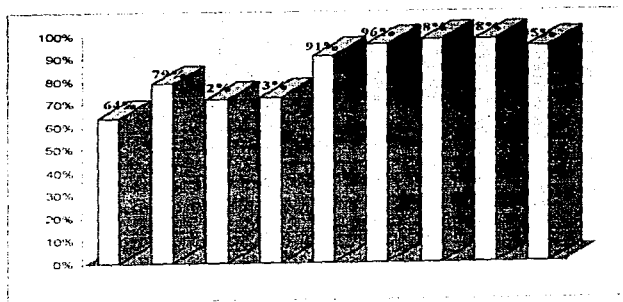
La gráfica siguiente muestra el promedio mensual por equipo de trabajo vs la meta de 100%, como la gráfica anterior, la diferencia es el área de oportunidad que tenemos para alcanzar la meta de calidad interna, en base a la incidencia de errores del mes que en la gráfica de "incidencia de errores" veremos.

FEBRERO	88 90%	77 40%	70 90%	69 40%	79 40%	84 20%	71 50%	84 70%	89 00%	85 70%
N° DE MONITOREOS	17	18	10	9	14	12	21	18	9	15
NO FUNCIONARIOS	6	8	5	7	6	7	8	6	4	7

ANEXO II  
PROMEDIO POR EQUIPO DE TRABAJO



ANEXO III  
INCIDENCIA DE ERRORES  
POR EQUIPO DE TRABAJO



## PONDERADORES O FACTORES QUE COMPONEN LA CALIDAD EN EL SERVICIO

<b>CONCEPTO:</b>	NO VERIFICÓ DATOS	NO LLAMÓ AL CLIENTE POR SU NOMBRE	NO DIO RESPUESTA CORRECTA Y CLARA	NO MOSTRÓ ACTITUD DE SERVICIO	NO MANEJÓ AL CLIENTE
<b>POND.</b>	15%	10%	15%	15%	10%

<b>CONCEPTO:</b>	UTILIZÓ MODISMOS	NO SE DESPIDIÓ E HIZO CIERRE	NO SE IDENTIFICÓ	NO SALUDÓ	TOTAL
<b>POND.</b>	10%	10%	10%	5%	100%

La gráfica anterior muestra la incidencia de errores consolidando todos los equipos de trabajo, la finalidad es ver las áreas de oportunidad y analizar un autoanálisis para determinar las acciones que tenemos que aplicar para la corrección, poniendo de esta manera el alcance más rápido de nuestra meta.

4% de abandono de clientes y 96% de satisfacción máxima de clientes.

## INCIDENCIA DE ERRORES POR PERSONA

ASESOR	EQUIPO	CALIFICACIÓN	INCIDENCIAS
Carlos S.	Y	6.5	2
Verónica D.	B	5.5	4
Carlos S.			

<b>CONCEPTO:</b>	No verificó datos	No llamó al cliente por su nombre	No dio respuesta correcta y clara	No mostró actitud de servicio	No manejó al cliente
<b>POND.</b>	15%	10%	15%	15%	10%

<b>CONCEPTO:</b>	Utilizó modismos	No se despidió e hizo cierre	No se identificó	No saludó	Total
<b>POND.</b>	10%	10%	10%	5%	100%

Verónica D.

<b>CONCEPTO:</b>	No verificó datos	No llamó al cliente por su nombre	No dio respuesta correcta y clara	No mostró actitud de servicio	No manejó al cliente
<b>POND.</b>	15%	10%	15%	15%	10%

<b>CONCEPTO:</b>	Utilizó modismos	No se despidió e hizo cierre	No se identificó	No saludó	Total
<b>POND.</b>	10%	10%	10%	5%	100%

**PERSONAL CON INCIDENCIA DE  
ERRORES EN EL MES.**

ASESOR DE EQUIPO	CLASIFICACIÓN	N° DE REINCIDENCIAS	
Carlos S.	Y	2.5	3
Verónica D.	B	2.0	4
Miguel S.	F	2.8	4
Enrique F.	X	3.0	3
Carlos S.	S	3.5	4
Karla S.	N	3.2	4
Antonio E.	Q	3.5	4
David S.	W	2.5	3

Calificación promedio  
por el mes

Número de incidencias  
durante el mes

**PERSONAL DESTACADO EN EL EQUIPO DE  
SERVICIO, CON MÁS DE 8.5 DE  
PROMEDIO EN EL MES**

ASESOR	CLASIFICACIÓN	
Carlos S.	Y	9.5
Verónica D.	B	8.5
Miguel S.	F	9.0
Enrique F.	X	9.0
Carlos S.	S	8.5
Karla S.	N	9.2
Antonio E.	Q	9.5
David S.	W	8.5





## CONCLUSIÓN

La presente conclusión es referida al desarrollo de la investigación.

La administración juega un papel muy importante en el desarrollo de cualquier institución, esto contemplando su universalidad y sus principios fundamentales, sin dejar de mencionar el proceso administrativo, que es la esencia de la administración.

Dentro de las fases que contemplan este proceso se toma en cuenta el último elemento de la fase dinámica y considerándolo como uno de los más importantes, es el control.

El control es la medición de los resultados actuales y pasados en relación de los esperados, con el fin de mejorar y formular nuevos planes.

A su vez la auditoría administrativa, con base en el objetivo de evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, podrá desarrollar un programa de mejoras y solución de problemas mediante la aportación de posibles alternativas de solución, logrando establecer el mantenimiento, de estándares de calidad permanente.

De esta manera la calidad, en su conjunto intenta movilizar toda la institución para una mejor satisfacción del cliente, es un indicador de un rendimiento superior, ya que los verdaderos y eternos indicadores se basan en la percepción del cliente / consumidor.

Para mejorar la calidad y al productividad del servicio de tarjeta de crédito, es necesario involucrar al empleado a través de la comunicación abierta de la cooperación de los miembros y equipos destinados no solamente a sugerir o mejorar los procesos sino también, a la resolución de problemas y toma de decisiones.

La aplicación de la calidad en una institución financiera es de mayor importancia que cualquier otra institución si consideramos la gran competencia, interna y externa que se presenta y se presentara en el futuro, por lo que hay que prevenir y tomar parte de la competencia.

Dentro de las operaciones de crédito, es evidente e indiscutible la importancia del crédito, desde la apertura hasta la cancelación, desde su contenido hasta sus lineamientos, los requisitos, personas sujetas de crédito, su manejo y riesgos fraudulentos.

Considerando que cada vez son mas las instituciones que se suman a este movimiento que apuestan al servicio no solo como factor clave de sobrevivencia, si no como éxito institucional para proponer cambios significativos, así como para trascender desde el punto de vista social y económico.

Ahondando directamente en el servicio, nos damos cuenta que las personas que se comunican directa y cotidianamente con los clientes constituyen un factor clave de la calidad en el servicio de esta manera con la presente investigación se pretende constituir un espacio de dialogo y desarrollo en materia de servicio, específicamente para quienes desempeñan dicha función cotidianamente específicamente, a través de la via telefónica que en la actualidad esta formando parte de una muy importante estrategia competitiva, por lo que hay que considerar ciertos aspectos de este servicio, como son la atención, el trato, la respuesta, la eficiencia,

La amabilidad, el cumplimiento y el manejo del teléfono al igual que de los medios para llevar acabo este servicio que se le esta ofreciendo a los clientes.

Con base en esto se deberán de considerar los controles adecuados para que se verifique que realmente se esta cumpliendo con los estándares establecidos y lo mas importante la satisfacción del cliente al 101% superando las expectativas del cliente al máximo.

Dichos controles, ponderadores o factores serán rigurosamente aplicados y verificados para mantener siempre un estándar de satisfacción, esto apoyado por un programa de retroalimentación que ayudara a corregir y contribuir en el logro de los objetivos de la institución en cuanto a este servicio, no perder de vista su seguimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS; Agustín Reyes Ponce; Editorial Limusa, 1992
- 2.- ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO; Douglas C. Basil y Curtis W. Cook; Editorial Diana, 1980
- 3.- ADMINISTRACIÓN; Stephen P. Robbins; Editorial Prentice Hall, 1987
- 4.- ADMINISTRATE HOY; Edición Latinoamericana, Mayo 1996
- 5.- APUNTES DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA; C. P. y L. E. A. Jorge Álvarez Anguiano
- 6.- AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS PARA EFECTOS FISCALES; Desiderio Albino Javier; Tesis (Eisca), 1987
- 7.- CALIDAD DE SERVICIO; Pedro Larrea Angulo; Editorial Díaz De Santos. Madrid 1991
- 8.- CÓMO MERCADEAR SUS SERVICIOS; Anthony O. Putman; Editorial Legis Editores, S.A., 1991
- 9.- DIRECCIÓN POR SERVICIO "LA OTRA CALIDAD"; Juan Ginebra y Rafael Arana de la Garza; Editorial Mc. Graw Hill, 1991
- 10.- EFFECTIVIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO; Jorge Andere y Fernando Gorgolla; Apuntes, 1996
- 11.- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN; Sergio Hernández y Rodríguez, Nicolás Ballesteros Inda; Editorial Mc. Graw Hill, 1980
- 12.- GESTIÓN DE SERVICIOS; John C. Shaw; Editorial Díaz de Santos, Madrid 1991

- 13.- GUÍA PRÁCTICA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA; Victor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes; Editorial Pac, S.A., 1995
- 14.- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS; Ronalt M. Weiers; Editorial Prentice Hall, 1984
- 15.- LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA; José Antonio Fernández Arena; Editorial Diana, 1992
- 16.- LA CALIDAD LA HACEMOS TODOS; Luis Castañeda; Editorial Limusa, 1994
- 17.- LA CALIDAD TOTAL; A. Bernillon O. Cerutil; Editorial Diana, 1994
- 18.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN; Roberto Hernández Sampreri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio; Editorial Mc Graw Hill, 1994.
- 19.- SISTEMA DE EDUCACIÓN EN CALIDAD; Philip Crosby; Editorial Trillas, 1991
- 20.- TEORÍA Z; William Ouchi; Editorial Limusa, 1991