



123

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

"RECURSOS HUMANOS.  
PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO A  
EJECUTIVOS DE VENTA EN UNA  
INSTITUCION BANCARIA PARA  
EL SERVICIO AL CLIENTE"

TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
**P R E S E N T A :**  
MAURICIO ZARZOSA LEON

ASESOR: M.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Recursos Humanos

\_\_\_\_\_

"Programa de entrenamiento a ejecutivos de venta en una institución  
bancaria para el servicio al cliente"

\_\_\_\_\_

que presenta el pasante: Mauricio Zarzosa León

con número de cuenta: 9202050-0 para obtener el Título de:

\_\_\_\_\_

Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 24 de agosto de 2000

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
I	M.A. José Vili Martínez González	
II	L.A. Alvaro González Mendoza	
III	L.A. María Tevesa Muñoz García	

## AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por siempre estar a mi lado.

A MIS PADRES, por su educación y valores.

A MIS HERMANOS, por su amistad y su apoyo.

A MI ESPOSA, por su amor y comprensión.

A MI FAMILIA, por ser tan unida.

## INTRODUCCIÓN

Cuántas veces nos hemos topado con una mala cara, un ambiente hostil, falta de atención , todo esto cuando se nos brinda un "servicio, y cuál es la reacción como clientes ante éste tipo de situaciones, evitar en lo posible regresar, comprar y mucho menos recomendar.

En la actualidad en el sector bancario la competencia es cada vez más agresiva y los usuarios de la banca son mas exigentes, es por ello que considerando estas dos situaciones se pretende proporcionar una herramienta que sirva a los empleados implicados en otorgar un servicio financiero para elevar su nivel de atención y por ende sus resultados hacia la organización.

En este trabajo se hablará del entrenamiento, servicio, cliente, la banca en México, tratando de ligar estos temas a fin de que el lector se lleve una idea clara de como puede funcionar un programa orientado al servicio al cliente, para poder concienciar a la gente ( más a la que brinda el servicio) de que el brindar un buen servicio acarrea mejores resultados.

Por último, esperando que éste trabajo sirva de apoyo para todo aquel empleado que de atención al público, adelante.

## JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, el sector financiero mexicano ha sido golpeado duramente por las condiciones económicas y políticas del país, lo cuál ha sido difícil de superar por parte de todos y cada uno de los bancos que compiten en dicho sistema ya que no pueden desarrollar cabalmente con sus actividades primordiales ( Captar recursos ociosos para darles una colocación útil ). Cada vez mas bancos se allegan de tecnología, nuevos productos estratégicos, presupuestan mayores gastos en publicidad etc. Pero todos sabemos que los servicios bancarios son muy similares en casi todos los bancos, cuentas de cheques, pagarés, inversiones, ordenes de pago, sin embargo existe un factor, el cual muchas veces define la preferencia de un cliente hacia una institución bancaria y es el servicio. Muchas veces este servicio es brindado por diversas áreas, banco por teléfono, banca electrónica, cajeros automáticos, correo directo , por nombrar algunas, pero definitivamente el canal de distribución tradicional por excelencia en la banca mexicana ha sido a través de la red de sucursales , en donde la persona que contrata todos estos servicios es el ejecutivo de ventas , por lo tanto es importante que éste tenga herramientas para el mejor desempeño de sus funciones, como es un programa de entrenamiento para el servicio al cliente

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

En la actualidad la variable que permita a la institución bancaria consolidarse como líder en el Sistema Financiero Mexicano, considero, es el servicio al cliente. Uno de los principales canales de distribución en cualquier institución bancaria y el tradicional por excelencia es la red de sucursales, en la cual por medio del ejecutivo de ventas o funcionario de atención al cliente uno puede adquirir cualquier producto o servicio bancario. La mayoría de ocasiones estos funcionarios no tienen la orientación de servicio al cliente necesaria para desarrollar esa función, ¿Será importante tener un programa de entrenamiento que oriente esta función ?

### **HIPÓTESIS 1**

Un programa de entrenamiento para ejecutivos de venta en una institución bancaria para el servicio al cliente permitirá el logro de las metas asignadas.

### **HIPÓTESIS 0**

Al no contar con un programa de entrenamiento para ejecutivos de venta en una institución bancaria se carecerá de una herramienta para el logro de las metas asignadas.

## **OBJETIVOS**

Mejorar la atención al público provocando la preferencia del cliente.

Crear una actitud orientada al servicio al cliente por parte del ejecutivo de ventas mejorando su desempeño.

Contar con una herramienta de apoyo para el ejecutivo de ventas en su labor diaria obteniendo mejores resultados.

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACION**

Con un programa de entrenamiento;

¿Se mejorará el servicio al cliente?

¿Podremos orientar la actitud de los ejecutivos hacia el servicio al cliente?

¿Se mejorará el desempeño de los ejecutivos?

¿Será una herramienta para el ejecutivo en sus funciones?

¿Se mejoraran los resultados de la institución?

## ÍNDICE

1.	ENTRENAMIENTO	
		pagina
1.1	Concepto	12
1.2	Diferencias entre educación y entrenamiento	14
1.3	Tipos de educación	14
1.4	Función del entrenamiento	16
1.5	Objetivos del entrenamiento	17
1.6	Aspecto legal de la capacitación	18
1.7	Métodos de entrenamiento	21
1.8	Beneficios para la organización	22
1.9	Medios de determinación de necesidades de entrenamiento	24
1.10	Programas	27
1.11.	Programas de entrenamiento	29
1.12	Necesidades de entrenamiento	29
1.13	Planeación del entrenamiento	30

## 2 SERVICIO AL CLIENTE

	pagina
2.1 Importancia	29
2.2 Definiciones básicas acerca del servicio	30
2.3 Tipos de Servicio	30
2.4 ¿Qué es un cliente?	31
2.5 Tipos de cliente	33
2.6 ¿Qué fastidia a los clientes?	34
2.7 Atención al cliente	35
2.8 Concepto de calidad	36
2.8 Tres maestros de la calidad	37

## 3. BANCA MÚLTIPLE

3.1 Historia de la Banca en México	40
3.2 Operaciones pasivas y servicios	46
3.3 Operaciones activas	51

## 4. CASO PRÁCTICO

4.1 Antecedentes	53
4.2 Situación actual	57
4.3 Programa de capacitación	60

## **Advertencia**

Antes de iniciar este capítulo quisiera hacer mención y para tal fin tomaré como base al Dr. Fernando Arias Galicia (Arias Galicia 1999) el cuál, en su libro Administración de Recursos Humanos nos muestra una figura clara de lo que se refiere a la educación y por supuesto a los que se refiere al entrenamiento:

### **1.Educación**

Adquisición intelectual de bienes culturales

#### **1.1 Entrenamiento**

Preparación para una tarea

##### **1.1.1 Adiestramiento**

Habilidad para tareas motoras

##### **1.1.2 Capacitación**

Conocimientos

#### **1.2 Desarrollo**

Formación de la personalidad

Es por ello que nuestro capitulado habla de entrenamiento, considerando capacitación y adiestramiento así como una relación de conceptos para hacer más fácil la comprensión para el lector.

## ENTRENAMIENTO

### Concepto

La palabra entrenamiento tiene muchos significados. Algunos especialistas en Administración de personal consideran el entrenamiento como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares. Otros interpretan más ampliamente, considerando el entrenamiento para un adecuado desempeño en el cargo y extendiendo el concepto a una nivelación intelectual mediante la educación general. Otros autores se refieren a un área genérica denominada desarrollo, la cual dividen en educación y entrenamiento (Chiavenato.1994).

El entrenamiento es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante la cuál las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, el entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o simple. El contenido del entrenamiento contiene cuatro tipos de cambio de comportamiento:

Transmisión de informaciones; es el elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido, distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimiento.

Desarrollo de habilidades; sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras; se trata de un entrenamiento a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

Desarrollo o modificación de actitudes; por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones con las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.)

Desarrollo de conceptos; el entrenamiento puede ser conducido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de los conceptos en la práctica administrativa, o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pasar en términos globales y amplios (Chiavenato 1994).

## DIFERENCIAS ENTRE EDUCACIÓN Y ENTRENAMIENTO

El entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente fuera de su trabajo (Chiavenato.1994).

El valor de un ejecutivo educado puede palpase trazando un concepto con las creencias de un hombre ignorante . El hombre educado esta capacitado para valorizar la verdad, el hombre ignorante para aceptar la conveniencia y la oportunidad, con educación un hombre desarrolla la humildad, y un deseo de saber más, un hombre no educado simplemente construye castillos en el aire (Robert Dubin.1964).

## TIPOS DE EDUCACIÓN

La educación puede ser institucionalizada y ejercida no solo de modo organizado y sistemático, como en escuelas e iglesias, siguiendo un plan preestablecido, sino que también puede ser desarrollada de modo difuso, desorganizado y asistemático, como en el hogar y en los grupos sociales a los que pertenece el individuo, sin obedecer a ningún plan preestablecido. La educación es la preparación para la vida y por la vida., Puede hablarse de tipos de educación, educación social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etc.

La educación profesional es la educación institucionalizada o no tendiente a la preparación del hombre para la vida profesional, comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas:

-Formación profesional: Es la educación profesional que prepara el hombre para una profesión.

-Perfeccionamiento o desarrollo profesional: es la educación profesional que perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.

-Entrenamiento: es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función.

La formación profesional es la educación profesional, institucionalizada o no, que busca preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, es decir, a largo plazo, buscando cualificar al hombre para una futura profesión. Puede darse en las escuelas (primarias, secundarias, preparatorias, educación superior), y también dentro de las mismas empresas.

El desarrollo profesional es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo. Sus objetivos son menos amplios que los de formación y se sitúan a mediano plazo, buscando proporcionar al hombre aquellos conocimientos que trascienden lo que se exige en el cargo actual, preparándolo para que asuma sus funciones más complejas y numerosas. Se da en las empresas o firmas en desarrollo de personal.

#### FUNCIÓN DEL ENTRENAMIENTO

El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al hombre elementos esenciales para el ejercicio de su cargo, preparándolo de manera adecuada. Se da en las empresas o firmas de entrenamiento. En las empresas, por lo general, se delega al jefe inmediato de la persona que esta trabajando o también a un colega de trabajo. Cumple con un programa preestablecido y atiende a una acción sistemática buscando la rápida adaptación del hombre al trabajo. Puede aplicarse a todos los niveles o sectores de la empresa.(Chiavenato 1994)

## OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO

Según Idalberto Chiavenato son los siguientes:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada
3. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia (Chiavenato 1994).

## ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

Al hablar de entrenamiento forzosamente tenemos que hablar de lo que es la capacitación la cual esta contemplada dentro de las leyes mexicanas, en específico en la Ley Federal del Trabajo.

Los lineamientos normativos de la capacitación se establecen en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el artículo 123 fracción XIII, apartado A, y en la ley federal del trabajo artículo 153, fracción A.

En nuestro país la capacitación es obligatoria, de acuerdo en lo establecido en la ley federal del trabajo.

"Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaria del Trabajo y Previsión social.

Artículo 153-B "Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme el artículo anterior corresponda, los patrones podrán convenir con los trabajadores, en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas , u organismos especializados,

o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del trabajo y previsión social . En caso de tal adhesión se quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-C "los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial ó actividad determinada.

Artículo 153-F "La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella ;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad ; y,
- V. En general mejorar la aptitudes del trabajador"

Artículo 153-H "Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento ;

- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento , y cumplir con los programas respectivos; y,
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitud que sean requeridos.”

Por último hablaremos del artículo 153-Q el cual contempla algunas indicaciones acerca de los programas de capacitación y adiestramiento en las empresas, veamos:

- Periodos no mayores a cuatro años
- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa
- Etapas para capacitar a todos los trabajadores, así como el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.

## MÉTODOS DE ENTRENAMIENTO

- 1 En el cargo.
- 2 Vestibular.
- 3 Demostraciones, ejemplos
- 4 Métodos de clase
  - a) Conferencia
  - b) Estudio de casos
  - c) Lectura
  - d) Dramatización
  - e) Instrucción programada
- 5 Simulación
- 6 Aprendizaje
- 7 Otros

## BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

En este apartado se mencionara algunos de los beneficios más relevantes del entrenamiento en una organización, tanto para esta como para su personal:

- Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes más positivas hacia la orientación de los beneficios;
- Mejora las capacidades y los conocimientos de trabajo de todos los niveles de la organización;
- Mejora la moral de la fuerza laboral;
- Ayuda a las personas a identificarse con las metas de la organización;
- Contribuye a generar una mejor imagen de la empresa ;
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza;
- Mejora las relaciones entre jefes y subordinados;
- Contribuye al desarrollo de la organización;
- Aprende a los adiestrados;
- Contribuye a preparar lineamientos para el trabajo;
- Contribuye a la comprensión y aplicación de las normas de la organización;
- Proporciona información para las necesidades futuras en todos los campos de la organización;
- La organización tiene mayor eficiencia en la toma de decisiones y resolución de problemas;
- Ayuda a desarrollar las promociones internas;

- Contribuye al desarrollo de la capacidad de dirección, la motivación la fidelidad, mejores actitudes y otros aspectos que suelen tener los buenos trabajadores y los gerentes brillantes;
- Contribuye a que aumente la calidad y la productividad en el trabajo;
- Contribuye a que se reduzcan los costos en varios campos, tales como producción, personal, administración etc;
- Desarrolla un sentimiento de responsabilidad hacia la organización para el hecho de tener competencia y conocimientos apropiados;
- Mejora la relación entre los trabajadores y la administración;
- Reduce los costos de asesoría externa, utilizando una asesoría interna competente;
- Estimula la administración preventiva en lugar de dedicarse a apagar incendios;
- Elimina las conductas poco acentuadas (tales como ocultar herramientas);
- Crea un clima apropiado para el crecimiento y las comunicaciones(Biblioteca práctica de negocios 1993).

## MEDIOS DE DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

La determinación de necesidades de entrenamiento es un diagnóstico, y como tal, debe basarse en informaciones importantes. Muchas de estas informaciones deben ser recogidas y agrupadas cuidadosa y sistemáticamente, en tanto que otras están disponibles en manos de ciertos administradores de línea. La determinación de necesidades de entrenamiento es una responsabilidad de línea y corresponde al administrador de línea la percepción de los problemas provocados por la carencia de entrenamiento. A él competen todas las decisiones referentes al entrenamiento, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas de entrenamiento.

Los principales medios utilizados para la detección de necesidades de entrenamiento son:

- \* Evaluación del desempeño. Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que viene ejecutando las tareas por debajo de su nivel satisfactorio, sino también averiguar que sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

- \* Observación Verificar donde hay evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

\* Cuestionarios. Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación, (check list) que pongan en evidencia el entrenamiento.

\* Solicitud de supervisores y gerentes. Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios supervisores y gerentes se hacen propenso a solicitar entrenamiento para su personal.

\* Entrevistas con supervisores y gerentes. Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de los diferentes sectores.

\* Reuniones interdepartamentales. Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes determinados para objetivos y otros asuntos administrativos

\* Examen de empleados. Pruebas de conocimientos del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

\* Modificación del trabajo. Siempre que se introduzcan modificaciones totales parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

\* Entrevista de salida. Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias deficiencias en la organización susceptibles de corregir.

Análisis de cargos. Responsabilidad del área de recursos humanos a fin de detectar mejoras en cada puesto.

Informes periódicos. Informes periódicos de la empresa o de producción

## PROGRAMAS

Antes de pasar al tema de programación del entrenamiento se presentará algunos términos acerca de programas

Según el profesor Agustín Reyes Ponce "los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de las operaciones , sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes " (Reyes Ponce 1998).

Los programas se pueden tipificar de la siguiente manera, de acuerdo al tiempo o al área que se refiera, si es de acuerdo al tiempo se pueden considerar a corto y largo plazo, los primeros con duración hasta de un año y los segundos, de acuerdo a la ley pueden ser hasta de cuatro años son a largo plazo. Referente a la segunda tipificación, se considera que un programa puede ser general o particular, según se refieran a toda la empresa o a un departamento en particular (Reyes Ponce 1998)

De acuerdo con el Profesor Agustín Reyes Ponce los programas tienen tres reglas a saber:

"1ra regla. Todo programa debe, ante todo contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito." algunas consideraciones sobre esta regla son:

- "Presentar los programas con todos sus detalles."

- "Presentarlos como una inversión."

- "Fijar un tiempo mínimo para que produzcan resultados."

"2da regla. Debe hacerse siempre la venta o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos.

3ra Regla. Debe estudiarse el momento más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo" (Reyes Ponce 1998).

## PROGRAMACIÓN DEL ENTRENAMIENTO.

La programación del entrenamiento esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos , que deben ser analizados durante la determinación.

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Ocurre en otra área u otro sector?
4. ¿Es parte de una necesidad mayor?
5. ¿Cómo resolverla separarla o combinarla con otras?
6. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
7. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cual es su necesidad respecto a las demás?
8. ¿La necesidad es permanente o temporal?
9. ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanza?
10. ¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento?
11. ¿Cuál es el costo probable del entrenamiento?
12. ¿Quién va a ejecutar el entrenamiento?

## NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

- ¿Quién debe enseñarse?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe enseñarse?
- ¿Dónde debe enseñarse?
- ¿Cómo debe enseñarse?
- ¿Quién debe enseñar?

## PLANEACIÓN DEL ENTRENAMIENTO.

- 1.- Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- 2.- Definición clara del objetivo de entrenamiento
- 3.- Determinación del contenido del entrenamiento, considerando los aspectos de cantidad y calidad de la información
- 4.- Elección de los métodos del entrenamiento, considerando la tecnología disponible.
- 5.- Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas herramientas , manuales. Etc.
- 6.- Definición de la población objetivo, es decir el personal que va a ser entrenado, considerando; número de personas, disponibilidad del tiempo, grado de habilidad, conocimientos tipos de actitudes, características personales de comportamiento.
- 7.- Local donde se efectuará el entrenamiento, considerando las alternativas; el puesto de trabajo, o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- 8.- Época o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión mas propicia.
- 9.- Cálculo de la relación costo beneficio del programa
- 10.- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de los puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

## SERVICIO AL CLIENTE.

### Importancia:

Citaremos un artículo del periódico el financiero del mes de mayo de 2000 en donde una compañía llamada impulsora de ventas hace una encuesta patrocinada por el banco Santander Mexicano, en donde uno de los rubros que califican el trato y asesoramiento de funcionarios en sucursales en donde se muestra una calificación de 74 a Bancomer S A .

### Principales conceptos de la calidad en el servicio.

Rapidez de la atención en cajas;

Trato y asesoramiento de los funcionarios;

Capacidad comercial del banco;

Rapidez en el servicio;

Funcionamiento en los cajeros automáticos;

Aspectos físicos de las instalaciones;

Apertura de una cuenta;

Trato y asesoramiento de funcionarios en escritorio;

Capacidad comercial de funcionarios en escritorio;

Rapidez del servicio de funcionarios en escritorio;

Calidad del servicio de cajas;

Trato y asesoramiento en las cajas de la sucursal;

Fuente. Estudio comparativo de la calidad del servicio en el sistema financiero.

Impulsora de ventas. INTERMEDIARIOS FINANCIEROS BANCARIOS

## DEFINICIONES BÁSICAS ACERCA DE SERVICIO:

**Característica .** Una característica es una cualidad tangible o física de un producto o un servicio.

**Beneficio.** Un beneficio es un buen resultado para el cliente derivado de los aspectos tangibles del servicio. Un beneficio vincula el servicio con las necesidades del cliente.

## TIPOS DE SERVICIO

**Servicio Material.**

Consiste en el producto o servicio real que se vende. Se basa en obtener el producto correcto y abarca aspectos tales como camiones y materias primas, propiedad y sistemas telefónicos.

No solo incluye el diseño y la fabricación del producto, incluye además todo el trabajo administrativo anterior a la definición de cualquier producto o servicio ; la fijación de precios, los volúmenes producidos, la calidad y los tiempos de producción, los recursos de apoyo, los métodos y hábitos de trabajo, los niveles de personal, los sistemas de información y las comodidades físicas(Brown Adrew 1992).

Un ejemplo claro de que es el servicio material lo podemos ver en las compañías de ferrocarriles, ya que aunque el maletero trate bien al viajero, si el tren sigue llegando tarde y sucio el cliente se disgustara por el servicio.

Cuando deseamos mejorar los niveles de servicio material hemos de preguntarnos de que forma mejorará la parte correspondiente al cliente, cuales son los beneficios que recibirá éste.

### Servicio personal

El servicio personal es la forma en la que se presta el servicio material, incluye la interacción entre los empleados y los clientes de una empresa. Es probablemente, la parte mas visible de nuestras operaciones, y con frecuencia, la parte por la que se juzga si nuestra empresa es buena o mala.

Si desarrollamos mal el servicio personal habremos perdido el tiempo y el dinero empleados en crear el servicio material.

El riesgo principal de un buen servicio personal es que si lo prestamos una vez nos comprometemos a prestarlo para siempre. Si un cliente ha recibido un servicio particularmente bueno de nuestra empresa volverá confiado en que el nivel será el mismo y se desilusionará si no lo recibe.

## ¿ QUÉ ES UN CLIENTE?

El cliente es una persona con necesidades y preocupaciones que, seguramente, no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad del servicio.

Una definición de clientes se ha colocado en la cartelera de numerosas empresas durante años, pero nadie parece saber el origen o el autor. Esta definición dice:

Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.

Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.

Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es su objetivo.

Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.

Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.

Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de éste negocio. El paga su salario.

Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas.

No lo olvide nunca.

Un cliente es un ser humano. Viene en todos los tamaños y colores. Un cliente es un niño que pide ayuda para alcanzar un juguete que está muy alto. Un cliente es un anciano que se ha extraviado en el laberinto de los corredores de un hospital.

Un cliente es una mujer que no habla bien el idioma y que está tratando de hacer entender sus necesidades en la mejor forma posible. Un cliente es un compañero de trabajo que nos pide ayuda para poder atender al público que esta pagando. El

contribuyente, el paciente, el parroquiano, el socio, todos son sinónimos del activo más valioso que tiene un negocio: el cliente que llega y paga dinero por el servicio o producto. Un cliente es la razón de existir de nuestro negocio.

## TIPOS DE CLIENTE

Actualmente los clientes son mas consientes, mas exigentes y mas agresivos que en cualquier época de la historia, debemos entender los valores, las creencias y las actitudes predominantes así como la forma que estos influyen en las acciones por parte de nuestros clientes

Según Albrecht Bradford se pueden considerar 2 marcadas corrientes de pensamiento en cuanto a la actitud de los clientes, con lo cual se podría decir que existen los siguientes supuestos:

### Cliente tradicionalista

- 1 Quiere que le vendan;
- 2 Compra productos nacionales;
- 3 Respeta la autoridad;
- 4 Respeta la tradición;
- 5 Alta lealtad a la marca;
- 6 Vainilla, chocolate, fresas;
- 7 Le gusta el juego de la venta agresiva,

- 8 Compra los mejores productos;
- 9 Pregunta ¿Cómo es mejor?
- 10 Paga en efectivo;
- 11 Uno para todos, todos para uno.;
- 5 Compra lo que el mercado quiere vender.

#### Cliente Moderno

- 1 Quiere que lo atiendan;
- 2 Compra productos importados;
- 3 Desafía a la autoridad;
- 4 Se separa de la tradición;
- 5 Las modas tienen influencia;
- 6 31 sabores;
- 7 No le gusta jugar;
- 8 Compra primero la relación;
- 9 Pregunta ¿Cómo es diferente?;
- 10 Utiliza el crédito;
- 11 Persigue el interés propio;
- 12 El mercado vende lo que ellos quieren comprar.

## ¿ QUÉ FASTIDIA A LOS CLIENTES?

La percepción del cliente en cuanto a la calidad del servicio estriba en los detalles. Los clientes pueden ser muy comprensibles cuando saben que uno está haciendo un verdadero esfuerzo para hacer las cosas bien.

Karl identificó siete pecados comunes del servicio. Estos pecados se cometen reiteradamente y se encuentran entre los desaciertos más comunes que fastidian a los clientes. Son pocas cosas que enojan y exasperan a los clientes y, estas son:

1. Tratar a los clientes con apatía
1. Desairar a los clientes. Es cuando el empleado trata de deshacerse de un cliente. Generalmente se produce cuando un empleado desea hacer algo diferente.
2. Ser frío con los clientes.
3. Tratar a los clientes con aire de superioridad. Abrumar con palabras a los clientes, utilizar jerga que ellos no pueden entender, gritar a las personas de edad y a quienes no hablan bien el idioma y apartar a los niños son sólo unas cuantas maneras de practicar ese aire de superioridad.
4. Trabajar como un robot. Es cuando una persona llega a rutinizarse tanto que hace todo de la misma manera día tras día.
5. Ceñirse al reglamento. Cuando las reglas y regulaciones de una organización se crean más para la convivencia de ésta que para la del cliente
6. Dar evasivas al cliente. (Albretch 1991)

## ATENCIÓN AL CLIENTE

Para facilitar la definición de lo que es atención al cliente diremos lo que no es:

- No es algo efímero
- No es una campaña que se desarrolle durante seis meses y después se suspenda sin más.
- No equivale a ensayar la sonrisa ni a aplicar la encantadora ética académica.
- No consiste en adornar todo el establecimiento con carteles que digan por ejemplo, el cliente es el rey.
- No es algo destinado en exclusivo al personal de primera línea
- No es algo que arroje resultados inmediatos.
- No se relaciona con la afirmación según la cual el cliente siempre tiene la razón.
- No es algo que inicie después de realizar la venta

Al cliente sólo se le puede engañar una vez . Si se le promete algo y no se cumples, no volverá.

La atención al cliente debe estar enraizada en la cultura y en el credo de la empresa , se refiere a personas, no a cosas.

## CONCEPTO DE CALIDAD

Para los expertos en Marketing, la calidad significa un producto o servicio que satisfaga las demandas del cliente. Para ellos la calidad esta determinada por factores externos.

Para los teóricos, profesionales y funcionarios públicos, la calidad significa que los productos y servicios de una compañía responden a los estándares establecidos dentro de la organización.

Calidad es satisfacer los requerimientos del cliente, haciendo las cosas correctas, bien a la primera vez y todas las veces.

La más simple definición de calidad es: UN CLIENTE FELIZ.

LOS TRES MAESTROS DE LA CALIDAD SON:

### **W. Edwards Deming**

Americano, 1900. Estadístico industrial ( 1948-1950 ). Enviado a Japón en 1950.

Enseño calidad y productividad en Japón a 500 líderes industriales. En su honor se estableció en Japón el premio de calidad W. Edwards Deming.

El dice que la calidad es el alto grado de uniformidad en el producto; es producto a bajo costo y de acuerdo a exigencias del mercado.

## Programas de calidad.

1.- Establecer una estrategia a largo plazo, que responda a las necesidades del cliente y de la compañía.

2.- Ser constante en el propósito de mejorar productos y servicios.

En México, no se puede realizar, esto, ya que es difícil, por la atmósfera organizacional cambiante que tenemos.

3.- Aprender una nueva filosofía, para no aceptar más defectos.

Cambio cultural, que no es fácil de realizar.

4.- Trabajar únicamente con proveedores, que utilicen control de proceso y tener la evidencia de que lo llevan a cabo.

5.- No depender más de la inspección masiva.

6.- Reducir el número de proveedores, la empresa debe tender a ser dueña de sus proveedores.

7.- Usar métodos estadísticos para, identificar fuentes de problemas. no se puede controlar algo que no se puede medir.

8.- Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y servicio.

9.- Mejorar o instruir nuevos métodos de trabajo

10.- Instituir la capacitación en el trabajo.

11.- Mejorar la supervisión, instruir el liderazgo. Ayudar a la gente a hacer mejor su grupo.

12.- Romper las barreras entre la áreas de staff.

13.- Mejorar la comunicación y manejar los sentimientos. Rechazar el miedo

14.- Implementar programas masivos de entrenamiento de nuevas habilidades.

Importancia del trabajador en su trabajo

15.- Estimular la educación y la mejora continua

### **Philip B. Crosby**

Americano, 1926. Director de calidad en 1965 de I.T.T. ( Internacional Telephone and Telegraph ). Asesor de calidad desde 1979.

“ La calidad es el cumplimiento de requerimientos.”

1. Compromiso de la dirección a mejorar la calidad. Que es lo que tiene que hacer la gente.
2. Formación de equipo de mejoramiento de calidad.
3. Medición de la calidad
4. Determinación y evaluación del costo de calidad. Es un proceso largo y por tal motivo, se debe invertir en calidad.
5. Conciencia de calidad.
6. Acción correctiva
7. Planeación de programa “ Cero defectos ”
8. Educación multidisciplinaria a todo el personal.
9. Día “ cero defectos ”
10. Fijar metas
11. Eliminación de la causa del error.
12. Reconocimiento.
13. Consejos de calidad

## **Joshep M juran.**

Rumano, 1903. Ingeniero y abogado fue gerente de calidad en Western Electric Co. Instruyó y asesoró en Japón sobre administración y proyectos de mejora.

“ Calidad es .. Adecuación al uso, es también cumplimiento de especificaciones”

Manual de calidad.

1. Crear una atmósfera de acuerdo a las actividades. El concepto de actividad es importante en una organización.
2. Identificar proyectos de mejora y hacer detección de necesidades.
3. Asignar claramente las actividades de los proyectos.
4. Generar una fuerza directora.
5. Generar una fuerza de diagnóstico
6. Enfocarse en lo vital.
7. Utilizar los conceptos de control
8. Hacer un diagnóstico de competencia para poder permanecer
9. Tratar de superar la resistencia del cambio tecnológico.
10. Tener la determinación a tomar acciones.
11. Establecer controles que nos permitan mantener los nuevos cambios.

## CAPITULO III

### HISTORIA DE LA BANCA EN MÉXICO

Durante la etapa colonial de 1523 a 1821, no hubo propiamente bancos o sucursales de bancos españoles que trabajaran en el territorio que se conoció como Nueva España , motivo por el cual el crédito prácticamente se operaba por los comerciantes de las diversas ramas y por la iglesia.

El 2 de junio de 1774, Pedro Romero de Terreros con autorización del gobierno español, establece una institución llamada Monte de Piedad de Animas , cuya finalidad fundamental era la de otorgar prestamos prendarios a las clases pobres.

En 1784 se funda el banco de Avío de Minas, creado por el gobierno español , con el objeto de favorecer a la minería que constituía la rama mas importante de la industria mexicana, objeto que no cumplió satisfactoriamente por lo que fue efimera su existencia .

Durante el periodo de la consumación de la independencia (1821) a la instauración de la República (1867). La actividad bancaria fue prácticamente nula y el desarrollo del crédito fue mínimo, puesto que este era operado básicamente por los mismos comerciantes que lo operaron en la Colonia o por sus descendientes.

En el año de 1824 se establece la primera agencia bancaria denominada Barclay's Bank de Londres, mediante el cual se le otorgo a México un crédito por 8,400,000.00 pesos, siendo este uno de los motivos de la intervención inglesa de 1861.

El 16 de octubre de 1830 se promulga la ley por la que se establece un banco de Avío para el fomento de la industria nacional, con un capital de un millón de pesos

El 17 de enero de 1837 se dan a conocer las bases bajo las cuales se establece el Banco Nacional de Amortización de Moneda de Cobre. La vida de este banco fue transitoria, ya que solo tuvo por objeto la eliminación de toda moneda que no fuera de oro o de plata, sin que se volviera a acuñar otra de metal diferente, lo que permite apreciar que en esa época solo circulaban monedas de oro y plata. Mediante decreto publicado el 6 de diciembre de 1941 se extinguió el Banco Nacional de Amortización.

En 1864, durante la etapa del imperio, se ubica el antecedente de lo que ahora es Banca Serfín, al establecerse entonces denominado Banco de Londres, México y Sudamérica. En el Código de Comercio de 1884, se dedican los artículos del 954 al 995, para regular a los bancos. Pocos días después se expide la concesión en favor del Banco Nacional de México, misma institución que en la actualidad se conoce también como Banamex.

En 1889 se promulga otro Código de Comercio, que deja sin efectos al anterior, en el que simplemente se establece respecto de los bancos el artículo 640. "Las instituciones de crédito se registrarán por una ley especial, y mientras esta se expide, ninguna de dichas instituciones podrá establecerse en la República sin previa autorización de la Secretaria de Hacienda y sin el contrato respectivo, aprobado en cada caso, por el Congreso de la Unión." En cumplimiento al citado precepto, mediante decreto de fecha 3 de junio de 1896, el Congreso de la Unión faculto al

Ejecutivo para expedir una Ley General sobre Instituciones de Crédito. En el Diario Oficial de la Federación el 19 de marzo de 1897 se consideraron las siguientes instituciones de crédito:

Los bancos de emisión;

Los bancos hipotecarios;

Los bancos refaccionarios;

Respecto de los bancos de emisión, se establecía que podían establecerse y practicar operaciones en los estados de la República y en los territorios federales.

La emisión de billetes no podía exceder el triple del capital social efectivamente pagado, ni tampoco podía, unida al importe de los depósitos reembolsables a la vista o a un plazo no mayor a tres días, exceder el doble de la existencia en caja, en dinero en efectivo o en barras de oro o de plata.

Los billetes de banco eran de circulación enteramente voluntaria, y por tanto, en ningún caso se consideraba como forzosa su admisión por el público. Se debía expresar en castellano la obligación del banco de pagar en efectivo, a la par, a la vista y al portador, el valor nominal del billete, y las firmas del interventor de gobierno, de uno de los directores del banco y del gerente o del cajero mismo. Cabe señalar que los billetes que se emitían en esa época, eran diferentes a los que actualmente emite el Banco de México, ya que aquellos no tenían curso legal en el país, sino que podían recibirse libremente y canjearse por monedas de oro y plata, que eran las que efectivamente tenían curso legal.

En la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios publicada en el Diario Oficial de la Federación el 24 de diciembre de 1924, aparece por primera vez el Banco Unico de Emisión, adicionándose como

instituciones de crédito los bancos agrícolas, bancos industriales , bancos de depósito, descuento y los bancos fideicomiso. En la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de agosto de 1926 se adicionan otras instituciones de crédito, por lo que estas quedaron clasificadas como sigue :

El banco único de emisión;

Los bancos hipotecarios;

Los bancos refaccionarios;

Los bancos de depósito y descuento;

Los bancos fideicomiso;

Los bancos o cajas de ahorro;

Los almacenes generales de depósito;

Las compañías de fianzas.

En la ley de Instituciones de Crédito publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de junio de 1932, se hace una reclasificación de las instituciones de crédito, como consecuencia de la eliminación del banco único de emisión, para que fuera regulado por su ley especial. Destaca por su tiempo de vigencia la Ley General de Instituciones de Crédito y organizaciones Auxiliares publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de mayo de 1941, que parte con lo que se ha denominado "banca especializada ya que las concesiones otorgadas por el gobierno federal se referían algunos de los siguientes grupos de operaciones de banca y crédito:

- 1 El ejercicio de la banca de depósito
- 2 las operaciones de depósitos de ahorro

- 6 las operaciones financieras con emisión de bonos generales y bonos comerciales
- 7 las operaciones de crédito hipotecario con emisión de bonos y garantía de cédulas hipotecarias
- 8 las operaciones de capitalización
- 9 las operaciones fiduciarias

Con el surgimiento de "grupos financieros se establecieron vínculos comunes para manejar toda la gama de operaciones bancarias y ofrecer una misma imagen frente al público.

En el Diario Oficial de la Federación del 18 de marzo de 1976 se publicaron las reglas para el establecimiento y operación de bancos múltiples, en las que se precisaba que las instituciones interesadas en operar como banco múltiple debían presentar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público una solicitud acompañada del proyecto de los acuerdos de las asambleas de los accionistas, relativos a las fusiones conducentes a la constitución del banco múltiple, así como el plan de fusión de las sociedades respectivas, con indicación de las etapas que debían llevarse a cabo mediante decreto publicado en el D.O.F. el 22 de diciembre de 1978 se adiciono a la Ley de 1941 el capítulo VII relativo a las instituciones de banca múltiple .En 1982 inicia una nueva etapa, la de la banca nacionalizada, manteniendo las instituciones el carácter de banca múltiple. El decreto que establece la nacionalización de la banca privada, publicado en el D.O.F. los días 1 y 2 de septiembre de 1982 fue el principio de esta etapa en la que los bancos privado se convirtieron en organismos públicos paraestatales de participación

estatal mayoritaria. En 1990 en el D.O.F. el 18 de julio se publica la Ley de Instituciones de Crédito y la ley para regular las agrupaciones financieras. Mediante esta clase de grupos financieros se trasciende a los que se conformaron en 1970 y al propio concepto de Banca Múltiple, por lo que se puede decir que en la actualidad se esta viviendo la etapa de la "Banca Universal" , mediante la cual se pueden prestar servicios de intermediarios financieros bancarios y no bancarios(Méndoza 1998).

## OPERACIONES PASIVAS Y DE SERVICIOS

- 1.- Depósito de dinero bancario de dinero a la vista. ;
  - a) Depósitos con chequera;
  - b) Depósitos sin chequera;
  - c) Depósitos en cuenta corriente asociados a tarjeta de crédito o de débito.;
  - d) Cuentas personales especiales de ahorro.
- 2 Depósito bancario de dinero de ahorro;
3. Depósito bancario de dinero en días preestablecidos;
4. Depósito bancario de dinero a plazo o con previo aviso;

### La caja de seguridad

Depósito bancario regular traslativo de posesión, que puede comprender dinero u otros bienes distintos. Es retirable a la vista en los días, horas, términos y condiciones establecidos por la institución de crédito correspondiente. Asimismo, es gratuito para el banco, en tanto que el depositante debe pagar una pensión por el servicio.

Cabe señalar que esta clase de operaciones no es exclusiva de las instituciones de crédito, ya que también se emplea en diferentes actividades, como la turística, claro esta, al amparo de disposiciones jurídicas distintas a las bancarias.

- Principales estipulaciones del contrato.- Las principales cláusulas que deben asentarse en ese tipo de contrato son:
- Días y horarios en que los usuarios pueden ingresar a la bóveda en la que se encuentre la caja.
- Falta de pago de la pensión y sus consecuencias
- Requisitos y casos en los que el banco podrá abrir la caja ante notario público.
- Lo relativo a la custodia de los bienes.
- Cambio de ubicación de la sucursal en donde se encuentre la bóveda en que están instalados los módulos de cajas de seguridad

## El fideicomiso

Concepto. Doctrinalmente el Maestro Juan Suayfeta estima que el fideicomiso es un acto en virtud del cual se transmiten determinados bienes a una persona llamada fiduciario, para que disponga de ellos conforme le ordene la persona que los transmite, llamada fideicomitente a beneficio ya sea de un tercero llamado fideicomisario o del propio fideicomitente.

Fideicomitente. Puede ser una persona física o moral, con capacidad jurídica para contratar; es quien destina ciertos bienes o derechos a un lícito y determinado.

Fideicomisario. Pueden serlo las personas físicas o morales que tengan la capacidad necesaria para recibir el provecho del fideicomiso.

Fiduciario. En México, en la actualidad, pueden intervenir con este carácter, entre otras las instituciones de crédito; las casas de bolsa, estas últimas en operaciones relativas a la intermediación bursátil; el patronato del ahorro nacional así como las instituciones de seguros y fianzas.

Delegado Fiduciario. Las instituciones de crédito ejercen los derechos y las acciones tendientes al cumplimiento del fin del fideicomiso, a través de sus delegados fiduciarios cargo que, por regla general es desempeñado por altos funcionarios de las instituciones de crédito.

Comité Técnico. Se contempla la posibilidad de integrar un cuerpo colegiado que represente los intereses de las partes, el cual funge como auxiliar de la institución fiduciaria en el cumplimiento de los fines del fideicomiso, debiendo quedar debidamente delimitadas en el acto constitutivo, las facultades y funciones de dicho comité.

El fideicomiso puede ser constituido por acto intervivos o por testamento, y siempre deberá hacerse constar por escrito, en instrumento público o privado,

dependiendo de las formalidades que requiera la legislación común para la transmisión de los derechos o de la propiedad de los bienes, muebles o inmuebles que se afecten en el fideicomiso.

El fideicomiso puede tener por objeto muy diversos fines, entre los que destacan muy particularmente los siguientes: desarrollos turísticos e inmobiliarios, testamentarios, de garantía, de inversión, como forma alternativa de pago, para constituir fondos de ahorro. Para pago de pensiones.

#### El giro y la orden de pago

Dentro de la actividad económica de un país, resulta particularmente importante satisfacer la necesidad de efectuar transferencias de dinero dentro de una misma plaza o de una plaza a otra en el país e inclusive entre países distintos. Ello, en virtud de evitar el transporte físico de dinero, por lo mismo para brindar seguridad y agilidad en la realización de los pagos.

Hoy en día, el giro bancario y la orden de pago son, conjuntamente con las transferencias electrónicas de fondos, los instrumentos jurídicos por medio de los cuales las instituciones de crédito operan la movilización de fondos. Cabe señalar que encontramos su origen en los usos y prácticas bancarias nacionales e internacionales.

.El giro bancario.

- Es un documento que no tiene el carácter de título de crédito.
- Consigna la orden de pagar una suma de dinero al beneficiario.
- Es un instrumento de pago.
- Son nominativos
- Son no negociables.
- Son girados por el propio banco a cargo de sus oficinas en la misma plaza.
- No trae aparejada institución.
- La ley no establece una formalidad específica para ellos.

La orden de pago. La orden de pago aparece en el escenario de los servicios bancarios y financieros con posterioridad al giro bancario, toda vez que ella supone la utilización de medios electrónicos o de telecomunicación desarrollados por la ciencia y la tecnología recientes.

Depósito de títulos en administración

Los bancos se encuentran facultados para recibir depósitos en administración y custodia o en garantía de títulos o valores y, en general, de documentos mercantiles. El depósito bancario de títulos, a diferencia del depósito bancario de dinero no transmite la propiedad al depositario, a menos de que se pacte por escrito que el depositante lo autoriza disponer de los títulos depositados, siempre y cuando este se obligue a restituir otros tantos títulos de la misma especie. El

depósito bancario de títulos, de conformidad con la LGTOC, admite dos modalidades:

- a) Depósito bancario de títulos en custodia. Esta clase de depósito no transfiere la propiedad de los documentos al depositario, solamente obliga a una institución crediticia a guardar, custodiar y conservar los títulos, objeto del depósito, y a restituirlos en el momento en el que lo solicite el depositante, previa presentación al banco del documento denominado orden de entrega, y que tendrá la característica de ser no negociable.
- b) Depósito bancario de títulos en administración. Esta clase de depósito, además de obligar al banco a guardar, custodiar y restituir los títulos a solicitud del depositante, obliga al depositario a efectuar el cobro de los títulos y a practicar todos los actos necesarios para conservar los derechos que los propios títulos confieren al depositante

## OPERACIONES ACTIVAS.

A través de las operaciones activas los bancos colocan en el mercado nacional los recursos que mediante las operaciones pasivas captan del público ahorrador, lo cual hace posible la intermediación bancaria la apertura de crédito.

Este contrato tiene su origen, como operación de crédito, en los artículos 291, 296, 298, y 301 LGTOC. De conformidad con estas disposiciones, esta modalidad del crédito puede revestir dos formas: apertura de crédito simple y la apertura de crédito corriente.

Esta clase de operaciones son de naturaleza mercantil y su uso no es exclusivo de las instituciones bancarias.

#### Apertura de crédito simple

Esta modalidad de la apertura de crédito, el acreditante pone a disposición del acreditado una suma determinada de dinero, durante determinado plazo y, en consecuencia, dicho contrato termina cuando el acreditado dispone de la totalidad de la suma de dinero puesta a su disposición, o bien, cuando fenece el término dentro del cual el acreditado tiene a su disposición la suma de dinero objeto de crédito. ART. 301, Fracc. I y II LGTOC.

#### Apertura de crédito en cuenta corriente

La característica fundamental de esta modalidad radica en la manera de hacer uso del crédito, toda vez que el acreditado tiene derecho a disponer de la suma de dinero otorgada por el acreditante, pero la fecha pactada o con anterioridad a ella, hacer remesas (pagos) parciales por totalidad del monto; quedando facultado para disponer nuevamente del saldo del crédito que resulte a su favor, en su caso.

la tarjeta de crédito

## CASO PRÁCTICO

En este capítulo se presentará el programa de capacitación a ejecutivos de venta para el servicio al cliente adecuado según el autor, para que todo aquel funcionario o ejecutivo de servicio al cliente obtenga una herramienta útil para el desempeño de sus funciones, otro punto de relevancia que se presentará en este capítulo son los antecedentes así como la situación actual de la empresa.

### **ANTECEDENTES.**

Bancomer nace en 1932 con tan sólo nueve empleados que en aquel entonces se fundó como Banco de Comercio desde esa fecha comenzó sus operaciones y en la actualidad es líder en el Sistema Financiero Mexicano.

### **GRUPO FINANCIERO BANCOMER**

Grupo Financiero Bancomer S.A. de C.V. (GFB) es uno de los grupos financieros líderes en México, el cual se formó en noviembre de 1991, por un grupo de inversionistas mexicanos conjuntamente con los accionistas mayoritarios de VAMSA (anteriormente denominada Valores Monterrey, S.A. de C. V.), con el fin de adquirir y mantener el control de Bancomer y otras instituciones. En marzo de 1996 Bank of Montreal (BMO) adquirió el 16% del capital de GFB. Asimismo, GFB y BMO establecieron una alianza estratégica para identificar y desarrollar nuevos negocios.

La principal subsidiaria de GFB es Bancomer, S.A., uno de los dos bancos más grandes de México. Bancomer, fundado en la Ciudad de México en 1932 bajo la denominación de Banco de Comercio, S.A., opera bajo el modelo de Banca universal, ofreciendo productos y servicios a través de unidades especializadas y en conexión con las otras subsidiarias de GFB a personas físicas y morales tanto mexicanas como extranjeras.

Además de Bancomer, GFB es accionista mayoritario en diversas compañías de servicios financieros: Casa de Bolsa Bancomer, S.A. de C.V., empresa que provee servicios de Banca de inversión, corretaje y administración de fondos de inversión; Seguros Bancomer, S.A. de C.V. empresa que ofrece productos de bancaseguros a través de la red bancaria de Bancomer; GFB Servicios, S.A. de C.V. empresa controladora de servicios relacionados con la actividad de seguros; Pensiones Bancomer, S.A. de C.V. empresa que ofrece productos de ahorro e inversión (anualidades); Crédito Familiar, S.A. de C.V. empresa que ofrece crédito al consumo (Sociedad Financiera de Objeto Limitado).

Por más de seis décadas, Grupo Financiero Bancomer se ha preocupado por ofrecer productos y servicios financieros diferenciados con la más alta calidad. En base al conocimiento desarrollado sobre el cliente, Bancomer puede identificar las necesidades y deseos de sus más de siete millones de clientes de servicios bancarios y más de tres millones de clientes no bancarios, lo que permite diseñar

ofertas de productos y servicios acordes a la medida de sus expectativas, respaldado por la seguridad y solidez de la marca bancomer.

## **HISTORIA Y PROPIETARIOS**

Desde su creación, Bancomer ha sido un Banco con fuerte arraigo en cada región del País. Bancomer se fundó en la Ciudad de México en 1932 bajo la denominación de Banco de Comercio, S.A. ("Banco de Comercio"). En los siguientes 25 años Banco de Comercio fundó 34 bancos regionales localizados en toda la República Mexicana formando así la red de bancos afiliados conocido como Sistema Bancos de Comercio. En 1956, Banco de Comercio constituyó una compañía financiera, llamada Financiera Bancomer, S.A. y en 1957 formó una compañía hipotecaria, Hipotecaria Bancomer, S.A. Para el año de 1977, las distintas instituciones que formaban el Sistema Bancos de Comercio, fueron consolidadas en Banca Múltiple, bajo el nombre de Bancomer. Esta fusión permitió a Bancomer mantener su arraigo con las comunidades locales y simultáneamente beneficiarse de una sola infraestructura operacional.

Bancomer al igual que la mayoría de los otros bancos comerciales mexicanos fueron nacionalizados por el gobierno mexicano el 1o. de septiembre de 1982. A finales de los 80's, el gobierno mexicano inició una serie de medidas para desregular el Sistema Financiero Mexicano. Este proceso de desregulación

terminó con la reprivatización de los bancos comerciales de México a principios de 1991, incluyendo a Bancomer.

En octubre de 1991, un grupo de inversionistas Mexicanos (el "Grupo de Control") conjuntamente con los accionistas mayoritarios de VAMSA, empresa anteriormente denominada como Valores Monterrey, S.A. de C. V. presentaron una oferta y se les otorgó el derecho de adquirir la mayoría de las acciones Serie "A" de Bancomer. Con la aceptación de dicha oferta, el Grupo de Control negoció un convenio con los Consejeros Regionales de Bancomer, quienes habían adquirido el derecho por parte del gobierno de comprar las acciones restantes Serie "A" de Bancomer y un determinado número de acciones Serie "B", dando como resultado la aceptación de los consejeros para ejercer la opción de comprar las acciones al Grupo de Control. Como resultado de esto, el Grupo de Control obtuvo el derecho de comprar directamente al gobierno Mexicano el 56% de las acciones en circulación de Bancomer por \$8,564 millones (US\$2,910 millones).

GFB se formó el 28 de noviembre de 1991, con el fin de adquirir y mantener el control de Bancomer y otras instituciones financieras. GFB fue el sucesor corporativo de la fusión de las compañías afiliadas con VAMSA y Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. Posteriormente, el Grupo de Control asignó a GFB el control de Bancomer e incrementó la tenencia accionaria de Bancomer a través de dos ofertas públicas y compras de acciones en el mercado. En mayo de 1993, el gobierno mexicano cambió el 22.5% restante de su participación en las acciones Serie "L" de Bancomer con voto limitado de GFB que representaban el 21.0% de su capital. Estas transacciones junto con otras compras privadas de acciones, han dado a GFB el control en el capital de Bancomer cercano al 100%.

## **SITUACIÓN ACTUAL.**

En los últimos años con el fenómeno de la globalización, los grandes corporativos han sido la figura de competencia en cualquier ámbito de negocio y la banca no es la excepción, Bancomer como tal es un Grupo Financiero el cual esta dividido de acuerdo a la naturaleza de su negocio en este caso nos orientaremos a la banca comercial o banca de personas la cual provee de productos y servicios financieros a todo el público en general en la República Mexicana, partiendo de este supuesto se presentará la misión, visión y valores de la Banca Comercial en Bancomer, base fundamental en todo programa de capacitación.

### **Misión :**

- Ser la mejor opción en servicios financieros para satisfacer las necesidades de nuestra sociedad, con la máxima seguridad y calidad.
- Ofrecer a nuestra gente las mejores condiciones para su desarrollo integral, en respuesta a su esfuerzo individual y de equipo.
- Obtener un rendimiento atractivo para nuestros accionistas y contribuir de manera importante al desarrollo económico y social de nuestra comunidad.

## **Visión :**

**Personal.** Buscaremos continuamente la motivación de todo el personal, fomentando su identificación con nuestros valores, misión y visión y promoviendo que tenga el perfil requerido por la institución.

**Rentabilidad y Solvencia.** Enfocaremos nuestros esfuerzos hacia el uso óptimo de los recursos y el aumento de la productividad para obtener una rentabilidad dentro de los primeros diez grupos financieros del mundo.

**Calidad en el Servicio.** Buscaremos que, para cada cliente, la calidad de nuestro servicio sea elemento distintivo de Bancomer respecto de nuestros competidores.

**Mercados.** Seremos la institución con el más fuerte arraigo regional buscando una posición dominante en el mercado nacional y en los mercados a los que servimos con presencia selectiva en el extranjero y liderazgo en la introducción de nuevos productos.

**Administración de Riesgos.** Contaremos con el mejor nivel de riesgo en la industria a través de una adecuada medición y segmentación por especialidad basándonos en normas apropiadas para cada uno de los segmentos que atendemos.

**Sistemas e Infraestructura.** Adoptaremos la tecnología de información más poderosa y avanzada, adecuada a nuestras necesidades, que nos permita ofrecer la más amplia gama de bienes y servicios, desarrollaremos una cultura orientada al uso de la tecnología de información como herramienta fundamental de nuestro trabajo.

Insumos y Servicios. Estaremos integrados con proveedores especializados en actividades de soporte que estén identificados con nuestros objetivos y valores de muy alta confiabilidad para obtener la mejor calidad servicio y costo.

Relaciones. Mantendremos relaciones con instituciones y organismos públicos y privados para participar activamente en el desarrollo del Sistema Financiero Mexicano.

Imagen. Seremos reconocidos como una institución líder, sólida y de vanguardia, con un enfoque primordial de calidad en el servicio y cercanía al cliente.

#### **Valores.**

Honestidad. Creemos en actuar con integridad, cumpliendo con la responsabilidad que se nos ha asignado en el uso escrupuloso de la información y los recursos materiales y financieros.

Prudencia. Creemos en el manejo cuidadoso de los recursos que nos ha encomendado la institución, tomando riesgos calculados siguiendo las políticas establecidas, como la norma de conducta que responde a la confianza depositada en cada uno de nosotros.

Espíritu de Servicio. Creemos que hacer todo lo que esta de nuestra parte para poder responder con agilidad y amabilidad es la única forma de satisfacer plenamente las expectativas de nuestros clientes y colaboradores.

Justicia. Creemos en buscar objetiva e imparcialmente la verdad para otorgar a cada quien lo que le corresponde

Responsabilidad. Creemos que todos debemos tener el compromiso de actuar decididamente dentro de nuestro ámbito de influencia haciendo todo aquello que contribuya al logro de los objetivos de la institución.

Lealtad. Creemos que el amor a la camiseta debe ser una característica que distinga a cada uno de los que trabajamos en Bancomer.

Austeridad. Creemos en utilizar siempre todos los recursos con la máxima efectividad y cuidado, evitando desperdicios y consumos superfluos.

Creatividad. Creemos en fomentar un ambiente donde la libre expresión de ideas y opiniones propicie la innovación y el desarrollo.

## PROGRAMA DE CAPACITACION

### SERVICIO AL CLIENTE . RELACIONES BANCARIAS.

Objetivos del curso.

Mejorar la atención al público

Crear una actitud de servicio mejorando el desempeño

Ser una herramienta de apoyo para obtener mejores resultados

Duración. Una sesión de ocho horas ó Dos sesiones de cuatro horas

Actividades.

Exposición

Simulación de casos

Mesa redonda

Material

Rotafolio

Acetatos

Videos

lápiz

Costo

Curso impartido dentro de sucursales adaptadas para ello

Facilitador

Con experiencia y suficientemente capacidad comprobada

Módulos

## QUIÉN ES UN CLIENTE?

Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.

Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.

Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es su objetivo.

Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.

Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.

Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.

Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de éste y de todo negocio. El paga su salario. Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas.

No lo olvide nunca.

## Objetivo .

Despertar el interés que tiene un cliente para la organización mejorando la atención al público.

## Actividades

Exposición

Vídeo "el cliente"

Mesa redonda

Simulación de casos

Tiempo

96 min.

Material

Rotafolio

Lápiz

Papel

Videocasetera

Tamaño de clase

7 a 12 personas

Evaluación

Mesa redonda

## SONDEO PARA OBTENER INFORMACIÓN.

Los sondeos son una excelente herramienta para administrar con mayor efectividad el proceso de comunicación. Un sondeo es una pregunta o frase que solicita la respuesta de un cliente . Los resultados pueden ser:

- Obtendrás suficiente control en la interacción
- Recopilaras la información necesaria para una interacción de ventas y servicio efectiva
- Entenderás la situación del cliente desde su punto de vista
- Aumentaras la probabilidad de obtener una decisión de hacer negocios

Los tres principales tipos de sondeo son: abierto, intermedio y directo.

Sondeo abierto. Emplea redacción amplia y general que solicita toda la información que un cliente esta dispuesto a proporcionar. Los sondeos abiertos no limitan la respuesta del cliente a un tema específico. En general, no pueden ser contestadas con un si o con un no. La principal forma en que aprenderás de un

cliente es escuchando lo que te dice. Los sondeos abiertos dan inicio al flujo de la información. Los sondeos abiertos te permiten controlar firme y libremente la interacción guiando al cliente hacia el tema en cuestión. Los sondeos abiertos muestran tu interés en el negocio e ideas del cliente. Puedes utilizar las ideas de tu cliente para reforzar los beneficios del servicio que tienes que ofrecer, así como emplearse para hacer hablara al cliente renuente.

Sondeos intermedios. Un sondeo intermedio es una pregunta o una frase empleada para verificar tu comprensión sobre el mensaje del cliente o para dar un detalle mayor de lo que piensa. Pueden ser resumidos , reflexivos, empáticos y de interés. Los sondeos resumidos son frases o preguntas para verificar tu comprensión sobre el contenido del mensaje del cliente, estos deberán emplearse cuando necesites aclarar el punto o para darte tiempo de formular la siguiente pregunta, y pueden emplearse para.

- Reforzar el consentimiento del cliente
- Resumir beneficios
- Resolver objeciones
- Proporcionar transición entre preguntas
- Demostrar al cliente que lo escuchaste

**Sondeos Reflexivos.** Los sondeos reflexivos son frases que verifican tu comprensión del contenido y de la emoción en el mensaje del cliente.

**Sondeos Empáticos.** Los sondeos empáticos expresan un auténtico entendimiento de los sentimientos y las emociones del mensaje del cliente.

**Sondeos de interés.** Los sondeos de interés son frases o preguntas que alientan más información y comunican tu interés en el mensaje del cliente.

**Sondeos Directos.** Un sondeo directo emplea términos específicos y directos que solicitan información limitada al cliente, estos pueden ayudar a llenar la información que falta en las respuestas de tu cliente y ayudan a obtener otra información específica.

**Objetivo .**

Crear una herramienta de para obtener información en la entrevista de ventas, mejorando desempeño

**Actividades**

Exposición

Mesa redonda

Simulación de casos

Tiempo

96 min.

## Material

Rotafolio

Lápiz

Papel

Tamaño de clase 7 a 12 personas

## Evaluación

Mesa redonda

### ESCUCHAR CON EFECTIVIDAD.

Para la mayoría de las personas, tres cuartas partes de lo que escuchan se pierde o mal interpreta, a menudo la gente que esta en servicio al cliente presentan estos servicios antes de comprender plenamente la necesidad del cliente, además que estos disfrutan al hablar de sus retos e inquietudes, escuchar con efectividad puede proporcionar el margen ganador que te distingue de la competencia. Escuchar con efectividad significa oír , comprender y recordar lo que el cliente esta diciendo.

Algunos supuestos que ayudarán a que esta actividad se desarrolle son los siguientes:

- Pensamos mucho mas rápido de lo que el cliente puede hablar
- Nuestra concentración , por lo regular , se enfoca en lo que deseamos vender y no en identificar las necesidades del cliente
- Tendemos a concentrarnos en lo que deseamos escuchar y a distraer la atención de lo que no deseamos escuchar.
- Tendemos a no verificar la comprensión del mensaje del cliente.
- Las suposiciones se hacen en base a información relevante.

Objetivo .

Escuchar con efectividad para satisfacer al máximo las necesidades del cliente, obteniendo mejores resultados.

Actividades

Exposición

Mesa redonda

Simulación de casos

Tiempo

96 min.

Material

Rotafolio

Lápiz

Papel

Tamaño de clase

7 a 12 personas

Evaluación

Mesa redonda

## MANEJO DE PREGUNTAS, OBJECIONES, QUEJAS Y RECHAZOS DE UNA SOLICITUD DEL CLIENTE

Cualquiera puede contestar una pregunta , eso no requiere ninguna habilidad, pero algunas veces esa pregunta se ignora o se contesta parcialmente, y hasta a veces no se comprende y se responde en forma inadecuada..

Una objeción es una razón o argumento que el cliente presenta en oposición a algo acerca de tu empresa o de algo que dijiste y puede plantearse de diferentes maneras. El cliente puede objetar de diferentes formas al posponer su decisión

Cuando un cliente pregunta y objeta la información que le has proporcionado , eso en realidad es una petición de información mas amplia para tomar una

decisión, es una oportunidad adicional para ofrecer mas profundidad y claridad, ello aumentará tu credibilidad y confianza del cliente, recuerda las preguntas u objeciones sin resolver resultan claves en la relación de negocios, obstruye los procesos de comunicación y de ventas

Una queja es una desaprobación que surge de una discrepancia en las expectativas de desempeño , sean reales o percibidas por el cliente. Para mantener buenas relaciones con el cliente , las quejas deben manejarse satisfactoriamente para el cliente y para el banco, ya que en caso de evadir o manejar inadecuadamente, dicha queja ,el cliente podría influir negativamente en otros prospectos, o deteriora la credibilidad de la empresa

Cuando manejes quejas del cliente demuestra un genuino interés en el problema del cliente , lo puedes hacer escuchando activamente y contestando al cliente empáticamente, para llegar a un acuerdo o resolver el problema, y como ultimo consejo, no importa lo que ocurra , no discutas con el cliente.

Ahora bien si no puedes cumplir la solicitud del cliente , primero busca alternativas, los clientes respetan a los ejecutivos que son honestos y sinceros con ellos asi como los que sugieren servicios y productos alternativos o acciones que los acercan a satisfacer sus necesidades.

Objetivo .

Realizar una entrevista de ventas mas profesional satisfaciendo al máximo las necesidades del cliente.

Actividades

Exposición

Mesa redonda

Simulación de casos

Tiempo

96 min.

Material

Rotafolio

Lápiz

Papel

Tamaño de clase.

7 a 12 personas

Evaluación

Mesa redonda

## PROSPECTANDO NUEVOS NEGOCIOS.

Actualmente la palabra prospectar te lleva a dos palabras importantes , gente, y características de esa gente o posibles clientes también llamados prospectos. Para poder identificar un prospecto necesitas información la cual puede ser por medio de atender una pregunta, queja , objeción o rechazo

Tenemos infinidad de fuentes para prospectar, pero una muy valiosa, no única, es por medio de este tipo de quejas y preguntas , ya que fluye la información, con la cual nos damos cuenta del potencial del cliente.

Objetivo .

Orientar a una actitud proactiva mejorando resultados.

Actividades

Exposición

Mesa redonda

Simulación de casos

Tiempo

96 min.

Material

Rotafolio

Lápiz

Papel

Tamaño de clase

7 a 12 personas

Evaluación

Mesa redonda

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO RELACIONES BANCARIAS

CUADRO N. 1

MODULOS TIEMPO

¿QUÉ ES UN CLIENTE?	96 min.				
SONDEO PARA OBTENER INFORMACION		96 min			
ESCUCHAR CON EFECTIVIDAD			96 min		
MANEJO DE QUEJAS, PREGUNTAS Y OBJECIONES				96 min	
PROSPECTANDO NUEVOS NEGOCIOS					96 min.

## Cédula de evaluación

Rapidez de la atención en cajas		5	4	3	2	1
Trato y asesoramiento de los funcionarios	(1)	5	4	3	2	1
Capacidad comercial del banco		5	4	3	2	1
Rapidez en el servicio		5	4	3	2	1
Funcionamiento en los cajeros automáticos		5	4	3	2	1
Aspectos físicos de las instalaciones		5	4	3	2	1
Apertura de una cuenta	(2)	5	4	3	2	1
Trato y asesoramiento de funcionarios en escritorio	(3)	5	4	3	2	1
Capacidad comercial de funcionarios en escritorio	(4)	5	4	3	2	1
Rapidez del servicio de funcionarios en escritorio	(5)	5	4	3	2	1
Calidad del servicio de cajas		5	4	3	2	1
Trato y asesoramiento en las cajas de la sucursal		5	4	3	2	1

## Escala

5 Excelente = 10

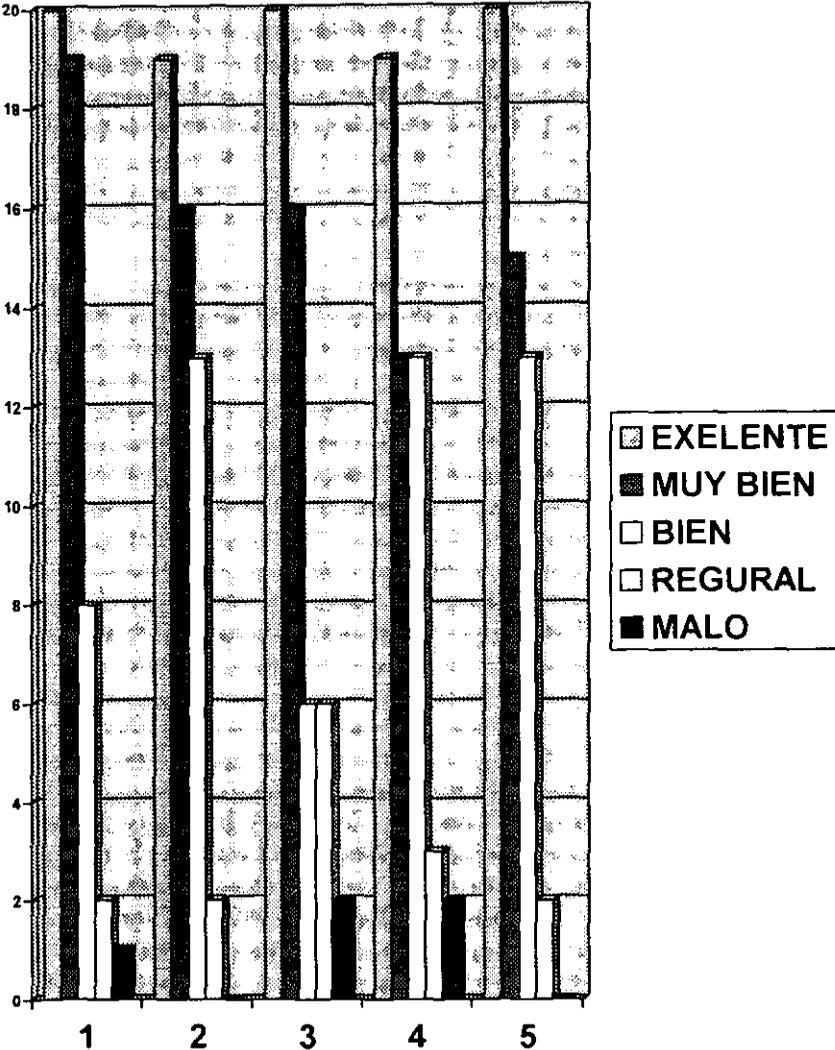
4 Muy Bien = 9

3 Bien = 8

2 Regular = 7

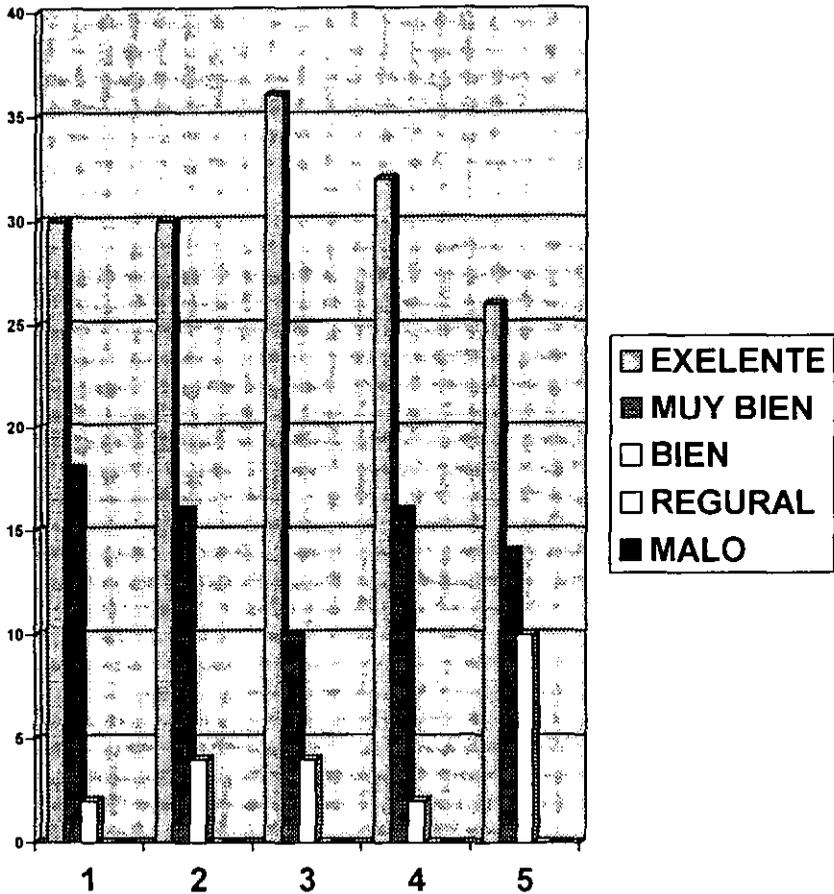
1 Malo = 6

De acuerdo a 50 cédulas de evaluación aplicadas tenemos los siguientes resultados antes de la aplicación del programa a 10 ejecutivos de 3 diferentes sucursales.



ESTA TESTS NO DEB  
SALIR DE LA BIBLIOTE

Después de la aplicación del programa se obtuvieron los siguientes resultados



## CONCLUSIONES

Es importante conocer que para conseguir un resultado óptimo se tendría que aplicar dicho programa a nivel institucional, aunque los resultados de las encuestas realizadas a clientes es favorable, no se pueden determinar cambios significativos.

Un aspecto relevante es que se observo que el funcionario se oriento un poco más hacia el servicio y en las encuestas realizadas el cliente noto un cambio de actitud.

Durante la investigación se noto una amplia necesidad de una cultura de servicio dentro de las organizaciones, empresas como Mc Donals son un ejemplo de lo que puede hacer una cultura empresarial enfocada al cliente.

De acuerdo a los resultados obtenidos con la investigación se deduce que un programa de entrenamiento para el servicio al cliente si mejora la atención a los clientes ya que despierta un interés genuino en el cliente, definitivamente es una herramienta de apoyo para el mejor desempeño de las funciones del ejecutivo de ventas , y por ende aunque no se noto un cambio considerable, si hubo mejora en la obtención de mayor volumen de ventas.

Una última consideración nota que este proceso de entrenamiento debe ser continuo, semanal, quincenal, mensual , bimestral como la organización lo desee a fin de que el personal adquiera una cultura de servicio.

En conclusión, el servicio al cliente es y seguira siendo una fortaleza de negocio para la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

BAENA, Guillermina. TESIS EN 30 DIAS

Editorial Grafitex 1998

BARRY, Harris y SCALLY Mike. 12 PASOS PARA EL ÉXITO BRINDANDO  
SERVICIO

Editorial Maechi 1993

BRADFORD, Albrecht. LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO

Editorial Fondo editorial 1991

BROWN, Andrew. GESTION DE LA ATENCION AL CLIENTE

Editorial Díaz de Santos 1992

CHIAVENATO , Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Editorial Mc Graw Hill 1994

COLUNGA, Carlos. LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Editorial panorama 1995

REYES, Ponce Agustín, ADMINISTRACION DE PERSONAL I

Editorial Limusa, 1998.

REZA, Trosino Juan Carlos, EL ABC DEL ADMINISTRADOR DE LA  
CAPACITACION

Editorial Panorama 1995

TORRES, Reyes Eva lilia, APUNTES SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan 2000

BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS

Tomo III

Editorial Mc Graw Hill, 1993

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Editorial Porra 1998

MANUAL CONSTRUYENDO EL NEGOCIO

Bancomer 1998

MANUAL DE PRODUCTOS Y SERVICIOS BANCARIOS

Bancomer 2000

HERNANDEZ, Sampieri R, METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Editorial Mc Graw Hill 1991

LABOUCHEIX, Vicent, TRATADO DE LA CALIDAD TOTAL

Editorial Limusa 1994

MARTI José, ALGUN DIA TODO SER HUMANO LO NECESITA.

El Economista, 15 de mayo de 2000

MENDOZA , Martell Pablo E. Y PRECIADO, Briseño Eduardo, LECCIONES DE DERECHO BANCARIO

Editorial Siquisiri S.A de C.V. 1998

REYES, Ponce Agustín, ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA IRA PARTE

Editorial Limusa 1998

REYES, Ponce Agustín, ADMINISTRACION DE PERSONAL II

Editorial Limusa 1998

REYES, Ponce Agustín, ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA 2DA PARTE

Editorial Limusa, 1998.