

2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

"RECURSOS HUMANOS. PROPUESTA: PROGRAMA DE CAPACITACION PARA ELEVAR LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA EL PERSONAL DE APERTURA DE CUENTAS DE UNA INSTITUCION BANCARIA"

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTE:

MARIA DEL ROCIO MARTINEZ BARRERA

ASESORA LA YOLANDA ZAMUDIO GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO DE MEX.

1999

275219

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



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.



FEDERACION NACIONAL  
DE ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

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  
Propuesta de un Programa de Capacitación para elevar la calidad del  
servicio que brinda el personal de apertura de cuentas de  
una Institución Bancaria.

que presenta la pasante: María del Rocío Martínez Barrera,  
con número de cuenta: 9005915-2 para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración.

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

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 06 de Abril de 1999

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>III</u>	<u>LA. Yolanda Zamudio García</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>LAE Francisco Ramírez Ornelas</u>	<u>[Firma]</u>
<u>I</u>	<u>LA. Regino Quiroz Solís</u>	<u>[Firma]</u>

## **A DIOS:**

Te doy gracias Señor, por darme vida y salud, y por permitir que cumpla con esta meta, en la etapa de mi vida profesional.

Sin duda alguna, mi desempeño será para beneficio de la sociedad.

## **A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

Gracias por darme los conocimientos necesarios, para contribuir con mi Desarrollo Profesional, por recibir experiencias, que quedan grabadas para toda mi vida.

Y a todos y cada uno de mis Profesores, que compartieron sus conocimientos, sus experiencias y su tiempo.

## **A MIS PADRES:**

Les doy gracias por darme la vida y por contribuir en mi desarrollo.

En cada momento, recibo de ustedes; consejos, palabras alentadoras, e incluso regaños, que me sirven de motivación para luchar por conseguir mejores oportunidades.

Les doy gracias por haberme brindado todo su apoyo, tanto moral como económico y sobre todo por darme la oportunidad de desarrollarme satisfactoriamente, al recibir una educación digna.

Hoy mi retribución será desempeñarme correctamente y actuar con prudencia y dedicación.

## **A MIS HERMANOS Y SOBRINOS:**

Lulú, Luis, Eri, Paty, Luis Felipe, Amairany, Angelito.

Gracias por estar conmigo, en todo momento, por sus consejos y confianza, y además por formar parte de una familia unida, que con sus problemas y malos ratos, actuamos con sabiduría para enfrentarnos ante cualquier contratiempo.

**ALEX:**

No existen palabras suficientes, para agradecer tu apoyo, comprensión y la ayuda que me brindaste, cuando más lo necesite.

El apoyo como pareja que recibí, me es indispensable, ya que es reconfortante saber que además de tener tú compañía, cuento con un amigo; que me escucha y protege.



## **FAMILIA VERA STEPHENSON:**

Hoy que termina esta etapa en mi vida, les agradezco todas las atenciones que me brindaron, desde el momento que los conocí, sus consejos los tengo muy presentes y deseo de todo corazón, contar siempre con su compañía.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

La falta de capacitación de los ejecutivos de apertura de cuentas, genera un mal servicio a los clientes, ya que estos reciben una inadecuada información de las diferentes cuentas (Tarjetas de Débito, Tarjetas de Crédito, Cuentas de Cheques, Cuentas Maestras, e Inversiones a Plazo Fijo).

## **HIPOTESIS:**

A través de una capacitación permanente a los ejecutivos de apertura de cuentas, se incrementara el nivel de calidad del servicio que brindan a los clientes.

## **OBJETIVO:**

Mostrar a los participantes del curso, los conceptos, las herramientas, y las estrategias de venta, que permitan desarrollar una adecuada orientación al cliente. Así como dotarlos de las técnicas de la calidad del servicio.

## INDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

HIPOTESIS

OBJETIVO

INTRODUCCION 1

CAPITULO 1

HISTORIA DE LA BANCA EN MEXICO

- 1.1 Historia de la fundación de la banca en México 3
- 1.2 Análisis de la operación de la banca en México 12
- 1.3 Perspectivas de la competencia bancaria en  
nuestro país 16
- 1.4 Principales retos económicos 19

CAPITULO 2

ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION

- 2.1 Conceptos de capacitación 22
- 2.2 Objetivos de la capacitación 26
- 2.3 Tipos de Capacitación 28
- 2.4 Detección de necesidades de la capacitación 33

## CAPITULO 3

### CALIDAD DEL SERVICIO

3.1 Calidad del servicio	36
3.2 Calidad Total	40
3.3 Identificación de Necesidades del cliente	45

## CAPITULO 4

### CASO PRACTICO

4.1 Presentación	48
4.2 Técnicas de Ventas	49
4.3 Productos	57
4.4 Evaluación del Desempeño	68

CONCLUSIONES	70
--------------	----

## BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCION

Es común realizar operaciones bancarias de diversos tipos, desde pago de servicios, cobro de cheques, hasta transacciones que requieren el manejo de importantes movimientos de capitales. Es por eso que en el presente trabajo se describen los elementos necesarios para otorgar un servicio de calidad, en lo que se refiere a apertura de cuentas. Es en esta área donde se desarrolla el trabajo de seminario, ya que el cliente debe recibir un servicio de excelencia, desde el primer contacto que tenemos con él.

El capítulo uno señala los movimientos de mayor importancia de las instituciones financieras. Los primeros inicios de la banca mexicana se presentan cuando se crea el Monte de Piedad, posteriormente surgieron una serie de cambios en los bancos que representan la historia de la banca en nuestro país.

El capítulo dos presenta aspectos generales de la capacitación. Además de ser un recurso que las organizaciones están implementando constantemente en la actualidad, es una obligación proporcionar las herramientas necesarias para el desarrollo del personal, contribuyendo con esto al cumplimiento de las metas y objetivos.

La mayoría de los bancos están ofreciendo los mismos productos y servicios, o por lo menos similares. El capítulo tres presenta la calidad del servicio que se da a los clientes, ya que representa la diferencia entre una institución y otra. Por ello establece los lineamientos para ejecutar un servicio de calidad total.

El capítulo cuatro, presenta la propuesta de un curso de capacitación para que los ejecutivos de apertura de cuentas otorguen un servicio de calidad a los clientes de las instituciones financieras. Para ello es necesario establecer un equipo de trabajo donde participen todos los elementos de la institución. Crear un ambiente laboral agradable es un paso importante para alcanzar las metas de la organización. Por lo que es fundamental involucrarlo en los aspectos relevantes.

Por último es necesario dar a conocer al personal que su participación es trascendental para cualquier cambio en la institución, siendo necesarias todas las aportaciones de ideas que ayuden a mejorar cada día el servicio.



# CAPITULO 1

## HISTORIA DE LA BANCA EN MEXICO

## 1.1 HISTORIA DE LA FUNDACIÓN DE LA BANCA EN MÉXICO

La historia de la banca en nuestro país señala como primeros antecedentes a las pocas instituciones financieras que operaron durante la época colonial y de independencia, aunque tuvieron una existencia breve y propósitos muy específicos

La canalización de recursos financieros se orientó fundamentalmente a la explotación minera y a la construcción de edificios, iglesias y otras instalaciones. En ausencia de un sistema financiero, la riqueza se concentró en manos de los principales comerciantes, los grandes hacendados y el clero. La carencia de intermediación institucional fue superada gracias a la abundancia de metales preciosos y a la amplia acuñación de monedas

En 1767, Pedro Romero de Terreros, solicitó al rey Carlos III para establecer, en la Nueva España el Sacro y Real Monte de Piedad de Ánimas. Aunque formalmente no es un banco; actúa como institución financiera , al aceptar el empeño de bienes como garantía prendaria y otorgar un crédito sobre los mismos.

A partir de este momento, la historia de los bancos en nuestro país se vio influenciada por factores muy diversos, determinados por la situación geográfica, sociopolítica, económica y cultural de la nación.

En 1772 se fundó una de las primeras instituciones financieras en México. Ésta fue el Banco de Avío y Minas, cuyo objetivo era formar, conservar y aumentar los fondos de la minería

Entre 1810 y 1870, México vivió un periodo de constante crisis económica, política, social y financiera. Por ello, resultó imposible iniciar en el país un programa económico de desarrollo permanente, y mucho menos que se consolidaran sus finanzas. En este periodo, el gobierno logró obtener recursos desde el exterior, endeudándose a costos elevados, mientras las condiciones bélicas prevalecían, se paralizaban, la minería y las finanzas en general.

Después de terminada la lucha por la independencia, Agustín de Iturbide trató de financiar al gobierno independentista con la emisión de billetes, pero este intento fracasó. Lo mismo ocurrió cuando el gobierno quiso obtener fondos a través de la

acuñación de monedas de cobre. Por ello, en 1837 el gobierno tuvo que crear el Banco Nacional de Amortización de la Moneda de Cobre a fin de recuperar dicho metal; poco después, en 1841, esta institución fue liquidada

Pero la banca mexicana tal y como la conocemos hoy, tuvo su origen en 1861, cuando el presidente Benito Juárez instituyó el sistema métrico decimal para su uso monetario.<sup>1</sup>

Como parte de las acciones que caracterizaron la intervención francesa, en 1864 el emperador Maximiliano invitó a un grupo de inversionistas ingleses para que

---

<sup>1</sup> Luis González. Historia Mínima de México. Colegio de México

fundaran en México su primer banco comercial; el Banco de Londres, México y Sudamérica (hoy conocido como Banca Serfín). Sus principales objetivos eran

realizar operaciones de descuento y giro de letras de cambio sobre Europa, préstamos con garantía, depósitos con interés y operar cuentas corrientes sin cargo.

En la década de 1870 se favoreció el establecimiento de otras instituciones; entre ellas destacó básicamente el banco de Santa Eulalia, que se fundó para apoyar la minería de Chihuahua.

En 1881 un grupo de inversionistas franceses fundó el Banco Nacional Mexicano, que se fusionó con el Banco Mercantil Mexicano en 1884, lo cual dio origen al Banco Nacional de México (hoy Banamex).

En aquella época se suscitaron problemas entre estas instituciones (Serfín y Banamex) respecto a la facultad de los bancos para emitir billetes, lo que finalmente se resolvió en favor de diversos emisores consignándose en el Código de Comercio de 1884, después reformado y, finalmente, sustituido por el del 18 de marzo de 1897 por la reglamentación legal de este sector, en la primera Ley General de Instituciones de Crédito.

Pero fue hasta 1924 cuando se hicieron reformas legales de gran trascendencia. El 24 de diciembre fue emitida la Ley General de Instituciones de Crédito y

Establecimientos Bancarios. En ella se clasificaron por primera vez los diversos tipos de instituciones bancarias que integrarían al Sistema Bancario Nacional.

Esta clasificación incluyó:

- Un banco único de emisión
- Bancos hipotecarios y refaccionarios
- Bancos agrícolas e industriales
- Bancos de depósito y descuento
- Bancos de fideicomiso

Fue hasta el 31 de agosto de 1925 en que se publicó la ley que dio origen al Banco de México, S. A. Este banco inició sus actividades el 1 de septiembre de 1925, funcionando los primeros años como una institución comercial, lo cual se modificó con la Ley Monetaria del 25 de julio de 1931.

Esta función se consolidó con las reformas al Banco de México en 1932, las cuales eliminaron las operaciones directas con el público y obligaron a los bancos a que guardaran sus reservas en él. Así Banxico se convirtió en depositario y guardián de las reservas, haciendo las funciones de Cámara de Compensaciones y Prestamista, de última instancia. En ese mismo año además quedó facultado para emitir billetes

en exclusividad, regular la circulación monetaria, de tasas de interés, y fijar los tipos de cambio.<sup>2</sup>

En junio de 1932 se expidió la Ley General de Instituciones de Crédito, la cual corrigió los errores de la legislación de 1926. Al mismo tiempo, se reconoció por primera vez a la banca de desarrollo y a las organizaciones auxiliares de crédito.

A principios de la segunda guerra mundial, las circunstancias principiaron una nueva era de la banca mexicana con mayor control gubernamental.

Al respecto, había un antecedente de Ley Orgánica de Banxico, reformada en 1936. En ella se establecía que esta institución tendría como práctica financiar parte del gasto público funcionando como agente, por lo que empezó a emitir y a colocar valores por cuenta del gobierno, inclusive absorbiendo parte de ellos. El manejo de depósito obligatorio aunado a lo anterior, sentó las bases para consolidar el control selectivo del crédito.

En 1941 se modificó la legislación bancaria con el propósito de dar mayor respaldo a los objetivos del gobierno con las siguientes premisas

- Reforzar a Banxico en el control crediticio
- Separar las actividades de la banca comercial y la de inversión

---

<sup>2</sup> Antonio Manero. El Banco de México. Sus Orígenes y Fundación Editorial Mayans

- Reglamentar la actividad de las organizaciones auxiliares de crédito
- Propiciar el desarrollo del mercado de capitales

La estructura institucional se conformó así:

- Bancos de depósito o comerciales
- Bancos de inversión
- Instituciones de ahorro y fiduciarias
- Organizaciones auxiliares de crédito
- Bancos de desarrollo

Fue hasta 1974 cuando se modificó la legislación que había creado a la banca especializada, para que a partir de esa fecha pudiera ser sustituida por la banca múltiple.<sup>3</sup>

El 1 de septiembre de 1982 el gobierno tomó poder de las instituciones de crédito privadas del país, determinó que, ante esta situación, procedía iniciar un proceso de reestructuración de la banca para lograr un sistema más competitivo, productivo y eficiente por tanto, a partir de 1983, el sistema bancario entró a un proceso de

---

<sup>3</sup> Luis G. Labastida Estudio Histórico sobre la Legislación de Bancos. México

reducción (de "racionalización") del número de instituciones, ya sea por fusión o por liquidación.

En junio de 1990 se reformó la Constitución a fin de permitir que la banca sea nuevamente privatizada, para lo cual se decretaron dos nuevas leyes: la de instituciones de crédito y la de grupos financieros, que entraron en vigor en julio del mismo año

Esta legislación dio origen al desarrollo potencial de la banca universal, o sea, la banca que puede proveer a su clientela toda la gama de servicios y productos bancarios y no bancarios en una sola institución.

En otras palabras el concepto banca universal significa poder operar bajo un mismo techo (sucursal) todos los productos y servicios bancarios y no bancarios como los que ofrecen casas de bolsa, compañías de seguros, fianzas, almacenadoras, factorajes, arrendadoras, casas de cambio, entre otras

En 1993, la Secretaría de Hacienda de Crédito Público no sólo autorizó la creación de nuevos bancos, sino que dio un gran impulso al desarrollo de diversas instituciones financieras no bancarias, ahora también clasificadas como Organizaciones Auxiliares de Crédito

Otro cambio de especial trascendencia en la actualidad, es la apertura a la banca



extranjera, como resultado de la implementación de los acuerdos del Tratado de Libre Comercio con Canadá y Estados Unidos.

Sin lugar a duda, 1998 fue un año que nos sorprendió en más de un sentido, resultado de la globalización, se observa una serie de contagios generados por la

inestabilidad financiera internacional, que en principio no distinguen la salud económica de cada país. El sureste asiático se ve envuelto en una crisis de gran magnitud, que modifica la percepción de lo que hasta hace poco se califica como

economías “modelo”. Japón presenta el peor panorama económico desde 1974. En contraparte tenemos a Estados Unidos que mantiene su crecimiento económico con pleno empleo y sin presiones inflacionarias. Por otro lado, la economía europea muestra vitalidad y augura un futuro prometedor a su moneda única, el Euro.

La inestabilidad no se limita a una región geográfica con características económicas en común: afecta a todas las naciones, que se interrelacionan por los flujos comerciales y financieros. El impacto es mayor en los mercados emergentes. Para compensar pérdidas, los inversionistas salen de las regiones que sufren problemas, buscan liquidez en otras con altos rendimientos (como hasta hace poco México y Brasil) y realizan sus utilidades tratando de equilibrar sus portafolios. El favorable desempeño de las economías estadounidenses y europea actúa como

---

imán de los recursos mundiales, dando como resultado una "fuga hacia la calidad", fenómeno presente a lo largo del año, que restó liquidez a dichos mercados.

## 1.2 ANALISIS DE LA OPERACION DE LA BANCA EN MEXICO

A nivel internacional se evalúan los bancos a través de diversos índices de solvencia, capitalización, liquidez, rentabilidad y productividad.

Se presentan a continuación, algunos de los principales indicadores con los que se comparan los bancos internacionales.

**Margen de utilidad:** Indicador de rentabilidad que mide la utilidad neta/ingresos totales.

**Rendimientos sobre capital:** Indicador de rentabilidad general y de gran relevancia para los accionistas. Mide la utilidad neta anualizada/promedio del capital contable.

**Rendimientos sobre activos:** Indicador de rentabilidad, en el cual informa al banquero cuánto le están rindiendo sus activos. Se mide por la utilidad neta anualizada/promedio del activo.

**Margen de interés neto:** Indica la productividad financiera y, en un momento dado, la tendencia de las utilidades, porque mide el margen financiero anualizado/promedio de activos productivos.

**Índice de morosidad:** Principal indicador cualitativo del activo crediticio; se mide a partir de la cartera vencida bruta/carera total de crédito.

Eficiencia operativa: Señala un componente clave que afecta la rentabilidad de un banco, ya que mide qué proporción representa el costo de operación/ingresos totales netos.

La Asociación Mexicana de Bancos, hizo un análisis en el que se observa que la banca mexicana tiene mayor número de empleados por sucursal respecto a los sistemas bancarios de otros países. Hoy en día esta situación tiende a modificarse, ya que actualmente existen otros gastos de inversión en equipo de cómputo y automatización.

Por otro lado, en abril de 1994 la consultora McKinsey presentó en México un estudio titulado "Productividad de la banca comercial mexicana", en el cual se afirma que la productividad del empleado bancario mexicano es menor a la de los otros países, comparando los costos operativos por el empleado respecto al volumen de activos.

Sin embargo, podemos asegurar, que en todos los análisis comparativos se aprecia indiscutiblemente que, hasta la fecha, la banca mexicana es una de las más rentables del mundo.

Al respecto se observan , algunas manifestaciones importantes de la problemática operativa de la banca las cuales se citan a continuación:

Bajos niveles de capacitación del personal. En tanto que en los países desarrollados se invierte entre 4 y 6% de la nómina en este renglón, en México no se alcanza el 1%.

Bajo nivel de inversión en desarrollo informático de comunicaciones 2 a 5% del presupuesto frente a 10 y 15% en países avanzados.

Baja participación en servicios de intermediación de valores no bancarios y de ingeniería financiera avanzada. En relación a la banca internacional

Alta contratación de personal bancario. En relación con el volumen de recursos manejados.

Podemos usar la calidad del servicio como un indicador cualitativo adicional de la eficiencia bancaria. En México es bastante común vivir las siguientes experiencias en muchas sucursales:

- La exigencia de requisitos excesivos para abrir una cuenta y cubrir montos mínimos (estos últimos pueden ser muy elevados para algunos estratos sociales), y el hecho de que es necesario ser cliente adinerado para que se le conceda un crédito
- Hacer grandes filas en las sucursales y esperar mucho tiempo, ya que o "se cae el sistema" o sólo abren dos ventanillas de las 25 que tiene la sucursal

La ineficiencia en la calidad de servicio en las sucursales, se explica por la obsolescencia en tecnología en cómputo y equipos periféricos, así como el subdesarrollo de sus sistemas y programas.<sup>4</sup>

También influye la alta concentración de clientes en ciertas horas y días específicos. En consecuencia, algunas veces se aprecian instalaciones no utilizadas, la reducción del número de sus empleados, y finalmente la extensa red de cajeros automáticos que no suplen a la sucursal.

Por último se puede decir, de manera general, que existen diferencias importantes en la calidad del servicio, derivadas fundamentalmente del nivel de automatización y uso que se le da a las sucursales, así como de la actitud y falta de capacitación del personal, al cual se le recomienda pero no se le exige una calidad de servicio.

---

<sup>4</sup> Eduardo Turrent Díaz. Historia del Banco en México. Banco de México.

### 1.3 PERSPECTIVAS DE LA COMPETENCIA BANCARIA EN NUESTRO PAÍS

Han surgido dos condiciones muy importantes que propician un nuevo ambiente de competencia:

- ⇒ Los nuevos dueños de los bancos existentes y de reciente apertura, están definiendo sus mercados.
- ⇒ México se abrió a la banca extranjera, a la vez que apoyó la proliferación de instituciones financieras no bancarias.

Estas condiciones parecen estar generando un entorno más competitivo del que estamos acostumbrados.

Para mejorar la calidad de sus productos y su eficiencia operativa o incluso ganar terreno lo más rápido posible, se dio un dinámico proceso de fusiones y alianzas entre bancos mexicanos, y los del extranjero, sin que ello limitara los acuerdos con otras instituciones especializadas no bancarias

Los bancos dieron el siguiente paso: capitalizarse, invertir en sus sistemas, en sucursales, en directivos, en nuevas imágenes, etcétera. Para entrar en el nuevo entorno invirtieron sumas importantes.

Aunque falta mucho por hacer, ya se siente la competencia y la clientela lo aprecia, porque se están ofreciendo productos y mejores servicios. Quizá lo más preocupante para la banca, es que esta competencia se esté dando incluso antes de que hayan empezado a operar en condiciones óptimas los mismos bancos, los nuevos bancos, las instituciones financieras no bancarias y la banca extranjera.

La competencia siempre ha existido en el sistema bancario mexicano, aunque ahora se prevé un incremento progresivo a raíz de la llegada de nuevos bancos.

Por lo pronto se aprecian las siguientes tendencias:

- \* Los bancos establecidos han iniciado, a través de reorganizaciones y alianzas, el rediseño de sus productos, fundamentalmente los hipotecarios y de consumo. Entre otras palabras, se preparan para competir en la banca de menudeo en otros países.
- \* Los bancos se están orientando hacia actividades o segmentos altamente especializados. Otros hacen hincapié en su desarrollo como bancos regionales en las diversas zonas del país.
- \* Los bancos extranjeros se orientarán en un principio hacia los segmentos de banca corporativa y actividades de banca de inversión. Posteriormente algunos explorarán otros segmentos y actividades.



\* Las instituciones financieras no bancarias se orientarán a alcanzar ventajas competitivas, principalmente con menores costos, en segmentos de mercado muy específicos, como las medianas y pequeñas empresas.

Además, existen otras condiciones que apoyarán el desarrollo competitivo en el mercado financiero:

Recursos humanos. Los sueldos de este sector destinados a los mejores directivos bancarios serán privilegiados a los mayores niveles. El mayor costo reflejará un incremento en la demanda de directivos calificados.

Condiciones de los productos. En general las condiciones financieras de los productos y servicios bancarios que son semejantes a las que prevalecen en Estados Unidos.

#### 1.4 PRINCIPALES RETOS ECONOMICOS

Para poder determinar las perspectivas de la banca mexicana durante los próximos años, debemos establecer las tendencias que impactarán el desempeño de las instituciones bancarias. Al respecto, vale la pena reiterar las siguientes tendencias:

- ◆ Un importante mejoramiento de la penetración financiera. Una mayor intermediación, ya que se espera un crecimiento de ahorro financiero del país, impulsado significativamente por la actividad bancaria.
- ◆ Impulso a la automatización bancaria. No sólo beneficiará a la actividad operativa; además se apreciará en distintos servicios a la clientela, ya sea en la sucursal o por acceso telefónico. serán más comunes los servicios de multimedia y atención de clientes en algunos servicios por teléfono y con robots, así como la utilización de tarjetas expertas.
- ◆ Continuará la proliferación de nuevos bancos y la entrada a México de bancos extranjeros. Asimismo, se seguirán fortaleciendo las instituciones financieras no bancarias, como las uniones de crédito y las sociedades financieras de objeto limitado. Esta expansión de instituciones financieras será parcialmente contrarrestada por fusiones y liquidaciones, lo que dará lugar a un entorno cada vez más competitivo.
- ◆ Riesgos. Aun cuando se prevé un mejor entorno económico en México para el resto de la década gracias a la globalización económica que estamos viviendo, la

- ◆ influencia de las economías mundiales esta latente en cada momento El reacomodo de la liquidez internacional y la caída de los precios del petróleo son los principales factores externos que influyen en nuestra actividad económica
- ◆ Las autoridades, como por ejemplo la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, acrecentarán significativamente sus labores de supervisión. Asimismo habrán nuevas disposiciones que permitan dar la difusión y transparencia necesarias a las actividades de los bancos. Esto se reforzará con más estándares y con el fortalecimiento de los ya existentes, como un aumento del capital mínimo. se prevé
- ◆ una importante regulación y control sobre la operación de productos como los derivados.

Muchas de las aplicaciones tecnológicas que se encuentran en uso o en desarrollo serán las bases para el "banco virtual". Conexiones telefónicas y personal conectado a computadoras proporcionarán acceso ilimitado al banco desde cualquier parte en donde se encuentre el cliente. La telecomunicación de bajo costo permitirá la transmisión de información a través de ondas aéreas en sustitución de los cables.

La introducción de cajeros automáticos (que incluirán personal de apoyo al cliente) en escuelas, centros de trabajo y supermercados, así como los servicios de banca en su casa, en su automóvil o en su oficina, se consideran los primeros pasos de lo que será el "banco virtual": sin paredes, techos, pisos ni cajas fuertes. Su

proliferación estará sustentada en la racionalización de los gastos fijos que conllevan las sucursales<sup>5</sup>

La repercusión más significativa se dará en la actividad crediticia, cuando se utilicen los sistemas para evaluar bien al cliente y sus opciones de financiamiento. Es evidente que cada caso es distinto, así que debe considerarse la mejor opción por tipo de crédito, el plazo de amortización, las monedas usadas y otras condiciones. Lo más importante para la mayoría de los usuarios será el mejoramiento de las condiciones financieras: rendimientos, tasas, plazos, etc.

Los usuarios podrán, según el monto de recursos que inviertan y sus necesidades o preferencias, obtener mayores rendimientos. Habrán opciones múltiples de cuentas maestras, cuentas de ahorro especiales, pagarés en otros instrumentos de inversión altamente diferenciados, y nuevas alternativas como las mesas de dinero, que las sociedades de inversión ofrecerán al cliente con los más elevados rendimientos

---

<sup>5</sup> Eduardo Turrent Díaz Historia del Banco en México Banco de México

# **CAPITULO 2**

## **ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION**

## 2.1 CONCEPTO DE CAPACITACION

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los Recursos Humanos son el activo más importante y la base de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico. Esto significa que cada vez existe una mayor inversión en la capacitación del personal.

La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia. Las organizaciones están presionadas a profundizar los cambios y a reducir sus costos en forma permanente. Todo plan será posible llevarlo adelante según los recursos humanos con que cuente; esta es la única ventaja competitiva en el largo plazo. Hay que descubrir que la rentabilidad se logra con el buen desempeño del personal de la compañía.

El futuro dependerá de como las organizaciones fomenten y alcancen la eficiencia en el desempeño del personal. El buen desempeño será sinónimo de productos y servicios de mejor calidad y alta productividad e innovaciones permanentes que permitan competir rentablemente.

Actualmente las empresas en México, brindan capacitación a su personal, independientemente del tamaño o giro de las mismas, cada vez se otorga mayor importancia a este rubro. A continuación se presentan diversos conceptos:

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o 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 Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Si el personal carece de la capacidad indispensable para desarrollar las labores que se le encomienden, evidentemente, aunque quisiera, no podría desarrollar adecuadamente su trabajo, con lo que habría graves deficiencias. Si éstas se generalizan, es indiscutible que todo el trabajo habrá de ser inadecuado. Un personal incapaz, aún cuando tuviera la voluntad de colaborar, constituye un elemento que “quiere, pero no puede” ayudar al debido desarrollo de la empresa.

Más no basta con que el personal tenga las capacidades que en cada puesto, departamento y nivel, se requieren, si no está dispuesto a prestar

su colaboración amplia y eficazmente. En este supuesto se trataría de alguien que puede, pero no quiere contribuir al desarrollo eficaz de las labores.

Como se ha señalado, ninguno de estos dos elementos aisladamente, son suficientes para lograr los fines de la empresa. Si, por el contrario, ambos se dan conjuntamente, si el personal tiene capacidad y espíritu colaborador, nos encontramos con que el elemento humano, base de todos los demás, y que es eminentemente activo, "puede y quiere" colaborar con los fines de la empresa.<sup>1</sup>

El concepto de capacitación se refiere tanto al proceso de adquisición como de desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes no solamente para responder adecuadamente a las tareas y responsabilidades de un puesto de trabajo, en un tiempo y espacio

determinado, sino para transferirse a otros de igual o mayor responsabilidad dentro de la empresa.

La capacitación se justifica en la medida en que contribuya a la rentabilidad de la empresa. Deberá tenerse en cuenta simultáneamente

---

<sup>1</sup> Jorge A. Aquino Recursos Humanos (para no especialistas) Macci



la estrategia del negocio, la expansión y el crecimiento así como las necesidades propias del individuo.

Actualmente las empresas en México, brindan capacitación a su personal, independientemente del tamaño o giro de las mismas, cada vez se otorga mayor importancia a este rubro. A continuación se presentan diversos conceptos:

Gary Dessler, presenta su concepto:

“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo”.

Para Jesús Carlos Reza Trosino su definición de capacitación es:

“Conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación de los individuos, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje cognoscitivo”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Jesús Carlos Reza Trosino. El ABC del Administrador de la Capacitación. Panorama Editorial:

## 2.2 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles, es la base para obtener los resultados deseables, por lo que se considera que los más importantes son:

- Dotar a la institución de personal altamente calificado en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
- Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr el perfeccionamiento de los empleados para el desempeño de sus puestos actuales y futuros
- Mantener permanentemente actualizados a los empleados de la empresa frente a los cambios que se generen en la organización.
- Lograr cambios de comportamiento, con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.
- Coadyuvar a alcanzar la misión y objetivos de la empresa.

La ley Federal del Trabajo en su artículo 153-F, nos dice al respecto que la capacitación y el adiestramiento deben 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 puesto de nueva creación;

III Prevenir riesgos de trabajo;

IV Incrementar la productividad; y

V En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

## 2.3 TIPOS DE CAPACITACION

Capacitación de Inducción o Umbral, proporciona al trabajador de nuevo ingreso a la empresa. Su propósito es ambientarlo en su nuevo entorno laboral; o bien, en nuevas funciones provocadas por cambio de área o de puesto de trabajo, para lo cual será oportuno proporcionarle los elementos que le permitan desempeñarse con efectividad.

Capacitación de Actualización, su propósito consiste en proporcionar a los trabajadores, los conocimientos novedosos, relativos a los avances tecnológicos, cambios estructurales o de procedimiento y desarrollo de nuevas teorías, que le faciliten el desempeño de sus funciones laborales.

Capacitación de Readaptación, se imparte cuando en una organización, un puesto o puestos de trabajo han cumplido con su ciclo de utilidad, siendo necesario capacitar al personal en sus nuevas funciones.

Capacitación destinada a la Promoción, se observa cuando se presenta una vacante o puesto superior de nueva creación y los candidatos a ocuparlo son capacitados para concursar por éste para desempeñarlo con eficiencia.

Capacitación para la Especialización, se imparte a los trabajadores con un alto nivel de calificación en su puesto de trabajo que requieren profundizar en el conocimiento o en el manejo de habilidades específicas.

Capacitación para la Rehabilitación, se lleva a cabo para proporcionar formación profesional a los trabajadores que han sufrido alguna enfermedad o accidente de trabajo, con lo cual se ven obligados a enfrentar sus funciones laborales diferentes.

Capacitación para el Desarrollo, consiste en proporcionarle al individuo la información y conocimientos que le permitan comprender y ajustarse a su entorno sociolaboral.

La capacitación es directa o indirecta, siendo la primera aquella que se da, expresa y formalmente con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda son los medios para proporcionar la capacitación

Tipos de capacitación directa:

Por clases, se caracterizan, por una enseñanza sistemática realizada por personal dedicado a la docencia, o sea, maestros, que en forma pedagógica, imparten materias tales como matemáticas, o contabilidad.

Una de las características de la enseñanza por medio de clases, radica en la participación de los alumnos, además de encomendarles tareas que implican gran interacción de los mismos.

Cursos breves, son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia; por ejemplo, un curso breve sobre "análisis de balances", sobre "prevención de riesgos de trabajo" sobre "adiestramiento a vendedores" entre otros. La duración es variable, pero ordinariamente va de 8 a 30 horas.

Becas, cuando una empresa quiere dar capacitación directa, emplea más bien el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializados en ese aspecto. Normalmente la empresa absorbe el costo de la enseñanza, lo cual se justifica, ya que la empresa es beneficiada con lo que el personal aprende, también porque constituye una prestación más para ellos. Por otra parte, la enseñanza en becas, debe representar en opinión personal algún costo para el becado, pues cuando esto no es así, es muy frecuente que tengan poco aprecio a la beca y se desperdicie la inversión realizada.

Conferencias, consisten éstas en una exposición, de 1 a 2 horas como máximo, seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo. La diferencia con las clases, radica, no sólo en el tiempo o en el número de horas dedicado a ellas, sino principalmente quizá , en que la conferencia busca más producir un impacto, a través de recursos oratorios y medios audiovisuales, presentando algún tema con panorámica más general, con el fin de motivar en los oyentes el interés por investigar y seguir estudiando por su cuenta.

Métodos de casos, consiste en tomar como base de la enseñanza "un caso concreto", no inventado, sino sacado de la realidad de la propia empresa o de otras. Para que éste método produzca efectos benéficos, debe llenar los siguientes requisitos:

- a) El problema debe ser más práctico que teórico: por ello es más válido como complemento de la enseñanza teórica, para ayudar a que se aprenda como aplicar ésta.
- b) El caso debe ser real, y estar estructurado técnicamente; de lo contrario sólo sirve de pretexto para enseñar teoría disimuladamente.
- c) Debe contarse con un director de la discusión, especialmente capacitado en este aspecto.

### Capacitación Indirecta:

Mesas redondas, son el medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.

Publicaciones, las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada, ya sea en libros, en revistas, entre otras. Lo fundamental en este medio de capacitación, radica en que sean temas de interés común, de tal manera que inviten a su lectura. Siendo condiciones esenciales, la brevedad de su extensión, la claridad del estilo, el uso de medios gráficos, fotografías, dibujos, entre otros.

Medios audiovisuales: la utilización de películas, filminas, carteles; son los medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que, de otra manera, sería difícil de convencer al personal.



## 2.4 DETECCION DE NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN

Una necesidad de capacitación es una carencia o falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para que un individuo se desempeñe correctamente en su puesto de trabajo.

El diagnóstico de necesidades proporcionará la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. Proporcionará la materia prima para hacer un plan y programas concretos de trabajo, contando con indicadores no sólo para la planeación sino para la evaluación.

Un diagnóstico es: una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñar efectivamente en su puesto. Por otra parte, es el punto de partida o materia prima para la formulación del plan y de los programas de capacitación.

Independientemente del modelo de diagnóstico que se emplee, será necesario seguir el siguiente proceso de obtención de datos

1.- Determinar los requerimientos de información y diseñar la estrategia a seguir. En esta etapa, se precisarán los indicadores que se espera conocer y se establecerán los lineamientos y políticas a seguir para el levantamiento de la información.

2.- Diseño de instrumentos de captura de datos. Se formularán los cuestionarios, la guía de entrevista u otras herramientas útiles para este fin.

3.- Compilación de herramientas auxiliares para el diagnóstico. Se recopilarán documentos tales como: Directorios de personal, Manuales de Organización y Procedimientos, Inventarios de Recursos Humanos, Descripción de Puestos, Estándares de Producción características de los productos que la empresa genera y vende, entre otros auxiliares valiosos.

4.- Análisis e interpretación de resultados. Habrá que preparar la metodología para estudiar la información que se obtenga, complementándola con los procedimientos operativos, etc.

5.- Preparación de resultados. La materialización del proceso de investigación se refleja en los siguientes soportes:

Informe global del diagnóstico. Destacando la información relevante e incluyendo los objetivos, la metodología empleada, los instrumentos y controles utilizados y los principales eventos diagnosticados.

Informes por área. Destacando la información relevante y los cursos que realizarán las necesidades del personal.

Las necesidades de capacitación se clasificarán de la siguiente forma:

- Por la dimensión que satisfacen
- De un área
- Del trabajador
- Urgentes
- A corto plazo
- A largo plazo
- Conocimientos
- Habilidades
- Actitudes

# **CAPITULO 3**

## **CALIDAD EN EL SERVICIO**

### 3.1 CALIDAD DEL SERVICIO

La palabra calidad significa diferentes cosas para diferentes personas, por lo que a continuación se identifican algunos elementos importantes.

- \* El punto de vista trascendental de la calidad es sinónimo de una excelencia innata, un sello de estándares inflexibles y de un logro elevado. Este punto de vista a menudo se aplica a las artes de la actuación y visuales. Sin embargo, desde un punto de vista práctico, no resulta muy útil sugerir que los gerentes o los clientes conocerán la calidad cuando la vean.
- \* El enfoque basado en el producto considera que la calidad es una variable precisa y mensurable. Se dice que las diferencias en la calidad reflejan diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo que posee el producto. Debido a que este punto de vista es totalmente objetivo, no explica las diferencias en los gustos, necesidades y preferencias de los clientes individuales (o incluso entre segmentos enteros del mercado).
- \* Las definiciones basadas en el usuario empiezan con la premisa de que la calidad se encuentra en los ojos del espectador; esas definiciones consideran que la calidad equivale a la máxima satisfacción. Esta perspectiva subjetiva, orientada a la demanda, reconoce que diferentes clientes tienen diferentes deseos y necesidades

- \* El enfoque basado en la fabricación, en contraste, se basa en la oferta y se preocupa primordialmente por las prácticas de ingeniería y de fabricación. (En los servicios, diríamos que la calidad esta impulsada por las operaciones). Se enfoca en el apego a especificaciones desarrolladas internamente, que a menudo están impulsadas por la productividad y por las metas de disminución de costos.
- \* Las definiciones basadas en el valor definen la calidad como "una excelencia que la empresa se puede permitir".<sup>1</sup>

Las organizaciones conocidas por su excelente servicio saben escuchar tanto a sus clientes como al personal que tiene contacto con ellos. El hecho de que se hayan obtenido resultados satisfactorios en el desempeño de este mes, no quiere decir que resulte la misma situación en los próximos meses. Mientras más grande es la organización, más importante es crear programas de retroalimentación, utilizando una variedad de procedimientos diseñados y puestos en práctica en forma profesional.

Es necesario instalar un proceso continuo de investigación del servicio, que proporcione datos oportunos y pertinentes de las tendencias, de manera que los gerentes lleven a cabo la toma de decisiones. Las organizaciones necesitan desarrollar un sistema de información de la calidad del servicio, no sólo un estudio.

---

<sup>1</sup> Ildefonso Grande Esteban. Marketing de los servicios. ESIC

En el ambiente actual, cada vez más competitivo, el servicio de calidad es decisivo para el éxito corporativo. Las investigaciones revelan que, en muchas industrias, la prestación de un servicio de elevada calidad está estrechamente relacionada con las utilidades, los ahorros en costos y la participación del mercado. Los estudios han mostrado que el aumento en las utilidades se debe a varios factores:

- Menos deserciones de los compradores
- Lealtad más poderosa de los clientes
- Mayor número de ventas de productos y servicios
- Márgenes más elevados

Hay un número reducido, pero creciente, de compañías que han decidido ofrecer a los clientes garantías incondicionales de satisfacción, prometiendo un reemplazo fácil de reclamar, un reembolso o un crédito en caso de insatisfacción. Estas garantías son instrumentos poderosos tanto para promover como para lograr un servicio de calidad, por las siguientes razones.

1) Las garantías obligan a las empresas a enfocarse en lo que sus clientes requieren y esperan en cada uno de los elementos del servicio.

2) Las garantías establecen estándares claros, comunicando a los clientes y al personal, por igual los postulados de la empresa. Los desembolsos para compensar a los clientes por un servicio deficiente alentarán a los gerentes a tomar en serio las garantías, debido a que ponen en relieve los costos financieros de las fallas de calidad.

3) Las garantías requieren el desarrollo de sistemas para generar una retroalimentación significativa de los clientes y actuar conforme a ella.

4) Las garantías obligan a las organizaciones de servicio a comprender la razón por la cual fallan, alentándolas a identificar y superar los puntos de fallas potenciales.

5) Las garantías desarrollan las ventajas en la venta, al reducir el riesgo de la decisión de comprar y crear una lealtad a largo plazo.



### 3.2 CALIDAD TOTAL

Los trabajos sobre calidad total se han cimentado sobre unas actitudes precisas - la calidad "se hace, no se contróla", y "está en todo" (diseño, insumos, procesos...) - y se han apoyado en una serie de herramientas estadísticas que hace años formaban parte de la cultura general de un ingeniero. Aunque todos los gurús del caso hablan de clientes cuando se refieren a calidad, en realidad la pelea sigue siendo exclusivamente de ingeniería: se trata siempre de requisitos traducibles a especificaciones del producto o normas del proceso.

En cuanto al servicio, los investigadores han dirigido sus trabajos hacia el campo de la dirección de empresas de servicio y no tanto como un enfoque del "servicio para cualquier género de la empresa".<sup>2</sup>

Teniendo en cuenta que las empresas deben seguir una orientación al consumidor para conseguir una medición más objetiva de la calidad pueden considerarse las siguientes dimensiones desde el punto de vista de los consumidores.

Accesibilidad; las empresas de servicios deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir las prestaciones que desean. Para

---

<sup>2</sup> Christopher H Lovelock. Mercadotecnia de Servicios Prentice Hispanoamericana

# **CAPITULO 4**

## **CASO**

## **PRACTICO**

ello se pueden instalar máquinas como cajeros automáticos o expendedores de billetes; ampliar los horarios de atención a los clientes; permitir que se ordenen operaciones por teléfono; proporcionar números 01 800 para hacer consultas gratuitas.

Capacidad de respuesta; se entiende por tal la disposición a atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en este sentido. Queremos que se nos atienda sin tener que esperar. Algunas empresas de servicios han diseñado procesos de prestación de servicios muy rápidos.

Comprensión del cliente; se sobreentiende que las organizaciones orientadas al consumidor deben esforzarse por atenderlos, teniéndolos permanentemente en su punto de mira. Ello supone obviamente detectar necesidades y poner todos los medios para tratar de satisfacerlos.

Comunicación; las empresas deben escuchar a sus clientes e informarles con un lenguaje comprensible. Esta recomendación es particularmente importante en empresas que presten servicios profesionales. Los médicos, por ejemplo deben emplear con sus clientes un lenguaje sin tecnicismos innecesarios, que los consumidores puedan entender.

Cortesía; es la capacidad de prestar atención, consideración, respeto y amabilidad en el trato con los clientes.

Credibilidad; los proveedores de los servicios deben proporcionar imagen de veracidad y honestidad.

Elementos tangibles; los componen las instalaciones, los equipos, las personas y su aspecto, y el material de comunicación. En las instalaciones los consumidores se fijan en los edificios, en su estilo, tamaño, acceso, localización y decoración. El aspecto de las personas es importante, lo que explica que algunas organizaciones que prestan sus servicios uniformen a sus empleados. Finalmente, los soportes de comunicación como rótulos, símbolos, cartas, folletos o guías de servicios son también elementos tangibles para los consumidores.

Fiabilidad; que significa la habilidad para ejecutar el servicio prometido sin errores.

Profesionalidad; o capacidad y conocimiento para ejecutar el servicio, constituye el beneficio básico del servicio. El médico debe saber curar y del abogado se esperan consejos que resuelvan definitiva y satisfactoriamente un problema.

Seguridad; los consumidores deben percibir que los servicios que se les presta carecen de riesgos que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones.

#### DIMENSIONES DEL SERVICIO DE CALIDAD Y SUS INDICADORES



La ilustración muestra los elementos básicos de calidad del ejecutivo de un banco.

La calidad total y la excelencia son una cultura porque resultan del ejercicio de una serie de valores y son una forma de vida de la organización en la que todos y cada uno de los trabajadores se orientan hacia la satisfacción integral de las necesidades del cliente mediante la mejora continua. La calidad como cultura organizacional surge en Japón después de la Segunda Guerra Mundial cuando el estadístico estadounidense Edwards Deming capacita a los industriales y a la Asociación de ingenieros de Japón (JUSE) en control estadístico de proceso. Las herramientas de calidad y los valores de la cultura japonesa (lealtad, y honor) dieron como fruto la cultura de calidad total, que de ahí ha pasado a ser objetivo de las empresas a nivel mundial, ya que con la globalización de la economía, para que una empresa sea competitiva, es indispensable la calidad de sus productos y servicios. En la cultura de calidad total, los valores prevalecientes en la sociedad juegan un papel primordial, por eso resulta de vital importancia analizar los valores de la cultura organizacional y de la sociedad a donde se intente un cambio hacia la calidad. La cultura de calidad se fundamenta en los valores y las actitudes de los individuos que conforman las organizaciones. Iniciar una cultura de excelencia y calidad requiere de un largo y continuo proceso de educación que lleva tiempo y esfuerzo.<sup>3</sup>

---

3 Lourdes Munch Galindo Más allá de la Excelencia y la calidad Total Trillas

### 3.3 IDENTIFICACION DE NECESIDADES DEL CLIENTE

La satisfacción de un consumidor es el resultado de comparar su percepción de los beneficios que obtiene con las expectativas que tenía de recibirlos.

$$\text{Satisfacción} = \text{percepciones} - \text{expectativas}$$

Si las percepciones superan las expectativas, los consumidores se encontrarán satisfechos y asignarán calidad al servicio. Cuando coincidan ambas no existirá satisfacción, porque se habrá recibido lo que se esperaba. Si las percepciones son inferiores a las expectativas se producirá insatisfacción.

Para medir la satisfacción de los clientes las empresas pueden actuar en los siguientes términos:

⇒ Crear un sistema que permita conocer las quejas y sugerencias. Este sistema se basa en articular procedimientos para canalizar la información de los consumidores, que pueden ser a través de cuestionarios. También se pueden emplear buzones de sugerencias.

- ⇒ Se pueden desarrollar estudios para medir el nivel de satisfacción de los clientes. Esta medición se puede hacer de diversas formas. La primera se denomina valoración directa y consiste en emplear una escala de medición de 1 a 10, por ejemplo, en la que los consumidores asignan el mayor nivel de satisfacción a 10 y el menor al 1. Otra forma de hacer valoraciones es la valoración derivada, que consiste en comparar lo que esperaba un consumidor con lo que ha recibido. Una tercera forma de medir la satisfacción, denominada análisis del problema, es pedir a los consumidores que indiquen qué mejoras sugieren para aumentar la calidad de los servicios. Finalmente, un procedimiento más sofisticado es relacionar la importancia de servicios con el grado de satisfacción. Lo ideal para una empresa de servicios sería que los consumidores estuvieran muy satisfechos con los aspectos más importantes de la prestación del servicio.
- ⇒ Una forma sencilla para medir la satisfacción de los consumidores es la seudocompra. A través de ella una persona actúa como cliente y puede medir los factores que afectarán a la calidad.
- ⇒ Las empresas pueden medir la satisfacción mediante el cómputo de los clientes perdidos. Es normal que se produzcan rotaciones de clientes, pero si se pierden consumidores que no se reponen la situación será alarmante. Las empresas de servicios deben ser especialmente cuidadosas a la hora de retener a sus clientes. Deben desarrollar programas de ventas, de relaciones y estrategias para



⇒ retener a los clientes, especialmente para premiar la fidelidad a través de precios diferenciales o promociones.

Las empresas de servicios pueden emplear tres estrategias para aumentar la satisfacción de los consumidores. Son las siguientes:

Se pueden proporcionar beneficios financieros, que consisten, generalmente, en la devolución de parte del dinero gastado.

Creando beneficios basados en la personalización de los servicios, de acuerdo con los gustos o características de sus clientes. Por ejemplo, podría ofrecérsele una tarjeta con el límite de crédito superior al estándar, debido a sus necesidades personales.<sup>4</sup>

Por último, las empresas de servicios pueden crear relaciones de dependencia o vinculación con sus clientes cuando se considere que el contacto con ellos se prolongue en el tiempo.

---

<sup>4</sup> Christopher L. Lovelock Mercadotecnia de Servicios. Prentice hispanoamericana

## 4.1 PRESENTACION

### INSTRUCTOR

El papel del instructor del curso es de vital importancia para ello se establece que el exponente debe ser elegido entre los mismos integrantes del área de apertura de cuentas; esto es, en base a los mejores resultados y opiniones de sus compañeros, se elegirá al promotor que conozca perfectamente los productos, y que además tenga el deseo de compartir sus conocimientos y experiencias con sus compañeros.

### DURACIÓN DEL CURSO

Con la finalidad de que los participantes del curso no pierdan interés. Se establece la duración del curso por un periodo de dos días, en el cual en el primer día se expondrán las diferentes técnicas de ventas. En el segundo día se presentan los productos en cuanto a su descripción, mercado objetivo, requisitos mínimos e información adicional que requiere el cliente; como cobro de comisiones o forma de cancelar la cuenta. Es en esta parte donde corresponde exponer casos prácticos que permiten a los participantes del curso comentar y analizar sus experiencias.

## 4.2 TÉCNICAS DE VENTAS

El marketing, mercadotecnia, mercadeo o conocido con algunos otros sinónimos, es una de las actividades desarrolladas en las organizaciones de la actualidad.

Es posible encontrar diferentes definiciones de lo que es mercadotecnia, pero todas ellas tienen un común denominador; la satisfacción de necesidades de los clientes. Dentro de las definiciones existentes mencionaremos una definición sencilla, concisa, entendible desarrollada por el Dr. Salvador A. Mercado Villagra: "Mercadotecnia es escuchar para atender".

En la definición mencionada anteriormente encontramos conceptos de "escuchar" con todos los sentidos (escuchar, observar, palpar, olfatear, y degustar), lo que significa que los integrantes de las organizaciones deben de "escuchar" a sus clientes, a sus proveedores, a sus competidores, a sus clientes internos, etc., es decir tener contacto con todo y todos los que rodean a las organizaciones con la finalidad de atender mejor a la razón de ser de las organizaciones, los clientes.

Anterior a la orientación al mercado y la mercadotecnia, las organizaciones tuvieron otro tipo de orientaciones; como fueron a) orientación a la producción en donde su objetivo principal era producir productos; b) orientación a ventas en donde su objetivo principal era la venta de productos o servicios, en este tipo de orientaciones nunca se tomo en

cuenta la opinión, las expectativas, los deseos, el sentir de los consumidores. Hoy, por desgracia seguimos encontrando que siguen con estas orientaciones en lugar de tener una orientación al mercado.

En el mercado solo existen cinco tipos de "productos" y todo lo que encontremos en el mercado para sus consumo se encuentra dentro de los siguientes: a) productos tangibles, b) servicios, c) personas, d) ideas, y e) organizaciones. De estos podemos encontrar una serie de combinaciones como es la mercadotecnia en el ambiente político, el que combina a una persona (candidato), ideas (propuesta), y organización (partido político).

El caso de los servicios, aunque utiliza las mismas herramientas que los demás "productos", la forma de aplicarlas en esta área es diferente por ejemplo; los productos tangibles se producen después se compran y al final se consumen:

PRODUCCIÓN	=>	VENTA	=>	CONSUMO
------------	----	-------	----	---------

Los servicios son diferentes, los servicios primero se pagan y se producen y consumen al mismo tiempo y existen otros servicios cuyo beneficio se recibirá a más largo plazo:

COMPRA	=>	PRODUCCIÓN / SERVICIO
--------	----	-----------------------

Las organizaciones y la mercadotecnia se desenvuelven bajo un medio ambiente que se encuentra compuesto por una serie de factores que influyen de manera importante en las decisiones de las empresas, estos factores son los siguientes:

- a) Demografía.- El estudio de la población y debido a que la mercadotecnia comienza con el consumidor, sigue con el consumidor y termina con el consumidor, esta es la razón más importante.
- b) Aspectos económicos.- Situaciones de inflación, distribución de la renta, ciclo económico, etc.

- c) Aspectos políticos y legales.- Situaciones de creación de nuevas leyes, privatizaciones, estatizaciones, etc.
- d) Aspectos culturales y sociales.- Aspectos de moda, presión de grupos, estatus, etc.
- e) Competencia.- Diferenciación entre competencia directa, competencia indirecta, y bienes sustitutos.
- f) Tecnología .- El desarrollo tecnológico y su aplicación a los "productos de la organización".

#### VARIABLES DE LA MERCADOTECNIA

Dentro de la mercadotecnia es posible encontrar una serie de variables las cuales son factores clave en la estrategia de las organizaciones, para poder conseguir los objetivos deseados.

Segmentación.- Tal vez el concepto de mayor importancia, de mayor peso, y en ocasiones de menor uso dentro de las estrategias de las organizaciones. La segmentación es la subdivisión de un mercado heterogéneo en grupos homogéneos en la base a determinadas características.

Conducta del consumidor.- Es importante conocer el modelo de conducta del consumidor que llega a influenciar al proceso de decisión de compra. A través de este modelo de conducta del consumidor se pueden identificar una serie de factores que llegan a tener mas o menos influencia en cada persona.

Investigación de mercados.- Es necesario el conocer las expectativas del cliente, es necesario monitorear la prestación del servicio, el como se esta utilizando el producto, y el como llego a satisfacer al usuario el producto o servicio. Esto solo puede ser logrado a través de la información que podemos obtener de los usuarios y el único canal de comunicación entre las organizaciones y los consumidores en la investigación de mercados a través de los diferentes métodos de obtención de información.

#### SERVICIO AL CLIENTE

Una de las estrategias de la ventaja competitiva es el valor agregado, ya que es la diferencia entre las organizaciones de servicios.

El servicio al cliente junto con el benchmarking son los componentes de lo que sea llamado la calidad total en la mercadotecnia. El benchmarking conocido como la técnica de compararse con el mejor de su industria o de

otra industria con el fin de igualarlo y con el mejor de los casos superarlo, ha sido una técnica utilizada durante muchos años.

El servicio al cliente es definido como todas las actividades que lleven a una completa satisfacción de los clientes. Es necesario conocer al consumidor, y que espera del producto o servicio, además las expectativas para saber que esperan ellas de las organizaciones.

El vendedor debe recordar que la comunicación oral está integrada por palabras, voz y acción, y su fin es transmitir ideas y sentimientos a un oyente. Por lo general, invierte mucho tiempo en escuchar y comunicarse oralmente con sus clientes. De tal manera, si no se comunica y no escucha en forma efectiva, cualquier estrategia de ventas que utilice está condenada al fracaso.

El hablar siempre implica pensar. Por eso se debe tener en cuenta

- Tener conocimiento sobre el cliente
- Tener conciencia de lo que se dice
- Utilizar el lenguaje apropiado
- Actuar con personalidad del hablante



Sin embargo, para que la comunicación exista se necesita otro ingrediente: un oyente. El grado de éxito que se alcanza al transmitir al oyente sus ideas y sentimientos es una forma de medir la efectividad de la comunicación oral.

Habilidades básicas para mejorar la comunicación:

Hacer contacto visual

Evitar acciones y gestos de distracción

Hacer preguntas

No interrumpir al orador

No hablar demasiado

#### COMUNICACIÓN LINGÜÍSTICA EXTERNA

##### NO HACER

¿Me entiendes?

No llegues tarde a tu cita

No dejes de llenar todos los espacios  
en la solicitud

No crea que no estoy pensando en su  
seguridad

No pierdas el tiempo

##### HACER

¿Me explico?

Se puntual

Verifica que se haya llenado  
perfectamente

Le aseguro una cobertura total

Trabaja con efectividad

## TRABAJO EN EQUIPO

Un equipo es un grupo pequeño de individuos que tienen habilidades que se complementan y que se comprometen con un propósito, metas y una metodología en común, y que además se responsabilizan colectivamente de los resultados.

Lo típico del equipo de trabajo es su compromiso de productividad. Esta es su razón de ser; de ahí fluyen sus otras características, como la disciplina y su buen grado de organización; y si también en él son muy importantes las relaciones humanas, están en función de la tarea y de los objetivos de la empresa.

Características de un buen equipo de ventas:

- Existe control y verificación de los resultados
- Hay planificación para lograr que los integrantes del equipo realicen las entrevistas diarias programadas.
- Motivación para que los miembros se sientan reconocidos y actúen positivamente.
- Compromiso para que salgan a cumplir con sus objetivos

## **4.3 PRODUCTOS**

### **TARJETA DE DÉBITO**

#### **DESCRIPCIÓN**

Es un instrumento de ahorro e inversión en moneda nacional, que requiere de un monto mínimo de apertura, al igual que una cantidad a mantener, para el no cobro de la comisión manejo de cuenta.

#### **MERCADO OBJETIVO**

Personas físicas que requieran fomentar el hábito del ahorro. Y prefieran la disponibilidad en cualquier momento de su inversión.

#### **REQUISITOS MÍNIMOS**

- Requisar una Solicitud-Contrato
- Realizar un depósito inicial mínimo, en efectivo o mediante cheque
- Identificación oficial vigente con fotografía
- Comprobante de domicilio

## BENEFICIOS

- Depósitos y retiros a nivel nacional los 365 días del año en ventanilla de Sucursal y Cajas Permanentes
- Retiros y consulta de saldo en Cajeros Red a nivel nacional los 365 días del año
- Pagos en negocios afiliados al sistema de Tarjetas, para adquirir bienes y/o servicios, previa autorización del Banco.
- Productividad, ya que paga rendimientos; siempre y cuando se mantenga una determinada cantidad como saldo mínimo.

## TARJETA DE CRÉDITO

### DESCRIPCIÓN

Es una línea de crédito, otorgada de acuerdo con la capacidad de pago del cliente, la cual se accesa a través de una tarjeta de plástico. Esta se utiliza como medio de pago de bienes y servicios en negocios afiliados al sistema de Tarjetas en la República Mexicana y aquellos afiliados a Visa y MasterCard en el extranjero; así como para la disposición de efectivo a través de Cajas Permanentes y Sucursales en territorio nacional y redes de cajeros automáticos y sucursales afiliadas a Visa/Plus y MasterCard/Cirrus alrededor del mundo.

### MERCADO OBJETIVO

Personas físicas con solvencia moral y económica comprobable. En el caso de las Tarjetas de Afinidad, se dirige a asociaciones, universidades, clubes deportivos, en general grupos que comparten una afinidad común.

## REQUISITOS MÍNIMOS

- Nacionalidad mexicana
- Edad entre 18 y 65
- Dos años de arraigo domiciliario, considerando los dos últimos domicilios
- Un año de arraigo laboral
- Contar con teléfono en su domicilio y oficina, que no sea celular o con un teléfono fijo de algún familiar.
- Solicitud contrato previamente requisitada
- Identificación oficial con fotografía y firma
- Comprobante de ingresos o última declaración de impuestos ante la SHCP.
- Comprobante de domicilio: recibo de luz, teléfono, predial, etc.

## **CUENTA DE CHEQUES**

### **DESCRIPCION**

Es un servicio por medio del cual una persona efectúa libremente depósitos en efectivo o documentos en una cuenta a cuyo cargo expide cheques por el importe total o parcial de la suma depositada

### **MERCADO OBJETIVO**

Cualquier persona física o moral de reconocida solvencia

### **REQUISITOS MÍNIMOS**

- Requisar contrato
- Depósito inicial
- Identificación oficial vigente con fotografía
- Comprobante de domicilio
- Personas físicas con actividad empresarial:
  - Original del R. F. C.
- Personal morales:
  - Original del R. F. C.
  - Original del acta constitutiva de la empresa
  - Identificación oficial de las personas que firman como titulares
- Referencias personales o comerciales

## **CUENTA MAESTRA**

### **DESCRIPCIÓN**

Es una cuenta administradora de recursos, constituida en un depósito bancario de dinero que integra diversos productos y servicios bancarios en un solo instrumento, además permite el manejo eficiente de los recursos manteniéndolos siempre productivos y disponibles

La Cuenta Maestra funciona como cuenta eje, ya que permite el acceso a otros productos y servicios.

### **MERCADO OBJETIVO**

Personas físicas, personas físicas con actividad empresarial y personas morales con fines no lucrativos



## REQUISITOS MÍNIMOS

- Cubrir un monto mínimo en la cuenta
- Identificación oficial vigente con fotografía de las personas que firman la cuenta
- Comprobante de domicilio
- Tres referencias personales
- Personas físicas con actividad empresarial además de lo anterior:
  - Original del R. F. C.
- Personas morales con fines no lucrativos; además de lo anterior:
  - Original del R.F.C., Original de escrituras o estatutos, Referencias comerciales
- Requisar contratos

## **CUENTA MAESTRA EMPRESARIAL**

### **DESCRIPCION**

Es un instrumento de inversión que facilita el manejo eficiente de las operaciones de las empresas a través de un paquete, mismo que contempla una Cuenta Productiva, (cuenta a la cual se canalizarán los depósitos y/o retiros de su inversión). Ofrece liquidez inmediata, y atractivos rendimientos.

### **MERCADO OBJETIVO**

Todas las personas morales residentes en la República Mexicana o en el extranjero, desde la pequeña empresa hasta la de tipo corporativo, así como las dependencias del Gobierno Federal y Estatal, Gobierno de los Estados y Municipios, organismos descentralizados y empresas de participación estatal, que en su caso cuenten con la autorización correspondiente.

## REQUISITOS MINIMOS

- Cubrir el monto mínimo de apertura
- Identificación oficial vigente con fotografía de las personas que firman la cuenta
- Comprobante de domicilio
- Original del R. F. C.
- Original del acta constitutiva de la empresa
- Referencias Comerciales
- Requisar contrato

## **INVERSIONES A PLAZO FIJO**

### **DESCRIPCION**

Son instrumentos de inversión consistentes en Depósitos a Plazo Fijo con tasa de interés fija, orientados a captar recursos económicos de la clientela, los cuales destina la Institución al financiamiento de actividades productivas.

### **MERCADO OBJETIVO**

Personas físicas y morales

### **TIPOS DE INSTRUMENTOS**

- Pagarés, con rendimiento liquidable al vencimiento
- Certificados de Depósito, con rendimiento liquidable por mensualidad vencida

### **REQUISITOS MINIMOS**

- Requisar contrato
- Cubrir el monto mínimo de inversión
- Identificación oficial vigente con fotografía
- Comprobante de domicilio

## **INVERSIONES A PLAZO FIJO (UDI's)**

### **DESCRIPCION**

Son inversiones garantizadas con rendimiento liquidable al vencimiento (documentos en pagarés) o con rendimiento liquidable por mensualidad vencida (documentados en Certificados de Depósito), que reditúan intereses atractivos en donde el capital mantiene el poder adquisitivo sin verse dañado por la inflación.

En ambos casos el cliente compra Unidades de Inversión (UDI's)

### **MERCADO OBJETIVO**

Personas físicas y morales residentes en el país y en el extranjero.

### **REQUISITOS MÍNIMOS**

- Establecer un contrato
- Tener una cuenta eje para que se canalicen los rendimientos y/o capital al vencimiento, que puede ser Cuenta de Cheques, Cuenta Maestra, Tarjeta de Débito o Tarjeta de Crédito
- Monto mínimo de apertura
- Identificación oficial vigente con fotografía
- Comprobante de domicilio

## 4.4 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La medición de los resultados es una preocupación constante en las organizaciones. Presupuestos, balances, auditorías, entre otras. Infinidad de herramientas se usan a diario en las empresas para saber qué cosas se han hecho, y cuáles han sido sus costos

Esta preocupación constante tiene una clara razón de ser, la cual es medir los resultados:

- Chequear el grado de acierto de las acciones llevadas a cabo, lo cual permite conocer la eficacia de la unidad en cuestión, entendida ésta como el grado en el que se alcanza los resultados previstos.
- Establecer criterios para la toma de decisiones, saber cuáles son las acciones que permiten alcanzar los resultados previstos y cuáles no, cuáles pueden tomarse y cuáles no.
- Reunir pautas que permitan mejorar los resultados a futuro, lo que permite hablar de eficiencia, esto es, no sólo la preocupación por el logro de los resultados previstos, sino que también por la selección de los caminos menos costosos frente a otros alternativos

Estos tres elementos son también los que justifican la decisión de generar y mantener un sistema de evaluación de desempeño. Mediante estos sistemas se pretende medir el desempeño de las personas que integran la organización.

Existen medios electrónicos para medir el desempeño de cada ejecutivo de aperturas de cuentas. Por ello se realizarán evaluaciones trimestrales para medir la participación del personal.

Por último, las evaluaciones de desempeño permiten a la gerencia trabajar sobre la participación de sus empleados, en el corto plazo y sobre su desarrollo a largo plazo. Son uno de los elementos que más contribuyen al aumento de la productividad del personal, factor considerado hoy en día como la principal ventaja competitiva.

ESTO NO DEBE  
SER UN  
SABER DE LA  
BIBLIOTECA

## CONCLUSIONES

La competencia siempre ha existido en el sistema bancario mexicano, aunque ahora se prevé un incremento a partir de que entraron en función los nuevos bancos, por ello las instituciones crean programas para ofrecer mejores rendimientos a sus clientes.

Es cierto que cada vez aparecen en el mercado nuevos productos bancarios, pero se requiere de los recursos humanos, para orientar el producto adecuado para cada cliente, es por ello que el personal debe estar altamente capacitado para ofrecer un servicio de calidad.

Es necesario involucrar al personal en las actividades que realizan las instituciones financieras, si el personal colabora debe reconocerse su esfuerzo y participación

Es responsabilidad del personal del área de apertura de cuentas proporcionar un servicio de calidad, eliminando de esta manera, los malos tratos, la mala información, y cualquier contratiempo que se presente o que afecte los intereses de los clientes.



Debido a lo anterior, la clave para ser competitivos es trabajar como equipo de trabajo donde todo el personal participe en las decisiones que se toman para el buen funcionamiento de la organización

Por último las expectativas del presente trabajo consisten en crear una cultura de servicio, donde se involucren, tanto el personal como los altos directivos y de esta forma contribuir para lograr las metas de la organización.

## BIBLIOGRAFIA

Aquino Jorge A  
Recursos Humanos (para no especialistas)  
Ediciones Macchi  
Argentina 1996

Dessler Gary.  
Administración del Personal  
Prentice Hall Hispanoamericana S A  
México 1996

Grande Esteban Ildelfonso  
Marketing de los servicios  
ESIC  
Madrid. 1995

Lovelock Cristopher H  
Mercadotecnia de los servicios  
Prentice Hispanoamericana S A  
México 1997

Manero Antonio  
El Banco de México Sus Origenes y Fundación  
Editorial Mayans  
México 1994

Reza Trosino Jesús Carlos  
Como diagnosticar las necesidades de la capacitación en las organizaciones  
Panorama Editorial  
México 1995

Reza Trosino Jesús Carlos  
El ABC del Administrador de la Capacitación  
Panorama Editorial  
México 1995

Turrent Diaz Eduardo  
Historia del banco en México Banco de México  
Editorial Premia  
México 1992