

300602

17

UNIVERSIDAD LA SALLE



ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS No. 871354
DE FECHA 29 DE JUNIO DE 1987

EL CENTRO DE ATENCION TELEFONICA A CLIENTES,
HERRAMIENTA BASICA PARA EL SERVICIO DE
CALIDAD EN UNA INSTITUCION BANCARIA.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
P R E S E N T A :
KARLA DE LA MORA RUEDA

ASESOR: MTR. RAUL MEJIA ESTAÑOL

MEXICO, D.F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2002



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.

Un sólo
ejemplar

Para la Máxima Casa de Estudios "UNAM"

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Realmente a México ya
 muchos países de Latinoamérica
 has hecho ya Ha escrito mas libros
 b que nada ni nadie mas lo puede
 hacer que son las estudios, los libros
 Ogrodeco infinitamente a todas y
 cada uno de los personas que han
 hecho de esta casa de estudios como
 lo máximo y mejor caso de estudio x
 de gracia, el gran "magnífico"
 información puede obtener por de
 biblioteca de este "magnífico" por de
 información de los "magnífico" por de
 cijo a ustedes debe de seguir con su
 principal objetivo "formar personas con
 y también debe de seguir con su
 caso a pedida y servicio como ningún
 cabe mencionar de la educación
 y formación de los "magnífico" por de
 de los estudios y servicio como ningún
 de la búsqueda de la educación
 Gran México. de la educación
 Mil gracias!

Indiviso Moment!
Revisión de la
Misspirtu
 Kario de la M.



DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Le informo que el (la) C.

KARLA DE LA MORA RUEDA

Pasante de la Escuela o Facultad DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

De la UNIVERSIDAD LA SALLE en la carrera de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación

Pública según acuerdo número No 871354 De fecha 29 de junio de 1987

Ha elaborado el trabajo titulado: "EL CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA A

CLIENTES, HERRAMIENTA BASICA PARA EL SERVICIO DE CALIDAD EN UNA

INSTITUCIÓN BANCARIA."

de conformidad a la modalidad de titulación aprobada para esta Licenciatura.

Le comunico además que el trabajo que fue elaborado bajo mi conducción tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen Profesional.

[Handwritten signature of Raúl Mejía Banañal]

Mtro. Raúl Mejía Banañal

Asesor

[Handwritten signature of Christian José Jiménez Costas]

Mtro. Christian José Jiménez Costas

Secretario Académico

[Handwritten signature of María del Carmen Pereda Barrios]

LAE. María del Carmen Pereda Barrios

Jefe de Carrera

[Large handwritten signature of José Francisco Pulido Macías]

Mtro. José Francisco Pulido Macías

Director Escuela Ciencias Administrativas

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

A mi Madre:

Ma. Del Pilar Rueda Reyes

Con todo mi cariño y mi amor te dedico más
Que esta investigación, toda mi carrera y mi
Vida como profesionista, sobre todo Mamá
Un gran agradecimiento por tú gran esfuerzo
Porque hoy este éxito es finalmente realizado.
Gracias a TI Mamá, Te Amo.

A Dios:

Por darme la oportunidad de vivir
y de cosechar lo que Él quiere de
mi, pero sobre todo por su amor y
por su aliento de ánimo, mil
gracias Padre.

A mis Abuelitos (Mis Padres)

Irineo Rueda Hurtado y Nicolasa Reyes
Por su cariño, su amor, su paciencia, así
Como por su gran ejemplo, el cual me ha
Motivado a hacer esta tesis. Los Quiero
Mucho.

A mi futuro Esposo

Arturo Campos Fentanes
Por su amor y respeto, pero sobre todo
por su confianza y paciencia, que hoy
se vuelve en mi impulso, por ser cada
día mejor persona y profesionista. Te
Amo

A mi tía y a mis primos:

Refugio Rueda, Pao, Jenny, Fer, y Fer
por no dejarme caer nunca, y por
Orientarme en el camino de la vida.

A mis amigos:

Samuel F., Adriana L., Eve F., Lilian
P., Tania D., Gina C., Cris M, Juan
Carlos A., Dalia R., Eli A., Mariana C,
Vicky O, Claudia S., por su muestra de
apoyo incondicional, y su gran amistad.

Al Maestro. Raúl Mejía y a Miguel A. Sánchez

**Sin lugar a dudas las dos personas que
Más contribuyeron, a la realización de
Esta investigación a ustedes mi gratitud
Y mi cariño.**

A José C. Roa Limas:

**Simplemente mil gracias por tus
consejos y por tu cariño, y
confianza.**

A mis profesores y Escuelas ULSA Y CMC:

**Mil gracias por la formación que me brindaron
Y por tantos desvelos que me hicieron pasar,
Pero hoy hacen que haya valido la pena el
Esfuerzo.**

A Casa del Becario TELMEX:

Por su confianza y apoyo.

**Así como a todas aquellas personas de las cuales me olvide en este momento,
sin embargo las llevare siempre presente en mi corazón.**

**Y a todas aquellas personas por las cuales con un granito de arena me
enseñaron a luchar y alcanzar a comprender el sentido de la vida.**

**A TODOS Y CADA UNO DE USTEDES MIL GRACIAS POR HACERME VER
QUE EN ESTA VIDA NO PASE COMO UNA PERSONA MAS...**

ÍNDICE

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 LA INSTITUCIÓN BANCARIA

1.1 Orígenes de la Banca.....	7
1.2 Historia de la Banca en México.....	12
1.3 Definición de Banco.....	16
1.4 Estructuración de la Banca y del Sistema Financiero Mexicano.....	17
1.5 Banca Telefónica.....	21

CAPÍTULO 2 EL SERVICIO

2.1 Generalidades del Servicio.....	22
2.2 Antecedentes del servicio.....	22
2.3 Definición del servicio.....	24
2.4 Características del Servicio.....	25
2.5 Clasificación del servicio.....	26
2.6 Tipos de servicio.....	27
2.7 El ciclo del Servicio.....	30
2.8 El servicio de calidad.....	33
2.9 La importancia del servicio de calidad.....	35
2.10 El problema del servicio.....	35
2.11 Oportunidades y beneficios del servicio de calidad.....	36

CAPÍTULO 3 EL CLIENTE

3.1 Generalidades.....	38
3.2 Definición del Cliente.....	38
3.3 Clasificación de los clientes.....	39
3.4 Tipos de clientes.....	41
3.5 La relación cliente-empresa.....	43
3.6 ¿Quién es primero el cliente o la empresa?.....	44
3.7 ¿Qué es lo que el cliente busca?.....	45
3.8 Las quejas de los clientes.....	46
3.9 Convertir las quejas de los clientes en oportunidades, y al cliente socio.....	48
3.10 La importancia de demostrar al cliente que se preocupa por el.....	50

CAPÍTULO 4 EL CAT (Centro de Atención Telefónica a Clientes)

4.1 Generalidades.....	55
4.2 Antecedentes del CAT.....	55
4.3 ¿Qué significa atención a clientes?.....	56

4.4 El surgimiento de CAT a clientes.....	57
4.5 El CAT.....	59
4.6 La importancia del CAT.....	60
4.7 La estructura organizacional Banco "X" hasta el CAT.....	61
4.8 Los servicios que proporciona el CAT.....	62
4.9 Características relevantes de los CATS.....	65

CAPÍTULO 5 CASO PRÁCTICO EL CAT EN OPERACIÓN

5.1 Generalidades.....	67
5.2 Metodología.....	67
5.3 Planteamiento del problema.....	67
5.4 Justificación.....	67
5.5 Objetivo general de la práctica.....	68
5.6 Objetivo específico.....	68
5.7 Hipótesis.....	68
5.8 Introducción.....	69
5.9 Estructura del CAT.....	69
5.10 El perfil del ejecutivo del CAT.....	71
5.11 Los supervisores y gerentes del CAT.....	72
5.12 Descripción de puestos y funciones. Del ejecutivo del CAT.....	73
5.13 Misión y propósito del CAT.....	74
5.14 La capacitación del ejecutivo del CAT.....	74
5.15 La motivación del ejecutivo del CAT.....	89
5.16 La supervisión de los ejecutivos del CAT.....	91
5.17 Evaluación a los ejecutivos del CAT.....	94
5.18 Reportes realizados a ejecutivos del CAT.....	97
5.19 El proceso de las llamadas del CAT.....	98
5.20 Cuestionarios realizados a ejecutivos del CAT.....	105
5.21 Seguimiento de propuestas de acción.....	114

CONCLUSIONES.....	116
-------------------	-----

ANEXOS.....	118
-------------	-----

BIBLIOGRAFÍA.....	120
-------------------	-----

El servir no significa humillarse
El servir no significa algo sucio
El servir no significa ser algo bajo

**El servir es darte la oportunidad de
ayudar, orientar, y satisfacer a otros
de lo que solo un experto sabe hacer....**

Karla de la Mora Rueda

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Hoy en día observamos que todas las empresas sean de productos o servicios, están orientados al cliente y es que éste es sin lugar a dudas quien da origen a todo.

¿Pero por qué es tan importante o para qué sirve una adecuada atención así como un excelente servicio a los clientes?. Es una pregunta que todo empresario puede llegar a hacerse... y permítanme decirles que significa simplemente "El crecimiento y desarrollo de una empresa" o "Sencillamente el fracaso de la misma".

Sabemos muy bien que a los clientes hay que ofrecerles el mejor de los productos o servicios según sea su caso con características quizá similares a la competencia, como es el caso de las Bancos que ofrecen productos de inversión muy similares, pero diferentes tipos de servicio, lo cual llega a ser un factor fundamental para que los clientes sean determinantes en su decisión de elegir a un Banco o a otro.

Ahora bien, para que el concepto que trato de explicar sea lo mas claro posible, voy a poner la idea anteriormente descrita en el caso contrario;... ¿Que pasaría si Usted escoge la Institución Bancaria que tiene los mejores productos y que tiene una excelente calidad en los mismos pero un mal servicio?, Usted ...¿volvería a adquirirlo?; se de antemano su respuesta porque a todos como consumidores nos ha ocurrido alguna vez en nuestra vida y no solo en las Instituciones Bancarias si no en cualquier establecimiento o empresa.

Es por eso que la presente investigación esta orientada a la "la importancia de la adecuada atención a clientes y la completa satisfacción de los mismos utilizando como medio para el logro dicho propósito al Centro de Atención a Clientes el cual de ahora en adelante denominaré CAT".

Ahora bien para que el concepto de "Satisfacción total al cliente" sea cumplido, se le ha encomendado a la Administración de Empresas o Administración Bancaria, dicha labor dado que ahora no solo deberá de preocuparse día a día no solo por generar dividendos a la empresa, por la captación de clientes, por el ofrecer nuevos productos o por la adecuada organización de cada una de sus partes que la forman, si no también trabajara para aquello por lo cual vive "para brindar una completa satisfacción a sus clientes", por medio de una estricta planeación, coordinación, dirección y creación de nuevas formas de atención a los mismos, pero ante todo se preocupara por brindar una completa y oportuna anticipación de todas las necesidades del cliente utilizando al CAT como herramienta básica para el logro de el mismo.

De ahí entonces que para los Bancos el servicio a clientes constituya una parte fundamental para su éxito y por lo tanto para su liderazgo debido a que el cliente es el motor que dirige a la organización y la organización a su vez mueve el mercado y este es entonces una determinante para la evolución o extinción de la misma.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

METODOLOGÍA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A través de la historia de la humanidad nos hemos percatado de que vivimos en una era de constante globalización económica y, de cambios políticos, gubernamentales y sociales en donde la parte medular y a la cual se orienta y hace que todos y cada una de las entidades caminen eficientemente y hace que al mismo tiempo estas funcionen en base a las necesidades del mundo que los rodea; (las cuales cambian constantemente debido a los aspectos que giran en torno al mismo), es "el cliente".

Es por eso que en la presente investigación se describirá la importancia de brindar un servicio telefónico eficiente al cliente de tal forma que cualquier Institución Financiera o en su caso cualquier empresa (si esta adopta el servicio a su estructura), pueda solo entonces tener un futuro determinante, el cual se sintetiza en un solo concepto "el cumplimiento de sus expectativas, metas, objetivos, del cliente e incluso la creación de nuevos productos o servicios de vanguardia en relación con la competencia". Ahora bien el problema que he observado es que las Instituciones Bancarias creen saber cuáles son las necesidades actuales y reales de los clientes, sin antes analizar seriamente qué es lo que los clientes buscan, que no solamente radica en el lanzamiento de productos de inversión, o tener mejores tasas de rendimiento en relación con los otros bancos, si no, va más allá lo que los clientes buscan es un servicio pero que sea de calidad, que este a su alcance y sea accesible, es decir que pueda utilizarlo a cualquier hora y cualquier día, que sea rápido y de trato cordial y sin lugar a dudas el único servicio que reúne todas estas características es el Centro de Atención Telefónica a Clientes, además de que por este medio se logra la obtención y percepción de datos, como son los comentarios, sugerencias, y necesidades, que los mismos clientes proporcionan a los operadores del Centro de Atención Telefónica, para entonces lograr las metas y objetivos propuestos en el Banco sobre todo la más importante la satisfacción total de todas las necesidades, gustos etc., del cliente.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La razón por la cual escogí este tema es porque el servicio de calidad ha tomado una gran fuerza e importancia en todas las Instituciones Bancarias y en todas las empresas.

Pero la razón de que cada día los clientes necesitan de mejores formas y técnicas de servicio de calidad para la realización de todas sus actividades y necesidades cotidianas el Banco lanza un nuevo servicio de calidad llamado Centro de Atención Telefónica a Clientes a través del cual este último podrá llevar a cabo "todas" las operaciones que desea, solicitar toda información que necesite, y solucionar todo problema que se le plantee y solucionar todo problema que pudiera llegar a tener, todo esto con la cordialidad, rapidez, disponibilidad de los ejecutivos de Banca Telefónica puede brindar a los clientes.

Ahora bien ¿Por qué es tan importante contar hoy en día con el Centro de Atención Telefónica a Clientes que denominare de ahora en adelante CAT en un Banco?, Sencillamente porque a través de este puede existir una mayor capacitación de clientes para el Banco al mismo tiempo que este gana solidez en el mercado, ofrece solución inmediata de problemas, necesidades, gustos, realiza además todo tipo de operaciones de forma rápida, oportuna y con disponibilidad de horario, y lo principal es que todo esto determina el punto que hace la diferencia entre el servicio de un banco y el servicio con calidad de otro, lo que a su vez hace que sea una determinante entre que un cliente escoja un banco u otro.

HIPÓTESIS

Si las Instituciones Financieras crean áreas o departamentos *orientados a la atención y servicio de calidad de los clientes como son los Centros de Atención Telefónica* cuya finalidad es proporcionar la información necesaria al cliente, a través de una correcta base de datos o en su equivalente un sistema, además de una constante capacitación al personal de tal forma que pueda orientar, al cliente a la solución y satisfacción de sus necesidades, mediante una constante actualización y optimización del servicio con calidad, entonces se podría conocer la percepción de este. De tal forma que el cliente nos dará la pauta para determinar cuales son las anomalías o deficiencias, así como sus expectativas, preferencias etc., en el servicio que ofrecemos.

OBJETIVO GENERAL

Debido a que la época actual existen múltiples Instituciones Financieras las cuales tienen como principal propósito obtener la mayor captación de clientes con relación a su competencia; y para lograr dicho objetivo solo existirá un punto el cual definirá quién es que se queda con la mayor parte del mercado y es *"el mejor y más eficiente servicio de calidad telefónica al cliente"*

Es por eso que la presente investigación tiene como objetivo el dar a conocer a todas las Instituciones Financieras y en especial a los Bancos, así como a todas las personas involucradas de forma directa o indirecta con los mismos como son las empresas que manejen cualquier tipo de inversión, y a los usuarios y empleados de la misma, la importancia de brindar un servicio telefónico de calidad al cliente, lo cual determina en el mercado quién es la Institución líder de constante éxito - evolución y quiénes son su competencia o simplemente las que nacen para seguirla, o para desaparecer sin ser reconocidas.

OBJETIVO ESPECÍFICO

El principal objetivo de esta investigación es, demostrar la importancia de brindar un adecuado servicio al cliente, de Instituciones Financieras en específico de Bancos, utilizando como medio básico para el cumplimiento, satisfacción, y/o seguimiento de las necesidades diarias de estos; a un departamento orientado al logro de dicho propósito denominado CENTRO DE ATENCION TELEFONICA A CLIENTES. CAT

CAPÍTULO 1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 1 LA INSTITUCIÓN BANCARIA

MARCO GENERAL DE LA BANCA

En este capítulo hablaremos de los orígenes de la Banca así como del Sistema Financiero.

Considere que era de vital importancia el que se tuviera un panorama amplio de la Banca de tal forma, que ustedes vayan analizando los cambios que ha sufrido la misma, no solo en México si no en todo el mundo y, como es que estos cambios fueron determinantes para marcar una clara evolución e influencia en la Banca y en el servicio que esta ofrece, hasta llegar a la época actual en la que ustedes observaran, como es que a través de un departamento llamado CAT (CENTRO DE ATENCION TELEFONICA A CLIENTES), se llevan a cabo todas las operaciones Bancarias, pero sobre todo la que tiene mayor importancia en todas estas que es el Servicio que ofrece la misma, el cual veremos a continuación detalle mas adelante.

1.1 ORÍGENES DE LA BANCA

En la época antigua naturalmente, no existían los Bancos como tales, pero muchas de las funciones que se realizaban, se parecen a las que hoy realizan las mismas Instituciones como es el manejo del dinero o su equivalente.

Sin embargo la forma de llevar a cabo dichas operaciones era diferente de acuerdo a la época, es por eso que decidí presentar los Orígenes de la Banca en forma sistemática de tal forma que se pueda comprender más fácil la evolución de la Banca a través de la historia.

PERIODO BABILÓNICO AÑO 2250 A.C.

La economía se encuentra centrada en el reinado (o en el Rey), el cual es considerado como la divinidad. Este constituye el eje principal de las operaciones tributarias cuyo proceso era el siguiente:

Los tributos de los súbditos (las cuales eran mercancías, cosechas, etc.), eran llevadas al palacio, considerado como el lugar mas seguro, puesto que estaba protegido por muros sólidos y gente armada. Al entregar los súbditos sus bienes estos reciben un certificado, que eran una especie de reconocimiento, la cual tiene una fecha de vencimiento del adeudo. Este era considerado así (un adeudo), porque los súbditos tenían que realizar una serie de funciones especificadas en el mismo recibo, para que se pudiera constituir un préstamo. Una vez realizada la tarea y concluido el plazo el portador de dicho certificado podía solicitar el pago.

PERIODO NEO BABILONICO SIGLO VI a.C.

En este periodo se desplaza al reinado y a los templos como principal fuente de la actividad economía, lo que dio origen a la falta de una entidad que administrara los recursos.

Los particulares asumen las gestiones comerciales lo que origina que esta actividad fuera familiar y la misma es transmitida de padres a hijos, centrandose de esta forma el poder de tierras, navíos, y cualquier actividad económica y comercial en la misma familia.

Es así que las familias tienen la tarea de administrar sus propiedades, así como las de otros por lo cual reciben su retribución en dinero, misma que a su vez era prestada.

CULTURA HEBREA

La cultura hebrea mostró en sus orígenes un desarrollo bancario muy lento, lo anterior, debido a que las tablas de Moisés prohibían prestar dinero con interés

GRECIA SIGLO IV a.C.

Datos precisos hacen constar que en Grecia la actividad económica era diferente, ya que los depósitos realizados eran administrados por los sacerdotes, sin cobro o interés alguno.

Por otra parte en esta época, con motivo de la aparición de la moneda y al extenderse su uso, propician el surgimiento de dos profesiones que eran la de "el cambista" y "el examinador de metales preciosos"

El cambista que reemplaza un hombre de confianza, tiene la función de asesorar a comerciantes inexpertos, y a su vez recibe el dinero de estos mismos para el pago de cuentas que los comerciantes tenían en otras ciudades.

Mientras que al examinador de metales preciosos y monedas acudían personas que querían comprobar, la legitimidad de mimos o bien desconocían el valor de las monedas o metales.

En esta misma época hubo un aspecto de gran relevancia es que se perfeccionaban pruebas escritas tanto de depósitos como de retiro de fondos, realizados por un comerciante que trabajaba con dinero propio y ajeno por el cual pagaba y pagaban intereses, el proceso consistía en que el o los depósitos y retirados, eran realizados en efectivo ante la presencia de dos testigos, y el control de dicha operación era registrado en un libro de mayor.

EGIPTO AÑO 300 a.C.

En Egipto la actividad económica se encuentra dividida por dos partes: Situada 300 A..C cuya economía era basada únicamente en el trueque.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con la llegada de los Tolomeos se asume la función de creación de la cámara de compensación, por la cual se realizaban transferencias de una cuenta de un cliente a otro, la cual funcionaba básicamente con trigo.

ROMA SIGLO IV a.C.

En el periodo IV a.C. como es de recordarse los únicos cambistas existentes en la historia, eran los griegos, con la aspiración de realizar todas sus operaciones y servicios con retribuciones conocidas mas coloquialmente como intereses muy altos.

Sin embargo en el periodo romano y sabiendo que muchas ciudades fueron destruidas o absorbidas por el imperio romano; por lo que entonces hubo una gran afluencia a la misma, para solicitar los prestamos correspondientes, además de la actividad económica era manejada en dinero en efectivo.

En este periodo los puntos más destacados son los siguientes:

- Los prestamos solo eran autorizados, bajo una clara evaluación por el colegio de funcionarios. Una vez considerado apto y de prestar el dinero requerido se debía de aplicar una determinada tasa de interés sobre el monto autorizado que iba del 4% al 12% según el estado.

- Por otra parte el estado prohíbe a la nobleza invertir en los negocios financieros. Aunque tiempo después los nobles y senadores concurren a los Argentarius par realizar cualquier operación económica.

EDAD MEDIA AÑO 1139 D.C.

Durante la Edad Media el desenvolvimiento económico fue lento, ya que en un principio solo se dedicaban a determinar la legitimidad, veracidad peso etc., de los metales preciosos. Otro punto que determinante el desarrollo económico es que en este periodo existe una gran creencia en Dios por lo que su postura estaba basada en la moral antigua que establecía que los prestamos constituían un abuso para la explotación de la necesidad y de la ignorancia. Dicha postura llevo al punto tal de que se excomulgaba a cualquiera que infringiera esta ley.

Sin embargo los capitales existentes quedaban de manera ociosa, y por otra parte existía la necesidad de producir.

Dadas dichas situaciones se llevo a realizar a cabo prestamos con intereses en forma oculta.

Tiempo después con el objeto de no quebrantar dichas leyes de forma directa, se unen tanto el mutante como el aportador de capitales recibiendo así una utilidad fija este ultimo y el mutante producía sus bienes.

ITALIA Siglo XII

En el año de 1407 es creado el primer banco publico, integrado por dos secciones; una que recibe los depósitos y otra que se encarga de la administración de la deuda publica.

Se realizaban prestamos únicamente a los encargados de los impuestos y a la República pero no a los particulares, siendo la única forma de préstamo la de garantía sobre prenda, dependiendo en gran parte de las colectas que realizaban para socorrerlos, y llevara acabo entonces el préstamo.

La actividad sobresaliente en la época es la del comercio (de lana, y seda), de tal forma que los comerciantes-banqueros únicamente realizaba operaciones de préstamo al rey y al papa.

Debido a los prestamos realizados surge una ley en año 1403 que establece que los bancos no podrán prestar mas de una y media vez el monto de prestamos hechos al Estado. Y es entonces que el año 1523 se crean la oficina de proveedores sobre el banco con la misión de vigilara los mismos.

De lo anterior se puede apreciar que las instituciones de banca particular, cuya finalidad crediticia y comercial tuvieron una complicada evolución, marcada por crisis, cierres, quiebras, debido a una ineficiente e incipiente técnica bancaria. Es aquí entonces que se prohíbe el ejercicio bancario a particulares y se crea la banca del estado la cual influye en la creación de Bancos en otros países como es el caso de la Casa San Jorge en Milán se convirtió en Banco de San Jorge, en Hamburgo el Banco de Hamburgo etc.

SIGLO XVI Y XVII

Durante este periodo aun se sigue la creencia de Iglesia en la cual se prohibía la idea de prestar dinero con intereses. Pero debido a la intensificación del comercio y a la creciente demanda de necesidad del dinero, y al observar que las tasas de interés iban del 80% al 120% sin saberse las bases de su calculo, la Iglesia se vuelve mas tolerante con la gente más pobre sin la finalidad de lucro, por lo que se crea el Banco de empeños que es el punto de partida para el nacimiento de los Montes de Piedad. Los Bancos de Empeño eran dirigidos por los monjes y estos comenzaron a dar frutos a través de las limosnas y la beneficencia pero al ver que estos eran insuficientes se permitió el cobro de intereses solo hasta el punto de cubrir su administración y gestión.

En un periodo de su historia como fue la época Napoleónica se declararon patrimonio de su imperio, pero una vez que cayo el mismo, los Montes de piedad volvieron a tener un auge importante al punto de que muchos evolucionaron en Bancos como lo es hoy el Banco de Nápoles.

FRANCIA 1720

En Francia sé penso que bajo la creencia, de que la simple emisión de papel moneda podía crear una verdadera y estable riqueza tuvo como consecuencia una gran catástrofe denominada "Catástrofe Law".

La Catástrofe Law por lo tanto se origino por la creación de una carrera desenfrenada y especulativa basada en la creencia de que la simple emisión de papel moneda, podía crear una estable riqueza. Otros países siguieron la misma medida como fue el caso de Dinamarca y Noruega, por lo que tuvo como consecuencia en todos los casos la intervención estatal, a fin de frenar la emisión descontrolada.

Posteriormente este sistema dio origen a los orfebres los cuales se dedicaban a fundir monedas con gran contenido metal pero una ves que estas estaban en circulación tenían ya una menor cantidad de peso y título. La emisión de moneda no era controlada por la Corona, ya que estos mimos eran los proveedores de dicho metal a la misma, así como a la Casa de Moneda, provocando a largo plazo que existiera un sobre endeudamiento, ya que no se llevo a contar que con una suspensión de pagos propiciando la quiebra de orfebres.

Estos sucesos despertaron la preocupación del establecimiento de un control a la emisión de la moneda que solo debería ser posible por los Bancos Públicos de esta forma el Banco Ingles acepto transformar sus créditos a favor de la siguiente manera: La Institución estaba autorizada para recibir depósitos y a cambio emitía promesas de pago, primero endosados y después al portador, "Así nace el billete de tipo moderno".

PRIMERA GUERRA MUNDIAL

La primera Guerra Mundial trajo la caída abrupta de los sistemas económicos europeos debido a la gran forma de salidas masivas de capitales. En este período el encargado de asumir la responsabilidad y de estabilizar la economía teniendo consigo deudas externas es el Estado Ingles.

ESTADOS UNIDOS 1791-1907

La actividad económica en Estados Unidos se caracterizo por falta de capitales debido a la actividad agrícola así como a la necesidad de construcción de las ciudades.

Los primeros Bancos existentes en E.U. fueron los Bancos rurales, los cuales estaban sostenidos por aportaciones rurales

El sistema bancario no requería permiso de la autoridad, pero el banquero, era responsable del mismo con su patrimonio, o en su caso existirían bancos pero con responsabilidad limitada, y para que dicha responsabilidad fuera de ese modo requerían obtener una autorización gubernamental

En año de 1791 fue creado el Banco Central, que en un momento dado fue motivo de disputas ya que limitaba la emisión de los bancos estatales, lo que origino la suspensión de pagos de moneda y a su vez evito la creación de la Banca Central, por lo que cada estado establece las restricciones y licitantes para su emisión. Esta ultima disposición no resulto por o que en el año de 1863 se crearon los Bancos Nacionales, los cuales se encontraban regulados al

control federal y debían de tener un capital mínimo y variable en función a la zona económica; así mismo se tenía que invertir en bonos del tesoro y mantener depósitos en efectivo, con limitación en la emisión de billetes.

Sin embargo la creación de los Bancos Nacionales no freno el crecimiento de los Bancos Estatales cobrándoles a estos el 10% sobre la emisión de papel.

Por otra parte se desarrollaron las compañías fiduciarias, las cuales incentivaron al surgimiento de una infinidad de Banqueros Privados que más tarde dieron paso a una gran crisis monetaria en el año de 1907, y es por este hecho que se crea la "Reserva Federal" la cual dividió el territorio en doce distritos con la finalidad de cada uno tuviera un Banco de Reserva Federal.

La emisión de billetes fue regulada por el gobierno federal que permitió un control directo y efectivo de, a fin de evitar depresiones y prosperidades especulativas.

1.2 HISTORIA DE LA BANCA EN MÉXICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

La creación de Instituciones Bancarias vino a solucionar en el país problemas económicos como era, la ociosidad de dinero, que no daban ningún rendimiento particular ni colectivo. Con el nacimiento de los Bancos vino el la emisión de la moneda y de los billetes para fines transnacionales, además de que la banca sirvió como medio de desarrollo para la inversión pública y privada canalizando en forma adecuada los recursos monetarios, mismos que eran depositados con plena confianza de los particulares en las instituciones utilizándolos estos en forma efectiva a través de créditos al comercio, industria y particulares.

De esta forma el sistema bancario mexicano fue adquiriendo a través del tiempo la importancia que hasta ahora a logrado siendo la principal empresa de servicios, no solo en México si no en todo el mundo.

Fundamentalmente abarcare desde época Colonial situada en los años 1783 1830 aproximadamente hasta los años 90's periodo que la banca se estabiliza y es lo que el día de hoy en México sin restar importancia a los hechos ocurridos con anterioridad en México y de manera breve veremos el desarrollo, transformación y evolución de la banca en México.

HISTORIA DE LA BANCA EN MÉXICO

A pesar del desarrollo alcanzado por los pueblos mayas, olmecas, toltecas y aztecas en diversos ramos; algunos señalan operaciones analógicas deposito,

o de intercambio de bienes físicos como era el caso del trueque, y no se podría concluir a ciencia cierta que hayan desarrollado operaciones de crédito, o bien, instituciones bancarias.

La historia de los bancos en la época colonial en México no están documentada de manera directa, pero es evidente que debieron de existir quienes se dedicaron a hacer operaciones que fueron consideradas, tiempo después bancarias

En la época colonial como ya había hecho mención se existían dos organizaciones que fueron de suma importancia en su época el Banco del Monte de Piedad Y el Banco de Avío de Minas.

El Banco de Monte de Piedad surge como una fundación privada de Don Pedro Romero de fecha 2 de Junio de 1774, cuyo capital debía de dedicarse a los prestamos pequeños con garantía prendaria a personas necesitadas. Este Banco opero como Institución de emisión, ya que entregaba certificados de los depósitos confidenciales que se hacían y tenían el carácter de documentos pagaderos al portador y a la vista.

Por su parte el Banco de Avío de Minas se dio a conocer por primera vez en el año de 1743 formado por una compañía de aviadores. Se trataba de una compañía explotadora de minas y con un importante capital orientado al cumplimiento de condiciones entre las que destacan la división del capital en acciones ala credibilidad de estas que las autorizaba a comerciar con cualquier otro sin hacer riesgo ni fuera del reino.

Iniciado el proceso de INDEPENDENCIA existen intentos de instituciones de crédito, el mas importante es el Banco del Avío creado en Octubre de 1830, esta entidad tenia la función de fomentar la industria textil, sin embargo, el gobierno de Santa Anna lo convirtió en la tesorería del gobierno desvirtuando por tanto su objeto de esta institución liquidada en Septiembre de 1842.

Otro intento organizado por el gobierno mexicano se denominó Banco Nacional de Amortización de la Moneda de Cobre y fue creado en 1887 su objeto es sacar de circulación de monedas falsas y poner en circulación nuevas monedas de difícil falsificación, este tipo de monedas eran utilizadas para pagar salarios de obreros empleados y campesinos. Con el tiempo se convirtió en la tesorería del gobierno, por lo que se opto por liquidarlo en Diciembre de 1841.

Por su parte, la Constitución Política de 1857, no estableció como una actividad reservada de la federación la materia bancaria, esto propicio la creación de diversos bancos regionales bajo autorizaciones estatales como ejemplo están Banco Minero de Chihuahua.

Un caso excepcional, lo constituye el Banco de Londres que se trataba de una sucursal del Bank of London establecida en México desde el 22 de junio de

1864, ya que no se sabe a ciencia cierta si contaba o no con alguna autorización por parte del gobierno; puede justificarse en el hecho de que en ese año no era aplicable la Constitución Política de 1857, debido a la invasión a México por tropas francesas y el gobierno británico, reconocía a Maximiliano de Hamburgo como Emperador de México.

Su establecimiento se basó en forma íntegra al amparo del Código de Comercio de 1854; se trató del primer banco en territorio nacional de características modernas y funcionó como institución de emisión desde sus inicios hasta su transformación en el Banco de México, con un monopolio de emisión de billetes. Parece ser que "la iniciativa particular del capital extranjero, iba a realizar lo que las leyes no pudieron hacer".

Hacia el año de 1881 nace el Banco Mercantil, compuesto en su mayoría de accionistas españoles.

Y en 1882 se funda el Banco Nacional Mexicano esta institución tuvo funciones de banco de emisión, descuento y depósito. a la larga provocó que estas dos instituciones se fusionaran totalmente, esto aprobado por una Ley de fecha 31 de mayo de 1884 y surge Banco Nacional de México, el cual continúa operando en la actualidad.

Es hasta el año de 1884, cuando el gobierno mexicano reserva a la Federación la facultad para legislar en materia de comercio y bancos, esta disposición es motivada básicamente por las complicaciones que trajo consigo la proliferación de bancos autorizados por las entidades estatales.

Asimismo el Código de Comercio de ese mismo año, prevé el establecimiento de bancos de emisión, circulación, descuento, depósito, hipotecarios, agrícolas, de minería etc. mediante lo cual la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, estableció los estatutos que eran los siguientes: los bancos de emisión debían cubrir fianzas y otros requisitos y los bancos hipotecarios tenían prohibición para emitir billetes sólo podían emitir bonos hipotecarios

Con la emisión de la primera Ley General de Instituciones de Crédito, creado en el año de 1857, se establecen cuatro tipos básicos de instituciones bancarias y nacen por lo tanto, los bancos de emisión, los bancos hipotecarios, los bancos refaccionarios y los almacenes generales de depósito.

A efecto de regular la actividad bancaria, el gobierno federal crea la Comisión Reguladora e Inspectora de Instituciones de Crédito en el año de 1915 la cual tiene como obligación el vigilar a los bancos de emisión; sin embargo esta comisión quedó insubsistente en 1916 y sus funciones quedaron a cargo de la Comisión Monetaria.

No fue hasta 1917 que mediante la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se estableció el privilegio de emisión a favor de un banco de Estado, que fue Banco de México, el cual comenzó a operar como tal en septiembre de 1925.

Debo señalar que como resultado de la Ley de fecha 15 de septiembre de 1916, que puso en liquidación a diversos bancos de emisión y estableció las bases para organizarlos, con motivo de la Revolución Nacional, así como de la Ley de Moratoria para los Bancos Hipotecarios de fecha 24 de mayo de 1924,

el Decreto que organizó a la Comisión Nacional Bancaria y la Ley relativa al Banco de México, constituyeron las bases legislativas para la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios de fecha 31 de agosto de 1926.

Esta última Ley se refiere de manera específica al banco único de emisión, regulaba a los bancos hipotecarios, refaccionarios, industriales y de crédito agrícola, así como los bancos de depósito y descuento, de fideicomiso, de ahorro, almacenes generales de depósito y compañías de fianzas.

Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares de fecha 3 de mayo de 1941, marca una de las últimas etapas legislativas de trascendencia sobre la materia bancaria; y es así que surge un sistema bancario basado en bancos o sociedades dedicadas en forma especial a una rama bancaria al establecer:

a) La banca de depósito, b) Las sociedades financieras, c) Los bancos hipotecarios, d) Los bancos de capitalización y e) Los bancos de ahorro y préstamo para la vivienda.

Estas cinco clases de bancos eran incompatibles entre sí, de manera que sólo se podía obtener un permiso para operar a la vez, en una sola de las ramas señaladas.

En 1976, producto de la autorización de la Secretaría de Hacienda realizó para que los grupos financieros se pudieran convertir en bancos múltiples que entraron en vigor el 1° de enero de 1979, que ya incorporó el concepto de banca múltiple.

En la década de los años ochenta, producto de agudas crisis económicas, el Ejecutivo Nacional expidió dos decretos de fecha 1° de septiembre de 1982, uno que nacionaliza la banca privada y otro que establece un control generalizado de cambios,

También por determinación del Ejecutivo, nace la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, que entró en vigor el 1° de enero de 1983.

Estas sociedades son constituidas "por un capital participativo de usuarios y trabajadores del 34 % y del gobierno federal en un 66%.

Pero el 27 de diciembre de 1989 se publicó un decreto de reformas a la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, las cuales tuvieron una vigencia de seis meses la función esta era la desregulación y simplificación de diversas figuras y trámites, lo que provocó una importante apertura y promoción a la inversión productiva y que resultaron el parteaguas para la reprivatización de la banca comercial.

De esta manera el 27 de mayo de 1990, son publicadas en el Diario Oficial de la Federación, modificaciones y adiciones al artículo 123 de la Constitución Política, las cuales eliminaban el monopolio absoluto del servicio público de banca y crédito que mantenía el Estado.

De esta manera queda concluido el proceso de reprivatización de la banca comercial mexicana

Sin embargo en los años de 1994-1995 recordado mas por la devaluación del sexenio del ex presidente Carlos Salinas, existió una grabe contracción de la economía mexicana, que afecto gravemente a la banca y a todo el sistema financiero de tal forma que las inversiones extranjeras emigraron y el tipo de cambio aumento y como acción en cadena las tasas de interés se dispararon, y la inflación quedo mas que sustentada.. Es entonces que el Fondo Bancario de Protección al Ahorro, FOBAPROA (existente desde de la época de los 80's),actúo como apoyo de saneamiento de la Banca, solventando obligaciones a corto plazo de moneda extranjera, de tal forma que se pudo controlar y finiquitar satisfactoriamente los adeudos contraídos. Y en 1996 realiza el programa de compra de cartera, en el cual el Gobierno Federal emitía los bonos, para la compra de los mismos, pero al observar que esta operación de cobranza necesitaba ser fondeada la Banca lo realiza y comparte el costo de este y también los beneficios.

1.3 DEFINICIÓN DE BANCO

BANCO

De acuerdo a las definiciones observadas por Instituciones Bancarias un Banco es: "Aquella Institución de crédito considerada como de banca múltiple o de banca de desarrollo que tiene como principal función prestar sus servicios al publico sea de Banca o de Crédito." (1)

Y en forma mas general el Banco es el punto de contacto entre personas que confían el dinero y personas que lo solicitan a través de los créditos.

Para mí el Banco es aquella entidad intermediaria entre el publico ahorrador que deposita sus fondos en la Banca y el publico demandante de estos recursos cuya operación consiste en que el Banco colocara los fondos en diferentes instrumentos de inversión, o bien destinara parte de estos fondos a la solicitud de las personas que lo requieran con cobro de intereses, obteniendo así las dos partes un beneficio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

* Fuente pagina de Internet: http://members.es.tripod.de/andrealcnel/index_3.htm

(1) pagina de Internet: http://www.cbmorg.mx/ser_afmhistoria.htm

1.4 ESTRUCTURA DE LA BANCA Y DEL SISTEMA FINANCIERO EN MÉXICO ACTUALMENTE

Después de haber pasado por muchos cambios y por una continua evolución la Banca y el Sistema Financiero Mexicano se encuentra conformado de la siguiente forma:

Ver figura 1.1 en anexos

Como observamos el sistema Financiero Mexicano, esta formado por tres subsistemas:

1. El primero de ellos integrado por toda la Banca existente en México y cuya autoridad suprema esta encabezada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de la cual se deslindan las demás autoridades.
- a) En primera instancia encontramos al Banco de México, y aunados a este están las Instituciones de Crédito tanto de Banca Múltiple como de Banca en desarrollo, después encontramos al Patronato del Ahorro Nacional y los Fideicomisos del Gobierno para el fomento económico que están representados por las organizaciones y actividades auxiliares de crédito.

En la misma línea tenemos a las Oficinas de Representación de Entidades Financieras del Extranjero y a las sociedades de Información Crediticia así como a las Sociedades de Objeto Limitado.

- b) Por otra parte la Comisión Nacional Bancaria y de Valores se encarga de regular otro subsistema conformado en primer instancia por el Mercado de Valores, integrados a este se encuentran la Bolsa Mexicana de Valores, y el instituto para el Deposito de Valores, y los Calificadores de Valores, las Operadoras de Sociedades de Inversión y las Casas de Bolsa.
2. El segundo subsistema esta integrado en primera instancia por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas de la cual dependen las Instituciones de Seguros y de Fianzas.
 3. El último subsistema esta formado por la Comisión Nacional de Sistema de Ahorro para el Retiro, al cual se le unen las Administradoras de Fondos Para el Retiro (AFORE).
- I. Por ultimo existen dos organismos descentralizados dentro del Sistema Financiero Mexicano que son la Comisión Nacional Para la Defensa de los Usuarios de Servios Financieros, y el Instituto de Protección al Ahorro Bancario.

Como observamos son varios los subsistemas que forman el Sistema Financiero Mexicano actualmente. Pero como el Objeto de la presente investigación es observar la importancia a través del un CAT (Centro de Atención Telefónica), en un banco, solo describiré en forma muy general las funciones de las autoridades que tengan relación a la banca y a esta tesis, de tal forma que ustedes ahora si tengan una perspectiva general de los orígenes de la banca hasta el día de hoy, que ofrece los servicios necesarios óptimos y de punta como es el CAT para el logro de sus objetivos.

LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

Como observamos la máxima autoridad de Sistema Financiero Mexicano es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

De acuerdo al art. 31 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, tiene la autoridad de corresponder a asuntos concernientes a su propia autoridad, pero para objeto de esta tesis únicamente veremos aquellos que son concernientes a la banca:

1. De acuerdo a la fracción VII la SHCP tiene la obligación de planear, coordinar, evaluar, y vigilar el sistema bancario en el país que comprende al Banco Central (Banco de México), a la Banca Nacional y de Desarrollo y demás Instituciones encargadas de prestar Servicio a la Banca y Crédito.

Y en forma general se encargar de:

- a) Prever, planear, controlar, dirigir y supervisar el Sistema Bancario en el cual se incluye todas instituciones dependientes de la SHCP.
- b) Dirigir la política monetaria, y
- c) Poner en vigor las leyes bajo las cual se rige y sancionar las que no sean cumplidas.

COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES CNBV

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores comienza a funcionar en el año de 1925, cuando un año antes se crea la Ley General de Instituciones de Crédito de la cual emana.

La CNBV es un órgano desconcentrado DE LA SHCP con autonomía técnica.

Su objeto social de acuerdo al art. 2 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal es La Comisión tendrá por objeto supervisar y regular, en el ámbito de su competencia, a las entidades financieras, a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público.

También será su objeto supervisar y regular a las personas físicas y demás personas morales, cuando realicen actividades previstas en las leyes relativas al citado sistema financiero.

Y de acuerdo al art. 4 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal sus principales funciones son las siguientes:

1. Supervisión de actividades relacionadas al Sistema Financiero Mexicano a personas físicas, morales y/o entidades.
2. Expedir normas de acuerdo a la información que le proporcionan las entidades.
3. Realizar criterios a los actos y operaciones que se consideren contrarios a los usos mercantiles, bancarios y bursátiles.
4. Emitir las disposiciones necesarias para el cumplimiento de la ley.

Así también la CNBV tendrá la obligación de

- a) Vigilar el cumplimiento de las leyes existentes
- b) Someter a la SHCP a verificar y justificar los medios para impulsar el desarrollo de las operaciones bancarias.
- c) Llevar a cabo evaluaciones a los bancos y a cualquier entidad o instituciones a su cargo.
- d) Imposición de sanciones administrativas en el momento de detectar incumplimiento de las entidades, o instituciones a su cargo.

BANCO DE MÉXICO

El Banco de México quien abriría sus puertas el 1ero de Septiembre de 1925 fue una consumación de una aspiración del país ; Y es que es de recordar que en la historia de la banca (anteriormente descrita), que el Banco de México fue la transformación, de los Bancos de Avío, Montes de Piedad, de diversos bancos extranjeros, de leyes, etc.; sin embargo recordemos que el Banco de México surge como una insuficiencia de funciones de la Comisión Monetaria, por lo que nace en lugar de esta última el Banco de México.

A partir de la creación del Banco de México y de acuerdo a la evolución económica, las cuales han originado que varias actividades y funciones hayan sido modificadas, y que finalmente constituye hoy el fundamento de la Banca

Central que de acuerdo al art. 28 de la Constitución señala que el Banco de México procurara el poder adquisitivo de la moneda nacional, fortaleciendo el desarrollo nacional. Además de que no se constituirá como función monopólica que el estado le confiere en forma exclusiva la acuñación de moneda y emisión de billetes, también regulara los cambios, intermediación y servicios financieros junto con las autoridades competentes.

Su objeto de acuerdo al art. 2 de la Ley del Banco de México será, proveer a la economía del país de moneda nacional, procurar la estabilidad del poder adquisitivo de dicha moneda y proveer el sano desarrollo del Sistema Financiero Mexicano.

Sus funciones de acuerdo al art. 3ero de la Ley del Banco de México:

1. Regular la emisión y circulación de la moneda, los cambios, la intermediación y los servicios financieros, así como los sistemas de pagos;
2. II.- Operar con las instituciones de crédito como banco de reserva y acreditante de última instancia;
3. III.- Prestar servicios de tesorería al Gobierno Federal y actuar como agente financiero del mismo;
4. IV.- Fungir como asesor del Gobierno Federal en materia económica y, particularmente, financiera;
5. V.- Participar en el Fondo Monetario Internacional y en otros organismos de cooperación financiera internacional o que agrupen a bancos centrales, y
6. VI.- Operar con los organismos a que se refiere la fracción V anterior, con bancos centrales y con otras personas morales extranjeras que ejerzan funciones de autoridad en materia financiera."

Como hemos observado el Sistema Financiero y mas aun la propia banca ha sufrido muchos cambios para formar la economía que hoy vemos demasiado globalizada, y que si bien nos percatamos una de las funciones del Banco Central es participar con y en el fondo monetario internacional, con organismos y de cooperación financiero etc., lo que origina que la Banca particular no solo de su mejor esfuerzo al ver que hay muchos contrincantes nacionales, y extranjeros cada vez que vemos que hay un mayor numero de fusiones con la Banca extranjera como ejemplo vemos: al Banco Mexicano hoy Banco Santander Mexicano con Capital del 51% español el restante mexicano, y es que como esta han extendido muchas estos últimos años, y se han dado estas uniones justamente para obtener un mayor numero de servicios y obtener así, mas cartera, y aquí cabe hacer un paréntesis de que sirve en un momento dado tener una gran cantidad de productos y un mayor numero de sucursales, etc., si el servicio existente es pésimo.

Es por eso que hablare en términos generales de lo que es la Banca Telefónica y mas adelante describiré en forma especifica como se maneja mas adelante.

BANCA TELEFÓNICA

Como sabemos en México existe una gran competencia en el ámbito financiero la cual, no solo esta orientada hacia la calidad de los productos que ofrece, como mencionaba por el número de sucursales existentes, entre muchos aspectos que cada uno de los bancos ofrecen de forma similar a la clientela, si no que este va mas allá el cual determina que el mismo publico escoja entre un banco y otro que es "la calidad en el servicio".

Sabemos muy bien que vivimos en un mundo de constantes cambios en donde todas las organizaciones con especial énfasis los bancos, avanzan tecnológicamente al punto tal de que el servicio que ofrecen no solo es de trato personal o de resolución de sus problemas, es decir que el servicio va mas allá de tal forma que los clientes realizan ya sus operaciones a través de la banca rápida llamada "Banca Telefónica".

La Banca Telefónica vino a revolucionar todo el sistema de servicio ya que además de ofrecer ventajas que mencione anteriormente, existen dos formas de atención: el sistema automatizado llamado audiorespuesta, o por atención personalizada con ejecutivo de banca telefónica.

Como se ve la Banca Telefónica pone al alcance de cualquier persona sea cliente o no de la Institución cualquier tipo de servicio que ofrece la banca que va desde información general de productos, a transacciones y liquidaciones de dichos instrumentos todo de forma mas sencilla, rápida, y cómoda que es vía telefónica.

Mas adelante en el capitulo 4 pondré a detalle como es que funciona la banca telefónica y cual es su importancia, así como sus generalidades a través del centro de que da origen del mismo el CAT (Centro de Atención Telefónica).

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPÍTULO 2

CAPÍTULO 2 EL SERVICIO

2.1 GENERALIDADES

Hasta hace algunos años escuchábamos decir a la gente cuando acudía a un lugar "x", lo siguiente..... El lugar es excelente, la comida estaba exquisita, pero el servicio daba mucho que desear...; Pero realidad, ¿Qué es lo que querían dar a entender con el servicio?, ¿Era acaso algo por lo cual la gente ya no quería regresar al lugar descrito?, o algo por lo cual quedaba inconforme?. Como este ejemplo pueden existir muchos otros, sin embargo el tema del servicio era ya escuchado hace mas de 20 años, cuando aun no se le daba la importancia al mismo.

Hoy en día es muy interesante observar como es que va creciendo la preocupación por mejorar la calidad del servicio en todas las organizaciones y cuando menciono "todas" es porque no creo que una sola no tenga un servicio que ofrecer aun cuando el producto que vende es tangible.

Aunada a este punto, así como los servicios que hoy se ofrecen, no son los mismos de antes, tampoco los clientes son los mismos, y por lo tanto estos exigen mas al prestador de servicios a que aquello que les ofrece sea lo mejor, así mismo que sea aquel que satisface sus necesidades, e inclusive que vea más allá de lo que estos necesitan en ese momento, con la finalidad de conservar a estos.

2.2 ANTECEDENTES DEL SERVICIO

Las definiciones oficiales acerca del servicio dan una orientación muy vaga respecto al sentido estricto de la naturaleza del mismo.

Sin embargo lo que realizan estos autores es brindar una idea clara de cómo es que este concepto ha cambiado y evolucionado de acuerdo a la época que se ha vivido, hasta el día de hoy.

Los Fisiócratas (1750 aprox)

Aseguran que toda la actividad proveniente del suelo con especial énfasis la agricultura, la cual era la única forma productiva en esta época, puesto que las demás eran consideradas como estériles.

Adam Smith (1723-90)

Asegura que la producción de bienes materiales, es tan capaz de rendir un ingreso como lo es la agricultura.

Adam Smith hace una distinción entre lo que es productivo y lo que es improductivo

- a) Productivo.- Todo aquello que era tangible y que estaba asociado con la durabilidad económica.
- b) Improductividad.- Los servicios eran estériles, y por lo tanto improductivos porque aparecen en el instante de su realización y no se fija a un producto vendible de tal forma que los servidores eran improductivos.

J.B. Say (1767-1832)

Rechazo el concepto de Smith acerca de los productos intangibles no eran susceptibles de riqueza porque no se consideraban. Say sostiene que las actividades relacionadas con el servicio tiene productividad y utilidad puesto que dan satisfacción al consumidor como ejemplo tenemos al medico que cura al enfermo. A demás utiliza el termino de servicio para sus descripciones.

Alfred Mar Shall (1842-1924)

Sostiene que toda actividad, sea pescador, minero, etc., ofrece servicios para satisfacer los deseos.

Países Occidentales (1925-1960) "Contemporánea"

Es aceptado el servicio como actividad de la Industria la cual era dividida en 5 partes, de las cuales hoy solo esta conformado por 3 partes ya que los dos últimos puntos se consideran como un todo en el apartado de los servicios.

- a) Actividades Primarias : Agricultura, Silvicultura, Pesca, etc.
- b) Actividades Secundarias: Industria manufacturera y de construcción.
- c) Actividades Terciarias: El servicio considerando a los bancos, hoteles, restaurantes, barberías, salones de belleza, etc.
- d) Actividades Cuaternarias (1): Servicios como transporte, comunicaciones, finanzas, administración,(todo aquello que facilite y efectúe la división del trabajo).
- e) Servicios Quintanarios (1) : Incluye los cuidados de salud, educación y recreación. Y todos aquellos servicios que tengan como finalidad mejorar o cambiar a quien los recibe.

^{*} (1)Plancarte De La Garza Rodrigo; El Servicio Como Poder de Cambio, Ediciones Castillo,201 pag.1997

Fuente general: Walters C.G. Y Beirgiel, B J Marketing Channels Scott, Foresman. Ed. GlenviewIll, pag 183,1982

2.3 DEFINICIÓN DE SERVICIO

Existen muchas definiciones de lo que es "El Servicio" como las siguientes:

De acuerdo a **Kotler (1)** El Servicio es, *"Es la actividad o el beneficio que una parte puede ofrecer a otra, y en esencia es intangible, y no deriva de la posesión de nada. Su producción puede estar ligada a un producto material o no."*

Según la **American Marketing Association (AMA) (2)** El Servicio son " las actividades, beneficios, o satisfacciones que ofrecen en venta o se suministran, con respecto a la venta de bienes". Además... *Servicios son todos aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción a deseos y que no están necesariamente ligadas a la venta de un producto o servicio. Producir un servicio puede o no requerir el uso de bienes tangibles, pero cuando se requiere de eso uso, no hay transferencia de ese título a los bienes tangibles.*

Y **Carlos Colunga (3)** describe al Servicio "como aquel que denota la acción o el efecto de servir o estar a disposición de una persona, organización, iglesia o estado."

Muy probablemente, podría hacer una lista interminable de cómo es que cada autor o mejor dicho como cada persona, puede definir El Servicio como tal. Pero que la idea ya se ha dado.

Para mí el Servicio es Todo aquello, sea actividad, beneficio, disposición, que una persona u organización puede dar a otra(o), que tiene como característica principal el que es intangible, y que puede basarse de medio tangibles para su finalidad, pero sobre todo - brinda un extra o un plus (algo más)- que lo hace diferente, permanente y preferente de sus similares en el mercado.

Sin embargo antes de seguir quiero hacer una aclaración referente al termino Servir.

Para mí el ser humano no sirve a otros como su raíz lo indica "como un esclavo", si no mas bien, el ser humano sirve porque así es su deseo hacerlo, pensando que el servir proporciona un sentimiento de satisfacción y de placer al llevar a cabo aquello por lo cual servimos.

Aclarado este punto definiré en el siguiente punto la importancia de servir.

⁽¹⁾ Kotler Philip, Mercadotecnia, Ed. Mac Graw Hill, pag 764, 1996

⁽²⁾ Mercado Salvador, Mercadotecnia de Servicios, Ed FAC S.A. de C.V. : pag 24, 1996

⁽³⁾ Colunga Carlos, La calidad en el Servicio, Ed. Panorama, Pag 24, 1995

2.4 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

Existen en forma general ocho aspectos que caracterizan al servicio que son las siguientes:

1. Intangibilidad.- Un servicio es intangible porque no puede ser tocado, visto, saboreado, olido, ni escuchado antes de adquirirlo por los proveedores.
2. Inseparabilidad.- El servicio esta íntimamente relacionado con su creador-prestador de servicio, ya sea persona, o maquina por lo que no se podrá separar del mismo, puesto que en el momento que realiza el servicio, se consume al mismo tiempo.
3. Variabilidad.- El servicio depende en gran medida, de quién lo ofrece, cómo lo ofrece y cuando lo ofrece. Ejemplo Un Banco puede ofrecer los mismos productos de inversión, que otros bancos, pero el primer banco a diferencia de los otros puede tener un horario de atención en sucursales más accesible, o contar simplemente con mas servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores como es un Centro de Atención Telefónica con atención a las 24 horas del día etc., mientras que otros solo ofrecen el servicio de sucursal. Es por eso que el servicio además deberá de "adaptarse" a las necesidades de cada cliente. Por lo que cada servicio será diferente o variable para cada consumidor.
4. Perecedero.- Los servicios son perecederos por que no se pueden guardar o almacenar, dado que estos se consumen en el momento que son solicitados y se concluyen.
5. Especialidad.- Los servicios son realizados por especialistas y están desarrollados para una determinada actividad, beneficio, etc., especializada.
6. Propiedad.- El cliente tiene acceso al beneficio, actividad, etc., pero no tiene manera de apoderarse o quedarse con el mismo.
7. Demanda fluctuante.- La demanda del servicio es variable dependiendo mucho de sus necesidades, gustos época, moda, tecnología, economía, etc.
8. Heterogeneidad.- El servicio es único e irrepetible por lo que nunca será igual.

2.5 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Existen diversas formas de clasificación de los servicios, pero un esquema general de acuerdo a Salvador Mercado (1) es el siguiente:

a) Crédito y Finanzas

- Bancos
- Bolsa de Valores
- Empresas de Crédito
- Emisiones de Acciones
- Banca Múltiple
- Bonos y Obligaciones

b) Transporte y Comunicaciones

- Servicios de pasajeros, carga y transporte comunes:
 - Aéreo
 - Terrestre
 - Marítimo
- Correo
- Telégrafo
- Teléfono
- Internet

c) Servicios comerciales y de asesoría:

- Servicios legales
- Servicios administrativos
- Servicios contables
- Servicios comerciales
 - Despachos
 - Sociedades
 - Asociaciones

d) Educación

- Pública
- Privada
- Intelectual
- Física

e) Atención médica y cuidado de la salud

- Sanitarios
- Dentista
- Clínicas
- Enfermeras
- Hospitales
- Médicos generales y especializados

f) Diversión y esparcimiento

- Cines
- Industrias turísticas
- Hoteles
- Teatros
- Centros de recreo
- Restaurantes

g) Información

- Prensa
- Informes comerciales
- Radio
- T.V.
- Internet

Mientras que otro autor Kotler Phillip (2), añade los siguientes servicios:

- a) Comercio
- b) Construcción
- c) Inmobiliarias
- d) Religiosas
- e) Reparación

2.6 TIPOS DE SERVICIO

Existen hoy en día, muchas razones para pensar seriamente en el tipo de servicio que presta cada organización, en especial los bancos, ya que además de que esta investigación esta orientada a estos, solo a través de un excelente servicio se logran todos sus objetivos establecidos.

* (1) Mercado Salvador, Mercadotecnia de Servicios, Ed. PAC S.A. de C.V. pag 19,1996

(2)Kotler Philip, Direccion de la Mercadotecnia, Ed. Mac Graw Hill, pag 20,1993

Como es de suponerse, existen dos tipos de servicio.

1. El Servicio Inferior.- Es aquel en el que indudablemente orilla a la organización a su desaparición.
2. El Servicio Superior.- Considerado como la atención de excelencia que una organización deberá prestar al público para su éxito y evolución.

Pero para que se pueda tener una idea más amplia de lo que es cada uno los explicare e forma mas detallada a continuación:

A. El Servicio Inferior

En la vida real, mas de una vez nos hemos enfrentado con situaciones muy similares a estas:

Ejemplo 1: Se presenta un caso de emergencia por lo que salgo de mi lugar de trabajo y me percato de que no traigo efectivo, para todas las actividades que tengo que hacer, entonces me presento en el primer cajero automático que encuentro, para sacar dinero, y veo que en el mismo aparece una leyenda..... efectivamente no hay sistema y no cuento ni siquiera con un peso en el bolso para poder desplazarme a otro cajero.

Como esta situación podemos poner muchísimas, como es el caso de las citas al medico, en donde te tardas menos en la consulta que el tiempo que esperabas pacientemente para poder entrar. Es muy posible que esta investigación pudiera llenar de todos los existentes (para desfortuna de todos), malos servicios, pero la razón de esta investigación no esta orientado a esto si no ha determinar en un pequeña parte, el por qué de estas situaciones, y cómo es que existen muchas instituciones que brindan un servicio eficiente.

Desafortunadamente este problema tiene su origen el la propia empresa, instituciones, etc. Y es que en muchas de estas organizaciones, no solo mexicanas si no extranjeras también, siguen confiadas a algunas ventajas o innovaciones que tienen, sin darse cuenta que la principal fuente de oportunidades que podría tener es *el servicio*, que se ofrece al cliente.

Ahora bien, este tipo de empresas que prestan un servicio inferior, general mente presentan las siguientes características:

- 1) El personal que labora en la Institución, por lo general no se encuentra bien capacitado para poder brindar la ayuda necesaria a los clientes, al mismo tiempo no parecen estar motivados, son apáticos y evasivos, y por lo tanto no prestan atención a lo que el cliente le solicita.
- 2) En la organización existen barreras de comunicación, jerarquización, de delegación de autoridad y menos aun existe la iniciativa de los empleados.
- 3) Las organizaciones que crean departamentos de atención al cliente, o bien

- aquel personal que esta en forma directa de contacto con el cliente, serán las únicas personas encargadas de dirigirse e interactuar con él; cuando esto es totalmente falso, ya que toda la organización deberá estar involucrada en las necesidades, satisfacciones etc., que el mismo necesite,
- 4) Y por ultimo las instituciones creen que si el cliente se queda callado es, porque no tiene nada que opinar, no existen quejas y la calidad que ofrece el servicio es la que el necesita, cuando esto también es totalmente falso porque si los clientes no hablan es porque se están alejando o están buscando otras opciones que si cumplan sus deseos
 - 5) Al no existir quejas, ni opiniones del cliente, no habrá una retroalimentación en la empresa, por que no sabrá cual es la situación de esta en el mercado y en el gusto de la gente.

Como se ve son muchos los factores que pueden ser considerados en un servicio malo, pero, ¿cómo actúan las instituciones que llevan a cabo un servicio de calidad o alto?, O ¿cómo es que podrían cambiar estas instituciones para poder tener un buen servicio, un servicio de calidad? . Y eso es lo que veremos en el siguiente punto.

B. Servicio Superior.

Por otra parte las compañías que se dieron cuenta de que, el servicio de calidad era aquel, que los hace ser un arma competitiva y que gracias a esto los convierte en lideres en su ramo, y han determinado también que el servicio de excelencia es hoy en día *UN IMPERATIVO DE SUPERVIVENCIA*.

Como ejemplo de que las instituciones se han preocupado mas por la mejora de sus servicios, como los bancos que han dejado atrás el realizar todas sus operaciones a través de la sucursal realizándolas vía telefónica, cuyo tiempo de realización de la operación es de 1 minuto 20 segundos, a 3 minutos.

Y es que las compañías se preocupan hoy por ofrecer servicios de alta calidad, no tienen secretos o trucos para hacerlo solo llevan a cabo las siguientes medidas.

- 1) De acuerdo a la opinión de Stanley Marcus (1) señala que: " No se esta realmente en un negocio para obtener beneficios, si no que se llega a un negocio para ofrecer un servicio que sea tan bueno y que tenga tanta calidad, que la gente este dispuesta a pagar un beneficio como reconocimiento de lo que esta haciendo por ellos".
¿Qué quiere decir con esto?, Primero que efectivamente un negocio se inicia por que se quiere tener utilidades, pero lo principal es entonces es ofrecer el mejor de los servios para atraer a los consumidores a que adquieran su servicio. ¿Pero como lograr tener un servicio de calidad o superior?...

- 2) El servicio superior se logra con la ayuda de toda la organización si esta está involucrada desde el presidente, hasta los empleados y estos a su vez están capacitados, motivados y orientados a que su principal objetivo es brindar una completa satisfacción al cliente, entonces no hay mas de que hablar ya que la iniciativa, la comunicación, es alta y esta permitida porque se cree, se valora y se respeta a su personal.
- 3) Las empresas de alto grado en servicio se preocupan constantemente por su cliente y por su personal. Si el personal tiene la camiseta puesta, se le escucha y se le respeta, eso se reflejara en el cliente, y si a la vez este escucha los comentarios y sugerencias que el cliente hace la Institución hará hasta lo imposible porque se sientan satisfechos.
- 4) Y si a los puntos anteriores agregamos las reatrolimentaciones que cliente le haga a la empresa, mejorando toda la institución estando a la cabeza de toda competencia.

Como vemos no es un trabajo difícil, solo consta en abrir los ojos y darse cuenta de las deferenencias que dañan a la organización, y estar siempre dispuestos al cambio.

2.7 EL CICLO DEL SERVICIO

La mayor parte de las veces que acudimos a un determinado servicio sea, medico, bancario, de diversión, etc., no nos damos cuenta de todo el proceso que implica el llevara cabo la acción o el llegar al lugar y concluir satisfactoriamente con lo que se necesitaba o solicitaba o solicitaba.

El ciclo del servicio es realizado en primera instancia por la empresa o la institución que prestara sus servicios, la cual determina primero ¿Qué servio prestará?, ¿A quién lo dirigirá?, ¿Cuándo y cómo lo hará?, etc., y una vez organizada y consolidada, lo realizara para cada tipo de cliente un ciclo determinado.

Para poder comprender más fácilmente el ciclo del servicio de creación de la empresa, así como el ciclo del servicio para los clientes, se observara el proceso a continuación para cada uno.

1. CICLO DE LA EMPRESA

- a) La empresa de termina el tipo de mercado al cual dirige su servicio así como, cuáles son las necesidades del publico que consumirá sus servicios.

Esto determinara quienes serán los usuarios del servicio, y estos se logra saber llevando a cabo un estudio de mercado en donde se establecerán parámetros tales como edad, percepciones económicas, gustos, expectativas necesidades, etc.

- b) Una vez determinado el mercado y analizadas las necesidades, la empresa entonces planea si estas necesidades pueden convertirse en servicios.- Toda la organización se reúne para determinar si puede ser cubierto el servicio o no. Si se pueden realizar los servicios se realizan sistemáticamente los procedimientos y con base en la planeación del servicio y en relación a la serie de actividades y acciones a seguir para el cumplimiento de las necesidades del cliente.
Si no puede ser cubierto el servicio hay que revisar y analizar todo el esquema detectado los errores y volver a definirlo para continuar con el proceso.
- c) Realización del servicio.- Es el punto en el cual toda la empresa pone manos a la obra para prestar el servicio. Cada empleado realiza su trabajo, llenado a cabo todos los puntos de un alto servicio.
- d) Revisión y Evaluación de cumplimiento de objetivos.- Es el punto donde la empresa hace una estricta examinación de todo el proceso, con la finalidad de saber si se esta cumpliendo con las expectativas y necesidades del cliente, y para ver si la empresa logra sus metas propuestas.

Como se pudo observar el Ciclo del Servicio no es un caso complicado, pero si requiere de todas las partes que lo conforman contribuyan a llevarlo a cabo.

En el caso del Ciclo de lo Clientes, como hacia mención este variara de acuerdo a las necesidades, expectativas, actividades, etc., que este tenga que realizar.

Antes de seguir quiero hace un breve paréntesis para hacer mención de que cada punto del ciclo sea cual sea de cliente o de la empresa (porque además la empresa puede tener mas ciclos para la creación de nuevos productos, para la integración de mas personal a la misma etc.), tendrán a cada momento o cada punto se vaya realizando el ciclo un momento de verdad el cada paso el cual determina en momento dado su continuación o su revisión del paso para checar los puntos que están obstaculizando el poder proseguir con el ciclo.

En el caso de los clientes un ejemplo de muchos que pueden existir y que se dan cada momento, seria el siguiente.

2. CICLO DE CLIENTE

Este caso es aplicado en forma general a los clientes que aperturan una cuenta en una Institución Bancaria.

- a) El cliente llama al centro de atención telefónica para pedir informes acerca de una cuenta.
- b) El ejecutivo de la banca telefónica le informa que cuantas existen de acuerdo a sus necesidades, así como también le explica cuales son sus características, de la misma. También le dice que documentos deberá de llevar para que puedan aperturarle la cuenta que el quiere, así como el lugar físico donde se encuentra la sucursal más cercana al sitio en el que el se encuentra.
- c) El cliente sale de su casa o el del lugar de donde este para dirigirse a la sucursal, con los documentos solicitados y dispuesto a aperturar la cuenta en la sucursal.
- d) Llega y busca las calles en donde esta situada la sucursal la encuentra y estaciona el coche, y se baja para que un ejecutivo le atienda.
- e) Le atiende un ejecutivo y le explica en forma detallada, las características de la cuenta que el quiere aperturar.
- f) El cliente la acepta y el ejecutivo le apertura su cuenta, pidiéndole los documentos necesarios.
- g) El cliente entrega los documentos y cuestiona al ejecutivo de dudas que esta tenga.
- h) El ejecutivo responde a sus preguntas, termina de aperturar la cuenta y entrega la papelería correspondiente al cliente explicándole como es que quedó actualmente su cuenta, y le pide las firmas necesarias al cliente.
- i) El cliente firma los documentos y se queda con los que le dijeron.
- j) Da las gracias si no tiene nada mas que preguntar, y se retira
- k) El ejecutivo lo despide
- l) El cliente se dirige a su coche y se va.

Como describo este proceso puede ser modificado, de acuerdo alas necesidades y prioridades que tenga el cliente en ese momento o en esa época.

En muchas ocasiones, si es que la mayoría de las veces el único que puede observar todos los ciclos del servio es el cliente, ya que el percibe que es lo que esta mal o que procedimiento no fue realizado de forma correcta, mientras que la organización solo se dedica a realizar el trabajo y a detectar anomalías desde el ángulo que los pueden visualizar y es aquí donde el cliente puede ayudar en gran parte a la institución a mejorar el proceso y adaptar al ciclo a sus necesidades, expectativas.

2.8 EL SERVICIO DE CALIDAD

Es interesante observar como es que en los últimos años ha ido creciendo la preocupación en las empresas por mejorar la calidad en los servicios. Y es que hoy "la Calidad del Servicio" es de vital importancia para cualquier negocio, en especial para los Bancos, que es lo que hace que un cliente pueda elegir entre uno u otro.

La importancia para todas las empresas por el servicio de calidad radica sencillamente, en que es lo que hace que crezca la empresa ya que, a través de esta los clientes se sienten satisfechos con relación a sus necesidades, gustos, que la empresa les brinda y si no es así se irán con aquella que si lo haga.

Como se ha observado el Servicio es el principal aspecto que se debe de cuidar en toda empresa, u organismo si es que se quiere seguir viviendo en el publico consumidor, sin embargo hay que destacar que para poder seguir existiendo en la preferencia del publico consumidor, no solo se necesita ofrecer un servicio como el que muchas empresas o instituciones pueden proporcionar, si no que hay que ir mas allá el ya que el *Servicio de Calidad* no solo se limita a atender al cliente en el momento de su compra, si no que es aquel que cuida todo los aspectos que necesita, que quiere el cliente antes y después de la misma, con la finalidad de que este pueda regresar posteriormente.

Pero ¿Qué es el Servio de Calidad?, ¿Cómo lograrlo, conseguirlo o hacerlo?, no es una tarea fácil aunque muchas empresas creen que el servicio de calidad es aquel en el cual un grupo de personas de la organización orientan, escuchan , y atienden al cliente, cuando lo que ellos confunden es un servicio mediocre con un servicio de calidad.

A continuación describiré algunos puntos, para que se pueda observar que puntos son los que se deben de modificar y cambiar en los Bancos y en las empresas.

1. La mayor parte de las organizaciones de servicios están orientadas únicamente a la atención del cliente a un departamento de servicio, excluyendo al resto de la compañía.
Y es que invariablemente se observa que en la mayoría de las empresas, las áreas dedicadas a la atención al cliente, son las únicas que en realidad se involucran realmente con el cliente, mientras que el resto no se entera de las situaciones existentes con el mismo, provocando que muchas de las operaciones relacionadas con el cliente se retrasen, o las revuelvan por falta de involucramiento con el cliente, llegando a ocasionar disculpas en un momento dado, por falta de información, por lo tanto de un mal servicio, que sigue siendo por lo tanto un arte perdido.

2. Los altos mandos jerárquicos deben de saber dirigir a la organización, y no "saltar" cuando sienten el impacto de del mal servicio.
Se debe de dejar ya atrás el sentido arcaico de que el jefe es el que manda, y que este puede sentarse en la postura de ogro cuando el impacto de la utilidad y huidas de los clientes no son o que él esperaba. Es por eso que hoy las gerencias, dirección o cualquier alto mando deberá de saber dirigir, orientar, informar e integrar a su personal a fin de que todos se sientan que son parte de los resultados obtenidos, pues si desde la cabeza de la organización de la empresa no se involucra en la situación y relación de la misma, e involucra a toda la empresa, no hay nada que arreglar en esta.
3. El servicio tiene mas impacto económico de lo que se piensa y si no se proporciona de manera eficiente y correcta es peor de lo que se imagina.
De acuerdo a alas investigaciones realizadas, se sabe que muchas compañías gastan grandes cantidades de dinero para "tratar" de traer los clientes perdidos, y segundo para orientar el servicio que en un instante orillo a tener dichas perdidas.
No hay que hacer suposiciones acerca del servicio, ya que muchas veces ofrecemos servicios que el cliente no requiere, y o que quiere realmente de la empresa la misma no se lo proporciona.
4. Los empleados de la organización son el principal mercado a convencer del servicio que se ofrece, así que hay que convencer a estos acerca del servicio, para que entonces el pueda venderlo a los clientes. Es decir si los empleados no tiene puesta la camiseta de la empresa, y a esto le agregamos que el personal no este, motivado, incentivado y mucho menos aun capacitado y respetado en donde sus ideas e iniciativas sean tomadas en consideración, nunca entonces y por seguridad tendrá clientela fiel, y mucho menos estará orientado hacia un servicio de calidad.
5. Los políticas, procedimientos etc., de la organización son enemigos del servicio. Muchos de los problemas de un mal servicio, y que parece que evitan el servicio de calidad, están relacionados a un tipo de sistema, sea políticas, autorizaciones, reglamentaciones organizacionales, que orillan a dos cosas; una que el servicio sea convertido en un servicio mediocre y dos que el cliente no regrese por lo que si no se cambia este tipo de sistemas pensando en el cliente, se olvidara por completo de calidad en el servicio, de satisfacción en lo que el cliente busca, y menos aun de un éxito en el mercado.
6. Mientras mas tiempo se este en un negocio de servicios, mayores serán las exigencias del cliente que se tendrán que satisfacer de la forma mas eficiente.
Se sabe que en un mundo tan diversificado y globalizado como es el nuestro en donde mas del 65% de las actividades económicas están relacionadas con los servicios y que por lo tanto existen muchas instituciones y empresas que ofrecen servicios similares al que pueden

ofrecer, por lo que puede dar origen a que si en un momento dado la empresa no se preocupa por el cliente tendrá más opciones de donde escoger en donde se cumpla con lo que el quiere y que por lo tanto existe con servicio de calidad.

2.9 LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO DE CALIDAD

Como he venido mencionando el servicio no solo consiste en servir a los otros como, una maquina lao pudiera hacer, ni tampoco se implica a sonreírle a un cliente y decirle un vuelva pronto, o simplemente ofrecer las mejores tasas de interés, si no que el servicio va mas allá, y en un momento dado puede convertirse en un factor de presión, de ventaja, de crecimiento y desarrollo o simplemente marcar el fin para cualquier organización.

Entonces en que radica la importancia del servicio:

1. Hoy en día cuesta de 4 a 5 veces mas ganar a un cliente, que conservar uno que ya tiene la empresa (y este factor puede variar dependiendo los competidores).
2. Los beneficios obtenidos por el cliente son transformados en utilidades o beneficios para la empresa.
3. Es más fácil que la gente pueda hacer comentarios de un mal servicio, que de uno bueno.
4. Cuando una persona esta satisfecha con un servicio en un futuro no muy lejano sugerirá en un promedio de 9 personas el servicio.
5. Un cliente requiere de una "docena" de excelentes servicios para olvidar uno malo.
6. Es necesario consultar cual es la satisfacción del cliente con el servicio que ofrecemos, de lo contrario de dará cuenta de la insatisfacción del mismo una vez que se haya marchado.
7. El brindar "un plus o extra", en el servicio determina la diferencia futura entre escoger uno u otro servicio.
8. Los servicios que ofrecen calidad, requieren de gente de calidad.
9. En México existe un gran porcentaje de organizaciones que captan capitales nacionales y extranjeros a través del servicio como: la Banca, Turismo, Transporte, Comunicaciones etc. Y por si esto no fuera poco.
10. El 65% de la mano de obra mexicana trabaja en empresas de servicios (1).

2.10 EL PROBLEMA DEL SERVICIO

Ya he hablado de lo que es el servicio, su ciclo sus características, y del servicio superior e inferior, entre otros aspectos pero en realidad sabemos ¿Dónde esta el problema o la falla que ocasiona el servicio no sea de calidad?

⁽¹⁾ Finete: Secretaria de Turismo, año 1995

Existen únicamente dos caminos que lo pueden ocasionar:

- Es todo el esqueleto organizacional formado por todo el personal.
- O son los sistemas, y medios a través de los cuales se ayuda la empresa para llevara a cabo el servicio de calidad que espera tener tanto el cliente como la Institución.

Muchas personas podrían contestar que el problema de un mal servicio radica principalmente en los medios en los cuales se apoya la empresa, porque los equipos que utiliza para realización del servicio son obsoletos, o también porque las técnicas que utilizan no son las adecuadas para satisfacer las necesidades actuales de los clientes, etc.

Otros expertos opinaran que modificando la actitud de la gente, capacitándola, motivándola, etc. cambiara más rápido la forma de llevar acabo el servicio.

MI opinión y mi punto de vista es que, hay que ir reestructurando las dos partes con la finalidad de detectar anomalías conjuntas ya que por ejemplo quizá: Un empleado niega el servicio al cliente porque lo que el pide va en contra de una política de la empresa que así lo establece. Claro esta que el personal es quien detecta las anomalías de las políticas objetivos etc., que en un momento dado puedan afectar a la satisfacción del cliente y digo que son lo empleados quienes son los primeros en saberlo ya que ellos se encuentran en contacto directo con los clientes y con los sistemas para llevara acabo el servicio y por lo tanto empezaría por analizar los medios con los cuales se apoya el servicio y reestructuraría los procedimientos y políticas de tal forma que los adaptaría y desbloquearía los sistemas que impiden al personal trabajar en forma adecuada. De tal manera de que siempre de se observe que existen formas y procedimientos más ágiles, sencillos, y claros para que el personal pueda realizar su trabajo eficientemente este se vea reflejado en la forma de trato con el cliente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.11 LAS OPORTUNIDADES Y BENEFICIOS DEL SERVICIO DE CALIDAD

El servicio hoy en día ofrece mas oportunidades y beneficios de lo que se puede llegar a imaginar.

Muchas personas y muchos negocios que han descubierto la forma correcta y eficiente de atender a los clientes por medio de un excelente servicio, de un servicio de calidad, sin duda alguna han llegado a obtener varias de las siguientes oportunidades y beneficios:

- 1) El servicio de calidad se traduce en ganancias de todo tipo en las empresas.
- 2) Existe la continua superación personal y profesional.
- 3) Si el servicio en una organización es excelente, estará presente siempre en los clientes y entonces tendrá una preferencia y lealtad por su servicio.
- 4) Satisfacerá siempre alguna necesidad o gusto del cliente.
- 5) Se ganara el liderazgo, prioridad y participación en el mercado.
- 6) Siempre tendrá una buena comunicación interna-externa.
- 7) En el ámbito demográfico el servicio crea el desarrollo de nuevas ciudades y regiones, atrayendo a todo tipo de clientes (1).
- 8) Crea el desarrollo de nuevos empleos(1).
- 9) La calidad de vida mejora al tener mas de un sueldo en casa y la familia puede gastar mas en os servicios disponibles (1).
- 10) En el aspecto económico con la globalización las empresas de turismo, esparcimiento, Internet, bancos, han sido más explotados, y sometidos a constantes cambios, no solo en México si no en todo el mundo, lo que provoca que su pago sea realizado al tipo de cambio en dólares o su equivalente.

El hecho de brindar un excelente servicio proporciona beneficios muy considerables no solo en las empresas o en instituciones si que va mas allá, ya que el servicio es el punto que marca el que un cliente se quede con la organización, es lo que hace diferente a los competidores haciendo que esta sea la mejor elección.

CAPÍTULO 3

CAPÍTULO 3 EL CLIENTE

3.1 GENERALIDADES

En el capítulo anterior describí en términos generales, la importancia del servicio con calidad para el público consumidor llamado cliente, sin embargo de nada sirven todos los esfuerzos realizados, si no es lo que este último espera y desea.

Estar orientado al cliente es entonces y de acuerdo a la teoría de James G. Show (1) "es proporcionar un valor agregado a los bienes, servicios, experiencias personales que los clientes encuentren útiles, prácticos y placenteros"... además significa que el banco o la empresa o quien este orientado al cliente satisfaga sus necesidades no solo hasta la expectativa que el espera, si no que vaya mas allá de lo que el cree que se le proporcionara, y es aquí donde se vuelve a retomar la conciencia de que todas y cada una de las organizaciones acerca de la calidad, ya que la calidad no solo es intrínseca al prestar un servicio que traiga consigo el escuchar , atender, anticipare o participa toda la organización para atender al cliente, si que esta por si misma implica el poder ir, hacer, y sacrificar todo lo que sea necesario para y por el cliente, ya que es por el es por quien surgen , y se desarrollan todas las instituciones y organizaciones existentes; si no se piensa primero en el cliente tenga por seguro que no llegara a ninguna parte.

Pero ¿Quién es cliente?, y ¿Por qué surgen las organizaciones por el?, ¿Por qué es tan importante?, y ¿Qué consecuencias puede ocasionar el no prestar atención a sus necesidades , expectativas, gustos y quejas?, este y otros puntos más acerca del cliente lo veremos a través de este capítulo.

3.2 DEFINICIÓN DE CLIENTE

En primera instancia es de saberse, que debe de existir una persona, que sea el usuario final de todo el proceso de servicio que lleva a cabo la empresa, por lo que podría decir que el cliente puede ser entonces:

- La persona más importante para la compañía sin la cual no existe. Es decir es la persona de la cual depende la empresa para poder existir.
- El cliente es la persona, que hace que todos los miembros de una organización, banco, etc., piensen y trabajen sobre sus necesidades, gustos expectativas, etc., para satisfacerlas
- El cliente es la persona para al cual se crean servicios, productos, empleos, ciudades, e inclusive la misma economía con la finalidad de satisfacer todo lo que el busca o quiere.

Y es cierto el cliente puede significarse esto y muchas cosas más que abarcan una serie de procesos para llegar al resultado que es percibido por una

(1) G. Show James, El Cliente Quiere... Calidad, Ed. Prentice Hall, pag.20,1987

satisfacción de deseos, gustos, y necesidades de los clientes.

Por otra parte y de acuerdo con la definición de Silverman Linda (1) "el cliente es aquella persona que impulsada por un interés personal tiene la opción de recurrir a usted (haciendo referencia a la empresa u organización), en busca de un producto o servicio, o de ir a otra parte."

Pero también cabe mencionar que el cliente es una persona de carne y hueso que tiene sentimientos y un sentido de razón, el cual determina en un momento dado su compra. Es por eso hay dos puntos que no hay que perder de vista:

1. El cliente involucra su razón y sus sentimientos en cada compra o adquisición de un servicio, pero también.
2. Debe de existir siempre calidad en el servicio, de o contrario el cliente tendrá mas opciones de compra.

Como se puede observar, nuevamente se hace hincapié en la calidad del servicio, sin la cual el cliente se marchara y escogerá otro servicio y nuevamente la empresa seguirá el camino para atraer al cliente, etc., del cual ya he hablado en el capítulo anterior.

Es muy cierto que debe de existir calidad en el servicio para que el cliente pueda escogerlo pero, la pregunta ahora es.. ¿Por qué son determinantes los sentimientos y la razón para el cliente al adquirir un servicio?. Sencillamente porque ambas partes influyen en las decisiones que se llevan a cabo toso el día, las cuales van desde el momento por ejemplo de desayunar, hasta que banco escoger para invertir el dinero, o que hospital acudir para hacer un análisis. Como ustedes observaran en el transcurso del capítulo verán que estas son determinantes en el momento de la adquisición o satisfacción de lo que el cliente quiere.

Ahora bien existen, muchas más definiciones de lo que es el cliente, como es la más simple que es la del diccionario (2) acerca de que "el cliente es aquella persona que compra en un establecimiento". Pero el objeto de este capítulo es abarcar todo el panorama de quién es, qué tipos de cliente existen, clasificación de clientes etc., y una vez que ya tenemos una idea de la definición de cliente veremos todo el panorama de lo que es el mismo.

3.3 CLASIFICACION DE LOS CLIENTES

Dentro de la extensa gama de servicios se puede pensar que existirá de igual manera una clasificación de clientes, sin embargo, la clasificación de esta solo se encuentra dividida en dos partes

* (1) Silverman Linda; Primero soy yo!; Editorial Norma; pag 9 ;1990

(2) Pequeño larousse ilustrado; Ediciones Larousse S.A. de C.V.; 1992

1. Clientes Primarios
2. Clientes Secundarios

1.- Clientes Primarios:

Son los clientes llamados "la razón de una empresa", ya que todo el proceso o ciclo que se desarrolla en la organización, esta orientado hacia la consumación de mismo servicio por el cliente (cliente final).

Muchas veces mientras se lleva a cabo el ciclo del servicio se puede llegar a desdubicar quien el cliente final (o primario según como se vea), como es el caso de la banca en el que un ejecutivo de banca que atiende al cliente para aperturar una cuenta como fue en el caso del capitulo II , el ejecutivo en un momento dado recibe instrucciones del gerente de la sucursal, puede llegar a desorientarse. La única brújula existente para saber quien es el cliente primero es orientarse a las necesidades y expectativas del cliente primario sin olvidar las posibles mejoras que se pudieran hacer para realizar el servicio, por parte del cliente o que el mismo empleado haya percibido.

2.- Clientes Secundarios

Por otra parte el cliente llamado cliente secundario debido a que su interés no radica en la adquisición del servicio como tal, si no mas bien es aquel que actúa como parte intermedia para la adquisición del servicio.

El cliente secundario es llamado también como cliente financiero dado que su fin principal no es el hacer la operación de satisfacción por ejemplo en el caso de un cliente que tenga dinero e en el banco y utiliza como intermediario para hacer su tramite a la Casa de Bolsa, quien finalmente invierte el dinero en acciones en la Bolsa Mexicana de Valores.

Si se observa detalladamente el fin de la casa de bolsa no es llevar a cabo la operación, si no el lucro o ganancia que tenga el llevarlo acabo, recuérdese que las casas de bolsa cobran una cantidad de dinero sobre el total de l que se invierte por llevar a cabo dicha operación.

Dentro de amabas categorías pueden existir clientes externos y clientes internos considerando a estos últimos aquellas personas que trabajan en la operación de un ciclo de la empresa y que consumen como clientes parte de este proceso y que puede llegara mejorarlo detectando las deficiencias mientras que el primero es aquel que adquiere los servicios y no participa o labora en el proceso del a empresa.

3.4 TIPOS DE CLIENTES

Así como la mayor parte de los clientes exigen sus derechos en el momento de recibir un servicio, del cual si no se llega a satisfacer completamente sus necesidades, lo dejan y buscan un servicio que si lo haga; Por otra parte existen también la otra cara de la moneda, es decir los clientes que no saben apelar su derecho por lo que el prestador de servicios, le proporciona el mismo pero... a su manera. De tal forma que los clientes no hacen ni el menor intento para que mejore el servicio en la Institución o simplemente para modificar el nivel de calidad que le brindan en la prestación de este ultimo.

Como estos dos tipos de clientes existen muchos mas, los cuales deberá de identificar la empresa, la banca o cualquier organización para mejorar las relaciones cliente-prestador de servicios, así como para solucionar y determinar en el momento de prestar el servicio quien es el que tiene la mala actitud para solucionarlo u orillar al mejor camino para prestar así el servicio que espera el receptor de mismo, de tal forma que la organización logre su cometido tener clientes fieles que estén dispuestos a regresar por el servicio.

Sin embargo como comentaba en un principio existen mucho mas clientes de lo que uno se puede llegar a imaginar, pero de lo que yo e observado y he investigado, existen en forma general 12 tipos de clientes, los cuales describiré brevemente a continuación.

1. El cliente quejumbroso: Es el cliente caracterizado porque a todo lugar que lega, nada le parece, ni le gusta, quejándose en todo momento de todo lo que se le presenta, y el prestador de servicios nunca a su punto de vista puede dejarlo satisfecho.
2. El terco: Su principal característica es repetir constantemente su punto de vista, (sin escuchar casi nunca la del proveedor de ser), hasta que terminan por hartar al prestador de servicio y hace que este termine por darle por su lado.
3. El Malhumorado: Este cliente se caracteriza de los otros porque siempre trata de hacerle la vida imposible a la gente que le rodea ya sea al prestador de servicios o la persona que se le presente, desquitara su enojo de cualquier forma entre ellas haciendo gestos.
4. El Sabio.- Este tipo de cliente conoce y sabe de todo tipo de servicio que se le presente para el no hay nada que no lo conozca y menos aun nada que tenga que sugerírsele u orientarlo a satisfacer sus necesidades.
5. El dudosos: Es el cliente que no sabe nunca lo que quiere y por mas esfuerzos que el prestador del servicio haga, nunca determinará a ciencia cierta si lo que le llevo, o lo que le sugirió fue de su total a grado.
6. El Influyente: Este cliente se presenta siempre con aire de superioridad y pretende que se le sirva como si los que le rodearan fueran esclavos, ordenando todo lo que él quiere de forma grotesca, y altanera de tal forma que sino se hace lo que él dice y en momento que dice, sacara a relucir sus influencias sea su Papi, su amigo el comandante o quien sea.

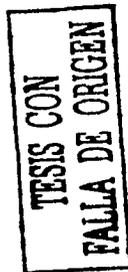
7. El desesperado: Todo servicio lo quiere en el momento, para este cliente todo el servicio es lento e ineficiente y por mas que el servidor ponga su mayor esfuerzo por hacer el servicio más rápido del tiempo establecido, no lo complacerá del todo pero si se exasperara debido a la lentitud del servicio.
8. El perfeccionista: Para este tipo de cliente todo esta mal estructurado, relacionado o hecho. Si el prestador de servicio intenta sugerir sobre algo el cliente ya lo conoce, e incluso ya ha hecho correcciones en el mismo, o simplemente una vez que se lleva a cabo el servicio siempre le faltara o le sobrara algo por lo que es muy probable que lo devuelva ya que no cumple sus expectativas.
9. El cliente me da igual: Este cliente es considerado como uno de los peores; este cliente esta relacionado a la regla de "y de que sirve hablar, o explicar algo si no van a cambiar". Es cliente denominado como conformista, ya que lo que le den y como se lo den representa exactamente lo mismo para el.

Pero también existen clientes como:

10. Consejero- Analista: Este cliente afortunadamente brinda una retroalimentación a la empresa sugiriendo los puntos que el mismo analiza del servicio, para que sean superados y mejorados a los que la competencia tiene.
11. Agradable: Este cliente es mejor conocido como el sonrisas, pues antes de comenzar a darle el servicio, el ya esta sonriendo y preguntándole al prestador de servicios como le va. A este cliente si el servidor le sugiere algo y este queda complacido por la opción, téngalo por seguro que se lo agradecerá infinitamente.
12. El cliente fiel: Este cliente puede llegar o no a tener las dos últimos características de cliente, pero indudablemente este cliente regresara siempre a la institución y no la cambiara porque el servicio que esta ofrece es justo lo que el quiere y necesita por lo que no buscara mas.

Se que la mayor parte de los bancos y empresas desearía tener únicamente los tres últimos tipos de clientes, pero como no es así la institución o empresa tendrá la gran tarea primero de prestar un servicio de calidad y segundo saber orientar realmente al cliente así como convencerlo de que el servicio que busca es el que justamente es el que ofrece la empresa.

Hay que recordar que todas las Instituciones Bancarias tienen la misma estructura o si no similar de su Banco, con diferentes tripulantes y distintos tipos de clientes, pero solo si se sabe tratar al cliente y brindarle el servicio de calidad el cliente decidirá si se quedara en ese Banco o lo cambiara por otro, y este último se hundirá con toda la tripulación.



3.5 LA RELACIÓN CLIENTE-EMPRESA

En la relación cliente-empresa debe de existir una idea que considero fundamental par saber si esta va (la empresa), va por el buen camino y es que cuando la empresa haya logrado adaptar la filosofía del servicio al cliente habrá logrado entonces ya casi la mayor parte del camino. Lo que quiero decir con implantar una filosofía de servicio al cliente es porque desde el presidente de la compañía, hasta el ayudante de intendencia y desde el personal de mayor antigüedad y el de recién ingreso logren contestar las preguntas de... ¿a quien se dedica la empresa? Y ¿para qué? y ¿por qué?, sabremos que estará en el rumbo correcto solo si dice que se dedica a la creación y solución preventiva y activa de la necesidades y gustos de todo tipo de clientes, para llegar a ser la mejor en su ramo y por lo tanto de el gusto del cliente.

Desgraciadamente existen muchas empresas y también muchas instituciones bancarias que penosamente, ni siquiera el presidente, saben porque se creo la institución y menos aun estarán enterados de cuales son las necesidades problemas, expectativas, gustos etc., actuales de los clientes.

Todo el problema de el no tener conocimiento de lo que pasa en la empresa radica en un megaproblema y lo llamo así porque la mayor parte de la empresas que no tiene idea de porque no tienen éxito con o clientes lo deben a este gran problema que es su estructura organizacional llamada piramidal esta invertida, y así lo afirmo porque la base de todo deberían de ser los clientes, (aunque muchas veces ni siquiera ellos aparecen en las estructuras), y aun cuando los clientes deben de ser el primer elemento hacia lo cual debe de estar dirigida la organización no lo esta; y que decir del personal llamado para mi personal estrella porque ellos son los expertos en saber que es lo que necesita y busca el cliente para que entonces la organización pueda entonces llevar a cabo todos sus planes y seguir en pie, muchas veces es mas mal pagado y lo peor menos capacitado.

Para la mejor comprensión, obsérvese las figuras 1.1 y 1.2 las cuales hacen referencia a los diferentes tipos de empresas dirigida a la org., y al cliente.

Figura 1.1
Estructura Orientada a la Empresa



Figura 1.2
Estructura Orientada al Cliente



Un punto muy importante en este paradigma es el que señala e autor Jon Carlizon de Scandinavion Airlains (1) el cual señala que los directivos y gerentes no están en las organizaciones para dar ordenes si no para ayudar y apoyar a toda empresa empezando por el personal que esta pegado al cliente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Y este punto tan importante y determinante es muy cierto, como ya la había comentado en el servicio pero cabe hacer énfasis en este punto, es que muchas empresas no escuchan ni al cliente, ni al personal estrella, sus comentarios, sugerencias, y todo lo que tengan que hacer como que lo toman pero en el sentido de mientras pasa la tormenta; las empresas saben que esta estructura de cambio no es fácil como no es fácil ningún cambio ya que implica el perder supuestamente autoridad como jefe, y segundo el cliente hoy en día es mas autónomo y por lo tanto tiene un poder de decisión sobre la empresa mas drástico.

Ahora bien una vez que se logra estructurar la empresa hacia el cliente realmente quien es el que presta el servicio al mismo... todos, aquí toda la organización participa nadie se escapa, ya que nadie puede estar tan ocupado como para no escuchar a la persona por la cual tiene trabajo y le da el rumbo a la misma,. Por lo tanto todas deberán de participar para satisfacer lo que el cliente quiere, busca y espera. Ahora si puedo decir el cliente es el que manda.

3.6 ¿QUIÉN ES PRIMERO EL CLIENTE O LA EMPRESA?

Esta pregunta me hace recordar aquella frase de... ¿Quién fue primero el huevo o la gallina?.

Para muchos autores, estará primero el cliente ya que a través de sus necesidades, gustos, expectativas, etc., tiene su origen la empresa.

Mientras que otros podrán opinar que sin la creación de a empresa no se podrían prestar, ni satisfacer las necesidades y gustos del cliente.

Para mi ambas partes tanto el cliente como la empresa son necesarios, pero sin lugar a dudas hay que llevar a cabo un análisis estricto de la empresa con base a las necesidades, gustos, preferencias, etc., que el cliente tiene en ese momento y que tendrá a futuro para alcanzar el éxito deseado.

Los puntos que la empresa no deberá de pasar por altos para tener los resultados deseados por os cliente son:

1. Deberá de ofrecer servicios de calidad lo que implica un excelente trato al cliente, tener una comunicación abierta interna-externa, además de llevar a cabo el cumplimiento de expectativas, y promesas entre organización-empleado-cliente.
2. Planeación y desarrollo de nuevos servicios, u opciones de servicio, Así como llevar a cabo la creación de nuevos proyectos para los clientes y para el desarrollo de la empresa.
3. Análisis organizacional, implicando con ello reestructuraciones, económicas, de personal de procedimientos, técnicas, políticas, etc.

* (1)Albrech Karl, La revolución del servicio, Ed Leggs, pag 104, 1990

4. Estudio de servicios ofrecidos en la competencia y de necesidades actuales de los clientes.
5. Llevar a cabo encuestas o métodos para asegurarse de lo que necesita o quiere el cliente ya sean presentes y/o futuras.

Como se puede observar no es que el cliente este primero o la empresa, si no que el hecho es que el cliente es siempre es la principal razón para que la empresa pueda existir y crear servicios que solo a través de ella, podrá satisfacerse.

3.7 ¿QUÉ ES LO QUE EL CLIENTE BUSCA?

La medición en la satisfacción del cliente no se limita solo a determinar como se siente en el servicio, o que nuevos servicios realizaran para seguir satisfaciendo sus necesidades, presentes y futuras.

Es decir el determinar como se puede satisfacer más las necesidades del cliente, no es el punto que determine un mayor progreso de la empresa así como tener una preferencia y lealtad por el cliente.

A lo que quiero llegar con esto es que muchas veces los clientes no compran solo por satisfacer una "necesidad", o "una obligación", si no también lo hacen para sentirse bellos, superiores o similares a otros, por ejemplo: Un cliente bancario puede adquirir una tarjeta de crédito normal para satisfacer sus necesidades, pero hay otros clientes que adquieren una tarjeta de crédito oro o platinum según sea el caso del banco, la cual primero adquieren para tener un status social comparado con la de un amigo, compañero, primo, etc., que la tenga y después porque le es de utilidad porque tiene un mayor número de ventajas que otras tarjetas. O bien puede adquirir un seguro de vida para asegurar la pierna izquierda de su esposa porque es la más bonita.

Parece ser cómico lo que digo, pero en realidad es cierto, día a día muchas personas adquieren servicios no porque los necesiten, o porque tenga que realizar con este una serie de actividades "necesarias", lo cual determina que el servicio sea un medio básico para llevarlo a cabo, si no que mas bien lo hacen para sentirse bellos, halagados, admirados, en relación con los demás. Y como este ejemplo pueden existir muchos mas como el adquirir un coche convencional a elegir un Roll Roys, o el comprar cosméticos para las mujeres que no es algo sin lo cual no puedan vivir, pero el fin es sentarse bonitas y halagadas.

Lo que quiero a dar a entender con todos estos ejemplos, es que la banca y las empresas, deben de buscar las formas de seguir satisfaciendo al cliente debe de determinar no solo para que le sirve, si no saber cual es la recompensa o finalidad que tiene para el tener o llegar a tener ese servicio. Lo menciono

porque muchas veces se gasta n grandes cantidades de dinero y tiempo en servicios con los que quizá el cliente se llega a sentir incomodo en relación al anterior con el que se sentía contento, aun sabiendo que el nuevo servicio trae lo ultimo en tecnología.

Pero entonces que es lo que el cliente busca o quiere para satisfacer sus gustos y/o anhelos

El cliente busca satisfacer necesidades como:

1. Económicas: Como son prestamos, Inversiones, Créditos, etc.
2. Salud: Hospitales, Servicios Médicos generales, etc.
3. Asesoría: Legal, Contable, Administrativa, etc.
4. Educación: Básica y Profesional, etc.

Y busca satisfacer actividades placenteras como:

1. Cultura: Museos, Teatro, Obras de arte, etc.
2. Belleza: Cosmetería, Tratamientos Corporales, Gimnasios, etc.
3. Esparcimiento y Diversión: Cine, Ferias, Vacaciones = Hoteles, etc.

Como se observa existe muchas actividades que no entra como necesidades que los clientes puedan llegar a tener y sin embargo utilizan estos servicios, para satisfacer, deseos, gustos etc.

Una cosa que no hay recordar es que NO debe de pensarse por el cliente. No se debe de elegir por el cliente y no prometer lo que no se puede cumplir y deje que el cliente el cliente lo oriente e indique el camino para satisfacerlo, así como no hay que olvidar que el cliente es una persona de carne y hueso que tiene sentimientos, gustos, anhelos, y necesidades así como tiempo, espacio, etc., que son características determinantes para que el cliente encuentre lo que busca.

3.8 LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES

Hace algunos años cuando se acudía a cualquier sucursal (en lo cual no existía el CAT), para pedir información o realizar cualquier operación se veía una cola enorme, para que tocara el turno y se escuchaba decir a la gente... El servicio es pésimo yo no se cuando se compondrá esta situación esta situación y se observaba que también el publico establecía relación con otra persona, que no conocía hasta ese momento, y es aquí en donde quiero empezar este tema y que se observe bien esta situación ya que da origen a tres aspectos muy importantes y que generalmente no varia excepto por estadística de la situación.

1. La gente siempre hablará más de un mal servicio, que de uno bueno, de hecho las estadísticas marcan que ocho de diez personas que hayan recibido un mal servicio lo transmitirán cada uno a por lo menos veinte personas y...
2. Si el servicio, es un servicio inferior o mediocre se transmitirá a más de un círculo de externo de personas que interno.
 Nota: un círculo externo son personas que podemos conocer o llegar a conocer por conveniencia o por un tema de encuentro o también por encontrarse en la misma situación como es el caso de un problema similar o simplemente por sentarse al lado en el autobús, avión, etc.
 Y las personas de un círculo interno son personas con las que se convive, y se tiene un lazo sentimental muy estrecho como es la familia, amigos, compañeros de trabajo, etc.
3. Aunque el banco o empresa prestadora de servicios haya cambiado de administración o la forma de atender al cliente, estos seguirá hablando de ella como si no hubiera existido ningún cambio.
 Es decir muchos clientes con tan solo haber recibido una vez un mal servicio se quedarán con la idea de que sigue igual aunque hayan reestructurado toda la organización.

Las quejas por lo tanto pueden verse por lo tanto como algo que daña a la Institución o empresa; Por otra parte a las quejas se les relaciona como una especie de virus muy difícil de combatir y que entonces las organizaciones prefieren no enfrentarlo, y más aun si en esta existen "clasificaciones de clientes quejumbrosos" como los siguientes:

- 1) El hablador(1).- Como su nombre lo dice es el cliente que hablara hasta por lo codos, de todo tipo de experiencias recibidas en la institución y hasta podrán llegar a compararla con otras, y estos no se irán y hablarán con quien sea para solucionar su molestia.
- 2) Pasivos(1) .- Este tipo de clientes considerado para mí, como el peor de todos *ya que no aportara nada a la empresa ni a su superación*. Este cliente es considerado en la familia de clientes "el me da igual", porque nunca protestaran ofreciéndole lo que le ofrezca. Las excusas más comunes son: (1) No vale la pena discutir no te entenderán, O si hacia se pondría todo tenso y estropearía todo, ¿Con quién me quejaba?, La vez que intente hacerlo no me hicieron caso.
- 3) Activistas(1).- Estos clientes a diferencia de los coléricos, hablarán mal de la empresa a todo el mundo dentro de la misma y fuera de ella y hará hasta lo imposible para vengarse del mal servicio tratado.

Por otra parte existen clientes que no se quejan ya que la empresa las siguientes situaciones:

1. No hay una respuesta a lo que se quejan: La empresa siempre se justifica diciéndole al cliente que muy pronto se comunicara con el, y que

* Fuente y (1) Barlow Janelle, Moller Claus, Una queja es un regalo ., Ed Gestión 2000, pag 48-51,1999

- por el momento dará seguimiento a su queja.
- II. Hay excusas: Aquí se puede tratar de una política de la empresa que no puede ser cambiada bajo ninguna situación, o no existen los medios para ayudarlo.
 - III. Promesas para corregir el daño: Le prometemos que nunca ocurrirá nuevamente, es la promesa que todas las empresas hacen.
 - IV. El quedarse callado: Mas de una vez el cliente se queje y el prestador de servicio tan callado y tranquilo como si nada hubiera pasado.
 - V. Deslindarse de la responsabilidad: No fue mi culpa pero... haré lo que pueda ó
 - VI. Transferir la responsabilidad a otra persona.- Yo no tengo la facultad de solucionarle el problema pero llamo a la persona que pueda hacerlo.
 - VII. El trato de mentiroso: Eso no pudo haber ocurrido, o su garantía no es la que se emite.

3.9 CONVERTIR LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES EN OPORTUNIDADES Y AL CLIENTE EN SOCIO

Como ya se observo en el punto anterior existen barreras que dificultan la existencia de buenas relaciones entre la empresa prestadora de servicios y el cliente, sin embargo existen formas para solucionar estas diferencias:

1. Póngase en los zapatos del cliente.- Primero que nada se necesita determinar que es lo que el cliente quiere, por eso debemos de comunicarnos con el ya que todo lo que nos transmita, incluso las quejas ayudaran a determinar que es lo que el cliente quiere o busca ; y es que si la empresa se pone en sintonía con el y a esto se le agrega que no lo comprenden significara que la misma nunca determinara su rumbo, y menos aun tendrá desarrollo y éxito.
2. Personalice.- Si en un momento de crisis o (de inconformidad en el cliente) no existe una persona que le ayude a resolver la situación, lo mas seguro es que la situación empeore aun más.
Muchas veces el cliente llega a despertar una gran cólera no por la situación que lo origino el hecho si no porque muchas veces no hay ni una sola persona que le preste la debida atención y le de seguimiento a su queja, en este tipo de situaciones lo mas recomendable es hacerle sentir al cliente que la empresa se preocupa por el que hay alguien que lo escucha y resolverá la situación, y si esta es de su ignorancia para la persona que esta llevando a cabo su caso, así lo admitirá y pedirá una disculpa sincera.
3. Nivele el sentido del lenguaje.- Al acudir a cualquier empresa o institución de servicios se percataran los clientes que por lo general, el tipo de

lenguaje hacia el cual se les dirige es el mismo, "como usted ordene," "lo que usted quiera", etc., pero muchas veces y aun no cayendo en una situación compleja como es el de una situación de molestia para el cliente, se escuchara hablar a los empleados cuando se dirigen al mismo en forma de mandato como... tiene que hacer tal cosa o llevar a cabo tal otra, porque de lo contrario... o también se puede escuchar situaciones hacia clientes con sentido de superioridad, o con sentido de culpa como... a lo mejor se le olvido hacer la transferencia o, por lo que invirtió no creo que tenga idea de las tasas de interés actuales.

Así como estas situaciones existen muchas que por una falta de atención en el sentido de lenguaje pueden ocasionar conflictos con el cliente. Si la forma de hablar con el cliente cambia a una especie de consejo o sugerencias es muy probable que el conflicto no exista como: Podrá explicarme o darme una pequeña idea de que es lo que busca o, le agradecería su colaboración para... estas frases son más capaces que las emociones cambiantes del cliente tomen un giro positivo.

4. Trabajar en conjunto cliente-empresa como asociación.- Para conseguir que la hostilidad que origina la queja del cliente decepcionado se convierta en ese algo positivo se debe de conseguir que el cliente trabaje con la empresa de tal forma que el aparte de sus ideas y posibles soluciones y al mismo tiempo se de cuenta que la empresa tiene interés en resolver su inconformidad y la empresa por su parte vuelva a ganar al cliente y mejore aquellos aspectos que hace que el cliente se aleje.
5. De Seguimiento a las quejas del cliente.- Como ya se observo todos los pasos anteriores solo dirigen a un camino la conclusión exitosos para la satisfacción de la inconformidad del cliente y solución de aquellas anomalías que la empresa tenía la empresa para brindar un servicio de calidad, sin embargo una vez que se tiene todos los elementos, no hay que olvidar que se debe dar seguimiento a todo el proceso de queja por que si lo dejamos medio solucionado también será así la respuesta la respuesta del cliente y del mercado.
6. Por eso el seguimiento de la queja es el punto que determina si el cliente sigue con la empresa o se va (ojo no hay que olvidar los nueve puntos del capítulo 2 el servicio). El seguimiento de la queja puede ser por ejemplo: Una vez solucionado el problema hay que verificar y controlar constantemente el motivo que origino la queja, las sugerencias que el cliente da a la empresa para mejorarla, así como llevar a cabo los puntos anteriores y todos los puntos del servicio y del cliente, e informar al cliente de alguna forma como es que quedo la situación.

3.10 LA IMPORTANCIA DE DEMOSTRAR AL CLIENTE QUE SE PREOCUPA POR ÉL

Como comentaba en la introducción de esta investigación, es que vivimos en un mundo tan globalizado en donde las decisiones, los diálogos, las operaciones se hacen de forma computarizada en donde parece ser (y digo que parece ser por que así yo lo percibo), no intervienen ni la voluntad del hombre, sentimientos, etc., no son involucrados y lo peor es que mucha gente ya se esta cansando de que todas las respuestas sean de forma mecanizada sin que en realidad se demuestre " la importancia de que la empresa se preocupa por el".

Desafortunadamente las relaciones, las comunicaciones etc., ya no son tan familiares como lo eran en épocas pasadas que ayudan tanto a proveedores como a consumidores a saber mas de uno y de otro.

Es por eso que hoy es muy urgente hacer saber a los clientes que se preocupa por ellos porque sin duda alguna es muy cierto lo que se dice que es más difícil levantarse de un golpe psicologico-emocional que de uno económico por mencionar alguno.

No cabe duda que la principal tarea que tiene hoy las empresas es "demostrar" (aun con toda la tecnología con la que vivimos), al cliente que la organización se preocupa por él y que llevaba a cabo los siguientes puntos y todo aquello que beneficie, su relación con el mismo (incluyendo lo mencionado en los puntos de esta investigación).

Y para demostrar la importancia de la empresas hacia los clientes, existen los siguientes puntos que ayudaran al logro de su objetivo.

1. Demuestre que le interesa a toda la empresa lo que pasa al cliente. Este punto a pesar de que lo he venido mencionando en el transcurso de esta investigación, sin lugar a dudas pienso que esta es la característica determinante para que el cliente sienta que realmente toda la organización se preocupa por el , desde el personal que atiende en forma directa al cliente hasta el director de la misma deberán trabajar en el cliente y por el cliente.

2. Demuestre la filosofía si no lo tenemos lo conseguimos por usted por "el cliente".

Una vez fui testigo de un ejemplo muy claro de esta filosofía de que "por el cliente se hace todo", y es que la experiencia radica en que una vez un cliente al parecer llegó del extranjero a una junta para participara en un junta de convenciones en México, a este cliente, le sucedieron una serie de aspectos de lo cual dijo que no cambiaría de banco que le brindaba el servicio y que le ayudo en ese momento a resolver su problema. Como comentaba el cliente llego del extranjero a una junta que tenia que atender aquí en México y al

observar que contaba con tiempo se dispuso a dar una vuelta y al querer adquirir un producto se dio cuenta que había extraviado su tarjeta para poder disponer del dinero que le hacía falta en ese momento para solventar sus gastos. Tan pronto como pudo acudió a una sucursal bancaria para reportar la situación el ejecutivo inmediatamente llevo a cabo el proceso de cancelación de tarjeta con el banco emisor y después de haber realizado todo el ciclo completo de autorizaciones y altas y bajas de los correspondientes sistemas el cliente contaba ya con un cheque de viajero para poder disponer de efectivo y con una tarjeta que venia en camino. Quizá el cliente en ese momento o se dio cuenta de lo que implicaba su caso pero una cosa i es segura el cliente agradeció infinitamente la solución a su problema y créame que este cliente no cambiaría de banco por la actitud tomada por el trato que recibió que era el que quería. Este procedimiento es muy difícil de llevarlo a cabo pero sin embargo el banco hizo hasta lo imposible por ayudarle al cliente.

3. Realice investigaciones constantes a los clientes de tal forma que este vea que a usted le interesa lo que le ocurre, lo que necesita lo que quiere. Es necesario llevar a cabo investigaciones acerca de las necesidades del cliente, de lo que busca, de lo que quiere y de lo que necesita; ya que de lo contrario otra empresa llamada competencia lo hará por esta, además de llevar a cabo investigaciones dentro de las cuales se pueden utilizar todo tipo de métodos para obtener información, como son encuestas donde se especifican los grados de satisfacción y también de disgusto del cliente, etc. No se debe de olvidar que el cliente por si solo aporta una gran cantidad de información como por ejemplo: si se acude a un banco, el cliente nos daría información como a que hora acude generalmente, o a que hora llama al CAT, también se puede determinar que tipo de clientela tiene el banco, o también se puede determinar en el caso del buzón de quejas y sugerencias, ¿cuáles son el mayor numero de quejas que existen el banco?, ¿por qué suceden?, así como a través de sus sugerencias sabemos ¿qué quiere o que espera ya da el banco?. Por otra parte se puede saber ¿con qué frecuencia hacen tal tipo de operación?, o ¿con qué frecuencia utilizan los servicios del banco etc?.

Como se ve no necesariamente toda esta información se obtiene por encuestas o por cualquier otro método si no porque el cliente la da en forma gratuita, e inclusive este ultimo llega a hacer muchas veces comentarios acerca de mejoras que el banco o la empresa no tiene en relación a la competencia.

Es por eso que todo este tipo de información se debe de valorar y analizar ya que representa, por un lado menos salidas de capital, pero también cuando el cliente no proporcione la información que se necesita para lanzar un servicio al mercado realice entonces deben de realizarse investigaciones, las cuales determinaran dos cosas una estar por delante de la competencia y dos hacer notar a la gente que le interesa, por lo tanto ellos vendrán a buscar a la Institución.

4. Si quiere empezar a ganar clientela de por vida empiece por demostrar al cliente que la empresa se preocupa por la motivación, capacitación, y participación de su cliente interno, llamado su personal, para entonces pueda atender mejor a su cliente final.

Muchas veces los clientes se van del banco o del negocio simplemente porque nadie (al menos la gente que esta atendiéndole o la mas cercana), no dan respuesta aveces inmediata a lo que el cliente necesita, quiere o pide en el momento, y esto se debe la mayor parte de la veces a una mala o a una falta de capacitación del personal.

Sin lugar a dudas el modelo que explica realmente este ejemplo es el Japonés porque además de que en este país el personal que se contrata es considerado como de por vida, se le proporciona además una constante capacitación, por dos cosas, una para que realice su trabajo eficientemente y por lógica sin duda ni error y estar como consecuencia por encima de la competencia y dos que es lo mas importante están orientados siempre hacia el cliente de tal forma que pueden contestar cualquier aclaración, duda o información que se le ofrezca al cliente y al publico en general.

5. De seguimiento a dudas, problemas, sugerencias y aclaraciones. Y preocúpese por saber si el cliente quedo satisfecho con el servicio y la respuesta que tuvo del mismo.

Indudablemente es una de las principales causas que "marcan" el que un cliente deje el servicio, ya que si no se le da el seguimiento adecuado a la aclaración, o a la orden del cliente, lo más probable es que este nunca regrese. Por otra parte si el banco o la empresa se preocupa por el proceso y se lo hacen notar al cliente, y además le pregunta si esta satisfecho con la respuesta obtenida, este banco o empresa tendrá un cliente seguro, ya que este regresara todas las veces que él quiera ya que es allí donde se le satisface y le brindan la atención que el quiere.

6. Realice siempre un servicio post-venta .

Una vez que el cliente ha adquirido el servicio del banco o de la empresa no se debe de perderle la vista, antes al contrario deberá de llamarle, o inclusive, en la próxima operación, transacción, adquisición etc., que realice deberá preguntarle de buen modo como se siente con el servicio que se le proporciona, también asegúrese de saber que es o que le agrada o desagrada de la banca o de la institución, es decir deberá de preocuparse por el y establecer una estrecha comunicación con el cliente, ya que esto hará que el mismo vea que en la institución se preocupan por el y dos afirmarle que el servicio que adquiere es el mejor ya que usted y el grupo de trabajo lo refuerza preguntando como esta, sabiendo de antemano la respuesta o bien esta abierta a recibir cualquier información.

7. Anticípese y prevea los posibles problemas o situaciones criticas que pudieran llegarse a presentar.

Un punto fundamental para cualquier organización es que antes de que suceda cualquier situación que traiga un problema del tipo que sea es que deberá de anticiparse a esta, realizando programas o acciones correctivas y preventivas.

Como ejemplo a esto , tenemos a los bancos y al sistema para el año 2000, en cual este año se anticipaba como una locura catastrófica de las maquinas ya que estas no reconocerían ningún tipo de información por lo que ya es sabido por aquellos que pasamos esa situación acerca de los ceros y de la computadora solo vería el año 1900 en vez del 2000. El banco previo a esta situación de crisis (ya que si hubiera ocurrido se hubiera perdido toda información de los clientes como su historia, sus estados financieros, todo),y llevo por lo tanto medidas preventivas de sistema y de recaudación y guarda de todo tipo de datos.

Este ejemplo se señala como preventivo o previo a una situación critica, y con la operación e información que publicaron los bancos los clientes se sintieron seguros por su dinero.

Sin embargo si la situación fuera mas compleja o contara con un menor cantidad de tiempo, para resolverla deberá de hacer hasta lo imposible por ayudar al cliente, así como también deberá de mantenerlo al tanto de la situación para que este vea que realmente se hace todo por ayudarle.

8. Reestructure, rediseñe, y haga lo que tenga que hacer para satisfacer al cliente.

Muchas empresas tendrán que sentarse a reestructurar todas aquellas políticas, normas o incluso sistemas que no satisfacen o no cumplen con lo que el cliente quiere o espera. También en estos casos se tienen que reestructurar los procedimientos de la empresa o de la banca e incluso si se tiene que reestructurar al personal se hará por el.

Y de acuerdo a la opinión del autor Plancarte Rodrigo (1) las instituciones que se preocupan por el cliente, llevan a cabo las siguientes acciones:

- Permanentemente evalúan las impresiones de los clientes.
- Tratan de resolver problemas prioritarios a favor del impacto mas provechoso sobre el cliente.
- Piensan y hablan mucho acerca de sus clientes.
- Confiere, acomoda o agrega valor para el cliente en situaciones de controversia en que el valor de la buena voluntad supera el interés de la económico.
- Se recupera conscientemente de errores o momentos de verdad mal manejados, y se hacen enmiendas con el cliente que no ha recibido un buen tratamiento.
- Emplean una política de cueste lo que cueste al tratar de remediar la situación para un cliente descontento con alguna necesidad especial.
- Rediseñan sistemas, reasignan recursos y sacan del pasto a las vacas sangradas cuando se atraviesan en el camino de la calidad del servicio.
-

⁽¹⁾ Plancarte Rodrigo; El servicio como poder de cambio; Ediciones Castillo; pag 104;1997

Como se observo el preocuparse por el cliente abarca la mayoría de los puntos del servicio y del cliente pero con la excepción de que si estos no se llevan a acabo, así como no se demuestran la institución quedara fuera del gusto del cliente y del mercado.

CAPÍTULO 4

CAPÍTULO 4 EL CAT (Centro de Atención Telefónica a Clientes)

4.1.GENERALIDADES

En México y en muchos países la competencia entre los bancos no se limita únicamente a ofrecer productos de inversión, tasas de interés etc., si no va mas allá llegando a la "calidad del servicio" a través de los mismos "servicios", que la banca ofrece, a los clientes.

Pero para poder llegar a esa calidad se necesita efectivamente de los servicios, pero no de los servicios inferiores o mediocres; es por eso que la banca en su constante evolución y en su afán de proporcionar un servicio de calidad a los clientes, ha adoptado a su sistema el CAT (El Centro de Atención Telefónica a Clientes) y, (que denominare desde este momento así para mayor facilidad y comodidad y por ese es su nombre simplificado CAT), el cual brinda al cliente todos los servicios que el cliente quiere y necesita con la comodidad, disponibilidad, rapidez y cordialidad que el personal y/o la audiorespuesta proporcionan, para realizar cualquiera de las operaciones o información que necesita el mismo.

Es por eso que en este capítulo de la presente investigación desarrollare lo que es el CAT Centro de Atención Telefónica a Clientes, ¿para qué sirve?, sus características etc., de tal forma que se pueda demostrar la importancia que esta tomando este tipo de servicio ya no solo en los bancos existentes en México si no en todo el mundo, (y en las empresas que pueden y pudieran llegarlo a adaptar).

4.2.ANTECEDENTES DEL CAT

En un intento por ofrecer mejores servicios a la clientela, las organizaciones creen que una forma de llevarlo a cabo es vía telefónica, ya que todo seria mucho mas rápido, fácil, accesible y menos costoso, que visitar a sus cliente de forma directa. Es así que en año de 1978 a 1985 (1) se conoce la primera etapa que es la de necesidad de dar la credibilidad al sistema telefónico. Y ¿por qué credibilidad?, simplemente porque los directivos no creían en la eficiencia del teléfono como herramienta integral en sus estrategias.

Al observar que no se tenía fe en la utilización del teléfono, las compañías norteamericanas que ya habían probado suerte y que habían resultado un total éxito, "obligaron" a sus filiales europeas para que probaran esta nueva herramienta; además de que un suceso que fue determinante en ese entonces fue la baja demanda en la compra de servicios y también de productos por lo que fue necesario utilizar este medio, el telefónico para tener acceso a un dialogo comercial cliente-empresa desarrollados hasta ese momento año 1979 por países como Francia y Gran Bretaña.

Es así que las primeras acciones que se empezaron a realizar fueron de tipo experimental.

Mientras tanto Murray Roman, quien sería el hombre que crea el telemarketing en los Estados Unidos, y en el mundo, comprendió antes que nadie "la gran utilidad que tiene el servicio por teléfono, y las ventajas que se podían utilizar por medio del mismo".

Es hasta los años de 1985-1988 que países como Alemania, Bélgica, Países Bajos, Italia, España, se incorporan al uso de este.

Después de la fase de creación viene el desarrollo del mismo a finales de los años 80's y principios de los 90's, en donde los países y los clientes, por un lado se ven beneficiados, al recibir el servicio, y por otra parte las empresas se consolidan ofreciendo el servicio que el cliente necesita; sin embargo esta etapa

Resulta ser una de las más peligrosas del ciclo del servicio telefónico, ya que existen fenómenos anárquicos que pueden no solo afectar la eficiencia de la actividad, además de que este punto es el que determina si es o no, aceptado el servicio, por el cliente.

Y por último encontramos la fase de la madurez en donde la Atención Telefónica es ya consolidada en mayor parte de los países del mundo, como un servicio de primera necesidad para satisfacer la demanda de los clientes.

4.3 ¿ QUÉ SIGNIFICA ATENCIÓN A CLIENTES?

En el capítulo anterior mencione muchos aspectos acerca de los clientes como ¿quiénes son?, ¿cómo son?, ¿cuál es su comportamiento e importancia?, pero como lo llegue a mencionar también de nada sirve saber por ejemplo toda la historia de una planta, si no se sabe ¿Cómo se cuida?, ¿Cómo se alimenta?, o *Si No Simplemente No Se le Presta Atención.*

Lo mismo ocurre con los clientes, la atención a clientes no solo se reduce a decir "el cliente es el que manda" o "hay que darle nuestra mejor cara, al cliente y conseguir lo que el quiere" etc., si es cierto mucho de esto cuenta para que el cliente tenga un concepto del banco.

La atención al cliente se refiere (1) a personas no a cosas; "Consiste en hacer que encajen dos grupos, es decir el cliente y los empleados, y una vez lo grado esto la empresa obtendrá una ventaja competitiva."

Resulta irónico, que en muchos sectores, las personas, que han de tener mas contacto con los clientes, sean en realidad los menos motivados, formados, pagados y con nivel menor de estudio. "Es algo así como si el trato con los clientes fuera algo sucio como le sea posible".

La atención a clientes como se observa no es algo sencillo, se tiene que dar todo de si para agradar al cliente.

Desafortunadamente y a pesar de que vivimos en un mundo totalmente de servicios orientados al cliente no se le ha dado aun "la importancia" que tiene el personal estrella (cabe recordar que en el capítulo 3 el punto de relación cliente-empresa), ya que sin la suficiente capacitación, motivación, e integración de la empresa y con el cliente ya que no servirá de nada el saber atender al cliente, si no se comienza primero por el personal.

Es por eso que la Atención al Cliente incluye:

- Tener el mayor número de personal posible que tenga e involúcrelo a la vocación de servicio al cliente
- Llevar acabo y tener todos los servicios que el cliente quiere y necesita.
- Llevar acabo investigaciones de necesidades y gustos presentes y futuros.
- Preocuparse en la organización por aspectos como: políticas, procedimientos, comunicación, estructura, ya que estos son una especie de reflejante en la Atención al Cliente.
- La empresa capacitará y motivará a su personal estrella ya que ellos ocuparan el puesto de mayor oportunidad y responsabilidad en la empresa.
- Realizar todo lo posible para satisfacer gustos y necesidades del cliente.
- Seguir procesos de quejas y sugerencias.

Hay que recordar que la Atención al Cliente puede darla a una sola persona, pero la imagen de Atención que se lleva el cliente es de toda la organización así es que todos y todo cuenta.

La Atención a Clientes reúne todas las características, necesidades, gustos, importancia, etc., de los capítulos 2 y 3 de esta investigación y aquí donde comienzo a demostrar la importancia de llevar a cabo un excelente servicio de la calidad a los clientes utilizando como herramienta al CAT el cual describiré a continuación.

4.4. EL SURGIMIENTO DEL CAT A CLIENTES

Sabemos ya que la atención telefónica tiene sus orígenes en los años setenta y es consolidada a finales de los noventa, pero ahora lo importante es determinar ¿Por qué surge este tipo de servicio a la clientela?, y ¿Por qué la banca la adopta ?.

Primero que nada ya sabemos también que la creciente demanda de servicio y las necesidades y gustos de los clientes no son limitados, si no al contrario estos han ido creciendo y aumentando al punto al punto de que cada día se deben de crear nuevas formas de satisfacción de estas.

* (1) Brown Andrew, La gestión de la atención al cliente, Edisional Diaz de Snotos, pag 5, 1992

En el caso de las operaciones telefónicas vamos a imaginarnos por un momento el papel que desempeña este último en el Banco o en las empresas, e imagine ya no un día, si no unas horas sin el servicio telefónico... lo más seguro es que causaría un caos y es que cuantas operaciones se realizan por teléfono si en promedio en el CAT del Banco "X", en el horario de 8 a.m. a 1 p.m. aproximadamente se atiende una llamada que dura 1 minuto 50 segundos en promedio, eso es en el caso de los bancos (y solo en el CAT desde el punto de vista de Front que mas adelante se darán cuenta de lo que hablo en lo referente a Front), imagínense ahora las demás operaciones que se realizan por teléfono.

De hecho es muy grande la gama de servicios que el Banco ofrece a sus clientes como: servicios de cuentas corrientes, de ahorro, de préstamos, de pagos de servicios, de tarjetas de débito y de crédito, etc.

Un dato que realmente me impacto y que de allí nuevamente demuestro por que son tan importantes los CAT a clientes como servicio de calidades porque casi el 80% de las actividades, necesidades, gustos, etc., se llevan a cabo, "vía telefónica," sea en el lugar que sea.

De hecho en un mercado como es el de los bancos tan caracterizado por la constante competencia que existe, en donde los productos que se ofrecen son muy similares (llámese Maxicuenta, Libretón, Supercuenta, etc.), la falta de una de la principales herramientas para el servicio que es la telefónica constituye una línea divisoria para los que ofrecen "servicios" y los que ofrecen "servicios de calidad".

Es de aquí el porque surgen el CAT A CLIENTES cuyos principales puntos que los llevan a ser determinantes en el servicio de calidad son los siguientes:

- Para satisfacer las necesidades y gustos de los clientes.
- Para brindar un trato amable y cordial a los clientes.
- Para aceptar y dar seguimiento a toda clase de quejas y sugerencias.
- Para hacer transferencias, operaciones, aclarar dudas.
- Para realizar las operaciones post-venta, ofrecer todos los servicios y realizar investigaciones, de satisfacción, mejoras, etc.
- Pero sobre todo porque para el cliente es más rápido, seguro, cómodo, y fácil de disponer.

Como se observa el CAT incluye todo lo que la sucursal puede hacer o que muchas empresas pueden hacer desde su lugar de trabajo.

Para el banco el CAT a clientes además, que es un medio a través del cual sirve para captar clientes, así como para satisfacer sus necesidades y gustos, surge también para satisfacer servicios adicionales de calidad, lo cual hace que sea un factor determinante para que un cliente pueda escoger entre un banco y otro.

Ahora bien la demanda creciente de las necesidades y gustos de los clientes a orillado a los bancos a ofrecerles la realización de las operaciones y transacciones de forma automatizada de tal forma que conceptos como "Ticket Master", "Chambatel", "Locatel", "Bancatel", etc., son ejemplos claros de la tendencia a ofrecer un servicio de calidad vía telefónica, simplificado de manera significativa, en el trámite operativo que se requiere.

En el Banco "X" el CAT surge a finales del año 1995, con la finalidad de atender las necesidades imperantes de los clientes (además de atender algunos de los puntos descritos), este CAT operaba aproximadamente con 20 operadores telefónicos existiendo 2 áreas en el mismo departamento de atención a clientes del banco que eran FRONT y el otro era una especie de BIA (ambos los describiré en el próximo capítulo), en este último era una especie de banca especializada en donde solo se atendían algunos casos de problemas en las sucursales y de los departamentos del Banco.

Sin embargo hoy y a escasos 6 años de su creación cuenta con más de 200 ejecutivos telefónicos y con mas de 5 áreas especializadas en la atención al cliente y con un horario de 24 horas, los 365 días del año. Todo esto gracias a los puntos mencionados en este y en los anteriores capítulos, por que gracias a ellos y en especial a uno surge esta área y es "La satisfacción de todo lo que el cliente quiere, busca y necesita, todo es esto por medio del servicio de calidad que servirá al cliente llamado CAT".

Es por eso que el CAT a clientes juega hoy en día un papel muy importante en la realización de las operaciones que el cliente quiere.

4.5. EL CENTRO DE ATENCIÓN TELEFONICA A CLIENTES O CAT

El Centro de Atención Telefónica a Clientes es una herramienta básica con la cual deben de contar todos los bancos, ya que esta además de ofrecer todos los servicios que en la sucursal pueden obtenerse, proporciona un plus a sus clientes.

Pero... ¿Qué es el CAT?, y ¿Por qué es tan necesario. El CAT es el área a través de la cual vía telefónica el cliente se comunica para solicitar uno o varios servicios, y a su vez este departamento proporciona el mismo que el cliente busca. A demás el CAT también realiza llamadas de salida queriendo decir con esto que del banco se realiza la llamada a el clientes.

Ahora bien cuando el cliente llama tiene dos opciones para llevar a cabo el servicio que solicita que pueden ser por:

- 1) El sistema de audiorespuesta.
- 2) Atención personalizada con un ejecutivo telefónico

- 1) Sistema de audiorespuesta .- En primera instancia cuando entra la llamada al CAT de cliente es recibida por el sistema computarizado el cual identifica al cliente por medio de un numero (ya sea por su numero de cuenta o código de cliente), y en algunos casos por otro numero que es el confidencial.

Para que el cliente pueda ser atendido por este sistema es necesario que el cliente este marcando de un teléfono que sea de botones y que genere tonos.

El sistema de audiorespuesta esta diseñado para que el cliente pueda atenderse solo, sin que un tercero intervenga. El sistema además va guiando al cliente en sus operaciones solicitando para cada operación, el tecleo de algunos dígitos.

- 2) Atención Personalizada con un ejecutivo telefónico.- En esta opción el cliente puede realizar las mismas funciones que por medio de audiorespuesta, con la diferencia de que un ejecutivo especializado y capacitado le brinda el servicio que solicita con un trato cordial y amable.

Como mencione ambos sistemas ofrecen servicios que solicita el cliente, los cuales describiré mas adelante.

4.6. LA IMPORTANCIA DEL CAT

Hoy en día un CAT a clientes que preste un servicio de calidad en el banco juega un papel trascendental ya sea para los clientes y para los bancos.

Para los clientes:

- Ahorra tiempo .- Ya que el CAT tiene disponibilidad de 24 hrs, los 365 días del año y una operación tarda en promedio de 1 minuto 30 ó 50 minutos a 3 minutos.
- Acceso a sus cuentas y recursos desde de la comodidad de su casa u oficina.
- Cuenta con la amabilidad, cordialidad y rapidez que le ofrecen los operadores de audiorespuesta.
- Obtienen la información que necesitan.
- No se molestan por hacer largas filas en las sucursales para adquirir o informarse de sus recursos o productos.
- Pueden hacer cualquier tipo de operación desde cualquier parte del mundo.

Para el Banco:

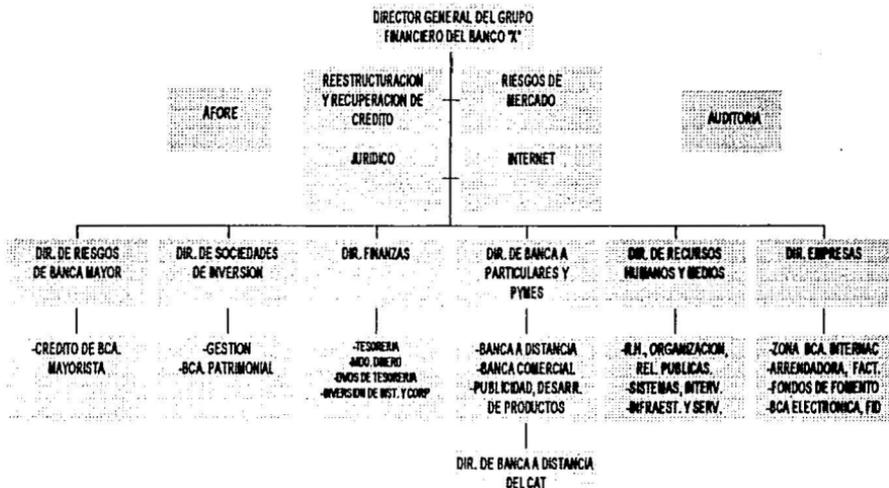
- Minimiza el costo de las operaciones.
- Los patios de las sucursales son menos concurridos.

- Pueden realizarse ventas cruzadas.
- Se puede medir el grado de satisfacción del cliente e información adicional, cuando se realizan investigaciones vía telefónica.
- Servicio más rápido y eficiente.
- Los ejecutivos de la sucursal y de escritorio puede orientarse mas a la búsqueda de nuevos clientes y ofrecer los nuevos productos y servicios, o de los ya existentes lo que significa captación de recursos.

El CAT a clientes en la banca esta ocupando tal importancia que los clientes cada vez mas, van a la sucursal únicamente a realizar operaciones como depósitos, compra de documentos como: cheques de caja, certificación de cheques etc., y los demás junto con el apoyo de otras herramientas deberán de hacerse via telefónica hasta realizar las operaciones de autorización como: instalaciones de aplicativos de enlace en las oficinas de los clientes, cajeros automáticos e Internet.

4.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BANCO "X" HASTA EL CAT

Figura 1.3 Estructura Organizacional del Banco "X" hasta el CAT.



Nota: Cabe mencionar que en el presente organigrama faltan algunas de las funciones que realizan las direcciones, por lo que el mismo solo es una interpretación de las operaciones y de la estructura original del Banco "X", así como también es una interpretación para tener una idea de donde emana la Dirección del CAT.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.8. LOS SERVICIOS QUE PROPORCIONA EL CAT

Por lo general los clientes que más utilizan los servicios del CAT son las personas físicas y morales (empresas y comercios), los cuales utilizan gran parte de los servicios que a continuación presentare.

Como comentaba al inicio de este capítulo cuando el CAT cumplía con solo algunas de las necesidades que solicitaban los clientes del banco. Sin embargo a medida de que han crecido las necesidades, gustos etc., y se han vuelto mas complejas, hoy el CAT además lleva a cabo las siguientes servicios:

- Información de cuentas, de inversiones, de sociedades de inversión, de crédito hipotecario y afore:
 - ❖ Consulta de saldo de cuentas de cheques de inversión en plazo fijo y de sociedades de sociedades de inversión.
 - ❖ Consulta de movimientos, de fechas de inversión y de tasas de interés de los anteriores.
 - ❖ Consulta de saldos de aforé y de tasas manejadas.
 - ❖ Consulta de saldos actuales y de pagos de crédito hipotecario

- Transacciones:
 - ❖ Transferencia de fondos entre cuentas de cheques.
 - ❖ Transferencia de fondos entre cuentas de inversión.
 - ❖ Transferencia de fondos de una cuenta de una banco a otro banco.
 - ❖ Transferencia de fondos de una cuenta de cheques a una de terceros.
 - ❖ Transferencia emergentes de fondos.
 - ❖ Compra de documentos de inversión.
 - ❖ Compra venta de sociedades de inversión
 - ❖ Pago de servicios

- Informaciones de pagos
 - ❖ Vencimiento de pagos de tarjeta de crédito.
 - ❖ Vencimientos de crédito de consumo
 - ❖ Vencimiento de crédito hipotecario y automotriz.
 - ❖ De seguros automovilístico.

- Información General
 - ❖ Información sobre productos y servicios
 - ❖ Tipo de cambio.
 - ❖ Valor de la UDI.
 - ❖ Monto máximo del cheque al portador.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- Investigaciones bancarias
 - ❖ Encuestas de satisfacción, de mejoras, de cambios, y sugerencias, del cliente.
 - ❖ Encuestas del servicio a las sucursales.
 - ❖ Encuestas internas a departamentos del banco.

- Servicios para sucursales y para apoyo al personal del banco
 - ❖ Apoyo a sucursales.
 - ❖ Integración de cuentas
 - ❖ Desintegración de cuentas
 - ❖ Integración de tarjetas de crédito
 - ❖ Desintegración de tarjetas de crédito
 - ❖ Asesoría a sucursales.

- Cancelaciones, renovaciones y generaciones.
 - ❖ De plazos fijos .
 - ❖ De tarjetas de débito.
 - ❖ De tarjeta de crédito.
 - ❖ De sociedades de inversión.
 - ❖ De chequeras.
 - ❖ De NIP (Numero de Identificación Personal).

- Otros servicios
 - ❖ Aclaraciones y quejas.
 - ❖ Envío vía fax y/o de viber de saldos y movimientos.
 - ❖ Información de noticias financieras importantes.

Algunos bancos como es el Banco "X", a parte de ofrecer los servicios descritos a sus clientes ofrecen a sus clientes un horario ampliado en relación al que tienen las sucursales y al de realización de sus operaciones es decir un servicio es decir un servicio que se proporciona las 24 horas los 365 días del año.

Un servicio que caracteriza al servicio nocturno del CAT es la cancelación de tarjetas de débito y de crédito, ya sea por robo o por extravío, y la mayor parte de los bancos que ofrece el servicio por la noche es llevado a cabo en la noche realiza sus operaciones con la computadora o audiorespuesta según sea el caso, ya que no cuentan con el servicio de atención personalizada en este horario, por lo que los clientes al estar tan nerviosos no logran cancelar sus tarjetas, es por eso que el Banco "X" al ver esta situación determino la

importancia de contar con personal que pudiera atender al cliente para esta y otras situaciones, puesto que con el cliente se sentirá mas satisfecho, y mas tranquilo al realizar sus operaciones.

Pero como este ejemplo existen muchos en el que los bancos mexicanos cuentan con determinados servicios que la demás competencia no brinda, es por eso que a continuación presentare los servicios que hacen diferentes a cada banco y que por lo tanto permiten llevar una elección entre un banco y otro. (Para una mejor comprensión, obsérvese la figura 1.4).

Figura 1.4 Se eligió una muestra de ocho bancos que cuentan con el servicios de CAT pero algunos presentan las siguientes características, en su servicio.

SERVICIOS	BANCOS CON SERVICIO AUTOMATIZADO (AUDIORESPUESTA)	BANCOS CON HORARIO AMPLIADO
<u>Información de Cuentas</u>		
Consulta de saldo	5	8
Consulta de movimientos	5	8
<u>Información para pagos</u>		
Vencimiento de tarjeta de crédito.	1	6
<u>Transacciones</u>		
Disposición de tarjeta	1	2
Pago de tarjeta de crédito	5	6
Transferencia entre cuentitas	5	5
Compra-Venta de fondos	1	2
<u>Información General</u>		
Información sobre productos y servicios.	2	8
<u>Otros servicios</u>		
Aclaraciones y quejas.	1	7
Reporte de tarjeta extraviada.	1	3
Solicitud de chequeras.	n/a	2

Como se pudo observar son muchos los bancos que amplían sus horarios a fin de satisfacer al cliente pero la diferencia esta en los servicios que presta uno y otro después del cierre de sus puertas.

4.9. CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LOS CATS

De un total de 11 bancos, se tomará una muestra de 8 bancos, porque por el momento estos son los que cuentan con el mayor número de servicios que ofrece la sucursal, y que por lo tanto también los da vía telefónica.

La mayor parte de los bancos que se tomaron para la muestra pueden denominarse como bancos universales, ya que atienden múltiples segmentos y zonas geográficas.

Ahora bien considerando este factor y que además la utilización de los CAT a clientes hoy en día es considerado como un factor de aceptación en la madurez del mercado, sencillamente porque hasta hace unos años se recibían en promedio 115,000 llamadas mensuales en el año 2000 el promedio de llamadas que recibe un CAT en el banco es de 350,000 llamadas aproximadamente.

Su creciente desarrollo ha sido originado porque para lo bancos los CAT reducen costos de operación y reducen visitas a la sucursal.

Un punto que cabe destacar, es el horario en el cual se recibe la mayor parte de las llamadas es durante la mañana disminuyendo durante el día; con excepción de las horas pico en donde la afluencia de llamadas es relativamente alta debido a la necesidad de disponibilidad de dinero.

Las probables causas por las que el grueso de llamadas sean por la mañana pueden ser las siguientes:

- Inicio de labores del día
- Es el horario de liberación de depósitos salvo buen cobro.
- Necesidad de liquidez para el día, (en el caso de los vencimientos de inversión).
- Costumbre de los cliente

Para poder proteger las transacciones que se ejecutan en los CAT se utilizan claves de acceso por los clientes y/o producto y se graban todas las llamadas de los ejecutivos, de hecho en la figura 1.5 podrán observarse cuál es el número de bancos que proporcionan este servicio.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CARACTERÍSTICAS	NÚMERO DE BANCOS QUE LO PROPORCIONAN
<u>Solicitan Clave de Acceso</u>	
Asignan clave por producto	3
Asignan clave por cliente	4
<u>Grabar las llamadas</u>	
Grabar todas las llamadas	5
Seleccionan las llamadas a grabar	1

Figura 1.5 Número de bancos que solicitan la clave de acceso para realizar las operaciones, así como el número de bancos que graban sus llamadas, por seguridad.

Para los clientes es muy importante la rapidez con la que son atendidos por lo que los CAT de los bancos deberán de cuidar que su capacidad no sea rebasada, ya que esto hace que el servicio se vaya deteriorando. Lo ideal es que la capacidad de respuesta sea a tal grado que el 95 % de las llamadas sean contestadas antes de 20 segundos para tener un abandono de llamadas del 1.5%. De hecho en la figura 1.6, ustedes podrán observar el flujo de llamadas que recibe el CAT, en un día de operación cotidiano.

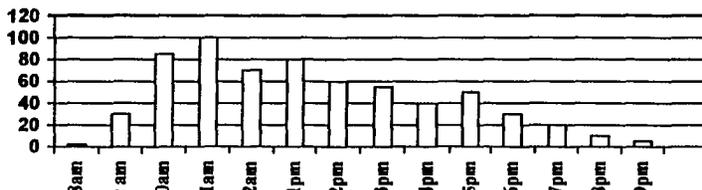
El éxito de los Centros de Atención Telefónica, van muy ligados con el tipo de tecnología que se emplee en los mismos.

Prácticamente el nivel del servicio de un CAT depende de un alto porcentaje de su tecnología, los cuales pueden definirse como los sistemas con los que cuenten los ejecutivos para atenderle al cliente de forma rápida y oportuna; por otra parte se puede considerar el sistema de audiorespuesta del cual de la muestra tomada de los bancos solo una no cuenta con el servicio.

Por último los sistemas de apoyo con los que cuenten los supervisores y gerentes les determinan el número de llamadas atendidas, en espera, y pérdidas por lo que hace que estos puedan determinar y cómo mejorar la eficiencia en el CAT.

Figura 1.6

□ Porcentaje de llamadas recibidas



TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 5

CAPÍTULO 5 CASO PRÁCTICO " EL CAT EN OPERACIÓN"

5.1. GENERALIDADES

Como ya es bien sabido por todos y cada una de las personas que integran un Banco o en una empresa el servicio de calidad al cliente es hoy en día una determinante para seguir en el mercado, pero más lo es aún el contar con herramientas que satisfagan y cumplan con las necesidades y gustos de los clientes.

Es indudable que hoy en día quien cuenta con un CAT, hace que este sea un factor mas compenetrante que determine que los clientes escojan entre un Banco y otro.

Para concluir esta investigación se lleva a la práctica lo ¿qué es? y, ¿cómo es?, así como ¿cuáles son sus procedimientos, lineamientos? etc., de un CAT a clientes en una Institución Bancaria "X".

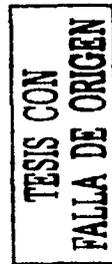
5.2.METODOLOGÍA

Esta es una practica de campo llevada a cabo en las instalaciones de un Banco que cuenta con CAT a clientes integrado por ejecutivos telefónicos, audiorrespuesta, supervisores, así como también proporciona sus procedimientos, evaluaciones (o monitoreos), realizado a todo el personal, (pero con mayor énfasis a los protagonistas del mismos servicio a los ejecutivos); es decir describiré en gran parte los elementos materiales, procedimientos, etc., que se llevan a cabo desde que se inicia a laborar en esta área, hasta ser personal especializado en el CAT.

5.3.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Indudablemente hoy en día todas las organizaciones, pero con mayor énfasis los bancos buscan constantemente la mejor forma de atraer y, retener a su clientela, ofrecen todo tipo de modernidades y de servicios que quieren necesitan y buscan los clientes de tal forma que cuando quedan satisfechos con lo que ellos buscan y necesitan se quedan en la institución.

Entre los servicios que ofrece el banco justamente esta el CAT a clientes, el cual si no es bien orientado, es decir tiene " todos los servicios que el cliente busca y necesita y en el momento que el quiera o lo requiera" o simplemente no se cuenta con el mismo, entonces no se podrá complacer ni retener a los clientes por lo que los bancos al no tener clientes, no tiene recursos y al no tener recursos quiebra o simplemente no existe.



De allí la importancia de conocer y saber como trabaja el CAT para que justamente *"Atienda y Satisfaga a estos LOS CLIENTES"*.

5.4 JUSTIFICACIÓN

Si se cuenta con un CAT a clientes que sepa toda la banca y todas las empresas como labora y a su vez se ve reflejado en una completa satisfacción de las necesidades del cliente, queriendo decir con esto que existe un correcto seguimiento de todo el proceso de trabajo incluyendo en estas actividades, supervisión, investigaciones, etc., así como una involucración de toda la institución apoyando y orientando al área del CAT, determinara que el cliente perciba todos estos esfuerzos para lograr el servicio de calidad que quiere y necesita por lo que no buscará más ya que "este" servicio de atención telefónica es el que le satisface completamente todas sus necesidades y expectativas.

5.5. OBJETIVO GENERAL DE LA PRÁCTICA

El objetivo de esta practica es demostrar que solo conociendo, desarrollando y poniendo en practica lo que es el verdadero servicio de Atención Telefónica a clientes, los mismos determinaran su elección, de un banco, ya que el CAT lleva a cabo lo que el cliente necesita, y busca que es un servicio de calidad orientado al mismo.

5.6. OBJETIVO ESPECÍFICO

Demostrar como es que trabaja un verdadero servicio de calidad orientado al cliente llamado CAT.

5.7.HIPÓTESIS

Si los Bancos crean áreas orientadas a la atención del cliente vía telefónica, quiere decir que saben como trabaja, como se coordina con otras áreas del mismo banco, como sigue los procedimientos, pero sobre todo sabrá que solo si ofrece el servicio de calidad que el cliente busca y le satisface tendrá a este (CAT) como una arma poderosa y determinante entre el Banco "X" y la competencia.

DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO EL CAT EN OPERACIÓN

5.8. INTRODUCCIÓN

Alguna vez usted se había puesto a pensar ¿qué pasaría si no tuviera el servicio telefónico por un día en un negocio?.. se de antemano lo que imagino y la expresión que hizo en su cara, pero es muy cierto, lo que yo quiero dar a entender con esto, es demostrar la importancia que tiene el teléfono en nuestras vidas y para comprobarlo pondré como prueba los siguientes ejemplos:

- 1) Cuando un jefe llama a su ayudante no se separa de su escritorio para pedirle un favor, si no simplemente le llama por la extensión para informarle.
- 2) ¿Cuándo usted quiere hacer una operación bancaria no acude a la sucursal para llevarla a cabo llama simplemente por eso y es que es más rápido no creen?.

Así como estos ejemplos hay "muchos" más, sin embargo muchas personas también dirán para eso hay muchas opciones más por Internet; es cierto el Internet ayuda, facilita y sobre todo proporciona rapidez, pero yo quiero cuestionar entonces ¿por qué no se desaparece la T.V. si hay Internet?, ¿por qué no desaparecen la radio y el teléfono, si "todo" se encuentra en Internet?, simple y sencillamente porque el hombre desde que tiene memoria necesita interactuar, hablar, escuchar, y "sentir" que hay alguien que esta allí por el.

Y es aquí, que la importancia del CAT a clientes no solo se limita a brindar un servicio de calidad y ya, ¡No!, el CAT va mas allá hasta el punto de saber que es con personas con quienes esta hablando y como tal lo escucharan y ayudaran a satisfacer lo que busca.

Es por eso que esta investigación se orientara el caso práctico a describir en términos generales como funciona el CAT y para que sirve, todo encaminado desde el punto de vista del lado humano es decir el de los ejecutivos del CAT (aunque habrá puntos en que se describirá la audiorespuesta o sistemas de apoyo al CAT), y también del demás personal que conforma el CAT.

5.9. ESTRUCTURA DEL CAT

Para saber como trabaja un CAT a clientes en el Banco "X" lo primero que debe de conocerse es su estructura, es decir donde se encuentra situado el CAT en el esqueleto del Banco, de quien o quienes depende, y cuales son sus canales de comunicación para llevar a cabo sus operaciones, etc.

Nota: Ver el capítulo 4 (el punto 7 estructura organizacional) para completar la información.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A continuación se observara en la figura 1.7, la estructura organizacional de CAT en El Banco "X" que va desde la dirección del mismo hasta los ejecutivos

Figura 1.7 Estructura Organizacional del CAT, desde la dirección hasta los ejecutivos



Aunque hay muchas áreas que el CAT a clientes no esta conectado por las líneas de autoridad y de comunicación este departamento trabaja en conjunto con otros departamentos como apoyo, ayuda, o simplemente como informador.

También cabe mencionar que a pesar de que las líneas y los departamentos en el organigrama están presentados de forma vertical, las líneas de comunicación y motivación son verticales de tal forma que toda la organización se siente apoyada y armonizada, lo que se ve reflejado en el servicio de calidad que se brinda al cliente.

Así como existe un panorama general de donde esta situado el CAT en el banco y con relación a su dirección, se debe de tener idea de cómo es que esta misma área se encuentra distribuida para llevar a cabo las operaciones que el cliente solicita.

Para lograr dicho objetivo el CAT esta dividido en 7 secciones o subdivisiones que son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- * FRONT.(CENTEL)- Que se encarga de atender las necesidades generales o más frecuentes de los clientes, ya sean personas físicas o morales.
- * TARJETA DE CRÉDITO.- Proporciona toda la información referente a tarjeta de crédito.
- * AFORE.- Proporciona toda la información relacionada a afore.
- * TELEMARKETING.- realiza llamadas de salida para obtener información y/o datos de clientes internos y externos.
- * BANCA INTERACTIVA -BIA-.- Lleva a cabo operaciones especializadas para sucursales, para diferentes departamentos del banco y para los clientes.

Cabe mencionar que más adelante describiré cuales son las funciones específicas de cada subárea del CAT, mientras tanto mostraré el organigrama de cómo queda conformada el área del CAT. Obsérvese en la figura 1.8

Figura 1.8 ESTRUCTURA DEL CAT DEL BANCO "X"



Nota: Cabe mencionar que todos los supervisores tienen conocimientos de todas las áreas por lo que si un supervisor no se llega a encontrar el ejecutivo podrá acudir a cualquier otro.

Como se puede observar el departamento de CAT es el que cuenta con el mayor número de personal de todo el banco, y por supuesto esto se debe satisfacer y atender todas las necesidades del cliente las 24 horas de día y los 365 días del año.

5.10. EL PERFIL DEL EJECUTIVO DEL CAT.

El CAT a clientes se ha caracterizado por contratar a personal joven, en edades que van en promedio de 20 a 24 horas, que se encuentre estudiando de los primeros a últimos semestres de la carrera profesional, esto debido a

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que los horarios en los cuales trabajan son de 4 a 6 horas de trabajo, (con excepción del personal que ya tiene tiempo laborando en el banco y que a su vez tiene la disponibilidad de horario), y los días laborables son acomodados de acuerdo a su disponibilidad y a los horarios existentes en el banco que van de Lunes a Domingo con dos días de descanso.

La experiencia de los candidatos no es un requisito indispensable, pero si la tienen es preferente que haya sido con contacto con los clientes o en alguna institución financiera.

El idioma que se pide a los futuros ejecutivos es que tengan por lo menos un nivel intermedio de Ingles con el cual pueda expresarse fácilmente, y que existen clientes extranjeros que necesitan comunicarse para obtener algún servicio del banco.

Psicológicamente se desea que las personas que sean ejecutivos del CAT, tengan seguridad en si mismos, sean amables, y tengan iniciativa, sean eficientes en la toma de decisiones, vocación de servicio, capacidad de trabajo bajo presión, adaptación al cambio constante, pero sobre todo será "indispensable" que tengan facilidad de palabra, que sean responsables, y personas de confianza.

5.11.LOS SUPERVISORES Y GERENTES DEL CAT

En este aspecto el CAT, se caracteriza por tener personal ya experimentado en lo referente a materia de servicio a clientes.

Los supervisores existentes en el CAT a clientes del Banco "X" son personas que se encuentran por lo menos con 5 años de experiencia en el ámbito del servicio a clientes vía telefónica, y algunos de ellos son producto de su constante trabajo y desarrollo en el CAT, queriendo decir con esto que algunos de los supervisores e incluso el mismo gerente y directores son personas que se formaron en el área hasta ocupar ese puesto o se terminaron de forma en esta.

Su jornada de trabajo por lo general va de 9:00 a.m. a 6:00 p.m., contando con una hora de comida, y con una excepción de un horario vespertino que es de 12:00 p.m. a 9:00 p.m.; trabajando de Lunes a Viernes y rolan los días Sábados y Domingos como días de guardia.

La edad promedio de los supervisores oscilan entre los 25 a 35 años aproximadamente.

Dado la experiencia que tienen y el diario involucramiento con los clientes su principal función consiste en supervisar el trabajo de los ejecutivos, es decir

que realicen eficientemente sus labores. También parte de su trabajo será resolver las dudas y anomalías que pudieran llegar a presentarse con los clientes, así como dar seguimiento a todos los procedimientos como son los resultados de las juntas con sus superiores y colegas, así como de quejas de los clientes, e investigaciones realizadas por los ejecutivos.

Cada supervisor además llevara a cabo un estricto control de supervisión de cada uno de los ejecutivos a su cargo (la cual describiré posteriormente como se lleva a cabo y cuales son los punto que consideran para realizarlo), así como también tendrá el poder de toma de decisiones sobre aspectos como permisos, vacaciones, ausentismos, etc.

Por otra parte el gerente del área es la persona mas capacitada en lo que a servicio telefónico a clientes se refiere.

El gerente del CAT cuenta con por lo menos 8 años de experiencia en ámbito del servicio a clientes, y su jornada de trabajo es de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. con una hora de comida cabe mencionar en este punto que el horario esta sujeto de cambio pues aunque cumple la mayor parte de las veces con el horario establecido que cubre el mayor volumen de carga laboral, este ultimo (el gerente), esta antes del horario de entrada de trabajo y de salida simplemente, para prever posibles anomalías al departamento y por consecuencia con el cliente.

La edad promedio del gerente del área va de los 28 años a los 38 años aproximadamente.

El gerente del CAT dado su gran experiencia de acontecimientos, problemas, resoluciones, necesidades de los clientes, etc., que le han ocurrido en el transcurso de su vida profesional cuenta con los requisitos necesarios para que este no solo pueda ayudar y orientar a los supervisores o a los ejecutivos, si no esta allí también para involucrarse directamente con el cliente y transmitir todo lo que sucede en el departamento (claro esta que a determinados aspectos él mismo les da la solución), lo transmite a la dirección de tal forma que se pueda orientar, el servicio a una constantemente superación por ofrecerle lo mejor de lo mejor al cliente.

El gerente además podrá determinar, o dar su veredicto a algún aspecto relevante o de duda.

5.12. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES DEL EJECUTIVO DEL CAT.

El ejecutivo del CAT a clientes tiene diferentes roles y funciones que van de acuerdo a su desarrollo y experiencia adquiridos en el área.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Cuando el personal llega a la banca y es presentado y capacitado (que también mas adelante daré a conocer como se capacita al personal de CAT), pasa por una serie de subáreas del mismo departamento de acuerdo a sus características, y aptitudes del mismo.

Las subáreas son:

- a) FRONT (CENTEL)
- b) AFORE
- c) TARJETA DE CREDITO
- d) BIA
- e) TELEMARKETING

1) *FRONT (CENTEL).*- En el área de Front entra el personal de nuevo ingreso y también se encuentra el de mediano desarrollo (lo llamo así porque tienen ya una experiencia promedio de 9 meses y no han podido ser transferidos a los otras áreas de atención a clientes).

En el área de Front las principales funciones y actividades a desarrollar a personas físicas y morales son:

1.1) Saldos

- Saldos de cuenta de cheques
- Saldos de cuentas de plazo fijo
- Saldos de sociedades de inversión
- Saldos de tarjeta de crédito

1.2) Movimientos

- De cuenta de cheques (incluye: compras en autoservicio, disposiciones en cajero automático y en sucursal, pagos de cheques, envíos de fax, skytel, etc.,).
- De cuenta de inversión en plazo fijo.
- De transferencias (de cuentas de cheques o de inversión).
- De pagos de servicios.

1.3) Transferencias de fondos:

- Entre cuentas de cheques.
- De cuenta de cheques a inversión en plazo fijo y viceversa.
- De cuenta de cheques a una cuenta de terceros.
- De cuenta de cheques o de inversión en plazo fijo a sociedades de inversión.
- De cuenta de cheques a traspaso emergente.

1.4) Información sobre:

- Productos y servicios del banco.
- De tasas de interés.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

De tipo de cambio.
De noticias y dudas.
Valor de la UDI.
Información general de tipo nacional e internacional.

- 1.5) Seguimiento a:
Quejas del servicio, o de productos.
Quejas del servicio proporcionado por los empleados.
- 1.6) Cancelación de:
De tarjetas de débito.
De plazo fijo y de sociedades de inversión.
- 1.7) Envío de:
SalDOS y movimientos vía skytel.
SalDOS y movimientos vía fax.
- 1.8) Generación de:
Chequeras.
Tarjetas de débito.

Cabe mencionar que la mayor parte de estas operaciones también pueden realizarse por audiorespuesta.

Una vez que son conocidos todos estos servicios y que el empleado ha mostrado interés y aptitud se le transfiere a la siguiente área o también se le puede transferir a otra área, que no sea de curso a seguir como lo es telemarketing por mostrar las características necesarias para esta área.

2) AFORE:

Las operaciones que se realizan en esta área son las siguientes:

- 2.1) SalDOS:
SalDOS actual de la cuenta de aforé.
SalDO de cuenta aforé aproximado al retiro.
- 2.2) Transferencias:
De cuenta de cheques a afore.
- 2.3) Movimientos:
Movimientos de depósito.
Movimientos de retiro.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 2.4) Información:
Información general de la Afore.
Información de tasas manejadas
Información general sobre el manejo de la cuenta de afore desde el saldo de SAR hasta el actual, y el saldo de Infonavit.
- 2.4) Tramitación de :
De CURP.
De estados de cuenta.
De saldo anterior del SAR a la Afore actual.
De saldo anterior de otra Afore a la actual.

Otro aspecto que quiero hacer mención es que, existen dos aplicativos desde donde se pueden realizar las operaciones que menciono, en este punto. Estos aplicativos son conocidos por los ejecutivos durante su capacitación.

3) TARJETA DE CREDITO

- 3.1) Saldo de: Saldos de tarjeta de crédito actual, a corte y al vencimiento.
Saldo de tarjeta de crédito de cotitulares integrados en el entorno, también actual, al corte y al vencimiento.
- 3.2) Información de:
Vencimiento de tarjeta de crédito (tanto de saldo, como de renovación de plástico).
Pagos realizados
De tasas de interés manejada.
Información general de tarjeta de crédito. (Nacional e internacional).
- 3.3) Movimientos :
De pago de tarjeta de crédito
De disposiciones de tarjeta de crédito en autoservicios, etc.
De transferencias realizadas.
De pagos a corte y a la fecha (actuales).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 3.4) Cancelación de:
De tarjeta de crédito por robo, por extravío o por autorización del titular.
- 3.5) Generaciones de:
Tarjetas de tarjeta de crédito.
- 3.6) Autorizaciones de tarjeta de crédito.
- 3.7) Altas de tarjetas de crédito
- 3.8) Servicio a afiliaciones de negocios.

4) **BANCA INTER ACTIVA "BIA"**

- 4.1) Integraciones de:
Integración de cuentas de cheques de clientes titulares.
Integración de cuentas de cheques de clientes cotitulares.
Integración de cuenta de cheques de terceros.
Integración de tarjetas de crédito de clientes titulares y de clientes cotitulares.
Integración de envíos vía fax y skytel.
- 4.2) Generación de NIP
- 4.3) Bajas de:
De cuentas de cheques, (de clientes titulares, cotitulares y de terceros).
De tarjetas de crédito de clientes titulares y cotitulares).
- 4.4) Apoyo y orientación a sucursales y departamentos del banco:
Incluye todas las actividades de todas áreas del CAT, de otros departamentos, del banco en general, del sistema y de las sucursales.
- 4.5) Apoyo a las áreas del CAT.
- 4.6) Información de:
De cuentas
De Afore

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

De tarjeta de crédito
Y de todos aspectos relacionados al CAT y con el banco.

Un aspecto que quiero destacar es que existe existen 6 tipos de cuentas de cheques en el banco "x" mismas que tienen diferentes características como son los tipos de inversión, los plazos, el tiempo para su disponibilidad, las sociedades de inversión etc.

5) *TELEMARKETING*

5.1) Llamadas de salida para investigación de:

Encuestas de satisfacción del cliente
Encuestas de mejoras que el cliente proporciona.
Para determinar si los datos que se tienen del cliente son correctos de acuerdo a la base de datos.

5.2) Llamadas de salida a las sucursales para:

Para obtener información de los principales problemas del banco (percibido por el personal y por los clientes) .
Para obtener información e los principales disgustos e insatisfacciones que tiene el cliente en el banco.
Para obtener información de mejoras para el banco.

5.3) Llamadas a los departamentos del banco:

Llamadas para saber su grado de satisfacción con el banco.
Llamadas para obtener información de mejoras para el banco, (incluyen procedimientos, políticas etc., desde el punto de vista empleado, y también desde el punto de vista de cliente final).
Para determinar las principales anomalías y problemas en el banco (también desde el punto de vista de empleado y de cliente final).

En el área de telemarketing solo se realizan llamadas de salida de las cuales solo el 14% del personal del CAT se encuentra en esta área.
Las preguntas de los cuestionarios pueden ser abiertas o cerradas, de las cuales más adelante mostrare ejemplos de estas.

Como se observa son muchas las operaciones que se pueden realizar vía telefónica a través del CAT, lo que proporciona un gran beneficio para los clientes, y para el banco, pero sobre todo a través de este se cumplen todas las necesidades y satisfacciones que el cliente busca en un momento dado.

5.13.MISIÓN Y PROPÓSITO DEL CAT

El CAT a clientes tiene como principal misión el proporcionar a los clientes un servicio de calidad telefónica, el cual satisfaga todas sus necesidades, gustos, quejas y sugerencia con el firma propósito de servirle de la mejor de la mejor forma posible, y estar siempre a la vanguardia, en el gustos y preferencia del cliente en relación a otras instituciones financieras.

El CAT a clientes en el Banco "X" sin lugar a dudas tiene una misión, visión y propósito, que están encaminados hacia un solo objeto "lograr la completa satisfacción de los clientes decir complacer a est en todo aquello que busca, que quiere o simplemente que desea". Lo que quiero decir con esto, simplemente es que el Banco "X" fue creado para que en él, el cliente satisfaga todo aquello que buscaba y que no lo encontraba, lo que quería y que no lo tenía con ninguno otro.

La misión es tan simple como decir; "En nuestro servicio encontrara lo que usted busca porque sencillamente porque, trabajamos para eso... para satisfacerlo."

5.14.LA CAPACITACIÓN DEL EJECUTIVO DEL CAT

Una de las principales razones por las que un servicio telefónico es y/o llega a ser deficiente, tiene siempre mucha relación a lo que la capacitación tiene que hacer para que los mismos puedan realizar su trabajo de la mejor manera posible.

Sabemos bien los profesionistas y en especial los administradores de empresas que la capacitación no incurre en un gasto si no en una inversión; en el caso de los ejecutivos del CAT resulta más aún de vital importancia ya que ellos trabajan en una área totalmente de servicio y una de las principales funciones que ellos brindan a los clientes es la de información la cual deberá de ser suficientemente clara, haberla comprendido y sea precisa, para la plena satisfacción de las necesidades y gustos del cliente.

El ejecutivo del CAT varias veces es enviado a capacitación ya que es por su área (EL CAT), es por donde se filtra la mayor parte de información de los clientes acerca de nuevos productos, servicios, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es por eso que en un principio de su capacitación (además de todos los cursos que deberá de recibir en un futuro), deberá de ser enviado a cuatro cursos básicos para poder desarrollar su trabajo. Estos cursos son planificados por su futuro supervisor.

Los cuatro cursos son los siguientes:

- ❖ **Nuestro reto:** Es un curso de inducción al banco, complementado con el curso que se adquiere, además de tocar el tema de ética.
- ❖ **Marco Legal y Normatividad del Cheque:** En este curso se describirá aspectos que van desde que es un cheque, hasta la forma en la cual deberá de ser presentado, pasando por los diferentes tipos de cheques que se manejan en el banco.
- ❖ **Servicios bancarios y tradicionales:** En este curso se dará a conocer todos los servicios que puede obtener una persona ya sea física o moral en el banco, así como todos los productos que esta ofrece.
- ❖ **Cortesía Telefónica:** Este curso tenía la particularidad de determinar como se lleva a cabo una llamada telefónica, manejando aspectos como lo que debe y lo que no debe de hacerse en una llamada con un cliente.

Nota: Ustedes podrán observar las evaluaciones correspondientes a los cursos de Marco Legal, y Serv., Bancarios en el punto 1.1.

Además de los cursos recibidos, el personal deberá de aprobar los cursos más determinantes para el CAT a clientes, que son CENTEL (que pude ser observado en el punto 1.3 y figuras 1.9 y 1.10), e IBM 390, (obsérvese en el punto 1.2) de los cuales a continuación mostraré las formas de apoyo para su capacitación.

Cabe mencionar que este último tipo de capacitación determinante para un ejecutivo del CAT es realizada por un grupo de 5 personas, "todas ellas son ejecutivos ya bien especializados en el área" que son denominados grupo de capacitación CAT y reforzada por compañeros de mismo CAT también ya bien involucrados con el área, de tal forma que el personal que ingresara al CAT estará relacionado con las herramientas, vocabulario y diferentes situaciones que se le presentara al desarrollar su trabajo.

Punto 1.1 EVALUACIÓN DE SERVICIOS BANCARIOS

1. **¿QUÉ ES UN CHEQUE?**
 - A. ES UN DOCUMENTO QUE EXPIDEN LOS BANCOS PARA QUE LOS CUENTA HABIENTES PUEDAN DISPONER DE SU DINERO.
 - B. ES UN PAGARÉ CON UNA ORDEN INCONDICIONAL DE PAGO QUE EXPIDE UNA PERSONA LLAMADA LIBRADOR A TRAVÉS DE LA QUE UNA PERSONA LLAMADA LIBRADO PARA QUE LO PAGUE A UN TERCERO LLAMADO BENEFICIARIO.
 - C. ES UN TÍTULO DE CRÉDITO CON UNA ORDEN INCONDICIONAL DE PAGO QUE EXPIDE UNA PERSONA LLAMADA LIBRADOR A TRAVÉS DE UNA PERSONA LLAMADA LIBRADO, PARA QUE LO PAGUE A UN TERCERO LLAMADO BENEFICIARIO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. ¿QUÉ ES UNA CUENTA DE CHEQUES?
- ES UN DEPÓSITO BANCARIO A LA VISTA REALIZADO POR UNA PERSONA FÍSICA O MORAL. EL CUAL PUEDE SER RETIRADO PARCIAL O TOTALMENTE POR MEDIO DE LA EXPEDICIÓN DE CHEQUES A CARGO DE LA CUENTA CORRESPONDIENTE O A TRAVÉS DE LOS CAJEROS AUTOMÁTICOS MEDIANTE SU TARJETA DE DÉBITO.
 - ES LA CUENTA POR MEDIO DE LA CUAL GENERA RENDIMIENTOS A UN DETERMINADO PLAZO EN RELACIÓN A DETERMINADO PLAZO EN RELACIÓN AL MONTO DEPOSITADO.
 - ES UNA DETERMINADA CANTIDAD DEPOSITADA EN ALGÚN PRODUCTO FINANCIERO, QUE PERMITE AL USUARIO ACCEDER A SU INFORMACIÓN POR MEDIO DE LA BANCA INTERACTIVA.
 - ES UN TÍTULO DE CRÉDITO QUE EXPIDE UN BANCO A FAVOR DE SUS USUARIOS PARA DISPONER DE SU CAPITAL.
3. ¿CUÁLES SON LOS TRES TIPOS DE RÉGIMEN DE CUENTA?
- INDIVIDUAL, CONJUNTA, INDIFERENTE.
 - INDIVIDUAL, MANCOMUNADA, INDISTINTA.
 - EMPRESARIAL-FÍSICA, Y FÍSICA CON ACTIVIDAD EMPRESARIAL.
 - MANCOMUNADA, BENEFICIARIA, E INDISTINTA.
4. ¿CUÁL ES LA CARACTERÍSTICA PRINCIPAL DE UN CHEQUE DE VENTANILLA?
- SE PROPORCIONA EN SUCURSAL EXCLUSIVAMENTE PARA CUENTAHABIENTES DEL BANCO, ES NOMINATIVO CON CARGO A LA CUENTA DE CHEQUES DE CLIENTE, SE PAGA EN EFECTIVO NUNCA SALE DE LA SUCURSAL.
 - ES AQUEL CHEQUE QUE SE PUEDE DEPOSITAR PARA COBRAR EN OTRO BANCO.
 - ES AQUEL DOCUMENTO POR MEDIO DEL CUAL EL CLIENTE REALIZA EL PAGO DE SERVICIOS, EN LA SUCURSAL.
5. ¿CUÁL ES LA CARACTERÍSTICA PRINCIPAL DE UN CHEQUE CERTIFICADO?
- DOCUMENTO QUE CERTIFICA LA PROPIEDAD DE UN PAGARE O DE UN DOCUMENTO.
 - ES AQUEL DOCUMENTO QUE NO SALE DE LA SUCURSAL.
 - ES AQUEL DOCUMENTO QUE CERTIFICA EL MONTO EXACTO QUE EL CLIENTE PUEDE DISPONER DE SU CUENTA.
 - ES AQUEL DOCUMENTO QUE EMITE EL BANCO, CERTIFICANDO EL MONTO DEL MISMO. LA PRIMORDIAL CARACTERÍSTICA DE ESTE DOCUMENTO, ES QUE SE REALIZA EL DESCUENTO AUTOMÁTICO DE LA CUENTA.
6. ¿CUÁL ES LA CARACTERÍSTICA PRINCIPAL DE UN CHEQUE DE CAJA?
- DOCUMENTO QUE CERTIFICA LA PROPIEDAD DE UN PAGARÉ O DE UN DOCUMENTO.
 - SE DA CUANDO EL CLIENTE PIDE UNA REPOSICIÓN DE UNA CHEQUERA, Y EN EL INTER DE QUE LA RECIBE, EL CHEQUE PUEDE COMPRAR LOS CHEQUES EN VENTANILLA, POR UNA COMISIÓN DETERMINADA.
 - SON NOMINATIVOS Y NO SON NEGOCIABLES, SE EXPIDEN A CARGO DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA.
 - AQUEL QUE LA INSTITUCIÓN CERTIFICA QUE EL CHEQUE TIENE FONDOS.
7. ¿CUÁL ES EL MONTO MÁXIMO DE UN CHEQUE AL PORTADOR?
- \$25,055.71

- B. \$18,023.36
- C. \$14,425.33
- D. \$20,473.43

8. ¿CUÁLES SON LAS 6 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS QUE DEBE DE CONTENER UN CHEQUE?
- A. MENCION DE SER CHEQUE, NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN, FECHA DE EXPEDICIÓN, ORDEN INCONDICIONAL DE PAGO, FIRMA DEL LIBRADOR, IMPORTE.
 - B. LUGAR DE EXPEDICIÓN, LUGAR DE PAGO, NÚMERO DE CHEQUE, NÚMERO DE CUENTA, NOMBRE DEL CUENTAHABIENTE, IMPORTE.
9. ¿QUÉ ES UN CHEQUE CRUZADO?
- A. ES AQUEL DOCUMENTO QUE HA SIDO DEVUELTO EN MAS DE DOS OCASIONES POR LA CAMARA DE COMPENSACIÓN.
 - B. EL CRUZAMIENTO IMPLICA QUE ESE DOCUMENTO ES EXCLUSIVO PARA EL DEPOSITO EN CUENTA.
 - C. ES AQUEL DOCUMENTO QUE HA SIDO NEGOCIADO, Y CEDIDOS LOS DERECHOS DE LOS MISMOS ANTE TERCEROS.
 - D. ES EL SELLO QUE SE LE PLASMA A LOS CHEQUES CUANDO SON DEVUELTOS.
10. ¿QUÉ ES UN ENDOSO?
- A. ES LA CESIÓN DE DERECHOS DE UN TÍTULO DE CRÉDITO, POR MEDIO DE LA CUAL EL BENEFICIARIO CEDE LOS DERECHOS A UN TERCERO NO IMPORTANDO EL NÚMERO DE CESIONES EN EL MISMO.
 - B. ES CEDER LOS DERECHOS DE UN TÍTULO DE INVERSIÓN A UNA TERCERA PERSONA.
 - C. ES EL CONTRATO DE APERTURA DE UNA INVERSIÓN, QUE NOS CEDE EL DERECHO DE LA MISMA.
 - D. ES EL PERMITIR EL ACCESO DE UNA FIRMA(S) AL ENTORNO DE LAS CUENTAS QUE MANEJA EL CLIENTE.

11. MENCIONA EL NO. DE PRODUCTO DE LAS SIGUIENTES CUENTAS DE CHEQUES.

EJEMPLO: 57 SUPERCUENTA

- TRADICIONAL
- DOLARES MORAL
- MAESTRA FISICA
- CUENTA JUNIOR

11. MENCIONA LAS SIGUIENTES COMISIONES.

DEVOLUCIÓN DE CHEQUES SIN FONDOS

- A. \$650+IVA
- B. \$600+IVA
- C. \$250+IVA
- D. \$225+IVA

DEPÓSITO DEVUELTO / SBC

- A. \$400+IVA
- B. \$460+IVA

- C. \$60+IVA
- D. \$40+IVA

RETIRO DE CAJERO AUTOMÁTICO RED

- A. \$4+IVA
- B. \$4.60+IVA
- C. \$2+IVA
- D. \$8+IVA

12. ¿A DÓNDE SE ENVIA UN CHEQUE DEVUELTO?

- A. A LA SUCURSAL DEL TITULAR DEL CHEQUE.
- B. A CÁMARA DE COMPENSACIÓN
- C. A LA SUCURSAL TITULAR DE LA CUENTA DÓNDE SE DEPOSITÓ EL CHEQUE.
- D. A LA SUCURSAL EN DONDE SE DEPOSITÓ EL CHEQUE.

12. MENCIONA LA CANTIDAD DE CHEQUES PARA LOS SIGUIENTES PRODUCTOS.

PRODUCTO	CHEQUERAS	CHEQUES
SUPER CUENTA		
OTROS PRODUCTOS		
FISICAS CON ACTIVIDAD EMPRESARIAL.		
MORALES		

13. SI SOLICITO UNA CHEQUERA EN LOS SIGUIENTES DÍAS Y HORARIOS ¿CUÁNDO Y DONDE PUEDO PASAR A RECOGERLA?

- A. LUNES 11:45 AM
- B. MARTES 5:00 PM
- C. VIERNES 1:59 PM

14. ¿QUÉ SIGNIFICA TRABAJAR EN OOF LINE?

- A. SIGNIFICA QUE TODAS LAS OPERACIONES QUE HAGA EN FIN DE SEMANA Y DÍAS FESTIVOS NO AFECTA EL SALDO SI NO HASTA EL SIGUIENTE DÍA HÁBIL.
- B. SIGNIFICA QUE HAY UNA CAIDA EN EL SISTEMA Y NO PERMITE TRABAJAR EN EL MISMO.
- C. SIGNIFICA QUE LAS CUENTAS ESTAN SOBREGIRADAS Y QUE LA MISMA TIENE UN ADEUDO.

15. SI SE RETIRO \$350.00 POR CAJERO AUTOMÁTICO Y TENGO UNSALDO DE \$ 100.00, ¿CUÁL SERÁ EL DESCUENTO TOTAL QUE SE APLICARÁ POR DICHO SOBRECARGO?.

- A. \$250.00
- B. \$400.00+IVA MAS \$250.00
- C. NO SE LE COBRA NADA
- D. \$350.00+IVA

16. MENCIONA LAS FECHAS DE APLICACIÓN DE LAS SIGUIENTES SOCIEDADES DE INVERSIÓN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

FONDO	FECHA DE APLICACIÓN
BANSAN 1	
BANSAN 2	
BANSAN 3	
BANSAN 4	

17. SE COBRA COMISIÓN A LOS CUENTAS HABIENTES DEL BANCO PARA EL PAGO DE SERVICIOS EN LA SUCURSAL? (LUZ, TELEFONO, PREDIAL).

- A. SI
- B. NO

18. ¿QUIÉN ES LA PERSONA AUTORIZADA PARA BLOQUEAR UNA CUENTA?

- A. EL TITULAR
- B. TITULAR Y COTITULAR
- C. BENEFICIARIOS Y/O TITULARES.
- D. GERENTE DE LA SUCURSAL.

19. ¿CUÁNDO SE REGISTRAN LOS MOVIMIENTOS EFECTUADOS EN DÍAS HÁBILES?

- A. EL MISMO DÍA
- B. A SIGUIENTE DÍA
- C. AL MOMENTO DE LA OPERACIÓN
- D. EN 48 HORAS.

20. ¿CUÁNDO LA FECHA DE VENCIMIENTO DE UNA INVERSIÓN EN PLAZO FIJO CAE EN UN DÍA FESTIVO, QUE PROCEDE?

- A. SE RECORRE UN DÍA
- B. SE RECORRE UN DÍA ANTES
- C. SE CORRE AL SIGUIENTE DÍA HÁBIL
- D. SE CANCELA AUTOMÁTICAMENTE ESE DÍA LA INVERSIÓN.

21. ¿SE PUEDE APLICAR EL TRASPASO EMERGENTE A PERSONAS MORALES Y CUAL ES LA COMISIÓN QUE SE COBRA POR EL MISMO?

- A. SI
- B. NO

- A. \$57+IVA
- B. \$100+IVA
- C. \$40+IVA
- D. \$50+IVA

22. ¿QUÉ DÍAS SE PUEDE EFECTUAR LOS PAGOS DE TARJETA DE CRÉDITO?

- A. DE LUNES A DOMINGO EN CUALQUIER HORARIO
- B. DE LUNES A VIERNES DE 8:00 AM A 20: PM Y SAP DE 8:00AM A 14:00 PM
- C. DE LUNES A VIERNES DE 8:00 AM A 17:00
- D. DE LUNES A SABADO DE 8:00AM A 17:00

23. ¿CÓMO FUNCIONA LA CÁMARA DE COMPENSACIÓN?

R=

24 MENCIONA 10 EJEMPLOS DE SERVICIOS QUE SE OFRECEN EN SUCURSAL, Y 10 EN EL CAT

R=

Punto 1.2 EVALUACIÓN DE IBM 390

RELACIONA LAS SIGUIENTES COLUMNAS CON EL NUMERO CORRESPONDIENTE.

- | | | |
|---|-----|------|
| 1. CONSULTA DE SALDO..... | () | D371 |
| 2. CONSULTA DE MOVIMIENTOS..... | () | PA22 |
| 3. CONSULTA DE SALDOS PROMEDIO..... | () | CL15 |
| 4. CONSULTA DE TASAS..... | () | CU54 |
| 5. BUSQUEDA DE PERSONA FISICA POR NOMBRE..... | () | D310 |
| 6. BUSQUEDA DE CUENTAS POR CODIGO DE CLIENTE..... | () | CC26 |
| 7. CONSULTA DE INTERVINIENTES..... | () | CP22 |
| 8. BLOQUEO DE CUENTAS..... | () | CU21 |
| 9. BUSQUEDA DE PERSONA MORALES POR NOMBRE..... | () | CP13 |
| 10. CONSULTA DE SALDOS DE PLAZOS FIJOS..... | () | CL25 |
| 11. TRANSFERENCIA DE INV. VISTA A CHEQUES Y DE CHEQUES A VISTA..... | () | CL16 |
| 12. APERTURA DE PLAZOS FIJOS..... | () | U320 |
| 13. CANCELACION DE PLAZOS FIJOS..... | () | CU83 |
| 14. REGISTRO DE DATOS PREVIOS A LA APERTURA DE PLAZOS FIJOS..... | () | PA12 |
| 15. CONSULTA DE MOVIMIENTOS DE PLAZOS FIJOS..... | () | D502 |
| | () | CP29 |
| | () | CP49 |

CONTESTA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.

1. ¿EN QUE PANTALLA DE IBM 390 SE CONSULTA EL DOMICILIO DE UNA PERSONA MORAL?

R=

2. ¿CUÁL ES EL PROCESO DE UNA TRANSFERENCIA DE INVERSIÓN A LA VISTA A CHEQUES Y EN QUE PANTALLA SE REALIZA?

R=

3. ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA PARA SABER LOS SALDOS ENTRE UNA PERSONA FÍSICA Y UNA MORAL, Y EN QUE PANTALLA LOS PUEDES VER.

R=

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Punto 1.3 EVALUACIÓN CENTEL

CONTESTA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.

1. ¿SE PUEDE APERTURAR PRV EN EL APLICATIVO DE CENTEL ?
SI NO
2. ¿SE PUEDE DEJAR LA INSTRUCCIÓN DE TRANSFERIR CAPITAL E INTERESES AL VENCIMIENTO EN UNA INVERSIÓN 7 EN EL APLICATIVO DE CENTEL?
SI NO
3. ¿EN DÓNDE SE EFECTUA EL ALTA DE UNA TARJETA DE DÉBITO POR PRIMERA VEZ?
A. EN LA SUCURSAL TITULAR
B. EN CENTEL.
C. EN BIA
D. TODAS LAS ANTERIORES.
4. ¿ SE PUEDE REALIZAR LA CANCELACIÓN DE UNA TARJETA DE CRÉDITO?
SI NO
5. SI SE CANCELA UNA TARJETA POR ROBO O EXTRAVÍO EN EL APLICATIVO DE CENTEL ¿PODEMOS VOLVER A REACTIVAR LA TARJETA SIN NINGÚN PROBLEMA?
SI NO
6. MENCIONA LOS PASOS QUE SEGUIRAS CUANDO UNA PERSONA DESEA QUE SE LE ENVIÉ UNA NUEVA REPOSICIÓN DE TARJETA DE DÉBITO, PERO ÉSTA TIENE ESTATUS DE CANCELACIÓN DE CUENTAS O NO DESEADA.

CONTESTA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.

1. ¿ QUÉ ES BANCA INTERACTIVA?
2. ¿QUÉ ES UN CÓDIGO DE CLIENTE Y DE CUANTOS NUMEROS CONSTA?
3. MENCIONA LOS BENEFICIOS QUE OBTIENE EL CLIENTE AL ESTAR INTEGRADO A BIA?
4. ¿QUÉ ES UN NIP?, ¿Y PARA QUE SIRVE?
5. ¿CUÁLES SON LAS DOS OPCIONES QUE EXISTEN PARA LA GENERACIÓN DE UN NIP CONFIDENCIAL?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. ¿CUÁL ES EL SERVICIO QUE OFRECE BANCA INTERACTIVA, PARA LAS TARJETAS DE CREDITO?
7. ¿PARA QUÉ TIPO DE PERSONAS ESTA DIRIGIDA BANCA INTERACTIVA?
8. ¿SE LE PUEDE GENERAR NIP CONFIDENCIAL POR OPERADOR A UN CLIENTE?
 - A. TODAS VECES QUE EL DESEE
 - B. UNA VEZ POR MES
 - C. SOLO HASTA LAS 3 VECES QUE INDICA EL SISTEMA.
9. EN QUÉ SISTEMA SE LE GENERA LA CLAVE AL CLIENTE?

Figura 1.9 EVALUACIÓN CENTEL

EVALUACIÓN DE CENTEL

I. MENCIONA EL NOMBRE Y LA FUNCIÓN DE CADA ICONO DETALLADAMENTE.

SUPERLÍNEA

Banco

CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

14 de Mayo de 1999
03:28:31

Cuenta: 255663 **ARMANDO GUADARRAMA MARTINEZ** Control: BA 000219990

Cuenta	Titular	Dep / Cheque	Sic / Vlds	Org / Vldres	Contro / Mov.	sis	Total
27.40524991-3	ARMANDO GUADARRAMA						F
03.40177326-4	ARMANDO GUADARRAMA						F
27.0058864-5	ARMANDO GUADARRAMA						F
57.00247992-1	TERESITA LEONA						F
16.0145783-5	ARMANDO GUADARRAMA						F





















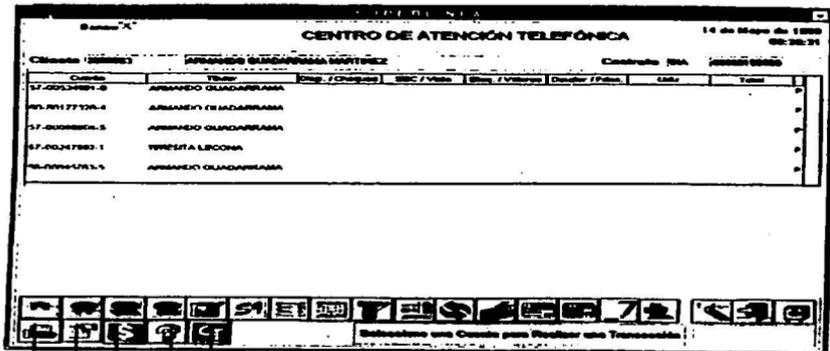
Seleccione una Cuenta para Realizar una Transacción

1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18.19.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Figura 1.10 Evaluación Centel

2. MENCIONA EL NOMBRE Y LA FUNCIÓN DE CADA ICONO DETALLADAMENTE.



20. _____
 21. _____
 22. _____
 23. _____
 24. _____

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____
11. _____
12. _____
13. _____
14. _____
15. _____
16. _____
17. _____
18. _____
19. _____

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

5.15. LA MOTIVACIÓN DEL EJECUTIVO DEL CAT

Un elemento de vital importancia es sin duda alguna es la motivación que recibe el personal del CAT.

La motivación como explique en el capítulo 2 de la presente investigación, es el punto que determina en lo referente a que el personal se sienta parte del banco es decir que se ponga realmente la camiseta del banco y realice su trabajo de la manera más eficiente.

La motivación llega a tener tal importancia hasta el momento dado de que si el personal no es escuchado y mucho menos aun motivado, o incentivado de ninguna manera, entonces también de ninguna manera proporcionara el servicio que el cliente espera.

Es por eso que el Banco "X" y especifico el departamento del CAT se preocupa porque sus empleados se sientan satisfechos, informados y valorados y por que no decirlo que se sientan tan a gusto de pertenecer al área y al Banco que lo expresan haciendo su trabajo eficientemente.

Las formas en las que el CAT se preocupa por su gente, por su personal son muchas y van desde sentirse apoyados, hasta tener la confianza en si mismos y en su trabajo de tal forma que ellos pueden llegar a opinar o llevar a cabo una decisión sobre algo.

En el CAT existen formas de motivación como las siguientes:

1) Constantes platicas personal- supervisor-gerente-director

En este punto como es de notarse existe una constante preocupación de "todos por todos", de hecho a pesar de estas platicas, una de las mas frecuentes son las relacionadas supervisor-personal, estas platicas son mas frecuentes por el trabajo que se lleva (es que tiene el mayor volumen de trabajo y por lo tanto de información), los comentarios mas comunes son, platicas acerca de lo que piensan del trabajo, lo que se puede mejorar, e incluso para dar informes de nuevas formas de atención al cliente o de nuevos productos, sin embargo no falta que el director del CAT tome "*diario*" un tiempo para saludar y "*escuchar*" a todo el personal que quiera hablar con ella, al igual que el gerente, de quien observe que conoce a su personal ya que en el momento que el puede llegarse a percatar un cambio de actitud en su personal, se acerca a el para platicar con el como si fuera uno de sus grandes amigos.

Es ultimo aspecto yo considero que es uno de los más importantes si no es que es el mas importante para el personal, ya que el mismo al sentirse valorado y al observar que siempre se le toma en cuenta este tendrá la libertad para realizar su trabajo y poder dar su punto de vista.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2) Salidas y paseos de todo el departamento CAT

Si toda el área o gran parte de ella sale a divertirse en paseos o viajes, que se puedan organizar con anticipación. Esto ayudara en gran parte para que el personal se integre y se conozca (con los concursos que se realicen en el viaje), además de que se llevara una idea de que no todo es trabajo y sobre todo pensará y se percatará que los directivos, gerentes, y supervisores (que también participan), se preocuparan por otras formas de hacerlo sentir parte de una familia y no solo de una institución.

3) Bono de productividad en el CAT

Si el personal del CAT se preocupa por realizar y cumplir eficientemente su trabajo, teniendo resultados en el mismo, entonces una forma de motivación que lo alentara aun más y sabrá que valoran su trabajo es a través de bono que se entregan al personal con el mayor grado de productividad del área.

4) Cursos de capacitación en el CAT

El personal del CAT llega a ser, una de las principales áreas que recibe la mayor cantidad de cursos en relación con toda la banca. Debido a que el departamento brinda servicios dentro de los cuales esta la información y orientación al cliente de sus necesidades, y gustos y para poderlo hacer tendrá que conocer gran parte de lo que se maneja a nivel banco como productos y servicios que ofrecen y hacen cada una de las áreas del mismo.

5) Reconocimientos al personal

Este tipo de reconocimientos en papel mejor conocidos como diplomas o constancias, son entregados al personal por diferentes razones, algunos son por concursos sobre mejoras en la realización del trabajo, de capacitación del personal, tanto en el sistema como en el servicio, por ideas de mejorar los tiempos de atención al cliente, y otros son simplemente son por diversión entregados al final de cada año en donde se hacen menciones especiales aun determinado numero de ejecutivos.

6) Invitaciones de convivencia con todo el grupo

En este tipo de convivencias a pesar de que el personal a demás de que se siente parte de un gran grupo de trabajo, tiene la oportunidad de compartir ideas, y proyectos con compañeros de la institución a demás de que tiene la oportunidad de llevar a su familia a que participe en el mismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Todos estos tipos de motivación sean de esparcimiento (diversión), o sean más formales ayudan en gran parte a lograr el objeto deseado brindar el servicio de calidad telefónico que el cliente espera recibir.

5.16. LA SUPERVISIÓN DE LOS EJECUTIVOS DEL CAT

La supervisión del personal es algo muy delicado, ya que de esta depende la superación del personal (y, por lo tanto del servicio que ofrece), en sus deficiencias, en la realización de su trabajo.

Sin embargo y a pesar de que es un aspecto que hay que tratar con mucho cuidado, no debe de considerarse a la supervisión como a algo o alguien que se la pasa viendo y escuchando al ejecutivo todo el tiempo para esperar que caiga en un error y regañarlo humillantemente de tal forma que, nunca vuelva a cometerlo. Afortunadamente la función de los supervisores en el CAT del Banco "x" consiste en analizar al azar (pero tomando en cuenta que el este ósea el ejecutivo deberá de ser supervisado aunque sea al azar un numero mínimo de 8 a 10 monitoreos por mes, entregando los resultados personales de forma semanal), de las cuales los supervisores escogerán los tiempos para llevarlas acabo, pudiendo monitorear una o varias llamadas de los ejecutivos que están a su cargo quizá hasta en un mismo día, o en el transcurso del mes, utilizando para esto parámetros como:

1. Fraseo

- a) Implica el saludo de entrada de la llamada, el cual esta establecido por el Banco "X" junto con las direcciones este debe de contener el saludos de pendiendo de la hora que llame el cliente, como; Buenos días, tardes, noches, el nombre del banco y el nombre y primer apellido del ejecutivo que le atiende.
- b) Personalizar, es decir llamara al cliente por su nombre primer apellido (puesto que no se trata con números o cosas), y estatuto que aparezca en la pantalla como: Sr., Sra., Srita., Lic., Ing., (aunque casi siempre se les determina Sr., o Srita.).
- c) Despedida: Es decir preguntar al cliente si se le ofrece algo mas, si necesita algún otro servicio o información "siempre de forma respetuosa" sin escucharse "cortante", así como desearse de corazón un buen despido como: que tenga un buen día, le agradecemos su llamada, etc.

2. Conocimiento de la Información

- a) Dominio del tema: Simplemente es determinar si supo el ejecutivo informar al cliente acerca de lo que necesitaba.
- b) Solución : Quiere decir que si lo que informo, y lo que hizo el ejecutivo por el cliente soluciono su necesidad, su duda su inquietud o problema.
- c) Asesoría: Es orientar al cliente, con base a los conocimientos del tema.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. Interacción

- a) Tono de voz: Es la modulación de la voz del ejecutivo hacia el cliente, la cual deberá transmitir forma pacífica, agradable, tener énfasis en lo acentos, escucharse segura, animada y a un ritmo normal.
- b) Empatía: Consiste en determinar si el ejecutivo realmente se puso en los zapatos del cliente, para ayudarlo, orientarlo.
- c) Trato: Es decir simplemente como fue la interacción que hubo entre cliente-ejecutivo.

4. Fin de la llamada

Es despedirse del cliente de acuerdo al fraseo establecido por el Banco "X" y el CAT como lo había mencionado primero se debe dejar terminar expresarse al cliente por completo y cuando no se escuche que quiera o necesite algo más se le menciona si necesita o algo o se le puede servir en algo más, y siempre lo hará el ejecutivo forma respetuosa y no escucharse cortante con el cliente y despedirse con algo que lo aliente o anime o si no simplemente algo sincero para terminar la llamada.

Todos los puntos antes mencionados para llevar a cabo la supervisión del personal del CAT, fueron antes valorados por el área de Dirección de Banca a Distancia del CAT del Banco "X", además de que en la misma supervisión llamada, monitoreo se especifican las observaciones y comentarios que hace el supervisor al ejecutivo de tal forma que el mismo ponga un poco más atención en los puntos que le fallan en el momento de prestar el servicio al cliente.

De hecho una representación de la supervisión realizada a un ejecutivo se encuentra esquematizado en la figura 1.11 (Formato de Supervisión p/ ejecut.)

Además de llevar a cabo monitoreos los supervisores escuchan las cintas de grabación también al azar y de diferentes fechas, para escuchar y determinar el grado de avance de los ejecutivos del CAT y también para determinar en que aspectos no han mejorado.

Otra forma de supervisión, es aquella en la que simplemente hacen llamadas prueba esto es piden a un compañero del CAT ya con experiencia y que por lo tanto conoce de las situaciones más complejas que pudieran presentarse a un ejecutivo de nuevo ingreso, o a una persona "X" en la institución que realice una llamada a un compañero de recién ingreso, de tal manera que el supervisor solo escuchará y no calificará el grado de avance de capacidad del ejecutivo para llevar a cabo la llamada.

Otro aspecto que no es muy común que lo realicen los supervisores es la supervisión cara a cara es decir el supervisor trae consigo un auricular o una diadema y se conecta a una terminal ya sea al azar o de cualquier ejecutivo que desee escuchar y así puede escuchar la llamada que atiende el ejecutivo. Aunque este tipo de supervisión es muy raro que llegue a suceder, pero que si la hace el mismo, no tiene la necesidad de llevarla a cabo ya que desde su estación puede enlazarce a la de cualquier ejecutivo sin interrumpir la llamada o que el ejecutivo se percate.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FORMATO DE SUPERVISIÓN PARA EJECUTIVOS DEL CAT BANCO "X"

Figura 1.11

EJECUTIVO :
GRETEL CAMPOS

		FRASEO			CONOCIMIENTO DE INF.			INTERACCIÓN			FIN DE LLAMADA	OBSERVACIONES
FECHA	HORA	SALUDO	PERSONALIZAR	DESPEDIDA	DOMINIO DEL TEMA	SOLUCIÓN	ASESORIA	TONO DE VOZ	EMPATIA	TRATO		
23-Ene	12:11	V1	V.5	V.5	V.2	V1	V1	V1	V1	V1	V1	Debes de personalizar minimo dos veces.
24-Ene	12:08	1	0	0.3	0	1	1	1	1	1	1	En cualquier servicio que te pidan debes de personalizar.
28-Ene	12:58	1	0	0.5	1	0	0	1	1	1	1	Personaliza al cliente y ofrece alternativas de solución
29-Ene	09:54	1	0.5	0.5	2	1	1	1	1	1	1	Felicidades.
31-Ene	12:23	1	0.5	0.5	2	1	1	1	1	1	1	Felicidades.
31-Ene	10:28	1	0.5	0.5	2	1	1	1	1	1	1	Felicidades.
Totales			1.87			3.17		3		1		

CALIFICACION GLOBAL

8.83

V = Valor

FIRMA DEL OPERADOR

FIRMA DEL SUPERVISOR

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

No hay que olvidar que los supervisores están capacitados y experimentados para poder resolver cualquier duda de los ejecutivos de tal forma que si el supervisor de un ejecutivo no se encuentra disponible, este podrá acudir a otro con toda la confianza de que le auxiliara en lo que necesita.

5.17. EVALUACIONES AL PERSONAL DEL CAT

Los monitoreos señalados en el punto anterior dan la pauta para llevar a cabo las evaluaciones de los ejecutivos del CAT. Los monitoreos son realizados en promedio de 7 a 10 veces por mes y por cada operador (hay que recordar que un supervisor llega a tener a su cargo hasta a 30 ejecutivos).

Estos monitoreos a su vez se reúnen en una plataforma o sistema que cada supervisor llena de tal forma que se determina la productividad de un número de un grupo de trabajo si no de todo el departamento del CAT.

Esta evaluación "de productividad", se realiza en forma mensual, y además de considerar los monitoreos para su evaluación, también son tomados los parámetros que a continuación describiré brevemente, de tal forma que entonces sí la evaluación mensual puede considerarse completa y también se considera como un medio de constante superación profesional y personal por parte de los ejecutivos y del supervisor.

- 1) Monitoreos.- Son los monitoreos realizados por los supervisores.
- 2) Vacaciones.- Son integradas no considerados como puntos que descuentan calificación del total de la productividad, si no como de referencia, de tal forma que se especifica en la misma los días que tomo el ejecutivo en el mes, y así se de por enterado tanto él como el supervisor tenga el registro de los mismos. Por lo tanto no se le podrá considerar a este en el mismo rango de evaluación que al resto de personal que si trabajo todo el mes y que por lo tanto pudo contestar mas llamadas, etc.
- 3) Retardos.- Se refiere al número de retardos que tuvo el empleado en el mes. Cabe mencionar que como el tiempo que labora el ejecutivo en el CAT es relativamente corto (ya que es de medio tiempo que va de 4 a 6 horas), el empleado por lo tanto deberá de comenzar su jornada de trabajo en punto de la hora indicada y su hora de salida será igual (en punto con excepción de que este contestando una llamada que terminara y se desconectara). Además de que cada 3 retardos hace una falta y se descuenta del total de la calificación.
- 4) Incapacidades.- Que pueden ser expedidas por el medico, quien entrega al ejecutivo un justificante medico que entregara a su supervisor, para que este lo pueda integrar a su evaluación como un punto justificado.
- 5) Falta Injustificada.- Es simplemente una falta que no tuvo razón de ser, ni medica, ni ninguna de las que se estipula en la ley o por permiso concedido.

- 6) Castigo por retardos.- Recuerdo que cada 3 retardos hacen una falta y si el ejecutivo incurre en esta falta se hará acreedor a su castigo de falta.
- 7) Llamada contestadas.- Es el numero de llamadas que contesta el ejecutivo en un mes.
- 8) Llamadas codificadas.- A diferencia del punto anterior, en este se especifica que por cada llamada que se conteste (también hay que recordar que cada llamada es distinta por que es diferente la necesidad, y lo que quiere uno y otro cliente), se almacena en el sistema mediante el registro que hace el ejecutivo tecleando en el teléfono que tiene el numero de operación correspondiente al sistema por ejemplo si el ejecutivo dio un saldo marcará el número uno que para el sistema quiere decir saldo, este va directamente a su registro y al de todo el departamento y lo registra.
- 9) Tiempo total firmado.- Nos indica el tiempo total contabilizado que se firma el ejecutivo en el mes por ejemplo: un ejecutivo que trabaje de Lunes a Viernes, 6 horas los 30 días del mes ($6*5=30*4=120$) tendrá un promedio de 120 horas firmadas a menos de que se quede mas tiempo se elevara este tiempo de horas o bien se desconecte antes o llegue tarde o falte será menor.
- 10) Tiempo fuera = Not ready.- Es el tiempo mediante el cual el ejecutivo tiene para llevar acabo todas sus necesidades, contando para el trabajo de 6 horas 15 minutos en not ready, para 4 horas corresponde 10 minutos en not ready y para los que trabajan 8 horas 20 minutos en not ready.
- 11) Tiempo Hold.- Es el tiempo que el ejecutivo hace esperar al cliente (este escuchando música), para que el ejecutivo pueda acudir con el supervisor para aclarar las lagunas que puedan llegara tener el ejecutivo al informar al cliente. Es independiente del tiempo en Not Ready ya que este es exclusivo para el uso de sus necesidades, si no el tiempo en Hold sirve para solicitar ayuda para orientar al cliente.
- 12) Tiempo real laborado.- Es el tiempo que realmente atendió llamadas el ejecutivo. Por ejemplo si el ejecutivo trabaja 6 horas, pero de esas 6 horas solo le llegaron llamadas 4 horas, no quiere decir que el no trabajo dos horas si no que trabajo 6 horas pero en dos horas no hubo llamadas que atender.
- 13) Aclaraciones.- Es el numero de aclaraciones que un ejecutivo llega a tener en un mes.
- 14) Llamadas cortadas.- Si el ejecutivo llega a cortar o colgar alguna llamada aunque sea por accidente el sistema lo registra.
- 15) Evaluación global.- Es el puntaje total que el ejecutivo obtiene sumando (o restando) los puntos anteriores en donde cada caso tiene una cantidad de puntos sobre un total de 100 puntos por ejemplo lo monitoreos tienen 40 puntos, las vacaciones, -10 puntos etc.

NOMBRE	MONITOREOS	VACACIONES	RETARDOS ESTANDAR	INCAPACIDADES	FALTA JUSTIFICADA ESTANDAR	CASTIGO POR RETARDOS ESTANDAR	LLAMADAS CONTESTADAS	LLAMADAS COEFICADAS	TIEMPO TOTAL FIRMAO	TIEMPO FUERA READY	TIEMPO EN HOLD	TIEMPO REAL LABORADO	ACLARACIONES	LLAMADAS CORTADAS	EVALUACIÓN GLOBAL
SALAZAR GABRIEL	9	0	0	0	0	0	2428	2368	136:42:46	02:16:52	03:14:32	85:21:44	0	0	99.36
LEON J. CARLOS	9	0	0	0	0	0	1587	1554	126:11:36	02:13:40	03:45:38	86:57:20	0	0	99.24
BRAVO MARTHA A.	8	0	0	0	0	0	2033	1996	127:58:07	01:33:54	01:20:10	57:52:40	0	0	98.98
JIMENEZ JOSE J.	9	0	0	0	0	0	1861	1792	132:55:15	01:48:22	03:15:00	49:32:46	0	2	98.92
RESENDIZ HECTOR	9	0	0	0	0	0	2375	2294	168:56:12	02:47:04	04:16:30	107:44:20	0	0	98.43
MURILLO SERGIO	9	0	0	0	0	0	2222	2107	130:20:02	02:43:58	02:20:10	83:59:12	0	0	98.05
CENDEJAS ROBERTO	10	0	0	0	0	0	2440	2396	131:20:06	03:43:34	03:55:44	78:05:06	0	0	97.89
JIMENEZ MIRIAM	9	5	0	0	0	0	2484	2407	130:21:28	02:58:22	02:31:44	75:16:40	0	0	97.67
BARRERA NORMA	10	0	0	0	0	0	2296	2052	135:04:13	05:06:40	02:06:28	80:40:02	0	0	97.47
MER KARINA	10	0	0	0	0	0	2345	2229	159:50:37	04:40:56	03:23:33	86:53:22	0	0	97.44
SANCHEZ PAOLA	10	0	1	0	0	0	1568	1513	133:12:42	03:42:24	06:43:22	94:17:14	0	0	97.43
CABALLERO LUCIA	10	0	1	0	0	0	2425	2278	177:33:44	03:14:52	03:39:10	112:58:26	0	0	97.42
BERNAL ANTONIO	10	0	0	0	0	0	2258	2182	174:44:16	06:10:24	06:38:00	89:57:00	0	0	97.28
SANDOVAL LIDIA	10	0	0	0	0	0	1996	1831	171:03:50	09:30:08	06:25:52	85:15:08	0	0	97.25
DELGADO OLIVER	9	0	0	0	0	0	1469	1396	130:42:05	07:03:25	01:23:40	79:26:46	0	0	97.09
CARRASCO ISABEL	9	0	0	0	0	0	2459	2381	154:09:28	07:44:02	03:46:06	92:15:12	0	0	96.9
PEREZ ERICKA	10	0	1	0	0	0	2858	2590	164:50:19	03:49:34	04:35:56	90:40:42	0	0	96.7
GUZMAN LETICIA	9	0	0	0	0	0	3189	2957	178:37:11	06:55:52	04:04:52	93:05:52	0	0	96.53
POLA CLAUDIA	9	0	0	0	0	0	2825	2688	175:23:48	07:53:36	05:35:36	96:29:14	0	0	96.06
GARCIA GABRIEL	9	10	0	0	0	0	1342	1250	96:27:32	03:08:06	03:34:12	44:00:10	0	0	96.05
HERNANDEZ CARLOS	9	0	1	0	0	0	3385	3294	178:57:33	01:21:52	04:36:48	108:39:26	0	0	95.78
RIVAS LILIA	10	0	0	0	0	0	3301	3145	133:01:15	01:07:24	02:08:20	100:00:07	0	0	95.56
HERNANDEZ DARIO	10	0	0	0	0	0	3214	3052	130:17:16	01:28:50	02:12:34	95:05:50	0	0	95.27
ACOSTA JENNIFER	10	0	0	0	0	0	2287	2257	106:21:20	02:14:18	01:00:20	75:03:10	0	10	95.24
TORRES IVAN	10	0	2	0	0	0	2466	2393	166:36:23	02:06:26	07:26:40	96:12:32	0	0	95.06
VEGA BERENICE G.	9	0	0	0	0	0	2408	2346	01:37:24	01:38:00	02:04:30	71:34:14	0	0	94.95
HERNANDEZ FELIPE J.	9	0	0	0	0	0	1305	1243	158:12:38	00:52:28	01:08:26	46:40:44	0	0	94.91
DE ANDA PAULINA	10	0	0	0	0	0	2574	2430	101:35:48	02:20	01:01:10	78:18:16	0	0	94.89
CAMPOS GRETEL	9	0	0	0	0	0	1925	1883	90:13:20	01:06:46	01:00:10	89:13:30	0	0	94.89
PEREZ MIREY	9	0	0	0	0	0	2361	2291	83:39:32	01:36:28	01:09:34	68:09:10	0	0	94.88
GUZMAN RAFAEL	9	0	0	0	0	0	2106	2035	90:43:26	01:07:00	01:12:06	66:26:06	0	0	94.83
VARGAS ARENIM	9	0	0	0	0	0	3173	3112	132:14:14	04:24:54	06:03:46	94:33:50	0	0	94.8
MARTINEZ KARLA	9	13	0	0	0	0	1330	1289	54:48:50	00:37:04	00:40:04	41:19:46	0	0	94.79
HERNANDEZ JISELA	10	0	0	0	0	0	2442	2377	101:45:30	03:22:06	01:36:14	77:08:00	0	0	94.73

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la figura 1.12 se observa la evaluación de los ejecutivos del CAT, correspondiente al mes de Mayo, de forma tal que quede mejor comprendido y se pueda hacer un comparativo de evaluación de un ejecutivo, o de toda el área.

Otro punto que también es considerado como evaluación es la que se realiza pero a nivel corporativo o Banco en donde se califica tanto al empleado como al supervisor al gerente y al director su desempeño.

Esta evaluación es realizada cada 6 meses. Otro tipo de evaluaciones es el que llevan acabo los supervisores con el gerente y este a su vez con el director en donde se les califica su desempeño, y productividad individual y como líder de grupo.

Las tres formas de evaluación sea mensual o semestral son anexadas al expediente del personal.

5.18.REPORTES REALIZADOS A EJECUTIVOS DEL CAT.

El propósito del CAT a clientes, de los supervisores, gerentes, ejecutivos y de todo el personal que forma el área es brindar un servicio de calidad telefónica al cliente de tal forma que cumpla con todas sus necesidades, expectativas, gustos, etc.

Si bien es cierto que la mayor parte de las veces este propósito es cumplido, sin embargo en ocasiones por algún motivo no es logrado ya sea por falta de atención (por descuido), que no se realice correctamente una operación, o no se proporcione la información adecuada o simplemente por un mal servicio en términos generales del ejecutivo, al cliente; este ultimo tendrá la opción de hablar con su jefe directo (su supervisor), y aclarar el problema; si el supervisor corrobora a través de la cinta de grabación y del sistema que la operación fue mal realizada pedirá una disculpa al cliente y el ejecutivo tendrá que asumir su responsabilidad y esta puede estar ligada o no a la liquidación de un posible quebranto.

En cualquier caso comprobado el ejecutivo tendrá que firmar un formato (presentado al final de este punto) llamado "reporte de aclaración," el cual es llenado por el supervisor, de acuerdo a los hechos ocurridos, y en el cual también firmara de enterado el ejecutivo, sabiendo que en mismo se compromete a pagar la cantidad de la mal realizada operación o si no simplemente se compromete a mejorar la calidad en el servicio que brinda.

Cabe mencionar que muchas veces este suceso es recibido en primera instancia por otro compañero (ejecutivo) quien llena parte del formato y lo transfiere directamente al supervisor, para que siga el trámite. También es necesario mencionar que todo este tipo de reportes se anexan a los expedientes correspondientes de los empleados.

Afortunadamente este tipo de sucesos no son comunes en el área. A continuación, se muestra un ejemplo de reportes realizados a un ejecutivo del CAT, representado en la figura 1.13.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Figura 1.13 Reporte de Aclaración a Ejecutivos del CAT.

BANCO "X"

REPORTE DE ACLARACIÓN

FECHA : _____

DATOS DEL CLIENTE

NOMBRE: _____
No. DE CUENTA _____
TELÉFONO _____

DATOS DE LA OPERACIÓN

FECHA DE OPERACIÓN _____
HORA DE LA OPERACIÓN _____
REFERENCIA DE LA OPERACIÓN _____
NOMBRE DEL EJECUTIVO QUE LO ATENDIÓ _____

NOMBRE DEL EJECUTIVO QUE TOMÓ LA ACLARACIÓN: _____
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

SEGUIMIENTO (PARA USO EXCLUSIVO DE ACLARACIONES)

5.19. EL PROCESO DE LAS LLAMADAS DEL CAT.

Hasta el momento, he descrito todo lo relativo al servicio de calidad que presta el personal del CAT a clientes.

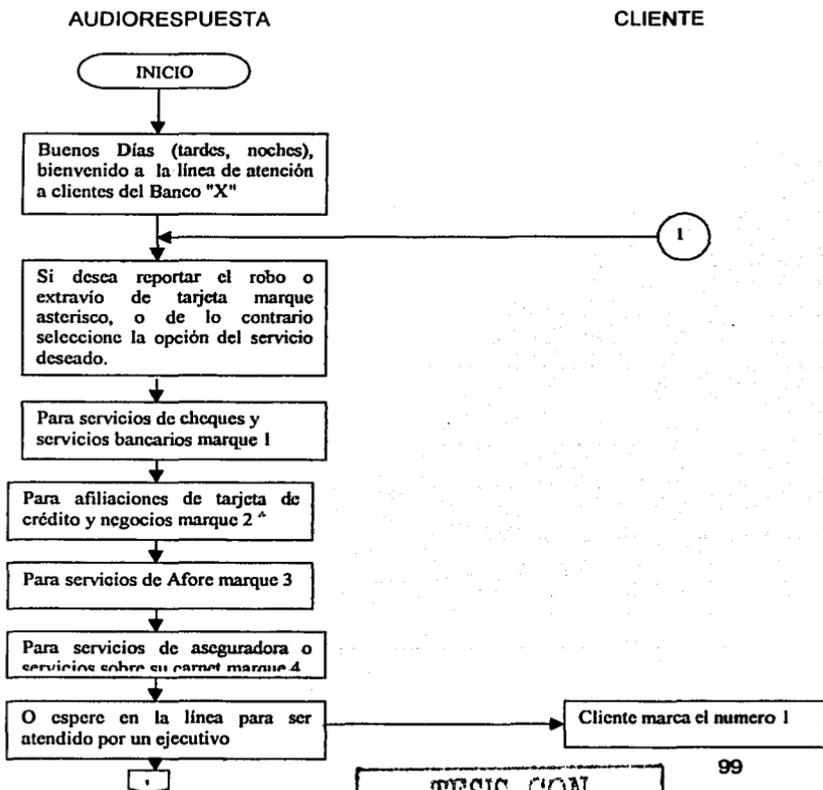
Pero en realidad ¿Cómo se lleva a cabo el verdadero servicio del CAT a través de la llamada?, ¿Qué es una llamada y cuál es su proceso para que tenga

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

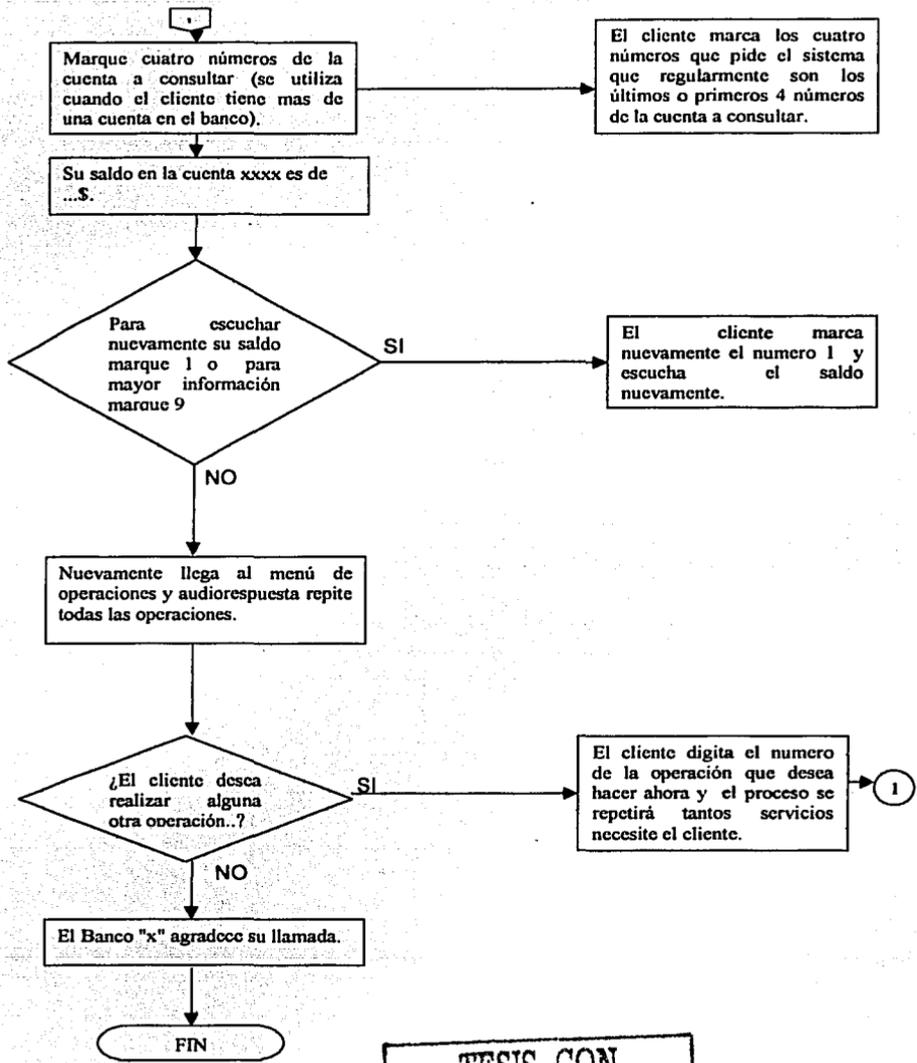
tanto éxito el servicio que se le brinda a los clientes?. Es por eso que por medio de este punto resolveré esa duda, y describiré "algunas" de las llamadas que se llevan a cabo en el CAT para resolver, ayudar, orientar, etc., al cliente en todos sus necesidades y gustos, y que de hecho ustedes pueden observarlas en los puntos 1.4, 1.5, 1.6, correspondientes a llamadas atendidas en el CAT.

Nota: Hay que recordar que la parte inicial y final de los procesos en las llamadas son iguales, o pueden ser iguales, sin embargo la finalidad en si misma y las necesidades y dudas etc., pueden ser distintas para cada cliente por lo que cada llamada la hace diferente de la otra aunque la duda o lo que se necesite sea relativamente similar.

Punto 1.4 LLAMADA CONTESTADA POR LA AUDIORESPUESTA.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

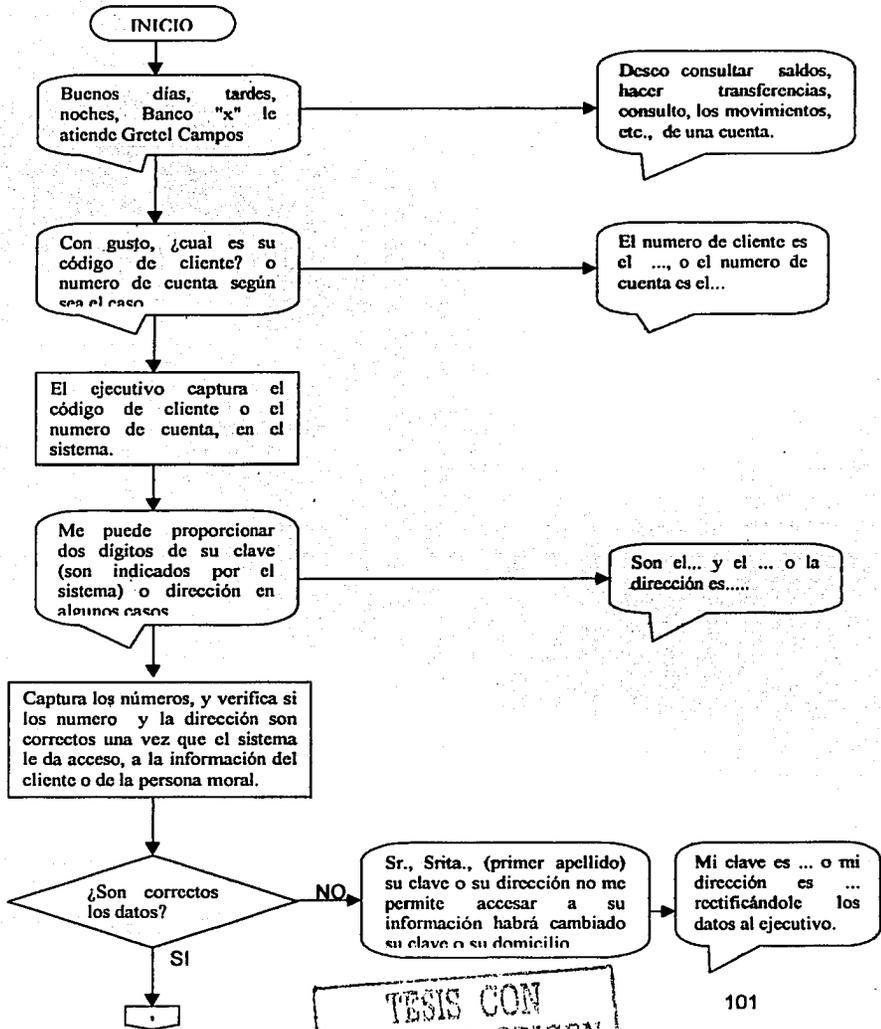


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

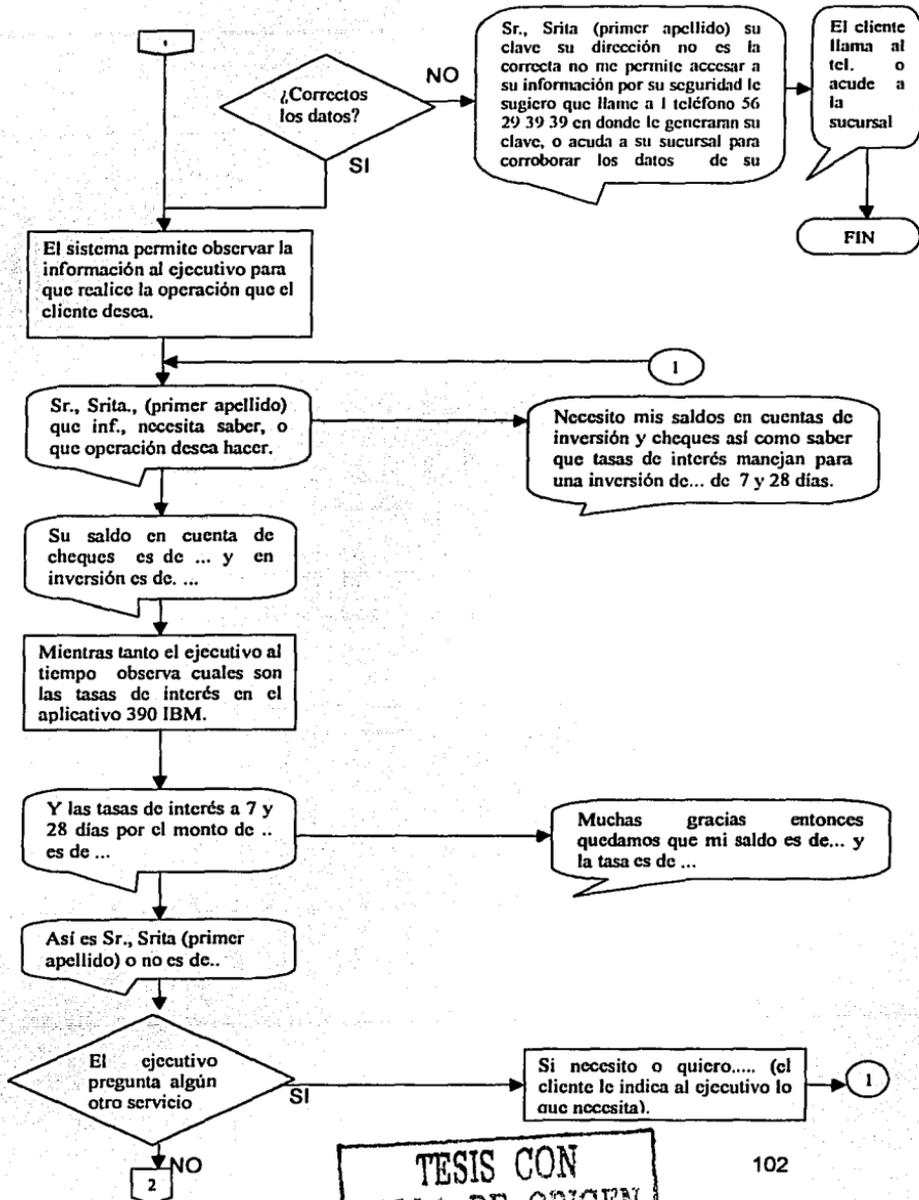
Punto 1.5 .LLAMADA CON EN EJECUTIVO DE FRONT

EJECUTIVO DEL CAT

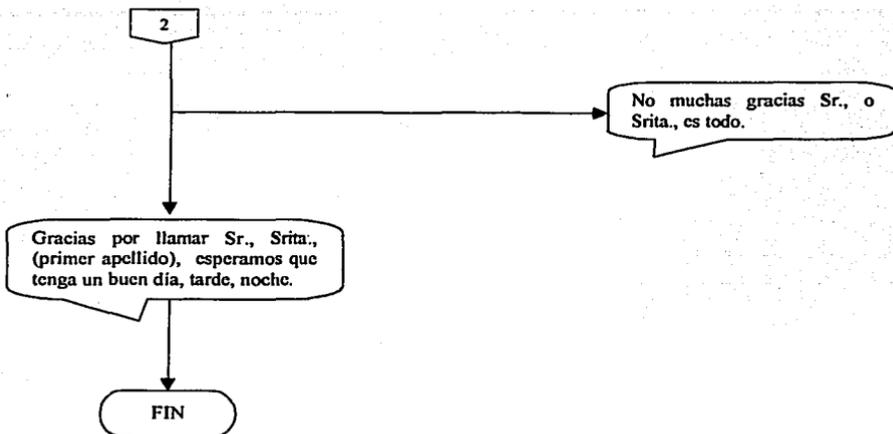
CLIENTE



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



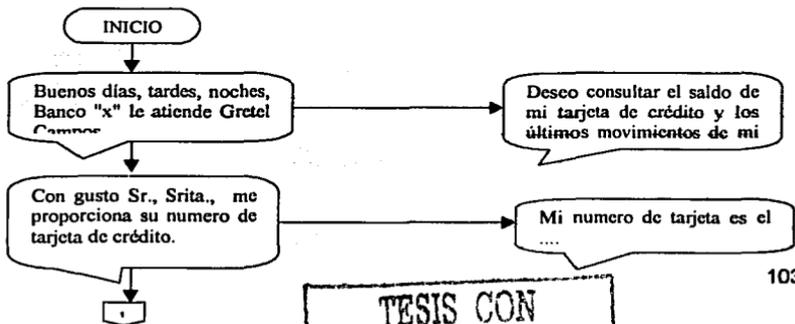
Nota: Siempre antes de que sea tendida una llamada por un ejecutivo, la bienvenida y la primer entrada la dará el sistema de audiorespuesta e tal forma que el primer dialogo es valido para todos los demás, esquemas hasta el punto en que el sistema da la opción de escoger al cliente entre ser atendido por el sistema o por un ejecutivo.

La conexión del punto uno hace referencia únicamente, para ayudar al ejecutivo a satisfacer lo que el cliente quiere, mediante lo que le indique es lo que digitará en el sistema para dar la información.

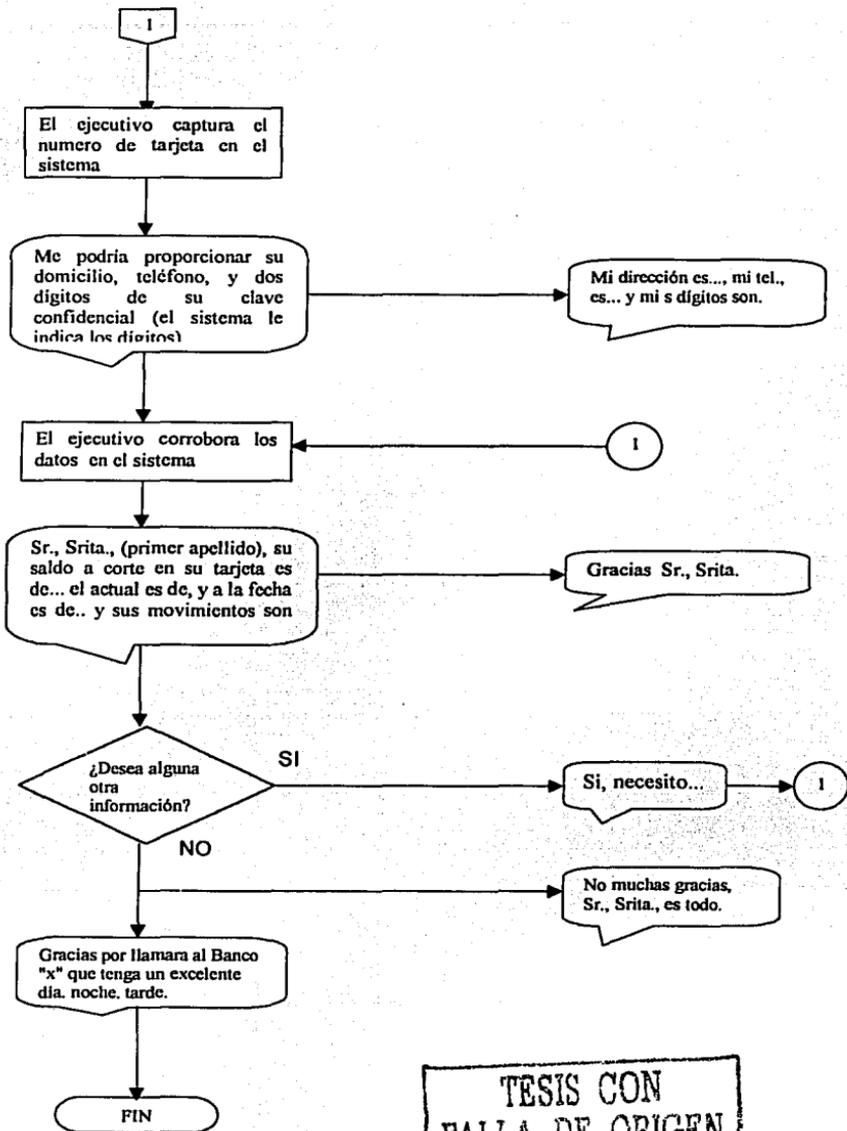
Punto 1.6 LLAMADA DE TARJETA DE CREDITO

EJECUTIVO CAT T.C.

CLIENTE



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nota cabe mencionar que este proceso puede ocurrir anomalías como en el segundo como es que los datos a corroborar estén incorrectos y por lo tanto esa parte del proceso sea repita en este ultimo punto.

También cabe mencionar que así como en el primer y segundo ejemplo existen muchos tipos de casos, necesidades, y gustos que modifican toda la llamada, y llega ocurrir el mismo caso en este ultimo ejemplo.

Como se observo parecen ser los mismos procedimientos, los que se realizan para una y otra operación, sin embargo cada situación y por lo tanto para todas las llamadas sea diferente sin que esto quiera decir que no cumpla con su misión al contrario el CAT fue desarrollado justamente para satisfacer todo lo que el cliente busca, desea y necesita, vía telefónica.

5.20. CUESTIONARIOS REALIZADOS POR EJECUTIVOS DE TELEMARKETING CAT.

Así como existen llamadas de entrada tipificadas a estas como llamadas que los clientes hacen al CAT para obtener alguna información o para satisfacer alguna necesidad o gusto, también existen llamadas de salida caracterizadas porque son los ejecutivos quienes las llevan a acabo, es decir la llamada sale del CAT hacia los clientes y los empleados para obtener información. Es entonces que a través de esta información se obtienen datos que ayudan al Banco "x" a la solución y prevención de los problemas, que son captados por los clientes, y los empleados, así como también orientan a la creación de nuevos productos y servicios que el cliente busca.

Son muchos los aspectos por los cuales es "necesario" que la banca pueda informarse de todo lo que acontece al cliente, lo que busca, lo que quiere, lo que necesita, y sobre todo hay que anticiparse a todo lo que el cliente busca para satisfacerlo.

Dentro de las llamadas que realiza el departamento de telemarketing a los clientes y algunos empleados del Banco "x" hay dos tipos de preguntas las abiertas y las cerradas.

Las primeras son utilizadas para saber, y conocer lo que el cliente quiere opinar de forma abierta para solucionar problemas o para orientar al Banco a la correcta realización de sus operaciones.

Mientras que las preguntas cerradas limitan a la respuesta de la pregunta, la cual es determinada por un rango de respuesta que va del numero 1 al 5. En donde 1 es muy malo, 2 va de malo a regular, 3 promedio con los bancos, 4 bueno, 5 muy bueno.

Para saber como se formulan los cuestionarios en el CAT Telemarketing veremos los siguientes dos ejemplos de campañas realizadas por el área para medir el grado de satisfacción del cliente, así como también se observara el ejemplo de la campaña dirigida a sucursales.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1. ENCUESTA A CLIENTES

Después de haber seguido el proceso de bienvenida el cual es muy similar a los procesos de llamadas de entrada en donde se saluda al cliente, se describe de donde llama y cual es su nombre, así como este mismo determina la finalidad de la llamada que es realizar una encuesta para obtener algunos datos que serán de gran utilidad para mejorar el servicio y la atención al cliente. Al mismo tiempo que el ejecutivo esta llamando al cliente y que conversa con el mismo, el sistema despliega una pantalla en donde le proporciona al ejecutivo los datos generales del cliente y antes de iniciar con cualquiera de las preguntas se le pregunta al titular si puede responder un cuestionario de gran ayuda para el banco y para brindarle un mejor servicio y si no es así se le pregunta también si quiere que se le llame posteriormente y se programa la misma en el sistema, si este mismo decide no participar se le elimina del entorno a encuesta.

En lo que se refiere a los cuestionarios de satisfacción al cliente, campaña 2000 contenían las siguientes preguntas.

(Cabe recordar que las calificaciones pueden tomar diferentes puntos de vista sin embargo el rango de calificación es el mismo. Ejemplo en la pregunta al tiempo que se refiere para atenderle al cliente el número 1 puede ser considerado como mucho tiempo, mientras que el 5 es considerado como muy poco tiempo o bien se le atiende en el momento. También cabe mencionar que el total de encuestas que se atienden en promedio por un ejecutivo diariamente es de 45 diarias hasta el término de la campaña en donde se pone un rango limite que va de acuerdo a la campaña).

En el punto 1.7 ustedes podrán observar como se lleva a cabo la encuesta realizada a los clientes, mientras que en el punto 1.8, verán la realizada a sucursales.

Punto 1.7 Encuesta a clientes

(Una vez presentado el ejecutivo con el cliente y sabiendo que este acepta a responder el cuestionario se llevan a cabo las siguientes preguntas).

1. ¿ Cuando usted acude ala sucursal a hacer sus operaciones como ve la limpieza que existe en la misma?. Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. ¿Cuándo usted acude a la sucursal a hacer sus operaciones, como ve las instalaciones?. Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3. ¿Cuándo acude a la sucursal, cual es el tiempo que generalmente le hacen esperar para poder atenderle?. Califique por favor del uno al cinco su respuesta

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4. ¿Cuándo usted acude a la sucursal encuentra la papelería que requiere para hacer sus operaciones?. Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5. ¿Cuándo el ejecutivo de caja realiza la operación que usted necesita, como es el servicio que le brinda?. Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6. ¿Cuándo usted acudió por primera vez a la sucursal a aperturar su cuenta el ejecutivo de apertura le explico todas las características de las cuentas, y le dio opción a escoger la que mejor le convenía?. Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7. ¿Cuándo usted acude a la sucursal a resolver alguna duda o algún problema, los ejecutivos y el gerente tienen los suficientes conocimientos para poder ayudarlo y orientarlo?. Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8. ¿Cuándo usted acude a la sucursal o a cualquier departamento del banco a hablar con el personal del mismo, este está disponible para poder orientarlo y ayudarlo?. Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. Si usted puede sugerir algún cambio o mejora ¿Cuál sería?.

R=

(Esta respuesta es abierta, por lo que el ejecutivo de telemarketing escribirá claramente lo que el cliente, opinara en este punto).

10. ¿Cuándo usted llama al CAT a clientes del Banco "X" para hacer sus operaciones cual es el tiempo que le hacen esperar para atender su llamada?. Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11. ¿Cuándo el ejecutivo de CAT a clientes le atiende, este lleva a cabo todas las operaciones, que usted le solicita de forma rápida y eficiente?. Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12. ¿Cómo califica usted los servicios del CAT en el Banco "x"?. Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1

- 2
- 3
- 4
- 5

13. ¿Alguna vez usted ha tenido algún tipo de problema en el Banco "X"?
Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14. Si es así, ¿qué tipo de problemas ha tenido?.

R=

15. Tiene usted cuentas bancarias con otros Bancos.

- SI
- NO

16. Si, es así ¿Con qué Banco?.

- Serfin
- BBV a Bancomer
- Banamex
- American Express
- Bital
- Bancrecer
- Citibank
- Scotiabank
- Banorte
- IXE

17. En relación con estos bancos ¿Considera usted al Banco "x" como su principal opción para hacer sus operaciones?. Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

18. ¿Cuenta usted con tarjeta de crédito?

- SI
- NO

(Esta pregunta puede ser modificada de acuerdo a la información que se desee obtener, pueden ser inf., de seguros, de créditos hipotecarios, afore, etc.)

19. Si la pregunta es afirmativa, ¿de qué Banco?

- Serfin
- BBV a Bancomer
- Banamex
- American Express
- Bital
- Bancrecer
- Citibank
- Scotiabank
- Banorte
- IXE

20. ¿Desde hace cuanto tiempo es usted cliente del Banco "X"? Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

21. ¿Cambiaría usted los servicios del Banco "X" por otro Banco?

- SI
- NO

22. ¿Por cual Banco y por qué?

- Serfin
- BBV a Bancomer
- Banamex
- American Express
- Bital
- Bancrecer
- Citibank
- Scotiabank
- Banorte
- IXE

R=

23. ¿Cómo califica usted los servicios y los productos que le ofrece el Banco "X"? Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

24. Una última pregunta Señor, Srita, para confirmar sus datos y ver si lo que tenemos en el sistema es lo correcto. Su nombre es..., Su domicilio es..., Su tel..., etc. (En el caso de tener un dato incorrecto se hace la corrección).

Sr., Srita, el Banco "x" agradece su valioso tiempo y las respuesta a estas preguntas que serán de gran utilidad para brindarle un mejor el servicio así como productos, y para dar lo mejor y evolucionar cada día por usted.

Si usted quiere corroborar la veracidad de esta llamada estamos a sus ordenes en el tel. 56 29 30 00, que es el teléfono correspondiente al departamento de CAT, mi nombre es Gretel Campos estoy a sus ordenes, y nuevamente muchas gracias por sus atenciones buena tarde, día, noche. etc.

2. ENCUESTA A SUCURSALES

(Una vez presentado el ejecutivo con el cliente y sabiendo que este acepta a responder el cuestionario se llevan a cabo las siguientes preguntas).

Antes de comenzar el ejecutivo le comenta al gerente, subgerente, etc., o a quien le realice la encuesta, que la misma es realizada para saber cuál es el grado de servicio y de apoyo que le dan las principales áreas con las que tiene contacto la sucursal.

Punto 1.8 Encuesta a Sucursales

1. ¿Cuál es el grado de satisfacción que hay con el área de auditoria? Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

2. ¿Qué tan satisfecho esta con el servicio que le proporciona el área central de Banca a Particulares y PYMES?. Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3. Del departamento del CAT y de Cajeros automáticos; Qué tan satisfecho en servicios como..., apoyo en línea a sucursales, o el área de cajeros automáticos. Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 3
- 4
- 5

4. En lo referente al departamento de incidencias operativas (sistemas), ¿Cómo calificaría el servicio que este le proporciona?. Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5. Ahora del departamento de mercadotecnia, ¿qué tan satisfecho esta?, con los servicios que le brinda las áreas como... Calidad Santander, Comunicación Corporativa, Desarrollo de nuevos productos. Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6. En lo referente al departamento de Imagen Corporativa, ¿qué tan satisfecho esta con el servicio que le proporciona departamentos del mismo como publicidad, relaciones publicas?. Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7. En lo que usted ha observado con los clientes, y tomando en cuenta lo el servicio que le ha proporcionado el área de aclaraciones, banca especializada(ordenes de pago, cambios), reglamentación y procedimientos, etc. Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8. ¿Qué tan satisfecho esta usted con el área de compras (chequeras especiales)? Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- 2
- 3
- 4
- 5

9. ¿Cómo calificaría el servicio que la Asegura proporciona a los clientes y a la sucursal?. Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. Del área de sistemas que tan satisfecho esta con los servicios que este proporciona como: el sistema con el que cuenta, las comunicaciones etc. Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11. De los servicios que el área de Tarjeta de Crédito ofrece como son: aclaraciones, autorizaciones, etc. Califique por favor del uno al cinco su respuesta.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12. Califique por favor del uno al cinco su respuesta, en lo referente a los servicios que tarjeta de débito ofrece (aclaraciones).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13. Del área de recursos humanos, Califique por favor del uno al cinco su respuesta, en lo que se refiere al área de capacitación, prestaciones, servicio medico.

- 1
- 2

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 4
- 5

14. Y finalmente del área de servicios administrativos, Califique por favor del uno al cinco su respuesta, en lo referente al almacén, correspondencia, mantenimiento, microfilm, seguridad.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15. Por favor indíquenos, ¿Cuáles son los motivos que tienen para estar insatisfecho de _____? respuesta _____

tiene alguna sugerencia concerniente a esta área o a otro aspecto _____

SR., Srita., esto ha sido todo, le agradecemos su colaboración. En cantados de haberlo saludado.

Le informo que usted puede verificar la autenticidad de esta llamada mercando al tel. 56 29 30 00, mi nombre es Gretel Campos, nuevamente muchas gracias por su valiosa información y le deseamos que tenga un buen día (tarde noche).

Como se puede observar, los dos tipos de encuestas ayudan al Banco "X" a determinar y solucionar los principales problemas existentes en el mismo. En los anexos de esta tesis (Anexo 1.2) se pueden encontrar los resultados obtenidos en estas campañas las cuales como mencione dieron la pauta para dar solución a las anomalías existentes.

5.21. SEGUIMIENTO DE PROPUESTAS DE ACCIÓN.

Una vez que el departamento de telemarketing obtiene la información proporcionada por los clientes o por los empleados y es completada toda la campaña, los datos obtenidos son transferidos a la Dirección de Banca a Distancia del CAT (pero antes fue analizada y pensada por los ejecutivos y por el Gerente de Banca a Distancia del CAT), en donde son analizados, para determinar si se pueden presentar ante las demás Direcciones involucradas en el Banco "X" y estas a su vez determinan si el proyecto es factible para lanzarse

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Al llevar a cabo la presente investigación, fueron muchos los aspectos que detecte, los cuales llegan a ser una determinante en un momento dado para satisfacer todas las necesidades, gustos, expectativas, objetivos, etc., del cliente.

Primeramente los Bancos (y como se comentó las empresas que también adopten esta investigación a su CAT o a su organización), "creen" saber ¿qué es el servicio?, y la manera que se "debe" de ofrecer este último a sus clientes.

Como mencione en el capítulo 2 existen dentro del servicio muchas, características, oportunidades, tipos, problemas, etc., que lo involucran al mismo, y la mayor parte de los bancarios y empresarios " piensan" saber y conocer como ofrecerlo, y estos a su vez confunden la satisfacción del cliente con relación a tasas de interés más altas, o con el lanzamiento de productos, entre otros aspectos cuando en realidad lo que busca este último es simplemente "es un servicio de calidad", queriendo decir con esto que el necesita, y quiere que sea atendido cordialmente, rápidamente, eficientemente, de acuerdo a lo que el solicita.

Segundo lo que debe hacer cualquier Banco u empresa es, "escuchar a su cliente" e identificar que tipo de cliente es.

Hay que recordar dos aspectos muy importantes:

- 1) La empresa "necesita del cliente"
- 2) Cada cliente es único y por lo tanto sus gustos, necesidades, expectativas etc., diferentes.

Esto es tan simple como decir que la empresa es del cliente, ya que es por el por quien nace, se crean, y se desarrollan todos los productos y servicios existentes en el mercado, y por lo tanto están intrínsecamente involucrados con la empresa o el Banco, ya que si estos últimos son aceptados por los clientes, existirá también un desarrollo de la Institución.

Pero si por alguna razón no conoce a cada uno de sus clientes, o por lo menos tiene una idea de lo que ellos buscan, quieren o necesitan, téngalo por seguro (así sea considerada como la mejor Institución Bancaria y se establece en México), nunca tendrá éxito, por el simple hecho de no apegarse a lo que el cliente quiere. Un consejo del cual yo aprendí y puedo sugerir "sea empático con los clientes, atiéndalos, sugiérales, consiéntalos".

Tercero y no menos importante es saber, ¿cómo proporcionar al cliente un servicio de calidad, que cumpla con todas sus necesidades, gustos, expectativas, etc., que también sea único y que sea eficiente, rápido, cordial, cómodo, y que este a su alcance?, y es que el único servicio de calidad que brinda todas estas características es el CAT.

Pero... ¿porque resulta tan importante o tan necesario el CAT para los clientes?, sencillamente porque mas del 80% de las operaciones bancarias pueden realizarse via telefónica, en un tiempo estimado por llamada que fluctúa entre 1.30 seg, y 3.0min aprox. de acuerdo a la operación a realizarse; pero si a esto le agregamos que la demanda anual de este servicio es de 350,000 llamadas, y que este mismo servicio surgió como una necesidad de las empresas primero para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y segundo para reducir los gastos de la misma, además de brindar un servicio dentro y fuera de la organización al menor costo, ¿usted cree que se necesite algo más?.

Como se pudo observar en el transcurso de esta tesis, por medio del CAT se realiza "cualquier operación que el cliente quiera llevar a cabo", se adapta al mismo ya que además de ser rápido y confiable, puede bastarse con una sola llamada para solucionar, orientar, etc., desde cualquier teléfono del mundo, operando las 24 horas de día, los 365 días del año, y por último el CAT es el único servicio que brinda las dos formas de atención existentes ya sea a través de un ejecutivo por medio del sistema de audiorrespuesta.

El CAT además colaborar en la obtención de información que el Banco necesita acerca de los clientes, de tal forma que siempre esta a la vanguardia de todas las necesidades, gustos, expectativas, actuales y futuras de los mismos.

También el CAT ayuda a la realización de las actividades y, facilita las operaciones de muchos departamentos en el Banco como es Mercadotecnia, Finanzas, Auditoria, etc., por lo que minimizan costos y tiempos y hace más eficiente los resultados y por lo tanto el servicio mismo.

Quiero hacer hincapié en el sentido de que todo lo anteriormente descrito no realizaría si no existiera una constante motivación, capacitación, supervisión, y preocupación por el personal del CAT.

Como se observa son muchos los puntos por los cuales es tan importante el CAT, ya que no solo proyecta la imagen del Banco o de una empresa, u obtiene y brinda información, o soluciona, ayuda, y, orienta en diversos aspectos, el CAT además de su rapidez, comodidad, cordialidad, y facilidad, ayuda a realizar todas las actividades necesarias para el Banco (empresa) y para el cliente de la mejor manera posible.

Espero de verdad que esta investigación les sea de gran utilidad. Antes de despedirme quiero agradecer al Banco "X" todo su apoyo para realizar esta investigación, y que mantengo su razón social en secreto por que así lo prefiero y también por ética.

Nuevamente mil gracias a todos aquella personas que colaboraron en este sueño, y recuerden que siempre hay que servir pero... con calidad, ya que si servimos así, téngalo por seguro que lo demás vendrá solo y como lo esperábamos.

¡Mucho éxito siempre!

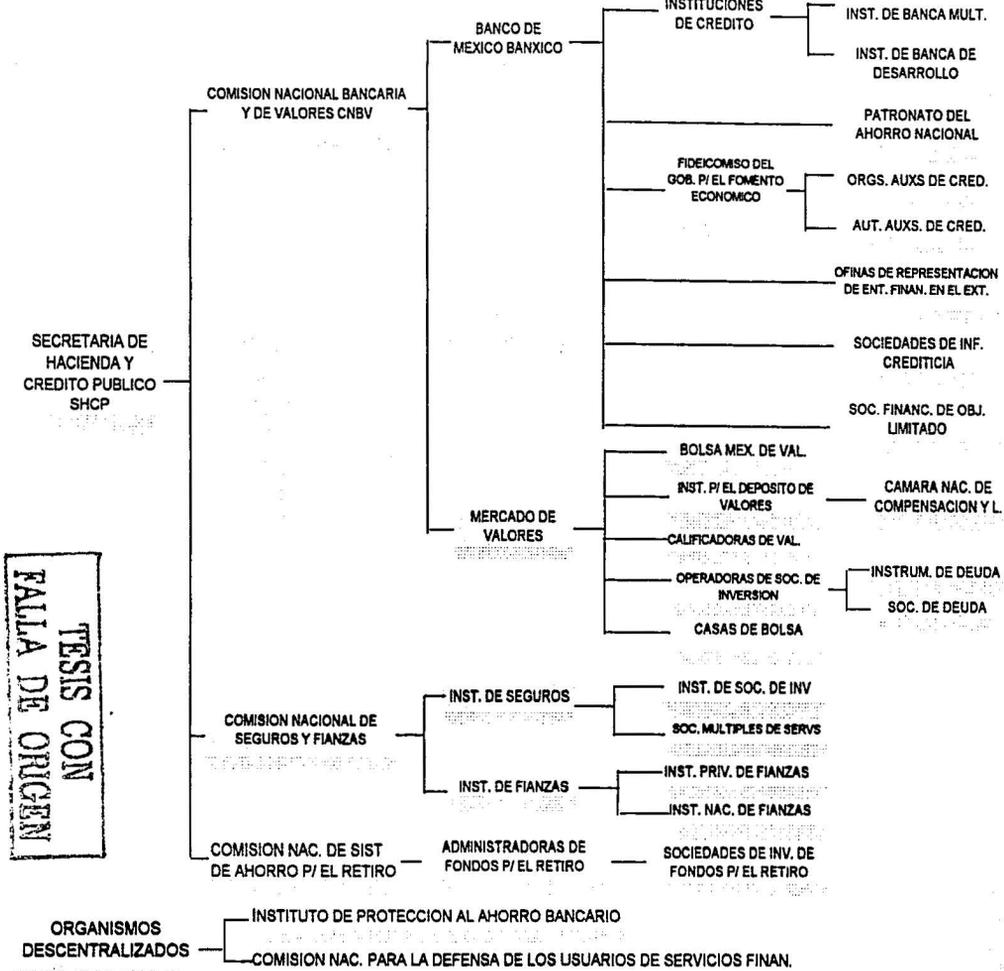
Su siempre servidora

KDLMR.

INDIVISA MANENT

ANEXOS

"ESTRUCTURACIÓN DE LA BANCA Y DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO"

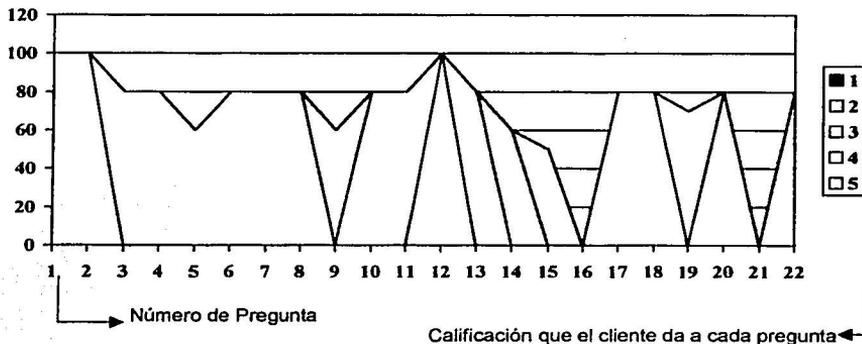


TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Nota: Esta es una rep. esquematica del Sist. Finan. Mex. por lo que puede sufrir cambios. Fuente SHCP

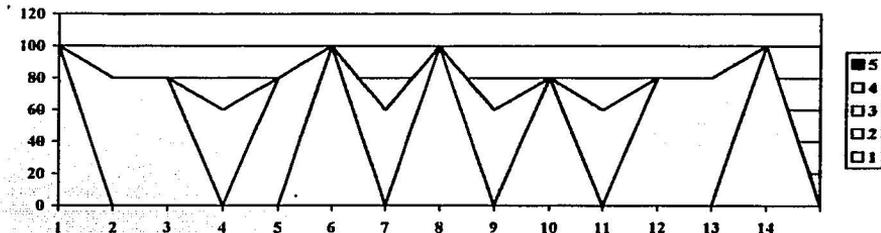
Anexo 1.2

RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES DEL BANCO "X"



Se calificó sobre un porcentaje del 100% la calificación máxima que es 5, y considerando el 80% a la calificación 4, y así consecutivamente.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A SUCURSALES DEL BANCO "X"



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Albrech Karl
La revolución del servicio.
Ed. Fondo Editorial Legis Bogotá Colombia; 1991
2. Albrech Karl y Brad Ford Lawrence
La excelencia en el servicio.
Ed. Fondo Editorial Legis Bogotá Colombia; 1994
3. Albrech Karl
Todo el poder del cliente.
Ed. Paidas Barcelona España; 1994
4. Barlow Janelle y Moller Claus
Una queja es un regalo
Ed. Gestión 2000 España; 1999
5. Brown Andrew
Gestión de la atención al cliente
Editorial Díaz de Santos Madrid España; 1992
6. Caizo Bernard
Claves del éxito en el telemarketing
Ed. Díaz de Santos Madrid España; 1990
7. Colunga Carlos
La calidad en el servicio
Ed. Panorama México; 1995;
8. Cotle David
El servicio centrado en el cliente
Ed. Díaz de Santos Madrid España; 1989
9. Carr Clay
La vanguardia del servicio al cliente
Ed. Díaz de Santos Madrid España; 1992
10. Denton Keith
Calidad en el servicio al cliente
Ed. Díaz de Santos Madrid España; 1991
11. Goldzimer Silverman Linda
Primero estoy yo!
Ed. Norma Barcelona - México; 1990

12. Gray Janet
El valor en la calidad del servicio bancario
Ed. Limusa; Mexico 1997
13. Finch Llay
La cortesía telefónica y el servicio al cliente.
Editorial Iberoamerica; 1995
14. Kotler Phillip
Mercadotecnia
Editorial Prentice Hall Mexico; 1996
15. Kotler Phillip
Dirección de la Mercadotecnia
Editorial Prentice Hall Mexico; 1996
16. Katz Bernard
Como gerenciar el servicio al cliente
Ed. Fondo editorial Legis Bogotá Colombia; 1989.
17. Mal Colm Peel
El servicio al cliente guía para mejorar la atención y asistencia.
Ed. Deusto Madrid España; 1990
18. Payne Adrian
La esencia de la mercadotecnia de servicios.
Editorial Prentice Hall México; 1996
19. Pequeño Larousse Ilustrado (diccionario)
Editorial Larousse México; 1992
20. Sewell Carl
Cientes para siempre
Editorial Mac Graw Hill México; 1994
21. Seymour Fine
Cientes
Editorial Expansion México (Colección Ejecutiva); 1986
22. Show Jame G.
El cliente quiere... calidad
Editorial Prentice Hall México; 1997
23. Slutsk y Jeff
Como conseguir clientes: y como lograr que compren y se queden con usted.
Editorial Mac Graw Hill México; 1994
24. Walker Danis
El cliente es primero
Editorial Díaz de Santos Madrid España; 1991

25. Walloce Thomas F.
Estrategia quiada por el cliente
Editorial Panorama Mexico;1995
26. Whiteley Richard G.
La integración cliente-empresa.
Editorial Prentince Hall México; 1996
27. Willingham Ron
¡Escuchame soy tu cliente!
Editorial Prentince Hall Hispanoamerica México;1992
28. Wing Michael J.
Como hablar con sus clientes.
Editorial Panorama México;1995
29. Banamex
Estadísticas de Banca Telefónica
México, Archivo 2000.
30. Bancomer
Bancomer por Teléfono
México, Archivo 2000.
31. Bancrecer
Atención Telefónica.
México, Archivo,2000.
32. Banco Santander Mexicano
Estadísticos de Superlínea
México, Archivo, 2000.
33. Bitel
Línea Bitel
México, Archivo, 2000.

PAGINAS DE INTERNET

http://memembers.es.tripod.de/andresleonel/historia_banca

<http://members.es.tripod.de/andresleonel/index-3html>.

http://www.cbm.org.mx/ser_sfmhistoria.htm.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN