



# Reporte Final de Estadía

Maricela Sánchez Flores

Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario



# Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo

Ingeniería en desarrollo e innovación empresarial

Reporte para obtener título de

Ingeniería en desarrollo e innovación empresarial

Proyecto de estadía realizado en la empresa

Citibanamex

Nombre del proyecto

Plan de mejora en la calidad del servicio bancario

Presenta

Maricela Sánchez Flores

Cuitláhuac, Ver., a 24 de abril de 2018.



## Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo  
Ingeniería en desarrollo e innovación empresarial

Nombre del Asesor Industrial  
C.P. Susana Alina Gutiérrez García

Nombre del Asesor Académico  
M.E.A.E. Alejandro de Jesús Hernández Peralta

Jefe de Carrera  
M.A.I. Carlos Alberto Ruiz López

Nombre del Alumno  
Maricela Sánchez Flores

## AGRADECIMIENTOS

Aprovecho este espacio para expresar los pensamientos más profundos que tengo dentro de mí. Agradezco a las personas que hicieron todo lo posible por ayudarme a culminar este proceso de mi vida.

Dedico este proyecto a mis hermanos, familiares, y a las personas más importantes en mi vida que son mis padres los cuales me ayudaron a culminar incondicionalmente este proceso de mi vida, les agradezco por apoyarme en todo momento cuando más lo necesitaba, quiero compartir este éxito con ellos, así como con las personas que más amo en este mundo que son mis 2 amores Alex y Luna, por el apoyo que me ofrecieron y el ánimo que me daban en todo momento.

## RESUMEN

Las entidades financieras tienen la misma base de productos y servicios y el único factor que hace la diferencia es la calidad en el servicio que estas ofrecen. El presente estudio se llevó a cabo dentro de una sucursal bancaria durante un periodo de 3 meses, donde se enfocó en conocer los procesos de atención, analizar y clasificar la demanda de los diferentes servicios que ofrece, basados en los estudios que actualmente realiza la empresa.

El objetivo general de esta investigación fue encontrar los factores que influyen y determinan la satisfacción del cliente frente a los servicios bancarios que reciben. Los factores se obtuvieron mediante el estudio del NPS, para la interpretación de resultados se utilizó Dayane, así como la matriz del tiempo para la elaboración de estrategias de mejora.

El servicio al cliente es el factor más importante para el banco ya que permite generar confianza en los clientes y permite mantenerlos arraigados a largo plazo. En esta investigación se encontró que el tiempo de atención es el indicador que más afecta en la percepción del cliente, por este motivo agilizar distintos procesos se ha vuelto la tarea más urgente.

El capítulo 1 aporta información importante acerca de la empresa y su entorno, al mismo tiempo hace referencia de diferentes autores que enfocan sus estudios al principal objetivo de este proyecto; en el capítulo 2 se encuentran los estudios y la información cualitativa y cuantitativa, así como los elementos del estudio; el capítulo 3 detalla el NPS como instrumento de estudio; en el capítulo 4 se presenta la matriz del tiempo como herramienta en la elaboración de estrategias. Así como los resultados y las recomendaciones encontradas a partir del presente trabajo.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>1</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>2</b>
<b>CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
1.1 Estado del arte.....	4
1.2 Planteamiento del problema .....	11
1.2.1 Descripción del Problema.....	11
1.2.2 Elementos del problema.....	13
1.2.3 Formulación del problema .....	14
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo General .....	14
1.3.2 Objetivos Específicos .....	14
1.4 Hipótesis .....	14
1.5 Justificación del proyecto .....	14
1.6 Limitaciones y Alcances .....	16
1.7 La empresa.....	20
1.7.1 Historia y descripción de la empresa .....	20
1.7.2 Misión.....	20
1.7.3 Visión .....	21
1.7.4 Análisis FODA .....	21
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA</b> .....	<b>27</b>
2.1 Tipo de Estudio Empleado .....	27
2.1.1 Características del Estudio Bottom UP.....	27
2.2 Diseño de Muestreo .....	29
2.2.1 Tipo de muestreo a emplear y tamaño de la muestra .....	29
<b>CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO</b> .....	<b>35</b>

3.1 Diseño del instrumento (Net Promoter Score) NPS .....	35
<b>CAPITULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>42</b>
4.1 Resultados Preliminares: Análisis Descriptivo y Exploratorio del estudio Bottom Up.....	42
4.2 Matriz de gestión del tiempo .....	54
4.3 Recomendaciones.....	57
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>59</b>

## Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Limitaciones de la Investigación .....	16
Ilustración 2 Alcances de la Investigación.....	18
Ilustración 3 Organigrama del Banco .....	24
Ilustración 4 Tipo de clientes basados en NPS .....	28
Ilustración 5 Segmentación de la muestra para el estudio de la NPS .....	30
Ilustración 6 Proporción de clientes atendidos por departamentos en febrero del 2018 ...	32
Ilustración 7 Registro de encuestas en el mes de febrero realizadas por NPS.....	33
Ilustración 8. Porcentaje de respuestas de la pregunta ¿fue amigable? .....	42
Ilustración 9 porcentaje de respuestas de la calidad de atención.....	44
Ilustración 10 Porcentaje de respuestas de la calidad de atención .....	46
Ilustración 11 Porcentaje de respuestas de la pregunta estaba bien informado acerca de los productos .....	48
Ilustración 12 Porcentaje de respuestas ¿hizo las cosas bien? .....	50
Tabla 1. Agentes que afectan la calidad en el servicio .....	13
Tabla 2 Transacciones evaluadas por NPS .....	31
Tabla 3. Registro de encuestas en el mes de febrero realizadas por NPS.....	34
Tabla 4 Estructura de la encuesta de medición de satisfacción .....	39
Tabla 5 Tabla de frecuencias de la pregunta ¿fue amigable? .....	43
Tabla 6 Porcentaje de respuestas a la pregunta se comunicó claramente.....	45
Tabla 7. Porcentaje de frecuencias de la pregunta de calidad en el servicio.....	47
Tabla 8. Porcentaje de frecuencias de la pregunta ¿estaba bien informado acerca de los productos?.....	49



Tabla 9. Porcentaje de frecuencias de la pregunta ¿hizo las cosas bien? .....	51
Tabla 10 Porcentaje de respuestas ¿es alguien con quien usted regresaría? .....	53
Tabla 11 Matriz del tiempo.....	55

## CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

La calidad en el servicio al cliente es una herramienta que toda organización debe de tener clara y tomar en cuenta en todo momento, este contexto ayuda a la organización a fidelizar a los clientes, así como el prospectar nuevos y aumentar la cartera de clientes a partir del ofrecimiento de un buen servicio, esto genera una ventaja competitiva sobre los competidores que se tienen en el mercado del ámbito financiero. El documento se conforma por una serie de cuatro capítulos, los cuales tienen trazado un fin común, y es el ayudar a la empresa a obtener mayor rentabilidad y mejora de los procesos, comprende una serie de datos los cuales ayudan a comprender mejor de este tema, además que proporciona información importante en cuanto a el micro y macroentorno de la empresa, así como identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pudiera tener la organización, se plasman las herramientas que se utilizaron para llevar a cabo el estudio de la calidad del servicio, las herramientas que se utilizaron fueron fuentes primarias, como lo fueron datos históricos de los servicios que se ofrecen en la empresa, así como una serie de cuestionarios e interpretación de las mismas, con el fin de conocer más sobre las demandas que tienen los clientes del servicio, casi para concluir la descripción el estudio se enfocó en mostrar los principales problemas que tiene la sucursal bancaria, así como recomendaciones y el seguimiento adecuado que se le tiene que dar para lograr los objetivos planteados.

# Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

---

## 1.1 Estado del arte

En la actualidad, existe un interés cada vez mayor por parte de las organizaciones de ofrecer productos y servicios de alta calidad, que cumplan con las expectativas de los clientes; lograr su plena satisfacción se ha convertido en un requisito indispensable para posicionarse en la mente de los clientes y capturar un mercado meta.

Gracias a los beneficios que genera la satisfacción de los clientes, las empresas han tomado la decisión estratégica de generar índices como la representación del nivel de satisfacción de sus clientes; de esta forma pueden establecer sus fortalezas y debilidades, además de determinar en qué grado la organización o entidad está siendo capaz de cumplir con las expectativas de sus clientes. La satisfacción del cliente está relacionada con atributos asociados con los productos ofrecidos, con la imagen y con los procesos; debido a que presenta un alto grado de abstracción, se requiere de una metodología que permita descomponer este concepto en dimensiones y éstas a su vez en indicadores (Garzón Castrillón, 2008).

Los clientes tienen variados requerimientos en cuanto al producto o servicio que solicitan y son el punto vital para cualquier empresa o institución; sin ellos, no habría una razón de ser para los negocios. En nuestros días para que los clientes se formen una opinión positiva sobre el producto o servicio que reciben, la empresa debe satisfacer enormemente todas sus necesidades y expectativas. Desde la psicología organizacional se sabe que esta actitud de servicio o del buen servicio debe difundirse dentro de toda la organización, y constituirse en una pieza clave de la cultura organizacional.

El cliente incógnito permite registrar la calidad del servicio y la atención que se ofrece a los clientes en el punto de venta. Con esta práctica las organizaciones están prestando atención y evaluando cada detalle sobre la atención que suministran sus propios empleados al público cliente (Cárdenas Santa María & Gutierrez Botero, 2000).

El aumento de la presión competitiva permite que los consumidores dispongan de más alternativas de elección y, por tanto, se vuelvan más exigentes. Ésto puede hacer que muchas veces perciban la prestación de un servicio contratado como de peor calidad de lo esperado. En otras, sin embargo, ésta percepción puede deberse a fallos objetivos por parte

## Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

---

del proveedor. Y es que aún en empresas que apuestan por la gestión excelente los fallos pueden ocurrir. Satisfacción y fidelidad son conceptos interrelacionados, ésta es la idea que se refleja en el paradigma de marketing de relaciones, que propone que la satisfacción es fundamental para retener clientes.

Un cliente satisfecho es aquel que ha visto cómo sus expectativas se han cumplido y, por tanto, espera que en el futuro esa empresa sea capaz de volver a satisfacerlas. Es probable que un cliente satisfecho se convierta en un cliente fiel. La lealtad puede definirse como el compromiso mostrado por el cliente hacia la compra en el futuro de productos de la misma empresa o marca, generalmente como consecuencia de un episodio satisfactorio, quedando determinada por un componente actitudinal y otro comportamental (Cambra Fierro, Fuster Mur, Polo Redondo, & López Pérez , 2010).

Para la productividad del marketing hoy en día hay muchas prácticas para atraer clientes, pero también para retenerlos y fidelizarlos. Dentro de las técnicas más usadas para retener a los clientes se encuentra el interés por su fidelización para el consumo masivo, según la teoría del *Customer Relationship Management* (CRM), tanto para la medición como para la identificación de oportunidades de mercado. Toda retención consiste en evitar el abandono de clientes, al tiempo que minimiza costos (si se considera lo que significa atraer otros nuevos) y crea la oportunidad de revalorizar el servicio y la empresa ante los ojos del cliente.

En relación a la protección del consumidor financiero; Fandos, Sánchez, Moliner & Estrada (2011) mencionan que éstos son derechos de carácter jurídico que garantizan a un individuo o colectividad un equilibrio entre el cliente -como usuario de estos servicios- y las entidades bancarias; éstos derechos tienen el propósito de resguardar los intereses de los consumidores de servicios como depósitos, fiducias, créditos, transferencias, frente a las posibles irregularidades de las entidades financieras.

Los consumidores son personas que realizan la actividad de comprar o utilizar ciertos servicios que son prestados por un tercero, llámese persona natural o empresa, que les proporciona un producto o servicio; específicamente, el consumidor financiero, requiere servicios vinculados con asuntos bancarios, bursátiles o negocios mercantiles. Cuando se habla de la protección del consumidor financiero, se pretende hacer referencia a los derechos como la facultad que tiene la persona que usa los servicios bancarios para exigir

## Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

---

todo aquello que la ley, los decretos, los actos administrativos, las resoluciones o incluso la jurisprudencia reiterativa, establece a favor de esas personas.

La sociología puede contribuir al derecho de los consumidores financieros, tanto metodológicamente por medio del uso de instrumentos, como por los análisis cualitativos, cuantitativos, comparativos, el uso de la estadística, encuestas, entrevistas; así como desde los marcos teóricos propios de esta disciplina: tales como estudios sobre la cultura, estructurales y de sociología económica de mejor manera a los consumidores financieros.

Cambra et al.,(2010) hablan de cultura de servicio, se debe reflejar al interior y exterior de la organización, elementos como: comunicación asertiva, respeto a la persona y a la diferencia, transparencia en el actuar, es decir, ambiente sano de trabajo. Sin embargo, algunas organizaciones tienen estructura de servicio y no cultura de servicio, ya que se quedan en la superficialidad de una buena atención, y no se trasciende a la vivencia y al placer de servir. Antes de definir servicio, hay que tener claro que éste no se pueden estandarizar ya que las expectativas del cliente son diferentes dependiendo de su cultura, creencias y necesidades, sin embargo, las apariencias indican que todos requieren el mismo servicio

En la actualidad el servicio está enmarcado en atraer, conquistar y mantener la fidelidad del usuario resultado de la gestión administrativa de las relaciones con el cliente donde se satisfagan las necesidades. La prestación del servicio requiere de recursos materiales, técnicos, financieros y lo más importante de todo el ser humano. En general, los bancos y las cajas de ahorros, se han visto obligados a seguir los requerimientos del mercado, a enfrentar una mayor competitividad en el sector, y a desarrollar plataformas seguras y confiables para que los clientes efectúen sus transacciones a distancia mediante el teléfono o el Internet (Mora Contreras, 2011).

A través del Internet también han buscado tener una mejor imagen y ganarse la confianza de sus clientes actuales y potenciales. Estas instituciones están preocupadas por conocer cuál es la percepción que tienen de ellas los clientes desde el punto de vista del riesgo, la confianza y los diferentes factores que componen la imagen, reconocer que la banca tradicional aún mantiene preponderancia sobre la banca en Internet, ésta ha centrado su interés en saber cómo son percibidos por los clientes y cómo desarrollar estrategias

## Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

---

dirigidas a administrar de manera más efectiva aquellos factores que son importantes para lograr un mayor éxito.

La banca tradicional ha cedido paso a las varias formas de uso del Internet. La forma más comúnmente adoptada por las entidades financieras es la que implica asumir un menor grado de compromiso por parte de la empresa y que consiste en complementar la atención del cliente a través de los servicios ofrecidos en una página Web. Una segunda forma es la adoptada por aquellas entidades que han creado a través del Internet una forma alternativa y diferenciada para prestar sus servicios, ofreciendo condiciones y productos diferentes para sus clientes como la subasta en Internet y la oferta de depósitos a intereses más bajos que los que ofrece la banca tradicional (Morillo , 2010).

Los servicios complementarios y las cuentas más rentables como los elementos que en mayor medida impulsan a los consumidores a realizar operaciones financieras a través del Internet. Los consumidores que usan el Internet no necesitan desplazarse hacia las oficinas físicas del banco pues pueden realizar operaciones financieras desde su casa o desde su despacho. Además de la facilidad de uso, la banca en Internet dispone de un horario de atención que es muy superior al que ofrecen las oficinas convencionales. La banca en Internet puede estar disponible para sus clientes durante las veinticuatro horas del día y en los 365 días del año.

Diversas investigaciones han constatado que un importante número de clientes potenciales no usa la banca en Internet debido al trato impersonal que caracteriza a este sistema y al hecho de que los clientes se ven imposibilitados de ver físicamente a la persona con quien realizan sus transacciones. Al parecer, esto es lo que ha motivado a algunos bancos en Internet a abrir oficinas físicas para aumentar la confianza de los consumidores y su credibilidad, y así potenciar su imagen como una entidad financiera en la que se puede confiar.

El cliente desea hacer operaciones seguras. La falta de seguridad puede limitar en gran medida el éxito de la banca en Internet. Varios autores señalan que la inseguridad y el riesgo percibido constituyen una limitación que se encuentra a menudo presente en las transacciones bancarias que se realizan a través del Internet. Esta sensación de inseguridad se vuelve fácilmente evidente en operaciones vía Internet debido a que es un

## Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

---

medio de transacción relativamente nuevo, y también porque lo que se comercia no son bienes sino dinero y por lo tanto existe el riesgo de que terceros pudieran acceder en cualquier momento a las cuentas donde éste se encuentra depositado. Varios estudios han concluido en que un importante número de clientes potenciales no usan la banca en Internet debido a la desconfianza que ellos tienen en el sistema.

Muchas empresas utilizan la confianza mutua entre cliente y empresa como un medio para obtener ventajas competitivas. Uno de los sectores en los que dicha relación se da con mayor fuerza es el sector servicios, esta mayor relación de confianza puede verse reflejada en aquellas transacciones donde el cliente compra un servicio sin tener necesariamente un contacto directo con el proveedor del servicio. Este puede ser el caso de las transacciones financieras que se realizan a través del Internet. Se asume un mínimo de confianza entre el cliente y el proveedor bancario. Sin ese mínimo, el cliente no se atrevería a utilizar este tipo de servicios, sobre todo la primera vez. Por tanto, el desarrollo de la confianza en el cliente es un requisito necesario para el éxito de las transacciones realizadas a través del Internet.

La banca en Internet cuenta ya con dos factores, el acceso a los servicios y la disponibilidad de los servicios ofrecidos por el banco. Estos factores permiten diferenciar la banca en Internet y otorgarle ventajas mediante procedimientos concretos como la facilidad de uso, el poco tiempo que se requiere para realizar las transacciones, la comodidad, la amplitud de horarios, la cantidad y los atractivos de los productos y servicios disponibles, y los intereses que los clientes reciben por sus ahorros. Justamente éstos son los atributos que los clientes consideran más atractivos en la banca en Internet.

Por otro lado, hay desafíos que la banca en Internet debe superar, como por ejemplo, la percepción negativa que los consumidores tienen de algunos atributos que dificultan su adopción y que al mismo tiempo son los que han contribuido a mantener la vigencia de la banca tradicional. Estos atributos son principalmente el contacto personal, la seguridad, la reputación y la confianza depositada en la empresa.

La innovación financiera en el sector bancario se define como el proceso de adecuación de la oferta a la demanda de la clientela y de los mercados, de forma que el cliente deja de estar en segundo plano, pasa a ser el centro de atención de la actividad bancaria, y por

## Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

---

tanto, es preciso recoger sus necesidades y deseos. De hecho, muchas instituciones financieras de éxito han demostrado claramente como las nuevas tecnologías de la información constituyen poderosas armas competitivas empleadas para ampliar la cuota de mercado, mejorar el servicio a los clientes, reducir los costes operativos y crear nuevos productos y servicios.

Los avances continuos en las tecnologías de la información contribuyen al crecimiento, estabilidad y eficiencia de la banca y, por tanto, a la consecución de objetivos estratégicos, tales como reducción de costes, agilidad de funcionamiento e innovación de productos o servicios. Es por lo que las entidades financieras se van caracterizando progresivamente por apoyar sus servicios cada vez menos en soportes físicos, realizar fuertes inversiones en nuevas tecnologías, y desarrollar canales de distribución alternativos a la red de oficinas. Aunque tradicionalmente las entidades financieras han competido, especialmente en el segmento minorista, a través de las sucursales, en los últimos años, los avances tecnológicos en materia de telecomunicaciones han permitido la puesta en marcha de nuevos canales de distribución que están reduciendo la importancia relativa de la distancia física a la oficina bancaria (Mora Contreras, 2011).

La incorporación de Internet a la actividad bancaria ha supuesto una revolución en la prestación de servicios bancarios, pudiendo llegar a alterar la ventaja competitiva tradicional basada en la existencia de una amplia red de oficinas. No obstante, es necesario identificar dos estrategias diferentes. Una es la de dar acceso a través de la red a los servicios financieros tradicionales, del mismo modo que se utiliza la oficina o la banca telefónica, como si se tratara de un canal más; y la segunda, consiste en crear un banco nuevo, independiente del banco matriz, capaz de ofrecer mejores servicios a los clientes, siendo esta la opción que verdaderamente implica un cambio sustancial en el desarrollo del negocio bancario tradicional. Según diversos estudios, entre las ventajas de la banca por Internet, se destacan la disponibilidad, la comodidad y la rapidez, y entre los inconvenientes, se señalan la falta de servicio personalizado y la falta de seguridad. Por tanto, las dudas sobre la seguridad de las transacciones en Internet constituyen un lastre para este tipo de negocio bancario, pues existe una preocupación por parte de muchos usuarios que temen que el medio no les ofrezca las suficientes garantías (Garzón Castrillón, 2008).

## Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

---

Hoy en día, la atención al cliente es una actividad desarrollada por las organizaciones con orientación a satisfacer las necesidades de sus clientes, logrando así incrementar su productividad y ser competitiva. El cliente es el protagonista principal y el factor más importante en el juego de los negocios. Si examinamos los enfoques modernos que se dan en las diferentes organizaciones, podemos apreciar que, para tener éxito en la atención al cliente, existen varios elementos que la empresa debe tener muy en cuenta, como son el liderazgo, eficiencia en sus operaciones, capital humano, cultura organizacional. Es necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, información veraz, concreta y precisa, con un nivel de atención adecuado para que los clientes que recibe la información, no solo tengan una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial. El éxito de una organización depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes.

El sentido de la ética merece destacarse como pilar fundamental dentro de las organizaciones. Dentro de esas organizaciones, se encuentran las bancarias, que, al parecer, su gerencia se ve tentada a violentar sus normas morales, sin preservar un código de conductas que normalice el cumplimiento formal de la calidad del servicio mediante una excelente atención al cliente. Es importante resaltar que para este estudio sólo se tomaron en cuenta los principios del compromiso, responsabilidad, respeto, honestidad y credibilidad, ya que, a juicio del investigador, estos son esenciales para el buen desenvolvimiento ético de cualquier organización.

En cambio, los valores éticos estuvieron dimensionados entre los valores fundamentales y existenciales. Según los gerentes, la honestidad está en primer orden, y los bancos la profesan a través de una atención sincera de las necesidades financieras de los clientes. Los empleados, dicen ser sinceros al momento de entregar los servicios financieros mientras que los clientes dijeron esperar la mayor sinceridad del personal por ser este valor ético moral. En fin, la honestidad se da por las acciones concretas de la verdad, como un acto pudoroso que demuestra la sinceridad, decencia y moderación de la persona. Para los clientes, el principio de mayor importancia ejercido por un banco es el de la responsabilidad, mientras que para los empleados es el último. Los usuarios ubican en segunda opción, el principio del respeto, mientras que los gerentes lo sitúan en cuarta posición, expresando que los bancos respetan a los clientes por ofrecer transparencia en las operaciones.

# Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

---

Cambra et al., (2010) mencionan que la calidad de los servicios bancarios se dimensiona a través de los componentes de tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad. La entrega rápida del servicio como capacidad de respuesta de un banco es lo que el cliente espera; los gerentes opinaron que dicha rapidez es gracias al uso de tecnologías para facilitar el desempeño puntual de lo comprometido. Aunque una minoría de los gerentes entrevistados, justificaron la tardanza en la entrega del servicio por que se busca una concienzuda eficiencia en la calidad, siguiendo con la valoración de la calidad de los servicios financieros, la seguridad del mismo es importante. Los gerentes dicen, ofrecer garantía en las operaciones financieras, por la transparencia e integridad cómo se entrega el servicio y por la gestión estricta de las capacidades para demostrar la lealtad al cliente y consistencia del mismo.

## 1.2 Planteamiento del problema

### 1.2.1 Descripción del Problema

A través del área de inteligencia comercial, el banco realiza periódicamente encuestas, análisis y estudios sobre las percepciones de la marca, el banco y de sus productos. Estos estudios permiten medir el grado de satisfacción y confianza del público respecto a los servicios que brinda la institución. Desde hace seis años el banco ha utilizado esta métrica, que ha sido fundamental en la toma de decisiones estratégicas y tácticas, actualmente se utilizan el estudio de NPS “Bottom Up”.

En éste se solicita retroalimentación a los clientes sobre alguna experiencia concreta y reciente en los diferentes puntos de contacto con el banco (CAT, Sucursal, ATM, aclaración de un cargo, etc.) que esté centrado en un proceso particular. El resultado da un panorama acerca de la lealtad de los clientes y que es influenciada por las experiencias que los clientes hayan tenido. El objetivo principal de este estudio es profundizar en las “causas raíz” por cada punto de contacto crítico y actuar para mejorarlos. Además de las diferentes iniciativas que actualmente se llevan a cabo, este año se implementaron dos proyectos que ayudarán a tener un mejor conocimiento de los clientes, de sus experiencias, perfil y comportamiento.

## Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

---

Con la migración de encuestas telefónicas a encuestas por e-mail el objetivo es migrar todas las encuestas Bottom Up, que actualmente se realizan de forma telefónica, para que sean realizadas por e-mail. Este proyecto ayuda a consolidar toda la retroalimentación y experiencias de los clientes en un solo sistema y así obtener en tiempo real notificaciones y análisis relacionados de las experiencias de los clientes en los diferentes canales en los que se interactúa con ellos.

También ayuda a establecer esquemas de compensación para los ejecutivos del banco en los que se tome en cuenta (con un peso importante) la satisfacción del cliente. La identificación del comportamiento de los clientes se logra a través de la implementación de una herramienta (Click Fox) que pueda generar el análisis para identificar de mejor manera los puntos de contacto que los clientes tocan en los diferentes canales, identificando aquellos que les generan los mayores problemas, así como los impactos que tienen unos canales con otros.

Existen cuatro grupos de trabajo

- ✓ Centro de Atención Telefónica;
- ✓ Sucursales;
- ✓ ATMs;
- ✓ Canales Digitales.

El cliente cada vez es más exigente y la percepción de la calidad varía de un cliente a otro, por lo mismo la calidad de un servicio se percibe de forma diferente. En este contexto se maneja el concepto de mejorar la calidad en modo general, ya que esto definitivamente influye en la decisión de adquirir un servicio, por otra parte tomando en cuenta que los consumidores cada vez están más informados y que cada uno sabe lo que quiere, uno de los factores que hacen la diferencia entre una empresa y otra es la calidad en el servicio que se presta, dado que la actitud del cliente cambia con respecto a la calidad de servicio prestado.

Cada colaborador sabe que el mejor servicio que se puede prestar es el de uno mismo, tratándose de servicios, el cliente suele comprar la calidad del servicio que puede conseguir por sí mismo.

# Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

El servicio que presta el banco, está evaluado por los mismos clientes satisfaciendo sus necesidades y requerimientos, y se logra determinar por medio de la calificación que cada cliente le dé al servicio, ésta se mide de forma trimestral con 10 evaluaciones que se realizan de forma mensual

## 1.2.2 Elementos del problema

**Tabla 1. Agentes que afectan la calidad en el servicio**

Imagen del banco con respecto al cambio del nombre	
Agentes Externos	Débil posicionamiento de un servicio digital
	Clientes mal asesorados con familiares
Agentes internos	Inconsistencias y errores en operaciones en cajeros automáticos
	Errores continuos de los sistemas que ocasionan confusión
	Ejecutivos saturados con la alta demanda
	Tramites mal canalizados
	Ejecutivos de servicio al cliente con gran número de trámites sin resolver
	Aperturas de cuentas con poca asesoría
	Poco enfoque en la falta de medios digitales
	Área de ventas con dependencia de otras áreas
	Comunicación interna ineficiente
	Alta demanda de reposición de tarjetas pagomático

# Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

---

## 1.2.3 Formulación del problema

¿Puede la sucursal elaborar un plan de acción para agilizar los procesos en los diferentes departamentos y mejorar considerablemente el tiempo de espera y la completa satisfacción de cada cliente atendido?

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia de mejora de los servicios de atención al cliente, basado en el análisis de los estudios NPS, para disminuir los tiempos de espera y lograr la satisfacción de los clientes.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

1. Análisis descriptivo y exploratorio de la información que se obtiene del estudio NPS: “Bottom Up”, acerca de la evaluación de la calidad en los diferentes servicios del banco por el cliente;
2. Realizar una matriz del tiempo a partir del diagnóstico de evaluación de la calidad que reportó la encuesta del NPS para el diseño de una estrategia basada en la clasificación de las actividades del banco por orden de importancia.

## 1.4 Hipótesis

Si se toma en cuenta una clasificación de los servicios del banco de acuerdo al orden de importancia que asumen por la satisfacción que brindan al cliente, se podrán realizar estrategias pertinentes para disminuir los tiempos de espera.

## 1.5 Justificación del proyecto

En la actualidad, la calidad en el servicio al cliente es una herramienta indiscutible para el buen desempeño de la empresa. Es necesario aplicar hábitos y estrategias de servicio que el cliente reconozca y valore.

## Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

---

El punto más importante de este estudio es que en un mercado bancario tan competitivo el cliente siempre prefiera al Banco como primera y única opción.

Este proyecto tiene como utilidad detectar las áreas de oportunidad que tiene la empresa respecto al servicio que brinda, mejorar esta condición permitirá a los ejecutivos enfocarse al verdadero negocio del banco: la venta de productos bancarios.

Esta investigación pretende encontrar los verdaderos motivos por los que el Banco tiene tan baja calificación en la percepción que tiene el cliente del servicio que ofrece, además de conocer de cerca las necesidades reales que cada cliente.

Por otra parte lo novedoso de este proyecto, es que se analizará el perfil real de cada cliente desde una sucursal bancaria y se tomarán en cuenta los puntos de vista de los colaboradores además de indagar con ellos los verdaderos motivos de la problemáticas de los clientes. El personal al estar consciente de esto, será más fácil y efectivo elaborar y aplicar estrategias.

El estudio pretende demostrar que las necesidades de los clientes varían en cada zona y esto debería considerarse en los parámetros de medición.

Este estudio impacta de forma positiva a la organización ya que a través de esta pueden elaborarse estrategias acordes a sus necesidades. El cliente es lo más importante para el banco y consentirlo es su principal función.

## 1.6 Limitaciones y Alcances



*Ilustración 1 Limitaciones de la Investigación*

### **Tiempo:**

Sin duda es la principal limitante de esta investigación ya que este estudio y su entorno es muy extenso y las pocas semanas que se destinan para su estudio no bastan para profundizar a detalle cada factor que pudiera influir en los resultados que la empresa busca. Con este periodo de tiempo no se alcanza a comprender más a fondo cada problemática y

## Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

---

mucho menos a aplicar y evaluar las estrategias que pudieran ayudar al plan de alguna mejora.

Así mismo se menciona que el tiempo disponible por parte de los colaboradores es muy limitado por la alta demanda de actividades que debe cubrir durante todo el día.

### **Información:**

- ✓ La investigación solo tiene acceso a ciertos datos de la empresa ya que por seguridad no pueden ser proporcionados ni mucho menos divulgados.
- ✓ Así mismo el reporte de los datos son parcialmente limitados.
- ✓ El banco proporciona datos pasados o muy pobres de información.

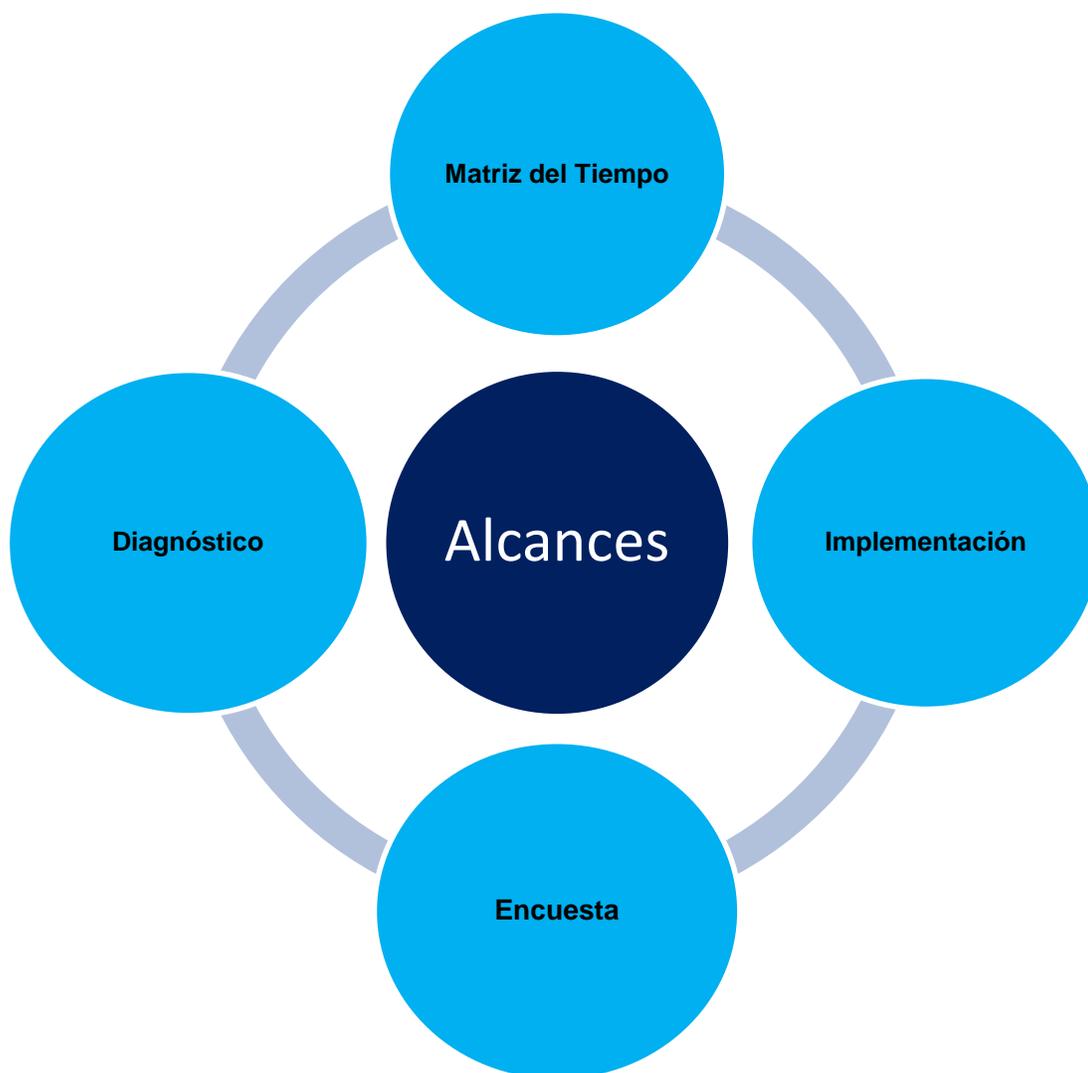
### **Colaboración:**

- ✓ No existe mucha información por parte de los ejecutivos por temor a expresar su punto de vista.
- ✓ La resistencia por parte de algunos ejecutivos que pueden ver esta investigación como una amenaza a su posición personal y temen que esta pueda evaluarlos negativamente.

### **Cambio:**

La resistencia al cambio es otra limitante por parte de la empresa, ya que será difícil aplicar algún cambio a la modalidad de atención y servicio sobre la que actualmente trabaja.

Es un poco complicado que acepte y logren aplicar las recomendaciones debido a que las reglas de operación son establecidas desde franquicia



*Ilustración 2 Alcances de la Investigación*

**Diagnostico:**

Se pretende conocer la posición actual de empresa con respecto al servicio que brinda y la percepción que tienen los clientes y los ejecutivos de la empresa.

Los resultados de este estudio pueden ser de utilidad para otras sucursales bancarias enfocadas en el servicio que brindan.

## Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

---

A través de estos resultados se pueden encontrar muchos factores que no se tiene contemplados y que repercuten enormemente en el servicio.

### **Encuesta:**

Por medio del análisis de las encuestas se pueden determinar los principales motivos que llevan a los clientes a no valorar el servicio de esta empresa.

### **Matriz de tiempo:**

Otro alcance que se obtendrá es la elaboración de una matriz del tiempo que ayude a clasificar las prioridades en la tareas diarias y ayude a trabajar sobre lo realmente importante y así aprovechar el tiempo de manera inmediata para la empresa

### **Implementación:**

Este alcance no se realizará por falta de tiempo sin embargo se deja una lista de recomendaciones para implementar a modo de estrategias con el objetivo de mejorar los indicadores.

## 1.7 La empresa

### 1.7.1 Historia y descripción de la empresa

El banco fue adquirido en septiembre de 1991 por un grupo de inversionistas encabezados por los principales accionistas de Acciones y Valores de México, S.A. de C.V. Casa de Bolsa, con lo que se constituyó. Durante los siguientes años, se integraron diversas subsidiarias. El banco fue adquirido al 99.99%, posteriormente, se fusionó a otras empresas subsidiarias. El banco es una subsidiaria 99.99% propiedad de un Grupo Financiero. Sus oficinas principales se encuentran en la Ciudad de México CDMX.

Grupo Financiero es una subsidiaria directamente controlada por su sede en Nueva York, Estados Unidos de América. Está presente en más de 160 países en Europa, Medio Oriente, África, Asia, América del Norte y América Latina. Las acciones de cotizan en las bolsas de Nueva York y México, entre otras.

Al cierre de 2017 El banco cuenta con más de 21,300 corresponsales bancarios que ofrecen servicios financieros a través de una extensa red de puntos de atención conformados por oficinas telegráficas, cadenas de tiendas de conveniencia y cadenas de tiendas de autoservicio, principalmente. Esta red brinda cobertura en más de 360 ciudades y localidades de la República Mexicana, ubicados en 1,357 municipios, 33% de los cuales no cuenta con presencia de ningún otro banco.

Grupo Financiero y su integración le permite hoy en día ofrecer una extensa gama de servicios financieros en México y en el mundo como parte de la principal compañía de servicios financieros en el mundo con 200 millones de cuentahabientes en más de 100 países

### 1.7.2 Misión

Proveer servicios financieros de manera responsable para impulsar el crecimiento y el progreso. Lo anterior está estrechamente vinculado con el concepto de ciudadanía corporativa, que refleja, además de un sentido de pertenencia, compromiso y solidaridad, la convicción de que el éxito de nuestra organización está indisolublemente ligado al progreso de las comunidades donde está presente. Aprovechamos nuestras capacidades,

# Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

---

fortalezas y recursos para ayudar a nuestros clientes a concretar sus proyectos, aprovechar oportunidades y enfrentar retos para contribuir al bien común; un compromiso que se manifiesta en un gran número de acciones e iniciativas sociales para impulsar el desarrollo en los más de 160 países y jurisdicciones en los que operamos.

## 1.7.3 Visión

Dar a nuestros clientes oportunidades y soluciones financieras a través de una diversidad de productos y servicios de calidad, a la medida de sus necesidades, agregando valor para ellos, nuestro banco y nuestro país.

## 1.7.4 Análisis FODA

### Análisis interno

#### Fortalezas

- Personal capacitado;
- Cajeros de reciente ingreso;
- Personal de servicio comprometido;
- Posicionamiento en el sector financiero en México;
- Pionero en el desarrollo de nuevos productos;
- Métodos de penetración al mercado;
- Imagen atractiva para los clientes;
- Remodelación de sucursal;
- Acceso a ventanilla de servicio al cliente;
- Diferentes canales de atención y servicio;
- Medios digitales de servicio posventa;
- Productos digitales sin costo;
- Personal con mucha experiencia;
- Capacitación constante;
- Excelente comunicación entre departamentos.

#### Debilidades:

# Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

---

- Alta demanda de servicio postventa;
- Gran número de operaciones;
- Operaciones repetidas solicitados por el mismo cliente;
- Internet restringido para los clientes en sucursal;
- Poca cobertura en sectores aparentemente poco atractivos;
- Productos poco diferenciables con respecto a los de la competencia;
- Personal nuevo o en capacitación.

## **Análisis externo**

### **Oportunidades**

- Gran demanda de productos y servicios bancarios;
- Acceso a medios tecnológicos;
- Clientes con tiempos cortos para su atención;
- Clientes son asesorados por un familiar;
- Servicios recurrentes solicitados por el mismo cliente;
- Clientes nuevos con medios tecnológicos a su alcance.

### **Amenazas:**

- Clientes con gran rechazo a la tecnología;
- Clientes confundidos con sus operaciones;
- Dificultad de los clientes para usar medios digitales;
- Débil posicionamiento de medios digitales;
- Fuerte posicionamiento de la competencia con medios digitales;
- Enorme desarrollo tecnológico de los competidores;
- Inseguridad.

Éste es el banco más grande la zona no solo por el nivel operaciones que efectúa, también por la demanda de clientes. El nivel de cobertura con que cuenta esta sucursal es mucho más amplio que muchas sucursales, esto hace a que el demás bancos de la zona canalicen sus operaciones a esta sucursal.

## Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

---

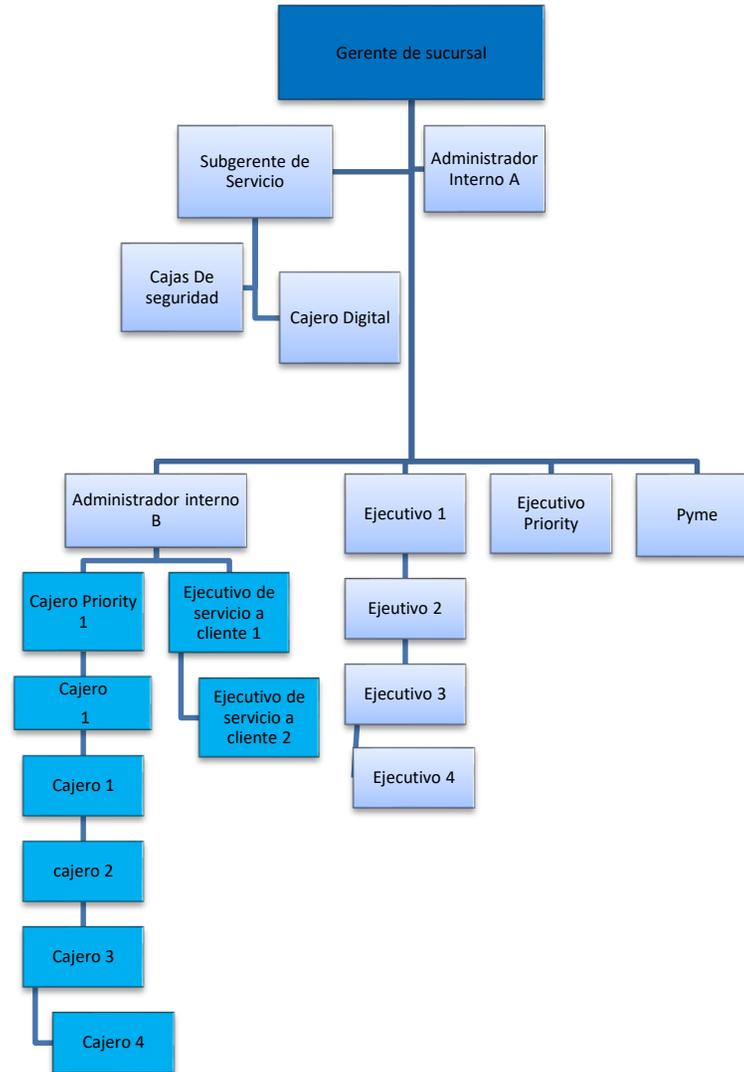
Los clientes que visitan el Banco, realizan operaciones muy variadas y a pesar de contar con diferentes canales para ser atendidos prefieren esperar y pasar a realizar operaciones a ventanilla. Desafortunadamente muchos de los movimientos que acuden a realizar son operaciones de manera periódica.

Es una sucursal donde la demanda de servicio es muy fuerte, el tiempo de espera es muy largo para cada cliente, no obstante, el equipo de trabajo se enfoca diariamente por que cada persona que acude a ventanilla se atendida de forma amable y en un periodo corto de tiempo.

A pesar del esfuerzo constante esos resultados no han salido a favor de la sucursal donde más del 50 % de los clientes son atendidos en tiempos muy largos de espera. Las dos áreas más perjudicadas son el área de servicio a clientes y ventanilla. Estos resultados de mala fluidez son reflejados en las mediciones mensuales que reportan, donde los números negativos afectan económicamente en el valor de acción que cada empleado cobra como incentivo cada mes.

La zona se encuentra integrada por sucursales bancarias de la zona Córdoba, Fortín, Orizaba. La oficina es la más grande y la mayor antigüedad de esta zona. La sucursal bancaria presta sus servicios bancarios desde hace 45 años en el centro de la ciudad de Córdoba. Este banco brinda servicio a clientes y usuarios de lunes a sábado con un horario de servicio de 9 am a 4 pm. Con un promedio de 1100 clientes atendidos por día.

A continuación, se presenta el organigrama de la sucursal para tener una idea de la estructura y los empleados que laboran dentro de ella.



*Ilustración 3 Organigrama del Banco*

## Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

---

La estructura anterior representa las diferentes áreas que participan en la atención de cada cliente. Para ello cuenta con 3 áreas donde se atiende de forma directa a los clientes. A continuación, se detallan las operaciones más frecuentes en cada área

### Ventas

- ✓ Aperturas de cuentas Moral y Física;
- ✓ Solicitud de créditos;
- ✓ Información de Trámites y Simuladores;
- ✓ Estados de cuenta (crédito y débito);
- ✓ Apertura de Banca Electrónica;
- ✓ Consulta de saldos de cuentas;
- ✓ Fechas de Corte y Pago;
- ✓ Productos Bancarios, etc.

### Servicio a clientes

- ✓ Reinicio de Claves;
- ✓ Estados de cuenta;
- ✓ Consulta de Saldos;
- ✓ Estados de cuentas;
- ✓ Corrección de datos;
- ✓ Actualización de datos;
- ✓ Trámites por Defunción;
- ✓ Aclaraciones por cargos no reconocidos;
- ✓ Movimientos erróneos;
- ✓ Aclaraciones de Cajeros automáticos;
- ✓ Fusión de clientes;
- ✓ Alta de Beneficiarios;
- ✓ Dudas sobre fechas de pago y operaciones;
- ✓ Reposición de tarjetas por robo o extravió;
- ✓ Cancelación de cuentas de débito;
- ✓ Consulta de comisiones pendientes en cuentas;

## Ventanilla

- ✓ Depósitos;  
(Tarjetas crédito y débito), cuenta de cheques, empresas, etc.;
- ✓ Retiros;
- ✓ Cobro de cheques;
- ✓ Depósitos de cheques;
- ✓ Transferencias extranjero y nacionales;
- ✓ Canje de tarjetas;
- ✓ Estados de cuenta;
- ✓ Pago de servicios.

La sucursal ha sido afectada severamente en los últimos meses principalmente en la percepción del tiempo de espera del cliente, esto repercute enormemente en el cumplimiento de objetivos mensuales y afecta el valor de acción.

## CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

### 2.1 Tipo de Estudio Empleado

La presente investigación, corresponde a un estudio prospectivo en el sentido de que, a partir del análisis de los resultados de una encuesta realizada por el Banco, se pretende indagar sobre la percepción y evaluación de la calidad del cliente por los diferentes servicios del banco. La información utilizada es de corte transversal ya que la información se recolectó en un momento determinado, a partir de ésta los análisis correspondientes darán el diagnóstico para generar estrategias para el mejoramiento de la calidad del cliente.

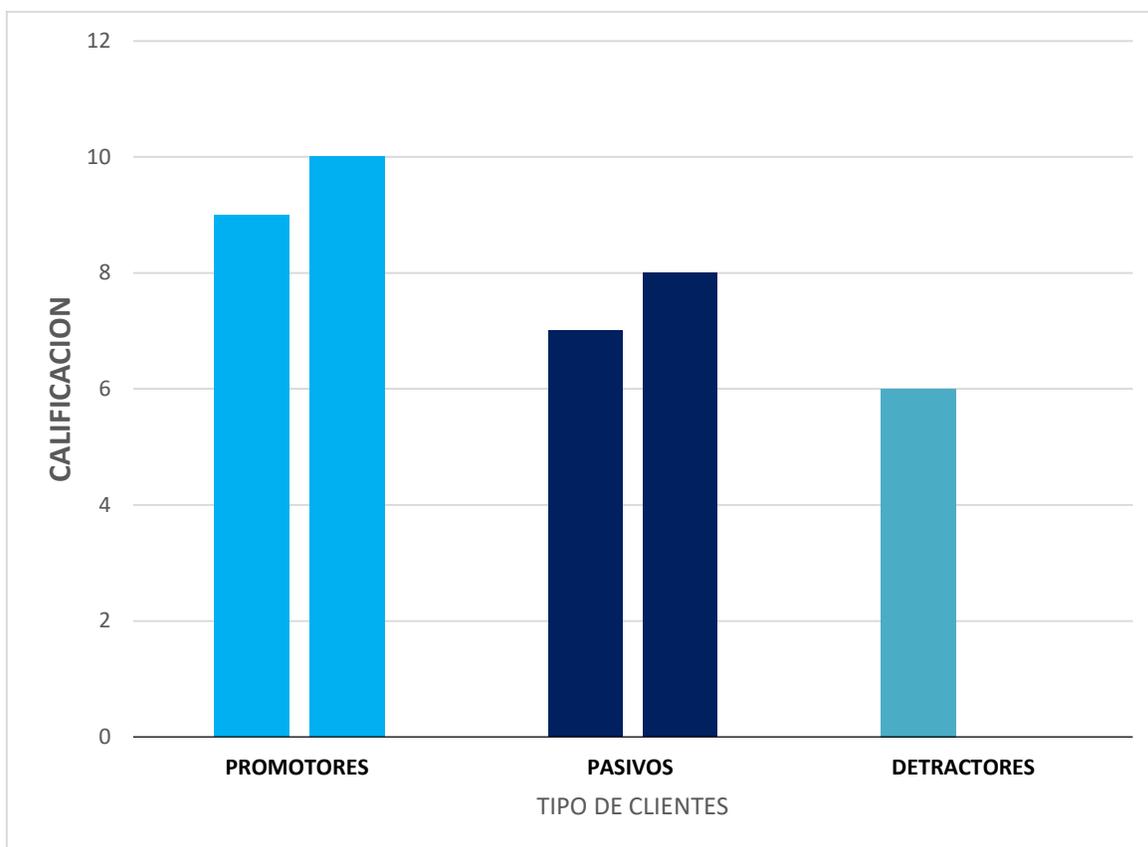
#### 2.1.1 Características del Estudio Bottom UP

La encuesta realizada corresponde al estudio realizado “Bottom Up”, en este estudio se solicita retroalimentación a los clientes sobre alguna experiencia concreta y reciente en los diferentes puntos de contacto con el banco (CAT, Sucursal, ATM, aclaración de un cargo, etc.) que esté centrado en un proceso particular. El resultado da un panorama acerca de cómo la lealtad de los clientes es influenciada por las experiencias que los clientes hayan tenido.

Ésta encuesta evalúa principalmente los puntos de contacto relevantes para los clientes y los factores que influyen en la decisión de recomendar al banco en más de 70 puntos de contacto; por ejemplo: aclaraciones, entrega de plásticos o activación de tarjeta.

El Banco también mide el nivel de lealtad por cada uno de sus principales negocios: tarjetas de crédito, banca de consumo, banca de empresas, seguros, etcétera. Además, estudia el NPS después de ciertas acciones. Lo hace, por ejemplo, después de que un cliente visita una sucursal, de distintos momentos que de verdad son importantes para la experiencia del cliente.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la satisfacción del NPS, el banco segmenta a los clientes y se miden de acuerdo a los siguientes parámetros.



*Ilustración 4 Tipo de clientes basados en NPS*

La ilustración 4 muestra los tipos de clientes según la calificación que brindan en la evaluación del NPS para ello el banco los clasifica en:

- a. **Promotores:** son aquellos que asignan calificación de 9 y 10 se encuentran satisfechos y felices por lo que pueden recomendar ampliamente a la institución;
- b. **Pasivos:** son clientes que califican la atención con 7 y 8 son quienes perciben una atención típica de cualquier institución bancaria, no encuentran un servicio excepcional y por lo tanto solo buscan cubrir su necesidad sin sentirse arraigados;
- c. **Detractores:** son aquellos que han recibido experiencias desagradables y estarían dispuestos a irse en cualquier momento y son quienes se quejan tanto del servicio como de los productos y son mala influencia para otros clientes, ya que se espera que recomienden mal al banco.

## Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

---

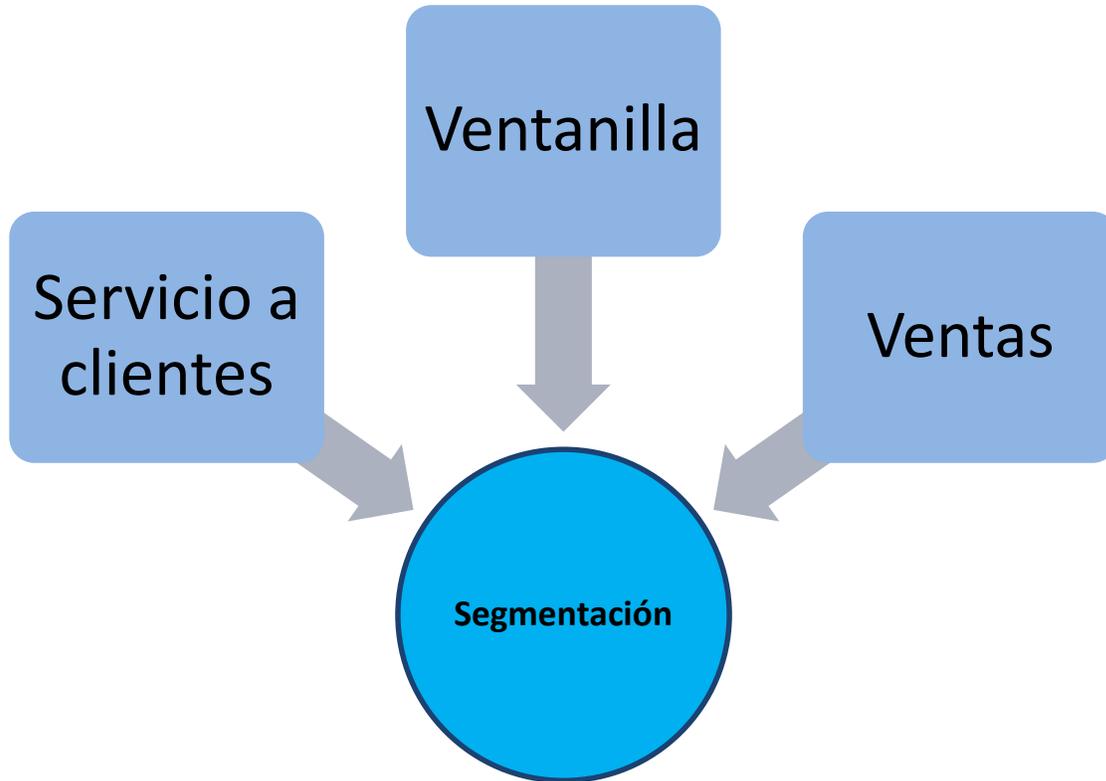
De ahí qué, cómo se mencionó anteriormente, de acuerdo a la información obtenida a través de estas encuestas se puede definir el tipo de estudio como prospectivo de acuerdo a la información proporcionada por el banco a través de los resultados del Bottom Up, ya que la información es recabada en un momento determinado de tiempo y generada por la institución, a partir de ésta se pretende inferir sobre las condiciones futuras acerca de la evaluación de la calidad en la atención del cliente.

### 2.2 Diseño de Muestreo

#### 2.2.1 Tipo de muestreo a emplear y tamaño de la muestra

El tipo de muestreo a emplear por el estudio no es representativo de la población, ya que éste no es probabilístico, sino subjetivo, ya que por conveniencia de tiempo y disponibilidad de los clientes, el banco toma como muestra sólo un número determinado de personas entrevistadas el cual es muy pequeño en relación a la población.

La figura 5 muestra la segmentación de la muestra en la que se basa el estudio Bottom Up de acuerdo a los servicios que ofrece el banco



*Ilustración 5 Segmentación de la muestra para el estudio de la NPS*

De tal forma, que, para cada transacción: ventanilla, ventas y servicios al cliente, deben cumplirse un conjunto de criterios para cada una, los cuales hacen que cada estrato sea homogéneo dentro de sí mismo pero heterogéneo entre los demás. La tabla 2 muestra dichos criterios.

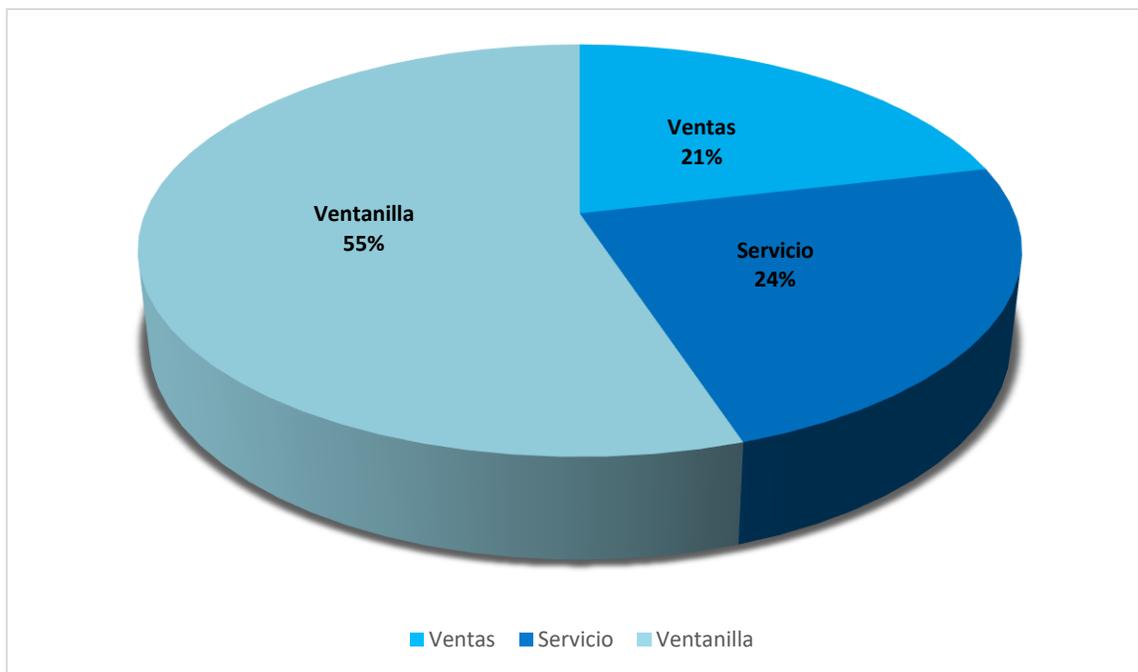
*Tabla 2 Transacciones evaluadas por NPS*

<b>Transacción</b>	<b>Criterios</b>
<b>Ventanilla</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Retiro de cuenta de débito o crédito, transferencia a otras cuentas o bancos;</li><li>• Transferencias extranjero y nacionales;</li><li>• Canje de tarjetas;</li><li>• Estados de cuenta.</li></ul>
<b>Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aperturas de cuentas;</li><li>• Solicitud de créditos;</li><li>• Apertura de Banca Electrónica;</li><li>• Consulta de saldos de cuentas.</li></ul>
<b>Servicio a clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reinicio de Claves;</li><li>• Estados de cuenta;</li><li>• Consulta de Saldos;</li><li>• Corrección de datos;</li><li>• Actualización de datos</li><li>• Tramites por Defunción;</li><li>• Aclaraciones por cargos no reconocidos;</li><li>• Movimientos erróneos;</li><li>• Aclaraciones de Cajeros automáticos;</li><li>• Fusión de clientes;</li><li>• Alta de Beneficiarios;</li><li>• Reposición de tarjetas por robo o extravió;</li><li>• Cancelación de cuentas de débito;</li><li>• Consulta de comisiones pendientes en cuentas.</li></ul>

De la segmentación de la muestra de acuerdo al servicio que se está evaluando por orden de importancia, de acuerdo al número de clientes atendidos durante el mes, las principales áreas son:

1. Área de ventanilla con 7145 clientes;

2. Servicio a clientes con 3073;
3. Ventas con 2763.



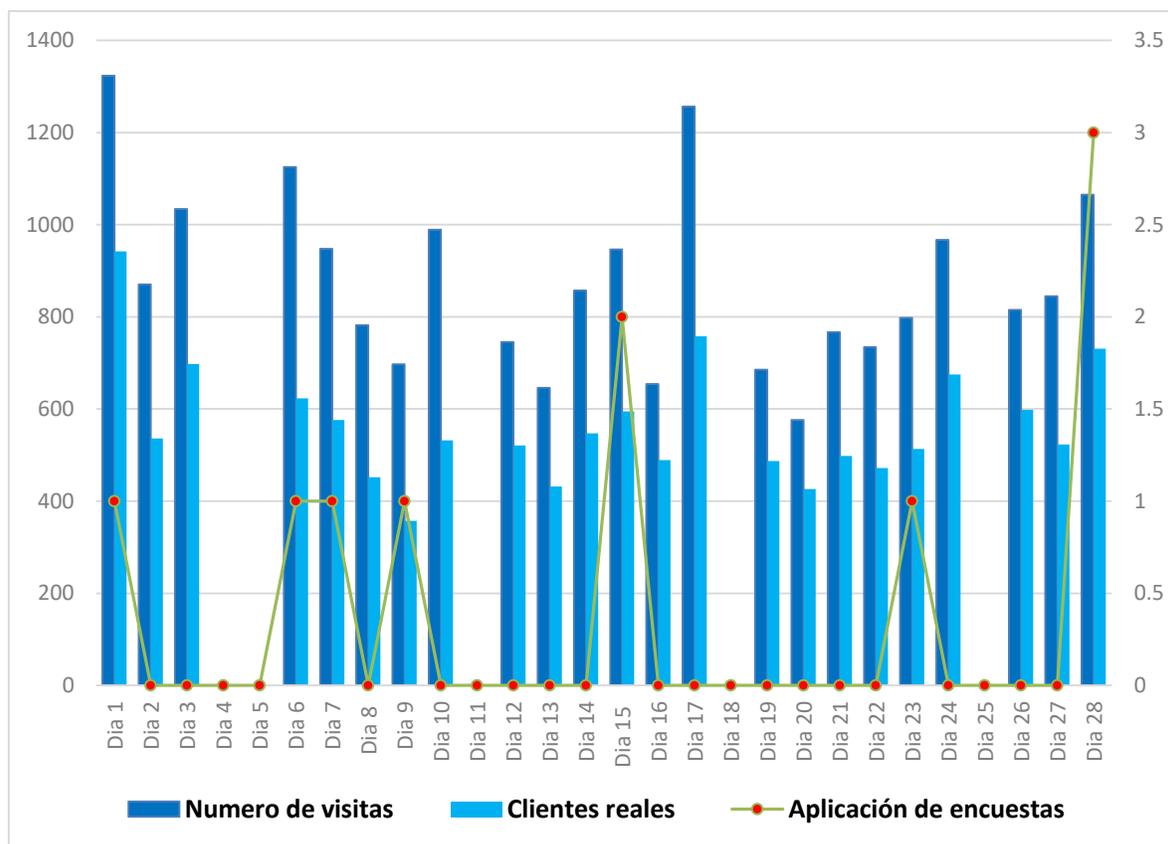
**Ilustración 6 Proporción de clientes atendidos por departamentos en febrero del 2018**

La ilustración 6 muestra el total de clientes atendidos durante todo el mes, dónde cada área se contabiliza en porcentajes de atención, el servicio de ventanilla representa el 55 % del total de clientes atendidos y lo convierte en el área de mayor riesgo ya que tiene mayor probabilidad de ser evaluado, ésto se debe al gran número de clientes que atiende durante el mes, siendo el de menor riesgo el área de servicio a clientes y ventas con 24% y 21% respectivamente.

Para la selección de la muestra, el banco entrevistó durante los 23 días laborados del pasado mes de Febrero 10 clientes en total, tal y como se muestra en la figura 7: del lado izquierdo del (0-1400) representa el número de personas atendidas de forma diaria en la sucursal bancaria, mientras que el lado derecho (0-3.5) indica el mínimo y el máximo de encuestas realizadas por día, finalmente los puntos en rojo

## Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

Indican las encuestas realizadas efectivas en el mes donde según su posición puede ser la mínima con (0) encuestas y la máxima (3) encuestas por día.



**Ilustración 7 Registro de encuestas en el mes de febrero realizadas por NPS**

Como se puede observar en la ilustración 7 durante el mes de febrero el universo es de 20,124 personas y una población de 12981 considerando 23 días hábiles laborados correspondientes de lunes a sábado en horario de 9 am- 4 pm. Del cual se ha obtenido la muestra de 10 encuestas realizadas como se muestra en el gráfico anterior.

La tabla 3 muestra el orden cronológico de entrevista de los clientes

**Tabla 3. Registro de encuestas en el mes de febrero realizadas por NPS**

01/Febrero/2018	1 encuesta
06/Febrero/2018	1 encuesta
07/Febrero/2018	1 encuesta
09/Febrero/2018	1 encuesta
15/Febrero/2018	2 encuestas
23/Febrero/2018	1 encuesta
28/Febrero/2018	3 encuestas

## CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO

### 3.1 Diseño del instrumento (Net Promoter Score) NPS

Es una herramienta que utiliza el indicador de promotores neto como una métrica global para medir la lealtad del cliente, su satisfacción y la disposición para recomendar a la institución con algún colega, amigo o familiar.

#### Objetivo

El objetivo principal de este estudio es profundizar en las causas raíz por cada punto de contacto crítico y actuar para mejorarlos. A continuación, se enumeran los principales puntos que mide este estudio.

- ✓ Medir los puntos de contacto relevantes para los clientes y los factores que influyen en la decisión de recomendar;
- ✓ Es fundamental en la toma de decisiones estratégicas y tácticas;
- ✓ Medirse contra la competencia y establecer metas y prioridades con el fin de implementar objetivos estratégicos;
- ✓ Toma de acciones correctivas para la mejora continua, y así lograr ser el mejor banco para los clientes.

El resultado da un panorama acerca de cómo la lealtad de los clientes es influenciada por las experiencias que el cliente haya tenido con el banco.

Del total de clientes atendidos de forma mensual se realizan 10 encuestas de NPS en días hábiles bancarios de lunes viernes y cualquier transacción donde se solicita la presencia del cliente.

El cuestionario se elabora de forma anual y se trabaja sobre el mismo formato todo el año, se encuentra dividido en 5 secciones y cada sección se integra de 5 preguntas diseñadas para medir cada indicador

Número de ítems 6

Secciones del cuestionario

## INDICADORES DE EXPERIENCIA EN EL SERVICIO (IES):

### INDICADORES CLAVE Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

#### **Fue amigable**

En situaciones donde se tiene que negociar, es crítico lograr una primera buena impresión, y una de las formas más simples de lograrlo es siendo una persona interesante, amigable y cordial. Adquirir esta habilidad abre muchas puertas con cada cliente asegurar su fidelidad cada vez con menos esfuerzo y mayor satisfacción.

- 1) Le saludo con una sonrisa cálida y amistosa;
- 2) Le hizo sentir bienvenido;
- 3) Le trato con respeto;
- 4) Parecía estar a gusto al asistirle;
- 5) Le agradeció en forma sincera;

#### **Se comunicó claramente**

Muchos clientes pueden llegar a la frustración y decidir dejar de realizar una operación al no lograr expresar sus necesidades de manera clara y lograr ser entendidos de forma efectiva, concreta y simple, la manera en la que el cliente logre ser escuchado y ayudarlo en sus necesidades es fundamental para lograr mejorar las relaciones con el banco.

- 1) Utilizaba palabras que usted entendía;
- 2) Le escuchó con atención;
- 3) Le brindo toda la información que necesitaba;
- 4) Le brindo respuestas comprensibles a sus preguntas;
- 5) Se aseguró de que todas sus necesidades estuvieran satisfechas antes de concluir la transacción.

#### **Bien informado**

## Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

---

Contar con toda la información necesaria para asesorar de forma correcta cada cliente es relevante para el banco ya que al adquirir un servicio o producto la empresa desea satisfacer su necesidad y lograr retenerlo el mayor tiempo posible.

- 1) Encontró y le explico la información que buscaba rápidamente;
- 2) Le brindo toda la información que necesitaba;
- 3) Le brindo información consistente;
- 4) Tenía el conocimiento para lidiar su transacción;
- 5) Le ofreció soluciones flexibles que se adaptan a sus necesidades.

### **Facilitó su trámite**

El principal objetivo es entender las necesidades del cliente para ofrecerle lo que demanda y mejorar su expectativa, pero hacer de cada trámite algo sencillo y muy fácil de realizar es ahora obligatorio.

- 1) Mostró un sentido de urgencia para asistirle;
- 2) Le dirigió al lugar apropiado para realizar sus transacciones;
- 3) Le hizo sentir bienvenido;
- 4) Le ofreció soluciones flexibles que se adaptan a sus necesidades;
- 5) Se aseguró de que todas sus necesidades estuvieran satisfechas antes de concluir la transacción.

### **Brindo atención personalizada**

Los clientes buscan en todo momento y lugar satisfacción y calidez; y eso incluye un lugar que ofrece bienestar y en el cual sentirse cómodo y único y querido, esto permite tener su confianza y predilección por la institución. Entonces volver la recomendará y traerá más clientes

- 1) Hizo contacto visual con usted;
- 2) Le dedico el tiempo que usted necesitaba;

## Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

---

- 3) Ofreció ayudarlo para preparar su transacción;
  - 4) Le dio toda su atención;
  - 5) Mostro disposición para ayudarlo.
- 
- ✓ Las preguntas que se aplican son cerradas y de escala nominal ya que cualquiera de ellas califica el mismo indicador
  - ✓ El tiempo de aplicación de encuesta de 3 a 4 minutos máximo
  - ✓ Se realiza 48 a 72 máximos después del servicio que recibe el cliente en sucursal

### Resultado de encuestas por ejecutivo

# Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

## Nombre de sucursal y empleado

Sucursal

Empleado

CORDOBA VER

Nombre del Empleado (Numero de nómina)

**Tabla 4 Estructura de la encuesta de medición de satisfacción**

<b>NPS</b>	100.0		<b>NPS</b>	10
<b>Sat. Con visita</b>	100.0		<b>Satisfacción con la visita (Eval 9.10)</b>	10
<b>IES</b>	40.0		<b>IES</b>	40
<b>IEV</b>			<b>IEV</b>	
<b>Fue amigable(Amigable)</b>	100.0		<b>Fue amigable (Amigable)</b>	10
<b>Se comunicó claramente con usted (Comunico claramente)</b>	0.0		<b>Se comunicó claramente con usted (comunico claramente)</b>	10
<b>Le brindo una atención personalizada (Atención personalizada)</b>	100.0		<b>Le brindo una atención personalizada (Atención personalizada)</b>	10
<b>Estaba bien informado acerca de los productos y servicios del banco</b>	0.0		<b>Estaba bien informado acerca de los productos y servicios del banco</b>	10

## Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

<b>Es alguien con quien usted regresaría a realizar una transacción</b>	100.0		<b>Es alguien con quien usted regresaría para realizar una transacción</b>	10
<b>Hizo las cosas bien a la primera</b>	0.0		<b>Hizo las cosas bien a la primera</b>	10
<b>IO</b>	100.0		<b>IO</b>	100
<b>Sat. Con tiempo de espera (Top 2 Box)</b>	100.0		<b>Satisfacción con el tiempo de espera</b>	10
<b>Tiempo de espera (Minutos)</b>			<b>Tiempo de espera (Minutos)</b>	97
<b>Resolución en la primera visita</b>	100.0			
<b>Orden de atención conforme al turno (% si)</b>	100.0			
<b>Percepción positiva</b>	100.0			

Para cumplir con el un objetivo específico de este proyecto se han logrado recuperar 10 encuestas del mes de febrero que representan la percepción del cliente en cuanto al servicio recibido al transaccionar en esta sucursal.

Estas encuestas fueron aplicadas a 10 empleados de las diferentes áreas que han sido elegidos al azar, cada formulario contiene 5 preguntas enfocadas a medir diferentes

## Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

---

aspectos del servicio, se redactaron de forma descriptiva donde cada pregunta tiene un valor del 20 %.

Estos estudios representan la experiencia de 10 clientes que visitaron el banco durante los días del mes de febrero los cuales fueron atendidos por diferentes ejecutivos con diferentes operaciones.

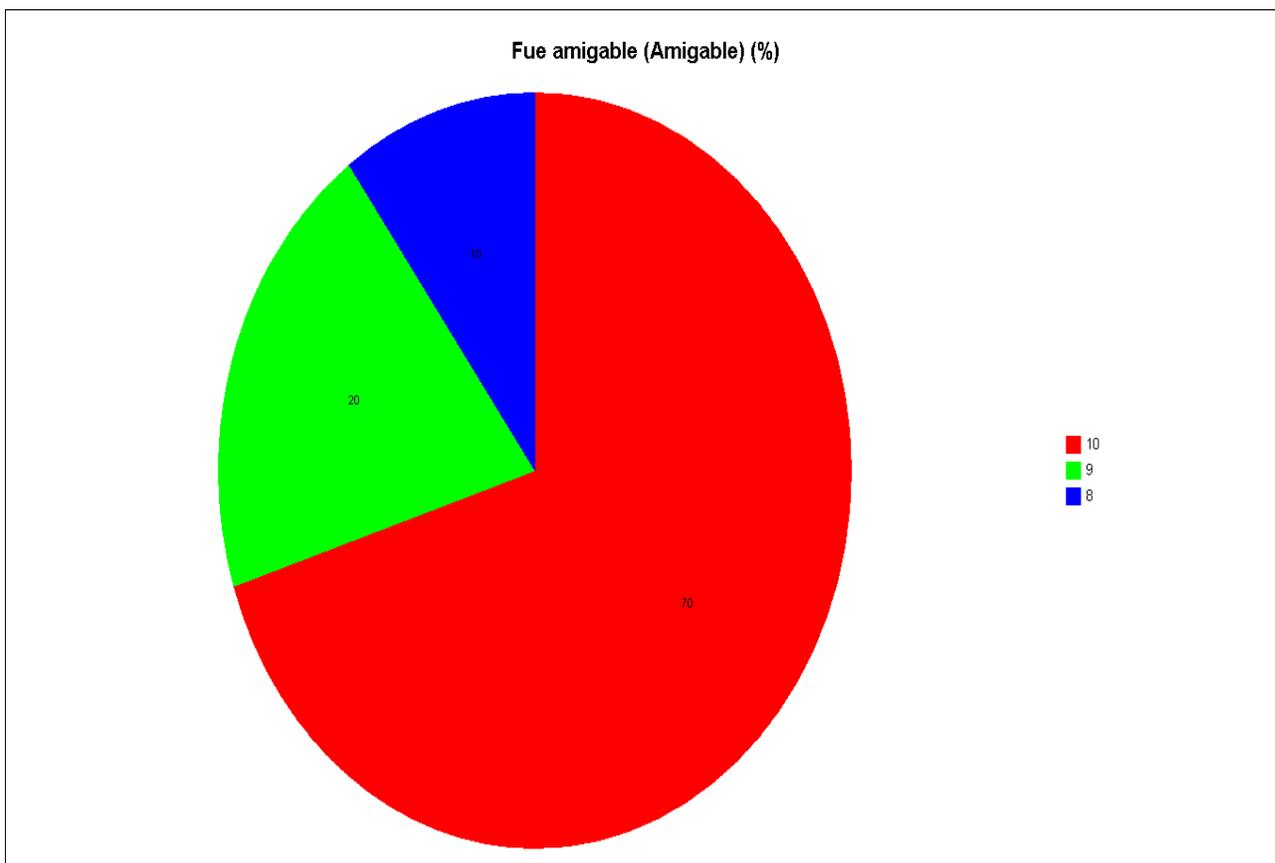
Estos al transaccionar son detectados por el sistema de medición del NPS y de 24 a 48 horas fueron contactados mediante una llamada telefónica con duración de 3 minutos por cada encuesta.

## CAPITULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

### 4.1 Resultados Preliminares: Análisis Descriptivo y Exploratorio del estudio Bottom Up.

En los siguientes párrafos se presentan los análisis exploratorios y descriptivos y se representan de acuerdo al nivel de la investigación que se ha llevado a cabo, estos representan las respuestas de cada encuesta realizada. Después de analizar las 10 encuestas realizadas en el mes de febrero estas se resumen en 5 gráficos los cuales representan las respuestas de cada cliente y se ubican dentro de ella según el grado de satisfacción.

La ilustración 8 muestra el resultado de la encuesta en relación a la calidad de la atención que recibió el cliente por medio de la pregunta: ¿Fue amigable?



*Ilustración 8. Porcentaje de respuestas de la pregunta ¿fue amigable?*

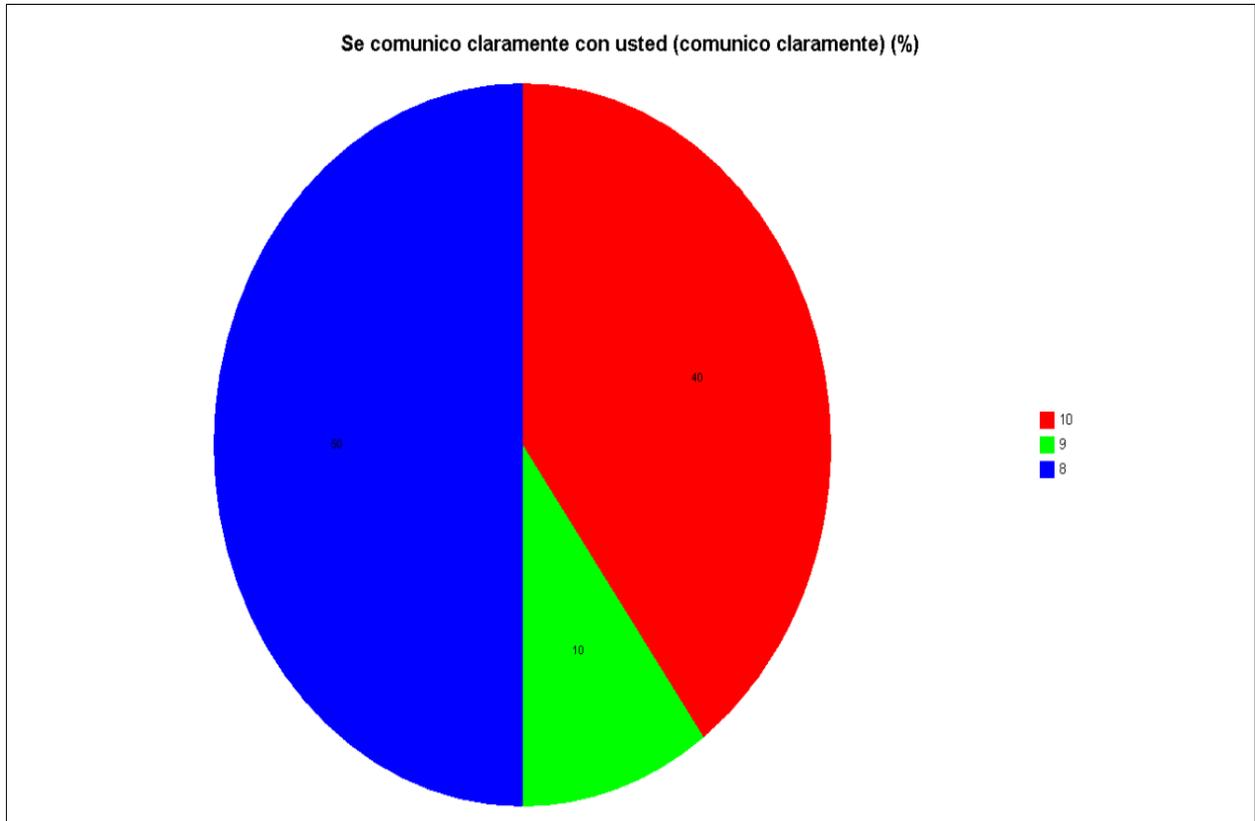
*Tabla 5 Tabla de frecuencias de la pregunta ¿fue amigable?*

<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa (%)</b>
1	10	Le trato Excelente	7	70
2	9	Le trato bien	2	20
3	8	Le trato mal	1	10
			<b>Total, de frecuencias (%)</b>	100

## **Justificación**

De acuerdo a la tabla 6 el 70% de los clientes consideran que fueron escuchados y ayudados en sus necesidades de forma sincera, el 20% solamente percibió buen trato sin notar algo excepcional en la atención de parte del ejecutivo y el 10 % no logro sentirse bienvenido ya que el ejecutivo lo atendió demasiado muy rápido y califica esta pregunta con calificación de 8.

La ilustración 9 muestra el resultado de la encuesta en relación a la calidad de la atención que recibió el cliente por medio de la pregunta: ¿Se comunicó claramente con usted?



*Ilustración 9 porcentaje de respuestas de la calidad de atención*

*Tabla 6 Porcentaje de respuestas a la pregunta se comunicó claramente*

Código	Significado	Interpretación	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
1	10	Comunicación excelente	4	40
2	9	Comunicación buena	1	10
3	8	Comunicación mala	5	50
			<b>Total, de frecuencias (%)</b>	100

## Justificación

Como lo indica la tabla 6 solo el 40% logró entender y atender las necesidades del cliente se muestra aquí claramente que el ejecutivo utilizó en todo momento palabras comprensibles para el cliente, el 10% comenta que solo fue atendida su petición y califica al ejecutivo con 9, pero se puede observar que en esta pregunta hay un serio problema ya más del 50 % de los clientes no resolvieron sus dudas además de que no se encuentran satisfechos con la transacción que realizaron y probablemente se encuentren aun con dudas que en el momento no lograron ser atendidas. Pero lo que más comentan es que el ejecutivo parecía más preocupado por atenderle rápido que por ayudarlo en su problema.

La ilustración 10 muestra el resultado de la encuesta en relación a la calidad de la atención que recibió el cliente por medio de la pregunta: ¿le brindó una atención personalizada?



*Ilustración 10 Porcentaje de respuestas de la calidad de atención*

*Tabla 7. Porcentaje de frecuencias de la pregunta de calidad en el servicio*

Código	Significado	Interpretación	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
1	10	Atención excelente	6	60
2	9	Atención buena	2	20
3	8	Atención mala	2	20
			<b>Total, de frecuencias (%)</b>	100

## Justificación

Esta tabla detalla que al menos el 60% de la atención se brindó de manera personal es decir que el ejecutivo llamó en todo momento al cliente por su nombre además de que en todo momento se dispuso a atender con cortesía al cliente, un 20% solo recibió la ayuda necesaria y el ejecutivo fue cortés pero en ningún momento fue llamado por su nombre y el 20% expresa que la atención fue pésima ya que mientras ser atendido el ejecutivo se distraía muy a menudo atendiendo otros pendientes que no encontraban dentro de la transacción del cliente que estaba atendiendo en ese momento.

## Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

La ilustración 11 muestra el resultado de la encuesta en relación a la calidad de la atención que recibió el cliente por medio de la pregunta: ¿estaba bien informado acerca de los productos y servicios del banco?



*Ilustración 11 Porcentaje de respuestas de la pregunta estaba bien informado acerca de los productos*

*Tabla 8. Porcentaje de frecuencias de la pregunta ¿estaba bien informado acerca de los productos?*

<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa (%)</b>
1	10	Le informo excelente	5	50
2	9	Le informo Bien	1	10
3	8	Le informo mal Mal	4	40
			<b>Total, de frecuencias (%)</b>	100

### **Justificación:**

La tabla 8 muestra que el 50% encontró respuesta a su dudas ya que el ejecutivo se encontraba muy bien informado o buscó rápidamente información para atender la petición del cliente el 10% comenta que la atención fue buena solo que el tramite fue un poco tardado y el 40% comenta que no recibió la información correcta y completa ya que los tramites fueron demasiado tardados y además de que el ejecutivo no conocía muy bien el trámite por lo que comentan que necesita mayor capacitación para el personal. A si mismo expresa que desde el principio fue mal canalizado al área correcta.

La ilustración 12 muestra el resultado de la encuesta en relación a la calidad de la atención que recibió el cliente por medio de la pregunta: ¿hizo las cosas bien y a la primera?

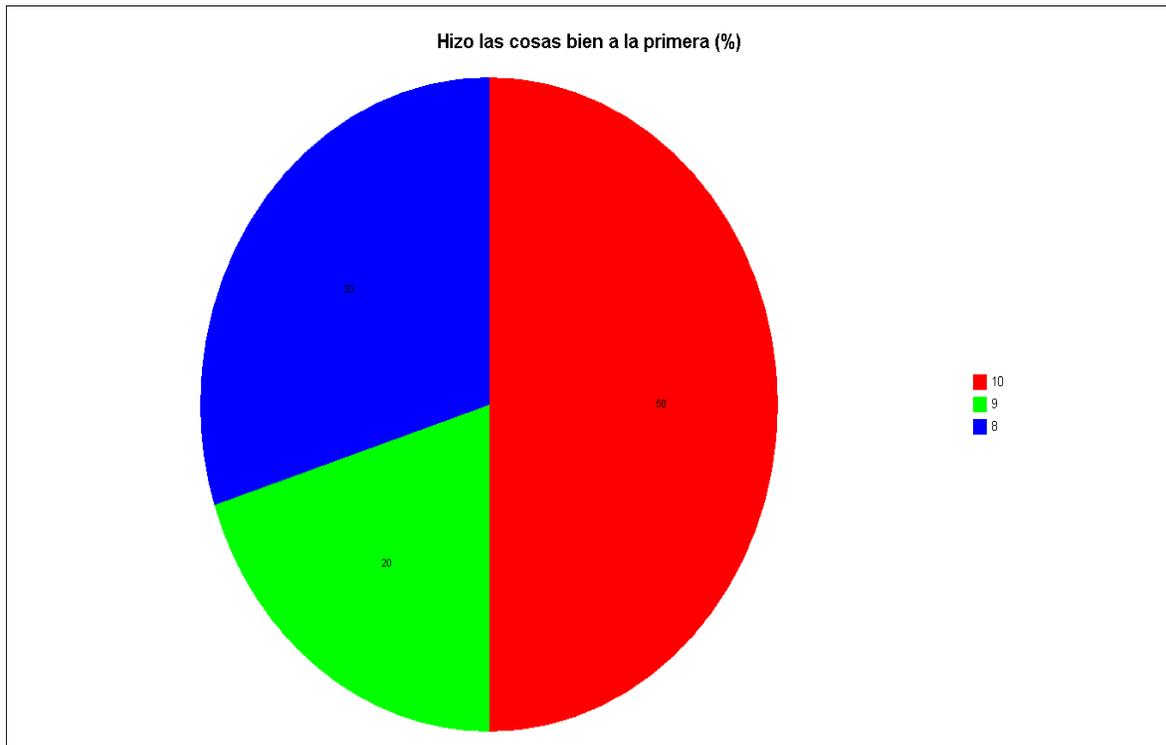


Ilustración 12 Porcentaje de respuestas ¿hizo las cosas bien?

*Tabla 9. Porcentaje de frecuencias de la pregunta ¿hizo las cosas bien?*

Código	Significado	Interpretación	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
1	10	Realizo los movimientos excelentes	5	50
2	9	Realizo los movimientos bien	2	20
3	8	Realizo los movimientos mal	3	30
			<b>Total, de frecuencias (%)</b>	100

## Justificación

La tabla numero 11 indica que el 50% fue atendido rápida y el ejecutivo se concentró en realizar su operación con éxito porque expresan que se encuentran satisfechos, el 20%. Al final de cada encuesta el banco lanza la última pregunta al cliente para saber de forma general que percepción ha recibido del cliente y encontrar el motivo de su comportamiento el en futuro.

Por último, el resultado se representa mediante la figura 6 muestra la encuesta en relación a la calidad de la atención que recibió el cliente por medio de la pregunta: ¿es alguien con quien usted regresaría a realizar una transacción?

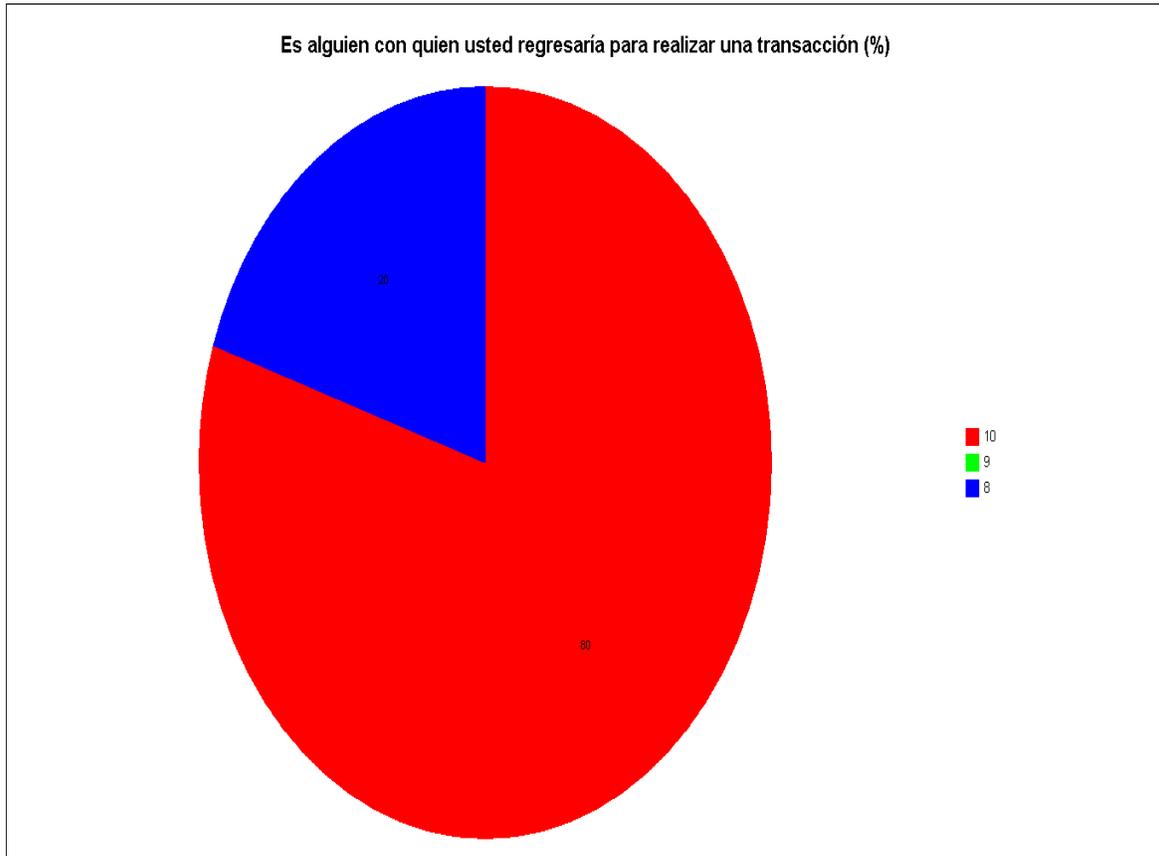


Tabla 10 Porcentaje de respuestas ¿es alguien con quien usted regresaría?

Código	Significado	Interpretación	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
1	10	La transacción fue excelente	8	80
2	9	La transacción fue buena		0
3	8	La transacción fue mala	2	20
			<b>Total, de frecuencias (%)</b>	100

## Justificación

El 80 % de los clientes a pesar de tener algún disgusto al llevar a cabo la transacción que realizaron y probablemente tuvieron algún tipo de inconformidad mencionan que estarían dispuestos a regresar para ser atendidos por el mismo ejecutivo ya que a pesar de existir aspectos por mejorar el trato que recibieron fue con mucho agrado, el 20 % menciona que no regresaría a transaccionar con el ejecutivo. Pero todos los clientes mencionan que el tiempo que tuvieron que esperar fue demasiado para operaciones que fueron de unos pocos minutos.

## 4.2 Matriz de gestión del tiempo

Los datos indican que urge la utilización eficiente del tiempo ya que la mala atención que percibe el cliente es siempre basado en el gran tiempo de espera, el cliente tiene una idea básica de la calidad en el servicio, y los ejecutivos son responsables directamente de que esta idea sea favorable para la empresa, para ello es necesario que los ejecutivos estén debidamente capacitados en cada operación para no enrolarse con situaciones que dañen la imagen del banco.

Las principales reacciones de los clientes por el tiempo de espera son:

- Sentimiento de cansancio;
- Clientes con mal humor;
- Desconfiados;
- Nerviosos;
- Impacientes;
- Exigentes.

Es muy importante basar las tareas a que lleven a logro de los objetivos. Por lo tanto el establecimiento de prioridades es primordial a la hora de utilizar el tiempo y aún más cuando se encuentra en horario de servicio. Es muy seguro que estableciendo un orden en las tareas diarias, se puede evitar el estrés diario que no permite concentrarse en lo que es urgente y ayuda a centrarse en lo importante.

Para poder establecer una clara prioridad de las actividades planificadas, cada departamento debe realizar un análisis y dividir las tareas, ser capaces de diferenciarlas para enfocarse en lo realmente valioso. Las actividades se deben clasificar basados en la siguiente matriz.

### CLASIFICACIÓN DE TAREAS

#### • Tareas urgentes e importantes:

Enumerar las tareas prioritarias que están contempladas dentro de los objetivos diarios, semanales y mensuales, que por falta de planificación o imprevistos de última hora, son urgentes y no se pueden demorar más.

## Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

### • Tareas urgentes y no importantes:

Son tareas que han de ser realizadas ya, pero que no son importantes puesto que su realización no aporta valor en el cumplimiento de los objetivos.

### • Tareas no urgentes e importantes:

Son tareas contempladas como parte de los objetivos, las cuales se han sabido o podido planificar correctamente, con lo cual se pueden realizar con perspectiva.

### • Tareas no urgentes y no importantes:

Son tareas que ni son importantes para el cumplimiento de los objetivos, ni son apremiantes

En la siguiente Matriz de Administración del Tiempo se muestran ejemplos de tareas o actividades tipo de cada uno de los cuadrantes mencionados:

*Tabla 11 Matriz del tiempo*

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<p><b><u>I ACTIVIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciar las operaciones de clientes y usuarios</li> <li>• Dar prioridad a los clientes</li> <li>• Clasificar las operaciones según el tiempo en que se realizan</li> <li>• Dar atención rápida a las operaciones fácil de realizar.</li> <li>• Atender en orden de importancia las operaciones de clientes.</li> </ul>	<p><b><u>II ACTIVIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar las operaciones frecuentes que son validadas por NPS</li> <li>• Encontrar oportunidades de mejora según el criterio de evaluación del NPS</li> <li>• Canalizar a los clientes a los medios digitales para su atención.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar operaciones que no es necesaria la atención de un ejecutivo en sucursal.</li> <li>• Canalizar la mayor cantidad posibles de transacciones a cajeros permanentes.</li> </ul>	<p>(Teléfono y audiomático)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse que los clientes nuevos usen canales digitales para su atención.</li> <li>• Fijar horarios de atención para operaciones con gran demanda.</li> </ul>
<b>NO IMPORTANTE</b>	<p><b><u>III ACTIVIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar e informar a los clientes sobre medios digitales y el modo de uso.</li> <li>• Dar mantenimiento a correos electrónicos, bancas electrónicas, aplicaciones y números de telefónicos para disminuir la demanda de transacción en sucursal.</li> <li>• Redactar manuales de ayuda para los clientes</li> <li>• Elaborar manuales de ayuda a los usuarios</li> </ul>	<p><b><u>IV ACTIVIDADES</u></b></p> <p>Evitar señalar a los integrantes del equipo que han sido mal calificados en las encuestas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar malos hábitos que descompense al trabajo en equipo</li> <li>• se prohíben malas prácticas que ayuden al resultado pero que puedan generar problemas el largo plazo para los clientes.</li> </ul>

## 4.3 Recomendaciones

Durante la investigación se detectó la necesidad de:

- ✓ Contratar por lo menos 2 personas más para la atención del área de ventanilla esto para tener más personal en esta área ya que es el departamento con mayor demanda.
- ✓ Implementar horas de caja rápida en el servicio de ventanilla, donde se asignen por lo menos dos ejecutivos que atiendan a los clientes que realicen una sola operación y sea muy fácil.

De esta forma se logrará atender el mayor número de clientes en poco tiempo y con esto se lograr desahogar rápidamente el número de personas esperando en la sucursal.

- ✓ Dividir al personal con mayor experiencia /menor experiencia

**Personal con mayor experiencia y rapidez** para la atención de clientes.

**Personal con menos experiencia** para la atención de usuarios.

Esta clasificación se justifica al tener claro que los clientes son quienes urge atender de manera rápida y efectiva ya que son quienes son foco rojo para el NPS.

Se entiende que los usuarios no causarán ningún tipo de afectación ya que tienen nula probabilidad de ser encuestados acerca del servicio que recibieron.

- ✓ Asignar dos personas que funjan como anfitriones:

Actualmente solo una persona se hace responsable de canalizar a las más de 1000 personas que ingresan de forma diaria a la sucursal, es necesario la intervención de una persona más para esta área ya que es donde llegan todos los clientes y es donde se inicia el ciclo de atención.

- ✓ Capacitar y tener un ejecutivo solo para el servicio de idiomático que apoye a los clientes en su atención vía telefónica.

## Plan de Mejora en la Calidad del Servicio Bancario

---

- ✓ Poder asignar un anfitrión para los usuarios y uno para los clientes a si controlar mejor cada segmento.
- ✓ Asignar más asientos para lograr tener el mayor número de tiempo posible a los clientes sentados y la espera sea más amena.
- ✓ Evitar cambios y reposiciones de tarjetas de clientes que de todos modos no usan los cajeros automáticos.
- ✓ Elaborar una serie de trípticos con información acerca de otros medios donde los clientes pueden recibir atención.
- ✓ El anfitrión debe tener cerca el listado de requisitos para los diferentes trámites y solo debe entregar turno hasta asegurarse de que el cliente cumple con cada uno.
- ✓ Para la atención de personas mayores solicitar que para su atención se hagan acompañar por un familiar que pueda apoyarlos en su trámite y que pueda ayudar a comprender al cliente su operación.
- ✓ En cada cliente nuevo pedir como requisito importante descargar las aplicaciones digitales y evitar generar más clientes de atención posventa.
- ✓ Integrar como parte de los requisitos de apertura de cuenta presentar el INE de beneficiarios, RFC y ACTA DE NACIMIENTO para evitar correcciones futuras e integrar por completo los datos de los clientes.
- ✓ Al final de cada atención de clientes realizar un pequeño sondeo acerca de la percepción del cliente en ese momento, a través de preguntas básicas como:

¿Le he atendido bien?

¿Qué calificación me daría en la atención que brindé 9 o 10?

Esta última pregunta se hace con el objetivo de predisponer al cliente en la calificación que pudiera signar al momento de ser encuestado, y si el cliente optara por otra calificación el ejecutivo al instante podría detectar lo que faltó para cubrir al 100% la necesidad del cliente y lograr que en ese momento cambie su perspectiva acerca de la atención.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cambra Fierro, J., Fuster Mur, A., Polo Redondo, Y., & López Pérez, M. (2010). Preocupación por el cliente ¿ética, responsabilidad o simplemente negocio? *INNOVAR*, 47-57.
- Cárdenas Santa María, J., & Gutierrez Botero, M. (2000). Reseña de "Gerencia financiera, experiencias y oportunidades de la banca de inversión". *Revista Latinoamericana de Administración*, 115-118.
- Colom, R. (2009). Educación y Capital humano .
- Fandos, J., Sánchez, J., Moliner, M., & Estrada Marta . (2011). La lealtad del consumidor en el sector financiero . *Revista de ciencias administrativas y sociales*, 39-52.
- Garzón Castrillón, M. A. (2008). Reseña de "Modelo de Intraemprendedor para la Innovación". *Pensamiento & Gestión*, 274-276.
- Ileana Hernandez Darias, S. F. (2011). La Red Capital Humano: La experiencia de gestión del conocimiento para el sistema de gestión integrada de capital humano en empresas.
- Mora Contreras, C. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor . *Revista Brasileira de Marketing*, 146-162.
- Morillo, M. (2010). La calidad del servicio personal en las instituciones . *Visión Gerencial* , 105-120.
- Restrepo, F. J. (2005). EL CAPITAL Y LAS CAPACIDADES HUMANAS. *Ciencias Estratégicas* .
- Sánchez, G. Á., & Sangronis, Y. (2008). La programación neuro-lingüística y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas* .