

La calidad del servicio personal en las instituciones financieras del municipio Libertador del estado Mérida*¹

Hacia la calidad en los servicios bancarios

Morillo, Milángela²

Recibido: 15/05/2009 • Revisado: 08/09/2009
Aceptado: 01/11/2009

Resumen >>

Actualmente, las instituciones financieras ante su ardua labor de diferenciación, tienen como alternativa la calidad en el servicio. Aun cuando la bancarización se ha basado en la amplitud de la electrónica, los encuentros personales no deben ser desasistidos, pues son ineludibles en muchos casos, con múltiples ventajas. Con el objeto de formular sugerencias orientadas a elevar y/o apuntalar la calidad del servicio de las instituciones financieras, se diagnosticó la calidad de los servicios personales de dichas instituciones ubicadas en el municipio Libertador del estado Mérida, durante el primer semestre del año 2008, a partir de una investigación cuantitativa basada en un muestreo probabilístico. A partir de dicho diagnóstico, las principales sugerencias se basan en la administración de la demanda y la capacidad de servicio para los tiempos de espera, la recepción de reclamos y la recuperación del servicio.

Palabras clave: calidad, servicios bancarios e instituciones financieras.

Abstract >>

Toward the Quality in the Bank Services.

At the moment, the financial institutions before their arduous differentiation work, have as alternative the quality in the service. Still when the bancarización has been based on the width of the electronics, the personal encounters should not be desasistidos, because they are unavoidable in many cases, with multiple advantages. In order to formulating oriented suggestions to rise and/or to bolster the quality of the service of the financial institutions, the quality of the personal services of this institutions was diagnosed located in the Municipality Liberator of the state Merida, during the first semester of the year 2008, starting from a quantitative investigation based on a sampling probabilístico. Starting from this diagnosis, the main suggestions are based on the administration of the demand and capacity for the times of wait, the reception of birdcalls and the recovery of the service.

Key words: *Quality, banking services and financial institutions.*

1 * Resultado parcial de la investigación presentado por la autora para optar al grado de Magister Scientiae en Administración, Mención Mercadeo, meritorio de mención publicación, en el Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE) de la Universidad de los Andes, bajo la tutoría de la Prof. Marysela Morillo y la asesoría del Prof. Douglas Rivas.

2 **Magister Scientiae en Administración, Mención Mercadeo. Lic. en Administración, Lic. en Contaduría Pública y Lic. en Educación, mención Química. E-mail: morimorenca@hotmail.com

1. Introducción

La calidad de los servicios se ha constituido en un elemento fundamental de la oferta de muchos sectores, pasando a ser un aspecto diferenciador. Es decir, es un atributo indispensable para los consumidores de un servicio determinado, donde cualquier evaluación a dicha calidad se encuentra ubicada en el plano competitivo. En este sentido, es importante que las organizaciones de servicio se preocupen por gestionar la calidad del servicio prestado para tener éxito o sobrevivir.

La calidad en los servicios se concibe y se gestiona de manera distinta que en las demás actividades (industrial, agropecuaria), producto de las características distintivas definidas por Kotler y Armstrong (1998) como: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y naturaleza perecedera de los servicios. Adicionalmente, para Gray y Harvey (1997), el servicio de calidad es un espiral interminable de mejoras y afirma que “la calidad es un viraje y no un destino” (p. 163); para alcanzarlo no es suficiente realizar una acción determinada, sino trabajar constante, eficiente e indeteniblemente. De lo anterior se deduce que los servicios de calidad sólo pueden ser alcanzados y mantenidos mediante una evaluación periódica (estudios a partir de lineamientos y modelos de medición de calidad), adaptados a los complejos servicios de restaurantes, hospitales, y particularmente en las instituciones financieras, para generar información y a su vez estrategias orientadas al mejoramiento continuo o en pro de la calidad.

Los servicios de las instituciones financieras juegan un papel trascendental en la sociedad moderna. De acuerdo a Cobra (2002), los servicios bancarios son complejos al combinar aspectos tangibles (pagos, retiros, depósitos, la atención amable en caja) y aspectos intangibles (sensación de seguridad y capacidad de respuesta y responsabilidad de los funcionarios). La globalización ha llevado a dichas instituciones a ser competitivas con inversión tecnológica e innovación como estrategia de diferenciación; sin embargo, los cambios estructurales y la gran cantidad de competidores imposibilita la creación de productos y/o servicios diferenciadores, por cuanto las innovaciones y la diferenciación tecnológica son fácilmente transferidas y superadas por la competencia. Por lo que deben hallar formas menos convencionales para el desarrollo y mantenimiento de su competitividad, enfatizando en aspectos intangibles que agregan valor a los servicios. Estas instituciones deben optar por la satisfacción del cliente mediante estrategias de calidad para cautivar a sus clientes, “los servicios son lo único que los bancos pueden vender, son la única manera de ser diferentes” (Gray y Harvey, 1997, p. 71); por lo que el único elemento diferenciador para el cliente es la calidad (Berry, Bennet y Brown, 1989).

En Venezuela, las instituciones financieras³ juegan un papel preponderante en la economía, así lo revelan las cifras asociadas del aporte al PIB y el nivel de empleo (BCV, 2007). Según la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN, 2007), destaca la participación representativa

³ En Venezuela, de acuerdo a los informes del Banco Central de Venezuela (2007) y Sudeban (2007b), el sistema de las instituciones financieras agrupan a entidades bancarias denominadas banca comercial, banca hipotecaria, banca de inversión, banca universal, banca de desarrollo, bancos de leyes especiales, entidades de ahorro y préstamo, empresas de arrendamiento financiero y fondos del mercado monetario.

en el Sistema Bancario de los subsistemas de la banca universal y comercial que agrupan 62,07% de las instituciones legalmente autorizadas para funcionar en el país. En este sentido, las mismas se encuentran distribuidas en toda la geografía con 3.196 oficinas, y 63.650 trabajadores.

Según Gómez (2005a), los servicios financieros en Venezuela son utilizados por una gran cantidad de personas naturales y un importante segmento de comercios y organizaciones. Afirma Gómez (2005b), estos servicios se han convertido en el dolor de cabeza para muchos de los clientes de los principales bancos del país. Pese a la llegada de instituciones de trayectoria (Banco Bilbao Vizcaya, el Grupo Santander y el Grupo Infisa), la mayoría de los servicios bancarios siguen manejándose bajo una óptica tradicional que se aleja de los criterios de competitividad y eficiencia mundial, lo cual causa el congestionamiento de las agencias⁴, y de los servicios conexos (cajeros automáticos, taquillas externas y operadores telefónicos) que no abarcan el aumento de clientes (demanda); quienes esperan recibir un mejor trato al realizar sus operaciones. Igualmente resalta Gómez (2005b), en la mayoría de operaciones personales se generan largas esperas, en otras la inseguridad e incapacidad de respuesta son insatisfacciones del usuario; en los últimos años se ha disminuido la efectividad en los tiempos de respuesta en las operaciones de agencias. Para Grasso (2006), entre los principales problemas que afronta

la banca venezolana destacan la saturación del mercado, la dificultad para mantener las cuotas de mercado, y la mayor competencia, ante un cliente estricto, inflexible, crítico, que demanda calidad.

Y aunque, para investigadores como Díaz (2005) y Hoffman y Bateson (2002), la Internet ha revolucionado las operaciones financieras (banca electrónica) hacia un mejor y mayor servicio⁵, aún son muchas las operaciones necesarias e imprescindibles que se llevan a cabo de manera personal, evidenciado en las agencias llenas de personas. Por ello, es importante enfatizar en la calidad del servicio personal de dichas instituciones.

Ante lo expuesto es pertinente desarrollar una investigación circunscrita, de manera intencional y detallada en la calidad de los servicios personales prestados en las agencias de las instituciones financieras, ubicadas en el municipio Libertador del estado Mérida. Sólo mediante un estudio detallado se pueden hallar las causas de la calidad del servicio y mejorar o mantener procesos, trabajos individuales y actitudes.

2. Objetivo de la investigación

A partir de un estudio diagnóstico, formular algunas recomendaciones para apuntalar y mejorar la calidad del servicio personal prestado en las agencias bancarias ubicadas en el municipio Libertador del estado Mérida.

4 Colas kilométricas, líneas caídas, cajeros automáticos desconectados o que no emiten dinero, centrales telefónicas abarrotadas y poca atención al cliente son ejemplos de una situación que se repite a diario en la red de sucursales de buena parte de los bancos nacionales desde que sucedió el colapso financiero en 1994 (Gómez, 2005b)

5 Los servicios por Internet permiten manejar aspectos rutinarios (pagos y transferencias) y también servicios complejos, independientemente de la hora y ubicación del cliente (Hoffman y Bateson, 2002)..

3. Metodología

La presente investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, con un procedimiento deductivo-inductivo para la adquisición del conocimiento. Igualmente se encuentra inscrita en un nivel de conocimiento científico aprensivo analítico, partiendo del nivel exploratorio-descriptivo, a través de un diseño no experimental transeccional. Las unidades de estudio estuvieron conformadas por la gerencia de las agencias de las instituciones financieras y los usuarios que visitan las mismas; de esta manera existieron dos poblaciones objetos de estudio: los usuarios de las instituciones financieras y las agencias de dichas instituciones (establecimiento en el cual la institución financiera presta el servicio personalizado); esta última estuvo definida como la totalidad de agencias de instituciones financieras del país, ubicada en el directorio elaborado por SUDEBAN (2007). De dicho directorio se seleccionan las agencias de las instituciones financieras ubicadas en el municipio Libertador del estado Mérida, las mismas conforman un total de 40 agencias pertenecientes a los diferentes subsistemas del sistema financiero (banca universal y comercial). Para la población de usuarios no existió un directorio preestablecido, dado que dicha información es de carácter confidencial en las agencias y además sus usuarios no forman parte del directorio de clientes de la institución.

Las muestras correspondientes a ambas poblaciones se seleccionaron haciendo uso de la técnica de muestreo probabilístico

estratificado, lo que permitió practicar inferencias sobre el comportamiento de la población al tomar en cuenta los atributos y características de la situación problemática planteada. El tamaño de ambas muestras se calculó a través del criterio de la varianza máxima. Según lo anterior, el tamaño de la muestra de agencias de instituciones financieras resultó ser de 19 agencias, mientras que el tamaño de la muestra de población de usuarios⁶ fue de 384 usuarios, a ser encuestados en las 19 agencias bancarias. Tal ubicación se realizó proporcionalmente según la cantidad de usuarios que en promedio diario, acuden a cada agencia.

Las variables investigadas fueron agrupadas según el subsistema al que pertenece la institución financiera estudiada. Lo anterior, se debe a que dentro del sistema bancario venezolano existen varios subsistemas, donde destacan la banca universal y comercial, con diferencias concentradas en el nivel de capital y de limitaciones en cuanto a los montos de sus colocaciones y algunas operaciones; según información emitida por SUDEBAN (2007b), entre ambos tipos de banca existen diferencias significativas, donde la banca universal presenta niveles más elevados en cuanto a: cantidad de clientes atendidos, de instituciones y agencias de atención personal, de activos (cartera de crédito, intereses y comisiones, inversiones y bienes realizables y de uso), de pasivos (captaciones del público) y de patrimonio. Por ello, fue pertinente desarrollar tal distinción a los fines de hallar discrepancias entre el servicio personal ambos tipos de banca.

6 El tamaño de la muestra de usuarios se calculó según el criterio de la varianza máxima, para una población infinita (Hurtado, 2000), debido a que el tamaño de la población no pudo ser listada y/o conocido, la misma se consideró población infinita.

4. Resultados

En cuanto a las prácticas realizadas por las agencias bancarias, y sus rasgos vinculados a la calidad del servicio y al aseguramiento de las mismas, se halló:

- La mayoría de agencias bancarias (42,1%) reciben más de 850 personas; en promedio las agencias atienden personalmente a 720 usuarios a diario. Se infiere, con un 95% de confiabilidad, que las agencias del municipio Libertador del estado Mérida, prestan servicios personales en promedio a 700 personas diarias: existen evidencias estadísticas de que dicho promedio es similar en las agencias de la banca comercial y de la universal.

- La mayoría de agencias bancarias estudiadas, evalúan la calidad de los servicios personales ofrecidos a través del buzón de sugerencias, otra porción considerable lo realiza a través de entrevistas personales o telefónicas. Pero, la mayoría de usuarios encuestados indicaron no haber percibido ningún mecanismo por parte de la agencia para evaluar el servicio prestado. Otra moderada porción (21,5%) manifestó solamente la opción “*recepción de quejas y reclamos*”; estadísticamente, tales tendencias en los usuarios se presenta independientemente de que los servicios personales sean prestados por las agencias de la banca comercial o universal. Aun cuando en la gerencia de las agencias se realicen evaluaciones de la calidad del servicio fundamentadas en la opinión del cliente, éste no se percata de que el banco las practica, lo que se considera una deficiencia considerable para la gestión de la calidad. Estas prácticas de gestión no están siendo utilizados plenamente al desperdiciar entrevistas, buzones o encuestas como medios de comunicación con los usuarios, además se deduce el escaso incentivo a las quejas o reclamos (la retroalimentación del servicio a partir de las opiniones del cliente).

- El 94,7% de los gerentes entrevistados, manifestaron la existencia de normas, regulaciones, patrones o estándares de calidad para prestar los servicios personales (normas ISO 9001 y los manuales de procedimientos); se infiere, con un 95% de confianza, que más del 80% de las agencias del municipio Libertador del estado Mérida posee estas normas. La mayoría de gerentes (63,2%) manifestaron que dichas normas son necesarias en la agencia, por cuanto las mismas facilitan la inducción y el entrenamiento del personal, el conocimiento de estos sobre los procedimientos y por constituirse principalmente como normas de actuación para los empleados de la agencia; lo cual indica que están considerando dichas normas desde la perspectiva interna de la agencia y no desde la del usuario.

- En la mayoría de agencias bancarias para informarse sobre las expectativas del usuario sobre el servicio, indagan aspectos relacionados principalmente con la variedad, seguridad y tarifas del servicio; a través de quejas y los reclamos del cliente y las preguntas realizadas a los mismos. Otra considerable porción (26,3%) de los entrevistados manifestaron no indagar ningún aspecto del servicio, porque todas las normas, prácticas y políticas del servicio son fijadas desde la sede o agencia central.

- El 73,7% de las agencias bancarias estudiadas practican investigaciones de mercado; se infiere con un 95% de confianza que más del 80% de las agencias del municipio Libertador realizan tales prácticas, independientemente del tipo de agencia que preste el servicio (banca comercial o universal). Entre las razones para realizar dichas prácticas se encuentran en mayor proporción, descubrir los requerimientos y expectativas de los clientes, identificar clientes insatisfechos y recuperar el servicio.

En relación con la medición de la calidad del servicio, se halló:

• Los usuarios encuestados de las agencias bancarias del municipio Libertador, mostraron una elevada importancia a los atributos de responsabilidad, confiabilidad y seguridad, es decir, mostraron en promedio una calificación de importancia elevada para las variables responsabilidad, confiabilidad y seguridad. Todas las calificaciones se muestran muy similares en los usuarios de la banca comercial y en la banca universal, es decir, para los usuarios de ambos tipos de agencia son igualmente importantes estos atributos.

Al comparar las percepciones y las expectativas de los usuarios, se calculó la puntuación de Servqual (nivel de percepciones-nivel de expectativas), la cual es la medición del nivel de calidad percibida por el usuario. En promedio esta puntuación se presenta levemente positiva tanto para la banca universal como para la banca comercial (calidad excelente). Sin embargo, en atributos importantes para el cliente, como la confiabilidad y la seguridad, los usuarios de las agencias presentan expectativas más altas que las percepciones experimentadas durante la prestación del servicio, razón por la cual la puntuación de Servqual resultaron negativas; es decir, los servicios brindados por las agencias en cuanto al criterio confiabilidad y seguridad no alcanzaron las expectativas del usuario. En ambas dimensiones las agencias bancarias presentaron déficit de calidad en el servicio personal. Específicamente, las declaraciones que mostraron déficit de calidad fueron las asociadas al tiempo de servicio, a la posibilidad de errores, seguridad y al desempeño de empleados (amabilidad y apoyo que éstos reciben de la agencia o banco). Por el contrario, en las demás dimensiones (responsabilidad, empatía y tangibilidad) los servicios personales resultaron con una puntuación positiva (nivel de calidad excelente).

Sobre la satisfacción y las fallas del servicio personal percibidas por el usuario:

• La mayoría de usuarios encuestados respondieron estar ligeramente satisfechos (29,2%), sólo el 16,4% se manifestaron totalmente satisfechos. El 83,9% de los usuarios encuestados percibieron falla en el servicio; estadísticamente se halló estrecha vinculación entre el grado de satisfacción que experimenta el usuario y su percepción de falla en el servicio. La percepción de falla es independiente del tipo de agencia.

• Las puntuaciones de la calidad en el servicio (percepciones-expectativas) entre los grupos de usuarios que experimentaron fallas en el servicio y los que no lo experimentaron, se presentan con notables diferencias incluyendo en las dimensiones en las cuales las puntuaciones de la totalidad de los usuarios son más elevados (empatía y tangibilidad). Los grupos que percibieron fallas presentaron déficit en la calidad del servicio, en todos los criterios de la calidad

• La mayor parte de usuarios manifestaron simultáneamente más de una falla; todas las fallas percibidas por el usuario coinciden con que en las agencias “hacen esperar demasiado sin ningún motivo”, por razones de las fallas en el sistema electrónico y eléctrico, por lentitud al responder las fallas en el sistema electrónico o por lentitud del personal de atención al público, y con el agravante de no contar en la agencia con mobiliarios (asientos o sillas de espera) y condiciones físicas (aire y ventilación) suficientes para prestar el servicio. Este tipo de fallas según pruebas de inferencia practicadas, no depende del tipo de agencia que preste el servicio.

• Pese a la gran proporción de usuarios que percibieron falla en el servicio (83,9%), sólo un 15,9% de éstos se lo comunicaron a la agencia que prestó el servicio. La mayor parte de los usuarios que comunicaron las fallas en la agencia

percibieron en el personal de la agencia ausencia de discusiones, preocupación y amabilidad (45,1%), otra parte considerable recibió disculpas (25,5%). Ante estas actuaciones de la agencia, ninguno de los usuarios se manifestó estar totalmente satisfecho, la mayoría de éstos sólo manifestaron estar ligeramente satisfechos (58,8%), ligeramente insatisfecho (11,8%) y moderadamente satisfechos (25,5%). Se evidenció estadísticamente una relación positiva elevada entre el nivel de satisfacción obtenida por el usuario con el reclamo y la satisfacción general del servicio percibido, donde a mayor grado de satisfacción experimentada con el reclamo mayor grado de satisfacción con el servicio recibido.

Respecto a los tiempos de espera, la mayoría de usuarios encuestados (41%) percibieron un tiempo de espera para disfrutar del servicio, calificada como de “demora excesiva o extrema”, mientras que a juicio del 37% y 22% de los encuestados la demora se califica como leve y mediana, respectivamente. Se infiere con un 95% de confianza que el nivel de tiempo de espera del usuario por tipo de agencia está asociada positiva con el grado de satisfacción del usuario (a mayor nivel de demora se incrementa el nivel de insatisfacción del usuario con el servicio recibido).

Sobre la actitud del personal de atención al cliente, la mayor porción (74,7%) de los usuarios indicaron que los empleados se mostraron totalmente amables, totalmente eficientes (69,8%), totalmente respetuosos (74,7%), instruían totalmente al cliente (90,4%) y ofrecían alternativas (63,3%). La actitud asumida por el personal de la agencia (grado de amabilidad, de eficiencia y de respeto) está asociada con el grado de satisfacción del cliente, en dirección positiva. Por el contrario no se encontraron evidencias estadísticas de dependencias entre estas actitudes y el tipo de agencia, a excepción de la eficiencia percibida por el usuario en el personal.

• Para la mayoría de los usuarios (64,4%), la actitud de los empleados durante el tiempo de espera no varió; sólo un 30% de los encuestados manifestaron que los empleados de atención al público actuaron con mayor rapidez, y apenas el 5,7% expresaron ser informados por parte del personal sobre la demora. Estadísticamente, la actitud en los empleados de atención al público percibida por los usuarios durante los tiempos de espera y el grado de satisfacción con el servicio, están estrechamente vinculados.

5. Conclusiones y recomendaciones

Existen diferencias entre los niveles de calidad en el servicio personal entre las agencias pertenecientes a la banca comercial y la banca universal, especialmente en los niveles de percepción en cuanto a las dimensiones de responsabilidad y algunos aspectos vinculados con la capacidad de respuesta (amabilidad del personal y rapidez de los empleados y del servicio). También existen leves diferencias respecto a la cantidad de visitas que realizan los usuarios, los tiempos de espera, la satisfacción de los usuarios, la eficiencia del personal y la actitud de éste último durante los tiempos de espera. Todo ello se refleja en buena parte del coeficiente global de la calidad del servicio, el cual se presenta como levemente superior para la banca comercial.

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, a continuación se exponen algunas recomendaciones orientadas y adecuadas para mejorar la calidad del servicio personal de las agencias bancarias del municipio Libertador del estado Mérida.

La calidad del servicio es una herramienta poderosa, pero es importante también advertir

que no existen recetas mágicas o rápidas para mejorar la calidad del servicio, especialmente cuando se trata de proveedores de servicio que tienen una reputación o una calidad deficiente ante sus usuarios por mucho tiempo. Las únicas opciones es intentar con algunas sugerencias, a sabiendas de que el trabajo de la calidad nunca acaba y que lo peor que puede suceder es ignorar el tema de la calidad en el servicio.

5.1. Administración de los tiempos de espera. Producto de la indurabilidad en los servicios, que implica que no pueden producirse y guardarse, preservarse, regresarse o almacenarse, las agencias bancarias están obligadas a preocuparse por atender diariamente a todas las personas que asisten a sus oficinas, lo cual ocasiona una experiencia común para el grupo de clientes que asisten de forma simultánea. Es un reto importante el manejo de la capacidad de la agencia y el nivel de la demanda del servicio, para tratar de aminorar el efecto adverso que los elevados tiempos de espera que causa la insatisfacción del usuario de las agencias bancarias del municipio Libertador.

Dado que muchas de las variables en las que los usuarios experimentaron déficit de calidad, están asociadas a la rapidez del servicio (*Cuando en la agencia se le promete algo en cierto tiempo. La agencia bancaria presta el servicio en el tiempo acordado. Información puntual y sinceridad*), y que fueron el 100% de las fallas percibidas por los usuarios cuyo tiempo de espera fue calificada como excesiva para la mayoría de usuarios entrevistados, en primer lugar, es importante que en las agencias bancarias el nivel de demanda no exceda la capacidad máxima de la agencia, pues es probable que se pierdan oportunidades de

negocio con muchos clientes, que no pueden ser atendidos. Asimismo en el mejor de los casos de que éstos reciban el servicio, es posible que la calidad no sea buena por la aglomeración y tiempo de espera a que están sometidos; incluso la calidad puede verse afectada cuando no se exceda la capacidad óptima de la agencia.

El *manejo de la capacidad de la agencia* incluye sugerencias para ajustar la capacidad de la agencia a los niveles de demanda. Una manera de aumentar la oferta del servicio, y reducir los tiempos de espera o la formación de colas, según Fessard (1996) y Zeithaml y Bitner (2002), es mediante la reorganización de manera diferente del personal, utilizando una mayor cantidad de personal con entrenamiento cruzado, esto permitirá, por ejemplo, habilitar mayor cantidad de cajas o de oficinas de atención al público en momentos de horas pico o días de alta demanda del servicio, como forma de ampliar la oferta del servicio momentáneamente. También implica la ampliación de equipos, mobiliarios e instalaciones de atención al cliente, dado que una de las evidenciadas por los usuarios en las agencias es la incomodidad de la espera (falta de sillas y el escaso espacio físico). Otra opción para ampliar la capacidad, de menor alcance, es trabajar con mayor rapidez. Según Fessard (1996), el ritmo inapropiado de trabajo (demasiado lento o rápido) de los empleados de atención al cliente o a la vista de éstos, es una de las más importantes razones para que el cliente perciba como deficiente la calidad en el servicio; se recomienda que el personal de atención al cliente adapte el ritmo de su trabajo, especialmente delante del cliente o ante muchas personas en espera, para que el mismo no sea tan rápido como para que el cliente perciba que el empleado

tiene poco cuidado (poca confiabilidad) de individualización o personalización, pero que tampoco sea tan lento que el cliente perciba de que le están haciendo perder su tiempo.

Las sugerencias para el *manejo de la demanda del servicio* tratan de modificar la demanda de tal manera que se iguale a la capacidad de la agencia. En este sentido, se pueden programar algunas visitas de clientes; es decir, considerando que los niveles de demanda siguen un comportamiento cíclico, sus fluctuaciones pueden ser previstas. En las agencias bancarias se pueden prever los días y horarios de mayor afluencia de usuarios a las agencias establecidos por segmentos de usuarios, algunos de estos pueden hallarse localizados en la base de datos de las agencias (pensionados, ahorristas, deudores y otros). Pudieran comunicar a sus clientes y usuarios los días o periodos de demanda más alta a fin de que opten por visitar la agencia en otro horario, y evitar aglomeraciones y excesivos tiempos de espera. Anticipar a los usuarios sobre los horarios y días de mayor afluencia es ventajoso, pues además de evitar mayores aglomeraciones, los usuarios que esperan por el servicio se sentirán más satisfechos por el simple hecho de haber sido advertidos por el banco. Sin embargo, actualmente tales prácticas son limitadas. Anteriormente era fácil prever los días de elevada demanda, los mismos estaban restringidos a: días de cobro, declaraciones de renta, pagos de organismos y otros; en la actualidad por múltiples razones son muchos los días en que las agencias presentan elevado nivel de demanda (pagos de pensiones, pago de impuestos mensuales, reclamos de la banca electrónica, compra de divisas, solicitud y retiro de instrumentos de crédito y otros) con un patrón aleatorio o impredecible, razón por la cual se presentan a

diario una gran cantidad de personas de forma impredecible.

Otras opciones consisten en modificar la duración y horarios de los servicios, tales como laborar los días de feriado bancario, los cuales en Venezuela podrán ser laborados a discrecionalidad de cada agencia. Otras veces pueden extender sus horarios desde las primeras horas de la mañana, o laborar jornadas especiales durante algunos fines de semana, especialmente en días cuando se tenga previsto alta demanda.

Independientemente de la eficiencia de la gestión de la oferta y la demanda del servicio, siempre que la demanda del servicio crezca en un ritmo mayor que la oferta, por su mismo efecto cíclico o de fluctuaciones impredecibles, existirán colas o filas de espera las cuales deberán también ser bien administradas para reducir la insatisfacción del servicio. Considerando que las colas es la parte más visible de la pérdida de tiempo, si la espera no puede reducirse significativamente, para especialistas como Fessard (1996), y Hoffman y Bateson (2002), es imprescindible que la espera sea cómoda, agradable y tan corta como se pueda, dado que son las primeras impresiones que se le dan al cliente. Aun cuando el servicio ofrecido posteriormente sea correcto y adecuado luego de una espera excesiva, las percepciones del cliente en general sobre el servicio, serán negativas. Una forma de que la espera sea agradable es ofrecerle alguna atención al cliente (bebida, asientos cómodos o lecturas de interés) sobre algún tema de interés, de esta forma el cliente estará ocupado y la espera será percibida de forma más breve.

Otra forma de que la espera sea agradable es disminuir el nivel de angustia que provoca la

espera en el usuario. La información es uno de los instrumentos más eficaces para disminuir el nivel de la angustia, la naturaleza humana siempre exige explicaciones; los clientes desean saber por qué esperan, y cuanto antes les proporcionen la información serán más comprensivos. Por ello es importante que cuando la espera sea prolongada o cuando existan muchos clientes atendidos simultáneamente, es recomendable que a los usuarios se les informe la razón de la espera (sistema de línea, o fallas en la conexión) y se soliciten disculpas, lo que es más agradable a que se actúe como si nada pasara. La información debe ser completa y exacta; si se ofrece información errónea o incompleta durante el tiempo de espera, esto es una de las más graves faltas hacia el cliente.

La inseparabilidad de las operaciones de servicio, implica frecuentemente que en las agencias bancarias los clientes se percaten de que existen muchas cajas u oficinas de atención al cliente vacías, y es que en realidad los cajeros cumplen muchas otras tareas además de atender al cliente; lo anterior causa una percepción muy baja en cuanto a calidad del servicio en el usuario. En estas circunstancias, la agencia puede tener varias opciones, la primera enseñarle al usuario que los cajeros y demás funcionarios en la taquilla deben a diario cumplir con múltiples obligaciones. La segunda, dado que es difícil diseñar el local de tal manera que el cliente no pueda ver al empleado mientras realiza otras actividades o cuando su puesto está vacío, es necesario que se cuente con una mayor cantidad de personal con entrenamiento cruzado, de tal manera que en los días de mayor demanda de los servicios personales, las cajas y oficinas de atención al público estén siempre prestando el servicio cuando los empleados se encuentren

en sus momentos de descanso o cuando estén cumpliendo otras funciones.

Otra manera de acortar los tiempos de espera previa al servicio, es parecer que el cliente comience a recibir el servicio de forma anticipada. Por ejemplo, el cliente al recibir un número (en un servidor automático) debe ser atendido por algún empleado de la agencia, que le suministra además ciertas orientaciones, con lo cual dará la impresión al cliente de que ya está siendo atendido. Esta forma de actuar se diferencia de las de varias agencias bancarias estudiadas donde aún los clientes realizan colas de pie en frente de la taquilla de atención (caja o asesores) para que les respeten el orden de su llegada.

Adicionalmente, es recomendable que a cada cliente se le establezca un tiempo máximo de espera, lo que puede ser logrado con el surtidor automático de números, dado que las esperas inciertas son mucho más largas que en las que se conoce el final. En caso de que los lapsos de tiempo para prestar el servicio no sean cumplidos, en la agencia se deben establecer compensaciones significativas, como parte de las estrategias de recuperación del servicio. Según se presentará más adelante, lo importante es que esta compensación sea un compromiso de respeto para con el tiempo del cliente.

Es importante resaltar que de acuerdo a observaciones realizadas en las agencias estudiadas, en algunas se identifica a los usuarios por grupos (clientes con tarjetas de crédito o de débito, clientes sin tarjetas y usuarios) para darles prioridad en el orden en el cual serán atendidos. Lo anterior es una estrategia desacertada pues resultan discriminantes para muchos usuarios o

clientes de las agencias que no disfrutaban de los productos del banco; y aunque el orden con que se les atiende sea el mismo (de llegada) a la mayoría de usuarios perciben que los clientes con tarjetas (crédito) son atendidos mucho más rápido que si formaran una sola fila por orden de llegada. Lo anterior pudiera ser tomado por los usuarios como una espera injusta, la cual será percibida como más larga. Distinto es el caso de seleccionar a los usuarios por edad, embarazo o incapacidad para ser atendidos, los cuales deben ser atendidos con preferencia según normativa de SUDEBAN, y por razones obvias de sensibilidad social.

5.2. Respeto a las quejas del usuario.

Considerando que en sólo una pequeña porción de agencias estudiadas utilizan las quejas como mecanismo para evaluar el servicio prestado e investigar sobre las expectativas de los usuarios, y que la mayoría de usuarios no se percatan de dicho mecanismo, es recomendable que las agencias establezcan como proceso formal la solicitud y respuesta de quejas. Una queja es una excelente opción para ofrecer un mejor servicio, dado que el cliente indica exactamente cuándo y cómo el servicio está fallando; representa una oportunidad para corregir y demostrar oportunamente preocupación e interés por su cliente. Cantú (2006) afirma que está comprobado que de los clientes que se quejan, más de la mitad regresan a la organización, y si sus quejas se resuelven satisfactoriamente con rapidez, esta proporción se incrementa al 95%. Es decir, un cliente al que se le escucha y se le resuelve su problema rápida y eficientemente, tendrá una mejor imagen de la empresa que incluso aquel cliente que no experimenta ninguna falla en el servicio. Para el cliente se tratará de una anécdota agradable o positiva que nutre sus experiencias.

Dado que la agencia debe preocuparse por los clientes que no se quejan, es importante para éstas incentivar a los usuarios o clientes para que expongan sus quejas o reclamos antes de salir de la agencia o, al menos, lo antes posible por cualquier medio (telefónicamente o Internet o línea 0800), y constituirse así en un detector de problemas gratuito. Además las quejas son una forma según Hoffman y Bateson (2002) de liberar tensiones por parte del cliente, al permitírsele que ventile sus sentimientos.

Por estas razones, se sugiere un sistema de investigación efectiva de quejas en las agencias bancarias, que incluya desde facilidades para la recepción de las mismas (buzones, oficinas de atención, en las mismas taquillas, números de teléfonos y correos electrónicos), hasta un sistema de clasificación, control y seguimiento de quejas que ayuden a identificar las que requieren atención inmediata. De igual forma deben preverse los mecanismos para responder dichas quejas o reclamos (recuperar el servicio) donde la atención personal es una de las mejores vías. De lo contrario la agencia estará innecesariamente dañando su reputación con los comentarios negativos que los clientes realizan a terceras personas; un cliente insatisfecho en promedio, según expertos como Cantú (2006), le comenta su molestia o mala experiencia a nueve u once personas ajenas a la organización, y es mucho más costoso para un banco captar nuevos clientes que retener a los clientes actuales, e imposible recuperar un cliente perdido.

También es particularmente relevante que en la agencia los empleados de primera línea, a través de sus preguntas, incentiven a sus clientes a formular quejas.

5.3. Sobre la recuperación del servicio. Debido a que en esta investigación se halló que la satisfacción del servicio está relacionada de forma positiva con los niveles de satisfacción que experimenta el usuario con el reclamo realizado en la agencia, y que es imposible asegurar que los servicios prestados estén exentos de errores por lo heterogéneo y la vinculación entre producción y entrega del servicio, es importante que las agencias formulen estrategias para recuperar el servicio, incluso en momento imprevistos (fallas de electricidad o del sistema de línea), aunque muchas de estas fallas (sistema de línea) estén fuera de control de las agencias. Por recuperación del servicio se entiende la reparación o enmienda de la falla. Algunas de las formas para reparar el servicio en las agencias bancarias puede ser mediante una indemnización, un bono de consumo o cupones, la exoneración de alguna tarifa, o una Nota de crédito en caso de ser cliente del banco, para resarcir los daños ocasionados al usuario según la gravedad de los mismos; lógicamente dichas prácticas deberán ser estudiadas a nivel central.

Ante las fallas lo menos acertado es una actitud de indiferencia; por el contrario se debe adoptar una actitud activa, y estar preparados para cualquier cosa que pudiera ocurrir (clientes incontrolables o groseros, alteraciones u omisiones en el sistema electrónico, entre otros), y darles a los empleados de atención al cliente un conjunto de herramientas para reparar el servicio en estos casos. En este sentido, el personal de primera línea es el encargado de reaccionar inmediatamente o durante la falla; su forma de respuesta determinará la satisfacción del usuario con la reparación del incidente. Los usuarios recordarán favorablemente si éste

personal responde positivamente y no elude o niega el problema. En este caso el empleado debe aceptar el problema, actuar con amabilidad, receptividad, respeto, disculparse, explicar las razones e inmediatamente proponer las opciones y las compensaciones planificadas según cada tipo de falla.

El primer paso para una respuesta favorable frente a las quejas es incentivándolas, y capacitando a los empleados sobre los mecanismos dispuestos en la agencia para resarcir los daños, facultándolos para saber cómo actuar y tomar decisiones de emergencia, y sobre todo para que tomen conciencia de los intereses del cliente. El segundo paso, de ser posible, es adelantarse a la necesidad de recuperar o reparar el servicio; desde luego aunque siempre se deben tomar previsiones para evitar equivocarse, en la agencia se debe estar atento por si las cosas salen mal. Por ejemplo, se recomienda estar atentos en aquellos puntos de atención al cliente donde exista alta rotación del personal, que por lo general los sueldos son bajos o de breve entrenamiento como los del vigilante de la agencia. Otra forma de adelantarse a las fallas es realizar un seguimiento y análisis de los tipos de falla ocurridas, para detectar patrones, frecuencias y tipos de fallas más frecuentes, lo cual es útil para ser evitadas o para planificar una reparación o compensación en caso de no poder ser evitadas. En tercer lugar se debe responder rápido tan pronto ocurra la falla, y más cuando en el estudio de campo los usuarios manifestaron como de gran importancia la respuesta breve a los reclamos; mientras más rápido se responda, mejor será el mensaje que se transmita a los usuarios de cuánto importa su satisfacción y bienestar.

Finalmente en las agencias se debe asegurar la satisfacción del cliente con el reclamo; en

primer lugar porque la misma mostró relación directa con el grado de satisfacción general del servicio; y en segundo lugar, ésta es una retroalimentación del sistema de recuperación del servicio, en el cual el usuario evalúa los esfuerzos del rescate de la agencia. En esta evaluación se comparan los costos de la falla (económicos, tiempo y los psicológicos) con el valor dado a las acciones del rescate (reembolsos en dinero, disculpas, actitud del personal, rapidez de la sustitución, entre otros).

5.4. En cuanto a la actitud y desempeño de los empleados. La calidad del servicio radica principalmente en la interacción entre seres humanos (clientes-empleados de servicio al cliente) y que una de las deficiencias en cuanto a calidad del servicio de las agencias bancarias en estudio, se vincula con el desempeño del personal (*los clientes son capaces de sentirse seguros en sus transacciones con los empleados, los empleados son siempre amables, los empleados reciben el apoyo adecuado del banco para desarrollar bien su trabajo*), aun cuando la actitud en general de los empleados de atención al cliente han sido favorables. Según Cantú (2006), los empleados no sólo deben dar respuesta al cliente, sino que éste debe sentirse realmente impresionado por el trato y el servicio adicional que brinda el empleado, sólo de esta manera el cliente o usuario tendrá razones para recordar y desear volver a solicitar los servicios. Lograr esto no es fácil, dado que en los bancos normalmente se cuenta con un gran número de personal de primera línea, es necesario asegurarse de que este personal conozca la importancia de su papel, que sepa cómo desempeñarlo y que esté facultado para resolver problemas sin ocasionar disgustos a los clientes e, incluso, proporcionar algo

extra. Algunas sugerencias a los empleados del sector bancario, como mecanismo para agregar valor a los servicios, y ofrecer un trato diferenciado, son las siguientes:

- Atender siempre con una sonrisa, saludar al cliente si es posible por su nombre y dar las gracias por su visita, de manera sincera, espontánea o natural; con la rapidez adecuada. En este sentido, deben evitar las distracciones y atender asuntos personales cuando haya clientes que esperan ser atendidos; y en segundo lugar explicar o informar siempre con amabilidad (características de los productos, el llenado de formatos, servicios adicionales) aunque el cliente no sea amable; controlar los estados de ánimo; sonreír de manera natural y mantener contacto visual al hablar y escuchar (hasta en los momentos que no se tenga ganas); evitar hablar fuerte, agitado o enojado en presencia del cliente.

- Mantener una actitud de interés hacia todo lo relacionado con el cliente; mostrarle al cliente que el interés es satisfacer plenamente sus necesidades y no sólo vender.

- Escucharle y hacerle preguntas con interés (dudas, necesidades, opinión del servicio, a qué le da mayor importancia); debe aprender a detectar y atender las necesidades de los clientes, además de sus necesidades concretas (depositar, cobrar un cheque y otras), como son la de ser entendido, bien recibido y de sentirse importante.

- Estar atentos de sus gestos, posturas y tonos de voz, dado que una frase como “Fue un placer atenderle” con una postura inadecuada (gesto de enojo o incomodidad) puede ser percibida como una ofensa por el usuario.

- Ofrecer cambios de productos o servicios en caso de que el mismo no sea el esperado, como una forma de flexibilizar el servicio y presentar alternativas al cliente. Dar soluciones rápidas a las quejas y reclamos del cliente, mostrarse preocupado y nunca apático ante los planteamientos de éste; si es imposible solucionar inmediatamente, se debe mantener informado al cliente sobre el progreso de su reclamo.

- Tomar conciencia de lo que es en realidad servicio y calidad. Debe conocer que existen estilos básicos de servicio (individualista, apático e impulsivo, afectivo) y su influencia en las percepciones del cliente, así como de la existencia de infinidad de tipos de clientes (defensivos, indiferentes, simpáticos y razonables, entre otros).

- Cuidar en todo momento la atención individualizada, con la finalidad de no menoscabar la confidencialidad en el servicio prestado al cliente.

- Manejar información veraz y oportuna; específicamente, debe mantenerse informado sobre las regulaciones, normativas y demás políticas bancarias vigentes, a nivel de todo el sistema bancario y de la agencia, ello ayudaría a mejorar los niveles de seguridad y responsabilidad percibidos por el cliente.

Es importante que en las agencias bancarias, consideren el estrés provocado por los roles en los empleados de atención al cliente; la naturaleza restringida de la relación cliente y cajero, significa con frecuencia que éstos no puedan interactuar con mucha espontaneidad y por tiempo prolongado con el cliente y con los demás empleados de la agencia. Esto hace que el rol de cajeros y

otros miembros de la agencia sea solitario, y más aún si estos están presionados por largas filas de espera de usuarios impacientes, que en promedio en las agencias del municipio Libertador son iguales a 700 personas diarias, con un tiempo de espera calificada por la mayoría de usuarios como excesiva.

En estas circunstancias, según Hoffman y Bateson (2002), es usual que los usuarios descarguen sobre el personal de atención su impaciencia y frustración sobre el servicio, por lo que es fácil que el personal de primera línea, conscientes del mal servicio que están obligados a prestar, experimenten sentimientos de insatisfacción, frustración y deseos de cambiar de trabajo, y establezcan estrategias para protegerse de estos conflictos, tales como ignorar y evadir a los clientes y sus problemas, tratándolos como objetos inanimados que son procesados, con frialdad, u obligar al cliente a actuar en un rol de sometimiento. Por lo anterior, es importante que las políticas de personal estén encaminadas al manejo de este tipo de conflictos, a través de entrenamientos para atender a clientes difíciles, mecanismos de motivación (remuneraciones y reconocimientos basados en su desempeño), de rotación de cargos, programación de operaciones intermitentes, tiempos de descanso y entrenamiento cruzado.

Comúnmente, los empleados de primera línea son las personas de más bajo salario y con un entrenamiento básico que les permite realizar actividades rutinarias y limitadas, de modo que cualquier persona sin experiencia o de recién ingreso puede desempeñarlas; igualmente al reclutar y seleccionar este tipo de personal normalmente recurren a criterios mínimos. Por el contrario los empleados de atención al cliente deben estar entrenados

para actuar bajo presión, de elevados niveles educativos, de tal manera de ser permeables a nuevos conocimientos y entrenamientos; en estas circunstancias será más fácil otorgar al personal facultades y concederle libertad para trabajar y resolver problemas a los clientes. En otras palabras, se hace necesario que las agencias bancarias realicen inversiones relacionadas con la formación continua del personal, sobre todo el de primera línea; inversiones que se convertirán en una mejor calidad del servicio. El otorgar facultades también incluye la participación del empleado con sugerencias hacia el servicio, como miembros de círculos de calidad.

Adicionalmente, según Cantú (2006), las insatisfacciones de los empleados deben ser atendidas y manejadas de forma oportuna y adecuada, de lo contrario ello se convertirá en un maltrato al cliente. Así, un empleado poco motivado con bajo sueldo o con exceso de trabajo, difícilmente mostrará una actitud positiva hacia el cliente y buscará lo mejor para sus intereses. También es necesario enfatizar en la comunicación entre los empleados, mostrar empatía entre compañeros y entre supervisores y subordinados; especificar a cada empleado qué es lo que se espera de ellos, sólo así se evitarán frases como “esa no es mi responsabilidad”, o “nadie me lo hizo saber”.

5.5. Sobre la medición de la calidad del servicio. Se recomienda a las agencias bancarias la medición periódica de la calidad del servicio prestada por la agencia, así como la medición de la satisfacción con el servicio, para conocer lo que es importante para el cliente; sólo así se podrán monitorear los parámetros decisivos para la continuidad de los servicios, aun cuando sus políticas e

investigaciones se realicen a nivel central. El conocimiento cuantificado de las expectativas y percepciones, así como de la satisfacción del cliente sobre el servicio recibido en cada agencia, es una fuente de información para que se continúe y se perfeccionen las estrategias eficaces que incrementen la competitividad de los servicios personales bancarios.

Respecto a la medición de la calidad en el servicio, se debe realizar a través de cuestionarios aplicados al usuario de los servicios de manera directa, donde se incluyan aspectos cualitativos y cuantitativos sobre el servicio; las preguntas deben ser específicas, fáciles de entender y de cuantificar para su análisis posterior. El cuestionario debe diseñarse con un patrón genérico que incluya introducción, servicio demandado, quejas o fallas evidenciadas en el servicio, o sugerencias, grado de satisfacción del servicio percibido, actitud de los empleados de atención al cliente, además de sus expectativas y percepciones de las dimensiones más importantes sobre el servicio (confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibilidad). Una técnica estándar para medir estas últimas es la escala de Servqual, aplicada en esta investigación, la cual puede ser nutrida según sus creadores Zeithaml et ál. (1993), con variables sociodemográficas del usuario, niveles de satisfacción, entre otras.

Además del estudio de expectativas y percepciones del usuario, se deben incorporar también los cuestionarios a los empleados, donde se conozcan sus expectativas, principales problemas, fuentes de insatisfacción o satisfacción con su trabajo, fallas de comunicación, entre otras; como un estudio de calidad para clientes internos.

Todas estas acciones son sistemas de

información sobre la calidad, e incluyen encuestas de la calidad del servicio para los clientes, para los empleados, resultados de informes sobre quejas, el resultado de compradores encubiertos, entre otros.

Según Berry et ál. (1989), los ejecutivos financieros comúnmente están siempre comprometidos con la reducción de costos y los beneficios a corto plazo, lo cual suele ser el mayor obstáculo para una gerencia obsesionada con los números, y por las ganancias y que desee gestionar con calidad.

De hecho muchos directores de bancos excusan la mala calidad, con la reducción de costos, y muy pocos toman tiempo e invierten en compensaciones para sus clientes, en personal motivado, en mayores espacios y en mejor atención. Hace falta cambiar la cultura gerencial, pues la orientación sólo a los beneficios internos, difícilmente impulsará a la calidad en los servicios personales si ello implica incremento de costos, por cuanto ignoran que las inversiones realizadas para mejorar el servicio al cliente son para beneficios a mediano y largo plazo.

Bibliografía >>>

- Banco Central de Venezuela (2007). *PIB por Clase de Actividad Económica*. Extraído el 20 marzo, 2007 de http://www.bcv.org.ve/excel/5_2_4.xls?id=332
- Berry, L., Bennet, D. y Brown, C. (1989). *Calidad de servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Cantú, H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad*. (3ra. ed.). México: McGraw-Hill.
- Cobra, M. (2002). *Marketing de servicios. Estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación*. (2da. ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Díaz, María. (2005). Subsistema de operaciones en empresas de servicios: una reflexión teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10 (32), 15-22.
- Fessard, J. (1996). *El tiempo del servicio. El reto del tiempo en las actividades de servicio*. México: Alfaomega Editores.
- Ginebra, J. y Arana, R. (1999). *Dirección por servicio. La única reingeniería. La otra calidad*. México: Limusa Noriega Editores.
- Gómez, H (2005a). La banca al alcance de su mano. *Revista Dinero*. Extraído el 02, noviembre, 2005, de: <http://www.dinero.com.ve/118/portada>
- Gómez, H. (2005b). Bancos en los ojos del comercio. *Revista Dinero*. N° 144. Extraído el 02, noviembre, 2005, de: <http://www.dinero.com.ve/144/portada>
- Grasso, J. (2006). Banca: mejores ganancias en un panorama de mayor regulación. *Revista Dinero* 2006. N° 202 Informe 32. Edición XVII aniversario. Extraído el 02, noviembre, 2007, de: <http://www.dinero.com.ve/202/portada/informe32.html>
- Gray, J. y T. Harvey. (1997). *El valor de la calidad en los servicios bancarios*. México: Editorial Limusa.
- Hoffman, K y J. Bateson. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos*. (2ª. ed.). México: Internacional Thomson Editores, S.A.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Instituto Universitario de Tecnología Caripito. SYPAL.
- Kotler, P. y Armstrong (1998). *Fundamentos de mercadotecnia*. (4a. ed.) México: McGraw-Hill.
- Lovelock, C. (1997). *Mercadotecnia de servicios*. (3a. ed.) México: Editorial Prentice Hall.
- SUDEBAN. (2007a). *Listado de oficinas del sector bancario*. Extraído el 14, mayo, 2007, de: <http://www.sudeban.gob.ve/directorios.php>
- SUDEBAN (2007b). *Memoria anual 2007*. Extraído el 07, julio, 2008, de: http://www.sudeban.gob.ve/inf_estadistico.php
- Zeithaml, V. y Bitner, M. (2002). *Marketing de servicios*. Un Enfoque de Integración del Cliente a la Empresa. (2a. ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. Parasuraman, A. y Berry, L. (1993). *Calidad total en los servicios*. España: Ediciones Díaz de Santos.