

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

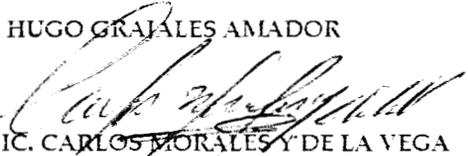
UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

" COMO INFLUYE LA CALIDAD TOTAL EN LA PREFERENCIA DE LOS USUARIOS  
DE UN SERVICIO FINANCIERO"

TESIS PROFESIONAL PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION.

PRESENTA : VICTOR HUGO GRAJALES AMADOR

  
ASESOR DE TESIS : LIC. CARLOS MORALES Y DE LA VEGA

MEXICO D.F. MAYO DE 1995

# INDICE

## INTRODUCCION

<b>CAP. 1 ESTABLECIMIENTO DE LA CALIDAD</b>	<b>PAG 1</b>
1.1 ORGANIZACION PARA LOGRAR CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	
1.2 OBJETIVOS DE UNA EMPRESA	
1.3 DIRECTRICES DE LA GERENCIA PARA MEJORAR CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	
1.4 ORGANIZACION TRADICIONAL DE CALIDAD	
<b>CAP. 2 ORIGEN DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD</b>	<b>PAG 5</b>
2.1 CONCEPTO DE CIRCULO DE CALIDAD	
2.2. ELEMENTOS BASICOS DE UN CIRCULO DE CALIDAD	
2.3 INICIO DE UN CIRCULO DE CALIDAD	
2.4 ELEMENTOS QUE DEBEN SER INCLUIDOS EN LAS PRIMERAS SESIONES	
<b>CAP. 3 EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD</b>	<b>PAG 11</b>
3.1 EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD	
<b>CAP. 4 LA CALIDAD TOTAL EN JAPON</b>	<b>PAG 17</b>
4.1 EL CONTROL DE CALIDAD JAPONES	
4.2 CARACTERISTICAS DEL CONTROL DE CALIDAD JAPONES	
4.3 EDUCACION Y CAPACITACION EN CONTROL DE CALIDAD	
4.4 ALGUNOS PUNTOS RELACIONADOS CON EL CONTROL DE CALIDAD	
4.5 LA CALIDAD	
4.6 TRES PASOS IMPORTANTES QUE SE DEBEN SEGUIR EN LA APLICACION DEL CONTROL DE CALIDAD	
<b>CAP. 5 EL CONTROL DE CALIDAD</b>	<b>PAG 27</b>
5.1 ¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD	
5.2 EL CONTROL DE CALIDAD Y LA PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS	
5.3 VENTAJAS DEL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD	
5.4 METAS DE LA GERENCIA	

<b>CAP. 6 LA MALA CALIDAD</b>	<b>PAG.34</b>
6.1 EL COSTO DE LA MALA CALIDAD	
6.2 EL USO DE LA MALA CALIDAD	
6.3 ¿POR QUE USAR EL COSTO DE LA MALA CALIDAD?	
6.4 LIMITACIONES DEL COSTO DE LA MALA CALIDAD	
6.5 COSTO DE LA MALA CALIDAD EN LAS INDUSTRIAS DE SERVICIOS	
<b>CAP. 7 CALIDAD Y PERSPECTIVAS EN MEXICO</b>	<b>PAG. 44</b>
7.1 LAS CUATRO VOCES DE LA CALIDAD TOTAL	
7.2 EL FUTURO DEL T.L.C.	
7.3 LA VIABILIDAD DEL MODELO DE DESARROLLO ECONOMICO DE MEXICO	
<b>CAP. 8 LOS SERVICIOS FINANCIEROS EN MEXICO</b>	<b>PAG 56</b>
8.1 LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS EN MEXICO	
8.2 COSTOS DE UN MAL SERVICIO BANCARIO	
8.3 CALIDAD SERVICIO Y MERCADO	
8.4 APERTURA COMERCIAL Y COMPETENCIA GLOBAL	
8.5 LOS FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD	
8.6 EL T.L.C. Y LA APERTURA BANCARIA	
<b>CAP. 9 LA CRISIS MEXICANA Y SUS REPERCUSIONES EN LA CALIDAD (ENSAYO)</b>	<b>PAG 76</b>
<b>OBJETIVO DE LA INVESTIGACION</b>	<b>PAG 79</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>PAG 80</b>
<b>HIPOTESIS</b>	<b>PAG 81</b>
<b>RETENER ES GANAR</b>	<b>PAG 82</b>
<b>¿POR QUE LA NECESIDAD DE CAMBIO?</b>	<b>PAG 87</b>
<b>¿POR QUE CALIDAD TOTAL EN GRUPO FINANCIERO SERFIN?</b>	<b>PAG 89</b>
<b>APLICACION DE LA CALIDAD TOTAL EN EL GRUPO SERFIN</b>	<b>PAG 91</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>PAG 93</b>
<b>ANEXOS (GRAFICAS)</b>	<b>PAG 94</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>PAG 95</b>

## DEDICATORIAS

**A** MIS PADRES, POR EL EJEMPLO Y APOYO QUE ME BRINDARON EN TODO MOMENTO, Y AUNQUE YA NO ESTEN AQUI, SE QUE ESTARAN ORGULLOSOS DE MIS LOGROS.

A MIS HERMANOS: ELVIRA, LETICIA, TERESA, ROCIO, PATRICIA, LORENZO, LORENA, ANA EVA, GUADALUPE, BEATRIZ Y CLAUDIA, POR HABER CREIDO EN MI TODO ESTE TIEMPO EL APOYO INCONDICIONAL QUE ME BRINDARON SIEMPRE.

DEDICO ESPECIALMENTE ESTE TRABAJO, A MI HERMANO ALEJANDRO, POR SER COMO ES Y SU ENTEREZA EN LOS MOMENTOS DIFICILES

A MIS AMIGOS : ARTURO, ANTONIO, JAVIER, ALEJANDRA, GRACIELA, MARTHA, LILIANA, REYNA, GUADALUPE, ADRIANA, ANA ESPERANZA, AGUSTIN, JUAN , JESUS, RAMSES, MARCO Y GONZALO, DONDE QUIERA QUE SE ENCUENTREN; POR SUS CONSEJOS Y SU AMISTAD A TODA PRUEBA.

CON MUCHO CARIÑO PARA JULIETA MONTIEL SALAZAR, POR TODO SU APOYO Y FE EN MI, NO TE VOY A DEFRAUDAR.

A MIS MAESTROS, POR TODOS LOS CONOCIMIENTOS QUE ME FUERON TRANSMITIDOS Y SU CONTRIBUCION A MI FORMACION PROFESIONAL AL LICENCIADO CARLOS MORALES Y DE LA VEGA, POR LA ASESORIA BRINDADA PARA LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO

A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE DE ALGUNA FORMA CONTRIBUYERON CON SU GRANITO DE ARENA PARA MI DESARROLLO PROFESIONAL Y COMO PERSONA, Y QUE POR FALTA DE ESPACIO, NO ESTAN AQUI, PERO QUE LES AGRADEZCO TODAS LAS ATENCIONES BRINDADAS HACIA MI PERSONA

A TODOS ELLOS MUCHAS GRACIAS.

## INTRODUCCION

**D**ebido a que el mundo, es cada vez más competitivo, en nuestro país, es necesario tomar conciencia de que debemos realizar las cosas de la mejor manera posible, es decir, con calidad. Lo cual representa menores costos, mayores beneficios ,amplias ventajas y la satisfacción total del cliente.La calidad total en nuestro país tiene un desarrollo incipiente, ya que este concepto no habia sido tomado en cuenta por las empresas .

Actualmente ha sido retomada de las experiencias japonesas y estadounidenses donde se han tenido logros muy importantes, que han cambiado la actitud y conciencia de las empresas y trabajadores .

Tomando en cuenta que en nuestro país se avecinan cambios muy importantes, donde la calidad total es la base para lograr el éxito, es necesario conocer sus principales fundamentos para poder aplicarla en forma exitosa; para lograr la calidad total, se cuentan con varias alternativas, como son :circulos de calidad , los cuales consisten en un equipo de personas que se reunen, periodicamente para discutir y dar solución a problemas inherentes a su trabajo.

Otros aspectos dignos de ser tomados en cuenta son la educación, concientización y motivación que la empresa aplique al trabajador, ya que si este no tiene la disposición para hacer mejor las cosas, la empresa por si sola no va a poder alcanzar sus objetivos.

Es necesario que la empresa fomente y motive buenas actitudes entre sus trabajadores, para que junto con el esfuerzo conjunto de éstos, se logren las metas propuestas.por otra parte, en nuestro país, los servicios bancarios que se ofrecen a los consumidores son de mala calidad, y por consiguiente no satisfacen las necesidades de los mismos.

La calidad total, es la base para lograr los objetivos de la empresa, lo cual se traduce en ventajas económicas para la misma, beneficios para los trabajadores y lograr satisfacer las necesidades de los clientes, que a fin de cuentas representan la razón de ser de la organización.

El fin de esta investigación es mostrar un panorama general sobre la aplicación de la calidad total, en el mundo y en nuestro país, enfocada hacia los servicios, en especial los ofrecidos por la banca mexicana, y los elementos necesarios para la instauración de un programa de calidad total adecuado para lograr alcanzar mayores niveles de calidad en los servicios y lograr el desarrollo como empresa y como individuos desarrollarnos en nuestra vida y lograr ser mejores personas y lograr ser mejores como sociedad, como empresa y como país.

# CAPITULO 1

## ESTABLECIMIENTO DE LA CALIDAD

### 1.1 ORGANIZACION PARA LOGRAR CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Las empresas se organizan para alcanzar sus objetivos lo más eficientemente posible.

En el caso del empresario artesanal, su producción esta limitada por las restricciones que el mismo imponga sobre su productividad, al realizar personalmente todo el trabajo, si amplia su negocio y contrata personal se vera precisado a dividir las funciones de ventas, producción y finanzas, si continua dentro de esa linea de expansión surgiran diversos departamentos, se evidenciara que todos esos grupos de personal son necesarios para lograr el éxito de la empresa.

### 1.2 OBJETIVOS DE UNA EMPRESA

Los autores entienden que hay un objetivo fundamental :

Ofrecer al público un servicio que siempre resulte aceptable sin dejar de obtener beneficios satisfactorios a largo plazo sobre las inversiones de los accionistas. También se considera como objetivo principal de cualquier organización el de "continuar existiendo"; esta continuación se veria en peligro si no existieran incentivos para que el público colabore (satisfacción de una necesidad de bienes o servicios) o para que los inversionistas cooperen ( beneficios de carácter económico ) tanto como productividad son medidas que pueden demostrar la aptitud de la organización para proporcionar tales incentivos.

### 1.3 DIRECTRICES DE LA GERENCIA PARA MEJORAR CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

se desarrollan las siguientes directrices para crear e instituir un programa de "productividad y calidad", para que funcione de forma efectiva :

- 1.- Los gerentes deben asumir la responsabilidad de mejorar calidad y productividad.
- 2.- La mejora de productividad y calidad deben convertirse en un problema estratégico.
- 3.- Debe pedirse a los empleados que aporten ideas y actuar basandose en ellas .
- 4.- Los directores de la empresa deben reconocer que mejorar la calidad es un catalizador que lleva a mejorar la productividad.
- 5.- Los gerentes deben determinar con todo cuidado los niveles de calidad y productividad antes de diseñar e implementar planes para lograr mejoras.
- 6.- Debe entenderse que existe una gran variedad de técnicas y herramientas que podrían mejorar calidad y productividad.
- 7.- La innovación, no la imitación, es el camino a seguir para que el esfuerzo dedicado a calidad y productividad produzca los frutos deseados.

Aumentar la productividad y mejorar la calidad son dos componentes esenciales de los objetivos a largo plazo de cualquier organización de tipo industrial.

Desde el punto de vista de la dirección total, el esfuerzo de la organización para alcanzar calidad y/o productividad, debe producir una rentabilidad aceptable de caracter continuo, no importa por que camino se llegue a ello, pero tales beneficios deberán producirse para mantener esa postura.

## 1.4 ORGANIZACION TRADICIONAL DE CALIDAD

Hay fundamentalmente, cuatro tipos de organizaciones de calidad:

Tipo 1.- No hay organización de control de calidad ni de inspección ; el operario verifica controles de calidad; el supervisor tiene la autoridad final.

Tipo 2.- Organización definida de inspección con una jerarquía de inspección ; informes al supervisor de producción ; responsable de la calidad, el supervisor de producción tiene la autoridad final.

Tipo 3.- Organización de control de calidad al nivel de la organización de producción; el control de calidad representa al comprador y realiza toda la planificación de calidad; la calidad dentro del proceso es responsabilidad de la fábrica .

Tipo 4.- El control de calidad es autónomo en todos los temas de calidad; realiza la inspección dentro del proceso.

"Uno de los enfoques más interesantes, es la calidad de la vida laboral, que no es solamente un enfoque amplio para el enriquecimiento del puesto, sino además un campo interdisciplinario de investigaciones y acción que combina la psicología industrial con la sociología , la ingeniería industrial y la teoría y desarrollo de la organización." 1

1 - ADMINISTRACION. HAROLD KOONS, HEINZ WEIHRICH, NOVENA EDICION, MEXICO 1991, MC.GRAW HILL EDIT.

## CAPITULO 2

### ORIGEN DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

#### 2.1 CIRCULOS DE CALIDAD

Un círculo de control de calidad es un pequeño grupo de personas dentro de una organización que se reúnen periódicamente para debatir problemas de producción y operaciones. Su objetivo es determinar los problemas de producción y operaciones. Su objetivo es determinar los problemas específicos, crear posibles métodos para solucionarlos, analizar las consecuencias de la aplicación de tales métodos y recomendar soluciones.

Aunque el nombre sólo hace referencias a la calidad, dichos grupos discuten todos los problemas relacionados con calidad y productividad ( diseño de un producto, métodos de producción, relaciones humanas, seguridad ), filosóficamente el círculo de calidad descansa en dos hipótesis : la primera admite que la creatividad no está confinada a la alta dirección, que todos los que trabajan en una empresa, desde el Presidente hasta el ayudante del encargado de la limpieza son capaces de tener ideas creativas.

La segunda hipótesis postula que las soluciones a los problemas de producción los darán más fácilmente, porque las entienden mejor, quienes más próximos estén al problema, el operario de una máquina, entenderá mejor los problemas de ésta que cualquier experto externo.

Lo más frecuente es que los grupos no tengan una estructura formal. Las personas de cada uno de los grupos tienen alguna relación con los problemas discutidos. Se trata de estimular la participación de obreros de producción, supervisores y

representantes sindicales. Cada grupo tiene un jefe u organizador, esta persona puede ser, aunque no necesariamente, un supervisor.

El grupo se reúne periódicamente, a intervalos previamente establecidos, siendo la frecuencia más normal una vez a la semana.

## 2.2 ELEMENTOS BASICOS DE UN CIRCULO DE CALIDAD

**MIEMBROS :** Los miembros de un círculo de calidad son las personas inmediatamente relacionada con un area problemática trabajo.

Si la organización obedece a un modelo estructurado todas esas personas pertenecen a un mismo departamento. No hay un número de miembros que pueda considerarse óptimo, no obstante, es difícil encontrar grupos con menos de 5 personas o más de 20 que funcione con eficacia.

**RECURSOS :** La empresa dota a estos grupos de salas para sus reuniones, formación inicial y les concede tiempo libre para que sus miembros acudan a las reuniones.

**ALCANCES :** Dentro de su area problemática, el grupo mismo decide que problemas especificos deben ser analizados. Como resultado de las conversaciones, el grupo formula una serie de recomendaciones o otro (conocido como grupo de gobierno o grupo de control).

**AUTORIDAD :** Normalmente, un grupo de círculo de calidad, carece de poder para hacer inversiones, ya que este radica exclusivamente en la alta dirección, sin embargo la Dirección presta toda la atención debida a las sugerencias que formulen los círculos de calidad, si sistemáticamente, la dirección no atiende dichas sugerencias, el programa de círculos de calidad languidece o se desintegra.

### 2.3 INICIO DE UN CIRCULO DE CONTROL DE CALIDAD

Las mayores dificultades para iniciar un programa de círculos de control de calidad , son la timidez de los miembros para expresar sus ideas y la falta de preparación para el empleo de técnicas de solución de problemas.

En un principio, cualquier programa de círculos de control de calidad , necesita la ayuda de un experto consultor independiente, generalmente conocido como facilitador y debe tener ciertas cualidades especiales :

- 1.- Debe tener experiencia en el tema de los círculos de calidad (CQ).
- 2.- Debe estar familiarizado con el tipo de actividad industrial, con la organización y con sus productos.
- 3.- Debe ser un buen comunicador.
- 4.- Debe encontrarse cómodo al tratar con la gente .
- 5.- Debe ser entusiasta.

Además de tales características, dicha persona debe generar un ambiente de confianza y lograr que los problemas se discutan de forma libre y abierta.

Hay dos métodos de introducir un programa de círculos de calidad (CQ) en una empresa :

Uno es iniciar un "círculo de calidad modelo", el facilitador lo dirige en el departamento o división seleccionado por la dirección .

Mientras se está creando el grupo, dos personas trabajan con el facilitador; una es el aprendiz de director, que asumirá la dirección del grupo cuando se vaya el facilitador; el segundo es otro aprendiz que pronto será designado coordinador del

programa de círculos de calidad, este segundo trabaja con el facilitador para crear normas de aplicación general a la empresa relativas a círculos de calidad.

Una segunda alternativa es ofrecer un curso para la dirección de un círculo a los directores potenciales de los futuros círculos de calidad. El facilitador explica el desarrollo y la forma en que opera un círculo de control de calidad utilizando al grupo de directores potenciales como modelo.

El curso incluye entrenamiento sobre los aspectos técnicos de los círculos de calidad, así como sobre comunicaciones, relaciones humanas y pensamientos creativos.

## **2.4 ELEMENTOS QUE DEBEN SER INCLUIDOS EN LAS PRIMERAS SESIONES**

- 1.- Explicación general sobre el concepto de círculo de control de calidad.**
- 2.- Identificación de problemas en el entorno de producción**
- 3.- Entrenamiento sobre la técnica de tormenta de ideas**
- 4.- Creación de una lista de problemas usando la técnica de tempestad de ideas.**
- 5.- Establecimiento de una lista de prioridades.**
- 6.- Instrucción sobre solución creativa de problemas.**
- 7.- Instrucción sobre identificación lógica de causas posibles de problemas y sobre diagramas causa-efecto.**
- 8.- Selección y análisis de un primer problema.**

## CAPITULO 3

### EL CONTROL Y LA CALIDAD

#### 3.1 EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD

La calidad debe entenderse como un todo integral, y de su interrelación surge lo que se a denominado "El control total de la calidad"; el fundamento del control de calidad es el concepto de calidad, sin el cual no puede existir la esencia de la función.

Calidad : La calidad se puede definir como la satisfacción de un consumidor utilizando para ello adecuadamente los factores humanos, económicos, administrativos y técnicos, de tal forma que se logre un desarrollo integral y armónico del hombre, de la empresa y de la comunidad.

Entendida la calidad de esta forma, el problema no se circunscribe únicamente a la calidad del producto, como antes se entendía o como mucha gente la ve, sino que hoy en día se puede hablar de calidad de la vida, calidad humana, calidad de la administración , calidad del trabajo, calidad de la información, calidad de los objetivos, calidad de la compañía, calidad del proceso, calidad del servicio, en definitiva, calidad del hombre y su entorno y sus realizaciones.

Calidad de Vida : El primero y quizás el factor más importante de la calidad lo constituye el ser humano y el entorno natural; la razón de ser nace de la filosofía y está cimentada por los valores culturales, antropológicos, sociales y psicológicos de un pueblo.

Calidad del Sistema : Se refiere fundamentalmente a la calidad del Estado en sus diferentes representaciones del poder público ( ejecutivo, legislativo y judicial ), de

las leyes que conforman la base jurídica del Estado y a la calidad de las empresas como unidades económicas de producción de bienes y servicios.

Calidad de la Administración : La calidad de la administración tiene que ver con la calidad de funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección, liderazgo y control. También se refiere a la gerencia participativa como una filosofía empresarial que involucra a todos los estamentos de la organización, partiendo de la motivación como fundamento de la participación y la comunicación como forma de conseguir la cooperación integrada de los diferentes departamentos y funciones de la compañía, tendientes a lograr una calidad total.

Calidad de servicio : La calidad de servicio se refiere a dos circunstancias: la primera, al servicio que se le puede dar al producto, después de la venta, el lugar de servicio, su prontitud, la competencia y la posibilidad de encontrar fuentes de atención ; la segunda interpretación se refiere a la calidad de servicios como teléfonos, viajes y educación.

## CALIDAD TOTAL

<u>CALIDAD</u>		
Satisfacción de vida	-filosofía	C
los requerimientos humana	-educación	
del consumidor.	-entorno	A
<u>CALIDAD</u>		
sistema	-Estado	L
	-Leyes	
	-Empresa	I
<u>CALIDAD</u>		
Admon.	-funciones	D
	-participación	
	-motivación	A
	-comunicación	
<u>CALIDAD</u>		D
comercialización	-investigación	
	-precio	
	-distribución	
	-promoción	
<u>CALIDAD</u>		
diseño	-conocimiento	
	-características	
	-especificaciones	
	-economía	
<u>CALIDAD</u>		
conformidad	-normalización	
	-tecnología	
	-mano de obra	
	-materiales	
<u>CALIDAD</u>		
uso	-confiabilidad	
	-disponibilidad	
	-capacidad	

CALIDAD

servicio

- información
- prontitud
- competencia

CALIDAD

cliente

- uso
- protección
- reclamo

## CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD (CTC)

La filosofía de el control total de la calidad, el CTC debe procurar el aseguramiento de la calidad; es decir, lograr que las políticas y objetivos se cumplan, así como los planes, programas y normas administrativas, operativas y técnicas. El aseguramiento de la calidad da como resultado la certificación y garantía de calidad, lo cual incide en el mejoramiento de la calidad.

### SATISFACCION

#### CONSUMIDOR

-PARTICIPACION

-PRODUCTIVIDAD

-PRODUCTO ----- C C PLANEAR

-DESEMPEÑO A O EJECUTAR

-JUSTO A TIEMPO L N COMPROBAR

-SERVICIO----- I + T-----ACCION

-PRECIO D R

-BENEFICIO----- A O

-PROSPERIDAD D L

-PERMANANCIA -----

CONTROL TOTAL DE CALIDAD

### CONTROL DE :

-UTILIDADES

-PERSONAL

-PRESUPUESTO

-EQUIPO

-BIENES

-INVERSION

-INFORMACION

-FINANCIERO

-VENTAS

-PRODUCCION

-INVENTARIOS

-MATERIALES

-CALIDAD

CONTROL DE CALIDAD

## HACIA UNA FILOSOFIA DE LA CALIDAD

El control total de la calidad tiene una amplia connotación y diferentes significados, todos ellos conducentes a la gestión gerencial y la satisfacción del consumidor. El CTC significa el conjunto de responsabilidades de todos los integrantes de una organización para la integración, el desarrollo, el aseguramiento y el mejoramiento de la calidad de un producto o servicio; a fin de hacer posible su fabricación y comercialización, a satisfacción completa del usuario y al precio más económico posible.

Los japoneses le agregaron algunos elementos que lo hacen más profundo y lo convierten en una filosofía de actuación del hombre hacia la calidad, tales elementos son:

-La participación de todas las funciones en el control de calidad. El control de calidad deja de ser de dominio exclusivo de los especialistas en calidad, para convertirse en un derecho y una obligación de todas las funciones de la empresa; esto se logra con la educación, la capacitación y el entrenamiento que lleve a la participación activa y consiente hacia la calidad.

-La participación de todos los empleados y trabajadores no sólo debe participar la alta y media gerencia, sino todos los empleados y trabajadores, incluso las personas que tienen relaciones con la empresa como son : proveedores, contratistas, vendedores, distribuidores, publicistas y clientes.

-El control integral de calidad: el control de calidad debe preocuparse también por el costo, la ganancia y el precio, así como por la cantidad de producción, ventas, inventario y tiempo de entrega, la empresa tiene que desarrollar integralmente la producción, el servicio y las comodidades para satisfacer el usuario.

-El control de calidad en todos los sectores : la calidad no debe circunscribirse a la producción industrial, sino que tiene aplicación en el campo de servicios financieros, trabajo de oficina, educación y en general en todo el sector terciario de la economía.

-El control de calidad y el desarrollo : el control de calidad permite el desarrollo interno de la empresa al armonizar sus políticas con las realizaciones y se convierte en la mejor estrategia de comercialización y el arma fundamental de las exportaciones.

## CAPITULO 4

### LA CALIDAD TOTAL EN JAPON

#### 4.1 EL CONTROL DE CALIDAD JAPONES

##### UN POCO DE HISTORIA :

El control de calidad moderno, comenzo en los años 30 con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el Dr. W.A. Shewhart de Bell Laboratories.

La segunda guerra mundial fue el catalizador que permitió aplicar el cuadro de control a diversas industrias de Estados Unidos, cuando la simple reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra y semiguerra, Pero al utilizar el control de calidad, los Estados Unidos pudieron producir artículos militares de bajo costo y en gran cantidad.

Inglaterra también desarrollo el control de calidad muy pronto, la producción norteamericana durante la guerra fue muy satisfactoria en términos cuantitativos, cualitativos y económicos, debido en parte a la introducción de el control de calidad estadístico, que también estimuló los avances tecnológicos.

El japon se habia enterado de las primeras normas Británicas 600 en la preguerra y las habia traducido al japonés durante la misma. Algunos academicos japoneses se dedicaron seriamente al estudio de la estadística moderna.

En el campo de la administración , el japon también iba a la zaga, pues utilizaba el llamado metodo Taylor en ciertas areas (el metodo Taylor exigía que los obreros siguieran especificaciones fijadas por los especialistas y en esa época ese enfoque se consideraba muy moderno).El control de calidad dependia enteramente de la inspección, pero esta no era cabal para todos los productos.

En aquellos días, Japón seguía compitiendo en costos y precios pero no en calidad, seguía siendo la época de los productos baratos y malos.

Derrotado en la segunda guerra mundial, Japón quedó en ruinas, se habían destruido prácticamente todas sus industrias y el país carecía de alimentos, vestuario y vivienda. El pueblo se asomaba a la inanición.

Al desembarcar las fuerzas de ocupación norteamericanas se enfrentaron a un gran obstáculo, las fallas frecuentes en el servicio telefónico, por lo que se dieron a la tarea de ordenar la industria japonesa de comunicaciones y empezaron a aplicar el control de calidad moderno, y tomaron medidas para educar a la industria, este fue el comienzo de el control de calidad estadístico en Japón, mayo de 1946.

Dichas fuerzas de ocupación impartieron sus enseñanzas a la industria japonesa transfiriendo el método norteamericano sin ninguna modificación, y pronto, el método norteamericano se difundió más allá de la industria de telecomunicaciones.

Durante ese periodo se estableció el sistema de normas nacionales. En 1945 se creó la asociación japonesa de Normas, seguida del comité de normas industriales japonesas en 1946.

La Ley de Normalización industrial se promulgó en 1949 y la Ley de normas agrícolas japonesas (NAJ) en 1950. Al mismo tiempo se instituyó el sistema de la marca NIJ con base en la Ley de normalización industrial.

El sistema de marca NIJ dispone que ciertas mercancías pueden llevar la marca, si son producidas por fábricas que se ciñen a las normas NIJ de control de calidad estadístico y garantía de calidad.

El sistema contribuyó a introducir y difundir el control de calidad estadístico en las industrias japonesas. Fue un sistema singular en que la participación era estrictamente voluntaria y no por orden del gobierno, cualquier empresa podía pedir que se inspeccionaran sus productos, o bien optar por no hacerlos inspeccionar. Cuando pasaba la inspección era libre de colocar o no la marca NIJ. En los países extranjeros el empleo de marcas aprobadas suele ser obligatorio. En el

Japón afortunadamente no es así, y la intervención oficial debe reducirse a un mínimo excepto en las áreas que impliquen una amenaza directa a la vida y a la seguridad.

## 4.2 CARACTERISTICAS DEL CONTROL DE CALIDAD JAPONES

Después de la guerra se introdujeron a Japón muchos metodos de control pero ninguno comparable al control de calidad en cuanto a su capacidad para arraigarse firmemente, para aplicarse en su totalidad y para alcanzar el éxito y luego reexportarse al Occidente. Aprovechando al maximo las características del control de calidad japonés, sus productos alcanzaron la mayor calidad del mundo y se exportaron a todo el globo.

Seis son las características que distinguen el control de calidad japonés respecto del occidental (1967) :

- 1.- Control de calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización.
- 2.- Educación y capacitación en control de calidad.
- 3.- Actividades de círculos de control de calidad.
- 4.- Auditoria de control de calidad .
- 5.- Utilización de metodos estadísticos
- 6.- Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional.

### 4.3 EDUCACION Y CAPACITACION EN CONTROL CALIDAD

El control de calidad empieza con educación y termina con educación , para promover el CC con participación de todos hay que dar educación en CC a todos los empleados, desde el presidente hasta los obreros de linea.

Ningún país ha promovido la educación en CC con tanta diligencia como el Japón.

En el Japón hay programas educativos muy detallados para cada nivel en la empresa; esto incluye los niveles de Presidente y Directores, directores administrativos, jefes de división y sección, ingenieros, supervisores, promotores de círculos de CC, dirigentes y miembros de CC y obreros de linea, además de cursos especiales para las divisiones de mercadeo y compras. En el Occidente, hay educación en CC para ingenieros , pero rara vez para otros empleados, por ejemplo obreros de linea.

#### EDUCACION A LARGO PLAZO :

En el Occidente, la educación en CC, dura normalmente de cinco a diez días. Esto es insuficiente. El curso Básico de CC que sirve de modelo para los cursos japoneses dura seis meses, con reuniones cinco días al mes. Los participantes estudian una semana y luego regresan al sitio de trabajo donde aplican lo aprendido durante tres semanas, los datos que deben utilizar en su estudio están en su mismo lugar de trabajo, luego regresan a la siguiente sesión del curso de instrucción, armados con sus tres semanas de practicas. Japón ha continuado este tipo de enseñanzas por más de 30 años . Los conocimientos así adquiridos son profundos y sirven para fortalecer continuamente la base de las actividades de CC en Japón.

#### EDUCACION Y CAPACITACION DENTRO DE LA EMPRESA:

Las actividades antes descritas son realizadas por organizaciones especializadas y no siempre responden a las necesidades de cada industria o empresa. Una empresa puede escoger su propio programa, las hay que desarrollan sus propios textos y programas de educación y capacitación para todos sus empleados.

#### LA EDUCACION DEBE CONTINUARSE INDEFINIDAMENTE:

La educación en CC se ha impartido en Japón desde 1949 sin interrupción. Año tras año se agregan cursos al esfuerzo educativo total, es preciso continuar el esfuerzo educativo para que responda a las necesidades de la organización y sus empleados.

La educación no termina al reunir a los empleados para darles instrucción formal. En el mejor de los casos, tal instrucción representa sólo una pequeña parte de su educación total. Es responsabilidad del jefe enseñar a los subalternos en el trabajo mismo, y tiene que aprender a delegar autoridad, dando las pautas generales y luego permitir que los subalternos trabajen voluntariamente, esta es la manera como la gente se supera.

## LA ESENCIA DEL CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad japonés es una revolución en el pensamiento de la gerencia, representa un nuevo concepto de la gerencia.

Las Normas industriales japonesas (NIJ) definen así el control de calidad :

Un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad acordes con los requisitos de los consumidores.

### 4.4 ALGUNOS PUNTOS RELACIONADOS CON EL CONTROL DE CALIDAD:

1.- Se hace control de calidad con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores. No se trata sólo de cumplir una serie de normas o especificaciones nacionales, esto sencillamente no basta.

2.- Se debe hacer incapie en la orientación hacia el consumidor, hasta ahora los fabricantes han pensado que le hacen un "favor" a los consumidores al venderles sus productos, lo se debe hacer es un sistema de "entrada de mercados", donde los requisitos del consumidor sean de primordial importancia, los fabricantes deben de estudiar las opiniones y requisitos de los consumidores y que los tengan en cuenta al diseñar , manufacturar y vender sus productos

3.- Es importante la interpretación de la palabra calidad, en su interpretación más estrecha calidad significa calidad del producto, en su interpretación más amplia significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad del proceso, calidad de la información , calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, el enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones.

4.- Por muy buena que sea la calidad, el producto no podrá satisfacer a consumidor si el precio es excesivo, no podemos definir la calidad sin tomar en cuenta el precio. Esto cobra importancia al planear y diseñar la calidad, no puede haber control de calidad que haga caso omiso del precio, las utilidades y el control de costos.

#### HACER CONTROL DE CALIDAD SIGNIFICA :

- 1.- Emplear el control de calidad como base
- 2.- Hacer el control integral de costos, precios y utilidades
- 3.- Controlar la calidad (volumen de producción, de ventas y de existencias) así como las fechas de entrega.

Cuando todas las divisiones y todos los empleados de una empresa participan en el control de calidad, deben aplicar este control en su sentido más amplio, que incluye el control de costos y de cantidades. De lo contrario no se podrá lograr un buen control de calidad, ni siquiera en su sentido más estrecho. Por esta razón, el control total de calidad se llama también "control de calidad integrado", "control de calidad con plena

participación" y "control de calidad gerencial

" Las técnicas y sistemas de control, son en esencia las mismas para el efectivo, los procedimientos de oficina, la moral , la calidad de los productos o cualquier otra cosa" 2

## LA CALIDAD

El control de calidad se hace para lograr que está cumpla los requisitos de los consumidores. El primer paso es saber el verdadero significado del concepto de calidad.

Antiguamente, muchas industrias japonesas carecían de respuestas para las siguientes preguntas : ¿Que es un buen automovil, ¿Que es un buen receptor de radio?, ¿Que es una buena placa de acero?.

Los consumidores pueden saber las respuestas a estas preguntas o ignorarlas. Las normas para productos y los datos analíticos y afines son muy importantes en el control de calidad, pero la gente no suele tener cuidado al runir los datos. La primera regla general es mirar todo con escepticismo.

Las funciones o capacidades de un producto se cuentan normalmente entre sus características de calidad reales. En el caso de un buen automóvil, las características de calidad reales o atributos que los consumidores exigen, pueden incluir las siguientes : buen diseño, facilidad de conducción, comodidad, buena aceleración, estabilidad a altas velocidades, durabilidad, menos probabilidad de daños, facilidad de reparación y seguridad; por tanto el fabricante de automóviles deberá esforzarse por manufacturar un producto que reúna estos requisitos. La tarea es muy difícil, dicho sea de paso, las características de calidad reales deben expresarse siempre en un lenguaje comprensible para los consumidores.

Al determinar las características de calidad reales surgen varias preguntas entre ellas las siguientes :¿Que significa la expresión "facilidad de conducción"?, ¿Como medirla?, ¿Cual ha de ser la estructura del automóvil?, ¿Que efecto tiene la tolerancia de cada pieza sobre la operación del automóvil?,¿Que materias primas deben utilizarse?. No es fácil ser fabricante, hoy los productos japoneses reciben

aplausos por su calidad, la mejor del mundo, esto es posible gracias a la atención constante prestada por los fabricantes a estas preguntas, y a sus esfuerzos en el análisis de calidad.

#### 4.6 EXISTEN TRES PASOS IMPORTANTES QUE SE DEBEN SEGUIR EN LA APLICACION DEL CONTROL DE CALIDAD :

- 1.- Entender las características de calidades reales
  
- 2.- Fijar métodos para medirlas y probarlas. Esta tarea es tan difícil que al final de cuentas, posiblemente acabemos por recurrir a los cinco sentidos (prueba de sensorial).
  
- 3.- Descubrir características de calidad sustitutas y entender correctamente la relación entre éstas y las características de calidad reales.

Para estar seguros de que todos los participantes en el CC entiendan estos tres pasos, las empresas deberán utilizar productos reales (acabados ) para su estudio; es mucho lo que se logra investigando los propios productos.

## CAPITULO 5

### EL CONTROL DE CALIDAD

#### 5.1 ¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?

Aunque empresas e individuos citen interpretaciones diferentes, el control total de calidad significa, en términos amplios, el control de la administración misma.

El concepto de "control total de calidad" fue originado por el Dr Armand V. Feigenbaum, quien sirvió en los años 50 como gerente de control de calidad y operaciones de la General Electric en Nueva York, según Feigenbaum, el control total de calidad puede definirse como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes. El CTC exige la participación de todas las divisiones, incluyendo las de mercadeo, diseño, manufactura, inspección y despachos. Temiendo que la calidad, tarea de todos en una empresa se convirtiera en tarea de nadie, Feigenbaum sugirió que el CTC estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización fuera la calidad de los productos y cuya única área de operaciones fuera el control de calidad.

La modalidad japonesa es diferente a la del Dr Feigenbaum, ya que se ha insistido desde 1949, que todas las divisiones y todos los empleados deben participar en el estudio y la promoción del control de calidad, y jamás ha sido exclusividad de los especialistas en control de calidad.

## 5.2 EL CONTROL DE CALIDAD EN CONJUNTO CON TODAS LAS DIVISIONES

Esto significa sencillamente que todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad. Asignar especialistas de CC en cada división, como lo propuso Feingenbaum, no es suficiente, en el japon la relación de autoridad en línea vertical es demasiado fuerte para que los miembros del estado mayor como especialistas en CC tengan mucha voz en la operación de cada división; Para contrarrestar esta situación se ha optado por educar a cada miembro de la división y dejar que cada persona aplique y promueva el CC, los cursos japoneses están bien definidos, y hay cursos especiales para las diferentes divisiones.

## EL CONTROL DE CALIDAD EN CONJUNTO CON TODOS LOS EMPLEADOS

La propia definición japonesa del control de calidad en toda la empresa, ha sufrido ciertas modificaciones. En un principio la participación total incluía únicamente al presidente de la empresa, los directores, los gerentes de nivel medio, el estado mayor, los supervisores, los trabajadores de línea y los vendedores, pero en años recientes la definición se ha ampliado para abarcar a los subcontratistas, a los sistemas de distribución y a las compañías filiales. El sistema desarrollado en japon es diferente de lo que se está practicando en occidente.

### 5.3 VENTAJAS DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

¿Por que deciden las empresas instituir el CTC?, en general, las empresas que adoptan este sistema tienen los siguientes propósitos en común :

1.- Mejorar la salud y el carácter corporativo de la empresa: muchas compañías toman este punto con mucha seriedad. Japón ha entrado en un periodo de crecimiento económico sostenido pero menos acelerado, y muchas empresas consideran que deben comenzar desde el principio y utilizar el CTC para fortalecer su salud y carácter corporativo. Algunas fijan metas específicas mientras que otras no las articulan. La alta gerencia debe exponer sus metas claramente, señalando que parte del carácter de la empresa requiere modificación y que aspecto debe mejorarse.

2.- Combinar los esfuerzos de todos los empleados, logrando la participación de todos y estableciendo un sistema cooperativo, en Japón es necesario que todos los empleados y todas las divisiones participen activamente uniendo sus esfuerzos.

3.- Establecer el sistema de garantía de calidad y ganar la confianza de clientes y consumidores. Siendo la garantía de calidad la esencia misma del CC, la mayoría de las empresas anuncian que esa garantía es su meta o ideal. La diferencia entre el CC de calidad moderno y la gerencia al estilo antiguo, es que aquel no busca utilidades a corto plazo, sino que su meta principal es "la calidad primero".

4.- Alcanzar la mejor calidad del mundo y desarrollar nuevos productos como corolario, muchas empresas hablan del desarrollo de la creatividad o de la generación de tecnología y su mejoramiento. Para sobrevivir a la competencia internacional ,

El Japón tiene que desarrollar productos confiables y de la mejor calidad en un tiempo corto.

5.- Establecer un sistema administrativo que asegure utilidades en momentos de crecimiento lento y que pueda afrontar diversas dificultades. Existen empresas que tienen problemas económicos, y para estas empresas la adopción del CC trae resultados muy convenientes. No hay que hacer el CC sólo en apariencia, sino considerar este es nuestro aliado para ganar dinero, si el CC se hace bien, siempre asegura utilidades.

6.- Mostrar respeto por la humanidad, cuidar los recursos humanos considerar la felicidad de los empleados, suministrar lugares de trabajo agradables y pasar la antorcha a la siguiente generación.

7.- Utilización de técnicas de CC, los métodos estadísticos son la base del CC y es necesario que las personas en las divisiones apropiadas los dominen y utilicen.

Estos siete puntos son las metas y realizaciones de las empresas que se comprometieron con el control total de calidad y aceptaron el reto.

## 5.4 METAS DE LA GERENCIA

### 1.- PERSONAS :

En la administración, el interés primordial de la empresa debe ser la felicidad de las personas. Si las personas no están contentas y no pueden encontrar felicidad, la empresa no merece existir.

La primera medida es que los empleados reciban un ingreso adecuado, hay que respetarlos como seres humanos y darles la oportunidad de disfrutar en su trabajo y llevar una vida feliz.

Luego vienen los consumidores, estos deben sentirse satisfechos y contentos cuando compran y utilizan los bienes y servicios de la empresa, si un nuevo televisor se daña pronto , entonces la empresa que lo vendió ha prestado un deficiente servicio, y si en el momento de la venta, el vendedor no trata al comprador con cortesía y no le explica en detalle cómo debe funcionar la mercancía el cliente no estará satisfecho.

El bienestar de los accionistas también merece tenerse en cuenta, El Japón es una sociedad capitalista y cada empresa debe ganar lo suficiente para repartir dividendos entre sus accionistas.

“Los controles deben mantenerse viables frente a los cambios de planes, circunstancias imprevistas o fracasos definitivos”<sup>3</sup>

## 2.- CALIDAD :

Los productos defectuosos, no sólo perjudican al consumidor, sino que reducen las ventas, si una empresa manufactura demasiados productos que no puede vender, estará desperdiciando materias primas y energía y esto también será una pérdida para la sociedad. La empresa debe suministrar productos de calidad que el consumidor exija, los requisitos de los consumidores suelen elevarse año tras año a medida que la sociedad progresa. Lo que servía el año pasado no será adecuado para el siguiente. El CC en su definición estrecha significa controlar cuidadosamente el suministro de productos de calidad que tengan buenos puntos de venta.

## 3.- PRECIO COSTO Y UTILIDADES :

Todo se relaciona con el dinero, por bajo que sea el precio de un artículo, si su calidad es mala, nadie lo comprará. De igual manera, por alta que sea la calidad, nadie lo comprará si su precio es excesivo. La exigencia principal del consumidor es calidad justa a precio justo.

Las utilidades son un medio para mantener a la empresa con vida. Una compañía sin utilidades no podrá pagar impuestos que le corresponden, ni podrá pagar sueldos y la empresa no tendrá buenos empleados y al final la empresa estará en quiebra, con perjuicio de la sociedad a la cual se supone debe servir.

Para aumentar las utilidades es preciso implantar un buen control de costos, primero tiene que haber un plan de costos, en general, si el CC se realiza bien, la tasa de defectos bajará y disminuirá el desperdicio de materiales y tiempo. Esto aumentará la productividad y como resultado disminuirá los costos. Este proceso permite suministrar productos a los consumidores a precios justos, el precio de un artículo no lo determina el costo, sino el valor de la verdadera calidad.

#### 4.- CANTIDAD Y PLAZO DE ENTREGA :

La compañía deberá manufacturar productos en las cantidades solicitadas por los consumidores y deberá hacer las entregas dentro de los plazos estipulados.

El control de calidad incluye control de lo siguiente : cantidad comprada, volumen de producción, cantidad de materiales y productos en existencia, volumen de ventas y fechas de entrega.

Si la empresa tiene un artículo en demasiada cantidad, son muchos los recursos y el capital que esta desaprovechando, no sólo hay desperdicio, sino que se incrementan los costos de producción, y por otra parte, si las existencias son muy bajas, la empresa no podrá cumplir oportunamente los requerimientos de los clientes.

El famoso sistema "KANBAN"(entrega justo a tiempo) de la Toyota, toma en cuenta este factor.

## CAPITULO 6

### LA MALA CALIDAD

#### 6.1 EL COSTO DE LA MALA CALIDAD

La mala calidad le cuesta dinero a la empresa, y la buena calidad le ahorra. Hoy en día muchas empresas no miden el costo de la mala calidad, y si no es medido, no es posible controlarlo.

A menudo, es más barato suministrar productos y servicios de alta calidad que productos lamentables. La calidad no es el costo de suministrar lo que se produce; es el valor que recibe el cliente de esa producción.

En los Estados Unidos y en la mayor parte del mundo, las personas comenten errores, el equipo no funciona bien, las piezas se rompen, en consecuencia, es necesario comprobar, reparar e inspeccionar las instalaciones y capacitar al personal adecuadamente.

El costo de la mala calidad se define como el costo incurrido para ayudar al empleado a que haga bien el trabajo todas las veces y el costo de determinar si la producción es aceptable, más cualquier costo en que incurre la empresa y el cliente porque la producción no cumplió las especificaciones y las expectativas del cliente.

#### 6.2 EL USO DE LA MALA CALIDAD

Durante los años 60 y 70, el costo de la mala calidad se utilizaba principalmente para medir los costos de fabricación y garantía, pero en los últimos años los directivos se han dado cuenta de que todos los departamentos, tanto de fabricación como administrativos, cometen errores, según estudios recientes, el costo de la mala calidad de las áreas administrativas es en promedio del 20 al 35 por 100 de los gastos

totales de estos departamentos. La mayoría de las empresas aceptan como normales el costo de los errores administrativos y sus consiguientes controles y balances. La aplicación del costo de mala calidad a estas áreas, fija la atención de la dirección en estas pérdidas pasadas por alto.

También es necesario aplicar los sistemas del costo de la mala calidad al impacto que los errores tienen sobre el cliente. Con frecuencia, el costo en que incurre el cliente cuando hay un error puede superar con mucho el costo de reparar el artículo defectuoso.

### 6.3 POR QUE USAR EL COSTO DE MALA CALIDAD

El costo de la mala calidad proporciona una herramienta muy útil para cambiar la forma en que la dirección y los empleados piensan sobre los errores, el CMC ayuda :

1.- Llamando la atención de la dirección, al hablar a los directivos en términos de dinero, les proporciona la información con la que ellos se relacionan. Saca la calidad de lo abstracto y la convierte en una realidad que puede competir eficazmente con el costo y el calendario.

2.- Cambiando la forma en que el empleado piensa sobre los errores y concientizarlos sobre el costo económico que tienen los errores que comenten.

3.- Proporcionando un mejor rendimiento de los esfuerzos por resolver el problema, el costo de mala calidad monetariza los problemas y así las acciones correctoras se pueden dirigir a las soluciones que proporcionen un máximo rendimiento.

4.- Proporcionando un medio de medir el verdadero impacto de la acción correctiva y los cambios realizados para mejorar el proceso, centrándose en el costo de la mala calidad del proceso total, se puede eliminar la suboptimización.

5.- proporcionando un método sencillo y comprensible para medir el efecto que la mala calidad tiene sobre la empresa, y aportando una forma eficaz de medir el impacto del proceso de mejora de la calidad.

#### 6.4 LIMITACIONES DEL COSTO DE MALA CALIDAD

El costo de mala calidad no puede por sí mismo resolver los problemas de calidad u optimizar el sistema de calidad. Es tan sólo una herramienta que ayuda a que la dirección comprenda la magnitud del problema de la calidad, determina con precisión las oportunidades para mejorar y mide los progresos que se están realizando con las actividades de mejora.

El sistema del CMC tiene que ir acompañado de un proceso de mejora eficaz que reduzca los errores que se están cometiendo, tanto en áreas administrativas como en las de fabricación.

## COSTOS DIRECTOS DE LA MALA CAUIDAD

### COSTOS DE LA MALA CALIDAD CONTROLABLES :

Los costos controlables de la mala calidad son aquellos sobre los que la dirección tiene control directo para asegurarse de que sólo los productos y servicios aceptables por el cliente se remiten al mismo. Los costos controlables de la mala calidad se dividen en dos categorías : costos de prevención y costos de evaluación.

### COSTOS DE PREVENCIÓN :

Son todos los gastos realizados para evitar que se cometan errores, o dicho de otro modo, todos los costos implicados para ayudar a que el empleado haga bien el trabajo todas las veces, se miran desde un punto de vista financiero, en realidad no son un costo, son una inversión a futuro.

Los costos típicos de prevención son :

- desarrollo e implantación de un sistema de reunión y presentación de datos.
- desarrollo del plan de control de calidad del proceso
- formación relacionada con la calidad.
- estudio de proveedores.
- implantación del proceso de mejora.
- realización de revisiones del concepto del diseño.
- evitar que un problema se repita.

La mejor manera en que una empresa puede gastar el dinero del costo de la mala calidad es invirtiendo en la acción preventiva.

## COSTOS DE EVALUACION :

Son el resultado de la evaluación de la producción ya acabada y la auditoría de proceso para medir la conformidad con los criterios y procedimientos establecidos, es decir, es todo lo gastado para determinar si una actividad se hizo bien todas las veces.

Los costos típicos de evaluación son :

- auditorías de garantía de calidad del proceso de fabricación.
- inspección y ensayos para determinar la conformidad de los productos o servicios con las especificaciones.
- mantenimiento y calibración del equipo.
- revisión de los diseños terminados.
- revisión de los datos de ensayo e inspección.
- informes y procesado de los datos de la calidad.

La única razón por la que se necesitan los costos de evaluación es porque a menudo la dirección no está del todo segura de que el dinero y tiempo invertido en el costo de prevención es eficaz al 100 por 100 en la eliminación de la posibilidad de error, a menudo las actividades de evaluación tienen lugar demasiado tarde y son demasiado escasas.

#### COSTOS DE LA MALA CALIDAD RESULTANTES :

Los costos resultantes de la mala calidad constituyen la segunda categoría de costos directos de la mala calidad. Incluyen todos los costos en que incurre una empresa que son consecuencia de los errores, es decir, todo el dinero que gasta la empresa porque no todas las actividades se hicieron bien todas las veces, y se les llama costos resultantes porque están directamente relacionados con las decisiones que toma la dirección dentro de la categoría de costos controlables de la mala calidad, y se dividen en dos categorías: costo de los errores internos y externos.

#### COSTO DE LOS ERRORES INTERNOS :

Se define como el costo en que incurre la empresa como consecuencia de los errores detectados antes de que la producción sea aceptada por el cliente de la empresa.

Los siguientes son ejemplos de costos de errores internos :

- desechos y reprocesos durante el proceso.
- cartas vueltas a mecanografiar.
- detección de problemas y reparación.
- otros costos debido a facturas que se pagaron con retraso.
- reinspección y ensayo cuando se detecta que un artículo es defectuoso.

#### COSTO DE LOS ERRORES EXTERNOS :

El productor incurre en el costo de los errores externos porque al cliente externo se le proporciona un producto o servicio inaceptable, es el costo en que incurre la empresa porque el sistema de evaluación no detectó todos los errores antes de que el producto o servicio fuera entregado al cliente.

Los siguientes son ejemplos de costos externos :

- servicios o productos rechazados por el cliente.
- pleitos.
- quejas.
- administración de la garantía.
- formación del personal de reparación.
- tratamiento de materiales devueltos y reparación de productos o servicios defectuosos.
- gastos necesarios para mantener los centros de servicios post venta.

## 6.5 COSTO DE MALA CALIDAD DE LAS INDUSTRIAS DE SERVICIOS

Un sistema de costos de la mala calidad es una parte importante de áreas tales como la banca, instalaciones públicas y gobierno dentro de las industrias de servicios.

Se estima que el costo de la mala calidad de la banca se desglosa de la siguiente manera :

costos de prevención	2%
costos de evaluación	28%
costo de errores internos	41%
costo de errores externos	29%

Se estima que el 17 y 25 por 100 de toda la documentación de un banco, se tiene que reprocesar a causa de los errores, los errores en las cuentas pendientes pueden repercutir sobre los beneficios .

Tal como indican estas cifras, los costos de la mala calidad en las industrias de servicios ofrecen importantes oportunidades para mejorar.

"La corrección de las desviaciones es el punto en que el control puede verse como parte de todo el sistema de administración y es posible relacionarlo con las demás funciones administrativas" 4

## EL CAMO DE LA INSASTISFACCION DEL CLIENTE

La insatisfacción del cliente es una cuestión binaria. Los clientes, o están satisfechos o están insatisfechos, casi nunca se encuentra a uno que esté entre medio.

El nivel de calidad de los productos o servicios que son ofrecidos a los consumidores no ha disminuido, en realidad lo que ha sucedido es que el nivel de expectativas de los clientes ha variado. Hoy día los clientes exigen un producto mucho mejor para satisfacer sus expectativas y demandas.

Al aumentar el nivel de las expectativas del cliente sin ir acompañado de un incremento en la calidad de los productos, los países europeos y norteamericanos han empezado a perder clientes a favor de los países asiáticos, cuando la empresa ha satisfecho a sus clientes, es fácil retenerlos, mientras el producto tenga un precio competitivo o incluso aunque sea un poco más caro, el cliente tiende a quedarse con el producto que tiene un buen historial, pero una vez que se ha perdido la confianza del cliente a causa de estar insatisfecho con el producto, es difícil que vuelva a preferirnos, además, la "infección" se contagia a miembros de su familia y amigos.

## CAPITULO 7

### CALIDAD Y PERSPECTIVAS EN MEXICO

#### 7.1 LAS CUATRO VOCES DE LA CALIDAD TOTAL ALTERNATIVA PARA MEXICO

Hablar de productividad a travez de la calidad total, es algo que en los últimos años ha sido en México un tema de congresos, seminarios, consultorias, premios decretos y experiencias de empresas.

El ejemplo japonés invadió al mundo occidental con esa filosofía que evidentemente ha revolucionado los conceptos, sistemas, herramientas y actitudes hacia el trabajo, con una nueva filosofía en una estrategia integral y permanente de cambio planeado y la mejora continua. Sin embargo, vale la pena revisar el concepto, ahora que nuestro país inicia una nueva etapa de competitividad con la globalización y apertura de mercados.

En razón a lo anterior, reflexionando en cuanto a los resultados alcanzados por los líderes de la calidad total, y hemos encontrado con algunas incongruencias sobre las que debemos meditar y analizar en México para no copiar acriticamente esos modelos, cuando ya han dado muestras de algunas fallas graves para el desarrollo del ser humano y, por ende de la sociedad; en otras palabras, el ser humano al servicio de la calidad total y la productividad en vez de la idea contraria.

Sabemos que derivado de la naturaleza humana, el hombre es perfectible hasta su muerte. Por lo cual sería neurótico por imposible de pretender la meta de "cero defectos" en toda la dimensión de la calidad total .

Es más congruente el objetivo de mejora constante en la empresa con los siguientes parámetros de medición :

- a) Compararse consigo mismo para medir la mejora constante según estándares (crecimiento).
- b) Medir si esa mejora compite y supera los esfuerzos del mejor competidor (ventaja competitiva).
- c) Medir si los resultados de esa mejora satisfacen al cliente superando aún sus expectativas (servicio al cliente).

Bajo el mismo criterio, habría que analizar con más detenimiento la pretendida calidad total que las empresas de este mundo moderno buscan afanosamente; para ello se propone partir de la medición de los procesos y resultados, pero relacionándolos con todo aquello con lo que el ser humano CO- EXISTE y si en todos esos ámbitos de relación, en los cuales las empresas impactan directa o indirectamente. se da el proceso de mejora constante, entonces si podemos afirmar que existe la calidad total sobre una base sólida al servicio del hombre.

Reflexionando sobre el modelo japonés, ¿que ha pasado con ellos desde hace 40 años ?

- 1- De ser un país en ruinas económicas y materiales, se ha convertido en uno de los países más ricos del mundo.
- 2- De ser uno de los países perdedores de la guerra, se ha puesto al tú por tú con los triunfadores y a algunos ya los supero.

3- Inicio imitando, y ahora hasta innova y tiene creatividad.

4- Es líder y ejemplo mundial de "calidad total".

5- Su pueblo es ahora rico, sin carencias materiales, y viaja por todo el mundo.

## LAS VOCES DE LA CALIDAD TOTAL

SISTEMA EN LA  
ORGANIZACION DE SI MISMO DE LO OTRO DE LOS OTROS DE EL OTRO

---

1.el entorno                    ecología cliente  
                                         naturaleza competencia  
                                         flora proveedores  
                                         fauna la rama  
                                         la sociedad  
                                         el gobierno  
                                         sindicatos  
                                         universidades  
                                         otros países

---

2.filosofía y visión        accionistas valores  
                                         acción sueños liderazgo de la directiva  
                                         misión cultura espíritu  
                                         destino organizacional  
                                         creencias  
                                         el cuerpo

---

3. administración analisis

3.1 información cultura  
y conocimiento estadística  
planeación LP.

3.2 estructuras  
leyes  
políticas  
reglamentos  
organización  
sistemas

### 3.4 las tareas

procesos

flujos

valor agreg.

### 3.5 resultados y productos

control servicio

---

4 la tecnología    máquinas y  
                          equipo  
                          instalaciones  
                          valor agreg.  
                          tecnico-cient.

---

### 5 comportamiento

dignidad

colaboradores

sentido de autoestima - obreros    sentido de valores - campesinos

calidad de                    profesionistas

vida                            empleados

líderes

---

## REFLEXIONES RESPECTO AL ESQUEMA ANTERIOR

En la sociedad moderna y materialista se han olvidado algunos aspectos clave de la calidad total que al paso del tiempo pasan factura, algunos ejemplos que se desprenden del cuadro anterior:

### 1 ENTORNO- LO OTRO : Ecología, naturaleza

- No puede haber calidad total si producimos artículos muy bien hechos a satisfacción del cliente, pero que finalmente están dañando el ecosistema, talando bosques para conseguir materias primas, dañar la capa de ozono etc.

### 2 FILOSOFIA- ACCION DIRECTIVA- SI MISMO: El cuerpo

- Seguramente conoce casos de directivos que se suicidan, los que se infartan, los del stress, los neuroticos, angustiados, pero que también producen artículos o servicios de "calidad total" en empresas líderes del mercado de las cuales son directivos o ejecutivos "brillantes"

### 3 COMPORTAMIENTO- SI MISMO : Dignidad personal

- Cuando los directivos hacen de lado sus valores conciencia, voz interior y dignidad para hacer "buenos negocios" contra las reglas de la moral, que se practica solamente en el recinto religioso y en la familia con una incongruencia que provoca disonancia de valores que nos lleva a miedos, enfermedades y frustraciones.

#### 4 EL ENTORNO- LOS OTROS : La familia

- Calidad total a costa de la familia? ,no es posible sacrificar a la familia sistemáticamente para estar al servicio de la empresa. El resultado, divorcios, no ver crecer a los hijos, ser un extraño en casa, con todos los efectos de educación a los hijos y su impacto posterior en la sociedad.

#### 5 COMPORTAMIENTO- LOS OTROS: Los colaboradores

- Sera necesario que exploten en la empresa rebeliones estilo Chiapas?, cuando los "olvidados" digan "basta",dificilmente, pero la forma silenciosa de rebelarse es con la apatia, actitud negativa al trabajo, irresponsabilidad, flojera.

Estos son solo algunos ejemplos que hemos olvidado, las voces de la calidad que no escuchamos, que si bien son también importantes, existe una sobrevaloración de ellas a costa de las olvidadas, quizá la más ensordecedora es la de lograr solamente utilidades en el corto plazo a costa del personal, cliente, naturaleza, familia .

Ahi esta el ejemplo de las sociedades "desarrolladas", la crisis de valores, la crisis familiar, el hombre en miseria espiritual, la destrucción del medio ambiente, la injusticia social, los miedos, las angustias, la desigualdad económica y de oportunidades.

Hacen falta LIDERES que promuevan escuchar las cuatro voces de la calidad total y que ponderen todos sus elementos con un peso humanistico sin olvidar la tecnología y la creación de la riqueza para bien distribuirla a travez de la educación y oportunidades de trabajo para las mayorias, que así puedan crear su propia riqueza y crecimiento integral.

Los mexicanos tenemos ahora la gran oportunidad de aportar al mundo un concepto de productividad equilibrado e integral, ya que mucho de lo que se adolece

en la sociedad moderna lo tenemos en México como un recurso latente a través de los valores y fortalezas culturales los cuales debemos redescubrir y revalorar para el nuevo reto que tenemos por delante.

## EL FUTURO DEL TLC

El voto del congreso estadounidense, el año pasado, sobre el tratado de libre comercio (TLC) fue una opción entre temor y fe en el futuro. Los temerosos preguntaron : ¿beneficiará a la mayoría o a los más poderosos con mayor cooperación en comercio internacional?, ¿la globalización será en detrimento a los intereses nacionales?

El voto fue por la fe, pero la aprobación del TLC y su iniciación el 1 de enero de 1994, no garantizan su éxito. El temor del TLC todavía es abundante y crecerá, a no ser que los que le temen más lo comprendan y se beneficien del mismo.

El resentimiento y el temor normalmente no desaparecen por sí mismos; los problemas que el TLC intento resolver pueden ser fácilmente manipulados en razones para evidenciar su fracaso.

partidarios del TLC deben prestar atención a estas advertencias, así como el precedente del tratado de libre comercio canadiense-estadounidense (TLCCE) de 1988.

Aunque los retos del TLCCE fueron pequeños, comparados con los del TLC, los efectos negativos en Canada por dejar de crecer el temor y las sospechas fueron serios.

No sólo los más pobres en México, sino también los subempleados, empleados desplazados y campesinos en los tres países del TLC pueden convertirse en adversarios poderosos que puedan paralizar o cambiar completamente la promulgación y crear una ruptura sociopolítica. por esta razón, ellos deberían ser los primeros beneficiados del TLC.

Un modelo incubadora del TLC había sido desarrollado en Minnesota desde 1990 a través de la cooperación de sectores privados y públicos. Un centro de investigación del TLC se está formando en el instituto Humphrey de asuntos públicos para perseguir, entre otros objetivos la identificación de oportunidades para empresas pequeñas creadas por el TLC. El grupo Franklin y la Alianza de Comunicaciones y Negocios Internacionales están estableciendo una base de datos en Minnesota que será unida con otras bases de datos en Estados Unidos, México y Canadá. También están formando una red de comunicaciones con soporte en dos supercomputadoras.

La base de datos identificará oportunidades de negocios, socios potenciales, proveedores y compradores. La red de información facilitará intercambios entre socios, compradores, vendedores, fabricantes y distribuidores.

Una red de empresas consultoras en los tres países, liderada por una compañía de Minnesota, ofrecerá servicios consultivos adaptándolos a necesidades individuales, establecerá alianzas estratégicas, beneficiará los servicios personalizados que esta red fue designada a suministrar.

La mentalidad de una nueva América del Norte debe ser desarrollada ; deberá basarse más en conciencia de las economías y culturas de las tres naciones; debe ser guiada por la fe en la complementariedad cambiante de las diferencias en vez de temor en las diferencias. Estos puentes y esta mentalidad suministrarán acceso amplio a las oportunidades del TLC.

## 7.3 LA VIABILIDAD DEL MODELO DE DESARROLLO ECONOMICO EN MEXICO

### ASPECTOS RELEVANTES

En 1986-1987 la crisis económica de México se recrudeció, colocando al país a borde de la hiperinflación y la inestabilidad general.

El dilema que enfrenta nuestro país es permanecer al margen del desarrollo mundial, condenándose así a un rezago permanente, o lograr urgentemente su modernización y vinculación con las corrientes mundiales de inversión, tecnología y comercio.

Por su naturaleza y magnitud, el éxito del proceso de transformación económica se materializan a medida que maduran y se consolidan los cambios emprendidos mientras que los costos son especialmente visibles en las etapas iniciales del proceso.

Uno de los principales factores que han dificultado la reorientación del modelo de desarrollo y la capitalización más rápida de sus beneficios, es el profundo rezago en materia de competitividad de la economía mexicana, producto de 40 años de una política de proteccionismo que aislo al aparato productivo de la competencia externa.

Las condiciones fundamentales para el éxito a largo plazo del nuevo modelo de desarrollo de México son la estabilidad económica y la congruencia y consistencia de la política económica.

El pacto de Solidaridad Económica y sus etapas subsecuentes, han tenido como objetivo central y prioritario la recuperación de la estabilidad macroeconómica, como premisa fundamental para un crecimiento sostenido de la economía.

Los resultados logrados por el programa de estabilización han sido sumamente positivos, la inflación disminuyó de manera consistente hasta alcanzar en 1993, por primera vez en 20 años una inflación inferior a un 10%, sin uso de controles de precio.

El programa de estabilidad ha representado costos para algunos agentes económicos y sectores, pero estos costos han sido menores que los beneficios, e indiscutiblemente más bajos a los que se hubiera incurrido para toda la sociedad si se hubiera mantenido el entorno de inestabilidad económica.

El desarrollo sostenido de la economía mexicana descansa en la modernización integral de su aparato productivo y de las instituciones y marco regulatorio que lo rigen pero en lo cual la estabilidad macroeconómica constituye también un registro esencial.

México ha podido mantener un crecimiento positivo a lo largo del proceso de estabilización, entre 1988 y 1993, la economía creció 16.9% al mismo tiempo que las remuneraciones reales (salarios, sueldos y prestaciones) en el sector manufacturero aumentaron 31.9%.

La economía mexicana se encuentra en una etapa en la cual los sectores más avanzados en su modernización comienzan a generar un mayor crecimiento y empleos, si bien todavía no en la magnitud necesaria para compensar totalmente los que se pierden en aquellos donde los esfuerzos de cambio no han concluido.

Ciertamente, la estabilidad económica y la consistencia y permanencia de las políticas económicas macro, son condiciones necesarias, para el desarrollo económico, pero no son suficientes, especialmente por lo que se refiere a la velocidad y los costos de los ajustes y la transición a la modernidad; es preciso, llevar a cabo políticas específicas que ataquen problemáticas y situaciones particulares de diversos sectores, así como otras esferas tales como la educativa, la tecnológica y la social, entre otras, que requieren la participación de los agentes involucrados, pero que deben estar en consonancia con las políticas económicas generales.

## CAPITULO 8

### LOS SERVICIOS FINANCIEROS EN MEXICO

#### 8.1 LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

Las instituciones financieras competitivas son semejantes en los servicios que ofrecen : cuentas corrientes, tarjetas de credito, cuentas de pensiones individuales, préstamos para el automóvil.

Sus precios son comparativos y, con sucursales bancarias y cajeros automáticos ofrecen a menudo ventajas análogas de ubicación. Incluso pueden parecer iguales . En lo que difieren es en el servicio. Instituciones competidoras pueden ofrecer las mismas prestaciones, pero no ofrecen el mismo servicio. Nadie sabe esto mejor que el cliente.

La calidad de servicio es el gran diferenciador; la calidad de servicio atrae y mantiene la atención del cliente.

El mensaje para las instituciones financieras es claro : la calidad de servicio es un tema central. Una buena calidad gana clientes, una calidad pobre los pierde.

Mientras más y más instituciones financieras se esfuerzan por desarrollar una cultura interna de ventas, sus ejecutivos verán que ventas y servicios son inseparables. Mientras más instituciones acentúan una banca de relaciones como un medio de hacer más negocios con los clientes existentes por un período más largo de tiempo, sus ejecutivos verán que la perfección del servicio es el camino más seguro para que vuelvan los clientes.

Como sabemos estamos en el negocio del servicio. Si la calidad se deteriora, también lo hacen las ganancias. En un negocio de consumo como el nuestro , lo único que nos diferencia es el servicio.

## LA CALIDAD DE SERVICIO

El servicio de calidad es uno de los pocos medios que una institución financiera tiene para diferenciarse suficientemente en el mercado, para conseguir un crecimiento excepcional de negocios y una realización de beneficios. Puede ayudar a disminuir los costes y a aumentar los beneficios a través del ensanchamiento de relaciones, realzamiento de la productividad y reducción de errores. Por tanto, la calidad de servicio es un elemento clave de nuestra estrategia de beneficios.

Aunque los ejecutivos del servicio financiero admiten la necesidad de una gran calidad de servicio, a menudo consideran que los obstáculos para conseguirlo son insuperables, demasiados empleados que tratar, demasiadas transacciones cada día, demasiadas posibilidades de que algo vaya mal. Sin embargo sabemos que una organización financiera sin calidad de servicio no puede competir en este mercado que se expande cada vez más con el exterior TLC.

## §.2 COSTOS DE UN MAL SERVICIO BANCARIO

Pérdida de participación en el mercado : Las instituciones financieras tienen sólo tres métodos para aumentar la participación en el mercado: atraer nuevos clientes, hacer nuevos negocios con los clientes ya existentes y reducir la

perdida de clientes. Por lo tanto un servicio pobre imposibilita la eficacia de servicio en las tres áreas:

- Alto abandono de personal: Las políticas operativas frustrantes para el cliente, colas en las cajas excesivamente largas como resultado del énfasis en el recorte de costes, y condiciones semejantes pueden ser tan molestas para los buenos empleados como para los clientes y causar el abandono de aquellos empleados. Este puede ser un problema particularmente difícil para instituciones financieras, donde el abandono entre ejecutivos de servicio de primera línea es ya bastante alta causa de los bajos salarios y la limitación de oportunidades de ascenso. La mayoría de los empleados preferirían ser parte de una cultura de logros, que les desafiase a entregar todo su potencial y que les reconociese cuando lo hicieran.

Las instituciones con políticas y procedimientos que dificultan el servicio al cliente y sin una cultura interna que enfatice la satisfacción del empleado se enfrentan a dos problemas de servicio. El primero es el hecho de un alto abandono en sí que produce la sucesión inacabable de profesionales en readaptación, cuya estancia en la institución, a su vez, será probablemente corta. El segundo, son los mismos empleados insatisfechos.

Muchos ejecutivos de instituciones financieras pasan la mayor parte de su tiempo resolviendo problemas de servicio. Si un número significativamente mayor de transacciones se realizaran correctamente la primera vez en instituciones tendientes a errores, los ejecutivos tendrían la opción de reducir sustancialmente al

personal o dedicar más tiempo del personal a ventas o servicios extra. Además, las instituciones tienen que vérselas con clientes insatisfechos, cliente que si no son tratados correctamente pueden pasar a ser ex clientes.

De ese modo, los errores de servicio resultan caros no sólo por el coste de su corrección, sino también por su tendencia a provocar el descontento en el cliente. Nos damos cuenta que los costes producidos a largo plazo para enmendar los resultados de una mala calidad superan por mucho los costes de inversión para la adquisición y preparación del personal y la obtención y mantenimiento de los medios necesarios para proporcionar un servicio de gran calidad.

### §.3 CALIDAD DE SERVICIO Y MERCADO

Los beneficios distintivos de un buen servicio y los costes de un servicio pobre hacen que la concientización sobre el servicio sea imperativa en un mercado de servicios financieros intensamente competitivo y carente de normas. Las grandes compañías de servicios compiten tomando como base un servicio superior. Los competidores pueden igualar su línea de servicios gastar más que ellos en publicidad, o reducir más los precios que ellos, pero igualar su dedicación al servicio es difícil. Un buen servicio emana del liderazgo y de una cultura organizativa.

En realidad, las ventas y el servicio son inseparables, en particular la clase de ventas de que se ocupan las instituciones financieras. Los clientes de servicios financieros hoy en día se enfrentan a una serie de productos desconcertantes, centrados en mercados específicos, y similares tanto en naturaleza como en precio a la línea de productos que ofrecen las instituciones de la competencia. La venta de estos productos requiere personal que pueda identificar las necesidades del cliente y elegir entre las ofertas de la institución para proponerle justamente el paquete más apropiado.

En efecto, saber vender es parte de un buen servicio. Ayudar al cliente a encontrar los servicios que exactamente cubrirán sus necesidades, y, hacerlo de un modo profesional y eficiente es buen servicio.

Si las ventas y el servicio van unidos, entonces son también inseparables del concepto de la banca de relaciones, el proceso de atraer, mantener y mejorar las relaciones con el cliente. Una verdadera banca de relaciones implica un gran compromiso de la institución con el cliente y del cliente con la institución. La excelencia en el servicio prepara el terreno a estas relaciones.

Para la institución, los principales beneficios de la creación de relaciones son la retención de clientes y la oportunidad de venderles servicios adicionales. Por lo general, es más rentable vender cinco servicios a un cliente que un servicio a cinco clientes. El cliente multiservicios es menos probable que abandone la institución completamente y más fácil de convencer para un sexto servicio que un cliente nuevo para un primer servicio, y es más rentable servirle en relación con coste por servicio usado.

Un enfoque de servicio que diferencia entre el comprador y cliente:

- Los compradores pueden no tener nombre para la institución; el cliente siempre lo tendrá.
- A los compradores se les sirve como parte de una masa, al cliente se le sirve en una base individual con un cuidado primoroso.
- A los compradores los atiende cualquier empleado disponible, al cliente lo sirven por sus necesidades no rutinarias, un profesional especializado asignado especialmente para él.
- su banquero personal, el que soluciona su problema personal.
- Los compradores no tienen una razón particular para sentir lealtad hacia una institución financiera determinada; el cliente percibe que tiene una relación personal con la institución.

La mayoría de los comerciantes de servicios financieros ahora comprenden que comerciar es bastante más que atraer nuevos clientes a las instituciones.

Los dos caminos para el crecimiento de los beneficios en organizaciones financieras son la eficacia en los costes y la diferenciación. Una calidad de servicio excelente contribuye simultáneamente a ambos objetivos.

La excelencia en el servicio favorece la eficacia de los costes, de la generación y costes al sistema de distribución de servicio. Por tanto sabemos que la realización de un buen servicio la primera vez ahorra dinero directamente, mejorando la productividad, e indirectamente, reduciendo las pérdidas de clientes.

El desarrollo de una cultura de servicio fuerte requiere un esfuerzo en el que participe toda la organización, y por un periodo de varios años, que aerte con la misión fundamental de la organización y la estrategia de negocios. Intervienen muchos factores, incluyendo en el modo de planear las metas, cómo se mide y premia el rendimiento y el tipo de gente que se emplea. Y el establecimiento de esta cultura requiere de líderes en toda la organización que estén obsesionados con la idea de la excelencia de servicios.

#### 5.4 APERTURA COMERCIAL Y COMPETENCIA GLOBAL

La competitividad es la capacidad de una empresa, sector, país o región para acceder con ventajas al mercado. De precio, calidad, diseño y oportunidad de los productos, dependerán su sobrevivencia y desarrollo. El TLC no es sólo comercio, implica el cambio de la cultura empresarial. De acuerdo con el The World Competitiveness Report, 1993 México se ubica en el octavo lugar del grupo de 15 naciones de industrialización reciente. El grado de internacionalización de la economía y las políticas públicas son los factores más favorables de la competitividad mexicana. En cambio, ciencia, tecnología y recursos humanos, son muy desfavorables. Es preocupante nuestra debilidad en el conocimiento, reflejada en la escasa tecnología y la baja escolaridad y capacitación del recurso humano.

Productividad y desarrollo son los momentos cruciales de un círculo virtuoso de generación de riqueza. Para mantenerse competitivo a nivel mundial, es necesario actualizarse constantemente, buscar la mejora continua, transformar a fondo la cultura productiva del país. Los mexicanos debemos comprender la urgencia de incrementar nuestra competitividad y para ello hay que tomar en cuenta que una característica común a todos los líderes mundiales, a las sociedades prósperas es la inversión en las personas.

La puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio en enero de 1994, confirma para México su participación en el competitivo entorno de la economía internacional.

Del precio, la calidad, el diseño y la oportunidad que tengan nuestros productos, dependerán en gran medida la sobrevivencia y desarrollo de las empresas.

De ahí la trascendencia de un tema como el que ahora nos ocupa. El TLC no es solo comercio, es realmente una señal más de un cambio que ya empezó. Implica un cambio en nuestra manera de ver las cosas, de hacerlas, de vivir: toda una modificación de la cultura empresarial.

Sea cual sea la condición de las empresas, trátese de las que tienen un posicionamiento internacional, de las que por sus características e tan ya en la competencia; de las que se encuentran en dificultades, todas, absolutamente todas, están hoy frente al reto de la competitividad y por lo tanto tienen la necesidad de garantizar su sobrevivencia a través de colocar en los mercados sus productos en condiciones que conquisten la preferencia de los consumidores.

La competitividad factor importante en la eficiencia depende en primera instancia tanto de posesión de determinados activos: infraestructura, sistemas financieros, tecnología, gente, como de un proceso consistente en la conversión de estos activos en resultados, en su preservación y en la creación de otros nuevos.

## 8.5 LOS FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD

La competitividad es un fenómeno que depende fundamentalmente de ocho factores:

- La solidez de la economía
- El grado de internacionalización de la economía
- Las políticas gubernamentales
- Los mercados financieros
- La infraestructura
- La capacidad gerencial
- La incorporación del avance científico tecnológico
- Los recursos humanos.

Los factores que más favorablemente influyen en la competitividad mexicana son: el grado de internacionalización de la economía y las políticas públicas. En cambio, factores como ciencia, tecnología y recursos humanos, tienen una incidencia muy negativa. En relación con cada uno de los ocho factores hay fuerzas y debilidades.

En el caso mexicano, las fuerzas tienen principalmente que ver con aspectos como el tamaño de la economía, la estabilidad macroeconómica, el combate a la inflación, la reforma del Estado, el nuevo estilo de política económica, la apertura, el rumbo de la inversión, la dotación de energéticos, las ganancias en productividad, el nuevo sistema de protección a la propiedad intelectual, el tamaño de la fuerza de trabajo, el número creciente de computadoras y los flujos de capital.

Las debilidades están asociadas con algunos de los principales problemas estructurales de la economía y de la sociedad mexicanas que la actual estrategia de modernización no ha logrado solucionar del todo: el rezago en infraestructura y en algunos sectores clave como los servicios financieros y de bienes de capital, la tasa de ahorro interno, los altos costos de capital, la pobre variedad de instrumentos de inversión, el déficit comercial y la escasa diversificación comercial, la productividad total de los factores, la deficiente calidad de los productos, la baja adopción de innovaciones, los reducidos gastos en investigación y desarrollo y la calificación de la mano de obra; también se vinculan los aspectos negativos con factores como un generalizado déficit de mandos medios e ingenieros bien calificados, escasa descentralización, gran discrecionalidad de autoridades y fallas en la aplicación del orden jurídico.

Es preocupante nuestra debilidad en la preparación y calidad del conocimiento, reflejada en la escasa tecnología y la baja escolaridad y capacitación del recurso humano. Sabemos que las sociedades con mayor bienestar hoy, son aquellas que le apostaron su inversión a las personas y no sólo a los recursos naturales o al bajo costo de la mano de obra.

Desde el punto de vista de la formulación de una política productiva orientada a la competitividad, estas debilidades constituyen referentes valiosos para la definición de cuáles son los problemas cuya superación resulta prioritaria.

## PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO

El crecimiento económico puede ser el resultado de una mayor utilización de recursos productivos o de un proceso continuo de incremento de los rendimientos de los factores. En ambos casos, el producto obtenido crece, pero subyacen métodos, objetivos, relaciones de producción distintas y efectos económicos y sociales completamente diferentes. Sólo si el crecimiento se apoya en los mayores rendimientos de los factores productivos cabe hablar de desarrollo. Así, el producto aumenta y la sociedad misma se transforma. Se abren posibilidades inéditas para el surgimiento de nuevas actividades, se modifica el esquema de la división social del trabajo y, en general, las condiciones en que se verifica la vida cotidiana cambian de manera espectacular.

Productividad y desarrollo son los momentos cruciales de un círculo virtuoso de generación de riqueza.

La competitividad es la capacidad de una empresa, sector, país o región para acceder con ventajas al mercado.

Es resultado de la satisfacción de un amplio espectro de condiciones de acceso, tales como:

- El precio, la calidad y la oportunidad de la oferta.
- El mercado.
- Diversos costos directos e indirectos, monetarios y no monetarios.

A diferencia de la productividad, la competitividad es un fenómeno integral de naturaleza macroeconómica y macrosocial.

## TRANSFORMACIONES CULTURALES EN LA COMPETITIVIDAD

Para mantenerse competitivo a nivel mundial, es necesario actualizarse constantemente, buscar la mejora continua, transformar a fondo la cultura productiva del país y por lo tanto tienen que variar:

- Los Valores: La competencia y la calidad deben de sustituir a la homogeneidad y al "ai se va", típicos del México que estamos dejando atrás.
- Las Costumbres: Verbigracia, las relativas a los tiempos y formas de trabajo y descanso.
- Los Conocimientos: La alfabetización tiene que complementarse con el conocimiento científico y técnico desde la matemática hasta la electrónica.
- Las Actitudes: La disciplina debe acompañarse de la iniciativa
- Las Expresiones Estéticas: Las técnicas cambian las posibilidades de transformación de los materiales.
- Las Formas de organización humana: El capataz tiene que ceder su lugar a la organización y la participativa para el logro de metas.

En suma, tiene que variar la cultura productiva en sentido estricto. Esta demanda de cambio cultural es más urgente, si observamos con cuidado nuestro enfoque.

Cuando México estaba cerrado, sin competencia externa, el mercado aceptaba prácticamente todo. Por supuesto que los empresarios y las empresas debían tener un grado mínimo de eficiencia, pero los patrones de exigencia eran blandos y flexibles.

México ya no es así, se abrió. Incorporó la competencia entre los productores dentro y fuera de las fronteras, y por otra parte la sociedad se ha vuelto más exigente. En el México abierto de hoy, los mexicanos estamos sujetos a nuestra capacidad para sobrevivir y los empresarios sujetos a la competitividad para seguir en el mercado, porque el mercado se ha convertido en el principal patrón de medida de la eficacia.

## EL MERCADO Y LA CULTURA EMPRESARIAL

El mercado después de ocho años de apertura, nos exige precio, diseño, calidad y oportunidad en la entrega. Además de un producto satisfactorio, los clientes reclaman servicio. Nos piden artículos que satisfagan sus necesidades y que atendamos muchas necesidades complementarias, derivadas de su actividad y su tendencia a la comodidad. Las que proporcionan productos y servicios en esas condiciones de exigencia, son las empresas exitosas del presente.

Todo esto es un estado mental, una actitud, una realidad que a la vez es una visión, que busca la mejoría permanente en todo lo que existe. Por esta razón, es importante insistir en la necesidad imperiosa de que también cambie la cultura empresarial.

Ahora la cultura empresarial requiere de un constante esfuerzo de adaptación a un entorno siempre cambiante y de la aplicación de nuevas teorías y métodos. Si en el pasado se veía a la capacitación como un gasto necesario para adaptar a los trabajadores a los procesos de las empresas en lo mínimo indispensable para obtener su disciplina y coordinación con los demás hoy se tiene que ver la capacitación como una inversión indispensable en todos los niveles de la organización.

La empresa tiene que:

- Acrecentar los conocimientos de sus colaboradores, desde el Director General hasta el último de sus supervisores, sobre los procesos productivos u organizativos.
- Generar la actitud de iniciativa en sus colaboradores para el mejor aprovechamiento de las tecnologías cada vez más sofisticadas y caras.

- Lograr la más intensa participación posible de quienes actúan en medio de un proceso complejo, pero a la vez con márgenes amplios de libertad dentro de la empresa.
- Obtener la colaboración efectiva en la interdependencia de quienes realizan labores en cadenas en distintos niveles de aptitud y habilidad.

La calidad, productividad y competitividad no se logran sólo trabajando más horas, se tiene que trabajar mejor.

Es más una actitud mental: hacer las cosas creativa y sistemáticamente, económicamente y con gran atención en los detalles, de tal manera que el resultado siempre sea el mejor.

En este competido y competitivo mundo, es absolutamente importante tener esta actitud de buscar siempre superarse.

Las principales razones por las cuales los empresarios deben de invertir en recursos humanos son: la nueva tecnología, la apertura de la economía mexicana, la competencia por los mercados internos y externos, la complejidad creciente de los procesos, las nuevas exigencias de los clientes. Todas estas realidades exigen el incremento de la productividad para la competitividad. Es claro que no hay incremento de la productividad sin personal preparado para ello, sin una colaboración dentro de la empresa donde la iniciativa, la inventiva, la participación y la colaboración la haga posible, sin un incremento sostenido de los conocimientos de los colaboradores para su participación en la empresa.

## LA INVERSIÓN EN LA GENTE COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD

Ver a la gente como factor en la competitividad debe ser concebido como cambio cultural y debe ser una perspectiva profundamente articulada con los procesos educativos de toda la sociedad. Así hacemos constar que la variable más importante en la economía, la cual debemos de atender en primer lugar y que debemos considerar siempre al final de todo proceso productivo es la gente.

El cambio en la calidad de los recursos humanos es un esfuerzo de largo plazo, difícil de lograr y lento en sus resultados visibles, pero una vez en la dirección adecuada, es la más sólida manera de mejorar la competitividad y, en consecuencia el nivel de vida de una nación. Al mejorar los individuos su calidad intrínseca, la sociedad en su conjunto se energiza y evoluciona con gran sinergia y velocidad.

Con la entrada en vigor del TLC, los mexicanos debemos de comprender la urgencia de incrementar nuestra competitividad, ya que el éxito de nuestra sociedad ahora incorporada en la economía mundial no se producirá sin ese indispensable avance en el cambio de mentalidad que favorezca la evolución y mejoría integral del individuo como condición indispensable del progreso de la sociedad en su conjunto.

La aprobación del TLC, nos colocó en el umbral de un nuevo horizonte que nos exige redoblar esfuerzos para ser más competitivos.

La Economía Mexicana se prepara día con día para enfrentar con éxito los retos que plantea la apertura comercial ante una economía mundial que obliga a replantear los esquemas tradicionales de producción, comercialización y promoción.

La aprobación del TLC nos ha fijado una fecha límite para ser eficientes la cual se cumplirá en quince años, que es el período máximo de desgravación. Los TLC son instrumentos que otorgan a las economías la certidumbre de reglas permanentes, que alientan la inversión, la creación de empleos y mayores escalas de producción.

## 5.6 EL TLC Y LA APERTURA BANCARIA

Con la apertura y entrada en vigor del TLC se abrió, la puerta de México a los bancos extranjeros que están obligados a presentar sus solicitudes antes de que termine Julio. Los bancos extranjeros dispondrán de un volumen de negocios no superior al 8% del capital bancario mexicano. Y hasta 1999 la participación extranjera subirá aun 15% de este mercado.

Atraídos por el TLC, más de 20 bancos estadounidenses, europeos y japoneses intentan abrir sucursales en México, por lo que la SHyCP preve publicar los nombres de los aspirantes extranjeros:

E.U: Manhattan Bank, Chemical Bank, Bank of America, Bank One, Public National, Bank of New York, Bank Trust, American Express, Well Fargo, First Interstate Bank, Bank of Boston, Capital, J.P. Morgan, Citibank entre otros.

CANADA: Royal Bank of Canada, Banco de Montreal.

ESPAÑOL: Banco de Santander

FRANCES: EL Societe Generale, Banque National de Paris además de los japoneses Bank of Tokio y Tokai Bank así como otros europeos.

Esto indica que en breve terminará un capítulo de la historia de los bancos Mexicanos que durante décadas actuarón sin verdadera competencia y con actitudes que irritaban a los empresarios por sus políticas crónicas de altas tasas de interés y un servicio insuficiente que contrasta con los considerables beneficios logrados con los banqueros nacionales.

## CALIDAD

La administración a través de la calidad, trata de establecer requisitos claros, de enseñar a las personas a entenderlos, de proporcionar las herramientas necesarias y de insistir en su cumplimiento.

Condiciones para lograr la calidad:

1) Cumplir con los requisitos. Los individuos deben saber en que consisten sus trabajos, lo que se espera que hagan y cómo se les va a medir por ello. Esto es que los servicios que se prestan deben ser exactamente lo que la publicidad dice que son.

2) Prevención. Cada persona debe conocer el contenido de su puesto y estar capacitado para desempeñarlo. Deben emplearse mediciones para determinar la necesidad continua de mejoramiento y los recursos que se dedican a ello.

3) No se permiten desviaciones. Cuando la calidad se define como el cumplimiento con los requisitos, no da lugar a niveles de calidad, todo debe realizarse con miras a cumplir las promesas. Sólo entonces los individuos podrán depender unos de otros.

4) Medición del incumplimiento. La falta de cumplimiento de estos conceptos y estas políticas debe medirse en términos financieros, así como de satisfacción del cliente. No hacer las cosas como es debido cuesta muchísimo dinero.

## LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA COMPETITIVIDAD

El factor humano es el recurso de mayor valor en una organización ya que impulsa los cambios y agrega el "toque mágico" para lograr la tan anhelada competitividad.

Para que el personal se involucre e identifique con los objetivos de la empresa, es necesario proporcionarle entrenamiento y actualización en un ambiente laboral favorable. Además el factor económico, las prestaciones, una adecuada estructura de escalafón, la comunicación de los directivos con los subalternos, la capacitación y desarrollo, y la participación del personal en la toma de decisiones, son aspectos fundamentales para lograr la motivación del personal. Es necesario considerar a los trabajadores como un factor clave, hacerlos sentir parte de la empresa, y borrar la imagen de que los directivos son los elementos más importantes en la organización.

La principal estrategia para ser competitivos debe enfocarse a una metodología de calidad total; esto comprende modernización tecnológica, una estrecha relación entre cliente y proveedor, y, evidentemente, un nivel de vida aceptable para el personal.

El éxito o fracaso de cualquier estrategia que se emprenda depende de la dirección de una empresa "Sólo se dan cambios si la cabeza lo decide", por lo que es el centro de todos y el responsable del 95% de los errores de una organización.

## CAP. 9. LA CRISIS MEXICANA DE DICIEMBRE Y SUS EFECTOS ECONÓMICOS SOBRE LA CALIDAD

El 17 de diciembre de 1994, el pueblo mexicano, despertó ante una enorme realidad, el peso mexicano se devaluaba y se desataba la peor crisis económica de nuestra historia, las reservas en dolares del banco de México, que eran aproximadamente 30,000 millones de dolares, llegaban a menos de 4,000 millones. las cifras económicas que todo mundo hablaba en el sexenio salinista se venían abajo, aunado a la crisis política y social que esto generó, como la sustitución del secretario de Hacienda por haber provocado la devaluación al dejar al libre mercado la paridad peso-dollar; la ruptura política entre Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo, provocó gran escándalo nacional e internacional.

La detención del hermano del expresidente, Raul Salinas de Gortari, por estar involucrado en el asesinato de Jose Francisco Ruiz Massieu, fue el detonador para la ruptura entre el presidente saliente y el entrante, aunado a querer responsabilizarlo de una crisis por los "errores de Diciembre", que el expresidente Salinas Provocó al negarse a una devaluación a tiempo por no convenir a sus intereses, ya que buscaba la presidencia de la O. M. C. , que no llegó a cristalizar afortunadamente.

El partido en el poder, perdió la gubernatura de el estado de Jalisco, que paso a poder de la oposición, estas son muestras de un sistema caduco, que ya no da para más, producto de más de 65 años de monopolizar el poder.

En conclusión, este es el México que nos tocó vivir y al que tendremos que sacar adelante en beneficio de las futuras generaciones.

" segun Michael Camdesus, director del F.M.I., pronostico que nuestro país, registrara este año una reducción en su crecimiento, pero el severo retroceso sentara bases solidas para su recuperacion en los proximos años. " 5

La inflación a venido creciendo desde que se dasato la gran crisis, hasta la fecha en forma alarmante, según las estimaciones oficiales no a sido tan grave , pero de acuerdo a las estimaciones hechas por organismos privados autónomos, dan cifras muy por encima de las oficiales.

Aunado a esto, la tasa de desempleo a venido incrementandose cada día con mayor fuerza, existe un verdadero ejercito de desempleados y subempleados, además de que el gobierno dio el golpe de gracia con la declaratoria en quiebra de la empresa ruta-100 en forma arbitraria e ilícita, agravando aún mas el problema ya existente.

" Herminio Blanco Mendoza, secretario de comercio, admitió que de enero a la primera quincena de marzo, los precios de los productos de la canasta básica , han aumentado un 14.4 %, mientras que el indice nacional de precios al consumidor solamente avanzo un 11.5 % " 6

La situación en nuestro país en realidad es alarmante y corresponde a los jóvenes encontrar soluciones razonables y realizar el mayor esfuerzo para lograr una mejor patria para todos los mexicanos, y poder lograr un crecimiento real y sostenido con bases solidas y no con alfileres como estaba sostenido el anterior esquema de crecimiento salinista.

Dentro de toda esta problemática, es necesario que sepamos aprovechar las oportunidades que esta crisis nos deja, al subir el valor del dólar, nuestras exportaciones bajan de precio, y somos más competitivos, por lo tanto, debemos hacer las cosas de la mejor manera y con calidad total, para poder afianzarnos en el mercado y crear fidelidad hacia nuestros productos o servicios y poder sortear la crisis al tener nuestro mercado seguro .

Ahora es cuando debemos poner nuestro mayor esfuerzo para hacer mejor las cosas y poder salir adelante, porque que caso tiene hacer las cosas a medias y no poder vender o colocar nuestros servicios en el mercado, esto provocaría un mayor rezago sobre nuestros competidores y al no generar recursos nuestra empresa, esto iba a provocar un recorte masivo de personal si no es que el cierre de nuestra fuente de trabajo, por lo que yo considero que en tiempos de crisis debemos trabajar todavía mejor que antes.

En este esquema, se preparan fusiones estratégicas entre instituciones financieras que vendrían a poner la competencia más difícil para todos, por lo que es importante considerar lo que dije al principio de este ensayo, debemos trabajar con calidad y ser mejores para no salirnos del mercado y pasar a engrosar las filas del desempleo, ya de por sí enorme .

" La comisión nacional bancaria estima que cuando se logre la estabilización de las principales variables financieras, veremos alianzas estratégicas de instituciones del interior y del exterior del país, con intermediarios mexicanos que vendrían a reforzar la salud del sistema y la competitividad del mismo " 7

## OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

El objetivo de este trabajo es mostrar un panorama de lo que representa la calidad total en una organización de servicios financieros y las ventajas que se pueden obtener al aplicarlo correctamente.

Así como mostrar las perspectivas que representa para nuestro país, la puesta en práctica de un buen programa de calidad total, y las metas que podemos alcanzar, al tomarle mayor importancia a este aspecto.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ante el servicio deficiente que actualmente presta la banca comercial mexicana, y ante la inminente apertura comercial (TLC), con la entrada de bancos extranjeros a nuestro país, la banca mexicana está en la disyuntiva de mejorar para sobrevivir o salir del mercado.

Razon por la cual en algunas instituciones están aplicando programas de calidad total, mejor atención al cliente y una mayor capacitación al personal, para que así, al prestar un servicio de calidad, la banca retenga a sus clientes, que es en sí, la estrategia que las instituciones toman como prioritaria, y evitar la fuga de inversionistas, lo que representaría un duro golpe a la economía de México, ya que al tener menores clientes los bancos tendrían que reducir a su personal, aumentando el desempleo, que ya es alarmante en nuestro país.

Por lo tanto, el problema fundamental que tienen los bancos, es no perder el terreno ya ganado, y así poder enfrentar desde una posición competitiva, la nueva competencia internacional que vendrá a nuestro país en un corto tiempo.

## CONCLUSIONES

--EL PAPEL QUE REPRESENTA LA CALIDAD TOTAL EN LA PREFERENCIA DE LOS CUEN- TOS DE UNA INSTITUCION DE SERVICIOS FINANCIEROS MUNICIPALES ES DETERMINANTE PARA SU SOBREVIVENCIA Y PERMANENCIA EN EL MERCADO.--

## RETENER ES CANAR

Uno de los retos más importantes con que las empresas tendrán que enfrentarse es el satisfacer completamente a clientes cada vez más informados y exigentes. Aun cuando su nivel actual de servicio podría ser excelente, este nivel deberá mejorar continuamente si desean seguir, por lo menos, manteniendo sus clientes actuales. El tipo de competencia internacional traerá como consecuencia, mercados que no estarán dispuestos a perdonar deficiencias, malos tratos, altos precios; es decir mercados cada vez más competitivos.

Por lo tanto debemos reconocer que los clientes son la razón de ser de cualquier empresa, mantener satisfecho al cliente es la condición necesaria para poder mantener la empresa en existencia continua.

Pero como sabemos la realidad es otra, la mayoría de empresas dedican la mayor parte de su tiempo en el diseño e implantación de estrategias a la obtención de nuevos clientes. Se gastan millones de nuevos pesos en atraer nuevos clientes, con publicidad, propagandas, rifas, premios etc. y, sin embargo, cuando llega el cliente no se le atiende. Sin embargo, antes de empezar con estrategias diseñadas para la obtención de mayor participación de mercado, y por ende en la mayoría de los casos, un incremento en la rentabilidad de las empresas vía disminución en sus gastos de operación.

Una buena estrategia de retención de clientes debe enfocarse en aquellos factores que reduzcan su deserción.

## FACTORES QUE AFECTAN LA LEALTAD DE LOS CLIENTES

- Habilidad de los empleados para tomar decisiones
- Cajeros eficientes y competentes
- Tasas de interés competitivas
- Servicio del personal administrativo amistoso
- Adecuada explicación de reglas y políticas por parte del personal bancario
- Acceso a servicios bancarios muy limitados.

Estos son algunos de los varios factores que existen la banca y que influyen en la pobre calidad de servicio que se presta al consumidor es decir al cliente.

## ESTRATEGIAS DE RETENCION DE CLIENTES

Una estrategia de retención de clientes debe incluir por lo menos las siguientes fases:

### CUANTIFICACION DE LA RETENCION.

Es muy difícil cuantificar las mejoras en la satisfacción de los clientes, pero es fácil cuantificar cambios en las tasas de retención de clientes. Como puede ser que, el cliente sigue comprándonos servicio pero en menor cantidad, ya que se encuentra utilizando varios proveedores a la vez, y, por lo tanto es necesario que se analice la tendencia para tomar cualquier medida necesaria.

## RETROALIMENTACION DE CLIENTES Y EX CLIENTES

Una de las mejores inversiones consiste en obtener información de nuestros clientes actuales y que sin incurrir en costos podemos obtener una buena información para mejorar el servicio.

Unicamente debemos de buscar la forma adecuada para explotar esta información. Fués muchos de los clientes no se quejan porque creen que no servirá de nada, o tal vez creen que se les criticará, o simplemente no les gusta escribir, o le a enfarse personalmente etc. Por eso la empresa debe facilitar el proceso de quejas, hacerlo fácil y amigable para este tipo de clientes.

### ANALISIS DE QUEJAS

La información que se obtiene de ex clientes puede resultar valiosísima si se procede a un análisis apropiado. Los clientes desertan algunas veces por causas que se encuentran dentro del control de la empresa y otras por cuestiones que no pueden evitarse.

Un análisis adecuado de las quejas puede revelar que solamente unas pocas causas son las culpables de la mayoría de los problemas.

### CREACION DE BARRERAS AL CAMBIO

Además de identificar las causas principales de quejas y deserción de los clientes, la empresa debe contruir barreras para que nuestro cliente se vaya con la competencia. Y una forma de hacerlo en la banca es venderle varios servicios a un cliente en el mismo banco (cheques, ahorros, tarjeta de crédito, préstamo hipotecario etc.) Aun cuando el servicio sea más barato en otro banco el cliente dudará cambiarse de banco por ese solo servicio.

## ECONOMIAS DE RETENCION

Es muy importante que la banca vea la necesidad de invertir en programas o estrategias diseñadas para incrementar la retención de los clientes actuales. Los beneficios a obtener generalmente exceden a los costos involucrados. Ya que no se puede dar el lujo de seguir perdiendo clientes, aún cuando la única razón sea que cuesta mucho más reemplazar un cliente que se va, que el retenerlo.

El costo de perder clientes no solamente incluye el valor presente de las utilidades que se obtendrían durante todo el periodo que se le hubiera podido tener como cliente; todavía más importante es el daño que tales clientes pueden hacernos al empezar a transmitir sus experiencias negativas con amigos y conocidos.

## RETENCION DE EMPLEADOS

Se ha encontrado una relación directa entre la retención de los empleados y la retención de los clientes. La organización debe detectar sus buenos empleados para educarlos, entrenarlos y darles cada vez más responsabilidad; todo esto aunado con incentivos que los motiven a seguir colaborando con la empresa.

Los clientes notan cuando los empleados están a disgusto con la empresa, los cuales están dando un servicio pobre al cliente por no estar contentos con la organización.

El empleado que quiera seguir trabajando con la empresa, debe ajustarse a los nuevos requerimientos en el mercado, esto es que el empleado además de ser eficiente en lo que hace, tiene también que entregarlo de buena manera. El empleado del ahora tiene que saber cómo resolver situaciones diferentes que les presenten los clientes.

## LIBERTAD DE DECISION A LOS EMPLEADOS

Una de las estrategias es la de motivar a los empleados para que estos usen su iniciativa e imaginación. También, se considera necesario lo siguiente:

Liberar a alguien del control riguroso de las instrucciones, reglas, políticas y órdenes, y darle a esa persona libertad para tomar responsabilidades por sus ideas, decisiones y acciones, es liberar recursos y habilidades ocultas que de otra forma hubieran permanecido inaccesibles para ambos, el individuo y la organización.

Desafortunadamente muchas organizaciones no educan a sus empleados, ya que consideran que estos después se irán con la competencia, y por lo tanto sale muy costoso educarlo.

Fero lo que no se dan cuenta es que la ignorancia es más costosa, y si los empleados se van con la competencia, entonces puede ser que la misma sea más eficiente en detectar el verdadero valor de los empleados y solamente les esté pagando lo que valen, esto es, el dar más educación a los empleados, generalmente trae consigo mayor responsabilidad y la responsabilidad trae asociada consigo mayor riesgo. Es necesario que los empleados también se vean premiados por el riesgo adicional que toman, de otra manera serán los competidores quienes premien a nuestros buenos empleados.

## POR QUE LA NECESIDAD DE CAMBIO?

- \* COMPETITIVIDAD EN CALIDAD Y COSTOS NACIONAL E INTERNACIONAL
- \* SITUACION FINANCIERA, TECNOLOGICA Y ACTITUD EN MEXICO
- \* COMPETENCIA MUNDIAL CADA VEZ MAS SEVERA
- \* LO QUE CUESTA DINERO SON LAS COSAS SIN CALIDAD
- \* EJECUTIVOS CON LIDERAZGO PARA CREAR UN MEXICO MEJOR
- \* EL CAMBIO CULTURAL DE ACTITUD EXIGE PERSISTENCIA
- \* ACTITUD DE NO ACEPTAR FALLAS....MENTALIDAD DE CERO DEFECTOS
- \* ELIMINAR EL "AHI SE VA".
- \* NO BUSCAR CULPABLES.. SINO LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS
- \* CONGRUENCIA ENTRE LO QUE DIGO Y LO QUE HAGO.

## HABITOS PRODUCTIVOS

- TENER UNA ACTITUD POSITIVA
- TENER CONFIANZA EN UNO MISMO
- TENER ENERGIA
- ACTITUD DE "HACERLO HOY"
- SER DILIGENTE
- SER DECIDIDO
- TENER ANIMO
- SER AUTO DISCIPLIANDO
- SER ENTUSIASTA
- ACTITUD DE "DIME COMO SI" V'S. "POR QUE NO"

- USAR SENTIDO COMUN
- SER AGRESIVO (NO CONFUNDIR CON AGRESION)
- TENER CAPACIDAD DE CONCENTRACION
- ESTAR FISICAMENTE RELAJADO
- PUNTUALIDAD
- HABLAR CON AUTORIDAD Y CONVENCIMIENTO
- SER PERSISTENTE
- CREATIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD
- TENER EMPATIA
- TENER PACIENCIA.

Estos son algunos de los muchos hábitos, que podemos implementar en el proceso de mejoramiento de la calidad que a la larga se convierten en mayor productividad y rentabilidad dentro de la organización (SERFIN).

## POR QUE CALIDAD TOTAL EN SERFIN

La experiencia ha demostrado que en las empresas de servicio el "Costo de la No Calidad" equivale en promedio a 35-40% del costo anual de operación.

Para Banca Serfin el "Costo de la No Calidad" en 1992 representó aproximadamente USD 350 a 400 millones.

Sin embargo, no necesitamos invertir en el mediano plazo mas de USD 120 por empleado a fin de pagar por un sistema completo orientado hacia la prevención.

Para el Grupo Financiero Serfin, ello representaría aproximadamente USD 2.5 millones. El cual significaría para el Grupo Financiero Serfin una reducción del "Costo de la No Calidad" de aproximadamente USD 150 A 200 millones.

## FACTORES QUE GENERAN COSTOS EN EL GRUPO

- El no dar seguimiento a quejas y sugerencias de clientes
- El no diseñar adecuadamente los productos y servicios
- Las caídas del sistema en las sucursales
- Los errores en los estados de cuenta
- El incumplimiento de sus proveedores
- El simple despilfarro en materiales y papelería.

## APLICACION DE LA CALIDAD TOTAL EN EL GRUPO FINANCIERO SERFIN

### ETAPA I CONCIENTIZACION

- Sensibilizar a los mandos directivos y gerenciales sobre la importancia de implementar la calidad total en Serfin.
- Desarrollar concursos de nuevas ideas
- Realizar encuestas sobre la calidad del servicio entre nuestros clientes (externos) y el personal que los atiende.

### ETAPA II EL INICIO

- Sesión estratégica de orientación sobre la calidad
- Consolidar a nivel grupo el comité guía de la calidad
- Realizar un diagnóstico sobre áreas de oportunidad a fin de seleccionar un área funcional para comenzar
- Dentro de esta área :
  - Impartir el primer seminario a sus directivos
  - Estructurar la red de calidad
  - Dar a conocer el compromiso con la calidad
  - Planear y aplicar el proceso de mejora

## CASE III. MEJORA CONTINUA

- Extender el proceso a otras áreas
- Mejorar continuamente los procedimientos de trabajo a través de:
  - El uso adecuado de las técnicas de calidad total
  - La retroalimentación continua con los clientes (externos/internos)
- En las áreas en donde ya se inició el proceso :
  - Implementar un centro de sugerencias para empleados
  - Formalizar la central telefónica "línea 800" para clientes externos

## CONCLUSIONES

Un compromiso del grupo financiero Serfin con la calidad total requiere de persistencia e involucramiento personales de todos los empleados, particularmente la alta dirección.

A fin de incrementar su competitividad, el grupo financiero Serfin debe consolidar de inmediato el proceso de mejora continua a través de la calidad total.

Para ello requerimos de la Dirección General :

Su autorización para formalizar la implantación .

Y de la alta dirección, su participación y apoyo sostenidos.

# ANEXOS

## ENTORNO DE LA EMPRESA

LA EMPRESA, SE ENCUENTRA UBICADA AL ORIENTE DE LA CIUDAD, EN LA DELEGACION IZTACALCO, EN DONDE SE ENCUENTRA UN GRAN NUMERO DE EMPRESAS, A LAS CUALES EL BANCO LES DA SERVICIO, Y UN GRAN NUMERO DE USUARIOS EN FORMA INDIVIDUAL.

EN BASE A ESTO, DEL TOTAL DE NUESTRA POBLACION, SE TOMO UNA MUESTRA AL AZAR, FORMADA POR 400 INDIVIDUOS, A LOS CUALES SE LES APLICO UN CUESTIONARIO, EN DONDE SE LES PREGUNTABA AQUELLOS ASPECTOS EN LOS CONSIDERABAN DEFICIENTES POR PARTE DEL BANCO. LOS RESULTADOS OBTENIDOS QUEDARON PLASMADOS EN LAS SIGUIENTES GRAFICAS, DE LAS CUALES PODEMOS DEDUCIR QUE UNO DE LOS MAYORES PROBLEMAS QUE EL BANCO PRESENTA ES EL HORARIO REDUCIDO QUE TIENE Y LAS LARGAS FILAS QUE TIENEN QUE HACER LOS CLIENTES, OTRO ASPECTO RELEVANTE ES QUE MUCHAS DE LAS QUEJAS PRESENTADAS POR LOS CLIENTES, SON POR ERRORES COMETIDOS POR LOS EMPLEADOS EN LA CAPTURA DE LOS DATOS DE LAS OPERACIONES QUE REALIZAN LOS CLIENTES.

LAS RECOMENDACIONES QUE SE HACEN , ES QUE SE MANEJE UN HORARIO EN DONDE LOS CLIENTES PUEDAN SATISFACER SUS NECESIDADES . OTRO ASPECTO ES QUE SE DEBEN DAR CURSOS INTENSIVOS DE CAPACITACION A LOS EMPLEADOS PARA QUE NO COMETAN ERRORES INVOLUNTARIOS Y AFECTEN NUESTRA IMAGEN CORPORATIVA.

SERVICIOS DE REDUCCION DE DEMANDA  
PORCENTAJE DE DEMANDA

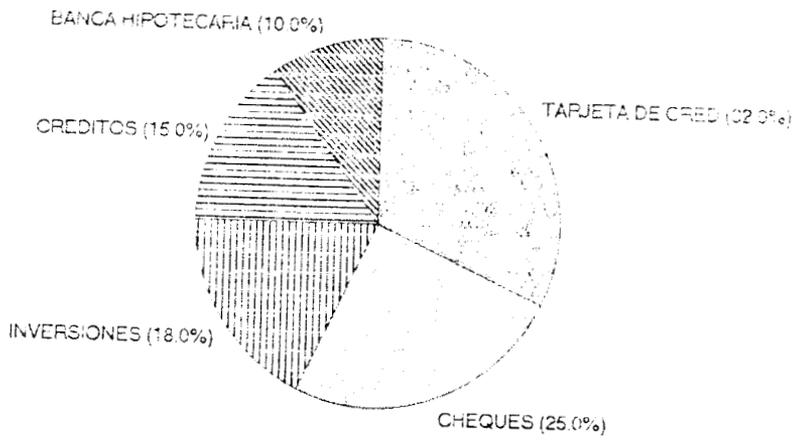


GRAFICO 2

SERVICIOS PROBLEMATICOS  
PORCENTAJE POR SERVICIO

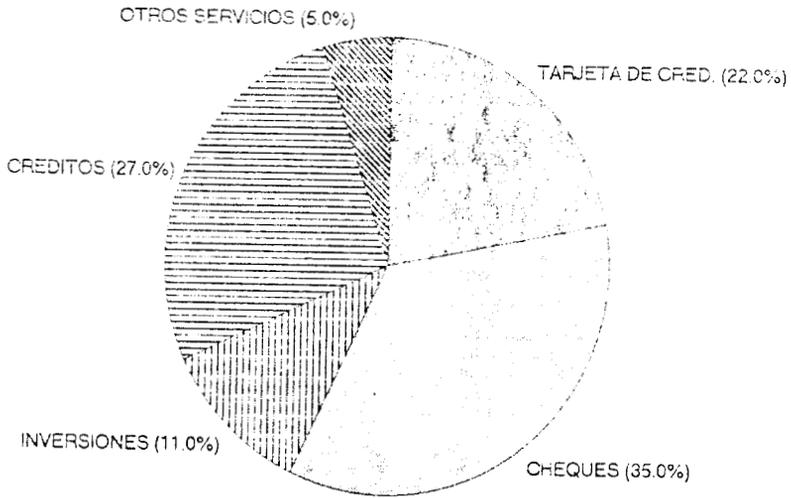
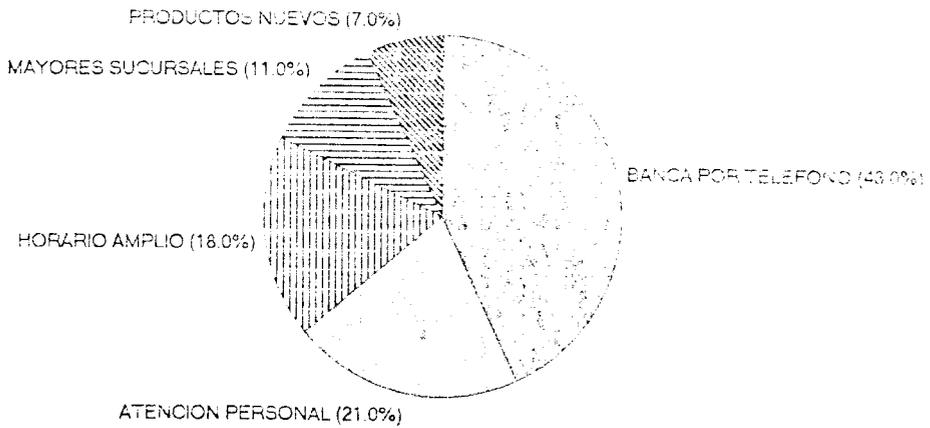


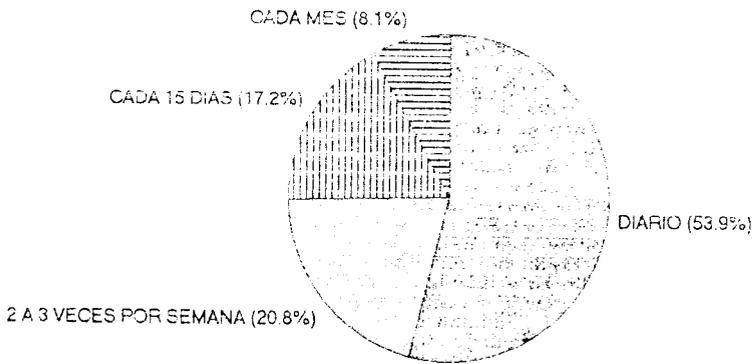
GRAFICO 1

QUE TIPO DE SERVICIO PREFEREN  
PORCENTAJE DE PREFERENCIA



GRAFICA 4

FRECUENCIA DE VISITA AL BAÑO  
PORCENTAJE POR TIEMPO



GRAFICA 3

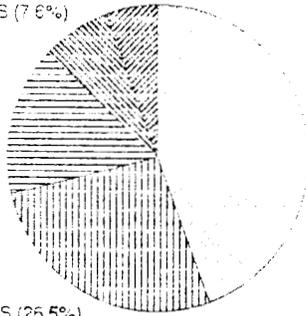
MAYORES PROBLEMAS  
PORCENTAJE POR RUBRO

NO TENER HORARIO SABATINO (5.5%)  
CAJAS POCO AGILES (7.8%)

MUCHO TIEMPO DE ESPERA (15.9)

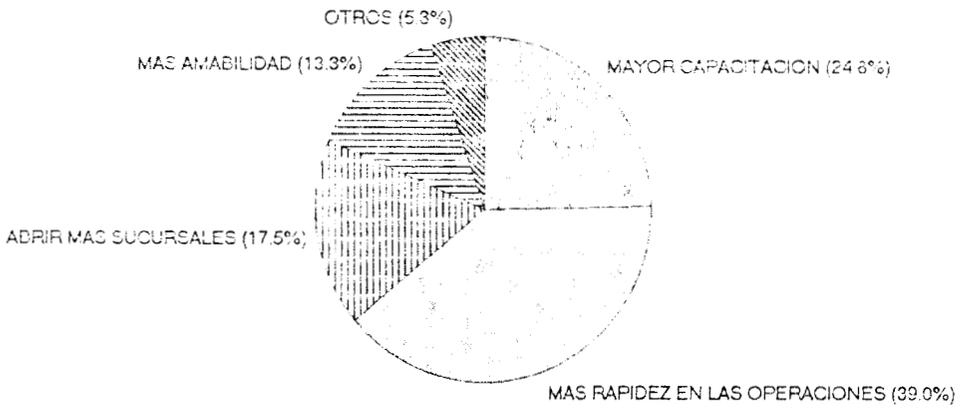
MALA ATENCION (44.8%)

COBROS EXCESIVOS (26.5%)



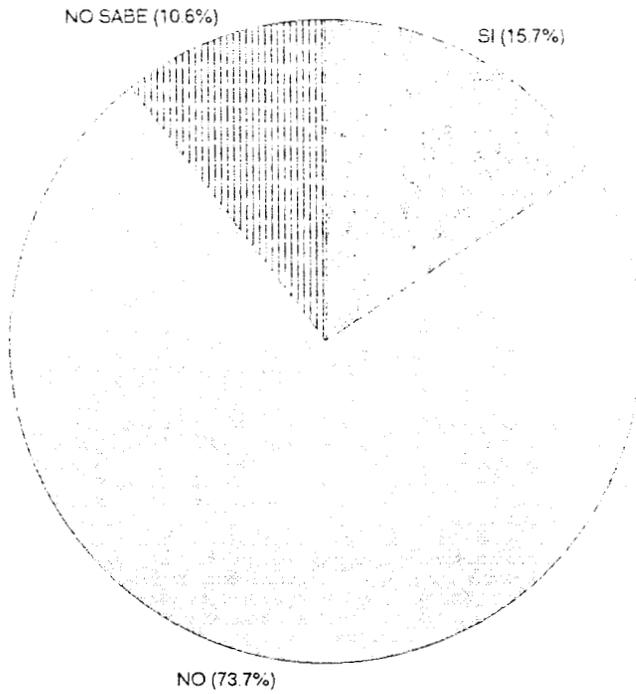
GRAFICA 6

COMO MEJORAR EL SERVICIO  
PROPUESTAS DE LOS CLIENTES

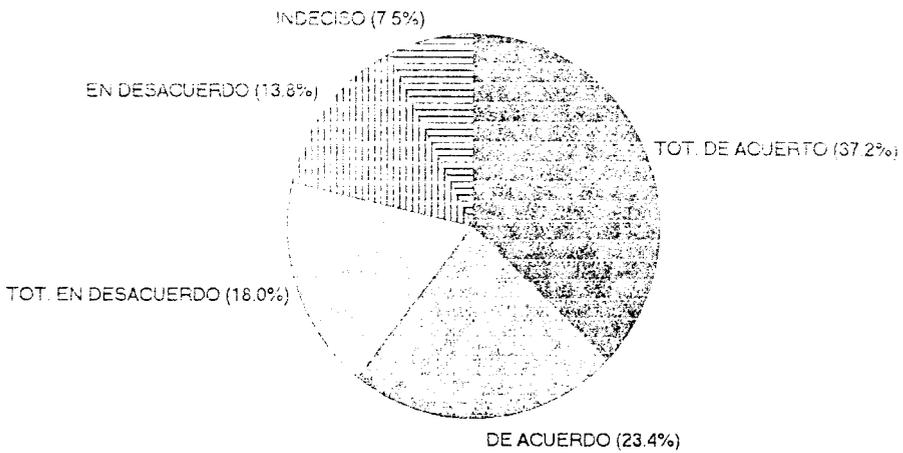


GRAFICA 7

CAMBIA A UN DE TAVOS?  
PORCENTAJES



GRAFICA 8  
PREFERENCIA DEL SERVIDOR



## BIBLIOGRAFIA

- Revista excellentia  
colegio de graduados en alta dirección  
vol. 4 numero 38 ,Mexico 1994
  
- Revista ejecutivos de finanzas  
Enero de 1993, México.
  
- Revista ejecutivos de finanzas  
Marzo de 1994
  
- Revista ejecutivos de finanzas  
Mayo de 1994
  
- Revista ejecutivos en finanzas  
agosto de 1994
  
- Total quality management  
Oakland, John S.  
New York, 1990  
Heinemann Professional Publishing
  
- El costo de la mala calidad  
H. James Harrington  
Díaz de Santos, Madrid, 1990

- Calidad Integral, empresarial e institucional  
Ernesto Mercado Ramírez
  
- Calidad de servicio  
Leonard L. Berry, David R. Benned, Carter W. Brown
  
- Revista Expansion  
Agosto 17 de 1994
  
- Revista expansión  
Noviembre 18 de 1992
  
- Management Today en español  
Noviembre 1992
  
- Management Today en español  
Marzo 1994
  
- Management Today en español  
Junio 1994
  
- El control Total De La Calidad : como una estrategia de comercialización.  
Gomez, Saavedra, Eduardo.  
Bogotá, Colombia, Legis 1991.
  
- Control Total De La Calidad.  
AV. Feingenbaum  
Mexico, CECSA, 1987.

- Quality control and Industrial state:  
Duncan Acheson Johaston, New York, 1964
  
- ¿ Que es el control total de la calidad ?  
La modalidad japonesa  
Kaoru Ishikawa  
Ed. Norma, Colombia, 1986
  
- Calidad, productividad y competitividad  
Deming, New York, 1989.
  
- Calidad de vida en el trabajo : antiestress y creatividad  
Turcotte, pierre regis  
Mexico, trillas, 1986
  
- Calidad total en la gestión de servicios  
Zeithaml, Valery A, A. Parasuram, Leonard L. Berry  
Madrid, Diaz de santos 1993
  
- Hablemos de Calidad 96 preguntas a Crosby  
Crosby Phillip B.  
Mexico, 1989, Mc Craw Hill.
  
- El liderazgo  
Phillip B. Crosby  
Mexico. Mc Craw Hill.