

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

✓ **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

LIC.

✓ **CARRERA: ADMINISTRACIÓN**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

✓ **“CALIDAD TOTAL EN LOS SERVICIOS AL CLIENTE EN LAS
INSTITUCIONES BANAMEX Y BANCOMER EN IZTAPALAPA EN LA DECADA
DE LOS 90's”**

POR:

✓ **DELGADILLO DÍAZ NIDYA**

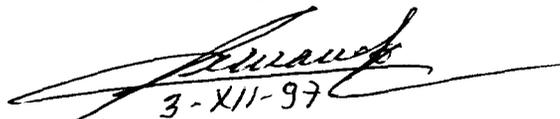
GORDILLO AGUILERA MA. ELENA

MATRICULA:

93323336

93324975

ASESOR DEL SEMINARIO


3-XII-97

M.A. FERNANDO OLVERA HERNANDEZ

DICIEMBRE DE 1997

JUSTIFICACIÓN

Este tema "CALIDAD TOTAL EN LOS SERVICIOS AL CLIENTE EN LAS INSTITUCIONES BANAMEX Y BANCOMER EN IZTAPALAPA EN LOS 90's", fue elegido gracias a la lectura de revistas y al taller de Calidad Total que es interesante y que fue impartido en la Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa.

Nos pareció interesante, puesto que es cierto que casi siempre se habla de la calidad, pero con respecto a la fabricación de productos, es decir que esta calidad se tiene en los procesos de producción, pero no solo ahí se necesita, sino también se le debe brindar al cliente a la hora de ser atendido por personal de la empresa.

Muchas veces los encargados de tomar las decisiones de las organizaciones se preocupan más por el cómo obtener ganancias, no tomando muy en cuenta que una manera de obtenerlas es dando un buen servicio y atención al cliente, pues haciéndolo, el cliente puede servir de publicidad (publicidad de boca a boca), para el producto.

Además en las revistas también se habla de calidad como algo a lo que se le debe de dar mucha importancia, ya que hay mucha competencia y si no se tiene calidad, es posible que la competencia se gane a los clientes.

INDICE

JUSTIFICACIÓN	
INTRODUCCIÓN.....	7
I. ORIGENES Y ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL.....	10
A) Breve introducción histórica del control de calidad.....	10
B) Calidad Total.....	20
1. Operar sin calidad.....	21
2. Filosofía de la calidad total.....	22
3. Calidad desde la perspectiva del cliente.....	22
4. Etapas del modelo de la calidad total.....	23
II. CALIDAD EN LOS SERVICIOS.....	25
A) Principios de la calidad de servicio.....	30
B) Comunicación en el servicio al cliente.....	34
C) La percepción del cliente.....	37
D) Las etapas del servicio.....	40
E) Reconocimientos y motivación al personal.....	41
III. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	44
A) Servicio como ventaja competitiva.....	48
1. Las tres estrategias genéricas.....	48
B) Principios para la dirección por calidad.....	50
C) Cero defectos.....	53
1. Partes de la planeación de cero defectos.....	53
2. Caza de errores.....	54
D) La gestión de la calidad.....	57
1. 14 puntos para la gestión.....	58
E) Estrategias para mejorar la productividad.....	65
1. Perfil de la empresa con éxito en los 90's.....	70

2. Algunas bases para competir tomando como base al cliente y a la competencia.....	74
IV. TRABAJO DE CAMPO.....	78
A) Los bancos.....	82
B) Banamex.....	83
C) Bancomer.....	96
D) Gráficas de las respuestas de las encuestas.....	105
E) Conclusiones.....	110
GLOSARIO.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	115
HEMEROGRAFIA.....	117

INTRODUCCIÓN

Debido a la crisis por la que han venido pasando muchos países del “tercer mundo”, entre ellos el nuestro, parece que cada vez con más frecuencia, la alta dirección de las empresas debe tomar en cuenta varias cuestiones. Tal crisis en la calidad/productividad y, por ende, en la competitividad no sólo afecta a México, de hecho, hay indicadores de que en países como Corea, Singapur, Taiwán, Malasia y Hong Kong, está surgiendo una nueva ola “japonesa” que también amenaza a países altamente industrializados.

Las razones por las que hay que buscar la calidad son muchas y variadas. Desde el punto de vista de las personas podríamos mencionar que es indispensable mejorar su calidad de vida dentro y fuera del trabajo; pensamos que los obreros y campesinos y, en general, los empleados, están insatisfechos con su ingreso per capita, con las oportunidades que se les brindan y que hay demasiados mexicanos aburridos ya de las muchas instituciones incompetentes, pues hasta a veces son designados al puesto, por favoritismo más que por capacidad.

Vivir en una cultura del desperdicio, del “ahí se va”, del “no hay”, de mucho trabajo sin frutos apreciables, no va ayudarnos. Los mexicanos debemos hacer cambios en nuestras maneras de operar y, en muchos casos, en valores tradicionales que se nos enseñaron con quién sabe qué propósitos ocultos.

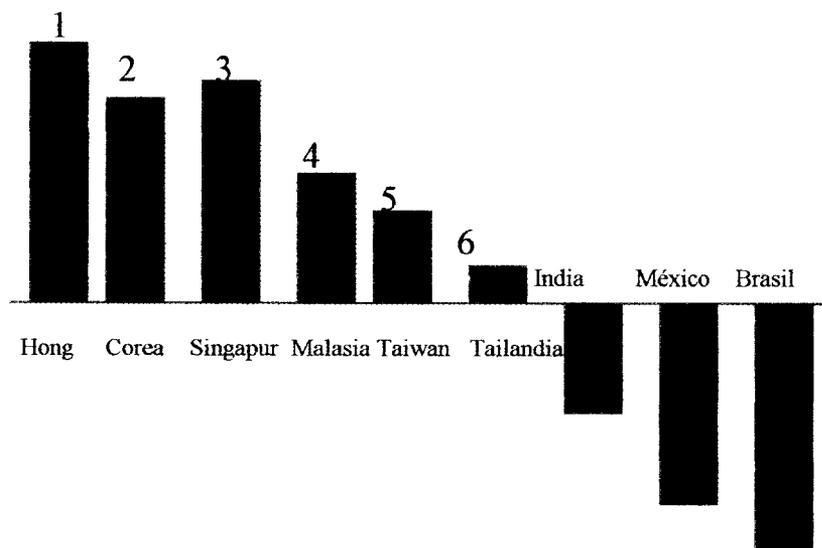
En México, cuando menos, no podemos seguir desperdiciando recursos naturales ni el tiempo de la gente en toda clase de actividades. En este sentido, tampoco podemos seguir tirando materia prima o tener tantos

rechazos en producción o manufactura, ni repetir una y otra vez cartas, oficios, etc., o visitar varias veces una oficina para arreglar asuntos. Y, definitivamente, no podemos por ejemplo recibir turistas en un aeropuerto siempre en reparación, en salas en las que no funciona el aire acondicionado, con vistas aduanales y de migración que trabajan con lentitud irritante.

Es importante notar que hemos vivido en una transición y que la política de comercio exterior estaba orientada a los precios oficiales, a los permisos previos y a los altos aranceles, que deberán ser sustituidos por eficiencia, calidad y precios competitivos.

Revisaremos, en algunos puntos como podemos llegar a tener calidad y una posición competitiva para demostrar una vez más la necesidad de la calidad y, por ende, de la productividad y de los costos adecuados.

Encontramos que nuestro país se ubica de nuevo en el octavo y penúltimo lugar, ya que, a pesar de la abundancia de nuestros recursos humanos, tenemos un bajo nivel de capacitación y orientación vocacional, factores necesarios para apoyar los requerimientos de un entorno altamente competitivo; esto es:



En este trabajo también se mencionan varias ideas de grandes figuras, entre ellas se encuentran Philip B. Crosby, Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum Kaoru Ishikawa y Joseph M. Juran, quienes son las figuras más notables acerca del dominio de la calidad. En 1931, por ejemplo, fue Juran quien sistematizó los conceptos y técnicas desarrolladas hasta entonces, haciéndose llamar una especie de apóstol de la calidad, pues a través de viajes, conferencias, seminarios, publicaciones, etc., llevó a la calidad hasta el último rincón del mundo occidental industrializado.

Por otra parte, la mayoría de los errores humanos son acusados por falta de atención, más bien que por falta de conocimientos. La falta de atención ocurre cuando suponemos que el error es inevitable. Si examinamos con cuidado esta situación y nos comprometemos a hacer un esfuerzo consciente y constante para desempeñar bien nuestras labores desde la primera vez, daremos un paso gigante hacia la eliminación de las correcciones, desechos y reparaciones que incrementan los costos y limitan las oportunidades individuales.

I. ORÍGENES Y ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL.

A) Breve introducción histórica del control de la calidad.

El control de calidad moderno, o control de calidad estadístico (CCE) como lo llamamos hoy, comenzó en los años 30 con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el Dr. W. A. Shewhart, del Bell Laboratorios.

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

La producción norteamericana durante la guerra fue muy satisfactoria en términos cuantitativos, cualitativos y económicos, debido en parte a la introducción de calidad estadístico, que también estimuló los avances tecnológicos. Podría decirse que la segunda guerra mundial la ganaron el control de calidad y la utilización de la estadística moderna. Ciertos métodos estadísticos investigados y empleados por las potencias aliadas resultaron tan eficaces que estuvieron clasificados como secretos militares hasta la derrota de Alemania nazi.

En el campo de la administración el Japón también estaba al tanto, pues utilizaba el método Taylor en ciertas áreas. (El método Taylor, el cual exigía que los obreros siguieran especificaciones fijadas por los especialistas y en esa época ese enfoque se consideraba muy moderno.

El control de calidad dependía enteramente de la inspección, pero ésta no era cabal para todos los productos. En aquellos días el Japón seguía compitiendo en costos y precios pero no en calidad. Seguían siendo la época de los productos “baratos y malos”.

Una vez derrotado en la segunda guerra mundial, el 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.

Cuando las fuerzas norteamericanas desembarcaron en el Japón, tuvieron que afrontar un gran obstáculo : las fallas frecuentes en el servicio telefónico. El teléfono japonés no era un medio de comunicación confiable. El problema no se debía únicamente a la guerra que acababa de terminar, sino que la calidad del equipo era desigual y deficiente. Viendo estos defectos, las fuerzas norteamericanas ordenaron a la industria japonesa de comunicaciones aplicar el control de calidad moderno. Además, tomaron medidas para educar a la industria. Este fue el comienzo del control de calidad estadístico en el Japón: mayo de 1946.

Dichas fuerzas de ocupación impartieron sus enseñanzas a la industria japonesa transfiriendo el método norteamericano sin ninguna modificación apropiada para el Japón. Esto creó algunos problemas, pero los resultados fueron bastante prometedores y el método norteamericano prontamente se difundió más allá de la industria de las telecomunicaciones.

Durante ese período 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 y la Ley de Normas Agrícolas

Japonesas (NAJ) en 1950. Al mismo tiempo, se instituyó el sistema de marca NIJ con base en la Ley de Normalización Industrial.

El sistema de la marca NIJ dispone que ciertas mercancías pueden llevar la marca NIJ 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.

El Grupo de Investigación en Control de Calidad.- La Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ) es una entidad privada constituida por ingenieros y estudiosos, que se formó en 1946. En 1949 la UCIJ estableció su Grupo de Investigación en Control de Calidad (GICC) con miembros procedentes de las Universidades, las industrias y el gobierno. Su objetivo era efectuar investigaciones y difundir información sobre el control de calidad. Los miembros buscaron una manera de racionalizar las industrias japonesas a fin de exportar a ultramar productos de calidad y elevar los niveles de vida del pueblo japonés. Para lograrlo, se propusieron aplicar el control de calidad a las industrias japonesas.

El Grupo de Investigación en Control de Calidad realizó su primer Curso Básico de CC en septiembre de 1949. Se reunió tres días al mes durante un año, para un total de 36 días, con ingenieros de las industrias

como oyentes principales. (Cuando se dictó el segundo Curso Básico de CC la duración se modificó a seis días mensuales durante un período de seis meses. Hoy el curso básico sigue siendo de seis meses pero las reuniones mensuales durante cinco días.)

Después del primer curso se comprendió que la química, la física y las matemáticas son universales y aplicables en cualquier parte del mundo. Pero en el caso del control de calidad, como en todo lo relacionado con “control”, están en juego factores humanos y sociales. Por buenos que sean los métodos norteamericanos y británicos, no pueden importarse al Japón sin primero modificarlos. Era preciso, pues, crear un método japonés. A partir del segundo curso, los miembros del GICC elaboraron sus propios textos y evitaron las obras traducidas.

El seminario del Dr Deming.- En 1950 la UCIJ realizó un seminario cuyo conferencista fue el Dr. W. Edwards Deming de los Estados Unidos. Fue un seminario sobre el control de calidad estadístico para gerentes e ingenieros y su duración fue de ocho días.

Los temas del seminario fueron:

1. Cómo mejorar la calidad mediante el ciclo de Planear, Hacer, Verificar, Actuar.
2. La importancia de captar la dispersión en las estadísticas.
3. Control de procesos mediante el empleo de cuadros de control y cómo aplicarlos.

Las conferencias fueron claras y directas, y beneficiaron no solo a los auspiciadores sino a todos los oyentes. Hubo un seminario especial de un día para presidente y altos gerentes de empresas en Hakone, con el

propósito de hacerles comprender la importancia del control de calidad en sus empresas.

El Dr. Deming, experto reconocido en el campo del muestreo, es la persona que introdujo el control de calidad en el Japón.

En los años 50 se puso de moda en las fábricas japonesas el control de calidad moderno o control de calidad estadístico, con una amplia difusión de los métodos estadísticos, cuadros de control e inspección por muestreo. Más en la Práctica esto dio origen a varios problemas como:

1. Los empleados experimentados, que siempre había confiado en su experiencia y su sentido común, se quejaban de que no podían emplear los métodos estadísticos.
2. Para manejar una planta la empresa tenía que fijar normas en cuanto a niveles de tecnología, trabajo e inspección.
3. Para su aplicación, el control de calidad requería datos, pero éstos eran muy escasos.
4. Los métodos de muestreo y división no se empleaban correctamente en la recopilación de datos.
5. A veces se instalaban dispositivos de medición y registradoras automáticas para recopilar datos.

Estos problemas eran los mismos que las fábricas japonesas ya habían tenido antes de la segunda guerra mundial. Pero la falla también estaba de parte de quienes deseaban promover el control de calidad moderno. Esta experiencia enseñó que:

1. Es cierto que los métodos estadísticos son eficaces, pero se había exagerado su importancia.

2. La normalización progresó en cuanto a normas sobre productos y materias primas, normas técnicas y normas laborales, pero seguía siendo pro forma.
3. El control de calidad seguía siendo un movimiento de los ingenieros y obreros en las plantas.

Era obvio que se necesitaba ayuda. Afortunadamente, el Dr. J. M. Juran respondió a la invitación de la UCIJ y llegó a Japón por primera vez en 1954. Dictó seminarios para gerentes altos y medios, explicándoles las funciones que les correspondían en la promoción del CC.

Los gerentes japoneses habían demostrado escasa comprensión e interés cuando los jóvenes miembros del Grupo de Investigación en Control de Calidad les había explicado el CC. Pero el Dr. Juran, con su fama mundial, fue más convincente.

El Dr. Juran marcó una transición en las actividades de control de calidad en el Japón: Si antes se habían ocupado principalmente de la tecnología de la planta, ahora se convirtieron en una inquietud global de toda la gerencia. El control de calidad estadístico impulsado principalmente por ingenieros tiene un límite. La visita del Dr. Juran creó un ambiente en que se reconoció el CC como un instrumento de la gerencia. Así se abrieron las puertas para el establecimiento del control total de calidad tal como la conocemos hoy.

El control de calidad o garantía de calidad se inició con la idea de hacer hincapié en la inspección. Para no despachar productos defectuosos, la inspección tiene que ser bien hecha (ésta sigue siendo la práctica predominante en los Estados Unidos y Europa Occidental).

Poco después de introducir el control de calidad al Japón en la posguerra, abandonaron este enfoque. Si se producen artículos defectuosos en diversas etapas del proceso fabril, no bastará la inspección estricta para eliminarlos. Si en vez de acudir a la inspección se deja de producir artículos defectuosos desde el comienzo, en otras palabras, si se controlan los factores del proceso que ocasionan productos defectuosos, se ahorrará mucho dinero que de otra manera se gastaría en inspección.

Habiendo comprendido que éste era el enfoque correcto, se abogó, en los años de la posguerra, por una garantía de calidad que hiciera hincapié en el control del proceso de fabricación. Este siguió siendo un concepto esencial, pero últimamente nos ha parecido que es inadecuado, ya que las normas de calidad se elevan constantemente de acuerdo con las expectativas crecientes del consumidor.

Por mucho que se esfuerce la división de manufactura, será imposible resolver los problemas de confiabilidad, seguridad y economía del producto si el diseño es defectuoso o los materiales son mediocres. Para resolver estos problemas es indispensable controlar todos los procesos relacionados con el desarrollo, planificación y diseño de nuevos productos. Se necesita, pues, un programa de control de calidad cuya aplicación sea más amplia que en el pasado.

Para aplicar desde el comienzo la garantía de calidad en la etapa de desarrollo de un producto nuevo, será preciso que todas las divisiones de la empresa y todos sus empleados participen en el control de calidad.

Si el programa de control de calidad hace hincapié en el proceso de fabricación, la participación se hace extensiva a las líneas de ensamblaje,

a los subcontratistas y a las divisiones de compras, ingeniería de productos y mercadeo. En una aplicación más avanzada del control de calidad, se indica que; la participación ya tiene que ser a escala de toda la empresa, esto significa que quienes intervienen en planificación, diseño e investigación de nuevos productos, así como quienes están en la división de fabricación y en las divisiones de contabilidad, personal y relaciones laborales, tienen que participar, sin excepción.

En esta fase, la división de mercadeo cumple un papel significativo porque es la “ventana” a través de la cual se escuchan las opiniones de los consumidores. Estas opiniones deben incorporarse desde el comienzo, en las etapas de planificación del producto, para que éste responda a las verdaderas necesidades de los consumidores.

El círculo de CC.- En la fabricación de productos de alta calidad con garantía plena de calidad, no hay que olvidar el papel de los trabajadores. Los trabajadores son los que producen, y si ellos y sus supervisores no lo hacen bien, el CC no podrá progresar. La educación de los trabajadores en materia de CC es sumamente importante, si bien en los años 50 esa educación se consideraba prácticamente imposible. No era difícil educar a los ingenieros y empleados directivos mediante seminarios y conferencias, pero resultaba imposible manejar al gran número de supervisores y dirigentes de grupo. Además, éstos estaban dispersos por todo el país. No era fácil empezar a educarles.

Después se resolvió el problema utilizando los medios de comunicación masiva; en 1956 se comenzó un curso de CC por correspondencia para supervisores, valiéndonos de la Radiodifusora Japonesa de Onda Corta. En 1957 la Radiodifusora Japonesa NHK

empezó a difundir los programas dentro de su programación educativa. El programa fue bien recibido por el público y se vendieron 110 000 ejemplares del texto, mucho más de lo previsto. Después de este éxito, en 1960 la UCIJ publicó una monografía titulada *A Text on Quality Control for the Foreman (A y B)*, que sigue vendiéndose muy bien.

Dentro de la celebración de su décimo aniversario, la revista *Statistical Quality Control* publicó tres ediciones especiales en marzo de 1960: una para supervisores, una para consumidores y una para maestros de secundaria, la primera de las cuales tuvo especial acogida. Al publicar esta revista se sostuvo que las actividades de control de calidad debían efectuarse bajo el nombre del círculo de CC, por dos motivos.

Primero, la mayoría de los supervisores no estaban acostumbrados a estudiar. Si pudiéramos lograr que estudiaran por su propia cuenta, al menos estarían motivados para ayudarse, y estimularse mutuamente. La solución era formar grupos que leyeran la revista de manera rotatoria, asegurando la continuidad.

Segundo, la lectura sola no le haría mucho bien al CC. Todo lo estudiado debía ponerse en práctica en el lugar de trabajo de cada persona. Los métodos estadísticos que las personas aprenderían estudiando la revista tendrían que aplicarse en la situación laboral.

A fin de abrir nuevas oportunidades para el desarrollo mutuo, se organizó en 1962 la Conferencia anual de CC para Supervisores, y al año siguiente se formó la Conferencia de Círculos de CC.

En abril de 1965, tres años después del impulso inicial, solamente se habían registrado 3700 grupos que practicaban actividades de CC. La

insistencia en cuanto al carácter voluntario del esfuerzo, obviamente había sido un obstáculo en este sentido.

Pero, el progreso logrado de esta manera fue conveniente. Para que el movimiento perdure es necesario evitar la obligatoriedad y hacer hincapié en el voluntarismo. A la larga, es preferible el progreso gradual que los fracasos resultantes cuando el movimiento obedece a órdenes superiores. A veces la ruta más lenta es la que lleva al éxito. Cuando algunos círculos de CC mostraron señales de gran éxito, las empresas que no los tenían se apresuraron a imitarlos.

La calidad total es una actitud intelectual y vital dirigida a remover todas las energías de la empresa en busca de unos niveles excelentes de respuesta a las necesidades de los clientes. Ahora bien algunos autores como Stora y Montaigne toman en cuenta que la totalidad se refiere a:

- Todas las funciones que intervienen en la vida de un producto o de un servicio.
- Incluye el producto y los cuatro elementos del producto; que son precio, producto, plaza y promoción.
- Se refiere a la totalidad de las fases del ciclo vital de dicho producto o servicio.
- Todo el personal debe estar involucrado en el esfuerzo.
- Se deben de poner en juego todos los recursos necesarios para prevenir las fallas.
- Debe tomarse en cuenta la totalidad de las necesidades de los clientes para lograr su satisfacción total.

Entonces la calidad total tiene dos características importantes:

- 1.- Abarca todo aquello que es susceptible de aportar mejoras a la satisfacción del cliente.
- 2.- Es un proceso dinámico que no tiene fin.

Además algunas de las recomendaciones que debemos tener en cuenta son que se debe de hacer todo bien a la primera, pues así el personal que se dedica a la fabricación de un producto o realización de un servicio se siente satisfecho y además satisfacer las necesidades del cliente a la primera sin errores da una buena imagen a la empresa.

B) Calidad total.

La calidad total no se refiere sólo al producto o al servicio en sí mismo; significa lograr la excelencia en cada etapa del proceso de producción, comercialización y en la prestación del servicio, con el propósito de satisfacer al cliente. La calidad total implica calidad en los objetivos, en los sistemas, en la operación, en la información y en el desempeño del trabajo de las personas.

La importancia social del comercio radica en ser el enlace entre los productos y los consumidores. Su nivel de eficiencia influye en la estructura general de precios y en el abasto.

Una sociedad que aspira a lograr los más altos niveles de calidad requiere no sólo de ciencia y tecnología, recursos financieros e infraestructura en el sector productivo; los necesita también dedicados a los servicios, y especialmente en el comercio.

En las empresas de servicios ha surgido la preocupación por la calidad en la atención que recibe el cliente, constituyéndose en la estrategia principal para la operación del negocio.

El comerciante debe informarse acerca de los canales de distribución más eficientes y funcionales; manejar la cantidad y variedad de productos que satisfagan las expectativas y necesidades del cliente; estar al día en alternativas financieras y de asociación que le permitan comprar a mejores precios; y operar sistemas administrativos que le faciliten analizar oportunamente la información relevante para la planeación y toma de decisiones.

El comerciante que labora con calidad, tendrá en cada cliente a su principal promotor para aumentar sus ventas y utilidades.

1. Operar sin calidad.

En el desarrollo de sus actividades, las empresas muestran diversas actitudes negativas que influyen en la calidad de los productos y servicios que ofrecen. A grandes rasgos se pueden identificar como siguen:

- Aceptar los errores como normales. Los errores y defectos son inevitables.
- Corrección en vez de prevención.
- La calidad no se entiende en forma clara. La calidad no es lo que yo crea o suponga, es lo que el cliente desea en productos y servicio.
- Se desconoce el costo del desperdicio. La actitud de que los errores y defectos de los productos son normales y aceptables provoca desperdicio.

- Se atribuyen los errores y defectos a causas externas. Se responsabiliza a malos proveedores y/o a clientes excesivamente exigentes.

2. Filosofía de la calidad total.

Una empresa que se compromete con la filosofía de la calidad total debe adoptar los siguientes principios:

1. - Satisfacer los requerimientos de los clientes.
2. - Establecer una vinculación efectiva y compromiso real con los clientes o usuarios.
3. - Prevenir errores en lugar de detectar fallas. No trabajar más, sino más inteligentemente.
4. - Hacer las cosas bien desde la primera vez.
5. - Aceptar que el mejoramiento es continuo.
6. - Reconocer que el recurso más valioso de la empresa es su gente.

La calidad debe ser evaluada.

3. La calidad desde la perspectiva del cliente.

La calidad es lo que el cliente "reconoce" en nuestros productos y servicios. Dentro de los aspectos que el cliente evalúa destacan los siguientes:

- Desempeño: entendido como el cumplimiento esperado de las características principales del producto o servicio.

- **Características secundarias:** elementos asociados al producto o servicio que le proporcionan un valor adicional.
- **Apariencia:** involucra aspectos relacionados con la imagen del producto o servicio.
- **Apego a especificaciones:** es el grado en que el producto o servicio cumple con las normas de calidad establecidas o con lo ofrecido.
- **Durabilidad:** es el tiempo de vida útil del producto o el período de vigencia del servicio contratado.
- **Servicio:** se refiere a la disponibilidad, cortesía, destreza, eficiencia y garantías proporcionadas al cliente durante la venta.
- **Confiabilidad:** se relaciona con la probabilidad del buen funcionamiento o seguridad en la prestación del servicio.
- **Calidad percibida o beneficio obtenido:** es el nivel de satisfacción de las necesidades o expectativas de los clientes que se traduce en la información que lo orientará en sus nuevas compras.

4. Etapas del modelo de la calidad total.

Para cumplir con la calidad en una organización Philip Crosby propone cumplir con ciertas etapas entre ellas están:

1. - Compromiso del dueño y de la administración para cambiar de actitud.
2. - Organizar el proceso de mejoramiento.
3. - Establecer claramente los requisitos de calidad a partir del conocimiento en detalle de la demanda de los clientes.
4. - Medición del costo de no trabajar con calidad. Calcular el costo de las devoluciones y sus consecuencias.

5. - Concientizar al personal para trabajar con calidad y convencerlo de los beneficios.
6. - Capacitación permanente para el desarrollo en todos los niveles en la organización.
7. - Detectar, solucionar y prevenir los problemas que afectan la calidad; en particular seleccionando y desarrollando proveedores.
8. - Constancia. Tener perseverancia para alcanzar las metas.
9. - Mejoramiento continuo, reafirmar el compromiso por la calidad e iniciar de nuevo el proceso con ventaja de haber enriquecido el desarrollo del negocio.

II. CALIDAD EN LOS SERVICIOS

En este segundo capítulo se menciona la actividad económica, de la cual se derivan los servicios, continuando con precisar varias formas de clasificación de los servicios, aportados por algunos autores, con el fin de tener una visión de las similitudes y diferencias entre los mismos.

Ahora bien, la actividad económica es la que tiene como fin satisfacer las necesidades humanas por medio de los bienes y servicios. La actividad económica se clasifica en 3 sectores que son:

Primario (agricultura)

Secundario (industria)

Terciario (servicios)

En este caso el sector que nos interesa es el sector terciario, que es el conjunto residual de actividades cuyo producto final no es un bien material, son intangibles, no se pueden revender, ver, oler o tocar, no se puede hacer una demostración efectiva de los servicios, además no se pueden almacenar, no son transportables.

El contenido del servicio es lo que se le entrega al cliente, siendo que el canal de entrega de dicho servicio es el sistema socio-técnico a través del cual se entrega dicho servicio, y cuando este llega a través de varios canales de entrega, se le va a llamar sistema de entrega del servicio al conjunto de canales.

Los servicios se clasifican tradicionalmente en:

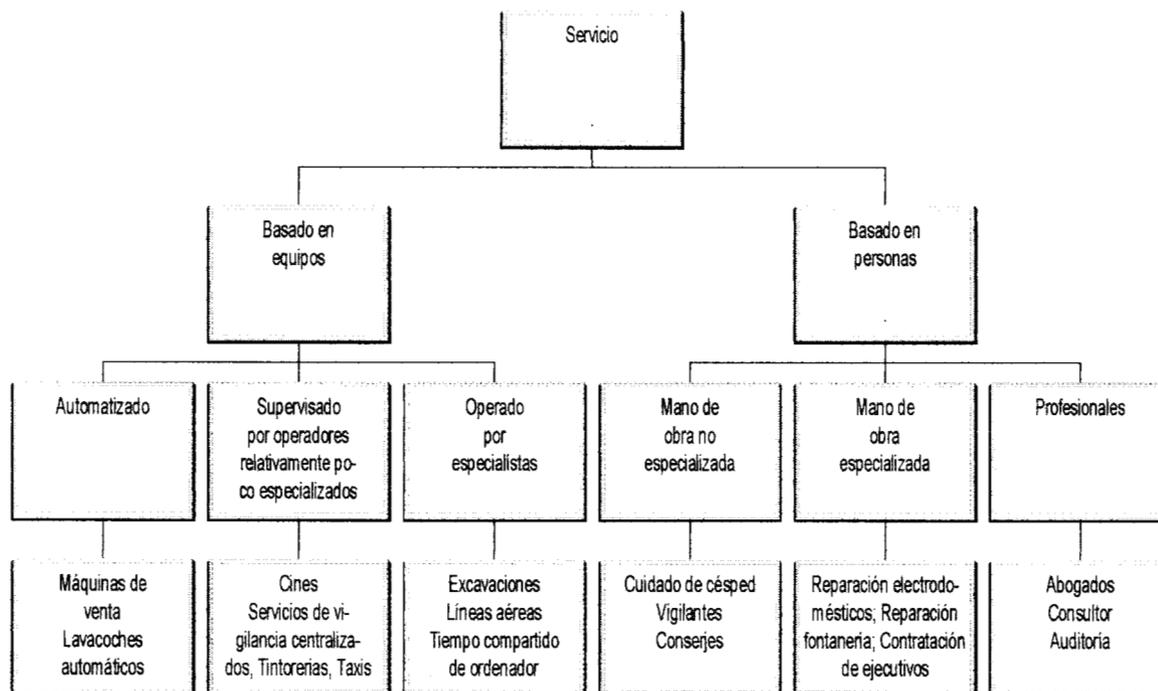
- Públicos o privados
- Mercantiles o susceptibles de venta; o no mercantiles
- Intermedios o finales

- Destinados a empresas o destinados a economías domésticas.

Por otro lado, según varios autores como Browning y Singelmann se clasifican en:

- “De producción: Estos son los que se prestan para el proceso productivo de empresas productoras de bienes o servicios.
- De distribución: Se refieren a los servicios de venta, almacenaje y transporte.
- Sociales: Son los servicios que se prestan para la educación, para la sanidad, para la policía, etc.
- Personales”¹

Ahora, otra clasificación muy interesante es la que hace Dan R. E. Thomas; quien es el autor del libro “En las empresas de servicios la estrategia es diferente”.²



¹ Larrea Angulo, Pedro. Calidad de Servicio. Del marketing a la estrategia. De. Díaz de Santos, S.A. 1991 pag.47.

² Idem pag.48.

La calidad de servicio es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y lo que se esperaba como:

- . Ser tomado en serio y con respeto
 - . Acción inmediata en tiempo y hora con rapidez y de buen modo
 - . Paciencia y ser escuchado
 - . Solución a sus problemas,
- relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos de un producto o servicio principal

La calidad de servicio al cliente consta de dos dimensiones integrales, que son:- La dimensión de los procedimientos; es decir los sistemas de prestación de los servicios, incluyendo los procedimientos de cómo hacer las cosas y los mecanismos para hacer frente a las necesidades de los clientes. Y la dimensión del personal; es decir, mientras la dimensión anterior es fría, racional y sistemática, esta es calidad irracional e imposible de predecir, o sea el aspecto humano de los servicios. Esta dimensión comprende las actitudes, conductas y destrezas verbales, que siempre están en las interrelaciones de servicios personales.

En conclusión, entregar productos y prestar servicios es el fin que persigue la calidad de servicio.

“Algunos autores de libros de mercadotecnia de servicios, como Paul Flipo señalaba como factores determinantes de la percepción de un buen servicio los diez siguientes:

1. - fiabilidad
2. - capacidad de repuesta

3. - tangibilidad
4. - cortesía
5. - competencia
6. - seguridad
7. - credibilidad
8. - accesibilidad
9. - comunicación
- 10.- comprensión al cliente

De ahí que más tarde otros autores, que son Parasurama, Zeithaml y Berry resumieron los puntos anteriores en solo cinco:

1. - fiabilidad
2. -capacidad de respuesta
3. -tangibilidad
4. -aseguramiento
5. -empatía”³

En toda organización se debe de llevar a cabo la innovación para tener éxito y para ir evolucionando conforme la sociedad lo requiere, además debe de darse también en el servicio y en los canales de entrega, y la podemos obtener en dos formas:

- Ya sea porque el empresario desea detectar nuevas necesidades para satisfacerlas, así como sus posibles soluciones.
- O porque el empresario profundiza sus capacidades técnicas, intentando encontrar mercados para lo que inventa.

³ Idem, pag. 81

La circularidad del proceso es intangible, pues nos absorben los problemas del día a día, por tanto no se toma muy en cuenta el problema de la falta de calidad, lo cual tiene mucho que ver en que no sean resueltos los problemas diarios, por ejemplo:

Reducir costos

Mantenimiento de la cuota de mercado

Mejora de los beneficios

Motivar del personal

Entre otros que son comunes en las organizaciones y que no son ocasionados al propósito como son:

- El envío no exacto de datos
- No saber lo que los directivos quieren
- No llevar a cabo una búsqueda de problemas
- Hacer cambios drásticos de estándares
- Enviar los pedidos a destiempo

Lo que se necesita son reconocimientos sistemáticos de los problemas básicos, por lo cual se reconocen tres cosas:

1. - Hay que reconocer que la causa de los problemas esta en las áreas de papeleo y sistemas de comunicación.
2. - Reconocer que los problemas son inevitables y que la persona que mejor puede contribuir a prevenirlo es quien alguna vez haya provocado algún problema igual o parecido.
3. - Reconocer que no creemos que realmente se nos pueda aplicar esto en lo personal, aunque estemos de acuerdo.

Y la mejor forma de resolver estos problemas, es:

Resolverlos conforme se presenten

Reducir costos

Mantener la cuota de mercado

Motivar al personal

Por lo tanto debemos reconocer que nosotros mismos somos quienes nos ocasionamos los problemas y debemos de buscar formas de prevenirlos.

Hay que revisar los problemas mas grandes y buscarles soluciones, y además hay que ver como podrían ser prevenidos, acudiendo a las personas adecuadas para ello, ya sea a la gerencia, a un grupo o área.

Ahora bien, algunas empresas pierden a sus clientes por:

La indiferencia de la empresa

Insatisfacción del producto

Por el precio

Por el cambio de ubicación

Mal servicio

Espera para ser atendidos

Horario inapropiado

Errores contables

A) Principios de la calidad de servicio

Las principales empresas de servicios pueden llevar a cabo un trabajo efectivo porque aplican los principios básicos del servicio de calidad. Philip B. Crosby nos señala dichos principios en su libro "Calidad sin lagrimas",

que no están basados en promociones, dinero o normas de la dirección, constituye el núcleo y el alma del servicio de calidad.

Principio 1: Visión directa

Lo primero que tiene que tener el presidente ejecutivo es la visión necesaria para saber como deberían ser las cosas y el talento necesario para que otras personas de la empresa acepten su visión. La visión y talento del presidente ejecutivo de transmitir a otros sus proyectos son como la cola que pega todas las piezas del rompecabezas que constituye la satisfacción del cliente.

Principio 2: Desarrollo de un hueco estratégico

La estrategia consiste en encontrar y desarrollar el único servicio o servicios que permitan mantener competitivo el negocio.

Principio 3: La alta dirección debe mostrar su apoyo

Uno de los puntos clave es la responsabilidad de la dirección, que precisa de acciones y hechos que demuestren su compromiso por la calidad.

Principio 4: Comprenda su negocio

La mayoría de los directores y empleados parecen como si tuvieran una especie de visión con <<orejas>>; únicamente entienden su trabajo, pero nunca obtienen una visión más amplia, lo que resulta arriesgado para el negocio y el servicio.

Principio 5: Aplicación de fundamentos operativos

Esas técnicas de producción o de operaciones, que son las mismas tanto si se aplican a la fabricación como a los servicios, consisten en metodologías analíticas y otro tipo de modelos obtenidos a partir de materias tan diferentes como las matemáticas, la estadística y la economía. Las operaciones incluyen la preparación de previsiones, selección de procesos y de diseños de productos, selección de la localización y distribución de la fábrica, gestión de inventarios y materiales, mantenimiento del equipo y aplicación de las técnicas del control de calidad.

Todas esas empresas proveedoras de servicios han sido creadas con bases de fuertes fundamentos operativos.

Principio 6: Comprender, respetar y supervisar al cliente

Las empresas tienen que escuchar de forma activa; tienen que buscar, de forma creativa, alguna manera de potenciar su conocimiento de todos los deseos, actitudes y preferencias de los clientes. Para escuchar de forma eficaz se necesita una actitud agresiva.

Para comprender los deseos del consumidor es necesaria una verificación personal de los comentarios recibidos.

Principio 7: Utilización de la tecnología adecuada

La tecnología no es buena ni mala en sí misma, pero su utilización en el servicio define si es la adecuada o no. Los proveedores del servicio de calidad, aunque reconocen la utilidad de la tecnología, opinan que lo realmente importante para prestar un servicio de calidad son sus

empleados. Porque la tecnología sólo es una herramienta que ayuda al personal a realizar mejor sus trabajos.

Principio 8: La necesidad de innovaciones

Los proveedores de servicios deben investigar continuamente nuevos sistemas con los que favorece a sus clientes. La dirección debe dirigirse hacia cuestiones básicas sobre sus servicios; examinando quién, cuál, dónde y cómo fueron despachados o prestados los servicios. Deben preguntar: ¿Es (el servicio) suficiente? ¿Existe un procedimiento mejor? ¿Se está dando al cliente lo que ha solicitado o sólo el mínimo?

Los proveedores de servicio con visión de futuro buscan nuevos procedimientos en la investigación y desarrollo (&+D) para conseguir ventajas competitivas. Esos negocios con éxito buscan de forma continua nuevos productos y servicios que puedan ayudarles a diferenciarse en el competitivo mercado actual.

Principio 9: Contratar a la gente adecuada

Los clientes quieren ser tratados con cortesía y educación, quieren alguien que les ayude y que pueda y quiera tratar con sus problemas. Algunos de esos rasgos pueden desarrollarse por medio de la formación, pero muchos dependen de encontrar a la gente adecuada para un negocio específico.

Principio 10: Proporcionar formación especializada

La formación de empleados especializados es algo más que enseñar a tener buenos modales, cortesía o un <<sonríe y llama>>.

Principio 11: Establecer normas, medir el rendimiento y actuar

El procedimiento más sencillo para mejorar los servicios quizás sea fijar los objetivos de los mismos, que en la práctica no pueden realizarse si no se ha podido encontrar algún sistema con el que medir el rendimiento. Cuando este se ha medido, es posible motivar y después premiar a aquellos que hayan superado las normas mínimas.

Principio 12: Establecer incentivos

Casi todo es posible cuando se motiva a los empleados y a la vez se les da la autoridad necesaria.

El objetivo de los doce principios anteriores es tratar de ayudar a la dirección a mejorar el servicio, creando de esa forma la lealtad de los clientes y aumentando la rentabilidad de la empresa.

B) Comunicación en el servicio al cliente

La comunicación desempeña un papel preponderante en el éxito de una estrategia de servicio, cualquiera que sea ésta. Es el vehículo indispensable para ampliar la clientela, conseguir su lealtad, motivar a los empleados y darles una idea exacta de las normas de calidad que deben respetar.

La comunicación debe ir dirigida a un determinado grupo. Pierde toda su eficacia cuando trata de dirigirse a todo el mundo. por último, la comunicación no se limita al mensaje publicitario o a la documentación

técnica, sino que cubre todas las circunstancias, directas e indirectas, que ponen al cliente en relación con la empresa.

La comunicación es el único medio de hacer conocer, la diferencia, la ventaja de la empresa con relación a sus competidores. Permite también ocupar un lugar en el espíritu del cliente, asociar estrechamente producto y servicio, prestación y servicio.

Si la comunicación que rodea a un producto debe transmitir sus atributos intangibles, en servicios ocurre exactamente lo contrario. Como los servicios son por propia naturaleza, la comunicación debe servir para hacer entender su propósito basándose en hechos concretos. La comunicación visual tiene una importancia especial para los servicios: es la prueba tangible de la promesa. Por ello es preciso que sea digna de crédito, coherente y seguida de un servicio que no la desmienta.

El dinamismo del cambio que originó el avance científico ha tenido impacto no sólo el desempeño individual, sino especialmente el comportamiento social y, por ende, en las preferencias de nuestros clientes. Ante esta situación ya no se puede ser reactivo, es decir, esperar que las cosas sucedan, o ser espectadores de los acontecimientos; es necesario responder a los planteamientos, inquietudes o necesidades de los clientes, provocando situaciones nuevas que no sólo sustituyan sino que superen las anteriores.

Un punto que ha adquirido importancia en los últimos tiempos es el de la competencia. Ante este entorno las empresas buscan sobrevivir en un mundo en que prácticamente se ofrecen los mismos bienes y servicios; por ello se requiere identificar e impactar en las necesidades de los consumidores.

Una de las formas de sobrevivir y que por cierto ha sido ampliamente probada por las organizaciones que buscan la excelencia, es el servicio.

“Pero además tenemos que:

- Sólo 3 o 4% de los clientes molestos se quejan; el 96% restante simplemente olvida a la empresa.
- 90% de la gente insatisfecha deja de comprar en la dicha empresa.
- Cada cliente insatisfecho se lo comenta a nueve personas.
- 13% de las personas enteradas por las anteriores se lo comentan a 20 personas más.”⁴

Además de buscar un producto o un servicio, se exige un buen trato. Si cualquiera de los integrantes de la empresa falla el cliente se molestará y optará por ir a otro lado, y además no nos recomendará con otras personas, sino que sugerirá que se abstengan de ir con nosotros.

Esta situación puede provocar la muerte de cualquier negocio.

El cliente es una de las personas más importantes que componen la dinámica de cualquier empresa. Gracias a él existe o se crea una empresa. Conviene recordar que cliente es todo aquel que demanda de nosotros un bien o un servicio.

Como elemento fundamental que es para hacer crecer a la organización, el cliente merece una atención especial. Por ello es necesario tener la capacidad de ser empáticos (ponernos en su lugar) y comprender que existen numerosos factores que hacen reaccionar de diversa manera al cliente.

⁴ Castillo Najera, Verónica, y Flores Robledo Jesús. *Adminístrate Hoy* 36 (Revista) 1996-1997 pag. 34.

Por lo tanto, la relación servidor - cliente es de vital importancia para lograr el éxito. Todo ese proceso dinámico se fundamenta en las relaciones humanas en forma general y específicamente en la comunicación.

El hombre posee una necesidad básica de comunicarse, ya que por su naturaleza social necesita vivir y desarrollarse en una familia, grupo y sociedad. La gente puede comunicarse en diferentes niveles, por diversos motivos y con un número indeterminado de personas. Si queremos conservar e incrementar nuestra clientela, tenemos que empezar por comprender a los demás y, a su vez, hacer que ellos también nos comprendan.

C) La percepción del cliente

Lo que recibe e interpreta del mensaje que le envía el servidor, es importante para tener una comunicación efectiva. Cuando el servidor envía un mensaje, la pregunta es ¿el cliente lo está captando exactamente de acuerdo a la intención del servidor? No olvidemos que hay dos filtros que están constituidos por las percepciones del servidor y las del cliente. De ahí la necesidad de comprobar a través de la retroinformación, la comunicación efectuada.

Al solicitar retroinformación hay que evitar el sistema de preguntas que insinúan una respuesta fija, esto es, que respondan con un sí, no sé, quizá se deben usar preguntas abiertas cuando se quiera que un cliente interprete, explique o discuta el mensaje. Las preguntas abiertas comienzan con las palabras: Cómo, por qué, quién, dónde, etc.

“Es interesante saber que en las comunicaciones interpersonales 7% del significado se deriva de la interpretación o percepción que da el cliente

a las palabras; 38% se deriva de la percepción que da el cliente a las palabras; 38% se deriva de la percepción de la voz, 55% proviene de la interpretación de los signos no verbales.”⁵

Lo anterior nos da una pauta para comprender la importancia de la comunicación en la relación servidor-cliente, ya que la percepción del cliente acerca de los mensajes que recibe del servidor, influye directamente en la actuación del cliente.

Como “las mejoras en la calidad provocan la satisfacción del cliente, entonces al ser esta una fuente de lealtad y recompra, surge de manera natural se da la rentabilidad a largo plazo”.⁶ Así mismo la calidad reduce los costos.

Toda estrategia de servicio debe de basar su origen en el cliente, así, si la verdadera estrategia se basa en incrementar el valor de la oferta a los clientes, la única pregunta estratégica que se puede dar es ¿qué se puede hacer para que el cliente perciba el servicio como valioso?

Y en el plano de la realidad, cliente es quien sabe mejor que nadie lo que desea. Con esto la teoría de la calidad de servicio indica que en el interior de cada cliente hay ciertas expectativas con respecto al nivel de servicio esperado; además en el plano de la conciencia directa se da un juicio de calidad de servicio cada vez que el cliente recibe un producto; este juicio de calidad puede llevar a la conciencia refleja de un proceso adecuado de interrogación y reflexión. El cliente es la fuente de investigación más importante y que da respuestas más precisas para saber acerca del servicio y con cualquier práctica de definición del servicio al margen del cliente, se puede llegar a fracasar.

⁵ Idem pag 34

⁶ Larrea Angulo, Pedro. Calidad de servicio. Del marketing a la estrategia. Ed Díaz de Santos, S.A. 1991 pag. 107-108

Otra vía de acceso a los pensamientos, deseos y percepciones de los clientes consiste en el conocimiento y estudio de sus quejas y reclamaciones, es decir que exista comunicación como por ejemplo:

(con métodos de escucha), visitas, auditorias, informes de los vendedores, vía telefónica, entrevistas a los clientes, etc. Con esto se obtiene información con la cual también se pueden detectar ciertos problemas en la empresa.

Importancia de la calidad del servicio

Un cliente siempre es exigente: ¿Cómo evolucionan las necesidades y las aspiraciones del cliente en cuanto a calidad del servicio? Todos los estudios recientes demuestran que, en ese campo, el cliente es cada vez más exigente. Sin embargo dicha constatación es insuficiente en sí. La percepción de la calidad varía de uno a otro cliente y no es la misma para el comprador que para el proveedor. Por otra parte, la calidad de un servicio se percibirá de forma diferente según sea nuevo o más difundido, que lo descubra el cliente o sea ya usuario del mismo.

Siempre hacia mayor calidad; de modo general, la calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra. La actitud del cliente con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida.

Todo lo que se realice debe contribuir a reducir el riesgo percibido por el cliente: la imagen de la marca, la reputación, las garantías, la ayuda en la puesta en marcha, una documentación clara y abundante, testimonio de satisfacción, disponibilidad de personal de ayuda e incluso la intervención directa del propietario.

D) Las estrategias del servicio

Una estrategia de servicio sólo triunfará si tiene en cuenta a todos los que intervienen en la cadena de valor para el cliente desde sus proveedores de materias primas hasta el cliente final, pasando por los distribuidores. El cliente es el punto de partida de una estrategia de servicio.

El objetivo de una buena estrategia de servicio debe consistir en mantener a los actuales clientes potenciales. Es, pues, fundamental conocer y seguir de cerca sus necesidades. Todas las empresas que se olvidan de este principio elemental están condenadas a desaparecer en un plazo más o menos corto.

Competir en los precios o en las diferencias, quiere decir que por regla general, nuestras empresas están mal equipadas para poder ganar una batalla competitiva basada en los precios. Además, los precios, solo en raras ocasiones, constituyen una ventaja competitiva duradera. Incluso cuando la empresa consigue desarrollar una tecnología totalmente nueva, acaba por ser alcanzada por los demás. Pero recurriendo a los nuevos medios de información y de telecomunicaciones, las empresas consiguen reducir los costos de inmovilizado sin poner en peligro la calidad del servicio.

Batirse en el terreno de los servicios significa:

- En el caso de los productos, competir en todo lo que el cliente tiene derechos a esperar de la empresa, además del producto base servicio antes, durante y después de la venta.
- En el caso de los servicios, competir en todo lo que tiene relación con la prestación y la experiencia propiamente dicha.

E) Reconocimientos y motivación al personal

Como un empleado convencido es un cliente convencido, entonces la comunicación tiene una doble ventaja dentro de la empresa. Por una parte, informa a los empleados sobre las normas de calidad y las promesas de la empresa a sus clientes. Cada empleado puede entender las implicaciones que ello supone con relación a su trabajo, desde la forma en que la recepcionista atiende al teléfono hasta el tratamiento que se da a las reclamaciones. Por otra parte, es un estímulo a la propia estimación y moviliza las energías. Hay que saber vender la calidad de un servicio a los empleados antes de vendérsela a los clientes. Un empleado escéptico es incapaz de convencer a un cliente.

Incentivos y recompensas

El servicio es una relación inter-personal que comunica a los empleados de una empresa con los clientes, en la cual el cliente es un sujeto pasivo y el empleado un sujeto activo.

El servicio de calidad significa la utilización juiciosa de los incentivos, además de una formación inteligente. Cuando se está impartiendo formación a los empleados, es importante mostrarles la relación entre los actos y los resultados, porque es bueno que tengan motivaciones.

Los incentivos son imprescindibles para garantizar un servicio de calidad. Como ocurre con la formación profesional, ayuda a la toma de decisiones a niveles bajos de la empresa y, a su vez, producen una organización más eficaz y con más capacidad de respuesta. El servicio es la gente, y por ello los incentivos deberán proyectarse para estimular sus

esfuerzos. Aunque existen muchas clases y combinaciones de incentivos para estimular el servicio, que incluyen los monetarios y otros, la base de la efectividad de los mismos no es su existencia o clase, sino la forma en que se utilizan. La palabra más importante para definir el uso efectivo de los incentivos es: compromiso.

La dirección de toda empresa debe demostrar su apoyo y compromiso, existiendo para ello un gran número de procedimientos. Uno de ellos es el dinero. La mayoría de los principales proveedores de servicios consiguen el esfuerzo y el compromiso de sus empleados, porque la empresa lo ha ganado a través de sus salarios y/o programas de beneficios. Para que los incentivos resulten efectivos se necesita el apoyo y la planificación.

Los objetivos perseguidos deberían fijarse en conseguir que los incentivos fueran lo más sistemáticos posibles. Desarrollar una amplia variedad de incentivos, como los repartos de beneficios, va a resultar muy atractivo para casi todo el mundo. Se debe intentar que los incentivos hagan que merezcan la pena el esfuerzo desarrollado.

Ahora bien, la calidad, la innovación y la competitividad demanda trabajadores altamente calificados que formen una fuente de mejoras intrínsecas en los productos y servicios. La calidad empieza en la formación y termina en la formación

“En realidad las personas no trabajan por el dinero. Van a trabajar por él, pero una vez establecido el salario, su preocupación es el reconocimiento. Reconozca públicamente y con ruido su contribución, pero no la desmerezca aplicándole un precio a todo. Los supervisores están muy preocupados por lograr que la gente trabaje mejor. Con esto ellos quieren

decir que desean que sus empleados pongan algo adicional - sobre todo en la áreas de producción, calidad y eficiencia -. El reconocimiento debe ser dado por alcanzar metas específicas fijadas por adelantado, y los empleados deben tener la oportunidad de ayudar a seleccionar las metas.

La clave son el concurso y la medición. El premio no es significativo. Lo que importa es que todos los allegados de un individuo sepan que él ha librado una buena batalla y la ha ganado.

Sobre todo, los individuos deben saber que los directivos realmente necesitan su ayuda y la saben apreciar.”⁷

Para los profesionales es necesario realizar reuniones periódicamente para compartir problemas y experiencias, además para llevar un control de calidad regularmente.

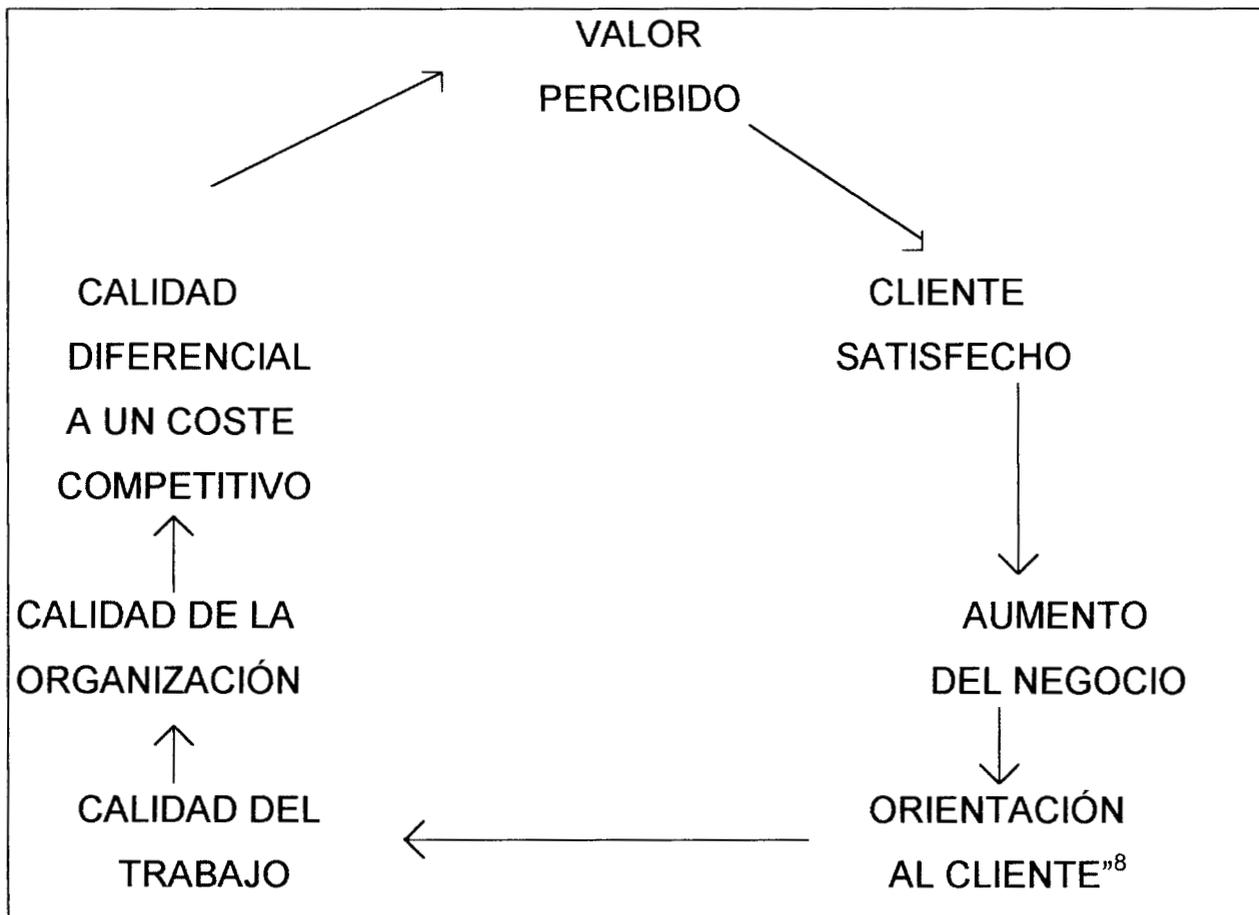
⁷ Philip B. Crosby. La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la Calidad. Ed. CECSA, México 1992. Pp 20

III. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Si los agentes activos de la calidad son los empleados de la organización, la formación, la motivación y otras políticas que influyen en los recursos humanos son decisivas para obtener calidad de su parte.

Para demostrar el ciclo de la calidad; que es en donde la orientación al cliente aparece como un elemento clave del mosaico de piezas que configuran la calidad, se muestra el siguiente esquema:

“El ciclo de la calidad



⁸ Larrea Angulo, Pedro. Calidad de Servicio. Del marketing a la estrategia. De Díaz de Santos. Pág. 30.

Entonces la satisfacción del cliente es vivida hoy en el mundo empresarial como un nuevo credo que conlleva entusiasmo y afecciones sinceras, pues los clientes necesitan más que un proveedor, lo que ellos necesitan es una especie de socio, o sea alguien que pueda proporcionar asesoramiento, información, y por lo tanto productos de buena calidad, teniendo con esto el conocimiento de las necesidades del cliente en el pasado, en el presente y en un futuro.

Ahora bien, algunas de las técnicas para la satisfacción de los clientes son sutiles, otras son evidentes. Algunas implican un compromiso en tiempo de gestión, mientras otras se concentran en una extensa supervisión de las necesidades y actitudes de los clientes.

Todas las organizaciones se dan cuenta de que, si desean obtener beneficios de su inversión en la satisfacción del cliente, van a precisar un compromiso, y no sólo de tiempo de los directivos, sino de los encargados de trabajar cara al público.

Mientras que casi todas las empresas reconocen el valor de un cliente satisfecho, han sido pocas las que han llegado al compromiso necesario para garantizarse la satisfacción de sus clientes.

Si las organizaciones quieren satisfacer a los clientes, tienen que invertir para conseguirlo. Como mínimo, tienen que supervisar las preferencias y deseos de los clientes, para asegurarles la satisfacción. En muchos casos, el solo esfuerzo de esa supervisión parece mejorar la satisfacción de los clientes. Siempre va a haber quejas, pero si alguien está escuchando, mejorarán la confianza y respeto de sus clientes.

La formación y la motivación son esenciales para ayudar a los empleados a comprender su papel en el desarrollo de la satisfacción de

los clientes. Es preciso que los empleados tengan estos antecedentes para prepararse para su trabajo. El éxito a largo plazo sólo puede garantizarse de esta forma.

El compromiso de la organización en cuanto al establecimiento de altas normas y de implantar verificaciones extensas es también crítico para la satisfacción del cliente. Esto no ocurre por sí sólo. Necesita seguimiento y una actitud perfeccionista. El servicio necesita personas con dedicación. La dirección tiene que apoyar a su gente para que ellos, a su vez, puedan apoyar a sus clientes.

Para lograr una "Satisfacción garantizada". Las garantías que ofrecen satisfacción al 100% sobre un producto o servicio son una forma muy poderosa de potenciar la imagen de una empresa como proveedora fiable. Poder ofrecer esta garantía conlleva una responsabilidad. El funcionamiento de las empresas tienen que ser tan sólido como una roca si van a superar con éxito una oferta de esta clase.

Los clientes recuerdan las entregas fallidas y los servicios poco fiables, pero a veces parece que los directivos no se dan cuenta del impacto que un servicio de mala calidad tiene sobre sus empresas. Su garantía de satisfacción incondicional es una de las mejores del mercado. Junto con otros proveedores de servicios, se concentran en la calidad, con la que es posible ofrecer esta garantía.

El servicio fiable y de alta calidad se basa en varios cimientos. Los proveedores toman las medidas adicionales necesarias para satisfacer a sus clientes, para hacerles sentirse "parte de la familia". Sin embargo, un servicio amistoso no garantiza la fiabilidad o la lealtad a largo plazo del cliente. Aunque muchos empleados de las empresas que prestan servicios

de poca calidad son poco competentes en cuanto a sus productos, los de las grandes firmas de servicios los conocen personalmente. Son, de alguna manera, sus propios clientes.

Los directivos de las organizaciones más fiables tienen un gran sentido de apreciación hacia las personas que trabajan para ellos. La cantidad de tecnología, y su sofisticación, varían entre las diferentes empresas. En el mejor de los casos, muchos utilizan tecnologías intermedias, o incluso bajas. Y aunque pueden variar a este nivel, hay una cosa que es bastante constante: las mejores compañías de servicios están orientadas hacia las personas. Se incluye a los empleados en el proceso del servicio, se da y recibe información, la participación en las decisiones es un proceso siempre en marcha. Para resumir, se preocupan por sus empleados porque son ellos los que tienen que preocuparse de los clientes.

La tecnología que puedan utilizar se ha diseñado con las personas en mente, para eliminar del servicio la rutina, la redundancia y las repeticiones. La tecnología que se utiliza para realizar el servicio debería ser la que ayude a facilitar las tareas, a hacer que el trabajo sea más productivo y satisfactorio.

La calidad en el servicio quiere decir que se entrega lo que el departamento de comercialización ha prometido. La meta principal a la que se quiere llegar al desarrollar un servicio fiable es la de respaldar cualquier promesa dada, y garantizar la satisfacción.

A) El servicio como ventaja competitiva.

Las ventajas competitivas pueden ser:

Disponer de capacidades y recursos propios y conseguir restricciones a la actuación de la competencia, como por ejemplo, las normas que restringen la competencia de un mercado, la concesión de explotación de monopolios, etc.

La calidad de servicio espera ser una ventaja competitiva importante en los planteamientos estratégicos empresariales y en la perspectiva de las estrategias de diferenciación y concentración.

1. Las tres estrategias genéricas

Las ventajas competitivas son de dos tipos: costes bajos o diferenciación. Ahora bien la teoría de las tres estrategias genéricas consiste en:

La estrategia de costes consiste en entregar el producto o prestar el servicio al coste más bajo posible; *la estrategia de diferenciación*, aquí la organización busca ser la única del sector con respecto a algún atributo apreciado por los compradores o a determinada necesidad que se cree insatisfecha; y *la estrategia de concentración* consiste en elegir un segmento de mercado y ajustar una buena estrategia que responda a las necesidades de los clientes de determinado segmento.

Cuando nosotros realizamos una compra, no compramos productos, ni servicios, sino en realidad compramos una esperanza; por lo tanto el vendedor, lo que hace es vender una promesa, pues cuando se realiza una venta, ahí no termina todo, sino que más bien empieza pues el

servicio post-venta; que es la atención al cliente en materia de reclamaciones, reparaciones, mantenimiento, etc., es muy importante dentro de la función de mercadotecnia.

Una operación comercial completa tiene nueve pasos, que son:

1. Investigación de mercado (descubrir las necesidades del cliente)
2. Situación de pre-pedido (qué información tiene el cliente del producto)
3. Compra o pedido (Cuando el cliente decide comprar)
4. Tiempo entre pedido y entrega (Se debe de ser puntual)
5. Embalaje y presentación (El producto o servicio debe tener las características convenidas)
6. Entrega (Debe ser exacta y adecuada)
7. Tratamiento de las reclamaciones (En este aspecto se debe de tener la atención debida)
8. Cobro (proceder razonablemente)
9. Servicio post-venta (atender, y asesorar a los usuarios debidamente)

Lo anterior nos indica que cuando se llevan a cabo estos pasos, lo más seguro es que se tenga una buena relación con el cliente, lo cual es benéfico para la organización.

Por otro la satisfacción del cliente es el estado de opinión, respecto a un proveedor o a un bien, que sigue a un juicio de calidad, la satisfacción de un cliente también es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación del servicio menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicios.

“Los factores que influyen en la percepción de la calidad son:

Antes de la compra	En la compra	Después de la compra
Nombre, imagen de la marca de la empresa	Características y rendimientos	Facilidad de instalación y uso
Experiencia previa	comentarios del vendedor	Atención post-venta
Opiniones de amigos	Garantías	Disponibilidad de atención post-venta
Reputación del distribuidor	Política de servicio y reparaciones	Eficacia del servicio
Resultados publicados de pruebas	Programas de apoyo al usuario	Fiabilidad
Precio y rendimiento prometidos	Precio y rendimiento ofrecidos	Rendimiento comparativo.” ⁹

B) Principios para la dirección por calidad

Ahora bien, los principios de la dirección por calidad son:

- Calidad es el cumplimiento de los requisitos y no la elegancia.
- No hay tal cosa como un problema de calidad.
- No hay economía de la calidad.
- La única medida de desempeño es el costo de calidad.
- El único estándar de desempeño es cero defectos.

⁹ Idem pág 75

Los catorce pasos del mejoramiento de la calidad propuestos por Philip B. Crosby en su libro titulado "La calidad no cuesta" son:

- 1. La dirección debe comprometerse a mejorar la calidad:** Se debe hablar con los directivos de lo que se necesita para mejorar la calidad, haciéndole notar la prevención de los defectos, con esto se logrará ayudar a los directivos a reconocer que deben participar en el proceso de mejora de la calidad.
- 2. Equipo de mejoramiento de la calidad (EMC):** Esto se refiere a que se deben reunir los representantes de cada departamento para formar el equipo de mejoramiento de calidad, para lograr con esto que se tengan todos los elementos necesarios para realizar el trabajo.
- 3. Medición de la calidad:** Se debe tener claro el estado de la calidad en toda la organización para establecer medidas de la calidad para cada una de las áreas dónde no haya, y en donde si existan revisarlas periódicamente, con lo cual será más seguro que se de la calidad.
- 4. Evaluación del costo de calidad:** En este punto es el contralor el que se encarga de obtener cifras más exactas de los costos que se requerirán, logrando con esto eliminar sospechas con respecto a los costos.
- 5. Conciencia de calidad:** Se debe de tener a los empleados comunicados de lo que se desea de ellos y de lo que cuesta no tener la calidad que se necesita y como repercute, con lo cual ellos y los supervisores estarán conscientes de lo importante que es la calidad.
- 6. Acción correctiva:** Cuando ya se tiene comunicación, los problemas que se dan los empleados los comentan y así es más fácil y rápido

resolverlos, con esto los empleados se dan cuenta de que si se les toma en cuenta y que cooperan para la mejora de calidad.

- 7. Establecer un comité ad hoc para el programa de cero defectos:** Se seleccionan algunos miembros del equipo para investigar el concepto de cero defectos y formas de implantar el problema, así para cuando llegue el día de Cero Defectos, la calidad habrá mejorado considerablemente.
- 8. Entrenamiento de los supervisores:** Se debe estar seguro de que los supervisores hayan entendido bien cada paso del proceso para que ellos sean capaces de explicar y orientar a sus subordinados, con lo cual y el transcurso del tiempo tanto los supervisores como sus subordinados es darán cuenta de lo importante que es y de los logros que se dan.
- 9. Día de cero defectos:** En este día los supervisores deben de explicar el programa a sus subordinados y también se debe dar un cambio en el departamento para que sea un día de actividad nueva y además con esto se tendrá un recuerdo de este día. Además cero defectos es una herramienta gerencial muy eficaz y barata cuando es apoyada por la dirección.
- 10. Fijar metas:** Los supervisores al reunirse con sus empleados establecen metas, por las cuales harán lo que sea por alcanzarlas.
- 11. Eliminación de la causa de los errores:** En esta fase los empleados tienen la oportunidad de que si encuentran algún problema o defecto lo pueden reportar, para que puedan realizar su trabajo con calidad.
- 12. Reconocimiento:** Se debe premiar y dar reconocimientos no solo monetarios a los empleados para que se sientan motivados a realizar lo mejor posible su trabajo.

13. Encargados de mejorar la calidad: Estos encargados son los profesionales, quienes se deben reunir con el jefe de los equipo para revisar lo que se necesita hacer para llevar a cabo programas que mejoren la calidad.

14. Hacerlo de nuevo: Se necesita formar un nuevo equipo de representantes y volver a empezar, para adoptar el proceso como parte de la estructura de la organización ya que para tener un proceso de mejoramiento de calidad se necesita entre un año y año y medio y para entonces se habrá terminado parte del esfuerzo que se realizo.

C) Cero defectos

Al cliente no se le escapa ningún defecto de calidad. Por lo tanto, el cero defectos en materia de servicios dista mucho de ser un lujo; es una necesidad. La idea de cero defectos debe relacionarse con el nivel de excelencia y, por tanto, con las normas de calidad establecidas por la empresa. El cero defectos es un concepto relativo, no debe entenderse de una forma absoluta.

“Hacerlo bien a la primera” es el método más seguro para alcanzar el cero defectos en la calidad del servicio, puesto que es imposible borrar los errores una vez prestado el servicio.

1. Partes de la planeación de cero defectos son:

- 1.- “Explicar el concepto y el programa a todo el personal de supervisión. Preparar a los supervisores para que se lo expliquen a su gente.

2. - Determinar qué material será necesario y asegurar su preparación.
3. - Decidir cuál método para inaugurar el programa será el mejor adaptado al ambiente cultural de su operación particular.
4. - Mencionar las funciones que serán realizadas.
5. - Examinar la política de reconocimiento de la compañía y determinar qué tipo de reconocimiento debe usarse para premiar.
6. - Fijar el horario y entrenar a aquellos que tomarán parte.
- 7.- Identificar el programa de eliminación de las causas de error y hacer planes para su ejecución.”¹⁰

El cero defectos es una cuestión de entusiasmo. Un estudio reciente ha mostrado que una persona entusiasta presenta las siguientes características:

- Es una persona sensible a los cumplidos del cliente y está motivada.
- Es una persona que se siente respaldada por su empresa y, por lo tanto, libre para tomar iniciativas sobre la marcha.

Para seleccionar personal de contacto entusiasta, muchas empresas han desarrollado grupos de tests que enfrentan a los candidatos con situaciones reales de trabajo.

Las situaciones seleccionadas para los tests citados son las que se producen con mayor frecuencia u otras que permiten distinguir con claridad los comportamientos entusiastas de los que no lo son. Aún así, es preciso conocer bien los actos eficaces realizados por el personal de servicio y quien realiza las pruebas.

2. Caza de errores (rastrear y cazar errores).- la caza de errores consiste

¹⁰ Crosby B. Philip . La calidad no cuesta. Ed. CECOSA pp. 183

en rastrear, clasificar, analizar y corregir todas las desviaciones que se produzcan respecto a las normas de calidad. Esto no es posible más que si se respetan dos condiciones previas. En primer lugar, que la caza de errores no se convierta en una caza del hombre. La identificación de una desviación de las normas deben dar lugar a acciones correctoras y no a censuras. El personal no se prestará a una caza de errores si tiene la sensación de que será castigado al descubrirse los problemas.

La caza de errores debe ser tarea de todo el personal en contacto con el cliente. No se trata de nombrar un inspector de vigilancia. La caza del error es una postura de gestión constructiva y como tal debe entenderse.

La caza de errores puede encontrarse en todos los elementos del servicio, los métodos, los procedimientos, los materiales, los trabajos que no están al nivel de la calidad prometida.

Para organizar la caza de errores.- De forma general, la mayor parte de las cazas de errores se inician por grupos de trabajo cuya misión es identificar, incentivar y clasificar los errores, así como proponer soluciones que dependerán de los medios y del tiempo disponible. A partir de esos grupos se organiza la circulación vertical de la información, de abajo arriba, para proponer soluciones, y de arriba abajo, para aprobar las sugerencias.

Aumento de sugerencias y disminución de respuestas: el papel del director de calidad.- El director de calidad depende directamente de la dirección general y tiene un corresponsal en cada una de las diferentes unidades, divisiones, departamentos o servicios de la organización. Sus funciones son las siguientes:

- ◆ Facilita el proceso de mejora de la calidad.
- ◆ Representa y defiende el punto de vista del cliente.
- ◆ Realiza auditorías de calidad.
- ◆ Elabora los medios necesarios para la formación en calidad de servicio y dirige la formación en nombre de la dirección general.
- ◆ Se convierte en el defensor de la calidad.
- ◆ Es el portavoz de la calidad de la empresa de cara al exterior.

Un proyecto de calidad.- ¿Qué debe incluir un proyecto de calidad? Debe ocuparse de:

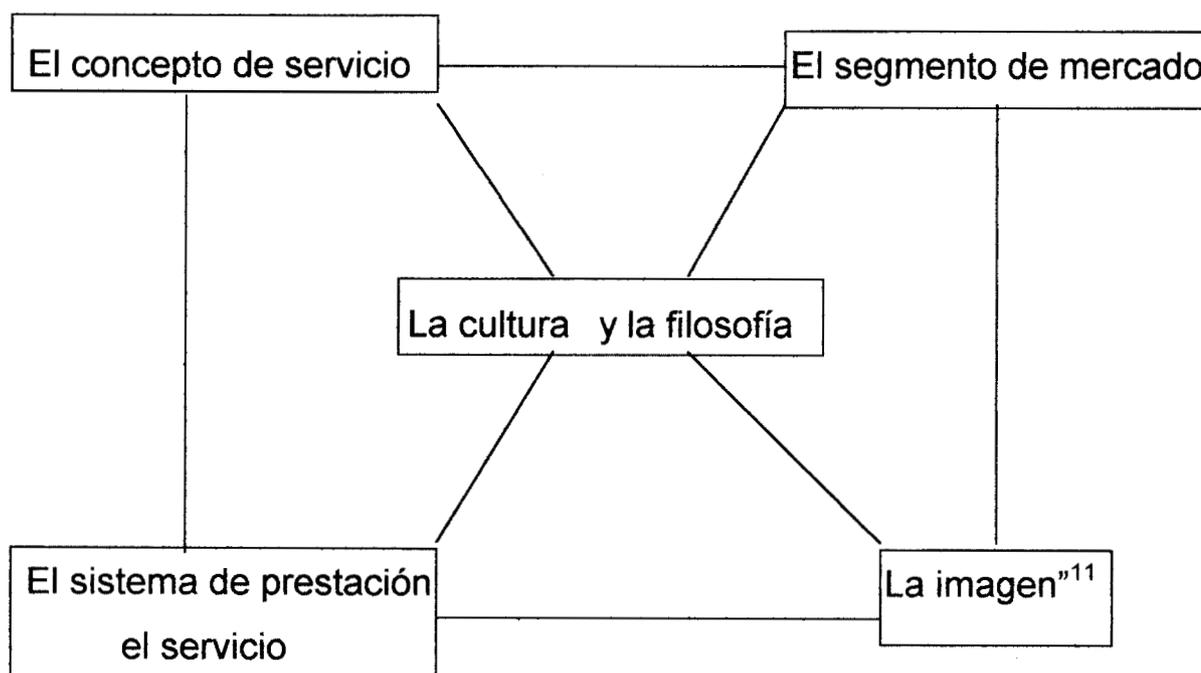
- ⇒ el error sobre el que versa;
- ⇒ un análisis de sus causas;
- ⇒ las soluciones posibles;
- ⇒ la solución seleccionada;
- ⇒ los experimentos a realizar, si antes se puede someter la solución a prueba;
- ⇒ el costo total actual de la falta de calidad;
- ⇒ el costo total con cero defectos;
- ⇒ las inversiones previstas;
- ⇒ las consecuencias para el resto de la empresa;
- ⇒ el plazo de rentabilidad.

D) La gestión de la calidad

La gestión se puede enfocar a la empresa en general, a alguna unidad de ella o a cada uno de sus departamentos o áreas como por ejemplo la calidad de servicios. Esta se da en tres planos que son:

- Gestión empresarial.
- Gestión operativa: Traduce los objetivos estratégicos a objetivos a corto plazo y pone en acción los recursos necesarios para alcanzarlos y esta al pendiente de lo que suceda.
- Gestión metodológica: Es utilizar la técnica de resolución de problemas de calidad, es decir usar instrumentos metodológicos como los círculos de calidad, la auditoría de calidad, etc. que faciliten la gestión operativa.

“Se presenta de esta manera el sistema de gestión del servicio:



¹¹ Idem. pág.121

1. 14 puntos para la gestión.

Los catorce puntos son la base para la transformación de la industria americana y su adopción es una señal de que la dirección quiere permanecer en el negocio y protege a los inversores y los puestos de trabajo. Estos puntos sirven en las pequeñas y grandes organizaciones de servicios y fabricación.

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio; pues los problemas de hoy se refieren también al mantenimiento de la calidad del producto, la regulación de la producción para que no exceda a las ventas inmediatas, presupuesto, empleos, beneficios, servicios, etc. Por lo tanto los problemas del futuro exigen constancia en el propósito y dedicación para mejorar la productividad y la competitividad y para establecer esta constancia en el propósito se deben aceptar obligaciones como:

- ◆ Innovar; es decir asignar recursos para planificar a largo plazo, lo cual exige considerar :
 - ◇ Nuevos servicios y productos que sirvan para vivir mejor materialmente.
 - ◇ Dar formación a los supervisores.
 - ◇ El costo de la producción.
 - ◇ El costo de mercadotecnia.
 - ◇ El comportamiento en manos del usuario.
 - ◇ La satisfacción del usuario.
- ◆ Destinar recursos para:
 - ◇ La investigación.

- ◇ La educación.
- ◇ La capacitación.

◆ Mejorar el diseño del producto y/o servicio.

2. Adoptar la nueva filosofía; aquí se deben revisar los obstáculos que se presentan para lograr la competitividad de la organización, que provienen de los reglamentos y actividades gubernamentales, para que con esto se conserve el bienestar y no el deprimido de este. El costo de la vida varía en forma inversa con la cantidad de bienes y servicios que una cantidad de dinero puede comprar. Las equivocaciones y errores aumentan el costo y los planes alternativos por los supuestos son caros.

3. Dejar de depender de la inspección en masa; pues a veces la inspección para la mejora de la calidad resulta ineficaz y muy costosa, como también lo son los desechos, los errores, la degradación y el reproceso, además la calidad se logra mejorando el proceso de producción. Por lo tanto la inspección no garantiza la calidad; la inspección en masa es no fiable y costosa; y además los inspectores no ponen de acuerdo hasta que su trabajo es llevado a control estadístico.

4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio; "El precio no tiene sentido sin una medida de la calidad que se compra"¹². Sin unas medidas adecuadas de la calidad, las organizaciones se encaminan hacia el licitador más bajo y el resultado es una baja calidad y costos elevados. Los compradores siempre estamos atentos a ver quien ofrece el precio más bajo. Y la política de intentar bajar el precio de los bienes que se compran, sin importar la calidad y el servicio, puede llevar a los buenos proveedores y al buen servicio fuera de los negocios.

¹² Walter A. , Shewhart. Economic Control of Quality of Manufactured product. Ed. Ceeppress., 1986. pp. 26

Los directores de compras tienen una nueva tarea. “Los economistas enseñan al mundo que la competencia en el mercado le proporciona a cada uno el mejor trato. Puede que antes fuera así, cuando el panadero tenía sus clientes, el sastre los suyos, el quesero los suyos, y así sucesivamente. En aquellos días, era bastante fácil hacer una compra inteligente.

Hoy día es diferente. La etiqueta del precio es aún fácil de leer, pero la comprensión de la calidad requiere formación.

El departamento de compras debe cambiar su enfoque, de pensar en el coste inicial más bajo del material adquirido a pensar en el coste total más bajo. Esto significa que hay que educar para comprar. También es preciso aprender que las especificaciones para los materiales en recepción no lo cuentan todo sobre el comportamiento.”¹³

También hay necesidad de que haya confianza mutua entre el comprador y el proveedor, pues lo que una compañía compra no solo es material, sino que compra ingeniería, capacidad, y demás requisitos que debe de cumplir un proveedor. Y es más probable que se mejore la calidad, y que se reduzca del precio si el comprador y el proveedor trabajan en conjunto.

5. Mejorar continuamente y siempre el sistema de producción y servicio. Cada producto debe ser considerado como si fuera el único, como si solo existiera esa oportunidad para buscar el éxito. Debe de haber una mejora continua en los métodos de ensayo y un entendimiento cada vez mejor de las necesidades del cliente.

¹³ W. Deming Edwards. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Ed. Díaz de Santos, S.A. 1989. Pp 27.

- 6. *Implantar la formación.*** Con respecto a esto la dirección necesita formación para aprender lo relacionado con la cía., desde la recepción de materiales hasta el cliente. También se debe de tener cuidado porque las personas aprenden de diferente manera, por ejemplo a algunos les es difícil aprender teniendo instrucciones por escrito, otros por medio de instrucciones habladas y hay otras personas que aprenden por medio de diagramas, dibujos, imitación, entre otros.
- 7. *Adoptar e implantar el liderazgo.*** Aquí la tarea de la dirección es saber dirigir como buenos líderes, trabajando con fuentes de mejora y con la idea de aplicar y tener calidad en los proceso, en los productos y/o servicios. Los líderes deben conocer bien el trabajo que supervisa y además se deben eliminar los obstáculos que se le presentan a los trabajadores para realizar satisfactoriamente su trabajo.
- 8. *Desechar el miedo.*** Es muy cierto que para realizar bien las cosas hay que tener seguridad, principalmente en sí mismo, no teniendo miedo por ejemplo de proponer ideas, de hacer preguntas, de no tener la respuesta exacta o la que espera el jefe, etc. Un perjuicio que ocasiona el miedo es la incapacidad de servir al interés de la compañía por tener que satisfacer normas o por querer realizar a como de lugar el cupo de producción.
- 9. *Derribar las barreras entre las áreas de staff.*** “El personal de investigación, diseño, compra de materiales, ventas y recepción de materiales debe conocer los problemas surgidos con los diversos materiales y especificaciones de producción y montaje. De otro modo, habrá pérdidas en producción debido a la necesidad de reprocesar, causada por haber intentado utilizar materiales inadecuados.”¹⁴ Además

¹⁴ Idem. pp. 48

el personal de las áreas de producción podrían aportar ideas con respecto a los diseños futuros de los productos por ejemplo, y así se puede llegar a mejoras en muchos aspectos.

10. Eliminar los eslogans, exhortaciones y metas para la mano de obra. A veces estas formas de pedir que incrementen la productividad pueden provocar frustración y resentimiento en los trabajadores. O tal vez estos medios tengan como efecto inmediato una mejora de calidad, productividad, etc., pero con el tiempo la mejora se detiene y hasta se pueden invertir las consecuencias.

11. Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra. Estos cupos a veces se conocen como medidas del trabajo diario, como índices o estándares de trabajo, la idea de aplicarlos consiste en predecir los costes y su efecto real es duplicar el coste de operación y ahogar la satisfacción por el trabajo bien hecho. También se deben

12. Eliminar los objetivos numéricos para los directivos, pues estos sin un buen método no sirven, además de que un buen líder entiende el trabajo del que él y su personal son responsables.

13. Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo. Estas se deben eliminar tanto para la dirección y personas con salario fijo como para los trabajadores por horas. Se debe estimular la educación y la automejora de todo el mundo. En estos tiempos se necesita gente buena que siempre esté mejorando su educación.

14. Actuar para lograr la transformación. Los directores que tienen autoridad lucharán para llevar a cabo los trece puntos anteriores de

acuerdo a su significado, además deben de estar orgullosos de adoptar esta nueva filosofía y sus nuevas responsabilidades, es decir que se rompería con la vajilla como lo diría Patrick McHugh en su libro Reingeniería de Procesos de Negocios.

Los directores deben de explicar por diversos medios como seminarios porqué es necesario que se de el cambio y qué es lo que involucrará dicho cambio, que es a todo lo referente a la organización.

Ahora bien, con respecto a las dificultades de gestionar la calidad del servicio, hay dificultades para gestionarla y en general, los servicios presentan un número mucho mayor de características que los productos y, sobre todo, dichas características resultan más visibles.

Además, como el cliente tiende a detenerse en el elemento menos satisfactorio del conjunto del servicio, resulta especialmente difícil obtener tasas altas de satisfacción en materia de servicio.

Cuantos más elementos incluye la prestación de un servicio, mayor es el riesgo de error y mayor el riesgo de insatisfacción del cliente.

Muchos esfuerzos se han llevado a cabo en los últimos años para mejorar la calidad de los productos, con el objetivo primordial de reducir sus costos. La consultar con la gente sobre la forma de mejorar su forma de trabajar, se esperaba reducir los tiempos de inspección, de producción y la tasa de desechos.

En el área de los servicios, la mejora de la calidad ofrece escasas posibilidades de reducir los costos. Por el contrario, los beneficios de no incurrir en errores son considerables. Un boca a boca que exprese satisfacción se convierte en un fuerte considerable de ventas suplementarias.

La gestión de la calidad del servicio supone, claro, está, realizar inversiones que a veces pueden ser considerables. Como quiera que se trata de conseguir hacer las cosas bien a la primera, dichas inversiones son, en general, inversiones de prevención. Pero cualesquiera que sean las cantidades en juego, el costo de la calidad es, en general, inferior al de la falta de calidad y el rendimiento de la calidad del servicio es muy alto.

“En primer lugar, es mucho más oneroso conseguir un cliente nuevo que mantener un cliente satisfecho. Ahí están los enormes presupuestos publicitarios para demostrarlo.

El costo total de la calidad

- * Costos de prevención: todos los gastos realizados para impedir que se produzcan errores y hacer las cosas bien desde el primer momento.
- * Costos de inspección y control: todos los gastos realizados para controlar la calidad. Realiza auditorias no sirve de mucho, puesto que el cliente ya se ha percibido de los problemas.
- * Costos de fallos internos: todos los gastos debido a la falta de calidad, tales como rehacer dos veces la misma factura, devolver su dinero al cliente insatisfecho, en virarle una carta presentando nuestras excusas, más los desechos y derroche (de papeles, documentación que hay que rehacer) en todos los materiales del servicio.
- * Costos de fallos externos: todos los gastos destinados a captar nuevos clientes para compensar la pérdida de antiguos clientes, para contrarrestar el boca en boca negativo iniciando por los clientes insatisfechos y para recuperar la pérdida de ingresos de aquellos clientes que no volverán.”¹⁵

¹⁵ Horovitz, Jacques. Prefacio de Gilbert Trigano. De. Mc. Graw Hill. Pág. 23

E) Estrategias para mejorar la productividad

Los directivos deben diseñar estrategias para obtener un mejor aprovechamiento de sus recursos y a elevar la calidad de su desempeño y productividad. Las estrategias deben contener en su diseño a los componentes del triángulo estratégico, el cual esta formado por:

- * El conocimiento de las necesidades del cliente.
- * El conocimiento de la forma de operar de la competencia.
- * La autoevaluación de la fortaleza y debilidades de la empresa para mejorar su desempeño.

Las estrategias que se establezcan deben de tomar en cuenta:

- * Graficar el punto crítico del problema y de las opciones para resolverlo.
- * Buscar los factores clave del éxito.
- * Concentrar recursos en los factores del éxito.
- * Buscar provecho de las diferencias con los competidores.
- * Motivar la creatividad del personal.
- * Comprender el medio ambiente económico y anticiparse a la competencia.

Ahora, para conocer el avance que se tiene al implantar las técnicas de productividad se debe contar con información financiera que muestre los resultados y sirva de base para la toma de decisiones eficaces, pero cada en cada empresa ésta puede variar de acuerdo a sus características, por lo tanto la información financiera debe adaptarse a las necesidades de quien la utiliza, tomándose en cuenta:

- Los Estados Financieros.
- El Estado de resultados por líneas de producto o servicio.

- Los Estados financieros presupuestales de acuerdo a las estrategias.
- Las razones financieras.
- Los controles estadísticos.
- Los controles departamentales y los costos de calidad.

Por otro lado, el estilo gerencial debe ser:

- * Para entender situaciones, tenemos que tener muy en cuenta la época en que vivimos, porque por ejemplo antes la carrera profesional de un buen ejecutivo era muy previsible, en los primeros veinte años conocía el negocio, en los siguientes diez años desempeñaba trabajos de reciente jerarquía y sus últimos años dirigía el negocio, pero en nuestros días no es posible saber lo que pasará porque se están dando muchos cambios entre ellos los adelantos en tecnología, los cambios en los mercados, en los productos, en los métodos y en los conceptos; además ahora la mano de obra creció junto con las ventas, y lo que se puede hacer ahora con respecto a cuando se es líder es llevar de sí mismo una autoevaluación tomando en cuenta que un buen líder debe de tener muy presente :
 - * Escuchar: Siempre y sobre todo a los subordinados, ya que son a los que se les presentan la mayoría de las veces los problemas.
 - * Cooperar : Como líder se debe de proteger a los demás en el proceso.
 - * Ayudar: Dejar que se apoyen en uno sin esperara pago alguno.
 - * Comunicar: Tener la mejor comunicación posible con los demás.
 - * Crear : Las soluciones se dan gracias a realizar mucho trabajo para descubrir en donde están los problemas.
 - * Implantar: Cuando a alguien se la hace cargo de determinado trabajo.

- * Aprender: Nunca se deje de aprender de los demás, por lo cual se deben de tomar en cuenta todos los comentarios.
- * Dirigir: Se dice que los líderes empiezan a fallar cuando empiezan a creer en lo suyo.
- * Seguir: Siempre se trabaja para alguien por lo tanto se debe de aprender a ser bueno en el trabajo.
- * Aparentar: Se debe de ser bueno y no simplemente meterse en la administración y aparentar cosas que no son.

Ahora, por otro lado el hockey es un juego que requiere que se le apliquen habilidades aprendidas y naturales para una situación cambiante y por el contrario el ballet es diseñado para después ponerlo en escena, por lo tanto el estilo gerencial es más parecido al hockey, pues este es detección y el ballet es prevención.

Para esto se necesitan producir productos y servicios, que tengan los requisitos, características y el precio óptimo y para esto se requieren técnicas para prevenir los defectos en los departamentos operativos, además de que es mejor y más baratos prevenir que lamentar, pues si prevenimos errores los gastos son mucho menores.

Además el talento y la formación de líderes en México es resultado de la educación y entrenamiento que se requiere, de un compromiso por parte de las instituciones, quienes deben de dar las bases para una buena formación y principalmente de las personas que deben de comprometerse con su propio desarrollo personal y profesional, pues la administración comprende el manejo exitoso de los sistemas y procedimientos que conllevan la optimización de los recursos de la organización.

Ahora bien, para dotar de vida, dinámica y dirección a dichos recursos (uno de ellos es el hombre), se requiere ser administrador, pero siendo un líder capaz de formar un espíritu productivo en el personal, debiendo ser perceptivo, controlado y prudente para saber que con su sola existencia y acción se está influyendo en los seres humanos. Aquí uno de los retos es la comunicación no verbal, es decir la comunicación corporal.

El liderazgo debe tener energía vital, pues si no la hay en los líderes, no podrá ser transmitida a los empleados, además en México se tiende mucho a nombrar supervisores, jefes, directivos y presidentes de las empresas que carecen de energía vital para ser líderes.

La situación circunstancial es la que relaciona a las instituciones y sus líderes, por ejemplo las necesidades de las organizaciones han creado figuras como líderes, héroes y agentes de cambio. Además la productividad es una actitud ante la vida que puede lograrse a través de estrategias educativas.

Como lo único que es constante es el cambio, esto implica tener una capacidad de adaptación, una apertura a la innovación y una modificación de actitudes, valores, estructuras y sistemas .

El agente de cambio debe transformar la productividad con requerimientos como:

- Tener un sentido de autocrítica .
- Tener compromiso ante el desarrollo evolutivo del hombre y de la sociedad.
- Sensible capacidad de evaluación de las situaciones presentes que están generando el cambio.
- Tener capacidad de convencimiento.

- Actuación que modele y cambie la conducta de los individuos.
- Ser iniciador, prudente, saber integrar los cambios para animar a los individuos.

Un líder debe estar dotado de energía para poder dirigir a las personas y grupos, debe de mostrar interés por la salud corporal, emocional y mental de los demás y de sí mismo, además de que debe mostrar su vitalidad y actitud de aprendizaje; es decir que tenga en la mente la frase “nunca acabaré de aprender”.

Por otro lado, “Peter Drucker ha insistido que el hombre vital es aquel que imprime un sello personal a su trabajo, crea su propio puesto y le da un sentido original a su labor cotidiana; trátase de un carpintero, de un alto ejecutivo o de un artista. Hace suyo el trabajo y lo trasciende.”¹⁶

Un líder debe también cubrir la planeación de vida y carrera, que es una condición para la vitalidad de todo individuo maduro, y es básico que se señalen objetivos vitales y profesionales que marquen los pasos en el crecimiento de la persona que es dar un paso más allá de los sueños e intenciones y que sean traducidos en objetivos a lograr; es decir en resultados de los que se tenga un control.

“En este punto son cuatro las áreas a cubrir en todo esfuerzo de planeación de vida y carrera. Les llamamos cuatro áreas de contacto, a saber:

1. Conmigo mismo
2. Con mi familia
3. Con mi trabajo

¹⁶ Siliceo Aguilar, Alfonso . Liderazgo Para La Productividad En México. Ed. Limusa, 1995 . pp. 123

4. Con el mundo”¹⁷

Es decir, lo ideal para lograr la calidad es exigir un estilo directivo propio que trate de guiar, conducir, eliminar, educar y dirigir a las personas, pues lo que se gestiona son las cosas y no las personas; es decir que se pueden gestionar las cosas, los sistemas y lo que es del mundo inanimado.

El líder debe destacar como motivador del personal e inspirarlos a ejercer el liderazgo y debe promover los cambios organizativos, estimulando también y persuadiendo a sus clientes.

El liderazgo es básico para lograr cambios rápidos, se debe de dar en todos los niveles organizativos; es decir desde la alta dirección, hasta el último escalón del organigrama, además el liderazgo exige interdependencia y no individualismo.

1. Perfil de la empresa con éxito en los 90's.

- Ser más horizontal.(Es decir que haya menos jerarquía, teniendo menos niveles).
- Estar formada por unidades empresariales con autonomía.
- Estar orientada a la diferenciación, productora de bienes y servicios de alto valor añadido, y creadora de nichos de mercado.
- Tener conciencia de que se debe de dar calidad.
- Estar consciente de que se debe dar buen servicio.
- Ser sensible a todos los niveles, ante las necesidades y demandas del cliente.

¹⁷ Casares, David y Siliceo, Alfonso. Planeación de Vida y carrera, Editorial Limusa, 1991. Pp. 69

- Ser más rápida a la hora de proyectar e introducir la innovación.
- Tener un perfil flexible, capacitado y consciente de que el personal es el principal medio de añadir valor a los productos.

Ahora bien, la trilogía de Juran habla de:

- ◆ La planificación de la calidad
- ◆ El control de calidad
- ◆ La mejora de la calidad

Aquí la mejora de la calidad es un paso en el proceso de avance hacia la calidad total, pues se trata de elevar la cantidad de la calidad y para lograr esto la metodología a seguir según Juran es:

- ◇ Establecer una infraestructura para tener una mejora de la calidad
- ◇ Identificar las necesidades de mejora
- ◇ Dar recursos, motivación y formación para que se sepan las causas y se remedien, estableciendo controles para tener beneficios

Ahora bien, según Peel la mejora se logrará:

- ⇒ Determinando las áreas con problemas
- ⇒ Descubriendo las causas y dando algunas posibles soluciones
- ⇒ Haciendo un plan de mejora
- ⇒ Cambiando el pensamiento de los empleados
- ⇒ Controlando los resultados

“Ahora bien, los talentos y habilidades del líder deben ser:



¹⁸ Siliceo Aguilar, Alfonso . Liderazgo Para La Productividad En México. Ed. Limusa. Pp.129

“Las funciones de los líderes en términos generales son:

LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD

Las funciones básicas de todo líder, directivo, funcionario, gerente, jefe y supervisor son:

1. *Un agente de cambio.* Es decir, un jefe que siempre esté en búsqueda de hacer mejor su tarea.
2. *Un formador de gentes.* Es decir, un educador que esté pendiente de la preparación técnica y humana de sus colaboradores.
3. *Un escucha.* Una persona que invariablemente esté atenta y abierta a escuchar ideas de sus colaboradores a cualquier nivel.
4. Una persona que identifica y *promueve las fuerzas* y talentos del personal y las suyas propias, creando un auténtico equipo de trabajo.
5. *Un estratega.* Con visión integral de mediano y largo plazo. Una persona que no sólo se fije en su área o departamento, sino que vea el conjunto de su empresa, comunidad y nación con un marco temporal de largo plazo.
6. *Un líder con orientación a resultados en lo humano y en lo técnico.*
7. *Influencia y convencimiento.* Un líder que influya y convenza con la razón, la justicia y el afecto.”¹⁹

¹⁹ Idem pp 160

2. Algunas bases para competir tomando como base al cliente y la competencia son:

Las principales formas de competir actualmente en el mercado con un producto o servicio son dos:

- a) Con base en el cliente.
- b) Con base en la competencia.

En relación con la primera las estrategias más usuales son:

- a) Manejar ventajas competitivas.
- b) Conocer a fondo al cliente.
- c) Hacer trajes a la medida.
- d) Segmentar mercados (nichos y micromercados).
- e) Mercadotecnia de abajo hacia arriba.

Esta última ha tenido poca difusión en nuestro país, pero nace en los Estados Unidos, a principios de los años 80.

Consideramos que es la forma más adecuada en que se puede competir para lograr básicamente:

1. Elevar el índice de compra.
2. Lealtad por parte de nuestros clientes.
3. Conocer al cliente.

Por lo que esta estrategia sustituye a las anteriores y es más efectiva que las demás, pero ha carecido de auge debido a la baja cultura empresarial, principalmente porque:

- a) No existe un involucramiento con el cliente.
- b) Consideran que existen actividades más importantes que hacer.
- c) Nos considera capaz y desconfía de su personal.
- d) Carece de controles.
- e) Piensa que su negocio está funcionando correctamente.
- f) No quiere ver más allá de su principal actividad.

Realmente uno de los grandes problemas del que posee un negocio es que “tiene miedo”, “flojera”, o “interés” por crecer. Muchos de ellos piensan que para hacer algo así “están bien”.

Esta corriente de mercadotecnia implica voltear el organigrama, en donde la más importante es el personal que atiende al cliente y hasta abajo de la estructura organizacional se encuentra el director general o dueño.

Para emplear esta estrategia es indispensable que parta de darles poder a sus empleados para tomar decisiones en la resolución de problemas e ir elaborando un manual de las problemáticas más comunes que se presentan en su empresa. De tal manera que se vaya compilando este material para con ello crear el manual de procedimientos -o de puestos-, para la resolución de diferentes problemas.

Las ventajas de utilizar esta estrategia consiste en:

1. Determinar los gustos de nuestros clientes.
2. Conocer las tendencias de éstos.
3. Determinar las tendencias de éstos.
4. Solucionar los problemas rápidamente.
5. Disminuir el porcentaje de las “no ventas”.

6. Dar una atención más centrada en el cliente actual, tanto en servicio como en existencia de productos.
7. El negocio girará en torno al mercado y al cliente y no a capricho de alguna persona.

En la estrategia con base en la competencia existen los siguientes puntos:

- a) Estrategias recompetitivas.
- b) Ventajas competitivas.
- c) Reposicionamiento.
- d) MaxiMarketing.
- e) Merchandising.

El MaxiMarketing y el Merchandising.

El primero consiste en elaborar un producto o servicio como si fuera a competir a nivel mundial, tanto en calidad, precio, grado de servicio, presentación, entrega, etc. Muchos empresarios consideran que esta postura es difícil de sostener, pues opinan que su mercado no es para este tipo de productos o servicios. En este sentido estamos de acuerdo: pero cuando una empresa compite a nivel mundial con productos extranjeros o con franquicias, tenemos que utilizar una estrategia, pues aunque no lo quieran creer, están exportando en su propio país. Existen un sinnúmero de productos o servicios que se encuentran en esta situación.

La otra estrategia, el Merchandising, consiste en invertir un poco en productos promocionales, carpetas, información, cotizaciones, presupuestos, tarjetas, etc. Es el dejarle al cliente "un recuerdo" de nosotros cuando lo visitamos o cuando pidió una cotización.

Es hacer presencia en el cliente, el dejarle algo nuevo y cuidar siempre que tenga nuestros datos, para que cuando necesita algo de nosotros nos llame.

Por todo lo anterior, este trabajo será complementado por un IV capítulo con una investigación de campo, en la cual se incluirán aspectos metodológicos como son la hipótesis, objetivo, tamaño de la muestra, el instrumento de recolección utilizado y la conclusión lo cual no se ha contemplado hasta este punto.

IV. CASO PRACTICO

OBJETIVO:

Identificar cómo se aplica la calidad en los servicios al cliente en los Bancos BANAMEX y BANCOMER, localizando las ventajas que presenta cada uno de ellos.

HIPOTESIS:

Si se ofrece mayor calidad en el servicio a los clientes en los Bancos, el cliente inclinará su preferencia por el Banco que le brinde mejor servicio.

TAMAÑO DE LA MUESTRA:

El tamaño de la muestra , es de 100 cuestionarios aplicados a los clientes, a 7 de los cajeros y a los gerentes de cada uno de los Bancos, ésta muestra fue determinada arbitrariamente, o bien por el muestreo por criterio o dirigido, el cual es un “método de muestreo no probabilístico, por el cual se aboga algunas veces, es la selección de los elementos del universo a través de un “juicio experto”, mediante este enfoque, los especialistas en el tema que es materia del estudio escogen lo que creen

es la mejor muestra para ese estudio; por ejemplo, un grupo de gerentes de ventas podrían seleccionar una muestra de tiendas de comestibles de una ciudad, considerada por ellos como "representativa" en algún sentido. Una dificultad, es que se ha encontrado empíricamente que produce resultados insatisfactorios y, por supuesto, no hay manera objetiva de evaluar la confiabilidad de la muestra; a pesar de estas limitaciones, este método puede ser útil cuando el tamaño total de la muestra es muy pequeño, lo que es muy frecuente."²⁰

De acuerdo a la anterior cita se llego a determinar la muestra por este método ya que los datos obtenidos, por ejemplo; por parte del gerente y otras fuentes no cumplen con el grado de certeza que se requiere.

DISEÑO DEL CUESTIONARIO:

Se realizaron 3 tipos de cuestionarios, ya que no se puede aplicar un mismo cuestionario a clientes, empleados y al gerente del banco; el diseño de los tres cuestionarios se presenta en las siguientes páginas.

²⁰ Westfall Stasch, Boyd. Investigación de mercados. 5ª Edición. De. Limusa. Pp.427.

El diseño del cuestionario para los clientes es:

1) ¿CUÁNTAS VECES ACUDE A ESTA SUCURSAL POR SEMANA?

1 VEZ 2 VECES 3 VECES SOLO DE VEZ EN CUANDO ES LA PRIMERA VEZ

2) ¿PORQUÉ LO HACE? ENUMERE DEL 1 AL 4 EN ORDEN DE IMPORTANCIA SEGÚN USTED CONSIDERE.

- PORQUE ESTA MÁS CERCA DE SU DOMICILIO
 POR LA CALIDAD DEL SERVICIO
 POR SU RAPIDEZ EN EL SERVICIO
 PORQUE ES ATENDIDO CON AMABILIDAD

3) ¿ALGUNA VEZ HA TENIDO ALGÚN PROBLEMA CON ALGUNA DE LOS CAJEROS (AS) O EMPLEADOS DE ESTA SUCURSAL?

SI

NO

4) ¿CUÁLES HAN SIDO LOS MOTIVOS?

5) ¿ALGUNA VEZ HA ACUDIDO CON EL GERENTE?

NO

SI Y SIEMPRE FUI ATENDIDO

SI Y NO FUI ATENDIDO

6) ¿QUÉ CAMBIOS CREE USTED QUE SERÍAN CONVENIENTES PARA MEJORAR EL SERVICIO?

7) ¿EN GENERAL CÓMO CONSIDERA USTED EL SERVICIO QUE ESTA SUCURSAL LE OFRECE?

MUY BUENO

BUENO

REGULAR

MALO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

El diseño del cuestionario para los empleados es:

1) ¿LE GUSTA SU TRABAJO?

SI

NO

PORQUE _____

2) ¿A TENIDO ALGUNA VEZ ALGÚN PROBLEMA AL REALIZARLO?

SI

NO

SI SU RESPUESTA ES AFIRMATIVA, ¿CUÁLES HAN SIDO LOS MOTIVOS?

3) ¿ESTÁ SATISFECHO (A) CON ESTE EMPLEO?

4) ¿QUE TRATA DE OFRECER A LOS CLIENTES, Y COMO REQUIERE SU TRABAJO
QUE LO DESEMPEÑE PARA QUE LA GENTE SE VALLA SATISFECHA CON ESTE?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

El diseño del cuestionario para el gerente es:

1) QUÉ ES LO QUE LA INSTITUCIÓN TRATA DE OFRECER A SUS CLIENTES PARA QUE ESTOS SE ENCUENTREN SATISFECHOS CON EL SERVICIO O PARA TENER MÁS CLIENTES?

2) ¿ES CIERTO QUE LOS CLIENTES SE DIVIDEN EN DOS SECCIONES?

SI

NO

¿PORQUE? _____

3) ¿LA SUCURSAL CUENTA CON UN BUZÓN DE QUEJAS O SUGERENCIAS?

SI

NO

4) ¿LA SUCURSAL CUENTA CON UN MODULO DE INFORMACIÓN A SUS CLIENTES?

SI

NO

5) ¿USTED CÓMO CONSIDERA QUE HA SIDO EL DESEMPEÑO DE ESTA SUCURSAL EN COMPARACIÓN CON LAS DEMÁS SUCURSALES?

EXCELENTE

BUENO

REGULAR

MALO

MUY MALO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

A) Los bancos

Los negocios bancarios en sus distintas formas se han realizado desde hace miles de años. La tableta de barro del grabado es una especie de cheque de la antigua Babilonia. Los caracteres son de los llamados cuneiformes.

En la edad media, cuando alguien necesitaba dinero, acudía a los prestamistas, que muchas veces eran difíciles de convencer. Ellos fueron los antecesores de los banqueros de hoy.

La palabra banco es de origen italiano, y se usa en este caso porque los prestamistas se sentaban en bancos en el mercado público. Es curioso que los grandes bancos de hoy tuvieran su origen en los modestos bancos de mercado.

Para el caso práctico que se realizó se tomaron como muestra dos bancos de los más importantes, que son Bancomer y Banamex, además teniendo como muestra los Bancos de Iztapalapa que son: Bancomer sucursal Santa Cruz Meyehualco # 266, Ermita Iztapalapa y Banamex sucursal 4082, Santa Cruz Meyehualco, Ermita Iztapalapa # 2680, col. Jacarandas aplicando encuestas a una muestra de 100 clientes en cada uno de los bancos, a los empleados (cajeros(as)) y al gerente.

B) Banamex

1. Constitución y reformas a la escritura social

Banco Nacional de México, Sociedad Nacional de Crédito, es una Institución de Banca Múltiple constituida conforme a la Ley Reglamentaria del Servicio Público de banca y Crédito, con personalidad jurídica y patrimonio propios. La sociedad, en su carácter de institución de banca múltiple, presta el servicio público de banca y crédito, procurando la satisfacción de las necesidades financieras de todos los sectores productivos del país y del público en general, así como la protección de sus intereses y la colocación rentable de sus recursos.

El Banco Nacional Mexicano fue legalmente constituido mediante la concesión otorgada el 16 de agosto de 1881 por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, aprobada por la Ley del Congreso de la Unión del 16 de noviembre del mismo año. El Banco Nacional mexicano se fusionó con el Banco Mercantil Mexicano mediante la nueva concesión otorgada el 16 de mayo de 1884 por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en representación del ejecutivo federal, que fue aprobada por Ley del Congreso de la Unión. Así se creó el Banco Nacional mexicano, S.A. que quedó regido por la mencionada concesión, por la citada ley y por los estatutos que fueron aprobados por el ejecutivo del día 31 de mayo de 1884.

En la asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 9 de febrero de 1977, se acordó convertir al Banco Nacional de México, S.A. en Banca múltiple, mediante la fusión por absorción de Financiera

Banamex, S.A., Financiera de Ventas Banamex, S.A. e Hipotecaria Banamex, S.A.

Por acuerdo publicado en el Diario Oficial del 29 de agosto de 1983, Banco Nacional de México se transformó en Sociedad Nacional de Crédito, en términos de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.

2. Domicilio y objeto-social

El domicilio de la sociedad es la ciudad de México, Distrito Federal. De conformidad con la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, la sociedad tiene por objeto:

- Realizar las operaciones y servicios bancarios, en todas las modalidades, de conformidad con el artículo 30 de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito y de las disposiciones legales aplicables, con apego a las sanas prácticas y los usos bancarios y mercantiles.
- Adquirir, enajenar, poseer, arrendar, usufructuar y, en general, utilizar y administrar, bajo cualquier título, toda clase de derechos y bienes muebles que sean necesarios o convenientes para la realización de su objeto y el cumplimiento de sus fines, y
- Realizar todos los actos jurídicos necesarios para el desempeño de sus actividades y la consecución de sus objetivos.

3. Marco Jurídico

La actividad de la institución se encuentra regulada por el párrafo quinto del artículo 28 de la Constitución, la fracción X del artículo 73 de la propia Constitución, la fracción XIII bis del artículo 123 de la misma (en

cuanto se refiere a relaciones laborales), por la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, por el Reglamento orgánico del Banco Nacional mexicano, S.N.C.

4. Estructura actual del capital social

El capital social autorizado de la institución es de veinte mil millones de pesos y, una vez realizada la presente oferta el capital pagado se eleva a once mil ochocientos treinta y cuatro millones trescientos cuarenta mil pesos, representado por once millones ochocientos treinta y cuatro mil trescientos cuarenta y tres certificados de aportación patrimonial, con valor nominal de \$1,000.00 cada uno. De acuerdo con la Ley, los certificados de aportación patrimonial de la serie "B" representarán el 34% del capital.

5. Posible dilución

En el caso de que la totalidad de las obligaciones subordinadas convertibles en CAPS emisiones BNM87-1 y BNM87-2 llegasen a convertirse, el capital social del Banco quedaría integrado como sigue:

	<u>CAPS</u>
Capital social antes de la oferta	10´100,000
Emisión de nuevos certificados de aportación patrimonial	<u>1´734,343</u>
Capital social después de la oferta	11´834,343
Conversión de obligaciones BNM87-1	1´377,270
Conversión potencial de obligaciones emisión BNM87-2	<u>2´091,417</u>
Capital social en caso de dilución total	<u>15´303,030</u>

6. Principales actividades

Banamex proporciona una gran variedad de servicios de banca y crédito en toda la República Mexicana y en el extranjero que incluyen:

- Capacitación de recursos del público a través de diferentes instrumentos tales como cuentas de cheques, cuentas de ahorro, depósitos a plazo y pagarés con rendimiento liquidable al vencimiento.
- Otorgamiento de financiamientos a corto y largo plazos.
- Servicios fiduciarios.
- Servicios de banca de inversión.
- Sistemas de pago a través de tarjetas.
- Servicios de banca internacional.
- Promoción turística, industrial e inmobiliaria.

7. Estructura funcional

Nuestra organización se cimienta básicamente en diez grandes áreas que de una manera flexible y oportuna nos permiten atender las más diversas necesidades de nuestros clientes.

- Banca regional

Con 582 sucursales y más de 14,000 empleados y funcionarios en el interior de la República agrupados en 18 Direcciones Regionales, Banamex es el banco que tiene mayor capacidad de servicio y enlace para cubrir las necesidades financieras y bancarias del mercado a nivel nacional, habiendo probado a través del tiempo, su vocación y compromiso permanente por servir a la provincia mexicana. A través de la Banca Regional actualmente

servimos a diferentes sectores de la actividad económica, según las características de cada región, en 208 ciudades del interior de la República.

- Banca metropolitana

Está integrada por 6,714 personas que laboran en las 120 sucursales de la zona metropolitana de la ciudad de México. Esta área incluye los Centros Financieros, un concepto innovador que permite ofrecer en forma integral todos los servicios bancarios y financieros bajo un mismo techo, y que cuenta con una amplia aceptación por parte del mercado.

Todas las sucursales mantienen una comunicación en línea y tiempo real mediante los más modernos sistemas, y la generación de información necesaria para la toma de decisiones.

- Banca institucional

Se encarga de atender a aquellas empresas y organismos del sector industrial, comercial, financiero, gobierno y empresas paraestatales que por su magnitud requieren de un tratamiento individualizado, sin importar su lugar o centro de operaciones.

El concepto utilizado es, como en las dos áreas anteriores, a través de ejecutivos de cuenta que son los responsables de atender integralmente las necesidades de la clientela que tienen asignada.

- Banca de inversión

La Banca de inversión del Banco Nacional de México contribuye a mantener el liderazgo de Banamex, al ofrecer a la clientela productos competitivos y servicios financieros eficientes, que complementan las funciones de la Banca Comercial y sitúan a Banamex a la vanguardia de la innovación financiera.

Además de inversiones en los instrumentos de mercados de dinero y capitales, Banca de Inversión ha constituido varios fondos que ofrecen a la clientela la ventaja de una administración experta en inversiones: Fondo Integral Banamex y Fondo de Inversiones Banamex.

Por otra parte, Banca de inversión ofrece asesoría profesional a su clientela, tanto en el diseño de carteras como en la selección de instrumentos de los mercados de dinero y capitales.

Una actividad muy importante de toda Banca de Inversión la constituyen las operaciones de la llamada ingeniería financiera. Banca de Inversión Banamex, a través de Servicios Corporativos de Finanzas, S.A. (SECORFI) diseña e instrumenta operaciones tales como venta de empresas paraestatales al sector privado, compras de deuda externa mexicana, intermediación en procesos de fusión y adquisición de empresas, evaluación de empresas, diseño y realización de ofertas públicas y privadas de capital y de deuda a corto y largo plazo, asesoría en operaciones de financiamiento no bancario, en restauración de pasivos, en proyecciones financieras y simulaciones, y otras. En 1986, en su afán de poner al alcance de los inversionistas productos financieros de alta tecnología, el Banco Nacional de México lanzó al mercado el más avanzado de los servicios bancarios: CUENTA MAESTRA BANAMEX.

- Banca fiduciaria

A través de las operaciones fiduciarias, Banamex ha satisfecho múltiples necesidades del mercado. Banca Fiduciaria participa en asuntos tales como vivienda, turismo, industria, prestaciones de previsión social, y administración de fondos de pensiones, a través de fideicomisos

especializados. También ofrece productos adecuados a las necesidades particulares de empresas o personas físicas.

Banamex mantiene el liderazgo del mercado fiduciario en el país, administrando en la actualidad patrimonios que suman cerca de un billón de pesos.

- Banca internacional

Es el anexo de Banamex con los mercados financieros más importantes y de más influencia en el mundo. Cuenta con oficinas operativas y de representación en Nueva York, Los Angeles, Houston, Madrid, Toronto, Londres, París, Tokio, Nassau, Frankfurt y Singapur; a estas se sumarán, las oficinas de Sao Paulo y Chicago. Además cuenta con una amplia red de Bancos corresponsales en los principales centros financieros del mundo.

A través de la Banca Internacional de México promueve mecanismos de apoyo a aspectos prioritarios de la economía nacional, tales como el comercio exterior, la industria maquiladora de exportación y la inversión extranjera en México.

Los productos y servicios que Banamex ofrece a través de sus oficinas en el país y en el extranjero, lo colocan en una situación de liderazgo entre los demás bancos mexicanos. En su esfuerzo de internacionalización Banamex tiene ahora una participación importante en el International Mexican Bank (Intermex), con sede en Londres. También tiene una subsidiaria: el California Commerce Bank, con sede en Los Angeles, California.

- Tarjetas Banamex

Es el área encargada de administrar y operar los sistemas de pago vía tarjeta. La red de tarjetas Banamex cuenta con más de 50,000 establecimientos afiliados y aproximadamente 2 millones de tarjeta habientes.

Los mercados han crecido y se han segmentado, dando lugar a nuevos tipos de tarjetas cuyos objetivos ya no son meramente la colocación de dinero, sino también la captación del mismo.

En Banamex se esta a la vanguardia en la investigación y adaptación de estos nuevos productos que significarán simultáneamente amplios beneficios para nuestros clientes y mayores utilidades para la institución.

- Sistemas y servicios

La infraestructura de cómputo más importante en toda la banca nacional está comprendida dentro de esta área. Cuenta con 13 centros de cómputo para atender las diferentes áreas de negocios y administrativas del banco.

Banamex cuenta también con la red de comunicaciones más grandes de México y Latinoamérica y es el primer banco enlazado ya con el Sistema de Satélites Morelos. Es aquí donde se desarrollan e implementan los sistemas de la banca electrónica.

- Finanzas y apoyo bancarios

Es la columna vertebral de la operación del banco. Finanzas, tesorería, contaduría general, auditoría, jurídico y planeación estratégica están bajo su control. También comprende el área de estudios económicos y sociales, así como del área corporativa de personal.

- Empresas filiales

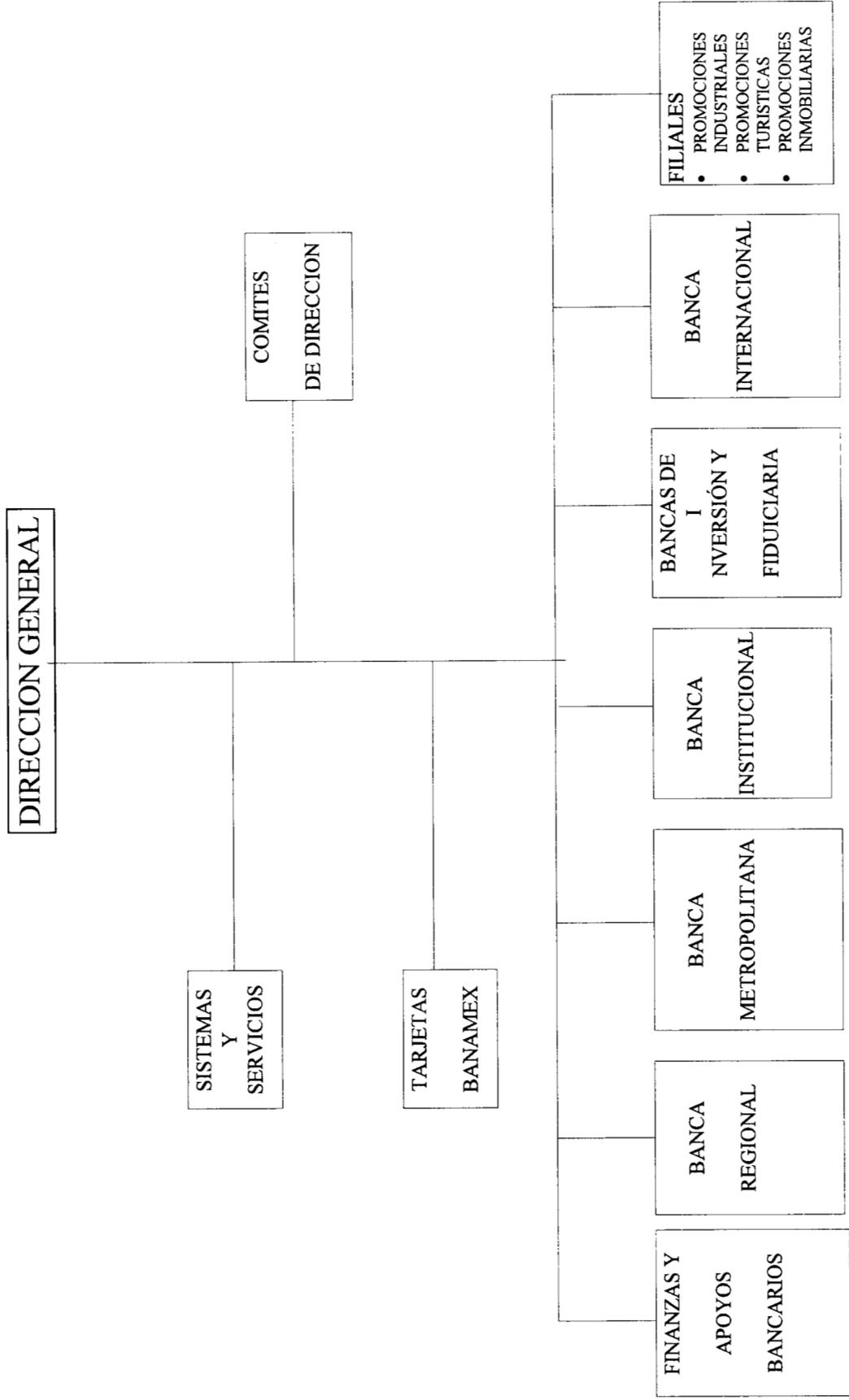
El banco se ha dedicado a promover diversos tipos de negocios que apoyan el crecimiento de la economía del país.

Promociones Industriales Banamex, S.A. de C.V., es una empresa cuyo objeto social es participar minoritaria y temporalmente con capital de riesgo en proyectos o empresas industriales que contribuyan al desarrollo de la actividad económica del país.

Promociones Turísticas Banamex, S.A de C.V. es la empresa dedicada a la promoción, desarrollo y control administrativo de negocios turísticos.

Promociones inmobiliarias Banamex, S.A de C.V., promueve y participa en proyectos inmobiliarios de todo género a través de inversiones en capital de riesgo.

ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN



De acuerdo a las encuestas aplicadas a los clientes de esta sucursal, las respuestas son las siguientes:

Con respecto al número de veces que los clientes acuden a esta sucursal, las respuestas fueron; el 43% de los clientes encuestados, nos dicen que asisten de vez en cuando, ya que no tienen un número determinado de veces para ir al Banco, pues van cada que lo necesitan, el 16% de ellos es una vez la que asisten a esta sucursal por semana, el 14% es la primera vez que acuden a esta sucursal, el 13% contestó que son solo dos veces las que acuden, el 11% 3 veces y el 3% nos dicen que acuden de 3 a 5 veces a la semana, según lo requieran.

Ahora bien, los clientes acuden a esta sucursal por diferentes razones y las respuestas fueron:

El 42% de los clientes acuden a esta sucursal porque es la más cercana a su domicilio y así se evitan perder tiempo y gastar dinero en transporte o en gasolina para trasladarse a alguna otra sucursal, el 24% consideran que la calidad del servicio prestada, es la que influye principalmente para acudir a este banco, otro 24% de ellos dicen acudir y regresar debido a que la atención que se les presta es brindada con amabilidad y el 21% acude debido a la rapidez con que es atendido.

Al preguntar a los clientes si alguna vez habían tenido algún problema con algún (a) cajero (a) o algún empleado de esta sucursal, el 96% de ellos aseguran no haber tenido problemas con los empleados del Banco y el 4% restante nos indica que algunos de los problemas que han tenido es que han visto preferencias en cuanto a atención, además de que algunas veces los empleados no son amables, además también uno de los problemas es que a veces no tienen billetes de alta denominación y es muy inconveniente

retirar dinero y recibir muchos billetes de baja denominación, otros clientes mencionan tener dificultades a la hora de hacer depósitos y cambio de cheques, pues dicen “nos atienden, pero no mejoran el servicio”.

Ahora bien, con respecto a la atención prestada por parte de el gerente a los clientes, el 72% de ellos indican que no ha solicitado su ayuda o atención, el 28% aseguran haber sido atendidos de la mejor manera y haber resuelto sus problemas o dudas mediante la ayuda de el gerente, además de ser atendidos cordial y respetuosamente y ninguno de los clientes, como se esperaba, dijo que no había sido atendido por el gerente o que se había negado cuando lo solicitó.

Además la mayoría de los encuestados opinan que no hacen falta cambios pues les parece muy adecuado el servicio y la atención, y la calidad en ambos, pero hubo personas que opinaron que estaría bien que se diera un servicio más rápido, para lo cual sería factible retirar las sillas y hacer fila, pero además piden se incremente el número de cajeros, también piden que se pongan a funcionar todas las cajas, pues a veces hasta en la mitad de ellas no atienden.

Ahora bien, la mayoría de los clientes (89%), piden sea incrementada la vigilancia tanto en las puertas del Banco, como en el estacionamiento, pues este esta muy solo y esto se presta a que haya asaltos.

Por otro lado creen conveniente que en días de quincena (por lo regular) deberían de tener una caja para personas que cobran nomina de empresas o negocios, pues así evitarían que hubiera mucha gente en espera. Y, aunque su hora de cerrar es a las 5:00 de la tarde, un 6% de los encuestados piden que se amplíe el horario de servicio, ya que a algunos

clientes su horario de trabajo no les permite llegar a tiempo al banco para realizar sus operaciones.

También en este caso práctico se aplicaron encuestas a los cajeros (as) del Banco, de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

El 100% de los empleados dice encontrarse a gusto con su trabajo dentro de esta sucursal, ya que como nos indican, pueden aparte de desempeñar el trabajo que a ellos les agrada, conocer a muchas personas y hacer amistades y además sus actividades les permite crecer personal y profesionalmente, aunque un 100% dice estar a gusto, un 12% de ellos indica no estar totalmente satisfecho, ya que desean crecer laboralmente, lo cual no se logra con la periodicidad que quisieran, pues se encuentran estancados en un mismo puesto por mucho tiempo.

El 60% de ellos dicen haberseles presentado algunos problemas, ya sean operativos, porque los clientes desean que se les realicen operaciones que no se pueden, porque los clientes a veces llegan de mal humor, o simplemente por falta de experiencia. Otro de los problemas que se les presenta frecuentemente es que a veces el cliente indica de que denominación requiere los billetes y no siempre se les puede complacer. También cuando se realiza el conteo, a veces falta dinero y tal vez esto ocurre por distracción o por una operación mal ejecutada.

Lo que principalmente tratan de ofrecer los cajeros (as) a los clientes es calidad en el servicio, haciéndolo mediante un trato amable, tratando siempre de satisfacer sus inquietudes dentro de las normas y políticas establecidas.

Por otra parte el gerente, como era de esperarse, respondió que la institución para él tiene un desempeño excelente, pues lo que trata de ofrecer a sus clientes para que se encuentren satisfechos con el servicio o para tener más clientes es una calidad de servicio personalizada a cada cliente, tratando siempre de cubrir sus necesidades o dándole algunas alternativas que le convengan.

Por lo regular en todo banco al que asistimos nos encontramos con una división de los clientes, es decir que por un lado se encuentran clientes formados (en este caso sentados) esperando su turno, a veces un largo tiempo y por otro lado (a veces hasta en la planta alta) encontramos a otro tipo de clientes que son los que tienen otro tipo de cuenta, pero el gerente de esta sucursal nos indica que para Banamex no existen clientes chicos o grandes y que a todos se les debe de atender con calidad.

La sucursal no cuenta con un buzón de quejas o sugerencias ni con un modulo de información que permita a sus clientes guiarlos y ayudarlos en sus dudas y expresar que les agrada y que no de dicha sucursal

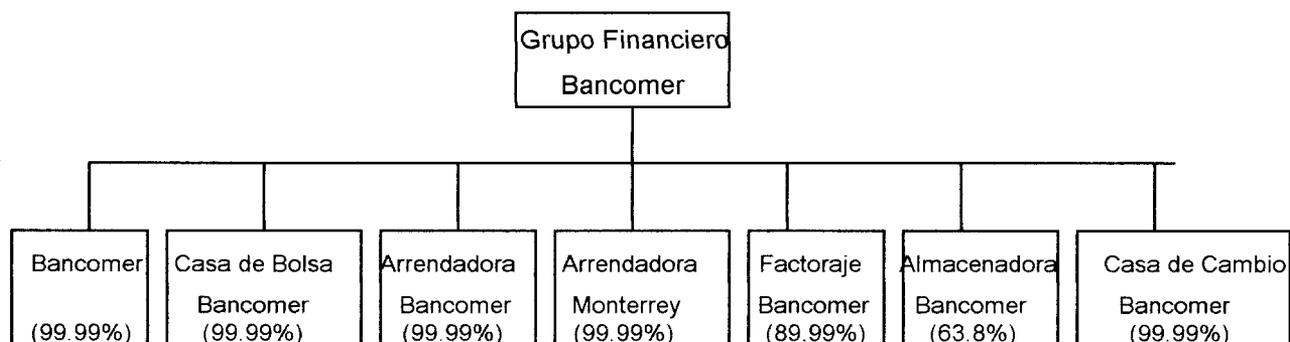
C) Bancomer

Su denominación social es: Bancomer S.A. de C.V.

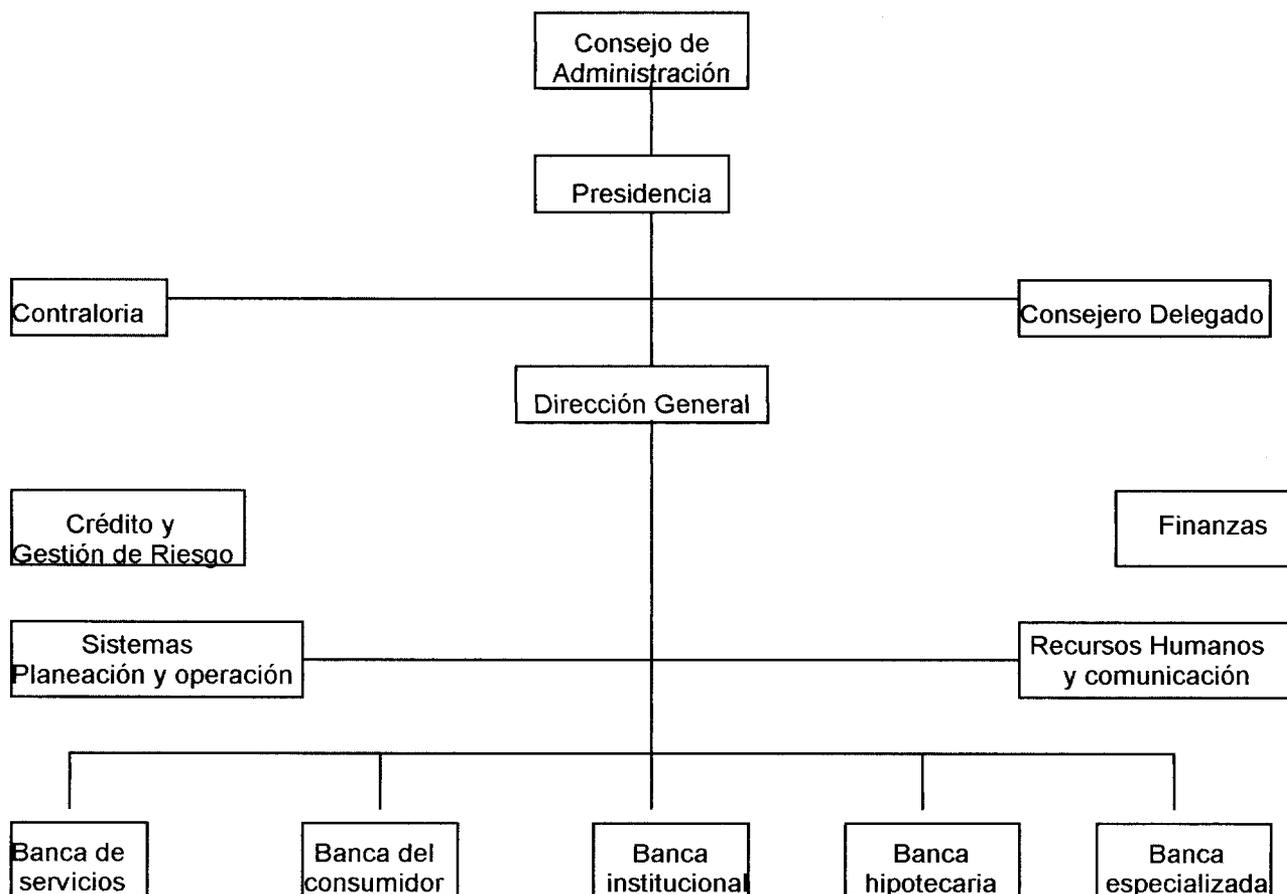
Desde que fue creado Bancomer, este ha sido un Banco con un fuerte arraigo en cada región del País, el cual se fundó en 1932 bajo la denominación de Banco de Comercio S.A.; durante los 25 años siguientes creó 34 bancos regionales a lo largo de la República Mexicana logrando formar una red de bancos afiliados conocido como Sistema Bancos de comercio. También estableció una compañía financiera llamada financiera Bancomer S.A. en 1956 así como una compañía hipotecaria, Hipotecaria Bancomer en 1957. En 1977, las instituciones que formaban el Sistema Bancos de Comercio se consolidaron a Banca Múltiple con el nombre de Bancomer, lo cual le permitió mantener su arraigo con las comunidades locales y beneficiarse de una sola infraestructura operacional.

Así mismo, Bancomer atiende a personas físicas y morales ofreciendo productos y servicios financieros generales y especializados. De acuerdo a información que publica la Asociación Mexicana de Bancos, Bancomer S.A. hasta diciembre de 1994 ocupaba el primer lugar en cartera de crédito con un porcentaje de mercado del 19.34% y en número de sucursales con 930 en la República Mexicana y en cuanto a depósitos globales se encontró en el segundo lugar con un porcentaje de mercado del 21.94%, lo mismo que en activos con un monto total de \$151,580 millones.

La estructura del Grupo Financiero Bancomer constituido el 29 de noviembre de 1991 esta formado de la siguiente manera:



La estructura organizacional de Bancomer S.A. es la siguiente:



ACTIVIDAD PRINCIPAL

Bancomer es uno de los más grandes en México ofreciendo productos y servicios de banca comercial y de Inversión. Bancomer esta conformado por unidades especializadas bancarias y no bancarias a través de las cuales ofrece a sus diferentes rangos de clientes, los productos y servicios financieros en las principales áreas de consumo, como son Corporativo, Banca Comercial y Patrimonial, Administración de fondos, Banca de Inversión y Casa de Bolsa, Arrendamiento financiero, factoraje y Almacenadora.

EL OBJETO SOCIAL DE BANCOMER ES:

- Adquirir y administrar acciones emitidas por las entidades del grupo.
- Proporcionar servicios de asesoría, consultoría y asistencia técnica en materia contable, mercantil, financiera, jurídica o administrativa a las sociedades de las que sea accionista.
- Adquirir en propiedad o en arrendamiento toda clase de bienes muebles o inmuebles, así como derechos reales sobre ellos, que sean necesarios o convenientes para uso exclusivo de la controladora.
- Girar títulos de crédito, aceptarlos o endosarlos en los casos que sean necesario con motivo de su objeto social atendiendo a las excepciones que en su caso establezca la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras.
- Operar sus propias acciones en el mercado de valores previa autorización de la Comisión Nacional de Valores y su inscripción en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios.

- Realizar y celebrar, en general, toda de actos, contratos y operaciones conexas o accesorias que sean necesarias o convenientes ara el cumplimiento de su objetivo social, sujetándose en todo momento, a las disposiciones de carácter general, que en su caso, emita la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

COMPETENCIA Y MERCADO

En este Banco, previendo el deterioro en la cantidad de activos del banco, la administración decidió sacrificar parte de sus resultados para construir reservas para crédito en exceso a las requeridas por la Comisión Nacional Bancaria.

A fines de 1993 y principios de 1994 la administración del Banco implementó un proyecto de calidad en toda la organización, encaminado a revisar y rediseñar los procesos de negocio para lograr mejoras en los factores de costo, calidad, servicio y rapidez, los costos de dicho proyecto se concentraron en los conceptos de honorarios por asesoría recibida y gastos por liquidaciones de personal

El Banco enfrenta gran competencia por parte de otros Bancos, Casas de Bolsa, Bancos de Inversión e Instituciones Financieras no bancarias nacionales y extranjeras.

La Banca Comercial compite con otros Bancos mexicanos para conseguir clientes de negocio y de menudeo. A finales de 1994 había 27 Grupos Financieros, pero los principales competidores de Bancomer son Banamex S.A. y Banca Serfín S.A. Así mismo Bancomer compite con Bancos regionales en menor medida ya que por su naturaleza se concentran en ciertos nichos de mercado.

La Asociación Mexicana de Bancos nos indica que Bancomer tiene gran participación en el mercado de captación y esto lo podemos notar mejor en los siguientes cuadros:

Participación en el mercado de Captación Global (%) en la República Mexicana.

Entidad	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Bancomer	21.61	22.89	23.81	23.96	23.59	21.62
Banamex	22.74	21.98	22.48	27.15	24.72	22.69
Serfin	12.34	15.26	14.25	11.32	19.56	17.46
Total de los tres bancos más grandes	56.69	60.13	60.54	62.43	68.87	61.77

Participación en el mercado de Captación Bancaria (%)

Entidad	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Bancomer	25.61	25.65	25.55	25.16	26.23	22.62
Banamex	22.23	25.07	25.24	25.05	22.42	19.52
Serfin	15.51	10.19	9.78	9.37	9.60	8.71
Total de los tres bancos más grandes	63.35	60.91	60.57	59.58	58.25	50.85

Participación en el mercado de Crédito (%)

Diciembre	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Bancomer	27.00	27.57	28.57	29.47	30.00	30.00
Banamex	27.00	27.21	22.44	21.31	21.00	20.14
Serfin	27.00	29.22	29.87	29.80	29.25	29.86
Total de los tres bancos más grandes	81.00	84.00	81.88	80.58	80.25	80.00

Las respuestas obtenidas de las encuestas aplicadas en Bancomer son similares a las de Banamex, aunque varían un poco, y las respuestas son:

El 39% de los clientes encuestados asisten de vez en cuando, el 18% una vez por semana, el 15% es la primera vez la que asisten a esta sucursal de Bancomer, otro 15% dos veces por semana, un 12% tres veces por semana y el 1% de ellos de tres a cinco veces por semana según sus necesidades.

Las razones por las que los clientes acuden a esta sucursal son: el 46% de ellos porque esta cercana esta sucursal a su domicilio, el 29% por la atención que se les brinda, el 23% por la calidad del servicio y el 17% por la rapidez en cuanto a atención.

En esta sucursal el 98% de los clientes indican que no habían tenido problemas con los empleados en general y un 2% dicen haber tenido pequeños problemas como por ejemplo, en la atención recibida, pues les dicen atender sus dudas o necesidades en un lugar, llegan ahí y los mandan a otro, o por no ser complacidos totalmente en sus necesidades.

Ahora bien, un 72% dice no haber recurrido al gerente, un 28% se encuentran satisfechos con la atención que en algunas ocasiones él les ha brindado.

Y nadie se queja de no haber sido atendido por el gerente al habérselo solicitado.

A las personas encuestadas les parece que sería conveniente, en cuanto a cambios, mejorar la atención, tener mayor rapidez e incrementar el número de cajas en servicio, sobre todo en días de quincena o de pagos. Además dicen que no es de gran ayuda poner

televisiones, pues tratar de entretenerlos y en lugar de eso, deben de atender lo más rápido posible.

También se preguntó cómo consideran el servicio que la sucursal ofrece a los clientes y el 36% de ellos, calificó al servicio de como muy bueno, el 56% como bueno, el 8% como regular y el 0% como malo.

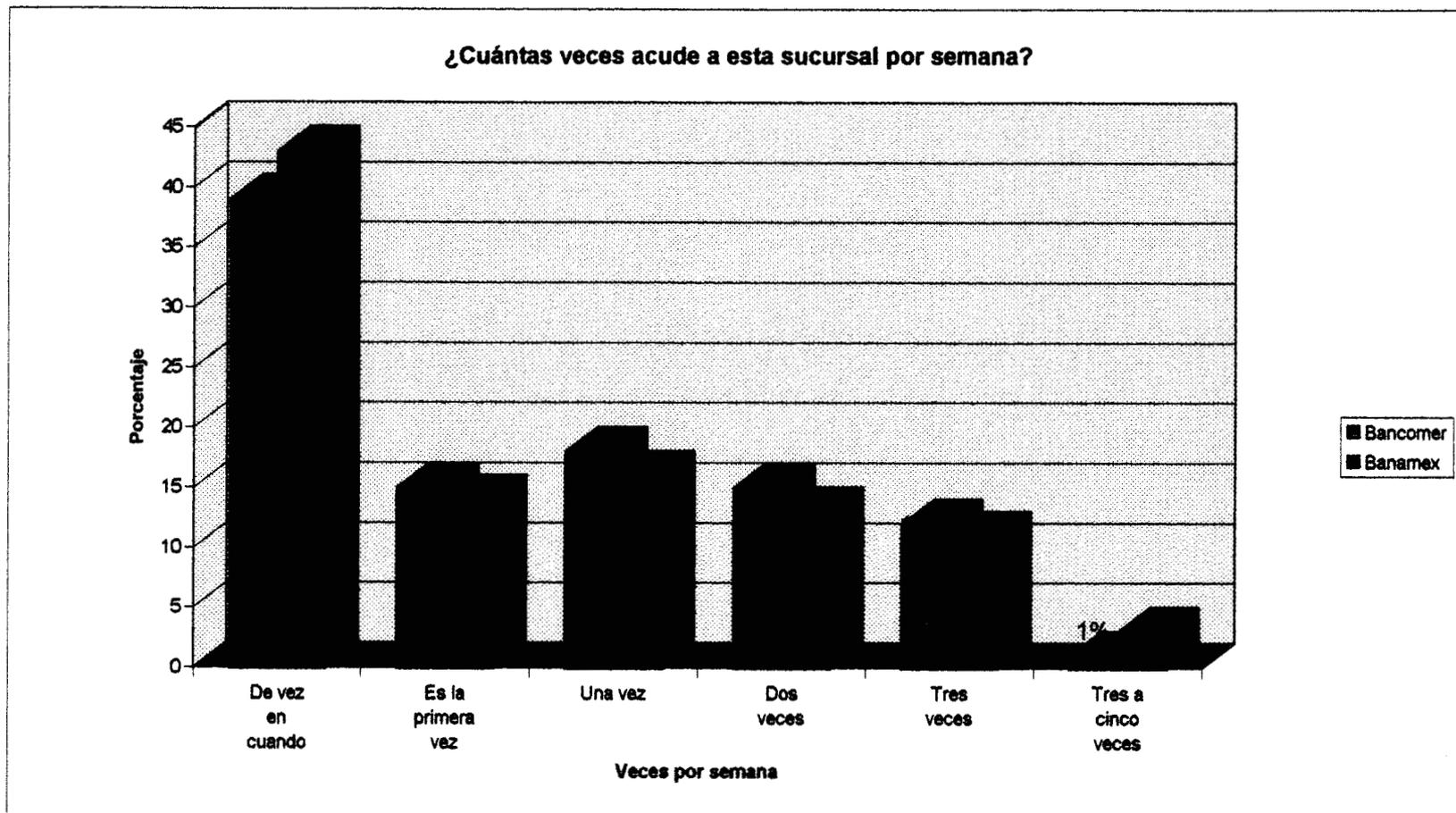
Con respecto a las respuestas de las encuestas aplicadas a los cajeros (as) y empleados, el 100% de ellos así como en Banamex indican estar plenamente a gusto con su empleo y por lo tanto tratan de dar a los clientes la mejor atención posible y el mejor servicio de acuerdo a las políticas de la sucursal, aunque un 30% indica que sí han tenido algunos problemas que se dan principalmente por falta de experiencia en este trabajo, pero conforme se acostumbran y les gusta su trabajo, cometen el menor número de errores posible.

El gerente de Bancomer al encuestarlo, respondió, como el gerente de Banamex que a su parecer el desempeño de la sucursal de la que él está al frente es excelente, porque lo que siempre se trata de ofrecer es calidad en el servicio que se brinda a los clientes, también contestó no ser cierto que en el banco se tienen divididos a los clientes, sino que con esto tratan de mejorar el servicio y atender según las necesidades y tipos de operaciones que desean realizar cada uno de los clientes, dándoles siempre las mejores opciones.

Este banco no cuenta con buzón de quejas y sugerencias ni con un modulo de información para los clientes, por lo que no es posible que haya una retroalimentación para el banco por parte de los clientes, y así mismo tampoco es posible que los clientes queden totalmente satisfechos, pues no cuentan con la información suficiente.

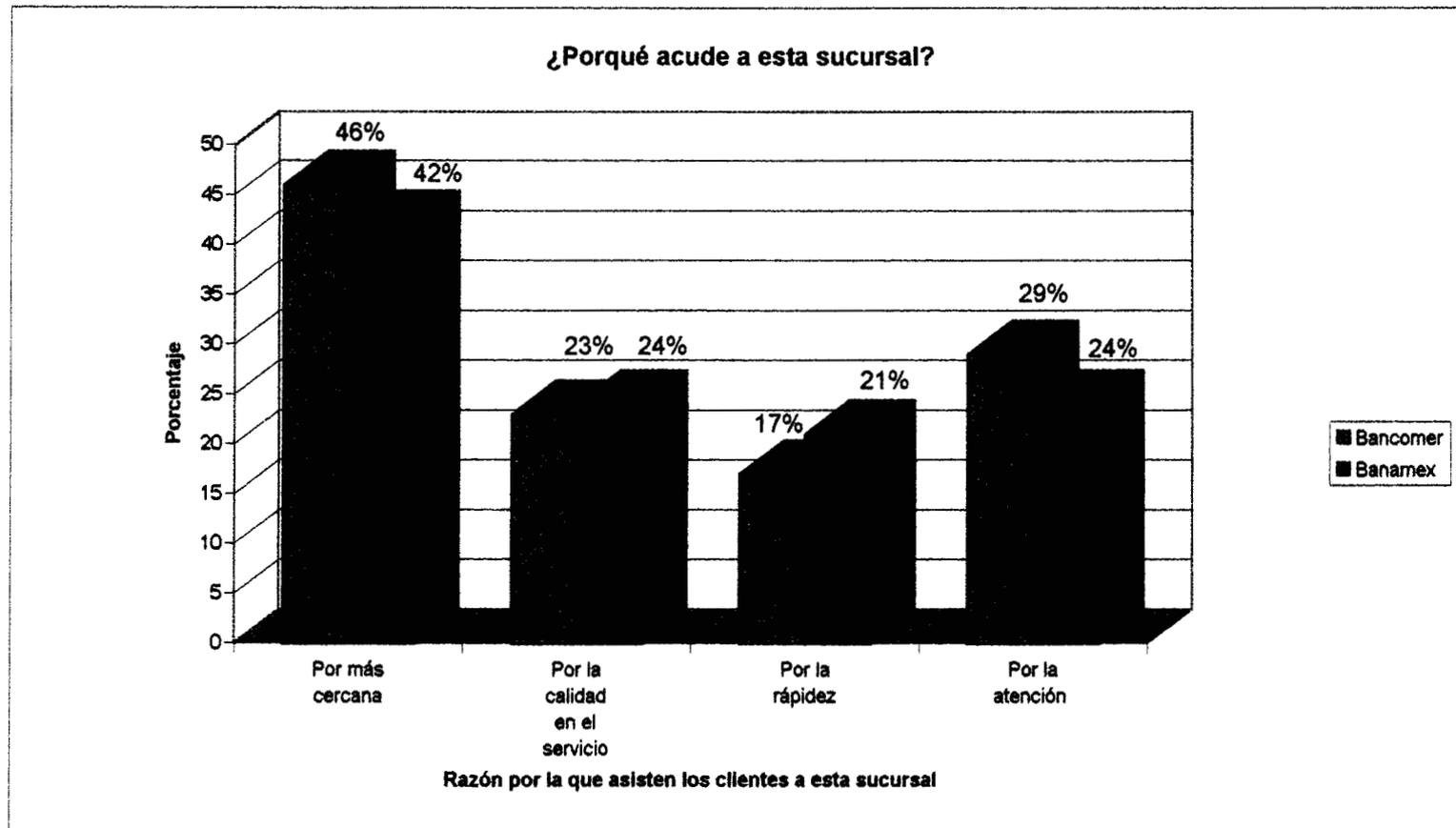
Porcentaje de clientes que acuden a las diferentes sucursales por semana.

	Bancomer	Banamex
De vez en cuando	39	43
Es la primera vez	15	14
Una vez	18	16
Dos veces	15	13
Tres veces	12	11
Tres a cinco veces	1	3



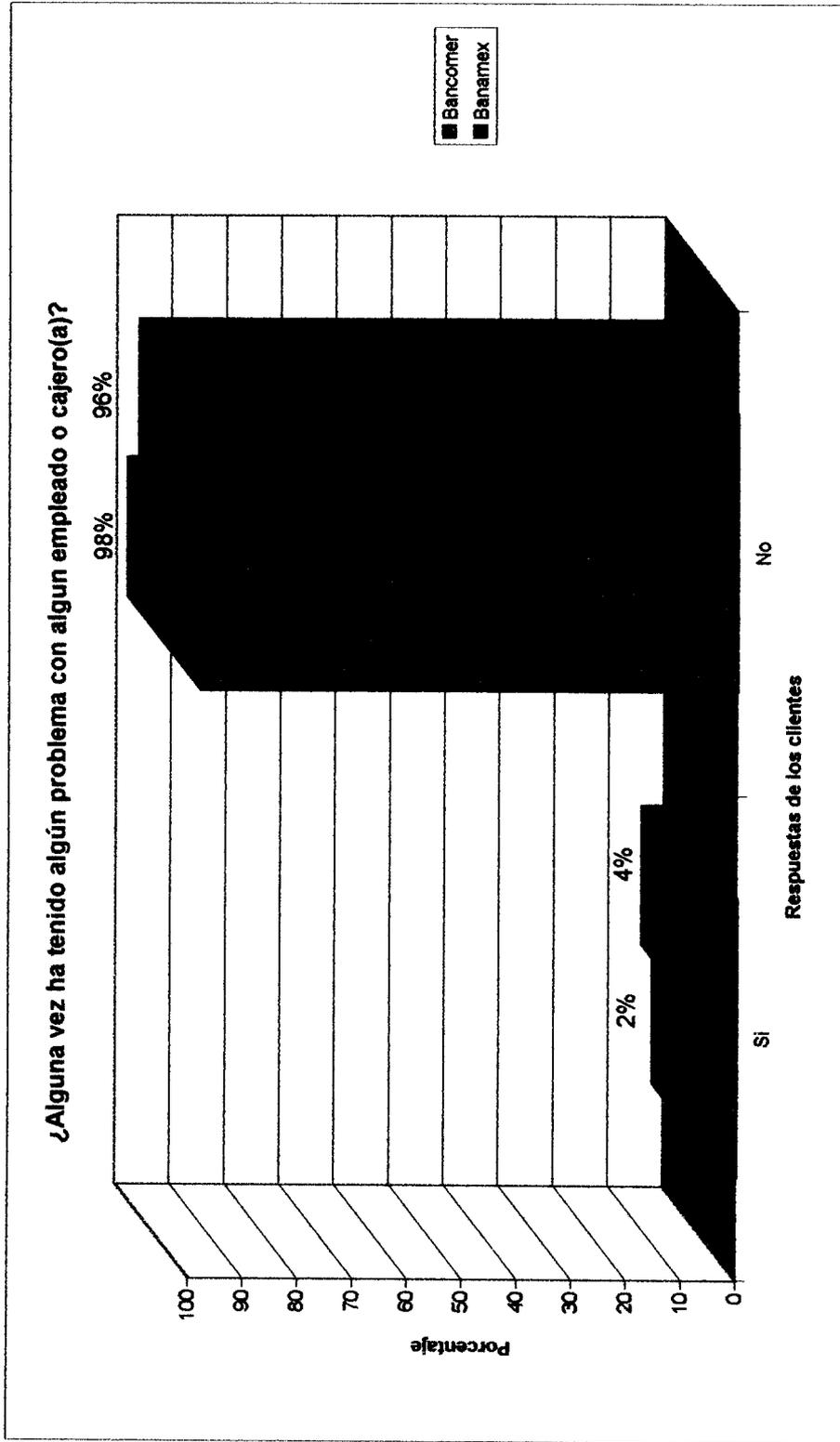
Porcentaje de clientes que acuden a estas sucursales por varias razones.

	Bancomer	Banamex
Por más cercana	46	42
Por la calidad en el servicic	23	24
Por la rapidez	17	21
Por la atención	29	24



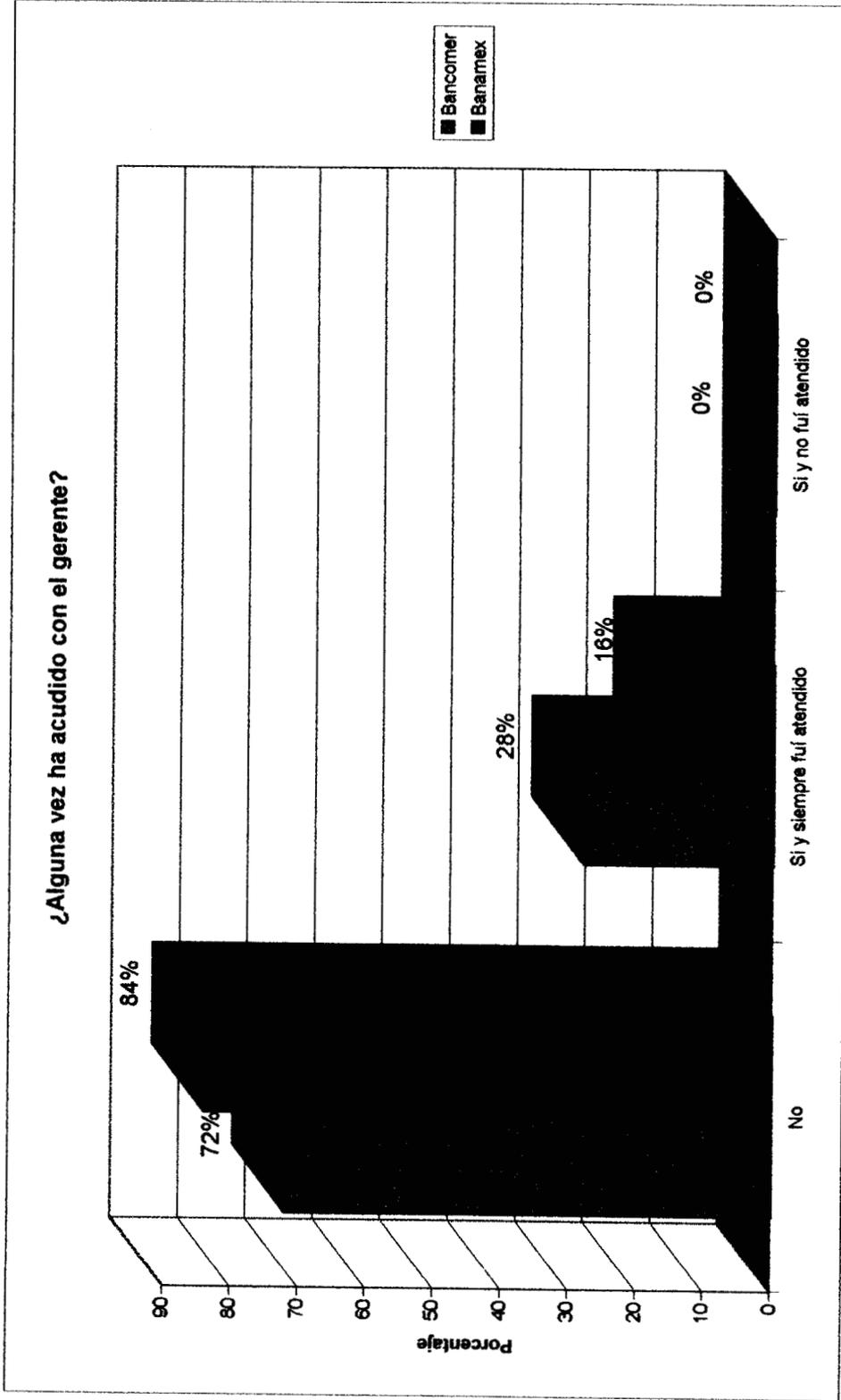
Porcentaje de clientes a quienes se les ha presentado algún problema en las diferentes sucursales

	Bancomer	Banamex
Si	2	4
No	98	96



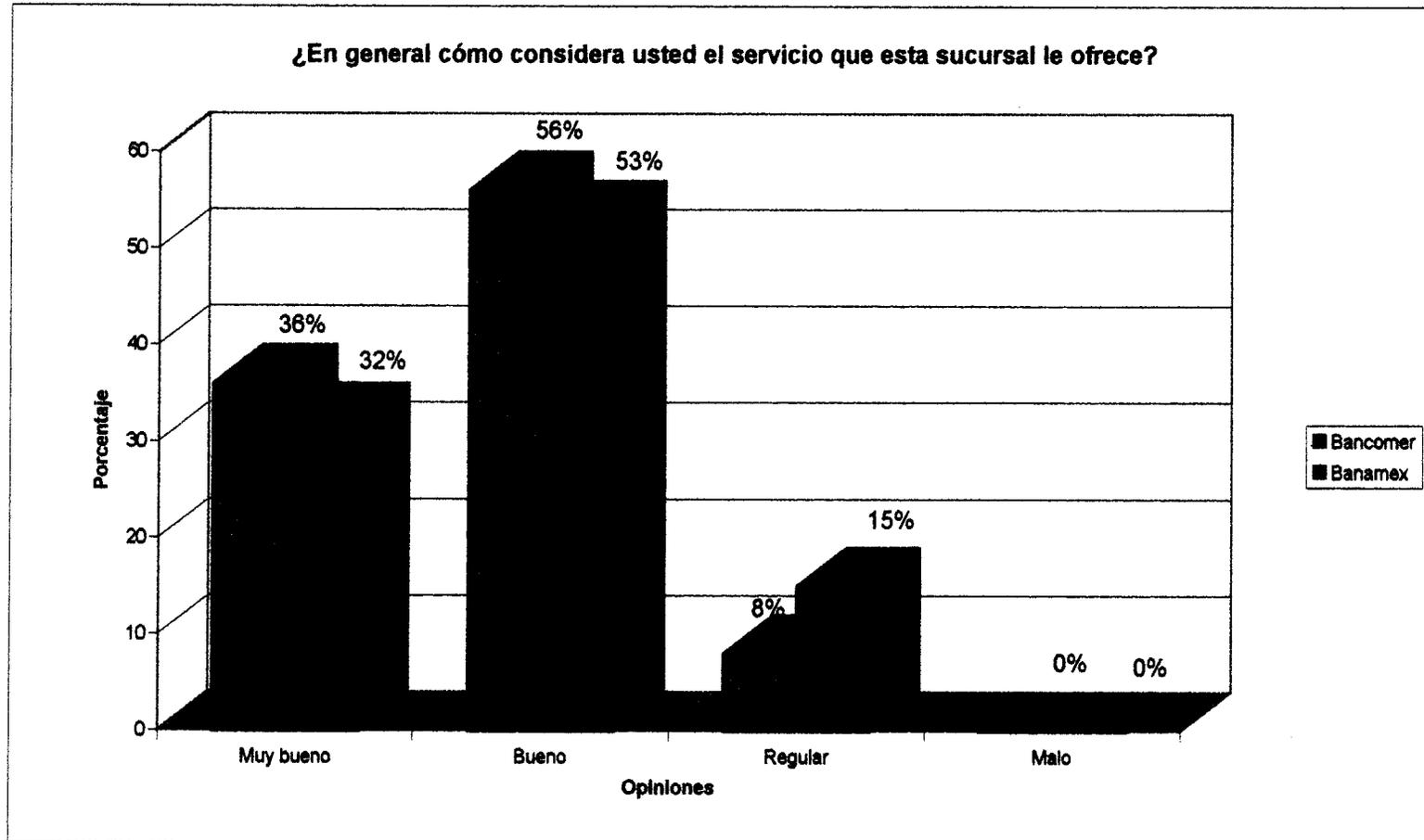
Atención del gerente para con los clientes

	Bancomer	Banamex
No	72	84
Si y siempre fui atendido	28	16
Si y no fui atendido	0	0



Opinión de los clientes acerca del servicio de ambos bancos

	Bancomer	Banamex
Muy bueno	36	32
Bueno	56	53
Regular	8	15
Malo	0	0



CONCLUSIONES.

Con la información obtenida de las diversas fuentes indagadas y con las respuestas de las encuestas aplicadas a los clientes, empleados y al gerente de cada sucursal, se llegó a las siguientes conclusiones: Bancomer y Banamex son dos grandes bancos que además de gran arraigo tienen fama, gracias al prestigio y a la gran publicidad que tienen, tanto en anuncios, en T.V., radio, periódicos, etc.

Ahora bien, los clientes se quejan principalmente, tanto en Bancomer como en Banamex, de que el servicio no se presta con la rapidez requerida, ya sea por falta de cajeros (as) o por la lentitud en que se realizan las diversas operaciones.

Generalmente los clientes no se encuentran con problemas cuando consultan a los gerentes, pero a la hora del trato con los cajeros (as) y empleados tienen problemas con las operaciones, con la atención que se presta, entre otras cosas, por lo cual en ambas instituciones se deberá tratar de tener un buzón para recibir no sólo quejas, sino también sugerencias por parte de los clientes, ya que es gracias a ellos que existen estas sucursales y es hacia ellos a quienes van dirigidos principalmente los servicios de este tipo de instituciones, pero se observó que en ninguna de las dos sucursales encuestadas existe algún tipo de buzón o algo similar, como por ejemplo, alguna persona que este bien preparada para informar correctamente y guiar a los clientes, en todo tipo de dudas y darles alternativas o bien las soluciones a las dudas o problemas que se les presenten.

En Banamex hay sillas para los clientes, para que no se les haga pesado el tiempo de espera, en Bancomer no, en Bancomer los clientes se tienen que formar, pero en ambas sucursales los clientes no están conformes con el tiempo que tienen que esperar, pues opinan que si se tienen cajas, se deben de poner a trabajar al 100% para lograr la mayor satisfacción del cliente; pues a veces hay mucha gente y también hay cajas, pero no hay quien atienda en ellas, aunque los resultados de las encuestas aplicadas a cajeros (as) indican que ellos hacen todo lo posible por satisfacer las necesidades del cliente, así como brindarles un trato amable, recibirlos con una sonrisa y si es posible a la hora de atenderlos llamarlos por su nombre.

Elementos como el buzón o los empleados que guían a los clientes los podemos utilizar para buscar y clasificar errores que se presentan con frecuencia y los que no con tanta frecuencia, por medio de ellos podemos también investigar y hasta proponer o llegar a una posible solución para poner remedio a los errores dependiendo de los medios y tiempo disponible de cada una de las instituciones. Con los resultados que se obtengan de la aplicación de dichos elementos se tendría una información de tipo vertical, es decir de abajo arriba al proponer posibles soluciones y de arriba abajo al aprobar las posibles soluciones o sugerencias.

Por medio de este caso práctico también se pudieron localizar ventajas de las sucursales, y ya que como las dos son muy importantes y con el arraigo que se tiene, la publicidad y el prestigio en cuanto a la calidad mucha gente se inclina por determinada sucursal, además hay desventajas

en las sucursales, como por ejemplo; en Banamex de nada sirven las sillas, si el tiempo de espera es igual, así mismo en Bancomer se tiene televisión, con lo cual la gente cree que es para disfrazar el tiempo de espera, ya que con esto no se hace tan pesado estar esperando su turno.

De acuerdo a las encuestas, los gerentes dicen no estar divididos los clientes, sino que como son diferentes operaciones las que se realizan, con esto tratan de agilizar los servicios y dar a todos los clientes la mejor atención posible.

También lo que se debe tratar de tener en cada sucursal es un departamento de calidad, en el cual se traten problemas relacionados con la calidad, sobre todo la que se brinda cuando se otorga un servicio o atención al cliente; esto con el fin de satisfacer lo más posible a los clientes con respecto a sus necesidades y problemas.

Una de las similitudes que tienen Bancomer y Banamex es que los clientes acuden a estas sucursales por la cercanía de sus domicilios en primer lugar y en segundo lugar por la calidad en el servicio y atención que se les brinda, es decir que tal vez si hubiera una sucursal de otra institución bancaria, se inclinarían por asistir a ella. Por lo que se debe tratar de mejorar el servicio, pues de no ser así puede disminuir el número de clientes actuales.

GLOSARIO

- ⇒ *Elemento*. Cualquier ente que pueda ser considerado individualmente.
- ⇒ *Proceso*. Conjunto interrelacionado de recursos y actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida.
- ⇒ *Procedimiento*. Manera específica de desempeñar una actividad.
- ⇒ *Producto*. El resultado de actividades o procesos.
- ⇒ *Servicio*. Resultado generado por actividades en la interfase entre el proveedor y el cliente y por las actividades internas del proveedor para satisfacer las necesidades del cliente.
- ⇒ *Prestación del servicio*. Actividades del proveedor necesarias para proveer el servicio.
- ⇒ *Organismo*. Compañía, corporación, firma, empresa o institución o parte de la misma, ya sea incorporada o no, pública o privada que tiene funciones y administración propia.
- ⇒ *Estructura organizacional*. Responsabilidades, autoridad y relaciones, configuradas de acuerdo con una estructura a través de la cual un organismo desempeña sus funciones.
- ⇒ *Cliente*. El receptor de un producto suministrado por el proveedor.
- ⇒ *Proveedor*. Organismo que suministra un producto a un cliente.
- ⇒ *Comprador*. Receptor de un producto suministrado por el proveedor en una situación contractual.
- ⇒ *Contratista*. Organismo que suministra un producto al cliente en una situación contractual.
- ⇒ *Requisitos de calidad*. Una expresión de las necesidades o su traducción, dentro de un conjunto de requisitos establecidos cuantitativa o

cualitativamente, de las características de un elemento con el fin de permitir su realización y examen.

⇒ *Autoinspección*. Inspección del trabajo desarrollado por el ejecutor de este trabajo, conforme a procedimientos establecidos.

⇒ *Administración de calidad*. Conjunto de actividades de la función general de administración que determina la política de calidad, los objetivos, las responsabilidades y la implantación de éstos por medios como planeación de calidad, control de calidad, aseguramiento de la calidad dentro del marco del sistema de calidad.

⇒ *Planeación de la calidad*. Son las actividades que determinan los objetivos y requisitos para la calidad, así como las condiciones para la implantación de los elementos del sistema de calidad.

BIBLIOGRAFIA

Aburto Jiménez, Manuel ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD. Ed. CECSA. 1994.

Barra, Ralph. CÍRCULOS DE CALIDAD EN OPERACIÓN. Estrategia práctica para aumentar la productividad y las utilidades. Ed. Mc. Graw Hill. México, D.F. 1992.

Deming, Edwards. CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD. La salida de la crisis Ed.. Díaz de Santos S.A. 1990

F. Halpin, James . CERO DEFECTOS. Una nueva dimensión en la garantía de calidad. Ed. CEAC, S.A. 1990

Horovitz, Jaques. LA CALIDAD DEL SERVICIO . Gilbert Trigano. Ed. Mc. Graw Hill. 1992.

Instituto Mexicano de contadores públicos A.C. ESQUEMA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL Comisión de calidad y productividad empresarial. México, 1991.

Jak Lacocca, Lee. HABLEMOS DE CALIDAD Ed. Mc. Graw Hill.

Johanson, Mc Hugh, Pendlebury, Wheeler REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS. Ed. Limusa. 1995

Kaoru, Ishikawa. ¿QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD? La modalidad japonesa. Ed. Noriega. págs. 199

Keith, Denton. CALIDAD EN EL SERVICIO A LOS CLIENTES. Ed. Díaz de Santos. 1991

Larios Gutierrez, Juan José. HACIA UN MODELO DE CALIDAD Ed. Grupo Editorial Iberoamerica.

Larrea Angulo, Pedro CALIDAD DE SERVICIO. Del marketing a la estrategia. Ed. Díaz de Santos. 1991

M. Juran JURAN Y LA PLANIFICACIÓN PARA LA CALIDAD. Ed. Díaz de Santos S.A.. 1990

Philip B. Crosby CALIDAD SIN LAGRIMAS. El arte de administrar sin problemas. Ed. CECSA. México 1992.

Philip B. Crosby LA CALIDAD NO CUESTA. El arte de cerciorarse de la calidad. Como administrar de manera que se convierta en fuente de utilidades para su negocio. Ed. CECSA. 1994.

Philip B. Crosby MAXIMA DEL GURÚ. MUNDIAL DE CALIDAD. Ed. Mc Graw Hill. 1995

Siliceo Aguilar, Alfonso. LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO. Ed, Limusa. 2ª Edición, 1995, México, D.F.

Walton, Mary COMO ADMINISTRAR CON EL METODO DEMING. Grupo Editorial NORMA. 1995

Westfall Stasch, Boyd. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. 5ª Edición. Ed . Limusa. 1994.

Zeithaml Valarie, Parasuraman y Leonard L Berry. CALIDAD TOTAL EN LA GESTIÓN DE SERVICIO Ed. Díaz de Santos, S.A. 1993.

HEMEROGRAFIA

ADMINÍSTRATE HOY
(Revista)
1996-1997. Pág. 30 - 50.

BANPECO, CONCANACO, SECOFI. PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DEL COMERCIO. CALIDAD TOTAL. México. Fascículo 1. 1997

CONTACTO. LA REVISTA DE LA CALIDAD TOTAL. CUEM/Febrero/1997.