

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA

CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO BANCARIO MEXICANO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

JUAN CRISTOBAL CARAVEO GUTIERREZ

ADDY PATRICIA ROMERO OSALDE

MEXICO, D.F.

1995

## **INDICE.**

PROLOGO	1
OBJETIVOS	2
DELIMITACION	2
HIPOTESIS	3
INTRODUCCION	4

### **CAPITULO I. LA CALIDAD.**

1.1. ASPECTOS GENERALES	7
1.1.1. ANTECEDENTES	7
1.1.2. JAPON A LA VANGUARDIA DE LA CALIDAD	9
1.1.3. COMPARACION ENTRE LOS METODOS JAPONESES Y OCCIDENTALES EN EL CONTROL DE LA CALIDAD	12
1.1.4. ANTECEDENTES DE LA CALIDAD EN MEXICO	14
1.2. ¿QUE ES CALIDAD?	16
1.2.1. AUTORES RELEVANTES SOBRE CALIDAD	16
1.2.2. ¿QUE ENTENDEMOS POR CALIDAD?	27
1.2.3. RELACION EXISTENTE ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	28
1.3. CALIDAD TOTAL	32
1.3.1. ¿QUE ES CALIDAD TOTAL?	32
1.3.2. JUSTO A TIEMPO	35
1.3.3. LA PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LA CALIDAD TOTAL	38
1.3.4. MEJORA CONTINUA DE CALIDAD	40
1.3.5. LA MEJORA CONTINUA EN MEXICO. EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD	43
1.3.6. GESTION PARA LA CALIDAD TOTAL	44

## **CAPITULO II. EL SERVICIO.**

2.1. EL SECTOR SERVICIOS	48
2.2. ¿QUE ES SERVICIO?	49
2.3. LA CALIDAD EN EL SERVICIO	52
2.3.1. EL CLIENTE	57
2.3.2. MOMENTOS DE VERDAD	61
2.3.3. ESTRATEGIAS DE SERVICIO	63
2.3.4. NORMAS Y MONITOREO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	65
2.3.5. MODELOS BASICOS DE CALIDAD EN EL SERVICIO	68
2.4. LA SITUACION ACTUAL DEL SERVICIO EN MEXICO	71

## **CAPITULO III. EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO.**

3.1. ESTRUCTURA ACTUAL DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO	74
3.2. EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO	75
3.2.1. ANTECEDENTES	75
3.2.2. CONCEPTO Y FUNCIONES	80
3.2.3. INSTITUCIONES DE CREDITO	82
3.3. EL SERVICIO BANCARIO ANTE LA APERTURA COMERCIAL	88

## **CAPITULO IV. BANCO NACIONAL DE MEXICO S.A.**

### **CASO PRACTICO.**

4.1. LA CALIDAD EN EL SERVICIO, UNA ESTRATEGIA RENTABLE PARA BANAMEX COMO INSTITUCION FINANCIERA	91
4.2. ANTECEDENTES	95

4.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES	99
4.4. SERVICIOS QUE PRESTA	103
4.5. LA CALIDAD TOTAL DEL SERVICIO EN BANAMEX	108
4.6. BANAMEX FRENTE AL RETO DEL SIGLO XXI	121
CONCLUSIONES	124
ANEXOS	127
BIBLIOGRAFIA	133

---

## **PROLOGO.**

Muchas veces al finalizar una investigación se tiene la sensación de que algo quedó incompleto; no obstante, creemos que esta sensación es provocada por el interés constante de conocer siempre un poco más.

Es lamentable cómo en diversas ocasiones un trabajo de investigación puede ser retrasado o incluso truncado por la negligencia y falta de criterio por parte de empleados de algunas empresas o instituciones; siendo en la mayoría de los casos, tristemente, protagonizados por los niveles más bajos dentro de la estructura de la organización.

Mientras en nuestro país exista una cultura poco consciente de la necesidad que México tiene de salir adelante, aunado a una actitud negativa de ayuda y compromiso con las demás personas, los investigadores tendrán que afrontar obstáculos, mismos que se convertirán en retos superados al concluir satisfactoriamente su trabajo.

## **OBJETIVOS.**

### *GENERAL.*

Identificar la importancia que tiene un programa de Calidad Total en uno de los principales bancos de México, así como analizar los requerimientos que exige un mejoramiento de la calidad en el servicio que se brinda en estos tiempos de constantes cambios y de competencia aguda.

### *PARTICULARES.*

- Conocer el concepto y la aplicación de Calidad Total.
- Clarificar la relación entre calidad y productividad.
- Comprobar que los esfuerzos para mejorar la calidad son un proceso continuo.
- Identificar la diferencia entre un servicio y un producto y las implicaciones que tal diferencia tiene en el proceso administrativo de la calidad.
- Resaltar el impacto que tiene una mejoría de la calidad en el servicio sobre las instituciones financieras.

## **DELIMITACION.**

La presente investigación estará basada en la principal institución de crédito de banca múltiple: Banco Nacional de México S.A., empresa de servicio que posee cobertura nacional cuya principal actividad dispuesta por la Ley de Instituciones de Crédito es la captación de recursos del público en el mercado nacional para colocarlos en los sectores productivos del país al otorgar diferentes tipos de crédito.

En la actualidad de todos los bancos múltiples que existen en México, el 80% de movimiento bancario nacional es representado por cinco bancos, los cuales son en orden de importancia: Banamex, Bancomer, Serfín, Bital e Inverlat. Tomando en cuenta su posición en el mercado y

dado que el comportamiento de los bancos es similar podemos hablar en general del comportamiento bancario mexicano.

## ***HIPOTESIS.***

### *CENTRAL.*

Las principales instituciones de crédito de banca múltiple de Sistema Financiero Mexicano, como el Banco Nacional de México S. A. cuentan con programas de Calidad Total en el Servicio y ello es condicionante para lograr una mejor participación en el mercado.

### *ALTERNATIVAS.*

La constante implementación y mejoramiento de la calidad en su servicio, mejora de igual forma la imagen que se tiene de la empresa por parte de los clientes y la satisfacción de los mismos.

Banamex por ser uno de los principales bancos nacionales se encuentra en constante competencia con respecto a su servicio, obligado a implementar un sistema de Calidad Total, el cual se logra mediante el compromiso de los directivos y la participación de los empleados (esfuerzos mutuos para elevar sus niveles de calidad y productividad).

## **INTRODUCCION.**

La década de los años 90, como antesala del siglo XXI, ha sido testigo de la globalización de la economía, de los mercados, de los negocios y aún de las actitudes.

Las diferentes tendencias y eventos que ya se viven, muestran que en el futuro inmediato los cambios serán más frecuentes y novedosos, con lo cual el entorno de las empresas será más difícil de predecir.

México está inmerso en una economía de globalización internacional, enfrentando los beneficios y retos que ello le puede proporcionar. Como resultado de dicha globalización y del cambio acelerado se llega a niveles muy altos de competencia, a nuevas y diversas formas de producción y comercialización que están modificando los conceptos y estructuras de las empresas, de los productos y de las tecnologías nacionales.

En este nuevo esquema la tecnología de la información y los conocimientos han sido el generador de los fenómenos que ahora vivimos a nivel mundial y que se acentuarán cada vez más. Los flujos de información y comunicación han fortalecido a toda la gente, haciéndonos más exigentes, con un mayor y mejor conocimiento de nuestros gustos, preferencias y estilos de vida. Esto ha hecho que la información y los conocimientos creen deseos, necesidades y expectativas globales a nivel internacional. De ahí que posean el carácter de recursos estratégicos que dan origen a un nuevo sistema para crear riqueza económica, en donde el recurso más importante de una empresa o una organización es el recurso humano.

En virtud del desarrollo económico que México ha experimentado en los últimos años, la problemática actual de los negocios demanda gerentes con una formación, desempeño y actitud más acordes a la nueva era. Ellos no sólo deben responder al cambio, sino que deben provocarlo para lograr ventajas competitivas tanto a nivel empresarial como nacional.

Consideramos que es de vital importancia tomar en cuenta no sólo la acelerada apertura económica del país y la competitividad que esto implica, sino también, las nuevas estrategias, técnicas y programas que en otra época no existieron o no tuvieron una aceptación o aplicación real.



La presente investigación se llevó al cabo debido a que actualmente es necesario desarrollar una cultura de la calidad, ya sea en productos o servicios, como única alternativa de crear ventaja ante la competencia y al mismo tiempo asegurar una sobrevivencia en el mercado, a nivel nacional y posteriormente a nivel mundial.

Al mismo tiempo, vivimos en un país donde habitan ciudadanos globales que demandan satisfactores globales y, por lo tanto, exigen menor precio, más calidad y servicios de excelencia.

Investigar sobre calidad surgió como un vivo deseo de conocer aspectos teóricos básicos sobre la misma; además, el hecho de enfocarlo hacia el sector servicios fue por el interés personal de las dos personas que intervenimos en la misma, debido a que nuestra experiencia laboral se ha desempeñado en organizaciones prestadoras de servicios. Consideramos que es satisfactorio poder comunicarse con las personas a través del servicio y si éste se hace con calidad la satisfacción es más redituable.

La investigación se desarrolla a través de cuatro capítulos que integran información reciente sobre el tema.

En el primer capítulo hablamos sobre los aspectos básicos de calidad; esto es, dónde surgió el concepto, sus antecedentes históricos, los principales autores gestores de esta revolución, así como los países más destacados donde se empezó a implantar.

En una segunda parte dentro de éste capítulo nos enfocamos hacia lo que es la Calidad Total, mencionamos cómo se desarrolla, en qué consiste y sus elementos necesarios. Elaboramos un inciso especial para hablar sobre la Calidad Total en nuestro país y sobre el Premio Nacional de Calidad.

En el capítulo dos hablamos acerca del servicio, sus aspectos generales, su importancia en la actualidad así como de su inseparable relación con la calidad. Entendemos lo que es el cliente y su trascendencia dentro de la organización.

Para concluir el capítulo hacemos un breve análisis sobre la situación actual del servicio en nuestro país.

Dentro del capítulo tres elaboramos una estructura, en términos generales, sobre lo que es el Sistema Bancario Mexicano; sus antecedentes, sus funciones, los elementos que lo integran,

---

entre los que se encuentran las instituciones bancarias, y el lugar donde se ubican ante la apertura comercial actual.

Finalmente, el caso práctico se enfoca al Banco Nacional de México, S.A., institución bancaria líder en servicios financieros al cliente, la cual se encuentra dentro de un proceso de cambio tanto en su estructura organizacional como en su actitud hacia la apertura de mercados.

Elegimos a Banamex ya que es un ejemplo palpable de una empresa prestadora de servicios donde se está aplicando la Calidad Total en el Servicio. En esta organización pudimos relacionar y comprender en la práctica lo visto y estudiado teóricamente.

Comentamos de Banamex su historia, sus objetivos institucionales, los servicios que presta, el proceso de implantación del programa de Calidad Total, sus actitudes y sobretodo su posición ante la nueva era que enfrentan las instituciones financieras.

Esperamos que la lectura de la presente investigación sea representativa y logre dar un punto de vista sobre la Calidad Total en el Servicio.

---

## **CAPITULO I. LA CALIDAD.**

### **1.1. ASPECTOS GENERALES.**

#### **1.1.1. ANTECEDENTES.**

El concepto de calidad surgido en los países capitalistas industrializados es desarrollado por los Estados Unidos de América, manteniendo hasta la fecha adelantos importantes en lo que a calidad se refiere.

Fue la Segunda Guerra Mundial el catalizador que permitió desarrollar el control de calidad en diversas industrias de E.U.A., debido a que la reestructuración de sus sistemas productivos fue insuficiente para cumplir con las exigencias del estado de guerra en el que se encontraban.

Sin embargo, la producción norteamericana durante la guerra fue muy satisfactoria en términos cuantitativos, cualitativos y económicos, debido en parte a la introducción del Control de Calidad Estadístico que también estimuló los avances tecnológicos. Se puede decir que la Segunda Guerra Mundial fue ganada por el Control de Calidad y la utilización de la Estadística Moderna, cuya eficacia logró que fuera considerada secreto militar.

Derrotado en 1945, Japón quedó en ruinas; y fueron las fuerzas de ocupación norteamericanas las que impartieron sus enseñanzas a la industria japonesa transfiriendo el método estadounidense sin ninguna modificación o adecuación para Japón. Esto creó algunos problemas, pero los resultados fueron bastante prometedores y el método norteamericano se difundió rápidamente.

Se estima que desde el siglo pasado se daba importancia a la forma en que se hacían las cosas; se aceptaba que, si se hacía algo, funcionaría y duraría mucho tiempo. Con la llegada de la producción en masa, continúa la preocupación por la calidad en el producto final.

Después de la Segunda Guerra Mundial y hasta principios de la década de los años 50, la mayoría de las empresas de Estados Unidos podían vender todo lo que producían. Eran los dueños de la base de producción industrial del mundo; sin embargo, comenzaron a buscar formas de reducir los costos unitarios y al no poder reducir los costos de la mano de obra, lo hicieron en los materiales y la manufactura, por lo cual en el producto terminado se notaba una ausencia de calidad.

En los años 60, la calidad en la industria significaba toda una revisión del producto final, existían presiones muy fuertes para cumplir con los compromisos mensuales y hacer llegar el producto a manos del consumidor. La industria no pensaba acerca de la calidad interna; es decir, la calidad de la fabricación, de los inventarios, del personal o de los servicios al cliente.

Por lo anterior, es claro que, a fines de los 50's, la calidad debió haber sido un punto importante para la gerencia de las empresas estadounidenses; sin embargo éstas se limitaron a colocar carteles en las paredes de las fábricas invitando a trabajar con calidad.

¿Cómo llegaron a la situación actual la mayoría de las empresas estadounidenses?. Las empresas de Estados Unidos empezaron a desafiar algunos conceptos de sus estilos gerenciales, incluyendo el relacionado con la calidad, dejando de lado la idea tradicional de que ésta debe referirse únicamente a la integridad del producto/servicio, y reemplazándola por un concepto más amplio que se vincula con el ámbito general de la empresa. Iniciaron la idea de calidad dentro de las organizaciones, así como también la necesidad de implantarla fuera de las mismas.

Mientras Estados Unidos continúa con su revolución en el control de calidad, muchos otros países con productos de relativa buena calidad continúan su evolución. En dichos países no ha existido el apremio de una revolución en la calidad porque siempre se ha mantenido viva una tradición de alta calidad, debido al desafío de la competencia.

No obstante, cada vez más, los líderes empresariales están aceptando el hecho de que Japón ahora establece el estándar de calidad en muchos mercados y los gerentes empiezan a reconocer que la calidad del producto puede ser un arma estratégica crucial en la lucha internacional por la conquista del mercado.

Esta advertencia es un fuerte despertar para dirigentes de empresas que piensan que "el conocimiento de la comercialización o de la financiación es la clave del éxito"<sup>1</sup>. Los ejecutivos de varias industrias manufactureras que han sido mas afectados por las exportaciones japonesas están recibiendo el mensaje con claridad y numerosas compañías ya han iniciado intensas acciones para actualizarse en cuanto a calidad se refiere.

Muchas organizaciones no podrán continuar operando si no mejoran sustancialmente su calidad, inclusive aquellas que han convertido a la calidad en una de sus prioridades no pueden igualar a la industria estadounidense ni japonesa de la noche a la mañana.

### 1.1.2. JAPON A LA VANGUARDIA DE LA CALIDAD.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la supervivencia fue la razón que tuvieron los japoneses para ir en pos de la calidad. Japón no tiene recursos naturales; por lo tanto, para sobrevivir económicamente tuvo que desarrollar la capacidad de exportar productos manufacturados

Para que Japón pudiese entrar al mercado internacional y sostener su economía, Estados Unidos le abrió su mercado, donde los japoneses asimilaron todo lo que veían para ponerlo en práctica en su país. Los japoneses compraron y copiaron tecnología estadounidense, y contrataron a los expertos para que enseñaran y entrenaran a sus líderes.

J.M. Juran y W. Edwards Deming son los expertos que enseñaron a los japoneses las prácticas y metodologías cuando los empresarios de ese país emprendieron su revolución en la calidad.

Las conferencias de Juran estimularon y aceleraron la expansión de los conceptos sobre control de calidad desde la manufactura e inspección hasta las actividades de casi toda una organización; basándose en su obra *Quality Control Handbook* (1951-1954).

---

<sup>1</sup>Barra, Ralph. Círculos de Calidad en operación. pág. 12.

El Control Estadístico de la Calidad, como se conoce hoy, lo introdujo en Japón W. E. Deming a través de las fuerzas de ocupación norteamericanas.

En 1950, dio cursos sobre control estadístico de la calidad a altos ejecutivos japoneses y a partir de entonces y como un reconocimiento a la contribución de Deming se creó en Japón el Premio Deming para trabajos sobresalientes en estadística y para notables mejoramientos en el control de calidad, constituyendo éste premio un poderoso incentivo para las empresas niponas.

Debido a lo anterior, en Japón se creó La Unión de Ingenieros y Científicos Japoneses (JUSE) que establecieron un objetivo nacional: *la calidad*; también promulgaron una ley sobre estandarización industrial y utilizaron desarrollando al máximo un recurso importante -las personas-. Hoy, los empleados japoneses constituyen un enorme pensamiento masivo, que ofrece millones de ideas sobre cómo obtener la mejor calidad en todo lo que hacen y fabrican, lo cual repercute en el ámbito internacional donde los japoneses han adquirido altos y reconocidos niveles de calidad y productividad.

La Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), creada en 1946, es el centro de actividades del control de calidad en Japón, y cuenta entre sus objetivos la investigación y desarrollo, la enseñanza y entrenamiento, el servicio internacional, también se otorgan conferencias técnicas anuales y se atiende el aspecto de las publicaciones.

JUSE es una organización sin fines de lucro, ni financiada ni controlada por el estado, su creación es "para contribuir a la prosperidad de la humanidad a través del desarrollo industrial, que se lograría creando, aplicando y promoviendo la tecnología y la ciencia avanzadas".<sup>2</sup>

En forma paralela a JUSE, Japón cuenta con un sin número de organizaciones nacionales que promueven el control de calidad, tales como: "El Grupo de Investigación en Control de Calidad, El Comité del Mes de la Calidad, La Sede de Círculos de Control de Calidad, La Conferencia Anual de Control de Calidad para Consumidores, El Comité para la Conferencia Nacional sobre Control de Calidad, entre otras".<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>Idem. pág. 10.

<sup>3</sup>Referencia Ishikawa, Qué es el control total de la calidad?. pág. 9.

"Estudios recientes sobre el mejoramiento de la productividad en Japón refuerzan la creencia de que la dedicación a la calidad ha sido el factor principal determinante de sus altos índices de productividad y comercialización en el mundo".<sup>4</sup> Esto se debe al énfasis de cuatro áreas básicas, llamadas las cuatro **M**: mano de obra, materiales, maquinaria y métodos.

*Mano de obra.* En ésta área lo importante es la enseñanza y el entrenamiento relacionado con la calidad, considerando a ésta como una actitud que debe empezar en la cima de una organización y distribuirse hacia abajo convirtiéndola en responsabilidad de cada persona dentro de la organización. Es la filosofía de "hágalo bien desde la primera vez". Si bien éste entrenamiento duró más de una década, los japoneses son ahora los más educados y mejor equipados del mundo en materia de calidad.

*Materiales.* Los japoneses prestan mucha atención a la cuestión de la calidad cuando seleccionan proveedores de partes y materiales. Por sus relaciones estrechas y duraderas con los proveedores, pueden tener confianza en que se les enviará lo mejor sin necesidad de revisarlas.

*Maquinaria.* En el logro del mejoramiento de la calidad de los productos, se presta especial atención a los procesos de producción y continuamente introducen y mejoran sus herramientas y equipo. Gran parte de su avanzada tecnología ha convertido a los trabajadores en gerentes de máquinas.

*Métodos.* Los componentes fundamentales del éxito japonés son el amplio uso de círculos de calidad, auditorías, técnicas estadísticas y técnicas de análisis de valores en donde los presidentes y gerentes generales de las empresas u organizaciones asumen el liderazgo en lo referente a la calidad.

Ishikawa determina que son seis las características que distinguen el control de calidad japonés.

1. Control de calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización.

---

<sup>4</sup>Idem; pág. 7

2. Educación y capacitación en el control de calidad.
3. Actividades de círculos de calidad.
4. Auditoría de control de calidad ( premio de aplicación Deming y auditoría presidencial ).
5. Utilización de métodos estadísticos.
6. Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional.

Cabe mencionar que el punto de mayor importancia es la educación y capacitación "el control de calidad empieza con educación y termina con educación"<sup>5</sup>, debido a que Japón es el único país que ha promovido esto de forma constante.

### 1.1.3. COMPARACION ENTRE LOS METODOS JAPONESES Y LOS ESTADOUNIDENSES EN EL CONTROL DE LA CALIDAD.

1. El trabajo del control de calidad en E.U.A. suele ser técnico, el gerente de control de calidad tiene poca relación con la alta dirección para promover la calidad como la principal meta en un programa que abarque a toda la organización. En Japón los altos gerentes están dedicados al control total de la calidad en un interés que abarca a toda la empresa; esto es, todos los esfuerzos del control de calidad deben involucrar al personal.
2. En E.U.A., la composición con frecuencia heterogénea de la fuerza de trabajo y las relaciones antagónicas entre los trabajadores y la administración dificulta a ésta introducir cambios para mejorar la productividad y la calidad. La población relativamente homogénea de Japón tiene antecedentes educativos y aspectos sociales más uniformes,

---

<sup>5</sup>Ishikawa. Op cit. pág. 21



con lo cual se simplifican las relaciones entre los trabajadores y la administración, facilitando así el control de calidad.

3. El conocimiento profesional del control de calidad y de otras técnicas están siendo difundidas en E.U.A., pero muy pocas veces proporcionado al resto de los empleados. En Japón se pone énfasis en la trasmisión de los conocimientos necesarios a todos, con el fin de que el propio personal pueda resolver mejor sus problemas.
4. En Japón los grupos pequeños de voluntarios dentro de la empresa se dedican a actividades del control de calidad, cuya principal labor son los círculos de calidad; representando éstos del 10% al 30% del total de esfuerzos por parte de la dirección en el campo de la calidad. En E.U.A., los círculos de calidad son parte importante del control total de la calidad; sin embargo, dichos círculos son dirigidos completamente por la dirección de la empresa.
5. En Japón varias organizaciones promueven activamente las acciones del control total de la calidad sobre una base nacionalista ( *ejemplo: JUSE* ). En E.U.A., por el contrario, el control total de la calidad tiene un enfoque predominantemente particular.
6. En Japón existe un axioma: "si se cuida la calidad, las utilidades se cuidaran por sí mismas". En E.U.A. hasta ahora se le ha dado mayor importancia a las utilidades más que al nivel de calidad del producto y/o servicio.
7. En Japón el diseño del trabajo se basa en delegar la planificación y control tanto como sea posible a los trabajadores, motivándolos para lograr una productividad y calidad más altas. En E.U.A., el gerente planifica el trabajo - qué hacerse y cómo - dando instrucciones detalladas al trabajador, los cuales, únicamente lo ejecutan.

#### 1.1.4. ANTECEDENTES DE LA CALIDAD EN MEXICO.

Como se ha mencionado, los países pioneros de las técnicas sobre control de calidad fueron Estados Unidos y Japón. En nuestro país la concientización y por ende la evolución en este aspecto ha sido tardía y lenta debido principalmente al proteccionismo industrial, a la mentalidad individualista de la mayoría de la población económicamente activa, y en general, a la falta de conciencia de una necesidad imperiosa de calidad.

Para señalar cronológicamente la evolución del nivel de calidad en México, podemos citar los siguientes acontecimientos:

*De 1940 a 1970.* Todas las organizaciones mexicanas mostraban una alta centralización en los procesos administrativos, tecnologías de trabajo rutinarias y por consiguiente una baja satisfacción de las necesidades del personal.

*De 1970 a 1974.* De la preocupación por mejorar el balance natural de las organizaciones surge la Escuela de Relaciones Humanas, haciendo énfasis sobre el mejoramiento de dicho aspecto; gestándose al mismo tiempo las escuelas de estructura y proceso organizacional así como la de ingenieros industriales, en las cuales, se establece primordialmente la idea de cambio organizacional y los métodos estándar de operación respectivamente.

*De 1974 a 1976.* La corriente del desarrollo organizacional hace planteamientos que generan el cambio .en algunas de las siguientes áreas: diseño de la tecnología de trabajo, estructura organizacional, entrenamiento de personal, visión del medio ambiente, etc..

*De 1976 a 1980.* El control de calidad moderno reconoce la satisfacción del consumidor como el punto de partida y motivo de existencia de la organización; la integración de las funciones de la compañía en base a la calidad del producto y/o servicio conjuntamente con la educación y entrenamiento continuo orientado al recurso humano.

*De 1980 a 1990.* Surgieron fuerzas en la economía que dieron un cambio virtual a ésta. Se estatiza la banca, lo cual, provoca incertidumbre en la economía favoreciendo la fuga de capitales y la no inversión interna. "Con la entrada al GATT las empresas menos eficientes se ven afectadas principalmente por la economía proteccionista existente hasta la fecha".<sup>6</sup>

<sup>6</sup>Venegas Manuel. Control Integral de Calidad. pág. 2-8.

La SECOFI crea El Premio Nacional de Calidad en 1985, con el objetivo de reconocer públicamente a las empresas que cumplan con la Norma Oficial Mexicana ( NOM ), obteniendo, además, El Certificado de Calidad por la excelencia en calidad de sus productos y/o servicios, mismo que apareció publicado en el Diario Oficial de la Federación del día 26 de enero de 1988.

*De 1990 a la fecha.* Todas las empresas mexicanas comienzan a reestructurarse iniciando con esto un desarrollo del trabajo con enfoque grupal, una implantación de la calidad y una conciencia en el mejoramiento constante debido a la apertura y globalización de los mercados internacionales; obligando con esto una competitividad indispensable para lograr sobrevivir en dichas circunstancias. Esto se debe en gran medida a la participación de México, desde 1993, en el Tratado de Libre Comercio (TLC).

La estructura de la sociedad mexicana es muy distinta de otras sociedades donde se han implantado los programas de calidad con cierto éxito. Los factores característicos de México son: existencia de pobreza extrema, nivel alto de desempleo, excesivo crecimiento demográfico y una mala distribución del ingreso.

Por lo anterior, México no puede adoptar tal cual, los sistemas de calidad desarrollados en Estados Unidos y Japón, además de contar con una mentalidad totalmente diferente por parte de los trabajadores hacia lo que es el trabajo en sí; es decir, existen otras costumbres y una manera diferente de llevar al cabo las cosas.

Otro aspecto importante en la mentalidad de los empresarios mexicanos es el deseo de obtener resultados a corto plazo, olvidando con esto que la implantación de la calidad conlleva una planeación a largo plazo.

Sin embargo, no hay que olvidar que el mexicano por naturaleza cuenta con una enorme creatividad; creatividad que puede ser aprovechada positivamente para lograr desde los niveles mas bajos de las organizaciones la transformación hacia la calidad.

Cabe mencionar, que es preciso cambiar la actitud de los directivos y línea media de las organizaciones para que revalúen la importancia que poseen los trabajadores, logrando una amplia participación y gestando con ello un cambio.

## 1.2. ¿QUE ES CALIDAD?

### 1.2.1. AUTORES RELEVANTES SOBRE CALIDAD.

#### *W. EDWARDS DEMING*

En los inicios de la década de los años 50 Deming se encontraba trabajando en la Western Electric Co., en Hawthorne, Chicago. En esta época la Western Electric publicó un Manual de Métodos de Control de Calidad que llegó a ser una especie de biblia en la materia. En ese entonces dos de los cuatro estadounidenses ahora reconocidos como expertos en calidad, trabajaban en dicha corporación: Joseph M. Juran y Deming; éste último encargado del departamento de investigación y desarrollo.

Deming es considerado el filósofo de la calidad. Investigó la relación existente entre calidad-productividad, y al mismo tiempo desarrolló un método que consta de catorce puntos, expresados en tres aspectos esenciales: mejoramiento continuo, constancia de propósito y conocimiento profundo.

El concepto de mejoramiento continuo es , tal vez el más fácil de entender. Nada es lo suficientemente bueno, el trabajo nunca termina, por lo que el día que uno decida que ya no se puede mejorar, alguien en algún lugar lo hará y lo sacará a uno del negocio.

Constancia de propósito consiste saber en qué negocio se está y cómo permanecer en él.

Finalmente, conocimiento profundo, aunque no forma parte de los catorce puntos, es lo que se estima que necesitan los gerentes para aplicar dichos puntos de manera efectiva en cada situación.

Los métodos de Deming incorporan el uso de la estadística y un cambio en la cultura empresarial, ambos son indispensables para la ejecución de su filosofía. La calidad y la productividad son alcanzadas mediante "Los Catorce Puntos para la Administración" ofreciendo con ello un marco de acción y la base sobre la cual la administración puede formular un plan cuando falta experiencia en dicho aspecto.

---

Los Catorce Principios de la Alta Administración.

1. Consistencia y constancia de propósito hacia la mejora del producto y del servicio.  
Innovación; posición competitiva.  
Política clara de calidad y productividad.
2. Adoptar un nuevo lema: "No podemos seguir viviendo con los niveles de errores, retrasos y efectos".  
Basta de errores y fallas como forma de vida.  
Hacer las cosas bien, asegurarse estadísticamente de ello.
3. Cesar la dependencia masiva en la inspección. Buscar a cambio la evidencia estadística.  
La inspección al 100% supone la aceptación institucional de las fallas.  
Mejora el proceso; inspección dentro del proceso.
4. Fin al práctica de hacer negocios con relación a precios.  
Precios sin calidad no tiene sentido.  
Reducir el número de proveedores.  
Aceptar el control estadístico entre proveedores y compradores.  
Redefinir la función de compras.
5. Buscar problemas. Es responsabilidad de la gerencia, el "trabajar sobre el sistema".  
Calidad en todas las funciones.  
La administración debe contribuir con el 85%.  
Los operarios contribuyen con el 15%.  
Poner operarios bajo control estadístico.
6. Instruir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.
7. Establecer métodos modernos de supervisión.  
Fomentar el orgullo por el trabajo bien hecho.  
Autorizar o escuchar al supervisor sobre las condiciones de la corrección inmediata
8. Perder el miedo a hablar.  
Miedo a hablar o temor a denunciar.

9. Romper barreras entre departamentos.
  - Comunicación interfuncional y divisiones sobre especificaciones.
  - Círculos de control de calidad.
  
10. Eliminar metas numéricas que no mencionen métodos.
  - Son una farsa.
  - Cartelones que informen sobre lo que la gerencia hace.
  
11. Eliminar estándares que pasen sobre la calidad.
  - Si pasan sobre la calidad no sirven.
  
12. Quitar barreras que impidan al personal operativo sentir orgullo por su trabajo.
  - Especificaciones claras.
  - Información sobre resultados de las operaciones.
  - Evidencia estadística.
  
13. Instituir un vigoroso programa de entrenamiento.
  
14. Crear una estructura que impulsa los trece puntos anteriores.

Para Deming "un negocio es una red compuesta por gente, materiales, métodos, equipos, trabajando cada componente en apoyo del otro para el bien común".<sup>7</sup> Cuando esto pasa, cuando cada parte del sistema está trabajando en apoyo de las otras, Deming llama a la situación "optimización". Para alcanzarla, dice que la rivalidad interna entre las divisiones de una empresa o entre los trabajadores de un grupo, tienen que eliminarse.

Otro punto importante que maneja este autor es aquel que dice que la gente nace "con una motivación intrínseca, nace con la necesidad de relacionarse con otra gente y con la necesidad de ser estimada y amada por otros, además, se nace con una inclinación natural a aprender y a ser innovador, se hereda el derecho a disfrutar el trabajo".<sup>8</sup>

Con dos ideas ha definido Deming *su concepto de calidad*: "Hacer las cosas bien, asegurándose con la estadística que están bien".

---

<sup>7</sup>Dobyns Lloyd. *Calidad, si no...: la revolución en el mundo de los negocios*. pág. 19.

<sup>8</sup>Idem; pág.20.

Al mismo tiempo sostiene que los administradores deben comprender tres tipos de calidad al fin de que puedan mejorar el proceso empleado. Estos son:

1. Calidad del diseño/rediseño.
2. Calidad de la conformidad.
3. Calidad del desempeño.

#### *J.M. JURAN.*

Juran, al igual que Deming estudió el control de la calidad desde sus inicios, pero difiere de él en su percepción de lo difícil que es para las compañías alcanzar la calidad, en la importancia de los esquemas que generan competencia interna y en si la competencia es buena o mala. Deming dice que la calidad requiere transformación, pero Juran sostiene que la administración de la calidad es parecida al manejo de las finanzas y no requiere de una revolución. Juran sostiene que la planeación, el control y el mejoramiento de las finanzas por parte de la gerencia se convierten en planeación, control y mejoramiento de la calidad respectivamente ( *La Trilogía de Juran* ). Para Juran, gran parte del fracaso de los programas de calidad implantados en las empresas son debido a que la gente que se encuentra en la dirección jerárquica no se da cuenta de lo difícil que resulta un programa de calidad.

Para Juran la estadística es una herramienta útil, pero nada más; es decir, mejorar la calidad tiene que ver con muchas otras cosas más que las simples herramientas que se usan; tiene que ver con lo que los clientes necesitan además de saber primero quienes son los clientes. ¿Cómo podemos diseñar nuestros productos y servicios para responder a esas necesidades? ¿Cómo podemos producir esos bienes y servicios utilizando la tecnología apropiada?.

Por otro lado, Juran sostiene que los tres elementos más importantes en un programa de calidad son:

1. La alta dirección debe estar a cargo del proceso.
2. La gente debe recibir entrenamiento en cómo administrar la calidad.
3. La calidad debe mejorarse a un ritmo revolucionario.

Para Juran no es fácil alcanzar un acuerdo sobre lo que quiere decir calidad; sin embargo, él la define como: "Adecuación al uso". Este concepto se ramifica en dos:

1. Características del producto que satisfacen las necesidades del cliente.

Aumenta la satisfacción del cliente.

Hace productos vendibles.

Ser una empresa competitiva.

Incrementar la participación en el mercado.

Proporcionar ingresos por ventas.

Obtener buenos precios.

2. Ausencia de deficiencias.

Reducir los índices.

Reducir los reprocesos y desechos.

Reducir la insatisfacción del cliente.

Aumentar los rendimientos y la capacidad.

Acortar el tiempo para introducir nuevos productos al mercado.

Cabe mencionar que para J. M. Juran los principales aspectos de la calidad son los técnicos y los humanos.

La mejora de la calidad según el método de Juran, consta de diez pasos:

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento.
2. Determinar metas de mejoramiento.
3. Organizarse para lograr esas metas. ( Comités - equipos - reuniones ).
4. Proporcionar entrenamiento.
5. Desarrollar proyectos para resolver problemas.
6. Reportar los progresos.
7. Dar reconocimiento.
8. Comunicar los resultados.
9. Mantener los registros.
10. Mantener la mejora dentro de los sistemas y procesos de la empresa.



PHILIP B. CROSBY.

Philip Crosby surge debido al éxito de su libro *Quality is free*, que escribió en 1979. Fue Crosby quien creó el movimiento de "Cero Defectos" cuando se encontraba la compañía Martin Marietta en los años 60's y quien popularizó la idea de que las cosas "Hay que hacerlas bien desde la primera vez". Cero Defectos fue su manera de hacer que la gerencia creyera que no tenía que aceptar que las cosas estuvieran mal, que podía aprender como hacerlas de manera correcta y que hacerlas correctamente debería ser el estándar.

"Cero Defectos es hacer lo acordado en el momento acordado. Implica también contar con requisitos claros, capacitación adecuada, una actitud positiva y un plan. La idea convencional de correr riesgos implica dar un salto hacia lo desconocido y las personas que se lanzan a lo desconocido muchas veces ahí desaparecen".<sup>9</sup>

El método Crosby tiene también catorce puntos, aunque a diferencia de los de Deming, no son filosóficos sino prácticos. Esos puntos se resumen en cuatro principios básicos que él llama Absolutos de la Administración de la Calidad, los cuales son:

1. Calidad se define como el cumplimiento con los requisitos.
2. La calidad se logra por medio de la prevención, no de evaluaciones.  
Aquí todos los expertos están de acuerdo. La idea no es encontrar errores a posteriori sino evitarlos. Es obvio que si se descansa en la inspección masiva para detectar los errores los costos se irán hacia arriba para abatir éstos, se debe hacer que el sistema por sí mismo produzca una calidad de tal nivel que no se necesiten los inspectores.
3. El estándar del desempeño en calidad es Cero Defectos, no "niveles aceptables de calidad".  
Una de las continuas batallas de Crosby con los métodos de calidad que se basan en la estadística, es que todos aceptan como inevitable que en ocasiones algunas cosas no saldrán bien. Crosby dice que las empresas pueden y deben producir siempre productos y servicios libres de defectos. A este respecto, otros expertos insinúan que Crosby no sabe lo que dice.

<sup>9</sup>Crosby. Hablemos de Calidad. pág. 74.

4. La calidad se mide por el precio del incumplimiento, no por índices.

Esto es, la medición de la calidad es el precio de no conformarse. De acuerdo a este principio, cuesta más no producir calidad que producirla, aunque Juran cree que también es importante conocer el costo de no producir calidad - porque ayuda a mantener interesada a la alta gerencia - Deming dice que el costo de no producir calidad es "desconocido y desconocible". Nadie sabe el costo, afirma, de tener un cliente insatisfecho.

"Las herramientas para el control de calidad son muy útiles y están a disposición de quien las necesite, pero por sí solas no producen ningún cambio. Deben adaptarse a las circunstancias internas y externas y el factor más importante consiste en comprender y satisfacer los requisitos de los clientes".<sup>10</sup>

El cliente es la clave y sólo cuando el cliente sea feliz la empresa habrá triunfado, no cuando sus directivos sean felices.

Para Crosby existen cinco puntos básicos de lo que *no es calidad*.

- Calidad no es lujo, ni bondad, ni trabajo en exceso.
- No es intangible y por lo tanto no medible.
- Calidad no es economizar.
- Los errores de falta de calidad no corresponden únicamente a los trabajadores del área de manufactura.
- Los errores de falta de calidad no corresponden solo al departamento de calidad.

Finalmente, Crosby considera que la calidad engloba 10 palabras esenciales:

Escuchar	Cooperar
Ayudar	Transmitir
Crear	Implementar
Aprender	Liderear
Seguir	Pretender.

<sup>10</sup>Idem; pág. 205.

KAORU ISHIKAWA.

Otro representante importante del estudio de la calidad es Kaoru Ishikawa, miembro de la JUSE desde 1949 y director del Proyecto de Control de Calidad Japonés.

Las Normas Industriales Japonesas ( NIJ ) definen el control de calidad como: "Un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores. El control de calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse control de calidad estadístico".

Sin embargo, Ishikawa crea su propia definición de control de calidad: "Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor"<sup>11</sup>

Para alcanzar ésta meta, es necesario que todos los integrantes de la empresa promuevan y participen en la calidad, incluyendo en esto a todos los trabajadores, altos ejecutivos y todas las divisiones de la empresa.

Algunos de los postulados de Ishikawa son:

- Quien es incapaz de manejar a la gente no sirve como gerente.
- Crear humanismo en la empresa es obtener las cosas con voluntad y desarrollo de las personas mediante el uso de su inteligencia.
- Las utilidades a corto plazo son las que presionan a la no calidad.
- De ahí que, calidad total es compromiso de todos en la organización.

Cuando todas las divisiones y todos los empleados de una empresa participan en el control de calidad, deben aplicar este control en su sentido más amplio; esto es, calidad del trabajo, del servicio, de la información, del proceso, de la división, de las personas, del sistema, de los objetivos, de la empresa, etc. ya que para Ishikawa el enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones.

No se puede hablar de calidad sin tener en cuenta el precio, "Hay que esforzarse siempre por ofrecer un producto de calidad justa a un precio justo y en la cantidad justa".<sup>12</sup>

<sup>11</sup>Ishikawa. Op cit., pág. 32

<sup>12</sup>dem. pág. 34.

En contraposición con Estados Unidos la mentalidad japonesa no pone énfasis en la exclusividad del manejo del control de calidad por parte de los especialistas, sino que, agrupa la participación de todos los miembros de la organización; derivando con ello que el control de calidad sea promovido bajo cualquiera de las siguientes acepciones: Control de Calidad Integrado, Control de Calidad Total, Control de Calidad con participación de todos, Control de Calidad con plena participación, Control de Calidad en toda la empresa, etc..

Ishikawa promueve una revolución conceptual en la gerencia, básicamente mediante seis puntos:

1. Primero la calidad, no las utilidades a corto plazo.
2. Orientación hacia el consumidor, no hacia el productor. Pensar desde el punto de vista del cliente.
3. El proceso siguiente es su cliente, hay que conocer sus necesidades.
4. La utilización de métodos estadísticos.
5. Tener respeto al humanismo como filosofía administrativa. Administración totalmente participante.
6. Comunicación unifuncional (énfasis en lo horizontal).

#### *ARMAND FEIGENBAUM.*

Feigenbaum muchas veces no es incluido en la lista de los maestros de la calidad. Sin embargo, es ampliamente aceptado que él desarrolló los conceptos de Costo de la Calidad y el de Control Total de la Calidad.

Apenas iniciado en el campo de la calidad, se dio cuenta "que la calidad no consistía de un grupo de técnicas o herramientas individuales, era más bien un campo integral";<sup>13</sup> por lo que lo llamó Control Total de la Calidad. En 1951 publicó su libro *Control Total de la Calidad* que cobró poca atención en Estados Unidos pero causó gran expectación en Japón y Europa. Después comenzó a publicar artículos en donde mencionaba que la calidad y los costos son socios, no adversarios; esto debido a que en esa época se creía que una mejor calidad tenía que costar más.

<sup>13</sup>Feigenbaum. Control total de la calidad. pág. 27.

Para Feigenbaum el comprador juega un papel fundamental dentro del proceso de calidad. Deming no está de acuerdo con esto, ya que según él, los clientes no pueden definir la calidad debido a que no conocen lo que uno puede hacer.

Feigenbaum define conceptos por separado para lograr entender de mejor manera al control total de la calidad, los cuales se mencionan a continuación.

La calidad de un producto puede definirse como:

"La resultante de una combinación de características de ingeniería y de fabricación, determinantes del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor durante su uso".<sup>14</sup>

Un sistema de calidad puede definirse como:

"Es aquel formado por una red de actividades técnicas y de procedimientos indispensables para poner en el mercado un producto que satisfaga determinados estándares de calidad".<sup>15</sup>

Los procedimientos del sistema de calidad proporcionan los medios para ampliar la capacidad de los hombres, exigida para operar lo mejor posible dentro de dicho sistema. Debe haber programas dedicados al entrenamiento del personal que no está conectado directamente con el sistema de calidad, tales como: saber cómo producir, instrucción sobre métodos, procedimientos y técnicas del control de calidad, etc..

"La capacidad personal da una medida de la efectividad en el adiestramiento, en la orientación y en la potencialidad individual en el terreno del sistema de la calidad".<sup>16</sup>

Con las definiciones anteriores se puede conceptualizar, según el autor, el Control Total de la Calidad. El fundamento de éste concepto y su diferencia con relación a otros conceptos, es que para proporcionar una efectividad genuina, el control debe iniciarse con el diseño del

---

<sup>14</sup>dem. pág. 28.

<sup>15</sup>dem. pág. 28.

<sup>16</sup>dem pág. 139.

producto y que no termina sino cuando el producto llega a las manos del consumidor y le satisface.

Para Feigenbaum el Control Total de la Calidad es:

"Un conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posibles fabricación y servicio, a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico".

Sostiene que las relaciones humanas son básicas en el control de la calidad, así como unos sólidos conocimientos tecnológicos.

Finalmente, la palabra *control* dentro de la definición de control total de la calidad representa un instrumento para uso de ejecutivos y encierra cuatro aspectos importantes:

1. Establecimiento de estándares de calidad.
2. Estimación de la concordancia con los estándares.
3. Acción cuando se sobrepasan los estándares.
4. Proyectos para el mejoramiento de los estándares.

Los beneficios que resultan de los programas del control total de la calidad son, mejor calidad de diseño y de producto, reducción de costos de operación, reducción de pérdidas, mejoramiento en la moral del trabajador y reducción de tropiezos en la línea de producción.

Como se ha podido apreciar, conforme a los autores que hemos mencionado, existen variadas definiciones sobre calidad las cuales esquematizamos a continuación:

---

*EDWARD DEMING.* "La calidad es sobrepasar las necesidades y expectativas del cliente a lo largo de la vida del producto".

*JOSEPH M. JURAN.* "La calidad se da con la producción de algo apto para usarse".

*PHILIP CROSBY.* "La calidad se define como: cumplir con los requisitos".

*KAORU ISHIKAWA.* "La calidad se da, cuando se logra que un producto o servicio cumpla los requisitos de los consumidores".

*ARMAND V FEIGENBAUM.* "La calidad es la resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales el producto en uso satisficará las esperanzas del cliente".

*AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY CONTROL.* "La calidad es la suma de propiedades y características de un producto o servicio que tienen que ver con su capacidad para satisfacer una necesidad determinada".

### 1.2.2. ¿QUE ENTENDEMOS POR CALIDAD?.

La cultura actual de las empresas admite la noción misma del defecto inevitable, partiendo del principio de que el error es humano.; el individuo acepta, por lo tanto, la idea de cometer errores desde el momento en que se encuentra dentro de la empresa. El objetivo de la calidad es justamente el incitar a las empresas a dejar de admitir la idea de error y a buscar una mejoría permanente en la organización.

Como ya sabemos, administrar es planear, organizar, dirigir y controlar; no obstante, los tiempos actuales de cambio continuo y dinamismo vertiginoso dentro de las empresas así como en los mercados donde compiten, exigen, además de administrar correctamente, hacerlo con calidad.

Por lo anterior, calidad es evitar fallas en los recursos disponibles para elaborar un producto y/o servicio que satisfaga al 100% las exigencias de nuestros clientes, siendo ellos lo más importante dentro de nuestra empresa.

Dicho de otra manera, simplemente, *hacer siempre las cosas bien*.

Mediante eficaces sistemas de organización es posible aumentar la calidad, la productividad, la competitividad, y lo más importante, asegurar el futuro y continuidad tanto de la empresa como de los trabajadores.

### 1.2.3. RELACION EXISTENTE ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

Para poder empezar a hablar acerca de este punto, es importante definir lo que es productividad. Productividad es la relación entre resultados logrados y recursos empleados.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados logrados}}{\text{Recursos empleados}}$$

Productividad es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables. Productividad equivale a la optimización del uso de recursos.

Productividad no es una medida de producción ni de la cantidad de producto o servicio que se ha obtenido. La mayoría de las personas asocian el concepto de productividad con el de producción, esto es debido a que la producción resulta algo más visible y medible.



La productividad como concepto de optimización de recursos nos afecta tanto a productores como a consumidores.

Han existido opiniones erróneas a cerca de que la calidad y la productividad son incompatibles; es decir, que no se pueden tener ambas. A lo largo de la historia y conforme el desarrollo va alcanzando a las empresas es más obvia la relación que debe existir entre calidad y productividad.

"Al mejorar la calidad, se transfieren las horas-hombre y las horas-máquina malgastadas a la fabricación de producto bueno y a dar un servicio mejor. El resultado es una reacción en cadena; es decir, se reducen los costos, se es más competitivo, la gente está más contenta con su trabajo, hay mayor productividad".<sup>17</sup>

Cabe mencionar que los directivos de muchas compañías de Japón observaron en 1948 y 1949 que el mejorar la calidad engendra de manera natural e inevitable la mejora de la productividad.

#### **Mejora la Calidad.**

Por lo tanto:

- Decrecen los costos porque hay:
  - Menos reprocesos,
  - Menos equivocaciones,
  - Menos retrasos.
- Se utiliza mejor el tiempo máquina.
- Se utilizan mejor los materiales.

Por lo tanto,

#### **Mejora la Productividad**

- Se conquista el mercado con:
  - Productos de calidad.
  - Precios bajos
- Se permanece en el negocio.

---

<sup>17</sup>Deming. Calidad, productividad y competitividad. pág. 2.

Una vez que los directivos adoptaron la reacción en cadena, arriba citada, en Japón a partir de 1950, todos tenían un objetivo común: la calidad.

Por otro lado, en Estados Unidos todavía persiste el mito de que el mejoramiento de la calidad incrementa los costos y por lo tanto reduce la productividad. En la actualidad se intenta corregir esta falsa creencia. La experiencia señala fuertemente que la calidad de un producto es un componente muy importante de la productividad. Haciendo el trabajo bien desde la primera vez, en vez de corregir errores es la mejor manera de alcanzar la excelencia en calidad.

Productividad y calidad se han considerado tradicionalmente en el contexto de manufactura. Esta perspectiva rechaza la oportunidad de hacer mejoras en otras áreas; sin embargo, también se pueden hacer mejoras en ventas, finanzas, personal, compras, investigación y desarrollo, etc..

Para mejorar la productividad y la calidad es muy importante que los niveles gerenciales y directivos de las organizaciones estén comprometidos incondicionalmente, ya que sin el compromiso e involucramiento de la alta dirección los esfuerzos no tendrán éxito.

Otro aspecto vital para el mejoramiento de la productividad y calidad es el recurso humano utilizado dentro de la organización ya que las habilidades, motivación, actitudes y comportamiento son factores críticos para dicho mejoramiento. Esto se puede fundamentar si pensamos que la automatización, computarización y tecnología moderna que una empresa utiliza para mejorar la productividad y calidad de sus productos o servicios dependen del esfuerzo humano. Cada aspecto del esfuerzo para mejorar la productividad y calidad se determina por la competencia, motivación, compromiso y eficacia del factor humano

Una de las características más innovadoras del sistema japonés para aumentar la calidad y productividad, ha sido la creación de una conciencia de control de calidad a través de y a lo largo de toda la organización. Sus herramientas básicas han sido los programas de educación y comunicación; enfocados al mejoramiento de la calidad y productividad.

"Existe una gran variedad de programas, métodos y técnicas para mejorar la calidad y productividad. Entre ellas se pueden mencionar: círculos de calidad, sistemas de sugerencias, entrenamiento al empleado, rediseño del puesto, equipos para la solución de

problemas, horarios de trabajo flexibles, proyectos para mejorar la calidad de vida en el trabajo, control estadístico de la calidad, automatización, sistema de cero inventarios, etc."<sup>18</sup>

Es obvio que cada empresa tiene que diseñar un método que sea apropiado a su particular situación. Ninguna técnica es la mejor. La implementación depende de la habilidad de los gerentes para desarrollar un programa integrado que frecuentemente contiene un cúmulo de técnicas adecuadas al contexto del negocio, a la estrategia, organización y cultura de la compañía. Aunque muchos programas tienen el potencial para mejorar la calidad y la productividad, su implementación exitosa exige la solución de algunos problemas difíciles y complejos. Muchos de estos problemas tienen poco que ver con consideraciones de tipo tecnológico o económico, sino más bien con aspecto de tipo humano y administrativo. Tienen que ver con un cambio en actitudes, valores, creencias, formas de hacer las cosas y con las relaciones empleado-patrón prevalecientes en la empresa.

Finalmente, podemos resumir la relación entre productividad y calidad en siete puntos:<sup>19</sup>

1. Con la calidad se busca hacer las cosas bien desde la primera vez.
2. Con lo anterior, se consigue un uso óptimo de recursos y, por lo tanto, se logra una alta productividad.
3. Ser productivos implica ofrecer productos y servicios de alta calidad, dado que de otro modo los servicios serían rechazados por los clientes y de ser así se tendrían que ocupar mas recursos para corregir las deficiencias.
4. Al ser más productivos se pueden ofrecer servicios o productos a mejores precios, debido a que es una alta necesidad de los clientes, y calidad es satisfacer lo que espera el cliente.

<sup>18</sup>Shetty Y. K. Productividad y calidad a través de la gente. pág. 285.

<sup>19</sup>Deming. Op. cit., pág. 37.

5. El cliente es la pieza mas importante de la linea de producción. La calidad se debe orientar a las necesidades del cliente en el presente y futuro.
6. El factor humano dentro de las organizaciones es de vital importancia para lograr la calidad y la productividad.
7. Con todo lo anterior, se lograran clientes y/o consumidores más satisfechos; por lo tanto, más felices.

### **1.3. CALIDAD TOTAL.**

#### **1.3.1. AHORA, ¿QUE ES CALIDAD TOTAL?.**

El control de calidad estaba basado en las áreas de producción y en los supervisores y obreros que laboraban en dichas áreas dentro de la compañía. Sin embargo, la calidad se requería en todas las áreas de la organización, en todos y cada uno de los procesos y debería ser promovida a lo largo de toda la organización, es así como se determinó el enfoque de Calidad Total.

Actualmente las empresas ya no tratan de vender, sino de hacer clientes, ganar mercado, contar con un sólido número de compradores vinculados a la empresa por la calidad de sus productos, la calidad de sus servicios y la calidad del trato humano. Esos clientes integrados a la organización constituirán la plataforma que garantice el crecimiento constante de la empresa. Las empresas con productos y/o servicios de más calidad, capaces de vender a precios competitivos, con equipos humanos activos, dinámicos, preparados, con vocación aplicada a todas las áreas de la empresa, serán las únicas que subsistan hoy en día.

Calidad Total no tiene relación alguna con lo brillante o resplandeciente que sea un producto, ni con su costo ni con la cantidad de atributos y características que pueda tener. El cliente que compra un producto o que utiliza un servicio tiene en mente ciertas necesidades y expectativas y si el producto o servicio satisface o sobrepasa éstas expectativas, entonces, para el cliente, es un producto o servicio de calidad. Esto es, la calidad total se relaciona con la percepción del cliente.

Conforme a éste criterio, el concepto de Calidad Total es el siguiente:

*Satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables.*

La Calidad Total debe ser considerada desde el punto de vista del cliente, para ello debe ser aceptada como una *actitud*, empezando en la alta gerencia y esparciéndose a toda la organización. Aceptar el reto de la calidad total implica un deseo de superación, un compromiso de hacer las cosas bien desde la primera vez que se realicen y un querer optar por una mejor vida laboral.

Dentro del concepto de calidad, se encuentran implicados todos los niveles de la empresa; sin embargo, para alcanzar dicho concepto es necesario aunar a la aptitud la satisfacción de los elementos que intervienen; esto es, la satisfacción de los propietarios, la satisfacción del personal y por ende la satisfacción del cliente.

El espíritu de calidad total puede ser considerado como el medio de incitación o motivación de los miembros de la empresa a actuar y así buscar la satisfacción del cliente.

Para Tom Peters, la calidad es lo que el cliente dice que necesita, no lo que la empresa indica como satisfactorio. Además, afirma, que todo cliente está dispuesto a pagar mucho más a cambio de más calidad y especialmente a cambio de la mejor calidad. Por tanto, las empresas que proporcionen ésta calidad superior serán las triunfadoras.

Debemos entender como cliente todas aquellas personas sobre quienes repercuten nuestros productos o nuestros servicios. Comprensiblemente, los clientes definen sus necesidades basándose en sus percepciones; algunas de éstas están relacionadas con el producto o servicio que brinda la empresa, las otras son el resultado de las necesidades culturales. De

cualquier modo, las percepciones que la empresa tiene de sus clientes difieren a menudo de las percepciones reales del cliente.

"El objetivo de la calidad total, satisfacer las necesidades de los clientes, se logra mediante los procesos para detectar dichas necesidades; los cuales son:

- Ser cliente.
- Ponerse en comunicación con los clientes.
- Simular el uso por los clientes".<sup>20</sup>

Por último, queremos mencionar diez puntos básicos que engloba la Calidad Total:

1. La calidad comienza satisfaciendo al cliente.
2. Debemos conocer el proceso de nuestro cliente para adelantarnos a sus necesidades.
3. La satisfacción del cliente no se consigue mediante la inspección.
4. Todo el personal debe conocer y entender cuál es la misión de la empresa.
5. Todos, independientemente del nivel, deben trabajar en equipo.
6. El objetivo común que promueve el trabajo en equipo es la satisfacción del cliente y la mejora continua de todas las actividades.
7. Todos deben conocer:
  - Quién es su cliente.
  - Qué es importante para él.
  - Cómo afecta su trabajo al cliente último.
  - Su puesto, tecnología, etc.
8. Usar datos para la toma de decisiones.

---

<sup>20</sup>Juran. Juran y la planificación para la calidad. pág. 37.

9. Convertir a los proveedores en socios de calidad.

10. Desarrollar una nueva cultura en la empresa.

### 1.3.2. JUSTO A TIEMPO.

En la época actual, el cliente quiere y demanda calidad, servicio y oportunidad; por lo tanto, las empresas que lo logren podrán captarlos mas fácilmente.

Justo a Tiempo es un programa que consiste en ir dejando de vender lo que produce la empresa, y en vez de ello, hacer de mejor manera, que la competencia, lo que vende la compañía; es decir, hacer bien lo que se va a vender.

El programa de Justo a Tiempo se cimienta sobre ciertos puntos básicos:

- Enfatiza las mejoras a los procesos.
- Simplifica las operaciones.
- Elimina los desperdicios.
- Flexibilidad basada en mejorar los tiempos.

Por lo anterior, Justo a Tiempo tiene como propósito "producir o entregar los productos correctos en la cantidad correcta y en el tiempo correcto".<sup>21</sup>

Para lograr una implementación efectiva de un programa de Justo a Tiempo es necesario romper la barrera del miedo hacia el cambio y la mejor manera de lograrlo es participando. Además es indispensable saber las fases con las que cuenta el programa, siendo éstas las siguientes:

- Conocer el programa objetivamente.
- Asimilarlo.

---

<sup>21</sup>Gutiérrez G. Gustavo. Justo a tiempo y calidad total. pág. 42.

- Definir su aplicabilidad.
- Visualizar sus beneficios.
- Planear su implementación.

El programa de Justo a Tiempo contiene, también, seis principios:

1. Igualar oferta y demanda.
2. El peor enemigo: el desperdicio.
3. Mejorar constantemente
4. Primero el ser humano.
5. Sobreprotección = ineficiencia.

En lugar de solucionar nuestros problemas por la vía de consumir más recursos, al limitar éstos, tendremos que atacar las verdaderas causas de los problemas.

6. No vender el futuro.

Como hemos podido apreciar JAT es un concepto muy nuevo que tiene una filosofía diferente, además, de manejar una actitud esencial que consiste en apreciar el potencial humano de la gente, ya que ésta es el activo más importante.

Lo anterior requiere de:

- Escuchar, no solo oír.
- Apoyar, no solo de palabra.
- Reconocer.
- Premiar.

La gente tiene necesidad de estabilidad en el empleo y la empresa debe procurarla.

Elementos del JAT en relación con la gente:

1. Cambio de actitud de la gerencia hacia el trabajador.
  - Respeto al individuo como persona.
  - La gerencia debe dar el ejemplo y motivar.



2. Motivación vía involucramiento y orgullo en el trabajo.

Que la gente se sienta tomada en cuenta.

Todo el mundo esta enterado de la situación.

El sistema JAT busca perfección, pero acepta que los errores se permitan.

3. El reconocimiento como incentivo.

Reconocimiento individual.

Responder en un tiempo razonable a las sugerencias de la gente.

Pagar por el conocimiento que tenga una persona para estimularla a saber más.

Reconocimiento justo y medido.

4. Mayor responsabilidad en manos del trabajador.

Este aumento de responsabilidad requerirá concientización y entrenamiento a la gente.

5. Programas participativos.

Formación de grupos de acción.

Sistemas de sugerencias.

6. Asignaciones de trabajo flexibles.

Gente entrenada para cubrir varios puestos.

Con tiempo para resolver problemas.

Capaz de realizar ajustes.

Que la gente desarrolle su capacidad.

7. Educación y entrenamiento.

Hacer de la educación un proceso continuo.

8. Reducir miedos aumentando la apertura y la confianza.

La actitud gerencial es vital.

Ser un ejemplo para su gente.

Tomar los problemas a título personal es antiprofesional.

Si no se tiene confianza en la gente, la implementación del JAT será un fracaso rotundo.

### 1.3.3. LA PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LA CALIDAD TOTAL.

La Calidad Total es un complejo concepto, una filosofía empresarial que debe ser implantada en la organización de forma global, pero para que funcione, es necesario un cambio de actitud experimentado por todo el personal. Básicamente es crear una conciencia de que la calidad no es cosa de unos cuantos, sino que es un concepto amplio que incluye la totalidad de la empresa.

Es evidente que la participación de los miembros de la organización es fundamental para mejorar significativamente la calidad. El trabajador es el recurso más importante que cualquier organización posee, ya que son los únicos activos que se valorizan y se desarrollan inteligente y continuamente.

Tom Peters sostiene que la razón fundamental del fracaso competitivo a nivel mundial radica en que no se ha sabido sacar provecho al potencial de la fuerza de trabajo ya que el personal realmente comprometido es capaz de todo.

Por lo tanto, el objetivo primordial es estimular el compromiso personal de cada individuo hacia la creencia de que la calidad total es la base de la ventaja competitiva, abarcando una participación continua y visible de todos los niveles y de todas las funciones de la organización.

Para lograr la participación eficaz del personal es necesario cumplir con ciertos requisitos previos:

- La alta dirección se tiene que someter a la formación necesaria para comprender y apoyar los objetivos de la idea de participación desarrollando a las personas utilizando su educación, experiencia y creatividad.
- El equipo de dirección (gerentes, supervisores, staff, etc.) tienen que aceptar la participación, esto es, delegar en los empleados algunas actividades que anteriormente se consideraban propias de su puesto.

- "Estos mismos miembros tienen que someterse a una formación suficiente en el tema de calidad total para ser capaces de comprender la situación".<sup>22</sup>
- La dirección debe satisfacer las necesidades del personal, visto desde la perspectiva de que el empleado es un cliente interno.

La contribución de un individuo para implementar y mejorar la calidad total en una organización, depende de una combinación de habilidad y motivación. La habilidad es resultado del conocimiento y de la destreza, los cuales se obtienen a través de la educación, la experiencia, el entrenamiento y el interés; la destreza es afectada por la personalidad y las aptitudes del individuo.

Todo ello contribuye significativamente para lograr la plena satisfacción del cliente, sin embargo, depende de la gerencia proporcionar el ambiente adecuado que motive al personal, así como proporcionarle retroalimentación del trabajo realizado logrando que las personas, a cualquier nivel laboral, se sientan mejor con su trabajo porque comprenden su significado y utilidad, saben que no son un simple elemento en la organización, sino que tienen una responsabilidad a cumplir y que los compañeros necesitan del resto para desempeñar bien sus funciones mejorando la comunicación y valorando las ideas y sugerencias de todos.

El gerente de hoy, además de estar preparado técnicamente debe ser un líder orientado hacia las personas, ya que la tarea más importante es la dirección efectiva de la fuerza de trabajo. Pero también, debe supervisar al personal, mostrar interés por sus empleados, recompensar sus esfuerzos, estimular la participación, administrar el tiempo, mantener informados a los empleados, favorecer el crecimiento y desarrollo individual, involucrar a los subordinados en la planeación, proporcionar retroalimentación, etc.. Con objeto de que los empleados realicen su trabajo con eficiencia y calidad.

Es necesario hacer un constante reconocimiento de que todos los trabajadores son capaces de tomar rutinariamente las iniciativas necesarias a fin de solucionar cualquier problema y ofrecer la mejor calidad al cliente; para ello, es necesario evitar las estructuras burocráticas, y en cambio, adecuar los puestos de trabajo para obtener del personal su máximo compromiso con la empresa. Es decir, "crear un clima propicio para impulsar la iniciativa del empleado, mejorando la comunicación, la enseñanza y el reconocimiento".<sup>23</sup>

<sup>22</sup>Juran. Op Cit. pág. 281.

<sup>23</sup>Peters. Del caos a la excelencia. pág. 385.

En la actualidad, es poco común ver que el personal labore con plena conciencia de los objetivos comunes; todos están comprometidos con su trabajo, pero en un esquema de responsabilidad y logros individuales.

Es necesario poner énfasis en que sólo el trabajo en equipo logra conseguir productos y/o servicios de la mejor calidad. Para trabajar en equipo cada persona requiere integrar sus objetivos, necesidades e intereses con los que son comunes al equipo, en este caso, con los de la organización.

Según afirma Crosby: "A la dirección de las empresas les conviene promover los cambios en vez de esperar a que las cosas sigan su curso. Para cambiar las personas requieren en una empresa del permiso de sus superiores. Enseñen a su personal, explíquenes las cosas. Denles la educación en calidad que necesitan para cambiar su cultura".<sup>24</sup>

Es por esto que al hablar de Calidad Total hablamos directamente de un cambio de cultura empresarial.

#### 1.3.4. MEJORA CONTINUA DE CALIDAD.

El mejoramiento de la calidad es aplicable tanto a las empresas de manufactura como a las de servicios. En el sector de los servicios en lugar de trabajar para mejorar los materiales, se trabaja para adaptar el proceso, como por ejemplo, reducir el tiempo que se requiere para expedir una tarjeta de identificación.

Para lograr o conseguir el mejoramiento de la calidad es necesaria la formación de equipos cuyos miembros son nombrados por la gerencia y normalmente están integrados por empleados provenientes de cualquier nivel organizacional y de diferentes departamentos y funciones. El problema o proyecto en el cual trabaja el equipo frecuentemente es seleccionado y aprobado por la gerencia, se nombra al líder del equipo y el problema en el cual se va a trabajar, estando éste en relación directa con un objetivo importante o con una prioridad empresarial.

---

<sup>24</sup>Crosby. Hablemos de calidad. pág. 68.

Los miembros de los equipos de mejora continua de calidad reciben capacitación especializada en la resolución de problemas, incluyendo, el uso de instrumentos del Control Estadístico del proceso y se efectúan reuniones frecuentes para abordar el problema asignado.

Las características anteriores son las que marcan la diferencia con los círculos de calidad.

El desarrollo de cualquier programa de mejora de la calidad pasa necesariamente por los siguientes puntos:

1. Calidad en el interior del grupo de trabajo.
2. Calidad conjuntamente con los proveedores.
3. Calidad en los sectores de ventas, servicios y en las operaciones de mercadotecnia.
4. Mejoras de calidad a través de equipos y sistemas multifuncionales.
5. Desplazar la atención hacia el cliente.

El personal no hará ninguna mejora porque se les obligue o se les pida; el hecho de mejorar constantemente viene sólo cuando se ha creado el ambiente propicio que facilite la apertura que permita entender la necesidad de un cambio, después de haber implementado la idea de calidad total en la empresa.

Cabe mencionar que desde los autores Deming, Juran e Ishikawa se viene manejando el concepto de mejora continua de calidad.

"El modelo de organización por funciones está quedando obsoleto. Esta siendo desplazado por el concepto de mejora continua, el cual exige que se eliminen barreras entre los departamentos a participar en una serie interminable de proyectos de mejoramiento, trabajando en equipo." (Deming).<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup>Gutiérrez Garza. Op. Cit. pág. 46.

Un punto importante dentro de la mejora continua de calidad son las recompensas ligadas al comportamiento en la calidad y en la mejora de la calidad. Recompensas que son otorgadas tomando en cuenta la responsabilidad a largo plazo de cumplir los objetivos de la calidad y la responsabilidad nueva de mejorar continuamente dicha calidad.

Existen varios modelos para el mejoramiento de la calidad, pero cada modelo debe ser adaptado a las necesidades y objetivos de cada organización. A continuación mostramos un modelo estándar de mejoramiento de la calidad.

1. Planear para mejorar.
  - Definir calidad desde el punto de vista del cliente.
  - Definirla de manera medible.
  - Medirla.
  - Establecer metas específicas.
2. Buscar los problemas.
  - Elegir los problemas correctos.
3. Buscar las causas.
  - Investigar las causas de raíz.
4. Proponer y ejecutar la acción correctiva.
  - Hacerlo.
5. Verificar si funcionó la acción correctiva.
  - Verificarlo.
6. Estandarizar.
  - Convertirlo en práctica permanente.

Para concluir diremos que la elección del método de mejora continua depende de la complejidad del problema y del momento en el que se encuentre la empresa.

### 1.3.5. LA MEJORA CONTINUA EN MEXICO. EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD.

Durante el período comprendido entre 1990 y 1992, los sistemas y procesos que en materia de mejora continua fueron aplicados por las organizaciones mexicanas industriales, comerciales y de servicios tuvieron como modelo de referencia el propuesto por El Premio Nacional de Calidad.

Los criterios de El Premio Nacional de Calidad son los elementos que permiten revisar y evaluar a las organizaciones participantes; determinan las bases para otorgar los reconocimientos a los ganadores y también para que las organizaciones de México conozcan a través de un proceso de autoevaluación, sus áreas fuertes y sus áreas de oportunidad de mejora en sus procesos de Calidad Total. Estos criterios también cumplen con tres grandes objetivos nacionales para el fomento de una cultura mexicana de calidad y de productividad:

- Crear conciencia sobre la necesidad urgente de mejorar la calidad a partir de las expectativas reales completas de los clientes o usuarios, a nivel nacional, es decir, coincidir en una filosofía y visión amplia y actualizada del concepto de calidad.
- Facilitar la comunicación y el intercambio de información dentro de las organizaciones como entre los diversos sectores por ramas bajo un denominador común de los criterios clave para incrementar la competitividad, al dar siempre un valor creciente o superior a los clientes o usuarios, al mismo tiempo que se optimiza la productividad.
- Convertirse en una herramienta de trabajo para el diagnóstico y la planeación de la propia realización de sus procesos de Calidad Total.

Los criterios del Premio Nacional de Calidad suponen y se fundamentan en los siguientes valores:

- Calidad centrada en dar valor superior a los clientes.
- Liderazgo comprometido.
- Mejora continua.
- Participación de todas las personas dentro de la empresa.
- Respuesta rápida a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Visión a largo plazo.

El Premio Nacional de Calidad es otorgado anualmente por el Presidente de México, a las empresas que, después de las evaluaciones hechas por el Comité de Calidad, lograron obtener la mayor puntuación en el concurso. La inscripción y la participación es libre, esto es, pueden ser micro, pequeña, mediana o grandes empresas de cualquier sector productivo del país.

La coordinación de El Premio Nacional de Calidad es llevada al cabo por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

Algunas de las empresas que han recibido dicho premio son:

American Express Co., S.A. de C.V..  
Xerox Mexicana, S.A. de C.V..  
Planta Motores General Motors de México, S.A. de C.V..  
Planta Manufactura IBM de México, S.A. de C.V..  
Altec Electrónica de Chihuahua, S.A..  
Pinturas Osel, S.A de C.V..  
Automovilística Andrade, S.A. de C.V..  
Cementos Del Yaqui, S.A. de C.V..  
The Ritz - Carlton, Cancún.  
Alambres Profesionales, S.A. de C.V..

Este modelo es ya una referencia en varios países de América y tiene validez mundial, gracias a la profundidad de su enfoque y a la transparencia de su mecanismo de evaluación. Siendo la mejora continua hacia la calidad total la herramienta más poderosa con la que contamos los mexicanos para hacer frente a la competencia por los mercados mundiales.

### 1.3.6. GESTION PARA LA CALIDAD TOTAL.

En nuestra década la principal preocupación se concentra en el impacto estratégico que tiene la Calidad para la organización. Se busca ya no sólo asegurar la calidad, sino tener una



visión estratégica para encontrar las oportunidades que tiene el producto o servicio, tomando en cuenta el punto de vista del cliente.

La Gestión de la Calidad Total constituye una poderosa estrategia que puede mejorar significativamente la capacidad que tiene una empresa para satisfacer a los clientes y, al mismo tiempo, hacer que se incremente la productividad de la misma; alcanzando una posición competitiva a largo plazo.

La Gestión de la Calidad Total, no sólo se refiere a hacer las cosas bien, sino a hacer bien lo que se debe hacer. Las estrategias, como la que presenta Peters y el proceso de Gestión de la Calidad Total se dirigen hacia el mismo objetivo; es decir, tener una concentración constante en satisfacer las necesidades de los clientes.

Es un sistema de dirección totalmente centrado en el cliente que apoya la formación de una cultura impulsada por la satisfacción de las necesidades de los clientes la primera vez y en todo momento.

Este proceso genera habilidades y conocimientos, involucra a la alta gerencia, se centra en el logro constante de mejoramientos y constituye una cultura corporativa que valora al cliente más que otra cosa. De ahí que, los equipos de mejoramiento de calidad constituyen una parte vital de dicho sistema.

Existen tres razones básicas por las cuales es necesario adoptar el proceso de Gestión de la Calidad Total (GTC):

- El ambiente empresarial de hoy es extremadamente competitivo, ya no a nivel nacional, sino también a nivel internacional.
- El consumidor de hoy exige calidad como nunca antes.
- Actualmente, los consumidores están dispuestos a cambiar de una empresa a otra, con el propósito de obtener un mejor precio y un mejor servicio.

Los beneficios que trae consigo la implementación de la Gestión de Calidad Total son innumerables para cualquier empresa, ya sea de productos o de servicios, deben ser un incentivo para desarrollar dicha empresa.

Las principales ventajas y beneficios de la GTC, se agrupan en tres categorías principales:

### *1. Mayor rentabilidad y competitividad*

Un producto o servicio mejorado con calidad definitivamente mejora el desempeño básico y la competitividad empresarial. Incluye la capacidad de cobrar precios más elevados, tener un mercadeo reducido, ampliar la frecuencia de negocios, incrementar el rendimiento sobre la inversión (ROI), y lograr una mejor participación en el mercado. Con todo lo anterior la empresa es más rentable y su crecimiento será más rápido.

La gerencia de la calidad total le permite a una empresa producir más con sus recursos actuales al mejorar sus procesos de trabajo y al tener un mayor conocimiento de las necesidades internas y externas de los clientes. Estos dos aspectos pueden reducir los costos totales, la rotación de los clientes y aumentar su demanda.

### *2. Efectividad organizacional.*

Los avances que se logran en cuanto a efectividad organizacional contribuyen al bienestar financiero global y a la competitividad de una organización. Los niveles en la efectividad, como los que a continuación se mencionan, son difíciles de imitar, permitiendo lograr ventaja sobre la competencia.

Dichos niveles son:

- Mejor trabajo de equipo y colaboración entre unidades a medida que se genera un modo de operación orientado a la calidad.
- Mejor comunicación a través de un lenguaje común y de una fuerte concentración en el cliente.
- Mayor participación del empleado. Se encuentran en una muy buena posición para saber qué puede hacerse mejor y cómo.
- Menor rotación de empleados. Debido a que la satisfacción del individuo en el trabajo se incrementa al tener mayor participación en él.
- Mejores relaciones entre la gerencia y los empleados.
- Mejor enfoque de los objetivos fundamentales.

### 3. Satisfacción del cliente.

Los clientes son lo más importante porque sin ellos no podría existir ninguna empresa. Sin clientes no hay ingresos, participación en el mercado, retorno sobre la inversión, y por supuesto no hay ganancias.

La Gestión de la Calidad Total tiene como propósito:

- Satisfacer y conservar a los clientes.
- Atraer a más clientes por medio del mercadeo mas efectivo: la publicidad persona a persona.
- Diseñar productos y/o servicios que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes.
- Reducir los costos de clientes insatisfechos, quejas, garantías, etc.

Pero además, el concepto de cliente va más allá del mencionado (cliente final). Toma en cuenta a los clientes internos (empleados) y a todas aquellas personas que se relacionan con la empresa. Esto con el fin de crear una unión de calidad en forma de cadena con el fin último de servir y satisfacer al cliente externo o final.

En resumen, la Gestión de Calidad Total afecta en forma definitiva tanto las áreas internas como las externas de la organización. Los beneficios de éste programa, tal vez, parezcan inalcanzables; sin embargo, en esta década de los años 90 es ya una realidad. Solamente queda decir que si una compañía quiere continuar en el mercado tendrá que adoptar el sistema de Gestión de la Calidad Total ya que actualmente constituye una necesidad.

## **CAPITULO II. EL SERVICIO.**

### **2.1. EL SECTOR SERVICIOS.**

La economía de todo país se compone básicamente por tres grandes sectores: sector público, sector privado y sector social. Las actividades productivas de cada nación se cimientan y generan la riqueza a través de estas grandes áreas. Dependiendo del tipo de economía, de la situación imperante, la mentalidad y el contexto histórico global, éstas naciones ponen más énfasis hacia determinado sector.

En los tiempos actuales inmersos dentro de una economía de mercado y una globalización de los mismos, el sector privado ha tomado gran fuerza en lo concerniente a los servicios. Las empresas, hoy en día, además de necesitar hacer productos de calidad, deben implementar un alto nivel de servicio en sus productos.

Las estadísticas han comprobado que el sector de los servicios ha inundado la mayor parte de la economía de los países, tanto en la producción de los mismos como en la generación de empleos.

Por la importancia que ha adquirido éste sector, es fundamental implementarlo con calidad, sobre todo por la crisis mundial que se avecina.

Los servicios abarcan desde pequeños establecimientos hasta grandes organizaciones; todas ellas con un fin común: la atención al cliente.

Algunos servicios que utilizamos cotidianamente son:

- Farmacias
- Tiendas de abarrotes
- Tiendas de autoservicio
- Talleres mecánicos
- Lavanderías

- Peluquerías
- Restaurantes
- Bares
- Bancos
- Hoteles
- Transportes
- Correo, entre otros.

Cabe mencionar que si algunas empresas de servicios gubernamentales estuviesen bien administradas podrían mejorar significativamente los productos mexicanos y lograr con esto una mayor competitividad en nuestro país y en el extranjero.

Como se puede apreciar, éste sector cada día se encuentra más en nuestra vida diaria; por lo tanto, entre mejor se atienda al usuario se logrará tener clientes más satisfechos y organizaciones más comprometidas con la importancia de la calidad del servicio.

## **2.2. ¿QUE ES SERVICIO?.**

En la actualidad el servicio, como lo hemos visto, forma parte intrínseca de nuestra vida cotidiana ya sea como productores o consumidores de los mismos. Realmente es difícil definir lo que es el servicio debido a que es algo intangible; un producto manufacturado es algo que creamos, que podemos tocar, que transmitimos con nuestro trabajo. El servicio en cambio, es algo que no podemos tocar y sin embargo está presente, al atender a un cliente frente a frente el producto que nosotros estamos vendiendo es nuestro servicio, la atención, el buen trato, la cordialidad, la buena información, etc.. En una palabra estamos vendiendo un servicio.

Como lo hemos mencionado, las organizaciones actuales además de tener que elaborar productos de buena calidad es necesario que implementen un servicio de alta calidad

en sus productos (durante y después de su elaboración) para poder seguir permaneciendo en el mercado y lograr ventaja ante la competencia.

"El servicio es un intangible, es una promesa futura de beneficios que tienen un valor específico para el cliente posicionándose en su mente como diferente a los demás. El servicio es la liga entre el proceso productivo y el consumidor final debido a que la gente no sólo compra cosas también compra expectativas; esto es, que el artículo que se compró produzca los beneficios que el vendedor prometió".<sup>26</sup>

Debido a ello el Estado ha impulsado la creación de éste sector, al que se le ha dado gran importancia, misma que ha acentuado la división entre productos (tangibles) y servicios (intangibles). Sin embargo, conforme se va desarrollando la calidad de servicios, más se pierde esa distinción o esa diferencia para llegar a la idea de que todo producto es servicio.

Dentro del servicio es de gran relevancia la opinión del cliente con respecto al servicio recibido, ya que esto, nos medirá el grado de satisfacción que produce nuestro servicio, mostrando desde una insatisfacción extrema hasta una completa satisfacción.

Es importante considerar que la reacción del cliente a lo que él llama buen servicio o mal servicio es generalmente inmediata, mientras que la reacción a la calidad de un producto manufacturado puede surgir con retraso.

Por otra parte, no hay que olvidar que existen servicios que no generan productos nuevos para el mercado, sino que lo único que hacen es vender de mejor manera los ya existentes. Es obvio, que al implementar calidad en el servicio los costos de la empresa se reducen y muchos procesos ineficientes por parte del personal se eliminan.

Hacia el servicio se han enfocado cantidad de organizaciones como único medio de subsistencia debido a que hoy en día, los clientes tienen la libertad de elegir, gracias a la enorme diversidad de servicios, la opción que satisfaga de mejor manera sus necesidades. Un cliente insatisfecho por el servicio es la peor publicidad y la mayor pérdida monetaria que podemos tener, ya que éste, provocará que posibles clientes futuros eviten el contacto con la organización.

---

<sup>26</sup>Picazo, Luis. Ingeniería de servicios. pág. 58.

Al hablar de servicio, implícitamente hablamos de brindar, crear y otorgar atributos personales al momento de entrar en contacto con el cliente, de ahí que el papel fundamental de un buen servicio corresponde al personal de la empresa. "El servicio es la producción de una experiencia de una compra satisfactoria".<sup>27</sup>

Las empresas tienen que hacer hincapié en el servicio que consigue el afecto de sus clientes y que se traduce en su patrocinio constante. La lealtad de los clientes aumenta cuando éstos esperan, y reciben ciertas recompensas, que pueden ser transacciones rápidas, atención, fiabilidad, coherencia, o incluso excitación. Sin embargo, un servicio carece de sentido si no hay una clara comprensión de las necesidades a satisfacer. "Algunas organizaciones 'creen' que comprenden a sus clientes, otras piensan que las necesidades de éstos nunca cambian, y otras se limitan a esperar que algunos clientes en potencia puedan necesitar su servicio. Todas éstas actitudes pueden ser extremadamente peligrosas".<sup>28</sup>

"Toda compañía necesita valorar el servicio que presta. La condición de sus prestaciones, y qué mejoras necesita, son extremadamente importantes al momento de efectuar dicha valoración, porque si no se valora el servicio, no hay forma de mejorarlo".<sup>29</sup>

Finalmente, queremos mencionar que el brindar un servicio va implícitamente relacionado con la actitud de dar; es decir, cada vez que nosotros atendemos a un cliente, brindamos información, etc. otorgamos de igual manera parte de nosotros mismos. Por lo anterior podemos considerar que el dar un servicio implica una actitud positiva, una creencia en lo que estamos haciendo y una idea muy bien fundamentada en que estamos ayudando a los demás. A través del servicio podemos encontrar también una vía efectiva y positiva para canalizar todo el estrés existente en nuestro mundo contemporáneo.

<sup>27</sup>Ginebra Joan. Dirección por servicio. pág. 26.

<sup>28</sup>D. Keith Denton. Calidad en el servicio a los clientes. pág. 89.

<sup>29</sup>Idem. pág. 90.

## 2.3. LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

De todas las diferentes fuerzas motoras para competir, la que ha recibido mayor atención es la calidad. Seguramente porque cualquier otra fuerza o factor competitivo, en una u otra forma tiene relación con la calidad.

Como hemos visto en el capítulo anterior, en los últimos años se ha desarrollado el concepto de calidad total cuya esencia es cumplir con todos los requisitos y especificaciones desde el inicio de la fabricación de un producto o servicio. Este concepto implica hacer las cosas bien desde el principio, para asegurar cero errores y alcanzar la calidad total.

El concepto de calidad total ha dado como resultado obtener productos y servicios de alta calidad y en ella se ha basado una nueva competencia en dos dimensiones:

- La calidad debe proporcionarse no en cuanto a lo que define la empresa, sino en función de la definición dada por el cliente.
- La calidad debe proporcionarse no sólo en el producto, sino también en el servicio, y ambas deben comunicarse apropiadamente al cliente.

Con lo anterior podemos definir lo que es la calidad del servicio:

"La calidad del servicio es un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y, como resultado, logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles".<sup>30</sup>

Las empresas de servicios pueden llevar al cabo un trabajo efectivo aplicando los principios básicos del servicio de calidad. Estos principios no están basados en promociones, dinero o normas de la dirección; sin embargo, constituyen el núcleo y el alma del servicio de calidad.

---

<sup>30</sup>Picazo, Manriquez. Ingeniería de servicios. pág. 67.



1. *Visión directa.*

Para desarrollar un servicio único, lo primero que debe tener un directivo es la visión necesaria para saber cómo deberían ser las cosas y el talento necesario para que otras personas de la empresa acepten su visión. Para incorporar dicha visión en la cultura empresarial, el directivo necesita tener personalidad fuerte y dinámica, además de lograr una identificación con los empleados.

2. *Desarrollo de un hueco estratégico.*

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

3. *La alta dirección debe demostrar su apoyo.*

Uno de los puntos clave es la responsabilidad de la dirección que marca las acciones y hechos que demuestran su compromiso con la calidad.

4. *Comprenda su negocio.*

Es fundamental que se tenga una visión general, tanto los directivos como los empleados, del negocio y del servicio; esto es, debe existir una integración en todas las áreas de la empresa.

5. *Implicación de fundamentos operativos.*

Se debe contar con procedimientos en las áreas operativas muy bien estructurados. Un buen servicio está basado en una buena dirección de operaciones.

6. *Comprender, respetar y supervisar al cliente.*

Para desarrollar una estrategia de servicio que sea efectiva, el procedimiento más sencillo es escuchar debidamente a los clientes. Las empresas tienen que escuchar de forma activa, tienen que buscar, en forma creativa, alguna manera de potenciar su conocimiento de todos los deseos, actitudes y preferencias de los clientes. Dentro de la cultura corporativa debe existir una perspectiva del consumidor, que puede desarrollarse dentro de la misma empresa, haciendo que cada persona y departamento traten a los demás como si fueran clientes.

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.

8. *La necesidad de innovaciones.*

Los proveedores de servicios deben investigar continuamente nuevos sistemas con los que puedan favorecer a sus clientes. No significa estar a la vanguardia, sino únicamente prestar cuidadosa atención hacia cuestiones básicas sobre sus servicios; es decir, examinar quién, cuál, dónde, cuándo y cómo fueron prestados los servicios.

9. *Contratar a la gente adecuada.*

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

10. *Proporcionar formación especializada.*

Este punto se basa en un doble compromiso con los clientes: el primero es prometer sólo lo que podemos entregar y el segundo es entregar lo que hemos prometido. Esto se logra sólo con empleados con una formación especializada.

11. *Establecer normas, medir el rendimiento y actuar.*

Es más fácil instituir una perspectiva del cliente cuando se han fijado los objetivos, se ha medido el rendimiento y se les ha comparado con las normas.

12. *Establecer incentivos.*

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

El hecho de que los clientes estén logrando más al demandar un mejor servicio y que se hayan vuelto más sofisticados al reconocerlo, no quiere decir que todas las organizaciones hayan entrado al ritmo de la calidad. La realidad es diferente. Algunas organizaciones son las líderes en esta revolución, otras le siguen los pasos y algunas duermen mientras los cambios se producen. Karl Albrecht describe cinco grados de compromiso que muestran las organizaciones respecto a la calidad del servicio.

1. *Las que están saliendo del mercado.* Esas organizaciones están lejos de tener un verdadero contacto con sus clientes.

2. *Las que se aferran tenazmente a la mediocridad.* Esas organizaciones posiblemente se mantendrán en el mercado, pero la calidad no forma parte de sus preocupaciones.
3. *Las que están presentes.* Esas organizaciones reconocen que están en el negocio del servicio y poseen un respeto innato por hacer, al menos, lo básico. Sin embargo, la mayoría de ellas sólo disfrutan de una participación del mercado natural, lo que quiere decir que la participación de mercado que poseen la han logrado sólo por el hecho de estar presentes en el mercado. La calidad del servicio no juega un rol importante en su gestión estratégica.
4. *Las que realizan un esfuerzo serio.* Esas se encuentran en movimiento y están trabajando seriamente para convertir el servicio en un arma competitiva. El servicio centrado en el cliente comienza a ser una idea conductora en la cultura de la organización. Se mantienen reformulando y analizando, de forma innovadora, la imagen y la orientación de la organización.
5. *Las que perciben el servicio como una forma de arte.* Esas son las organizaciones que son una leyenda en la profesión. La misión de la dirección es preservar y refinar la imagen del servicio de alta calidad de la organización.

La verdadera revolución de la calidad está apenas empezando en el sector de servicios. En años recientes, a pesar de sus buenas intenciones, muy pocos ejecutivos de compañías prestadoras de servicios han podido sostener su compromiso de satisfacer a los clientes. Sin embargo, las compañías prestadoras de servicios están comenzando a entender lo que sus contrapartes en el área de manufactura aprendieron en la década de los años 80; esto es, que la calidad no mejora a menos que se mida.

Cuando los fabricantes empezaron a descubrir los costos y las implicaciones de tener montones de desechos, reprocesos y maquinaria obsoleta, se percataron de que la calidad no era exclusivamente una moda, sino la forma más lucrativa de manejar un negocio. Optaron por "Cero Defectos" como su guía y fue así como comenzó el movimiento de la calidad.

Las compañías prestadoras de servicios también tienen sus montones de desechos: *Los clientes que no regresan*. Esto también implica un costo y conforme los negocios de servicios empiecen a medirlo, verán la urgente necesidad de reducirlo; se esforzarán por lograr "cero deserciones", conservando a todos los clientes a quienes la empresa pueda servir con rentabilidad y movilizarán a la organización para lograrlo.

Las deserciones de los clientes ejercen un sorprendente impacto sobre las utilidades. Estas deserciones pueden tener que ver más con las utilidades de la compañía que con las economías de escala, la participación de mercado, los costos unitarios y muchos otros factores asociados a la ventaja competitiva. Conforme crezca la relación del cliente con la empresa se elevarán las utilidades. Las empresas pueden hacer crecer a éstas casi en un 100%.

En virtud de que las empresas no mantienen a sus clientes cautivos, la única forma en la que pueden evitar las deserciones consiste en superar a la competencia en forma continua.

Al solicitar la retroalimentación de los clientes que no regresan, las empresas pueden descubrir los puntos débiles que realmente pesan y reforzarlos antes de que empiecen a disminuir las utilidades. Por consiguiente, el análisis sobre deserciones es una guía que ayuda a las empresas a mejoras en forma continua.

Un punto importante que debe tomarse en cuenta para lograr la calidad en el servicio es la imagen que la organización proyecte hacia el exterior.

Consideraremos que *imagen* es un parecido, una representación de una persona o de una cosa, de ahí la importancia que tiene tanto para la compañía como para el cliente que dicha imagen sea la mejor.

Las impresiones que los clientes reciben de la organización se componen básicamente de:

- Una combinación de las impresiones que reciben del personal de la organización.
- La apariencia de los documentos, informes, correspondencia, boletines informativos y otros elementos tangibles que el cliente recibe de la organización.
- Las instalaciones y equipos de la oficina.

Lo anterior con el fin de lograr que una empresa sea exclusiva, única e individual. Para que la empresa alcance esos objetivos consideramos necesario cumplir con cuatro puntos esenciales:

1. Contar con formas exclusivas.
2. Innovar.
3. Desarrollar características nuevas en servicios existentes.
4. Reforzar productos ya comprobados y de buena posición en el mercado.

Finalmente, la clave para asegurar una buena calidad en el servicio consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes respecto a la organización. En consecuencia, "es fundamental que se logre precisar cuál es el problema que el cliente espera que se le resuelva y cuál es el nivel de bienestar que el cliente espera que se le proporcione".<sup>31</sup>

### 2.3.1. EL CLIENTE.

Como hemos mencionado la finalidad de la calidad de los servicios es llegar a crear clientes satisfechos, porque en una u otra forma ellos recomendarán a la empresa mediante un efecto multiplicador.

Los clientes expresan opiniones sobre la calidad del servicio mediante la satisfacción que logran; esto es, las percepciones que tienen sobre lo que han recibido menos las expectativas que tenían respecto a lo que pensaban que debieron haber recibido. Cuando una empresa satisface las expectativas de los clientes, las percepciones y las expectativas son iguales, en consecuencia, evalúan el servicio de la empresa como altamente satisfactorio.

---

<sup>31</sup>Cottle, David. El servicio centrado en el cliente. pág. 27.

Un consumidor, comprador o usuario se convertirá en cliente sólo cuando el servicio que obtiene sobrepasa sus expectativas, cuando obtiene algo más de lo que esperaba, por consecuencia, la empresa recibirá la utilización constante de sus servicios. La calidad del servicio es la producción de una experiencia de compra satisfactoria.

Las expectativas del cliente con respecto al servicio son influenciadas por cinco factores:

1. *Eficiencia.* Es cuando al cliente se le ofrece la información exacta o la acción adecuada de lo que está buscando.
2. *Confianza.* La gente que hace una consulta o una solicitud deposita autoridad a la persona con quien habla. Si la persona que da la confianza demuestra confianza, esa autoridad se refuerza.
3. *Servicialidad.* Esta se da cuando el solicitante se le brinda asistencia en su consulta.
4. *Interés Personal.* Este se demuestra al responder a una consulta del cliente, convirtiéndose en una relación mutua de aprecio.
5. *Confiabilidad.* Esto significa que el cliente puede estar seguro del desempeño y respuesta de la compañía.

Los anteriores factores son intrínsecos, influyen la relación del empleado con respecto al cliente. Estos factores pueden ser mejorados o modificados por medio del entrenamiento. Adicionalmente, existen factores externos no modificables directamente por el entrenamiento del empleado; tal es el caso de la influencia de los medios de comunicación y la fama de la empresa.

La clave del éxito con el cliente es descubrir lo intangible que determina que una percepción sea satisfactoria, y lo intangible es algo sólo concientizado por el cliente. La calidad retoma eso intangible, inexplicable; de ahí que la calidad solamente es definida por el propio cliente.

La calidad es para el cliente también la acumulación de experiencias satisfactorias, experiencias conformadas tanto de elementos tangibles como de elementos intangibles; es decir, la combinación existente entre los procesos, productos y actitudes.

En la actualidad todas las empresas están enfocadas hacia el cliente; sin embargo, es necesario limitar el número de clientes. Debemos centrarnos, no tanto en una gran gama de clientes, sino en un número determinado de clientes para proporcionarles un servicio al 100%. En realidad el límite de expansión de una empresa está completamente determinado por la capacidad que tenga de dar servicio de completa calidad a todos y cada uno de sus clientes.

El cliente como base fundamental del servicio debe ser en todo momento escuchado y estimulado por medio de preguntas, mismas que son de gran utilidad para identificar las necesidades de los mismos. El objetivo de esto, es hacer que la comunicación recíproca con el cliente sea lo más efectiva posible. Cuando se cumple dicho objetivo, el cliente recibe la máxima eficiencia operativa y la empresa se beneficia con la continuidad al proporcionar sus servicios.

Las razones por las que el cliente se comporta de determinada manera, no son fáciles de descubrir, ni tampoco son tan importantes. Lo conveniente es saber cómo se comportan, identificar y describir lo que hacen para que una empresa pueda actuar. Partiendo de esto, resulta mucho más fácil conocer qué es la calidad del servicio según los clientes y al mismo tiempo qué les molesta a ellos.

Por un lado, 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. Poco a poco, sus exigencias aumentan para terminar deseando lo mejor. Cuando más complejo e intangible sea un servicio el cliente enfatizará más en los aspectos que considera de mayor importancia:

- La apariencia física del lugar y de las personas.
- El precio.
- La claridad de la información.
- La atención recibida.
- La credibilidad de la empresa.

Por otro lado, existen ciertas actitudes que molestan a los clientes:

- Tratar a los clientes con apatía.
- Desairar a los clientes.
- Tratarlos fríamente.
- Tratarlos con aire de superioridad.
- Trabajar como robot.
- Darle evasivas.
- No complacerlo por cuestiones de política de la empresa.

Es importante saber que todo cliente valora la calidad de un servicio como un todo y no el éxito de una u otra acción específica. El cliente tiende a generalizar los defectos del servicio recibido, de ahí la importancia que tiene, la ya mencionada integración completa de la organización en la cultura de Calidad Total. La responsabilidad no recae únicamente en los empleados que están en contacto directo con el cliente, sino toda la empresa es responsable del manejo del servicio.

Para terminar, mencionaremos diez fundamentos que caracterizan a las empresas excelentes en su servicio hacia el cliente:

1. El cliente es la persona más importante de toda la organización.
2. El cliente no siempre tiene la razón, pero el cliente está siempre en primer lugar.
3. Los clientes no dependen de nosotros; nosotros dependemos de ellos.
4. Los clientes nos hacen un favor cuando nos buscan; nosotros no les hacemos favor alguno cuando les damos servicio.
5. Los clientes no son una interrupción en nuestro trabajo; son el propósito en nuestro trabajo.
6. Los clientes son parte de nuestra organización; no son personas extrañas a ella.



7. Los clientes no son datos estadísticos; son seres humanos similares a nosotros.
8. Los clientes se merecen el trato más cortés y atento que seamos capaces de dar.
9. Los clientes son personas que nos traen sus necesidades; nuestro trabajo es satisfacer esas necesidades con rentabilidad para los clientes y para nuestra organización.
10. Los clientes no son personas con las que se debe discutir.

### 2.3.2. MOMENTOS DE VERDAD.

Todo contacto entre un cliente y un empleado constituye un momento de verdad. Para Jan Carlzon, creador de éste concepto, "momento de verdad es el lapso de tiempo ( 15 segundos aprox. ) en el que el cliente tiene estrecha relación con cualquier empleado de una empresa, y en el cual se logra la mejor calidad y por ende la total satisfacción del cliente".<sup>32</sup>

En última instancia, los momentos de verdad son los que determinan el éxito o fracaso de una compañía. Es decir, son los momentos en que la organización debe demostrar que son la mejor alternativa para sus clientes.

Implementar este concepto, exige que la empresa adopte muchos cambios, particularmente en la gerencia. Requiere, además, delegar la responsabilidad de las ideas, decisiones y acciones a los empleados durante el tiempo que dura el momento de verdad. Debido a que si el personal tiene que consultar a sus superiores antes de tomar una decisión, el lapso de tiempo transcurrirá sin una respuesta y se habrá perdido la oportunidad de ganar la lealtad de un cliente.

---

<sup>32</sup>Carlzon Jan. Momentos de verdad. pág. 57.

Por supuesto, esto echa abajo muchas ideas tradicionales que se tienen sobre el tipo de estructura organizacional de la mayoría de las empresas: las nociones de estructura jerárquica. La nueva economía de servicio demanda que las empresas se organicen de una manera diferente si es que desean sobrevivir, adoptar el concepto de verdad trae como consecuencia una estructura organizacional descentralizada, donde la jerarquía es más horizontal.

Hay que tomar en cuenta que un momento de verdad no implica necesariamente un contacto humano, sino que el cliente puede experimentarlo mediante las instalaciones generales del lugar y éstos ocurren aún antes de tener la oportunidad de actuar personalmente para el cliente.

El resultado de no manejar dichos momentos es que la calidad del servicio se vuelve mediocre ante los ojos de los clientes. Una forma de descubrir los momentos de verdad en un negocio consiste en hacer una lista de los encuentros breves que los clientes tienen con cualquier aspecto del negocio; lista elaborada por los gerentes, supervisores y empleados de la organización.

Los momentos de verdad generalmente ocurren en una secuencia lógica y medible, el colocarlos tal y como van ocurriendo nos permiten identificar todos aquellos encuentros exactos por los cuales somos responsables. La mejor forma de hacer esto es crear un ciclo del servicio, el cual se inicia cada vez que un cliente se conecta con nuestra empresa y permite al mismo tiempo ver a la organización desde el punto de vista de ellos.

Para toda empresa de servicio es indispensable conocer los momentos de verdad; sin embargo, existen algunos que merman el éxito del negocio y la satisfacción del cliente, los llamados momentos críticos de verdad. Estos son cuando se presenta alguna falla en los sistemas organizacionales y en ese instante es en donde la reputación del servicio se vuelve negativa, conduciendo invariablemente a la pérdida de la confianza del cliente y por consecuencia la pérdida de futuros negocios.

### 2.3.3. ESTRATEGIAS DE SERVICIO.

Actualmente los monopolios tienden a desaparecer, la vida de los productos y servicio se reduce y la tecnología avanza cada día. Los mercados se segmentan cada vez más y se vuelve más difícil satisfacer a un cliente mejor educado, informado y exigente. En tales condiciones, la supervivencia de una empresa se basa en disponer de alguna ventaja competitiva única y duradera, y esto se logra únicamente con una estrategia de servicio, único método capaz de atraer a los clientes y mantenerlos.

El cliente es el punto de partida de toda estrategia de servicio. Los objetivos principales de dicha estrategia consisten en establecer una diferencia evidente y medible por los clientes y, producir un impacto real sobre la forma en que se hacen las cosas dentro de la empresa.

La estrategia de servicio es una de las partes más importantes de la estrategia comercial de cualquier empresa e incluye también, otros objetivos con respecto a beneficios, mercados, tecnología, etc.. Es importante porque define la cultura interna de la empresa y la imagen que ésta desea proyectar hacia el exterior debiendo ser elaborada por escrito y ampliamente comunicada para que nadie tenga duda alguna sobre lo que se trata de conseguir; debe ir acompañada de una estructura empresarial que permita resolver cualquier exigencia del cliente. Dicha estrategia debe incluir, además:

- Las necesidades y expectativas de los clientes.
- Las actividades de los competidores.
- Visión de futuro.

Un aspecto muy importante que hay que tomar en cuenta cuando se esta creando una estrategia de servicio es asegurar que el cliente este siempre bien atendido, tanto en lo material como en lo personal.

Un buen servicio material incluye que el producto debe ser fiable y prestar el servicio para el que está destinado, que el entorno refleje la calidad de la organización y que

los sistemas de prestación del servicio como papeleo, programación, trabajo, etc. funcionen a la perfección.

Un buen servicio personal depende de los empleados de la misma incluyendo sus conocimientos y habilidades, la actitud hacia el cliente, y el diseño de motivación de los sistemas personales de la empresa.

Básicamente existen dos estrategias de servicios:

### 1. *Estrategias de servicio para productos.*

Estas estrategias varían según el desarrollo de los productos, porque el servicio esperado evoluciona con el producto.

En el lanzamiento de un producto innovador el servicio tiene poca importancia porque nadie más le puede ofrecer al cliente un producto equivalente. Sin embargo, aún no se conoce bien el producto y hace falta, por lo tanto, proporcionarle un buen servicio.

Durante la fase de crecimiento, la competencia se intensifica; por lo tanto, para mantener la posición del líder se deben ofrecer mayores servicios de calidad.

En fase de madurez, el mercado comienza a saturarse presentándose dos opciones estratégicas:

- Una estrategia con un mínimo de servicio por un precio bajo.
- Una estrategia de mejor servicio para un segmento que lo solicita y está dispuesto a pagar por él

Esta estrategia de servicio sólo triunfará si toma en cuenta a todos los que intervienen en la cadena hacia el cliente: proveedores de materias primas, productores y distribuidores.

### 2. *Estrategias de servicios para los servicios.*

Para las empresas prestadoras de servicios existen tres opciones estratégicas básicas:

- La opción que une un precio y servicio elevados; es decir, un servicio personalizado que requiere mucha interacción y un largo contacto con el cliente.
- La opción que ofrece un servicio medio a un precio adecuado; esto es, personalizando el servicio pero en condiciones aceptables de precio para un número mayor de clientes.
- La opción que ofrece un mínimo de servicio por un precio bajo; en ésta opción, el cliente está dispuesto a adquirir el servicio sin interacción y con un contacto muy corto con la empresa.

Toda estrategia de servicio tiene como fin último conseguir aumentar la participación del cliente en la organización logrando alcanzar una ventaja competitiva con respecto a los demás.

#### 2.3.4. NORMAS Y MONITOREO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.

Como se ha indicado antes, cada empresa debe decidir qué criterios son importantes para sus clientes. Por ello, las empresas deben de contar con servicios bien organizados, que tanto los empleados, como el equipo y materiales necesarios estén programados de modo que el proceso se realice adecuadamente y los clientes sufran los menores errores e inconvenientes posibles.

Uno de los objetivos de la empresa debe ser el de organizar un proceso de servicios realizable en intervalos de tiempo y de forma constante. El mejor servicio es el preventivo; es decir, un sistema a través del cual el personal sepa lo que debe hacer antes de que se produzca un resultado insatisfactorio para el cliente. Todo procedimiento debe implantarse no en función del negocio, sino en función de la conveniencia del cliente y normalmente, la conveniencia de éste se refiere al tiempo que tarda en recibir un servicio.

Las condiciones de una empresa de servicios, generalmente, se basan en el establecimiento de normas. Una norma es una regla de conducta; sin embargo, las

normas medibles facilitan la evaluación del rendimiento y proporcionan incentivos claros y equitativos por el servicio otorgado.

El proceso de desarrollo de normas en el servicio se compone básicamente de tres partes:

- *La finalidad o propósito.* La dirección de la empresa debe determinar por qué son necesarias, qué rendimiento tendrá en el servicio y qué mensaje transmitiran al cliente. Expresándolas siempre desde el punto de vista de los clientes.
- *Describir lo que se espera.* Son frases de acción que indican qué es lo que se busca al implantarlas. Incluye términos como: saludar, responder, indicar, enviar, etc..
- *Hacer medible el servicio.* Si no es cuantificable, resulta muy difícil determinar si se han cumplido las normas y por lo tanto, no pueden ser mejoradas. Pueden ser medidas por cantidades físicas, calidad, tamaño, tiempo, transacciones escritas, etc.

Toda norma de calidad del servicio debe definirse en términos de resultados para el cliente, así como en una amplia y constante comunicación. Eso permite que todos en la empresa sepan lo que tienen que hacer y, sobre todo, por qué lo hacen. En consecuencia, el trabajo, las funciones y el comportamiento actual pueden descomponerse en elementos cuantificables y crear métodos de acción. Todo esto con el fin de lograr y mantener una alta calidad en el servicio.

La implantación de un sistema que cuenta con el establecimiento de normas, es el siguiente:

RESULTADO ESPERADO POR EL CLIENTE

⇒ TRABAJOS A REALIZAR

⇒ METODOS DE FUNCIONAMIENTO = SERVICIO DE CALIDAD.

Las normas de calidad del servicio identifican lo que debe hacerse; sin embargo, es indispensable desarrollar un control. El concepto actual de control es cuidar que se cumplan con los planes y que las acciones se desarrollen conforme se han diseñado. Un elemento tradicional del control ha sido la auditoría desde su aplicación en el área contable hasta abarcar áreas como finanzas, operaciones, calidad, etc..

El concepto de auditoría: "Es llevar al cabo un examen metódico y ordenado para informar sobre lo investigado".<sup>33</sup> Es un enfoque dirigido a examinar hechos pasados, sobre los cuales se informa para luego tomar las medidas de acción convenientes.

Es notorio el hecho de que entre el momento en que ocurrieron los acontecimientos y se presentó el informe, ha transcurrido un lapso de tiempo considerable; tiempo que para la Calidad del Servicio o la formulación de las estrategias, puede ser demasiado para poder actuar con oportunidad y evitar la insatisfacción de clientes.

Ante la insuficiencia de las auditorías, se genera el concepto de "monitoreo". El monitoreo es un mecanismo clave para las empresas prestadoras de servicios; el cual capta, constantemente, las desviaciones que ocurren durante el contacto con el cliente. La efectividad del monitoreo está condicionada a cumplir con cada una de las fases del proceso de control, las cuales son:

1. Establecer las normas como punto de referencia para evaluar la calidad del servicio.
2. Medir las realizaciones, es decir la calidad del servicio que se proporciona.
3. Comparar las realizaciones con las normas de referencia.
4. Tomar las medidas pertinentes, tanto, para corregir el hecho, como para prevenir otras.

Para alcanzar los objetivos en la calidad del servicio se debe considerar que al establecer un mecanismo de monitoreo necesariamente hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Un marco de referencia -normas- para evaluar el servicio, las relaciones con el cliente y su satisfacción.

<sup>33</sup>Picazo, Luis. Ingeniería de servicios. pág. 237.

- Los medios para captar información del cliente, tanto por la aceptación de productos, empresa y servicio, como por el rechazo de los mismos.
- El proceso de monitoreo debe aprovecharse como una oportunidad de obtener información sobre las necesidades, deseos, expectativas y percepciones del cliente; así como de los servicios, productos, la propia empresa y la competencia.
- El personal de la organización debe involucrarse en el proceso de monitoreo, ya que implantarlo significa solucionar problemas al cliente y derivar oportunidades inmediatas para superar al servicio.

Los puntos anteriores conjuntamente con el enfoque de monitoreo, condicionan la oportunidad para remediar problemas del cliente y conocer nuevas opciones para mejorar el servicio en el mismo instante en que ocurre el contacto con el cliente; es decir, en todos y cada uno de los momentos de verdad. De ahí que, la implantación del monitoreo en una empresa es, más que un mecanismo opcional, una necesidad actual.

### 2.3.5. MODELOS BASICOS DE CALIDAD EN EL SERVICIO.

La calidad del servicio como método organizacional hace del mejor servicio la fuerza motriz del negocio. La calidad total del servicio es un concepto transformativo, un proceso de pensamiento, un conjunto de valores y actitudes y, tarde o temprano, un conjunto de métodos.

La razón fundamental de lograr un mejor conocimiento del cliente y un mejor servicio, es la de crear una diferencia con los competidores. Hay que buscar un plan de acción competitivo y diferente en donde la calidad, el servicio y la innovación son la base fundamental de esto.

Existen tres modelos básicos para el estudio de la calidad del servicio:



### *EL TRIANGULO DEL SERVICIO.*

Son tres las características que diferencian a las compañías con éxito, mismas que conforman las partes del triángulo de servicio. Estos tres componentes claves en una organización se localizan en los ángulos del triángulo del servicio, y a su vez, cada uno de ellos está dirigido hacia el cliente, quien es el centro de dicha figura. Los elementos del triángulo del servicio son:

- Una Estrategia de Servicio.  
Esta estrategia se constituye como un modelo de gerencia para decisiones futuras sobre la empresa, su servicio y sus operaciones. El objetivo primordial es conocer más a los clientes teniendo dos partes claves: la dedicación corporativa al servicio, que se enfoca internamente, y la promesa de servicio a los clientes, que se enfoca externamente.
- La Gente.  
Incluye a todo el personal de la organización como recurso condicionante para la calidad del servicio, porque como consecuencia de su trabajo depende la respuesta del cliente externo. Es un conjunto de valores compartidos en toda la organización y una conexión con el exterior.
- Los Sistemas.  
En toda cultura organizacional orientada hacia el servicio existen cuatro sistemas principales: el sistema gerencial, el sistema técnico, el sistema social o humano y el sistema de reglas o regulaciones. Todos ellos dirigidos al cliente.
- El Cliente.  
Es el centro del modelo que obliga tanto a los demás componentes del triángulo, como a la organización misma a orientarse hacia él. Enfatiza las relaciones del personal y de la empresa con el cliente.

Albrecht, creador del triángulo de servicio, maneja estos principios con el fin de elevar la calidad del servicio hasta llegar al nivel de excelencia; para con ello determinar puntos clave que deben traducirse en oportunidades para crear clientes satisfechos.

Este modelo es un medio para evitar la irresponsabilidad al tratar de resolver los problemas del cliente y ayuda a que el personal que no es directamente servicial llegue a involucrarse en las funciones de servicio.

(Anexo 1).

### *EL HEXAGONO DEL SERVICIO.*

En éste modelo se resaltan los siguientes aspectos:

- El vínculo entre un sistema de calidad de servicios y el manejo formal y programado de la comunicación, conduce al mejoramiento y fortalecimiento de la imagen de una organización y del servicio que brinda. Es necesario poner énfasis en que gran parte de la calidad de servicio es comunicación e información.
- La innovación, como parte de la calidad de servicios sirve para emprender mejoras continuamente, de acuerdo a las necesidades cambiantes del cliente, así como del surgimiento de nueva tecnología, y de las reacciones de la competencia.
- El manejo de la información y de la tecnología logra mantener un seguimiento del cliente, analizando su comportamiento y tomando decisiones relacionadas con la formulación de estrategias con el fin de mejorar la calidad del servicio.
- La interrelación de la calidad del producto y el manejo de precios deben integrarse en un todo que traiga como consecuencia un sin número de beneficios tanto en la comercialización, diferenciación y posicionamiento del producto.

La conformación de un sistema de calidad de servicios se logra mediante la integración de los puntos anteriores, en donde el proceso desencadenado por ellos van dirigidos directamente hacia el cliente.

(Anexo 2).

### *DIAGRAMA DE PARETO.*

Los diagramas de Pareto pueden aplicarse para cualquier tipo de mejora en los sistemas y procesos implantados en una organización, así mismo sirven para mostrar los resultados después de dichas mejoras. Esto es, grafican la comparación entre la situación antes y después de la aplicación de la mejora, y el logro obtenido en la calidad y en la productividad de la empresa.

El diagrama de Pareto es una gráfica de barras que representa básicamente la cuantificación de datos de los puntos críticos a resolver dentro de un sistema.

En términos de calidad en el servicio es necesario transformar lo intangible del servicio en cifras cuantitativas para lograr visualizar el impacto que tienen las actividades que se están analizando.

Este diagrama detecta, analiza y determina que es lo que está causando un gran problema en la calidad o en la productividad de la empresa. Cabe mencionar que éste diagrama está siendo desplazado por los modelos descritos anteriormente.

(Anexo 3).

## **2.4. LA SITUACION ACTUAL DEL SERVICIO EN MEXICO.**

En la actualidad podemos decir de manera contundente que la calidad del servicio en nuestro país es realmente mala; prueba de ello es el alto volumen de quejas que se registran en la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO); además son claras las malas experiencias que vivimos cotidianamente a causa del mal servicio que recibimos en infinidad de establecimientos.

Estos indicadores no pueden ni deben ser ignorados ante las nuevas perspectivas que tenemos enfrente, particularmente con el Tratado de Libre Comercio y en general con la apertura comercial.

Afortunadamente empezamos a observar empresas que están impulsando el mejoramiento de sus servicios paralelamente a una mejor difusión de la calidad del servicio, mediante libros, artículos y eventos sobre el tema. No obstante, todavía falta un mayor convencimiento para emprender programas formales de mejoramiento de los servicios, para atacar desde su raíz, los problemas derivados de la inadecuada atención al cliente.

En nuestro país, muchos empresarios y gerentes todavía están influenciados por las experiencias vividas en una economía cerrada y protegida, en la cual ellos marcaban la pauta al comprador e inclusive imponían condiciones, como corresponde a un mercado cerrado, en donde los clientes tienen opciones limitadas de elegir.

Es probable también que esos ejecutivos se encuentren ante un conflicto de intereses financieros, cuando piensan que el mejoramiento de los servicios requiere de inversiones y gastos inmediatos, que traerán resultados a largo plazo, cuando ellos quieren resultados a corto tiempo.

Lo anterior, creemos, es el punto clave en el cual la incredulidad de los empresarios mexicanos frente a la relación que existe entre el servicio al cliente y las ganancias a largo plazo, es el principal impedimento para lograr una integración entre los programas de calidad del servicio y la empresa misma.

Las empresas mexicanas deben comprender que nuestro país no está cambiando, sino que ya cambió, puesto que las nuevas realidades económicas y de negocios, son completamente diferentes al pasado. Ello implica tener una nueva visión empresarial para tomar acciones y enfrentar adecuadamente la entrada del año 2000; en donde, sin lugar a dudas, el cliente será el que decida.

En México ha crecido considerablemente la proporción de la población involucrada en el sector servicios, estimándose que en las zonas urbanas el 74% de la fuerza laboral está desempeñando actividades relacionadas con servicios. También habría que agregar el efecto de la economía subterránea que casi en su totalidad corresponde a actividades dentro del rubro de servicios y cuyo volumen de operaciones se estima en aproximadamente 35% de la economía formal.

Además, en el sector manufacturero, una parte importante desempeña actividades relacionadas con investigación y desarrollo, diseño, logística, mantenimiento, programación, lo que da una proporción mayor de la fuerza de trabajo perteneciente a los servicios.

México está entrando cada día más a una economía de servicios en donde el objetivo principal es el cliente. Por lo tanto, si no se implementan programas de calidad en el servicio las empresas mexicanas perderán terreno tanto en el ámbito nacional como en el internacional, con la pérdida consecuente de las oportunidades que presenta el mundo contemporáneo.

## **CAPITULO III. EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO.**

### **3.1. ESTRUCTURA ACTUAL DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.**

Podemos definir al Sistema Financiero Mexicano (SFM) como: "Conjunto de organismos e instituciones que actúan como reguladoras, supervisoras y controladoras del sistema crediticio en general, así como la definición y ejecución de la política mexicana monetaria, bancaria, de valores y seguros en general."<sup>34</sup>

El Sistema Financiero Mexicano constituye el gran mercado donde se ponen en contacto oferentes y demandantes de recursos monetarios. Este mercado está dividido en dos grandes sectores: El Mercado de Dinero y el Mercado de Capitales.

Cuando hablamos de un mercado financiero, nos estamos refiriendo a una organización, sea empresa privada o pública, gobierno o particular que tratan de canalizar sus necesidades de déficit o superávit de recursos financieros al mercado que los utilice eficientemente. En éste caso nos encontramos frente a un sistema financiero.

Dicha división es solamente conceptual y reduccionista, pues un mercado se relaciona intrínsecamente con el otro.

Dentro de los organismos que regulan, supervisan y controlan a el Sistema Financiero en México encontramos a:

1. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.- Es el organismo del Gobierno Federal que representa la máxima autoridad dentro de la estructura del sistema financiero.
2. Banco de México.- El Banco de México es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal con personalidad jurídica y patrimonio propio que realiza las funciones de Banco Central.

---

<sup>34</sup> Perdomo M., A. Administración Financiera de Inversiones. pág. 145.

3. Comisión Nacional Bancaria y de Valores.- La Comisión Nacional Bancaria y de Valores es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con autonomía técnica y facultades ejecutivas; cuyo objetivo es supervisar y regular a las entidades financieras, a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como mantener y fomentar el desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público.
4. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.- Las instituciones de seguros son sociedades anónimas concesionadas por el Gobierno Federal a través de la SHCP y pueden clasificarse de acuerdo a su constitución en: Privadas, Nacionales, Mutualistas y Reaseguradoras. La actividad aseguradora es una especializada forma de intermediación financiera en donde las instituciones de seguros captan ahorros de personas y empresas, y los aplican a inversiones, pero en sí, el motivo del ahorro o "prima" que se paga es el de cubrir los riesgos al producirse el siniestro.

El Sistema Financiero Mexicano se divide en tres grandes áreas: El de Banca y Crédito, El de Seguros y Fianzas y El Bursátil. Para los términos de la presente investigación, solamente profundizaremos en el bancario.

## **3.2. EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO.**

### **3.2.1. ANTECEDENTES.**

La Banca Mexicana tal como la conocemos actualmente, tuvo su origen en 1861, cuando el presidente Benito Juárez instituyó el sistema métrico decimal para su uso monetario.

Posteriormente, con la Intervención Francesa y durante la gestión del Imperio de Maximiliano en 1864 se fundó la primera institución de banca comercial en México; El Banco de Londres México y Sudamérica. Su objetivo era realizar operaciones de

descuento y giro de letras de cambio sobre Europa, préstamos con garantía y depósitos con interés, otorgar créditos, emitir billetes y proporcionar servicios a los negociantes que se dedicaran al comercio exterior.

En 1868 se creó, en Chihuahua, el Banco de Santa Eulalia (para apoyar a la minería) y en 1881 un grupo de inversionistas franceses fundó el Banco Mexicano. En 1882 se fundó el Banco Mercantil Agrícola e Hipotecario, creándose también en éste año el Banco Mercantil Mexicano y el Banco Hipotecario Mexicano. En 1883 se constituyó el Banco de Empleados (antecesor del Banco Obrero). Durante 1884 se fusionaron el Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil Agrícola e Hipotecario, dando lugar al Banco Nacional de México (hoy Banamex).

En 1884 se creó el *Código de Comercio* sustituido en 1897 por la primera *Ley General de Instituciones de Crédito*. Esta Ley impuso limitaciones a los bancos en cuanto a facultades para emitir billetes y la apertura de sucursales. Fue hasta entonces cuando al Banco Nacional de México se le dieron las atribuciones de Banco Central. En esa época la clasificación de las instituciones de crédito era la siguiente:

1. Bancos de Emisión (comerciales).
2. Bancos Hipotecarios (créditos a largo plazo).
3. Bancos Refaccionarios (créditos a mediano plazo para agricultura, ganadería e industria manufacturera)
4. Almacenes Generales de Depósito.

Al final del periodo de Porfirio Díaz existían 24 bancos de emisión, 5 refaccionarios y una bolsa de valores. Debido a la inestabilidad económica y política existente, los bancos restringieron el crédito, se operó una excesiva emisión de papel moneda, el público retiró sus depósitos, con lo cual varios bancos quebraron.

A principios de 1916 el gobierno nacionalizó los bancos y se apropió de sus reservas metálicas. En 1917 y con fundamento en la nueva Constitución se planteó un Nuevo Sistema Financiero y se regresó al patrón oro. Ya para 1920 existían 25 bancos de emisión, 3 hipotecarios, 7 refaccionarios y la bolsa de valores.



El Sistema Financiero Mexicano trató de ser reorganizado en 1924 con la Primera Convención Bancaria. En este año se hicieron reformas legales de gran trascendencia; fue emitida la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios. En ella se clasificaron los diversos tipos de instituciones bancarias que integrarían el Sistema Bancario Nacional. Esta clasificación incluyó:

- Un banco único de emisión.
- Bancos hipotecarios y refaccionarios.
- Bancos agrícolas e industriales.
- Bancos de depósito y de descuento.
- Bancos de fideicomiso.

En éste mismo año se publicó en el Diario Oficial de la Federación el aviso de la creación de la Comisión Nacional Bancaria. Y fue hasta 1925 en que se publicó la ley que dio origen al Banco de México, S.A. Este banco inició actividades funcionando los primeros años como una institución comercial, lo cual se modificó con la Ley Monetaria de 1931. En ella se suprimía el patrón oro, lo que obligó a modificar la Ley Orgánica del Banco de México para convertirlo en Banco Central; funcionando como único banco de emisión de billetes, controlador del circulante monetario, regulador de las tasas de interés y los tipos de cambio.

En 1932 fue promulgada la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. Al mismo tiempo se reconoció por primera vez a la banca de desarrollo y a las organizaciones auxiliares de crédito.

En 1934 inició su mandato Lázaro Cárdenas, durante su régimen se crearon los siguientes bancos nacionales: Nacional Financiera en 1934, Banco Nacional de Crédito Ejidal en 1935 y el Banco Nacional de Comercio Exterior en 1937. De éstos destaca el papel fundamental de Nacional Financiera, principal banco de fomento en México.

Por otro lado surgieron también los siguientes bancos nacionales de desarrollo: Banco Obrero de Fomento Industrial 1937, Banco Nacional de Fomento Corporativo 1941, Banco del Pequeño Comercio del D.F. 1941, Banco Nacional del Ejército y la Armada 1946, Banco Nacional Cinematográfico 1947, Banco Nacional del Transporte 1953.

### *Integración de la Banca Múltiple.*

Desde la década de los años sesenta, importantes grupos industriales poseían diversos tipos de instituciones financieras, operando informalmente como grupos. Fue hasta 1974 cuando se modificó la legislación que había creado a la banca especializada, para que a partir de esta fecha pudiera ser sustituida por la banca múltiple.

El nuevo esquema implicó que una sola institución podía realizar diversas operaciones, las cuales previamente eran llevadas al cabo a través de varios organismos especializados. En 1976, los bancos comenzaron a solicitar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el cambio a la nueva organización. Las actividades de depósito, ahorro, financieras e hipotecarias empezaron a integrarse en instituciones múltiples. En este año el 18 de marzo se publicó en el Diario Oficial el reglamento sobre la banca múltiple, entendiéndose por ésta, como la sociedad que tiene concesión del Gobierno Federal para realizar las operaciones de banca de depósito, financiera e hipotecaria, contando con otras concesiones que tuvieran para realizar diferentes operaciones previstas por la ley.

Para entonces operaban sólo dos bancos múltiples: Multibanco Mercantil de México y Banpacífico. En 1977 había ya 16; en 1978 llegaban a 26; un año después llegaron a 30; en 1980 a 33; en 1981 a 34, y a finales de 1982 a 35.

### *Estatización de la Banca.*

El 1º de septiembre de 1982 José López Portillo expidió el decreto expropiatorio de la banca privada con excepción del Banco Obrero y CityBank; convirtiendo, con esto, en sociedades nacionales de crédito a las antiguas instituciones bancarias. A partir de 1983 el sistema bancario entró a un proceso de reducción del número de instituciones, ya sea por fusión o por liquidación.

"En marzo de 1984 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público informó que las empresas que la Banca poseía en el momento de su nacionalización serían vendidas a

---

los antiguos accionistas de los bancos, con excepción de las empresas directamente relacionadas con el servicio público de banca y crédito".<sup>35</sup>

En 1985 se efectuó una reducción de los bancos existentes, permaneciendo únicamente 18 sociedades nacionales de crédito, sin incluir al Banco Obrero y a CityBank.

#### *Reprivatización de la Banca.*

En 1990 Salinas de Gortari con apoyo del Congreso de la Unión modificó la Constitución a fin de permitir que la banca se reprivatizara, para lo cual se decretaron dos nuevas Leyes; la de Instituciones de Crédito y la de Grupos Financieros, que entraron en vigor en julio del mismo año.

Esta legislación dio origen al desarrollo de la banca pudiendo proveer a su clientela toda la gama de servicios y productos bancarios y no bancarios en una sola institución.

Para 1993 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, no sólo autorizó la creación de nuevos bancos, sino que impulsó el desarrollo de diversas instituciones financieras no bancarias.

Otro cambio de gran trascendencia en la actualidad, es la apertura a la banca extranjera, como resultado de la implementación de los acuerdos del Tratado de Libre Comercio con Canadá y Estados Unidos.

Como conclusión, se puede decir que en los últimos 130 años desde la Intervención Francesa hasta la fecha, la banca mexicana ha pasado de una fase incipiente a una de vanguardia. Iniciándose ésta última a partir del ingreso a nuestro país de la banca extranjera; actualmente los esfuerzos se encaminan a ampliar esta situación, ya sea por medio de alianzas estratégicas o a través de la competencia directa.

---

<sup>35</sup> Villegas H, Eduardo. El nuevo sistema financiero mexicano. pág. 353.

### 3.2.2. CONCEPTO Y FUNCIONES.

El Sistema Bancario Mexicano es una parte del Sistema Financiero Mexicano, integrado por organismos e instituciones que regulan, supervisan y controlan el sistema crediticio, así como la definición y ejecución de la política bancaria del país. (Ver Anexo 4).

El servicio público de banca y crédito, será prestado exclusivamente por las instituciones de crédito (Según la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito) cuyos objetivos generales son:

1. Fomentar el ahorro nacional.
2. Facilitar al público el acceso a los beneficios del servicio de banca y crédito.
3. Canalizar eficientemente los recursos financieros.
4. Promover la adecuada participación de la banca mexicana en los mercados financieros internacionales.
5. Procurar un desarrollo equilibrado del Sistema Bancario Nacional y una competencia sana entre las instituciones de banca múltiple.
6. Promover y financiar las actividades y sectores que determine el Congreso de la Unión como especialidad de cada institución.

#### *Funciones del Sistema Bancario Mexicano.*

Creemos conveniente mencionar algunas de las operaciones y servicios que prestan los bancos con el fin de tener una idea general de sus actividades primordiales. El Sistema Bancario Mexicano tiene dos funciones principales:

1. La Función Pasiva.

Consiste esencialmente en intermediar entre quienes tienen dinero disponible y quienes necesitan liquidez; es la admisión de capital ajeno para su inversión lucrativa, en las formas previstas por la ley. Son operaciones pasivas aquellas por medio de las cuales el banco obtiene capital (depósitos irregulares, creación y colocación de obligaciones a cargo del banco, etc.).

---

Las operaciones bancarias pasivas se dividen en:

- Depósitos bancarios.
- Emisión de obligaciones bancarias.
- Emisión de otros títulos bancarios.
- Otras operaciones.

## 2. La Función Activa.

Consiste en emplear al sistema bancario como generador e impulsor de la actividad productiva. La función activa comprende dos grandes aspectos: la orientación del crédito según prioridades económicas y sociales, y la promoción de empresas y grupos que se juzgan necesarios para el desarrollo nacional canalizando recursos, a través de la banca, hacia actividades de interés nacional. Son operaciones activas aquellas por medio de las cuales el banco concede crédito a sus clientes (préstamos, descuentos, aperturas de crédito, etc.).

Por su parte las operaciones bancarias activas se dividen en:

- Apertura de crédito (descuentos, documentos, anticipos, créditos para la reducción).
- Cuenta corriente.
- Carta de crédito.
- Reportos.

El SBM incluye organismos y actividades auxiliares de crédito, que son organizaciones no bancarias que contribuyen al desarrollo del mismo y se encuentran regidas por la Ley General de Organizaciones y Actividades auxiliares de Crédito.

Estos organismos son:

1. Los Almacenes Generales de Depósito.
2. Las empresas de Factoraje.
3. Las Arrendadoras Financieras.
4. Las Uniones de Crédito.

### 3.2.3. INSTITUCIONES DE CREDITO.

La Ley de Instituciones de Crédito indica que el servicio de banca y de crédito sólo podrá ser prestado por este tipo de instituciones, y que pueden ser de *Banca Múltiple* o de *Banca de Desarrollo*. A su vez, define las características que tendrán, cómo estarán organizadas y cómo se protegerán los intereses de los clientes ahorradores.

En su artículo 3o. indica cuales instituciones conforman el Sistema Bancario Mexicano; en el artículo 7o. señala las limitaciones a la banca internacional.

Por otro lado esta Ley indica y define a las sociedades anónimas de banca múltiple como intermediarios financieros, capaces de captar recursos del público a través de certificados de depósito, pagarés, etc. (operaciones pasivas) y con esos recursos obtenidos otorgan diferentes tipos de crédito (operaciones activas).

#### A) INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE.

Las características del capital de los bancos múltiples son:

- 51% del capital en acciones serie "A", únicamente para personas físicas mexicanas, controladoras de las agrupaciones financieras, el Gobierno Federal, los Bancos de Desarrollo, o el Fondo Bancario de Protección al Ahorro.
- Un máximo del 49% del capital de acciones serie "B", que pueden ser adquiridas además de personas o instituciones ya señaladas, por personas morales mexicanas en cuyos estatutos tengan cláusulas de exclusión de extranjeros.
- Un máximo del 30% en acciones serie "C", que además de poder ser adquiridas por las personas ya señaladas, pueden ser adquiridas por personas extranjeras siempre y cuando no sean dependencias oficiales ni representantes de algún gobierno.

El máximo de tenencia permisible por persona en lo general es del 5%. Se puede ampliar al 10% con autorización de la SHCP.

Operaciones de la Banca Mexicana.

El artículo 46 de la Ley de Instituciones de Crédito indica que los bancos múltiples sólo pueden realizar las siguientes operaciones:

I. Recibir depósitos bancarios de dinero:

- a) a la vista.
- b) retirables en días preestablecidos
- c) de ahorro
- d) a plazo con previo aviso;

II. Aceptar préstamos y créditos;

III. Emitir bonos bancarios;

IV. Emitir obligaciones subordinadas;

V. Constituir depósitos en instituciones de crédito y entidades financieras del exterior;

VI. Efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos;

VIII. Asumir obligaciones por cuenta de terceros, a través del otorgamiento de aceptaciones, endoso o aval de títulos de créditos, así como de la expedición de cartas de crédito.

IX. Operar con valores en los términos de las disposiciones de la presente Ley y de la Ley del Mercado de Valores;

X. Promover la organización y transformación de toda clase de empresas o sociedades mercantiles y suscribir y conservar acciones o partes de interés en las mismas, en los términos de esta Ley;

XI. Operar con documentos mercantiles por cuenta propia;

XII. Llevar a cabo por cuenta propia o de terceros operaciones con oro, plata y divisas, incluyendo reportos sobre estas últimas;

- 
- XIII. Prestar servicio de cajas de seguridad;
- XIV. Expedir cartas de crédito previa recepción de su importe, hacer efectivos créditos y realizar pagos por cuenta propia;
- XV. Practicar las operaciones de fideicomiso a que se refiere la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, y llevar a cabo mandatos y comisiones;
- XVI. Recibir depósitos en administración o custodia, o en garantía por cuenta de terceros, de títulos o valores y en general de documentos mercantiles;
- XVII. Actuar como representante común de los tenedores de los títulos de crédito;
- XVIII. Hacer servicio de caja y tesorería relativos a títulos de crédito, por cuenta de las emisoras;
- XIX. Llevar la contabilidad y los libros de actas y de registro de sociedades y empresas;
- XX. Desempeñar el cargo de albacea;
- XXI. Desempeñar la sindicatura o encargarse de la liquidación judicial o extrajudicial de negociaciones, establecimientos, concursos o herencias;
- XXII. Encargarse de hacer avalúos;
- XXIII. Adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios para la realización de su objeto y enajenarlos cuando corresponda, y
- XXIV. Las análogas y conexas que autorice la SHCP, oyendo la opinión del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Las Instituciones de Banca Múltiple se dividen en tres categorías:

1. - Bancos de Cobertura Geográfica Nacional,
2. - Bancos de Cobertura Geográfica Multirregional, y
3. - Bancos de Cobertura Geográfica Regional.



### 1. Bancos de Cobertura Geográfica Nacional.

Las actividades que realizan son las siguientes:

- Orientan el financiamiento hacia actividades que son el motor del desarrollo de los sectores económicos clave del país.
- Financian los grandes proyectos de inversión de los sectores económico, social, privado, mixto y público del país;
- Apoyan las operaciones de comercio exterior, fomentando las exportaciones y financiando las importaciones que aumentan la capacidad productiva del país;
- Introducen las innovaciones tecnológicas y financieras que surgan o vayan surgiendo.

Los Bancos de Cobertura Geográfica Nacional son:

Banamex, S.A.	Inverlat, S.A.
Bancomer, S.A.	Bitat, S.A.
Banca Serfín, S.A.	Banco Mexicano, S.A.

### 2. Bancos de Cobertura Geográfica Multirregional

Tienen como finalidad primordial, la atención financiera adecuada y oportuna para las regiones del país.

Los Bancos de Cobertura Geográfica Multirregional son:

Banco del Atlántico, S.A.	Banco Unión, S.A.
Mercantil Probusa, S.A.	Banca Confía, S.A.
Banpaís, S.A.	Banco de Crédito Bancrecer, S.A.

### 3. Bancos de Cobertura Geográfica Regional

Las actividades que realizan son:

- La punta de lanza de la estrategia bancaria para apoyar la descentralización de la actividad económica del país;
- Apoyan la expansión de la infraestructura de comercio, servicios y vivienda;
- Así como también, la planta productiva y agropecuaria de cada región del país;
- Fomentar la intermediación financiera de cada región del país.

Los Bancos de Cobertura Geográfica Regional son:

Banco del Noroeste, S.A.

Banco del Centro, S.A.

Banco Mercantil del Norte, S.A.

Banco del Oriente, S.A.

Banca Promex, S.A.

### B) INSTITUCIONES DE BANCA DE DESARROLLO (BANCA ESPECIALIZADA)

Son Instituciones creadas con un objetivo de desarrollo en ciertos sectores o ramas y no persiguen un fin lucrativo.

Las Instituciones de Banca de Desarrollo están constituidas como Sociedades Nacionales de Crédito dentro de la Administración Pública Federal. Su capital social está representado por Certificados de Aportación Patrimonial (CAPS) en 2 series. La serie "A" que representa el 66% del capital sólo puede pertenecer al Gobierno Federal. La serie "B" puede pertenecer hasta en un 5% a cualquier persona.

Estas instituciones, además de las operaciones señaladas en las Instituciones de Banca Múltiple, deben realizar las que les señale su Ley Orgánica para atención del sector de la economía correspondiente.

Las instituciones de Banca de Desarrollo son:

- Nacional Financiera, SNC.
- Banco de Obras y Servicios Públicos, SNC.
- Banco Nacional de Comercio Exterior, SNC.
- Banco Nacional de Crédito Rural, SNC.
- Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, SNC.
- Banco Nacional Pesquero y Portuario, SNC.
- Banco de Pequeño Comercio del Distrito Federal, SNC.

Bancos Creados a Partir de 1993:

Interestatal (Sinaloa)	Mifel
Del Sureste	Invex
Industrial de Jalisco	Fimsa
Capital	Del Bajío
Interacciones	Alianza
Inbursa	Afirme
Quadrum	Bansi
Pronorte	Del Atoyac

Los bancos autorizados más recientemente por la SHCP son Anáhuac y Sofimex y se espera la aprobación de Vanguardia, Bancresur, Estrategia y Unicreer.

A partir de 1994 se procedió con la apertura del Sistema Bancario hacia el exterior como resultado del TLC, por lo cual muchos bancos extranjeros gestionaron su autorización para operar en México. Se dan a continuación algunos nombres de bancos y grupos financieros autorizados:

Bancos:

- AMB Amro Bank
- Bank of America
- Bank of Boston
- Chemical Bank
- Citi Bank
- ING Capital Holdings

- Chase Manhattan Bank
- Fuji Bank
- Dresdner Bank
- Banque Nationale de París
- Bank of Tokio
- First Chicago
- Santander
- J.P. Morgan
- Midland Bank
- Nations Bank
- Republic National Bank of New York

#### Grupos Financieros:

- Citi Bank
- Morgan
- Grupo ING.
- Santander
- Chemical

### **3.3. EL SERVICIO BANCARIO ANTE LA APERTURA COMERCIAL.**

La economía mexicana vive actualmente un intenso proceso de apertura comercial y globalización económica, política y social, debido en parte a que el 1º de Enero de 1994 entro en vigor el Tratado trilateral de Libre Comercio (TLC) entre México, Estados Unidos y Canadá. También existe el Acuerdo de Comercio y Cooperación Económica con la Comunidad Económica Europea; además, México es miembro activo de la Comisión Económica para la Cuenca del Pacifico, reconociendo implícitamente ante estos acuerdos la liberación y globalización de los sistemas financieros.

Dicho proceso de apertura nos permitirá mejorar la eficiencia y competitividad de nuestra economía, aumentando con ello el ritmo de crecimiento, empleo y equidad social a los niveles que demanda la dinámica y expectativa de la población nacional. Esto debe hacerse de manera gradual y con una justa distribución del ingreso para no afectar a las clases más desprotegidas, evitando también el enriquecimiento desmedido de unos cuantos.

México, país rico por sus recursos naturales y por el tamaño de su economía, al igual que pobre por la mala distribución de su riqueza así como por la explotación irracional de sus recursos, enfrenta ante esta globalización internacional, un conjunto de retos y beneficios.

Retos y desafíos para los cuales debemos prepararnos cuidadosamente, adecuando una mentalidad de empresarios, modernizando los procesos productivos y la manera de hacer las cosas de la mejor forma posible. El servicio nos brinda la oportunidad de crear ventajas competitivas y de reformar estructuralmente nuestras organizaciones.

De tal forma, para que podamos enfrentar estos procesos de cambio y competir con los grupos económicos existentes en todo el mundo, es necesario que todos los empresarios, sin importar el tamaño de sus organizaciones tomen conciencia sobre los cambios que ha venido sufriendo el sistema financiero mexicano desde épocas anteriores.

Es preciso mencionar que cuando la economía de un país atraviesa por un período de crisis agravado éste por deficiencias estructurales del sistema político y por conflictos sociales, los retos son aún más difíciles; los problemas se deben atacar desde su fondo modificando las estructuras de poder político que tanto intervienen en la economía del país.

La acelerada apertura económica que el país está sufriendo por cambios estructurales dados desde 1982 con la estatización de la banca, pasando por la reprivatización de la misma en 1991, la entrada al TLC en 1994, la renegociación de la deuda externa y el otorgamiento de nuevos créditos en 1995 principalmente por Estados Unidos y el Fondo Monetario Internacional (F.M.I.); la presión de tener una deuda externa del tamaño de la mexicana y el no tener buenas y mayores expectativas de crecimiento económico, ya que las divisas generadas por las exportaciones en petróleo y recursos naturales, tienen que destinarse al pago de los intereses de la deuda externa, etc., ha motivado que dentro de éste contexto se esté dando una modernización del Sistema Financiero Mexicano.

Por tanto, es preciso conocer la evolución de nuestro Sistema Financiero y su relación al entorno social, económico y político en que se encuentra inmerso, su estructura, así

---

como las funciones y actividades que se desarrollan en cada una de las instituciones que lo integran.

Al hablar de modernización y de una reestructuración del Sistema Financiero Mexicano debemos englobar a todas las partes que lo integran; es decir, cada una de ellas debe implantar programas de calidad y un amplio mejoramiento en el servicio para así desarrollar adecuadamente al nuevo sistema financiero.

Como hemos visto en los capítulos anteriores las empresas prestadoras de servicios se encuentran cada vez más en nuestra cotidianidad; por lo tanto, su compromiso con nosotros, sus clientes, debe ser cada vez mayor.

Una institución financiera se encuentra inmersa en el negocio de los servicios. Imaginemos a un banco donde su servicio es pobre o prácticamente malo, ¿qué oportunidad de competir tendrá?, ¿cuánto tiempo logrará mantener a sus clientes?, es más, ¿cuánto tiempo podrá permanecer en el mercado con la entrada de nuevas instituciones financieras?. La competencia en el campo financiero es muy fuerte; cada día nuevos competidores entran al negocio de los servicios financieros. Por lo anterior, no hay otra opción mejor que el servicio.

La excelencia en el servicio es la única alternativa competitiva para las organizaciones financieras; es muy importante para los clientes y al mismo tiempo difícil de duplicar por los competidores.

La calidad en el servicio construye relaciones; es la manera más segura de crear clientes verdaderos, felices de hacer negocios con la institución, que perciben a la institución como especial y que la recomiendan a otros. Con la excelencia en el servicio no hay perdedores, únicamente ganadores: los clientes ganan, los empleados ganan, la gerencia gana, los accionistas ganan, las comunidades ganan. La excelencia en la calidad del servicio es una estrategia rentable para todos.

---

## **CAPITULO IV. BANCO NACIONAL DE MEXICO S.A. CASO PRACTICO**

### **4.1. LA CALIDAD EN EL SERVICIO, UNA ESTRATEGIA RENTABLE PARA BANAMEX COMO INSTITUCION FINANCIERA.**

Como hemos visto, el servicio se está convirtiendo en la estrategia más rentable para las organizaciones. Las instituciones financieras no se libran de implementar el servicio para lograr consolidar su permanencia en el mercado.

En los mercados actuales intensamente competitivos, desregulados y muy segmentados, la calidad en el servicio debe ser un tema obligado para las instituciones financieras. Es la estrategia que resulta relevante para los clientes, y al mismo tiempo difícil de igualar por los competidores; es la estrategia que simultáneamente ofrece el potencial para la diferenciación y para alcanzar la eficiencia en costos. Es importante entender que el desarrollo de la calidad en el servicio tiene que ir de la mano con una cultura orientada hacia él mismo; es decir, no son suficientes únicamente técnicas para implementar dicha calidad sino es necesario tener una disciplina, una mentalidad, una actitud y una formación hacia el servicio.

La excelencia en el servicio es el arma estratégica clave para los negocios de servicios. Es bueno destacar que las instituciones financieras se parecen mucho en los servicios que ofrecen, sus precios son equiparables y a menudo ofrecen sus servicios en casi las mismas ubicaciones incluso, en términos generales, llegan a parecerse donde radica la diferencia entre ellas es en el servicio; es decir, ellas pueden ofrecer los mismos servicios pero no dar el mismo *servicio*.

Nadie percibe de mejor manera lo anterior que el cliente. La calidad en el servicio es el diferenciador más grande. La calidad en el servicio obtiene y mantiene la atención del cliente. El mensaje para las instituciones financieras es claro: la calidad en el servicio

es un tema central; esto es, una buena calidad gana clientes, una pobre calidad pierde clientes.

La calidad proporcionada por una institución financiera afecta sus utilidades. Sea que se utilice como medida de las utilidades el retorno sobre las ventas o el retorno sobre la inversión, las empresas con una oferta de producto y/o servicio superior claramente superan a aquellas con una calidad inferior. Entre los beneficios que resultan de ofrecer una calidad percibida como superior están:

- Una lealtad del cliente más fuerte.
- La posibilidad de hacer más negocios.
- Una menor vulnerabilidad a una guerra de precios.
- La habilidad para fijar un precio relativo más alto sin afectar la penetración del mercado.
- Costos de mercado inferiores.
- Un crecimiento del mercado.

Durante la década de los años 80 uno de los cambios más dramáticos en la industria de los servicios financieros ha sido el creciente énfasis en la venta personal; sin embargo, la venta por sí sola no funciona, necesita de servicio.

Así como la venta es esencial para atraer nuevos negocios, el servicio es esencial para mantenerlos. Tiene poco sentido invertir fuertemente en programas de negocios comerciales o ventas al menudeo sólo para perder los negocios ya existentes debido a un pobre servicio. Los intentos por construir organizaciones de ventas con una mínima atención al estándar del servicio necesario para respaldarlas significa muchas veces una rotación muy fuerte de clientes. Para un banco sería mucho mejor abrir la mitad de cuentas y usar el tiempo liberado para proporcionar un mejor servicio a los clientes ya existentes.

Si las ventas y el servicio van juntos, entonces son también inseparables del concepto de *Banca de Relaciones*, o sea, el proceso de atraer, mantener y mejorar las relaciones con los clientes. Una genuina banca de relaciones implica la realización de compromisos, institución con el cliente, cliente con la institución. La excelencia en el servicio fomenta el camino para éstas relaciones ya que para la institución, los



principales beneficios de construir una relación, son la retención de clientes y la oportunidad para venderles servicios adicionales. Generalmente, es más rentable vender cinco servicios a un cliente que un servicio a cinco clientes.

El cliente con muchos servicios es menos probable que deje la institución y más fácil de alcanzar con un sexto servicio que un cliente nuevo con el primer servicio, y más eficiente de servir bajo una base de costo por servicio.

Es importante entender que el servicio es ante todo un proceso; mientras que los bienes son objetos, los servicios son desempeños. Así, los servicios tienen las características de ser intangibles, heterogéneos, su producción es inseparable del consumo y son perecederos.

Los intentos para mejorar la calidad del servicio en las instituciones financieras se complica por el hecho de que los bancos y los clientes pueden definir el servicio de manera muy diferente. Los bancos no pueden entender por qué los clientes no aprecian toda la inversión que se realiza y los clientes, por su parte, entienden el servicio de una manera más cualitativa.

Es el deseo del cliente lo que moldea su percepción hacia la calidad en el servicio de una institución, así las instituciones financieras alcanzan una firme reputación de calidad en el servicio cuando consistentemente satisfacen o exceden los deseos de la clientela. Básicamente, los clientes hacia el sector financiero esperan al menos cinco dimensiones globales del desempeño en el servicio:

- Tangibilidad.
- Confiabilidad.
- Tiempo de respuesta.
- Seguridad.
- Empatía.

Lo tangible es la parte "visible" de la oferta del servicio; es decir, las instalaciones, el equipo, la presentación del personal, etc..

La confiabilidad es la habilidad para desarrollar el servicio prometido con seguridad y exactitud.

El tiempo de respuesta significa voluntad o deseo del personal para auxiliar al cliente y proporcionar un servicio rápido y eficiente.

La seguridad se refiere al conocimiento, capacidad y cortesía de los empleados para transmitir confianza al cliente.

La empatía consiste en la atención individualizada y cuidado de los clientes.

Es normal que todas las instituciones financieras quieran brindar un buen servicio; sin embargo, el mal servicio ocurre con mucha frecuencia en organizaciones con muy buenas intenciones. Se han identificado cuatro brechas que se interponen para dar un buen servicio. Estas brechas son:

*Brecha 1. La diferencia entre lo que los clientes desean y lo que la gerencia piensa que desean.* Cuando la gerencia no entiende los deseos del cliente, lo más probable es que se presente una cadena de errores tales como normas de servicio erróneas, entrenamiento equivocado, publicidad errónea, etc.

*Brecha 2. La diferencia entre lo que la gerencia cree que los clientes desean y lo que pide a la organización a entregar.* La gerencia puede entender las expectativas de servicio del cliente pero no traducir éste conocimiento en especificaciones equivalentes para la realización del servicio.

*Brecha 3. La diferencia entre las especificaciones del servicio y el nivel del servicio realmente entregado.* Su principal causa reside en que los empleados no tienen la voluntad o habilidad para llevar al cabo el servicio de la manera que la gerencia lo pide.

*Brecha 4. la diferencia entre el servicio entregado y la comunicación externa acerca del servicio.* Muchas organizaciones no resisten la tentación de publicitar un servicio mejor de lo que consistentemente pueden dar. A menudo las promesas se rompen, a los clientes se les dice que se les dará un servicio, pero realmente reciben otro.

El liderazgo dentro de la calidad en el servicio es la fuerza motora detrás de ella; los líderes no solamente fijan el rumbo sino también proporcionan la fuerza que hace que las cosas comiencen y se mantengan caminando.

El cambio de una cultura corporativa requiere de líderes no de gerentes. La diferencia radica en que los líderes se centran en los aspectos emocionales y espirituales de la organización, en sus valores, compromiso y aspiraciones. Por su parte, los gerentes enfatizan los recursos físicos de la organización, bienes de capital, materia prima y tecnología.

Cabe mencionar que no existen recetas para guiar a todas las instituciones financieras hacia la calidad en el servicio. Las organizaciones tienen culturas diferentes, mercados diferentes y problemas de servicio diferentes que demandan soluciones muy particulares.

## **4.2. ANTECEDENTES.**

Desde su fundación el Banco Nacional de México (Banamex) ha desempeñado un importante papel en el desenvolvimiento de las actividades económicas del país. A lo largo de más de ciento diez años, ha dado muestras de un dinamismo y una capacidad de acción que le han permitido llegar a ser hoy una institución financiera de primer orden, con recursos, experiencia y personal altamente capacitado que le permiten cubrir todo el contexto de los servicios financieros.

Esta Institución fue fundada el 2 de junio de 1884, como resultado de la fusión de los Bancos Nacional Mexicano y Mercantil Mexicano. En sus primeros años además de operar como banco comercial, desempeñó algunas funciones ahora reservadas al Banco de México, tales como: la de emitir billetes, intervenir en el manejo de la deuda nacional y efectuar servicios de tesorería al gobierno.

Por más de 25 años realizó sus operaciones, siempre en aumento, hasta que, a consecuencia de las transformaciones originadas por la Revolución Mexicana, se vio obligado a cesar en sus funciones de banco emisor de moneda y a reorganizar sus actividades.

En 1933 se creó Seguros América Banamex y tres años después la Financiera Banamex, en ese entonces, dedicada al crédito.

En la época de la Segunda Guerra Mundial y en los años inmediatos posteriores, el banco participó activamente en la tarea de dotar al país de una infraestructura industrial, apoyando directamente a un número considerable de empresas.

Desde entonces, ha contribuido en forma decidida mediante esfuerzos promocionales directos y por medio de créditos y asesorías, al nacimiento y consolidación de innumerables empresas; asimismo ha apoyado a los sectores agrícola, ganadero y comercial con la prestación de sus múltiples servicios bancarios y financieros, muchos de los cuales introdujo e implementó en nuestro país.

Además ha fomentado el sector turismo, a través de Promociones Turísticas Banamex, participando en la construcción y administración de hoteles y compañías hoteleras de primera categoría ( Camino Real, Calinda, Las Brisas, Paraiso Radisson, etc. ).

La presencia del banco en la comunidad nacional ha sobresalido con la construcción de viviendas de interés social y su imagen no sólo es reconocida en el mundo de las finanzas, sino también en el mundo del arte, la ciencia y la cultura.

En 1954 se creó Inmuebles Banamex; en 1956 el Fondo de Inversiones Banamex; en 1959 inició sus actividades la Financiadora de Ventas Banamex; en 1965 La Arrendadora Banamex; en 1966 el Banco Provincial del Norte, y en ese mismo año Banamex fue el primer banco en instalar un sistema computarizado.

Fundó en 1970 la Hipoteca Banamex; en 1971 Factoring Banamex ( empresa de factoraje ). En el año de 1974 promovió la creación del Banco Internacional con capital mayoritario mexicano en la ciudad de Londres ( International Mexican Bank ); y en 1976 comenzó sus operaciones la Casa de Bolsa Valores Banamex.

Cabe mencionar que uno de los acontecimientos más importantes en la historia del banco ocurrió en 1976 con el cambio de imagen corporativa y la adopción de un nuevo símbolo. Esta nueva imagen no sólo se trató de un cambio de color y forma, sino un cambio profundo y total de compromiso; representa una nueva identidad enfocada a ser capaces de involucrarse con sus clientes directamente.

Se inició la fusión de cinco empresas que pasaron a ser parte de la Institución Banamex: Seguros América, Financiera Banamex, Financiadora de ventas, Hipotecaria Banamex y el Banco Nacional de México.

En febrero de 1977 se integraron a Banamex sus empresas filiales, dos financieras y una hipotecaria a fin de convertirse en una Institución de Banca Múltiple, logrando proporcionar todos los servicios especiales de depósito, ahorro, fiduciarios, financieros e hipotecarios. En ese mismo año, participa en la red más avanzada en el mundo de telecomunicaciones.

A partir de 1980 formó el California Commerce Bank, con sede en la ciudad de Los Angeles, California. En ese tiempo, era el único banco que contaba con un sistema interno de videocomunicaciones, por medio del cual, se informaba de todo el personal, se enviaban mensajes a la dirección de la empresa, se proporcionaba información relevante, capacitación, etc.

En 1982, con la nacionalización de la banca, se transforma inevitablemente en una más de las Sociedades Nacionales de Crédito.

Fue hasta 1986, en que Banamex logró ser la primera institución financiera que se enlazara al Sistema de Satélite Morelos.

En 1987 se dio un gran paso hacia el futuro, al establecer la red interna que enlaza de forma directa a todas las oficinas en el área metropolitana y a las cuarenta plazas más importantes del país.

1988 cobra importancia para Banamex debido a que se libera la estrategia de redes locales para la automatización de las oficinas, implicando los siguientes beneficios:

- Reducción de tiempos en obtención de resultados.
- Compartir información entre todos los departamentos.
- Seguridad e integridad de la información.
- Se reducen fallos y disminuye la compra de programas comerciales.

En 1989, se llevó al cabo el Primer Congreso sobre Productividad y Calidad en Puebla, Puebla.

Banamex formó en 1990 el Banque Gestion et Finance en Luxemburgo con el propósito de apoyar las actividades de su clientela en el mercado común europeo; su objetivo es ofrecer instrumentos de inversión a corto, mediano y largo plazo y promover el comercio exterior entre México y Europa.

En ese mismo año surge la necesidad por parte del Gobierno de restablecer el carácter mixto de la banca debido a los siguientes requerimientos:

1. La necesidad del Estado de avocarse a cumplir con sus objetivos básicos de dar respuesta a las necesidades sociales de la población.
2. El cambio de las circunstancias sociales, económicas y financieras que dieron lugar a la estatización de la banca.
3. Ampliar y mejorar la calidad de los servicios de banca y crédito.

A partir de la reprivatización de la banca, Banamex introdujo muchos cambios corporativos, creándose el grupo financiero Banamex-Accival; lo que convierte a la década actual en la más importante en materia de actividad financiera.

En 1991 se incorporaron la administración y estructura actuales de la empresa. Y se establecieron los objetivos que la regulan hasta la fecha.

En 1992 se incrementó la competencia, y por ello, Banamex implementó el Sistema de Comités Corporativos y su Sistema de Calidad Total llamado M.A.S. (Modelo de Atención y Servicio). Además de crear aproximadamente 19 mecanismos financieros.

En 1993, se estableció un dispositivo de quejas y sugerencias mediante la llamada Invitación del Director General; se cambió la imagen corporativa y el logotipo, la "Nueva Actitud Bancaria". En el mismo año se logró una alianza estratégica con Bank One para el procesamiento de tarjetas.

Durante el difícil período que vivimos (1994 y 1995), Banamex se prepara para enfrentar la apertura comercial mediante la extensión de los servicios que presta y la asociación con organizaciones extranjeras como Swiss Bank Corporation.

Para concluir, podemos decir que Banamex es más que un grupo financiero. Desde su creación ha jugado un papel muy importante como palanca del desarrollo nacional promoviendo áreas estratégicas clave tanto en materia de crecimiento industrial como en el impulso a las exportaciones, o bien, en el financiamiento de obras de infraestructura y equipamiento.

Su amplia gama de servicios incluye la captación de recursos dentro y fuera del país, el impulso a las operaciones de aseguramiento y fiduciarias, el respaldo a los programas de vivienda, el financiamiento a actividades agropecuarias, comerciales y turísticas, el desarrollo de productos industriales e inmobiliarios, la promoción especializada del comercio exterior y en general al apoyo y asesoría a las actividades productivas.

### **4.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES.**

El logro del liderazgo entre las diversas instituciones de crédito no es fácil de conseguir y mucho menos de mantener. El empeño que tiene Banamex en conseguirlo se centra, principalmente, en los objetivos de la organización y la importancia que poseen dichos objetivos institucionales son fundamentales tanto para sí misma como para el país debido a que:

- Permiten conocer hacia dónde se debe orientar el esfuerzo, y
- Constituyen el punto de referencia que rige sus actividades.

Todos y cada uno de los objetivos institucionales señalan el rumbo a seguir para dicha institución. Dentro de ellos destacan por su importancia:

1. *PRODUCTIVIDAD*. Máxima productividad como resultado del uso óptimo de los recursos invertidos que generen servicios y productos rentables, con responsabilidad, honestidad y compromiso.
2. *DESARROLLO*. Ser el máximo promotor del desarrollo económico de México. Que la participación de Banamex trascienda en las actividades productivas de mayor impacto en el desarrollo del país, a través de la canalización de recursos a los sectores prioritarios para la economía nacional dentro del marco de rentabilidad con el que el banco ha venido trabajando.
3. *CALIDAD*. Optima calidad de servicios y productos. Es hacer mejor lo que les toca hacer, que se reconozca la cortesía y diligencia de Banamex, pero que sobre todo que esta institución sea reconocida por la calidad como profesionales de la banca a la vez de como personas.
4. *PERSONAL*. Crear, sostener y desarrollar en el banco la mejor atmósfera de trabajo, ofreciendo al personal las mejores oportunidades de autodesarrollo y crecimiento. Lograr que el Banco Nacional de México sea para su gente el mejor lugar para trabajar y hacer carrera como plan de vida.
5. *LIDERAZGO*. El seguir siendo el líder en el ámbito financiero nacional, no sólo ser el banco más grande sino el gran banco del país. De tal manera, que cuando se piense en la Banca Comercial Mexicana, en México o en el extranjero, tenga que pensarse primero en Banamex.

Todos estos objetivos habrán de logarse a través de ciertas estrategias básicas:

- *Innovación*. Desarrollar la tecnología de productos y servicios de vanguardia para ofrecer nuevas y mejores respuestas que reincidan en la calidad y productividad del servicio que presta.



- Flexibilidad. Adaptarse a las circunstancias complejas y cambiantes ofreciendo soluciones a los retos y demandas del entorno. Implica ser más flexibles orientándose a responder más rápidamente sin descuidar los controles.
- Proactividad. Ser proactivos es hacer más y hacerlo mejor, adelantándose al futuro y construyéndolo desde hoy mediante una atinada planeación y acción. Se debe adelantar a los problemas y responder con mayor productividad.
- Establecimiento de prioridades. Jerarquizar compromisos y deberes orientando los recursos institucionales para dar ejecución profesional a lo trascendente.

Para el Banco Nacional de México, los valores que sirven de medio para la consecución de sus fines, comparten la misma importancia que sus propios fines. Por ello, es conveniente la precisión de su significado y contenido, su expresión y su difusión; buscando que, tanto quienes forman la institución como los que reciben sus servicios los identifiquen con sencillez y claridad.

Los principales valores que Banamex maneja son:

- Honradez. Para la gente que trabaja en Banamex la honradez significa tanto proceder rectamente evitando actos deshonestos, como corresponder con un elevado sentido de responsabilidad y profesionalismo a la confianza que se les deposita. Consiste en dar lo mejor de cada integrante de la institución, cuidando que exista siempre transparencia en sus actividades igualmente con clientes internos como con externos.
- Discreción. En Banamex se da un tratamiento profesional a la información que se maneja; creen que la discreción no sólo estriba en guardar el secreto bancario, sino en cuidar que sus uso esté orientado a brindar confianza dentro y fuera de la institución.

La productividad en Banamex depende de las acciones de los miles de personas que comparten los valores de la institución. El desarrollo profesional, el trabajo en equipo, la jornada de trabajo, la aplicación de normas laborales y el uso de bienes y equipo son cuestiones estrechamente relacionadas.

Esta empresa está en el mercado para satisfacer las legítimas necesidades de sus clientes con productos y servicios de la más alta calidad.

Por lo anterior, Banamex como grupo financiero ante la apertura y competencia actuales, estableció tres objetivos medulares:

1. Orientación al cliente.
2. Alta rentabilidad en forma sostenida.
3. Desarrollo del personal.

La *orientación al cliente* implica alcanzar niveles de calidad en el servicio comparables con los mejores a nivel internacional; asimismo, requiere de toda la capacidad para conseguir el liderazgo en la innovación de servicios financieros, medios de acceso y entrega para los clientes.

Una *alta rentabilidad en forma sostenida* es una medida que requiere liderazgo en productividad, además de eficiencia y eficacia financiera.

El *desarrollo del personal*; es decir, la formación de capital humano consiste en proporcionar al personal las herramientas que faciliten su crecimiento. No hay que olvidar que el desarrollo del personal es indispensable para lograr los objetivos dentro de la organización.

Para Banamex los tres objetivos anteriores constituyen el eje rector sobre el cual gira toda su actividad. Logrando estos objetivos el banco intenta alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia.

#### 4.4. SERVICIOS QUE PRESTA BANAMEX.

La función del Banco Nacional de México es la intermediación financiera, consiste en la captación y colocación de recursos. Dichos recursos son captados a través de ahorradores e inversionistas y son colocados mediante préstamos a los sectores productivos y/o a particulares. Utilizando los más modernos sistemas, que combinan la automatización con el servicio personalizado, Banamex atiende a industrias, empresas comerciales, dependencias de gobierno y público en general satisfaciendo las necesidades de inversión y crédito.

Banamex cuenta con más de 120 servicios que van desde cuenta de cheques hasta múltiples servicios fiduciarios.

A continuación se describen los servicios más importantes:

*INVERSION INTEGRAL BANAMEX.* Es una sociedad de inversión de renta fija que reúne los recursos para ser invertidos en una mejor combinación de los diversos instrumentos del mercado de dinero y capitales para obtener así, los máximos beneficios de cada uno. Los instrumentos que maneja son: cetes, papel comercial, ajustabonos, obligaciones, pagares bancarios, etc..

*BANCO EN SU CASA.* Es un servicio a través del cual los clientes (personas físicas) pueden efectuar diversas operaciones vía telefónica desde su hogar u oficina. Las operaciones que se pueden efectuar son: consulta de saldos, transferencia de fondos, pago de tarjetas, consulta sobre opciones de inversión y mercado financiero, etc..

Este servicio funciona a través de dos modalidades:

- **Audiomático.** El cliente se comunica al departamento de servicios de Banca Electrónica mediante una miniterminal de bolsillo con clave confidencial,

estableciendo contacto directo con el computador central, y así personalmente ordena sus operaciones.

- Operadora. El cliente se comunica al departamento de servicios de Banca Electrónica estableciendo contacto con una operadora quien efectúa sus operaciones y aclara las dudas que pudiese tener.

Este servicio es parte del plan estratégico de autoservicios bancarios a través del Sistema Banca Digital.

*BANCO EN SU EMPRESA.* Es un servicio a través del cual los clientes (personas morales o físicas con actividades empresariales) pueden efectuar diversas operaciones desde las instalaciones de su empresa. Las operaciones que pueden efectuar son: consulta de saldos, transferencia de fondos, pagos, consulta sobre tasas de interés y mercados financieros, programación y ejecución automática de transacciones, consulta sobre operaciones realizadas, inversiones o valores, opciones de inversión, instrucciones para inversiones que llegan a su vencimiento, etc.

Este servicio funciona bajo tres modalidades:

- Videomático. La empresa con computadora puede conectarse a través de un "modem" al computador central del banco y desde ahí ordenar sus operaciones.
- Audiomático.
- Operadora.

*CUENTA MAESTRA BANAMEX.* Instrumento de inversión constituido por los depósitos de los clientes, administrado a través de un fideicomiso de inversión que proporciona altos rendimientos, liquidez total y seguridad absoluta.

La cartera de inversión de éste instrumento está conformada por: certificados de depósito bancario, aceptaciones bancarias, pagarés con rendimiento liquidable al vencimiento y acciones de la inversión integral Banamex.

Para esto, el cliente puede disponer de sus fondos en todas las instalaciones del banco mediante:

- Una tarjeta de débito denominada tarjeta Cuenta Maestra Banamex.
- Una chequera Cuenta Maestra Banamex.
- Retiros en sucursales, centros financieros y cajeros permanentes.
- Telefónicamente a través de los servicios de Banca Electrónica.

*CUENTA MAESTRA BANAMEX EMPRESARIAL.* Es un servicio financiero integral diseñado específicamente para las personas morales que les permite hacer más eficientemente el manejo de sus recursos mediante:

- Inversión de sus excedentes de tesorería a tasas competitivas.
- Obtención de rendimientos sobre los saldos diarios de sus cuentas de cheques.
- Integración de una sola cuenta de servicios.

Los recursos son invertidos en un fideicomiso exclusivo para personas morales constituido en el área fiduciaria del banco. Dicho fideicomiso tiene como objetivo obtener altos rendimientos con el menor riesgo y mantener niveles adecuados de liquidez.

Este servicio esta dirigido a empresas con fines lucrativos, a dependencias del gobierno, organismos descentralizados y a empresas de participación estatal.

*INVERSIONES BANAMEX.* Las inversiones en valores en renta fija se definen como el depósito que realiza una persona física o moral en una institución bancaria, como el amparo de un título o la celebración de un contrato, por el cual obtendrá un interés fijo a un plazo determinado. Los instrumentos bancarios de renta fija son:

1. Depósitos retirables en días preestablecidos. (a los tres y a los siete días).
2. Inversiones de valores. Individual, mancomunada e indistinta.

*FIDEICOMISOS.* Es un servicio que cuenta con un campo inagotable de aplicación y posee características propias de gran flexibilidad. Representa para Banamex una alternativa interesante para la satisfacción de necesidades inherentes al desarrollo de empresas, instituciones y personas físicas.

Las operaciones financieras que se realizan en el manejo de un fideicomiso se llevan al cabo con base en las políticas establecidas por un comité de inversiones integrado por la dirección de la banca fiduciaria.

*TARJETAS BANAMEX.* La tarjeta de crédito es uno de los servicios que en la actualidad ha cobrado más importancia y trascendencia entre sus usuarios. La tarjeta Banamex cubre las necesidades de crédito de los diversos sectores de personas físicas y morales, de modo que existen varios tipos de tarjetas con diferentes características:

- ⇒ Tarjeta Banamex Clásica. Está dirigida al mercado masivo. Cualquier persona que cubre los requisitos necesarios (un mínimo de ingreso, estabilidad laboral, solvencia moral y económica) puede obtenerla tramitando una solicitud en cualquier sucursal.
- ⇒ Tarjeta Banamex Internacional. A través de ella se pueden adquirir bienes y servicios en los seis millones de negocios afiliados a Visa y Mastercard en más de 170 países. También se pueden efectuar disposiciones de efectivo en la moneda del país donde se encuentre el cliente.
- ⇒ Tarjeta Banamex Ejecutiva. Válida únicamente en el territorio nacional, como medio de pago de los gastos que efectúa un ejecutivo con cargo a su empresa, el saldo total debe ser liquidado en la fecha límite de pago. El crédito es otorgado a la empresa y ésta designa a los ejecutivos que van a utilizarla.
- ⇒ Tarjeta Banamex Plus. En ésta tarjeta se manejan altos límites de crédito por lo cual se otorga únicamente a clientes distinguidos que tienen importantes ingresos. Es válida únicamente en el territorio nacional.

⇒ Tarjeta Banamex Plus Internacional. Es válida en territorio nacional y en el extranjero, se maneja un amplio límite de crédito que tiene las mismas ventajas que la tarjeta Banamex Internacional. Además, tiene conexión con otros servicios como: cuenta de cheques, cuenta maestra Banamex, banco en su casa, banco en su empresa, inversiones de renta fija y transferencias con otras tarjetas Banamex.

*INVERMATICO.* Es un instrumento de ahorro-inversión, al amparo de un depósito bancario en cuenta corriente mediante una tarjeta de débito que permite al cliente contar con total liquidez, rendimientos y seguridad absoluta. Tanto la inversión como los rendimientos capitalizados están a disposición del cliente en cuanto lo solicite o haga uso de sus recursos en la sucursal, centro financiero, cajas permanentes o en cualquiera de los negocios afiliados. El porcentaje de interés que ofrece es calculado sobre la tasa fijada a los pagarés de renta fija.

Este servicio se otorga solamente a personas físicas, exclusivamente en moneda nacional mediante un depósito inicial fijado por el banco.

*CUENTA BASICA BANAMEX.* Posee las mismas características y ventajas de la tarjeta Invermático, con la diferencia que ésta se otorga a personas físicas menores de 23 años de edad y su saldo mínimo requerido es menor al de la tarjeta Invermático.

*CUENTA DE CHEQUES.* El servicio de cuenta de cheques Banamex ayuda a organizar y controlar los ingresos y gastos del cliente. Esta dirigido a personas físicas y morales que requieren seguridad en el manejo de dinero. Las ventajas que ofrece son: cobertura nacional, facilidad de manejo, pago automático de servicios, reembolso del 100% por extravío o robo además de que, facilita el acceso a una amplia gama de servicios.

*AHORRO VIVIENDA.* Es un plan integral de ahorro y crédito para la adquisición de vivienda. Este plan se integra en dos etapas:

1. *Ahorro.* En esta etapa el cliente reúne la aportación requerida (enganche).
2. *Crédito.* Se otorga de acuerdo a requisitos definidos para cubrir el valor de la vivienda.

Actualmente Banamex brinda otros servicios tanto para personas físicas como morales que cubren diversas necesidades. Estos servicios son:

*AUTOMATICO BANAMEX.* Financiamiento automotriz.

*ESPACIOS.* Sistema de financiamiento hipotecario.

*SUPERSERVICIO BANAMEX.* Otorga los servicios financieros dentro de un establecimiento comercial o tienda de autoservicio.

*TARJETA BANAMEX EXPORTA.* Producto que integra una línea de crédito orientada a resolver las necesidades financieras previas a la exportación.

*TARJETAS DE MARCA COMPARTIDA.* Convenio con empresas comerciales para otorgar tarjetas de crédito con atribuciones propias de la organización.

#### **4.5. CALIDAD TOTAL DEL SERVICIO EN BANAMEX.**

A raíz de la reprivatización de la banca, en 1991, el Sistema Financiero Mexicano se vio envuelto en una serie de transformaciones cuyos efectos repercuten hasta la fecha.

Actualmente vivimos la apertura comercial y las alianzas estratégicas, como premisas de la competitividad internacional dentro y fuera de la intermediación financiera. Por



esta razón en Banamex se modificaron los objetivos institucionales ya mencionados, así como la estructura de la organización adecuándola a un mayor dinamismo y flexibilidad para responder a los cambios constantes y poder ofrecer al cliente una imagen de la organización financiera mexicana, con un alto grado de innovación, iniciativa, trabajo en equipo y compromiso.

El compromiso del Banco Nacional de México es mantenerse como la institución financiera número uno. Cuenta hasta el momento con 698 sucursales y centros financieros distribuidos a lo largo del territorio nacional con un total de aproximadamente 29,800 empleados; dentro del área metropolitana se localiza el 60% de dichas sucursales.

Cabe mencionar que Banamex es el único banco a nivel nacional que cuenta con un sistema propio de comunicación, vía satélite, lo cual le permite tener acceso a información reciente y confiable sobre aspectos financieros en México y el resto del mundo, a un bajo costo.

A partir de 1989 se empezó a gestar la idea de incrementar la calidad dentro de la institución; como primer intento se iniciaron pláticas y seminarios enfocados únicamente para el área de sistemas y servicios de información, departamento encargado de desarrollar los sistemas de cómputo y comunicación a lo largo de toda la organización.

Sin embargo, la implementación formal del programa de calidad total dentro de Banamex, surgió cuando se visualizó que un programa de tal magnitud no podía incluir únicamente al área de sistemas, sino que debía abarcar a todos los niveles y todas las áreas de la organización. Este proyecto incluyó en primera instancia una revisión de todos los recursos de la institución tomando en cuenta las expectativas del cliente y los obstáculos que impedían la calidad del servicio; de ahí se empezaron a dar los pasos formales para manejar los recursos de tal manera que se eliminen dichos obstáculos y se satisfagan las nuevas expectativas. Los pasos clave incluyen, primordialmente, la identificación de las áreas de servicio, los manejadores de dicho servicio, la organización y reclutamiento de personal, la cesión de autoridad a los proveedores del servicio y el apoyo al servicio con la tecnología adecuada.

La creación de una cultura orientada al servicio es muchas veces promovida por la presencia de un manejador de servicio (*service driver*), quien se hace cargo de los detalles del proceso de cambio y coordina las muchas actividades necesarias para mover hacia adelante a la organización. Su papel es apoyar a la alta gerencia en la creación de una cultura ligada al servicio, ya sea coordinando la introducción e instrumentación de los nuevos sistemas, procesos y programas; identificando y apoyando los agentes del cambio cultural a través de toda la organización e impulsando la comunicación y el trabajo en equipo inter-organizacional.

El proceso de institucionalizar la calidad en el servicio en Banamex no acabó con designar manejadores de servicio; el siguiente paso fue integrar un grupo que coordinó los esfuerzos de calidad.

A los dos pasos anteriores, designación de un manejador de servicio e institucionalización del proceso, debe agregarse el de alimentar el sistema de servicio con gente capaz de servir con efectividad.

Hay que mencionar que muchas veces la mediocridad en el servicio refleja el hecho que los proveedores del servicio muy a menudo están insuficientemente pagados y mal administrados.

Un recurso adicional para mejorar la calidad en el servicio es la tecnología. La tecnología ofrece una de las mejores oportunidades para las instituciones financieras para mejorar la eficiencia en el servicio y la productividad. Para Banamex las oportunidades para mejorar el servicio residen en el uso de una alta tecnología aparejada al empleo de un adecuado recurso humano.

La alta tecnología puede acelerar la entrega del servicio, incrementar su confiabilidad y liberar al personal asignado para proporcionar más y mejor atención. "El empleo de recursos humanos capacitados significa un servicio a la medida de las necesidades del cliente, una venta más efectiva y una mayor confianza del usuario en la tecnología. Por lo tanto, la gerencia debe ver la tecnología y el personal de servicio como apoyos recíprocos, como elementos interconectados del futuro, en vez de considerarlos como alternativas en competencia".<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup>Leonard Berry. Calidad de servicio. Una estrategia rentable, pág. 136.

Para Banamex un aspecto muy importante para la implementación del programa de calidad es preparar al personal bancario para servir mejor. El empleado debe tener la voluntad de servir y la capacidad para hacerlo. En el camino para la calidad total en el servicio es necesario invertir en el desarrollo de las habilidades y conocimientos de los servidores (tal como lo ha implementado la institución), dándoles la preparación integral para lograr éste objetivo.

"Un sistema educativo que realmente desarrolle a los empleados al combinar una mejoría en la destreza y el conocimiento y que esté vinculado a las metas globales de la organización puede ayudar a generar tanto voluntad como la habilidad para servir".<sup>37</sup> La gente que se siente impreparada para dar un servicio es muy probable que esté muy desmotivada para llevarlo al cabo.

El buen desempeño en el servicio es afectado fuertemente por tres factores: las habilidades y conocimientos que un individuo trae consigo al ingresar a un trabajo, las habilidades y conocimientos que desarrolle o adquiera en el mismo y la motivación del individuo para desempeñar el trabajo.

Frecuentemente la motivación es la única diferencia entre un servicio sobresaliente y uno mediocre. "El deseo del empleado por dar un poco más de él, se ve afectado directamente por la cultura organizacional en la que se desenvuelve el empleado. La cultura define lo que es importante, lo que se aprecia en la organización".<sup>38</sup>

Según Berry, cuando la dirección de un banco logra cerrar un círculo en donde incluya estándares de servicio-medición del desempeño-reconocimientos envía un mensaje poderoso a toda la organización. El mensaje puede expresarse en el sentido de que la excelencia en el servicio cuenta, la excelencia en el servicio es un comportamiento ganador.

Con base en lo anterior, Banamex proporciona un curso de introducción e implementación de la calidad en el servicio, que tiene como propósito incrementar la actitud de servicio de todo el personal, haciendo un especial énfasis en la entrega de

---

<sup>37</sup>Idem. pág. 148.

<sup>38</sup>Idem. pág. 151.

servicios por la importancia y prioridad que ésta tarea adquiere durante la atención al cliente en las sucursales.

Esta exigencia aunada a los dos objetivos fundamentales del área de Servicios y Productos Bancarios - *servicio y crédito* - ha dado origen a que en los últimos años se hayan implantado acciones clave orientadas a reafirmar el liderazgo en productividad, eficiencia y eficacia financieras, que permiten mejorar el servicio y atención a los clientes, así como los procesos que desarrolla todo el personal y, en forma especial, del nivel gerencial. Esto, mediante el Modelo de Atención y Servicio ( M.A.S. ); que surge como una respuesta básica a estos planteamientos y que forma parte de la *nueva actitud bancaria*.

Hoy en día Banamex busca y lucha por la Calidad del Servicio, no como postura ante algo que está de moda, sino como la única respuesta inteligente ante las concisas demandas frente a la situación actual del mundo.

El primer paso fue la identificación de las demandas presentes sobre dicha calidad, mismas que provienen de tres entidades: cliente, organización y personal.

#### *Demandas provenientes del cliente.*

- La calidad debe ser considerada desde el punto de vista del cliente. Es decir, el cliente es el que va a determinar los requisitos para que el servicio sea de calidad, por lo cual debemos conocer sus necesidades. Los servicios de Banca Electrónica (Banco en su casa y Banco en su empresa) surgen de haber considerado las necesidades desde la perspectiva del cliente, el cual deseaba recibir los servicios sin necesidad de acudir a las instalaciones del banco. Tener acceso desde la comodidad de su casa o de su negocio.
- La calidad es cumplir con los requisitos del cliente, aportando un valor agregado como respuesta a la necesidad del cliente, el cual pagará con gusto por ese servicio. Los servicios de Línea Banamex permiten que las grandes organizaciones (clientes) puedan hacer concentraciones diarias de todos sus movimientos a lo largo

del territorio nacional, consiguiendo así optimizar el manejo de sus recursos. Estas organizaciones aceptan pagar comisiones por tales servicios.

- El cliente requiere respuestas rápidas. Una forma de satisfacer a nuestro cliente en ese aspecto, es reduciendo el número de días que se ocupan en hacer una aclaración o en otorgar un crédito.
- El cliente espera servicios y productos sin errores y sin defectos. Por lo tanto, en Banamex debe hacerse el trabajo bien desde la primera vez. Al realizar un depósito de dinero en cuenta de cheques, el cliente exige que su dinero sea depositado en su cuenta y no en otra, que se registre en el momento mismo de hacer la operación, que sea por la cantidad exacta y que aparezca en su siguiente estado de cuenta sin error.
- El cliente espera un trato personalizado y un buen servicio. Las necesidades de los clientes de las sucursales, requieren servicios configurados de manera particular. Para responder a ésta demanda, se han asignado los Subgerentes de Servicio por función: enlace, atención diferenciada, de relación, apertura de cuentas nuevas, etc. para atender de forma individual a dichos clientes y dar respuesta a sus expectativas y necesidades.

Es necesario crear un ambiente de confianza y respeto mutuo para invitar al cliente a volver al banco y lograr su lealtad.

#### *Demandas provenientes de la organización.*

- La organización requiere incrementar sus clientes y su captación de negocios. Banamex es líder en el mercado y es por lo tanto una institución financiera fuerte; sin embargo, requiere reforzar esa posición para sostenerse en el liderazgo. Este objetivo será factible únicamente si todos los que conforman la organización hacen con calidad cada uno de los trabajos.

- La organización requiere ser más rentable. Sólo las empresas que dan servicios o productos con calidad, pueden seguir manteniendo y aumentando su mercado ya que al extenderlo están en el camino de aumentar sus utilidades. Banamex necesita eliminar los costos que se presentan en diferentes puntos de sus procesos por falta de calidad. Tales costos pueden llegar a representar un 20% de pérdida sobre el volumen de las ventas u operaciones; 25% de nómina; 50% de inventarios; 20% de los activos, etc..

Si se hacen las actividades con calidad en el banco, se puede evitar costos que traen consigo situaciones tales como: hacer dos o tres veces las cosas para que sean aceptadas, reprocesar información en equipo sofisticado y costoso, mantener áreas de archivos o almacenes innecesarios, malgastar el tiempo, etc..

#### *Demandas provenientes del personal.*

- El personal requiere de un liderazgo participativo. Una manera de satisfacer esta demanda es participar en una junta o comité, donde se escuchan opiniones, conocimientos y experiencias para tomar decisiones que pueden afectar al trabajo.
- El personal requiere de un ambiente propicio para mejorar su trabajo. Esto se da mediante un programa permanente de capacitación, propiciando al asistencia a cursos, seminarios y conferencias que enriquecen los conocimientos y por lo tanto genera un mejor y mayor dominio del trabajo logrando una mejora continua de la eficiencia operativa.
- Al personal le gusta trabajar en equipo, al mismo tiempo requiere estímulos y recompensas. Los integrantes de una unidad de trabajo están en mejores posibilidades de solucionar los problemas que se presentan si lo hacen en equipo, que si cada persona lo intenta individualmente. Sin embargo, se requiere de estímulos económicos y motivación como respuesta al trabajo bien hecho, controlado mediante evaluaciones constantes.

- Todo el personal requiere crecimiento y desarrollo. Banamex otorga oportunidades de promoción y cambios, para adquirir nuevas responsabilidades como resultado de su actuación y contribución. También requiere medios para proseguir su autodesarrollo e incrementar así, sus potenciales personales.

Algunas de las principales acciones realizadas para ganar certeza y rapidez en las transacciones, así como para reafirmar la preferencia y confianza que han depositado los clientes de Banamex son:

*Invitación de Director General.* Es un dispositivo de quejas y sugerencias para lograr una retroalimentación del cliente hacia el banco.

*Califiquenos.* Es un programa que evalúa el desempeño del personal perteneciente a un departamento.

*Incentivos por productividad de operador cajero y sucursal.* Es un programa de ayuda económica a los empleados que son cajeros universales.

*Adopción de planta eventual.* Es un sistema de contratación de personal de forma temporal con el fin de satisfacer períodos de alta demanda.

*Plan de contingencia.* Es un plan que funciona en caso de caída de línea o de sistema de computación para impedir la interrupción del servicio al cliente.

*Automatización de sucursales y cajas permanentes.* Es la implementación de tecnología avanzada que impulsa la rapidez del servicio; por ejemplo, contadores de billetes, firmas en pantalla, comunicación interdepartamental, etc..

*Modelo de atención en sucursales.* Es una mejora en el servicio directo al cliente; como por ejemplo, ampliación de horario de atención, implementación de sillas para la espera en cajas generales, etc..

Por lo anterior, Banamex centra su definición de calidad en:

Satisfacer las necesidades  
y expectativas  
del cliente.

---

M e d i a n t e

Calidad de la Gerencia  
+  
Calidad en los Procesos  
+  
Calidad del Servicio  
=

---

Satisfacción del Cliente.

Estos conceptos obligan a pensar que si la calidad significa satisfacer las necesidades del cliente, es indispensable conocer a dicho cliente perfectamente y detectar sus necesidades; es decir, aquello que espera de los productos o servicios del banco.

El concepto de calidad para Banamex se basa en los cuatro Fundamentos Absolutos desarrollados por Philip Crosby que hemos mencionado detenidamente en el capítulo uno.

Dentro del Banco Nacional de México todo trabajo realizado es visto como parte de un proceso. Cuando cada tarea se relaciona con otras interiores de las cuales recibe determinada información y materiales y con algunas otras, a las cuales proporciona determinados productos, se puede evaluar el cumplimiento de los requisitos que deben darse en cada tarea, como parte de un proceso integral. Es decir, para comprender el trabajo como un proceso el banco identifica claramente, por un lado lo que se



necesita para realizar un trabajo y quien lo proporciona; por el otro lado, qué produce dicho trabajo y quién lo recibe.

Dentro de un sistema de calidad total en el servicio se identifican claramente dos tipos de clientes: el cliente externo o final y el cliente interno de la organización (personal). Así, cada persona en Banamex debe identificar los requisitos de lo que recibe (insumos) y los requisitos de lo que entrega (resultados), entonces cada departamento o grupo de trabajo es al mismo tiempo cliente y proveedor de otros departamentos o grupos. Por lo cual, es necesario trabajar en conjunto y con calidad como parte de un proceso integral:

Proveedor → Proceso → Cliente

Insumos y/o suministros → Mi trabajo → Productos y/o servicios

#### Requisitos.

Equipo e instalaciones

Conocimientos y habilidades

Procedimientos y métodos de ejecución.

Observando el diagrama anterior se puede asegurar que:

- Todo trabajo está dirigido a ofrecer productos y/o servicios y se inicia conociendo lo que el cliente desea.
- Se demanda a los proveedores insumos o suministros, y estos deben apegarse a los requisitos fijados por la institución.
- Con lo anterior el banco está preparado para realizar todas las actividades predeterminadas del proceso de trabajo.
- Es necesario llevar al cabo las funciones propias del proceso, considerando sus elementos básicos: equipo e instalaciones, conocimientos y habilidades, procedimientos metodológicos, etc..

- La calidad es un esfuerzo conjunto debido a que Banamex trabaja en equipo para servir a sus clientes.

La continuación del proceso consiste en la transformación de Banamex en la orientación hacia el servicio. La excelencia en el servicio es un concepto de cambio que implica una filosofía, un proceso de pensamiento, un conjunto de valores, actitudes y comportamientos, y por supuesto un conjunto de métodos.

En la institución se realiza periódicamente un Análisis Dimensional de la Calidad del Servicio basado en los ya mencionados atributos de la calidad del servicio de Leonard Berry (tangibilidad, confiabilidad, tiempo de respuesta, seguridad y empatía), el cual es aplicado principalmente al personal de sucursales debido al contacto directo que mantienen con el cliente. El objetivo de dicho análisis es conformar a toda la organización en una entidad orientada hacia el cliente y controlar la experiencia de la clientela en todos los momentos de verdad durante el ciclo de servicio en Banamex.

La excelencia en el servicio es una meta a alcanzar para esta institución, por lo tanto para mejorar la calidad del servicio y la atención al cliente se desarrollaron cinco principios básicos:

1. Mayor proximidad con el cliente interno y externo para entender sus requisitos y poder satisfacerlos "justo a tiempo" (trabajo en equipo y coordinación).
2. Disponer de un sistema de administración preventiva, que facilite la entrega del servicio bien y a la primera (profesionalización del personal y sentido de anticipación).
3. Definir estándares de desempeño para la entrega del servicio, sin errores ni desviaciones en todos los puestos (mejor productividad).
4. Desarrollar una conciencia sobre lo que cuesta entregar un buen servicio y a la primera y el costo de entregarlo con errores (orgullo de hacer bien las cosas).

5. Entender el servicio como un proceso y buscar permanentemente formas de mejorarlo (todo trabajo es un proceso).

#### *La Nueva Actitud Bancaria de Banamex.*

Para el Banco Nacional de México la calidad total en el servicio más que implicar técnicas específicas para desarrollar programas de alta calidad, debe contener, por parte de todos los miembros de la organización, un alto compromiso de cambio de mentalidad y actitud hacia el servicio.

Dentro del nuevo entorno financiero mundial el Banco Nacional de México actualiza sus estructuras y tecnologías y lanza la Campaña Corporativa *Una nueva Actitud Bancaria*.

Esta es la estrategia y el compromiso con el que el banco emprende un nuevo despegue cuyos alcances dependerán de la calidad de la participación de los empleados. Para Banamex esto significa crear nuevas formas de ser, de ganar clientes y de sembrar confianza como institución líder.

1993 fue el año en que nació la nueva actitud bancaria de Banamex. Dicha actitud combina los elementos precisos y define las nuevas tendencias del arte financiero; es una actitud que traza, con avanzada tecnología, las nuevas formas del acontecer bancario. Para Banamex es la iniciativa que se adelanta al cambio para ofrecer al cliente las mejores posibilidades financieras, pensadas especialmente para la realización de sus proyectos.

Esta actitud busca, básicamente, por parte de todo el personal:

- Su palabra.
- El cumplimiento de su promesa.
- Su convencimiento.

Los anteriores tres puntos se requieren para tomar lo mejor de cada uno de los empleados fortaleciéndolo para servir al cliente con calidad.

Para Banamex una nueva actitud bancaria es fundamental para mejorar. Busca en sus empleados la calidad en todas sus actividades cotidianas; con el fin de elevar los niveles de operatividad, eficiencia, productividad y competencia.

El Presidente y Director General del banco sostienen respecto a la *Nueva Actitud* lo siguiente:

Presidente: "Una nueva actitud bancaria nos obliga a dar lo mejor de nosotros. Este propósito, compartido, hará que el banco se distinga tanto en calidad como en excelencia en su servicio. Con trabajo responsable y profesional, participando en los equipos de trabajo y haciendo un uso eficiente de todos nuestros recursos"<sup>39</sup>.(Alfredo Harp Helú).

Director: "Toda la vida es cuestión de actitud, de disposición y de ganas. Hemos decidido contraer este compromiso y los invitamos a que todos juntos lo asumamos".<sup>40</sup>(Roberto Hernández Ramírez).

La actitud Banamex es un slogan, una firma, pero ésta tiene una connotación muy especial, porque para la institución es el compromiso que sólo un banco líder puede asumir y afirmar frente a sus clientes.

"Para los que trabajamos en Banamex, una nueva actitud bancaria significa conocer y acercarnos a nuestra clientela, brindar un servicio de calidad, innovar constantemente en productos y servicios, desarrollar relaciones a largo plazo, orientarnos al desarrollo personal y profesional, participar y promover el trabajo en equipo y tener conciencia de relaciones costo-beneficio en nuestras labores; es decir, la nueva actitud bancaria se traduce en la renovación de nuestro compromiso con nuestros objetivos institucionales"<sup>41</sup>.

"Es además, invitar a todo el personal a renovar la actitud de atender bien al cliente y dar un servicio de calidad. Es traducir los valores y actitudes esperados en ejemplos de comportamiento"<sup>42</sup>.

---

<sup>39</sup>Imagen. Septiembre 1993. pág. 5.

<sup>40</sup>Idem. pág. 5.

<sup>41</sup>Idem. pág. 23.

<sup>42</sup>Idem. pág. 24.

"Para ello estarán disponibles diversos medios, en donde todo el personal podrá contar con información y a la vez participar de esta campaña: folletos informativos, videos, carteles, cupones respuesta, etc.. Esta nueva actitud bancaria es una invitación y significa cumplir lo que prometemos con el entusiasmo y la fuerza de cada uno de los que pertenecemos a la institución financiera más importante de México".<sup>43</sup>

Esta campaña rompe con todos los lineamientos bancarios publicitarios. Está basada en el prestigio del banco, en sus objetivos y principios que requieren identificarse plenamente con todos los integrantes de la institución.

El cambio hacia la nueva actitud en Banamex se ha dado en todos los niveles de la organización, comenzando obviamente por el nivel ejecutivo. Esto implicó una transformación de la estructura organizacional de todo el banco y una reestructuración de sus objetivos.

(Ver Anexo 5).

#### **4.6. BANAMEX FRENTE A LOS RETOS DEL SIGLO XXI.**

Para funcionar de acuerdo con los nuevos retos que implica la competencia, el Sistema Financiero Mexicano y en particular cada banco debe definir su segmento de mercado, sus áreas prioritarias de negocios y su cultura corporativa. Es necesario para lograr el éxito en estos puntos tomar en cuenta la realidad de nuestro país.

El Sistema Financiero Mexicano tendrá que hacer frente, principalmente, a los siguientes retos:

- Apoyar la nueva etapa del desarrollo económico del país.
- Enfrentar la mayor competencia interna y externa que se dará en el mercado financiero.

---

<sup>43</sup>dem. pág. 23.

Por lo anterior, cada institución financiera debe tomar providencias hacia el futuro. Banamex, conciente del dinamismo actual existente ha diseñado una estrategia con claros objetivos:

1. *Mejorar la calidad del servicio.*

Orientarse al mercado para acercarse a los clientes y otorgarles servicios de la mayor calidad y a la altura de sus requerimientos.

2. *Diversificar las fuentes de ingreso.*

Nueva estructura de cobro de servicios bancarios.

Reducción de intereses y ampliación de plazos para tarjetahabientes cumplidos.

Emisión de un bono bancario ligado al índice de la Bolsa Mexicana de Valores.

Alianza estratégica con Swiss Bank Co. para productos derivados.

3. *Aumentar la eficiencia operativa.*

Reubicación de sucursales.

Mayor soporte automatizado para la atención al público.

Mayor impulso a la Banca Electrónica

Reorganización de los centros de atención telefónica.

4. *Elevar la calidad de activos.*

Nueva estructura de organización que refuerza el control crediticio.

Creación de las provisiones necesarias, cargando invariablemente a resultados.

Apoyo selectivo a acreditados con problemas transitorios de liquidez.

Desarrollo de un sistema integral de evaluación de riesgos.

5. *Captar volúmenes de ahorro para apoyar el desarrollo del país.*

Segmentación adecuada de la clientela con base en productos simplificados.

Calificación de riesgo a Banamex por parte de Standard & Poor's y de Moody's.

Programa de notas a mediano plazo en pesos.

Programa de notas a mediano plazo en dólares.

Además de lo anterior, basándonos en la nueva actitud de Banamex, la institución pretende:

- Ser un importante motor de desarrollo del país.
- Promover el ahorro y canalizarlo con innovación y eficiencia hacia proyectos rentables.
- Estimular el trabajo profesional del personal.
- Mantener el liderazgo de los principales indicadores de la modernización, la innovación y la creación de nuevos servicios en un mercado competido y de rápida evolución.
- Impulsar la presencia internacional del banco, con el fin de que se identifique a Banamex como el banco de las empresas mexicanas en el exterior y el de las empresas extranjeras en México.
- Atraer inversión hacia México, apoyando fuertemente la inversión extranjera en el país y la repatriación de capital.
- Buscar obtener una alta productividad sobre los recursos administrativos.
- Asegurar las utilidades que garantizan la autonomía operativa del banco permitiendo su crecimiento y modernización.

Finalmente, Banamex desea una organización dinámica y flexible capaz de responder a los cambios constantes y capaz de ofrecer al cliente una imagen de la organización financiera de México y para México, con un alto grado de innovación, iniciativa, trabajo en equipo y compromiso.

## **CONCLUSIONES.**

Al finalizar la presente investigación hemos logrado conocer los elementos teóricos necesarios para entender qué es y qué significa la calidad.

Podemos concluir sobre el capítulo "La Calidad" que es fundamental informarse con bibliografía adecuada, actualizada y clara para poder iniciar una implantación de la calidad en cualquier tipo de organización, no importando el rubro al cual se dedica, pudiendo ser una empresa de manufactura, comercial o de servicio.

Respecto al segundo capítulo enfocado al servicio, es más que obvio aceptarlo como una alternativa viable para lograr una ventaja competitiva en los mercados. Además, el servicio es una alternativa favorable hacia la comunicación entre los hombres tan olvidada en nuestro tiempo computarizado y de una vertiginosidad incesante.

En el capítulo tres nos enfocamos al Sistema Bancario en México, su estructura y funciones principales con el fin de desarrollar, por otra parte, el capítulo cuatro en el que se hizo referencia al servicio de la banca mexicana, en donde se relaciona todo el aspecto teórico de ésta investigación con el programa de Calidad Total en Banamex.

Podemos concluir que en estos tiempos tan dinámicos de apertura comercial y desregulación de mercados es absolutamente necesario por parte de todas las empresas, incluyendo a las instituciones bancarias, implementar programas y actitudes de Calidad Total en sus estructuras, porque de lo contrario, quedarán al margen de cualquier oportunidad competitiva que se les presente.

Por lo que hace a las instituciones financieras, consideramos que tienen hoy un potencial amplísimo en el mercado de personas físicas, el cual apenas comienza a atenderse; así como la posibilidad de ponerse al día con los nuevos productos y servicios.

La automatización, siendo ya una cotidianidad, permitirá modernizar los servicios que presta la banca logrando, no muy lejos, cajas permanente parlantes o que realicen sus funciones con el sólo hecho de escuchar nuestra voz, evitando, tal vez, un asalto al diferenciar las tonalidades de sonidos en la voz no perteneciente al tarjetahabiente o usuario.



Cabe mencionar, que un punto importante para el desarrollo de las instituciones bancarias es el hecho de encontrarse en libre competencia; es decir, el Estado ya no ejerce el mismo control como cuando se encontraba estatizada ( 1982 - 1992 ) permitiendo así, por parte de sus directivos, modificar de forma radical la manera de operar en dichas instituciones haciéndolas más competitivas para atraer el ahorro del cliente.

Aseguramos también que la Calidad Total en el servicio bancario logrará:

- Una mayor automatización de los servicios evitando pérdida de tiempo, filas innecesarias o requisitos no indispensables.
- Mejor calidad de la información que se requiere diariamente en un banco de manera veraz y oportuna.
- Redefinir sus objetivos ante la situación mundial del siglo XXI.
- Lograr un nivel óptimo de eficiencia en sus servicios.
- Desarrollar al recurso humano como pieza clave dentro del servicio.

En particular con respecto a Banamex, queremos concluir que consideramos adecuado el camino que ha tomado la institución en los últimos tres años, siempre buscando una excelencia en el servicio, manteniéndose a la vanguardia de las instituciones bancarias y con una actitud enfocada hacia la calidad.

Sin embargo, creemos que Banamex al identificar las expectativas del cliente y al establecer estándares de servicio basados en esas expectativas, debe entender al mismo tiempo que la remuneración para los niveles más bajos de la empresa sea lo suficientemente adecuada para atraer a nuevos empleados que satisfagan los estándares estipulados. Así mismo, creemos que al implantar la calidad en el banco es necesario olvidarse un poco de los gruesos manuales y de políticas innecesarias dando mayor flexibilidad al empleado para usar su criterio al momento de brindar el servicio.

Como ya hemos mencionado en repetidas ocasiones, la implantación de la calidad en el servicio es inminente y necesaria. No obstante, queremos mencionar que la Calidad Total en el servicio de la banca mexicana no se ha logrado al 100%, es más, ha quedado un tanto rezagada en comparación con otras empresas de producción o comerciales.

No podemos hablar de Calidad Total cuando existe una enorme desigualdad entre los intereses que cobra el banco y los que otorga; esto es, no es equitativo cobrar intereses del 75% o más sobre tarjetas de crédito y otorgar aproximadamente un 20% de interés en una cuenta maestra.

Actualmente existe una cartera vencida nunca antes vista, lo que prueba la desigualdad existente entre el banco y el cliente; personas endeudadas por los altos intereses de créditos hipotecarios, financiamiento de autos, etc..

No es posible hablar todavía de una Calidad Total en el servicio bancario cuando se cobran comisiones, muchas de ellas innecesarias, por todos los servicios que presta el banco (cuenta de cheques, retiros, uso de caja permanente, giro de cheques, etc.) o cuando se presentan todavía situaciones en las que el cliente no puede realizar alguna operación por negligencia de los empleados.

Mientras en México no se logre un equilibrio entre los sectores público, privado y social no podemos decir que se ha alcanzado la Calidad Total. Es cierto que se han dado pasos importantes y el camino está trazado; no obstante, falta mucho por avanzar y conseguir para consolidar un país que busca, que intenta encontrar el rumbo hacia la calidad.

Nos sentimos satisfechos al concluir esta investigación, esperando motivar a todo aquel que lea la presente tesis a informarse, conocer y aportar un poco más sobre calidad y sobre el servicio, aspectos fundamentales en nuestra vida profesional, académica y personal.

## **BIBLIOGRAFIA.**

- Albrecht, Karl y Ron Zemke. América del servicio. McGraw-Hill, México, 1985, pp. 203.
- Albrecht, Karl y Lawrence J. Bradford. La excelencia en el servicio. Legis, serie empresarial, Colombia, 1990, pp. 236.
- Barra, Ralph. Círculos de calidad en operación. McGraw-Hill, México, 1989, pp. 181.
- Bernillón, A. y O. Cerutti. Implantar y gestionar la calidad total. Ediciones Gestión 2000, S.A., España, 1988, pp. 207.
- Berry, Leonard y David R. Bennet. Calidad de servicio, una ventaja estratégica para las instituciones financieras. Díaz de Santos, S.A., España, 1989, pp. 198.
- Berry, Thomas H.. Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total. McGraw-Hill, Colombia, 1992, pp. 205.
- Carlzon, Jan. Momentos de Verdad. McGraw-Hill, México, 1987, pp. 135.
- Cottle, David. El servicio centrado en el cliente. Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1991, pp. 346.
- Crosby, Philip B.. Hablemos de calidad. McGraw-Hill, México, 1988, pp. 235.
- Crosby, Philip B.. Quality is free. McGraw-Hill, U.S.A., 1978, pp. 304.
- Deming, Edwards W.. Calidad, productividad y Competitividad. La salida de la crisis. 3° ed., Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1989, pp. 391.
- Denton, Keith D.. Calidad en el servicio a los clientes. Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1991, pp. 199.
- Feigebaum, A.V.. Control total de la calidad. CECSA, 7° impresión, México, 1975, pp.719.

---

Ginebra, Joan y Rafael Arana de la Garza. Dirección por servicio. La otra calidad. McGraw-Hill, serie empresarial IPADE, México, 1991, pp. 217.

Gitlow, Howard S.. Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming. Norma, Colombia, 1989, pp. 280.

Gutiérrez Garza, Gustavo. Justo a tiempo y calidad total. 2ª ed., Castillo, México, 1994, pp.151.

Horovitz, Jaques. La calidad del servicio, a la conquista del cliente. McGraw-Hill, España, 1990, pp. 105.

Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el control total de la calidad?. Norma, Colombia, 1986, pp.295.

Juran, Joseph M.. Juran y el liderazgo para la calidad. Díaz de Santos, S.A., España, 1989, pp. 215.

Juran, Joseph M.. Juran y la planificación para la calidad. Díaz de Santos, S.A., España, 1987, pp. 295.

Katz, Bernard. Cómo gerenciar el servicio al cliente. Legis, Colombia, 1989, pp. 188.

Larios Gtz., Juan José. Hacia un modelo de calidad. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1989, pp. 160.

Lloyd, Dobyns y Clare Crewford. Calidad si no...:la revolución en el mundo de los negocios. McGraw-Hill, México, 1991, pp. 309.

Lyonnet, Patrick. Los métodos de la calidad total. Díaz de Santos, S.A., España, 1989, pp.215.

Peñaloza Webb, Miguel. La conformación de una nueva banca. McGraw-Hill, México, 1995, pp. 185.

Perdomo Moreno, Abrahám. Administración financiera de inversiones. ECASA, México, 1994, pp. 295.

Perdomo Moreno, Abrahám. Planeación financiera para épocas normal y de inflación. 3ª reimpresión, ECASA, México, 1993, pp. 310.

Peters, Tom y Robert Waterman Jr.. En busca de la excelencia. 27 ed., Lasser Press Mexicana, S.A., México, 1984, pp. 351.

Peters, Tom. Del caos a la excelencia. 4ª ed., Ediciones Folio, S.A., España, 1993, pp.687.

Picazo Manriquez, Luis R. y Fabián Martínez V.. Ingeniería de servicios. McGraw-Hill, 4º ed., México, 1991, pp. 254.

Senlle, Andrés. Calidad y liderazgo. Ediciones Gestión 2000, S.A., España, 1992, pp.191.

Shetty Y. y Vernon Buehler. Productividad y calidad a través de la gente. Díaz de Santos, S.A., España, 1985, pp. 351.

Venegas, Manuel. Control integral de calidad. Tecnología Internacional, México, 1986, pp. 168.

Villegas H., Eduardo y Rosa Ma. Ortega. El nuevo sistema financiero mexicano. 2ª ed., PAC, México, 1994, pp. 377.

## **HEMEROGRAFIA.**

Imagen. (Revista para el personal de Grupo Financiero Banamex-Accival). México, Septiembre 1993.

Imagen. México, Octubre 1993.

Imagen. México, Mayo 1995.