

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

“IMPORTANCIA QUE TIENE LA CALIDAD TOTAL EN LAS  
PREFERENCIAS DE LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS  
FINANCIEROS”

TESIS PROFESIONAL QUE PARA ALCANZAR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PRESENTA:

TOMASA IRAIS CRUZ CAMARILLO

MATRICULA: 87235769



ASESOR DE TESIS

LIC. CARLOS MORALES Y DE LA VEGA

FEBRERO DE 2001



4.3	EDUCACION Y CAPACITACION EN EL CONTROL DE CALIDAD	13
4.4	ALGUNOS PUNTOS RELACIONADOS CON EL CONTROL DE CALIDAD	14

## **CAPITULO V EL CONTROL DE CALIDAD**

5.1	QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD	17
5.2	EL CONTROL DE LA CALIDAD CON LA PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS EMPLEADOS	18
5.3	VENTAJAS DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD	18
5.4	METAS DE LA GERENCIA	19

## **CAPITULO VI LA MALA CALIDAD**

6.1	EL COSTO DE LA MALA CALIDAD	21
6.2	EL USO DE LA MALA CALIDAD	21
6.3	POR QUÉ USAR EL COSTO DE LA MALA CALIDAD	22
6.4	LIMITACIONES DEL COSTO DE LA MALA CALIDAD	22
6.5	COSTO DE LA MALA CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS	25

## **CAPITULO VII CALIDAD Y PERSPECTIVAS EN MÉXICO**

7.1	LAS CUATRO VOCES DE LA CALIDAD TOTAL	27
7.2	EL FUTURO DEL T.L.C.	30
7.3	LA VIABILIDAD DEL MODELO DE DESARROLLO ECONOMICO DE MÉXICO	31

## **CAPITULO VIII LOS SERVICIOS FINANCIEROS EN MÉXICO**

8.1	LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	34
8.2	COSTOS DE UN MAL SERVICIO BANCARIO	35
8.3	CALIDAD DE SERVICIOS Y MERCADO	36

8.4	APERTURA COMERCIAL Y COMPETENCIA GLOBAL	37
8.5	LOS FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD	38
8.6	EL T.L.C. Y LA APERTURA BANCARIA	43

**CAPITULO IX  
INVESTIGACIÓN SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LOS  
SERVICIOS BANCARIOS**

9.1	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	46
9.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	47
9.3	HIPOTESIS	48
9.4	ENTORNO DE LA EMPRESA	49
9.5	CONCLUSIONES	50
9.6	SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	53

	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	61
--	---------------------	----

**ANEXOS**

dc.  
ST-627/02

## INTRODUCCIÓN

Debido a que el mundo es cada vez más competitivo en nuestro país, es necesario tomar conciencia de que debemos realizar las cosas de la mejor manera posible, es decir, con calidad. Lo cual representa menores costos, mayores beneficios, amplias ventajas y la satisfacción total del cliente.

La calidad total en nuestro país tiene un desarrollo incipiente, ya que este concepto no había sido tomado en cuenta por las empresas. Actualmente ha sido retomada de las experiencias japonesas y estadounidenses donde se han tenido logros muy importantes que han cambiado la actitud y conciencia de las empresas y trabajadores.

Tomando en cuenta que en nuestro país se avecinan cambios muy importantes, donde la calidad total es la base para lograr el éxito, es necesario conocer sus principales fundamentos para poder aplicarla en forma exitosa; para lograr la calidad total, se cuentan con varias alternativas, como son:

Círculos de calidad, los cuales consisten en un equipo de personas que se reúnen periódicamente para discutir y dar solución a problemas inherentes a su trabajo.

Otros aspectos dignos de ser tomados en cuenta son la educación, concientización y motivación que la empresa aplique al trabajador, ya que si éste no tiene la disposición para hacer mejor las cosas, la empresa por si sola no podrá alcanzar sus objetivos, por lo cual es necesario que la empresa fomente y motive buenas actitudes entre sus trabajadores, para que junto con el esfuerzo de éstos, se logren las metas propuestas.

Por otra parte, en nuestro país los servicios bancarios que se ofrecen a los consumidores son de mala calidad y por consiguiente no satisfacen las necesidades de los mismos.

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

El fin de esta investigación es mostrar un panorama general sobre la aplicación de la calidad total, en el mundo y en nuestro país, principalmente enfocada hacia los servicios, en especial los ofrecidos por la banca mexicana así como conocer los elementos necesarios para la instauración de un programa de calidad total adecuado para lograr mayores niveles de calidad y productividad en los servicios.

## ESTABLECIMIENTO DE LA CALIDAD

### 1.1 ORGANIZACIÓN PARA LOGRAR CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

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

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

### 1.2 OBJETIVOS DE UNA EMPRESA

Los empresarios entienden que hay un objetivo fundamental: Ofrecer al público un servicio que siempre resulte aceptable sin dejar de obtener beneficios satisfactorios a largo plazo sobre las inversiones de los accionistas.

También se considera como objetivo principal de cualquier organización el de "continuar existiendo"; esta continuidad se vería en peligro si no existieran incentivos para que el público colabore (satisfacción de una necesidad de bienes o servicios) o para que los inversionistas cooperen (beneficios de carácter económico) tanto como la productividad son medidas que pueden demostrar la aptitud de la organización para proporcionar tales incentivos.

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

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

- 1.- Los gerentes deben asumir la responsabilidad de mejorar calidad y productividad.
- 2.- La mejora de productividad y calidad deben convertirse en un problema estratégico.
- 3.- Debe pedirse a los empleados que aporten ideas y actuar basándose en ellas.
- 4.- Los directores de la empresa deben reconocer que mejorar la calidad es un

catalizador que lleva a mejorar la productividad.

- 5.- Los gerentes deben determinar con todo cuidado los niveles de calidad y productividad antes de diseñar e implementar planes para lograr mejoras.
- 6.- Debe entenderse que existe una gran variedad de técnicas y herramientas que podrían mejorar calidad y productividad.
- 7.- La innovación, no la imitación es el camino a seguir para que el esfuerzo dedicado a calidad y productividad produzca los frutos deseados.

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

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

### **1.4 ORGANIZACIÓN TRADICIONAL DE CALIDAD**

Hay fundamentalmente, cuatro tipos de organizaciones de calidad:

- Tipo 1 No hay organización de control de calidad ni de inspección, el operario verifica controles de calidad. El supervisor tiene la autoridad final.
- Tipo 2 Organización definida de inspección con una jerarquía de inspección, informes al supervisor de producción responsable de la calidad, el cual tiene la autoridad final.
- Tipo 3 Organización de control de calidad al nivel de la organización de producción, el control de calidad representa al comprador y realiza toda la planificación de calidad; la calidad dentro del proceso es responsabilidad de la fábrica.
- Tipo 4 El control de calidad es autónomo en todos los temas de calidad; realiza la inspección dentro del proceso.

# ORIGEN Y APLICACIONES DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

## 2.1 CIRCULOS DE CALIDAD

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

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

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

Lo más frecuente es que los grupos no tengan una estructura formal. Las personas de cada uno de los grupos tienen alguna relación con los problemas discutidos. Se trata de estimular la participación de obreros de producción supervisores y representantes sindicales. Cada grupo tiene un jefe u organizador, esta persona puede ser no necesariamente un supervisor.

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

## 2.2 ELEMENTOS BÁSICOS DE UN CIRCULO DE CALIDAD

**MIEMBROS:** Los miembros de un círculo de calidad son las personas inmediatamente relacionadas con un área problemática de trabajo. Si la organización obedece a un modelo estructurado todas esas personas pertenecen a un mismo departamento. No hay un número de miembros que pueda considerarse óptimo, no obstante, es difícil encontrar grupos con menos de cinco personas o más de veinte que funcione con eficacia.

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

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

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

### 2.3 INICIO DE UN CIRCULO DE CALIDAD

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

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

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

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

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

Uno es iniciar un "círculo de calidad modelo", el facilitador lo dirige en el departamento o división seleccionado por la dirección. Mientras se esta creando el grupo, dos personas trabajan con el facilitador; una es el aprendiz de director, que asumirá la dirección del grupo cuando se vaya el facilitador; el segundo es otro aprendiz que pronto será designado coordinador del programa de círculos de calidad, este segundo trabaja con el facilitador para crear normas de aplicación general a la empresa , relativas a círculos de calidad.

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

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

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

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

## EL CONTROL Y LA CALIDAD

### 3.1 EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD

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

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

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

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

**Calidad del Sistema:** Se refiere fundamentalmente a la calidad del Estado en sus diferentes representaciones del poder público (ejecutivo, legislativo y judicial), de las leyes que conforman la base jurídica del Estado y a la calidad de las empresas como unidades económicas de producción de bienes y servicios.

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

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

3.2 CALIDAD TOTAL

<p><b>C A L I D A D</b></p>	<p><b>SATISFACCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL CONSUMIDOR</b></p>	<p><b>CALIDAD</b> Vida o Humana</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Filosofía</li> <li>- Educación</li> <li>- Entorno</li> </ul>
	<p><b>CALIDAD</b> Sistema</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado</li> <li>- Leyes</li> <li>- Empresa</li> </ul>	
	<p><b>CALIDAD</b> Administración</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funciones</li> <li>- Participación</li> <li>- Motivación</li> <li>- Comunicación</li> </ul>	
	<p><b>CALIDAD</b> Comercialización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación</li> <li>- Precio</li> <li>- Distribución</li> <li>- Promoción</li> </ul>	
	<p><b>CALIDAD</b> Diseño</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento</li> <li>- Características</li> <li>- Especificaciones</li> <li>- Economía</li> </ul>	
	<p><b>CALIDAD</b> Conformidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normalización</li> <li>- Tecnología</li> <li>- Mano de obra</li> <li>- Materiales</li> </ul>	
	<p><b>CALIDAD</b> Uso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiabilidad</li> <li>- Disponibilidad</li> <li>- Capacidad</li> </ul>	
	<p><b>CALIDAD</b> Servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información</li> <li>- Prontitud</li> <li>- Competencia</li> </ul>	
	<p><b>CALIDAD</b> Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso</li> <li>- Protección</li> <li>- Reclamo</li> </ul>	

### 3.3 LA CALIDAD Y SU CONTROL DIRECTO

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

#### SATISFACCIÓN CONSUMIDOR

PARTICIPACIÓN					M
PRODUCTIVIDAD					E
PRODUCTO	C		C		J
DESEMPEÑO	A		O	PLANEAR	O
JUSTO A TIEMPO	L		N	EJECUTAR	R
SERVICIO	I	+	T	COMPROBAR	A
PRECIO	D		R	ACCIÓN	M
BENEFICIO	A		O		I
PROSPERIDAD	D		L		E
PERMANENCIA					N
					T
					O
	CONTROL TOTAL DE CALIDAD				

- CONTROL DE :
- UTILIDADES
  - PERSONAL
  - PRESUPUESTO
  - BIENES
  - INVERSIÓN
  - FINANCIERO
  - PRODUCCIÓN
  - INVENTARIOS
  - MATERIALES
  - CALIDAD
  - EQUIPO
  - INFORMACIÓN
  - VENTAS

### 3.4 HACIA UNA FILOSOFIA DE LA CALIDAD

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

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

- La participación de todas las funciones en el control de calidad. El control de la calidad deja de ser de dominio exclusivo de los especialistas en calidad, para convertirse en un derecho y una obligación de todas las funciones de la empresa; esto se logra con la educación, la capacitación y el entrenamiento que lleve a la participación activa y consiente hacia la calidad.
- Para que exista una verdadera integración de todos los empleados y trabajadores no solo deben de participar la alta y media gerencia, sino todos los empleados y trabajadores, incluso las personas que tienen relaciones con la empresa como son: proveedores, contratistas, vendedores, distribuidores, publicistas y clientes.
- El control integral de la calidad: el control de calidad debe preocuparse también por el costo, la ganancia y el precio, así como por la cantidad de producción, ventas inventario y tiempo de entrega; la empresa tiene que desarrollar integralmente la producción, el servicio y las comodidades para satisfacer al usuario.
- El control de calidad en todos los sectores: la calidad no debe circunscribirse a la producción industrial, sino que tiene aplicación en el campo de servicios financieros, trabajo de oficina, educación y en general en todo el sector terciario de la economía.
- El control de calidad y el desarrollo: el control de calidad permite el desarrollo interno de la empresa al armonizar sus políticas con las realizaciones y se convierte en la mejor estrategia de comercialización y el arma fundamental de las exportaciones.

### LA CALIDAD TOTAL EN JAPÓN

#### 4.1 EL CONTROL DE CALIDAD JAPONES

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

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

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

El Japón se había enterado de las primeras normas británicas, 600 en la preguerra y las había traducido al japonés durante la misma. Algunos académicos japoneses se dedicaron seriamente al estudio de la estadística moderna.

En el campo de la administración, el Japón iba a la zaga, pues utilizaba el llamado método Taylor en ciertas áreas (el método Taylor exigía que los obreros siguieran especificaciones fijadas por los especialistas y en esa época ese enfoque se consideraba muy moderno). El control de calidad dependía enteramente de la inspección, pero ésta no era cabal para todos los productos. En aquellos días, Japón seguía compitiendo en costos y precios pero no en calidad, seguía siendo la época de los productos baratos y malos.

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

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

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

Durante ese periodo se estableció el sistema de normas nacionales. En 1945 se creó la Asociación Japonesa de Normas, seguida del Comité de Normas Industriales Japonesas (CNIJ) en 1946.

La Ley de Normalización Industrial se promulgó en 1949 y la Ley de Normas Agrícolas Japonesas (NAJ) en 1950. Al mismo tiempo se instituyó el sistema de la marca NIJ con base en la Ley de Normalización Industrial.

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

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

En los países extranjeros el empleo de marcas aprobadas suele ser obligatorio, en el Japón afortunadamente no es así, y la intervención oficial debe reducirse a un mínimo excepto en las áreas que impliquen una amenaza directa a la vida y a la seguridad.

### 4.2 CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL DE CALIDAD JAPONES

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

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

1. Control de calidad en toda la empresa. Participación de todos los miembros de la organización.
2. Educación y capacitación en control de calidad.
3. Actividades de círculos de control de calidad.
4. Auditoría de control de calidad.
5. Utilización de métodos estadísticos.

6. Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional.

### **4.3 EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN EN EL CONTROL DE CALIDAD**

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

Ningún país ha promovido la educación en control de calidad con tanta diligencia como el Japón.

En el Japón hay problemas educativos muy detallados para cada nivel de la empresa; esto incluye los niveles de Presidente y Directores, Directores Administrativo, Jefes de división y Sección, Ingenieros, Supervisores, Promotores de círculos de control de calidad, Dirigentes y miembros de los mismos y obreros de línea, además de cursos especiales para las divisiones de mercadeo y compras. En el occidente, hay educación en control de calidad para ingenieros, pero rara vez para otros empleados, por ejemplo obreros de línea.

### **EDUCACIÓN A LARGO PLAZO**

En el occidente, la educación en Control de Calidad (CC), dura normalmente de 5 a 10 días, esto es insuficiente. El curso básico de CC que sirve de modelo para los cursos japoneses dura 6 meses, con reuniones 5 días al mes. Los participantes estudian una semana y luego regresan al sitio de trabajo donde aplican lo aprendido durante tres semanas, los datos que deben utilizar en su estudio están en su mismo lugar de trabajo, luego regresan a la siguiente sesión del curso de instrucción armados con sus 3 semanas de práctica. Japón a continuado con ese tipo de enseñanzas por más de 30 años. Los conocimientos así adquiridos son profundos y sirven para fortalecer continuamente la base de las actividades de CC en Japón.

### **EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA**

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

### **LA EDUCACIÓN DEBE CONTINUARSE INDEFINIDAMENTE**

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

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

### **LA ESENCIA DEL CONTROL DE CALIDAD**

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

Las Normas Industriales Japonesas (NIJ) definen así el control de calidad:

“Es un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad acordes con los requisitos de los consumidores.”

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

- 1.- Se hace control de calidad con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores. No se trata sólo de cumplir una serie de normas o especificaciones nacionales, porque esto sencillamente no basta.
- 2.- Se debe hacer hincapié en la orientación hacia el consumidor, hasta ahora los fabricantes han pensado que le hacen un “favor” a los consumidores al venderles sus productos, lo que se debe hacer es un sistema de “entrada de mercados”, donde los requisitos del consumidor sean de primordial importancia, los fabricantes deben de estudiar las opiniones y requisitos de los consumidores que los tengan en cuenta al diseñar, manufacturar y vender sus productos.
- 3.- Es importante la interpretación de la palabra “calidad”, en su interpretación más amplia significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad del proceso, calidad de la información, calidad de las personas incluyendo los trabajadores; ingenieros, gerentes y ejecutivos, el enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones.

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

### **HACER CONTROL DE CALIDAD SIGNIFICA:**

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

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

Por esta razón, el control total de calidad se llama también “control de calidad integrado”, “control de calidad con plena participación” y “control de calidad gerencial”.

### **LA CALIDAD**

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

Antiguamente, muchas industrias japonesas carecían de respuestas para las siguientes preguntas: ¿Qué es un buen automóvil?, ¿Qué es un buen receptor de radio? etc. Los consumidores pueden saber las respuestas a estas preguntas o ignorarlas.

Las normas para productos y los datos analíticos y afines son muy importantes en el control de calidad, pero la gente no suele tener cuidado al reunir los datos. La primera regla general es mirar todo con escepticismo.

Las funciones o capacidades de un producto se cuenta normalmente entre sus características de calidad reales. En el caso de un buen automóvil, las características de calidad reales o atributos que los consumidores exigen, pueden incluir las siguientes: buen diseño, facilidad de conducción, comodidad, buena aceleración estabilidad a altas velocidades, durabilidad, menos probabilidad de daños, facilidad de reparación y seguridad; por tanto el fabricante de automóviles

deberá esforzarse por manufacturar un producto que reúna estos requisitos. La tarea es muy difícil, dicho sea de paso, las características de calidad reales deben expresarse siempre en un lenguaje comprensible para los consumidores.

Al determinar las características de calidad reales surgen varias preguntas entre ellas las siguientes: ¿Qué significa la expresión “facilidad de conducción”? ¿Cómo medirla?, ¿Cuál ha de ser la estructura del automóvil?, ¿Qué efecto tiene la tolerancia de cada pieza sobre la operación del automóvil?, ¿Qué materias primas deben utilizarse?.

No es fácil ser fabricante, hoy los productos japoneses reciben aplausos por su calidad, la mejor del mundo, esto es posible gracias a la atención constante prestada por los fabricantes a estas preguntas, y a sus esfuerzos en el análisis de calidad.

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

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

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

## EL CONTROL DE CALIDAD

### 5.1 QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

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

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

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

### EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD CON PARTICIPACIÓN DE TODAS LAS DIVISIONES

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

### 5.2 EL CONTROL DE LA CALIDAD CON LA PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS EMPLEADOS.

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

### 5.3 VENTAJAS DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

Las empresas que adoptan este sistema tienen los siguientes propósitos en común:

- Mejorar la salud y el carácter corporativo de la empresa: muchas compañías toman este punto con mucha seriedad. Japón ha entrado en un período de crecimiento económico sostenido pero menos acelerado, y muchas empresas consideran que deben comenzar desde el principio y utilizar el CTC para fortalecer su salud y carácter corporativo. Algunas fijan metas específicas mientras que otras no las articulan. La alta gerencia debe exponer sus metas claramente, señalando que parte del carácter de la empresa requiere modificación y qué aspecto debe mejorarse.
- Combinar los esfuerzos de todos los empleados, logrando la participación de todos y estableciendo un sistema cooperativo, en Japón es necesario que todos los empleados y todas las divisiones participen activamente uniendo sus esfuerzos.
- Establecer el sistema de garantía de calidad y ganar la confianza de clientes y consumidores, siendo la garantía de calidad la esencia misma del CCT, la mayoría de las empresas anuncian que esa garantía es su meta o ideal. La diferencia entre el CC de calidad moderno y la gerencia al estilo antiguo, es que aquel no busca utilidades a corto plazo, sino que su meta principal es la "calidad primero".
- Alcanzar la mejor calidad del mundo y desarrollar nuevos productos como corolario, muchas empresas hablan del desarrollo de la creatividad o de la generación de tecnología y su mejoramiento. Para sobrevivir a la competencia internacional, el Japón tiene que desarrollar productos confiables y de la mejor calidad en un tiempo corto.
- Establecer un sistema administrativo que asegure utilidades en momentos de crecimiento lento y que pueda afrontar diversas

dificultades. Existen empresas que tienen problemas económicos, y para estas empresas la adopción del CC trae resultados muy convenientes. No hay que hacer el CC sólo en apariencia, sino considerar este nuestro para ganar dinero, si el CC se hace bien siempre asegura utilidades.

- Mostrar respeto por la humanidad, cuidar los recursos humanos considerar la felicidad de los empleados, suministrar lugares de trabajo agradables y pasar la antorcha a la siguiente generación.
- Utilización de técnicas de CC, los métodos estadísticos son la base del CC y es necesario que las personas es las divisiones apropiadas los dominen y utilicen.

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

### 5.4 METAS DE LA GERENCIA

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

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

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

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

**CALIDAD:** Los productos defectuosos, no sólo perjudican al consumidor, sino que reducen las ventas, si una empresa manufactura demasiados productos que no puede vender, estará desperdiciando materias primas y energía, esto también será una pérdida para la sociedad. La empresa debe suministrar productos de calidad que el consumidor exija, los requisitos de los consumidores suelen elevarse año tras año a medida que la sociedad progresa. Lo que servía el año pasado no será adecuado para el siguiente. El

CC en su definición estrecha significa controlar cuidadosamente el suministro de productos de calidad que tengan buenos puntos de venta.

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

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

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

**CANTIDAD Y PLAZO DE ENTREGA:** La compañía deberá manufacturar productos en las cantidades solicitadas por los consumidores y deberá hacer las entregas dentro de los plazos estipulados.

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

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

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

## LA MALA CALIDAD

### 6.1 EL COSTO DE LA MALA CALIDAD

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

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

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

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

### 6.2 EL USO DE LA MALA CALIDAD

Durante los años 60 y 70, el costo de la mala calidad se utilizaba principalmente para medir los costos de fabricación y garantía, pero en los últimos años los directivos se han dado cuenta de que todos los departamentos, tanto de fabricación como administrativos, cometen errores, según estudios recientes el costo de la mala calidad de las áreas administrativas es un promedio del 20 al 35 por 100 de los gastos totales de estos departamentos. La mayoría de las empresas aceptan como normales el costo de los errores administrativos y sus consiguientes controles y balances. La aplicación del costo de mala calidad a estas áreas, fija la atención de la dirección en estas pérdidas pasadas por alto.

También es necesario aplicar los sistemas del costo de la mala calidad al impacto que los errores tienen sobre el cliente.

Con frecuencia, el costo en que incurre el cliente cuando hay un error puede superar con mucho el costo de reparar el artículo defectuoso.

225505

### 6.3 POR QUÉ USAR EL COSTO DE LA MALA CALIDAD

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

- 1.- Llamando la atención de la dirección, al hablar a los directivos en términos de dinero, les proporciona la información con la que ellos se relacionan. Saca la calidad de lo abstracto y la convierte en una realidad que puede competir eficazmente con el costo y el calendario.
- 2.- Cambiando la forma en que el empleado piensa sobre los errores y concientizarlos sobre el costo económico que tienen los errores que cometen.
- 3.- Proporcionando un mejor rendimiento de los esfuerzos por resolver el problema, el costo de la mala calidad monetariza los problemas y así las acciones correctoras se pueden dirigir a las soluciones que proporcionen un máximo rendimiento.
- 4.- Proporcionando un medio de medir el verdadero impacto de la acción correctora y los cambios realizados para mejorar el proceso, centrándose en el costo de la mala calidad del proceso total, se puede eliminar la suboptimización.
- 5.- Proporcionando un método sencillo y comprensible para medir el efecto que la mala calidad tiene sobre la empresa, y aportando una forma eficaz de medir el impacto del proceso de mejora de la calidad.

### 6.4 LIMITACIONES DEL COSTO DE LA MALA CALIDAD

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

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

### COSTOS DIRECTOS DE LA MALA CALIDAD

**COSTOS DE LA MALA CALIDAD CONTROLABLES:** Son aquellos sobre los que la dirección tiene control directo para asegurarse de que sólo los productos y servicios aceptables por el cliente se remiten al mismo. Los costos controlables de

la mala calidad se dividen en dos categorías: costos de prevención y costos de evaluación.

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

Los costos típicos de prevención son:

- Desarrollo e implantación de un sistema de reunión y presentación de datos.
- Desarrollo del plan de control de calidad del proceso.
- Formación relacionada con la calidad.
- Estudio de proveedores.
- Implantación del proceso de mejora
- Realización de revisiones del concepto de diseño
- Evitar que un problema se repita.

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

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

Los costos típicos de evaluación son:

- Auditorías de garantía de calidad del proceso de fabricación.
- Inspección y ensayos para determinar la conformidad de los productos o servicios con las especificaciones.
- Mantenimiento y calibración del equipo
- Revisión de los diseños calibrados
- Revisión de los datos de ensayo e inspección

- Informes y procesado de los datos de la calidad.

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

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

**COSTO DE LOS ERRORES INTERNOS:** Se define como el costo en que incurre la empresa como consecuencia de los errores detectados antes de que la producción se aceptada por el cliente de la empresa.

Los siguientes son ejemplos de costos de errores internos:

- Desechos y reprocesos durante el proceso
- Cartas vueltas a mecanografiar
- Detección de problemas y reparación
- Otros costos debido a facturas que se pagaron con retraso
- Reinspección y ensayo cuando se detecta que un artículo es defectuoso.

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

Los siguientes son ejemplos de costos externos:

- Servicios o productos rechazados por el cliente.
- Pleitos
- Quejas

- Administración de la garantía
- Formación del personal de reparación
- Tratamiento de materiales devueltos y reparación de productos o servicios defectuosos.
- Gastos necesarios para mantener los centros de servicios post-venta.

### 6.5 COSTO DE LA MALA CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS.

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

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

<i>Costos de prevención</i>	2%
<i>Costos de evaluación</i>	28%
<i>Costos de errores internos</i>	41%
<i>Costos de errores externos</i>	29%

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

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

### EL CMC DE LA INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE

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

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

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

## CALIDAD Y PERSPECTIVAS EN MÉXICO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 1.- De ser un país en ruinas económicas y materiales, se ha convertido en uno de los países más ricos del mundo.
- 2.- De ser uno de los países perdedores de la guerra, se ha puesto al tú por tú con los triunfadores y algunos ya los superó.
- 3.- Inicio imitando, y ahora hasta innova y tiene creatividad.
- 4.- Es líder y ejemplo mundial de “calidad total”
- 5.- Su pueblo es ahora rico, sin carencias materiales, y viaja por todo el mundo.

**LAS VOCES DE LA CALIDAD TOTAL<sup>1</sup>**

SISTEMA EN LA ORGANIZACIÓN	DE SI MISMO	DE LO OTRO	DE LOS OTROS	DEL OTRO
1. EL ENTORNO		-ECOLOGÍA -NATURALEZA -FLORA -FAUNA	-CLIENTE -COMPETENCIA -PROVEEDORES -LA RAMA -LA SOCIEDAD -EL GOBIERNO -SINDICATOS -UNIVERSIDADES -OTROS PAÍSES	
2. FILOSOFÍA Y ACCIÓN DIRECTIVA	-VISIÓN -SUEÑOS -MISIÓN -DESTINO -CREENCIAS -EL CUERPO		-ACCIONISTAS -LIDERAZGO -CULTURA -ORGANIZACIONAL	VALORES DEL ESPÍRITU
3. ADMINISTRACIÓN	ANÁLISIS			
3.1 INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO	-CULTURA -ESTADÍSTICA -PLANEACIÓN LP.			
3.2 ESTRUCTURAS POLÍTICAS	-LEYES -REGLAMENTOS -ORGANIZACIÓN -SISTEMAS			
3.4 LAS TAREAS	-PROCESOS -FLUJOS -VALOR -AGREGADO			

<sup>1</sup> José Luis Basurto, Excellentia, N° 38, V. 4, pp. 26-30

3.5 RESULTADOS Y CONTROL	-PRODUCTOS Y SERVICIOS			
4 LA TECNOLOGIA	-MAQUINAS Y EQUIPO -INSTALACIONES -VALOR AGREGADO -TECNICO-CIENTIFICO			
COMPORTAMIENTO	-DIGNIDAD -AUTOESTIMA -VALORES -CALIDAD DE VIDA		-COLABORADORES -OBREROS -CAMPEÑINOS -PROFESIONISTAS -EMPLEADOS -LIDERES	SENTIDO DE LA VIDA

**REFLEXIONES RESPECTO AL ESQUEMA ANTERIOR**

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

**ENTORNO- LO OTRO: Ecología, naturaleza.**

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

**FILOSOFIA-ACCION DIRECTIVA-SI MISMO: El cuerpo.**

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

**COMPORTAMIENTO-SI MISMO: Dignidad personal.**

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

**EL ENTORNO-LOS OTROS: La familia.**

Calidad total a costa de la familia?, no es posible sacrificar a la familia sistemáticamente para estar al servicio de la empresa. El resultado, divorcios, no

ver crecer a los hijos, ser un extraño en casa, con todos los efectos de educación a los hijos y su impacto posterior en la sociedad.

### **COMPORTAMIENTO-LOS OTROS: Los colaboradores.**

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

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

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

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

Los mexicanos tenemos ahora la gran oportunidad de aportar al mundo un concepto de productividad equilibrado e integral, ya que mucho de lo que se adolece en la sociedad moderna lo tenemos en México como un recurso latente a través de los valores y fortalezas culturales los cuales debemos redescubrir y revalorar para el nuevo reto que tenemos por delante.

## **7.2 EL FUTURO DEL T.L.C.**

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

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

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

Partidarios del TLC deben prestar atención a estas advertencias, así como el precedente del Tratado de Libre Comercio Canadiense-Estadounidense (TLCCE) de 1988.

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

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

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

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

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

La mentalidad de una nueva América del Norte debe ser desarrollada, deberá basarse más en conciencia de las economías y culturas de las tres naciones.

Estos puentes y esta mentalidad suministrarán acceso amplio a las oportunidades del TLC.

### **7.3 LA VIABILIDAD DEL MODELO DE DESARROLLO ECONOMICO DE MÉXICO.**

**225505**

#### **ASPECTOS RELEVANTES.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La economía mexicana se encuentra en una etapa en la cual los sectores más avanzados en su modernización comienzan a generar un mayor crecimiento y

empleos, si bien todavía no en la magnitud necesaria para compensar totalmente los que se pierden en aquellos donde los esfuerzos de cambio no han concluido.

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

## LOS SERVICIOS FINANCIEROS EN MÉXICO

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

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

Sus precios son comparativos y, con sucursales bancarias y cajeros automáticos, ofrecen a menudo ventajas análogas de ubicación. Incluso pueden parecer iguales; en lo que difieren es en el servicio. Instituciones competidoras pueden ofrecer los mismos servicios, pero no ofrecen la misma calidad de servicio. Nadie sabe esto mejor que el cliente.

La calidad de servicio es el gran diferenciador, la calidad de servicio atrae y mantiene la atención del cliente. El mensaje para las instituciones financieras es claro: la calidad de servicio es un tema central. Una buena calidad gana clientes, una calidad pobre los pierde.

Mientras más y más instituciones financieras se esfuerzan por desarrollar una cultura interna de ventas, sus ejecutivos verán que ventas y servicios son inseparables.

Mientras más y más instituciones acentúan una banca de relaciones como un medio de hacer más negocios con los clientes existentes por un período más largo de tiempo, sus ejecutivos verán que la perfección de servicio es el camino más seguro para que vuelvan los clientes.

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

### LA CALIDAD DE SERVICIO

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

Aunque los ejecutivos del servicio financiero admiten la necesidad de una gran calidad de servicio, a menudo consideran que los obstáculos para conseguirlo son

insuperables, demasiados empleados que tratar, demasiadas transacciones cada día, demasiadas posibilidades de que algo vaya mal.

Sin embargo sabemos que una organización financiera sin calidad de servicio no puede competir en este mercado que se expande cada vez más con el exterior TLC.

### 8.2 COSTOS DE UN MAL SERVICIO BANCARIO

***Pérdida de participación en el mercado:*** Las instituciones financieras tienen sólo tres métodos para aumentar la participación en el mercado; atraer nuevos clientes, hacer nuevos negocios con los clientes ya existentes y reducir la pérdida de clientes. Por lo tanto un servicio pobre imposibilita la eficacia de servicio en las tres áreas.

***Alto abandono de personal:*** Las políticas operativas frustrantes para el cliente, filas excesivamente largas en el área de cajas como resultado del recorte de costes, y condiciones semejantes pueden ser tan molestas para los buenos empleados como para los clientes y causar el abandono de los empleados. Este puede ser un problema bastante difícil para las instituciones financieras, donde el abandono entre ejecutivos de servicio de primera línea es ya bastante alto a causa de los bajos salarios y la limitación de oportunidades de ascenso.

La mayoría de los empleados preferirían ser parte de una cultura de logros, que les desafíase a entregar todo su potencial y que se les reconozca cuando lo realicen.

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

Muchos ejecutivos de instituciones financieras pasan la mayor parte de su tiempo resolviendo problemas de servicio. Si un número significativamente mayor de transacciones, se realizará correctamente la primera vez en instituciones tendientes a errores, los ejecutivos tendrían la opción de reducir sustancialmente al personal o dedicar más tiempo del personal a ventas o servicios extras.

Además, las instituciones tienen que vérselas con clientes insatisfechos, clientes que si no son tratados correctamente pueden pasar a ser ex clientes. De ese modo, los errores de servicio resultan caros no sólo por el coste de su corrección, sino también por su tendencia a provocar el descontento del cliente.

Nos damos cuenta que los costes producidos a largo plazo para enmendar los resultados de una mala calidad superan por mucho los costes de inversión para la adquisición y preparación del personal, la obtención y mantenimiento de los medios necesarios para proporcionar un servicio de gran calidad.

### 8.3 CALIDAD DE SERVICIOS Y MERCADO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **8.4 APERTURA COMERCIAL Y COMPETENCIA GLOBAL**

La competitividad es la capacidad de una empresa, sector, país o región para acceder con ventajas al mercado. Del precio, calidad, diseño y oportunidad de los productos, dependerán su sobrevivencia y desarrollo. El T.L.C. no es sólo comercio, implica el cambio de la estructura empresarial. De acuerdo con el The World Competitiveness Report, en 1993 México se ubica en el octavo lugar del grupo de 15 naciones de industrialización reciente. El grado de internacionalización de la economía y las políticas públicas son los factores más

favorables de la competitividad mexicana. En cambio, ciencia, tecnología y recursos humanos, son muy desfavorables. Es preocupante nuestra debilidad en el conocimiento, reflejada en la escasa tecnología y la baja escolaridad y capacitación del recurso humano.

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

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

Del precio, la calidad, el diseño y la oportunidad que tengan nuestros productos, dependerán en gran medida la sobrevivencia y desarrollo de las empresas. De ahí la trascendencia de un tema como el que ahora nos ocupa. El T.L.C. no es sólo comercio, es realmente una señal más de un cambio que ya empezó. Implica un cambio en nuestra manera de ver las cosas, de hacerlas, de vivir toda una modificación de la cultura empresarial.

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

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

### **8.5 LOS FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD**

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

1. La solidez de la economía
2. El grado de internacionalización de la economía
3. Las políticas gubernamentales

4. Los mercados financieros
5. La infraestructura
6. La capacidad gerencial
7. La incorporación del avance científico tecnológico
8. Los recursos humanos

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

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

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

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

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

### PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO

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

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

La competitividad es la capacidad de una empresa, sector, país o región para acceder con ventajas al mercado. Es resultado de la satisfacción de un amplio espectro de condiciones de acceso, tales como:

- El precio, la calidad y la oportunidad de la oferta.
- El mercado.
- Diversos costos directos e indirectos, monetarios y no monetarios.
- A diferencia de la productividad, la competitividad es un fenómeno integral de naturaleza macroeconómica y macrosocial.

### TRANSFORMACIONES CULTURALES EN LA COMPETITIVIDAD

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

**Los valores:** La competencia y la calidad deben de sustituir a la homogeneidad y el "ai se va", típicos del México que estamos dejando atrás.

**Las Costumbres:** Verbigracia, las relativas a los tiempos y formas de trabajo y descanso.

**Los Conocimientos:** La alfabetización tiene que complementarse con el conocimiento científico y técnico desde la matemática hasta la electrónica.

**Las Actitudes:** La disciplina debe acompañarse de la iniciativa.

**Las Expresiones Estéticas:** Las técnicas cambian las posibilidades de transformación de los materiales.

**Las Formas de Organización Humana:** El capataz tiene que ceder su lugar a la organización participativa para el logro de metas.

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

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

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

### EL MERCADO Y LA CULTURA EMPRESARIAL

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

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

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

La empresa tiene que:

**225505**

- Acrecentar los conocimientos de sus colaboradores, desde el Director General hasta el último de sus supervisores, sobre los procesos productivos u organizativos.
- Generar la actitud de iniciativa en sus colaboradores para el mejor aprovechamiento de las tecnologías cada vez más sofisticadas y caras.
- Lograr la más intensa participación posible de quienes actúan en medio de un proceso complejo, pero a la vez con márgenes amplios de libertad dentro de la empresa.
- Obtener la colaboración efectiva en la interdependencia de quienes realizan labores en cadenas en distintos niveles de aptitud y habilidad.

La calidad, productividad y competitividad no se logran sólo trabajando más horas, se tiene que trabajar mejor, es más una actitud mental; hacer las cosas creativa y sistemáticamente, económicamente y con gran atención en los detalles, de tal manera que el resultado siempre sea el mejor, en este competido y competitivo mundo, es absolutamente importante tener esta actitud de buscar siempre superarse.

Las principales razones por la cuales los empresarios deben de invertir en recursos humanos son: la nueva tecnología, la apertura de la economía mexicana, la competencia por los mercados internos y externos, la complejidad creciente de los procesos, las nuevas exigencias de los clientes. Todas estas realidades exigen el incremento de la productividad para la competitividad.

Es claro que no hay incremento de la productividad sin personal preparado para ello, sin una colaboración dentro de la empresa donde la iniciativa, la inventiva, la participación y la colaboración la haga posible, sin un incremento sostenido de los conocimientos de los colaboradores para su participación en la empresa.

### **LA INVERSIÓN EN LA GENTE COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD**

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

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

intrínseca, la sociedad en su conjunto se energiza y evoluciona con gran sinergia y velocidad.

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

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

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

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

### 8.6 EL T.L.C. Y LA APERTURA BANCARIA

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

Atraídos por el TLC, más de veinte bancos estadounidenses, europeos y japoneses intentan abrir sucursales en México, por lo que la S.H.C.P. prevé publicar los nombres de los aspirantes extranjeros:

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

**CANADA:** Royal Bank of Canada, Banco de Montreal.

**ESPAÑOL:** Banco de Santander.

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

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

### **CALIDAD**

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

#### ***Condiciones para lograr la calidad:***

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

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

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

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

### **LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA COMPETITIVIDAD**

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

Para que el personal se involucre e identifique con los objetivos de la empresa, es necesario proporcionarle entrenamiento y actualización en un ambiente laboral favorable.

Además el factor económico, las prestaciones, una adecuada estructura de escalafón, la comunicación de los directivos con los subalternos, la capacitación y

el desarrollo, la participación del personal en la toma de decisiones, son aspectos fundamentales para lograr la motivación del personal. Es necesario considerar a los trabajadores como un factor clave, hacerlos sentir parte de la empresa, y borrar la imagen de que los directivos son los elementos más importantes de la organización.

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

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

### 9.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

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

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

## 9.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

Razón por la cual en algunas instituciones están aplicando programas de calidad total, mejor atención al cliente y una mayor capacitación al personal, para que así, al prestar un servicio de calidad, la banca retenga a sus clientes, que es en sí, la estrategia que las instituciones toman como prioritaria, y así poder evitar la fuga de inversionistas, lo que representaría un duro golpe a la economía de México.

Ya que al disminuir los clientes, en los bancos tendrían que reducir a su personal, aumentando el desempleo, que ya es alarmante en nuestro país, y por consiguiente la inseguridad.

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

### **9.3 HIPÓTESIS**

Debe ser la Calidad un factor determinante en la captación de clientes de los servicios bancarios, que ofrecen las Instituciones de crédito.

Para comprobar lo anterior, abordaremos el caso específico de Banca Serfín

**9.4 ENTORNO DE LA EMPRESA**

La investigación se realizó en la sucursal N° 067 “Agrícola Oriental” de Banca Serfín, que se encuentra ubicada en la Calzada General Ignacio Zaragoza N° 951, colonia Agrícola Oriental.

Esta sucursal fue inaugurada el 21 de noviembre de 1981, cuenta con 25 empleados, que laboran en la sucursal con un horario de 9:00 a 17:00 horas.

Esta oficina es la única de banca Serfín que se encuentra en esta área de la ciudad, por lo tanto, es una sucursal cuyos servicios tienen mucha demanda, maneja cuentas de empresas grandes tales como Elektra y varias abarroteras mayoristas, entre otros clientes, además maneja cuentas de personas físicas que viven en la zona con una alta densidad de población.

## 9.5 CONCLUSIONES

### **POR QUÉ CALIDAD TOTAL EN SERFIN**

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

Para banca Serfin, el costo de la no calidad en 1992, representó aproximadamente USD 350 a 400 millones.

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

Para el grupo financiero Serfin ello representaría aproximadamente USD 2.5 millones, lo cual significaría para el grupo financiero Serfin una reducción del "costo de la no calidad" de aproximadamente USD 150 a 200 millones.

### **FACTORES QUE GENERAN COSTOS EN EL GRUPO**

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

### **APLICACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN EL GRUPO FINANCIERO SERFIN**

#### ***ETAPA I CONCIENTIZACION***

-Sensibilizar a los mandos directivos y gerenciales sobre la importancia de implementar la calidad total en Serfin.

-Desarrollar concursos de nuevas ideas.

-Realizar encuestas sobre la calidad del servicio entre los clientes externos y el personal que los atiende.

**ETAPA II EL INICIO**

- Sesión estratégica de orientación sobre la calidad
- Consolidar a nivel grupo el comité guía de la calidad
- Realizar un diagnostico sobre áreas de oportunidad a fin de seleccionar un área funcional para comenzar

Dentro de esta área:

- Impartir el primer seminario a sus directivos
- Estructurar la red de calidad
- Dar a conocer el compromiso con la calidad
- Planear y aplicar el proceso de mejora

**ETAPA III MEJORA CONTINUA**

- Extender el proceso a otras áreas
- Mejorar continuamente los procedimientos de trabajo a través de:
  - El uso adecuado de las técnicas de calidad total
- La retroalimentación continua con los clientes (externos/internos).

En las áreas en donde ya se inicio el proceso:

- Implementar un centro de sugerencias para empleados
- Formalizar la central telefónica "lada 800" para clientes externos.

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

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

Para ello requerimos de la Dirección General:

**225505**

Su autorización para formalizar la implantación y de alta dirección, su participación y apoyo sostenidos.

Se deben realizar programas integrales y no solamente ciertas áreas funcionales.

El personal del banco debe tener más "seguridad" del empleo ya que la gente está perdiendo "el amor a la camiseta" por la incertidumbre que actualmente existe.

## 9.6 SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Uno de los retos más importantes con que las empresas tendrán que enfrentarse es el satisfacer completamente a clientes cada vez más informados y exigentes.

Aún cuando su nivel actual de servicio podría ser excelente, este nivel deberá mejorarse continuamente si desean seguir, por lo menos manteniendo sus clientes actuales.

El tipo de competencia internacional traerá como consecuencia, mercados que no estarán dispuestos a perdonar deficiencias, malos tratos, altos precios; es decir mercados cada vez más competitivos.

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

Pero como sabemos la realidad es otra, la mayoría de empresas dedican la mayor parte de su tiempo en el diseño e implantación de estrategias a la obtención de nuevos clientes. Se gastan millones de pesos en atraer nuevos clientes, con publicidad, propagandas, rifas, premios etc. y, cuando llega el cliente no se le atiende.

Sin embargo, antes de empezar con estrategias diseñadas para la obtención de mayor participación de mercado, y por ende en la mayoría de los casos, un incremento en la rentabilidad de las empresas vía disminución en sus gastos de operación.

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

### FACTORES QUE AFECTAN LA LEALTAD DE LOS CLIENTES

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

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

### **ESTRATEGIAS DE RETENCION DE CLIENTES**

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

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

**RETROALIMENTACIÓN DE CLIENTES Y EX CLIENTES:** Una de las mejores inversiones consiste en obtener información de nuestros clientes actuales y que sin incurrir en costos podemos obtener una buena información para mejorar el servicio.

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

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

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

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

**ECONOMÍAS DE RETENCIÓN:** Es muy importante que la banca vea la necesidad de invertir en programas o estrategias diseñadas para incrementar la retención de los clientes actuales. Los beneficios a obtener generalmente exceden a los costos involucrados, ya que no se puede dar el lujo de seguir perdiendo clientes, aún

cuando la única razón sea que cuesta mucho más reemplazar un cliente que se va, que el retenerlo.

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

**RETENCIÓN DE EMPLEADOS:** Se ha encontrado una relación directa entre la retención de los empleados y la retención de los clientes.

La organización debe detectar sus buenos empleados para educarlos, entrenarlos y darles cada vez más responsabilidad; todo esto aunado con incentivos que los motive a seguir colaborando con la empresa. Los clientes notan cuando los empleados están a disgusto con la empresa, los cuales están dando un servicio pobre al cliente por no estar contentos con la organización.

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

**LIBERTAD DE DECISIÓN A LOS EMPLEADOS:** Una de las estrategias es la de motivar a los empleados para que estos usen su iniciativa e imaginación. También Jan Carlzon menciona lo siguiente:

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

Desafortunadamente muchas organizaciones no educan a sus empleados, ya que consideran que éstos después se irán con la competencia y por lo tanto, sale muy costoso educarlos; pero lo que no se dan cuenta es que la ignorancia es más costosa, y si los empleados se van con la competencia, entonces puede ser que la competencia sea más eficiente en detectar el verdadero valor de los empleados y solamente les esté pagando lo que valen, esto es, el dar más educación a los empleados generalmente trae consigo mayor responsabilidad y la responsabilidad trae asociado mayor riesgo. Es necesario que los empleados también se vean premiados por el riesgo adicional que toman, de otra manera serán los competidores quienes premien a nuestros buenos empleados.

### **POR QUÉ LA NECESIDAD DEL CAMBIO**

- Competitividad en calidad y costos nacionales e internacionales
- Situación financiera, tecnología y actitud en México
- Competencia mundial cada vez más severa
- Lo que cuesta dinero son las cosas sin calidad
- Ejecutivos con liderazgo para crear un México mejor
- El cambio cultural de actitud exige persistencia

Actitud de no aceptar fallas... mentalidad de cero defectos

Eliminar el “ahí se va”

No buscar culpables... sino las causas de los problemas

Congruencia entre lo que digo y lo que hago

### **HÁBITOS PRODUCTIVOS**

- Tener una actitud positiva
- Tener confianza en uno mismo
- Tener energía
- Actitud de “hacerlo hoy”
- Ser diligente
- Ser decidido
- Tener ánimo
- Ser autodisciplinado
- Ser entusiasta
- Actitud de “dime como si” v.s. “por qué no”
- Usar el sentido común

- Ser agresivo (no confundir con agresión)
- Tener capacidad de concentración
- Estar físicamente relajado
- Puntualidad
- Hablar con autoridad y convencimiento
- Ser persistente
- Creatividad y productividad
- Tener empatía
- Tener paciencia

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

Al concluir la presente investigación y obtener los datos de la misma, concluimos:

Que de 246 entrevistados, 39% visitan el banco diariamente, por lo tanto es necesario atender a las sugerencias y recomendaciones de ese segmento, por otro lado, también se debe analizar a los otros segmentos de la muestra, ya que no por que no vayan diario se les debe dar un mal servicio. (anexo 1)

Los servicios que mayor demanda presentaron, según las encuestas realizadas, son las cuentas de cheques con un 65%, seguidas en importancia por las inversiones y después la tarjeta de crédito, por lo que se debe hacer hincapié en los servicios en donde se tenga mayor demanda (cheques), evitando los errores e innovando nuestros servicios para estar a la vanguardia en estos servicios y los clientes nos prefieran por encima de la competencia. (anexo 2)

Según los resultados obtenidos, el 46% indicó que no ha tenido ningún tipo de problema con los servicios que ha utilizado del banco, otro 20% indicó que han tenido problemas en las cuentas de cheques y un 17% señaló que sus problemas se han presentado en tarjetas de crédito, por lo que debemos capacitar más al personal que maneja estos servicios para evitar mayor número de quejas de los usuarios. (anexo 3)

Un 58% de los usuarios que habían tenido algún problema, indicaron que les fue resuelto satisfactoriamente, otro 37% indicó que este servicio no es eficaz ya que es muy lento en solucionar los posibles errores, y ellos, pierden dinero, ya que les siguen cargando intereses que no les corresponden. (anexo 4)

Un 57% de los entrevistados indicó que las cajas son las áreas críticas para obtener del banco un servicio eficiente, seguido del departamento de cheques con un 23%, por lo que se deben tomar medidas para agilizar y mejorar estos servicios. (anexo 5)

Un 84% estuvo de acuerdo en que el banco debería ampliar su horario, ya que indican que es muy poco el tiempo para realizar sus operaciones y necesita el banco tomar en cuenta las ocupaciones de los usuarios para poder dar atención a un número mayor de éstos. (anexo 6)

Un porcentaje del 57% señaló que no desea ningún servicio adicional por parte del banco, ya que según ellos están de acuerdo con lo que les ha ofrecido el banco hasta ahora, un 28% señaló que lo que el banco debe hacer es incrementar el

número de cajas, ya que con las que cuenta actualmente son insuficientes para poder prestar un servicio adecuado. (anexo 7)

Un 85% señaló que sí recomendaría al banco como una institución sólida, seria y de buena calidad, mientras que un 13% no lo recomendaría porque a ellos no les han satisfecho los servicios obtenidos. (anexo 8)

Un 68% señaló que le gustaría que el banco implementara un servicio personalizado con edecanes que les ayudaran a solucionar dudas y que los asesoraran en sus operaciones. (anexo 9)

Un 55% señaló que la institución tiene una buena imagen en el mercado y que sobresale de la competencia, otro sector (21%), señaló que el banco tiene una imagen excelente, contra un 2% que señaló al banco como pésimo. (anexo 10)

Un 69% señaló que la publicidad que ha implementado el Grupo Financiero Serfín, ha sido de acuerdo a lo que ellos han obtenido en el banco, es decir, que sí cumple lo que ofrece; otro sector (29%) señaló que es engañosa y falsa. (anexo 11)

Un alto porcentaje de los entrevistados, (70%), señaló que tiene plena confianza en la institución, a pesar de todos los escándalos financieros habidos en nuestro país, otro porcentaje (25%) señaló que el grado de confianza que le tienen a la institución es medio, es decir, están a la expectativa ante cualquier cambio repentino y un 6% señaló que tienen un grado de confianza bajo. (anexo 12)

Un 55% señaló que el tiempo que ocupan en realizar sus operaciones es excesivamente largo, mientras que un 43% señaló que el tiempo que tardan en sus servicios es razonable, lo que debemos implementar es un programa de productividad para los empleados, señalándoles la importancia que tiene este aspecto, y concientizarlos sobre el mismo, otorgándoles un pequeño aumento de sueldo sobre la productividad que tenga. (anexo 13)

Un 81% de la muestra señaló que no cambiarían a su banco, que le tendrían fidelidad a la institución, mientras que un 16% señaló que quizá lo haga para conocer los servicios que otras instituciones pueden ofrecer. (anexo 14)

Un 76% de la muestra señaló que en general el banco presta un servicio eficiente y de buena calidad, mientras que un 21% señaló que no es muy eficiente dicho servicio. (anexo 15)

## Capítulo IX

Según la muestra estudiada, un 36% de la población obtiene un grado máximo de satisfacción por los servicios obtenidos contra un 8% que dijo que su nivel de satisfacción era mínimo. (anexo 16)

Un 38% de los entrevistados, sugirió que para prestar un servicio de calidad, el banco debería ampliar su horario, un 28% señaló que debe de haber más sucursales , mientras que un 25% se inclinó por incrementar el número de cajas; 7% señalo que no sugería ningún aspecto y por último un 2% señaló que debe de tener un personal más capacitado. (anexo 17)

## BIBLIOGRAFÍA

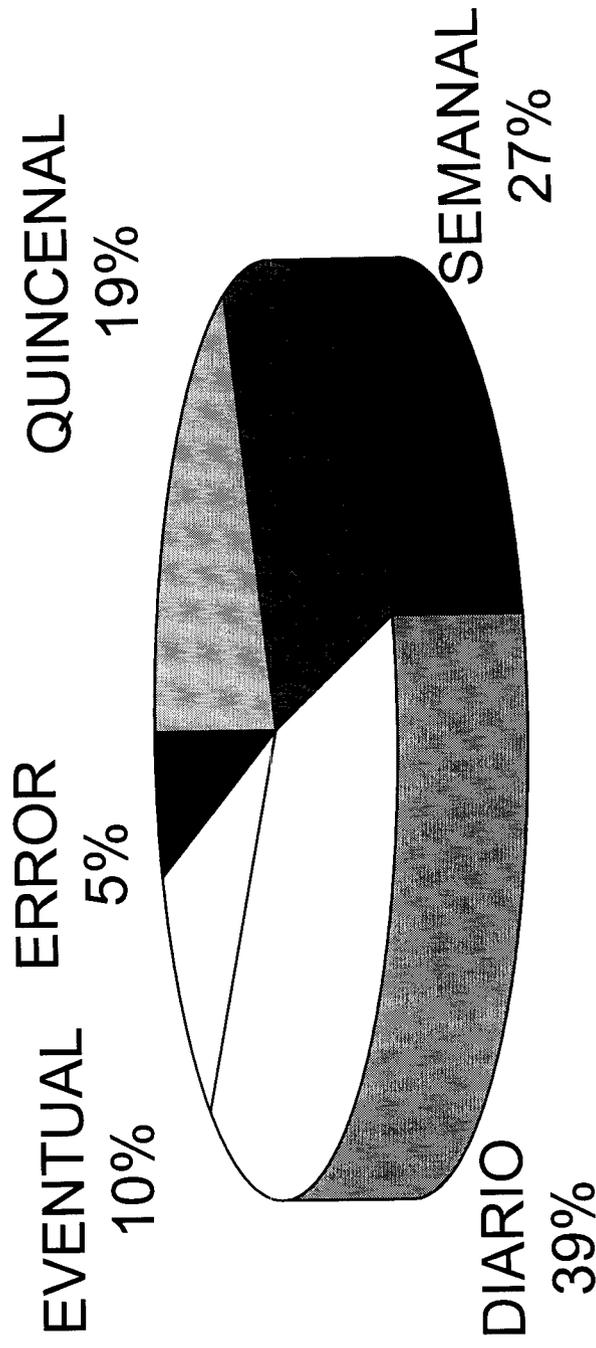
- **Revista excellentia**  
Colegio de graduados en alta dirección  
Vol. 4, número 38, México, 1994
- **Revista ejecutivos de finanzas**  
Enero de 1993, México
- **Revista ejecutivos de finanzas**  
Marzo de 1994, México
- **Revista ejecutivos de finanzas**  
Mayo de 1994, México
- **Revista ejecutivos de finanzas**  
Agosto de 1994, México
- **Total quality managenent**  
Oakland, John S.  
New York, 1990  
Heinemann Professional Publishing
- **El costo de la mala calidad**  
H James Harrington  
Días de Santos, Madrid, 1990
- **Quality control and industrial status**  
Duncan Achesen Johaston  
New York, 1984
- **¿Qué es el control total de la calidad?**  
La modalidad japonesa  
Kaoru Ishikawa  
Ed. Norma, Colombia 1986
- **Calidad, productividad y competitividad**  
Deming  
El liderazgo  
Phillip b. Crosby
- **Calidad integral, empresarial e institucional**  
Ernesto Mercado Ramírez
- **Calidad de servicio**  
Leonard L. Berry, David R. Benned, Carter W. Brown

225505

- **Revista expansión**  
Agosto 17 de 1994
- **Revista expansión**  
Noviembre 18 de 1992
- **Management today en español**  
Noviembre de 1992
- **Management today en español**  
Marzo de 1994
- **Management today en español**  
Junio de 1994

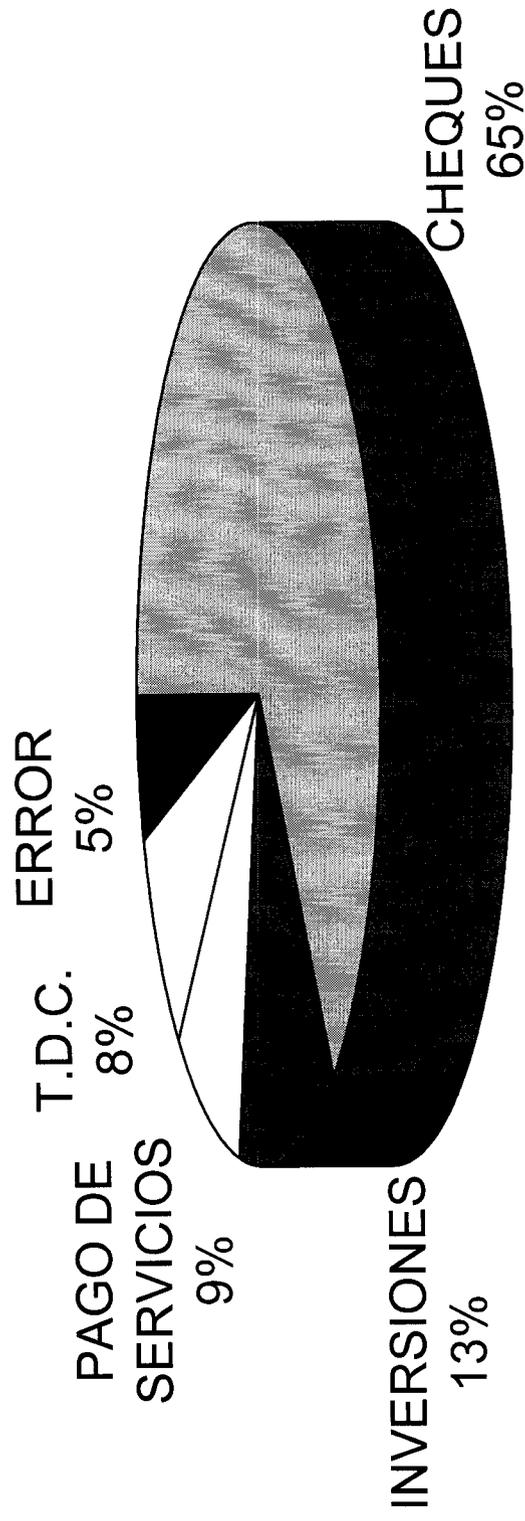
# CALIDAD IOIAL

CON QUÉ FRECUENCIA VISITA UD.  
AL BANCO?



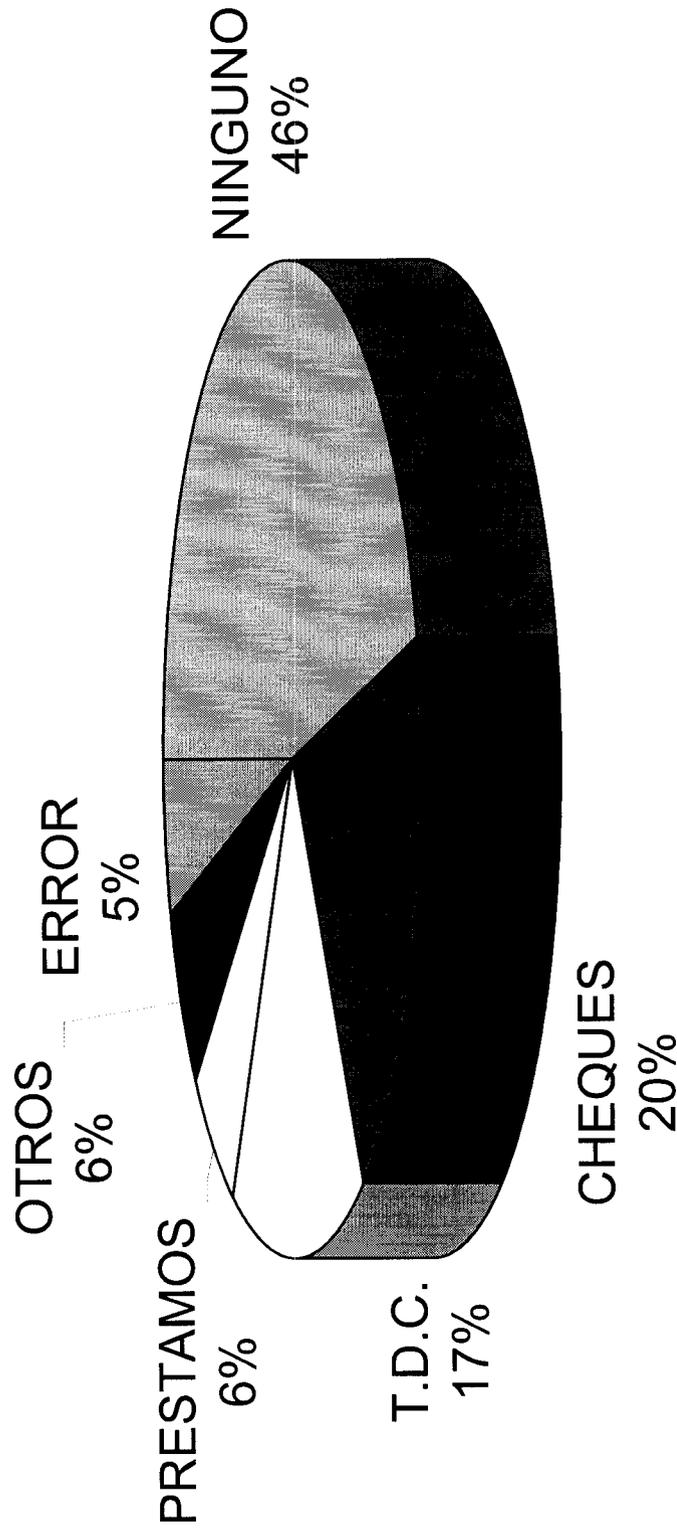
# CALIDAD IOIAL

## SERVICIOS DE MAYOR DEMANDA EN EL BANCO



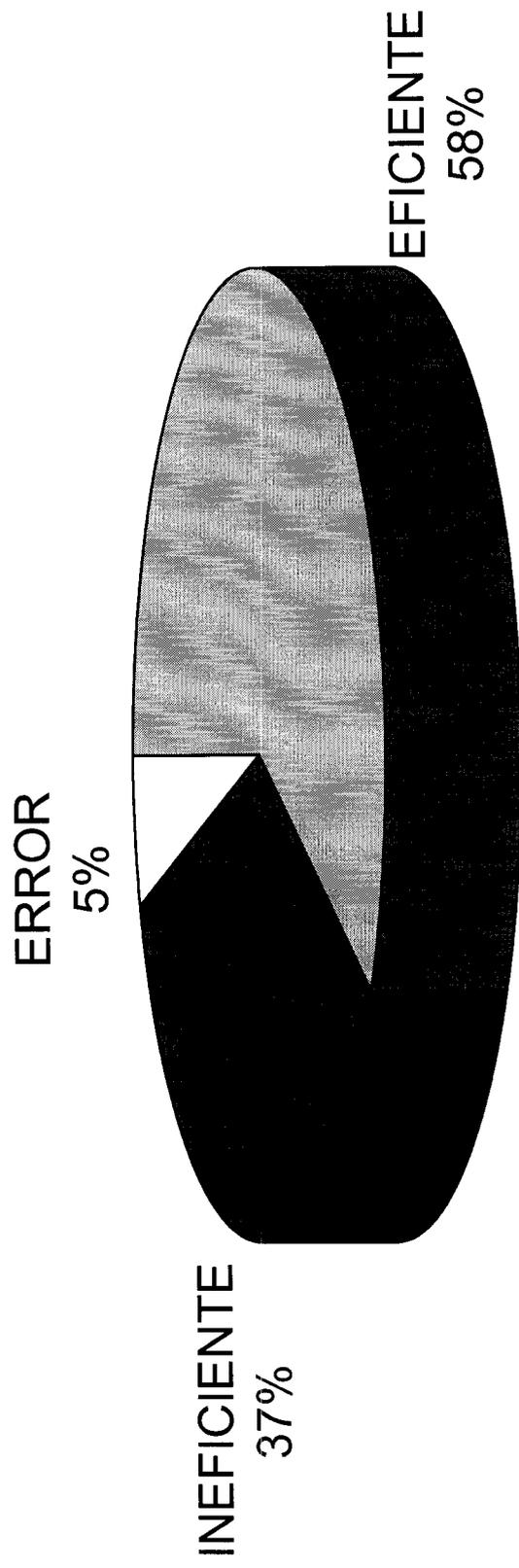
# CALIDAD IOIAL

## SERVICIOS QUE OFRECE EL BANCO EN LOS QUE HA TENIDO PROBLEMAS



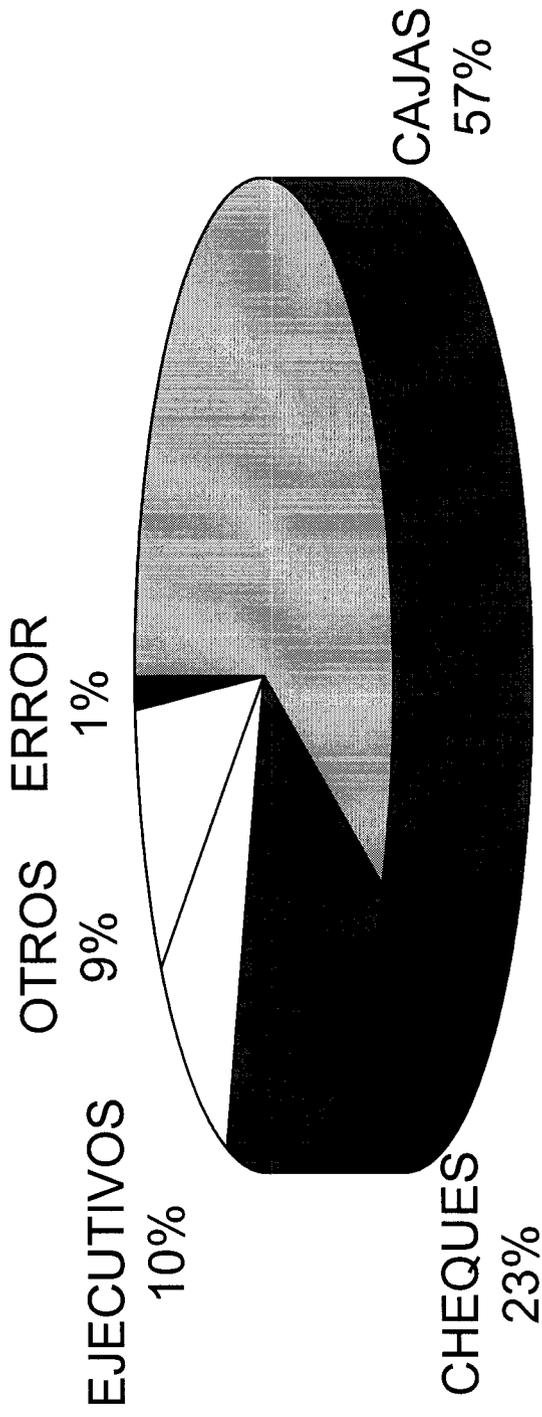
# CALIDAD IOIAL

## EFICIENCIA DEL SERVICIO EN ACLARACIONES BANCARIAS



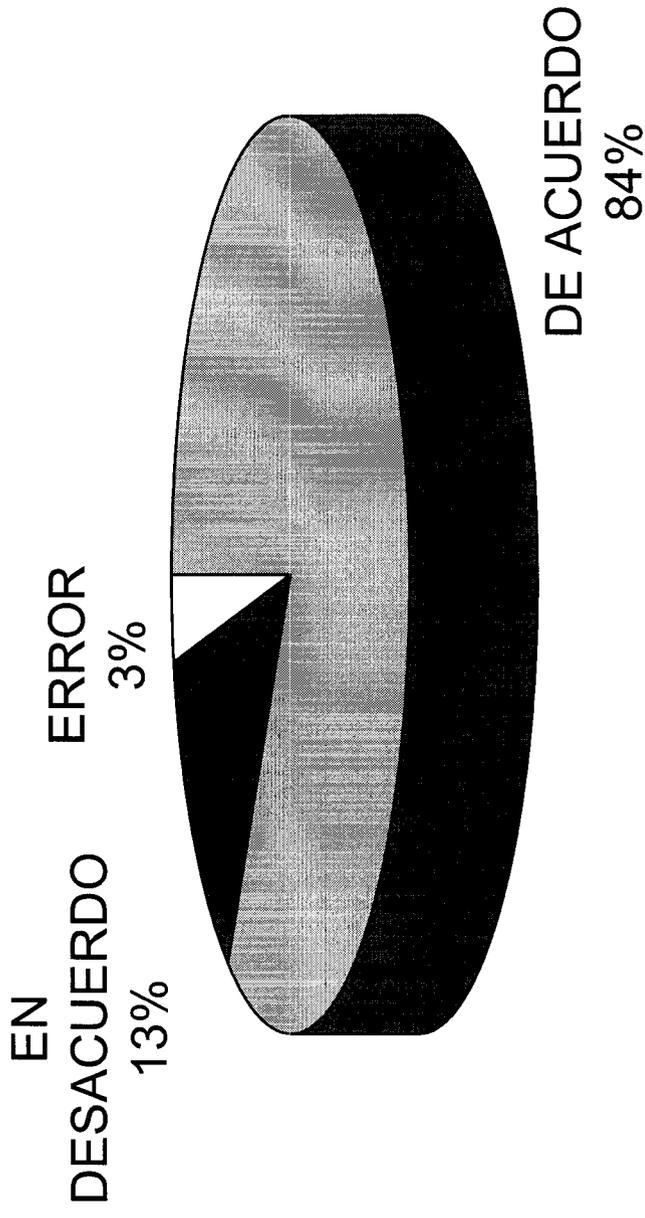
# CALIDAD IOIAL

## ÁREAS CRÍTICAS EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO BANCARIO



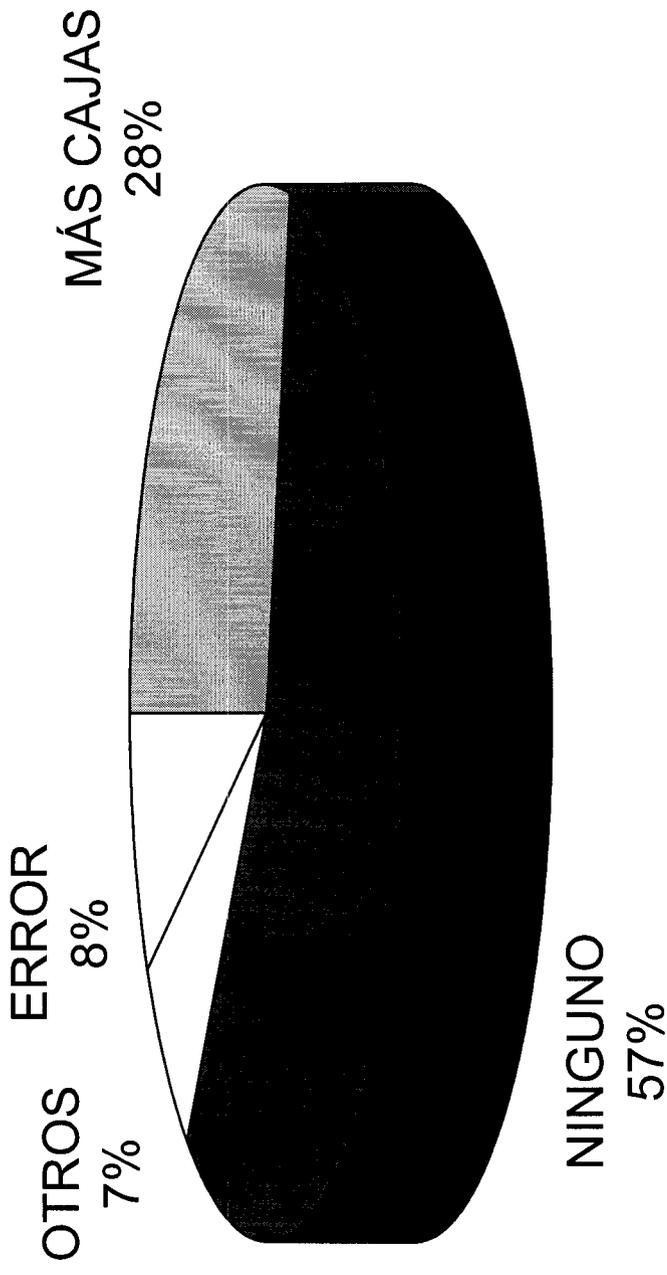
# CALIDAD TOTAL

## PREFERENCIA POR AMPLIAR EL HORARIO BANCARIO



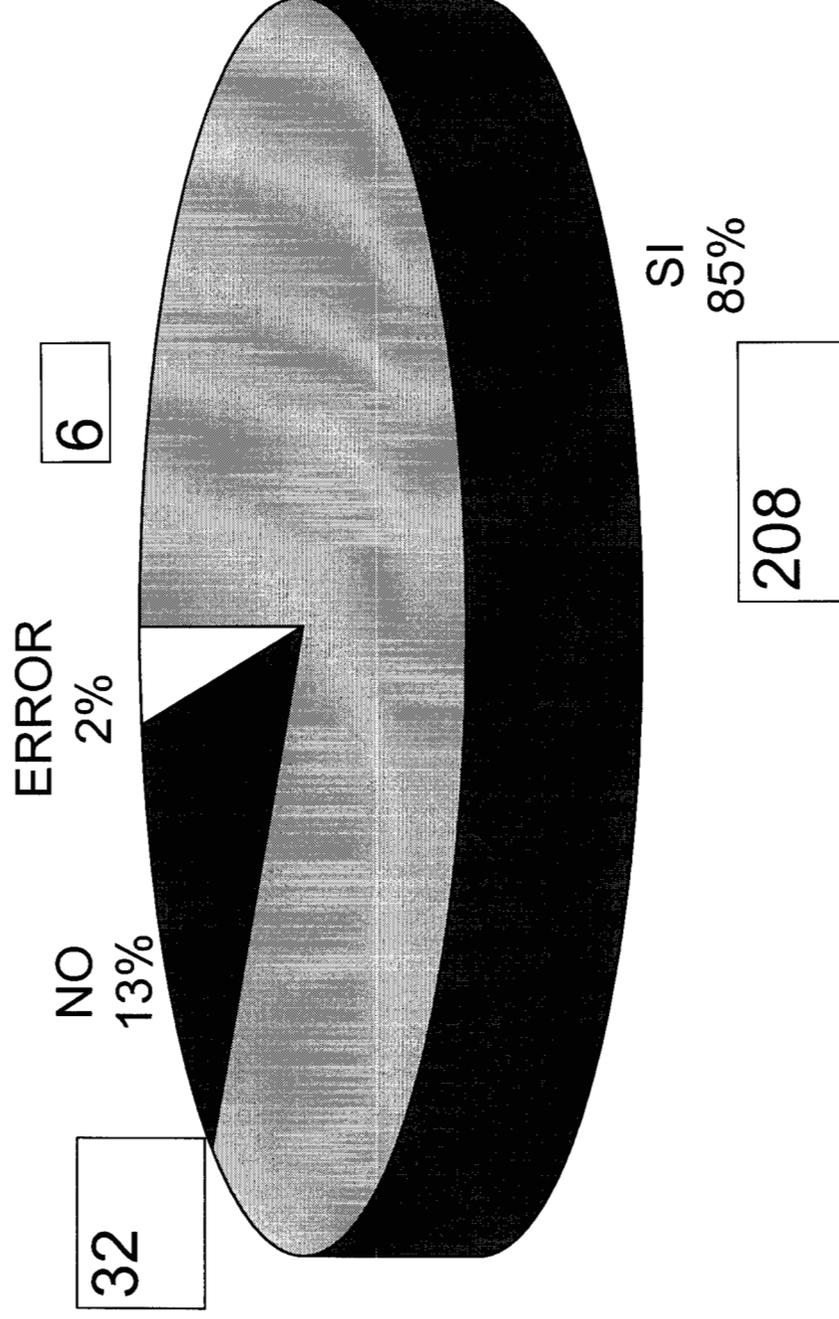
# CALIDAD IOIAL

QUÉ SERVICIOS ADICIONALES CREE  
UD. QUE DEBERÍA OFRECER EL  
BANCO



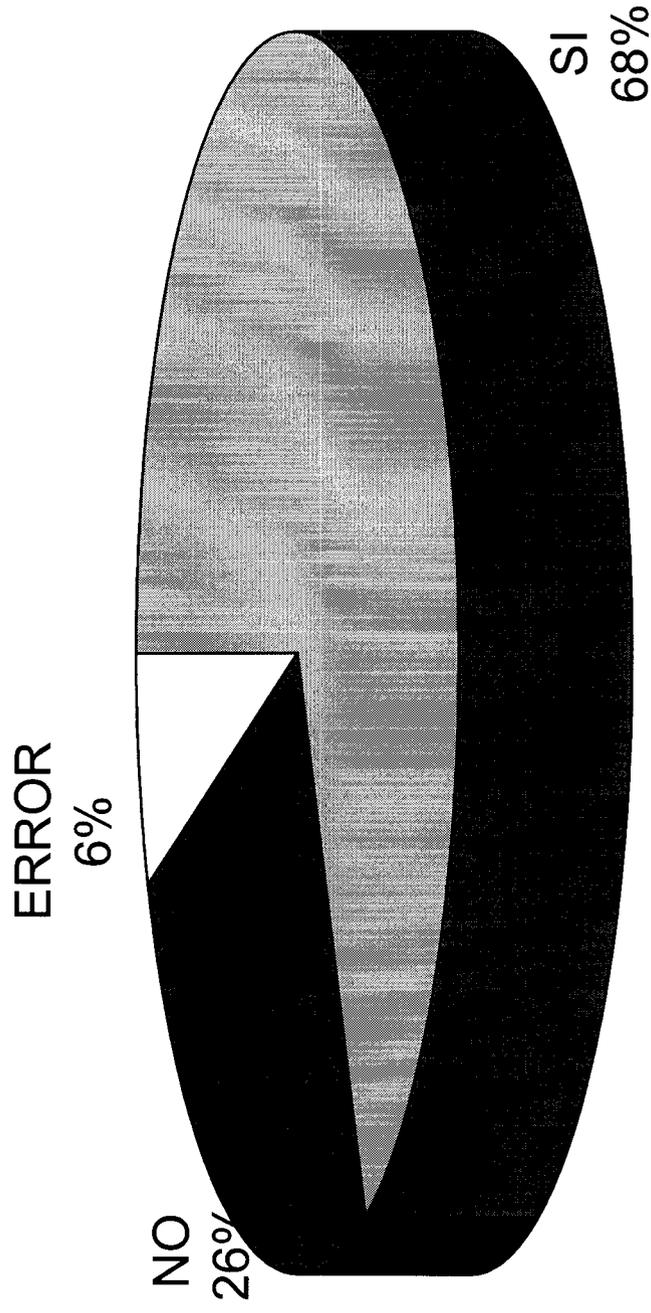
# CALIDAD IOIAL

## RECOMENDARÍA UD. A ESTE BANCO?



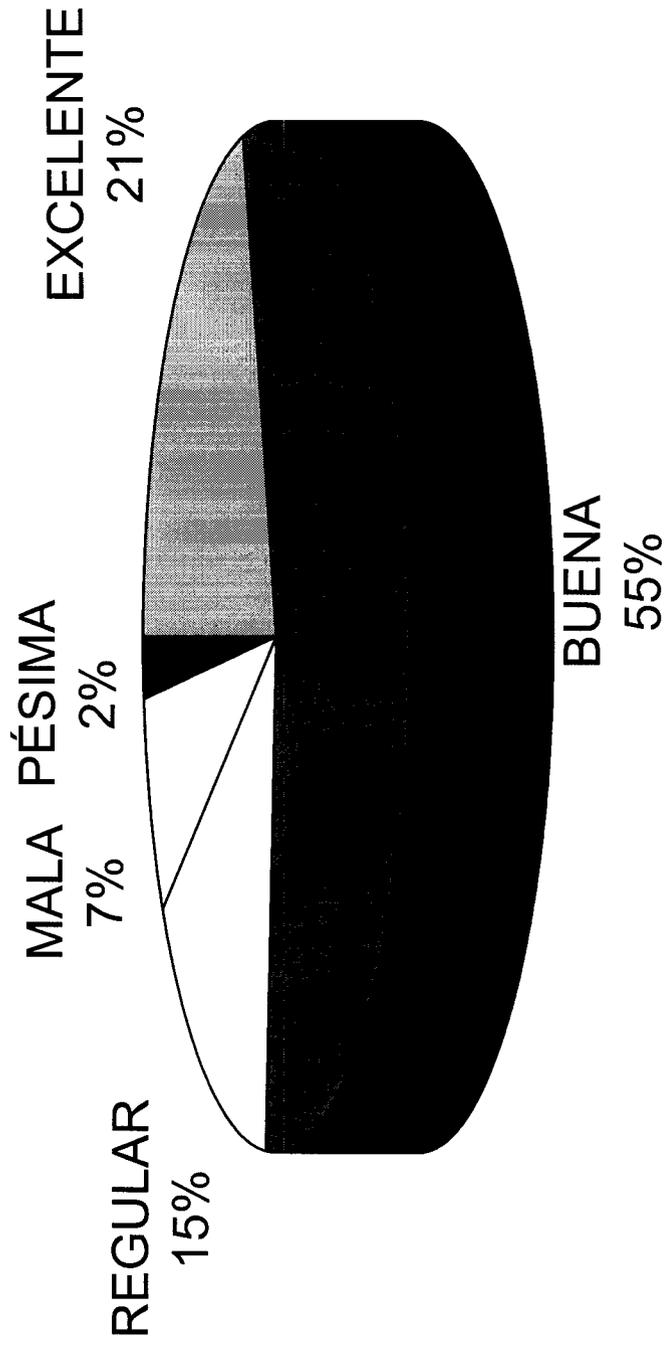
# VALIDAD IUIAL

LE GUSTARÍA QUE EL SERVICIO FUERA MÁS PERSONALIZADO?



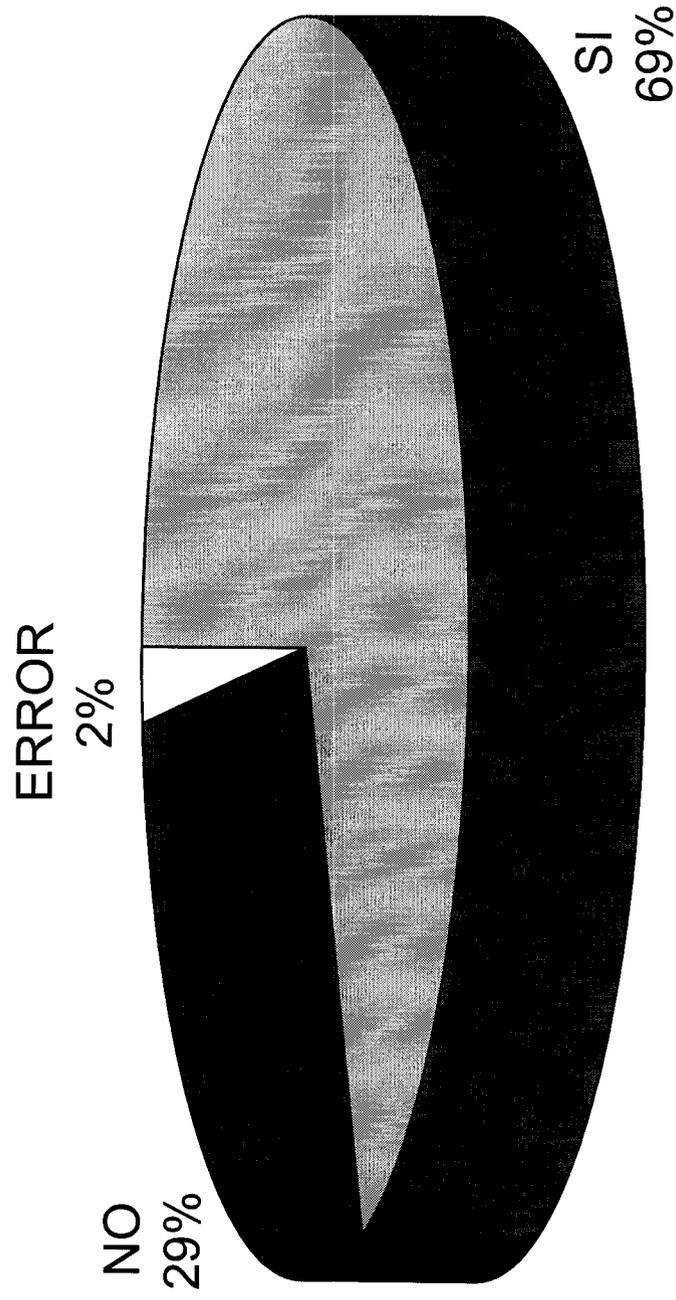
# CALIDAD TOTAL

## QUÉ IMAGEN LE PROYECTA EL SERVICIO BANCARIO?



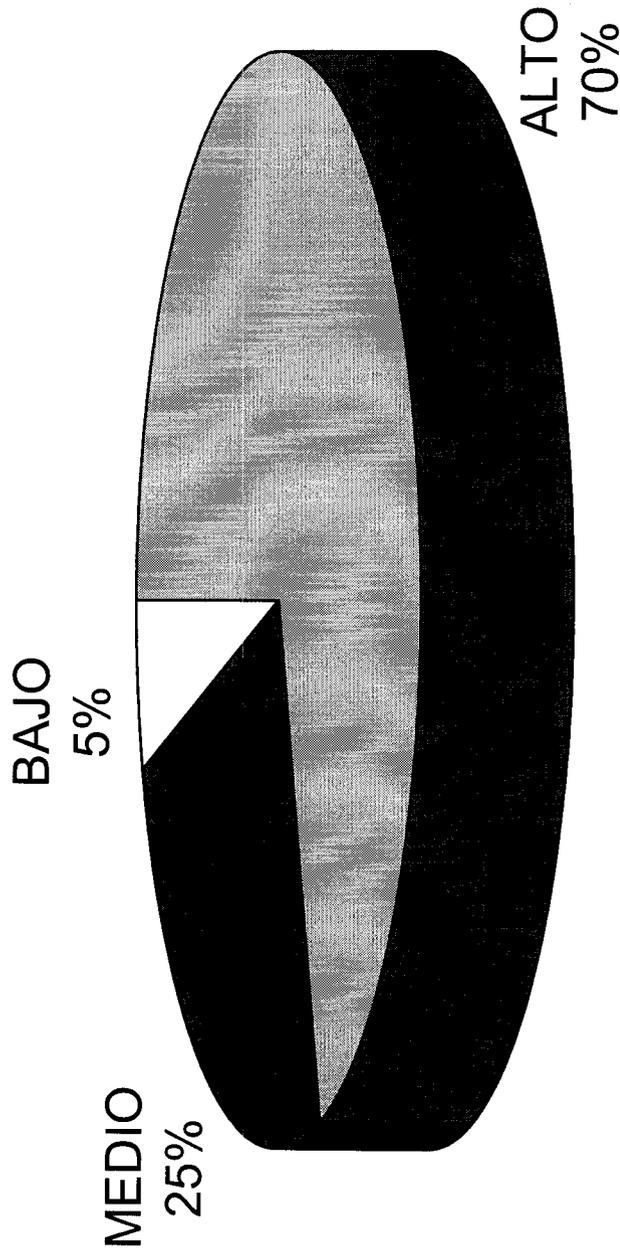
# CALIDAD TOTAL

CREÉ UD. QUE LA PUBLICIDAD, HA  
CUMPLIDO CON LO OFRECIDO?



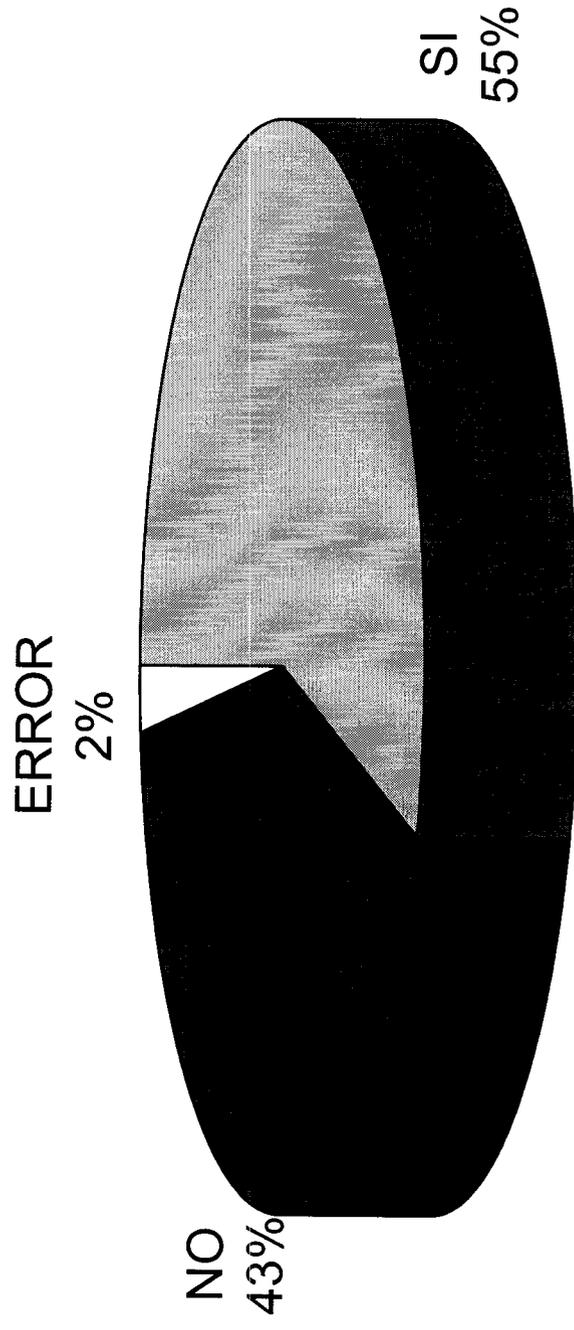
# CALIDAD TOTAL

QUÉ GRADO DE CONFIANZA  
CONSIDERA UD. QUE TIENE EL  
BANCO?



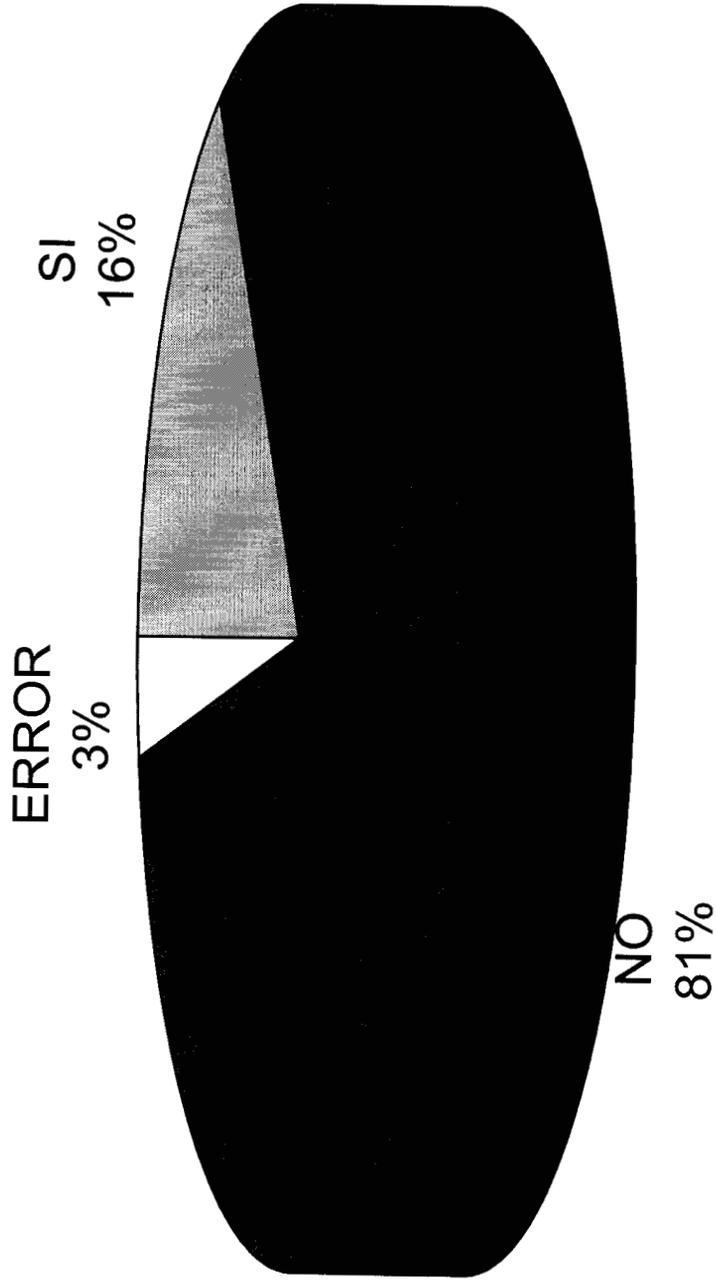
# CALIDAD TOTAL

**CONSIDERA UD. QUE EL BANCO  
TARDA MUCHO EN SUS  
OPERACIONES?**



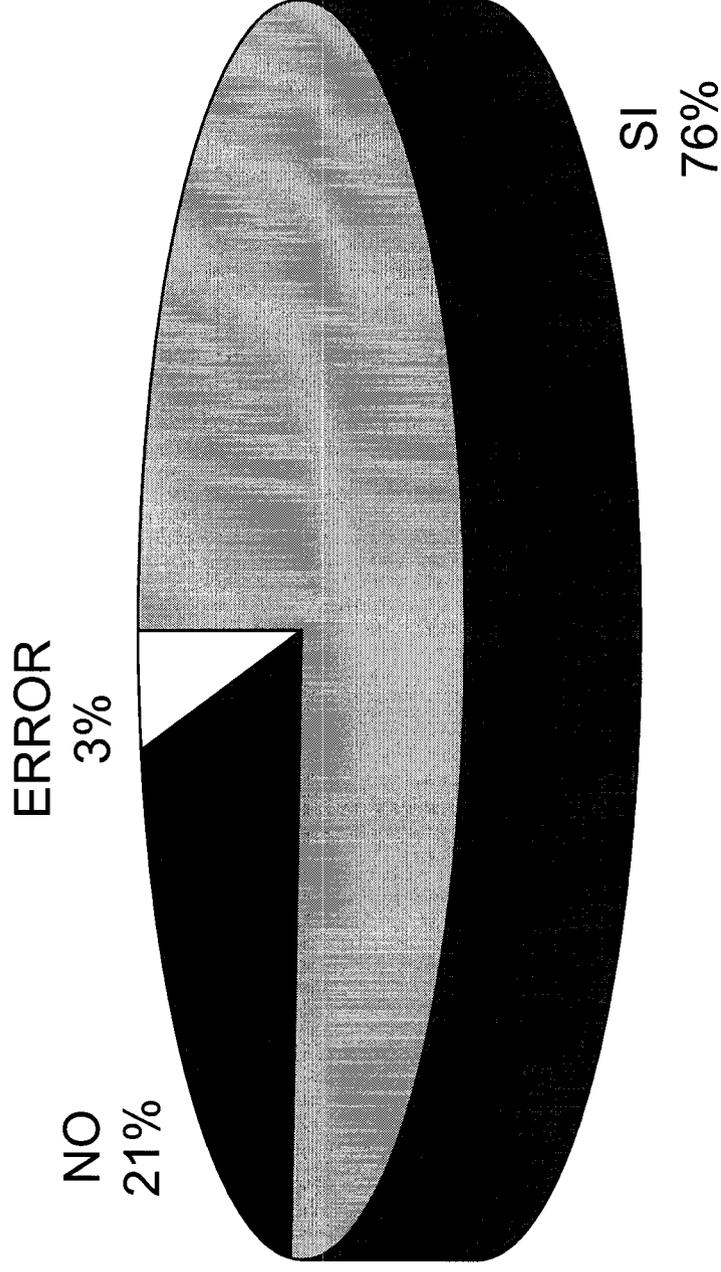
# CALIDAD TOTAL

## CAMBIARÍA UD. DE INSTITUCIÓN BANCARIA?



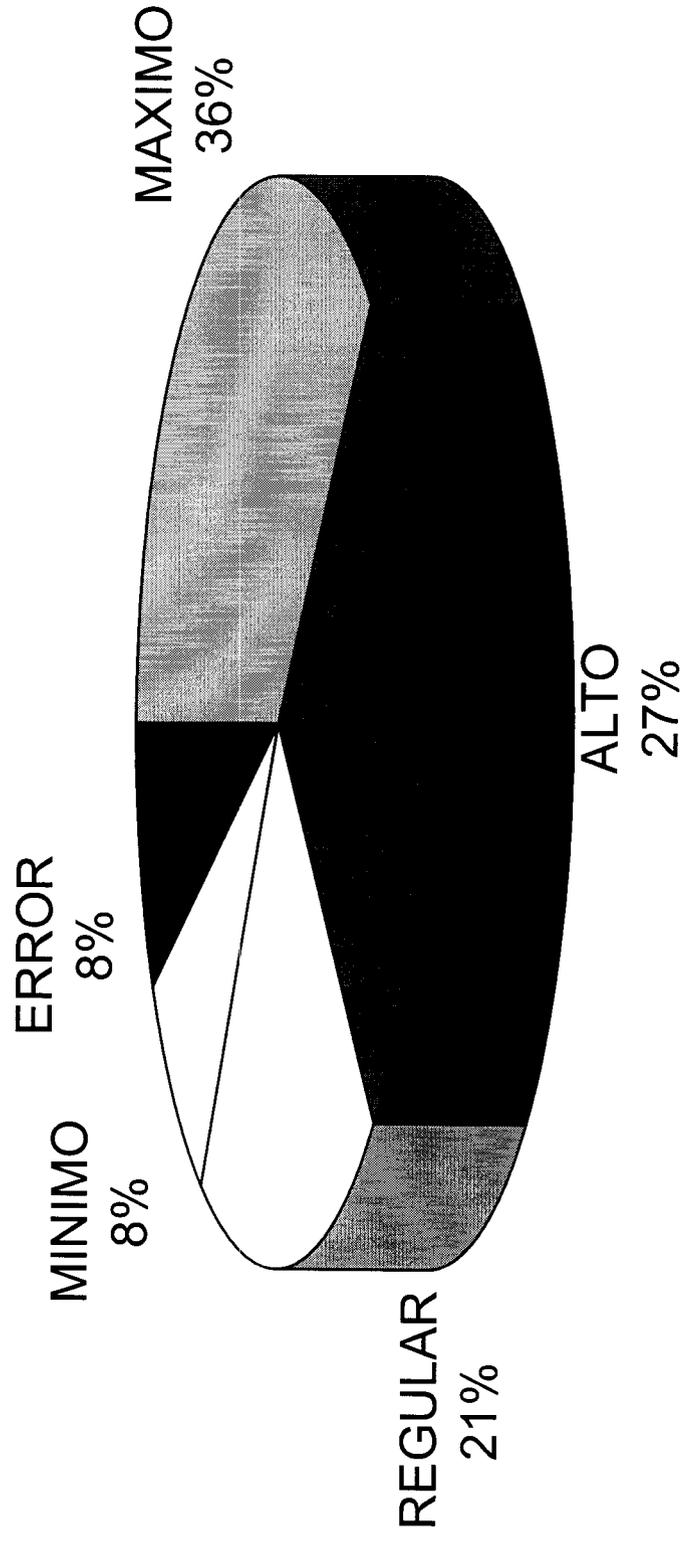
# CALIDAD TOTAL

**CONSIDERA UD. QUE EL SERVICIO  
BANCARIO ES EFICIENTE?**



# CALIDAD TOTAL

QUÉ NIVEL DE SATISFACCIÓN  
OBTIENE CUANDO ACUDE AL  
BANCO?



# CALIDAD TOTAL

## QUÉ SUGIERE UD. PARA EFICIENTAR EL SERVICIO BANCARIO?

