

308917



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

14
203

**IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CALIDAD
EN LA BANCA CORPORATIVA DE UN
GRUPO FINANCIERO**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA

AREA: **INGENIERIA INDUSTRIAL**

P R E S E N T A N :

FRANCISCO GANDARILLAS GONZALEZ

FERNANDO GABRIEL GARZA CASTAÑEDA

DIRECTOR: **ING. JAVIER CERVANTES CAMARENA**

MEXICO, D. F.

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I	SITUACION GENERAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS FINANCIEROS EN MEXICO	1
A. El Sistema Financiero Mexicano.		1
1. Evolución del Sistema Financiero Mexicano hasta 1989.		1
2. Situación actual del Sistema Financiero Mexicano.		4
3. Expectativas.		12
B. Situación General de la calidad en empresas de servicios financieros en México.		18
CAPITULO II	ENFOQUE DE SISTEMAS A LA CALIDAD	23
A. Conceptos generales sobre calidad.		23
1. Definición de calidad.		23
2. Antecedentes de la calidad.		24
3. Principales elementos que la componen.		28
4. Tendencias de la calidad.		30
B. Sistemas de calidad.		33
1. Conceptos generales.		33
2. Requisitos.		38

2. Estructura y funciones de la Banca Corporativa.	80
B. Modelo de Calidad.	85
1. Barreras internas.	85
2. Relaciones cliente / proveedor interno.	101
CONCLUSIONES	108
BIBLIOGRAFIA	112

INTRODUCCION

El mercado mexicano atraviesa por un cambio fundamental en el ámbito de negocios. Los empresarios mexicanos buscarán la permanencia en el mercado, ya no sólo nacional, sino también contrarrestar la competencia directa de firmas extranjeras que no sólo ofrezcan niveles más altos de servicio, sino diferentes maneras de otorgarlo. La evidente aprobación del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre México, los Estados Unidos y Canadá hará que esta competencia se vuelva una realidad con la cual vivir y trabajar.

El ramo de los servicios financieros, en particular el de la Banca, está sufriendo un desarrollo extraordinario, al incorporar a los servicios financieros tradicionales, una extensa gama de productos nuevos, todos ellos en la búsqueda de la satisfacción del cliente; sin embargo, este desarrollo presenta una tendencia hacia la homogeneización de servicios, productos, tasas, plazos, los cuales son prácticamente los mismos ofrecidos por una institución que por otra.

Surge entonces la necesidad de darle una alta prioridad al servicio de calidad al cliente, como una buena estrategia para lograr una mayor participación de mercado y para la

elevación y sustentación de la productividad en los negocios, es decir, el servicio de calidad pasa a formar una parte importante en cualquier estrategia de negocios.

Hablar de competitividad nos lleva a hablar de calidad. Si se tiene en cuenta que el 80% de las ventas de la compañía generalmente vienen del 20% de sus clientes, el mantener a sus clientes satisfechos se traduce directamente en un aumento de utilidades. Los comentarios que se generen por parte de los clientes en los cuales éstos expresen satisfacción, se convierten en una fuente considerable de ventas. Un error en el servicio no puede subsanarse por lo que debemos procurar hacerlo bien a la primera.

La palabra calidad va íntimamente unida al valor del bien o servicio. Valor supone que a un precio determinado corresponde una calidad determinada y el consumidor se encargará de sacar del mercado aquellos productos o servicios que ofrezcan una calidad inferior al precio marcado. Podemos ver además que un proceso de calidad total se orienta en dos caminos:

- El primero referente a aumentar la satisfacción del consumidor al ofrecerle un producto o servicio que verdaderamente cumpla con sus requisitos, deseos y necesidades. Lo que repercute directamente en un aumento de las ventas.

- La segunda, la optimización del proceso, lo que implica una reducción de costos al evitar desperdicios, reprocesos, inventarios, productos defectuosos, etc.

La calidad es un proceso de mejora continua que deberá ser definido y medido desde el punto de vista del cliente, lo que permitirá contar con productos y servicios que excedan sus expectativas. Para lograr calidad en el servicio es indispensable que las personas se involucren y participen, siendo ésta la regla básica. La calidad total no debe ser algo extra, sino la forma como nosotros individuos y como empresas debemos manejarnos.

Las empresas de servicios son las últimas en tomar en cuenta el valor de un servicio de calidad, cuando éstas debieran ser las primeras conscientes de que lo que se vende son funciones y no productos y de que la venta no termina al entregar el servicio, sino tan solo comienza, con el fin de acumular experiencias positivas y crear clientes adictos a sus servicios.

La calidad total es producto del convencimiento de que el cliente es el elemento más importante de la organización. Todas las actividades de la empresa, tanto operativas como administrativas, deben estar dirigidas a lograr su completa y absoluta satisfacción. Esto se logra dentro de una atmósfera de comunicación permanente, involucramiento y trabajo en equipo.

Actualmente, brindar servicios de calidad es una necesidad para poder permanecer en el mercado, sin embargo implementar esta filosofía en toda la institución es una adecuada estrategia de negocios que no solo permite ofrecer servicio de primera, sino volver la estructura organizativa flexible para poder captar las necesidades del cliente.

CAPITULO I
SITUACIÓN GENERAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS FINANCIEROS
EN MÉXICO.

A. EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.

I. EVOLUCIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO HASTA 1989.

El desarrollo del Sistema Financiero postrevolucionario abarca un amplio periodo que va desde 1917 hasta 1990, lapso en el cual, tuvieron cambios estructurales relevantes como la transformación de la banca especializada en banca múltiple, el surgimiento de las casas de bolsa y la nacionalización de instituciones de crédito.¹

Las características que han afectado principalmente a este sistema son: rectoría del estado sobre cualquier intermediario financiero, sustentado en que el desarrollo del sistema es de interés público; diversos cambios de estructura del sistema y servicios, de manera que se puedan satisfacer de mejor manera las necesidades del mercado; sustitución de los

¹Cfr. Borja Martínez, Francisco, El nuevo Sistema Financiero Mexicano, México, Fondo de Cultura Económica, 1991, p.p. 38,39

regímenes que imponían un alto grado de especialización, por otros que permitieran a las instituciones financieras prestar de manera integrada diferentes servicios.

Todos los intermediarios financieros que componían dicho sistema venían trabajando de manera aislada, enfocados a diferentes necesidades y tipos de mercado. El grado de especialización fue tal, que la separación de riesgos por funciones específicas bancarias (depósitos, inversión, descuento-redescuento, producción, etc.), así como plazos cortos y largos crediticios², dando como resultado una banca especializada.

Sin embargo, este tipo de banca se encontró en una crisis que se hizo visible durante los primeros años de la séptima década, dado que había demostrado limitaciones en los siguientes órdenes:

La banca especializada de largo plazo no era capaz de impulsar un verdadero mercado de valores, tanto en la renta variable como en la fija de tipo monetario en largo plazo y constituir carteras de valores suficientemente amplias.

La constitución de grandes grupos bancarios privados por la asimilación de la alta concentración accionaria.

²Cfr. Lagunilla Ibarrito, Alfredo, *Historia de la Banca y Moneda en México*, México, Editorial Jus, 1981, p. 162.

La banca de fomento, la banca de largo plazo (inversión y desarrollo), de origen y equipo privado fue desaparecido en países de crecimiento retrasado, para agruparse más bien en torno al crédito y apoyos estatales y paraestatales.

Las altas tasas de interés prevalecientes en nuestro mercado de crédito interno en corto plazo, no flexibles a la baja, pero duras al alza por efecto de la misma presión inflacionaria latente.

El crecimiento industrial recayó principalmente sobre los préstamos bancarios más que sobre el ahorro y la reinversión en capital accionaria.

Para 1960, el creciente desarrollo del sistema bancario y de los mercados financieros hacía ya que por lo antes expuesto la llamada banca especializada funcional, constituyese un factor limitante en el crecimiento de los bancos, por lo que a partir de ese año, se inicia un proceso que culmina en 1978, el cual hace posible el cambio estructural de la banca especializada en banca múltiple, sin afectar inconvenientemente a las instituciones de crédito.

En 1970 surgen primero grupos bancarios que tienden a agrupar a diferentes instituciones de crédito especializadas, las cuales la Ley reconoce y regula; para 1974, mediante una serie de fusiones de diversos tipos de banca, una misma institución de crédito puede prestar a través de distintos departamentos, servicios de banca y créditos integrados

a la vez. El proceso concluye en 1978 cuando se reconoce en ley un nuevo tipo de institución de crédito llamada banca múltiple.

La creación de estos bancos surge de la necesidad de seguir avanzando en el desarrollo y robustecimiento del sistema bancario nacional, dotando a las instituciones concesionadas múltiples, de la estructura y operaciones conducentes al mejor cumplimiento de su función, para lograr una mejor contribución al financiamiento del desarrollo económico y social del país, es por tanto que surge la necesidad, por parte de las empresas financieras y autoridades, de procurar un desarrollo que puedan tener como banco múltiple o institución integrante del grupo financiero, en comparación con instituciones especializadas de crédito, en virtud de que las primeras cuentan con instrumentos diversificados de captación y canalización de recursos, por la mayor flexibilidad que ello implica para adaptarse a las condiciones de los mercados financieros y a las demandas de crédito en la economía.

2. SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.

De acuerdo a la evolución del Sistema Financiero Mexicano, a crearse nuevos intermediarios financieros, ampliando la gama de los productos ofrecidos bajo nuevas instituciones, se ha dado una tendencia natural a irse agrupando entre sí, con el objeto de aprovechar la capacidad financiera y administrativa que tienen, así como compartir los costos que se generan, lo cual es posible dado que existe una estrecha vinculación en las

distintas operaciones que realizan, logrando así fortalecerse dentro del mercado financiero. La tendencia es de que existan menos instituciones financieras pero de mayor tamaño. La consolidación se está dando por la necesidad de disminuir los altos costos que enfrentan, transformándose en instituciones intensivas en tecnología y servicio, así como por la necesidad de reducir los excesivos niveles de capacidad que presentan muchos de los intermediarios financieros.

Así también, se busca utilizar denominaciones iguales o semejantes que los identifiquen frente al público, lo cual proporciona una imagen de solidez y confianza.

Hecha esta unión, se pueden realizar operaciones indistintamente de cualquiera de los intermediarios miembros del grupo, en cualquiera de las ventanillas de unos u otros, proporcionando así que se tenga una mayor eficiencia y comodidad en los servicios que se prestan al cliente, además de compartir costos de infraestructura.

Los grupos financieros se pueden dividir en tres tipos de agrupaciones:

Encabezados por una Sociedad Controladora.

Podrán participar almacenes de depósito, arrendadoras financieras, casas de bolsa, casas de cambio, empresas de factoraje, bancos múltiples, afianzadoras, aseguradoras, operadoras de sociedades de inversión y otras sociedades que autorice la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como inmobiliarias y empresas de servicios (Esquema I).

Encabezado por una Sociedad de Crédito.

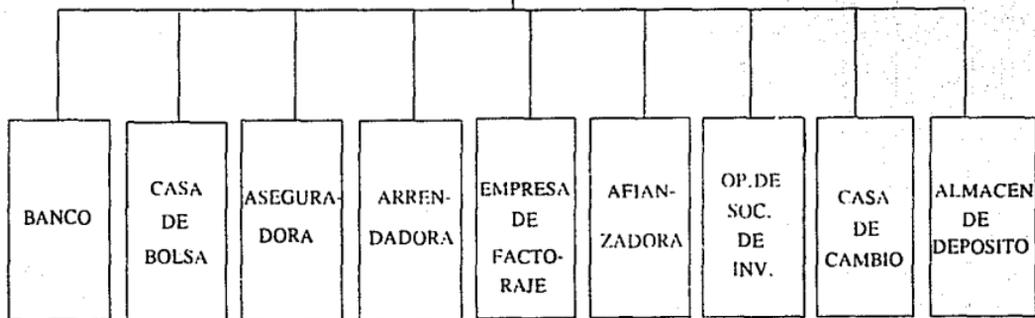
Los grupos financieros que están encabezados por un banco, podrán estar formados por una arrendadora, una operadora de sociedades de inversión, una empresa de factoraje, una casa de cambio y un almacén de depósito, no pudiendo quedar comprendidas en estos grupos financieros las casas de bolsa (Esquema 2).

Encabezados por una Casa de Bolsa.

Los grupos financieros encabezados por una Casa de Bolsa podrán integrarse exclusivamente por los mismos intermediarios que en los casos de los grupos encabezados por un Banco, no pudiendo quedar comprendidas en estos grupos financieros las Instituciones de Crédito (Esquema 3).

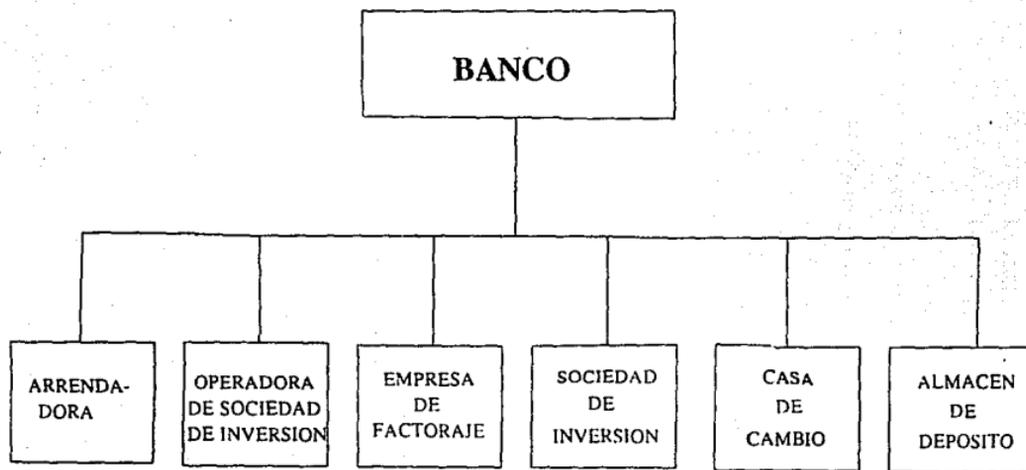
ESPECIES DE GRUPOS FINANCIEROS

SOCIEDAD CONTROLADORA



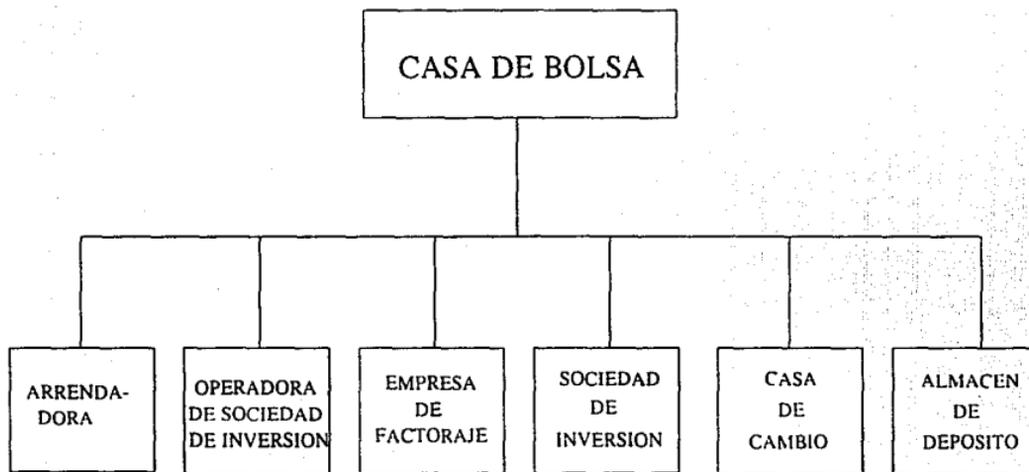
Esquema 1

ESPECIES DE GRUPOS FINANCIEROS



Esquema 2

ESPECIES DE GRUPOS FINANCIEROS



Esquema 3

En la actualidad el Sistema Financiero Mexicano se encuentra comprendido por los siguientes grupos, de los cuales se detalla a continuación las empresas que lo forman y el tipo de grupo financiero que es, definiendo a (1) como grupo encabezado por Sociedad Controladora, (2) encabezado por un Banco y (3) encabezado por una Casa de Bolsa, como lo muestra la siguiente tabla¹ (Tabla 1):

¹ Cfr. Juárez, José. "Grupos Financieros (Lucha de Titanes)". *Alto Nivel*, México, Año 4, Número 48, Agosto 1992.

Grupo Financiero	Banco	Casa de Bolsa	Aseguradora	Arrendadora	Factoraje	Almacena-dora	Casa de Cambio	Afianza-dora	Tipo de Grupo
Abaco	*	*	*	*	*		*		1
Mexival	*	*	*	*	*		*		1
Inverlat	*	*	*	*	*	*			1
Serfin-Obsa	*	*		*	*	*	*		1
Banacci	*	*		*	*		*		1
Finamex	*	*		*	*		*		1
Inbursa		*	*					*	3
Arka		*	*	*	*		*		3
Margen	*			*	*		*	*	2
Probursa	*	*		*	*	*	*	*	1
Bancomer	*	*	*	*	*	*	*	*	1
Invermexico	*	*		*	*	*	*	*	1
GBM-Atlántico	*	*		*	*		*		1
Multiva	*	*		*	*		*		1
Prime	*	*	*	*	*	*	*	*	1

Tabla 1

Con el fin de promover el fortalecimiento del sistema financiero, el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo, expedido en el mes de diciembre de 1990 busca adecuar la estructura y operación del sistema financiero, para que se incorporen al mismo, los intermediarios que se encuentran fuera de él, conformando de esta manera grupos financieros que estén en la posibilidad de ofrecer una mayor gama de productos y servicios, dando así crecientes niveles de eficiencia interna y competitividad externa mediante la consolidación de estos grupos, se busca con esto también, estimular una más amplia participación regional en el capital y administración de instituciones de crédito; asimismo, se promoverá la creación de nuevos sistemas de financiamiento que satisfagan necesidades correspondientes a segmentos del mercado financiero hasta ahora insuficientemente atendidos; promover el mercado accionario, dando mayor acceso en él, a un número creciente de emisoras e inversionistas; fortalecer el crecimiento de compañías de seguros y fianzas procurando un desarrollo equilibrado en las tareas propias de este tipo de empresas.

3. EXPECTATIVAS.

Diversos analistas confirman que al término del siglo XX, serán tres los elementos que rijan los cambios en la economía mundial:

- a. Globalización;** la podemos definir como la presencia de productos y servicios de una empresa en el contexto mundial; esta tendencia se ha visto reflejada con la

eminente puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y Canadá.

Este tratado comercial tiene como principales objetivos:

- Eliminar barreras al comercio.
- Promover condiciones para una competencia justa.
- Incrementar las oportunidades de inversión.
- Proporcionar protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual.
- Fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral.

Para poder realizar un análisis más efectivo, conviene recalcar que prevalecerán las disposiciones del Tratado sobre las de otros convenios (GATT, ALC, etc.).

En el TLC existe un apartado que considera a los servicios financieros. En éste, se marca como principios los siguientes puntos:

- Presencia comercial y operaciones transfronterizas: conforme al TLC, los proveedores de servicios financieros de un país miembro podrán establecerse en otros de los países signatarios para realizar operaciones de bancos, seguros, valores, etc. Se permitirá a sus residentes la adquisición de servicios financieros en

territorios de otro país y no se podrán poner restricciones a las operaciones transfronterizas.

- **Trato no discriminatorio:** el TLC marca que se deberá otorgar trato nacional, referido a éste como trato respecto a las diversas oportunidades para competir, así como el trato de nación más favorecida a los prestadores de servicios financieros que operen en sus territorios.

- **Procedimientos de transparencia:** este punto tiene como finalidad, marcar los procedimientos para el procesamiento de las diversas solicitudes de operación de los países miembros.

- **Medidas cautelares y de balanza de pagos:** las autoridades de los países conservarán facultades para expedir regulaciones razonables que tengan el propósito de salvaguardar la integridad y estabilidad de su sistema financiero, o podrán adoptar medidas para proteger su balanza de pagos.

- **Compromiso de los países:**

México: permitir a las empresas financieras organizadas conforme a la ley de otro país miembro establecer en su territorio instituciones financieras, las que estarán sujetas a ciertas restricciones de mercado durante un período de transición que concluirá hacia el año 2000. Estas restricciones serán aplicables a

arrendadoras, empresas financieras no bancarias, bancos y casas de bolsa, de estas dos últimas las disposiciones son las siguientes:

- La participación extranjera en el mercado bancario se incrementará gradualmente de un 8 a un 15%; se aplicarán límites individuales del 1.5% del mercado.
- En lo referente a las casas de bolsa, el límite máximo se incrementará de un 10 a un 20% en el mismo período; poniendo un límite máximo de crecimiento individual del 4%.

Canadá: como resultado de las negociaciones en materia financiera en el Acuerdo de Libre Comercio (ALC) con Estados Unidos, Canadá aplicará a México las mismas reglas, las cuales consisten en poder adquirir más del 25% de las acciones de una institución financiera canadiense sometida a jurisdicción federal, y los bancos mexicanos no estarán sujetos al límite del 12% de los activos totales que se aplican a los bancos que no formen parte del TLC.

Estados Unidos: permitirá a los grupos financieros mexicanos que hayan adquirido legalmente un banco mexicano con operaciones de Estados Unidos, continuar operando su casa de bolsa en Estados Unidos durante 5 años posteriores a dicha adquisición. Para tal efecto, la adquisición deberá ocurrir antes de la entrada

en vigor del Tratado, y el banco y la casa de bolsa involucrados debieron estar en operación en el mercado estadounidense el 1o. de enero de 1992 y el 30 de junio de 1992 respectivamente. Excepto estas disposiciones nada afectara las operaciones bancarias estadounidenses de los grupos financieros mexicanos.

b. Universalización; se define como la oferta de toda la gama de productos y servicios de una empresa bajo un mismo techo; como hemos podido observar, existe la tendencia en las instituciones financieras de diversificar sus productos y mercados, de esto surge la llamada banca universal, más patente ahora con la creación de grupos financieros. Esto consiste en ofrecer todos los servicios, cada uno con un desarrollo equilibrado, aunque para algunas personas impracticable, es evidente que las experiencias exitosas son de aquellas instituciones que han sabido explotar una ventaja relativa a través de los diferentes nichos de mercado al especializarse en ellos para después abarcar otros nichos. Al final este desarrollo en el tiempo nos proporciona un desarrollo equilibrado con la ventaja de poder ofrecer todos o casi todos los productos y servicios que se encuentran en el mercado.

Esta tendencia, aún llevada más lejos nos da la pauta de imitar a bancos alemanes o japoneses que se han integrado a grandes consorcios industriales, con la consabida ampliación de servicios ofrecidos y sinérgias de grupo.

c. **Desregulación:** vista como la eliminación de trabas legales para permitir mejores desempeños y competencia de los sectores; aunque esta práctica ha sido llevada a cabo por el gobierno mexicano con los diferentes planes de desarrollo, reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como las diversas leyes expedidas para regir cada tipo de institución o intermediario financiero; es evidente que faltan muchas cosas por hacer, con el objetivo principal de crear leyes que faciliten y no obstaculicen la competencia y el libre mercado, buscando un sistema financiero dinámico y en constante crecimiento.

Sin embargo, estas tendencias deberán ser implementadas o liberadas de acuerdo al crecimiento que presente nuestra economía, de manera que se puedan evitar choques o parálisis en ésta. La búsqueda de sinérgias en las diferentes instituciones ya existentes, las fusiones e incorporaciones deberán ser planeadas con el objetivo de ser más productivas y eficientes.

B. SITUACIÓN GENERAL DE LA CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS FINANCIEROS EN MÉXICO

Dada la evolución que ha sufrido el Sistema Financiero Mexicano, aunado al proteccionismo que vivió el país en décadas pasadas, el Sistema Financiero se encuentra constituido por un limitado número de bancos, casas de bolsa, arrendadoras, almacenadoras, etc., las cuales agrupan el 80% del total de los activos del sistema; de esta manera se ha propiciado una despreocupación total en la implementación de sistemas de calidad, teniendo entonces un mal servicio en lugar de un servicio enfocado al cliente. La tendencia arriba descrita, en cuanto a banca se refiere se puede observar en el siguiente diagrama (Diagrama 1).

Al analizar las expectativas del Sistema Financiero Mexicano podemos observar los niveles de concentración o desconcentración que existen en los sistemas financieros de México, Estados Unidos y Canadá, como se muestra en la siguiente tabla⁴ (Tabla 2).

⁴Cfr. Aguilar, Carmen, Mendiola, Gerardo, "La hora de los Grupos Financieros", Expansión, México, Año 24, Núm. 603, noviembre 1992, Vol. XXIV.

NUMERO DE INSTITUCIONES DE CREDITO

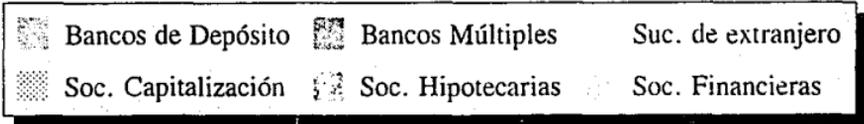
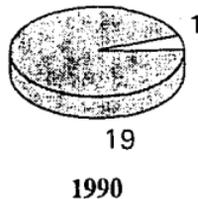
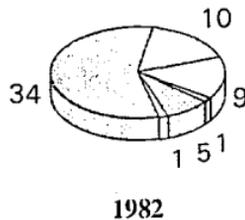
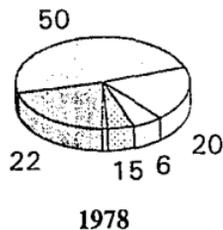


Diagrama 1

SISTEMA FINANCIERO DE MÉXICO, ESTADOS UNIDOS Y CANADÁ.			
BANCA	MÉXICO	ESTADOS UNIDOS	CANADÁ
Número de Bancos	18	14,000	ND
Concentración	80%	19%	90%
Productividad			
Gastos de Operación a Activo Total	3%	1.5%	1.3%
Activo Total a personal ocupado.	0.3%	1.8%	ND
Rentabilidad			
Utilidad antes de impuestos a capital contable	8.8%	10.4%	10.6%
Captación bancaria a PIB (1986-1989).	26%	53%	55%
Financiamiento a PIB (1986-1989).	29%	56%	58%
CASAS DE BOLSA			
Número de Casas de Bolsa	25	1,600	120
Tipo de mercado	nacional	nacional	por provincia
Emisoras	202	6,013	1,036
Valor del mercado a PIB	16%	50%	50%
ARRENDADORAS			
Número de arrendadoras	31	900	ND
Cartera promedio (millones dólares)	545	5147	ND
ALMACENADORAS			
Número de almacenadoras	40	1,389	ND
Capacidad instalada (millones de mts ²)	16.6	514.8	ND

Tabla 2

Dados estos niveles de concentración, la implementación de sistemas de calidad o mejoría de servicio que se dan en Estados Unidos y Canadá son contemplados como parte de una estrategia comercial para el acaparamiento de mayor mercado; es entonces que se vuelve necesario para México el establecer programas de calidad con el objeto de diferenciar a unos grupos financieros de otros y poder competir con los sistemas financieros de estos países.

El desarrollo de programas de calidad en el Sistema Financiero Mexicano ha sido prácticamente nulo, los pocos programas que se han establecido han sido con carácter piloto al identificar las necesidades específicas de los clientes a los que se atiende, trayendo como consecuencia su implementación en áreas aisladas de la institución financiera (sucursales, mercado de dinero, etc.); dado el carácter de programa piloto con que se maneja, esto trae como consecuencia:

- Carencia de filosofía y objetivos generales de calidad con carácter institucional, es decir, constituyéndose entonces un aislamiento y falta de identificación del personal con los programas.

- Dado el aislamiento que presentan estos programas, la participación que se da a nivel de dirección es específica al área en que se implanta, olvidándose de involucrar a la dirección y a organismos superiores.

- Aun cuando estos programas aislados han presentado resultados satisfactorios y mejoras notables, estos han carecido de seguimiento y prácticas para mejorarlos.

- Los programas que se han establecido en las diferentes instituciones han sido principalmente de carácter teórico más que práctico, es decir, los conceptos que se manejan en los talleres los mantienen bajo un punto de vista general (el cliente es primero, calidad interna, cliente-proveedor) careciendo de la profundización debida como las bases, sus consecuencias, su desarrollo, etc., siendo estos puntos de vital importancia para la implementación de cualquier sistema de calidad.

CAPITULO II

ENFOQUE DE SISTEMAS A LA CALIDAD.

A. CONCEPTOS GENERALES SOBRE CALIDAD.

1. DEFINICIÓN DE CALIDAD.

Existen un gran número de definiciones sobre lo que calidad significa como son las que nos presentan los pioneros de la calidad William E. Deming y Kaoru Ishikawa.

William E. Deming nos dice que la calidad "es el alto grado de uniformidad que alcanza el producto. Es producto a bajo costo y de acuerdo a las exigencias del mercado"¹.

Según Kaoru Ishikawa, "Calidad es desarrollar, diseñar y manufacturar un producto que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor".

¹ Cfr. Ishikawa, Kaoru, ¿Qué es el Control Total de Calidad?, México, Ed. Norma, 1992, p.p. 13

Así también tenemos la definición que nos dan Joan Ginebra y Rafael Arana al decir que "Calidad es la acumulación de experiencias satisfactorias repetidas"².

Debemos entender que la calidad no sólo es producir las cosas bien y con los mejores recursos, sino que es dar los servicios y/o productos que el cliente quiere, cuando los quiere y como los quiere. De nada sirve hacer un producto perfecto si este producto no satisface las necesidades de nuestro cliente. La calidad debe darse en todas las áreas de la empresa, desde la dirección general pasando por todas las gerencias de todos los departamentos por más desligados al cliente que parezca que estén. Todos deben pensar en lo que el cliente quiere y como lo quiere y no solamente en hacer las cosas bien. Así, podemos decir que calidad es lograr el mayor número de experiencias positivas por parte del cliente, al superar sus expectativas mediante la satisfacción de sus necesidades y requerimientos.

2. ANTECEDENTES DE LA CALIDAD.

Desde tiempos antiguos han existido las cuestiones sobre la calidad, todas éstas referidas al cumplimiento estricto de las especificaciones gubernamentales en cualquier asunto que éste regulara y en las que se viera envuelta la sociedad. Todas estas civilizaciones

² Cfr. Arana, Rafael, Ginebra, Joan, Dirección por servicio, México, Mc.Graw-Hill, 1992, p. 29

otorgaron una gran importancia a la igualdad en los negocios y a como resolver los problemas y las quejas que se suscitaban.

Con la existencia de los gremios, los artesanos se convirtieron, al mismo tiempo en educadores y en inspectores; dada la estima que le profesaban a su actividad, existía un gran interés por realizar el producto bien, servir a sus clientes, etc. Sin embargo este estado idílico de calidad, era posible que floreciera únicamente en una realidad pequeña y local, pero el crecimiento de la población mundial exigió un mayor número de productos.

La Revolución Industrial y su producción en masa de productos manufacturados trajo problemas a aquellos que estaban acostumbrados a que sus productos fueran hechos a la medida; sin embargo, el siglo XX trajo consigo una era tecnológica que permitió que las masas obtuvieran productos hasta entonces reservados para los ricos. Surgió entonces la necesidad de establecer un control donde se hiciera una distinción de productos aceptables y no aceptables, trayendo como consecuencia que la calidad era sólo responsabilidad del departamento de fabricación, no obstante ésta carecía de la continuidad que se requería y pasó a ser relegada por otras actividades de mayor jerarquía.

Se hizo entonces necesaria la creación de un departamento especial que verificara la calidad de los productos que salían del área de producción; de la misma manera, se hacía lo necesario por corregirlos; el concepto de control de calidad que se tenía lo podemos describir cuando se tienen artículos comerciales sucesivos que tienen características muy similares al

resto de sus compañeros y más aproximadamente a la intención del diseñador. Cualquier procedimiento estadístico u otro que obtenga los resultados que se acaban de mencionar, es calidad.

Walter Shewhart introdujo el control de calidad estadístico en 1924. Pese a que su interés primordial era el control estadístico, éste estaba consciente de los principios de la ciencia de la administración y del comportamiento, señalando que la calidad tiene múltiples dimensiones; por ejemplo, al señalar que ésta tiene un aspecto objetivo y otro subjetivo.

En 1946 se instituyó la ASQC (American Society for Quality Control) en donde una de sus principales prioridades era otorgarle a la calidad la importancia que tendría frente al costo y al precio de venta. Ese mismo año se fundó la JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) siendo su presidente Kaoru Ishikawa, el cual, junto con otros colaboradores, desarrolló y dirigió el control de calidad japonés, incluyendo el nacimiento de los círculos de calidad.

Al hablar con los principales empresarios japoneses en 1950, W. Edwards Deming, introdujo los principios básicos para la elevación de la calidad, productividad y posición competitiva del Japón; sin embargo, la gran mayoría de sus enseñanzas se basaban únicamente en el control de la calidad por medio de estadísticos.

Durante los años cincuentas y sesentas, Armand V. Feigenbaum, fijó los principios básicos del Control Total de la Calidad, en donde sostiene que el control de la calidad debía ser aplicado en todas las áreas de los negocios. El nuevo enfoque que esto marcaba era el orientarse a prevenir y no a corregir actividades. Los japoneses junto con Kaoru Ishikawa tomaron el modelo de Feigenbaum; sin embargo este difiere en algunos conceptos.

A finales de los años sesenta, los programas de calidad se habían extendido a todas las grandes corporaciones de los Estados Unidos. Estos programas se extendieron a las áreas de fabricación e ingeniería y a las empresas de servicios como bancos, hoteles, etc.

El TQC japonés extendió el concepto de la calidad para incluir la calidad en el diseño y la calidad en el rendimiento, así como el punto de vista tradicional de la calidad, visto como calidad de conformidad. El TQC requiere de la participación de todos los empleados, desde el director general hasta quienes atienden a los clientes.

Hoy en día los consumidores piensan en el precio y calidad en términos de duración del producto y en relación a las funciones que se otorgan con ese producto o servicio que se compra. Esto se hace más evidente con la llegada de la competencia extranjera mediante la globalización de mercados, con la consecuente elevación de la calidad; es entonces que la base de la calidad se sustenta en el sistema y no en la fabricación.

3. PRINCIPALES ELEMENTOS QUE LA COMPONEN.

La calidad está formada por 2 factores fundamentales:

- El aspecto técnico.
- El aspecto humano.

Las relaciones humanas efectivas son básicas, pues cuando se crea humanismo en la empresa, se obtienen las cosas con voluntad y las personas logran desarrollarse mediante el uso de su inteligencia. Así se logra que, la gente que integra un proceso o una empresa, se cree una responsabilidad y un interés por hacer las cosas con calidad.

Se busca que participe toda la organización, pues no se puede dar la calidad si no está toda la gente involucrada en el proceso. Se debe dar que la dirección de cualquier empresa adopte una filosofía, la cual esté orientada según los objetivos que ésta se haya fijado y que dirija a la empresa hacia la calidad.

En el aspecto gerencial, éste debe crear programas de mejoramiento y, en general, apoyar todo tipo de programas que impulsen el mejoramiento de la calidad.

En cuanto a niveles de supervisión, se deben encargar de la aplicación de métodos y técnicas estadísticas para evaluar y probar los programas.

Los operarios o encargados en los procesos son los que deben controlar las operaciones y llevar a cabo los programas.

Para que los diferentes niveles de la organización funcionen y coordinen sus ideas debe existir una comunicación y una participación por parte de todos los que componen la empresa. Para lograr esto deben haberse fijado correctamente los objetivos y las tendencias de la empresa y que todos se sientan parte de la filosofía y no que es algo impuesto por la dirección.

Es fundamental que exista una unión y una colaboración por parte de todas las personas que integran la empresa, pues para mejorar la calidad en la empresa no es cuestión de ir la mejorando por secciones, sino como un todo. Si se busca ir mejorando un proceso o un producto por secciones o departamentos, se va a lograr mejorar la calidad en esa sección pero se está complicando para el departamento que sigue en el proceso de producción del producto o servicio o que haga poco práctico llevar a cabo las acciones que este departamento realizó. Al estar haciendo así las cosas, cada departamento puede mejorar un 90% (0.9) cada uno de ellos por separado, sin embargo, la empresa como tal está mejorando $0.9 \times 0.9 \times 0.9 \dots$, es decir entre más departamentos compongan el proceso, menor va a ser la mejora. Lo que se está buscando es que toda la empresa mejore el 90% como empresa y esto únicamente lo va a realizar cuando todos los departamentos estén conscientes y sean partícipes de esto.

El otro aspecto fundamental es tener sólidos conocimientos tecnológicos. Se debe dar educación y capacitación adecuada a la gente para que, al estar fabricando un producto u ofreciendo un servicio, sea capaz de utilizar las herramientas y técnicas que le ayuden a realizar mejor su trabajo.

4. TENDENCIAS DE LA CALIDAD.

Al analizar los antecedentes de la calidad, podemos observar que la historia nos ha marcado tres principales etapas o tendencias en la calidad (Diagrama 2):

- **Control de Calidad dirigida al producto final;** anteriormente se observaba una tendencia a aceptar o rechazar un producto cuando éste ya estaba terminado, provocando que el control de calidad estuviera al final del ciclo productivo. Esto obligaba al reproceso total del producto o a su pérdida total, con el consecuente impacto en sus costos de fabricación.

- **Control de Calidad en algunas etapas de la producción del producto;** obligados por los altos costos de reproceso y de fabricación, se opto por colocar controles de calidad en etapas cruciales de la producción, sin embargo, los reprocesos o pérdidas continuaban.

- **Calidad en el ciclo productivo total;** pese a los esfuerzos de controlar la calidad en la producción del producto o servicio, se observaron deficiencias en las llamadas etapas

secundarias de la producción, compras, almacén, entregas, etc.; por lo que se vio la necesidad de poner controles en estas etapas, con el propósito de conseguir un producto que guarde las mismas características en cualquier etapa del ciclo productivo.

- **Sistemas de calidad;** en el subcapítulo B, esta tendencia actual será ampliamente tratada.

TENDENCIAS DE LA CALIDAD

CONTROL DE CALIDAD
AL PRODUCTO FINAL

CONTROL DE CALIDAD
EN ETAPAS CLAVE

CALIDAD EN EL CICLO
PRODUCTIVO TOTAL

SISTEMAS DE CALIDAD
TOTAL



Diagrama 2

B. SISTEMAS DE CALIDAD.

1. CONCEPTOS GENERALES.

Los sistemas de calidad se crearon con el fin de lograr un control total de la calidad en la satisfacción del cliente. Esto no puede lograrse mediante la concentración en una sola área de la empresa, sino que para que éste se de "total" debe irse cuidando en cada fase del producto o servicio. El lograr esto depende de que tan bien se lleven a cabo las acciones en cada área individualmente, así como que tan bien trabajan entre sí.

Según Armand V. Feigenbaum³ un sistema de calidad total se define como "una estructura de trabajo operativa acordada en toda la empresa y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinados de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la empresa y planta de las formas mejores y más prácticas para asegurar la satisfacción del cliente sobre la calidad y costos económicos de calidad".

Un sistema de calidad total debe cumplir con las siguientes características:

- Primero, debe considerar como trabaja cada persona y cada componente de la organización individualmente y como trabajan todos éstos juntos; esto es que la

³ Cfr. Feigenbaum, Armand, Control Total de la Calidad, México, Ed. CECSA, 1986, p. 110

calidad no debe darse por partes en la organización y que cada uno de sus componentes haga su programa de calidad; sino que se haga un programa donde intervengan todos los departamentos que participan en la producción de ese bien o servicio. Si esto no se da de forma conjunta, entre los departamentos, cada uno con su propio programa, quedan espacios los cuales no son abarcados por ningún programa y éstos son los que generan problemas (Diagrama 3).

Lo que se busca con un sistema de calidad es que no existan estos espacios en blanco, que se cuide la calidad durante todo el proceso (Diagrama 4).

- La segunda característica es que debe representar la base para la documentación; donde se identifiquen las actividades clave. El objeto de esto es que cada persona identifique sus propias asignaciones de trabajo y sus responsabilidades de toma de decisiones en sus actividades y el trabajo y decisiones tomadas por otros. De esta manera, la calidad se convierte en una realidad para la gente de la empresa.

- La tercera característica es que debe ser factible de medir y de responder a la retroalimentación de los resultados que se van obteniendo en la actividad diaria.

La cuarta característica es que este sistema sea la base para la reingeniería o reestructuración de las actividades de la empresa.

Con los puntos anteriores se busca que no existan personas donde su autoridad real sea vaga y por tanto no se lleve a cabo el proceso de calidad. Se busca también evitar que las responsabilidades estén fragmentadas a través de la organización dándoles una hilación completa.

Enfoque de Calidad por Procesos

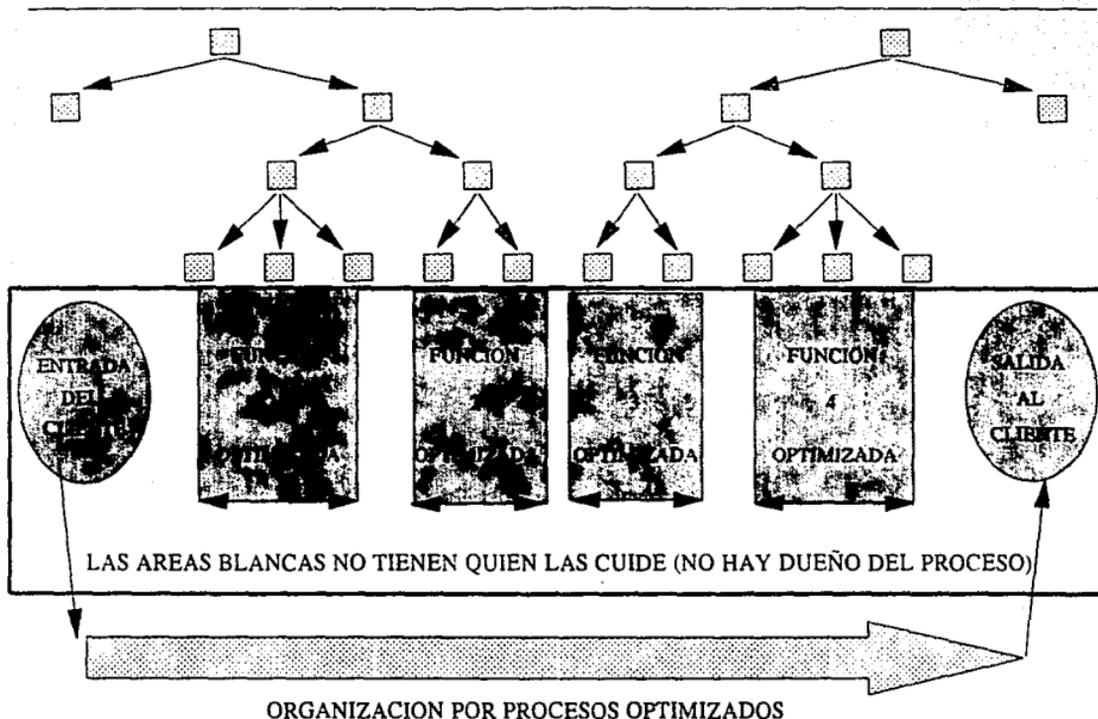


Diagrama 3

Enfoque de un Sistema de Calidad

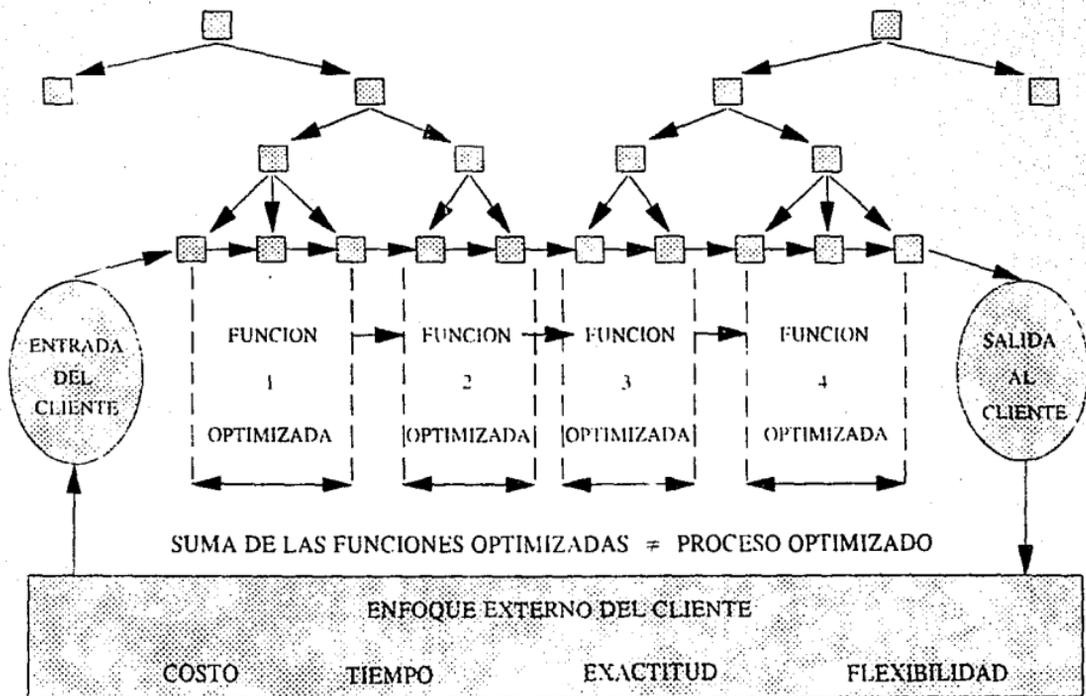


Diagrama 4

2. REQUISITOS.

Para que se implemente un sistema de calidad total debe darse la valuación de la calidad desde la ingeniería y diseño del servicio o producto. Deben analizarse formalmente tanto los diseños de los productos como los de los procesos para asegurarse que el producto resultante satisficará las demandas de el cliente.

A su vez deberá existir una participación activa de todo el personal en el sistema de calidad, asegurando de esta manera continuidad en el proceso de implementación (Diagrama 5).

Antes de que se inicie la producción y durante las fases de diseño del producto y del proceso, se deberán formalizar los planes para medir, sostener y controlar la calidad deseada del producto. Para esto, deben definirse y jerarquizarse las características fundamentales del servicio o producto e identificar las variables clave para controlarlos. Deberá asegurarse de que el personal conozca la importancia de conservar las características del servicio y asegurarse de que se les proporcionan los instrumentos y capacitación necesarios para poder desarrollar su trabajo, así como conservar en buen estado los instrumentos que éstos utilizan.

También se deberán establecer procedimientos para suministrar la información necesaria al personal clave de cada una de las áreas. Esto tiene como propósito de que en

cada una de las partes del proceso se cuente con el tiempo necesario y la información adecuada para formular decisiones efectivas y adecuadas en cada una de las áreas. Es necesario que se realicen revisiones periódicas a este sistema de información para conocer y satisfacer las necesidades cambiantes del sistema. Además, se establecerá un equipo de calidad, el cual, en base a las necesidades cambiantes de los clientes, vayan adecuando el sistema a éstas.

Se tendrá un sistema para estar al tanto de las necesidades o expectativas de los clientes en el transcurso del tiempo, para así ir actualizando los servicios o productos en base a necesidades reales y en el momento en que se le presentan al cliente.

Podemos decir entonces, que un sistema de calidad contará con lo siguiente:

- Política y objetivos de calidad bien definidos.
- Fuerte orientación hacia el cliente.
- Integración de las actividades de la empresa, trabajando según las necesidades que tenga la otra área del proceso (clientes internos).
- Fuerte interés en la calidad, motivación y entrenamiento para lograr la calidad.
- Mediciones y estándares de desempeño de calidad.
- Control continuo del sistema, incluyendo retroalimentación de la información, análisis de resultados y comparación con los estándares.

- Auditoría periódica de las actividades para conocer como se desarrolla nuestro sistema. Al mismo tiempo, se deberán hacer auditorías de clientes para obtener información sobre lo que necesitan o esperan de nuestro servicio o producto.
- Se tengan asignaciones claras de personal para el logro de calidad, teniendo a su vez identificado el equipo de calidad.

Participación de la organización en la calidad total

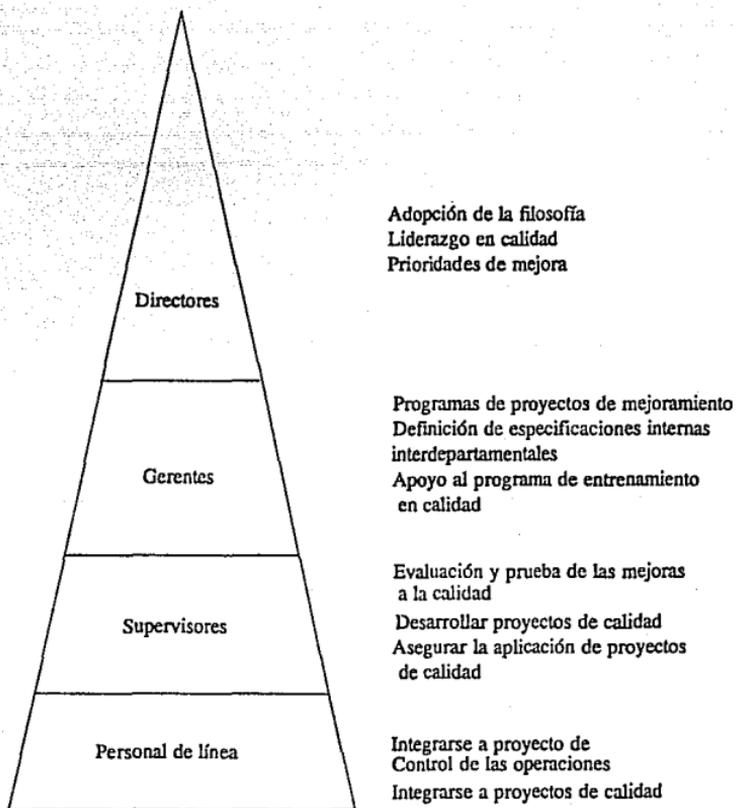


Diagrama 5

CAPITULO III

TÉCNICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS FINANCIEROS.

La aplicación de técnicas estadísticas para analizar un proceso o sus resultados a fin de tomar las acciones apropiadas para lograr y mantener un control, así como para mejorar la capacidad de un proceso, es un elemento de ayuda a las organizaciones para mejorar diariamente los procedimientos y los sistemas, en cuanto a calidad, costo y eficiencia. Esto es a lo que se le llama un proceso de mejora continua.

La mayoría de las empresas que se involucran con este proceso de mejora continua, lo desarrollan en dos aspectos:

- Técnicas gráficas para la solución de problemas.
- Filosofía.

En cuanto a la filosofía, podemos decir que hay puntos comunes en las filosofías de las compañías, los cuales son los siguientes:

- El mejoramiento de la calidad logrado mediante la eliminación de las causas de los problemas en el sistema, conducen a mejorar la productividad de la empresa.
- La persona encargada de un trabajo es quien tiene mayor conocimiento acerca de él.
- Para mejorar un sistema, es mejor trabajar en equipo que trabajar individualmente.
- Un proceso estructurado para la solución de problemas conduce a mejores soluciones que uno no estructurado.
- Toda organización tiene personas que esperan se les de la oportunidad para desarrollarse.

En cuanto a las técnicas gráficas para la solución de problemas, las herramientas más comúnmente utilizadas son:

- Diagrama de Flujo o mapeo de proceso.
- Diagrama de Pareto.
- Diagrama Causa Efecto.
- Gráfica de tendencia.
- Histograma.
- Diagrama de Dispersión.

Algunas técnicas adicionales son:

- Lluvia de ideas.
- Técnica de grupo nominal.
- Gráficos circulares.
- Estratificación.

A. TÉCNICAS GRÁFICAS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

El propósito de utilizar las técnicas gráficas en la solución de problemas, es facilitar la identificación y el análisis de los problemas y proponer un método estructurado para llevar estas acciones a cabo.

Hay gráficos que pueden ser utilizados tanto para la identificación como para el análisis. Una vez identificados los problemas por medio de entrevistas y encuestas a los clientes de la empresa, se debe decidir con que problema se va a comenzar a trabajar. Para decidir que problema se tratará primero, podemos ayudarnos de las siguientes técnicas: diagrama de flujo, gráfico de pareto, lluvia de ideas o técnica de grupo nominal. Hecho esto, se debe llegar a un punto donde se describa el problema en términos de qué es específicamente, dónde y cuándo ocurre y su alcance. Para esto nos servimos de técnicas como el gráfico de pareto, los histogramas y la estratificación. Posteriormente, se debe elaborar un cuadro completo con todas las posibles causas del problema y en esta tarea nos ayudamos del diagrama de causa efecto y en la lluvia de ideas. Una vez hecho esto, hay que llegar a un acuerdo sobre las causas básicas del problema, jerarquizándolas por importancia o grado en que afectan. Esto lo hacemos ayudándonos del gráfico de pareto, diagrama de dispersión, lluvia de ideas y técnica de grupo nominal. Para desarrollar una solución efectiva que se pueda implementar, así como un plan de acción, podemos valerlos de la lluvia de ideas y los gráficos de barras. Una vez implementada la solución ésta debe ser monitoreada para ver el avance o la mejora que se tiene. En esta tarea nos es útil el gráfico de pareto, los histogramas y la estratificación (Diagrama 6).

TECNICAS GRAFICAS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS

**IDENTIFICACION
DEL PROBLEMA**

**ANALISIS
DEL PROBLEMA**

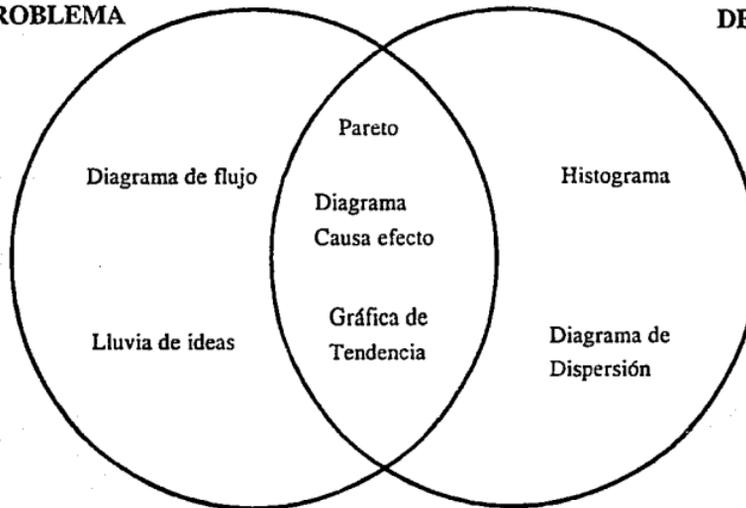


Diagrama 6

1. DIAGRAMA DE FLUJO O MAPEO DE PROCESOS.

El diagrama de flujo o mapeo de procesos describe la trayectoria actual que sigue un producto o servicio con el fin de identificar desviaciones y analizar la contribución de cada uno de los departamentos, funciones y personas para lograr que un proceso se ejecute según su objetivo. Sirve para definir de que forma, cuándo y cómo debe entregarse el producto o servicio al siguiente paso en el proceso. Además, sirve para analizar los procesos actuales, conociendo sus cuellos de botella, sus capacidades, los problemas más comunes y su comportamiento.

Se aplica entre otras cosas para optimizar la elaboración de productos y servicios, proponiendo nuevos sistemas; para conocer las capacidades de entrega de cada subproceso o departamento; para eficientar los procesos administrativos y aclarar la participación de cada persona dentro del proceso.

Utilizar el diagrama de flujo proporciona ventajas como las siguientes:

- Proponer objetivos concretos de mejora y parámetros de cumplimiento con los cuales la gente va a saber si está haciendo bien el trabajo que tiene definido dentro del proceso.
- Permite implantar procesos que ayuden a mejorar los procedimientos de trabajo.
- Ayudar a eliminar actividades que son innecesarias dentro del proceso y que nada más lo complican.

Tiene la desventaja de que es difícil de seguir el proceso cuando no existe suficiente conocimiento del proceso o cuando los procesos son complejos por lo que se dificulta seguir el proceso.

Al elaborar un diagrama de flujo deben anotarse quien realiza cada actividad, en cuanto tiempo se realiza, que papelería requiere y utiliza en esa parte del proceso, cual es la actividad que se realiza y que procedimiento se sigue para realizar esta actividad. Para realizarlo se utilizan los símbolos convencionales de cualquier flujograma, es decir, operaciones, decisiones, revisiones, etc. (Diagrama 7).

DIAGRAMA DE FLUJO

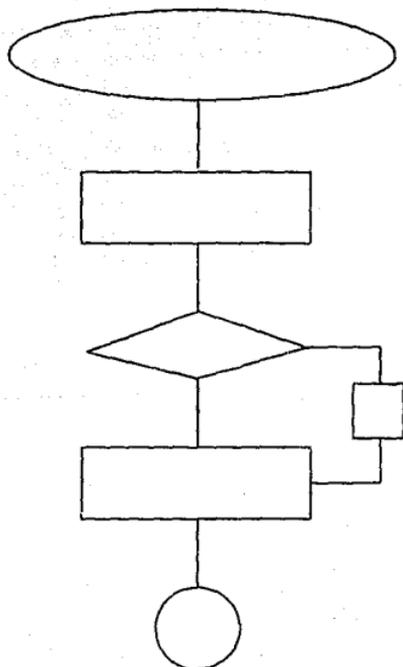


Diagrama 7

2. DIAGRAMA DE PARETO.

El diagrama de pareto es una forma especial de gráfico de barras verticales que ayuda a determinar que problemas resolver y en que orden. Este nos muestra la importancia relativa de los problemas, en forma ordenada de mayor a menor frecuencia, a fin de seleccionar el punto de inicio para la solución. En el pareto se tiene como regla el 80/20, es decir, que un número pequeño de causas representan un gran número de los problemas que sufre el proceso. Es por esto que al resolver una de estas causas, se eliminan gran parte de los problemas que se tienen. Es por esto que nos ayuda a dirigir nuestra atención y esfuerzo a los problemas realmente importantes.

El pareto nos ayuda a identificar los problemas más importantes utilizando cualquier escala de medición como costos, frecuencia, etc., así como cualquier tipo de datos como por ejemplo por productos, por área, por departamento. Nos ayuda también a medir el impacto de los cambios que se realizan en un proceso (resultados).

Un diagrama de pareto es el primer paso para efectuar mejoras. Es muy útil para obtener la cooperación de todos los involucrados, porque un simple vistazo permite percibir en que consiste el problema principal: las dos o tres barras más altas son las que corresponden a la mayor parte de los problemas, las más pequeñas señalan causas menores. Si podemos reducir la barra más alta habremos logrado un éxito considerable. El reducir una barra alta requiere el mismo esfuerzo que para reducir a cero una barra corta, con la diferencia de que con la barra alta habremos eliminado una gran cantidad de problemas.

Los diagramas de pareto nos muestran si los esfuerzos que se han hecho arrojan resultados. Si se han adoptado medidas eficaces, lo normal es que cambie el orden de los rubros del eje horizontal. Comparando los diagramas antes y después de la mejora se podrán apreciar los cambios.

El procedimiento que se debe seguir para elaborar el diagrama de pareto es el siguiente:

- Seleccionar los problemas que van a ser comparados, ya sea por medio de lluvia de ideas o utilizando los datos ya existentes.
- Se debe seleccionar la unidad de medición que se va a utilizar para comparar los problemas que se tienen, esto es, unificar el criterio de medición.
- Se debe seleccionar el periodo de tiempo durante el cual se va a realizar el estudio.
- Se deben colocar en orden decreciente , según la unidad de medición que se haya elegido.

El pareto tiene la limitación de que asume que los datos son correctos y que las causas que se están graficando son independientes. (Diagrama 8).

Los diagramas de pareto nos muestran si los esfuerzos que se han hecho arrojan resultados. Si se han adoptado medidas eficaces, lo normal es que cambie el orden de los rubros del eje horizontal. Comparando los diagramas antes y después de la mejora se podrán apreciar los cambios.

El procedimiento que se debe seguir para elaborar el diagrama de pareto es el siguiente:

- Seleccionar los problemas que van a ser comparados, ya sea por medio de lluvia de ideas o utilizando los datos ya existentes.
- Se debe seleccionar la unidad de medición que se va a utilizar para comparar los problemas que se tienen, esto es, unificar el criterio de medición.
- Se debe seleccionar el periodo de tiempo durante el cual se va a realizar el estudio.
- Se deben colocar en orden decreciente , según la unidad de medición que se haya elegido.

El pareto tiene la limitación de que asume que los datos son correctos y que las causas que se están graficando son independientes. (Diagrama 8).

DIAGRAMA DE PARETO

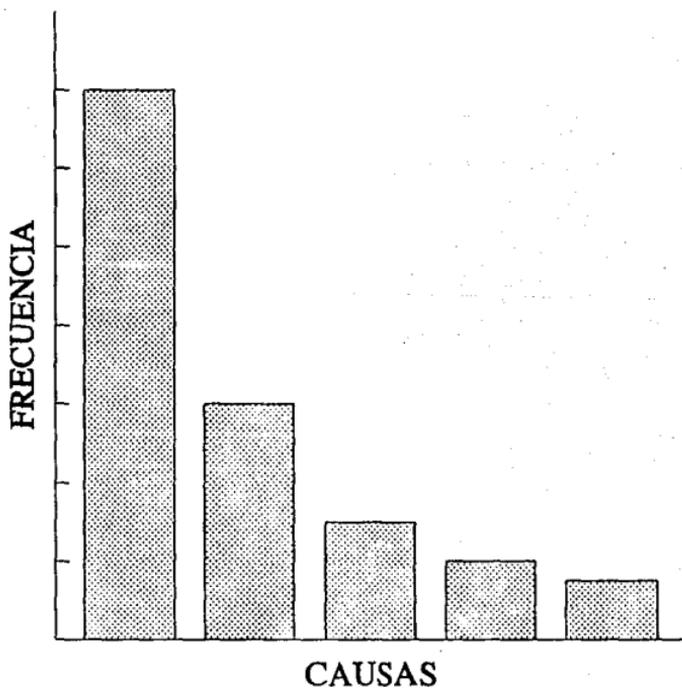


Diagrama 8

3. DIAGRAMA CAUSA EFECTO

El diagrama de causa efecto fue desarrollado para representar la relación entre algún problema o efecto y todas las posibles causas que influyen en éste. El efecto o problema es colocado en el lado derecho del diagrama y las influencias o causas principales son listadas a su izquierda. Los diagramas de causa y efecto son trazados para ilustrar claramente las diferentes causas que afectan un proceso, identificándolas y relacionándolas unas con otras.

Para construir un diagrama de causa efecto, se tienen los siguientes pasos:

- Primero hay que decidir el problema que se desea mejorar y controlar. Esto se puede hacer utilizando los gráficos de Pareto y seleccionando el problema que más nos afecta.
- Después se deben generar las causas necesarias para construir un diagrama de causa efecto.
- Organizar por categorías los factores que pueden causar dicho problema.
- Incorporar en cada una de las ramas o categorías, los factores detallados que se puedan considerar causas. Estas formarán las ramificaciones menores. En cada una de ellas se deben añadir factores aún más detallados, trazando ramas cada vez más pequeñas.

Es preciso verificar que todos los factores que puedan causar dicho problema estén incluidos en el diagrama y si han quedado debidamente ilustradas las relaciones entre las causas y los efectos.

Los diagramas de causa y efecto tienen la limitación de que no son de fácil aplicación en problemas complejos y de que se necesita de gente experta en el proceso para poder realizar un diagrama que contenga todas las causas posibles, pues sin esto se puede llegar a soluciones que no benefician en nada el proceso. (Diagrama 9).

DIAGRAMA CAUSA EFECTO

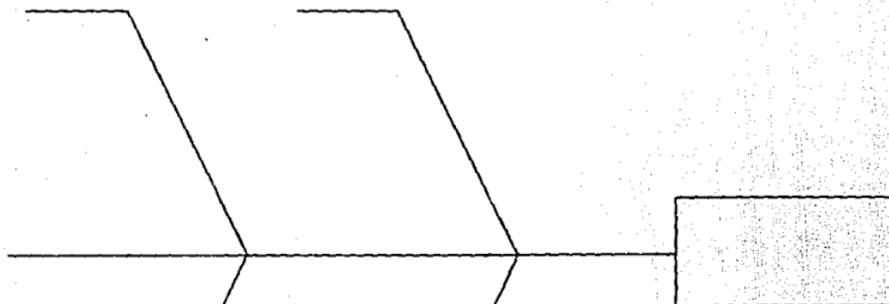


Diagrama 9

CAUSAS

EFEECTO

4. HISTOGRAMAS

Los histogramas son gráficas de barras que nos muestran la distribución de la información de una determinada causa y permite analizar la variación de los datos y el posible sesgo. En estos histogramas podemos ver la variabilidad que tiene nuestro proceso, es decir, qué tanto se dispersa nuestro proceso de los estándares que se tienen establecidos.

El procedimiento que se debe seguir para la elaboración de un histograma es el siguiente:

- Primero se debe identificar el proceso o la causa que se va a analizar.
- Se deben establecer el número de categorías o barras en que queremos graficar nuestras variaciones.
- Se recolectarán los datos o resultados que se hayan medido durante un lapso de tiempo determinado.
- Se deben listar los datos en una tabla de frecuencia. Una tabla de frecuencia es un histograma en forma tabular, donde se ponen las categorías o intervalos y el número de veces que el proceso cayó en ese intervalo.
- Con los datos de la tabla de frecuencias se construye el histograma.

Los histogramas tienen la limitación de que para que sea representativo necesita de información actualizada y en muchas ocasiones se tiene el problema de que es difícil interpretar el sesgo y la variación que se muestra en las gráficas. (Diagrama 10).

HISTOGRAMA

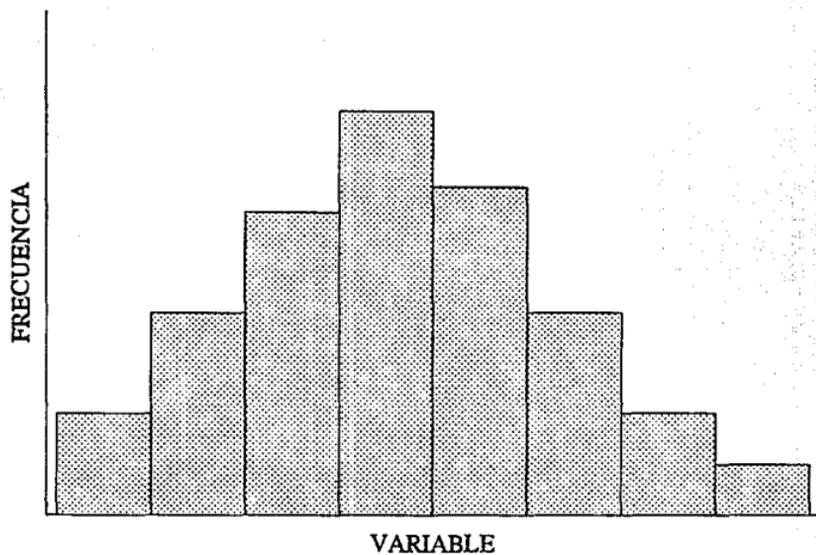


Diagrama 10

5. DIAGRAMA DE DISPERSIÓN

El diagrama de dispersión es una técnica que se utiliza para probar la posible relación entre dos variables. Este tipo de diagrama se utiliza para posibles relaciones entre causa y efecto. En éste no se puede probar que una variable causa la otra, sin embargo, sí aclara si existe alguna relación y la intensidad que pudiera tener dicha relación.

El diagrama de dispersión se traza de forma que el eje horizontal o eje "x" represente los valores de una variable y el eje vertical o eje "y" represente los valores de la otra. De esta manera, los puntos que se grafican forman un patrón determinado. Cuanto más se asemeje este patrón a una línea recta, más fuerte será la relación entre las variables. Eso es lógico, puesto que una línea recta indica que cada vez que una variable cambia, la otra cambia de la misma manera.

El procedimiento que debe seguirse para elaborar un diagrama de dispersión es el siguiente:

- Primero deben determinarse que variables se van a comparar.
- Se trazan el eje vertical y horizontal del diagrama. La variable que está siendo investigada como posible causa, por lo general, se sitúa en el eje horizontal, y la variable identificada como efecto en el vertical.
- Hecho esto, se graficarán en el diagrama los datos obtenidos.

Existen 5 casos típicos en los diagramas de dispersión que son:

- **Correlación positiva.** En este tipo de gráfica, un incremento en "y" depende de un incremento en "x". Cuando existe correlación, si logramos controlar la causa, controlaremos el efecto. Así, si logramos controlar "x", controlaremos "y".
- **Posible correlación positiva.** En este caso, si "x" aumenta, "y" incrementará un poco. Sin embargo, no se puede afirmar que "x" sea la causa de "y".
- **No hay correlación.** En éstas, "y" puede depender de otra variable.
- **Posible correlación negativa.** En estas, un aumento en "x" causará una tendencia a que disminuya "y".
- **Correlación negativa.** Cuando aumenta "x" causará una disminución en "y", por lo que controlaremos "y" si logramos controlar "x".

Cuando realizamos un diagrama de dispersión debemos tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- **La estratificación es muy importante** ya que en algunos casos, si los datos son tomados en conjunto, no parecerá que haya correlación; sin embargo, una vez que se les estratifica la correlación se hace evidente. También puede ocurrir a la inversa, que aparentemente no exista correlación cuando los datos están estratificados, pero sí la hay cuando se les considera en conjunto.
- **Se debe determinar el ámbito dentro del cual existe correlación.** La aparente ausencia de correlación entre la causa y el efecto ("x" y "y") en condiciones normales, no debe llevar a la conclusión teórica errónea de que la correlación no existe en condiciones más amplias.

- Picos y depresiones en los diagramas de dispersión. En condiciones reales, es muy raro que en los diagramas de dispersión aparezcan picos y depresiones. Si existieran, hay que dividir el diagrama de dispersiones en dos sectores mediante una línea: el sector izquierdo debe tratarse como un tipo de correlación distinto al tipo de correlación del sector derecho.

Los diagramas de dispersión tienen la limitante de que es factible confundir las relaciones que existen en las variables y también que puede existir más correlaciones de las cuales no nos enteramos si no hacemos los diagramas de dispersión de todas las posibles relaciones entre las causas y los efectos que estamos estudiando. (Diagrama 11).

DIAGRAMA DE DISPERSION

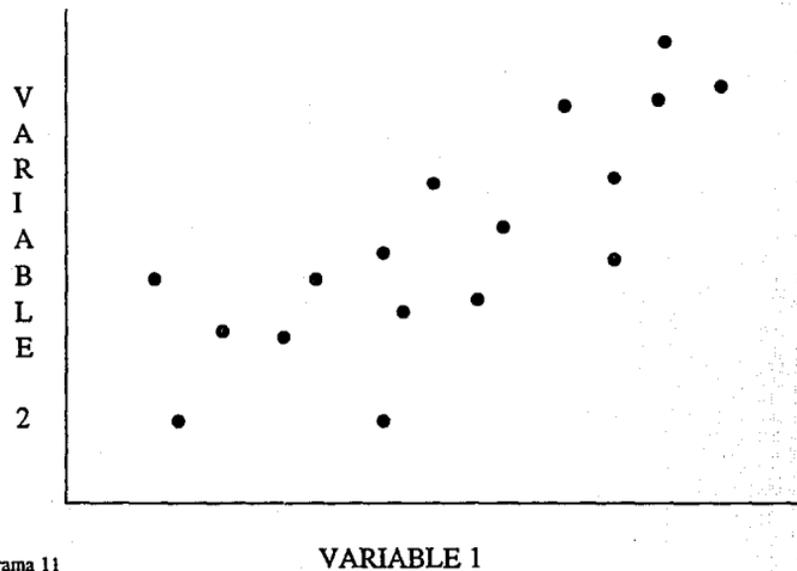


Diagrama 11

6. GRÁFICA DE TENDENCIA

El objetivo de las gráficas de tendencia es mostrar de manera sencilla y esquemáticamente los cambios y la tendencia de una variable dentro de un periodo determinado. Esta gráfica nos muestra como ha evolucionado una variable y poder predecir de una manera aproximada el comportamiento que tendrá dicha variable en el futuro. En estas gráficas se puede observar si algún cambio o mejora que se haya hecho a un sistema ha reflejado resultados y como se están dando estos resultados.

Para realizar estas gráficas, deben irse graficando los puntos de acuerdo a como se van obteniendo, pues de no hacerse así, nos arrojaría datos incorrectos sobre la evolución y la tendencia de la variable que queremos medir.

Este tipo de gráficas tiene la limitación de que puede no enfocar la atención en los verdaderos cambios del sistema y que se crea que cada variación en la información es importante. (Diagrama 12).

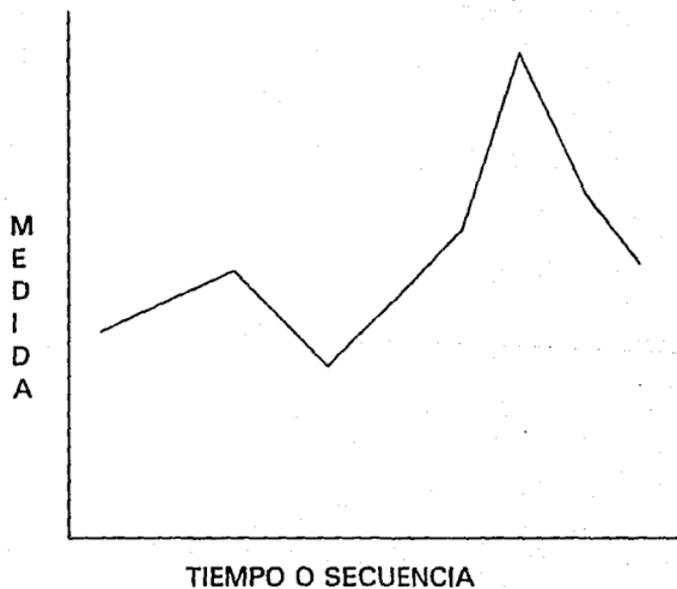
GRAFICA DE TENDENCIA

Diagrama 12

7. OTRAS TÉCNICAS ÚTILES.

a. LLUVIA DE IDEAS

La lluvia de ideas es una técnica utilizada para ayudar a un grupo a crear tantas ideas como sea posible en el menor tiempo posible.

La lluvia de ideas puede ser usada de dos formas:

- **Estructurada.** En este método cada persona en el grupo debe dar alguna idea conforme le toca el turno de participar; en el caso de no aportar alguna, deberá esperar su turno en la siguiente vuelta. Este sistema fuerza a participar a personas tímidas, pero a su vez crea una cierta presión a contribuir.

- **Sin estructurar.** En este método los miembros del grupo aportan ideas tan pronto como les vienen a la mente; crea una atmósfera más relajada, pero se corre el riesgo de que únicamente participen los más extrovertidos.

En ambos métodos las reglas que son aceptadas generalmente son las siguientes:

- Nunca criticar las ideas.
- Escribir cada idea en un rotafolio o pizarrón. Teniendo las palabras visibles a todos al mismo tiempo, evita malos entendidos y crea nuevas ideas.

- Todos deben de estar de acuerdo en la pregunta o asunto que está siendo tratado. Este debe de estar escrito en el rotafolio.
- Deben anotarse las palabras del que aporta la idea tal y como las dijo; no deben interpretarse.

b. TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL.

La técnica de grupo nominal trata de que todos los participantes del grupo tengan la misma oportunidad de manifestar su opinión al seleccionar el problema. Los pasos de este proceso son los siguientes:

- Cada miembro del grupo debe escribir o decir que problema es el que les parece sea el más importante.
- Se escribirán los enunciados de los problemas propuestos en un lugar que esté a la vista de todos.
- Todos los miembros del grupo deberán decidir que problema es el de mayor importancia y escribirlos en orden de importancia, asignándoles un número conforme a la importancia que se le atribuya. El de mayor importancia tendrá el número más grande.
- El problema que mayor puntuación registre será el que se tomará como de mayor importancia y se comenzará a trabajar con este problema.

c. ESTRATIFICACIÓN.

La estratificación es el proceso de clasificar datos en subgrupos, basándose en características o categorías. La estratificación es muy útil en el análisis de datos para encontrar oportunidades de mejora, además ayuda a analizar aquellos casos en los cuales la información es tan amplia, que oculta los hechos reales. A menudo, esto ocurre cuando los datos registrados provienen de varias fuentes y éstos son registrados como número de veces que ocurre.

La estratificación permite subdividir valores en categorías o clasificaciones significativas que permitan concentrarse en la acción correctiva.

B. FILOSOFÍA DE CALIDAD EN EL SERVICIO.

1. LIDERAZGO

" El liderazgo es la fuerza de empuje que anima a la calidad de servicio "

Todo programa de calidad requiere de un cambio cultural a nivel organización, el cual no se producirá por sí solo, sino con un fuerte liderazgo que oriente el cambio, que empuje, que anime a la calidad de servicio. Cuanto mayor sea el liderazgo menor será la dificultad del viraje; cuanto mayor grado de ruptura tenga una nueva elección estratégica tanto mayor es la exigencia del liderazgo.

El liderazgo es particularmente importante para superar la primera gran barrera para lograr total compromiso de la organización con el servicio al cliente; esta gran barrera la definimos como el conjunto común de valores y actitudes que se van desarrollando a lo largo del tiempo, que caracterizan y limitan a la organización y a sus estrategias comerciales¹; la tarea del cambio cultural ha de empezar en las esferas superiores de la organización, predicando con el ejemplo y enseñando la nueva forma de hacer las cosas. La excelencia de servicio requiere del liderazgo inspirado de la dirección superior. El compromiso debe verse en términos de liderazgo, nunca de dirección.

¹ Cf. Berry, Leonard, Raimel. Calidad de Servicio. España. Ediciones: Diaz de Santos, 1989, p. 81

Cualquier nueva estrategia que se pretenda establecer en la empresa, deberá venir acompañada de una dosis de liderazgo, de manera que el cambio propuesto sea más grande que la actual cultura de la empresa. Si el liderazgo no es lo suficientemente fuerte, cada vez que exista una discrepancia entre cultura y cambio, siempre ganará la cultura. No es tanto que las iniciativas estratégicas se ignoren, como que no tengan sentido para la gente vistas desde las viejas perspectivas culturales, por lo que tienden a ser olvidadas.

El cambiar una cultura corporativa requiere de líderes, no de directores. La principal diferencia entre unos y otros, es que los líderes centran su atención en los recursos emocionales y espirituales de la organización, mientras que los directores, enfatizan en los recursos físicos (económicos, tecnología, etc.) de la organización.

El líder empieza con una visión y centra sus esfuerzos en convertir esta visión en una realidad. Los líderes atraen a la gente, no la empujan. En sí, el líder es una persona que escucha, que comunica y que educa, una persona emocionalmente expresiva e inspiradora, que pueda crear la atmósfera adecuada para la toma de decisiones, en vez de tomar todas las decisiones él mismo.²

Las principales características del líder son:

- **Visión del negocio:** Los líderes deben tener la habilidad de ver sus organizaciones no sólo como son, sino como pueden ser; tener siempre dedicación determinada a una visión hasta alcanzarla.

²Cfr. Carlzon, Jan, *El momento de la verdad*, España, Ediciones Díaz de Santos, 1991, p. 50

- **Comunicar su visión del negocio:** Mantener una visión del negocio resulta insuficiente, si ésta no viene acompañada de su comunicación y de los hechos que corresponden a una acción. Al diseñar una estrategia comercial, ésta se debe diseñar a la medida del objetivo a alcanzar, comunicar el objetivo a todos los empleados y crear el ambiente necesario para que las medidas garanticen que se está moviendo la empresa en la dirección adecuada.³

- **Emprendedor:** Los líderes entienden que dada una visión del negocio, el cambio es inevitable y la complacencia mortal. Se busca el cambio antes de que ocurra. En sí los líderes se apegan a un principio básico de la calidad, en donde calidad es prevenir y no corregir.

- **Busca la excelencia:** El líder busca ser el mejor, tiene una cierta urgencia por dirigir una operación y hacerla evidente a los demás empleados. La obsesión de una ejecución excelente es el sello de los grandes líderes, independientemente del nivel de la organización que dirigen.

El liderazgo debe ser estimulado como detonador de un cambio cultural en las empresas; sin embargo, se debe estar consciente de que el liderazgo no es un eximente, sino un agravante para hacer las cosas primero y mejor que todos. Ser líder no es " estar al frente de " es " estar en ".

³Ibidem p. 48

El liderazgo es ético, aunque una de sus características es el centrar su atención en la visión y hacerla realidad. Esta la realiza por senderos éticos, apegándose a las normas y buenas conductas.

El proceso de institucionalizar la calidad de servicio no se detiene con el surgimiento de un líder que apoye la nueva cultura. La barrera siguiente consiste en organizar un grupo de calidad de servicio, que en un principio se comporte como grupo piloto, buscando mantener sus respectivas posiciones de modo que continúen experimentando directamente las realidades del sistema de servicio y comunicándose con los otros miembros de la organización desde una base de máxima credibilidad.

2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO

Es muy razonable pensar que el servicio sólo puede ser tan bueno como el personal que lo proporciona. La nueva cultura requerirá de:

- Las estrategias de contratación deberán cambiar de manera radical. La clave para mejorar la contratación es empezar con el cliente y trabajar hacia atrás, contratando al personal de acuerdo a las normas de servicio basadas en las expectativas del cliente, y entonces asegurarse de que los criterios, métodos y paquetes de compensación sean suficientes para atraer nuevos contratados que satisfagan las normas. Se vuelve de vital importancia que el departamento solicitante del puesto tenga un mayor control sobre la contratación, teniendo éste la última palabra.

Para cumplir completamente las expectativas del cliente se debe pensar en que el candidato deberá poseer una serie de habilidades y conocimientos para aportar a su trabajo, contar con un pensamiento de servicio de calidad y la actitud para ponerlo en marcha, contar con las aptitudes que su trabajo requiere en sí mismo y con las que le requerirá el prestar un servicio de calidad.

- Debemos evitar que el potencial para servir se vea limitado por medio de gruesos manuales de políticas y conjuntos de normas estrictas en relación con la función de servicio. El resultado final es un servicio más normalizado pero más inflexible.

Es por eso que se debe de otorgar la responsabilidad de dar ideas, de tomar decisiones y acciones a la gente que está en la línea, pues durante esos 15 segundos en donde se produce el momento de la verdad⁴ para el cliente. Si el servidor tuviera que mirar hacia estratos más altos de la organización para tomar decisiones sobre un problema individual, entonces esos 15 segundos desaparecerían sin respuesta, y nosotros habríamos perdido la oportunidad de conseguir un buen cliente.

Se deben de eliminar las ligaduras de responsabilidad jerárquica para poder responder en forma directa y rápida a las necesidades de los clientes. La compañía orientada hacia el cliente esta organizada para el cambio, para esto los organigramas no deberían de dibujarse en su forma convencional, si no invertidos.⁵

El volteo de organigramas supone una revolución en todos los niveles, este cambio se hará bajo la idea de cliente/proveedor interno, en donde se trata de entender todo como una cadena ininterrumpida cliente - proveedor, desde el cliente externo hasta el proveedor externo, esta nueva relación junto con el organigrama nos habla de una orientación unidireccional, hacia afuera, hacia el cliente.

- Existe también la necesidad del desarrollo de conocimientos y habilidades para el empleado; un cambio cultural requiere una comunicación abierta, activa y constante. El aprendizaje y la educación como un canal de comunicación para el apoyo del cambio cultural

⁴ibidem p. 13

⁵Cfr. Arana de la Garza, Op. Cit. n. 2 cap. II p. 39

no debería subestimarse, además de enseñar habilidades fundamentales para el trabajo y ayudar a la gente a crecer profesionalmente, la formación práctica y la educación del empleado puede preparar el terreno para el cambio abriendo mentes y aclarando falsas suposiciones.

El desarrollo de habilidades y conocimientos es un medio primordial para la creación de una nueva cultura organizacional, sin embargo éstos deberán ser otorgados en base a:

- Una misión corporativa claramente expuesta que establezca la excelencia de servicio como prioridad estratégica principal.
- Articulación de valores, tanto aquellos que ya son parte de la cultura como aquellos que la institución desea establecer.
- Definiciones del papel de servicio que sean consecuentes con las expectativas del cliente.
- Normas específicas de realización para cada función basadas en las expectativas del cliente.
- Objetivos individuales de realización, basados en las normas globales.

Equipar a los empleados de instituciones con la mezcla apropiada de habilidades y conocimientos es mucho pedir. Pues en primer término, el empleado necesita las habilidades técnicas para cumplir con su trabajo, después una formación práctica específica de habilidades en los aspectos apropiados de la oferta de servicio a clientes internos y externos. El

aprendizaje y la educación para la mejora de la calidad de servicio es un ejercicio para poner fin a los desajustes.

- La motivación de un individuo para realizar el servicio es un factor crucial en la persecución de la excelencia de servicio porque la motivación es a menudo la única diferencia entre un servicio mediocre y un servicio excepcional.

La motivación está directamente influida por la cultura organizacional en la que opera el empleado. La cultura en sí, siempre define lo que es importante, lo que se valora en la organización. Los empleados se dan cuenta de que hay algo importante si la dirección lo define como prioridad de trabajo (normas), mantiene una puntuación (medición de rendimiento) y reconoce mejor a aquellos que mejor rinden (premios).⁶

- Establecer y comunicar las normas de servicio: existen dos principales factores a tomar en este punto, la primera es que estas normas deben estar basadas en la investigación de las expectativas del cliente, la segunda se debe entregar al empleado la serie de conocimientos y habilidades para que pueda cumplir de forma eficiente las normas de servicio.

Las normas de servicio no sólo clarifican los papeles del servicio y comunican las prioridades para empleados individuales, sino que también proporcionan límites para poder medir el rendimiento individual e institucional.

⁶Cfr. Berry, Op. Cit n 1, p. 164

Igualmente importante es comunicar las normas. Si la gente que presta el servicio no está seguro o desconoce las normas de servicio y la guía de comportamiento, los beneficios se pierden. En cada oportunidad se deberá comunicar y reforzar las normas de servicio, inclusive en reuniones o sesiones de trabajo.

- **Medición del rendimiento de servicio:** medir el rendimiento contra las normas originalmente planteadas, saber como lo están haciendo, ver que otros en la organización son conscientes de su rendimiento, pero más importante, saber que su rendimiento individual está marcando la diferencia. Las mediciones deben ser centradas en el comportamiento durante el servicio, para lograr esto se puede hacer uso de las aportaciones del cliente, las percepciones del cliente sobre la calidad, son las únicas percepciones que cuentan.

El mejor método para alentar la responsabilidad individual para la calidad de servicio es medir el rendimiento del servicio a nivel de empleado individual. La medición del rendimiento del servicio a nivel de unidad de trabajo también es valiosa en tanto que invita a la comparación de grupos similares y estimula una sana competencia entre estos grupos, quizá éste sea uno de los motivadores más poderosos.

El mejor sistema de medición no solamente debe parecer justa, sino debe serlo. En el sistema se deberán aplicar criterios como:

- La medición esté en relación directa con las normas de servicio.
- Las reglas de medición sean claras para los implicados.

- Las mediciones sean uniformes entre los diferentes grupos de trabajo.
- Las mediciones se administran tomando como base la continuidad para minimizar el impacto de la medición de un solo encuentro. En sí, el sistema se debe de adaptar a los prestadores del servicio.

● Premios a la excelencia del servicio: Con la adecuada medición del rendimiento de servicio se identificará a los individuos y grupos de trabajo que proporcionen el servicio más destacado, en donde recaerán los premios a la excelencia. Es importante que los sistemas de premios deban acentuar lo positivo, el énfasis debe estar generalmente en una obtención de información constructiva.

Los sistemas de premios más eficaces deberán incluir a los premios financieros directos, los cuales tienen un gran impacto cuando reflejan un rendimiento real; reconocimiento no financiero y ascenso en la carrera; es importante destacar que estos tres puntos deben ser complementarios buscando una combinación equilibrada para su utilización.

Estas técnicas se podrán ver de forma gráfica y su relación entre ellas en el siguiente diagrama (Diagrama 13).

ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CALIDAD



■ SISTEMA DE CALIDAD

Diagrama 13

CAPITULO IV

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD EN LA BANCA CORPORATIVA DE UN GRUPO FINANCIERO

A. LA BANCA CORPORATIVA

1. ANTECEDENTES

Para afrontar los retos de la década de los 80's muchos bancos han desarrollado nuevas estructuras de organización: el desarrollo histórico de patrones geográficos en función de regiones de crédito doméstico resultó obsoleto al reflejarse en las áreas internacionales y mercados corporativos, duplicando una y otra vez las funciones de soporte para cada nueva unidad, bancos dentro del banco.

Los grandes bancos se adaptaron a la nueva situación con estructuras funcionales integradas, en donde grupos o áreas identificadas con los nuevos tipos de negocio actúan de forma horizontal sobre la estructura coordinándola, creando y mercadeando paquetes de

servicios y productos, fuera del control geográfico e interactuando complementariamente con la estructura tradicional.

Las tendencias arriba mencionadas, se empiezan a percibir en el entorno nacional y coincidieron con nuevos requerimientos de servicios financieros intensivos e innovadores por parte de casi todos los sectores industriales, cada uno con su particular problemática.

Dado que la Banca Nacional contaba con una infraestructura amplia, busca utilizarla en forma óptima desarrollando e implementando paquetes especializados de servicios para una demanda segmentada del mercado, que rebasa los esquemas geográficos y canalizarlos adecuadamente, esto es, orientarlos sectorialmente por tipo de industria.

La creación de la Banca Corporativa obedece a la necesidad de atender a un importante segmento del mercado, cuya existencia es real y objetiva. Este mercado tiene las siguientes características:

- Empresas grandes del sector privado o público.
- Finanzas especializadas.
- Decisión centralizada en finanzas.
- Volumen de ventas superior a cien millones de nuevos pesos.
- Operación a nivel nacional.
- Utilización de la gama completa de los servicios bancarios.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Para cubrir todas las características y necesidades esenciales de los clientes corporativos se crearon pequeñas unidades promotoras de negocios, las cuales giran alrededor de los ejecutivos corporativos. Es éste, quién con una atención personalizada buscará canalizar mediante su persona todos los servicios bancarios.

2. ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA BANCA CORPORATIVA

La mayoría de las bancas corporativas han mostrado una estructura poco definida, es decir, se trabaja con los clientes sin importar al sector al que pertenecen, aun cuando las características de una empresa de un sector industrial son radicalmente opuestas a las de un sector de servicios, no solo en la forma de trabajar, sino en la atención que requieren.

Las bancas corporativas más avanzadas, manejan una tendencia hacia la sectorización de las cuentas, sin embargo aun con esta tendencia, existe la posibilidad que una cuenta no se encuentre en el lugar donde pertenece ya sea por políticas o razones subjetivas que no permiten implantar una estructura duradera, acorde a las necesidades reales de sus clientes, buscando ofrecer un servicio de especialista en cuanto a su sector de riesgo se refiere.

En sí, la Banca Corporativa surge por una necesidad de atender necesidades específicas de clientes, que por su poder negociador, requieren de estructuras y gente que conozca sobre promoción, finanzas, análisis y la administración de la cartera de sus negocios, con el fin de alcanzar el equilibrio requerido por ellos.

Es entonces que las características de los clientes corporativos, obligan a definir una estructura por sector de riesgo:

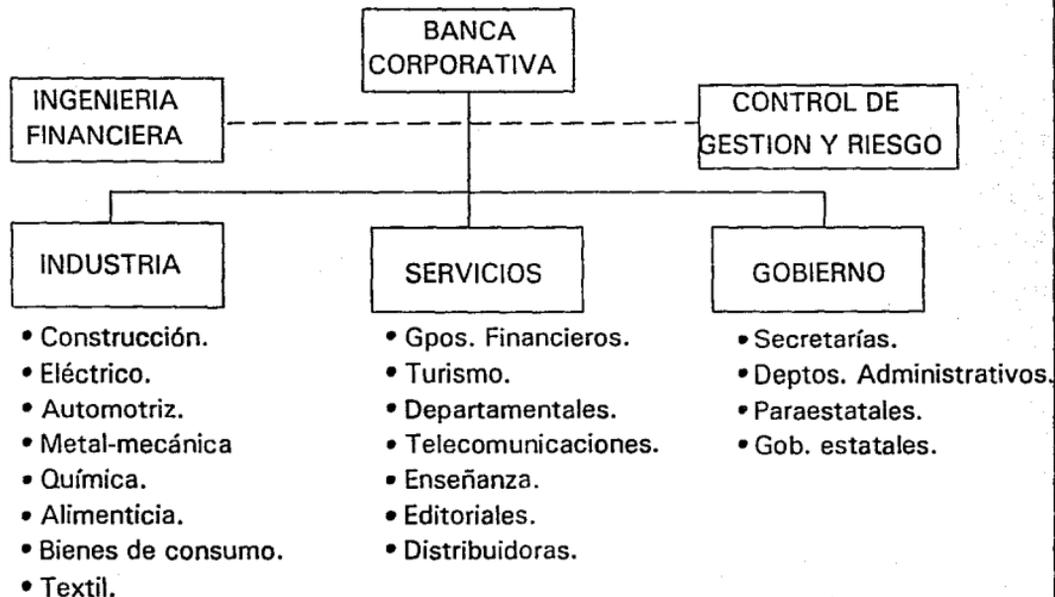
- Sector Industria
- Sector Servicios
- Sector Gobierno

A su vez estos sectores se dividirán en módulos de negocios los cuales son característicos del sector de riesgo, cada módulo será dividido en paquetes, cada uno de éstos estará conformado por cuentas que guarden características similares, es decir que su giro sea prácticamente el mismo, en otras palabras se busca **una estratificación de cuentas asignadas (Esquema 4)**.

Cada módulo constará de un responsable de módulo, el cual tendrá como función primordial coordinar a los ejecutivos corporativos, analistas, alternos, secretarias, etc.; buscando ser más un facilitador de sus trabajos, buscando ser la fuerza de empuje que anime a la calidad de servicio.

Buscando un trato más personalizado los ejecutivos corporativos, deberán tener la capacidad de realizar tres funciones básicas primordiales:

ESTRUCTURA DE LA BANCA CORPORATIVA



- Promoción.
- Análisis Financiero.
- Administración de la Cartera de Negocios.

Las anteriores permitirán hacer del ejecutivo corporativo un banquero capaz de ofrecer respuestas oportunas a cualquier necesidad de sus clientes, haciéndose así realidad la idea para el cliente de que el banco es su ejecutivo corporativo; esto traerá como consecuencia que el ejecutivo tenga un conocimiento más amplio de la empresa que se está atendiendo.

Los analistas, ejecutivos alternos prestarán servicio de apoyo a los ejecutivos corporativos, encargándose del manejo administrativo y estadístico de las cuentas asignadas y análisis financiero de los clientes.

Sin embargo, como vimos en el capítulo I, las expectativas del siglo XX serán las tendencias hacia la Globalización, y hacia la Universalización; lo cual indica la formación de grupos empresariales que abarquen por completo algunos de los sectores de riesgo, mediante estrategias verticales, o grupos que abarquen diversos sectores; la creación de tesorerías corporativas obliga a que se reciba un trato personalizado, el cual sería más eficiente si fuera otorgado por un sólo ejecutivo, sin embargo esto implica gente más versátil y mejor preparada, si esto se lograra convendría replantear estructuras, otorgando el manejo de las

cuentas del grupo a un solo ejecutivo, lográndose una reducción en el riesgo crediticio y un mayor entendimiento de las finanzas globales del grupo.

Debido a que los clientes corporativos operan en su generalidad a nivel nacional, la Banca Corporativa deberá estar organizada a nivel nacional, buscando con esto continuidad y equilibrio en toda la gama de los servicios que presta la Banca Corporativa a sus clientes.

Existe otra razón legal para el manejo centralizado de los llamados clientes corporativos: la Comisión Nacional Bancaria fija los límites de riesgo máximo bancario en función de los grupos empresariales, de tal manera que legalmente no es posible otorgar crédito a una empresa, sin considerar el riesgo global del grupo al que pertenece la empresa.

La principal función de la Banca Corporativa es el otorgamiento, recuperación del crédito y de los intereses que éste genere; existen funciones paralelas como las de captación, ya sea en su forma tradicional (vista, ahorro) o en formas más especializadas como el mercado de dinero, sociedades de inversión, etc. Asimismo busca promover productos fiduciarios, de arrendamiento, factoraje, etc.

B. MODELO DE CALIDAD

El otorgar un servicio de calidad, será prioridad de la Banca Corporativa, su misión descansará sobre una base de calidad, su principal objetivo será el de buscar productividad en sus negocios al cumplir las expectativas de sus clientes y superarlas.

1. BARRERAS INTERNAS

Mediante entrevistas directas a ejecutivos corporativos y en algunos casos contactos directos con clientes, se busco identificar los principales problemas, en cuanto al servicio otorgado por la Banca Corporativa.

De la misma manera se hizo un consenso general con diferentes ejecutivos de diferentes sectores para agrupar los problemas y determinar los principales, el siguiente es el resultado de dichas entrevistas:

- La respuesta en cuanto a calificación de líneas de crédito es muy lenta (meses).
- Las líneas autorizadas no cumplen con las expectativas del cliente (tipo de línea, monto autorizado).
- Desconocimiento del cliente en cuanto a sus líneas de crédito.
- Respuesta lenta o inexistente en cuanto a operación de créditos solicitados.
- Desconocimiento de los miembros del módulo de las operaciones (el único que

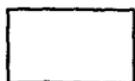
conoce es el ejecutivo titular).

- El trato es muy despersonalizado.
- Ejecutivos centran sus esfuerzos en todo menos en las necesidades y expectativas de los clientes.

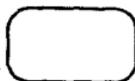
Con el fin de dar respuesta a los problemas encontrados, debemos analizar los dos principales flujos principales en la Banca Corporativa: **Autorización de líneas de crédito para clientes corporativos** y **Operación de crédito**; conocerlos y dominarlos será tarea de todos los miembros de la Banca Corporativa, conforme esto se logre se podrán reducir el número de problemas de cada área.

Dichos flujos a continuación se detallan, anexándose una lista de los símbolos utilizados (Diagrama 14) para su mayor entendimiento, así como explicaciones de los diferentes conceptos que se detallan en los flujos. (Esquemas 5 y 6).

SÍMBOLOS



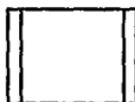
Operaciones



Punto de contacto con el cliente.



Espera



Revisión



Toma de decisión

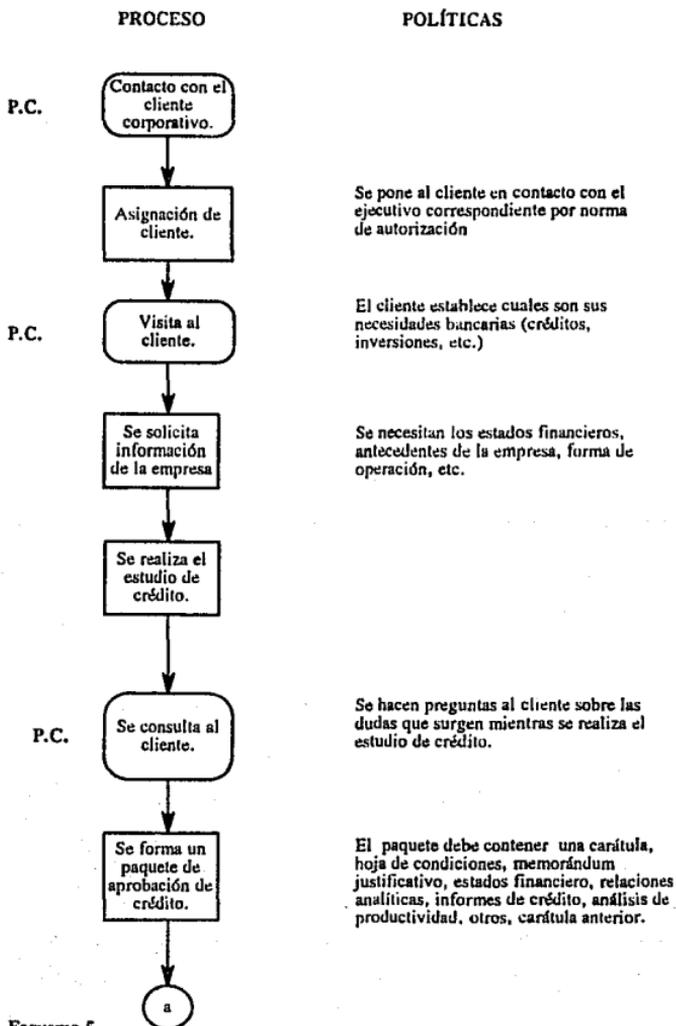


Flujo del proceso

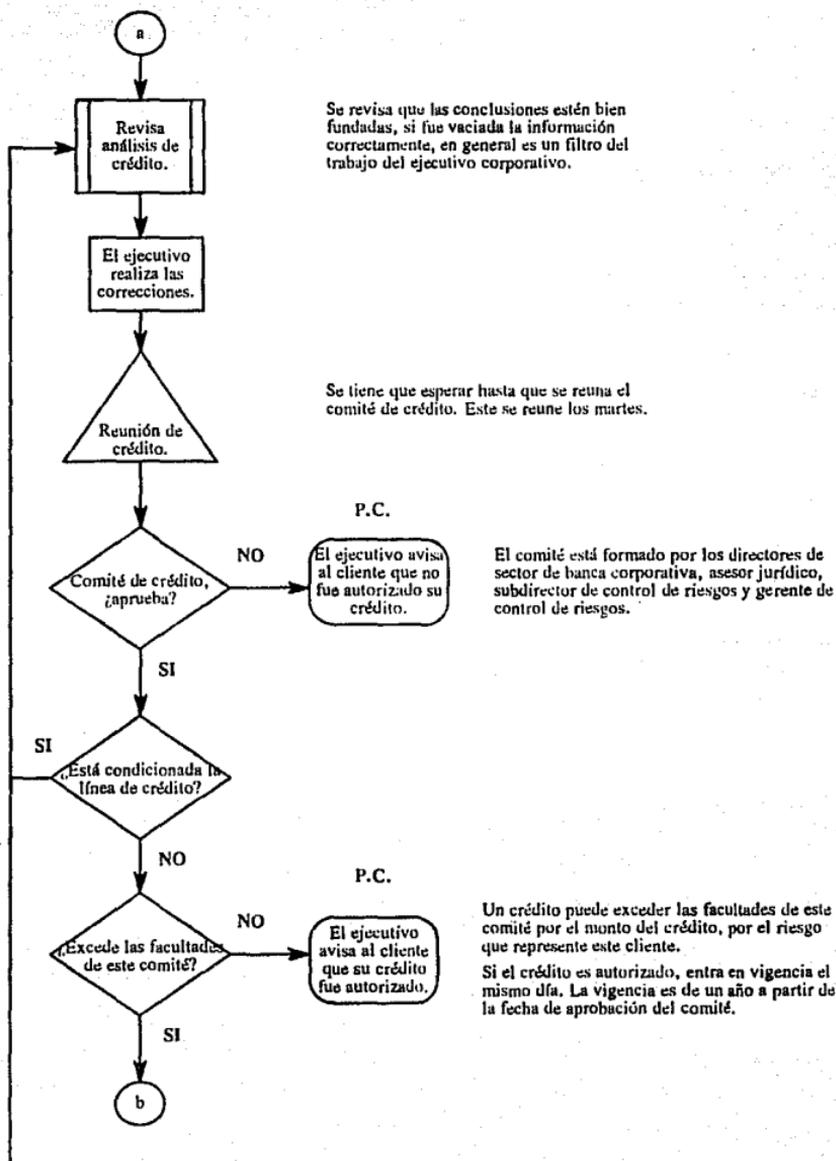
PC

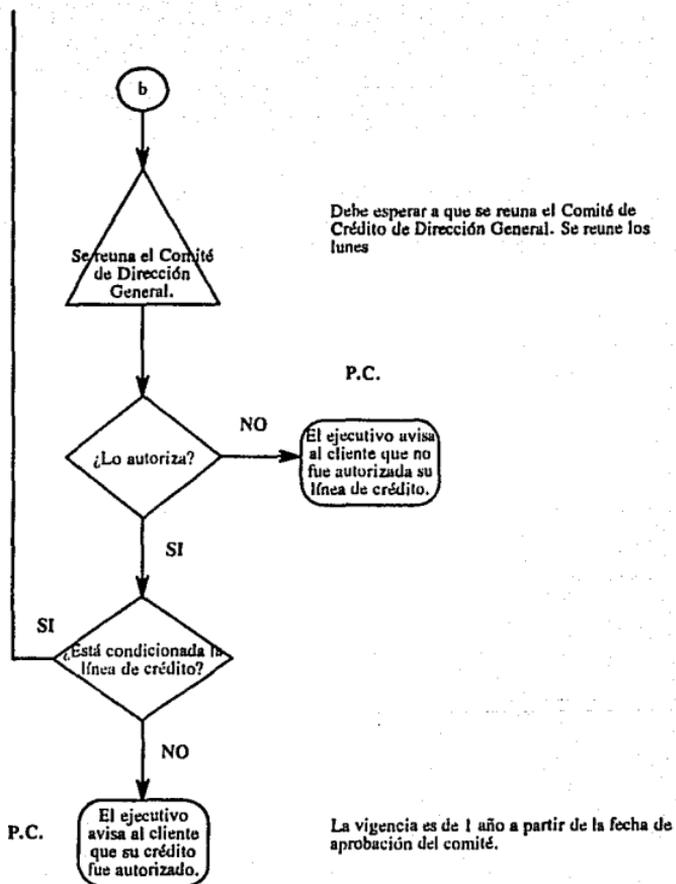
Punto de contacto con el cliente

AUTORIZACIÓN DE LÍNEAS DE CRÉDITO PARA CLIENTES CORPORATIVOS.



Esquema 5





COMITÉ DE CRÉDITO.

El comité de crédito es el encargado de juzgar el riesgo y analiza la conveniencia de hacer una operación.

Este comité está integrado por un presidente que es el director divisional de Banca Corporativa, un secretario que es miembro de la dirección adjunta de Control de Riesgos y por los funcionarios que sean designados por el director divisional de Banca Corporativa. En este comité se conocerán las propuestas de los directores, directores adjuntos, subdirectores y ejecutivos corporativos.

COMITÉ DE CRÉDITO DE LA DIRECCIÓN GENERAL.

El comité de crédito de la dirección general es el encargado de analizar si conviene realizar una operación, la cual excede las facultades del comité de crédito, y analiza y determina el monto de dicha operación. Este comité es la máxima autoridad en materia de crédito y establece las normas para esta actividad.

Esta integrado por un presidente que es el director general, un secretario que es integrante del área jurídica y los funcionarios que sean elegidos por el director general.

En este comité se presentan las operaciones propuestas por el director divisional de Banca Corporativa.

PAQUETE DE APROBACIÓN.

El paquete de aprobación es una guía que elabora el ejecutivo corporativo con el fin de que el Comité de Crédito posea todos los elementos necesarios para el análisis de una línea de crédito y pueda dar la aprobación o el rechazo de la misma.

El paquete de aprobación consta de los siguientes elementos:

a) Si es una empresa individual.

- Carátula.
- Hoja de condiciones.
- Memorándum justificativo de crédito.
- Estados financieros.
- Relaciones analíticas.
- Informes de crédito.
- Análisis de productividad.
- Otros.
- Carátula anterior.

b) Si son empresas que forman grupo.

- Los elementos anteriores para cada empresa individual.
- Carátula del grupo.
- Resumen ejecutivo del grupo.
- Estados financieros consolidados.
- Análisis de productividad consolidado.

En la carátula van datos como la estructura de capital de la empresa, el R.F.C., el número de cuenta de cheques, los tipos de cambio utilizado, las personas responsables de revisar el estudio de crédito, etc.

En la hoja de condiciones deberá mostrarse el destino específico del crédito, el monto, el plazo, la tasa, el pago de intereses, garantías específicas.

El memorándum justificativo debe contener antecedentes, donde se pone al tanto de la operación que se está considerando, que explique el motivo y la justificación de la solicitud; giro y organización, explicando la naturaleza del negocio; se mencionará cuales son sus productos y a que segmentos están dirigidos.

En la situación financiera debe mencionarse el nombre del auditor externo y si reporta salvedades en su dictamen. Deben mencionarse los indicadores clave, el comportamiento y perspectivas de las ventas, utilidades, liquidez y flujo de caja. Se debe presentar el balance general, estado de resultados y estado de cambios en la situación financiera en base a efectivo, correspondientes a los últimos 3 ejercicios auditados, y que el último tenga una antigüedad máxima de 6 meses.

En las relaciones analíticas se profundizará en aquellos rubros del balance general o del estado de resultados que por su magnitud o importancia requieran de un análisis especial.

Los informes de crédito corroboran la información de la empresa en los rubros de giro, accionistas, RFC. Deberán solicitarse mediante un memorándum a la gerencia de control de riesgos. Son obligatorios, ya que satisfacen un requisito legal.

En el paquete de aprobación también se debe incluir el análisis de productividad, el cual tiene el propósito de proporcionar información a los miembros del comité de crédito para conocer la productividad y la contribución marginal del cliente. Este análisis lo debe realizar la subdirección de control de riesgos.

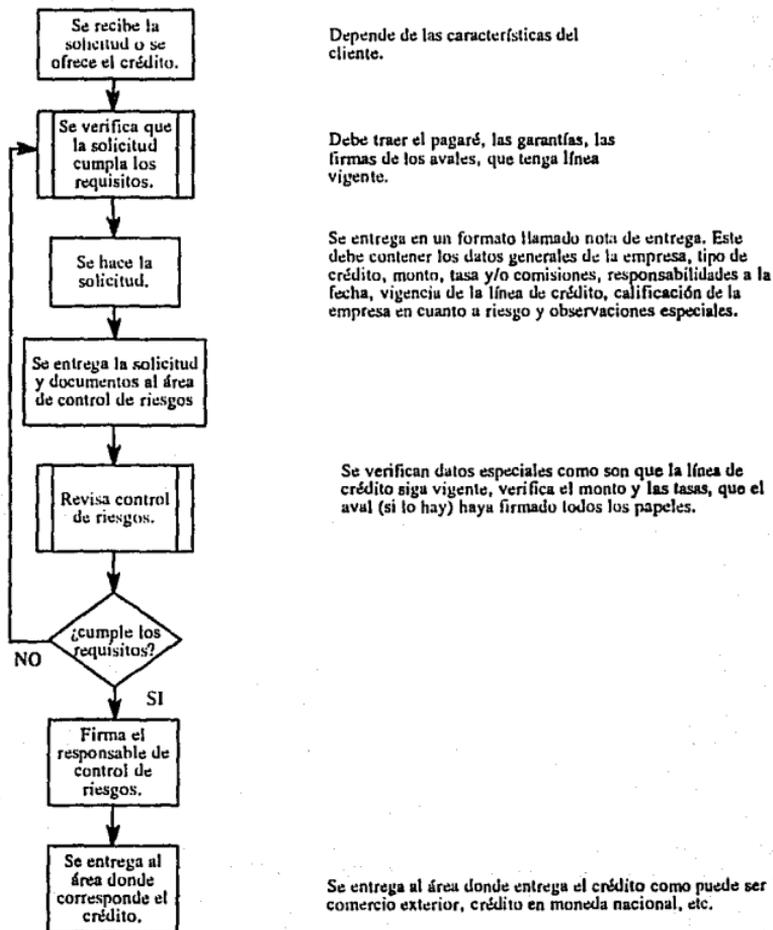
En otros se debe anexar las relaciones patrimoniales de los avalistas, en relación a los créditos hipotecarios, se requiere un dictamen técnico. Cuando se trate de créditos con garantías, se debe adjuntar la copia del avalúo con una antigüedad no mayor de 6 meses.

La carátula anterior es un requisito indispensable donde va la autorización del paquete de aprobación de crédito.

ESTUDIO DE CRÉDITO.

El objetivo del estudio de crédito es conocer al acreditado, así como detectar sus puntos débiles y fuertes para poder determinar si las líneas solicitadas por el cliente son las adecuadas y así evaluar el riesgo de la operación.

OPERACIÓN DE CRÉDITO.



Con el fin de asegurar un servicio de calidad, la Banca Corporativa deberá verificar sus requisitos de contratación, a fin de tener gente en su estructura que tenga conocimientos y habilidades que aportar y gente comprometida con la calidad. Será labor de la dirección de la Banca Corporativa verificar constantemente los criterios y métodos de compensación a los nuevos ingresos.

También será labor de la dirección de la Banca Corporativa otorgar a sus ejecutivos la serie de herramientas para realizar su trabajo, así como conocimientos adicionales para mejorar el servicio que prestan, esto se podrá lograr mediante cursos o diplomados relacionados con su labor. Adicionalmente se podrían incluir conferencias sobre servicio, liderazgo, dirección, etc.

A fin de otorgar un trato personalizado y respuestas rápidas a los requerimientos de los clientes, se deberá otorgar al ejecutivo corporativo (gente de línea) la capacidad de decisión en los problemas cotidianos, no queremos decir con esto que no existan manuales de políticas, tan sólo que éstos puedan ser flexibles en función de otorgar un mejor servicio al cliente.

Con el fin de eliminar problemas internos los módulos de negocios, el subdirector (líder de módulo) deberá buscar hacer juntas semanales para verificar el cumplimiento de las normas de servicio y aclarar cualquier problema adicional, apoyado en cualquier herramienta (causa-efecto, paretos, técnica nominal etc.)

Con el fin de asegurar un servicio de calidad, la Banca Corporativa deberá verificar sus requisitos de contratación, a fin de tener gente en su estructura que tenga conocimientos y habilidades que aporten y gente comprometida con la calidad. Será labor de la dirección de la Banca Corporativa verificar constantemente los criterios y métodos de compensación a los nuevos ingresos.

También será labor de la dirección de la Banca Corporativa otorgar a sus ejecutivos la serie de herramientas para realizar su trabajo, así como conocimientos adicionales para mejorar el servicio que prestan, esto se podrá lograr mediante cursos o diplomados relacionados con su labor. Adicionalmente se podrán incluir conferencias sobre servicio, liderazgo, dirección, etc.

A fin de otorgar un trato personalizado y respuestas rápidas a los requerimientos de los clientes, se deberá otorgar al ejecutivo corporativo (gente de línea) la capacidad de decisión en los problemas cotidianos, no queremos decir con esto que no existan manuales de políticas, tan sólo que éstos puedan ser flexibles en función de otorgar un mejor servicio al cliente.

Con el fin de eliminar problemas internos los módulos de negocios, el subdirector (líder de módulo) deberá buscar hacer juntas semanales para verificar el cumplimiento de las normas de servicio y aclarar cualquier problema adicional, apoyado en cualquier herramienta (causa-efecto, paretos, técnica nominal etc.)

Los anteriores flujos tienen una estrecha relación con la serie de problemas identificados anteriormente, en éstos se debe resolver:

- Tiempo de realización del estudio de crédito.
- Tiempo de revisión y,
- Tiempo de aprobación del estudio.

Los primeros dos puntos serán labor del ejecutivo corporativo en coordinación con el área de análisis de crédito, para resolver el tercer punto se deberán ampliar los días en los que se puedan presentar los estudios ante los diversos comités.

La motivación debe resaltar la relación entre la parte cuantificable (metas, mercado) y la parte cualitativa (servicio de calidad), esta relación se dará de la siguiente manera:

- Al comunicar a los miembros de la Banca Corporativa las **Normas de Servicio**, las cuales deberán estar basadas en los problemas detectados en los clientes y en sus expectativas de servicio, estas normas son:

- El cliente es nuestro negocio, sus expectativas nuestros objetivos.
- Alta prioridad a la calificación de líneas de crédito, poniendo énfasis especial en el tiempo que toma la calificación.
- Antes de pasar a comité de crédito, verificar con el cliente que las líneas

planteadas cubran sus necesidades y expectativas.

- Hacer " Carta Oferta" tan pronto la línea de crédito quede autorizada por los comités de crédito, informando al cliente las características de su línea.

- Asegurarse de que las operaciones que se realicen con el cliente, sean del conocimiento del subdirector del módulo y del ejecutivo alterno.

- Realizar las operaciones de crédito a primera hora.

- Preocuparse por el cliente y sus problemas.

● De la misma manera en que la Banca Corporativa busca productividad en los negocios que atiende, también le interesa captar mayor mercado tanto en su colocación crediticia como en la captación de recursos. A fin de conseguir esto, la Banca Corporativa deberá elaborar presupuestos en esos rubros, es decir establecer metas de colocación y captación anuales y mensuales. En adición a estos presupuestos se deberán buscar controles que midan el número de líneas de crédito vigentes contra el total de líneas, índices de productividad por cliente, productividad marginal por ejecutivo y por módulo. Adicionalmente se deberán establecer juntas periódicas con los clientes, a fin de comprobar el grado de satisfacción del cliente en cuanto al servicio que se le está prestando.

● Con estos presupuestos, controles y audiencias, el jefe del módulo y el director del sector estarán en posibilidad de medir el rendimiento de servicio de los ejecutivos, auxiliados con herramientas gráficas como histogramas o gráficas de tendencia, al graficar los incrementos o decrementos en la captación y en la colocación mes por mes; diagramas de

pareto y diagramas de dispersión para facilitar la identificación de la productividad por cliente y por ejecutivo y para probar la relación entre las dos.

Estos controles también permitirán reforzar los procedimientos haciéndolos susceptibles de mejoras.

- Tener estas mediciones de servicio, será posible identificar a los ejecutivos y módulos que proporcionen los resultados y servicios más destacados, en donde recaerán los premios al servicio de excelencia.

Los sistemas de premios podrán ser otorgados en base a los siguientes criterios:

- Bono anual, a quien cumpla con sus presupuestos de captación y colocación y refleje una alta productividad en sus negocios.
- Mediante juntas de resultados mensuales con asistencia del director general del banco y del director de Banca Corporativa, destacar a los ejecutivos y módulos con mayor captación, colocación y productividad, así como mayor índice entre sus cuentas vigentes y el total de sus líneas.
- Ascensos en la carrera en base a desempeño y tiempo.

2. RELACIONES CLIENTE / PROVEEDOR INTERNO

Debido a que el ejecutivo corporativo canaliza mediante su persona toda la gama de servicios bancarios, su relación con las diferentes áreas es muy estrecha, debido a que éstas, mediante su infraestructura proveen los servicios al ejecutivo corporativo para su posterior ofrecimiento al cliente.

Surge entonces la necesidad de establecer criterios para la adecuada relación entre áreas; repositonando la importancia del cliente, dirigiendo todos los esfuerzos a satisfacer sus necesidades y replantear estructuras y acciones con el fin de dirigirse a él. **En sí la nueva estructura la denominamos relación Cliente/Proveedor Interno.**

Por las características de la Banca Corporativa, no debemos caer en el error de ubicarla únicamente como Cliente, ésta también es proveedora de ciertos servicios, como información, estimados de colocación y captación, etc.

La naturaleza de este proyecto busca la mejoría en tres aspectos:

- Resultados Organizacionales
- Clima Organizacional
- Servicio al Cliente

El objetivo es identificar las barreras que de manera directa o indirecta obstaculizan el trabajo individual o grupal en la misma área, o en su relación con otras áreas, a fin de remover dichas barreras que permitan incrementar la efectividad organizacional.

Lo anterior se logrará mediante la corrección de posibles desviaciones a través del rediseño e implementación de nuevos procedimientos de operación y servicio dándole un enfoque participativo entre " gente de línea " y " gente de apoyo " .

Tener claras las funciones generales e individuales que se desempeñan en la Banca Corporativa, así como los principales flujos que se llevan a cabo de manera interna, resulta básico para poder detectar las barreras operativas que obstaculizan el trabajo.

El tener claras estas funciones no lo es todo para un buen desempeño en el trabajo y menos para un trabajo de calidad, deben de tenerse claros los requisitos que se necesitan para realizar esas funciones, auxiliarse de herramientas gráficas (Paretos) para jerarquizar por importancia y grado de impacto las funciones resultará de vital importancia para identificar barreras operativas.

Debido a la gran interdependencia que existe entre los diversos departamentos de una organización, la falta de apoyo y/o colaboración mutua repercute en los resultados parciales o totales de la organización.

Una barrera operativa puede tener su causa y/o solución tanto dentro del mismo departamento (barrera interna) como en otras áreas (barrera externa). Las barreras internas por su misma naturaleza deben ser atendidas como ya hemos visto por el líder del área. Por otro lado, lo que más interesa son aquellas barreras de carácter externo causadas por otras áreas.

La manera más clara de identificar las barreras de la Banca Corporativa es analizando el formato IDENTIFICACIÓN DE BARRERAS OPERATIVAS (Tabla 1), donde se describe la barrera operativa o problemática actual, el área causante y/o solucionadora y el compromiso o acuerdo a negociar.

Es importante la identificación objetiva de las barreras operativas, éstas deberán ser evaluadas por orden de importancia y grado de impacto en las funciones básicas por medio de paretos, ya que éstas serán el punto de partida para efectuar la negociación de los compromisos.

Al identificar las barreras operativas se pondrán de manifiesto una serie de conflictos entre áreas, en donde una de las partes cree que lo que quiere la otra parte es incompatible con sus funciones u objetivos.

El conflicto es un proceso humano, importante e inevitable. Cuando no se le confronta y maneja, tiende más a crecer que a disminuir. Un conflicto no es ni bueno ni malo de por sí, pero su adecuado manejo propicia los buenos o malos resultados. Por lo tanto, un conflicto debe saberse identificar con precisión y manejarse con gran agilidad. Si el conflicto resalta las diferencias, entonces éstas deben manejarse a través de la negociación.

La negociación es un procedimiento que requiere subrayar los intereses comunes y reducir las diferencias, para llegar a un convenio que sea aceptable a todos los participantes. Las partes interesadas deben cooperar, y tratar de amortiguar el conflicto producido por la diversidad de intereses. Por lo tanto, en toda negociación existe tanto la cooperación como la existencia de un conflicto; para reducir las diferencias que se encuentran en la negociación.

Lo que queremos obtener fundamentalmente al negociar, es obtener el máximo beneficio para todas las áreas involucradas, buscando mejorar los resultados de la organización, el clima organizacional y sobre todo el servicio oportuno, eficaz y amable que satisfaga las necesidades de nuestros clientes.

Todo punto negociado, debe fundamentarse en la filosofía de ganar - ganar. Esto significa llegar a acuerdos benéficamente mutuos y considerando como punto central el beneficio que recibe el cliente con nuestros productos y servicios.

El proceso de la negociación consta de los siguientes pasos:

- 1) El área con que se esté negociando y Banca Corporativa describen en forma breve sus funciones, actividades, servicios y apoyos que brindan.
- 2) Banca Corporativa expone sus barreras operativas. Comunica el tipo de apoyo o colaboración que requiere, para eliminar dichas barreras (Tabla 1).
- 3) Se negocia para eliminar barreras existentes.
- 4) Se describen los acuerdos y/o compromisos negociados, y se establece una fecha de vigencia y/o compromiso. Se deberá establecer a la persona responsable de cumplir dichos compromisos (Funcionario responsable). (Ver Tabla 2).
- 5) Los acuerdos y/o compromisos podrán ser solucionados al utilizar diagramas causa-efecto, en donde el problema (acuerdo) es colocado en el lado derecho del diagrama y las causas principales son listadas a su izquierda mediante una lluvia de ideas de los relacionados con el problema, una vez detectadas las causas, es necesario organizar por orden de importancia y grado de impacto (Pareto) las causas, a fin de facilitar la solución y mejorar los resultados.
- 6) La solución de estos acuerdos, probablemente acarreará el rediseño e implementación de nuevos procedimientos de operación y servicio.
- 7) Se le deberá de dar seguimiento a los acuerdos logrados, a fin de asegurar continuidad en las relaciones cliente / proveedor interno.

IDENTIFICACIÓN DE BARRERAS OPERATIVAS.		
Descripción de la barrera operativa o problemática actual.	Area causante y/o solucionadora.	Compromiso o acuerdo a negociar.

TABLA 3.

LISTA DE COMPROMISOS Y ACUERDOS.		
Nombre(s)		
Puesto		
Descripción de los acuerdos y/o compromisos negociados.	Area solicitante.	Fecha de vigencia y/o compromiso.

TABLA 4.

CONCLUSIONES

- El Sistema Financiero Mexicano acaba de experimentar un profundo cambio en cuanto a bancos se refiere, de ser casi en su totalidad controlada por el gobierno, a pasar a manos de particulares.

- Con la transición existe la tendencia de las empresas de servicios financieros a agruparse, formando los denominados Grupos Financieros. Dentro de éstos, existen instituciones como bancos, casas de bolsa, casas de cambio, empresas de factoraje, empresas de arrendamiento, almacenadoras, aseguradoras y afianzadoras.

- El Sistema Financiero Mexicano, se ha caracterizado por un total desapego a cualquier esfuerzo concerniente a elevar los estándares de servicio que se ofrecen, siendo este sector uno de los que debieran estar más preocupados por ofrecer servicio de calidad.

- Se ha demostrado que ofrecer servicio de calidad es una adecuada estrategia comercial para captar mayor mercado. Diferenciarse por el servicio puede traer a la Banca Corporativa grandes ventajas respecto a otros bancos.

- En un Sistema de Calidad deberán participar todos los miembros del Grupo Financiero, dirigiendo esfuerzos hacia un mismo objetivo: servir mejor. La nueva estructura planteada, implica una revolución en cualquier área de la organización, dando capacidad de acción a la gente de línea y siendo la gente de alto rango facilitadores del trabajo. Proporcionar a la " gente de línea " habilidades y conocimientos, motivarla y hacer una adecuada contratación de la nueva gente, solo tendrá un objetivo: ofrecer un servicio de calidad.

- Delegar el poder a los empleados que están en contacto directo con el cliente, tendrá una repercusión directa en el servicio percibido por el cliente, dándonos una ventaja estratégica sobre otros grupos financieros.

- Es difícil realizar un sistema integral de mejora continua (sistema de total de calidad). Nos referimos con esto que la mayoría de las empresas que han innovado sus sistemas con programas de calidad total, han centrado su atención en:

- Acciones motivacionales, dándole énfasis a crear actitudes positivas, crear conciencia de los beneficios que proporciona eliminar errores. Si el individuo tiene deseos de superarse al modificar su actitud, éste buscará el conocimiento y la habilidad para iniciar una superación constante.

- Liderazgo, el cual debe estimularse para que guíe a la empresa hacia el éxito. Un buen liderazgo busca la participación de la gente y no imponer formas de hacer las cosas. Se nos presentan diferentes enfoques y la forma de su aplicación; sin embargo, éstos deben adecuarse al entorno en que se desenvuelve.

- Ante la globalización que vive el mundo, las empresas han tomado un nuevo énfasis en cumplir con las normas y estándares de calidad, con el objeto de obtener certificaciones de los diferentes organismos que las rigen, buscando con esto darle una mayor percepción al cliente, sobre el servicio que se ofrece. Algunas empresas toman con tanto empeño la elaboración de sus manuales, procedimientos, instructivos y métodos de trabajo, que exageran el alcance de los mismos y se pierden en tantos caminos sin ubicarse en la utilidad del mismo.

- Otros enfoques nos quieren demostrar que con la estadística tendremos la panacea. Es por esto que tenemos a directores, gerentes y empleados enfrascados en poner tal orden en su trabajo y en la utilización de las herramientas que pierden el concepto de servicio, ofreciéndole al cliente lo que estas herramientas indican y no lo que el cliente requiere.

● De la misma manera en que el cliente busca que se le vendan funciones y no productos, los servidores bancarios deben encontrar en estas técnicas y filosofías resultados, y no la propia aplicación de éstas.

- Es muy importante tener en cuenta que para que un sistema de calidad sea **TOTAL**, deben de tomarse en cuenta todos los aspectos (liderazgo, motivación, normas y estadística) como un todo y no centrarse únicamente en algunos de éstos, pues hacerlo así sólo traería mejoras en áreas aisladas y no en toda la organización. Mejorar solamente algunos de estos aspectos en muchas ocasiones no refleja mejoras puesto que existen infinidad de barreras que si no son eliminadas hacen infructuoso todo el esfuerzo que se realizó.

- Las empresas de servicios financieros que quieran comprometerse con la calidad, deben utilizar adecuadamente todas las herramientas de la calidad total, para lograr una empresa competitiva y que la inversión que se realice se vea reflejada en resultados cada vez más favorables.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS CONSULTADOS

- ALBRECHT, Karl, et. al., **Gerencia del Servicio**, Colombia, Ed. Legis, 1990, Serie empresarial.
- ARANA DE LA GARZA, Rafael, et. al., **Dirección por Servicio**, México, Mc. Graw Hill, 1992, Serie empresarial.
- BERRY, Leonard, et. al., **Calidad de Servicio**, España, Ed. Díaz de Santos, 1989, Serie liderazgo en banca.
- BORJA, Francisco, **El nuevo Sistema Financiero Mexicano**, México, Fondo de Cultura Económica, 1991.
- CARLZON, Jan, **El momento de la verdad**, España, Ed. Díaz de Santos, 1991.
- FEIGENBAUM, Armand, **Control Total de la Calidad**, México, Ed. CECSA, 1986.

- GITLOW, Howard, **Planificando para la calidad**, Héctor Tejera, México, Ed. Ventura, 1991.
- GOAL/QPC, **The memory jogger**, Estados Unidos, GOAL/QPC, 2da. edición, 1990.
- HOROVITZ, Jacques, **La calidad del servicio**, España, Mc. Graw Hill, 1991.
- HUNT, Daniel, **Quality in America**, Estados Unidos, Business One Irwin, 1992.
- ISHIKAWA, Kaoru, **Guía de Control de Calidad**, Martín González, Estados Unidos, UNIPUB, 1985.
- LAGUNILLA, Alfredo, **Historia de la banca y moneda en México**, México, Ed. Jus, 1981.
- WALTON, Mary, **The Deming Management Method**, Estados Unidos, Ed. Perigee, 1986.

REVISTAS CONSULTADAS

- AGUILAR, Carmen, "La hora de los grupos financieros", *Expansión*, México, Gpo. Ed. Expansión, vol. 24, no. 603, noviembre 11, 1992.

- ALTO NIVEL, "Cantidad con calidad", *Alto Nivel*, México, Ed. Zuma, año 5, no. 49, septiembre 1992.

- JUAREZ, José, "Grupos Financieros: Lucha de titanes", *Alto Nivel*, México, Ed. Zuma, año 4, no. 48, agosto 1992.

- PESCADOR, Fernando, "Grandes tendencias de la banca para el año 2000", *Interés*, México, Asociación Mexicana de Bancos, año 2, no. 11, julio-agosto 1992.

- TOMBEN, Carlos, "No basta la sonrisa", *América Economía*, Chile, Gpo. Nanbei, no. 64, agosto 1992.

- VINCENT, David, "La función financiera en la era de la información", *Ejecutivos de Finanzas*, México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, año 21, no. 4, 1992.