

308917

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

76

-----  
-----  
ESCUELA DE INGENIERIA

20j-

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

INSTRUMENTACION DE LOS CONTROLES PARA  
MEJORAR LA OPERACION DE UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS EN UN MARCO DE CALIDAD TOTAL

TESIS CON  
VALIA DE ORIGEN

**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 :

ARTURO HERNANDEZ RIVERA  
JOSE MANUEL SANTOS SOBRINO

DIRECTOR: FIS. MARIANO ROMERO VALENZUELA



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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

INTRODUCCION. PLANTEAMIENTO. ....	1
1. ANTECEDENTES. ....	8
1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA. ....	8
1.2 ANTECEDENTES DEL AREA. ....	13
2. EL AREA STAFF Y SUS FUNCIONES. ....	17
3. DESARROLLO DEL SISTEMA DE MONITOREO. ....	22
3.1 TAMANO DE LA MUESTRA. ....	24
3.2 SISTEMA DE MONITOREO. ....	33
4. IMPLEMENTACION DE MEJORAS. ....	92
CONCLUSIONES ....	100
BIBLIOGRAFIA ....	105

## INTRODUCCION. PLANTEAMIENTO

El presente trabajo es un estudio que pretende servir de base para la implementación de un programa global de Calidad Total en una Empresa transnacional de servicios.

La primera consideración que tenemos que hacer antes de entrar en materia, es que los conceptos de CALIDAD y SERVICIO están íntimamente ligados, lo que es más, no se puede dar uno sin el otro. Es precisamente en este sentido (Calidad – Servicio) en el que muchas de las compañías exitosas en el mundo están empezando a mirar, intentando desarrollar una ventaja competitiva que les permita mantener la posición de liderazgo en un ambiente de negocios cambiante como en el que nos desenvolvemos en estos días.

Como este trabajo pretende ser el inicio de un programa de calidad total, es importante enunciar los principales pasos para su implementación y mencionar cuáles son los que se desarrollan en esta Tesis.

## PRINCIPALES PASOS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA CALIDAD TOTAL EN UNA ORGANIZACION.

1. Lograr el compromiso de la alta gerencia con el cambio hacia la calidad total.
2. Establecer la Administración via Calidad Total como punto estratégico del negocio.
3. Realizar una evaluación de la situación en la Organización:
  - \* Conocer el estado en que se encuentra el negocio.
  - \* Análisis de los principales problemas.
4. Definir valores claros, compartidos y aplicados por todo el personal.
5. Crear una estructura organizacional que garantice la mejora continua:
  - \* Estructura flexible que se adapte a los cambios del entorno.

6. Crear un plan de Calidad.

\* Involucrar a todo el personal y áreas staff.

7. Revisar el Sistema Operativo:

\* Análisis de Métodos y Procesos Operativos.

8. Capacitar al personal.

\* Enseñar al personal como se debe de ofrecer un servicio de excelencia.

\* Buscar el cambio de actitud.

9. Crear un sistema de medición.

\* Monitorear los procesos mas críticos.

10. Involucrar directamente en el proceso a proveedores y clientes.

11. Cambiar el Sistema tradicional de reconocimiento por uno de reconocimiento a la Calidad.
12. Mejorar la comunicación a todos los niveles.
13. Retroalimentación del desempeño.
14. Revisión continua de todos los pasos anteriores.

De los pasos para la implementación de la calidad total, los que abarcamos en el área en que trabajamos y que presentaremos en esta tesis son los siguientes:

Se llevó a cabo una evaluación de la situación del área, comenzando por analizar sus funciones y objetivos, y definiendo sus principales problemas.

Se detectaron también áreas y oportunidades de mejora (3).

Se propuso una mejor estructura dentro del área para hacer más eficiente su funcionamiento y para trabajar de acuerdo a las necesidades actuales (5).

Se revisaron los flujos y procesos operativos proponiendo métodos más eficientes, en resumen, optimizando la operación (7).

Se propuso y se llevó a cabo la capacitación del personal en un curso que cubrió los siguientes temas: (8)



Cortesía telefónica.

Técnicas de cobranza.

Manejo de la llamada.

Conocimiento del producto.

Se desarrolló un sistema de medición que permitió conocer el comportamiento de los procesos críticos. Todo esto se fundamentó en análisis estadístico.

Este sistema permitió monitorear el desempeño del área para tomar acciones correctivas en el caso de desviaciones (9).

Se retroalimentó al área operativa con los resultados de las mediciones. Este proceso se llevó a cabo con frecuencia semanal. una vez madurado el proyecto, se realizó en base quincenal (13).

**Nota:** Es importante mencionar que este trabajo está orientado a la implementación de calidad total en el área particular de Crédito y Cobranzas, apoyando, por supuesto, el Plan Global de Calidad.

Es importante recordar que el camino hacia la calidad total no es un camino fácil, al contrario, es un camino lleno de obstáculos, pero es necesario emprenderlo en una época en que las empresas que satisfagan las necesidades del cliente (que en esencia, esa es la definición de calidad, satisfacción de las necesidades del cliente) serán las que lograrán permanecer y adquirir mayor participación del mercado.

En el trabajo que a continuación se muestra, veremos parte de ese difícil, pero a la vez interesante y necesario camino.

## 1. ANTECEDENTES

### 1.1 Antecedentes de la Empresa.

American Express, empresa transnacional que opera en los cinco continentes, está dividida en tres partes principales:

**Banking:** Opera como un Banco de primer piso tradicional.

**Tarjetas:** Servicios de crédito a miembros afiliados al sistema y manejo de cheques de viajero.

**Viajes:** Opera como Agencia de Viajes internacional de gran volumen.

Hace 5 años, American Express alcanzó una de sus principales metas a nivel internacional: la consolidación de la operación en gran volumen. Entre los países donde la empresa obtuvo sus mayores avances se encontraron Alemania, Italia, Suiza, Hong Kong, Singapur, Malasia, Tailandia, Australia y México. El número de tarjetas a nivel mundial creció de 1977 a 1987 a un ritmo de 12 % anual. el ritmo de crecimiento se hace patente con las siguientes cifras:

(DATOS A NIVEL MUNDIAL)	1977	1987
Número de tarjetahabientes (MM)	8.6	26.2
Establecimientos afiliados	300,000	2,000,000
Red de oficinas de viaje	760	1,510
Empleados	15,000	44,000

Tabla 1.1 Crecimiento de American Express a nivel mundial.

En 1988, la empresa se orientó básicamente a tres puntos:

1. Innovación: Mejorar productos, incrementar el valor agregado a los servicios y elevar productividad.
2. Servicio: Concretando este objetivo en la campaña " La Membresía tiene sus privilegios"
3. Gente (Personal): Buscando elementos dedicados y sobresalientes.

Para 1989, el reto fué denominado "Excelencia en el Servicio". El cumplimiento de este objetivo se lograría a través del comportamiento de tres indicadores básicos: exactitud, oportunidad y concordancia. La forma en que fueron definidos ( y comunicados al personal ) fue la siguiente:

**Exactitud:** Grado en que el servicio se brinda correctamente.

**Oportunidad:** Tiempo promedio requerido para brindar un servicio específico.

Concordancia: Grado en que se brinda un servicio de una manera adecuada según las necesidades del cliente.

Para lograr mejores resultados en el desempeño de estas tareas, se le dió un fuerte impulso al programa de "Quality Assurance" (Aseguramiento de la Calidad) y a un reporte detallado y sistemático denominado "Service Tracking Report" (Reporte de Monitoreo de Servicio) que mensualmente publica medidas de desempeño tales como el promedio de minutos que se espera en el área de cajas, el tiempo de aprobación de tarjetas, calificación promedio de los encargados de los "lours", etc.

## Organización.

La compañía está organizada a nivel mundial en divisiones integradas por servicios a las tres partes operativas ya mencionadas. Las divisiones corresponden a áreas geográficas, una de las cuales es LAROC ( Latin American Regional Operation Center) que abarca la operación en México, Brasil, Venezuela, Argentina, etc. y cuya central se encuentra en la ciudad de Miami.

La operación en México está dirigida por un Presidente a quien reportan 6 vicepresidentes que encabezan las 6 áreas existentes, entre las que se encuentra la de "Operaciones".

Las principales fuentes de ingresos de la empresa están constituidas por "Viajes" y "Tarjetas". Esta última opera a base de descontar a los establecimientos afiliados un porcentaje de los cargos efectuados de forma tal que el tarjetahabiente no se ve afectado por la operación a crédito. El margen operativo de "Tarjetas" resulta entonces de la diferencia entre el porcentaje descontado a los establecimientos y el

porcentaje de cuentas incobrables por cancelaciones. Históricamente, hasta febrero de 1989, el porcentaje de incobrables había llegado a niveles de 3 % en México en tanto que el estándar a nivel mundial era 1.7 %. Esta fué la razón por la que se decidió crear la gerencia de "Automatización de Crédito" a partir de esa fecha, reportando a la Vicepresidencia de Operaciones.

## 1.2 Antecedentes del Area.

El Area de operaciones está subdividida en tres direcciones: Servicio al cliente, Autorizaciones/Cuentas Nuevas y Servicios de Crédito. La primera dirección se encarga de atender las necesidades y preguntas específicas provenientes de los tarjetahabientes en casos que caigan fuera de los procedimientos estandarizados. En esta dirección también está la Gerencia de Servicio a Establecimientos que se encarga de baja o de alta a establecimientos afiliados, detectar fraudes que pudieran ocurrir y detener pagos a establecimientos en momentos de anomalía.



Autorizaciones y cuentas nuevas tiene a su cargo atender las llamadas de los establecimientos de todo el mundo para autorizar los cargos específicos. Esta dirección también procesa las solicitudes para ingreso de nuevos tarjetahabientes, ya sean personas físicas o morales.

El Area que fue sujeto de el presente trabajo es la Dirección de servicios de crédito.

La función de esta área consiste en trabajar 2 tipos de cuentas: las cuentas canceladas por falta de pago en un periodo mayor a 90 días, y las cuentas activas sujetas a cancelación por falta de pago pero en periodos menores a 90 días.

Dentro del grupo de cuentas canceladas existen dos áreas: Cobranza y Legal. La diferencia entre ambas consiste en que la segunda se vale de medios legales para obtener el pago de cuentas con mayor grado de dificultad.

Por otro lado, las cuentas activas sujetas a cancelación se subdividen en aquellas atrasadas 30, 60 y 90 días y cheques devueltos por falta de fondos, de aquí en adelante mencionado como NGC (No good checks).

Para todos los casos, actualmente se realizan cuatro acciones. Definiremos el término acción como el recordatorio al tarjetahabiente a través de una llamada telefónica de su saldo pendiente.

Cada acción se efectúa con el propósito de obtener una promesa de pago directamente del tarjetahabiente para uno o dos días posteriores a esta acción. El intervalo entre acciones es de una semana, para completar el ciclo de cuatro en un mes. Si en la primera acción se obtuvo promesa de pago, antes de realizar la segunda se verificará si efectivamente se realizó el pago o no. Si el saldo fue liquidado, ya no se efectúa esta acción ni las restantes; en caso contrario, se realizan las acciones restantes.

Generalmente, el sistema proporciona dos teléfonos para localizar al tarjetahabiente, si en una acción no se localiza al tarjetahabiente en un teléfono, se debe intentar en el segundo número, y si todavía no se localiza, se debe dejar un recado con la persona adulta mas cercana al tarjetahabiente que se encuentre en ese lugar.

El tono en que el recordatorio se efectúa varía dependiendo de la edad que ha adquirido la cuenta, esto es, una cuenta con un atraso de treinta días recibe un trato de atento recordatorio, mientras que una cuenta con atraso de más de 90 días se trabaja con un matiz de exigencia para el pago, sin perder el profesionalismo; hasta el caso de las cuentas manejadas por el Departamento legal, donde el trato ya es soportado por las acciones legales correspondientes.

## 2. EL AREA STAFF Y SUS FUNCIONES

Cuando una empresa se decide a tomar la opción por una filosofía de Calidad Total, es porque han tenido que ocurrir muchas cosas importantes con anterioridad que han motivado este cambio.

Es innegable que el cambio es en principio, algo bueno, pues es indicio de vitalidad en la organización. Imaginemos por un momento una empresa en la que todo sigue igual (o más o menos igual) por un prolongado período de tiempo; este estado sería la punta del iceberg que esconde debajo una fuerza pasiva, donde no hay lugar para la innovación, para la creatividad, donde poco a poco se va destruyendo la motivación del éxito y que irremediamente conduciría al derrumbe de la organización. El que existan cambios en una empresa quiere decir que hay espacio para la creatividad, sea ésta constructiva o destructiva.

El cambio hacia una filosofía de calidad total debe ser impulsado indudablemente por la alta gerencia, aunque no necesariamente debe de ser ésta su primer origen. Si la dirección de la organización no ha sido convencida de la necesidad del cambio hacia la calidad total, todo esfuerzo por implementar ésta será en vano.

De hecho, nosotros creemos que no debe ser la alta gerencia o dirección la que realice o ejecute lo que sea necesario para implementar una filosofía de este tipo. Las empresas que han logrado una implementación exitosa muy frecuentemente tienen como protagonista de este cambio a un "campeón" de la Calidad Total, alguien que está convencido de la necesidad y de las bondades que el cambio traería consigo a la organización. Alguien que esté conciente de las dificultades que la metamorfosis supone, pero que crea que el esfuerzo vale la pena. Este "campeón" es el propagador más efectivo del cambio, y teniendo el apoyo completo de la alta gerencia, se tendrá una buena parte del camino recorrido.

De ahí que la designación de "área staff" encierre el profundo significado de lo que debe ser la esencia de un departamento de este tipo. En primer lugar, le reporta directamente a el primer o segundo nivel de la jerarquía organizacional, esto es con un propósito doble: Que la capacidad de respuesta a los resultados del desempeño del área sea casi inmediata, por reportar a tan alto nivel y; guardar la mayor objetividad en la tarea de monitoreo que le es propia al área, por no tener que depender de algún área muy especializada.

En segundo lugar, el área staff no tiene una responsabilidad totalmente operativa y/o ejecutiva, sino más bien de monitoreo, de asegurar que los medios para mantener la Calidad dentro de la organización sean utilizados y bien desempeñados. Cabe aquí mencionar que un área staff no es responsable de llevar a cabo procesos de monitoreo de la calidad, pues esto es tarea de cada área operativa en particular, sino del diseño de éstos y del análisis de los resultados, ya sean estos desviaciones o comportamientos esperados. En el caso de encontrarse desviaciones, es responsabilidad del área staff proponer alternativas efectivas de solución, no imponerlas ni implementarlas, sino sencillamente proponerlas. La aceptación e implementación de alguna de estas alternativas corresponde a cada área operativa en particular.

Llegamos al punto en el que nos vemos forzados a definir con un poco más de detalle este concepto de área staff que hemos estado dibujando en las líneas anteriores.

Tradicionalmente, el concepto de área staff se aplica a Departamentos tales como Auditoría, Ingeniería Industrial o Calidad (en cualquiera de sus variaciones, siendo la más difundida Q.A. - Quality Assurance o Aseguramiento de la Calidad). Sin embargo, nosotros creemos que no existe razón para diversificar en semejante forma el concepto del que estamos hablando.

Después de todo, la optimización o mejora de los procesos de manufactura y de servicios, así como la detección de desviaciones en áreas administrativas o la voluntad de mantener altos niveles de satisfacción, ¿no tienen en su esencia mucho en común?

Creemos que el concepto de calidad, siendo definido éste como la satisfacción de las necesidades del cliente, puede aplicar y es el vínculo que une las ideas anteriores. Dentro de este contexto, nos es ya familiar la buena costumbre de designar como cliente al sujeto que se verá afectado por el resultado de mi desempeño, viéndose este beneficiado si mi desempeño cumplió sus expectativas y viceversa; es decir, mi cliente recibirá calidad si el resultado de mi desempeño satisfizo su necesidad o parte de su necesidad.

Sería entonces posible hablar de calidad como la optimización de los procesos de manufactura y servicios, de la misma forma que sería posible hablar de calidad al detectar y corregir desviaciones en áreas administrativas. Ya se ve que la relación de las áreas staff tradicionales antes mencionadas converge, por esencia, en la calidad. De aquí que nosotros sostengamos la unicidad del área staff contenida en el área conocida tradicionalmente como de Calidad. Esta es la propuesta que inspira el presente trabajo.



### 3. DESARROLLO DEL SISTEMA DE MONITOREO

En este capítulo desarrollaremos un conjunto de herramientas de uso continuo que nos permitirán analizar la situación en un momento dado en el tiempo.

En un principio, este análisis será utilizado para implementar mejoras sustanciales y contribuir significativamente a los objetivos de calidad planteados para toda la empresa, pues representan mejoras considerables en esta área específica.

Posteriormente a la implementación, servirán estas herramientas como un sistema continuo de monitoreo que nos permita conocer el desempeño y avances del área. La filosofía de este trabajo es lograr que, comenzando por esta área, se comience a trabajar en toda la empresa de una forma proactiva, es decir, no corregir errores, sino evitarlos, haciendo las cosas bien desde el la primera vez.

Creemos firmemente que este sistema de monitoreo per se no es la solución a los problemas de un área, pero si es un buen comienzo para iniciar una filosofía de calidad.

El proceso de implementación de la Calidad Total inicia con *Educación*, se fortalece con *Educación* y se hace parte de la Organización a través de la *Educación*

### 3.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA.

El objetivo de este apartado es obtener un tamaño de muestra que represente el comportamiento del total de la población. En el presente trabajo tenemos 4 universos:

Cuentas atrasadas 30 días

Cuentas atrasadas 60 días

Cuentas atrasadas 90 días

Cuentas con cheques devueltos por falta de fondos ( NGC )

Según la importancia de cada universo, es decir el grado de riesgo que representa cada tipo de retraso para la compañía, se determinaron los parámetros a partir de los cuales se obtienen los tamaños de muestra de cada universo.

En la siguiente tabla se muestran estos parámetros, así como el tamaño del universo obtenido a partir del reporte mensual de cuentas atrasadas emitido por el área de sistemas.

ATRASO	TAMAÑO DEL UNIVERSO U	EXPECTATIVA DE EVENTOS NO REALIZADOS (%)
30 DIAS	872	20 %
60 DIAS	457	10 %
90 DIAS	193	5 %
N G C	362	20 %

Tabla 3.1

Universo de cuentas y expectativas de eventos sin realizar

El primer paso es estimar la proporción requerida del tamaño de muestra, a partir únicamente de la expectativa de eventos no realizados. Esta expectativa se determina en base al riesgo que existe en cada tipo de cuenta, por ejemplo, 30 días y NGC son las áreas menos riesgosas y esperamos que exista un error (falta de acción) en el 20 % de las cuentas, y en las cuentas retrasadas 90 días, que son cuentas a punto de cancelarse, es vital asegurar la realización de todas y cada una de las acciones, por lo que esperamos sólo un 5 % de acciones no efectuadas.

Esta primera aproximación se obtiene a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \pi (1 - \pi)}{d^2} \dots (3.1)$$

donde:

n: primera aproximación del tamaño de muestra

d: precisión deseada o límite de confianza

z: desviación crítica normal para la  
confiabilidad especificada

$\bar{t}$ : expectativa de acción no realizada

La precisión deseada o límite de confianza se obtiene de la siguiente  
tabla:

Expectativa de error	Límite de confianza
0.00% a 0.59%	0.5 %
0.60% a 4.99%	1.0 %
5.00% a 20.00%	2.0 %
20.01% en adelante	3.0 %

Tabla 3.2  
Límites de Confianza

Es importante hacer notar que en la fórmula anterior se utiliza el valor de  $\bar{\pi}$  (la expectativa de acción no realizada). Entonces, paradójicamente, para encontrar el tamaño adecuado de  $n$ , debemos tener una idea inicial muy aproximada del nivel de  $\bar{\pi}$ , que es la cantidad que se está estimando.

Por ejemplo, para obtener la primera aproximación de las cuentas atrasadas 30 días, el cálculo es como sigue:

$$n = \frac{(1.96)^2 (\bar{\pi}) (\bar{\pi})}{(.02)^2}$$

$$n = 1536.64$$

Nota 1: Utilizamos  $d=.02$  debido a que todas nuestras expectativas de error se encuentran entre el rango de 5 % a 20 % y de acuerdo a la tabla 3.2, utilizamos un valor de 2% (.02) como límite de confianza.

Nota 2: Para obtener el valor de  $z=1.96$ , asumimos una distribución normal con un 95% de confiabilidad. Por lo tanto, el valor de  $\alpha = 1-0.95 = .05$ ; que, para hallar su valor en tablas es dividido entre dos ( $\alpha / 2 = .025$ ). Buscando en el anexo 1, el valor obtenido es 1.96.

Siguiendo el mismo procedimiento, se obtienen los siguientes valores:

ATRASO	n
30 días	1536.64
60 días	864.36
90 días	456.19
N G C	1536.64

Tabla 3.3

Valor de n para cada universo

Una vez obtenida esta primera aproximación, se obtiene el valor del tamaño de la muestra con la siguiente fórmula:

$$N = \frac{n}{1 + \frac{(n-1)}{U}} \dots(3.2)$$



donde: N: Tamaño de muestra

n: Primera aproximación

U: Universo

Por ejemplo, para obtener el tamaño de muestra de cuentas atrasadas 30 días, el cálculo es como sigue:

$$N = \frac{1536.64}{\frac{1 + (1536.64 - 1)}{872}}$$

$$N = 556.54$$

$$N = 557$$

Siguiendo el mismo procedimiento, se obtienen los siguientes resultados:

ATRASO	PRIMERA APROXIMACION $n$	TAMAÑO DE LA MUESTRA $N$
30 DIAS	1536.64	556
60 DIAS	864.36	299
90 DIAS	456.19	136
N G C	1536.64	293

Tabla 3.4  
Obtención del tamaño de muestra  $N$

Con los resultados anteriormente obtenidos procederemos para cada uno de los cuatro universos, a tomar la muestra, registrar su comportamiento y analizar estos resultados.

El fundamento de la validez de los resultados de este trabajo es la teoría del muestreo, que estudia la relación entre el universo y las muestras tomadas de él. Buscando que los resultados obtenidos de éstas representen fielmente el comportamiento del universo.

### 3.2 SISTEMA DE MONITOREO.

A continuación se presenta el desarrollo del proceso de monitoreo. A partir del tamaño de muestra obtenido en la sección anterior, se realiza el muestreo, registro e interpretación de estos resultados para cada uno de los cuatro universos.

UNIDAD DE 30 DIAS

CALIDAD Y OPORTUNIDAD

MUESTRA: 556 CUENTAS

h<sub>6</sub>

## GRAFICA: TOTAL DE LAS ACCIONES EFECTUADAS

### 30 DIAS

Este estudio de diagnóstico se efectuó sobre cuentas de saldos altos, que por ser de alto riesgo, requieren de cuatro cobranzas (llamadas telefónicas).

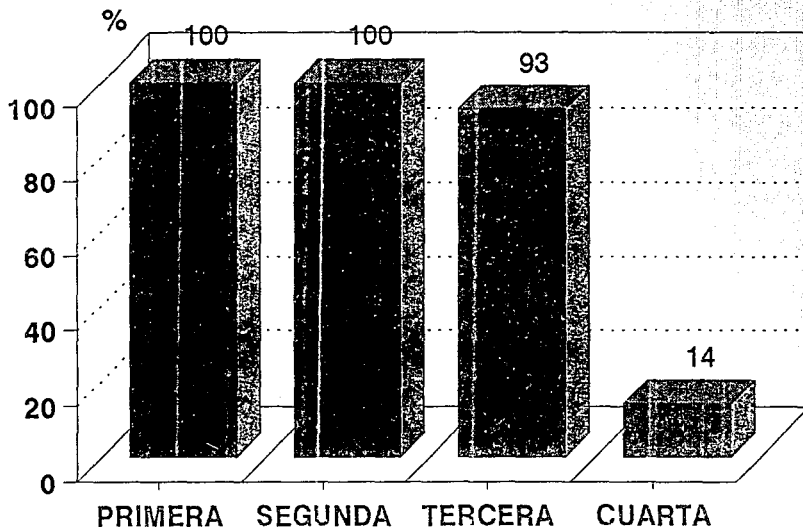
En esta gráfica se muestra el porcentaje de acciones efectuadas a lo largo de cuatro cobranzas programadas por período - en promedio, un mes - a las cuentas atrasadas treinta días.

Se eligió un tamaño de muestra representativo del universo de cuentas de treinta días (saldos altos), como se explica en el apartado correspondiente a cálculos estadísticos.

Cada barra representa una cobranza en particular, graficando solamente si fueron efectuadas (sin importar si fueron hechas a tiempo o no).

Las siguientes cuatro gráficas especifican la información de cada barra.

# TOTAL DE LAS ACCIONES EFECTUADAS 30 DIAS



 COBRANZAS

## GRAFICA: SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES

### PRIMERA COBRANZA

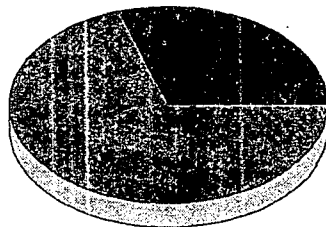
En esta gráfica se analiza la primera barra de la gráfica anterior.

Existe un calendario donde se especifican los días en que debe realizarse las acciones. En esta gráfica se verifica si se cumplió con el calendario, de no ser así, se registra el retraso que hubo.

Se puede observar que, aunque se efectuó el 100% de las cobranzas, ninguna fue realizada a tiempo, hubo retrasos de dos días (30%) y de 5 días (70%).



# SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES PRIMERA COBRANZA



2 DIAS TARDE  
30%

5 DIAS TARDE  
70%

**30 DIAS**

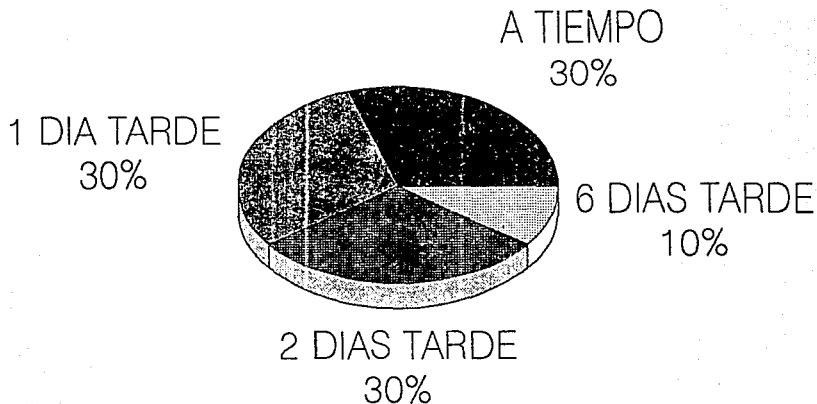
## GRAFICA: SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES

### SEGUNDA COBRANZA

En esta gráfica se analiza la segunda barra de la gráfica del total de acciones efectuadas.

Se puede observar que en esta cobranza hubo un porcentaje que sí se realizó dentro de la fecha programada (30%), pero hubo retrasos que cayeron en tres categorías: un día tarde (30%), dos días tarde (30%) y seis días tarde (10%).

# SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES SEGUNDA COBRANZA



**30 DIAS**

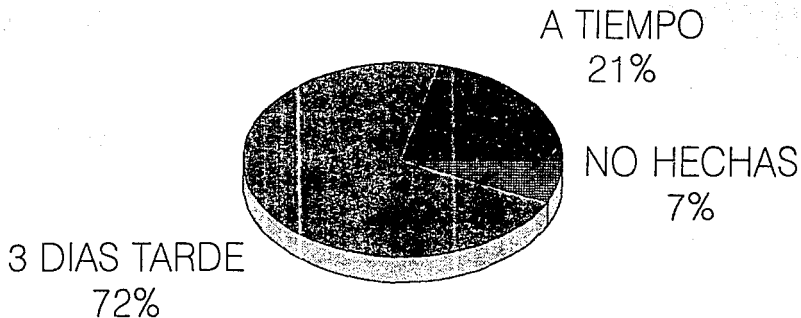
## GRAFICA: SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES

### TERCERA COBRANZA

Corresponde a la tercera barra de la gráfica que representa el total de acciones efectuadas.

Se observa un 21% de acciones realizadas a tiempo; sin embargo, el 72% (que representa una mayoría considerable) fueron realizadas con un retraso de 3 días y hubo un 7% de las acciones que no fueron efectuadas en lo absoluto.

# SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES TERCERA COBRANZA



**30 DIAS**

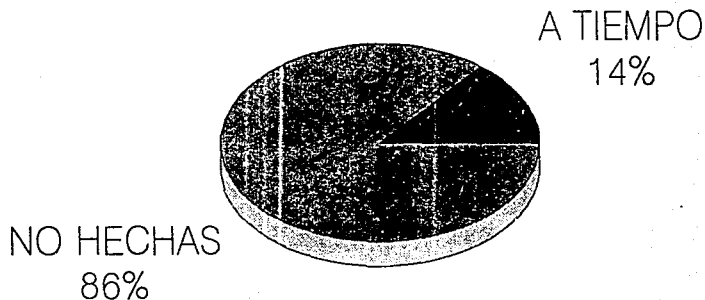
## GRAFICA: SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES

### CUARTA COBRANZA

Se analiza aquí la cuarta y última barra del paquete de gráficas correspondiente a la unidad de 30 días, saldos altos.

Es muy claro que las acciones de la cuarta cobranza se dejan por un desinterés muy marcado, de tal forma que el 14% fueron realizadas a tiempo y el restante 86% no fueron realizadas.

# SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES CUARTA COBRANZA



**30 DIAS**

## GRAFICA: LLAMO A AMBOS TELEFONOS

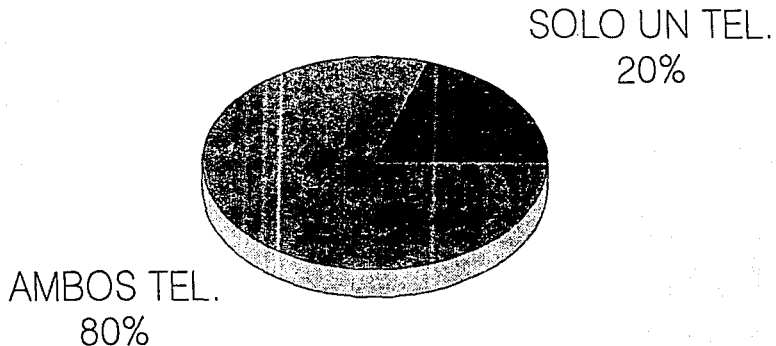
30 DIAS

Cuando se realiza cualquiera de las cobranzas, desde la primera hasta la cuarta, se debe hacer lo posible por llamar a los dos teléfonos que se les piden a los tarjetahabientes precisamente con el propósito de asegurar el contacto con ellos en este tipo de situaciones.

En el 80% de los casos se cumplió con llamar a ambos teléfonos y sólo el 20% de las acciones fueron a un solo teléfono.



# LLAMO A AMBOS TELEFONOS



**30 DIAS**

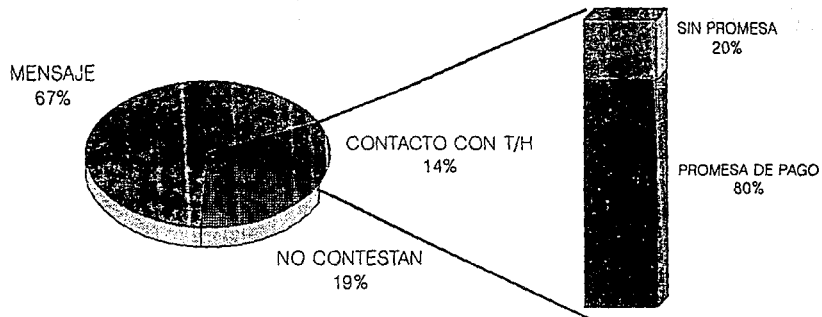
## GRAFICA: RESULTADO DE LAS LLAMADAS

### 30 DIAS

Esta gráfica proporciona información muy valiosa: del total de las llamadas realizadas se presentan 19 de cada 100 casos en los que no contestan; se deja mensaje en más de la mitad de los casos (67%) y solo en el 14% de las llamadas se hace contacto con el tarjetahabiente.

Es importante el lograr hacer contacto con el tarjetahabiente pues ya se ve que en el 80% de los casos se logra una promesa de pago, mientras que en el restante 20% de los casos no se consigue ésta.

# RESULTADO DE LAS LLAMADAS



**30 DIAS**

UNIDAD DE 60 DIAS

CALIDAD Y OPORTUNIDAD

MUESTRA: 299 CUENTAS

## GRAFICA: TOTAL DE LAS ACCIONES EFECTUADAS

### 60 DIAS

Entraremos ahora al estudio de una unidad más riesgosa que la anterior, ahora estaremos analizando las cuentas atrasadas 60 días.

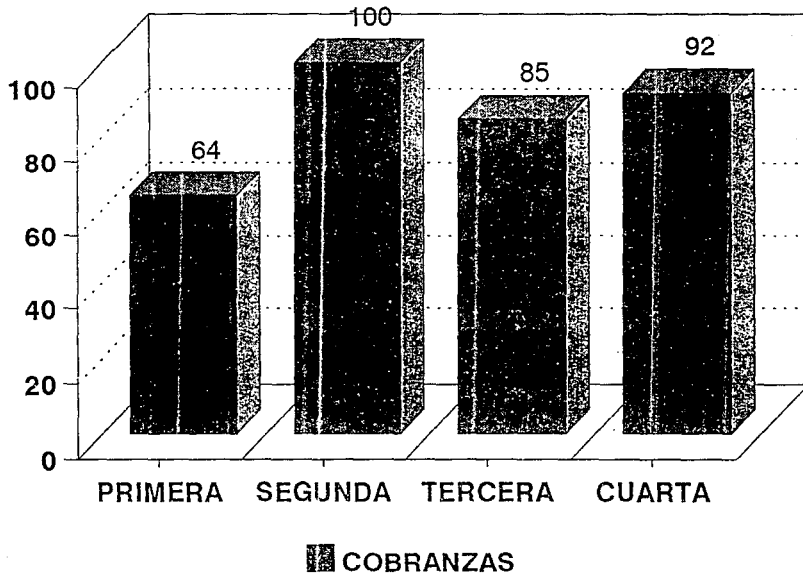
Estas cuentas son también de saldos altos, por lo que para este caso también se realizan cuatro cobranzas o llamadas telefónicas.

El tamaño de muestra representativa del universo de 60 días ha sido elegida de la misma forma forma que la anterior, como se explica en el apartado correspondiente a los cálculos estadísticos.

Cada barra es representativa de una cobranza en particular sin importar si fueron hechas o no. La información de cada cobranza es detallada en las siguientes cuatro gráficas.

# TOTAL DE LAS ACCIONES EFECTUADAS 60 DIAS

%



## GRAFICA: SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES

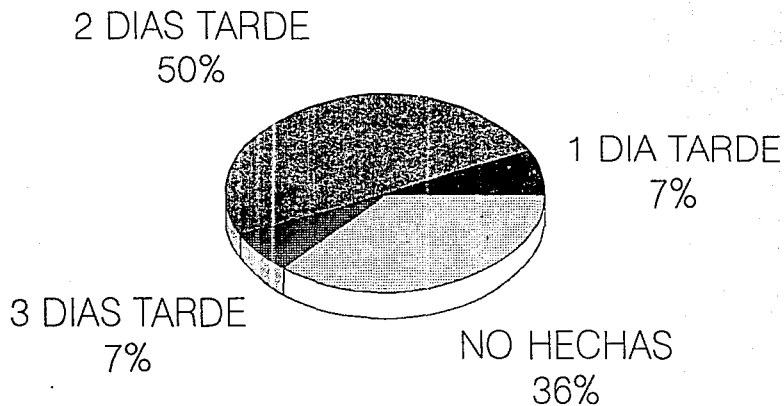
### PRIMERA COBRANZA

Esta gráfica detalla el análisis de la primera barra que aparece en la gráfica anterior.

Según el calendario donde se especifican los días destinados a realizar las acciones, la gráfica muestra que ninguna de las acciones de la primera cobranza fue realizada a tiempo.

Existen retrasos de un día (7%) hasta retrasos totales o acciones no efectuadas (36%); el retraso de dos días se presenta en la mitad de los casos y con un retraso de tres días hay siete casos de cada 100.

# SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES PRIMERA COBRANZA



**60 DIAS**



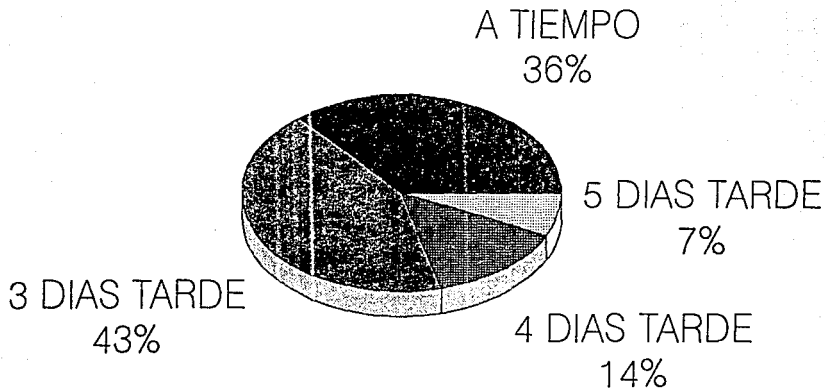
## GRAFICA: SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES

### SEGUNDA COBRANZA

Esta gráfica corresponde a la segunda barra del total de las acciones efectuadas en la unidad de 60 días.

Se observa ya un incremento considerable en el porcentaje de las acciones realizadas a tiempo (36%); sin embargo, hay una mayor variedad en los periodos de retraso: 3 días tarde (en un 43%); 4 días tarde (con 14%) y 5 días tarde (7%).

# SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES SEGUNDA COBRANZA



**60 DIAS**

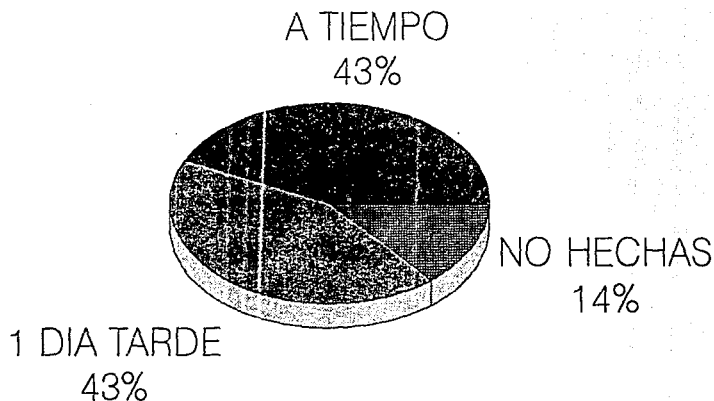
## GRAFICA: SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES

### TERCERA COBRANZA

Reprentamos aquí la tercera barra de la gráfica del total de acciones efectuadas en los saldos altos de 60 días.

Las acciones efectuadas a tiempo representan casi la mitad de éstas: 43%. Con un retraso de un día se da un porcentaje del 43%, y no se realizaron el 14% de estas acciones.

# SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES TERCERA COBRANZA



**60 DIAS**

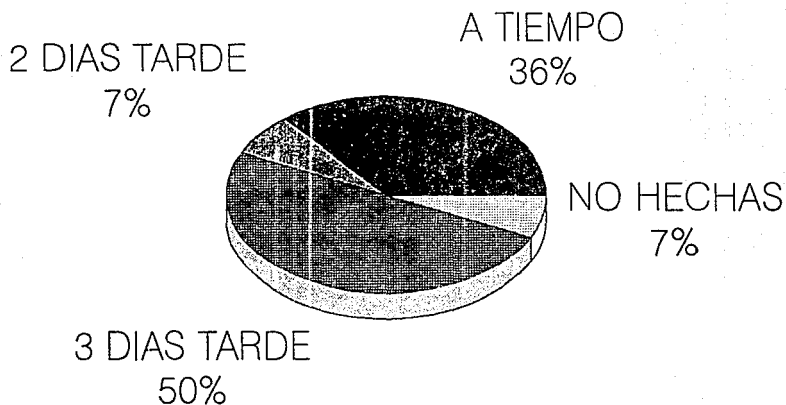
## GRAFICA: SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES

### CUARTA COBRANZA

Se analiza la cuarta y última barra de la gráfica ya mencionada.

El 36% de las acciones han sido realizadas a tiempo, mientras que con un retraso de dos días hay siete de cada cien. La mitad de las acciones se retrasa 3 días y no se efectuaron 7% de las acciones.

# SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES CUARTA COBRANZA



**60 DIAS**

## GRAFICA: LLAMO A AMBOS TELEFONOS

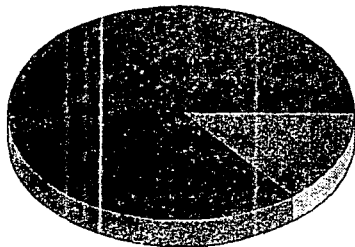
60 DIAS

De la misma manera que con las cuentas retrasadas 30 días, es importante saber el porcentaje de los casos en los que se ha intentado llamar a ambos teléfonos proporcionados por el tarjetahabiente.

En este caso, hay un 86% de los casos en los que se llamó a ambos teléfonos y el restante 14% sólo llamó a uno de ellos.

# LLAMO A AMBOS TELEFONOS

AMBOS TELS.  
86%



SOLO UN TEL.  
14%

**60 DIAS**



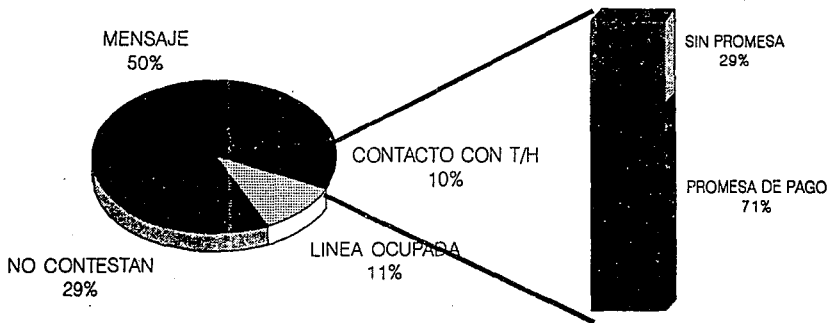
## GRAFICA: RESULTADO DE LAS LLAMADAS

60 DIAS

En este caso, se deja el mensaje en el lugar designado el 50 % de las veces, mientras que la llamada no es contestada en el 29% de los intentos.

Se obtiene línea ocupada en 11 de cada 100 casos y cuando se logra contacto con tarjetahabientes (10% de los casos) se obtiene promesa de pago en el 71% de los contactos, mientras que en el restante 29% no se obtiene ésta.

# RESULTADO DE LAS LLAMADAS



**60 DIAS**

UNIDAD DE 90 DIAS

CALIDAD Y OPORTUNIDAD

MUESTRA: 136 CUENTAS

## GRAFICA: TOTAL DE LAS ACCIONES EFECTUADAS

### 90 DIAS

Entraremos ahora al estudio de la unidad más riesgosa de todas las analizadas, ahora estaremos analizando las cuentas atrasadas 90 días.

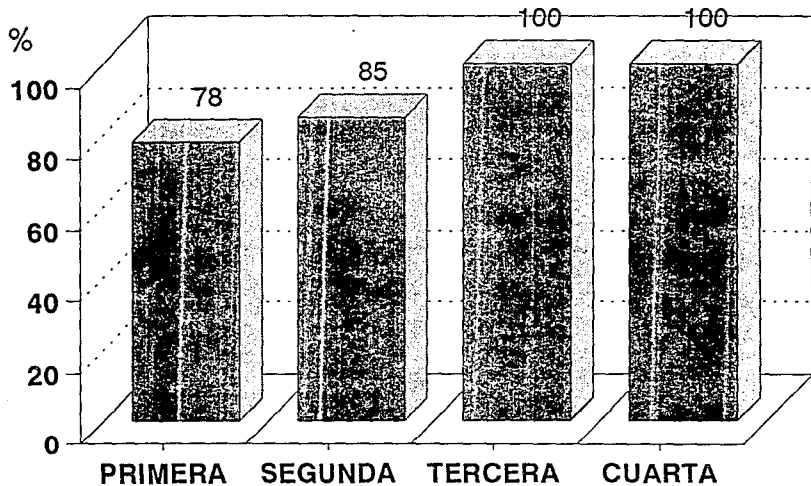
Estas cuentas son también de saldos altos, por lo que para este caso también se realizan cuatro cobranzas programadas por periodo - en promedio, un mes - a las cuentas atrasadas noventa días.

Se eligió un tamaño de muestra representativo del universo de cuentas de noventa días (saldos altos), como se explica en el apartado correspondiente a cálculos estadísticos.

Cada barra representa una cobranza en particular, graficando solamente si fueron efectuadas (sin importar si fueron hechas a tiempo o no).

Las siguientes cuatro gráficas especifican la información de cada barra.

# TOTAL DE LAS ACCIONES EFECTUADAS



■ COBRANZAS

90 DIAS

## GRAFICA: SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES

### PRIMERA COBRANZA

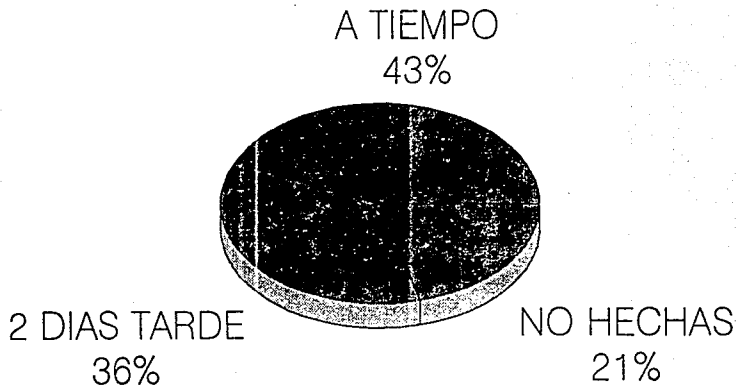
En esta gráfica se analiza la primera barra de la gráfica anterior.

Existe un calendario donde se especifican los días en que deben realizarse las acciones. En esta gráfica se verifica si se cumplió con el calendario, de no ser así, se registra el retraso que hubo.

Según el calendario donde se especifican los días destinados a realizar las acciones, la gráfica muestra que el 43% de las acciones de la primera cobranza se realizaron a tiempo.

Existen retrasos de dos días (36%) hasta retrasos totales o acciones no efectuadas (21%).

# SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES PRIMERA COBRANZA



**90 DIAS**

## GRAFICA: SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES

### SEGUNDA COBRANZA

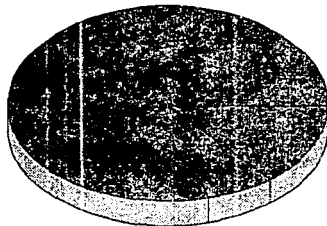
En esta gráfica se analiza la segunda barra de la gráfica del total de acciones efectuadas.

Se observa ya un incremento considerable en el porcentaje de acciones realizadas a tiempo (79%); sin embargo, hay un retraso de dos días en el 7% de los casos y acciones no hechas en 14 de cada 100 casos.



# SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES SEGUNDA COBRANZA

A TIEMPO  
79%



NO HECHAS  
14%

2 DIAS TARDE  
7%

**90 DIAS**

## GRAFICA: SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES

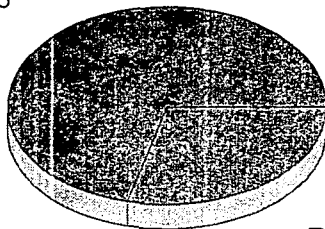
### TERCERA COBRANZA

Corresponde a la tercera barra de la gráfica que representa el total de acciones efectuadas.

Las acciones efectuadas a tiempo representan más de la mitad de éstas: 71%. Con un retraso de un día se da un porcentaje del 29%.

# SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES TERCERA COBRANZA

A TIEMPO  
71%



1 DIA TARDE  
29%

**90 DIAS**

## GRAFICA: SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES

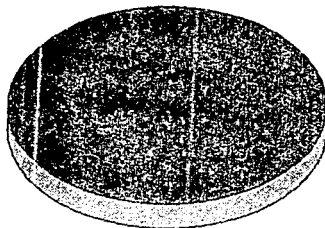
### CUARTA COBRANZA

Se analiza aquí la cuarta y última barra del paquete de gráficas correspondiente a la unidad de 90 días, saldos altos.

El 100% de las acciones han sido realizadas a tiempo, lo que constituye un precedente en este estudio. Esto se explica por la importancia y la urgencia de realizar esta cuarta cobranza.

# SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES CUARTA COBRANZA

A TIEMPO  
100%



**90 DIAS**

## GRAFICA: LLAMO A AMBOS TELEFONOS

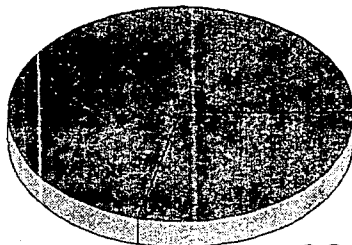
### 90 DIAS

De la misma manera que con las cuentas retrasadas 30 ó 60 días, es importante saber el porcentaje de los casos en los que se ha intentado llamar a ambos teléfonos proporcionados por el tarjetahabiente.

En este caso, hay un 71% de los casos en los que se llamó a ambos teléfonos y el restante 29% sólo se llamó a uno de ellos.

# LLAMO A AMBOS TELEFONOS

AMBOS TELS.  
71%



SOLO UN TEL.  
29%

**90 DIAS**

## **GRAFICA: RESULTADO DE LAS LLAMADAS**

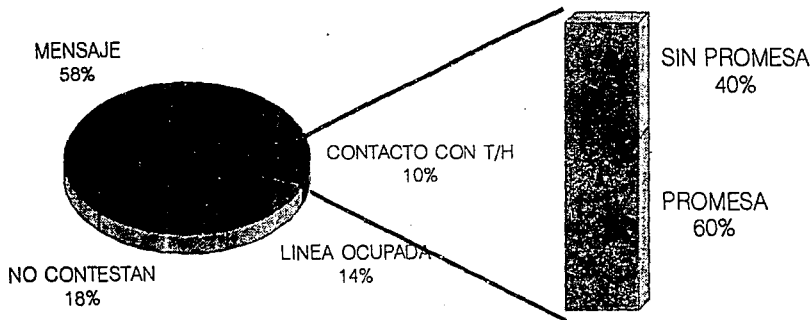
### **90 DIAS**

En este caso, se deja el mensaje en el lugar designado en un 58% de los casos, mientras que la llamada no es contestada en el 18% de los intentos.

Se obtiene línea ocupada en 14 de cada 100 casos y cuando se logra contacto con tarjetahabiente (10% de los casos) se obtiene promesa de pago en el 60% de los contactos.



# TOTAL DE ACCIONES



**90 DIAS**

UNIDAD DE N G C

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CALIDAD Y OPORTUNIDAD

MUESTRA: 293 CUENTAS

## GRAFICA: TOTAL DE LAS ACCIONES EFECTUADAS

### N G C

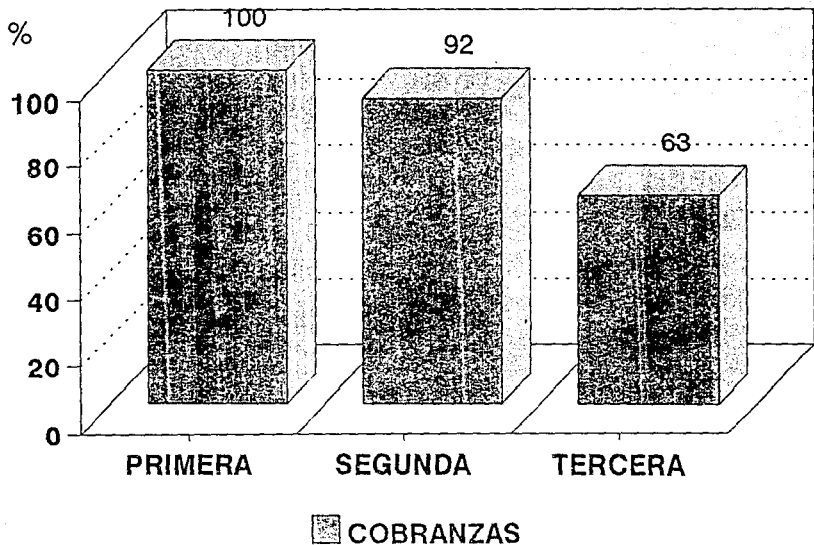
Entraremos ahora al estudio de una unidad diferente a las anteriores, ahora estaremos analizando las cuentas de la unidad de 60 días de No Good Checks (NGC)

En estas cuentas se realizan tres cobranzas o llamadas telefónicas.

El tamaño de muestra representativa del universo de 60-NGC días ha sido elegida de la misma forma que la anterior, como se explica en el apartado correspondiente a los cálculos estadísticos.

Cada barra es representativa de una cobranza en particular sin importar si efectivamente se realizaron o no. La información de cada cobranza es detallada en las siguientes tres gráficas.

# TOTAL DE LAS ACCIONES EFECTUADAS



NGC

## GRAFICA: SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES

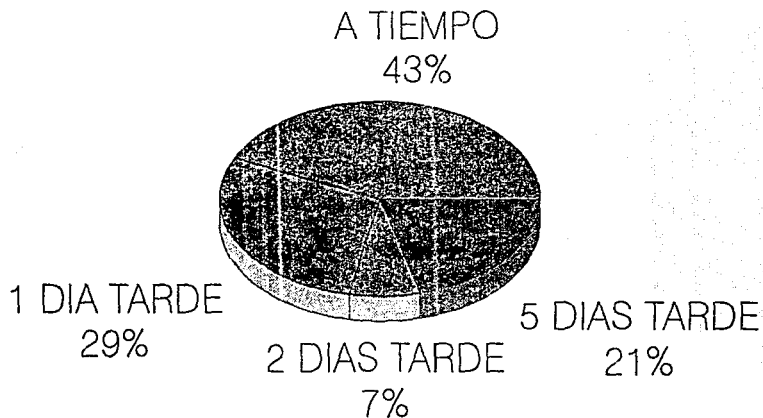
### PRIMERA COBRANZA

Esta gráfica detalla el análisis de la primera barra que aparece en la gráfica anterior.

Según el calendario donde se especifican los días destinados a realizar las acciones, la gráfica muestra que el 43% de las acciones de la primera cobranza fue realizada a tiempo.

Existen retrasos de un día (29%) hasta retrasos de 5 días (21%); el retraso de dos días se presenta en siete casos de cada 100.

# SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES PRIMERA COBRANZA



**NGC**

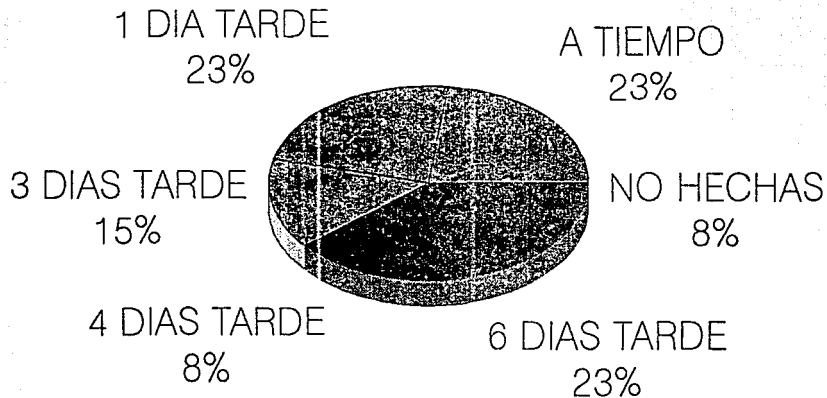
## GRAFICA: SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES

### SEGUNDA COBRANZA

Esta gráfica corresponde a la segunda barra del total de las acciones efectuadas en la unidad de 60 días-NGC.

Se observa ya un decremento considerable en el porcentaje de las acciones realizadas a tiempo (26%); sin embargo, hay una mayor variedad en los periodos de retraso: 1 día tarde (23%); 3 días tarde (en un 15%); 4 días tarde (con 8%) y acciones no efectuadas (en un 8%).

# SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES SEGUNDA COBRANZA





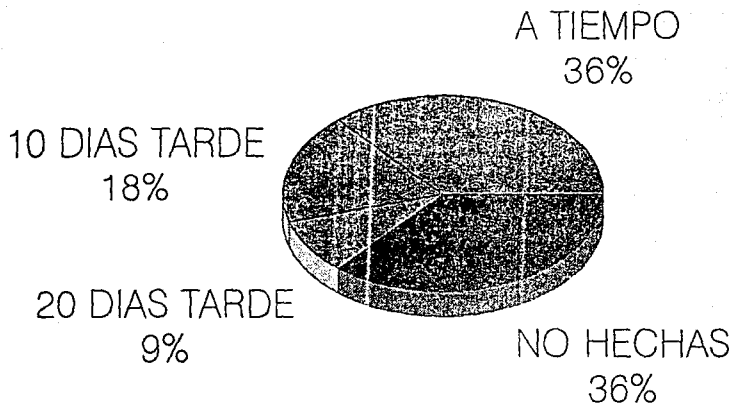
## GRAFICA: SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES

### TERCERA COBRANZA

Representamos aquí la tercera barra de la gráfica del total de acciones efectuadas en los saldos altos de 60 días-NGC.

Las acciones efectuadas a tiempo representan menos de la mitad de éstas: 36%. Con un retraso de un 10 días se da un porcentaje del 18%; con retraso de 16 días hay un 9% y no se realizaron el 36% de estas acciones.

# SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES TERCERA COBRANZA



## GRAFICA: LLAMO A AMBOS TELEFONOS

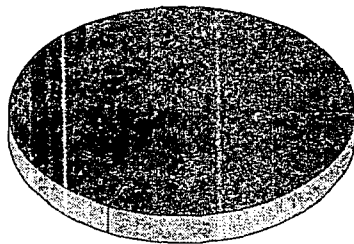
N G C

De la misma manera que con las cuentas retrasadas 90 días, es importante saber el porcentaje de los casos en los que se ha intentado llamar a ambos teléfonos proporcionados por el tarjetahabiente.

En este caso, hay un 68% de los casos en los que se llamó a ambos teléfonos y el restante 32% sólo llamó a uno de ellos.

# LLAMO A AMBOS TELEFONOS

AMBOS TELS.  
68%



SOLO UN TEL.  
32%

**NGC**

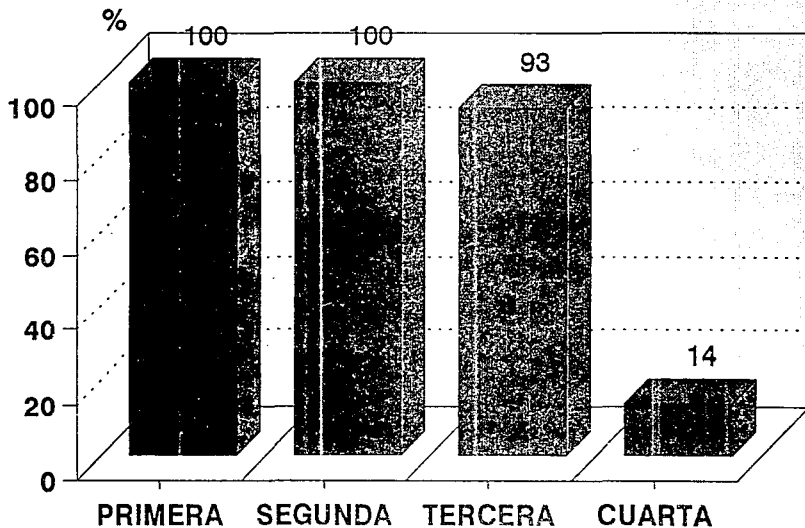
## GRAFICA: RESULTADO DE LAS LLAMADAS

N G C

En este caso, se deja el mensaje en el lugar designado el 42 % de las veces, mientras que la llamada no es contestada en el 28% de los intentos.

Se obtiene línea ocupada en 23 de cada 100 casos y cuando se logra contacto con tarjetahabientes (7% de los casos) se obtiene promesa de pago en el 80% de los contactos, mientras que en el restante 20% no se obtiene ésta.

# TOTAL DE LAS ACCIONES EFECTUADAS 30 DIAS



 COBRANZAS

#### 4. IMPLEMENTACION DE MEJORAS

Parte fundamental en un proceso de Calidad es el concepto de mejora continua, esto significa implantar nuevos y mejores métodos que contribuyan a hacer más eficiente la operación, disminuyendo costos y obteniendo resultados de calidad en un menor tiempo.

Un proceso de calidad no solamente consiste en obtener datos de la situación del proceso o área que se analiza, sino que además es importante mejorar los procesos en base al sistema de monitoreo desarrollado.

Por lo anterior se procedió a analizar los resultados obtenidos con el sistema de monitoreo, proponiendo mejoras a los métodos que se utilizaban.

Una de las primeras conclusiones obtenidas es que nunca se realiza el 100% de las acciones de cobranza programadas, además de que sin importar el monto de la deuda se programaban igual número de acciones a todas las cuentas, esto es, se daba la misma importancia a un saldo menor que a un saldo alto. De lo anterior se deduce que el área estaba administrando de forma incorrecta sus recursos.

Por esto se propuso separar los saldos en tres diferentes categorías: altos, medianos y bajos, con el objeto de canalizar más recursos a la cartera vencida más alta y menos a la cartera menor cambiando el número de acciones, quedando de la siguiente forma el plan de trabajo:

TIPO DE SALDO	NUMERO DE ACCIONES POR MES
ALTO	4
MEDIANO	3
BAJO	2

Tabla 4.1  
Plan de Trabajo por tipo de Saldo



Con el cambio anterior el número total de acciones disminuirá, lo que permitirá alcanzar la meta del 100% acciones realizadas, sin descuidar al sector de mayor riesgo que está formado por los saldos altos, el cual no recibía la adecuada atención puesto que se estaba empleando un gran esfuerzo en atacar a los saldos menores (que corresponden al 70% del total de cuentas atrasadas).

Además se estableció prioridad por tipo de saldo, es decir, primero se cobrarían los saldos altos, después los saldos medianos y por último los saldos bajos.

De esta forma, aplicando la Ley de Pareto, trabajando el 30% de la cuentas (saldos altos y medianos) atacamos el 70% de los saldos.

Derivado del sistema de monitoreo se observó que cuando se lograba contactar al cliente moroso, en el 80% de los casos se lograba obtener una promesa de pago, pero el contacto directo con el tarjetahabiente sólo se lograba en el 14% de los casos (30 días), por lo que es muy importante hacer contacto con el cliente y no solamente dejar un mensaje o recado. Una causa de que el contacto con el cliente fuera tan bajo se debía a que no agotaban todos los recursos para localizar al cliente, pues normalmente existen dos teléfonos de cada cliente y como puede apreciarse en la gráfica LLAMO A AMBOS TELEFONOS, los cobradores no utilizaban siempre los dos teléfonos.

Esto se debía a la falta de conceptos de calidad como el hacer bien las cosas desde la primera vez. También esto era reflejo de la falta de supervisión.

Otra conclusión obtenida es que el personal que realizaba es trabajo de cobranza, era insuficiente para atender a los clientes adecuadamente, además de estar preparado en forma deficiente, pues muchas personas de estas áreas ignoraban los procedimientos que debían seguir en su trabajo. Para solucionar esta problemática la acción adecuada es la Capacitación o Educación del personal por lo que se propuso un curso de entrenamiento del personal que abarcará los siguientes temas:

- Conocimiento del producto (tarjeta de crédito)

- > Beneficios
- > Seguros
- > Cargos por morosidad y cobro de intereses
- > Cargos por cheques devueltos

- El área de Crédito y Cobranzas
  - > Importancia de área de Crédito y Cobranzas en el negocio de tarjetas.
  - > Proceso de cancelación de una cuenta
    - > Políticas de crédito
    - > Reinstalación de una cuenta
  
- Localización del tarjetahabiente
  - > Teléfonos de localización
  - > Agotar todos los recursos
  
- Comunicación telefónica
  - > Ventajas y desventajas
  - > Planeación de la llamada
  - > Cortesía telefónica
  - > Escucha activa
  - > Búsqueda de información
  - > Control de la llamada
  - > Detección de señales de pago

- Establecimiento de un plan de pagos
  - > Manejo de objeciones y conflictos
  - > Técnicas de cobranza y negociación
- > Resumen de lo acordado y cierre
  - > Labor educacional al cliente
  
- Conceptos de Calidad
  - > Qué es la Calidad Total
  - > Importancia de la Calidad
  - > Participación del personal en una estrategia de Calidad Total
  
- Sensibilización al cambio
  - > El cambio en nuestra vida diaria
  - > Importancia del cambio
  - > Compromiso hacia el cambio

El objeto de los primeros dos apartados es ubicar al personal con el producto y el área en la que trabajan, entendiendo los objetivos de cada uno y así involucrar al personal con la empresa.

El tercer apartado enfatiza la importancia de localizar al tarjetahabiente indicándole al empleado las mejores formas de hacerlo.

Debido a que los empleados del área de Crédito y Cobranzas realizan la mayor parte de su trabajo por teléfono se incluyó el apartado de Comunicación telefónica, con el objeto de que utilicen este medio de la forma más eficiente, aprendiendo a escuchar de forma activa al interlocutor y manejando la llamada de una forma correcta sin perder la cortesía, pero no olvidando que el objetivo de la llamada es recuperar el saldo vencido que el tarjetahabiente tiene con la empresa.

El quinto apartado es fundamental en el curso debido a que el objetivo primordial de Crédito y Cobranzas es el de la recuperación de saldos vencidos y es necesario que los empleados manejen técnicas de negociación y cobranza adecuadas, además es importante que sepan establecer un plan de pagos adecuado sin olvidar la rentabilidad del negocio.

El apartado de Conceptos de Calidad pretendía concientizar al personal sobre la importancia de la Calidad y el papel que cada uno jugaba en un sistema orientado hacia la Calidad. También en este apartado se explicarían los objetivos de un área de calidad como soporte para el mejoramiento de métodos y no solo como un área que detecta errores.

El apartado sobre el cambio se decidió incluirlo debido a que el área estaba sufriendo cambios y con los resultados de las mediciones sufriría más, por lo que era conveniente motivar a la gente al cambio haciéndole notar que es algo común en nuestras vidas y no hay por qué temerle, puesto que es algo necesario para mejorar.

## CONCLUSIONES

La implantación de un programa de Calidad Total implica el esfuerzo de todas las áreas de la empresa, desde el compromiso de la Dirección hasta el trabajo de los niveles inferiores, aunque es importante que todo este esfuerzo sea coordinado por un área de Control de Calidad.

El trabajo presentado en esta tesis es sólo una pequeña parte de la importante tarea que representa la implantación de una filosofía de Calidad Total. (Es importante mencionar que en la actualidad, ninguna empresa en México ha realizado una implantación completa de la Calidad Total, aunque muchas de ellas llevan un importante adelanto en este aspecto, y debido a la

situación mundial actual, en donde la competencia es cada día más dura, la empresa que no se mueva en la Dirección de la Calidad corre el grave riesgo de desaparecer).

El sistema de monitoreo implantado probó ser una importante herramienta que permitió conocer la situación de los procesos del departamento estudiado y facilitó la toma de decisiones apoyada en información obtenida de un proceso estadístico.

Se reorientaron los esfuerzos del departamento, asignando más recursos a la cartera que representaba un mayor riesgo, lográndose un incremento en la productividad del departamento mediante el aumento de recuperación de saldos vencidos.

Se proporcionó a la gerencia una importante herramienta para mejorar su conocimiento de los procesos críticos y así poder tomar decisiones que permitieran mejorar el desempeño del personal a su cargo.

A partir de los resultados obtenidos en el área calculados en el 32% de reducción de la cuentas canceladas, la Alta Gerencia reconoció la importancia de estos esfuerzos, siendo este



reconocimiento y apoyo factor primordial en el desarrollo de la filosofía de Calidad Total.

Para el logro de los objetivos de Calidad del área se diseñó e impartió un programa de Capacitación al personal operativo para concientizarlo de la importancia del servicio al cliente y visualizarlo como la forma personal de contribución al proceso global de Calidad de la Empresa, lo que permitió que apreciaran la importancia del sistema de monitoreo, no como una herramienta para encontrar culpables, sino como un detector de oportunidades de mejora. Esto fue altamente motivante para los empleados operativos, lo que se reflejó en el incremento de productividad mencionado. El curso también abarcó técnicas para el manejo de la llamada, haciendo sentir bien tanto al cliente como al empleado mismo debido a la disminución de conflictos causados por el mal manejo de las llamadas. Las técnicas de negociación aprendidas en la capacitación fueron un factor importante para el incremento de las promesas de pago. De esta forma se logran avances cualitativos (satisfacción por el buen trato) y cuantitativos (aumento en la tasa de cobranza de saldos atrasados), estos dos factores se complementan en el logro de la Calidad Total.

Gracias a los esfuerzos hechos por implantar una filosofía de Calidad Total la empresa participó en el Premio Nacional de

Calidad, donde compiten las principales empresas de México y se evalúan puntos como el compromiso de la Gerencia, los sistemas de medición y capacitación, hasta el grado de implantación de la Calidad como dirección estratégica del negocio. En dicho premio la empresa fue calificada como la mejor en el ramo de Empresas de Servicios, ganando el Premio Nacional de Calidad.

Además de la satisfacción del cliente, la cara oculta de la Calidad es la retención que se logra de estos clientes. En nuestro caso llevaría al cliente a ser más cuidadoso para que en el futuro no tenga saldos atrasados y no volver a ser sujeto de una llamada para cobrarle. Por otro lado, adicionalmente al logro de la satisfacción de los clientes, se va creando en él la conciencia o sentimiento de fidelidad a la empresa de servicios.

Durante el desarrollo de nuestro trabajo, se fue forjando paralelamente una idea que, por madurar al mismo tiempo que el proyecto, no tuvo oportunidad de ser implantada. Sin embargo, queremos mencionarla aunque sea brevemente pues su desarrollo sería objeto de otro trabajo de investigación. Creemos que la integración o unicidad de las áreas staff en una sola área de Calidad aceleraría el proceso de implantación de una Filosofía de Calidad en una Organización. Las razones principales que sustentan esta idea son, en primer lugar, que al tener una misma metodología de análisis, el proceso de asimilación y desarrollo de

mejoras se hace más familiar y sencillo. En segundo lugar, creemos que de esta manera se evitan los esfuerzos duplicados por diferentes áreas staff y la operación misma de esta división se optimiza.

Para las empresas actuales, la Calidad que ofrezcan a los clientes constituirá la ventaja competitiva que diferenciará al líder de los demás.

## BIBLIOGRAFIA.

1. ESTADISTICA.  
Murray R. Spiegel  
Mc Graw Hill  
2a. Edición.
2. ESTADISTICA PARA CIENCIAS E INGENIERIA.  
John B. Kennedy / Adam M. Neville  
Editorial Harla  
2a. Edición.
3. ACHIEVING EXCELLENCE THROUGH CUSTOMER SERVICE.  
John Tschohl  
Prentice Hall  
1a. Edición.
4. CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD.  
(La salida de la Crisis)  
W. Edwards Deming  
Ediciones Diaz de Santos, S.A.  
2a. Edición.
5. CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD.  
Armand V. Feigenbaum  
CECSA  
3a. Impresión.

6. **PROBABILIDAD Y ESTADISTICA PARA INGENIEROS.**  
Irwin Miler / John E. Freund  
Prentice Hall  
3a. Edición.
  
7. **COMO ADMINISTRAR CON EL METODO DEMING.**  
Mary Walton  
Editorial Norma  
5a. Reimpresión.
  
8. **COMO INCREMENTAR LA CALIDAD-PRODUCTIVIDAD EN SU EMPRESA.**  
H. James Harrington  
Mc Graw Hill  
1a. edición.
  
9. **SERVICE BREAKTHROUGHS.**  
(Changing the rules of the game)  
James L. Heskett / W. Earl Sasser Jr. / Christopher W.L.Hart  
Free Press  
1a. Edición.
  
10. **COMO SE HACE UNA TESIS.**  
Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura.  
Umberto Eco  
Gedisa Editorial  
9a. Reimpresión.