



872702
4
251

UNIVERSIDAD DON VASCO A.C.

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA SUPERIOR DE
ADMINISTRACION Y CONTADURIA

*CALIDAD EN EL AREA DE SERVICIOS BANCARIOS
(CAJAS)*

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

BLANCA ALICIA MENDOZA HERNANDEZ

URUAPAN, MICH., 1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

A DIOS

Como ser supremo, que sin su
consentimiento no sería nada

A MIS PADRES

Por ser los primeros maestros de
mí vida, y que sin su apoyo, amor
dedicación y esfuerzo, no tendría
los elementos suficientes para hacer
frente a este difícil mundo.

ROGELIO Y BLANCA MARIA

A MI HERMANA LULU

Por su amor y apoyo incondicional
compañera de buenos y malos momentos.

A MIS PROFESORES

Por ser los sembradores del
conocimiento.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS

Por su comprensión y su impulso
en especial amor y admiración

ALEJANDRO

I N D I C E

Introducción

CAPITULO UNO

ASPECTOS GENERALES DE CALIDAD

1.- Historia del control de calidad.....	4
2.- Propósito de un sistema con calidad.....	7
2.1.- Beneficios obtenidos de un sistema de calidad.....	8
3.- ¿ Qué es la calidad ?.....	9
3.1.- Teorías y tratadistas de calidad.....	12
3.2.- Las herramientas para medir la calidad.....	26
3.2.1.- Análisis y gráficas de pareto.....	27
3.2.2.- Histogramas.....	29
3.2.3.- Gráficas de control.....	30
3.2.4.- Hojas de verificación.....	32
3.2.5.- Estratificación.....	33
3.2.6.- Diagrama de Ishikawa.....	35
3.2.7.- Diagrama de correlación.....	37
4.- La experiencia mexicana en cuanto a calidad.....	39

CAPITULO DOS

EL COSTO DE LA CALIDAD.

5.- Principales enfoques del control de calidad.....	43
6.- El costo de la calidad.....	48
6.1.- Medición de la mejora de calidad.....	53
6.2.- Rentabilidad de la calidad.....	55
7.- Serie ISO 9000.....	58

CAPITULO TRES

EL ENTORNO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.

8.- Concepto de empresa.....	60
9.- Breve reseña histórica de la empresa.....	62
9.1.- La Primera Guerra Mundial y la Crisis de 1929 y su interrralación con el nacimiento de las empresas.....	63
9.2.- El Paternalismo dentro de la empresa.....	64
9.3.- La teoría X dentro de la empresa.....	64
10.- Fines de la empresa.....	66
10.1.- Algunas características de las empresas.....	67
11.- Concepto de servicio.....	69
12.- La diferencia entre empresas industriales y de servicios....	71
12.1.- Concepto de diferenciación entre empresas.....	72
13.- El Sistema Financiero Mexicano base del sistema bancario....	77
13.1.- Funciones de las instituciones bancarias.....	78
13.2.- Objetivos de las instituciones de crédito.....	79
14.- Concepto de Banco.....	81
15.- Origenes del Banco.....	82
15.1.- La banca moderna.....	84

CAPITULO CUARTO

EL SERVICIO EN CAJAS (CASO PRACTICO BANCOMER, S.A. SUCURSAL PASEO).

16.- Antecedentes de Bancomer.....	85
16.1.- Area de negocios.....	86
16.2.- Centro regional de Uruapan, Bancomer S.A.....	88
16.3.- Determinación de la sucursal de estudio.....	89

17.-	Objetivos de Bancomer, S.A. Grupo Financiero.....	90
18.-	Area de cajas.....	91
19.-	Servicio que ofrece el banco a través de cajas.....	96
19.1.-	El papel de los incentivos a cajeros en la calidad.....	101
19.1.1-	Compensación extraordinaria.....	101
19.1.2-	Desventajas de la compensación extraordinaria.....	103
20.-	Círculos de calidad de área de cajas.....	106
20.1.-	El papel de la capacitación en el área de atención al público.....	109
20.2.-	Medición de la calidad en el área de cajas.....	113
21.-	Presentación de los resultados en la encuesta realizada a los clientes de Bancomer, S.A. en cuanto al servicio de cajas.....	114
	Recomendaciones del caso práctico.....	129
	Conclusiones.....	131
	Bibliografía.....	136
	Anexos.....	138

I N T R O D U C C I O N

En el feudalismo se dio una forma muy particular de comercializar con los productos que se elaboraban en aquellos tiempos, la fabricación se llevaba dentro de organizaciones llamadas gremios, los cuales estaban integrados por aprendices y maestros, estos últimos de una manera rústica pero con creatividad transmitían el conocimiento que estos tenían para elaborar productos sencillos, siendo la producción a poca escala.

Con la fabricación de estos artículos, el comprador no tenía muchas posibilidades de escoger entre la poca producción existente, ante esta situación surge la inquietud de otros gremios de ofrecer artículos con otros diseños, colores, acabados y texturas, donde finalmente el comprador tuvo la posibilidad de seleccionar entre varias opciones y precios.

Esto sucedió en la industria de la transformación, en la textil, artesanal, y en el comercio así como en toda actividad que se realizaba con el ingenio del hombre y que poco a poco se mejoró hasta llegar a una calidad, es decir, se dió una evolución en la actitud de servicio tanto en dar como en recibir.

Finalizando el siglo XX, la humanidad a' logrado avances asombrosos en ciencia y tecnología y en el lubro de servicios y con ello la calidad, no olvidando el hacer las cosas bien a la primera vez. En la actualidad hay infinidad de empresas que tratan de vender sus

productos bajo activas compañías publicitarias y tratándose de empresas de servicios, estas buscan la manera más adecuada de tratar a sus clientes y tenerlos satisfechos con el servicio que se les ofrece mediante estrategias de mercadeo.

Entre las empresas de servicios que buscan mejorar el trato a sus clientes, está la institución de servicios bancarios, ya que la competencia entre Bancos tiene como finalidad cautivar al cliente con su calidad de servicio, instrumentos bancarios y disponibilidad para realizar transacciones bancarias.

Bancomer S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero, también busca la manera de tener satisfecho a sus clientes con su servicio, pero enfatizando en el servicio en cajas ya que es el área donde el cliente recibe la atención necesaria para decidir si se trata de un servicio de calidad, por lo tanto la hipótesis que se maneja es: " Si no se satisfacen las necesidades de un cliente al momento de ser atendido en el área de cajas, entonces no se está ofreciendo un servicio con calidad, lo que origina una posible pérdida de clientes".

Esto está fundamentado en que el área de cajas es el reflejo del Banco, es el lugar donde realmente el cliente siente la eficiencia de un servicio y sale a relucir la capacidad del personal y la calidad humana de atención al cliente.

Para llegar a conocer si realmente funciona la calidad en el área de servicios bancarios, se plantea un objetivo general que es proponer sugerencias en relación a la atención al público, área de cajas

sucursal Paseo Bancomer, S.A. Institución de Banca Múltiple, Grupo financiero, para que se proporcione un mejor servicio a la clientela. Teniendo como objetivos específicos, encontrar deficiencias en el servicio de ventanilla y proponer mejoras e identificar cuales son las circunstancias que ocasionan estas deficiencias proponiendo correcciones.

Para lograr los objetivos anteriores la investigación dividida fué en cuatro capítulos; En la primera parte, se habla de la historia del control de calidad, así como sus principales exponentes y herramientas para medir la calidad con la finalidad de tener antecedentes de la calidad.

En la segunda parte se menciona el costo de la calidad, en cuanto a sus elementos y rentabilidad. Una tercera parte hace una introducción al Sistema Financiero Mexicano, la evolución que ha tenido la empresa de servicios así como sus fines, algunos conceptos de banco y su función dentro de la sociedad.

En la cuarta parte se hace referencia a Bancomer S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero, en cuanto a su funcionamiento del área de cajas. Presentando posteriormente el caso práctico donde se pretende conocer si el cliente está conforme con el servicio que se le está presentando en el área de cajas y que piensa de la calidad en el servicio. Así como se engloba la presente investigación cuya finalidad es conocer más acerca de la interrelación servicio-cliente-calidad, y cuales son las posibles alternativas para mejorarlo.

1.- HISTORIA DEL CONTROL DE CALIDAD

Actualmente los medios publicitarios hacen mención de productos y servicios que ofrecen la más avanzado en tecnología y calidad, y de tantos que hay a veces se dificulta elegir entre las opciones ofrecidas, por lo tanto clave de la permanencia en el mercado de un producto o servicio es la calidad del mismo.

Es por ello que constantemente se lanzan al mercado productos con el distintivo de que están elaborados con calidad pero pocos de ellos logran cumplir con las exigencias de los cliente, pero el proceso de fabricación de productos con calidad no es algo reciente, ya que desde mediados del siglo XVIII con el inicio de la Revolución Industrial en Inglaterra, se hicieron las primeras manifestaciones de un control de calidad.

A continuación haré una breve descripción de la evolución del control de calidad la cual esta segmentada en cinco partes, cada etapa ha tomando 20 años desde su inicio hasta su culminación.

La primera etapa, es importante dentro del proceso de fabricación a fines del siglo XIX la constituía el OPERADOR DE CONTROL DE CALIDAD, en el cual recaía el cumplimiento de llevar a cabo la manufactura total del producto y por lo tanto cada uno de los trabajadores tenía la facilidad de controlar en su totalidad la calidad de su trabajo.

Al iniciar el años 1900 hay una evolución y nace el MAYORDOMO DE CONTROL DE CALIDAD, aquí los trabajadores se agrupaban para realizar trabajos similares que eran supervisados por el mayordomo, el cual era el responsable del producto terminado bajo condiciones de calidad.

Con la Primera Guerra Mundial (1914-1918), se dificultaban los procesos de fabricación originando que un gran número de empleados sean controlados respectivamente por sus mayordomos de producción. Lo anterior de lugar a que aparezcan los primeros inspectores de tiempo completo dando lugar a la tercera etapa que es CONTROL DE CALIDAD POR INSPECCION, alrededor de los años 1920 y 1930.

Se hace palpable que en las empresas empezaron a crecer sus productos, y tuvieron más mercado siendo insuficiente la inspección, pero no duró mucho tiempo esta situación ya que al producirse la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), los sistemas de producción se masificaron y surge una cuarta etapa que es el CONTROL ESTADISTICO DE LA CALIDAD, que se cataloga como expansión de la inspección, al paso del tiempo alcanza una eficiencia en las empresas por inspección.

A los inspectores se les preparó estadísticamente, haciendo los participes de los muestreos de producción defectuosas y las gráficas de control, siendo de gran importancia la introducción de la inspección por muestreo. Pero esto no satisfizo los problemas que se presentaban en los procesos y así es como surge la quinta etapa que

es CONTROL DE CALIDAD, que hasta nuestros días ha permitido un cambio económico y cultural de los países tanto industriales como subdesarrollados.

Por lo tanto se puede hacer referencia a la Segunda Guerra Mundial como foco de expansión de la producción de productos con un control de calidad. Después de esta guerra un país que tuvo la iniciativa de producir bajo el control de calidad, fue Japón, que pese a su deterioro económico en esos años, debido a la Guerra, hoy en día se ha consolidado como líder de calidad en electrónica e industrial automotriz mundialmente.

2.- PROPOSITO DE UN SISTEMA DE CALIDAD

México sufre una guerra comercial, en donde la próxima apertura del tratado del libre comercio establecida con Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, ha puesto de manifiesto el cierre de todas aquellas empresas que no sean competitivas por consiguiente el empresario se enfrenta a un reto en el cual se involucran los recursos técnicos, humanos y financieros de toda organización, poniendo a prueba el espíritu competitivo de los mexicanos.

La intención de estructurar un sistema de calidad es una necesidad latente que el empresario debe tomar en consideración, ya que cuenta con todos los elementos suficientes para llevar una competencia interna y externamente que le permita mantenerse edificado.

Así que indiscutiblemente se debe lograr un cambio de mentalidad desde el nivel más bajo de la organización hasta el nivel gerencia y sobre todo no hay que olvidar que el cliente es quien decide la permanencia en el mercado de las empresas independientemente del giro del que se trate.

2.1. BENEFICIOS OBTENIDOS DE UN SISTEMA DE CALIDAD .

Considero que el beneficio de un sistema con calidad fué un punto muy discutido en los círculos económicos de México, ya que había criterios que no estaban de acuerdo en tener un control de calidad, puesto que estructurar e instalar un sistema de calidad implicaba gastos, investigaciones y desacuerdos, pero poco a poco estos criterios se fueron modificando, ya que el quedarse al margen de los cambios que experimenta la nación en los ámbitos comerciales, pudiera provocar un bajo nivel competitivo e incluso la liquidación de la empresa, es por ello que uno de los beneficios de instalar un sistema productivo con calidad, es mantener a la empresa en un nivel competitivo en cualquier rama de la economía.

Otro beneficio es el evitar pérdidas en algunos procesos productivos, ya que se estará contemplando el uso de materiales adecuados y el personal calificado para realizar las tareas productivas. Un beneficio más, es que en el mercado se ofrecen productos y para este caso, servicios hechos con calidad donde no se engaña al cliente cuando se le ofrece el mejor servicio, eficaz, rápidamente y con calidad, aunado a lo anterior, se puede decir que si el producto o servicio tiene una amplia aceptación en el mercado, habrá más demanda del mismo incrementando las utilidades de la empresa.

En sí el contar con una calidad en los procesos productivos y de servicios, nos hace ser más competitivos y mejores cada día y así estar en la preferencia de los cliente y futuros clientes.

3.- ¿ QUE ES CALIDAD ?

La palabra calidad en nuestros tiempos, toma diferentes significados y es adoptado por varios criterios y algo que es importante, es que todos sabemos distinguir, el buen o mal servicio que nos proporcione y a veces no sabemos lo que representa la calidad en este aspecto: Servicios

A continuación se describen algunos conceptos de calidad:

En 1950, un grupo de científicos e ingenieros Japoneses publican una revista titulada "Association Statistical Quality Control" (Asociación Estadística de Control de Calidad). La cual manifiesta: "La calidad es la totalidad de características de un producto o servicio que tiene la habilidad de satisfacer necesidades dadas" (1).

Otro enfoque dice: "Calidad es el conjunto de todos los atributos o característica incluyendo la ejecución de una parte o producto", y también la describe como "satisfacer las necesidades del consumidor" (2).

El ingeniero Genichi Taguchi define a la calidad como: "La pérdida que se inflige a la sociedad a partir del momento en que se embarca el producto" (3).

- (1) ISHIKAWA Kauro, ¿Qué es control total de calidad? quinta reimpresión 1992, Colombia Grupo Editorial Norma, Pág.47
(2) VENEGAS S. Manuel, Control de Calidad Integral, primera Edición Julio de 1982, Pág.32
(3) DEMING W. Edwards, La ruta Deming a la calidad y la productividad, Primera Edición 1992 México, D.F. CECSA, Pág.130

W. Edwards Deming, piensa que la calidad es "La satisfacción continúa de las necesidades y expectativas de los clientes a un precio que éstos estén dispuestos a pagar" (4).

El Dr. Armand V. Feingenbaum, considerado como el padre del concepto de calidad total establece; "El control total de la calidad es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad, con el fin de hacer posible la mercadotecnia, la ingeniería, la fabricación y el servicio a satisfacción total del consumidor y al nivel más económico" (5).

Manuel Aburto Jiménez dice que la calidad es administrar con calidad, para ello defina la última como: "lograr que todos y cada uno de lo que forman la empresa conozcan y entiendan claramente su trabajo; pero llegar a hacerlo bien siempre desde la primera vez, en un clima cordial y de satisfacción, en donde cada día se tenga un reto al iniciar y un logro al terminar" (6)

El doctor Joseph M. Juran, define la calidad como: "Cumplimiento de requisitos y adecuación al uso" (7).

Phillip Crosby, define a la calidad como algo tangible y no como valor abstracto, para él la calidad es : " El cumplimiento de

(4) IBIDEM (3) Página 130

(5) IBIDEM (1) Página 84

(6) ABURTO Jiménez Manuel, Administración por calidad, Primera edición 1992, México, D.F. Editorial CESCA. Página 11

(7) JURAN M. Joseph, Juran y el liderazgo para la calidad, Primera edición 1990 España, Ediciones Díaz de Santos, Página 14.

especificaciones" (8).

El grupo Rassini de México dice que la calidad es: " Que todo producto o servicio satisfaga las necesidades del cliente en cuanto a duración, uso, costo y oportunidad" (9).

Jacques Horovitz, manifiesta que la calidad es: "El nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave" (10).

kauro Ishikawa, habla del control total de calidad en toda la empresa lo que significa: " Sencillamente que todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad, destacando que el control de calidad empieza con educación y termina con educación". (11)

Como se puede observar las opiniones son diversas pero creo que coinciden en cuanto a mejorar las cosas que se hacen ya sea en una fabrica o en una empresa de servicios.

Mi opinión en cuanto a calidad es la siguiente: Lograr que el cliente se sienta satisfecho y seguro de lo que está adquiriendo, ya sea producto y/o servicio logrando así una compra repetitiva.

Así pues, todos los conceptos de calidad, nos dan la idea de las necesidades y características que requiere una empresa para trabajar bajo un control de calidad, desde el que hace el aseo, hasta el que toma las decisiones, tomando en cuenta además los recursos con los cuales cuenta la empresa.

(8)(9)ABURTO Jiménez Manuel, Administración por calidad, Primera edición 1992, México, D.F. Editorial CESCA. Página 11

(10)HOROVITZ Jacques, La calidad del servicio a la conquista del cliente, Primera edición 1991, Madrid España, Editorial Mc Graw Hill Página 1

(11) IBIDEM (1) Página 85

3.1.- TEORIAS Y TRATADISTA EN MATERIA DE CALIDAD

En nuestro país las empresas se han empezado a preocupar por su nivel competitivo, imagen y prestigio. Primero, han observado el impacto que tiene un producto con calidad y un servicio con calidad, todo gracias a las teorías de calidad que han bombardeado los círculos empresariales. Por lo tanto, describiré algunas filosofías de calidad así como sus expositores.

Empezaré por el Dr. W. Edward Deming, nació en los Estado Unidos de Norteamérica, inició sus estudios alrededor de los años 20's. Cuando terminó la Segunda Guerra Mundial, es nombrado profesor de estadística en la Universidad de Nueva York, por medio de la cual establece comunicación con los japoneses y realiza trabajos sobre nutrición, fuerzas de trabajo y producción agrícola, en estas labores señala procesos estadísticos, variaciones al azar y gráficas de control.

Ahora bien su aportación es el proceso de mejora continua a través del ciclo de Deming que a continuación se menciona:

Este ciclo es un procedimiento, cuyo objetivo es mejorar problemas analíticos, así como las oportunidades. El ciclo tiene cuatro pasos:

PASO UNO.- RECONOCER LA OPORTUNIDAD

Habla de las necesidades del cliente expuestas como una retroalimentación del cliente y una retroalimentación del proceso, por lo tanto, para satisfacer las necesidades de un cliente, debemos conocerlos y después definirlos.

PASO DOS.-PROBAR LA TEORIA

La prueba debe efectuarse en la oficina o la fábrica a pequeña escala. Esto se hará con los clientes con la intención de aumentar las satisfacción de los mismos.

PASO TRES.-AQUI SON IMPORTANTES LOS METODOS ESTADISTICOS

Los métodos estadísticos son para analizar resultados, donde no debemos olvidar el cuidado de aspectos cualitativos y cuantitativos.

PASO CUATRO.- CONSISTE EN PROBAR LO QUE IMPLANTAMOS

Es retomar lo que efectuamos en los pasos anteriores y evaluar si realmente esta funcionando lo que implantamos.

Deming no sólo hace mención de su ciclo, sino también nos habla de sus enseñanzas en el terreno de control de calidad y que actualmente son de aplicación elemental si queremos sobrevivir en el mercado las cuales son:

- 1.-CREAR PERSEVERANCIA EN EL PROPOSITO.-Esto es mejorar servicios y productos con la finalidad de ser competitivos, generar empleos y mantenerse en el mercado.
- 2.-ADOPTAR LA NUEVA FILOSOFIA.-No se puede pasar por alto que Japón está revolucionando el mercado en todos los aspectos, por lo tanto, los demás países deben aceptar el reto del cambio.
- 3.-CESAR DE DEPENDER DE LA INSPECCION MASIVA.- Esto se logra estableciendo el principio de la calidad en el producto.

4.-MEJORAR DE MANERA CONSTANTE Y PERMANENTE EL SISTEMA.-Esto es en el campo de servicios y producción con la intención de lograr la calidad y la productividad, originando disminución en los costos.

5.-ELIMINAR BARRERAS.-Este punto va en relación a que los trabajadores deben sentirse orgullosos por sus labores y que la mentalidad del supervisor debe modificarse para que enfatizen en el logro de la calidad.

6.-DESTERRAR TEMORES.- Esto es con la finalidad de que se trabaje con un máximo de eficacia y lograr los objetivos organizaciones.

7.-DESTRUIR BARRERAS ENTRE LOS DEPARTAMENTOS.-Propone que todos los departamentos que integren un organización deben apoyar la prevención de problemas de producción y uso tanto de servicios como de productos.

8.-ELIMINAR METAS NUMERICAS.- Esto radica en suprimir exhortos, objetivos, lemas que sugieran al trabajador nuevos niveles de productividad y cero defectos.

9.- ELIMINAR ESTANDARES DE TRABAJO.- Sugiere quitar la administración por objetivos, la administración por números y sustituyéndolos por un liderazgo.

10.-INSTITUIR METODOS MODERNOS DE SUPERVISION.-La finalidad, lograr un liderazgo que apoye al personal, aparatos, máquinas, etc., para realizar un mejor trabajo.

11.-INSTITUIR METODOS MODERNOS DE CAPACITACION.- Se debe reconocer la necesidad de capacitar periodicamente y modificar aquellos programas que no proporcionen una mejora continua.

12.-SUSTITUIR UN PROGRAMA DE EDUCACION Y SUPERACION PERSONAL.- Menciona que se debe hacer una inversión en la gente, haciéndoles partícipes de la importancia de su colaboración en la empresa.

13.-ACABAR CON LA PRACTICA DE CERRAR EL TRATO CON BASE EN EL PRECIO.- Si pretendemos satisfacer a los clientes en base a un precio que ellos pueden pagar, es conveniente establecer relaciones a largo plazo con sus proveedores, que esté basado en confianza.

14.-QUE TODOS EN LA ORGANIZACION TRABAJEN PARA LOGRAR LA TRANSFORMACION.- Deming da recomendaciones fundadas en observación y experiencia, mencionando que debe existir personas preparadas y conocedoras de estadística.

Considero que la aportación de Deming puede ser adoptada en nuestras empresas, pero se necesita el cambio de mentalidad de los Titulares de las empresas, y que todo lo anterior requiere de una inversión de tiempo, labor de convencimientos y sobre todo, ganas de sobresalir en el mercado, ya que si producimos bienes y servicios, requerimos un sistema basado en el control estadístico de proceso.

Otro autor es Joseph M. Juran, que maneja el enfoque de la trilogía de calidad, éste es menos estadístico que Deming y expone lo siguiente: "El concepto de trilogía de calidad, consiste en que la

administración por calidad y para la calidad, radique en tres procesos orientados hacia lograr la calidad:

- Planeación de la calidad
- Control de la calidad
- Mejoramiento de la calidad" (12)

Entonces el primero que es la planeación de la calidad es un punto de arranque, ya que en este se llevará a cabo el cumplimiento de metas establecidas, una vez hecho esto se pasa a un proceso orientado al aspecto operativo vigilando que trabaje óptimamente.

Por lo tanto hay deficiencias al iniciar el proceso que ocasiona desperdicios que están contemplados dentro del proceso planeado, y es como surge el control de calidad cuyo fin es evitar que el desperdicio siga creciendo, y en caso de que siguiera creciendo, llamados también picos esporádicos, se implanta un equipo apaga fuegos, el cual determina las causas del aumento, ya ubicadas las causas del aumento, y corregida la acción, el proceso retoma la zona llamada límites de control de calidad. En el proceso de mejora de la calidad encontramos que se sobreimpone al paso de control de calidad. Y podemos resumir la trilogía de la siguiente manera:

PROCESO: Planeación de la calidad, es aquel proceso en el se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad.

RESULTADO FINAL: Se logran las metas de calidad.

(12) JURAN M. Joseph, Juran y el liderazgo para la calidad, Primera Edición, Madrid España, 1990 Ediciones Díaz de Santos Página 19

PROCESO: Control de calidad, es el que permite realizar las metas de calidad durante las operaciones.

RESULTADO FINAL: Conducir las operaciones de acuerdo con el plan de calidad.

PROCESO: Mejoría de la calidad, es el que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño.

RESULTADO FINAL: Conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planeado para las operaciones.

Considero que la difusión de la trilogía, es un poco más fácil de entender que la teoría de Deming, ya que a cualquier nivel gerencial observamos los términos que expresa y si la comparamos con el proceso financiero, es más digerible por la similitud que tienen.

Por otro lado, analizaré la teoría absolutos de la calidad, que es expuesta por Phillip B. Crosby, el cual se cataloga como una persona capacitada poco teórica, con múltiples negocios y sobre todo con una idea muy amplia de calidad total. Para empezar Crosby da sus principios absolutos de calidad, que son:

- "1.-La calidad se define como cumplimiento de requisitos.
- 2.-El sistema de calidad es la prevención.
- 3.-El standar de realización es cero defectos.
- 4.-La medida de la calidad es el precio del incumplimiento" (13)

Pero no solo habla de principios, sino también hace mención de los mitos de calidad que a continuación describo:

(13) IBIDEM (12) Página 23

PRIMERO.- La calidad es intangible; calidad es bondad y se hace referencia a tantos anuncios que hemos escuchado o visto, un ejemplo de ello es: Somos el número uno en calidad, producto con calidad de exportación, etc., y realmente no sabemos si es malo o bueno aquel producto ofrecido, es por ello que necesita la gente cambiar su actitud de ver el servicio como algo intangible a algo tangible. Por ejemplo, si compro una prenda de vestir y a la primera lavada se decolora, no tiene calidad, si el autobús anuncia su salida a las 14:00 P.M. y sale a las 14:35 P.M., es un servicio sin calidad.

SEGUNDO.-La calidad es costosa, se maneja que hay un mito en relación a que reducimos costos al permitir defectos, que sería lo mismo que aceptar servicios y productos que no cumplen con las normas, un ejemplo de ello, es que no cuesta más ensamblar bien un electrodoméstico que hacerlo mal, lo que realmente cuesta es inspeccionar lo realizado para detectar errores y corregirlos en sí, cuestan las reclamaciones por productos defectuosos. Y por lo tanto, no es conveniente tolerar errores y para ello es mejor hacer todo bien a la primera vez.

TERCERO.-Los defectos y errores son inevitables. No es lógico pensar que día a día somos más indiferentes a las calles con basura, servicios deficientes, etc., y que no decimos nada ante trabajos a medias o deficientes, siendo mediocres. Pero eso sí, en nuestra persona somos perfeccionistas, no aceptamos ningún error o defecto,

entonces encontramos un incongruente en lo que es la tolerancia mediocrizante y cero defectos como personas y de aquí debemos partir y cambiar esta mentalidad del yo, logrando así que lo demás me exija y que nosotros exijamos calidad en cualquier terreno.

Al igual que Deming maneja 14 puntos en su filosofía, Crosby también expresa 14 pasos orientados hacia la calidad que a continuación se detallan:

Paso 1.-COMPROMISO DE LA DIRECCION.- Todo gerente, consultor o alto ejecutivo, debe tener la habilidad de convencer al director general, de que la calidad es gratis, la no calidad, repercute en las ventas y que él como directivo, debe estar consciente de la responsabilidad ante la sociedad, ya que representa una imagen competitiva, productiva y con calidad.

Paso 2.-EQUIPO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.- Concientizado el director del paso 1, este reúne a sus subdirectores con la finalidad de que: "Definan la calidad de la empresa, rectifiquen su actitud ante los defectos y errores de calidad, proporcionen algunos subalternos para integrar el equipo interdisciplinario de mejora de calidad, Participen en la implantación del resto del programa". (14)

Paso 3.-MEDICION.- Se trata de implantar medidores de la calidad que van a estar dados en orden descendentes, dentro de la organización cada medidor tendrá publicidad y el control será medido por el

(14) C. SHAW Jonh, Gestión de servicios, Primera Edición 1990, Madrid España, Editorial Díaz de Santos, Página 39

avance de la calidad.

Paso 4.-EL COSTO DE LA CALIDAD.-Consiste en estimar el costo de la calidad, por ejemplo: el costo de la no calidad tiene el 20% sobre ventas.

Paso 5.-CREAR UNA CONSCIENCIA SOBRE LA CALIDAD.-Consiste en desterrar mentalidades mediocres del ahí-se-va y fortalecer nuestra imagen en el mercado.

Paso 6.-ACCION CORRECTIVA.-Es la implantación de los círculos de la calidad, donde se busca corregir errores en coordinación de los integrantes de un departamento.

Paso 7.-PLANIFICAR EL DIA DE CERO DEFECTOS.-Constituir un subcomité que realizará un plan de celebración que tendrá costo, eficiencia y festividad del evento.

Paso 8.-EDUCACION DEL PERSONAL.- Este paso tiene por finalidad:

"a) Interesar a los mandos inferiores en la teoría de ceros defectos.

b) Explicarles la dinámica del día de cero defectos.

c) Prepararlos para que motiven y dirijan a su personal" (15)

Paso 9.-EL DIA DE CEROS DEFECTOS.-Se pretende alcanzar con esto, dar a conocer a los empleados que no se permitirán más defectos, condenando así a la mediocridad.

Paso 10.-FIJAR METAS.-Que cuenten con las características, cuantificables y ambiciosas, aquí el supervisor se reunirá con su

equipo e implantarán sus metas.

Paso 11.-ELIMINAR LAS COSAS DEL ERROR.- Se pide a los trabajadores que mencionen alguna causa de defecto que no pueden solucionar estas anomalías, se canalizarán a un equipo de mejora, el cual después de un análisis se resolverá la queja.

Paso 12.-RECONOCIMIENTO.- Dar importancia a los logros que se realicen en forma monetaria.

Paso 13.-CONSEJO DE CALIDAD.- Se forman consejos de asesoría de calidad que buscan dinamizar los equipos de mejoría.

Paso 14.-REPETIR TODO EL PROCESO.- Como su nombre lo indica, es empezar con el proceso, dando a conocer un compromiso en busca de la calidad.

Con esto, queda cubierto lo expuesto por Phillip B. Crosby, cuya teoría ha sido aceptada gratamente en Latinoamérica y México, a mi modo particular, los postulados son muy flexibles y considero que además de lograr una calidad en una empresa, busca que se conscientice a la gente y que se de cuenta de que vivimos con la rutina y no nos damos cuenta de las mediocridades que hay en el entorno y por otro lado, busca la integridad de un equipo de trabajo, fomenta el no trabajar solos ya que unidos se conquista el mercado de un producto o servicio.

A partir de la Segunda Guerra Mundial, los cambios que se originan en el pueblo japonés, dan la pauta a la fabricación de productos con calidad y tecnología, claro que esto les tomo tiempo, puesto que

tuvieron que limpiar su fama a nivel internacional donde sus productos sólo eran malos.

En 1915 nace Kauro Ishikawa, uno de los prominentes tratadistas de calidad, su filosofía es la calidad total y su control, en donde esta teoría originalmente fue creada por A.U. Feigenbaum y que Ishikawa menciona que el uso de la teoría le ha funcionado perfectamente.

Ahora bien, ¿Qué plantea Ishikawa? Se dice que los japoneses no han definido lo que es la calidad total, que Ishikawa prefiere ser práctico y hacer a un lado la teoría y para él lo más importante es el CTC (Control Total de Calidad) y CC (Control de Calidad) es el primero en hablar de círculos de calidad y se refiere a ellos como "Actividades acordes con la naturaleza humana aplicables en cualquier parte del mundo, pues es hombre y hay un vínculo común de humanidad" (16)

También dice que el CCT es hacer lo que debemos hacer y que la base de CC son los datos, ya que con ellos se puede construir, un análisis estadístico y poder corregir los errores que están originando desperfectos.

En su concepto hace una clasificación de las características del CC japonés en donde destaca:

"1.- Control de calidad en toda la empresa: Participación de todos los miembros de la organización.

(16) ISHIKAWA Kauro, ¿Qué es control total de calidad? Quinta reimpresión 1992 Colombia Grupo Editorial Norma Página 5

- 2.-Educación y capacitación de CC.
- 3.-Actividades de círculos de CC.
- 4.-Auditoría de CC (Premio de aplicación y auditoría presidencial)
- 5.-Utilización de métodos estadísticos.
- 6.-Actividades de promoción de control de calidad a escala nacional."(17)

Por otro lado, expresa el papel de la gerencia alta y media en cuanto a lo que debe y no debe hacer:

- **"Si no hay liderazgo desde arriba, no se insista en el CCT.
- **El CC no puede progresar si la política no es clara.
- **Organización significa claridad de responsabilidades y autoridad
- **El CC no puede progresar sin la cooperación de la gerencia media.
- **Esfuércese por ser una persona que no tiene que estar siempre físicamente presente en la compañía, pero sin embargo es indispensable para la empresa.

Quien sea incapaz de manejar a sus subalternos, no es tan bueno como se cree." (18).

Considero que Ishikawa ha sido muy amplio en sus teorías, pero en forma particular pienso que maneja la garantía de calidad y el control, ya que sin una de estas dos, el dúo fallaría, ya que la garantía está asegurada al cliente o consumidor que lo que está adquiriendo, es confiable, duradero y que va a cubrirle una necesidad o una satisfacción.

Por lo que la garantía de calidad es responsabilidad del área de diseño y manufactura y por lo tanto, se debe satisfacer al máximo las exigencias de los clientes, ya que de esto dependerá la compra sucesiva del producto.

Ahora bien, los autores mencionados: Joseph Juran, Deming, Kauro Ishikawa, Philip Crosby, de una u otra forma exponen sus ideas en cuanto a los factores que influyen en la calidad en cualquier actividad que se realice sea de tipo comercial, industrial, turística y de servicios.

A continuación se presenta un cuadro sinóptico extraído del libro de Administración por calidad de Manuel Aburto Jiménez página 44, donde se muestra la Filosofía de la calidad para diferentes autores y quizás unos den más importancia a unos aspectos que a otros, pero al final se puede observar, que todas estas ideas están encaminadas a explicar lo que realmente engloba hacer cosas con calidad y que toda empresa está involucrada en este proceso.

Se puede decir que de estas ideas, se toman aspectos relevantes y adecuados a empresas que necesiten de este enfoque y así todos los recursos de la empresa, bien planeado y controlado darán como resultado productos y servicios con excelentes oportunidades de permanecer en el mercado.

SINOPSIS DE LAS CUATRO APORTACIONES PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD

DIMENSION	DEMING	JURAN	CROSBY	JAPONESES
Definición de calidad	Conformidad o especificaciones, innovación continua	Conformidad o especificaciones, adecuación al uso	Conformidad o especificaciones, cumplimiento de requisitos	Uniformidad en el propósito del producto, búsqueda de satisfacción
Porque la preocupación acerca de la calidad	Posición competitiva	Utilidades/calidad de vida	Utilidades	Calidad de vida, posición competitiva
Metas del sistema	Mejorar la posición competitiva	Disminuir costos de calidad (no calidad)	Disminuir costos de calidad (cero defectos) incumplimientos	Mejoramiento continuo
Metas de calidad	Cero defectos	Minimizar el costo de calidad	Cero defectos	Cero defectos
Como seleccionar proyectos	Análisis de Pareto basados en defectos	Análisis de costo	Análisis de costo	Análisis de costos, necesidades del consumidor
Como medir la mejoría	Mediciones directas	Datos de calidad	Datos del costo de calidad	Mediciones directas
Rol del departamento de calidad	Bajo	Ampio	Moderado	Bajo
Rol de la alta administración	Liderazgo participación	Liderazgo participación	Debe sostener cero defectos	Breakthroughs y mejoría
Rol o función de los	Control y mejoría	Moderado (control)	Moderado (Participación)	Control y mejoría
Énfasis del costo de calidad	Ninguno	Alto	Alto	Bajo
Análisis estadístico	Mucho uso	Para ejecutivos menores	Mixto	Alto uso

3.2 LAS HERRAMIENTAS PARA MEDIR LA CALIDAD.

En el mundo de los negocios, hay que tomar las precauciones básicas para no incurrir en riesgos innecesarios, para ello se han ideado instrumentos que nos ayudan a hacer más fácil nuestro trabajo y de forma más efectiva; inicialmente en países orientales ha funcionado el control de calidad mediante herramientas estadísticas, las cuales se han hecho expansivas a todo el mundo logrando de esta manera la detección, análisis y solución de problemas, en procesos fabriles y administrativos.

Las herramientas estadísticas están agrupadas de la siguiente forma, las dos primeras sirven para identificar problemas, la 3,4 y 5 son de identificación y análisis, la 6 y 7 se usan para el análisis de problemas.

- 1.- Análisis de pareto.
- 2.- Histogramas.
- 3.- Gráficas de control.
- 4.- Hojas de verificación
- 5.- Estratificación.
- 6.- Diagrama Ishikawa.
- 7.- Diagrama de correlación.

Cada una de estas herramientas, tiene un procedimiento particular y su uso va en función del estudio que se realice. Las funciones de estas herramientas son:

- Descubrir problemas
- Detectar causas de problemas:

- Comprobar si los factores seleccionados son verdaderas causas o no.
- Evitar el sentimiento, la experiencia y el uso del poder en la toma de decisiones.
- Confirmar el efecto de la mejora.
- Determinar anormalidades en el proceso.
- Análisis lógico, sistemático y ordenado en la búsqueda de mejoras.

3.2.1. ANALISIS O GRAFICAS DE PARETO

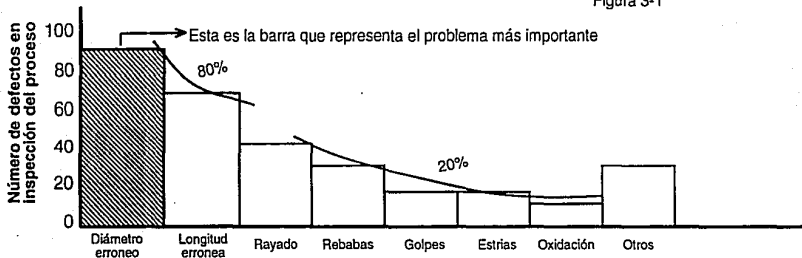
En las empresas se suscitan muchos problemas que necesitan ser solucionados y no falta la pieza defectuosa que retrasa un pedido, el ahorro de costos en la producción, etc., cada problema está formado por una gran cantidad de pequeños problemas, la gráfica de pareto visualiza los problemas a resolver con la intención de atacarlos, y para ello es necesario controlar las distintas soluciones y con ello identificar las causas básicas de determinado problema.

Las gráficas de pareto, consisten en unas barras verticales que indican que el problema deberá ser resuelto primero y en el orden en que se debe atender a los demás, se dice que ganaremos el 80 % más trabajando con el 20 % de los problemas, por ello se le llama gráfica del 80-20.

La figura 3-1, muestra una gráfica de pareto, que se construyó a partir del cuestionamiento ¿ Cuáles son los principales problemas de

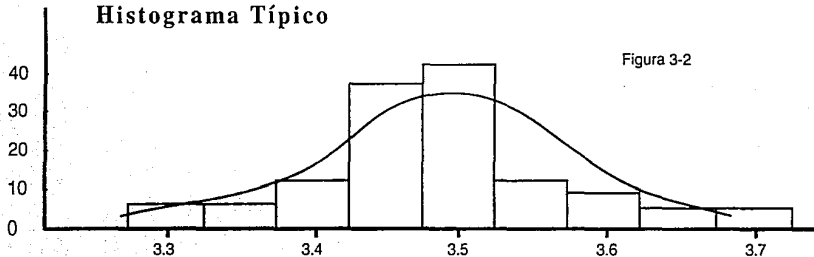
Grafica de Pareto

Figura 3-1



Histograma Típico

Figura 3-2



calidad en el departamento Y Z ? después se estableció cuales fueron las posibles causas de un determinado problema y se determinó un standar como medida de cada problema, por ejemplo: Número de quejas del producto terminado, también es necesario escoger el periodo de tiempo a estudiar si va a hacerse por días o semanas, posteriormente se compara la frecuencia en que se han presentado y se colocan de izquierda a derecha, en el eje horizontal, de tal manera que quedan agrupadas de mayor a menor frecuencia.

TIPOS DE DEFECTOS.

Cada barra representa un tipo de defecto encontrado, el eje vertical muestra la importancia de cada defecto, el eje horizontal muestra los tipos de defectos iniciando con el de mayor importancia en la izquierda, hasta llegar al de menor importancia.

3.2.2. HISTOGRAMAS

Esta herramienta tiene cierta similitud con la gráfica de pareto, la frecuencia con la que ocurren ciertos efectos a la que se llama distribución de frecuencia. La gráfica maneja datos de atributos es decir características de un producto o servicio por ejemplo, defectos o problemas. El histograma da a conocer la cantidad de variaciones en cualquier proceso, por ejemplo, la temperatura, el grosor, las dimensiones, etc.

La (Figura 3-2) que se presenta tiene una curva normal, es decir, que la mayoría de los datos están en el centro, con aproximadamente,

igual número de unidades a los lados, esta gráfica también se le conoce como curva de Gauss. Cuando los datos se acumulan fuera del centro se les llama desplazamientos.

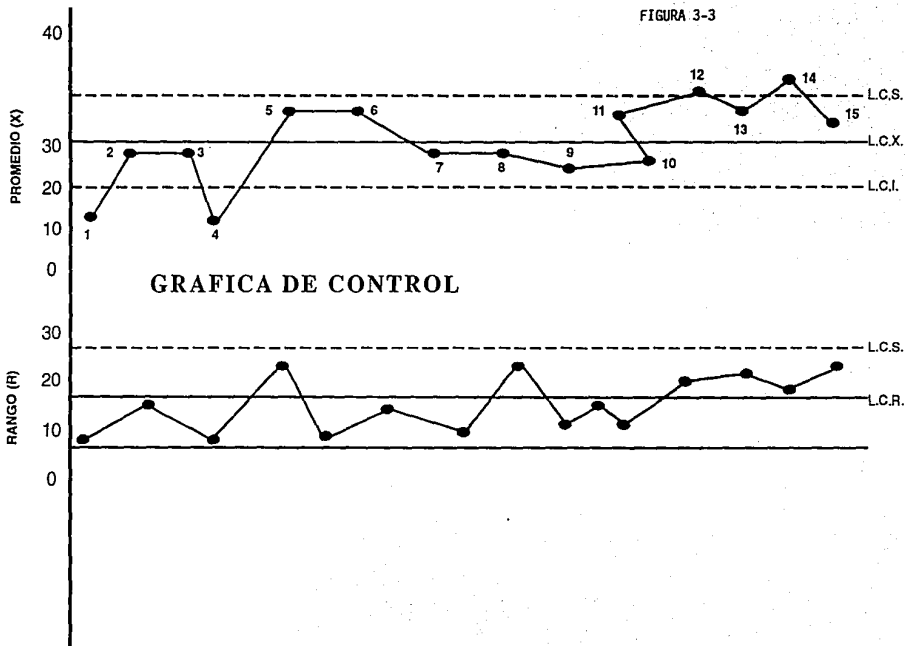
3.2.3 GRAFICAS DE CONTROL.

Este tipo de herramienta se inclina a tener que detectar posibles irregularidades en un proceso, es decir, su empleo es una resolución de problemas de la calidad en procesos así como su debido control. Se usa básicamente para controlar la calidad en la producción, también informar sobre registros de la calidad en el proceso y diseño del producto para registrar y analizar datos de prueba. En las gráficas se marcan límites de control que permiten conocer el comportamiento de un proceso, estos límites son:

- Límite de Control Superior (LCS).
- Línea Central.
- Límite de Control Inferior (LCI).

Los límites también sirven para conocer si el proceso que se está estudiando es estable o no, esto quiere decir que cualquier punto que esté fuera de los límites se considera fuera de control. Por ejemplo, en un proceso fabril se pueden tomar datos para la elaboración de las gráficas por día, de estos datos se saca un promedio (\bar{X}) y un rango (R), si se seleccionan los datos en el día (N), estos se promedian y se obtiene un valor al día, y cada uno de estos valores se convierten en un punto de la gráfica de control, así que de cada un valor de (\bar{X}) le corresponde un valor de (R). A continuación se ilustra la gráfica respectiva. (Figura 3-3)

FIGURA 3-3



En la gráfica 3-3 la mayoría de los datos están dentro de los límites y solo algunos puntos como el 1,4,12,14 están fuera de control, y esto significa que anda algo mal, por lo tanto es necesario revisar las tendencias. Una tendencia se presenta cuando hay una subida o bajada en un conjunto de puntos continuos.

Por lo tanto, las gráficas de control tienen, dos usos:

- A) Análisis del proceso: Nos dan a conocer como varía una característica que se esté graficando del producto por ejemplo: dureza, temperatura, presión, etc.
- B) Control del proceso: Indica si en el proceso de producción se alcanzó el objetivo de producir con buena calidad en forma estable, eficiente y confiable.

Cuando ya se ha graficado se puede observar una tendencia en los datos , y estos nos van a indicar, que está pasando con el proceso así que, lo podemos clasificar en dos formas:

- a) Dentro de control: se refiere a que todos los puntos están dentro de los límites de control y el grupo de datos no representa una forma en particular.
- b) Fuera de control: Puede suceder que algún(os) punto(s) pueden estar fuera de los límites de control y que representen una forma en particular.

3.2.4. HOJAS DE VERIFICACION.

Este instrumento estadístico permite al usuario reunir información observando muestras y detectar tendencias en el proceso con la

intención que los datos obtenidos sean usados y analizados con facilidad.

Los datos para la elaboración de una hoja de verificación son:

- a) Definir el evento que se observará.
- b) Decidir el periodo durante el cual se tomarán los datos.
- c) Diseñar un formato.
- d) Reunir datos el universo muestreado debe ser homogéneo.

En figura 3-4 el defecto que hay que corregir es de la barra más alta y después las que sigan en forma descendente. Entre los usos que se les dan son:

- 1.- Verificar la frecuencia de repetición de defectos o sucesos.
- 2.- Verificar localización de defectos, actividades o sucesos.
- 3.- Verificar posibles causas de problemas a resolver.
- 4.- Localizar defectos.

Este tipo de herramienta es sencilla de aplicar y busca que la corrección de datos sea de la forma más simple y útil.

3.2.5 ESTRATIFICACION.

El método busca la separación de los datos en grupos de la misma especie o de mismo origen.

A) Por turno.- Se obtienen datos por cada turno, se analizan indistintamente para verificar si el defecto o problema a resolver está sucediendo en un solo turno o en varios de ellos, si hay problema en un turno se puede investigar qué hay de diferente con los otros turnos o si algún problema se presenta de la misma forma en varios turnos.

HOJA DE VERIFICACION

FIGURA 3-4

DEFECTO	FEB. 5	FEB. 5	FEB. 5	TOTAL
TAMAÑO INCORRECTO				18
FORMA INCORRECTA	1			7
DIAMETRO INDIRECTO		1	1	7
PESO INCORRECTO				43
ACABADO POROSO		1	1	4
TOTALES	26	25	28	79

B) Por proveedor de una materia prima.- Cuando se tengan dos o más proveedores de una materia prima que intervengan en el problema se pueden investigar por separado cada proveedor, y comprobar si el problema se deriva de uno o de todos los proveedores.

Las herramientas que se usan para estratificar son por ejemplo: Histogramas, Gráficas de Control y Paretos.

La estratificación busca poner límites al problema o defecto que está investigando y con auxilio de las herramientas citadas anteriormente, se puede saber en donde y cuando se esta presentando la dificultad.

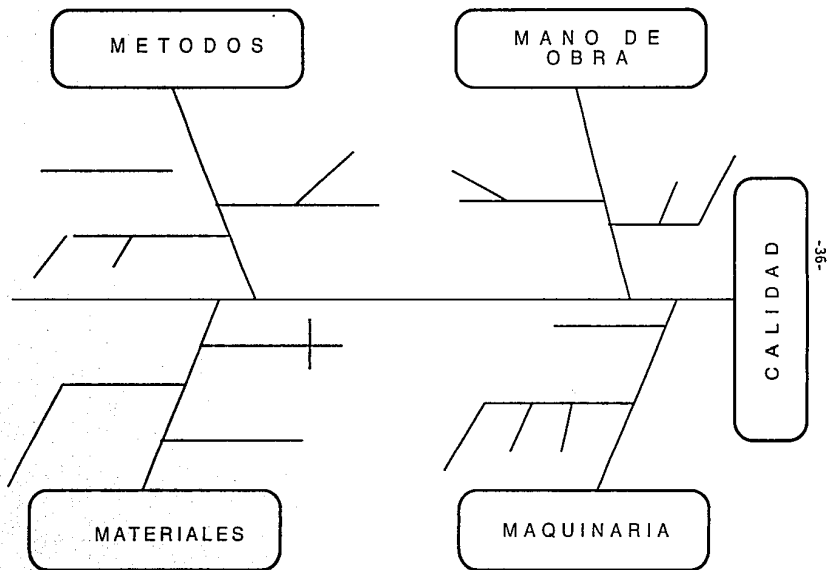
3.2.6. DIAGRAMA DE ISHIKAWA.

Fué desarrollado por el Doctor Kauro Ishikawa con el propósito de representar los nexos entre defecto y una serie de causas posibles que lo producen. Es decir, el esquema o diagrama que se usa cuando es necesario explorar o visualizar las posibles causas de un problema específico, las causas se analizan individualmente para conocer el por que de su desvío contra lo esperado. Para el caso de representar lo anterior el efecto se define en el lado derecho del diagrama y las principales influencias o causas a la izquierda, para ello es necesario ilustrar como quedaría el diagrama mencionado. (Figura 3-5)

Una vez hecho el diagrama se elaboran hipótesis de las posibles causas, que estén originando un problema, posteriormente se verifica

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

FIGURA 3-5



la hipótesis para estar seguro de que es una sola causa y el efecto no desaparece puesto que tan solo se reduce y sigue persistente el problema. Por consiguiente una vez encontrada la causa y si es necesario se modifican los sistemas de trabajo para erradicar el problema. Sin duda este método es muy práctico y evalúa todas las posibles actividades anormales que estén ocasionando fuertes dificultades a la organización.

3.2.7. DIAGRAMA DE CORRELACION

Se analiza la posible relación entre una variable y otra y comprobar las relaciones de causa y efecto, es decir, si existe o no una relación y que tan sólida es.

El diagrama se elabora de manera que en el eje horizontal (X) se agrupan las mediciones de la otra variable. Se hace una muestra de 50 a 100 pares de datos que tengan relación entre sí, se hace una tabla y por columnas se especifica lo que se va a evaluar, por ejemplo, si son personas establecer características como, peso, altura, edad, etc. Se dibujan los ejes horizontales como causas en el eje vertical los defectos en el caso de que al momento de vaciar la información a la gráfica se repitan datos, estos se encierran en un círculo.

Las gráficas pueden presentar varios patrones de dispersión que a continuación se describen:

1.- Correlación positiva.- Un incremento en Y depende de un incremento en X, se controla X, Y.

2.- Posible correlación positiva.- Si se aumenta X, Y crece de alguna manera, pero parece que Y es afectada por otras causas que no son X.

3.- No hay correlación.- Es una distribución sin relación.

4.- Posible correlación negativa.- Un incremento de X parece obligar a una tendencia para que Y disminuya.

5.- Correlación negativa.- Un incremento en X causa una disminución en Y. Por lo tanto, como en el punto 1, X puede que sea la controlada en vez de Y.

En base al patrón observado se puede determinar si el proceso está fuera o dentro de control.

Una vez hecho uso de estas herramientas se puede llegar a tomar una decisión en cuanto a la que se está produciendo y contribuir de manera segura a disminuir contratiempos en los procesos de fabricación siempre con la firme intención de hacer las cosas bien desde la primera vez.

4.- LA EXPERIENCIA MEXICANA EN CUANTO A CALIDAD.

Nuestro país hoy en día se encuentra ante el reto de mejorar un 100 % su sistema productivo en todas sus ramas, puesto que las empresas tiene cada vez más competencia en sus mercados y ahora con una nueva apertura comercial, la mentalidad de todo comerciante debe ser amplia y con la finalidad de ofrecer productos y servicios de la mejor calidad.

Sin duda hay empresas que no están para un cambio drástico, pero sí se puede dar poco a poco y así llegar a un nivel competitivo, nacional e internacional, mucho se habla de la capacitación de los trabajadores para llegar a una excelencia total, y es cierto, ya que logrando un producto o servicio de calidad y competitivo detrás se encuentra gente conocedora y motivada para hacer las cosas.

Pero hay un punto negro en todo esto que es la preparación de los mexicanos . dos encuestas elaboradas por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), muestran niveles de escolaridad bajos, donde el promedio de escolaridad Nacional es de sexto grado de primaria. (19).

Por otro lado hay que considerar otros elementos que aumentan o delimitan una productividad con calidad, en el país hay un grupo de empresarios llamados calidad/productividad cuya mención hace referencia al mejoramiento de las empresas.

(19) Revista EPOCA, Presidente Abraham Zabłudovsky, Edición Semanal, México, D.F. 21 de Diciembre de 1992.

En cuanto al intercambio de información y experiencias que buscan aportar ideas y aprender en conjunto.

Este grupo hace mención de la inversión de nuestro país en el campo de administración de negocios y muestra la experiencia del país en el campo ya mencionado. Entre ellos figuran:

a) Es importante no tomar del todo una tendencia implantada en otro país ya que estos generalmente son altamente industrializados y nosotros empezamos a ver las cosas realmente competitivas por ende es conveniente de toda la gamma de ideas que nos llegan solucionar aquella que convenga a nuestros intereses y moldearla a la situación económica, social y política existe en el país.

b) El impulso a la alta dirección, es primordial como cabezas de organismo deben estar conscientes de su rol ya que sus decisiones van a afectar a todos los niveles organizacionales, en pocas palabras hay que saber hacer las cosas para dar una orden, puesto que si saben que es calidad, se podrá fácilmente transmitir el concepto de calidad.

c) Hay que vender la necesidad de ser competitivas esto es que a pesar de tener restringido el intercambio comercial con otros países por cuestiones fitosanitarias o simplemente aduanales se debe tomar la decisión de romper la barrera y ofrecer nuestro producto. No olvidando que en otros países el costo de la no-calidad integran el 20 y 30 % de las ventas totales.

d) Los sistemas de producción con calidad son cíclicos si estamos identificados con el sistema de Crosby por ejemplo: hay que tratar de que no ocurran estancamientos, hay que estar reafirmando y capacitando al personal para no perder su esencia.

e) Ofrecer la oportunidad de participación al personal esto, como fuente de experiencias y aportaciones que engrandecen las posibles alternativas o problemas productivos, puesto que nadie sabe más del trabajo que el que lo hace. Tomando en cuenta que como mexicanos tenemos una creatividad muy amplia y se puede dar la oportunidad de que los trabajadores expresen y sugieran ideas y si es posible realizarlas.

f) La participación del sindicato, es importante ya que se impulsa un ambiente laboral en donde todos buscamos los mismos fines y estamos de un sólo lado.

g) Una de las mejores inversiones que tiene una empresa es la capacitación y desarrollo de su personal, evitando duplicidad de funciones, desperdicios innecesarios, desmotivación etc., y dejar establecido que la gente hace la calidad. Para ello se debe preparar a gerentes y jefes como instructores y capacitar en forma descendente con la finalidad de que abarque toda la organización.

h) La motivación al personal juega el papel básico en todos los pasos anteriormente mencionados al trabajar se les debe alentar con felicitaciones, incentivos económicos, reconocimientos públicos, con la finalidad de mantener gente activa y motivada con sus actividades.

i) El promover el sistema conlleva a tener informado al medio interno de la empresa como su entorno exterior de lo que se está haciendo y de lo que pretendemos a corto y largo plazo con la intención de hacernos presentes en el mercado y tratar de permanecer en él.

Ahora bien, como empresarios nos resta aceptar la situación que vivimos pero no conformarnos en que siempre estaremos así, ya que tenemos la presión de nuestro país vecino del norte y no olvidemos que contamos con un territorio abastecido de recursos minerales, forestales, que están sin explotar y que son fuente de riqueza, entonces evaluaremos si realmente somos competitivos y si necesitamos implantar la calidad total en nuestras labores.

Es tiempo de recapacitar y corregir errores, el cambio se da poco a poco, pero si nos fijamos la meta de trabajar con entusiasmo, dinamismo, responsabilidad y calidad no tendremos la necesidad de solo importar productos sino que podremos exportar y competir a la altura de cualquier país.

5. PRINCIPALES ENFOQUES DEL CONTROL DE CALIDAD.

Con la intención de obtener resultados favorables para el control de calidad se implementaron seis enfoque que tienen una penetración en todos los niveles y actividades de la organización, que buscan generar productos y servicios con calidad, satisfacción a los clientes y dar precios competitivos en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales. Estos enfoques se describen a continuación:

I.- ESTANDARIZACION.- Este enfoque pretende establecer que todas las cosas que se realizan en la empresa se encuentren en condiciones óptimas y lograr una máxima productividad al mejorar los niveles de productividad.

Un estandar es un tipo de fabricación o esquema de procedimientos para llevar a efecto procesos tanto humanos, técnicos y administrativos. La estandarización se rige bajo el principio de flexibilidad y dinamismo. Esto indica que la estandarización debe ser adaptable, compatible, flexible y acorde a las altas y bajas de la demanda del mercado, avances de la tecnología y variedad de productos.

II.- EDUCACION Y ENTRENAMIENTO.- El aspecto humano es el que da vida a cualquier organismo social y de él se desprende la necesidad de propiciarle un terreno óptimo en el cual se desenvuelven fácilmente, para ello se recurre a la educación y el entrenamiento. Por lo tanto se prepara a todo el personal hacia objetivos de calidad., todo esto

se hace con la firme intención de que los individuos desarrollen conocimientos, habilidades y contribuyan al desarrollo de la empresa, así pues al darle al personal un entrenamiento y una educación se logra contar con gente consciente preparada y capacitada para alcanzar productos y servicios con buena calidad, bajos costos y el reconocimiento de los clientes.

III.- CONTROL ESTADISTICO DE LA CALIDAD.- Sin duda una de las herramientas más solicitadas para llevar a cabo un proceso con calidad lo construyen los métodos estadísticos puesto que se pueden aplicar tanto en la calidad de diseño, aseguramiento de calidad, investigación de mercados, reclamaciones de clientes, en fin en todos los rubros de la empresa. En el capítulo I se hizo mención de los métodos más significativos, pero retomando un poco estos métodos se detallan a continuación algunos de ellos:

- Diagrama de Juran.
- Hojas de datos y verificación.
- Frecuencia de distribución e histogramas.
- Distribución estadística (media aritmética, rango, varianza, desviación estandar, etc.)
- Muestreo e inspección por muestreo.
- Papel de probabilidad binomial.
- Diagrama de regresión y correlación.
- Diagrama causa-efecto.

Una ventaja que ofrece la aplicación de estos métodos es que cualquier persona los puede llevar a cabo y que constituyen un método fácil y medible del control de calidad.

IV.- AUDITORIAS DE CALIDAD.- Se creará que las auditorías solo tienen aplicación en el terreno financiero y administrativo pero se muestra una faceta que es la auditoría de calidad de la cual es responsable directo la dirección de la organización, la cual constituye la misión: Políticas, funciones, organización, objetivos y aseguramientos de calidad de los productos fabricados por los trabajadores. La auditoría la realiza la dirección mediante comités, los cuales auditan a la empresa por un intervalo de tiempo definido y busca con ello, asesorar, evaluar y corregir desviaciones o dificultades que se estén presentando.

Estas auditorías pueden ser internas, externas y a terceros por ejemplo: En el área de mercados, investigación de mercados, análisis de competencia. En el área de diseño; establecimiento de estándares y especificaciones de los materiales.

En el área de abastecimientos; determinación de las fuentes de abastecimiento, contenido de las ordenes de compra, requerimientos de calidad, costo y tiempo de entrega.

En el área de servicios; planeación de los trabajos de servicios, entrenamiento de personal.

Las auditorías a terceros; para estar más seguros de abastecimientos, compras, etc., así como asegurar y verificar

proveedores o personas con tratos con la empresa se les certifica su veracidad y cumplimiento.

Las auditorías externas; La empresa es objeto de una auditoría por personas externas, para corroborar y evaluarse potencial y seriedad al momento de ofrecer productos y servicios.

Así que, las auditorías constituyen el medio, que indica a la empresa que está pasando tanto en el exterior como en el interior de la misma en el ámbito de la calidad total y que tiene como objetivo: " verificar y asesorar a los empleados de las organizaciones en el cumplimiento de las políticas y planes de calidad, los estándares y las actividades de aseguramiento de la calidad establecidos " (20).

V.-ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.- Al paso del tiempo los gustos y preferencias por servicios o productos ha estado en función de la seguridad de que se está adquiriendo algo con calidad y que no provocará descontentos con dicha adquisición.

Es por eso que la simple inspección que se hacía a los productos ahora se le dedica especial atención al aseguramiento de la calidad en cuanto a los insumos y procesos tomando en consideración que este aseguramiento inicia desde la planeación del producto o servicio pasando por el diseño del producto, preparación de la producción, compras, producción, inspección, hasta llegar a su venta y servicio post-venta.

(20) Apuntes del Tercer Congreso del ESAC 3,4,5 de Marzo de 1993.

" Por lo tanto se puede discernir que el aseguramiento de calidad plantea una evaluación continua de los factores que influyen en la calidad y que a su vez verifica y garantiza la calidad " (21).

Y que su objetivo primordial radica en no originar problemas a los usuarios o clientes del producto o servicio y así mantener la preferencia que ellos brinden a la empresa, se concluye que la empresa es responsable de asegurar la calidad y el cliente incurre en la responsabilidad de expresar sus inconformidades ante la calidad que se le está otorgando.

VI.- CIRCULOS DE CALIDAD.- Este enfoque tiene sus orígenes en Japón y tuvo un éxito considerable que se ha utilizado a nivel

(21) Venegas S. Manuel, Control de Calidad Integral, 1ª. edición; Julio 1992 Pag. 78.

6. COSTO DE LA CALIDAD.

Sin duda alguna una responsabilidad muy grande para cualquier empresario, la constituye el hecho de distribuir adecuadamente sus recursos y finalmente obtener utilidades. Pero atrás de todo un proceso de fabricación de un producto o prestación de un servicio se pueden identificar los problemas que se presentan al no hacer las cosas bien a la primera vez; provocando que se hagan gastos fuera de lo presupuestado y ocasionando transtornos a la economía de la empresa y a su vez dando una débil imagen ante su clientela por ofrecer productos de mala calidad.

Así pues día con día se trata de mejorar la calidad en productos y servicios, con la firme intención de reducir costos. Los costos que se manejan en las empresas pueden ser variados de acuerdo a la actividad principal pero se pueden encuadrar en cualquiera de ellas, los que a continuación se describen:

"COSTOS DE PREVENCIÓN:

Estos están orientados a tratar de impedir que se produzcan errores o desperfectos en cualquier proceso de fabricación y coadyuvar a que las cosas salgan bien a la primera vez de sus realización.

COSTOS DE INSPECCIÓN Y CONTROL:

Son aquellos gastos que se llevan a cabo para controlar la calidad por ejemplo: Las auditorías.

COSTOS DE FALLOS INTERNOS:

Son gastos ocasionador por la falta de calidad en un trabajo de fabricación o servicio que obliga a la empresa a devolver el dinero a un cliente mal atendido, rehacer documentación etc.

COSTOS DE FALLOS EXTERNOS:

Todos los gastos avocados a captar nuevos clientes y recompensar la pérdida de otros clientes, y limpiar la mala imagen que clientes insatisfechos hayan dado a clientes potenciales." (22)

Ahora bien, de los costos mencionados anteriormente se desprende el precio del incumplimiento de la calidad que se define como " todos los gastos incurridos por no haber hecho las cosas bien desde la primera vez: los costos directos, los gastos generales y la merma de los beneficios". (23)

Y como lado opuesto al precio del incumplimiento existe un costo de incumplimiento el cual se compone de: " los gastos necesarios para asegurarse de que las cosas, se hagan y se hayan hecho bien desde la primera vez ".(24)

Por lo tanto el costo de la calidad se deriva de la suma del precio de cumplimiento (CDC) y el precio de incumplimiento (CDC). Considero necesario señalar que hay empresas en las cuales no se preocupan por evaluar sus precios de incumplimiento y cumplimiento, esto nos da como resultado altos desperdicios de materia perdida de clientes y desgaste de un presupuesto.

(22) HOROVITZ JACQUES, La calidad del servicio a la conquista del cliente, Primera edición 1991, Madrid España, Mc Graw Hill Página 1
(23) (24) Apuntes del 3er. Congreso ESAC 3,4 y 5 de Marzo 1993.

Y es necesario que los encargados de las empresas conozcan los posibles errores en los que puedan incurrir. Así pues, llega al objetivo primordial de los costos del incumplimiento.

FINES DEL COSTO DE INCUMPLIMIENTO.- Estos fines los podemos describir de la siguiente manera:

CONCIENTIZAR A LOS DIRECTIVOS DEL MEJORAMIENTO DE CALIDAD: este punto manifiesta que el mejoramiento de calidad es necesario dentro de la organización, puesto que se pueden estar dando fugas de dinero en algo que se puede solucionar, únicamente se necesita que los directivos comprendan que el mejoramiento de la calidad es vital para la sobrevivencia de la empresa y que también aportará beneficios para ella.

MEDIR LA MEJORA: A través del precio del incumplimiento se puede estimar la mejora y muestra además de ello, cuales son los efectos del mejoramiento de la calidad y bondades de hacer bien las cosas desde la primera vez.

IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES POR MEJORAR: Otro uso que se le da al precio del incumplimiento consiste en proporcionar acciones correctivas a problemas en áreas importantes de la empresa dando preferencia a conflictos más fuertes, la selección del problema se puede evaluar tomando en cuenta las acciones correctivas y el costo de las mismas.

Por ende el precio de incumplimiento trata de encontrar problemas, corregirlos y erradicarlos.

ELEMENTOS Y METODOS DE CALCULO: Para facilitar el uso del precio del incumplimiento como medio de comunicación se han creado técnicas, que permitan una visión más amplia del mejoramiento de la calidad, y por consiguiente lograr un ahorro con la aplicación de la misma. Las técnicas para el calculo de precio del incumplimiento son:

recopilar los costos por cuentas o partida contable: esta técnica busca recopilar a través de las cuentas contables de la empresa los costos reflejados en cargos por fletes, desperdicios, pago de pasivos, etcétera.

Recopilar los costos por número de personas: Consiste en contar el número de empleados que participó en el desarrollo de cualquier actividad, los cuales pueden tener nexos con pérdidas que se presenten por el incumplimiento de requisitos. Un ejemplo son las personas encargadas de relacionarse con los clientes o personas ocupadas en reprocesar artículos.

Tiempo de ocupación: Para la realización de este cálculo se necesita saber la cantidad de mano de obra destinada para la realización de un proyecto, para ello se puede auxiliar de tarjetas de entradas y salidas de trabajo u horas de presencia un ejemplo puede ser el Tiempo invertido por un agente de ventas en visitar a clientes para informarles de pequeños contratiempos en sus pedidos.

- Tiempo utilizados por un mecánico en hallar un desperfecto en una máquina. Esta técnica sirve para evaluar problemas de gran alcance.

Valoraciones de los defectos: Esta técnica es la más fácil y de mejor utilidad para el cálculo del precio del incumplimiento pero desgraciadamente casi no se usa. La técnica se aplica en lugares en los cuales el incumplimiento involucra a determinado número de personas un ejemplo es, reestructurar un sistema de comunicación.

Encuestas: Hay actividades que tienen un precio de incumplimiento muy alto y resulta complicado calcular cuanto, puesto que muchas veces el tiempo empleado para rehacer las cosas no coincide con el original.

Existen actividades profesionales en las cuales se presenta ésta dificultad por citar alguno, se encuentra la administración de Ingeniería, ventas, etcétera.

Se hace presente que para llevar una medición del tiempo en una actividad, es necesario hacer registro donde se refleje lo que hizo en el día por espacio de 15 minutos durante 2 días y posteriormente sacar una muestra del tiempo ocupado, a las seis meses se vuelve a hacer la misma operación y se compara si se ha mejorado en la utilización del tiempo. Con lo anterior se busca disminuir el tiempo empleado en resolver problemas repetitivos.

6.1 MEDICION DE LA DE CALIDAD

Es indiscutible el hecho de que cualquier actividad que se realice y que sea practicada constantemente necesita una supervisión para su eficaz desempeño. Enfocado lo anterior al aspecto de la calidad en cualquier empresa se habla de la medición de la calidad, esto es, aplicar una herramienta como a medición para saber si hay o no mejoramiento en un proceso y conocer los incumplimientos de dicho proceso. Por lo tanto la medición se define como: " La herramienta que se utiliza para proporcionar una comprensión objetiva de que tan bien se esta llevando a cabo un proceso " (25)

Así pues, la medición esta orientada a áreas con problemas específicos los que posteriormente se eliminan. Esto se logrará a base a tres fases para medir el incumplimiento como es:

- 1.- Identificar.
- 2.- Contar.
- 3.- Comunicar

IDENTIFICAR: Para llevar a cabo este punto es conveniente cuestionarse tres aspectos para definir lo que se va a medir.

- 1.- ¿ Qué proceso se va a medir ?
- 2.- ¿ Qué elemento se va a medir ?
- 3.- ¿ Por qué se eligió este elemento ?

En primer cuestionamiento intenta seleccionar un proceso sencillo que permita hacer mediciones significativas.

(25) Apuntes del 3er congreso del ESAC 3,4 y 5 de Marzo de 1993.

El segundo cuestionamiento busca la parte del proceso que se medirá con la finalidad de avocarse a una situación específica, tomando en cuenta los insumos como los resultados.

CONTAR: Se trata de contar los incumplimientos que se estén presentando y su fundamento lo constituye la recolección de datos, para ello se auxiliará de preguntas como:

- ¿ Cómo se recolectarán los datos ?

Los datos recolectados deben ser entendibles y claros.

- ¿ Quién será responsable de recolectar los datos ?

La persona seleccionada para llevar a cabo esta actividad, debe estar involucrada en el proceso que tenga los incumplimientos.

COMUNICAR: Una vez obtenidos resultados al definir y contar es necesario comunicarlos ya que no tendría caso llevar a efecto todo un proceso, obtener datos y no informar datos al respecto tanto a los directivos como personas involucradas en la investigación.

Hay muchas formas de hacer llegar información, una de ellas es mediante gráficas tanto lineales, de barras, tipo pastel, etcétera. Estas gráficas reflejan las personas que participaron en el proceso y acciones correctivas.

Por consiguiente identificar, contar y comunicar, buscar medir el incumplimiento y en lo sucesivo reducir gastos innecesarios y la optimización de recursos, obtener ganancias y prestigio en el competido mercado.

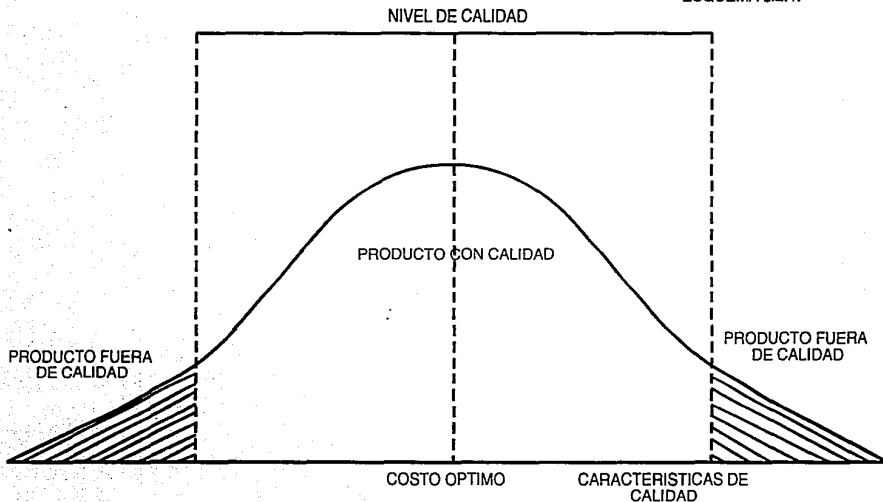
6.2 RENTABILIDAD DE LA CALIDAD.

Actualmente en la ciudad de Uruapan, Michoacán, las actividades económicas han experimentado una baja considerable en ventas y captación, es por ello que se han implementado toda clase de estrategias para llamar la atención de los clientes y generar ventas. Sin duda todos los comerciantes han considerado la importancia de ofrecer calidad en sus productos y servicios. Hay opiniones que consideran que la calidad es solo para empresas de lujo, que no se puede medir que la responsabilidad de la calidad es solo de los trabajadores o de los supervisores, y que es una moda que como todas ellas, llegan y desaparecen rápidamente.

Pero la realidad es que los conflictos que se presentan por la calidad ofrecida, comienzan en el instante de que no se tiene claramente definido que la calidad es una filosofía de dirección medible y rentable. Lo que nos lleva a pensar, que la calidad no cuesta, más bien lo que cuesta es la no calidad, es decir el tiempo improductivo provocando retrasos en la entrega del artículo, desperdicios, retrabajos, devoluciones, reprocesos, reprocesamiento de datos, etcétera. Por lo tanto el hacer los trabajos con calidad y con todos los aspectos que esta requiere, orilla a la empresa a que tenga éxito o fracasos. La figura 6.2.1. da un panorama de lo que implica la rentabilidad de la calidad, la cual fué tomada del Manual de Círculos de Calidad del Ing. Fernando de la Garza Castillo (C.F.E.)

RENTABILIDAD DE LA CALIDAD

ESQUEMA 6.2.1.



En la gráfica se muestra una campana de distribución normal, donde el costo óptimo de la calidad es el evitar gastos derivados de hacer las cosas mal, donde se acumulan procedimientos mal aplicados, un servicio mal proporcionado y fallas de tipo técnico.

En una empresa ya sea de servicios o productos, se tiene especificado un nivel de calidad, el cual es aceptado o rechazado por el cliente y este último está en condición de cambiar un producto o servicio por otro en base a la calidad de diseño, tecnología, disponibilidad, fiabilidad, mantenibilidad, servicio y competencia; entonces los productores optan por mantener u ofrecer un producto o servicio con calidad y mientras no existan inconformidades, protestas y las ventas o aceptación del servicio estén en aumento, esto es muestra de que se está compitiendo en el mercado por el gusto y preferencia de los clientes.

Cuando el servicio o producto está fuera de calidad, es porque no se están satisfaciendo las necesidades de los clientes, es decir, se están presentando devoluciones, reprocesos, reclamaciones y aclaraciones que no van acordes con las especificaciones de calidad de la empresa, dando como resultado bajas en las ventas o la apatía ante un determinado servicio, optando el cliente por buscar nuevas alternativas que satisfagan sus necesidades. Entonces la rentabilidad de la calidad busca que el control que se efectúa sobre las especificaciones del servicio o producto, sean afines con las necesidades de los clientes.

7.- SERIE ISO 9000.

A nivel internacional la preocupación por hacer o dar productos y servicios con calidad, ha tenido un impacto notorio tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, ante la inquietud de empresarios y comerciantes de hacer las cosas bien a la primera vez, surge la Internacional Standard Organization (ISO), que es: "Una norma Internacional para regular un sistema con calidad " (26)

Esta norma avocada al control total de calidad, tiene sus orígenes en la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), cuando Estados Unidos de Norteamérica fabricaba armamento de calidad y surge MIL-1-45208.

La Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) en base a las anteriores normas de desarrollo la:

AQAP-1 que establecería requisitos para los sistemas de calidad.

AQAP-4/9 que establecía requisitos para la inspección.

En 1979 en Inglaterra, nace Brigh Standart.

5750 ó B5-5750 que es una norma para la certificación de un sistema de calidad, y que fue la base de la norma ISO 9000.

Para el año de 1987 el Instituto Internacional de Normas desarrolló las siguientes normas:

- ISO 9000., estas certifican normas de calidad más no certifican un proceso de maquinaria.

- ISO 9001., está abocado a la industria manufacturera.

(26) HOROVITZ Jacques, La Calidad del Servicio. 1a. edición, México, D.F. Editorial Mc Grawhill 1991 página 2 y 17.

- ISO 9002 .

- ISO 9003., está enfocada a normas en laboratorios, empresa de servicio.

- ISO 9004., Son normas para empresas de servicio.

La comunidad europea adopta estas normas para su comercio y para el año 1991 se sumaban 120 países afiliados a 150.

La aplicación de las normas será dependiendo de la actividad de la empresa, y la manera de operar consiste en certificar la materia prima o la que se vaya a comprar bajo documentación que asegure los suministros de los mismos, además de esto la empresa debe tener un método estadístico, que le permita comparar su producto contra la calidad de diseño especificado por ISO, se deben registrar los sistemas de calidad, dar capacitación a los empleados, y tener en claro que ISO no puede usarse en una marca y que no certifica que el producto es bueno, o que la empresa fabrica bien, y para ser parte de ISO no se requiere tener un control total de calidad.

De tal manera que los empresarios tienen una opción para el mejoramiento de su calidad, y que junto a otros empresarios pueden intercambiar conocimientos y experiencias, y lograr ofrecer lo mejor en productos y servicios.

8. CONCEPTO DE EMPRESA.

Un pilar de la economía lo constituye la empresa, que sin duda es la fuente de trabajo para unos y fuente de ingresos para otros, pero al hablar de empresa, engloba muchos elementos que hacen posible su funcionamiento, entre ellos el medio ambiente político, económico, social, cultural, demográfico, etcétera. Otros como el capital inicial, mano de obra, objetivos institucionales, mercados, clientes, o servicios.

En fin, todos y cada uno de los factores anteriormente mencionados, tienen un papel primordial y si alguno de ellos no está bien definido, ocasiona retrasos en la misión de la empresa, pero algo que es característico de una empresa, es el riesgo de inversión y la secuencia lógica de los propósitos que tenga fijados, es decir, lograr al final de todo un proceso, el resultado planeado, por ende se puede decir que las empresas comerciales tienen el fin de obtener utilidades, las empresas de tipo religiosos o cívicos tendrán como finalidad ampliar y difundir ideas o doctrinas, etcétera. Pero reinciden en el aspecto de riesgo, la iniciativa, el empuje y la aventura en el competido mercado.

Con lo antes mencionado, se puede hacer una descripción de la empresa. Talcott-Parsons tienen un concepto que se adapta a cualquier tipo de ellas y dice que: " Empresa es un sistema social organizado para la obtención de unos fines con una distribución de funciones y al servicio de un sistema superior como es la sociedad " (27)

(27) DE LA GARZA Castillo Fernando, Círculos de Calidad, página 17 Monterrey N.L. 1983.

La empresa comercial para Gelinier " Es una entidad cuyo objetivo es crear riqueza, asegurando a la satisfacción de las necesidades de los hombres " (28).

Otro concepto establece que: " La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales, En alguna de las ramas productivas de los sectores económicos " (29).

Por otro lado se establece que la empresa es: " Una unidad conceptual de análisis a la que se supone capaz de transformar un conjunto de insumos, consistentes en materia prima, mano de obra, capital e información sobre mercados y tecnología, es un conjunto de productos que toman forma de bienes y servicios determinados al consumo, ya sea de otras empresas o individuos, dentro de la sociedad de la que existen " (30).

Mi opinión al respecto, es que la empresa es una institución en la cual se establecen elementos para su funcionamiento y que busca un beneficio económico o un reconocimiento social, con el auxilio de las relaciones humanas.

Como se ha observado, las empresas necesitan un patrimonio para funcionar, elementos, tanto económicos, materiales, técnicos y humanos, para alcanzar su fin, y que sin ellos no habría fuentes de trabajo, ni desarrollo social y económico.

(28) IBIDEM (27) Página 18

(29) MENDEZ Morales José Silvestre, Dinámica Social de las Organizaciones. México Iberoamericana 1986, pag. 169.

(30) NAYLO Thomas, Economía de las Empresas, Buenos Aires, Amorrortu 1973, pag. 14.

9. BREVE RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA.

Como todas las cosas que tienen vida evolucionan en cada una de sus etapas, alcanzando el desarrollo, madurez y muerte, algo similar ocurrió con las empresas que han surgido a través de los siglos. En el siglo XIX, los negocios por lo general de carácter agrícola, minero, ferrocarrilero y de comercio, estaban a cargo de sus propietarios y eran explotados con la ayuda del esfuerzo físico de los trabajadores a los cuales se les pagaba un salario o se les daba lo esencial para vivir, como era el caso de los esclavos.

Para fines del mencionado siglo XIX, la Revolución industrial, el maquinismo, las teorías revolucionarias de grandes pensadores como Federico Engles y Carlos Marx, el nacimiento de sindicatos de tipo obrero, los nuevos conceptos de administración de Frederick Taylor, dan como resultado otro tipo de empresa. Las aportaciones de Carlos Marx y Frederick Taylor, fueron de gran importancia para la evolución de las empresas y sus relaciones laborales, es así como hoy en día se conocen algunos de los principios de las organizaciones de Taylor, como por ejemplo: los controles de producción y los enfoque a la productividad que sin duda sirvieron para delinear la empresa de la primera mitad del siglo XX, pero hubo ciertos problemas, ya que el elemento humano de la empresa era considerado como una máquina que solo servía para producir en función de un salario, es decir, no se le daba un lugar importante dentro de la organización, hasta que Frederick Taylor, da un nuevo matiz a esta situación que origina una sociedad industrial con una mentalidad.

9.1 LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL Y LA CRISIS DE 1929 Y SU INTERRELACION CON EL NACIMIENTO DE LA EMPRESA

Debido a la Primera Guerra Mundial ocurrida en los años 1914-1918, en Europa, los empresarios de carácter agrícola pasan a ser industriales, extendiéndose este fenómeno a los Estados Unidos, Gran Bretaña y Alemania. Por otro lado, al paso del tiempo, en estas organizaciones, se suscitaron diferencias entre los propietarios, directivos y fuerzas obreras agrupadas en sindicatos.

En el año de 1921, el presidente de los Estados Unidos de América, Herbert Hoover, estructura un estudio para mejorar las relaciones entre capital y el trabajo. El resultado da medidas para mejorar a comunicación entre el nivel directivo y obrero, así como prever posibles situaciones de conflicto. Para el año de 1923, la crisis económica que se suscitó en Europa, aparecen los Psicólogos con sus estudios del comportamiento humano, que dan otro giro a las empresas.

En el año de 1932, Elton Mayo comprueba que a los trabajadores, se les debe motivar y que el salario no lo es todo dentro de un desempeño laboral, surge entonces el concepto de autogobierno de los empleados y cierto nivel de libertad, que dan como resultado, altos grados de productividad, ya que se tiene un rendimiento mayor.

9.2 EL PATERNALISMO DENTRO DE LA EMPRESA.

Con la Segunda Guerra Mundial de 1939 a 1945, en Estados Unidos de América y en Europa, surge el fenómeno de la empresa paternalista, donde el régimen autocrático, pasa a ser régimen familiar, el dueño es el patriarca y pretende lograr de su empresa una familia, pero sin conseguirlo. Para ello se diseñan estrategias para que la organización funcione como familia, por ejemplo: El fomento de actividades deportivo recreativas, los comedores de empresa, las fiestas conmemorativas y de aniversarios, las ayudas a familias, etc. Es por lo cual el paternalismo hace fácil el asunto laboral, pero no corrige situaciones injustas, y no logra solucionar conflictos de base, por consiguiente se agraban día a día los problemas. El patrón pretende tener a sus empleados, dentro de casa y que interactúe como tal, pero el obrero no siente nada de lo anterior, y al contrario se siente realquilado, incómodo, ocasionando desajustes en las relaciones laborales.

9.3 LA TEORIA X DENTRO DE LA EMPRESA.

Con Frederick Taylor, hasta la etapa del paternalismo, os directivos de las empresas, solo pensaban en producir y producir no importando el sentir del empleado y el paternalismo figura como falso y sin futuro, así que, Douglas Mc Gregor, expone la teoría x que a grandes rasgos menciona que si un trabajador quiere seguridad hay que estimularlo materialmente, si es flojo y rehuye al trabajo, hay que controlarlo, etcétera.

Por lo tanto las empresas que solo buscaban la producción y no se interesaban por el empleado, tuvieron que cambiar su proceder, ya que, el aspecto humano dentro de la organización tomó mucha fuerza, y se llegó a la conclusión, de que las empresas no pueden sobrevivir sin ayuda de trabajadores convencidos de las labores que están desempeñando, y que ellos son el pilar de la organización.

Todos estos cambios, al paso del tiempo han originado que los conceptos de ideas evolucionen y se pongan las cosas en su lugar y constantemente hay innovaciones en cuento a mejorar la productividad, tener mayores beneficios y sobre todo, mejoras para llevar a cabo un trabajo con empleados satisfechos.

10. FINES DE LAS EMPRESAS.

Es una misión de la empresa, prestar servicios económicos o altruistas, siempre en el caso de los primeros se pretende establecer un aumento en la producción de bienes y en los segundos lograr un reconocimiento social. Por ello es necesario tener claro los fines que hacen posible que las empresas se consoliden.

Como resultado de buenas gestiones de activos de la empresa, por parte de las personas que dirigen a la organización, con la participación de todo un grupo humano y de los proveedores se pueden establecer los siguientes fines:

Primer fin.- Que es la obtención de un producto o servicio de alta calidad relativa y precio adecuado.

Segundo fin: Para la plena satisfacción de la clientela y los usuarios.

Tercer fin.- Y el logro de unos beneficios, como rentabilidad de los activos usados, es decir, obtener un lucro que retribuya los esfuerzos hechos.

Cuarto fin.- Para consolidar la empresa, remunerar al accionista y hacer participe al trabajador, lo que es la continuidad del servicio (supervivencia de la empresa).

Con la descripción de los fines de las empresas se pueden clasificar como a continuación se muestra;

" * Extractivas: mineras, caza, pesca.

- * Agrícolas: silvicultura, ganadería y cultivos.
- * Fabriles o manufactureras: fábricas y talleres en general.
- * De servicios: hotelería y similares, espectáculos, limpieza, etc.
- * De transporte y comunicaciones.
- * Comerciales.
- * Bancarias y financieras.
- * De seguros.
- * De publicación y enseñanza." (31)

Para el caso de la siguiente investigación, la empresa que se selecciono es del área bancaria y financiera, que más adelante se describirá.

10.1 ALGUNAS CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS.

Las empresas son las unidades básicas de producción, ya sea de bienes o de servicios y son las encargadas de efectuar las actividades económicas que hacen posible el desarrollo del país, y la satisfacción de necesidades de la sociedad. Es necesario describir algunas características de las mencionadas empresas, la siguiente descripción es tomada del libro hacia un modelo de calidad por Juan José Larios Gutiérrez.

EL ENTORNO.- Este puede ser fácil o difícil según el tipo de medio ambiente que se maneje, esto es todo lo que rodea a la organización, se puede ejemplificar si tomamos una línea recta, como primer paso, se identifica el entorno que facilite el establecimiento (31) Enciclopedia Autodidacta Océano, Grupo Editorial Océano, página 760.

y la acción de la empresa, hasta llegar a puntos críticos para la supervivencia de la misma.

LA ESTRUCTURA.- Que se cataloga como fuerte o débil, por lo tanto, el aspecto administrativo como el social requieren estructuras para su desarrollo. La estructura se clasifica en adecuada, si responde a los valores que la definen como organismo formado por hombres o inadecuada si al hombre se le trata como máquina.

EL CONOCIMIENTO.- Mismo que crece en la institución, puede ser superficial o profundo, esto es, que se puede considerar el nivel que se satisface, desde la satisfacción de necesidades materiales hasta la satisfacción provocada por la superación personal.

EL RADIO DE ACCION.- De una empresa puede ser interno o de alcance nacional o internacional, es decir, el lugar donde la empresa actúa.

Estos cuatro aspectos mencionados anteriormente los podemos detectar en cualquier empresa sea grande, mediana o pequeña; y que son los elementos importantes para que toda organización funcione.

11. CONCEPTO DE SERVICIO.

Sucede a menudo que manejamos algunos conceptos, y en realidad, no sabemos lo que significa, lo que trae como consecuencia malos entendidos o ideas equivocadas a la realidad. Así que, si ofrecemos servicios, se debe conocer su importancia y definición. A continuación se presentan algunos conceptos de servicios.

El servicio es: " El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo ". (32)

El servicio para algunas empresas no está bien definido, mas bien expresan sus experiencias encaminadas a detallar un servicio, por ejemplo, por decir un nombre American Express. En los años 70's estableció un sistema donde su primer objetivo, fue el definir su servicio, tomando en consideración al cliente, y dejando en segundo término, al director Vicepresidente o Presidente de la empresa, cumpliendo lo anterior, empezaron a medir el servicio con objetividad. Lo anterior se resume en pocas palabras:

" El servicio va de acuerdo a las expectativas del cliente, considerando aspectos culturales, competitivos, legales, sociales y económicos ". (33)

(32) (33) HOROVITZ Jaques, La Calidad del Servicio 1a. Edición, México, D.F. Editorial Mc. Graw Hill, 1991, pags. 2 y 17

En relación a la definición anterior. ¿Cuáles son esas expectativas?, una de ellas es la capacidad de la empresa para mostrar su finalidad es decir, que esta organización presta servicios en forma precisa y fiable, otro elemento es la capacidad de respuesta referido a la disposición de la empresa de auxiliar a sus clientes y darles un servicio rápido, también se describen los productos tangibles, como el equipo y medios físicos, aunados al aspecto seguridad, que contempla la cortesía de los empleados y la capacidad de transmitir confianza y seguridad a los clientes, sin olvidar la empatía referida a la atención prestada a clientes.

Otro concepto es " un servicio verdadero es aquel que se da antes de que el cliente lo solicite; cuando tienen que pedir ayuda, se considera que se ha perdido una oportunidad ". (34)

Charles Sanford, Presidente de Dan Kers Trust en los Estados Unidos expone: " se trata de un trabajo diario en los asuntos básicos, es decir, de nuestra lucha diaria " (35)

Un concepto más expresa que " el servicio es un vocablo o instrumento para lograr los objetivos propuestos, se identifica puntualizando deseos y expectativas " y " Un servicio es una actividad permanente, que se desarrolla día y noche ". (36)

(34) DENTON D. Keith, Calidad en el Servicio a los Clientes, Madrid, España, 1991 Ediciones Díaz de Santos, página 108

(35) SHAW C. John, Gestión de Servicios. Primera edición 1990, Madrid, España, editorial Díaz de Santos, página 9

(36) LARIOS Gutiérrez Juan José, Hacia un modelo de Calidad, 1989, Grupo Editorial Iberoamericana, página 44

12. LA DIFERENCIA ENTRE EMPRESAS INDUSTRIALES Y EMPRESAS DE SERVICIOS

En los últimos años, ha existido un resurgimiento de las empresas de servicios, ya que se encontraba en un segundo término dentro de la economía de México, algo parecido sucedió en Estados Unidos, este fenómeno de tener relegados a los servicios tiene sus orígenes en el siglo XVIII, donde el padre de la economía y clásica, Adam Smith, aborda el papel de los servicios en la economía y los coloca en una institución ante los productos de carácter industrial, además menciona que los servicios: " no producen valor alguno porque no se concretan en un artículo permanente y vendible que permanezca una vez terminado el trabajo y el servicio parece en el mismo instante en que se produce ". (37)

Lo anterior, desgraciadamente perjudicó el desarrollo de empresas de servicios y en mi punto de vista, no estoy de acuerdo con lo mencionado por Adam Smith, ya que el servicio que se ofrece en una línea aérea, hotel, dependencia pública o banco, produce una satisfacción al cliente y la confianza de un trato directo que no da lugar a la ruptura del servicio.

Me he percatado de que en el momento del nacimiento del control de calidad, se manejaba esta filosofía solo para las empresas importantes y las mejores innovaciones y logros giraron en torno de ellos, y ¿Dónde quedaron las empresas de servicios?.

(37) SHAW John C., Gestión de Servicios, Primera Edición 1990, Madrid España, Editorial Díaz de Santos, Página 35

De aquí, empieza el problema de los empresarios dedicados a los servicios, puesto que, adecuaron los instrumentos, modelos, políticas, etcétera. Sector industrial a su giro, dando como resultado una imagen de empresas incompetentes y la quiebra de algunas de ellas, al no estar estructuradas de acuerdo a sus necesidades.

La situación antes descrita obliga a los ejecutivos de servicios a romper con la idea de ser titulares de servicios industriales, ya que los primeros se enfrentan a la variabilidad de los servicios, esto es ocasionado directamente con el cliente, puesto que un día puede tener una necesidad y al día siguiente otra expectativa de cambio al igual que sus condiciones de compra, por consiguiente estos ejecutivos tienen circunstancias imprescindibles que hacen que su control no se preste a ser sistemático como es el caso del sector industrial donde ya existe un patrón a seguir en forma sistemática, y lo que importa es el precio y la venta del producto.

Esto me lleva a pensar que si en el mando industrial la calidad de los productos se efectúa a través de muestreos, control e inspección, en el de servicios el indicador de nuestra calidad es el cliente, y el trato directo con él.

12.1 CONCEPTOS DE DIFERENCIACION ENTRE EMPRESAS.

A continuación describiré las diferencias básicas entre empresas de servicio y empresas de productos, referidas a aspectos

estratégicos y de planeación, para ellos los primeros 8 puntos marcan en forma general las diferencias que existen entre las dos partes y las últimas dos están referidas a la competencia. El primero de ellos es:

ESTANDARIZACION.- Esta consiste en dividir un producto en sus componentes y crear un proceso de fabricación más eficaz que el primero donde se incluyen el costo y la calidad de la producción, lo anterior ocasiona que las empresas de productos enfoquen su atención en el producto , calidad y costo.

Ahora bien, en el caso de estandarizar un servicio, ocasiona desviar la atención que debería sentrarse en el consumidor provocando que sea imposible modificar las condiciones del consumidor y satisfacer sus necesidades .

COSTOS Y PRECIOS.- En el sector industrial, se lleva a cabo una contabilidad de costos que engloba la mano de obra, materias primas, luz, etc., requeridos en el proceso de fabricación y al final del mismo, saber cuanto nos costó el producto.

A partir de esto se aplica un margen de beneficio, considerando varios aspectos entre ellos la competencia y se fija un precio, todo este proceso se llama fijación de precio basado en el costo.

En el caso de los servicios, sería difícil establecer algo similar, y el que decide el precio es el que recibe la prestación, pero no hay que olvidar que también debemos recibir un beneficio de los que estamos ofreciendo, y tomar en cuenta los precios que ofrece la competencia.

PRODUCTIVIDAD.- Resulta complicado separar este aspecto pero creo que la productividad en el área de servicios se puede dar al mejorar la atención dada al cliente, ahora que del lado industrial se puede obtener a partir de dividir el número de unidades producidas por la suma de los factores necesarios para producirlos, por ejemplo, mano de obra, materia prima, etcétera.

ADECUAR OFERTA Y DEMANDA.- En el caso de los productos industriales se recurre a las existencias que se tengan del mismo, es decir, las mínimas y máximas de almacenamiento del producto, la aceptación del mismo también influye para que sea consumido y se considera la temporada en la cual tiene más posibilidades de ser colocados, para los servicios no podemos decir que los vamos a almacenar y creo que influye directamente el gusto del cliente por un determinado servicio.

ECONOMIAS DE ESCALA.- Este punto está encaminado a hacer crecer la empresa mediante el aumento escolar de la producción, provocando ahorros que ayudan a disminuir el costo por unidad de producción. En el caso de empresas industriales se ven beneficiadas por esto, pero las entidades de servicios no, puesto que su estructura es muy diferente.

CURVA DE EXPERIENCIA.- La curva funciona diferente para los dos tipos de empresas que se citan, este punto expresa el grado de estandarización de los costos por unidad en la producción, lo que evidentemente beneficia a los industriales y pone en desventaja a las

de servicios, puesto que no reduce directamente sus costos por unidad.

CRECIMIENTO, TAMAÑO Y CUOTA DE MERCADO.- Tanto las empresas industriales como de servicios tienden a crecer, y a pesar de las dificultades del mercado han sobrevivido aunque en últimos años, la entidad de servicios ha tenido un auge importante que los coloca en un lugar favorable.

En cuanto al tamaño, va de acuerdo a las instalaciones que requieran cada una de ellas, y para la cuota de mercado va en función de la rentabilidad del producto, mientras que el sector servicios es difícil establecer una relación como la anterior.

INTRODUCCION DE UN PRODUCTO O DE UN SERVICIO.- Bajo este renglón encontramos que al sector de servicios le es más fácil introducir lo que ofrece, ya que deben apoyarse en la confianza, el crédito y la actitud de los clientes y de las relaciones del mercado, caso contrario es el sector industrial ya que este hacer primero una prueba y después, si no es de su total agrado, modifica su producto o simplemente lo retira, además de que tiene la flexibilidad de desarrollar un nuevo segmento de mercado para colocar su producto.

BARRERAS PARA ENTRAR EN EL MERCADO.- Las barreras que se encuentran en estos bloques son:

- Inversión del capital.
- Tecnología propia.
- Los costos.

- Las normas gubernamentales.
- La política fiscal
- Los cambios de los costos.
- Barreras comerciales.
- Barreras de recursos humanos.
- Relaciones con los clientes.
- Poder de las redes.

REALIZACION DE LOS CAMBIOS.- Esto engloba un punto muy interesante ya que en las empresas de servicios es más fácil dar cambios que en las industriales, puesto que para que se de el cambio, hay que modificar actitudes y comportamiento de los integrantes de la organización poniendo a prueba la comunicación y participación de los altos ejecutivos.

El fin de describir estas características es saber las diferencias existentes entre las empresas de servicios e industriales, y con ello observar como se comporta una empresa a comparación de otra.

13.- EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO BASE DEL
SISTEMA BANCARIO.

Dentro de este apartado, se describirá lo que es el Sistema Financiero Mexicano, como base de las instituciones de crédito, que en este caso, son punto de partida para analizar la calidad en los servicios bancarios, por lo tanto es necesario definir ¿ qué es el Sistema Financiero Mexicano ?, el cual se define como: " el conjunto de instituciones que se encargan de proporcionar financiamiento profesional a las personas físicas y morales y las actividades económicas del país ". (38)

Por otro lado este sistema esta integrado por un conjunto de bancos y organizaciones, los cuales realizan funciones de la banca, así como funciones inherentes que llevan el nombre de intermediarios financieros. Por lo tanto se puede decir que el Sistema Financiero Mexicano, integra un mercado de capitales. Ahora bien, es necesario enumerar las instituciones que conforman el mencionado sistema, entre las que se encuentran:

- 1.- Las instituciones de crédito.
- 2.- Las organizaciones auxiliares de crédito.
- 3.- Las empresas de seguros.
- 4.- Las instituciones de finanzas.
- 5.- Las instituciones del mercado de valores.

(38) MENDEZ Morales José Silvestre, Economía y la Empresa, Primera Edición México 1989, Editorial McGraw Hill, pag. 175.

6.- El patronato de ahorro nacional y oficinas de sociedades financieras en el exterior.

En el país se encuentran distribuidos un gran número de bancos, que ofrecen los más avanzados servicios, algunos de ellos gozando de un liderazgo sólido, otros solamente conformándose en ocupar segundos planos. En la Ciudad de Uruapan, Mich., se encuentran establecidas algunas instituciones establecidas, las cuales se mencionan a continuación:

- 1.- Banco Mexicano Somex.
- 2.- Banco Nacional de México (BANAMEX).
- 3.- Banca Serfin
- 4.- Banco Internacional.
- 5.- Banco del Pequeño Comercio (BANPECO).
- 6.- Multibanco COMERMEX.
- 7.- Banca PROMEX.
- 8.- Banco Rural (BANRURAL).
- 9.- BANCRECER.
- 10.- Banco del Centro (BANCEN).
- 11.- PROBURSA.
- 12.- BANCOMER.

Cada uno de ellos ofreciendo un servicio de primera y siempre peleando por estar en la preferencia de su clientela.

3.1 FUNCIONES DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS.

Dentro de esta gama de instituciones antes mencionados, hay que destacar sus funciones específicas, así que se enuncian algunas de las funciones desempeñadas por las instituciones bancarias:

- * Recibir depósitos a la vista (ahorro y a plazo).
- * Aceptar prestamos y créditos.
- * Emitir bonos bancarios y obligaciones.
- * Constituir depósitos en instituciones de crédito incluso ante bancos en el exterior.
- * Efectuar descuentos y otorgar créditos.
- * Operar con valores.
- * operar documentos mercantiles por cuenta propia.
- * Prestar servicios de cajas de seguridad.
- * Operar con oro, plata, divisas.
- * Practicar operaciones de fideicomisos.
- * Expedir cartas de crédito y realizar pagos por cuenta de clientes y otras.

Todas estas funciones están encaminadas a proporcionar un servicio eficiente que beneficie a todos los mexicanos, no importa su condición social.

13.2 OBJETIVOS DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO.

Cada institución, organización o actividad tiene un objetivo que le permita alcanzar las metas fijadas para su permanencia en el mercado o en el gusto de los clientes en el caso de las instituciones de crédito, los objetivos están formulados en la Ley Reglamentaria de Servicio Público de Banca y Crédito, los cuales se mencionan a continuación:

- " - Fomentar el ahorro nacional

- Facilitar al público el acceso a los beneficios del servicio público de banca y crédito.
- Canalizar eficientemente los recursos financieros.
- Remover la adecuada participación de la banca mexicana en los mercados financieros internacionales.
- Procurar un desarrollo equilibrado del sistema bancario nacional y una competencia sana entre las instituciones de banca múltiple, y
- Promover y financiar las actividades y sectores que determine el congreso de la unión como especialidad de cada institución de banca de desarrollo en las respectivas leyes orgánicas ". (39)

La ley de Instituciones de crédito establece en su artículo 2°
" Que el servicio de banca y crédito, solo podrá prestarse por instituciones de crédito, que podran ser:

- I.- Instituciones de banca múltiple, y
- II.- Instituciones de banca de desarrollo.

Para efectos de esta ley, se considera servicio de banca y crédito, la captación de recursos del público en el mercado nacional para su colocación en el público, mediante actos causantes de pasivo directo o contingente, quedando el intermediario obligado a cubrir el principal y, en su caso, los accesorios financieros de los recursos captados ." (40)

Y con estos elementos de introducción se puede iniciar a hablar del papel de los bancos en la sociedad.

(39) (40) Legislación de Banca, crédito y actividades conexas, primera edición, Octubre 1993, pag. 1 y 19.

14.- CONCEPTO DE BANCA.

Los acontecimientos económicos, que se originan en todas las naciones, están estrechamente vinculadas con los bancos, que sin duda sabemos que son instituciones muy importantes dentro de nuestra vida cotidiana, muchas personas están acostumbradas a hacer sus movimientos bancarios tras haber hecho enorme fila, a veces con buenos tratos, otras con pequeñas dificultades.

Pero realmente ¿ Qué es un banco ?, lo podemos catalogar como: " comercio que consiste principalmente en operaciones de giro, cambio y descuento, en abrir créditos y llevar cuentas corrientes, y comprar y vender efectos públicos, especialmente en comisión. " (41)

Por otro lado puede decirse que son: " las instituciones que actúan como intermediarios entre los que ofrecen el ahorro y los que demandan el crédito." (42)

Se entiende que el banco es una institución a través de la cual, las personas físicas y morales canalizan su dinero, ya sea en efectivo o en valores a los diversos instrumentos, con la finalidad de ser resguardados y a la vez incrementarlos, con la ventaja de ser disponibles en el momento que ellos decidan pertinente, con otro aspecto, el banco funge como institución crediticia, para aquellos que requieran un préstamo a corto o a largo plazo.

(41) Enciclopedia Salvat Diccionario, tomo 2, página 413 Editorial Salvat 1976.

(42) Enciclopedia Práctica Jackson, tomo 2, página 376, WM Jackson Editores

15.- ORIGENES DEL BANCO.

Sin duda alguna las prácticas bancarias han cambiado acorde a las necesidades de la sociedad, y que el dinero ha sido el motor de la economía de cualquier país. Es por ello que a continuación se describen los antecedentes de un banco, enmarcado su nacimiento en las primeras civilizaciones de la historia, en Babilonia y Egipto, aparecieron bajo la forma de templos, en los cuales se depositan mercancías, granos o semillas que a su vez se presentaban para auxiliar a personas en momentos de carestía, o en momentos antes de la cosecha.

Todo este suceso provoca la aparición de la moneda que estimuló que los comerciantes y esclavos convirtieron los templos en depositarios de sus ahorros, ubicando a esta institución como un pilar de los bancos actuales.

En el siglo IV en Grecia, los trapezitos se dedicaron a intercambiar monedas, lo que dio lugar a que se convirtieran en receptores de depósitos y por consiguiente pudieron otorgar préstamos, algo similar ocurrió en Roma con los Argentari, que perfeccionaron este sistema y empezaron a trabajar con el estado.

Pero con las invasiones de los bárbaros, se debilita la economía de Roma, así como la de la cuenca del Mediterráneo, originando prácticamente la desaparición de la banca, afortunadamente en el siglo XII, se observa el crecimiento de la población se inician los

intercambios comerciales y renace la actividad bancaria es entonces cuando aparecen los cambiastas de origen judío o Italiano, que eran personas que en las plazas practicaban el trueque de monedas, permitiendo así que estas acumularan capitales y que otorgaran préstamos tanto a monarcas como a particulares. En el siglo XVIII, los cambiastas son sustituidos por los orfebres. A partir del siglo XIV, se consolida la banca privada en algunas ciudades de Italia y Mediterráneas Españolas, pero a fines de este siglo, la crisis económica ocasionó el surgimiento de los bancos municipales como por ejemplo: TABLA DE CAMBIO en Barcelona (1401) y la CASA DE SAN GIORGIO en Ginebra (1407).

En cuanto a técnicas bancarias y crediticias se tenía grandes avances a fines de la edad media, extendiéndose los bancos de depósito, préstamos, letras de cambio, y se logra la transferencia de débitos y haberes sin intervención del dinero, esto sin duda fue un gran hecho que vendría a acrecentarse con el descubrimiento de América en 1492.

A raíz de esto hay una expansión comercial que dan fuerza a la banca, así pues Augsburgo, Génova, Amberes, Amsterdam y Londres se colocan como los primeros centros bancarios más importantes de Europa antes de la Revolución Industrial. En 1661, el banco de Estocolmo, imprimió recibos de cantidades recibidas en depósitos, apareciendo así los billetes, originando su circulación, no es hasta 1694 que se consolida la emisión del papel moneda apoyada por el banco de Inglaterra.

15.1 LA BANCA MODERNA.

La revolución industrial, es la base de una serie de cambios que se dan en Europa y gracias a ello muchas empresas se ampliaron y otras constituyeron grandes sociedades y por consiguiente se crean bancas y sucursales para satisfacer las demandas de estas empresas.

Esto originó que en el siglo XIX, se creara la actual banca mundial, en la segunda mitad de este siglo, la moneda metálica es sustituida por el billete emitido por los bancos mismo que se cambiara por el cheque que hoy en día es uno de los documentos bancarios más importantes.

Así es que se llega al siglo XX, donde el sistema bancario es la base del capitalismo, y donde cada país tiene una red de bancos con sus respectivas sucursales y que se adaptan a las condiciones de sus economías y necesidades, logrando así uno de los avances más importantes del sentir del mundo.

16.- ANTECEDENTES DE BANCOMER.

La ciudad de Uruapan, se ha caracterizado por ser un lugar 100 % comercial, y que de acuerdo a sus necesidades ha requerido grandes inversionistas, y de instituciones bancarias que apoyen el crecimiento comercial de la región, así pues siendo la tercera ciudad más importante del estado de Michoacán, ha dado lugar a la residencia de varias instituciones bancarias que han tenido gran aceptación entre los ciudadanos, ya que cada una de ellas se esfuerza por dar los mejores servicios, en las mejores condiciones y al mejor tiempo posible.

Con la finalidad de conocer la calidad en el área de servicios bancarios, también conocida como cajas o atención al público, he seleccionado Bancomer S.A. Grupo Financiero, Institución de Banca Múltiple, por las facilidades otorgadas para la realización de esta investigación, y por el radio de acción que tiene, así como por sus servicios en ventanilla. Para empezar a conocer acerca de Servicios Bancarios en Bancomer, S.A., haré una breve reseña de esta institución bancaria.¿ Dónde y cuándo surge Bancomer ?

Con la creación del Banco de Comercio, S.A., en 1932 en la ciudad de México, se inicia la formación de una red de bancos regionales afiliados, que unieron recursos de importantes empresarios en todas las localidades donde operaba el banco para consolidar el grupo financiero más importante del país a fines de los años cincuenta.

Este grupo financiero comprendía aparte del Banco de Comercio y los bancos afiliados, una financiera, una hipotecaria y una compañía aseguradora, siendo de esta manera precursores de la banca múltiple, misma que adoptó en 1977 mediante la fusión de estas instituciones llamándose Bancomer, con la nacionalización de la banca mantiene su nombre, no es esta la privatización de la banca, cuando es adquirida por el grupo VAMSA de Monterrey, cuando cambia su nombre a Bancomer, S.A. Grupo Financiero, Institución de Banca Múltiple.

Así Bancomer S.A., inicia sus actividades creando estrategias para competir en los mercados de dinero y capitales, actividades bursátiles y de ingeniería financiera, atención a las grandes empresas nacionales y transaccionales mediante bancas de inversión y actividades de giro turístico y fiduciarias. Todo ello dentro de un plan cuya finalidad es servir a los mercados de pequeños y medianos ahorradores, y pequeñas y medianas empresas del país.

16.1 AREAS DE NEGOCIOS.

En Septiembre de 1993, se dio a conocer el nuevo modelo estratégico Bancomer, donde se busca ser la mejor opción para satisfacer las necesidades de la sociedad en servicios financieros con la máxima seguridad y calidad. Las áreas de negocios son:

BANCA DEL CONSUMIDOR.- Busca la operación y diseño de productos y servicios, tales como tarjetas de crédito y débito, planes de

crédito personales y al consumo, SAR, banca electrónica (Banco por teléfono, terminales punto de venta) y fondos de inversión.

BANCA INSTITUCIONAL.- Esta proporciona servicios financiero a la mediana y gran empresa y al sector gubernamental, también tiene a su cargo los productos internacionales del grupo.

BANCA ESPECIALIZADA.- Esta banca tiene a su cargo la casa de bolsa y del manejo de la tesorería del grupo, proporciona servicios integrales a través de la coordinación de los trabajos de arrendadora, factorage, así como operaciones fiduciarias.

BANCA HIPOTECARIA.- Centra su atención en el mercado y creación de productos y servicios hipotecarios e inmobiliarios.

BANCA DE SERVICIOS.- Busca el mejor servicio a la clientela en productos de captación, canalizando financiamientos a pequeñas empresas. En esta banca, la segmentación es importante, ya que se divide en cuatro módulos básicos, que tratan de proporcionar una atención esmerada para los clientes, estos módulos son:

- * Banca Integral Personalizada.
- * Banca Personal.
- * Banca Empresarial.
- * Sala Bancaria.

BANCA INTEGRAL PERSONALIZADA.- Se atiende a una clientela con características especiales, además de ofrecer todos los servicios bancarios y de inversión, se manejan saldos arriba de cien mil, nuevos pesos.

BANCA PERSONAL.- Se proporciona una atención integral personalizada de las personas físicas de un nivel económico medio, los clientes manejan saldos comprendidos entre treinta y cinco mil, nuevos pesos y cien mil nuevos pesos.

BANCA EMPRESARIAL.- Se atiende y asesora mediante personal calificado a pequeñas y medianas empresas a las cuales se les otorgan todos los servicios bancarios y financieros adecuados a sus necesidades.

SALA BANCARIA.- Aquí se atiende a la clientela masiva a la cual se le proporciona un servicio integral, con rapidez en sus operaciones y, una orientación de autoservicio. Se brinda atención a personas físicas y morales que manejan promedios inferiores a treinta y cinco mil nuevos pesos.

Cabe señalar que el nuevo modelo estratégico Bancomer, entró en vigor en Enero de 1994, y a finales de este año toda la república mexicana debe estar funcionando correctamente bajo este esquema.

16.2 CENTRO REGIONAL URUAPAN BANCOMER

En el estado de Michoacán, se cuenta con tres centros regionales Bancomer, que son Zamora, Morelia y Uruapan, este último se a colocado como una plaza muy importante de captación bancaria. En 1980 empieza a funcionar el Centro Regional Uruapan, ubicado en Emilio Carranza No. 7, este a su vez responsable de las siguientes sucursales foráneas: Apatzingán, Tacámbaro, Tepalcatepec, Lázaro

Cárdenas, Nueva Italia, Coalcomán, Pátzcuaro, Paracho y Últimamente Tancítaro, Arteaga y Buena vista.

A nivel local se encuentran las sucursales: Paseo Plaza Purépechas, Juárez y Micro Sarabia.

16.3 DETERMINACION DE LA SUCURSAL DE ESTUDIO

Para efectos de la investigación de la calidad ofrecida a los clientes por ventanilla, se seleccionó las sucursal Paseo, puesto que ha tenido logros considerable en cuanto a captación de recursos y por estar en una zona muy comercial, tiene una afluencia de clientes que nos pueden ayudar a determinar la calidad con lo cual se les esta atendiendo.

A pesar del servicio que se ofrece, todos los días el Banco se preocupa por la atención que se otorga, y si se tienen errores hay que corregirlos a la brevedad posible para estar en la preferencia de los clientes.

De esto se desprende la importancia del área de cajas que sin duda es la cara del banco y de ella depende la imagen positiva y negativa que el cliente capte al momento de hacer sus operaciones.

17.- OBJETIVOS DE BANCOMER, S.A. GRUPO FINANCIERO.

Como en toda organización los objetivos delimitan las acciones a seguir para al final de un proceso, todo resulte como se planeó, así pues los objetivos institucionales del Banco son:

CAPTACION.- Ser líderes en la captación global y en cada uno de los productos clave que se definan a tasas de mercado cuidando que los márgenes de operación sean redituales en toda línea de instrumentos que se ofrezcan.

SERVICIOS.- Ser líderes en la oferta de nuevos servicios que atienden a la necesidad del mercado y sean fuente de ingresos para Bancomer, S.A., así como maximizar los ingresos que se obtengan por los que actualmente se prestan.

CALIDAD.- Satisfacer el nivel de calidad que demanda los diferentes segmentos de mercado, de tal forma que la oferta de servicios de la institución, tenga como depósito la excelencia.

PRODUCTIVIDAD.- Incrementar la productividad operativa de la institución tanto en su conjunto como en las diversas áreas que la integran.

PERSONAL.- Consolidar una cultura de productividad, servicio y desarrollo en el personal de la institución para conformar una planta eficiente capaz y efectiva.

18. AREA DE CAJAS

El área de cajas, es el punto a estudiar dentro de esta investigación, ya que es por donde el cliente conoce de la atención que se le presta, la cual debe ser especializada y esmerada, logrando así un servicio de calidad.

La caja se define como el canal por medio del cual integran las operaciones contables como:

- Pago de cheques.
- Depósito de ahorros.
- Pago de servicios.
- Recepción de tarjetas.
- Inversión, etc.

Por lo tanto, una de las funciones primordiales que efectúa una caja son: recibir y pagar.

El área de cajas tiene una estructura organizacional que se muestra en la (Figura 19.1). Esta estructura corresponde a la sucursal Paseo, en la cual se efectúa una investigación acerca de la calidad de servicios ofrecidos a los cuenta-habientes, a continuación se describe un proceso que se hace en esta área, y que el cliente no conoce, puesto que a partir de que el cliente inicia su movimiento en ventanilla comienza el siguiente proceso:

Un cliente trae un movimiento que es un depósito a cuenta de cheques local, en efectivo y un cheque interplaza de Bancomer, y dos cheques, uno de BANPECO y otro de BANCEN, el cliente llega a que se le

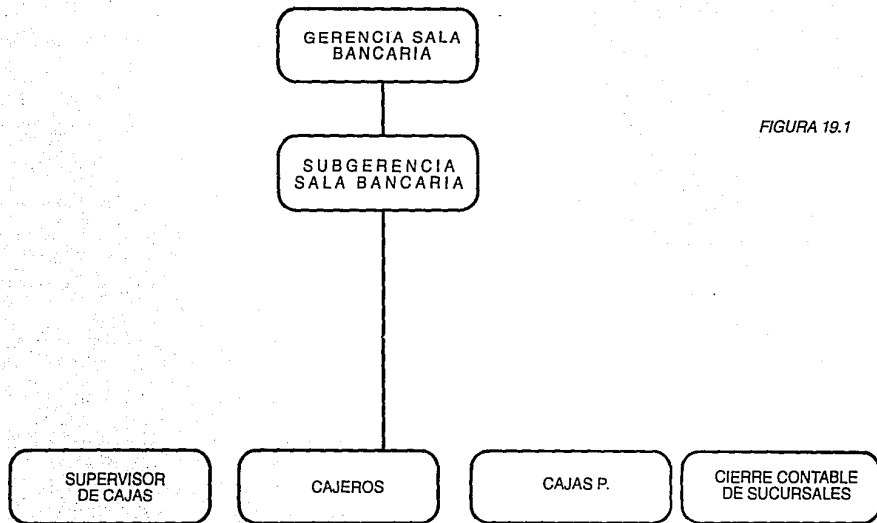


FIGURA 19.1

autoricen los cheques con el funcionario, este pone una contraseña, para que cuando llegue el cliente a la caja esté listo su movimiento dispuesto a ser operado por el cajero, una vez estando el cliente ante ventanilla, el cajero pide la contraseña, y se inicia un proceso primero se cuenta el efectivo, se carga el cheque de Bancomer en línea, se sella con la leyenda de transmitido en línea y el sello de caja, posteriormente tabulado el cheque en la tira de auditoría o mejor conocida como tira del cajero, se tabula la clave del depósito, Número de cuenta, se especifica que se depositó en efectivo y en documento la suma de ambas partes, debe checar con lo que el cliente tiene anotado.

La ficha tiene tres partes la primera es para el cajero, la segunda es para el capturista y en ella se anexan los documentos y un recibido por el efectivo, y la tercera es para el cliente.

Cada media hora pasa un microfilmador que recoge los movimientos de las cajas, estos movimientos se dividen en bolsa verde y bolsa roja, la primera corresponde a todos los movimientos internos del Banco, por ejemplo:

Operaciones realizadas con cheques de Bancomer y documentos internos del Banco, mientras que la bolsa roja son todos los movimientos realizados con cheques de otros Bancos ya sean foráneos o locales.

Una vez que el microfilmador ha recogido el movimiento, se microfilman para que haya un respaldo de información, y que todas las operaciones queden registradas para que en caso de un extravío o

reclamo existe una fuente para solucionar alguna dificultad, ya microfilmado el movimiento se le entrega al capturista del cierre contable de sucursales, que ingresará la información a una microcomputadora y separará los movimientos en bolsa verde y en bolsa roja, esta última se envía a la cámara de compensación para realizar el intercambio bancario.

Todo este proceso es largo, pero se realiza rápidamente al momento de transmitir cheques, contar efectivo y transmitir un depósito, cabe hacer mención, que si hay un error desde ventanilla esté va a afectar a los demás ciclos.

A veces el cliente no sabe lo que hay detrás de una ventanilla, pero la calidad del servicio empieza desde que el cliente pisa el Banco, el saludo afectuoso, la mano amiga del funcionario y después el trato del cajero. El hablar de calidad en el área de cajas, es englobar todo un proceso en el cual está estrechamente involucrado el cliente y el cajero.

Lo peor que le puede pasar a un cliente es lo traigan de un lado para otro, es decir, que en cajas le digan que su operación no la puede hacer por determinada circunstancia y que tenga que pasar con el funcionario y regresar nuevamente a ventanilla, aquí ya se perdió tiempo y el cliente quizás ya se enojó, y el cajero tiene la presión de atender a otro cliente y quizás pueda cometer un error al contar el efectivo o dé un cambio de más o de menos, o incluso pueda

transmitir mal el movimiento que posteriormente se necesita de una aclaración que lleva tiempo en ser resuelta.

Entonces calidad es hacer las cosas bien desde la primera vez, qué pasa cuando se tienen clientes molestos, insatisfechos todo esto ocasionado por el servicio incompleto que se les prestó, esta es la parte que se cuestiona. ¿ Porqué tener clientes inconformes ? que después no quieran saber nada del banco, puesto que cualquier día de la semana sea lunes, viernes o miércoles, por lo general se va a encontrar con una cara larga en el personal que le atiende y largas filas para hacer sus transacciones bancarias.

Entonces la calidad en el servicio de cajas radica en que no importa en que día o en que hora se atienda a un cliente que no esté satisfecho, y que se brinde una sonrisa y un servicio rápido y eficiente, por lo tanto el cajero tiene varias responsabilidades, pero la más importante son el atender de la mejor manera posible al cliente y estar consciente de que el cuenta-habiente es el número uno en la institución y por ende se le debe de tratar así.

19.- SERVICIOS QUE OFRECE EL BANCO A TRAVES DE CAJAS.

La calidad no solo radica en el trato del cajero, sino también el proporcionar verdaderamente los servicios que se venden, puesto que el Banco busca proveer fondos y prestar dinero, y a partir de ello, se desglosa una serie de servicios que tratar de:

- 1.- Dar al cliente la seguridad de que su dinero está en buenas manos.
- 2.- Dar la flexibilidad a cliente de retirar fondos y pagar estos a través de un título valor llamado cheque, giro o cheque de caja.
- 3.- Otorgar préstamos bajo una tasa pactada a corto plazo en un lapso de 30 a 180 días.
- 4.- Conceder préstamos a largo plazo según sea la necesidad del cliente, de 5 o más años.
- 5.- Otorgar préstamos a clientes para la realización de compras de productos o servicios.
- 6.- Establecer un lugar seguro para depositar el dinero excedente del efectivo obteniéndose a cambio intereses del mismo.
- 7.- Dar oportunidad de manejar con toda confianza el cambio de divisas extranjeras para la realización de transacciones comerciales.
- 8.- La realización de traspasos de diversos instrumentos bancarios.
- 9.- Realizar compra-venta de valores o propiedades bajo instrucciones del cliente.
- 10.- Ayudar al cliente a comercializar o a buscar nuevos horizontes de mercados.

11.- Ser fuente de información y asesoramiento a los clientes en cuanto a la solvencia de futuros socios.

Los pasos anteriores en forma general son los servicios que ofrece cualquier institución bancaria. Ahora bien, hablando en forma de los servicios que ofrece Bancomer se enumeran los más importantes.

a) Depósito a cuenta de cheques.

Estos pueden ser en cuenta maestra, cuenta productiva, cuenta empresarial, y se pueden realizar en efectivo o en documento y fuera de plaza.

b) Pago de cheques.

Se efectúa siempre y cuando cumplan los requisitos para su cobro, por ejemplo: llenado correcto, nombre legible del beneficiario, firma del girador, firma de endoso, fecha de expedición, monto del cheque sin alteraciones, lugar y fecha de expedición y la identificación de la persona que lo cobra.

c) Depósito de inversión.

Es un instrumento de ahorro del cual se puede disponer efectivo por medio del cajero automático y por ventanilla, de igual forma se puede depositar.

d) Retiro de inversión inmediata.

Con la presentación de la respectiva ficha de retiro y la tarjeta de inversión inmediata, se pueden realizar retiros.

e) Pago de tarjeta de crédito.

Esta se realiza en efectivo y documento.

f) Retiro de tarjeta de crédito.

Previamente identificada la firma del cuenta-habiente, se realiza el retiro por ventanilla, aunque también está la alternativa del cajero automático.

g) Pago de cheques interplaza.

Se pagan los cheques de toda la república.

h) Depósito de red nacional Bancomer.

Se hacen depósitos tanto en efectivo y documento a toda la República Mexicana.

i) Depósito de notas de liquidación.

Los negocios afiliados a Bancomer, pueden realizar sus depósitos mediante Vauchers.

j) Envío de ordenes de pago en moneda nacional e internacional en moneda extranjera.

Se realiza para abono en cuenta o para pago en efectivo, y se puede enviar a cualquier parte de la República, ya sea a Bancomer u otro Banco.

k) Pago de ordenes de pago.

Se hace la recepción de ordenes de pago que son abonadas a las cuentas indicadas o se le paga al cliente en caso de ser para pago en efectivo.

l) Plancomer plazo depósito.

Es un instrumento de ahorro en el cual el dinero se puede disponer a 28 días con sus respectivos rendimientos.

m) Retiro y depósito de Plancomer inmediato.

Con la presentación de la ficha respectiva, se hacen estos movimientos antes de la 1:00 p.m.

n) Compra de Dólares en billete y documento.

Se realiza el cambio de moneda extranjera solo a cuenta-habientes, y las operaciones se deben efectuar antes de las 4:00 p.m.

o) Venta de Dólares en billete y cheque de viajero.

Estos movimientos se realizan antes de la 1:00 p.m.

p) Depósito a cuenta de cheques en Dólares.

Opera a nivel nacional.

q) Cheques de caja.

Se puede pagar con la correspondiente autorización, o se puede recibir el pago de un cheque.

r) Recepción de pago de servicios como:

- Teléfono.

- Luz.

Estos no se reciben en efectivo, deben ser cargados a la cuenta del cliente, mediante una ficha diseñada especialmente para estos servicios.

- Hacienda.

- IMSS.

- AFASA (autofinanciamiento Volkswagen)

- CONAUTO (Autofinanciamiento Ford)

- AVON.

- American Express.

- DINNERS CLUB.

- Colegiaturas de algunas instituciones Educativas.

- INFONAVIT.

Esto se puede realizar en efectivo o en cheque.

s) Pago de préstamos hipotecarios.

El cliente mediante una boleta hace el pago de una cuota mensual que se le designa de un préstamo hipotecario.

t) Pago de nóminas.

Previamente el cliente hace el pedido de sus nóminas y cuando llega a ventanilla ya tener la lista y así, agilizar los movimientos en cajas.

u) Pago de documentos internos.

Son movimientos que realizan los empleados del Banco.

Todos estos movimientos, mantienen activas a las cajas durante el horario de trabajo en un 100 %, y siempre se busca proporcionar un servicio eficaz y con calidad hacia el cliente, pero el problema empieza cuando no se tiene línea para transmitir los documentos, estas situaciones generalmente son provocadas desde México vía satélite, otra situación, es que a veces el cliente no llega a tiempo para efectuar sus movimientos que por norma del Banco, se prestan hasta la 1:00 p.m., y se empieza a deteriorar la imagen de un servicio bancario cuando se encuentra un problemita y otro, la calidad en cajas radica en que no se tarde mucho tiempo en fila, llegar a la ventanilla y encontrar un trato amable, poder realizar las operaciones que se llevan, sin necesidad de que no lo reciban por falta de autorizaciones, falta de línea o problemas en el sistema o lo peor que a veces sucede, es que se acabe el dinero, por la razón de que se presenta la quincena y se pagan muchos cheques y hay que esperarse a que llegue un depósito o que el servicio panamericano, proporcione dotación de billete, pero cada uno de los cajeros hace lo posible por atender a la brevedad al cliente, pero muchas veces hay situaciones que no están a su alcance.

19.1 PAPEL DE LOS INCENTIVOS A CAJEROS EN LA CALIDAD.

A raíz de la necesidad de tener cajeros motivados y dispuestos a dar lo mejor de sí mismos en su trabajo cotidiano, se busca la manera de mejorar la calidad y eficiencia en el servicio en ventanilla y elevar el nivel de capacidad y habilidad del personal mediante una compensación extraordinaria por resultados que fomentará el mejor desempeño del personal de cajas. Y surge así la compensación extraordinaria a cajeros. Uno de los factores para alcanzar el éxito del Banco, es lograr y mantener una óptima calidad de servicio a clientes, siendo un factor fundamental la atención en ventanilla, en donde la habilidad, capacidad y productividad de los cajeros es punto clave, sin embargo, ello se ve desgastado por la repetición de las siguientes causas:

- Lentitud en el servicio.
- Ausentismo.
- Vacantes.
- Rotación de personal.

De tal manera, y con el fin de minimizar esta situación, se autorizó una compensación económica extraordinaria para elevar la productividad en el área de cajas

Este sistema opera para todos los cajeros de ventanilla a nivel nacional.

19.1.1 COMPENSACION EXTRAORDINARIA.

Este sistema evalúa cinco factores que miden objetivamente la actuación de cada cajero y su monto puede llegar, como máximo hasta el 50 % del sueldo mensual base del empleado.

Los indicadores de que se hace mención en el párrafo anterior, son los siguientes.

1.- PRODUCTIVIDAD: Está en función directa al promedio diario mensual de operaciones realizadas por un cajero en su ventanilla de servicios.

2.- CALIDAD OPERATIVA: Su medición será fijada por el número de faltantes, quejas y aclaraciones que tenga el cajero durante el mes.

3.- ASISTENCIA: Estará determinada por la regular asistencia en los días laborales.

4.- PUNTUALIDAD: Determina la entrada diaria del personal de caja en atención al horario establecido de trabajo que es a las 8:45 a.m.

5.- ACTITUD DE SERVICIO: Es el factor que evalúa la actuación del personal en cuanto a:

- Atención positiva.- disposición para actuar correctamente ante cualquier circunstancia, apoyando con eficiencia los servicios en la sucursal, así como a su equipo de trabajo.

- Atención y cortesía hacia la clientela.- brindar servicio óptimo a la clientela con un trato amable, cordial y respetuoso en todo momento.

- Presentación personal.- cuidado y esmero en la apariencia física, que proyecten limpieza y pulcritud a la par de la imagen de la institución, y conforme a las costumbres de la sucursal.

Todos estos factores son evaluados diariamente por el supervisor de cajas, y mensualmente aparece una calificación que permita al cajero conocer de su actuación en este lapso de tiempo, y si tiene derecho a una compensación de acuerdo a su puntuación acumulada, cabe

hacer mención, que esta puntuación está establecida por rangos definidos por un comité interno del Banco.

Este sistema empezó a funcionar en Marzo de 1992, y a tenido mucha aceptación entre los cajeros.

Como todo sistema de incentivos, tienen sus puntos a favor y en contra, ese sistema yo lo considero bueno, puesto que está evaluando aspectos medibles y básicos para obtener un buen servicio por ventanilla, además de que los cajeros tratan de equivocarse lo menos posible y mejorarse día a día.

Además de este incentivo, cada tres meses se hacen desayunos en donde se resalta las actividades de cajeros que han mantenido un servicio excelente y se les estimula para que sigan así.

De esta manera, se le apoya al cajero para que proporcione un servicio con calidad en cajas.

9.1.2. DESVENTAJAS DE LA COMPENSACION EXTRAORDINARIA

En el punto anterior se enfatiza en la importancia de los incentivos a cajeros con la finalidad de contar con elementos motivados y capacitados para realizar sus actividades, pero es conveniente mencionar las desventajas, aunque sean pocas pero que de una u otra forma afectan el seguimiento de la práctica de los incentivos a cajeros. Como referencia, la motivación en Bancomer S.A., a los cajeros

(46) Manual de Círculos de Calidad Bancomer, S.A., 1991, página 15

se da en forma económica y para llegar a determinar este premio, se toman 5 indicadores de los cuales 2 tienen desventajas descritas a continuación:

1.- Productividad.- Como se mide por operaciones diarias acumuladas al mes, no por cliente atendido, provoca un desequilibrio entre los cajeros que atendió a muchos clientes con un solo movimiento con el que atendió a pocos clientes con bastantes operaciones, esto es propiciado porque de acuerdo a la segmentación del Banco en: banca empresarial, personalizada integral, se atienden clientes con movimientos bancarios considerables, ya que por lo general son clientes que tienen negocios con una rotación de cuentas de bancos muy alta y sus transacciones son considerables y a diario, en cambio en sala bancaria hay gente todo el día por lo general, pero sus movimientos no pasan de 3 a 4, así que es conveniente hacer una rotación de cajeros para que todos tengan la misma oportunidad de tener al final del mes un número considerable de operaciones, y que no surgen diferencias o rivalidades entre los cajeros, por estar en determinada banca de atención al público.

2.- Actitud al servicio.- En el área de cajas se busca atender de la mejor manera posible al cliente y la disposición de servicio, es importante para lograrlo, pero una desventaja de esto, como parámetro para obtener un incentivo, es que se pueda tener la habilidad suficiente para atender al cliente, pero su trato hacia él, sea indiferente y mecanizado por alcanzar mejor y mayor puntuación en productividad o calidad operativa. La actitud de servicio tiene que

ser medida por el supervisor de cajas constantemente, pero ¿ Qué pasa si el supervisor no tiene el tiempo necesario para verificar este factor ? se presentan inconformidades, ya que el supervisor al final del mes pondrá un porcentaje igual a cada uno de los cajeros sin tomar en consideración cual fue realmente su atención y cortesía hacia él.

Los incentivos son importantes en el área de cajas, pero de acuerdo a los lineamientos para hacerse acreedor a uno de ellos, provoca una competencia entre los cajeros y una presión adicional a su trabajo, que lejos de propiciar un desempeño favorable, puede ocasionar un ambiente laboral tenso y con inconformidades, lo que al final viene a reflejarse en el servicio al cliente.

20. CIRCULOS DE CALIDAD DEL AREA DE CAJAS.

Para hacer una reseña de los círculos de calidad en el área de cajas y el pacto que tienen, haré una breve introducción sobre los círculos de calidad. El origen de los círculos de calidad, es Japonés y tiene su impulso a nivel internacional en el año de 1960.

El círculo de calidad se define como " pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas semejantes a las que se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o productividad ". (43)

Otra definición nos dice: " los círculos de calidad son grupos de trabajo con un líder o jefe de equipo con el soporte de la organización de la empresa que hacen llegar a la dirección sus propias propuestas de mejora de los métodos y sistemas de trabajo ". (44)

Círculo de calidad es: " un grupo pequeño de trabajadores de la misma área de trabajo, que en forma voluntaria llevan a cabo actividades de mejoramiento de productividad y calidad como parte integral de la compañía utilizando metodología de solución de problemas, propiciando el autodesarrollo y la superación personal así como el desarrollo mutuo con la participación activa de sus integrantes ". (45)

Los propósitos de una empresa por ejemplo, el tamaño, grado de escolaridad de los empleados, situación financiera, etc... Pero el objetivo de los círculos de calidad son:

(43) (44) Manual de Círculos de Calidad de la Papelera, 1990, pág. 15
(45) VENEGAS S. Manuel, Control de Calidad Integral, Primera Edición, Julio de 1982, página 72

- 1.- Desarrollo de las personas y de los grupos.
- 2.- Participación del empleado en el trabajo en equipo para solucionar problemas de su área de trabajo.
- 3.- Elevación de la productividad de la empresa y la calidad de sus productos.
- 4.- Se busca aumentar la satisfacción de las personas en su trabajo, con la firme intención de que los empleados tengan un ambiente laboral sano y se sientan tranquilos y en confianza en sus jornadas de trabajo.
- 5.- Reducción de errores.
- 6.- Reducción de mermas.
- 7.- Incremento de la productividad.
- 8.- Mejoras del proceso.

El primer paso para implantar un sistema de círculos de calidad, es verificar si la empresa cree que es necesario implantarlo, y si contribuirá a solucionar sus dificultades y mejorar su calidad y productividad. Para hacer uso de los círculos de calidad debemos auxiliarnos de técnica que nos permitan la participación de los integrantes del grupo.

Una de estas técnicas es la TORMENTA DE IDEAS, que consiste en dar oportunidad a todos los miembros de un grupo reunido de opinar o sugerir en relación a un determinado asunto que se estudia aprovechándose así la creatividad de los participantes.

La técnica de PONDERACION.- " Es una herramienta aritmética que permite jerarquizar las ideas asignándoles un valor específico. Este

valor será de mayor a menor de acuerdo al número de ideas que se clasifican " (46)

Principio de Pareto.- Este sirve para identificar los problemas de mayor importancia dentro de un grupo de problemas o se usa para conocer las principales causas que originan un problema.

El diagrama de Ishikawa.- El diagrama del esqueleto del pescado contribuye a conocer las causas de un posible problema así como los posibles defectos que contribuyen al problema.

Con todos estos elementos, se pueden obtener buenas alternativas para solucionar una situación en el área de cajas, en la sucursal Paseo, se efectúan círculos de calidad, donde se han estado aportando ideas y medidas de seguridad para las operaciones de los cajeros, y que las opiniones obtenidas están en proporcionar un servicio cada día más efectivo.

Bancomer S.A. ha estudiado y experimentado teorías en cuanto a calidad se refiere, encaminado la actitud de mejorar el servicio a la clientela reduciendo desperdicios humanos y materiales, dando como respuesta beneficios en la atención al público. En la sucursal Paseo de Bancomer S.A., se realizan círculos de calidad cada jueves, pero no específicamente del área de cajas, sino que los ejecutivos y concertadores trabajan bajo esta forma y al ver que había situaciones que les afectaban del área de cajas decidieron invitar a los elementos de esta área y conjuntamente empezaron a trabajar y se logró solucionar problemas como la saturación de las cajas en días de quincena por el pedido de nóminas y la atención especializada de los

clientes en cada banca de acuerdo a sus necesidades, así como la aportación de ideas y medidas de seguridad para las operaciones de los cajeros, poco después por problemas de coordinación y tiempo.

Se dejaron de practicar, pero mensualmente hay una junta donde se exponen los problemas existentes y las posibles medidas a tomar para solucionarlos, con el objetivo de permanecer en la preferencia de los clientes proporcionando un servicio efectivo.

20.1 EL PAPEL DE LA CAPACITACION EN EL AREA DE ATENCION AL PUBLICO

La situación actual a la que se enfrenta la banca en relación a la apertura comercial y el impacto de los pequeños bancos en la región, provoca que constantemente se busquen alternativas de servicio con un valor agregado y con calidad, procurando el bienestar del cliente.

Por esta razón, que las instituciones bancarias tratan de mantener a su personal preparado, en cuanto a la actitud de servicio, y para el caso que nos ocupa Bancomer S.A., realiza capacitaciones para sus empleados en el área de atención al público, también llamada cajas o ventanilla, con la firme intención de que cada uno de los cajeros conozca de lo que se vende en el banco y como se debe vender, logrando así una óptima preparación de los empleados.

En el área de cajas constantemente se realizan capacitaciones y actualizaciones, tanto en cuanto a nuevos implementos tecnológicos

para transmitir las operaciones, uso y requisitado de nuevas formas de operaciones contabilización de documentos, actualización fiscal, motivación para lograr cambios, estrategias de promoción bancaria y lo que más se expone es la consciencia de servicio que cada uno de los cajeros debe tener al momento de iniciar sus actividades. Todo lo anterior con un solo propósito que es el de satisfacer al cliente con un servicio de calidad.

Cabe destacar que hay un vínculo entre calidad, capacitación, porque al momento de que se cuenta con personal preparado y conciente de su función en el área de cajas, se incurrirá en menos errores, el cliente quedará conforme con el servicio proporcionado y el cajero se sentirá satisfecho por su trabajo bien realizado y sin mediocridades.

Pero, ¿ Qué sucede cuando a pesar de la capacitación impartida a los cajeros conjuntamente con la motivación al puesto, se siguen presentando quejas de un mal servicio e inconformidades por parte de los clientes ?. Sucede que esos problemas en la calidad del servicio son ocasionados porque el personal no está bien adaptado a su puesto y le es completamente indiferente, es decir, no les interesa lograr los objetivos de la institución y no se sienten identificados con su área de trabajo, dando como consecuencia que se limite una adecuada atención a los clientes, deteriorando la calidad de toda el área de cajas, porque basta con que un cajero atienda deficientemente a un cliente para que se comente que toda el área no está trabajando bien.

Esta situación de empleados no adaptados al puesto, puede ser proporcionado por la premura de cubrir una vacante en cajas, ya que si un nuevo elemento se presenta en el área de cajas, de inmediato se le coloca con el cajero de mayor experiencia y se dice que lo capacite de primer momento se le induce a conocer la manera de transmisión y los diferentes movimientos que se manejan y paulatinamente empieza a hacer sus operaciones y a una semana si es muy necesaria su intervención tiene que abrir su caja y quizás sea muy brusco el iniciar operaciones, sin tener la seguridad suficiente para atender a la clientela.

Es muy discutido este punto en el banco, porque anteriormente existía un área de recuento, es decir, un área interna donde se hacían simulacros de operaciones, como depósitos en su gran mayoría y el futuro cajero tiene la posibilidad de adquirir velocidad en sus movimientos y vencía el temor a cometer un error, al momento de presentarse el primer cliente, y cuando se sentía seguro empezaba a atender clientes y se reclutaba un nuevo elemento para iniciar una vez más el proceso de prepara un cajero, desafortunadamente la alta rotación de cajeros a impedido que esta forma de capacitación se siga presentando, y mucha falta que hace, puesto que permitiría adaptarse al puesto más fácilmente y estar mejor preparado para vender un servicio con calidad.

Otra situación que influye para que la capacitación impartida no brinde los beneficios esperados, es la presencia de herramientas adecuadas y deficiencias en la tecnología implementada, con esto no

quiere decir que se tenga equipo obsoleto y una tecnología no apropiada y confiable, más bien me refiero a que si se pretende ofrecer un servicio con calidad y con cero errores, se debe conjugar la capacitación-el equipo-empleado, que muchas veces no se tiene un elemento bien establecido se debilita la cadena de calidad al cliente, en este caso en el banco a menudo se corta la comunicación vía satélite con México, que impide la realización de las operaciones bancarias, lo que comunmente se dice " No hay línea " esta situación a veces es provocada por el mal tiempo en el país, desajustes en el sistema central de información ubicada en México y por errores al dar de alta el sistema en el centro regional de Uruapan.

Esta situación que es muy conocida por la clientela paraliza, el servicio, originando pérdidas de tiempo, acumulación de gente en espera de ser atendidos y su lógico descontento. Pero considero que son situaciones que poco a poco se han estado corrigiendo pero que indudablemente deteriora la imagen del servicio.

Así pues, la capacitación a los cajeros y todo el personal involucrado en la atención por ventanilla, tiene su impacto en el momento en que se conjugan adecuadamente, los conocimientos, el equipo de trabajo y el deseo de servir, y que de nada sirve si se capacita adecuadamente a un cajero si este no tiene la actitud de servicio, y que de nada sirve si se tiene la mejor disposición de servir, pero por problemas técnicos no se logra en un 100 % , por lo que para llegar a una satisfacción del cliente y lograr la calidad en el, es necesario el trabajo en conjunto y coordinado.

20.2. MEDICION DE CALIDAD EN EL AREA DE CAJAS.

En el capítulo Uno, se habló de las herramientas para medir la calidad, que se utilizan en las empresas de procesos productivos y de servicios, que sin duda permiten facilitar el trabajo y hacerlo de una manera más óptima, evitando desperdicios y bajas en el presupuesto.

Ahora bien, dentro de Bancomer, S.A., el servicio que se ofrece a los clientes y la implícita calidad que conlleva el servicio, no se especifica herramienta estadística, para la identificación de problemas y análisis de los mismos, se hacen en forma empírica, es decir, los cajeros y los supervisores detectan un problema que se sucita diariamente o periódicamente, entonces proceden a buscar las causas de determinada situación, a través de un sistema llamado SAAC, en el cual se detecta por medio de una pantalla, cuantas personas están en espera de ser atendidos, y si existe algún cuello de botella con un cajero en específico ya que de esa manera se determina cuantos clientes atiende cada cajero y su tiempo promedio de atención, entonces este es un método para medir el tiempo estimado de espera de un cliente, claro que otras situaciones no se pueden cuantificar con este sistema y por ello se basa en la exposición de un problema a los cajeros, buscar soluciones y erradicar el problema, es por ello que el banco no se apega a una técnica en lo particular para determinar si está trabajando o no con calidad, más bien lo hace indirectamente, mediante la experiencia que se tiene para medir el número de errores.

**21 PRESENTACION DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA
A LOS CLIENTES DE BANCOMER S.A. EN CUANTO A
LOS SERVICIOS DE CAJAS**

Para establecer si en Bancomer, S.A., sucursal Paseo, ofrece un servicio con calidad, realicé una encuesta, cuya finalidad es conocer si el cliente está satisfecho con la atención que se le está brindando en el área de cajas.

Se aplicaron cien encuestas (ver anexo 1) en el lapso de una semana, obteniendo veinte cuestionarios cada día en ocho cajas, tanto de sala bancaria, como de banca empresarial, personal e integral.

A continuación se muestra graficamente los resultados obtenidos en cada una de las preguntas (ver anexo 2).

PREGUNTA 1.- ¿ Qué opinión tiene Ud. de nuestro Banco ?.

Para darnos una idea de la aceptación del Banco hubicado en el Paseo Lázaro Cárdenas y Av. Latinoamericana, se realizó un sondeo entre los clientes hacen uso de esta alternativa bancaria.

Para iniciar las opciones de respuesta, se clasifican de la siguiente manera.

Mala.- Donde se puede entender que no se tiene un cuidado esmerado y dirigido a satisfacer las necesidades de los clientes y que lo que menos interesa es el cliente y todo está enfocado al área de cajas, repercute en el trato de cajero y la forma de como se presta un servicio.

Regular.- Se entiende que el cliente no se siente satisfecho del todo con el servicio que está ofreciendo, que hay situaciones que les molestan, lo que ocasiona que no sea completo el servicio.

Buena.- La atención está encaminada a proporcionar un servicio eficaz y rápido, donde el cliente es primordial, y la gama de servicios le satisfacen, pero sin alcanzar la excelencia,

Excelente.- El cliente se siente muy bien atendido, sus expectativas de elección y de trato le convencen, de tal manera que el servicio obtenido es satisfactorio en un 100 %. Los resultados obtenidos arrojan que el 6 % tienen una opinión REGULAR en cuanto al Banco, un 58 % de los cuestionados tiene una BUENA opinión de Bancomer, Suc. Paseo, esta situación está aunada a la ubicación de la sucursal y el buen trato que se da. Y un 36 % consideró EXCELENTE la opinión por lo que ya expuesto anteriormente en el 100 % de la encuesta, se demuestra que el cliente tiene una aceptación favorable por la institución, pero no alcanza la excelencia, y son varios los factores que habría que considerar para lograrla. Gráficamente los resultados se ilustran como en la figura 21.1

PREGUNTA 2.- ¿ Cómo nos compara en relación a los otros Bancos ?

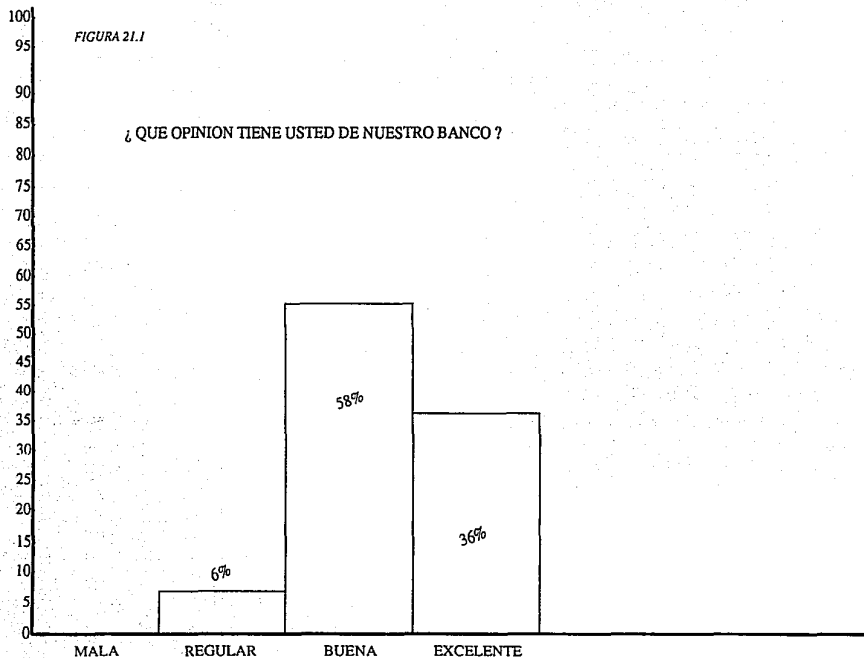
Opciones de respuesta.

Mal.- Esto indica que de todos los Bancos que existen en Uruapan, este no le agrada como tal, a raíz de los malos tratos, servicios, ubicación y atención, entre otras cosas pero las mencionadas anteriormente son las importantes para el caso de estudio en cuestión.

Igual a la competencia.- El cliente está de acuerdo con el servicio proporcionado, no ventaja o desventaja ante otros Bancos, lo mismo da ir a un banco que a otro.

FIGURA 21.1

¿ QUE OPINION TIENE USTED DE NUESTRO BANCO ?



Entre los mejores.- Como compradores de un servicio, el cliente tiene la posibilidad de seleccionar lo que mejor le convence y le satisfaga, así que el servicio que se proporciona está al alcance de sus expectativas y cumple con sus necesidades bancarias de una manera completa.

El mejor.- El cliente está cómodo con el buen trato que le ofrece y que siempre va a encontrar una muestra de amabilidad en la situación que se encuentra.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes, el 13 % considera el Banco igual que a la competencia, el 79 % de los encuestados opinan que se encuentra entre los mejores de la plaza, el 6 % lo consideró el mejor, mientras que el 2 % no contestó a esta interrogante, esto puede ser por incomprensión de la pregunta, o no supo definir su criterio de elección.

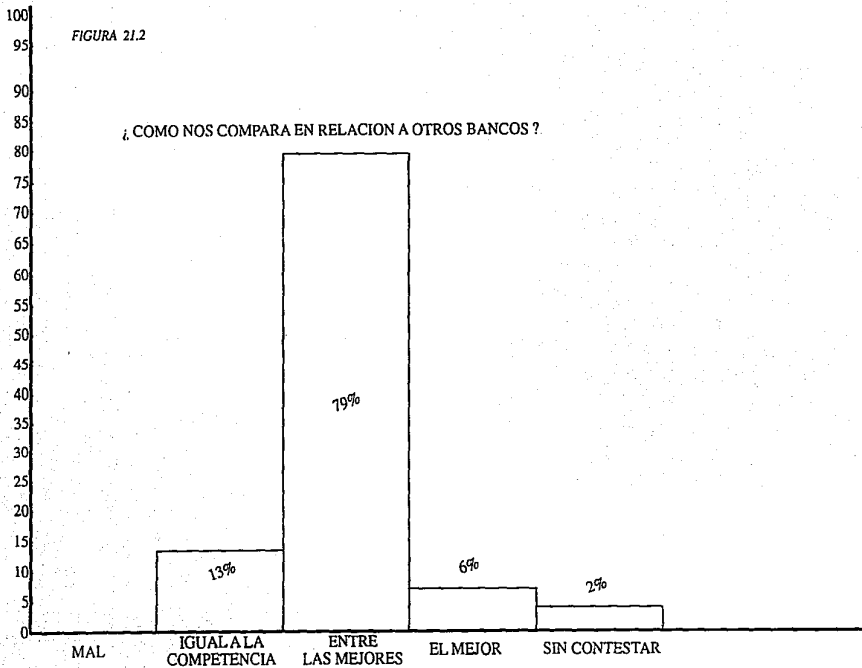
En conclusión, el banco, tiene aceptación en la plaza y aunque no es el mejor, goza de la preferencia de los clientes que están satisfechos con los servicios proporcionados. Gráficamente los resultados se expresan en la figura 21.2

PREGUNTA 3.- ¿ En qué Banca le atienden ?

La imagen de Bancomer, y de acuerdo a su estructura organizacional, se especializó en cuatro Bancas, adaptando cada una de ellas a las necesidades de los clientes.

En la sucursal Paseo de Bancomer, S.A., donde se realizó la aplicación de las encuestas, se encuentra dividida por las siguientes opciones de respuesta.

FIGURA 21.2



Banca Personal.- Se manejan saldos comprendidos entre treinta y cinco mil, nuevos pesos.

Banco Integral.- Se manejan saldos arriba de cien mil, nuevos pesos.

Banca Empresarial.- Se atiende a todo tipo de empresas.

Sala Bancaria.- Se atiende a personas físicas o morales que manejan promedios inferiores a treinta y cinco mil, nuevos pesos.

Las primera tres bancas tienen un promedio de ciento setenta clientes, cada una de acuerdo a datos proporcionados por los titulares de las Bancas señaladas y sala bancaria, atiende aproximadamente seiscientos clientes, lo que sumaría un promedio en un total de mil ciento diez clientes.

Los resultados obtenidos de la encuesta, son el 20 %, es atendido en Banca Personal., el 6 % en Banca Integral, el 27 % en Banca Empresarial., un 27 % en Sala Bancaria, y un 20 % no contestó.

Cabe hacer mención, que la segmentación obedece a las necesidades de los clientes y no al hecho de hacer más o hacer menos a los clientes, por el dinero colocado en el Banco.

Se ve que la mayoría de los clientes sabe a donde dirigirse al momento de hacer sus operaciones bancarias y en que ventanilla los pueden atender sin necesidad de que se les regrese a otra banca.

Ahora bien, en cuanto al porcentaje de clientes que no contestó, pudo ser originado a que eran clientes nuevos y no estaban todavía asignados a su respectiva Banca y ventanilla, o quizás realicen operaciones sencillas y esporádicamente, y que no sienten la

necesidad de ser atendidos en una Banca especializada, otra razón es el desconocimiento por parte del cliente de este tipo de segmentación, y el cajero al momento de atenderlo, no le pregunte en que Banca lo atiende y reubicarlo de acuerdo a sus expectativas. La gráfica de la pregunta No.3 se expresa en la figura 21.3.

PREGUNTA 4.- La atención que recibe por parte del personal, ¿Cómo la cataloga ?

Un aspecto primordial en cuanto a imagen y servicio bancario, área de cajas, lo constituye la atención del personal, ya sea en mostrador de cheques y en ventanilla, puesto que de un trato amable celebran muchas cosas, y no solo es el trato, sino el espíritu de servicio de los empleados en cuanto a satisfacer al cliente de acuerdo a sus necesidades, es decir, proporcionarle fichas a sus movimientos, orientarlos correctamente para hacer movimientos, no hacerlos esperar mucho en la ficha, poder dotar de efectivo al cliente en el momento que lo pida, etcétera.

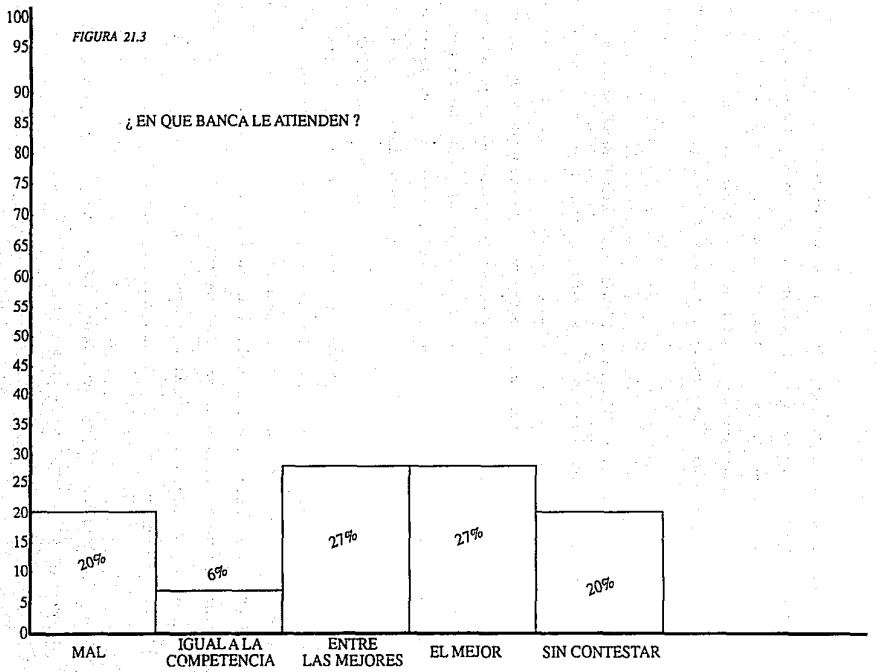
Opciones de respuesta.

Mala.- Se trata al cliente de la manera menos indicada, que es la indiferencia a sus inquietudes, no se le trata como cliente deseoso de ser atendido como se merece, y las expectativas de servicio son bajas.

Regular.- El cliente, a pesar de ser atendido bien, no siente que ese servicio sea lo suficientemente satisfactorio, tiene deficiencias que imposibilita que el cuenta-habiente nos tome como la mejor opción en servicio bancario.

FIGURA 21.3

¿ EN QUE BANCA LE ATIENDEN ?



la ventanilla le decían que es esa fila no servía y tenía que hacer nuevamente otra para hacer correctamente su movimiento, cuando empieza a funcionar la sucursal Paseo a finales de 1990 se implanta la unifila en sala bancaria, donde se busca agilizar los movimientos en cajas, donde un margen razonable de cierto tiempo para atender al cliente.

Esto ocasionó educar al cliente para que pasara a formarse en el gusanito, como lo llaman y esperar a ser llamado por la cajera y repartir así la caja de trabajo entre cajeros y agilizar las transacciones bancarias, por otro lado los cajeros tuvieron la necesidad de prepararse más y conocer de todos los movimientos que se realizan en su caja, llamándose cajeros universales y poco a poco ir conociendo de los movimientos que se hacen fuera de la caja, pero al final tiene relación en cajas

Opciones de respuesta.

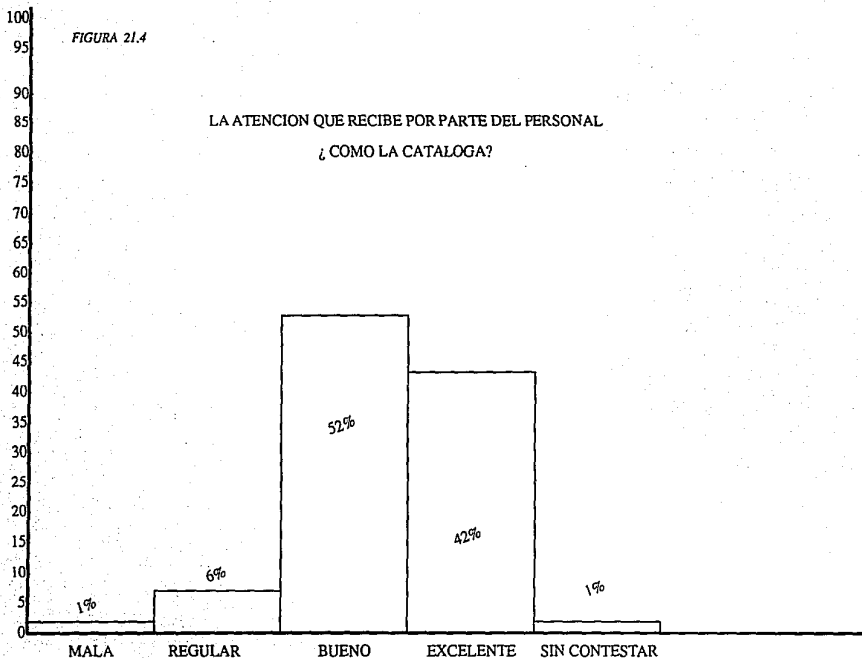
Si.- En general el tiempo promedio de atención es de 4 a 5 minutos, en días normales y en días de quincena o fines de semana es más tardado pero eso es a consecuencia de que los demás clientes traen mucho movimiento o vienen a surtir nómina, entonces el cliente entiende que el motivo de su demora es por este tipo de situación.

No.- Se esta atendiendo fuera del tiempo promedio, y la unifila se satura mucho independientemente del día de labores, puesto que la espera es notable.

Regular.- El cliente está consciente de la situación, de un tiempo de espera considerable sin exagerar, ni mucho tiempo ni al momento.

FIGURA 21.4

LA ATENCION QUE RECIBE POR PARTE DEL PERSONAL
¿ COMO LA CATALOGA?



Hay que tomar en cuenta, que no solo existe un cliente son varios, y cada uno tiene su tiempo medido y cada uno merece ser atendido de la mejor manera, muchas veces el retraso en las cajas es porque se está capacitando a un cajero, y provoca que determinada caja esté proporcionando un servicio lento, pero esto sucede durante cinco o cuatro días, mientras el cajero adquiere experiencia. Los resultados fueron que el 70 % de los encuestados, piensa que si es considerable el tiempo de espera, el 22 % opina que no, mientras que el 1 % es regular y el 7 % no expresa opinión.

De manera particular, los clientes están dispuestos a esperar su turno para llegar a cajas, saben que si traen todo en orden y el Banco está trabajando sin contratiempos, su estancia será breve, y sin necesidad de salir enojado e inconforme. Gráficamente se muestra en la (figura 22.5)

PREGUNTA 6.- ¿ Qué día acostumbra a hacer sus movimientos bancarios ?.

Esta pregunta es con la finalidad de conocer en que días hay más afluencia de clientes, y como se puede mejorar el servicio en estos días.

Obteniendo los resultados siguientes, en días variables, el 1 %, fines y principios de semana 3 %, en principios de semana es un 9 %, todos los días el 66 %, fines de semana 17 % y el 4 % no contestó.

Como se muestra la actividad de la sucursal es buena ya que todos los días se tiene la presencia del cliente, que muchas veces son los comerciantes que se encuentran a los alrededores de la sucursal e incluso van de dos a tres veces al día. (Figura 21.6)

PREGUNTA 7.- ¿ Qué opina del trato de los cajeros ?

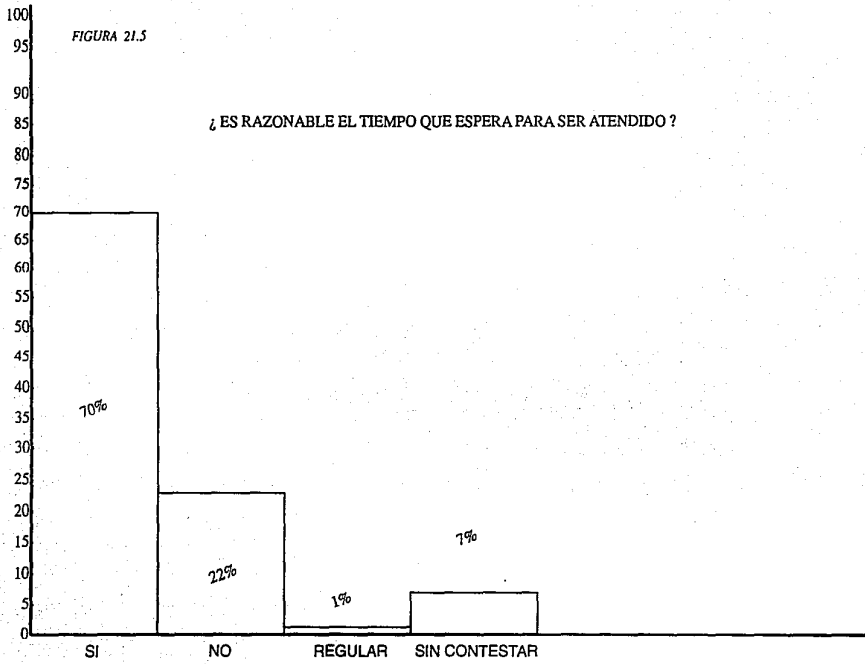
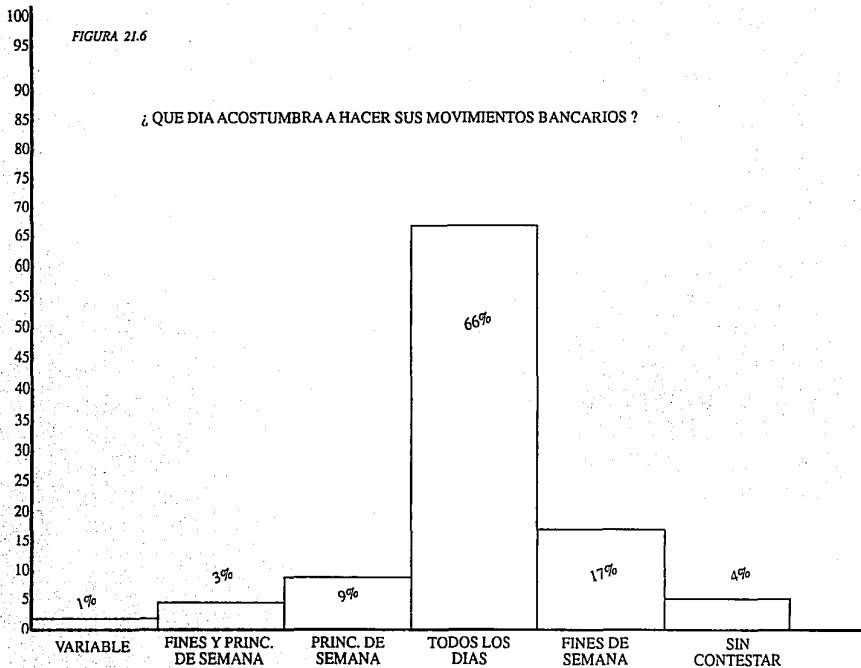


FIGURA 21.6

¿ QUE DIA ACOSTUMBRA A HACER SUS MOVIMIENTOS BANCARIOS ?



Opción de respuesta.

Mala.- El cliente tiene una idea del trabajo indiferente que le proporciona el cajero.

Regular.- El cajero realiza su trabajo pero no muy convencido de su labor como tal.

Bueno.- El cajero, se desempeña favorablemente, tiene buen trato y amabilidad y conoce de su trabajo, y busca la manera de proporcionarle todos los elementos necesarios al cliente, para que efectúe sus transacciones bancarias correctamente.

Excelente.- El cajero reúne experiencia, amabilidad, disponibilidad y buen trato, trata de proporcionar el mejor servicio a los clientes.

Este es uno de los puntos más importantes del cuestionario, ya que se pretende ofrecer una atención esmerada y servicio con calidad.

El área de cajas es la responsable de la calidad y atención del cliente, el cajero debe tener conciencia de que de él depende el trato, la amabilidad, la rapidez y la eficiencia en el servicio.

La encuesta arroja lo siguiente:

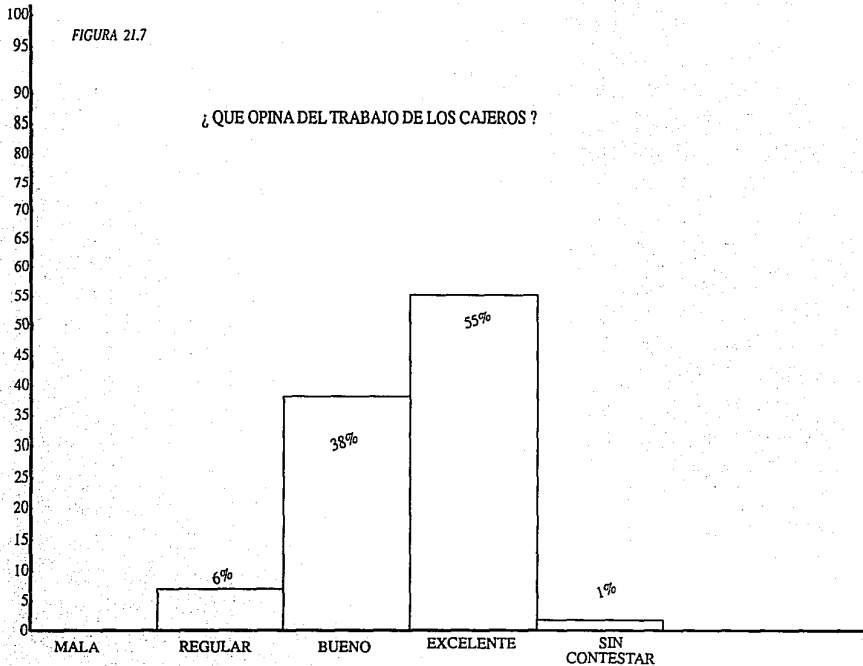
El 6 % opina que el trato es regular, un 38 % considera que es bueno, y un 55 % es excelente, con un 1 % no contestaba.

Gráfica de la pregunta No. 7 (Figura 21.7)

Para alcanzar el 100 % de excelencia, hace falta más capacitación en el área de cajas, implantar una caja rápida y que los cajeros se mejoren cada vez más en cuanto a su atención y servicio, con la continua disponibilidad de ofrecer un servicio más eficiente.

FIGURA 21.7

¿QUE OPINA DEL TRABAJO DE LOS CAJEROS ?



RECOMENDACIONES DEL CASO PRACTICO

En relación a los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios, hay que señalar que la información fue recolectada en la Sucursal Paseo de Bancomer, S.A., Institución de Banca, Grupo Financiero y los datos reflejan una deficiencia en el servicio al cliente. La clave para tener satisfecho a un cliente, es que se le tome como tal dándole alternativas de servicio, pero que estos sean con calidad y rapidez.

Ahora bien, el cuentahabiente acude a donde se le atiende con eficiencia, amabilidad y rapidez no importando que banco sea, lo importante es el trato, entonces lo que se observo fue lo siguiente: En ocasiones el cliente opta por cancelar su cuenta o asistir con menos frecuencia a la institución, en virtud de que se cometen errores internos, como por ejemplo al momento de efectuar sus operaciones, el cajero realiza otra y al momento de hacer la respectiva aclaración se le comunica que esto tiene un costo y un tiempo para investigar lo que pasa, esto lógicamente ocasiona molestias y el cliente prefiere retirarse o quejarse.

Otra situación es el trato de los cajeros, indudablemente también son seres humanos y se equivocan, pero el trato, y la confianza que se le da a un cliente al momento de llegar a la ventanilla es el primer impacto del cliente sobre el servicio y sobre el Banco, creo que a nadie le gusta el hecho de llegar a la caja después de esperar un turno para el cajero se retire en ese momento o informe que esa caja deja de funcionar y que puede pasar a otra, o el

hecho de no saber saludar, por parte del cajero se demuestra una falta de atención y cortesía del cajero hacia la clientela.

Otro punto importante es el de proporcionar al cuentahabiente información adecuada para que sea atendido en la banca que cubre sus necesidades y que conozca que funcionario lo va a atender ya que estando bien definida esta situación, se evita el cliente la inconformidad de que lo traen de un lado para otro.

En cuanto a procedimientos como: firma de cheques de otros bancos para depósitos, autorizaciones especiales, especificación de la ubicación de las bancas, etc., se debería estar visible esta información o que se designe una persona encargada de supervisar si la gente está bien canalizada y asesorar a los clientes, en cuanto a llevar sus documentos en orden, autorizados y si están en tiempo de efectuarlos, ya que por razones internas del Banco, hay operaciones que solo se pueden realizar a determinada hora.

En relación a los días de más afluencia de clientes es palpable que los Lunes, Viernes y días de quincena son muy concurridos, así que si se van a sustituir nóminas para empresas, que se haga el pedido desde un día antes de la quincena, dando así oportunidad al cajero de atender al cliente más eficientemente en estos días, de aquí se deriva el establecimiento de una caja rápida en cuanto se sature la unifila, ya que hay gente que solo realiza un movimiento, mientras que otras traen todo el movimiento bancario del día, y esto ocasiona ciertas diferencias en cuanto al tiempo estimado de atención, contribuyendo a que el cliente se desespere ya que siempre en días de quincena o Lunes o Viernes se encuentre con esta situación.

Para ello hay que evitar que si se está capacitando a una persona en cajas, se le canalice a otra caja de menor congregación y el cajero que está capacitando, tenga la oportunidad de ayudar a mejorar la situación, ya que se ve mucho el hecho de que se está enseñando a un nuevo elemento y esto ocasiona cierta lentitud en el servicio, otra alternativa sería el capacitar internamente al cajero, es decir, tener un programa de capacitación a cajeros en área de cajas pero no atendiendo clientes, sino recibiendo depósitos de empresas. Ahora bien, se están implantando las micro-sucursales que tienen la función de ayudar al cliente a solucionar rápidamente sus movimientos bancarios sin necesidad de hacer una fila grande, con ello se da trámite a depósitos pequeños, pago de cheques y de servicios, en fin, todos los servicios que se puedan efectuar en ventanilla con la ventaja de que son más desahogadas las cajas y ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad.

La lentitud en el área de cajas y la rotación de cajeros se puede prevenir si hay cajeros motivados y con iniciativa, esto se puede lograr si los cajeros más capacitados transmiten sus conocimientos a los nuevos cajeros, mediante juntas semanales y se les diga como se puede mejorar su atención hacia los clientes, también debe existir una labor de los supervisores y jefes de área ya que estos tiene la posibilidad de ayudar y encausar las habilidades e inquietudes de los empleados de cajas, encaminando así estas energías a un trato más agradable y cálido cuadyuvando a un buen servicio en cajas, disminuyendo así las situaciones que limitan una atención esmerada y con calidad.

CONCLUSIONES

Es aceptable el hecho de que si no se trabaja con calidad en cualquier organización, es muy difícil que pueda competir en el mercado, independientemente del giro o naturaleza del que se trate, ya que en todos los servicios buscan entrar en la preferencia de sus clientes

La calidad es un concepto universal que es aplicable en todos los aspectos, ya sea económico, comercial, turístico, social, cultural de servicios, etc., y si la sociedad no exige calidad y se conforma con lo que se le ofrece, nunca va a aprender a distinguir un producto o servicio hecho con calidad. Hay que destacar que la calidad no es la panacea que va a resolver todo, pero que contribuye a lograr objetivos específicos en las empresas.

La no calidad en el área de cajas puede ser a consecuencia de que no se cuenta con una capacitación adecuada para efectuar los diversos movimientos propios del área, así como la falta de motivación por parte de los supervisores de atención al público hacia los cajeros, también influye la falta de comunicación entre los empleados de ventanilla, es decir, que ambiente laboral exista en el área, ya que si no son buenas las relaciones interpersonales pueden existir diferencias que muchas veces salen a relucir en el público, todo lo anterior se deduce de que se habló de círculos de calidad en el área de cajas, como se da la compensación extraordinaria a cajeros, como esta estructurada el área de cajas,

sus objetivos, los servicios que ofrecen en el área, y el impacto que cada uno de estos factores tiene sobre el público en general, y que si no están manejados en forma positiva, solo provocarán desacuerdos y un mal servicio.

A grandes rasgos se puede resumir que el servicio en ventanillas con ciertas diferencias, como puede ser, errores internos en las transacciones, lentitud en las cajas, trato descortés, que únicamente lo que provoca es la limitación del nivel competitivo del banco, dando la pauta a que bancos pequeños o de nueva creación aprovechen esta situación para captar clientes., puesto que el cuentahabiente lo que desea es que lo traten bien y con profesionalismo, así como poder obtener toda una gama de opciones bancarias.

El papel del administrador, frente a un sistema de calidad es seleccionar e adecuar las técnicas de acuerdo a las características de la empresa y ponerlos a funcionar en el momento oportuno, realizando un calendario de revisión de avances y llevando el proceso administrativo, también debe apegarse a la realidad existente de la empresa y del medio ambiente interno y externo que existe en esos momentos, esto es propiciar la calidad no solo por una área o departamento sino por toda la empresa reforzando los lados más susceptibles de la institución.

" Si no se satisfacen las necesidades de un cliente al momento de ser atendido en el área de cajas, entonces no se esta ofreciendo

un servicio con calidad, lo que origina una posible pérdida de clientes"

Muchas veces el cliente se siente mal al momento de ver una fila enorme para efectuar un movimiento, y para colmo se le presenta una serie de problemas para efectuarlo, todo esto ocasiona que poco a poco el cliente se retire del banco, por no convenir a sus intereses, entonces para efectuar las cosas bien desde la primera vez y para que funcione adecuadamente la atención a los clientes hay que tomar en cuenta factores tales como:

- El objetivo primordial de la atención al público, es impactar con un buen servicio y tener clientes satisfechos, por lo tanto hay que procurar una atención esmerada, con un buen trato, amabilidad y espíritu de servicio.

¿Cómo se puede lograr este servicio?

Lo que se puede hacer es:

- Establecer una estrategia de servicio al cliente, donde se capacite a todas las áreas involucradas en la atención al cliente. determinado cuales son las áreas se van a intervenir.
- Una adecuada coordinación entre los involucrados en el plan.
- Fluidez de información en cuanto a como se va a realizar en el área de cajas la estrategia de servicio.
- Establecimiento de controles.

Para ello hay que tomar en cuenta factores como: la problemática que vive el país en relación a lo social, político,

económico, que estrategias están utilizando la competencia bancaria, como esta la preferencia del banco en relación o otros.

En la actualidad dentro de la sucursal Paseo Bancomer, no se están llevando a cabo algún plan para obtener una adecuada calidad, en el servicio, quizás porque no se les ha dado el impulso y el apoyo suficiente para proporcionar un servicio cada día mejor.

Lo anterior nos lleva a pensar que los problemas ocasionados por falta de una calidad, llevan a los clientes a cambiar de banco. Ahora bien es importante que dentro de cualquier institución, en este caso, en el Banco Bancomer Suc. Paseo, es necesario que se les de impulso a los planes de calidad, para obtener resultados óptimos que en este momento, lo que se lograría con ello, es que los clientes estén satisfechos con el servicio y con el área de cajas.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- ISHIKAWA KAURO
¿ Qué es el control total de calidad ?
Quinta reimpresión 1992, Colombia Grupo Editorial
 - 2.- VENEGAS S. MANUEL.
Control de Calidad Integral
Primera Edición, Julio de 1992
 - 3.- DEMING W. EDWARDS
La ruta Deming a la Calidad y la Productividad.
Primera Edición 1992, México D.F.
 - 4.- JURAN M. JOSEHP.
Juran y el Liderazgo Para la Calidad.
Primera Edición 1990, España, Ediciones Díaz de Santos.
 - 5.- ABURTO JIMENEZ MANUEL
Administración por Calidad
Primera Edición 1992, México D.F. Editorial Cecsca.
 - 6.- HOROVITZ JACQUES.
La Calidad del Servicio y la Conquista del Cliente
Primera Edición 1991, Madrid España, Editorial McGraw Hill.
 - 7.- MENDEZ MORALES JOSE SILVESTRE.
Economía y la Empresa.
Primera Edición, México 1989, Editorial McGraw Hill
 - 8.- DE LA GARSA CASTILLO FERNANDO.
Círculos de Calidad
Manual Monterrey, Nuevo León 1983
 - 9.- NAYLOR THOMAS
Economía de la Empresa.
Buenos Aires, Amorrortu 1973
 - 10.- DENTON D. KEITH
Calidad en el Servicio a los Clientes
Madrid, España, 1991 Ediciones Díaz de Santos.
 - 11.- SHAW C. JOHN
Gestión de Servicios
Primera Edición 1990 Madrid, España
 - 12.- LARIOS GUTIERREZ JUAN JOSE
Hacia un Modelo de Calidad
Grupo Editorial Iberoamérica 1989
- REVISTAS ENCICLOPEDIAS Y FOLLETOS
- 13.- Revista Epoca.
Presidente Abraham Zabludovsky
Edición Semanal, México 21 de Diciembre de 1992
 - 14.- Enciclopedia Salvat Diccionario

Editores Salvat 1976

15.- Enciclopedia práctica Jackson
WM Jackson 1965

16.- Apuntes del 3er Congreso del ESAC
3,4 y 5 de Marzo de 1993

17.- Manual de Inducción a Cajeros
Manual de Empresa
Bancomer Centro Regional

18.- Bancomensaje
Revista Mensual.

19.- Manual de Calidad de la Papelera
Año 1990

20.- Ley de Instituciones de Crédito
1993

21.- Enciclopedia Autodidáctica Océano

22.- Enciclopedia Autodidacta Océano
Grupo Editorial Océano.

A N E X O S

ENCUESTA

Con la presente encuesta pretendemos conocer su opinión en relación al servicio en el área de cajas. De antemano agradecemos su sinceridad en las respuestas.

1.-¿ Qué opinión tiene de nuestro Banco ?

MALA---- REGULAR---- BUENA---- EXCELENTE----

2.-¿ Cómo nos compara, en relación a los otros Bancos ?

MAL IGUAL A LA COMPETENCIA ENTRE LOS MEJORES EL MEJOR

3.-¿ En qué Banca le atienden ?

A) BANCA PERSONAL B) BANCA INTEGRAL C) BANCA EMPRESARIAL
D) SALA BANCARIA

4.-La atención que recibe por parte del personal ¿ Cómo la cataloga ?

MALA---- REGULAR---- BUENA---- EXCELENTE----

5.-¿Es razonable el tiempo que espera para ser atendido? ¿Porqué?

6.-¿ En qué días acostumbra hacer sus movimientos bancarios ?

PRINCIPIOS DE SEMANA TODOS LO DIAS FINES DE SEMANA

7.-¿ Qué opinión tiene del trato de los cajeros ?

MALA---- REGULAR---- BUENA---- EXCELENTE----

