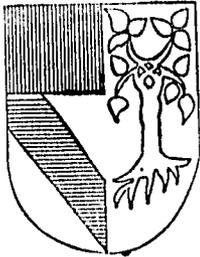


308402



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Con Estudios Incorporados a la  
Universidad Nacional Autónoma de México

32  
24

**"COMO MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO  
DE TARJETAS DE CREDITO BANCARIAS A  
PERSONAS FISICAS Y SU EFICIENCIA  
ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO"**

**T E S I S**  
Que para obtener el Título de  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS**

p r e s e n t a

**FERNANDO DE JESUS MORENO LANDA**

Director de Tesis: LIC. RICARDO DORANTES MIR

MEXICO, D. F.

FEBRERO DE 1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

**"COMO MEJORAR  
LA CALIDAD DEL SERVICIO  
DE TARJETAS DE CREDITO  
BANCARIAS A PERSONAS FISICAS  
Y SU EFICIENCIA ANTE  
EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO"**

A MIS PADRES

POR SU DEDICACION, APOYO Y CARIÑO.  
POR CREER EN MI COMO HIJO, ESTUDIANTE  
Y PROFESIONISTA, HOY TERMINO UNA PARTE  
IMPORTANTE DE MI VIDA GRACIAS A  
USTEDES, HOY TAMBIEN COMIENZO UNA NUEVA  
ETAPA EN LA QUE DEBO CONTINUAR LUCHANDO,  
SIEMPRE SERAN PARTE DE MIS EXITOS Y LOGROS  
SIENDO UN MOTIVO EN MI  
PARA TRIUNFAR.

GRACIAS POR TODO.

A MIS HERMANOS  
LUIS ALFONSO, LUZ IRENE Y CECILIA

POR SU COMPRESION Y A QUIENES  
ADMIRO POR VIVIR LA VIDA A  
TIEMPO Y EN SU MOMENTO,  
GRACIAS POR AYUDARME A ENTENDER  
QUE LA VIDA ES UNA Y NO REGRESA, QUE  
SOLO SE VIVE UNA VEZ Y QUE EL TIEMPO SE ESCAPA  
PARA NO VOLVER.

**A MIS ABUELOS**

**GRACIAS POR SU EJEMPLO,  
POR ENSEÑARME A SER FUERTE  
Y TENAZ. DE USTEDES APRENDI A LEVANTARME  
CADA VEZ QUE LA VIDA ME HA HECHO CAER.  
NUNCA DESAPARECERAN DE MIS  
PENSAMIENTOS.**

**A MIS AMIGOS**

**POR SU APOYO, COMPRENSION  
Y CONSEJOS DURANTE LOS  
MOMENTOS MAS DIFICILES.  
EL TIEMPO OLVIDA, YO NUNCA  
OLVIDARE A UN BUEN AMIGO.**

**GRACIAS A TODOS LOS QUE  
HAN FORMADO, FORMAN Y  
FORMARÁN PARTE DE MI VIDA.**

## INDICE

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>SERVICIO Y CALIDAD</b>	
1.1) Del	
Servicio.....	5
1.1.1) Definición y Conceptos Generales.....	5
1.1.2) Características de los Sevicios.....	9
1.1.3) Del Ciclo de Vida de los Servicios.....	10
1.1.4) Clasificación de los Servicios.....	11
1.1.5) Tipología de los Servicios.....	13
1.1.6) Triangulos del Servicio.....	15
1.2) De la Calidad.....	17
1.2.1) Definición y Conceptos Generales.....	17
1.2.2) Cero Defectos.....	24
1.2.3) Filosofías de Calidad.....	29
1.2.4) De la Calidad del Servicio.....	65

## **CAPITULO II**

### **DE LA TARJETA DE CREDITO**

<b>2.1) Antecedentes.....</b>	<b>70</b>
<b>2.1.1) Del Crédito en General.....</b>	<b>70</b>
<b>2.1.2) De la Tarjeta de Crédito.....</b>	<b>73</b>
<b>2.1.3) De la Tarjeta de Crédito en México.....</b>	<b>77</b>
<b>2.2) Definiciones y Conceptos.....</b>	<b>80</b>
<b>2.2.1) Del Crédito.....</b>	<b>80</b>
<b>2.2.2) Tipos de Créditos.....</b>	<b>81</b>
<b>2.3) De la Tarjeta de Crédito.....</b>	<b>97</b>
<b>2.3.1) Definición.....</b>	<b>97</b>
<b>2.3.2) Características de la Tarjeta de Crédito.....</b>	<b>99</b>
<b>2.3.3) Clases de Tarjetas de Crédito.....</b>	<b>101</b>
<b>2.3.4) Elementos que intervienen en la operación de la Tarjeta de         Crédito.....</b>	<b>104</b>

### **CAPITULO III**

#### **FUNCIONAMIENTO DE LA TARJETA DE CREDITO BANCARIA, SERVICIOS Y PROBLEMATICAS ACTUAL**

3.1) Operación de la Tarjeta de Crédito Bancaria.....	108
3.1.1) Resumen de la Operación.....	109
3.2) Descripción de la Operación.....	111
3.2.1) Selección y Evaluación de Tarjetahabiente.....	111
3.2.1.1) Tarjetahabientes Potenciales.....	112
3.2.1.2) Revisión de Solicitudes e Investigación de Crédito.....	113
3.2.1.3) Aprobación de la Solic. y Otorgamiento del Límite de Crédito.....	115
3.2.1.4) Entrega de Tarjetas de Crédito a los Usuarios.....	115
3.2.1.5) Usos y Restricciones de la Tarjeta de Crédito.....	116
3.2.2) Afiliación de Establecimientos Comerciales.....	117
3.2.3) Desarrollo de las Operaciones.....	119
3.2.3.1) Utilización de la Tarjeta de Crédito en Compras de Mercancías u Obtención de Servicios.....	119
3.2.3.2) Aceptación de la Tarjeta de Crédito en los Establecimienos Afiliados.....	121
3.2.3.3) Aceptación de la Tarjeta de Crédito en los Bancos Socios.....	122
3.2.3.4) Devolución de Mercancía y Pagos de los Tajetahabientes.....	122

3.2.3.5) Pagos de los Tarjetahabientes.....	123
3.2.4) Depósito de Documentos por parte de los Establecimientos.....	125
3.2.4.1) Procedimiento del Depósito.....	125
3.2.4.2) Recepción del Depósito.....	127
3.2.5) Recopilación de Transacciones.....	128
3.3) Servicios que ofrecen las Tarjetas de Crédito.....	131
3.4) Problemática Actual.....	136

#### **CAPITULO IV**

#### **DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO Y SU IMPACTO EN EL SERVICIO DE TARJETA DE CREDITO BANCARIA.**

4.1) Generalidades.....	143
4.2) Antecedentes.....	145
4.3) Estructura, Definición y Objetivos del TLC.....	149
4.4) La Inversión en el TLC.....	151
4.5) El Sector Financiero en el TLC.....	154
4.6) Aspectos Comparativos entre los Socios del TLC.....	165
4.6.1) Concentración y Estructura.....	165
4.6.2) Comparaciones de Eficiencia y Estructura de Mercado.....	166
4.6.3) Bancos.....	166

**CAPITULO V**  
**COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES SOBRE EL SERVICIO DE**  
**TARJETAS DECREDITO BANCARIAS A PERSONAS FISICAS.**

5.1) Comentarios sobre la Calidad del Servicio.....	179
5.1.1) Acerca del Servicio de Tarjeta de Crédito.....	179
5.1.2) Acerca de la Calidad del Servicio de Tarjeta de Crédito.....	190
5.2) Modelo de Calidad del Servicio.....	196
5.3) Explicación del Modelo de Calidad.....	198
5.4) Aplicación del Modelo para mejorar la Calidad del Servicio de Tarjetas de Crédito.....	222
5.4.1) Definición de: Misión, Cultura Organizacional y Valores Centrales.....	222
5.4.2) Determinar a los Clientes Internos y Externos del Banco.....	225
5.4.3) Definir el Proceso de Tarjeta de Crédito Rediseñado.....	225
5.4.4) El papel de la Tecnología.....	234

**CONCLUSIONES.....240**

**BIBLIOGRAFIA.....248**

# **INTRODUCCION**

## INTRODUCCION

La dinámica de la economía y del comercio en general que actualmente vive el mundo, sin duda exigen eficiencia, productividad y simplicidad en los procesos, sobretodo si los mismos tienen como finalidad la de proporcionar un servicio. Hoy las economías más avanzadas han desarrollado una gran capacidad de consumo entre sus miembros, aunado a esto la inseguridad en las grandes sociedades también se ha incrementado, trayendo como consecuencia que la gente decida dejar de utilizar el dinero en efectivo en su vida diaria y lo vaya sustituyendo poco a poco con el uso de la tarjeta de crédito, que no es otra cosa más que dinero pero en un plástico. Esta moda por la que pasan actualmente las grandes economías no deja de influir también a los países en vías de desarrollo, sin embargo el desarrollo de la tarjeta de crédito en los mismos es menor, los esquemas económicos son muy distintos así como también los aspectos político, social y cultural sin embargo algo que no cambia entre los dos tipos de economías son los procesos utilizados en la tarjeta de crédito así como los servicios que brinde cada institución al tarjetahabiente.

México no está apartado de todos estos acontecimientos, tiene una economía en desarrollo a pesar de los sucesos políticos y económicos del último año, un potencial que se encuentra dormido y una población joven en su mayoría que tiende a ser económicamente activa a corto plazo. El mercado de tarjetas de crédito en México está poco explotado y se ha frenado como consecuencia de la crisis, puedo afirmar que esta

desaceleración en el crecimiento del negocio de tarjetas de crédito por parte de los bancos se ha dado únicamente en la venta del producto, ya que quiero pensar que en el aspecto de calidad en el servicio, en la mayoría de las instituciones se ha incrementado. Ya mencione el tema central por el cual decidí escribir el presente trabajo y la pregunta que me hago es ¿ Existe realmente un problema de calidad en el servicio de tarjetas de crédito bancarias en México ?, si lo hay ¿ Cómo se podría solucionar el mismo frente a una competencia interna y posiblemente externa ?, el propósito de la presente tesis es dar una respuesta lo más clara posible a estas dos preguntas, es el definir que tan problemático es el servicio de tarjetas de crédito actualmente en México para los tarjetahabientes, la calidad en el mismo, que tan eficientes son los bancos de hoy para poder soportar una competencia del exterior y como mejorarlo.

La primera pregunta que me hice surgió como consecuencia de algunos problemas que se presentaron al recibir un estado de cuenta de una tarjeta de crédito en el que aparecía un cargo que yo jamás había realizado, nunca pense que eso era lo más sencillo y que tan solo era el principio de una serie de trámites que duraron 4 meses para poder lograr una aclaración, como mi caso, me fui enterando de muchos otros que se presentaron con distintas personas y que despertaron mi curiosidad sobre el tema de tarjetas de crédito y el servicio que brinda al usuario de la misma. El deseo de escribir sobre el tema aumento cuando me entere que es la tarjeta de crédito uno de los principales productos que cualquier banco utiliza para de una forma más fácil incrementar su base de clientes, enterarme de esto fue algo que no hacia mucho sentido después de conocer la

opinión de muchas personas acerca de la calidad en el servicio de tarjetas de crédito que la mayoría de los bancos presta, es contradictorio, pensar conservar una base de clientes amplia para otros productos cuando el servicio que se está presentando en el principal o uno de los principales no es muy bueno. No únicamente pretendo demostrar que efectivamente la calidad del servicio de tarjetas de crédito bancarias tiene problemas, sino también que los responsables consideren estos comentarios para solucionarlos y que si bien no tomen todo lo que propongo o comento al menos si sepan que hay una manera de cambiar radicalmente, alcanzar la calidad y mantenerla.

La banca en México estaba despreocupada respecto a la competencia, sin embargo hoy todas las instituciones compiten para poder mantenerse en el mercado, la competencia no es únicamente nacional sino también internacional ya que al formar parte de un Tratado de Libre Comercio, el esquema para los bancos mexicanos cambia totalmente, la pregunta al respecto que se pretende responder en esta tesis es ¿Qué tan eficientes son los bancos mexicanos para competir con el exterior?, considerando que los procesos son los mismos o muy parecidos en todos los bancos para tarjetas de crédito, la diferencia radica en la calidad del servicio que ofrezcan, esta será la manera de competir en la globalización económica que se comienza a vivir. No puedo dejar de mencionar que si bien en esta tesis recalco algunas de las ventajas competitivas que podrían tener los bancos mexicanos frente a los de sus socios, no dejo de preocuparme por la asimetría que existe entre los mismos, además de hacer notar que ellos no serán la única competencia, pues cualquier banco de cualquier país podrá establecerse en México.

Con esto pretendo también concientizar a los bancos de que se debe de ver el problema con los ojos puestos en el exterior y no unicamente en el interior.

Finalmente propongo un modelo de calidad en el servicio, este se puede aplicar a cualquier empresa, ya que intervienen en el mismo todos los elementos necesarios en una empresa, elementos que se interrelacionan uno con otro para construir un sistema. El modelo de calidad propuesto en esta tesis surge como la respuesta a las preguntas señaladas en parrafos anteriores creyendo que es una propuesta aceptable, posible y en la que intervienen los elementos necesarios para mejorar la calidad en el servicio de tarjetas de crédito en los bancos, desde su primera etapa hasta la ultima y todos los pasos que involucra. Considero que con este modelo si se puede lograr una mejora radical y total sobretodo si se tiene presente la necesidad de cambio, la conciencia de que existe un problema de calidad en el servicio y que la competencia existirá.

# **CAPITULO I**

## **CAPITULO I**

### **SERVICIO Y CALIDAD**

#### **1.1) DEL SERVICIO**

##### **1.1.1) Definición y Conceptos Generales.**

Existen muchas y distintas definiciones de servicio, se definirá dependiendo del punto de vista o materia que lo pretenda usar, para el propósito del presente trabajo, la más apropiada es la mercadológica. Sin embargo considero que será prudente establecer algunas diferencias entre las definiciones que aportan otras materias para esta palabra.

Según el diccionario Larouse, Servicio es: "la utilidad que presta una cosa", aquí se observa que a la palabra servicio se le da definición totalmente utilitaria es decir de uso.

Desde el punto de vista de Jacques Horowitz, el Servicio es: "El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo". (1) Como se puede

---

(1) Horowitz, Jacques, "La Calidad del Servicio", Mc Graw Hill, México 1990, pp.2

observar, en esta definición se relacionan una gran cantidad de conceptos, desde el producto o servicio que se adquiere, hasta factores tales como el precio que se paga por el mismo, la imagen y reputación que se obtienen al comprarlo, es decir va más allá del simple uso, ya que considera aspectos más subjetivos del mismo artículo. El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza, sin embargo la actitud de la persona que está proporcionándolo tiene mucho que ver e incluso podría ser decisivo para que el cliente recurra nuevamente a solicitarlo en un futuro.

En ambas definiciones, se puede apreciar que el servicio es algo que tiene una utilidad para quien lo adquiere y que dependiendo de esta utilidad, la importancia del servicio variará de un individuo a otro.

Desde el punto de vista mercadológico acudí a Philip Kotler quien señala que el Servicio es: "Cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa, su producción puede estar vinculada o no con la elaboración de un producto físico".(2) Se puede apreciar que se define al servicio como un intercambio, es decir se presta el servicio y se recibe una contraprestación, sin que ello implique tener la propiedad sobre algo, a no ser de que el servicio sea sobre algún producto que se adquirió con anterioridad, en ese caso habría propiedad sobre el producto, pero no sobre el servicio.

---

(2) Kotler, Philip, "Mercadotecnia", prence Hall, México 1989, pp. 773

Es pertinente aclarar en este punto que existe un servicio de productos y un servicio de los servicios, por ello se dará una breve explicación sobre cada uno de estos conceptos.

1) Servicio de producto: El servicio de producto, tiene 2 componentes: El grado de despreocupación y el valor añadido.

El grado de despreocupación consiste en que la empresa pretende hacer que el cliente olvide al máximo, aspectos tales como: el precio, rendimiento técnico del producto, su costo en tiempo, esfuerzo y dinero. Este es un punto muy difícil ya que son aspectos que el cliente siempre tomará en cuenta y pondrá especial cuidado en los mismos en el momento que vaya a realizar una compra. Lo que la empresa debe de intentar es llegar a hacer que el cliente logre " cero preocupaciones".

El valor añadido, puede referirse a una gran cantidad de aspectos sobre el mismo producto, estos pueden ser objetivos o subjetivos de acuerdo al producto y dependiendo de la apreciación del cliente, así el valor añadido se refiere esencialmente a: 1) el status social que el producto refuerza, 2) la ayuda para resolver problemas que le pueda brindar al cliente, 3) apoyo post-venta y 4) flexibilidad y rapidez en la entrega y fabricación del artículo.

La empresa debe de elegir cual de estos dos factores pretende desarrollar en su producto o servicio, aunque yo opino que se podrían en un momento dado proporcionar

los dos, dependiendo a mi parecer de un factor clave que se explicará más adelante, este factor es la "calidad".

2) Servicios: Al contrario de los productos, los servicios son poco o nada materiales, sólo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos, el cliente de un servicio, no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume. El servicio, comprende dos dimensiones: 1) la prestación que buscaba el cliente, es decir lo que realmente quiere, la esencia de su necesidad, y 2) la experiencia que vive en el momento que hace uso del servicio, determinando así su grado de satisfacción, hay que señalar que la experiencia puede ser negativa o positiva, y dependerá de lo bien o mal que se sienta el cliente después de haber recibido el servicio. Para el presente trabajo nos interesan los dos tipos de servicio, ya que si bien la tarjeta de crédito es un producto, requiere también de un servicio permanente que refuerce la imagen del producto. Este como muchos otros es un caso en el que se debe acudir a ambos tipos de servicios y es lo que hacen la mayoría de los negocios en la actualidad.

En el párrafo anterior, se habló de necesidades del cliente y considero que es un punto muy importante que la empresa debe de conocer para poder proporcionar de la mejor manera su bien o servicio, creo entonces necesario que se explique lo que son las necesidades básicas del cliente y para ello acudí a Martin B: Williams, según este autor las necesidades básicas del cliente son:

1) La necesidad de ser comprendido: los clientes necesitan sentir que son comprendidos, esto quiere decir que los mensajes que el cliente envía deben de ser interpretados correctamente.

2) La necesidad de ser bienvenido: Aquel cliente que no se sienta bienvenido, "no" regresará, la gente necesita saber que ocupa un lugar especial para el negocio.

3) La necesidad de sentirse importante: El ego y autoestima son una poderosa necesidad humana, a todos nos gusta sentirnos importantes, y que la gente nos haga sentir importantes.

4) La necesidad de comodidad: Los clientes necesitan comodidad física y comodidad psicológica, la seguridad de ser atendidas y satisfechas sus necesidades.

Estas son las necesidades básicas que se deben tener presentes en el servicio, además de la necesidad esencial por la cual una persona busca determinado servicio, es decir el negocio debe de estar atento a una necesidad principal y a 4 necesidades básicas, de lo contrario el servicio que se prestará estaría incompleto.

### **1.1.2) Características de los servicios.**

Los servicios tienen 4 características, de acuerdo a Philip Kotler son:

1) Intangibilidad: los servicios son intangibles. No se les puede ver, probar, palpar, oír ni oler antes de comprarlos, por lo tanto el comprador debe tener fe en el suministrador del servicio.

2) Inseparabilidad: Un servicio no puede existir sin sus suministradores, ya se trate de una persona o una máquina. Un servicio no puede ponerse en un anaquel para que el consumidor lo compre cuando lo necesite. El servicio entonces requiere de la presencia de suministradores.

3) Variabilidad: Los servicios son sumamente variables, depende de quién los proporcione, dónde y cuándo.

4) Carácter perecedero: Los servicios no se pueden almacenar, por lo que éstos dependerán de las fluctuaciones de la demanda sobre los mismos, se pierde una gran oportunidad al no poder proporcionar un servicio, como es el caso de los médicos, pierden ese ingreso por ello que cobren cuando no se asiste a la consulta, esto en algunos países desarrollados.

Estos son 4 factores que se deben de tener muy en cuenta cuando nuestro negocio maneja un servicio, al comprenderlos será más fácil proporcionarlo.

### 1.1.3) Del ciclo de vida de los servicios.

Todo servicio o producto ofertado, por cualquier tipo de organización, tiene un ciclo de vida. Muchos productores tienen aún la creencia de que sus bienes o servicios se

producirán y servirán en el futuro de la misma forma y con el mismo nivel de rentabilidad con que lo fueron en el pasado, esto es erróneo ya que nunca el futuro será igual que el pasado.

Con lo anterior se puede decir que el ciclo de vida de un servicio tiene una relación estrecha con el desarrollo y progreso que suceda alrededor del mismo, es decir que el servicio debe de cambiar y desarrollarse de acuerdo al avance tecnológico que se de en el mercado, poco a poco los servicios tanto internos como externos de la empresa deben de adecuarse a la realidad que se vaya presentando día a día, valga la comparación, el servicio debe de pasar de una etapa de cazadores a una de pastores para llegar después a una etapa de agricultores, es decir siempre mejorar y desarrollarse. Nunca se sabe cuando se llegará a la última etapa, sin embargo puedo decir que esto tal vez suceda cuando ya no haya ningún avance en la tecnología, cuando todo esté estático, cuando ya no se pueda avanzar un grado en cuanto a desarrollo se refiere, sólo entonces, se habrá llegado al final de la vida de un servicio.

#### **1.1.4) Clasificación de los servicios.**

Según Philip Kotler, los servicios se pueden clasificar de varias maneras, tratando de responder a diversas preguntas que se plantean:

1) ¿Están basados en los equipos o en las personas ? Dentro de los servicios basados en las personas, cabe distinguir entre aquéllos que implican a profesionales ( contadores abogados, etc. ) , mano de obra especializada ( plomería, mecánica, etc ) y mano de obra no especializada ( jardineros, etc. ) . En los servicios basados en el equipo, cabe distinguir entre aquéllos que implican equipo automático ( lavado de autos automático, máquinas distribuidoras, etc.), equipo operado por mano de obra poco especializada ( taxis, cinematógrafos, etc) y equipo operado por mano de obra especializada ( aviones, computadoras, etc. ) , a veces el equipo utilizado le agrega valor al servicio o simplemente reduce la cantidad de trabajo. En este punto los servicios se clasifican por: lo presta una persona o lo presta una máquina.

2) ¿Es necesaria la presencia del cliente para el servicio ? Si el cliente debe de estar presente, el servidor debe de estar consciente de las necesidades del cliente, de tal manera que hagan que el tiempo que el cliente espera sea lo más agradable posible. En esta caso la clasificación atiende a si es o no necesaria la presencia del cliente para desarrollar el servicio.

3) ¿Qué pasa con el motivo que tiene el cliente para hacer la compra ? Satisface el servicio una necesidad personal ( servicios personales ) . Es muy distinta la forma como se debe de tratar a cada uno de estos segmentos o mercados objetivos.

4) ¿Qué con los motivos del abastecedor del servicio ? ( razones de índole lucrativa o no lucrativa) y la forma, es decir si se trata de una empresa pública o privada la que proporciona el servicio.

Se observa entonces, que para poder clasificar un servicio, es necesario, primero hacer una serie de preguntas y señalar qué elementos intervienen en el mismo, obteniéndose así la clasificación del servicio, al hablar de elementos nos referimos al cliente, al prestador del servicio y a los medios utilizados por éste para proporcionar el servicio.

#### **1.1.5) Tipología de los servicios.**

Según David Cottle, los servicios se pueden tipificar en dos grandes grupos, servicio tipo I y servicio tipo II:

**Servicios tipo I:** Son aquéllos que los clientes tienen que tener, a pesar de que no necesariamente desean tenerlos, presentan algunas de las siguientes características:

- Los clientes los necesitan pero no necesariamente los desean. Generalmente los compran porque se los requiere una tercera parte. El beneficio para el cliente es el de evitar un inconveniente.

- Con frecuencia, el servicio se orienta hacia el pasado, es decir se requiere para solucionar un problema surgido.

- Se puede comparar fácilmente su precio con el de otros proveedores del servicio, aunque no se compare la calidad.

- Generalmente este tipo de servicio puede ser previsto y programado por anticipado, lo que permite programar el flujo de trabajo.

Servicios tipo II: Son aquéllos que los clientes necesitan y desean, tienen las siguientes características:

- Los servicios se pueden vender por sus propios méritos, ya que tienen como propósito, resolver un problema o explotar una oportunidad.

- Con frecuencia el servicio se orienta al futuro, en el sentido de que está relacionado con el incremento de la rentabilidad o con la obtención futura de otro tipo de beneficios.

- No es fácil comparar la calidad o el precio con los de otros proveedores de servicios.

- Requiere de niveles muy altos de conocimientos técnicos y puede ser diseñado para responder a las necesidades específicas de cada cliente.

- Las necesidades de este tipo de servicios puede generarse en verdaderas emergencias o en ocasiones inesperadas y normalmente no pueden ser programados por anticipado.

Resumiendo, puedo decir, que los tipos de servicios se diferencian unos de otros, esencialmente por las necesidades del cliente y el grado de importancia que representen para él. Así por ejemplo los servicio tipo I los necesita quiera o no, le hacen falta como una exigencia de sus actividades, por su profesión, etc. En cambio los servicios tipo II, los adquiere el cliente por un deseo, el cual es una necesidad modificada por factores

externos, es decir, el cliente lo desea y lo quiere de aquí las oportunidades que necesariamente aprovechan los negocios para lanzar nuevos servicios o modificar los ya existentes.

#### **1.1.6) Triángulos del servicio.**

De acuerdo a Karl Albrecht, el triángulo de servicio es un factor muy importante que se debe estudiar sobre todo por aquellas empresas que se dedican a vender un servicio tanto en el terreno internacional como en el nacional. Así pues el triángulo del servicio no es más que una representación visual de la filosofía de la Gerencia de Servicio, la cual consiste en: "Un método organizacional total, un concepto transformatorio, un proceso de pensamiento, un conjunto de valores y actitudes para lograr un mejor conocimiento del cliente y hacer del servicio la fuerza motriz del negocio". (3) Es por medio del servicio, que un negocio puede diferenciarse de los demás, dando un servicio excelente o un servicio de calidad, conceptos que se explicarán más adelante.

Un servicio bien dado, puede dar una ventaja competitiva, por lo que explicaré los elementos que conforman a el triángulo del servicio. Los elementos del triángulo del servicio son: el cliente, la estrategia del servicio, la gente y los sistemas. El punto en el que se deben de centrar todos los negocios es el cliente, se debe, estar siempre pendiente de sus necesidades, de sus deseos, lo que le gusta del servicio y lo que no le gusta del mismo. Procederé a explicar cada elemento del triángulo del servicio. (Ver Figura 1)

---

(3) Albrecht, Karl, "La Excelencia en el Servicio". Serie Empresarial, México 1990, pp.25

1) El cliente: Hay que llegar a conocer al cliente, se deben de identificar a los clientes tanto demográfica como psicográficamente, saber lo que quiere y lo que desea, se debe entonces de partir de las necesidades del cliente.

2) La estrategia del servicio: La estrategia del servicio se construye a partir de la información demográfica y psicográfica de la clientela, tiene dos partes clave, la dedicación oficial corporativa al servicio, que se enfoca internamente, y la promesa de servicio a los clientes, que se enfoca externamente. La estrategia debe de basarse en un claro entendimiento del cliente. La primera parte de la estrategia se refiere a entender conceptualmente a la compañía de manera interna, es decir que el servicio se vuelva una filosofía y algo inherente al negocio, que los integrantes del mismo, se sirvan mutuamente y aprendan a servir, la segunda parte se refiere a proyectar ese servicio al cliente, es decir que el servicio sea el lema del negocio, que el cliente lo palpe y lo obtenga.

3) La gente: Se refiere a toda la empresa y significa que debe de haber un conjunto de valores compartidos sobre el servicio en toda la organización. La empresa debe ser un todo, el negocio no sería tal si fallara uno de los elementos que la constituyen.

4) Los sistemas: Todas las organizaciones están compuestas de diversos sistemas que se entrelazan, el cliente debe de poder pasar todos para llegar a la organización, hay 4 sistemas principales:

a) El sistema gerencial: Sus miembros incluyen a los propietarios, ejecutivos y gerentes que realmente están a cargo del negocio y que toman decisiones que lo orientan a corto y largo plazo.

b) El sistema de reglas y regulaciones: Son todas las pautas para empleados, cliente e incluso para los niveles superiores, son leyes de la organización es decir lo que es correcto y lo que no lo es.

c) El sistema técnico: Este sistema representa todas las herramientas físicas y técnicas utilizadas para realizar el bien o servicio.

d) El sistema social: Este es el sistema humano. Representa a toda la gente del negocio y la forma de interactuar entre sí, cómo se hace el trabajo conjuntamente. Este es el sistema en el cual la gente practica el trabajo en equipo, la cooperación, la solución de problemas y el manejo de conflictos.

Se puede observar como realmente los distintos sistemas se interrelacionan y que una falla en cualquiera traería problemas en los demás, así también hay que señalar que los sistemas deben de estar orientados al cliente y no sólo al negocio, se deben orientar los sistemas en ambos sentidos para poder brindar un servicio competente. (Ver Figura 2)

## **1.2) DE LA CALIDAD**

### **1.2.1) Definición y Conceptos Generales.**

De acuerdo al diccionario, calidad se define como: "El conjunto de cualidades de una cosa", esta definición desde mi punto de vista es corta y no muy precisa ya que no se sabe a que tipo de cualidades se refiere, si éstas son internas, externas o se esta hablando de ambas.



FIGURA 1: ELEMENTOS DE LA GERENCIA DE SERVICIO

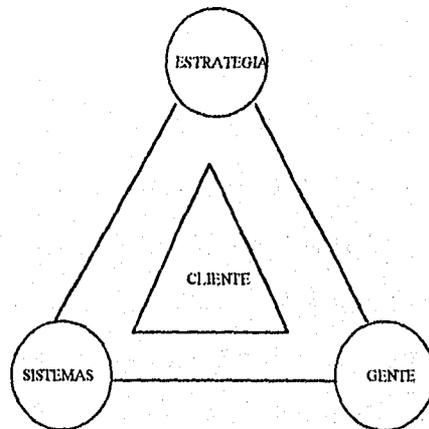


FIGURA 2: TRIANGULO DEL SERVICIO

De acuerdo a Philip Kotler y desde el punto de vista mercadológico, calidad es: "Un término sumario para la durabilidad, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparaciones y otros atributos valiosos del producto o servicio" (4) En esta definición, ya se mencionan tanto atributos externos como internos, así como aspectos subjetivos y objetivos con los que cuentan los bienes y servicios para tener calidad, se toman en consideración aspectos tales como el tiempo de vida del producto bajo condiciones normales de uso, facilidad de manejo y operación, y en el caso del servicio, facilidad para acudir al mismo o solicitarlo en cualquier momento, es decir disponibilidad antes y después de su adquisición.

De acuerdo a Jacques Horowitz, la calidad es. "El nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave" (5) Representa al mismo tiempo, la medida en que logra dicha calidad. Se debe de entender entonces lo que se quiere decir con "el nivel de excelencia", así pues dice el autor que "el nivel de excelencia se alcanza, cuando un servicio responde a la demandas de un grupo seleccionado", cada nivel de excelencia, debe de responder a un cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos y necesidades, es decir, si el cliente exige calidad en este sentido, tendrá que pagar por ella y estará satisfecho de hacerlo, si lo que paga efectivamente corresponde al servicio que recibe.

---

(4) Op. Cit. (2), pp. 299

(5) Op. Cit. (1), pp. 1

Aunque parece sencilla la definición de calidad que expone este autor, con los términos empleados de nivel de excelencia, adquiere una gran profundidad, conlleva a que el producto necesariamente tendrá que contar con una serie de atributos, tanto externos como internos para producir la calidad que llene al cliente en un sentido amplio de la palabra, en síntesis que satisfaga completamente su necesidad.

Es necesario de acuerdo a la definición de este autor, incluir en el concepto de calidad los parámetros de la misma, para de esta manera conocer los límites en los que nos movemos:

1) El primer parámetro es el cliente clave, que es aquél, que pone sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar, cada servicio debe seleccionar una clientela clave ya que la tentación de satisfacer a todos los segmentos del mercado ha pasado un poco de moda y se ha convertido en el medio más seguro de fracasar ;

2) El nivel de excelencia: el cual ya se explicó; y

3) La conformidad: Esta consiste en mantener el nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar, es decir mantener la calidad en toda la organización desde los niveles superiores hasta el nivel más bajo; desde los distribuidores hasta los proveedores, en síntesis, mantener el nivel de calidad tanto interna como externamente de la empresa; se debe de tener especial cuidado con aquélla parte del servicio que tiene un contacto directo con los clientes, con esto me refiero a los distribuidores, se debe de tratar de exigirles el mismo nivel de calidad que está ofreciendo el negocio. En los servicios así como en los

productos se debe tender a "cero defectos", con esto lo que se pretende es, reducir la diferencia entre el servicio ofrecido y el nivel de excelencia que se persigue, el cero defectos se considera la única garantía de éxito a largo plazo.

En este concepto, lo que se trata es de mantener el nivel de excelencia que exige el cliente y verificar que el mismo vaya de acuerdo con el servicio que se está ofreciendo y la calidad del mismo, así pues este nivel de excelencia se debe de mantener en todo el negocio, tanto interna como externamente del mismo, procurando crear una cultura de calidad en el entorno del negocio.

Ahora bien, según Jacques Horowitz, el concepto de calidad varía de acuerdo a las culturas, cada una bautizará a la calidad dependiendo de la importancia que le den a factores tales como: puntualidad, atención prestada al cliente, concepto de honradez, prontitud, amabilidad, cortesía, rapidez de respuesta, precisión de la respuesta, consejos para el uso del producto, etc. Dependiendo del valor que cada cultura le de a estos factores o el grado de importancia, se forjará un concepto de calidad para cada una, esto estará muy relacionado con los aspectos demográficos y psicográficos que posea cada grupo humano.

Hay que señalar que el problema sobre la calidad radica muchas veces en que aún se tiene un concepto tradicional de la misma, según David Cottle este es: "La calidad quiere decir el suministro de servicios que se ajusten a las normas técnicas de sus

perspectivas profesionales". Por lo tanto los controles de la calidad se diseñan para prevenir fallos técnicos únicamente. Sin embargo hay que decir que el cliente no compra los servicios que el negocio vende, sino que compra lo que esos servicios harán por él, en síntesis el cliente compra, para sentirse bien y/o para solucionar problemas. Es decir el negocio debe de actuar como una respuesta a las necesidades de los clientes, sin reducir al mismo, a una simple excusa para poder ejercer su profesión y es en este punto por lo que la mayoría de las veces se considera a la calidad como una técnica, se ve a la calidad desde el punto de vista de la profesión y no desde el punto de vista del cliente.

Es necesario entonces definir cual es el punto de vista de la calidad según el cliente. De acuerdo de Peter Drucker observó que: "La calidad no es lo que el negocio pone dentro de un servicio; sino que es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar". (6) Un servicio no es de calidad porque sea difícil de elaborar o porque cueste mucho dinero, el cliente al contrario paga por las cosas que le son útiles y que le aportan algún valor.

Puedo decir entonces, que el punto de vista que tiene el cliente sobre calidad, es muy diferente al que en un principio se plantea cualquier negocio, (el cual es técnico únicamente), y no se fija en la "utilidad", aspecto que aprecia el cliente, y que será más apreciado aún si además de la utilidad, "añade valor" a su trabajo o a sus actividades cotidianas.

---

(6) Drucker, Peter. "Innovation and Entrepreneurship". New York Harper & Row EUA 1985, pp. 228

El punto de vista de la calidad, debe de orientarse entonces a la satisfacción del cliente y no a protegerlo únicamente de un daño ( punto de vista técnico). El negocio da calidad cuando satisface las expectativas, soluciona los problemas y aporta beneficios al cliente, en síntesis, para dar una alta calidad, el negocio debe de conocer las expectativas y deseos de los clientes.

Al hablar de calidad respecto al cliente, es necesario, diferenciar lo que es la calidad interna y lo que es calida externa y de esta manera recuperar el lado perdido de la calidad. Según David Cottle, la calidad tiene dos dimensiones, una interna y otra externa, ambas son muy diferentes. La calidad interna es lo que el cliente recibe, "el producto final" del bien o servicio y la calidad externa corresponde a la forma en que el cliente recibe el bien o servicio. En la práctica , la calidad interna se crea dentro de la organización y es el personal el único que está consciente de ella; la calidad externa constituye la cara que la organización presenta al mundo exterior . La mayoría de los negocios, olvidan tomar en consideración el lado externo de la calidad, este es el lado perdido de la calidad, el no poner la suficiente atención al aspecto externo en comparación con el aspecto interno. Es al cliente al que se debe poner mayor atención, con esto quiero decir que se debe de recuperar y explotar la calidad externa.

David Cottler dice que para poder obtener alta calidad en el bien o servicio que se ofrece, se debe de entender:

1) ¿Cuáles son las características del bien o servicio capaces de proyectar un alto nivel de calidad ?

2) ¿Qué atributos deben de poseer esas características para que satisfagan las necesidades de los clientes ?

3) ¿Cuál es el nivel de desempeño que deben alcanzar esos atributos para que el cliente perciba una alta calidad ?

Considero que identificando lo que cada uno de estos puntos señala, es posible que se recupere la calidad externa, es decir el lado perdido de la calidad; satisfaciendo las expectativas del cliente y explotando las mismas, veo una arma muy poderosa para el negocio, una ventaja competitiva frente a los demás. Concluyo que conociendo al cliente, sabiendo lo que quiere y poniendo riguroso cuidado en la calidad externa, el negocio podrá subsistir con éxito a largo plazo. Conocer bien el mercado objetivo, ¿ Cómo le gusta recibir el servicio?, ¿ En dónde ?, ¿ De qué forma ?, ¿ Durante qué tiempo y en qué tiempo ?, no saber ésto es lo que llamo el lado perdido de la calidad.

### **1.2.2) Del "Cero Defectos"**

Este es un tema muy importante, que merece ser estudiado en un inciso aparte, motivo por el cual no lo explique en párrafos anteriores, es apartir del "cero defectos" que podemos mejorar la calidad tanto externa como interna del negocio. Al cliente no se le escapa ningún defecto de calidad tanto en un bien como en un servicio, cero defectos es

una necesidad en los negocios que desean subsistir, por lo tanto es necesario relacionar la idea de "cero defectos" con el nivel de excelencia que requiere el bien o servicio ofrecido.

El lema del "cero defectos" es: "Hacerlo bien a la primera" ya que es imposible borrar errores una vez que el cliente adquirió el bien o servicio. "Cero defectos" es un concepto relativo y éste no se debe de absolutizar. Cero defectos es una teoría encaminada a alcanzar la mejor calidad en un bien o servicio, por lo que un negocio que desee permanecer en el mercado, deberá acercarse más a este concepto.

Según Jacques Horowitz, "hacerlo bien a la primera" es un estado de ánimo, y para lograrlo se requiere:

- 1) Que a las personas les guste lo que hacen;
- 2) Que se sientan orgullosas de su trabajo, es decir, que estén conscientes de lo importante que es su trabajo tanto para la empresa como para quienes lo desempeñan;
- 3) Dedicación total a su trabajo, se requiere de una disciplina permanente y una total dedicación al trabajo para poder lograr cero defectos;
- 4) Se requiere de un entusiasmo a toda prueba, aún cuando el panorama del negocio se torne difícil.

¿Cómo se logra esto? Antes que nada los objetivos de las personas deben ser parecidos a los de la empresa; segundo deben de conocer la misión de la empresa así como su trabajo; tercero aceptar el concepto de calidad de la empresa como un compromiso personal e individual; que se le eduque, capacite y mantenga informado siempre de lo que sucede y cambia en la empresa y desde luego conocer a su institución, lo que hace reconocer al cliente como parte fundamental de su trabajo. Todo esto con el propósito de lograr cero defectos y como consecuencia "excelencia en la calidad del servicio".

Como se aprecia, todos estos puntos tienen que ver con la parte humana del negocio, ya que es al final de cuentas quienes realmente logran la meta del "cero defectos". Es necesario que todos estos puntos se practiquen por los negocios y se fomenten en la totalidad de los mismos, desde los niveles más altos, hasta los más bajos; como consecuencia de que la empresa es un sistema, todo el negocio debe de conocer el concepto y concientizarse del mismo, para llevarlo a la práctica; este concepto debe de tener especial importancia en los puntos del negocio que tengan un contacto directo con el cliente, ya que son ellos los que dan la cara al exterior en nombre del negocio.

La teoría del "cero defectos", conlleva a una caza de errores constante, ésta consiste en clasificar, analizar y corregir todas las desviaciones que se produzcan en el nivel de calidad exigido por el cliente, quien será la pauta de operar para el negocio. La caza de errores debe de dar lugar a acciones correctivas y no a censurar, esta caza de errores la debe llevar acabo todo el negocio pero en especial el que trata directamente al

cliente, se debe centrar en todos aquéllos aspectos que intervengan en el nivel de calidad prometido al cliente. Se debe de poner especial cuidado en identificar lo que desvía al negocio de lo que es calidad, pero sobre todo aquéllo que no coincide con lo que espera el cliente por calidad. En algunas ocasiones , la caza de errores encuentra problemas que requieren cambios, y con ello una gran inversión en dinero para resolverlos, algunos empresarios tienen la idea de que ese dinero es como si fuera tirado a la basura, sin embargo podría ser más costoso para el negocio el que no se descubra un problema a tiempo y se solucione lo más rápido posible, los beneficios obtenidos por una caza de errores llevada correctamente, se reflejará en las utilidades del negocio y en la fidelidad de los clientes.

De acuerdo a Jacques Horowitz, la caza de errores debe de partir del cliente, las expectativas del cliente explican a menudo las distintas demandas que los departamentos del negocio se formulan entre sí, el cliente es el único capaz de hacer que todo el negocio esté de acuerdo.

Opino que esto es cierto, ya que es a partir del cliente como se pueden identificar los errores de calidad, pues en la reacción del mismo es como se puede calificar si se tiene una buena o mala calidad, el negocio debe de funcionar a partir de las expectativas del consumidor, la calidad externa y la interna deben de trabajar en una sola dirección, el cliente

Es necesario que una vez que se han descubierto los errores se analicen las causas que los producen, es el cliente quien nos dará a conocer las mismas.

Citaré también a Philip Crosby en este punto dice que cero defectos es un Estándar de Dirección y lo primero que se debe de hacer es adoptar la actitud de prevenir defectos, hacer el trabajo bien la primera vez. Dice que el concepto de cero defectos esta basado en el hecho de que los errores son ocasionados por dos factores: 1) falta de conocimiento de la actividad y 2) falta de atención.

1) La falta de conocimiento puede ser medida y atacada, esto se logra por medio de la capacitación y re-capacitación de la cual se hablará más adelante.

2) La falta de atención es un estado mental, es un problema de actitud que debe ser cambiado por el individuo, en este punto la mayoría de las empresas se pueden considerar impotentes ya que muchas veces el estado mental del individuo tiene que ver en gran medida con su vida fuera de la empresa, familia, amigos y economía, sin embargo debe tratar de ayudar a su personal ,y preocuparse por él, satisfaciendo sus necesidades laborales hasta donde sea posible.

Hay que recordar que cero defectos no es un método de motivación, sino una norma de desempeño, una filosofía y es para toda la organización. Cero defectos debe de ser dirigido por la Alta Dirección y convertirse en la norma de operación de toda la empresa, lo más importante es que se ganará una ventaja competitiva ante el mercado. Es

por ello que los negocios deben actualmente procurar adoptar el concepto de "Hacerlo Bien a la Primera".

### 1.2.3) Filosofías de Calidad.

Sería ilógico que dentro de un trabajo sobre calidad se hablara únicamente de definiciones y no se citaran algunas teorías o mejor dicho filosofías de los autores más reconocidos sobre el tema, es por ello que en esta parte del presente capítulo me referiré a lo que dos autores han expuesto sobre calidad. Estos dos autores conocidos como grandes exponentes de la calidad son: W. Edwards Deming y Philip Crosby, nos referiremos primero a Deming. Lo que se pretende en esta parte del trabajo es exponer la filosofía de cada uno de estos autores para entender lo que una teoría de calidad implica, no es nada sencillo aplicarla y exigir de la noche a la mañana en una organización que todo se haga con calidad. Estas teorías servirán para establecer en el Capítulo V del presente trabajo una estrategia de calidad para el servicio de tarjetas de crédito a personas físicas.

En el estilo administrativo de Deming, la organización es considerada como una entidad integrada. Se trata de una perspectiva filosófica en la cual el administrador dirige la organización a largo plazo. Esta filosofía es impulsada por la fuerza de calidad y gira en torno al mejoramiento incesante. Es una visión total de la organización y un modo de vida que ha de aprenderse y refinarse con el tiempo y dentro de un medio propicio.

Ahora bien, para comprender la filosofía de calidad que propone este autor, es necesario aprender algunos conceptos nuevos en los que la teoría se basa principalmente, estos son:

- Proceso Ampliado: La organización se compone de mano de obra, métodos, materiales y máquinas, éstos constituyen el sistema y el proceso de la organización, en la nueva filosofía, el proceso se amplía para incluir a proveedores, clientes, inversionistas y sociedad. Para que la firma produzca artículos o servicios de calidad, el trabajo debe de ser estrechamente ligado a estos nuevos integrantes del proceso.

- Calidad: Deming dice "La calidad se alcanza mediante el mejoramiento incesante del proceso ampliado, lo que es responsabilidad de la administración".(7) La administración debe de comprender entonces tres tipos de calidad: 1) Calidad del diseño / rediseño, 2) Calidad de la conformidad y 3) Calidad del desempeño. La calidad del diseño empieza con una investigación de los consumidores, análisis de las ventas y de las visitas de servicio, se determina con esto un prototipo que satisfaga la necesidad del consumidor, sin dejar de mirar a: 1) los procesos y 2) varios años hacia el futuro. Muchas empresas sólo se preocupan por el presente, lo que es el corto plazo, como consecuencia muchas empresas están destinadas al fracaso y a su desaparición.

---

(7) Gilow, Howard S; "Cómo mejorar la Calidad y la Productividad con el Método Deming", Norma, Colombia 1992, pp

La calidad de la conformidad, se ve en la medida en que la empresa y sus proveedores puedan cumplir con las especificaciones determinadas por el cliente y satisfacer las necesidades del mismo, ésto es lo que todas las empresas deben de aprender, es el cliente la causa por la cual la organización existe.

La calidad del desempeño significa una retroalimentación acerca de como los productos o servicios de la organización se estén comportando en la práctica. Esta calidad del desempeño a través de visitas e investigación lleva siempre al rediseño o modificación del producto o servicio, o bien al lanzamiento de uno nuevo, siempre enfocado a la satisfacción del mercado.

La filosofía Deming implica un cambio fundamental en el concepto tradicional que de la organización tienen tanto la administración como los empleados.

Deming en su filosofía incorpora el uso de herramientas estadísticas y un cambio en la cultura empresarial. Ha esbozado métodos para mejorar la calidad en sus "Catorce Puntos" para la administración. Estos catorce puntos brindan un plan para la toma de decisiones a la administración cuando se ha detectado problemas que frenan el desarrollo y crecimiento de la organización.

Al hablar de teorías de calidad, algunas personas o empresas se muestran escépticas pues piensan que las mismas sólo pueden aplicarse a empresas con procesos industriales, yo no estoy de acuerdo con esta idea pues se pueden adaptar dichas teorías a empresas cuya actividad primordial sean los servicios, ya que en todas las organizaciones existen procesos y los mismos son susceptibles de mejorar con la aplicación de los métodos comprendidos en una filosofía de calidad. A continuación se explicarán los catorce puntos de Deming, que como ya se dijo en párrafos anteriores, servirán para esbozar un plan de acción que mejore la calidad del servicio de tarjetas de crédito a personas físicas.

### **PUNTO UNO**

#### **El Desarrollo de Metas y la Filosofía de la Organización.**

La administración se ha dedicado por tradición al corto plazo, por lo que en la mayoría de las ocasiones se carece de compromiso y perspectiva a largo plazo. Los hechos demuestran que la manera de proceder en el corto plazo, no ha dado muy buenos resultados, prueba de ello es la desaparición de muchas empresas en la actualidad. Actualmente se debe de crear y perpetuar constancia en el propósito con una visión de largo plazo. Las organizaciones grandes deberán de verse como familias, éstas por su tamaño piensan que existirán por mucho tiempo y hacen sus planes de acuerdo a esta convicción es decir a largo plazo, los miembros se unen en torno a metas comunes y se comprometen unos con otros.

Por otro lado las empresas pequeñas, que son las que tienen que satisfacer sus necesidades cotidianas y viven siempre en el corto plazo, difícilmente se convencen que existe otra manera de vivir, son organizaciones orientadas a la crisis y su manera de proceder, es resolver lo que se presente, sobrevivir es ya un logro. Las organizaciones grandes planean para el futuro, deciden lo que desean y cómo lograrlo. Al referirse que las organizaciones grandes planean para el futuro, no implica que las pequeñas no lo puedan hacer, también pueden implementar prácticas de planeación a futuro, planear a largo plazo, determinar quienes son, su situación y a dónde quieren llegar, tendrán entonces que cambiar y adoptar el compromiso pero con toda la organización, entiéndase ésta como un proceso ampliado.

Las organizaciones funcionan mejor con una filosofía y metas unificadoras. Las decisiones deben de basarse en una filosofía consistente. Las metas ayudan a la empresa a sobrellevar situaciones críticas dotándolas de un sentido de propósito, este sentido de propósito lo da una filosofía bien definida y sobre todo bien entendida por toda la organización. Las organizaciones que tienen éxito no se limitan a satisfacer las necesidades de cada día, sino planean a corto y largo plazo de acuerdo con sus convicciones, es decir de acuerdo a su filosofía. Toda la organización debe de conocer las convicciones, los principios y las metas.

En este punto es de suma importancia asimilar que la organización debe de ver hacia el futuro y planear a largo plazo, pues si la administración carece de esta perspectiva no asignará recursos de una manera racional. Es necesario por lo tanto planear a futuro para lograr el mejoramiento incesante dentro de la organización, es importante también que la formulación de la misión así como las metas y la filosofía se apeguen a la realidad de la organización tanto interna como externa, que se logre un compromiso de todo elemento del sistema y que éstas sirvan de guía para la acción de cada día.

## **PUNTO DOS**

### **Comprensión de la Filosofía del Mejoramiento Incesante.**

Es necesario entender que la satisfacción del cliente debe de ser el punto focal del pensamiento organizacional, suministrar los bienes y servicios que correspondan a sus expectativas y a un precio que están dispuestos a pagar, esto se puede lograr a través de un mejoramiento incesante de la calidad. Es absurdo seguir pensando que las empresas aumentarán sus utilidades mediante servicios y bienes de baja calidad pero en mayores cantidades. La única manera de satisfacer al cliente es vender servicios y/o productos de alta calidad a un precio justo, sin olvidar que la meta primordial es la satisfacción del cliente. Antes se tenía el concepto de que aumentar la productividad es mejorar la calidad, esto es erróneo, actualmente se debe de entender que si la calidad mejora la productividad aumenta, se debe por tanto hacer hincapié no en la cantidad sino en la calidad.

La nueva filosofía es sinónimo de conciencia de calidad y debe de ser la columna vertebral de la formulación de la misión de la empresa, en esta filosofía nuestra actitud hacia los defectos o errores en el proceso no debe de ser de detección, es decir, sabemos que están ahí y que se presentarán, la nueva filosofía nos dice que es mejor la prevención o hacerlo bien la primera vez, esto es menos costoso y más productivo, al saber prevenir los errores o defectos, se podrá trabajar en el mejoramiento incesante. Si la empresa adopta esta nueva filosofía para mejorar la calidad, y si la actitud de la administración está enfocada hacia el mismo objetivo, entonces toda la organización, es decir todo el proceso ampliado unirá sus esfuerzos, sabrá que es parte del proceso y esto ayudará a perpetuar en la búsqueda incesante de la calidad.

### **PUNTO TRES**

#### **Mejoramiento Incesante en vez de Inspección Masiva.**

La inspección masiva se ha convertido en un sistema de vida en la mayoría de las organizaciones, es una actitud producto de la desconfianza, la incomprensión y la renuencia a "controlar" y "mejorar" un proceso. El costo de deshacerse de una pieza defectuosa o bien de repetir una y otra vez un servicio es asombroso, esto da como resultado un aumento en el costo o bien una reducción en la calidad del producto o servicio final o ambas cosas. Se debe de pasar de la detección de defectos (inspección) a la prevención de éstos. La inspección ni mejora ni garantiza la calidad, la inspección masiva no distingue entre lo bueno o lo malo. "Si no se hacen las cosas bien la primera

vez, entonces ninguna cantidad de pruebas nos harán productivos<sup>(8)</sup>. (8) Se debe entender que la calidad no se obtiene mediante la inspección posterior al hecho, sino a través de un control estricto del proceso y de la prevención.

#### **PUNTO CUATRO**

##### **Cambio en la Filosofía de compras.**

El precio carece de sentido si no se mide la calidad que se está comprando. Muchos de los proyectos que rebasan el presupuesto, han generado situaciones de peligro y se han demorado mucho más del plazo previsto para su terminación, a causa de los problemas

ocasionados por comprar con base en el criterio único del precio. La mejor manera de comprar es investigando respecto a la calidad y al precio. Las compras de una empresa deben de estar a cargo de personas capacitadas para juzgar calidad, deberán conocer el papel que juegan dentro del proceso los insumos de los que son reponsables de adquirir y los problemas que pueden surgir por una mala calidad los mismos.

Se deben de enterar de la manera como encaja compras dentro del sistema, es decir involucrarse en el proceso con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente, tanto interno como externo.

---

(8) Flann, Steven, "An Automan Times", Warren & Lambert, Fortune, 3, No. 5, Marzo 4 1985, pp. 71-78

El funcionario de compras deberá actuar en forma coordinada con otros empleados y con los clientes con el fin de determinar el grado de satisfacción o insatisfacción del cliente con los artículos comprados.

La nueva filosofía, recomienda pasar de fuentes de abastecimiento múltiple a una fuente de abastecimiento única, ya que de la primera forma se generan relaciones distintas entre proveedores y compradores así como la generación de productos y/o servicios finales lo bastante distintos como para ocasionar problemas serios en la organización. Se debe de buscar sólo un proveedor de cada artículo, ya que la calidad se promueve fomentando relaciones de largo plazo entre la empresa compradora y vendedora. Trabajando de manera conjunta se logrará mejorar la calidad en ambas partes llevando esto a un precio más justo y buena calidad para el cliente. La modalidad de la fuente única de abastecimiento, está enfocada a estructurar un ambiente en el que todos los miembros del proceso ampliado busquen la calidad de manera conjunta y se beneficien de ella. La teoría de calidad de Deming se respalda esencialmente por el empleo de métodos estadísticos, con ellos se puede medir, vigilar y mejorar la calidad en el proceso, tanto interno como externo en el caso de los proveedores.

## **PUNTO CINCO**

### **Mejoramiento del Sistema.**

El concepto de responsabilidad limitada, (entiéndase como las fronteras que los administradores señalan para sus responsabilidades y que a menudo se limitan por la responsabilidad legal) y el auge de complejas estructuras burocráticas hacen que los niveles altos de la organización rara vez pasen vergüenza por los errores o faltas que sus compañías hayan cometido. Un obstáculo grande para la calidad, es que la administración considera que todos los problemas son responsabilidad de los trabajadores, se piensa que no habría problemas en la producción o en el servicio si los trabajadores cumplieran su labor tal como se les enseñó. La realidad es otra y el sistema es responsabilidad de la administración. El proceso se puede mejorar mediante el uso de métodos estadísticos los cuales no sólo sirven para procesos de producción sino también para instituciones de servicios. El mejoramiento del proceso se facilita mediante definiciones operacionales apropiadas para los productos y/o servicios o de las características de calidad necesarias aproximando al proceso al nivel deseado.

Las mejoras deben de comenzar con definiciones precisas de las especificaciones del producto o servicio. Tales definiciones carecen de sentido si no conllevan a una mejor comunicación entre las partes.

Una definición operacional se compone de: 1) un criterio que se aplica a un proceso o a un grupo, 2) una prueba del objeto o del grupo y 3) una decisión en el sentido de si el objeto o el grupo cumplió o no el criterio. Una definición operacional debe de significar lo mismo para todos a lo largo del tiempo, fijan un lenguaje para el mejoramiento del proceso, da a una especificación un significado comunicable.

Dentro de un proceso es natural la variación del mismo, sin embargo, ésta debe de controlarse, se pueden distinguir dos tipos de variaciones, la variación especial y la variación común, la variación especial se debe a una causa específica o asignable, la variación común se encuentra en todas partes del proceso, en todo el departamento y en toda la empresa, son variaciones inherentes que se deben de prever. Los trabajadores generalmente son impotentes ante las variaciones comunes, ya que éstas son parte del sistema y el sistema le pertenece a la administración, la administración tendrá que efectuar el seguimiento del problema y llevar a cabo los cambios necesarios. Cuando la administración identifica una variación especial debe de proceder a eliminarla de inmediato y de la misma manera se debe atacar la variación común. Se pueden utilizar controles estadísticos para identificar el tipo de variación y dar una solución de inmediato, esta tarea debe de ser continua y se deben de prolongar hacia el futuro para lograr el mejoramiento incesante.

## **PUNTO SEIS**

### **Institución de Métodos Modernos de Capacitación.**

La capacitación se ha convertido en un proceso costoso y laborioso, los trabajadores requieren de capacitarse para cumplir bien sus labores. La capacitación dentro de la nueva filosofía forma una parte muy importante, ésta debe de ser guiada por una nueva actitud. La capacitación debe de ser utilizada como una metodología continua e integrada para el crecimiento y el desarrollo de los empleados y con ello también el de la organización. Se debe crear el compromiso de invertir en la capacitación tanto tiempo, esfuerzo y dinero a fin de que los empleados adopten la filosofía de la organización y desempeñen su trabajo correctamente.

Todo empleado que pasa a formar parte de la empresa, se le debe orientar a la filosofía del mejoramiento incesante, se les debe familiarizar con las metas de la organización y hacerlos sentir parte del equipo. Los empleados deben de ser bien seleccionados y si se les contrata es porque están de acuerdo con la filosofía y con las metas de la organización, de lo contrario se recomienda no contratar a un problema.

Una vez que la capacitación en la filosofía de la empresa termina, podríamos decir que la etapa de inducción también termina, sin embargo no es así, en la nueva filosofía la

misma debe de considerarse continua, se pasa después a capacitar al empleado en el cargo que desempeñará, en la nueva filosofía la definición de su cargo es más amplia, ya que se debe de guiar al trabajador a familiarizarse con el producto o servicio y con las características de calidad con él asociadas, deben de comprender las definiciones operacionales y tener una idea global de lo que se está haciendo y no limitarse a las partes específicas que corresponden a su cargo. Los empleados deben familiarizarse con el proceso ampliado y ubicar sus funciones dentro del mismo. La nueva filosofía da la oportunidad al empleado de desarrollarse y aprender dentro del marco de su empleo.

## **PUNTO SIETE**

### **Supervisión del Mejoramiento Incesante.**

Si se desea que la supervisión tenga éxito dentro de la organización aplicando la teoría de calidad, es preciso que la administración comprenda la variación del sistema, debe de actuar en forma inmediata para poner al sistema bajo control, es necesario eliminar las causas especiales y detectar los defectos inherentes que son barreras para la calidad, al lograr esto, los empleados se darán cuenta que le interesa el mejoramiento y que sabe como alcanzarlo.

Se debe procurar crear un ambiente positivo y de apoyo en el cual las relaciones con los empleados sean libres de temor y de desconfianza, este es el elemento clave de una buena supervisión. En la filosofía de Deming, el objetivo de la supervisión debe ser:

- a) Promover la capacitación,
- b) Eliminar barreras,
- c) Crear un ambiente en el que el trabajador pueda sentirse orgulloso de su trabajo,
- d) Mostrarle a los trabajadores que papel corresponde a ellos en el proceso ampliado,
- e) Hacer hincapié en la calidad, y
- f) Colaborar en la superación del trabajador.

Una de las tareas más importantes de un supervisor es eliminar barreras en el sistema que entorpezcan el desempeño de los empleados en el trabajo. El trabajador deberá también de poner todo lo que esté de su parte para asimilar, los nuevos conceptos que se le enseñen.

Se debe entender que la supervisión es el punto crítico entre la administración superior y los trabajadores, la supervisión entonces representa en esencia a la administración superior pues los trabajadores rara vez tienen contacto con ésta. La administración superior y la supervisión deben de estar ampliamente convencidas de la teoría de calidad para que sea transmitida a los trabajadores, el cambio se debe de dar desde los niveles más altos y filtrarse a el resto de la organización.

## **PUNTO OCHO**

### **Erradicación del temor.**

Se puede decir que para la mayoría de las personas el trabajo es una experiencia desagradable, no porque no les guste lo que hacen sino por el ambiente en el que lo hacen, un elemento crítico en este ambiente, es el temor. Un empleado que participa en el ambiente del temor, presenta desánimo, baja productividad, represión de la creatividad, renuencia a asumir riesgos, comunicación ineficaz y escasa motivación para trabajar por el bien de la empresa, el temor, factor que causa la mayoría de estos problemas, debe de reducirse y erradicarse con el tiempo.

Ahora bien, el temor emana de una sensación general de impotencia ante alguien (administración) o algo (organización) que ejerce control sobre aspectos importantes de nuestra vida. La naturaleza de una jerarquía es tal que favorece a los niveles más altos, y todos en la organización se percatan de ello. El temor no únicamente lo padecen los trabajadores de línea, sino que también afecta a los supervisores y a los administradores, y se debe de procurar acabar con el mismo.

Se puede decir que el temor no cumple ningún propósito y no se debe de perpetuar en la organización. Lo que si es necesario es un ambiente constante de apoyo que acentúe el trabajo en equipo y resalte el interés por el individuo como una persona total. Algo que ayuda a eliminar el temor es fijar metas a largo plazo de acuerdo con la nueva filosofía, se

detectarán barreras con esto y se tomarán medidas para eliminarlas. No se debe de olvidar que cuando hay temor en la organización todo funciona con miras al corto plazo y así no puede prosperar la calidad.

## **PUNTO NUEVE**

### **Eliminación de las Barreras Organizacionales.**

Se debe dejar claro que las organizaciones no se crean con barreras, van surgiendo con el paso del tiempo e impiden la buena marcha de un proceso y todos los integrantes de la organización se ven perjudicados por ello, especialmente el cliente.

Las barreras existen también en el proceso ampliado, dentro y fuera de la organización, en la estructura organizacional y entre los niveles jerárquicos, entre la empresa y los proveedores y entre la empresa y los clientes. Una barrera muy problemática en la mayoría de las organizaciones, es la mala comunicación entre empleados y supervisores, entre supervisores y administradores de nivel medio y entre la administración media y la administración superior, así como también las luchas continuas entre los distintos departamentos. Las barreras se pueden dar entre cada uno de los integrantes del proceso ampliado y la organización como tal. A continuación se mencionan algunas de las posibles causas por las que surgen las barreras:

- Mala comunicación o ausencia de la misma, dentro y fuera de la organización.
- Desconocimiento de las metas y la misión general de la organización.
- Competencia entre departamentos, turnos y áreas.
- Decisiones o políticas confusas que requieren interpretación.
- Demasiados niveles administrativos que filtran la información y la misma se deforma.
- Diferencias entre departamentos.
- Decisiones y asignación de recursos que no tienen en cuenta la conciencia social.
- Celos por posiciones y salarios.
- Rencores personales y problemas interpersonales.
- Temor a las evaluaciones de desempeño.
- Cuotas y normas de trabajo, con esto se provoca pérdida de tiempo y se acaparan recursos con el propósito de lograrlo.

Lo que se busca en la teoría de Deming es que la organización trabaje como un todo integrado, que todos los departamentos se sientan parte de algo único para lograr producir y trabajar con calidad.

## **PUNTO DIEZ**

**Reemplazo de metas numéricas, carteles y lemas con el mejoramiento incesante.**

Siempre se ha tenido la idea de que las metas son buenas, especialmente si las cuantificamos y las especificamos claramente para la gente, sin embargo en la teoría de Deming, los lemas, carteles y metas numéricas son exhortaciones huecas porque el empleado está maniatado por el sistema, si no se ofrece una guía que lleve al logro de la meta los efectos suelen ser contraproducentes ya que aparte de no lograr la misma, se genera un sentimiento de frustración en el empleado que a la larga repercute en la calidad de su trabajo.

Si el empleado no cuenta con los recursos necesarios y una guía de actuación, jamás logrará la meta, lema, u objetivo, que se haya propuesto, es necesario entonces hacer cambios en el sistema para que se lleve a cabo la realización en ambos sentidos.

Respecto a la filosofía que se expone, la administración debe de fijar carteles haciendo hincapié en el mejoramiento incesante y haciéndolo la primera meta de la organización, todos los departamentos, todos los niveles, deben de enterarse de su papel en el cambio hacia la calidad. Las metas deben constituir una guía en su misión hacia el futuro con el propósito de lograr dedicación, confianza, entrega y cooperación en el

trabajo, y de esta manera dar una mejor calidad, productividad y utilidades para la empresa.

### **PUNTO ONCE**

#### **Reemplazo de la Administración por Cifras con el Mejoramiento Incesante.**

Existen factores como los estándares de trabajo, cantidad de trabajo medido por jornada y trabajo por número de piezas, que contribuyen grandemente a la pérdida de la calidad, la productividad y la posición competitiva. En los tres factores mencionados, se toma en cuenta únicamente la cantidad y no la calidad.

Los estándares y las cuotas llegan a tener efectos perjudiciales sobre la organización, además de que impiden el mejoramiento incesante. Otra desventaja de estos métodos, es que no tienen que ver nada con la capacidad del proceso, no reflejan el potencial del mismo y dan cifras erróneas a la administración para fines de presupuestación, planeación y programación, además de no tomar en cuenta los cambios en el proceso con el paso del tiempo, ya que muchas veces las cuotas se determinan de una manera empírica, sin tomar en cuenta al sistema en su totalidad. En la nueva teoría es preciso eliminar los estándares de trabajo, ya que son un pésimo sustituto de la responsabilidad que la administración debe de asumir frente al sistema.

## PUNTO DOCE

### Fomento del Orgullo por el Trabajo.

Con frecuencia se puede afirmar que las empresas les han hurtado a los trabajadores su derecho inherente a sentir orgullo por su trabajo. Esta pérdida de orgullo y de lealtad son un impedimento para alcanzar una ventaja competitiva. Estos dos conceptos incitan a desempeñarse mejor y a crear mejor calidad en aras de la autoestima, calidad tanto para la organización como para el cliente. En la mayoría de los casos una mala administración impide que se desarrolle el orgullo y la lealtad en los trabajadores. Deming dice: "A los trabajadores se les despoja de sus derechos en un sistema que abusa, subutiliza y mal utiliza sus capacidades y conocimientos" (9), esto sucede en la mayoría de las ocasiones pues a los trabajadores se les trata como máquinas sujetas únicamente a trabajar para sacar la producción diaria y no se les desarrolla y toma en cuenta como seres humanos, sólo como objetos.

Se pueden mencionar varios factores que propician la pérdida del orgullo por el trabajo. Entre otros, es el mal entendimiento de la misión de la empresa y no entender que es lo que espera la organización del trabajo del individuo, para lograr esa misión mal entendida. Esto hace que la mayoría de los empleados actúen como autómatas, incapaces de pensar o utilizar sus conocimientos y habilidades. Otros factores pueden ser: 1) mal desarrollo del producto o servicio, lo cual termina en mala calidad, 2) fallas en el sistema

---

(9) Deming, W. Edwards, "Quality, Productivity and Competitive Position": USA 1982, pp. 45

culpando de las mismas a los empleados, 3) capacitación y supervisión inadecuadas, 4) equipos, materiales, herramientas, métodos y técnicas defectuosas, que impiden el desarrollo inadecuado de una actividad.

Todos estos factores se pueden solucionar y es la administración quien debe de comenzar a resolverlos para devolver el orgullo y lealtad a los empleados en su trabajo, volviendo de esta manera al camino de la calidad.

### **PUNTO TRECE**

#### **Educación y Re-Capacitación para todos.**

En todas las organizaciones pero sobretodo en aquellas que han decidido tomar la filosofía de Deming, la educación y la capacitación serán muy necesarias, esto con el fin de enseñarles a las personas sus nuevos trabajos y sus nuevas responsabilidades, preparar a la gente para los cargos del mañana y así evitar el desánimo.

Al empleado se le debe de re-capacitar en su puesto por los cambios en materiales, procedimientos, técnicas, máquinas, características de calidad, sistemas, tecnología y definiciones operacionales. El propósito de la educación y la capacitación es preparar a las personas en sus cargos y responsabilidades, de acuerdo a sus aptitudes.

Todo lo descrito en el párrafo anterior, será consecuencia de que la organización mire hacia el futuro, desarrolle nuevos productos y servicios y dedique cada vez mayores recursos a la investigación, la capacitación y a la educación, entendiéndose como tal el desarrollo integral del trabajador, no sólo dentro de la organización sino también como persona.

Hay que señalar que estas tres actividades, educación, capacitación y re-capacitación, se deben de aplicar en toda la organización y en todos los niveles para que de esta forma el desarrollo de la misma sea integral y al mismo tiempo, no sea sólo privilegio de los niveles más altos, ni obligación del nivel medio y operativo únicamente.

#### **PUNTO CATORCE**

##### **Estructuración para el Mejoramiento Incesante.**

Como ya se mencionó en párrafos anteriores, el cambio debe de provenir de los niveles superiores, la tarea de la administración intermedia es persuadir a la administración superior para que se comprometa con la nueva filosofía, así como también debe de darse cuenta de los problemas que existen en la organización y de la necesidad de cambio para producir y servir con calidad. La administración superior debe de asumir la responsabilidad por los problemas existentes en la organización y comprender que está en sus manos y no en la de los empleados dar comienzo a la transformación organizacional necesaria para ayudar a todo el proceso ampliado.

Se debe constituir antes que nada un grupo de personas que comprendan la filosofía y quieran cambiar la cultura empresarial, además de comenzar la creación de una estructura propicia para instrumentar la nueva teoría. La administración superior tendrá siempre una disyuntiva, a) permanecer aislada de la gente que administra o b) descender de sus oficinas enclaustradas para participar en la transformación de la organización y todo el medio social.

En la teoría de Deming, se recomienda la creación de una gerencia de calidad, la cual se encargará de implantar, supervisar, medir y reportar el cumplimiento de las especificaciones, pedir acciones correctivas, fomentar la prevención de defectos, enseñar el mejoramiento de la calidad y actuar como la conciencia de la operación bajo la única directriz de cero defectos: calidad. Se deben de crear también comités de calidad por área, los cuales se encargarán de informar a la gerencia del desarrollo de toda actividad encaminada a la calidad. La gerencia reportará directamente a la administración superior, así como a la junta de accionistas, ya que como se dijo, deben de participar todos los niveles, como consecuencia de que es un proceso muy costoso, es también de sumo interés para los accionistas enterarse y observar los resultados. La información sobre los resultados del mejoramiento incesante deben de circular tanto hacia los niveles superiores como a los niveles inferiores a través de la estructura organizacional creada para la calidad, como se muestra en el organigrama ( ver figura 3).

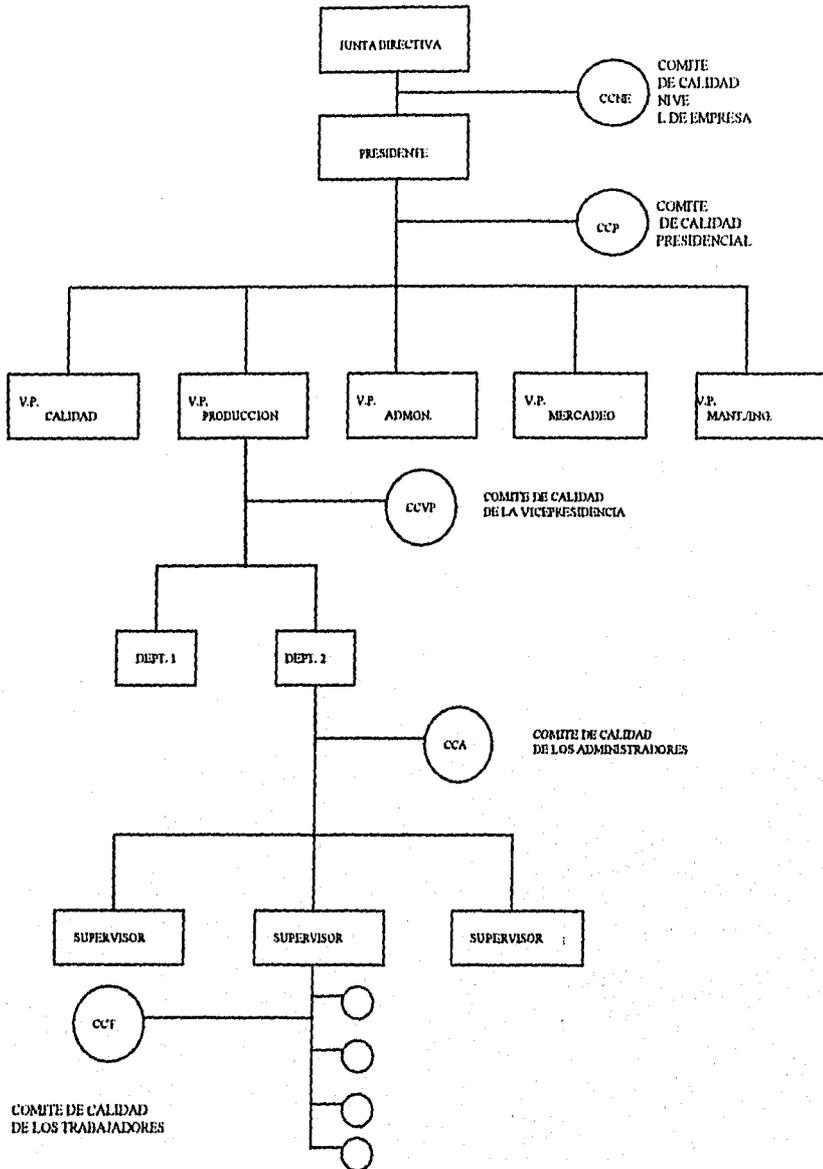


FIGURA 3 : Estructura Organizacional de una Empresa de Calidad

Los planes para mejorar la calidad y las decisiones de la administración superior dependerán del flujo de información ascendente proveniente de los grupos de trabajo para la calidad, desde el nivel operativo hasta la gerencia media, este flujo de información influirá en la planeación a corto, mediano y largo plazo, se devolverá en forma descendente por medio de toma de decisiones y planes con lo cual se crea un ciclo de mejoramiento incesante.

El único clima propicio para la transformación de una organización, es que se caracterice por la cooperación, sobretodo por la conciencia de la calidad. Es necesario poner fin a la relación antagónica que siempre se ha dado, trabajadores-administración y trabajar en equipo en favor de la calidad. Al final será lo único que permita a la organización sobrevivir, permancer y competir con la industria nacional y extranjera que ya comenzó a vivir en la calidad.

Se debe de recalcar por último lo que se dijo en los primeros párrafos, lo que Deming propone no es un programa sino una filosofía que destaca la calidad ante todo, los círculos de calidad son extensiones de esta teoría; los planes se centran en el mejoramiento de la calidad y la productividad vía la eficiencia en todo proceso que se lleve a cabo. Esta filosofía considera que el poder de decisión compartido por medio de la cooperación es una manera de defender los intereses de la organización y lograr la calidad.

La implantación de esta filosofía como cualquier otra es costoso y a veces doloroso para la mayoría de la organización, sobretodo cuando se desvía el cambio y se cree que ya se cumplió con el esfuerzo y que no queda más por hacer, esto no es así, el camino es largo y constante, es una práctica que jamás tiene fin si realmente se desea alcanzar la meta. Se debe de corregir en el momento que la administración piense que todo el esfuerzo de calidad ya terminó pues llevaría a perder el esfuerzo que toda la organización ha realizado así como el dinero, tiempo y trabajo invertido en cambiar por alcanzar la calidad.

Hasta aquí se termina la breve exposición de la teoría de Deming, la cual realmente es sencilla, lo difícil es llevarla a la práctica y hacer que todas las personas de una empresa piensen en una sola cosa y hablen un mismo lenguaje siendo éste: "CALIDAD".

Al hablar de calidad no sería correcto dejar de citar a uno de los autores que más ha escrito sobre el tema, me refiero a Phillip Crosby.

Crosby en su teoría dice que la organización debe de tener un estado para implantar un programa de calidad. Es necesario dar directrices y órdenes cuando se trata de organizar una disciplina operativa en la organización, sobretodo en el caso de que ésta conste de diversas divisiones o diferentes actividades. Toda función debe de estar establecida con algún orden de tal manera que pueda ser medida y controlada.

La calidad es algo que rara vez se encuentra definido y dirigido en políticas formales de la organización. Se ha llegado a pensar que las políticas de calidad no requieren ser establecidas o documentadas, pero si deben de estarlo, de lo contrario la gente comenzaría a establecer sus propias reglas de calidad. Aún cuando cada departamento dentro de la organización debe de tener sus políticas sobre la manera como realiza sus funciones, las mismas deben de ser congruentes con la política de calidad de toda la organización, es decir de la política de calidad de la empresa debe derivar todo lo que se vaya a implantar en la organización en cuanto a calidad se refiere.

La función de calidad se debe de ejercer en forma objetiva e imparcial para garantizar su efectividad, es por ello que el jefe de la función de calidad en todo departamento deberá recaer en el gerente del área y estar arriba de aquéllos cuyo desempeño está siendo medido. La organización para la calidad no es muy complicada aunque si puede serlo el establecimiento de una operación de calidad. La dificultad para establecerla se puede deber a dos causas: 1) Los directivos no confían en que alguien puede tomar decisiones acerca de la calidad ó 2) Los directivos no entienden el valor de una operación de calidad, creo que en la mayoría de las ocasiones el punto dos es el que impide que se establezca un programa de calidad, pues la administración superior en la mayoría de los casos no está enterada de los procesos o actividades y sólo se preocupa por exigir utilidades sin considerar un punto muy importante: la calidad, tanto en las actividades, servicios y procesos, como en el producto final. La palabra calidad no existe para la administración superior y no encuentra ninguna relación entre calidad-utilidades.

Hablando un poco de lo que es la actividad de la calidad, es necesario desechar algunos conceptos que han dificultado su comprensión. La palabra calidad es lo bastante sencilla y expresiva como para explicarse por sí misma, Crosby la define como: "Cumplir con los requisitos, con las especificaciones", muchas veces se comienza a confundir a la calidad con atributos del producto y/o servicio, como por ejemplo, elegancia, brillantez, dignidad, amor u otra cosa, y todas son ideas distintas a lo que calidad en sí se refiere, al hablar de calidad se debe entender siempre como el cumplimiento de las especificaciones, se debe comprender por sí misma sin que vaya acompañada de otros conceptos como control, aseguramiento, etc. ; es decir que satisfaga antes que nada la necesidad principal y por añadidura las necesidades básicas, eso es calidad.

Las operaciones de calidad deberán situarse al mismo nivel jerárquico que los departamentos que deben de evaluar, el gerente de calidad deberá de tener acceso directo a la administración superior como también señala Deming en su teoría. Las acciones del gerente de calidad y en general de su departamento, se dirigirán a la prevención de problemas enfrentándolos y aconsejando cambio de rumbo a tiempo. Un programa de calidad tendrá éxito si la comunicación en la empresa es buena y se puede transmitir a lo largo y ancho de la misma el concepto de calidad. La calidad es única y debe de estar presente en toda la organización, en cada una de las funciones que se llevan a cabo y bajo un mismo concepto: el determinado por la organización desde el momento en que decidió implantar un programa de calidad. La administración superior y la organización en general

entenderán que si el producto o servicio son de calidad, se debe a las manos y mentes de todas las personas en la organización.

Es el departamento de calidad, quien se encargará de promover y vigilar la implantación del programa de calidad, se basará esencialmente en datos recabados a través de la inspección que permiten evaluar el estado del producto o servicio, cualquier actividad debe o puede estar sujeta a inspección, hay que hacer hincapié que la inspección debe de cambiar a prevención. Toda medición tendrá tres cosas en común: 1) Son evaluaciones planeadas, 2) Son realizadas por personal de inspección entrenado de manera profesional, o por alguien con la suficiente experiencia en la actividad o función que se inspecciona y 3) La organización del personal de inspección está separado de aquéllas operaciones que se están inspeccionando. La función de inspección se debe llevar a cabo de una manera honesta y profesional ya que de lo contrario la falsedad en la información recabada no llevaría a la calidad de ninguna manera. Toda actividad que lleve a cabo el departamento de calidad, como planeación, inspección, prueba, medición o cualquier otra, que no estén encaminada a la prevención, significará pérdida de tiempo. Hoy en día la mayoría de los problemas con excepción de fenómenos desconocidos, son evitables, todo lo que se requiere es disciplina, organización y orientación profesional para prevenirlos.

Todo lo que suceda en el sistema es un resultado y no una reacción, un resultado de algo que se planeó. Con frecuencia la mayoría de los departamentos ignoran los procesos de mejoramiento de calidad y se dedican a invertir tiempo en otras actividades

menos significativas para el éxito del departamento y en general de toda la organización, cada una de estas actividades deberán de ser inspeccionadas, bien sea para dejarlas tal y como están o modificarlas en el caso de que alguna sea el problema. Hay que entender que las cosas buenas sólo se dan cuando éstas se planean, y que las malas ocurren por si solas, de ahí la importancia de la planeación en la empresa. Cualquier organización que pretenda implantar un programa de calidad, deberá de poner especial cuidado en la educación para la calidad, esta educación debe estar orientada hacia el producto, el servicio y el cliente, la educación en la calidad asume tres formas básicas:

1) Orientación hacia los conceptos y procedimientos de calidad, hacia los problemas que tienen un efecto nocivo sobre el producto o servicio, y hacia las expectativas del cliente;

2) Mejoramiento directo de destrezas para ejecutar actividades específicas,  
y

3) Un menor número de comunicados, pero concentrados acerca de la calidad, que sirvan como recordatorios y condiciones, para lograr que la calidad sea una noción que está presente siempre en la mente de todos.

Todos estos puntos se asemejan mucho a lo que señala Deming en su teoría, en lo que se refiere a la educación, capacitación y re-capacitación, esta debe de ser un ciclo dentro de la organización. Como ya se dijo en párrafos anteriores, se debe de hacer de la calidad una política de proceso y de procedimiento, ya que de lo contrario se dejaría la

alternativa a cada departamento de adoptar cualquier programa para su operación, se debe tener en cuenta que la gente una vez involucrada en el mejoramiento de la calidad, se apegará al programa ya que se irá dando cuenta de los resultados y la nueva comunicación con la gerencia, la gente sentirá parte del cambio, entenderá su labor en el proceso, se sentirá tomado en cuenta por los niveles superiores para lograr una mejora total en el proceso.

Es importante tomar conciencia de la importancia del consumidor y el papel que juega dentro del programa de mejoramiento de calidad que propone Crosby, el papel del consumidor es esencial, ya que es a través de él que la organización se da cuenta de la aceptación o rechazo de su producto o servicio en el mercado. La identificación, investigación, resolución y prevención de problemas del consumidor son acciones que requieren experiencia y entrenamiento profesional; pedir a alguien que entretenga al cliente hasta que la causa de la queja se olvide no es forma de resolver el problema. El cliente merece recibir exactamente aquello que se ha prometido producir o brindar, sea lo que éste sea, patente o implícito, se debe de hacer o fabricar bien.

Crosby dice que existen tres fases básicas de acción en lo que a insatisfacción del cliente se refiere y se deben de cumplir para reducir la molestia del cliente y tratar de conservarlo.

1) Prevención: Esto incluye desde el primer momento de producción por la que pasa el producto o servicio, compra de materia prima, producción, acabado, etc., hasta la vigilancia de la publicidad, dar al cliente la información suficiente sobre el producto o servicio, detectar cualquier problema potencial y desde luego operar un sistema competente de administración de calidad.

2) Enterarse: Toda la organización, desde los puestos más bajos hasta la administración superior deben de estar enterados de los problemas que tienen los clientes con los productos o servicios de la organización, para ello se debe de facilitar la comunicación del cliente hacia la empresa. La respuesta de la organización debe de ser casi inmediata para de esta manera demostrar el interés de la organización y su preocupación por la calidad, así como su deseo de conservar al cliente a largo plazo.

3) Corrección: La queja del cliente debe de ser satisfecha por completo y tan pronto como sea posible, desde luego esta corrección no debe de hacerse únicamente para indemnizar al cliente, devolverle su dinero o sustituir el producto por uno nuevo o uno distinto, sino que debe de llevarse hasta sus últimas consecuencias, me refiero a analizar cada paso del proceso para detectar en dónde se encuentra el error y prevenir de esta manera futuros descontentos del cliente.

Es claro que se puede evitar dañar al cliente a través de una revisión planeada del proceso, calificación del producto o servicio y de las políticas de calidad, por medio de la prevención. Tanto el objetivo como las políticas deben de ser planeados a largo plazo, entendiendo también que la suma de los esfuerzos a corto plazo suelen hacer mejor a la

organización en un futuro, eficientando procesos, economizando dinero y capacitando a la gente. La iniciativa de organización para mejorar la calidad, debe de ser bien pensada, e implantada de acuerdo a un plan de largo plazo, se requiere un cambio de actitud cultural y debe de llegar a formar parte de un estilo de vida, requiere de vigilancia constante de tal manera que los esfuerzos nunca cesen. La administración superior tiene la obligación de exigir de la operación de la organización un continuo mejoramiento de la calidad sea cual fuere el tipo de negocio o actividad. No es posible olvidar el compromiso que se ha creado al decidirse a mejorar la calidad del producto o servicio que se ofrece al consumidor, sobre todo es muy importante trabajar en el convencimiento de mejorar la calidad de cada operación que se lleve a cabo dentro de la organización, es bueno recordar en este punto los principios que sobre calidad debe tener la Dirección, como ejemplo se podrían mencionar los siguientes:

- 1) Calidad significa cumplimiento de los objetivos y ningún otro adjetivo.
- 2) No existe tal cosa como un problema de calidad, habrá problemas en el proceso, en la materia prima, pero la calidad en si no es problema.
- 3) No existe la economía de la calidad, siempre resulta más económico hacer las cosas bien desde la primera vez.

Al igual que Deming, Crosby también señala 14 pasos a seguir para lograr la calidad en la empresa:

**PASO UNO:** Comprometerse la Dirección a mejorar la calidad. El compromiso de calidad debe de comenzar por la administración superior y ésta convencerá al resto de la organización.

**PASO DOS:** Formar un equipo de mejoramiento de calidad constituido por representantes de cada departamento.

**PASO TRES:** Medición de la calidad. Es necesario determinar el estado de la calidad en toda la organización, para ello será necesario establecer métodos de medición de actividades y procesos, por ejemplo a través de indicadores y determinar de esta manera en donde es necesario modificar algo para lograr la calidad.

**PASO CUATRO:** Evaluación del costo de la calidad. No es una medida de desempeño sino un indicativo de dónde será rentable una acción correctiva para la organización. A mayor costo más acciones correctivas serán necesarias de llevar a cabo.

**PASO CINCO:** Conciencia de calidad. Comunicar a la organización lo que cuesta no tener calidad a través de folletos, películas y carteles, no confundir esta actividad con algún plan de motivación rápida, se trata de comunicar y compartir, no de manipular.

**PASO SEIS:** Acción correctiva. Se deben de aprovechar las oportunidades para resolver problemas en el momento en que éstos se identifiquen, desde los más insignificantes hasta los más serios deberán ser tratados de acuerdo a su magnitud por los diversos niveles de supervisión, es decir pasar al siguiente nivel en caso de que el primero no lo haya podido resolver.

**PASO SIETE:** Establecer un Comité para el Programa Cero Defectos. El programa cero defectos no debe entenderse como un programa de motivación, su propósito es comunicar a la organización que deberá hacer bien las cosas en el primer intento. El programa se debe de adaptar a la organización.

**PASO OCHO:** Entrenamiento de los supervisores. Se requiere antes de implantar el mejoramiento de la calidad, hacer una orientación a todos los niveles gerenciales, la prueba de haberlo entendido es la habilidad para explicarlo.

**PASO NUEVE:** Días Cero Defectos. Este concepto deberá ser constante en la organización y no únicamente aplicarlo durante un día, debe de ser la forma de vida de la empresa.

**PASO DIEZ:** Fijar Metas. Durante las reuniones con supervisores, se deben de establecer metas y objetivos, los cuales no deberán perder de vista el largo plazo aún cuando los resultados se requieran a corto plazo, el objeto es aprender a realizar actividades específicas en equipo.

**PASO ONCE:** Eliminación de la causa de los errores. No es un sistema de sugerencias, sino el señalamiento del problema que impide a la gente poder llevar acabo su trabajo sin problemas, es necesario que aquél problema que se ha descubierto, sea atendido en un plazo no mayor de 24 horas.

**PASO DOCE:** Reconocimiento. Reconocer el desempeño y el esfuerzo de la gente aunque no debe de ser en términos monetarios o material dicho reconocimiento, al mejorar la calidad, los premios volverán sólo.

**PASO TRECE:** Nombrar a los encargados del programa para mejorar la Calidad. El programa debe de ser revisado y discutido constantemente y así determinar acciones a seguir.

**PASO CATORCE:** Hacerlo de nuevo. Como ya se dijo, el programa de mejoramiento de la calidad debe de ser un ciclo, toma algo de tiempo para que funcione al 100% como una forma de vida en la organización. La idea es que éste se convierta en permanente, la repetición del mismo perpetúa la calidad y por tanto se convierte en parte de la vida y estructura de la organización.

Como ya se mencionó en párrafos anteriores toma tiempo lograr el mejoramiento real, muchas veces la administración superior siente que el sólo hecho de anunciar su concepción de calidad, es más que suficiente, pero esto no es así, la calidad es un proceso constante que se convierte en un ciclo y como tal siempre se está repitiendo, una y otra vez se vuelve a empezar. Es la administración superior quien a través de su propio convencimiento debe de influir hábilmente en la gente de lo que sabe que es bueno, de lo contrario la gente no cooperará pues siempre existe el factor de resistencia al cambio frente a lo que es nuevo, deberá introducir la nueva filosofía de una manera sencilla, es decir con lenguaje de fácil comprensión y siempre hablar con la verdad, decir que es lo que pasa, que se espera que suceda, explicar que los resultados se podrán ver en la calidad del producto y que éstos beneficiarán a toda la organización y a sus clientes, a todo el proceso ampliado. Por último toda la organización debe de estar consciente del compromiso que tiene con el cliente, el cliente no tiene que comprender el por qué un mal producto o

servicio, a el cliente se le ha prometido una calidad y la misma se debe de cumplir, se le han prometido ciertas especificaciones y las mismas se deben de respetar.

#### **1.2.4)DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

Se dice que sólo el cliente puede apreciar la calidad del servicio. Como Tom Peters señala, "El cliente percibe el servicio bajo sus propias condiciones, es el cliente el que paga o no la tarifa por una serie de razones que el determina". (10) Sin embargo lo que significa buena calidad en el servicio para alguna persona, puede no serlo para otra y es por eso que tanto el negocio como el cliente deben ponerse de acuerdo en el concepto de "calidad del servicio". Un servicio de calidad es ajustarse a las especificaciones no de un sólo cliente sino de todos los cliente de la empresa. Son los deseos del cliente, lo que da forma a la percepción del negocio sobre un servicio de calidad. El negocio debe siempre dar un poco más de sí, ir un poco más allá de lo que un servicio de calidad significa para el cliente.

Lo que el cliente espera de un servicio de calidad proporcionado por un negocio, según Berry L. Leonard, es: 1) Que tenga buena apariencia el negocio, 2) Que sea digno de confianza es decir, que haga lo que haga, mantenga la promesa de un servicio de calidad (11).

---

(10) Peters, Tom, "The Ultimate Harrier to Entry", Santa Clara, USA 1984, pp. 4

(11) Berry, Leonard, "Delivering Quality Services", The Free Press, USA 1990, pp. 20

Al tratar de llevar a cabo la implantación de un servicio de calidad, es necesario considerar:

1) Que la mejora de calidad es una iniciativa humana, por lo que se desea para el negocio;

2) Que el modo como los clientes juzgan la calidad de un servicio puede depender tanto o más del proceso del mismo que del resultado, es decir, muchas veces se juzga la calidad del servicio o del bien por las experiencias que recibe el cliente durante el proceso de obtención así como por lo que pueda ocurrir después;

3) Que el cliente evalúa la calidad del servicio a dos niveles: 1) El del servicio regular y 2) Cuando ocurra algún problema con el servicio regular. En ambos casos la empresa debe de ser hábil para resolver los conflictos ya que el cliente puede formarse un criterio negativo sobre el negocio bajo estas condiciones.

4) Toda la gente en un negocio puede proporcionar un servicio y el objetivo de cada quien en el negocio es el de: "satisfacer o exceder las expectativas del servicio de calidad que espera el cliente".

Se puede observar entonces que la calidad del servicio de un negocio, generalmente está en manos de la gente que atiende directamente al cliente y es por ello la

importancia de trabajar siempre en equipo y procurar tener los mismos conceptos de calidad.

Mucha gente aún se pregunta, ¿Cuál es la importancia de la calidad en el servicio? para responder a esta pregunta, Martin B. Williams expone 4 razones: (12)

Es importante por:

1)Crecimiento de la Industria de Servicios: hoy en día existen más negocios que ofrecen servicios;

2)Crece la competencia: La sobrevivencia de los negocios depende de mantenerse en el terreno de la competencia, por ello un servicio de calidad proporciona una ventaja competitiva a miles de organizaciones.

3)Mayor conocimiento de los clientes; a los cliente les agrada ser bien tratados , ponen de relieve lo que les agrada y por ello regresan a los lugares en los que son tomados en cuenta; y

4)Servicio de calidad al cliente da sentido a la economía. La vida de una empresa, depende de negocios constantes, los clientes por ello son vitales y se deben mantener al mismo tiempo que aumentar, a través de un servicio con calidad.

Estos son los puntos que revisten de importancia un servicio de calidad; ahora considero necesario para terminar el presente capítulo, mencionar los puntos clave para

(12) Op. Cit. (3), pp. 10

asegurar un servicio con calidad, según Cottle, la clave para asegurar una buena calidad en el servicio, consiste en: "Satisfacer o sobrepasar las expectativas que tiene el cliente respecto al negocio". En síntesis, es fundamental que el negocio logre conocer y determinar con precisión lo que el cliente espera que el bien o servicio que adquiere resuelva y cual sería el nivel de bienestar que el cliente quiere que su bien o servicio le proporcione. Se debe tener el mismo concepto de la necesidad a satisfacer, tanto el negocio como el cliente se deben de poner de acuerdo, para de esta manera lograrlo a través de un servicio de calidad. Es muy importante entender la realidad del cliente y qué es lo que quiere. Por último considero que hay que tratar de proporcionar al cliente un servicio de calidad que perciba como tal, para ello hay que trabajar en conjunto, cliente y empresa, por lo tanto se requiere:

- 1) Identificar las necesidades de los cliente;
- 2) Cubrir las expectativas del cliente;
- 3) Analizar con especial cuidado la percepción de calidad que tenga el cliente del bien o servicio y compararla con la que realmente tiene; y
- 4) Adecuar la calidad del bien o servicio a lo que el cliente realmente desea, esto se logra trabajando con el cliente, detectando errores, y analizando causas.

**Resumiendo:** El desafío de la calidad del servicio se reduce a cerrar el desajuste entre el servicio que los cliente esperan y el servicio que realmente reciben.

Hay que recalcar que la calidad del servicio es total o inexistente, ya que el cliente juzga como un todo, suele detenerse en el eslabón más débil de la cadena de calidad y tiende a generalizar los defectos a todo el servicio o producto, e incluso a toda la empresa, es por ello necesario alcanzar homogeneidad de calidad en todos los elementos y a todo el negocio.

## **CAPITULO II**

## **CAPITULO II**

### **DE LA TARJETA DE CREDITO**

#### **2.1) Antecedentes**

##### **2.1.1) Del Crédito en General.**

La institución del crédito y la importancia que el mismo ha desempeñado en la vida comercial desde las organizaciones sociales más antiguas como Babilonia, Grecia y Roma, ha evolucionado paulatinamente, pasando de la forma de préstamo tal como se le consideraba al inicio para llegar al concepto tan utilizado en la actualidad como es el de venta a crédito. En el caso de Babilonia, sus operaciones de crédito, eran realizadas por el monarca y el clero y, se centraban generalmente en créditos en especie, sobre ganado o productos agrícolas. Cabe señalar que en el Código de Hammurabi, no se menciona a los bancos ni a las operaciones bancarias aunque si ya se reglamentaba el préstamo y el depósito de mercancías.

En las grandes civilizaciones de la antigüedad clásica y en especial en Grecia y Roma, fueron los templos los primeros en realizar verdaderas operaciones de crédito valiéndose, bien del patrimonio constituido por las ofrendas de los fieles o por los depósitos que se efectuaban, de tal manera que los sacerdotes los colocaban en préstamo para obtener intereses, más tarde aparece la figura de la iniciativa privada en el crédito, desarrollándose así la profesión de banqueros, quienes hacían funciones de prestamistas y

cambistas de dinero, surgieron variantes de crédito, como el crédito a la gruesa , por el cual se otorgaban préstamos a los navegantes y éstos sólo estaban obligados a reembolsar si la mercancía llegaba a buen puerto.

En Roma el comercio bancario fue ejercido principalmente por la iniciativa privada, esto, aprendido de los griegos. Los banqueros romanos pertenecían principalmente a la clase de los caballeros, los que usando de su riqueza personal, otorgaban créditos cobrando intereses debido a los riesgos corridos por el acreedor; el crédito con interés sufrió múltiples prohibiciones como consecuencia de la doctrina Cristiana, y todavía en la Edad Media era causa de excomuni3n, cesando la prohibici3n hasta el siglo XVII.

Desde la ca3da del Imperio Romano de Occidente, y debido a la prohibici3n B3blica de la usura, la actividad bancaria, y en consecuencia la crediticia, qued3 en buena medida en manos de prestamistas jud3os y sirios; fue en la transici3n hacia el Renacimiento cuando los banqueros toscanos, con provechosos negocios en Florencia y Siena, establecieron los m3s modernos principios del cr3dito, entre los que se pueden mencionar los certificados de dep3sito y los pr3stamos a mediano y largo plazo.

A partir del Renacimiento, con el auge del comercio tanto mar3timo como terrestre, se incrementa el uso del cr3dito y aparecen las primeras empresas bancarias las que actúan como intermediarios entre el que presta y el que pide prestado.

Los grandes bancos de depósito se crean en el siglo XVI procediendo en gran medida muchos de ellos, de empréstitos públicos. Los bancos permitieron, por una parte, la formación de un mercado general financiero en el que podrían colocarse las sumas en dinero, que de otro modo habrían quedado estériles por el atesoramiento, y por otra la concesión de créditos en cantidades varias veces superiores a las que hubiera sido posible conseguir por el sistema de las antiguas civilizaciones.

Con la Revolución Industrial, el aumento de los créditos se produce en forma acelerada, debido a que la generalidad de los bancos financiaban el gran comercio marítimo desarrollándose de esta manera una gran cantidad de operaciones de crédito. El crédito en la economía actual, representa un imperativo en nuestra época, ya que no sólo desempeña una función de gran importancia en las operaciones de los bancos, sino que además aparece como uno de los factores principales en las relaciones comerciales; prestando grandes servicios al público y facilitando la movilidad de la riqueza. Es por medio del crédito que actualmente las personas pueden adquirir servicios y bienes de la manera más sencilla, cosa que la persona que vivió en la época medieval, jamás se hubiera imaginado.

El crédito puede documentarse de las más variadas formas: letra de cambio, pagaré, obligaciones, bonos, etc., otra de las formas es la tarjeta de crédito, la cual se torna cada vez más utilizada entre el gran público consumidor de la mayoría de los países, tanto desarrollados como subdesarrollados. Es necesario señalar que la economía en la

actualidad como hace mucho tiempo, se maneja en su generalidad por medio de la figura del crédito.

### 2.1.2) De la Tarjeta de Crédito

Es a finales del siglo pasado, en Europa, donde un grupo de propietarios de hoteles crearon un sistema por medio del cual se otorgaba crédito a los clientes importantes sobre el hospedaje y los alimentos; se expedía una tarjeta al cliente, en la que señalaba que el tenedor de la misma era una persona solvente. El cliente firmaba las notas de consumo y hospedaje, las que posteriormente se le enviaban por correo a sus oficinas o domicilio y mediante el mismo correo se cubría el importe. Este procedimiento tiene su origen en los mismos motivos por los que se invento la letra de cambio y el contrato de cambio trayectorio, es decir, evitar la posibilidad de robos y pérdidas para las personas que por razones de trabajo o protocolo, tenían necesidad de hacer frecuentes viajes por diferentes ciudades y de esa manera no portar con ellos grandes sumas de dinero en efectivo.

Se puede afirmar que la tarjeta de crédito bancaria existe como tal a partir de la segunda mitad del siglo XX, teniendo como antecedente directo las diversas tarjetas de crédito comerciales que surgieron en Norteamérica.

La tarjeta como documento de identificación y crédito aparece en Estados Unidos en el año de 1914, cuando algunas compañías petroleras considerando el volumen de ventas que tenían en diferentes ciudades, extendieron a sus clientes una tarjeta de indentificación, en la que se establecían una serie de datos del usuario, el límite hasta el que se podía utilizar y la posibilidad de firmar facturas y notas de venta. No pasó mucho tiempo, y cadenas de tiendas importantes como Sears Roebuck, Montgomery Wards y Joskey's entre otras, emitieron a sus clientes tarjetas de crédito en las que imprimían una serie de datos junto con la firma del cliente y el límite hasta por el cual se podía utilizar la tarjeta.

Como consecuencia de los movimientos económicos que ocasionó la Segunda Guerra Mundial, la tarjeta de crédito cayó en desuso, frenándose así el desarrollo de la misma.

El siguiente paso en el desarrollo de la tarjeta de crédito, fue propiciado por dos bancos de los Estados Unidos, el Franklin National Bank de Long Island en Nueva York y el First National Bank en San Francisco, los cuales emitieron en 1948 la primera verdadera tarjeta de crédito, ya que los tenedores, al usarla, podían adquirir bienes y servicios y liquidarlos no contra la presentación del estado de cuenta sino que podían diferir el pago hasta por seis meses, sin embargo, para 1950 las exigencias del mundo moderno hicieron surgir en la ciudad de Nueva York, la iniciativa de los comerciantes Alfred Bloomingdale

y Ralph Snyder de reimplantar el uso de la tarjeta de crédito pero ahora bajo un sistema independiente que les permitiría acudir a distintos establecimientos comerciales, ya no a uno solo, para hacer uso de la misma. La idea surgió, porque teniendo la necesidad de invitar a multitud de personas con las que sostenían relaciones comerciales, y con las que gastaban grandes cantidades de dinero, les era muy difícil de comprobar las mismas para el efecto de la deducción de impuestos; no sólo a ellos se les presentaba dicho problema, sino a diversos grupos de funcionarios y amigos suyos, por lo que se les ocurrió en principio convenir con los lugares que frecuentaban, la aceptación de firmar notas de consumo para después pagarlas mediante cheques en sus oficinas, de tal manera que contarán con una idónea comprobación de sus gastos. Los resultados fueron exitosos y fundaron inmediatamente el Club Diners, quien convino con los restaurantes que más frecuentaban, que a la presentación de una tarjeta de identificación, los clientes, en lugar de hacer el pago inmediato del importe del consumo, podían firmar notas que serían pagadas por el Club Diners, quien a su vez cobraba a los restaurantes una comisión, por haberles enviado al cliente y por haber sido intermediarios en el cobro de las cuentas a los clientes. El desarrollo masivo de la tarjeta de crédito fue proporcionado por el mismo Club Diners quien cambia su nombre por Diners Club Inc. quien a finales de 1950 transforma la misma tarjeta de crédito en una divisa a gran escala, la cual no solo se podía utilizar en restaurantes sino también en otros giros comerciales como hoteles, bares, compañías de automóviles, tiendas departamentales, etcétera. Esto constituye un sistema totalmente nuevo, en el que los distintos negocios, ingresan a un plan como miembros

mercantiles o miembros afiliados. Con esto lo que se buscaba era que los clientes de Diners Club pudieran disponer de servicios o de bienes mediante un crédito.

Este sistema impuesto por Diners Club es sin duda un antecedente trascendental en el progreso de las tarjetas de crédito, ya que no sólo determinó su configuración sobre una base de negocios, sino que además contribuyó a extender el uso del crédito. Viendo el éxito obtenido en este campo por Diners Club, muy pronto aparecieron otras empresas tales como American Express en 1958 y en 1960 Carte Blanche. Hay que señalar que no es sino hasta el año de 1959 que las tarjetas de crédito bancarias se desarrollaron plenamente con el ingreso de los tres principales bancos de la Unión Americana, tales como el Bank of America y el National Bank. Estas tarjetas bancarias tendrían una gran ventaja sobre las que ya existían en el mercado emitidas por Diners Club, ya que las mismas, no sólo estarían al alcance de las personas de amplia solvencia económica, sino que también las de pequeños y medianos recursos.

Los bancos sufrieron innumerables e importantes quiebras propiciadas en primer lugar, por el desconocimiento de una mecánica adecuada para el otorgamiento de los créditos y en segundo lugar por un deficiente control de los mismos. Al inicio de la década de los años sesenta, gran número de bancos de los Estados Unidos, consideraron la necesidad de introducir el servicio de tarjetas de crédito mediante una operación conjunta, surgiendo tarjetas como: Bank Americard Master Charge. El Bank of America National Trust and Savings Association, tuvo la visión de integrar a los bancos emisores de tarjetas

de crédito en un sistema uniforme de operaciones, consiguiendo con ello dar un servicio uniforme e ilimitado de operaciones. Para el año de 1968, se definió una tendencia clara para configurar las dos más importantes federaciones que son la Inter Bank Card y la Bank Americard, naciendo posteriormente la tarjeta Visa.

La práctica en los Estados Unidos trascendió a otros países evidentemente, y en Europa hacia el año de 1954, comenzó a utilizarse la tarjeta de crédito. En Inglaterra se estableció el Barclay's Bank, en Francia la Banca Tothchild y la llamada Carte Blanche, utilizada por seis de los más grandes bancos franceses. La tarjeta de crédito se comienza a utilizar en casi todo el mundo.

### 2.1.3) De la Tarjeta de Crédito en México.

En México los primeros establecimientos comerciales de ventas al público que utilizaron las tarjetas de crédito en la década de los años cincuenta y antes de que las utilizaran los bancos, fueron: El Puerto de Veracruz, S.A., El Puerto de Liverpool, S.A., El Palacio de Hierro, S.A. y High Life. Posteriormente funcionaron tarjetas de compañías de aviación con el nombre de Credi- Mexicana.

En 1953 Diners Club introduce la tarjeta de crédito con el mismo nombre, a partir de entonces, durante más de una década la tarjeta de crédito vino utilizándose por un

sector reducido de personas, las que además de pertenecer primordialmente a un nivel social elevado, eran gentes comunmente de negocios. No obstante que la tarjeta de crédito recibe una gran difusión en esta época, es reducido el número de personas que pueden obtener una y hacer uso de la misma. Con el éxito de la Tarjeta Diners Club, surgen nuevas empresas similares en México como American Express y Carte Blanche, las cuales lo que pretendían era extender su mercado a México.

Los bancos mexicanos tardaron algún tiempo para introducir la tarjeta de crédito bancaria. El 21 de diciembre de 1967, el Banco Nacional de México, emite su propia tarjeta de crédito con la denominación original de Bancomático, y que después cambiaría al de Banamex, inició su operación en 1968, correspondiéndole por lo tanto el mérito de haber sido la institución de crédito que implantó el sistema de tarjeta de crédito bancaria. La segunda institución que utilizó la tarjeta de crédito fue el Banco de Comercio a la cual denominó Bancomer, comenzó a operar en el año de 1969 afiliada a todos los bancos que entonces constituían la banca múltiple. El tercer sistema que operó en el país, es el que se conoce como sistema Camet, la cual pertenecía a un consorcio de bancos constituido por: Banco del Atlántico, Banco Comercial Mexicano, Banco de Industria y Comercio, Banco Internacional y Banco de Londres y México. Con el paso del tiempo se incorporan a este grupo, Banco del Ahorro Nacional, Banco Longoria, Banco Mercantil de México y el Banco del País.

Debido al notable desarrollo que tuvo la tarjeta de crédito en la década de los sesentas y principio de los setentas, se pueden observar los resultados de la entrada de la banca al crédito al menudeo, al financiamiento familiar y a la facilidad para controlar el gasto a través de la misma.

Al inicio de sus operaciones las tarjetas de crédito bancarias tuvieron algunos problemas, pues no se tenía la experiencia necesaria para determinar quien sería un buen sujeto de crédito y quien no, así como también no se dejaron esperar las actuaciones fraudulentas al hacer mal uso de la tarjeta por algún cliente. En fecha reciente se han mejorado sensiblemente estos sucesos, pues se tiene mayor cuidado en efectuar las operaciones de selección, aunque no siempre se obtiene la respuesta deseada.

En la actualidad, el sistema de tarjetas Banamex, Baucomer y Carnet, las de American Express y Diners Club, abarcan todas las poblaciones del país y son muchos los tarjetahabientes y negocios afiliados.

A partir de 1988 Carnet se convirtió en emisor ya no solamente de tarjetas MasterCard, sino también de Visa, con el propósito de permitir al usuario la elección entre ambos sistemas y mayor acceso al mercado internacional.

## 2.2) Definición y Concepto

### 2.2.1) Del Crédito

El origen de la palabra crédito, proviene de la voz latina "Credutum", que significa préstamo, deuda y de aquí deriva el hecho de que se "da crédito", "creer".

Acudiendo a la definición de un diccionario se define como: "El crédito consiste en una transacción entre dos partes, en la que una de ellas ( acreedor o prestamista ), entrega dinero, bienes, servicios o títulos valores, a cambio de la promesa de un pago futuro por la otra parte deudor o prestatario". (13)

Según Rafael de Pina Vara, crédito lo entendemos como: "El derecho que tiene una persona, acreedor, de recibir de otra deudora la prestación a que éste se encuentre obligado". (14)

En sentido económico y según Gide, dice que el crédito es: "El cambio de una riqueza presente por una riqueza futura".

Podría decir que en las tres definiciones se coincide en que el crédito, es tan sólo el derecho que se tiene a recibir cierta prestación, una parte obligada a darla y la otra parte con derecho de exigirla.

---

(13) Larousse, Diccionario, Lito Ediciones Olimpia, México 1987.

(14) De Pina, Vara Rafael, "Diccionario de Derecho". Ed: Porrúa, México 1979, pp. 162

Considerando a las partes que intervienen necesariamente en todo negocio de crédito, se encuentra que son dos: el acreditante y el acreditado, de ellos dependerá el crédito, puede verse desde ambos puntos de vista, en el caso del dador del crédito, acreditante, le corresponde obligarse a conceder crédito en un primer momento para recobrarlo posteriormente, en tanto que el segundo punto de vista que es el del tomador, el acreditado, quien será el que recibe el crédito obligándose a restituirlo en un tiempo posterior.

Hay que señalar que el crédito debe de ser sobre cualquier cosa que sea fungible, es decir que se consume con el uso, ya que si ambas partes de la transacción recayesen sobre la misma cosa, cediéndose primero y restituyéndose después, sólo se cedería el uso y en el caso del crédito, se cede la propiedad.

### **2.2.2) De los tipos de Crédito.**

Los diversos tipos de crédito que con el tiempo se han manejado, derivan de lo que se conoce como apertura de crédito, que consiste en un contrato estructurado en la práctica bancaria y que se puede definir de la siguiente manera: "Es un contrato en el que el acreditante se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreditado, o a contraer por parte de éste una obligación para que el mismo haga uso del crédito concedido en la firma, los términos y condiciones pactadas, quedando obligado el

acreditado a restituir las sumas de que disponga o a cubrir el importe de la obligación que contrajo, y en todo caso a pagar los intereses, prestaciones, gastos y comisiones que se estipulen". (15) A este contrato de crédito en varios países no se le reglamenta pero es practicado mundialmente. En Estados Unidos, por ejemplo se le conoce como línea de crédito "line of credit" y este término se ha adoptado en la práctica bancaria mexicana.

En el contrato de apertura de crédito se producen dos efectos, uno inmediato, que consiste en la concesión del crédito por el acreditante al acreditado y un efecto futuro y eventual, al retirar las partidas puestas a su disposición por el acreditante, o utilizar la firma de éste en la asunción de obligaciones por cuenta del acreditado.

Es oportuno señalar las diversas clases de apertura de crédito de las que derivan los tipos de crédito. De forma genérica y desde un punto de vista jurídico, las clases de apertura de crédito pueden ser: a) Por el objeto: puede ser de dinero y de firma; y b) Por la forma de disposición puede ser simple y en cuenta corriente.

a) Por el objeto: Será apertura de crédito en dinero, cuando al acreditante se obligue a poner a disposición del acreditado una suma determinada de dinero para que éste disponga de ella en los términos pactados. Será apertura de crédito de firma, cuando el acreditante ponga a disposición del acreditado su propia capacidad crediticia para contraer por cuenta de éste una obligación, el acreditante se obliga a aceptar un documento por cuenta del acreditado.

---

(15) Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, Art. 291, Cap. IV, Sección Primera, Ed. Porrúa México 1993.

b) Por la forma de disposición: Será apertura de crédito simple cuando el mismo se agota por la simple disposición que de él haga al acreditado, y cualquier cantidad que éste entregue al acreditante se entenderá como dada en abono del saldo, sin que el acreditado tenga derecho, una vez que haya dispuesto del crédito, a volver a disponer de él, aunque no se haya vencido el término pactado. Será apertura de crédito en cuenta corriente, cuando el acreditado disponga del crédito en la forma convenida, en uno o varios actos, y si hace remesas en abonos del saldo, podrá volver a disponer de la totalidad del saldo si se ha restituido todo el monto del crédito concedido por el acreditante. Esta es la forma más casual del contrato de apertura de crédito. En el contrato de apertura de crédito de firma y en cuenta corriente, es usual que cada disposición que el acreditado haga, se documente por medio de un título de crédito, generalmente un pagaré, que contiene la obligación de pagar en un lugar y época determinados, una suma de dinero también determinada.

Hablaré un poco de la cuenta corriente para dejar clara la diferencia que existe entre la misma y el contrato de apertura de crédito en cuenta corriente. La cuenta corriente no es un contrato bancario exclusivamente, sino que también puede ser celebrado por particulares. Históricamente se puede decir que es un contrato propiamente de la actividad mercantil y se puede conceptualizar de la siguiente manera: "Cuando dos personas y en particular dos comerciantes, están en continuas relaciones comerciales, que los convierten a menudo en acreedora y deudora, la una de la otra, naturalmente son inducidas, para simplificar sus actividades, a no liquidar cada operación a su vencimiento,

la liquidación se hará por bloque, ya sea al final de la serie de operaciones o de las relaciones de negocios, en fechas regularmente fijadas, si se prosiguen dichas operaciones por largo período". (16) . Así se determinará un saldo, que será la única suma a pagar, después de sumar las deudas de cada uno de los cuenta corrientistas y compensarlas globalmente hasta el importe del total menor. Entonces se determinará quien es el deudor y el monto del saldo, éste es el mecanismo de la cuenta corriente.

Se puede distinguir entre la cuenta corriente y otros mecanismos semejantes más no iguales, según Garrigues las diferencias pueden ser las siguientes:

1) La llamada cuenta corriente simple, cuyo ejemplo más conocido es el del tendero, a quien los clientes no pagan en cada operación, sino que se abre una cuenta que se liquida periódicamente. Aquí podemos decir que no hay cuenta corriente porque, como ya se indicó, en la misma ambas partes conceden crédito y en el ejemplo el crédito es unilateral.

2) La celebración de un contrato de crédito en cuenta corriente, aquí el único deudor es el acreditado, por ello no puede equipararse a una cuenta corriente.

3) La llamada cuenta corriente de cheques, en la que el único acreedor es el cuentahabiente del banco.

Se podrían mencionar más ejemplos, sin embargo el objetivo de todos estos comentarios es establecer las diferencias entre lo que es una cuenta corriente, en la que

---

16) Emilien: Paul "Ensayo sobre la Teoría Jurídica de la Cuenta Corriente"; Revista General de derecho y Jurisprudencia, Tomo I, México 1930, pp. 565

ambas partes se conceden crédito, y el contrato de apertura de crédito en cuenta corriente en el que sólo una de las partes es quien recibe el crédito, en este caso el acreditado.

Es el momento de continuar con la explicación de los distintos tipos de créditos que existen en la actualidad y que derivan de los que en derecho se conoce como contrato de apertura de crédito el cual ya se mencionó. Es el derecho quien se encarga de regular las diversas actividades mercantiles y es de éstas, así como de su regulación que se puede hacer una clasificación más particular de los tipos de crédito que en la actualidad son los más usados en el mundo de los negocios y el ambiente económico. La clasificación que se puede hacer de los diversos tipos de crédito se divide en: 1) Por el objeto de la obligación del acreditante; 2) Por la forma de disposición; 3) Por la garantía que el acreditante recibe; y 4) Por el destino del crédito. Para una mejor comprensión de esta clasificación se presenta un cuadro, en el que se puede apreciar la subdivisión de cada clase, de las que se explicarán sólo algunas de ellas al ser las más usadas en la actualidad. (Ver Cuadro 1)

#### **Tipos de crédito más usados en la actualidad:**

1) **Crédito Personal.** Se otorga a personas físicas sujetas de crédito por plazos de 3,6,9, u 11 meses, con una tasa de interés global y una comisión de apertura. Se paga mensualmente, documentándose mediante un pagaré y con aval.

2) **Crédito Quirografario.** Este tipo de crédito se conoce también como crédito directo o crédito en blanco, pues su garantía es la solvencia y moralidad del solicitante. Puede requerirse aval o coobligado, con un plazo legal de un año, pero

realmente se maneja a 90 días. Generalmente este tipo de crédito se destina a resolver problemas transitorios de efectivo del solicitante, en algunos casos para pagar pasivos a otras instituciones, pero nunca para invertir en bienes de capital. Como formalmente no se pide información respecto al destino del crédito, el funcionario que lo otorgue debe de ser muy experimentado.

**3) Descuento.** Esta operación consiste en transferir en propiedad títulos de crédito a una institución de crédito, que pagará en forma anticipada el valor nominal del título menos una suma equivalente a los intereses que devengaría entre la fecha en que se recibe y la de su vencimiento y una comisión por la operación. Esta operación se realiza a un plazo legal de hasta 10 años, realmente a 90 días es revolvente. Estos créditos, generalmente se encuentran destinados a:

a) **Descuento Mercantil:** Las instituciones financieras manejan en forma preferente descuentos de títulos provenientes de actos de compra-venta de mercancías.

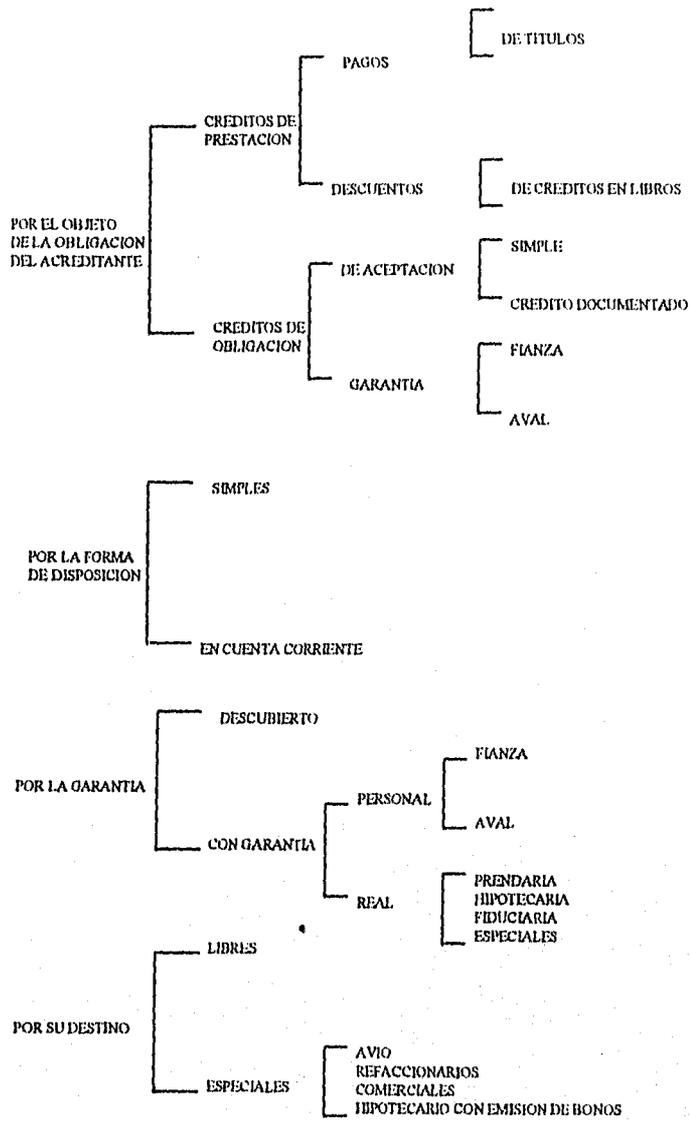
b) **Descuento no Mercantil:** Son operaciones de descuento que no provienen de actos de compra-venta de mercancías. Se llevan a cabo con particulares.

**4) Crédito con Colateral.** Es un crédito muy parecido al quirografario, con la variante de que existen garantías reales como documentos de la cartera del cliente o contra recibos de empresas como Petróleos Mexicanos, Productos Pesqueros Mexicanos, etc. y la amortización del crédito es el vencimiento de los documentos.

5) **Crédito Prendario.** Este tipo de crédito mantiene estrecha relación con los Almacenes Generales de Depósito y con las Sociedades Nacionales de Crédito, ya que éstas últimas lo otorgan a través del financiamiento de los inventarios vía certificados de depósito y bonos de prenda que expiden los organismos mencionados. También pueden ser otorgados con prenda de valores, obligaciones o acciones, y a éstos se les llama reporto. El plazo legal es de hasta 10 años, el real de 90 días y su amortización se hace al vencimiento de los documentos.

6) **Crédito Documentario.** Mediante esta operación una institución financiera se compromete, mediante créditos establecidos, a pagar a través de sus sucursales corresponsales por cuenta del acreditado, el importe de bienes específicos a un beneficiario "X", contra la presentación de documentos. Esta operación puede ser revocable o irrevocable; es revocable cuando el que lo establece puede cancelarlo, irrevocable cuando se requiere para su cancelación que todas las partes estén de acuerdo. Generalmente se amortiza mensualmente y requiere la celebración de un contrato consignado en escritura pública o en instrumento privado inscrito en el Registro Público.

7) **Crédito en Cuenta Corriente.** Son créditos contratados para que los clientes de las instituciones financieras, puedan disponer, en el momento que lo deseen, de una suma acordada utilizando cheques (sobregiro autorizado). Es el crédito revolvente clásico, y una derivación de éste es la tarjeta de crédito, por medio de la cual los bancos, se obligan a pagar por cuenta del acreditado los bienes y servicios de consumo que éste adquiera. La utilización de este tipo de crédito es para cubrir necesidades eventuales de



CUADRO 3: TIPOS DE CREDITO

efectivo, pudiéndose requerir aval. Su plazo es de 180 días, y se amortiza a través de tener cuando menos cada 90 días saldo positivo en la cuenta de cheques.

**8) Crédito para la Adquisición de bienes de consumo duradero:** Se otorga a personas físicas sujetas de crédito a plazos de 6, 12, 18 y 24 meses generalmente aunque en ocasiones los plazos se pueden alargar a tres y cuatro años. La forma de pago es mensual con una tasa de interés global y una comisión de apertura. Se documenta mediante pagaré y la garantía la constituye la factura endosada. Su más reciente utilización es en crédito para la adquisición de autos nuevos.

**9) Crédito de Habilitación o Avío:** Es un crédito a corto o mediano plazo que se utiliza para fomentar los elementos de producción o transformación de la actividad industrial, agrícola o ganadera, pueden ser:

a) Crédito de Habilitación o Avío a la Industria, está destinado a adquirir materia prima, materiales, pago de mano de obra directa y lo relacionado con la producción en proceso de una Industria.

b) Crédito de Habilitación o Avío a la Agricultura, para compra de semillas, fertilizantes, insecticidas, fungicidas, compra de refacciones, reparación de maquinaria, pago de maquilas de preparación de tierras, pago de agua, pago de jornales, etc.

c) Crédito de Habilitación o Avío para la Ganadería, para compra de ganado de engorda, forrajes, cultivo de pastos, vacunas, etc.

Se requiere de un contrato privado ratificado ante notario, corredor, o Escritura Pública. Su plazo es de tres años, con garantía de materias primas y materiales, pudiéndose gravar la unidad industrial, agrícola o ganadera, además de otorgar garantía hipotecaria fiduciaria adicional. La amortización se realiza mediante pagos mensuales de intereses y pagos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales de capital.

**10) Crédito Refaccionario:** En un crédito a mediano o largo plazo que se utiliza para fomentar la producción o transformación de artículos industriales, agrícolas o ganaderos y que se invierte en la liquidación de ciertos pasivos, o en ciertos activos fijos, como por ejemplo:

- 1.-Adquisición y/o instalación de equipo adicional
- 2.-Construcción de obras destinadas al negocio
- 3.-Adquisición de bienes muebles e inmuebles
- 4.-Compra de ganado de reproducción
- 5.-Construcción de establos, bodegas, silos, forrajes, baños  
garrapaticidas
- 6.-Apertura de tierras para cultivo
- 7.-Adquisición de aperos, instrumentos, útiles de labranza y abonos

#### 8.-Pago de adeudos fiscales o de pasivos relacionados con su operación

Se requiere de un contrato privado ratificado ante Notario, Corredor o Escritura Pública. Su plazo legal es de 15 años en la industria y de 5 años en la agricultura y ganadería. Actualmente se otorgan plazos de 3 a 10 años. Las garantías deben estar libres de gravámenes y están constituidos por los bienes adquiridos más activo fijo en hipoteca o prenda. La amortización se realiza mediante pagos mensuales de intereses y pagos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales de capital. Esta documentado con pagarés.

Haré un paréntesis aquí para hacer notar la diferencia entre el crédito de habitación o avío y el refaccionario. La diferencia está en la mayor permanencia de los bienes que deben adquirirse con su importe. En los créditos de avío, los bienes se consumen o emplean en un sólo ciclo de producción, mientras que en los créditos refaccionarios esos bienes son de carácter permanente o mejor dicho tienen una larga duración que hace posible su uso durante varios ciclos productivos.

11) **Crédito con Garantía Inmobiliaria:** Este tipo de crédito se conoce comúnmente como crédito con garantía hipotecaria, y está destinado a la adquisición, edificación o mejoras de inmuebles. Aún cuando la garantía está constituida en función del inmueble hipotecado, pueden necesitarse garantías adicionales y el solicitante debe de

demostrar capacidad de pago. Este tipo de crédito requiere contrato inscrito en el Registro Público para cualquiera de los tres tipos de solicitantes:

- a) Empresas
- b) Particulares
- c) Otros

En el caso de las empresas se requiere que dentro de las características del crédito, sea destinado al objeto social de éstas. Es un crédito a mediano y largo plazo en el que las amortizaciones de capital se hacen en forma mensual, trimestral o anual y el pago de intereses mensualmente. En el caso de los particulares debe de estar destinado para vivienda, es un préstamo a largo plazo en el que las amortizaciones de capital e intereses se hacen generalmente en forma mensual.

Los otros tipos de crédito con garantía inmobiliaria cumplen con las características y no son destinados para la vivienda de las personas físicas, ni para el objeto social de la empresa, por ejemplo, la adquisición de un edificio para arrendarlo en partes o totalmente.

**12) Crédito con Garantía de Unidades Industriales:** Este tipo de préstamo documentado con pagarés previamente formalizado con un contrato autorizado por el Banco de México y ratificado ante notario o Corredor, es muy especial en cuanto a su destino, ya que éste tiene que ser distinto al de los de avío o refaccionario, y no debe ser utilizado para adquirir o construir bienes inmuebles. Es utilizado para consolidar

pasivos, para tesorería o cuando se tienen problemas financieros y no se tiene un tipo de crédito específico al cual acudir. Es amortizable a mediano y largo plazo, mediante pagos mensuales, trimestrales o semestrales, tanto de capital como de intereses, pudiendo existir un período de gracia ( pago de intereses en un plazo, sin amortizar capital). Lo más pesado de este tipo de crédito, lo constituye la garantía, la cual abarca todos los elementos materiales de la unidad productiva, es decir, bienes muebles e inmuebles, dinero, créditos a favor de la empresa, etcétera, además de posibles garantías adicionales sobre bienes de terceros.

**13) Crédito por medio de Factoraje Financiero.** Es la operación a través de la cual los proveedores pueden vender sus facturas, contra recibos o listados a una empresa de factoraje. Se ha flexibilizado tanto este tipo de crédito, que aún se llegan a descontar pedidos, esta situación no debería darse pues aún no se ha realizado la actividad mercantil. El factoraje puede darse con o sin recurso. Es factoraje con recurso, cuando el factor compra la cartera no vencida del cedente, cliente, validada por pagarés, contra recibos o facturas selladas, sin embargo si el cliente del cedente no paga, el cedente tiene la obligación de pagar. El factoraje sin recurso es aquel en el que el factor si corre el riesgo de no cobrar. También se tiene el factoraje comercial, en el cual el factor tienen una relación directa con el cedente y el cedente realiza la cobranza. Otra forma de factoraje es el que se realiza a proveedores, factoraje que se ofrece a empresas grandes para que ellos lo propongan a sus proveedores y éstos puedan vender la cartera de esta empresa grande, teniendo liquidez inmediata.

**14) Crédito a través de Arrendamiento Financiero:** Consiste en un contrato, por medio del cual el arrendador se obliga a entregar al arrendatario, a cambio del pago de una renta durante un plazo pactado e irrevocable, renta que no es totalmente deducible, el uso de un bien, teniendo la opción al final del plazo, de:

- a) Trasladar la propiedad
- b) Volver a rentar el bien o
- c) Enajenar el bien a una tercera persona, distribuyéndose el importe de la enajenación.

La ventaja para el arrendatario consiste en el hecho de utilizar activos fijos sin necesidad de desembolsar inmediatamente capital. Algunas empresas por necesidades financieras venden algunos de sus activos fijos y los recompran mediante arrendamiento financiero, incurriendo en las desventajas de mantener deuda fija casi irrevocable, altos intereses, altos costos por liberación anticipada, no poder deshacerse fácilmente de este equipo si se vuelve obsoleto, y no poder disponer del equipo ni darlo en garantía.

Sin embargo no todas son desventajas en el arrendamiento financiero, una de las ventajas es que libera dinero para todos los usos, de esta manera podría la empresa reestructurar su pasivo cubriendo los de corto plazo, se podría financiar el 100% del bien y no se utilizarían otras fuentes de financiamiento normales. Existen varios tipos de arrendamiento que a continuación se explican:

1) **Arrendamiento Financiero Neto.** Es aquél en el que el arrendatario cubre todos los gastos de instalación, seguros, mantenimiento, daños, impuestos, reparaciones, etc. Ejemplo: arrendamiento de maquinaria.

2) **Arrendamiento Financiero Total.** Es lo contrario al anterior, es decir todos los gastos mencionados corren por cuenta del arrendador financiero quien los repercute en el monto de las rentas pactadas. Ejemplo: arrendamiento de computadora.

4) **Arrendamiento Financiero Ficticio.** También conocido como venta y arrendamiento posterior. Consiste en que el propietario de un bien se lo arrende con su respectivo derecho de opción de compra al término del contrato. De esta manera el propietario original no pierde la utilización del mismo y obtiene dinero en efectivo que puede ser empleado en otras opciones del negocio.

**15) Créditos Internacionales.** Para señalar la importancia de los créditos internacionales, se deben establecer los objetivos que tienen los mismos y entre los que se pueden mencionar son: promover la participación de la banca mexicana en los mercados financieros internacionales y autorizar el establecimiento en territorio nacional, oficinas de representación de entidades financieras del exterior y la operación de sucursales de bancos extranjeros, esto de acuerdo con la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.

Lo anterior con el objeto de remarcar la importancia del crédito externo que dadas nuestras características económicas permite la compra de materias primas, insumos y

tecnología que nos son necesarios. Para acudir a estos mercados, tal vez lo más importante sea el conocer el mercado de eurodólares y los créditos sindicados.

El mercado de eurodólares no sólo opera en Europa, sino también en Beirut, Nassau y Singapur entre otros, no opera únicamente con dólares, sino con cualquier otra moneda, es el mercado internacional por excelencia, no regido por ninguna autoridad salvo por la oferta y la demanda y con tasas de interés bajas expresadas en puntos sobre la tasa Libor, es aquí en donde muchos países pueden conseguir créditos a tasas bajas para cubrir sus necesidades.

Los créditos sindicados son créditos otorgados por varios bancos, para diversificar el riesgo y para reunir los fondos que por diferentes causas, entre otras monto, no podían otorgar en forma individual, esto a través de un banco líder. Generalmente se otorgan a un plazo mínimo de diez años y a una tasa puntos arriba de la tasa Libor. De acuerdo a la capacidad crediticia del solicitante y la factibilidad de colocación del préstamo, se establecen plazos, períodos de gracia, programa de pagos ( semestrales o anuales ), condiciones de pre-pago, la sobretasa, las comisiones por la administración y por la parte no desembolsada después de la firma del contrato y la documentación legal en la que se establecen restricciones de pre-pago.

Se puede decir que los distintos tipos de crédito que se han desarrollado a través del tiempo son los mismos aunque cabe señalar que éstos se han perfeccionado con el

tiempo o bien en algunos casos modificado sus garantías de acuerdo a la época que se esté viviendo, sin embargo todos tienen la misma esencia, la cual consiste en dotar de recursos a quien no los posee para realizar ciertas actividades o adquirir bienes y servicios. Los créditos deben de adecuarse a las condiciones económicas que este viviendo el país así como también a las necesidades del cliente, por ejemplo, se requiere de una respuesta más rápida en la resolución del crédito, siendo esto lo más importante en la actualidad para no quedar fuera del mercado al perder clientes que se desesperan.

En relación al tema que nos ocupa se puede señalar que la tarjeta de crédito queda clasificada dentro del crédito en cuenta corriente conocido también como crédito revolvente.

### **2.3) De la Tarjeta de Crédito.**

#### **2.3.1) Definición**

La palabra Tarjeta proviene del antiguo francés "Targette", diminutivo de "Targe" el cual significa escudo grande que cubre todo el cuerpo y la palabra crédito como ya se mencionó en párrafos anteriores proviene del latín "Credutum" que significa préstamo, deuda.

Etimológicamente la combinación de las palabras Tarjeta de Crédito significa: "Objeto mediante el cual se protege el derecho a percibir aquello a lo que se tiene derecho".

Eduardo G. Cogorno señala que Tarjeta de Crédito es: "Un contrato complejo de características propias que establece una relación triangular entre un comprador, un vendedor y una entidad financiera, posibilitando al primero la adquisición de bienes y servicios que ofrece el segundo, mediante la promesa previa formulada a la entidad emisora de abonar al precio de sus compras en un plazo dado por esta última, la que se hará cargo de la deuda, abonando inmediatamente el importe al vendedor, previa deducción de las comisiones que se hayan estipulado entre ambos por acercamiento de la demanda".(17) La definición convencional y objetiva, es decir lo que se entiende por tarjeta de crédito en el mundo comercial bancario, según definición del manual emitido por el Banco Nacional de México, S.A., es la siguiente: "La tarjeta de crédito es una laminilla de plástico grabada, con los datos de una persona que tiene derecho a recibir de otras personas físicas o morales mercancías o servicios y aún dinero, a la presentación de la misma y mediante la firma de pagarés a la orden de la institución bancaria que expidió la tarjeta."(18) Se puede señalar que en síntesis para este autor es un medio de pago para

---

(17) Cogorno, Eduardo Guillermo. "Teoría y Técnica de los Nuevos Contratos Mercantiles", Ediciones Meri Argentina 1979, pp. 205

(18) Ilargier, S. Jaime, "La Tarjeta de Crédito y su Aspecto Jurídico", Librería Carrillo, México 1981, pp.8

obtener bienes y servicios en el momento que el individuo quiera, comprometiendo en cierta medida el ingreso futuro.

Es importante señalar que a través de la tarjeta de crédito se mantiene económicamente cautiva a la mayoría de la población que trabaja y percibe un sueldo, por lo que si bien se da la facilidad de adquirir en el momento que se presente la oportunidad, se compromete al mismo tiempo dinero que aún no se ha percibido y en consecuencia dinero aún no trabajado.

Lo más importante en el concepto de tarjeta de crédito, es que por un lado se menciona la existencia de una entidad emisora que permite al tarjetahabiente hacer uso de un crédito que le otorga al momento de entregarle su tarjeta, y mientras que ésta no sea utilizada se encuentra en estado latente el crédito, pero en el momento en que la utiliza, para adquirir algún bien o servicio, el crédito se materializa y es en este momento cuando el mismo nace.

### **2.3.2).CARACTERISTICAS DE LA TARJETA DE CREDITO.**

La Tarjeta de crédito tiene las siguientes características:

1) Es un documento cuyo uso obliga la legitimación; es decir, solamente el titular de la tarjeta puede beneficiarse del derecho del uso del crédito, que en ella se incorpora.

2) No está destinada a circular.

3) Se expide a nombre de una persona física.

4) Tiene igual que los títulos de crédito, una literalidad escrita, cuya misión provoca que el titular pueda beneficiarse del uso: dentro de la literalidad obligada, existe la de insertar la mención de ser tarjeta de crédito.

5) No es un contrato de apertura de crédito, ya que la tarjeta de crédito es consecuencia de la ejecución de dicho contrato considerando a la tarjeta como un objeto.

6) No expresa la prestación a que se tienen derecho, además de que no debe entregarse o destruirse en el momento de que tal prestación es recibida.

Hay un derecho en la tarjeta de crédito, que no es el del crédito, ni el de pago, sino que el derecho que se incorpora es el de uso, la tarjeta de crédito es pues un documento que prueba la existencia de un crédito a favor del titular de ella.

Por lo anteriormente expuesto se puede concluir citando a Cervantes Ahumada: "No es un título de crédito, sino de simple legitimación, es un documento probatorio de un contrato de apertura de crédito en cuenta corriente"(19). Es el medio por el cual se hace efectivo el crédito obtenido mediante la firma de un contrato con la institución financiera o comercial, el crédito lo da entonces el contrato y no el plástico en sí. Lo anterior se confirma con lo siguiente: "La tarjeta es un documento que acredita a su tenedor como sujeto de crédito para obtener a través de la entidad emisora la posibilidad de adquirir

(19) Cervantes Ahumada, Raul, "Títulos y operaciones de Crédito", Herrerero México 1980, pp. 287, 288

mercancías y servicios para pagar a crédito".(20) A esta operación se le señala como "un contrato de apertura de crédito bajo la modalidad de revolving o cuenta corriente".

### **2.3.3) CLASES DE TARJETAS DE CREDITO.**

Se puede decir que hay dos clases de tarjetas de crédito: la directa y la indirecta.

Son tarjetas de crédito directas, aquellas otorgadas por establecimientos comerciales a su clientela, otorgándoles de esta manera crédito en la compra de bienes y servicios que proporcionan. En esta clase de tarjeta de crédito encontramos dos sujetos que se relacionan: la entidad emisora o negocio y el tarjetahabiente.

Son tarjetas de crédito indirectas aquellas en las que el pago por la compra de bienes, en primer momento, corre a cargo del emisor de la tarjeta, y que posteriormente será retribuido por el tarjetahabiente, en este caso el pago realizado por el emisor, se hace al negocio afiliado el cual es un ente totalmente distinto al emisor de la tarjeta. En esta relación encontramos la apertura de un contrato de crédito entre la empresa emisora y el usuario de la tarjeta, así como la afiliación de los distintos negocios al emisor. Las características de las tarjetas de crédito indirectas son:

---

(20) Idem pp. 305

1) Es un contrato de apertura de crédito entre el emisor y el usuario y puede ser una persona física o moral, basta que sea una persona solvente.

2) El contrato es en cuenta corriente.

3) Debe celebrarse contrato entre el emisor y los establecimientos comerciales, para que los últimos queden afiliados y puedan prestar servicio al usuario.

4) El usuario al utilizar su tarjeta en el establecimiento afiliado, firmará un pagaré de la entidad bancaria.

5) El establecimiento afiliado enviará los pagarés al banco, éste último se los pagará en efectivo, descontando una comisión pactada previamente en el contrato de afiliación .

6) El banco envía al usuario un estado de cuenta con el detalle de los movimientos realizados durante el período.

Hay que señalar que los créditos que otorgan tanto las tarjetas directas como las tarjetas indirectas, pueden ser:

1) En cuenta corriente. Se limita al término de uno a tres meses y cantidades menores, por lo que en el plazo de un mes no se cargarán intereses, o hasta doce meses en pagos diferidos y se limita a la adquisición de bienes y servicios de bajo costo, sin embargo a un plazo mayor de un mes ya existe una cantidad de intereses que se

carga como consecuencia de haber diferido el cargo, interés por financiamiento. Se realizan pagos mínimos distribuyéndose el mismo a intereses y capital.

2) En cuenta especial. Se otorga a plazo más largo, por consiguiente se autoriza una cantidad mayor, el plazo es de 12 a 36 meses, con un interés que se calcula de acuerdo a las tasas de interés que imperen en el mercado.

#### **EJEMPLO:**

##### **-Tarjetas de Crédito Directas**

1) Tarjetas emitidas por empresas comerciales: para la adquisición de bienes o servicios prestados exclusivamente por las mismas: por ejemplo: Liverpool, Palacio de Hierro, Sears Roebuck.

##### **- Tarjetas de crédito Indirectas:**

1) Tarjetas emitidas por organismos especiales: estas tarjetas se manejan con recursos propios: por ejemplo: Diners Club y American Express.

2) Tarjetas emitidas por bancos: por ejemplo: Banamex, Bancomer y Carnet.

Las tarjetas de crédito que emiten empresas comerciales, como las tiendas, son almacenes que permiten hacer adquisiciones de mercancías, mediante la presentación de la

tarjeta y pagar los saldos en los plazos convenidos, lo han hecho con el objeto de estimular las ventas y fomentar el uso del crédito. Después se formaron sociedades y junto con ellas los bancos, dedicadas a la afiliación de establecimientos, es decir, negocios distintos y variados en los cuales el usuario pudiese adquirir algún bien o servicio con su tarjeta de crédito sin que esta necesariamente fuera la tarjeta de la casa. (Diners Club, American Express y Bancos).

#### **2.3.4). Elementos que intervienen en la Tarjeta de Crédito.**

Los elementos que intervienen en la mecánica operativa de las tarjetas de crédito

son:

- 1) Sujeto
- 2) Objeto
- 3) Precio

**SUJETOS.-** Puede ser una relación bipartita cuando se refiere a tarjetas comerciales y tripartita en cuanto a las tarjetas de crédito bancarias, en las primeras, por un lado se tiene al tarjetahabiente o usuario de la tarjeta, quien actúa como tal desde el momento en que la institución emisora le concede la tarjeta. Las entidades emisoras constituyen otra forma de contemplar a los sujetos de esta relación, las tarjetas de crédito emitidas por una institución comercial contemplan siempre una relación bipartita, es decir

se tiene por un lado al usuario y por el otro al emisor, las tarjetas emitidas por un banco así como las emitidas por un organismo especial, contemplan una relación tripartita, son 3 los sujetos que intervienen, la institución emisora de la tarjeta de crédito, el negocio afiliado y el usuario o portador de la tarjeta de crédito.

Es prudente hacer una diferenciación entre las tarjetas de crédito de un sistema bipartita y aquellas que son de uno tripartita:

**Tarjetas de crédito de un sistema bipartita:**

- 1.- Emitidas por empresas comerciales ( grandes almacenes).
- 2.- Se utilizan para la adquisición de bienes y servicios dentro del mismo almacén.
- 3.- Implica en la mayoría de los casos, un costo para el usuario por su obtención y utilización.
- 4.- Los plazos para la amortización de los créditos son generalmente de 30 días aunque suelen ser más cortos.

**Tarjetas de crédito de un sistema tripartita:**

- 1.- Emitidas por empresas especiales ( Diners Club, y American Express) y por Instituciones Bancarias.
- 2.- Se utilizan para la adquisición de bienes y servicios en negocios distintos al emisor en el caso de las tarjetas bancarias para la disposición de efectivo incluso.
- 3.- Su obtención y utilización representan un costo para el usuario, se pagarán intereses cuando el pago se efectúe después de treinta días, en el caso de los saldos de las tarjetas especiales, este se debe de cubrir íntegro, es decir no existe un mínimo a pagar, (American Express).
- 4.- Los plazos para la amortización del crédito son mayores, hasta por diez meses, pero la carga de intereses también es mayor, en el caso de tarjetas emitidas por empresas especiales, los intereses cobrados por diferir el pago son aún mayores que los cobrados por un banco.

**OBJETO.-** El objeto esencial de la tarjeta de crédito es el de facilitar la adquisición de bienes y servicios mediante el otorgamiento de un crédito al usuario o comprador. El otorgamiento de este crédito no es como los demás ya que consiste en lo siguiente:

1) Al tarjetahabiente no se le dará cantidad alguna en dinero, sino la posibilidad de adquirir bienes y servicios. Aunque hay que señalar que por medio de la tarjeta de crédito bancaria, hay la posibilidad de disponer de efectivo por medio del servicio de cajeros automáticos.

2) La adquisición de los bienes y servicios sólo podrá realizarla el titular de la tarjeta, o las personas autorizadas por éste, de las cuales sus firmas deberán estar debidamente registradas y autorizadas por la entidad emisora.

**PRECIO.-** Respecto a esto, se puede decir que el tarjetahabiente, pagará una cantidad determinada que será el valor del bien o servicio que adquirió por medio del crédito de su tarjeta. El usuario deberá abonar periódicamente, por lo general en forma mensual, el importe del crédito que ha utilizado, o bien mediante amortizaciones mensuales que incluyan intereses anuales sobre saldos insolutos diarios. Respecto al precio de la tarjeta de crédito, el usuario pagará una cuota fija anualmente a la entidad emisora, por medio de la cual se cubren los gastos de administración y manejo de la cuenta.

En resumen se puede decir que la tarjeta de crédito concede al usuario un crédito en cuenta corriente, previa celebración de un contrato en el cual se establecen todas las bases de funcionamiento de la misma, tasas de interés, cuotas, fechas de corte, pagos mínimos y límite de crédito el cual podrá incrementarse o disminuir de acuerdo al manejo de la cuenta.

## **CAPITULO III**

### **CAPITULO III**

#### **DEL FUNCIONAMIENTO DE LA TARJETA DE CREDITO BANCARIA, SERVICIOS Y PROBLEMATICA ACTUAL.**

##### **3.1) Operación de la Tarjeta de Crédito Bancaria.**

Procede ahora a examinar la forma en que opera la tarjeta de crédito bancaria, y al respecto puedo decir que existen cuatro elementos que son necesarios para el correcto funcionamiento del sistema que nos ocupa, estos elementos son:

- 1) Los Bancos Asociados.
- 2) Los Establecimientos Afiliados.
- 3) Los Usuarios de la Tarjeta o Tarjetahabientes.
- 4) La Central de Servicio

A continuación se expondrá de manera general el papel que juega cada uno de estos elementos dentro del proceso de la tarjeta de crédito, se debe de hacer notar en este punto, que habrá algunos bancos que funcionen de manera independiente en todo su proceso de tarjeta de crédito, es decir ellos se encargan de la búsqueda de clientes, la selección de los mismos, la emisión de la tarjeta, afiliación de establecimientos y el control

de las operaciones, así como del servicio al cliente y a los establecimientos, habrá otros bancos que acudan a un tercero para llevar a cabo parte de estas operaciones como es el caso de los bancos asociados a Carnet.

### **3.1.1) Resumen de las Operaciones**

#### **TARJETAHABIENTES POTENCIALES**

Cientes del Banco o Solicitantes externos.

Obtienen solicitud, la llenan y la entregan a los bancos socios para su trámite.

#### **BANCOS SOCIOS**

Revisan datos de la solicitud y la pasan a investigación de crédito.

#### **BANCOS SOCIOS**

Aprueban la solicitud y otorgan límite de crédito.

#### **BANCOS SOCIOS**

Elaboran relación de solicitudes aprobadas y solicitan a la Central de Servicio la expedición de las tarjetas de crédito.

#### **CENTRAL DE SERVICIO**

Registra en sus archivos, expide las tarjetas de crédito y las entrega a los bancos Socios.

### **BANCOS SOCIOS**

Entregan la tarjeta de crédito a los tarjetahabientes.

### **CENTRAL DE SERVICIO**

Afilia establecimientos ( personas físicas o morales ) susceptibles de brindar servicios a los tarjetahabientes.

### **TARJETAHABIENTES**

Usan su Tarjeta de crédito en los establecimientos afiliados o en los Bancos Socios, efectuando compras, obteniendo servicios o disposiciones en efectivo.

### **ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS**

Reciben la tarjeta de crédito en pago de sus ventas o servicios y formulan las notas de venta ( pagarés ).

### **BANCOS SOCIOS**

Reciben la tarjeta de crédito y otorgan disposiciones en efectivo, formulan las notas por disposiciones en efectivo ( pagarés ).

**ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS**

Reciben mercancía devuelta y formulan notas de devolución.

**BANCOS SOCIOS**

Reciben pagos de los tarjetahabientes y sellan los talones de pago y en su caso elaboran los volantes.

**ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS**

Calculan sus ventas netas, su importe comisionable, su comisión y el importe del depósito.

**ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS**

Fórmulan sobre y ficha de depósito acudiendo a los Bancos Socios a presentarlos.

**3.2) Descripción de las Operaciones**

**3.2.1) Selección y Evaluación de Tarjetahabientes.**

Esta función se realiza para reclutar, seleccionar y evaluar al mayor número de personas físicas que puedan representar un buen riesgo en el uso de la tarjeta de crédito.

Los tarjetahabientes son las personas físicas que por su edad, antecedentes de crédito, estabilidad en el empleo, proporción entre sus ingresos y egresos, así como por sus referencias personales, son aceptados por el banco y celebran un contrato de apertura de crédito en cuenta corriente, por medio del cual les es entregada una tarjeta de crédito.

La tarjeta de crédito es un instrumento de identificación para ser usado en la adquisición de bienes de consumo, en la obtención de servicios o de dinero en efectivo.

#### **3.2.1.1) Tarjetahabientes Potenciales**

Una persona puede llegar a ser tarjetahabiente en dos formas:

1.- Si la persona es cuentahabiente, ha tenido negocios con el banco o es conocida por éste por su solvencia moral y económica.

2.- Si la persona no es cuentahabiente de un banco pero mediante una solicitud pide que se le acepte como tarjetahabiente.

Las formas de solicitud se pueden obtener de tres maneras:

- 1.- Pidiéndola personalmente.
- 2.- Tomándola de un mostrador.
- 3.- Solicitándola por correo.

y los lugares en donde éstas se pueden obtener son:

- 1.- En las oficinas de un Banco.
- 2.- En los establecimiento afiliados y
- 3.- Módulos de atención en centros comerciales.

Los solicitantes una vez que han llenado su solicitud, deberán enviarlas por correo, o entregarlas personalmente en una sucursal.

#### **3.2.1.2) Revisión de Solicitudes e Investigación de Crédito**

Los bancos deberán revisar que las solicitudes contengan todos los datos necesarios, ya sea en la sucursal del banco ó en el departamento de tarjeta de crédito, principalmente aquéllos que son requisitos mínimos para poder ser tarjetahabiente. Si falta algún dato deberá pedirse al solicitante, vía telefónica, personalmente, por correo o devolverse a la sucursal para que el ejecutivo recabe la información faltante.

Los requisitos mínimos para ser tarjetahabientes son los siguientes:

- 1.- Ser mayor de 21 años (Dependerá de cada Banco)
- 2.- Tener los ingresos mínimos que el banco determine.
- 3.- Haber sido cuentahabiente del banco con buenos promedios.
- 4.- Haber obtenido préstamos del banco, y que éstos los haya pagado puntualmente.
- 5.- No habiendo tenido relaciones con el banco, que en la investigación de crédito que se le efectúa, demuestre tener solvencia moral y económica.
- 6.- Tener la capacidad de pago necesaria para cubrir el límite de crédito que solicita.
- 7.- Cualquier otro que el banco determine de acuerdo con su experiencia crediticia como puede ser:

Estabilidad en el domicilio.

Estabilidad en el empleo.

Estabilidad en los ingresos.

Estado Civil.

Número de dependientes.

Referencias personales.

Referencias bancarias y comerciales, etc.

Una vez que han sido revisadas las solicitudes pasarán a investigación de crédito.

### **3.2.1.3) Aprobación de la Solicitud y Otorgamiento del Límite de Crédito**

Cuando en el departamento de tarjeta de crédito se han aprobado las solicitudes recibidas y se les ha otorgado el límite de crédito, se elabora una relación de "Solicitudes Aprobadas", requiriendo a la central de servicio la expedición de las tarjetas.

En la central de servicio se dará entrada a la "Relación de Solicitudes Aprobadas", las que utilizará como documento fuente para efectuar los archivos maestros del computador, produciendo un listado de "Altas, bajas y cambios" y uno de "Grabación", con base en el cual serán grabadas las tarjetas de crédito.

### **3.2.1.4) Entrega de Tarjetas de Crédito a los Usuarios**

Posteriormente la central de servicio entregará al banco la relación de tarjetas grabadas y las tarjetas, para que éste a su vez las entregue a los tarjetahabientes, debiendo recabar invariablemente su firma de recibido, tanto en la documentación para tal efecto

elaborada, como en el contrato en los casos en que el banco haya llenado la solicitud por cuenta del tarjetahabiente.

### **3.2.1.5) Usos y Restricciones de la Tarjeta de Crédito**

Aquí haré un pequeño paréntesis para analizar los usos y restricciones de la tarjeta de crédito, así como de los riesgos derivados del uso de la misma, iniciando por los derechos del usuario.

1.- Firmar pagarés a su cargo y a favor del banco, en la compra de artículos o en la obtención de servicios en cualquiera de los establecimientos afiliados.

2.- A solicitar dinero en efectivo en cualquier banco afiliado, a través de la red de cajeros automáticos de servicio hasta por la cantidad de \$1,500.00.

Las restricciones al uso de la tarjeta son inherentes al perfil de cada tarjetahabiente y al monto del consumo o servicio, o sea el límite de crédito y el límite de compra sin autorización.

El límite de crédito es la cantidad máxima de que puede disponer un tarjetahabiente, según lo estipule el contrato de apertura de crédito en cuenta corriente que haya firmado con el banco que le proporcionó la tarjeta.

Los riesgos derivados del uso de la tarjeta, relacionados con todos los sistemas, generalmente se identifican en dos clases:

- 1.- El riesgo por fraude que se tipifica por el uso de tarjetas robadas, o falsificadas; y
- 2.- El que se refiere a cuentas malas o insolventes y se presenta cuando un tarjetahabiente no pueda o se rehuse a liquidar su saldo.

En el sistema que nos ocupa la pérdida por fraude es soportada por la Central de Servicio, con una reserva que para tal efecto se tiene establecida o mediante un seguro que ampare dicho riesgo y la pérdida por cuentas insolventes la absorberán los bancos, en virtud de que se deriva de la autorización que ellos mismos emitieron para la expedición de la tarjeta.

### **3.2.2) Afiliación de Establecimientos**

Mediante la afiliación al sistema de tarjeta de crédito, un establecimiento comercial ó profesional, se obliga a aceptar el pago de sus mercancías o servicios mediante la

suscripción de pagarés a cargo de los tarjetahabientes y a favor del banco emisor de la tarjeta. Los pagarés les serán reembolsados en efectivo o en cheque de caja 48 hrs. después de su presentación en el banco, o acreditados, en firme en su cuenta de cheques en el momento de su presentación en un banco asociado

Los establecimientos firmarán un contrato de afiliación en el cual se pactará una tasa de comisión, que fluctuará considerando el giro del negocio y sus volúmenes de ventas, se calculará sobre el importe de las ventas netas comisionables efectuadas a través de la tarjeta de crédito.

La comisión mencionada se cobrará al establecimiento en el momento en que éstos efectúan el depósito de sus notas.

La afiliación de establecimientos siempre será efectuada por la central de servicio, no obstante los bancos socios podrán hacer gestiones de afiliación al sistema, pero deberán comunicarlas a la central, para que ésta realice la afiliación en firme.

Con esto se termina la primera fase del sistema y es cuando los cuatro elementos que lo forman están en posibilidad de iniciar operaciones con la tarjeta de crédito.

### **3.2.3) Desarrollo de las Operaciones**

A continuación se describirá la parte activa de la operación, o sea el uso de la tarjeta de crédito por parte de los tarjetahabientes tanto en los establecimientos afiliados como en los bancos socios; el depósito de las notas por parte de los establecimientos afiliados en los bancos socios; el envío de parte de éstos a la Central de Servicio; la recepción, proceso y compensación de las notas por la Central de Servicio y la elaboración de los reportes informativos y de control para los bancos socios.

#### **3.2.3.1) Utilización de la Tarjeta de Crédito en Compras de Mercancías u Obtención de Servicios.**

Los tarjetahabientes harán uso del crédito concedido a través de su tarjeta de crédito, efectuando consumos, obteniendo servicios o disposiciones en efectivo, tanto en los establecimientos afiliados, como en los bancos socios, dentro de los lineamientos ya establecidos; aquí es conveniente señalar que cuando el tarjetahabiente desea efectuar un consumo cuyo monto excede el límite de venta autorizado ( cantidad máxima que se puede vender sin autorización de parte de la central de servicio ) deberá solicitarse a la Central de Servicio la autorización para efectuar la venta.

El procedimiento que deberá seguirse para obtener la autorización es el siguiente (externa o interna al banco):

1.- Llamar por teléfono al Departamento de Autorizaciones de la central de servicio o del Banco.

2.- Indicar el número y nombre que aparece en la tarjeta del usuario, así como el importe de la venta.

3.- En la Central de Servicio se consultarán los archivos para conocer la situación del tarjetahabiente, su saldo, la puntualidad en sus pagos, su límite de crédito, su crédito disponible, etc.

4.- Si la Central de Servicio autoriza a que se efectúe la compra, por medio de la tarjeta de crédito, dará un número clave de autorización, que el establecimiento afiliado deberá escribir en la nota de venta ( pagaré ) que firme el usuario.

5.- Si la Central de Servicio no autoriza la compra, así lo hará saber al establecimiento para que no efectúe la venta.

Una situación similar se presenta cuando el tarjetahabiente solicita dinero en efectivo, sin embargo en este caso el propio banco socio es el que protege la disposición en efectivo, o la central de autorizaciones cuando así está establecido por el Banco a través de los cajeros automáticos.

### 3.2.3.2) Aceptación de la Tarjeta de Crédito en los Establecimientos

#### Afiliados

Los establecimientos afiliados al recibir las tarjetas de crédito en pago de sus ventas o servicios y antes de formular las notas de venta ( pagarés ) deberán considerar los siguiente puntos:

- 1.- Comprobar la fecha de vencimiento grabada en la tarjeta, si ésta está vencida deberá negar la venta y retener la tarjeta.
- 2.- Comprobar que el importe de la venta no exceda el límite de piso autorizado, y en su caso requerir la autorización correspondiente.
- 3.- Comprobar que la nota de venta se establezca en original y dos copias.

Una vez cumplidos los requisitos anteriores deberá efectuar lo siguiente:

- 1.- Anotar la fecha de venta.
- 2.- Describir la mercancía ó el servicio que se proporcione.
- 3.- Anotar el monto total de la operación y el número de la autorización en su caso.
- 4.- Imprimir la nota de venta-pagaré con la tarjeta, utilizando la máquina impresora que obra en su poder.
- 5.- Pedir al tarjetahabiente que firme la nota de venta-pagaré.
- 6.- Confirmar la firma con la consignada en la tarjeta.

7.- Comprobar que todas las copias de la nota de venta-pagaré sean perfectamente legibles, tanto los datos impresos por la tarjeta, como la firma del usuario.

8.- Devolver al tarjetahabiente su tarjeta y entregar la copia para el cliente. El original será para el depósito y la segunda copia para sus archivos.

### **3.2.3.3) Aceptación de la Tarjeta de Crédito en los Bancos Socios**

Los bancos socios al otorgar una disposición en efectivo deberán efectuar una operación similar a través del sistema en los cajeros automáticos.

### **3.2.3.4) Devolución de Mercancía y Pagos de los Tarjetahabientes**

Ahora bien, con el objeto de terminar con las operaciones que pueden efectuar los tarjetahabientes, éstos están en condiciones de efectuar devoluciones de mercancía en los establecimientos, y tienen la obligación de efectuar pagos.

Como consecuencia de una venta, los establecimientos están sujetos a posibles devoluciones de parte de los tarjetahabientes, cuando esta situación se presenta la operación que deberá efectuarse es la siguiente:

1.- Asegurarse que la mercancía devuelta fué vendida originalmente por el establecimiento.

2.- Utilizar la nota de devolución de mercancía y llenarla en una forma similar a la de las notas de ventas.

En estos casos nunca se autoriza a que la devolución se haga en efectivo, y las notas elaboradas deberán depositarse dentro de las 24 horas siguientes.

### **3.2.3.5) Pagos de los Tarjetahabientes**

Como ya se indicó los tarjetahabientes tienen la obligación de efectuar pagos mensuales a la presentación de su estado de cuenta, para lo cual el usuario puede escoger cualquiera de los siguiente métodos:

1.- Girar instrucciones al banco que le expidió la tarjeta que mensualmente y en forma automática le carguen en la cuenta de cheques la cantidad total que aparezca en su estado de cuenta, o bien, indicará que le carguen el importe del pago mínimo requerido.

2.- Presentarse en cualquier sucursal de los bancos socios para efectuar su pago.

Los tarjetahabientes tendrán opción a pagar su saldo total o la cantidad mínima que marque su estado de cuenta; ésta cantidad mínima variará considerando las

condiciones del mercado así como una posible ventaja competitiva frente a otras instituciones.

No obstante lo anterior, es conveniente hacer notar que los pagos que efectúen los tarjetahabientes podrán ser superiores o inferiores a su pago mínimo; cuando liquiden menos, en el siguiente mes su mínimo a pagar estará formado por la cantidad vencida más la correspondiente al propio mes.

Los bancos socios recibirán de los tarjetahabientes todos sus pagos, y el cajero deberá efectuar lo siguiente:

- 1.- Solicitará al tarjetahabiente su estado de cuenta y en caso de que éste no lo lleve consigo procederá a llenar la forma "Recibo de pago".
- 2.- Recibirá el efectivo ó cheque del tarjetahabiente.
- 3.- Anotará en el lado derecho del estado de cuenta ( talón ) el importe recibido sellándolo e inicialándolo.
- 4.- Insertará el lado izquierdo del estado de cuenta en la máquina registradora, e imprimirá la cantidad recibida, sellándolo posteriormente.
- 5.- Entregará al tarjetahabiente su comprobante de pago.

### **3.2.4) Depósito de Documentos por parte de los Establecimientos Afiliados**

Los establecimientos afiliados deberán efectuar al día siguiente hábil el depósito de las notas de venta ( pagarés ), así como de las notas de devolución de mercancía, en cualquiera de las sucursales de los Bancos Socios en donde tengan cuenta de cheques.

#### **3.2.4.1) Procedimiento del Depósito**

##### **Formulación del control de Depósitos.**

Los establecimientos deberán llenar la forma denominada "Control de Depósitos" de la siguiente manera:

- 1.- Sumará el importe total de sus notas de venta, anotándolo en el renglón "Total Notas de Venta".
- 2.- Sumará el importe total de las notas de devolución de mercancía, anotándolo en el renglón "Devoluciones".
- 3.- Efectuará la resta del renglón de devoluciones al total de notas de venta, anotando el resultado en el renglón "Ventas Netas".
- 4.- En el caso de establecimientos que porporcionen servicios adicionales no comisionable o haya propinas, deberán sumar el importe de éstos servicios anotándolos

en el renglón de "Propinas y Varios" restándolo de las "Ventas Netas", obteniendo así el importe comisionable.

5.- El importe comisionable deberá ser multiplicado por el porcentaje de comisión que tenga asignado el establecimiento, anotando el resultado en el renglón de "Comisión".

6.- Transcribirá el importe de las "Ventas Netas" y el de la "Comisión" en la parte correspondiente, restando a las ventas netas, el importe de la comisión obteniendo así el "Importe del Depósito".

7.- Anotará la fecha en que efectúa el depósito.

8.- Anotará los datos de su establecimiento como son:

Nombre, denominación o razón social.

Número de afiliación.

Porcentaje de comisión.

9.- Contará el número de documentos originales que va a depositar y lo anotará en el renglón correspondiente.

#### **Formulación de la ficha de depósito.**

El representante del establecimiento afiliado se presentará en el Banco Socio en el que lleva su cuenta de cheques y llenará una ficha normal de depósito, anotando en ella el importe que obtuvo en la forma "Control de Depósitos", mencionando además que se trata de un depósito de notas de venta por tarjeta de crédito.

### 3.2.4.2) Recepción del Depósito

Los Bancos Socios recibirán de los establecimientos afiliados el depósito de sus notas, el cajero seguirá el procedimiento que a continuación se indica:

1.- Sumará los totales de las notas de venta, obteniendo un sub-total que comprobará contra el total de las "Notas de Venta", de la forma "Control de depósitos".

2.- Restará el importe de las notas de devolución de mercancía, obteniendo un nuevo sub-total que comprobará contra el renglón de "Ventas Netas".

3.- Restará el importe del renglón de "Comisión" comprobando así el "Importe del depósito".

4.- Comparará el "Importe del Depósito" de la forma "Control de Depósitos" contra la ficha de depósito.

En caso de que el cajero encuentre diferencias en la operación de comprobación, devolverá de inmediato al representante del establecimiento toda la documentación para que la rectifique.

Cuando la comprobación de las operaciones ha quedado satisfecha, el cajero receptor verificará que el sobre de "Control de depósitos" contenga todos los datos del

establecimiento y sellará de "Recibido" la ficha de depósito, marcando con la máquina registradora el importe del depósito, entregándola al representante del establecimiento.

El cajero receptor deberá sellar por el reverso todas las notas recibidas en depósito con el sello del Banco, insertándolas en el sobre de depósito, anotando en la parte correspondiente el nombre del Banco, el número clave que tiene en el sistema y el número de la sucursal.

### **3.2.5) Recopilación de Transacciones**

Al finalizar las operaciones diarias, cada una de las sucursales de los bancos socios deberá concentrar todas las transacciones operadas por la tarjeta de crédito como son:

- 1.- Anotará los datos relativos al banco y sucursal.
- 2.- Sumará el Importe de las ventas netas y las anotará en el renglón correspondiente.
- 3.- Sumará el importe de las comisiones y las anotará en el renglón correspondiente.
- 4.- Sumará el importe de los depósitos y los anotará en el renglón correspondiente.

5.- Restará de las ventas netas el importe de la comisión y verificará el importe del depósito en forma global.

6.- Sumará el importe de las disposiciones en efectivo y lo anotará en el renglón correspondiente.

7.- Sumará el importe de la comisión descontada a los tarjetahabientes y la anotará en el renglón correspondiente.

Aquí cabe hacer notar que las disposiciones en efectivo que son efectuadas por tarjetahabientes con tarjetas emitidas por bancos extranjeros, pero miembros del sistema, no son conisionables.

8.- Sumará el importe neto entregado y lo anotará en el renglón correspondiente.

9.- Restará del importe total de las disposiciones en efectivo el importe de la comisión descontada y verificará en forma global el importe neto entregado.

10.- Sumará el importe de los pagos recibidos y los anotará en el renglón correspondiente.

11.- Sumará el número de documentos recibidos por cada concepto y los anotará en los lugares correspondientes.

12.- Anotará la fecha, el nombre de la persona que la formuló y de quien la revisó y firmarán.

13.- La enviará junto con toda la documentación al Departamento de Tarjeta de Crédito del Banco.

El Departamento de Tarjeta de Crédito del Banco formulará una forma global del "Control de Documentos", y la entregará a la Central de Servicio.

Por último la central de servicios recibirá, procesará y entregará a los bancos socios la documentación, así como los reportes diarios sobre las operaciones efectuadas por los tarjetahabientes, efectuando la compensación correspondiente, procesará y elaborará las balanzas y estados de cuenta mensuales, entregándoselos a los bancos, para que éstos a su vez los envíen a los tarjetahabientes. La central de servicio también procesa y elabora diversos reportes, tanto de control como estadísticos y los entrega a los bancos socios y a las autoridades.

Consideré prudente mencionar el funcionamiento de la tarjeta de crédito bancaria, ya que por medio de ello se puede apreciar la cantidad de operaciones que se deben de hacer para registrar una compra u operación realizada por el tarjetahabiente, sin duda un punto muy delicado como consecuencia de un proceso manual. Hay que señalar también que muchas veces los errores en los estados de cuenta de los tarjeta habientes, son producto de un excesivo número de pasos y requisitos que se deben de cubrir dentro del sistema de cada banco para el registro y control de las operaciones. Por el momento no continuaré más sobre el tema ya que más adelante se hablará de la problemática que tiene actualmente la tarjeta de crédito bancaria.

### 3.3) De los Servicios que ofrecen las Tarjetas de Crédito Bancarias

México cuenta con un mercado potencial para el desarrollo de la tarjeta de crédito, como consecuencia de que la población económicamente activa cada día es mayor y de la facilidad y seguridad que conlleva el uso de la tarjeta de crédito bancaria, es sin duda un mercado con posibilidades de gran crecimiento en tarjetahabientes .

El de las tarjetas de crédito bancarias es un mundo vasto; cada vez que se emplea una tarjeta, se desencadena un complejo proceso que involucra una cantidad insospechada de operaciones y movimientos que de manera detallada se explicaron en párrafos anteriores. Para poder realizarlos, es necesario el soporte de una sólida institución con amplios recursos e infraestructura.

En México existen tres sistemas de tarjetas de crédito bancarias, Banamex, Bancomer y Prosa /Carnet, que abarcan todas las poblaciones del país, son miles sus tarjetahabientes y negocios afiliados, así como miles de millones de nuevos pesos el monto de las operaciones realizadas.

Hay que mencionar que Banamex maneja su tarjeta de una manera independiente, es decir es el mismo banco quien la emite y la controla, sin embargo es necesario señalar que para efecto de lanzar al mercado una tarjeta internacional hubo la necesidad de

negociar con tarjetas ya que tienen acceso muy amplio al mercado internacional, esta asociación no implica una pérdida de la imagen de la tarjeta que maneja Banamex, sino que refuerza su posición en el mercado.

Al hablar del sistema Bancomer, sucede algo muy similar a lo que sucede con Banamex, Bancomer emitió su propio plástico y se ha mantenido en el mercado con una gran aceptación, sin embargo las necesidades de desarrollo y crecimiento que impone el mercado, hicieron que también este banco, negociara ígula que Banamex para efecto de poder lanzar sus tarjetas internacionales que también han caracterizado a este banco.

El tercer sistema de tarjetas de crédito bancarias que se maneja en México está constituida por Carnet quien maneja los plásticos de varios bancos entre los que podemos mencionar: Banco del Atlántico, Banco Internacional, Banca Serfin, BCH, Banco Mercantil de México y Banpaís. Hoy el grupo Carnet ya no es sólo emisor de la tarjeta MasterCard, sino también de Visa, con el propósito de permitir al usuario la elección entre ambos sistemas y un acceso más amplio al mercado internacional. En el caso de éstos bancos, el plástico puede llevar impreso el logotipo y distintivo del banco por medio del cual se le identifica y en un extremo del mismo el logotipo del grupo asociado (Carnet, MasterCard o Visa), o bien llevar en la impresión del plástico el logotipo de Carnet y en pequeño el banco de que se trata, incluso en muchas ocasiones se omite mencionar el nombre o logotipo del banco. Total Systems es una sociedad anónima de servicios, la cual trabaja como central de servicios de cómputo y de informática para Carnet, esta

asociación (TSYS)/Carnet permite al grupo, lanzar nuevos productos y servicios al mercado de acuerdo a las exigencias y crecimiento del mismo.

Una vez que definimos cuales son los sistemas que manejan tarjetas de crédito en México, es prudente que ahora se hable de los servicios que brindan las tarjetas de crédito.

Básicamente podemos hablar de los siguientes servicios:

"Disponer parcialmente del crédito en efectivo, en cada sucursal o cajero automático del emisor de la tarjeta".

"Compra o adquisición de bienes y/o servicios que ofrece cada sistema de tarjetas de crédito bancarias, sin confundir éstos con las promociones que en algún momento lancen al mercado."

Bancomer y Banamex ofrecen: En más de mil doscientas cajas permanentes, todos los días, a todas horas y en todo el país los siguientes servicios.

- Disponer de efectivo
- Consultar saldos.
- Efectuar pagos de servicios.
- Transferir fondos

- Impresión del estado de cuenta
- Impresión de los movimientos de la tarjeta de crédito a partir de su última fecha de corte.
- Cambiar el número confidencial por otro de la elección del cliente.

Ambos sistemas cuentan con un gran universo de negocios afiliados en todo el país y en el extranjero se han mantenido trabajando en forma muy independiente ambos bancos del grupo de instituciones asociadas a Carnet.

Respecto a el tercer sistema, sus cajeros automáticos o cajas permanentes funcionan a través de un sistema conocido como Red Cajeros, en sus más de 2,500 sucursales en el país, en el que cualquier tarjeta de cualquier banco que pertenezca al grupo podrá obtener los siguientes servicios:

- Consulta de saldos.
- Retiro de dinero.
- Impresión del movimiento realizado.
- Depósito a: cuenta de cheques
- Cuenta de inversión
- Tarjeta de crédito
- Pagos de: luz
- Predial

- Agua
- Tarjeta de crédito
- Teléfono

Desde luego para los tres sistemas el servicio fundamental es el de adquirir bienes y servicios en los establecimientos afiliados en el país y en casi ocho millones de establecimientos alrededor del mundo debido al alcance internacional de la tarjeta.

Mientras que los dos primeros sistemas no tienen una orientación marcada a proporcionar más beneficios a el tarjetahabiente, el sistema Prosa/Carnet, se orienta más a dar beneficios al cliente como parte del servicio que ofrece: así por ejemplo, los clientes de Carnet pueden:

- Disfrutar de un sistema de pagos diferidos.
- Disponer de protección en caso de robo o extravío de la tarjeta con sólo reportarla inmediatamente.
- Obtener garantía en la reservación de hoteles y renta de autos.
- Contar con acceso y beneficio a diversos tipos de seguros ( de vida, de viaje, de equipaje, de servicios médicos en cualquier lugar del mundo, etc).

Se denota una marcada tendencia de este grupo a copiar las ventajas y servicios de la tarjeta American Express la cual no es propiamente una tarjeta de crédito bancaria por

lo que no puede competir directamente con las que si lo son en cuanto a plazo de financiamiento, sin embargo American Express es un tarjeta de servicio, campo en el que supera a cualquier sistema de tarjeta de crédito bancaria en México. El servicio de esta tarjeta se ofrece esencialmente en viajes y en la compra de productos a través de catálogos, propaganda y publicidad, ofrece crédito a su tarjetahabiente por un mes ya que en este caso no existe pago mínimo, es decir el cliente debe de cubrir el total del saldo. Cada vez más establecimientos aceptan la tarjeta American Express como consecuencia de una estrategia de crecimiento muy agresivo que está llevando acabo esta empresa. Otras de las muchas ventajas que ofrece esta tarjeta es su aceptación a nivel mundial y el prestigio que da la misma. Ofrece servicio a sus tarjetahabientes en cualquier parte del mundo, reemplazo de la tarjeta en un periodo no mayor a 24 horas en cualquier lugar que se encuentre el tarjeta-habiente, servicio de pagos diferidos, seguros de vida, médicos, equipaje y un excelente servicio telefónico a clientes así como a establecimientos, sin dejar de mencionar una rápida solución a los problemas y quejas del cliente y sobretodo calidad en el servicio obteniendo el Premio Nacional de Calidad en 1991, es una de las empresas cuya tecnología es de vanguardia y su personal muy profesional, factores que toma como ventaja competitiva frente a los bancos aunque no tenga el respaldo financiero de éstos.

#### **3.4) Problemática Actual**

Sin duda es un tema muy comentado por los usuarios de este producto bancario, hablare de algunos errores y problemas que realmente complican la vida a los tarjetahabientes.

Dentro de esta gran cantidad de problemas podemos mencionar, entre otros aquéllos en los que aparecen en el estado de cuenta movimientos que el tarjetahabiente no realizó, el conflicto aparece cuando se debe de reclamar al banco, pues rara es la ocasión en que una reclamación no implique llevar a cabo una serie de trámites burocráticos que hacen perder tiempo de una manera excesiva. Cuantas veces la respuesta del banco es: "primero pague y luego investigamos" en la mayoría de las ocasiones los tarjetahabientes desisten aclarar algún movimiento mal aplicado para evitar obtener mal trato y perder tiempo.

Otro gran problema que se presenta es la ineficiencia e inseguridad de los cajeros automáticos, por medio de los cuales, si no llega el estado de cuenta a tiempo es la única manera de saber el saldo de la tarjeta de crédito, o bien vía telefónica ya que en la sucursal es imposible obtener esta información pues nadie la puede proporcionar al no tener acceso a la misma, se enfrenta además con el despotismo y mala educación del ejecutivo.

En el mismo caso mal servicio, tenemos el de los cajeros automáticos que se descomponen y que deben de pasar muchos días para que los reparen pues a los técnicos que deben de dar el mantenimiento correspondiente, no les interesa la urgencia o no que tenga el cliente del dinero

Otro de los problemas que se presentan en el estado de cuenta, es el de la duplicidad de cargos por comisión o por manejo de cuenta, que conllevan también a que el tarjetahabiente pierda tiempo, y reciba un trato poco eficiente y de los empleados en la averiguación del problema, si procede o no, en fin por el momento ya le crearon al cliente un gran contratiempo pues esos cargos disminuyen el límite de crédito disponible y como consecuencia si el tarjetahabiente cree que tiene la totalidad de su línea disponible, se entera de que no es así al tratar de comprar un bien o servicio, pues el sistema no autorizará la operación, causando problemas financieros, de prestigio y tiempo al cliente, todo como consecuencia de un movimiento mal aplicado.

Por qué no poder hablar por teléfono al banco y solicitar un saldo o bien exponer cualquier tipo de aclaración o duda respecto al servicio y tener una sola respuesta, inmediata y que satisfaga al cliente, el servicio telefónico de los bancos deja mucho que desear pues la educación y preparación de los operadores no es la adecuada. El servicio telefónico a clientes, de los bancos es malo comparado con el que presta American Express, resulta muchas veces el cliente tratado peor por teléfono que personalmente.

Otro problema es la penosa situación que han vivido no pocas personas en los establecimientos, cuando el vendedor dice su tarjeta esta rechazada, siendo esto consecuencia en algunos casos de la lentitud e ineficiencia del sistema para actualizar los movimientos.

No se puede dejar de citar la problemática que representa para el servicio de tarjetas de crédito, las elevadas tasas de interés, producto de una crisis económica, trayendo como consecuencia que muchas de las cuentas de tarjeta de crédito que habían mantenido un buen comportamiento además de nunca haber presentado quejas por el servicio, se vieran afectadas y tuvieran que experimentar una y otra vez durante muchos meses, el intento de solucionar algún problema, alguna aclaración respecto a saldos, tasas de interés y cargos moratorios con las Instituciones Financieras, obteniendo por parte de estas en pocas ocasiones una respuesta positiva, rápida y eficaz, pero en muchos de los casos tardanza en la resolución del problema, mal trato por parte de los empleados, que en muchas ocasiones no conocen una solución al problema, falta de capacidad para decidir o negociar y en el peor de los casos, que el cliente nunca reciba una respuesta a su problema y si la recibe es después de algunos meses en los que la cantidad por la que se deseaba una aclaración ya se triplicó como consecuencia de las altas tasas que se tienen en el mercado. La crisis económica que vive actualmente México es sin duda un factor para que la cartera vencida de los bancos se haya incrementado de una forma acelerada en los últimos meses, sin embargo hay muchos casos en los que el cliente desea pagar, pero como ya se mencionó como resultado de un mal servicio, de falta de conocimientos, de constantes cambios en las decisiones que toma el banco para negociar con el cliente, este termina por no pagar.

Sin duda el problema de cartera vencida de los bancos afecta definitivamente el servicio que se pueda proporcionar al tarjetahabiente, ya que algunos casos pueden ser el

resultado de un mal servicio o de la carencia de una solución para los problemas por los que pasa el cliente, sin embargo en la mayoría de las ocasiones la cartera vencida se da por la falta de recursos que presentan la mayoría de los usuarios de la tarjeta de crédito, ya que las tasas que se cobran rebasan en gran medida el nulo aumento en sus ingresos. Es muy importante que los bancos se ocupen de reducir los casos que por servicio se vuelven morosos en sus pagos, dando las herramientas necesarias a las áreas de servicio para poder negociar, conocer cuales son las necesidades de los clientes y lo más importante, siempre dar una respuesta al cliente lo más rapido posible, de lo contrario si puedo asegurar que los casos por un mal servicio pueden aumentar considerablemente.

Por último, para no cansar al lector, pues nadie ha quedado al margen de éstos problemas cabe señalar el problema que representan las altas comisiones que cobran la mayoría de los bancos, las cuales no se reflejan en la calidad del servicio recibido, si los bancos fueran más eficiente, los servicios financieros en especial tarjetas de crédito tema que nos ocupa sería menos costoso.

Estos son algunos de los problemas más comunes que enfrentan o han enfrentado en alguna ocasión los usuarios de tarjetas de crédito bancarias en México, todos ellos producto de la ineficiencia, excesiva burocracia, falta de educación y profesionalismo, nulo espíritu de servicio de los empleados, falta de productividad y de un objetivo bien definido el cual debe ser la completa satisfacción del cliente a través de un servicio de calidad.

Si bien ya hablamos en el primer capítulo sobre servicio y calidad, podemos decir que en el servicio de tarjetas de crédito bancarias que se ofrece en México, la calidad y el espíritu de servicio, es inexistente, en muchas ocasiones nos preguntamos el por qué de esto, la respuesta es indudablemente un problema de fondo, en primer lugar nuestra idiosincrasia, nuestra educación y cultura, y si a eso agregamos que durante diez años el servicio bancario en México estuvo en manos del gobierno, además de que los bancos no se han modernizado lo suficiente.

La falta de modernización enténdase como inversión, impide el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, la falta de calidad del servicio de servicio conlleva a graves problemas en las instituciones, se pierde la noción del negocio, se pierde también la esencia del trabajo y el deseo de superarse, se traduce en un retraso en todos los niveles, en bajas utilidades, en pérdida de clientes y reducción de mercados.

Todos estos puntos son muy importantes y se deben de analizar uno a uno ya que al pertenecer a una economía globalizada, no es posible que se quiera subsistir en un mercado en el que la principal arma de competencia es el servicio. Este aspecto del Tratado de Libre Comercio en el que México se encuentra involucrado junto con Estados Unidos y Canadá se tratará en un capítulo aparte

Las exigencias del mercado son otras, cada vez exige mejor trato y calidad del servicio o producto, como consecuencia de la gran competencia que existe, fácilmente los

clientes pueden cambiar a alguien que si les ofrezca lo que están buscando. Por ello es importante que en este caso los bancos, desaparezcan de sus estructuras lo más pronto posible cualquier indicio de baja productividad, de poca competitividad, de apatía y por último de burocracia, pues de lo contrario quedarán fuera del mercado o siendo adquiridas por aquél que trabajó seriamente en el tema de satisfacer al cliente ante todo.

Hay que estar a la vanguardia, pendiente de lo que la competencia hace y no consecuentar el subdesarrollo de la industria de servicios financieros del país, ésto si se quiere subsistir , competir y permanecer en el mercado.

## **CAPITULO IV**

**CAPITULO IV**

**DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO**

**Y SU IMPACTO EN EL SERVICIO DE TARJETA DE CREDITO BANCARIA A**

**PERSONAS FISICAS**

**4.1.1) Generalidades**

La década de los noventa inicia con cambios significativos en las relaciones internacionales. La tendencia de los ochenta hacia la apertura comercial, financiera y de inversión se consolida y las perspectivas de crecimiento económico y comercial a largo plazo son por tanto promisorias.

México, Estados Unidos y Canadá decidieron a finales de 1990 iniciar pláticas para la formación de una área de libre comercio en América del Norte. La sola decisión de iniciar negociaciones ha impactado las expectativas y, por tanto, la conducta de inversionistas y comerciantes en América del Norte, de la cuenca del Pacífico y de Europa, cuyos flujos de comercio e inversión son intensos con cualquiera de los tres países.

Ese impacto ha sido superior en el caso de México, principalmente por dos razones: 1) Canadá y Estados Unidos ya tienen en vigor un acuerdo de libre comercio; 2) El mercado de importaciones y exportaciones de Estados Unidos representa para México alrededor del 70% de todo su mercado mientras que la relación en sentido inverso es de sólo el 4%; 3) La situación geográfica de México al contar con una frontera de más de

3,000 km con Estados Unidos, uno de los principales mercados del mundo; 4) Contar con mano de obra barata; 5) Extensas salidas al mar tanto en el oeste como en el este del país y una gran cantidad de recursos y riqueza susceptibles de explotación.

En términos concretos el tratado será una compilación de capítulos sectoriales e instituciones que normarán la relación entre los tres países. Los grados, los alcances y tiempos de la apertura dependerán de las condiciones económicas, comerciales y de negociación de cada sector. Cualquiera que sea la negociación habrá sectores con una apertura más acelerada que otros, sin embargo a largo plazo todos los sectores de la economía serán expuestos, por lo menos al libre comercio regional.

México ha decidido cambiar sus esquemas de producción y en general todo su esquema económico, para formar parte de una economía global, que es lo que impera en la actualidad. Aún cuando se dice que el esquema de apertura económica que México está viviendo se dió antes de conocer de la firma del TLC, es recientemente que se viene a apreciar en todo su esplendor, se observan medidas prudentes y decisivas a llevar a México a un primer plano, las empresas entonces deberán cambiar su planeación estratégica a un mercado internacional y no a un mercado local. Al momento de escribir este capítulo, la situación que viven dos de los socios comerciales, México, en el aspecto político interno y Estados Unidos desde el punto de vista económico y las actitudes económicas a nivel mundial, pueden hacer pensar que el TLC sólo quedará en el olvido, el trabajo de ambas partes debe de ser duro para librar los obstáculos que se están

presentando. Sin embargo con o sin tratado de libre comercio, México debe desarrollarse, debe abrirse a los diversos mercados y no aislarse, debe competir productivamente, fomentar sus exportaciones y abrir nuevas relaciones comerciales con el resto del mundo. Lo fundamental ya no es si habrá o no apertura, sino en que grado se debe dar ésta en los distintos sectores económicos como consecuencia de una marcada asimetría en la economía de México con sus dos socios.

#### **4.2) Antecedentes del Tratado de Libre Comercio**

En este inciso lo que se pretende es descubrir la situación y evolución económica de México y la preparación del país en todos los sentidos para la firma del tratado. Se hará una remembranza de los sucesos económicos y políticos que considero importantes para entender un poco más el por qué de la firma de un tratado económico-comercial con países muy distintos en diversos aspectos.

A pesar de que el Plan Nacional de Desarrollo 1988-1994 no menciona en ninguna parte la intención del Presidente Salinas de realizar acuerdos comerciales con otros países, a mediados de 1990 circuló la versión de que se llevaban a cabo acercamientos entre los gobiernos de México y Estados Unidos con este fin.

Hay que recordar que a fines de 1987, poco después de que el Lic. Salinas fuera nombrado candidato del PRI a la Presidencia de la República, el crack bursátil puso en

presentando. Sin embargo con o sin tratado de libre comercio, México debe desarrollarse, debe abrirse a los diversos mercados y no aislarse, debe competir productivamente, fomentar sus exportaciones y abrir nuevas relaciones comerciales con el resto del mundo. Lo fundamental ya no es si habrá o no apertura, sino en que grado se debe dar ésta en los distintos sectores económicos como consecuencia de una marcada asimetría en la economía de México con sus dos socios.

#### **4.2) Antecedentes del Tratado de Libre Comercio**

En este inciso lo que se pretende es descubrir la situación y evolución económica de México y la preparación del país en todos los sentidos para la firma del tratado. Se hará una remembranza de los sucesos económicos y políticos que considero importantes para entender un poco más el por qué de la firma de un tratado económico-comercial con países muy distintos en diversos aspectos.

A pesar de que el Plan Nacional de Desarrollo 1988-1994 no menciona en ninguna parte la intención del Presidente Salinas de realizar acuerdos comerciales con otros países, a mediados de 1990 circuló la versión de que se llevaban a cabo acercamientos entre los gobiernos de México y Estados Unidos con este fin.

Hay que recordar que a fines de 1987, poco después de que el Lic. Salinas fuera nombrado candidato del PRI a la Presidencia de la República, el crack bursátil puso en

grave riesgo la política económica del país y esto provocó que se pusiera en marcha un plan contra la inflación. A mediados de diciembre de aquel año se inició el Pacto de Solidaridad económica con el fin primordial de reducir la inflación en México, que ya alcanzaba el 200% anual, a niveles más moderados, cuidando que no se perdieran empleos.

El Pacto de Solidaridad Económica (PSE) fue un plan heterodoxo, en el que la sanidad de las finanzas públicas era el pilar principal, pero no el único; había un fuerte énfasis en la concertación obreros-empresarios-gobierno para evitar que la disputa tradicional entre impuestos -salarios-ganancias fuese a agotar la lucha contra la inflación antes de tiempo. El PSE fue un éxito absoluto: se logró disminuir la inflación a niveles entre el 20 y 30% para 1989, sin perder empleos en ese tiempo e incluso con un crecimiento económico de casi 4%. El éxito alcanzado con este plan, permitió incluso la renegociación de la deuda nacional a través del plan Brady para junio de 1989, reduciendo considerablemente las restricciones externas.

A fines de 1990, México incluso empieza a dar lecciones de Política Económica a los países del Este Europeo, con la confianza que daba tener controlado el monstruo inflacionario, mantener un crecimiento económico mínimo y tener un superávit fiscal constante. Algunas de las lecciones tienen que ver precisamente con lo realizado en el Pacto, otras con la venta de empresas públicas, pero ninguna con acuerdos comerciales internacionales.

Cabe mencionar que en 1989, el panorama de la internacionalización de México era diferente, fue poco después, cuando la caída del Muro de Berlín, que la atención de la Comunidad Europea se volvió hacia Europa del Este y ya no era México el punto de atención. México perdía de ésta forma la posibilidad de negociar con la Comunidad Europea, y sólo la internacionalización hacia el norte era factible.

A pesar de que México participa en el Banco de Reconstrucción Europeo, y de que se tenía una buena imagen de nuestro país en Europa, la reestructuración política y después económica del este europeo nos puso en una situación difícil. Basta mencionar que Alemania del Este ha requerido muchos más fondos de los que tenía disponibles.

Esto provoca que la única dirección factible para la internacionalización de México, fuera hacia el norte. Europa ya no nos podía atender y Japón nunca ha estado muy cerca de nosotros, las direcciones restantes eran al Norte y el Sur: América Latina. El único problema serio de ésta última opción es que nuestro comercio con ellos es extraordinariamente pequeño ( alrededor de un 2% del total ) y que además somos países con carencias y ventajas similares, la asociación formal no parecería demasiado útil para ninguno aunque si se está dando, por ejemplo el tratado de libre comercio que México tiene con Chile y próximamente con Colombia y Venezuela, además de que se abrió unilateralmente el comercio para Centroamérica.

El primer paso en la dirección del TLC es el acuerdo Marco firmado con Estados Unidos en 1987 y modificado en octubre de 1989, y con Canadá en marzo del mismo año. Las consultas de marzo y abril de 1990 organizadas por el Senado de México, éstas, que eran llamadas "Las Relaciones Comerciales de México con el Mundo" realmente tenían

como fin único legitimar al ejecutivo para iniciar las negociaciones del TLC. Es conveniente hablar un poco de los fundamentos legales de México para negociar un acuerdo internacional sin profundizar mucho en el tema, ya que el presente capítulo no tiene como objeto analizar jurídicamente el TLC.

Para negociar un acuerdo internacional, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, otorga autorización al poder Ejecutivo en el artículo 133, la facultad para negociar con otros gobiernos, aunque es muy vago en cuanto al tipo de tratados, acuerdos, convenios, etcétera que pueden realizarse. Lo que sí es claro es que el Senado de la República debe de aprobar dicho tratado para que tenga validez, esto lo señala el Artículo 76, fracción I.

Un punto importante es que esta facultad de negociar con otros países sólo la tiene el Presidente de la República, puesto que en él exclusivamente recae el poder Ejecutivo (Art. 80, Art 89 fracción X), ninguna entidad federativa puede, de acuerdo con la misma Constitución, (Art. 117 fracciones I y VIII), celebrar alianzas, tratados o coalición con otra entidad federativa o con otros países, ni siquiera pueden contraer obligaciones financieras.

Es a la Secretaría de Relaciones Exteriores a quien corresponde conducir la política exterior, para lo cual intervendrá en toda clase de tratados, acuerdos, convenciones en los que el país sea parte. De acuerdo con la Convención de Viena, cualquier acuerdo realizado por dos o más países es un Tratado, independientemente del nombre. Sin embargo, el día 2 de enero de 1992 se creó la Ley sobre la Celebración de Tratados en el Diario Oficial que da autorización al Gobierno de los Estados Unidos

Mexicanos a celebrar acuerdos internacionales. Esta ley autoriza además a entidades públicas, incluyendo gobiernos estatales y municipales a realizar acuerdos con el exterior. El Legislativo Mexicano procederá a modificar varias decenas de leyes además de crear otras totalmente nuevas como la Ley de Inversiones Extranjeras.

Se debe de considerar que un acuerdo comercial entre un grupo de países tiene la característica de que puede afectar a todo el mundo puesto que discriminaría a los países que no lo firman, tal es el caso del GATT el cual es el Acuerdo General de Tarifas y Comercio, es un tratado internacional que tiene un objetivo similar al TLC pero a nivel multilateral, y del que México, Estados Unidos y Canadá también son miembros. El TLC respeta al GATT y hay un efecto importante: si el GATT logra algo que no esté incorporado aún en el TLC, su incorporación será automática.

#### **4.3) Estructura, Definición y Objetivos del Tratado de Libre Comercio**

El TLC se puede definir como: "El acuerdo en el que se establecen lineamientos generales sobre el comercio entre los países firmantes, además de definir reglas claras en temas de trascendencia económica para sus socios."<sup>(21)</sup>

El TLC consta de 22 capítulos que, en conjunto, suman casi 300 artículos en varios miles de cuartillas. Además de esto, existen los anexos de desgravación que explican los tiempos y ritmos a los que se reducirán las tarifas y que incluyen algunas restricciones cuantitativas.

---

(21) SECOFI, "Tratado Trilateral de Libre Comercio" Mc. Graw Hill, México 1992, pp. 3

Los capítulos están ordenados en ocho partes (Ver cuadro 2). Sin embargo existen una gran variedad de anexos arancelarios. Estos anexos tienen la finalidad de permitir que el texto del TLC sea mucho más estable, puesto que es independiente del tiempo y el espacio. Un artículo cualquiera establece qué partes se comprometen a cumplir cierta disposición, el anexo al artículo especifica qué partes, cómo cumplirán la disposición, en qué tiempos, etc. Esto permite que si otro país quisiera entrar al acuerdo, sólo habría que añadir los anexos que le correspondan y no se debe de modificar el texto. Por otra parte, si uno de los tres países que firman el acuerdo actualmente consideran que puede modificarse algún término de la negociación, no necesitan modificar el texto, basta suprimir o corregir un anexo.

Los objetivos del TLC son:

- a) Eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y servicios entre los territorios de las partes;
- b) Promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio;
- c) Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las partes;
- d) Proteger y hacer valer de manera adecuada y efectiva, los derechos de propiedad intelectual en territorio de cada una de las partes.
- e) Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento del tratado, para su administración conjunta y para la solución de controversias; y
- f) Establecer lineamientos para la ulterior cooperación trilateral, regional y multilateral encaminada a ampliar y mejorar los beneficios de este Tratado.

#### 4.4) La Inversión en el Tratado de Libre Comercio

Uno de los principales objetivos del TLC es dotar a la inversión extranjera de un panorama más estable en México. Dentro de éste capítulo hay dos incisos que interesan para el presente trabajo, el primero se refiere a las reglas que aplican a la inversión extranjera y segundo sector financiero y servicios transfronterizos. A continuación se mencionan los aspectos más importantes:

**-Trato Nacional: (Art. 1102)**

1) Cada una de las partes brindará a los inversionistas de otra parte, un trato no menos favorable que el que otorguen, en circunstancias similares a los inversionistas de otra parte de un país que no sea parte, en lo referente al establecimiento, adquisición, expansión, administración, conducción, operación, venta u otra disposición de inversiones.

2) Cada una de las partes otorgará a las inversiones de inversionistas de otra parte un trato no menos favorable que el que otorgue, en circunstancias similares, a las inversiones de inversionistas de otra parte o de un país que no sea parte. Dicho de otra forma, si México le da cierto trato especial a Chile o Japón, a cualquier otro país, de manera inmediata Estados Unidos y Canadá deberán ser tratados igual, esto de igual manera aplica para las inversiones e inversionistas de México.

## CAPITULO

I. OBJETIVOS II. DEFINICIONES	PRIMERA PARTE: DEFINICIONES
III. COMERCIO DE BIENES IV. REGLAS DE ORIGEN V. PROCEDIMIENTOS ADUANALES VI. ENERGIA VII. AGROPECUARIO VIII. MEDIDAS DE EMERGENCIA	SEGUNDA PARTE: COMERCIO DE BIENES
IX. NORMALIZACION	TERCERA PARTE: NORMALIZACION
X. COMPRAS AL SECTOR PUBLICO	CUARTA PARTE: COMPRAS DEL SECTOR PUBLICO
XI. INVERSION XII. COMERCIO TRANSFRONTERIZO DE SERV. XIII. TELECOMUNICACIONES XIV. SERVICIOS FINANCIEROS XV. COMPETENCIA, MONOPOLIOS, EMPL. DEL EDO. XVI. ENTRADA TEMPORAL DE PERSONAS	QUINTA PARTE: INVERSION Y SERVICIOS
XVII. PROPIEDAD INTELECTUAL	SEXTA PARTE: PROPIEDAD INTELECTUAL
XVIII. PUBLICACION, NOTIF. Y ADMON. DE LEYES XIX. ANTIDUMPING XX. SOLUCION DE CONTROVERSIAS	SEPTIMA PARTE: CONTROVERSIAS
XXI. EXCEPCIONES XXII. DISPOSICIONES FINALES	OCTAVA PARTE: DISPOSICIONES FINALES

Cuadro2

**- Nivel Mínimo de Trato: (Art. 1105)**

1) Cada una de las partes otorgará a las inversiones de los inversionistas de otra parte, trato acorde con el derecho internacional, incluido trato justo y equitativo así como protección y seguridad plenas. La idea es establecer claramente cuál es el trato que debe dárseles a inversiones, un trato para nada discriminatorio con respecto al que se brinda a los nacionales en cada país.

A continuación se define lo que el TLC considera como inversión e inversionista y que es de suma importancia para el presente trabajo:

**INVERSION significa:**

- a) Una empresa;
- b) Acción de una empresa;
- c) Instrumentos de deuda de una empresa;
- d) Un préstamo a una empresa;
- e) Una participación en una empresa, que le permita al propietario participar en los ingresos o en las utilidades de la misma;
- f) Bienes raíces u otra propiedad tangible o intangible, adquiridos o utilizados con el propósito de obtener un beneficio económico o para otros fines empresariales; y
- g) Beneficios provenientes de destinar capital u otros recursos para el desarrollo de una actividad económica en territorio de otra parte;

**INVERSIONISTA:** Una parte o una empresa de la misma, o un nacional o empresa de dicha parte, que pretenda realizar, o ha realizado una inversión, se observa cómo el TLC esta protegiendo la inversión y a los inversionistas en cualquier sector y en igualdad de circunstancias, salvo aquéllas actividades consideradas como estratégicas por cada país miembro. Por lo que la inversión esta abierta para los bancos y todos sus servicios.

#### **4.5) El Sector Financiero en el TLC**

Ahora bien para referimos en el presente trabajo al sector que impactaría el TLC, es necesario hablar del sistema financiero de México dentro del que se encuentran las instituciones bancarias. Uno de los sectores de la economía mexicana que continúa prácticamente aislado de la competencia externa es el de servicios financieros, área en la que aparentemente México puede otorgar concesiones importantes a los inversionistas, Es el sector bancario, dentro del sistema financiero mexicano, uno de los que tiene el mayor potencial de crecimiento.

Los tres países confirman el compromiso de promover el empleo y el crecimiento económico, mediante la expansión del comercio y de las oportunidades de inversión y ratifican su convicción de que el Tratado permitirá aumentar la competitividad internacional de las empresas mexicanas, canadienses y estadounidenses. Esto es muy importante y se le debe poner mucha atención, ya que México debe de pensar de ahora en

adelante en la competencia y en el prestigio internacional que se deben de forjar sus productos y servicios y todo esto solamente lo puede lograr, modernizándose y produciendo de una manera competitiva, en una sola palabra "productividad".

Los objetivos del Tratado de Libre Comercio, como ya se mencionaron en párrafos anteriores son : eliminar barreras al comercio, promover condiciones para una competencia justa, incrementar las oportunidades de inversión, liberalización de servicios, creación de empleos, y fomentar la cooperación multilateral, trilateral y regional. Como se puede observar en una palabra se pretende integrar la economía de tres Naciones, un bloque con relaciones al resto del Mundo, pero sin olvidar nunca el mutuo respeto en soberanía y política interna, siendo ésta congruente con los objetivos del TLC, no es objetivo del TLC unificar culturas, sino unificar economías.

El TLC entró en vigor el primero de enero de 1994, una vez que concluyeron los procedimientos internos de aprobación en cada país, a partir de esta fecha comenzó a correr el tiempo negociado para la total apertura dependiendo de cada sector, será entonces el momento para que los diversos sectores entren en una total etapa de modernización, de desarrollo de tecnología, de calidad del servicio, etapa que ya con anterioridad se inició en las empresas que entendieron la importancia de formar parte de una economía mundial, sin embargo el tiempo corre y no se pueden desperdiciar recursos valiosísimos que ya se han invertido, como dinero, tiempo, trabajo, es decir, es el momento de seguir trabajando para que cuando llegue el día de una apertura total, no sea

sorpresa para nadie, se encuentren preparadas y capacitadas para llevar a cabo una actividad "competir y permanecer en el mercado".

Respecto al sector financiero, que como ya se mencionó es un sector muy concentrado y poco desarrollado, se abrirá al comercio internacional pero a menor velocidad que el resto de los bienes, México liberará este sector a los 13 años de la entrada en vigor del Tratado, como consecuencia de la importancia de estos servicios sobre el resto de la economía. No sólo México quiere cuidar su sistema financiero, la mayor parte del mundo tiene serios candados a la inversión extranjera es este renglón. En este capítulo se da un trato muy parecido como el que se da en el capítulo de inversión a las partes, sin embargo, la diferencia está en que se dará trato nacional a las partes pero con restricciones cuantitativas y que sólo se permiten el establecimiento de subsidiarias pero dentro de servicios que ya existan en los países miembros, además de que en el período de transición, la apertura será gradual.

Antes de continuar, será necesario para efecto de este capítulo, definir lo que en el TLC se consideran: Servicios Financieros e Instituciones Financieras: "Una Institución Financiera es cualquier intermediario financiero u otra empresa que esté autorizada para hacer negocios y está regulada o supervisada como una institución financiera conforme a la legislación de la parte en cuyo territorio se encuentra ubicada ." (22) "Servicio Financiero es aquel servicio de naturaleza financiera". (23).

---

(22) PATINO Manfer R., "Aspectos Jurídicos del Acuerdo de Libre Comercio"; Instituto de Investigación Jurídica UNAM, México 1992, pp.159.

(23) Idem pp. 160

Esto es de manera muy genérica, sin embargo, México define 17 tipos diferentes de instituciones financieras, Canadá solo cuatro, pero Estados Unidos define cerca de cien diferentes tipos. Es en el capítulo de Servicios Financieros del TLC donde se dice que empieza el libre comercio, aquí se otorga el derecho de establecimiento que permite a cualquier inversionista establecerse en territorio de cualquiera de las partes y además crecer tanto como su capacidad lo permita, aquí aparecen algunos puntos que limitan en el caso de los bancos, ya que en Estados Unidos quien quiera establecer negocios que presten servicios financieros en aquél país, deberá de tener un establecimiento similar en su país de origen. México a su vez, señala restricciones al establecimiento de instituciones financieras de Estados Unidos y Canadá. (Ver cuadro 3) En este cuadro se enmarcan las limitaciones para inversión extranjera en instituciones financieras comprendidas en la Ley de Instituciones de Crédito, Mercado de Valores, etc. Existe una segunda tabla en la cual se mencionan exclusiones, estas exclusiones se refieren a subsidiarias de instituciones que pueden ser propiedad 100% de extranjeros. En este caso se establecen límites sobre el tamaño de mercado de cada subsidiaria y del conjunto (Ver cuadro 4).

En este cuadro se señalan límites inicial y final, estos se refieren al porcentaje de mercado que pueden tener, en conjunto, las subsidiarias extranjeras. Cabe mencionar que aunque he dicho porcentaje de mercado, en realidad el porcentaje es sobre capital social total. Sin embargo, la relación activos-capital en las instituciones financieras es muy estable, y la relación activos a mercado también, por ello que se hable de porcentaje de mercados. Para entender mejor este punto, se puede poner un ejemplo: Si Chase Manhattan Bank quiere establecerse en México, podrá instalar una subsidiaria llamada

Chase Manhattan México, que tendrá como máximo un capital social equivalente al 1.5% del nacional. Esto corresponde al tamaño de un banco mediano-pequeño actual: Banco Union, Banorte, aproximadamente. Sin embargo, si otros bancos extranjeros quieren instalar subsidiarias, la suma del total de todas ellas no debe de exceder el 8% del capital total del sistema bancario. Para dar una idea, Serfin tiene alrededor del 9% del capital total, Comermex cerca del 5%.

Ahora bien estos límites corresponden al llamado período de transición, hasta el año 2004. Después de esta fecha, el límite del porcentaje de las subsidiarias será del 4% a nivel individual para los bancos y 25% en total. En el caso de las casa de bolsa, el límite total es de 30% pero no hay límite individual.

Existen dos tipos de instituciones que no se han señalado en el presente inciso, una de ellas son las llamadas instituciones financieras de objeto limitado, conocidas en Estados Unidos como Non-Bank Banks, y el nombre viene de que éstas instituciones financian proyectos específicos, pero obteniendo sus recursos a través de la Bolsa de Valores. Dado que estas instituciones acaban de aparecer en nuestro país, no puede compararse su capital con ningún otro, por lo que los límites se fijan a nivel agregado como: la suma de los activos de estas instituciones no deberán de exceder del 3% de :

- los activos totales de la banca múltiple establecida en México; más
- los activos totales de todos los tipos de instituciones financieras de objeto limitado.

Las otras instituciones de las que no se ha hablado, son las compañías de seguros. Para éstas hay un trato especial puesto que los nexos de las compañías mexicanas con el

exterior son ya bastante grandes, por ello la participación de mercado como, porcentaje del capital social podrá ser:

- 1 de Enero de 1994	6%
- 1 de Enero de 1995	8%
- 1 de Enero de 1996	9%
- 1 de Enero de 1997	10%
- 1 de Enero de 1998	11%
- 1 de Enero de 1999	12%

60

Pero además en el caso de los Seguros se permite otro procedimiento, aumentar participación accionaria en una compañía mexicana, y para esto los límites mínimos de participación mexicana son:

- 1 de Enero de 1994	70%
- 1 de Enero de 1995	65%
- 1 de Enero de 1996	60%
- 1 de Enero de 1997	55%
- 1 de Enero de 1998	49%
- 1 de Enero de 1999	25%

exterior son ya bastante grandes, por ello la participación de mercado como, porcentaje del capital social podrá ser:

- 1 de Enero de 1994	6%
- 1 de Enero de 1995	8%
- 1 de Enero de 1996	9%
- 1 de Enero de 1997	10%
- 1 de Enero de 1998	11%
- 1 de Enero de 1999	12%

Pero además en el caso de los Seguros se permite otro procedimiento, aumentar participación accionaria en una compañía mexicana, y para esto los límites mínimos de participación mexicana son:

- 1 de Enero de 1994	70%
- 1 de Enero de 1995	65%
- 1 de Enero de 1996	60%
- 1 de Enero de 1997	55%
- 1 de Enero de 1998	49%
- 1 de Enero de 1999	25%

Tipo de Institución	Individual	Total
BANCOS	30%	30%
CASAS DE BOLSA	15%	30%
ALMACENES DE ARRENDADORAS FACTORAJE FIANZAS	MENOS 50%	MENOS 50%
UNIONES DE CASAS DE CAMBIO	0%	0%
BANCA DE	0%	0%
SEGUROS	MENOS 50%	MENOS 50%

CUADRO 3: Límite a la Inversión extranjera en Instituciones Financieras

Tipo de Institución	Individual	Inicial	Final
Bancos	1.5%	8%	15%
Casas de Bolsa	4.0%	10%	20%
Factoraje Arrendamiento Fin.	N.D.	10%	20%

CUADRO 4: Límite al tamaño de mercado de las Instituciones Financieras

Sin embargo si existe coinversión en seguros antes de la entrada en vigor del TLC en la que el inversionista extranjero posea más del 10% de las acciones preferentes, y hay opción a compra, para 1996 el inversionista extranjero podrá adquirir el 100% de la propiedad.

En el caso de los bancos, el acceso al mercado será a través de subsidiarias y si después de seis años la participación extranjera en el mercado supera el 25%, habrá un paréntesis temporal. La participación individual de instituciones extranjeras en el mercado doméstico, ira de 1.5% hasta el 14 ó 15% en un plazo de seis años. Existe el compromiso trinacional de suspender o detener el crecimiento de la apertura si se esta dando en forma acelerada a juicio de la autoridad local. Sin embargo no es remota la posibilidad de que otros países participen en el tratado y vengán a instalar sus instituciones vía el sector inversión en la banca de México, por medio de fusiones, venta de tecnología a otros bancos que no sean nacionales y que funcionen en México de una manera discreta, o bien a las propias instituciones nacionales, todo esto con el objeto de brindar calidad en el servicio, abaratamiento de los servicios financieros, eficiencia y productividad.

Es bueno hacer notar algunos puntos importantes para este tema que se desprenden del texto del TLC, son entre otros:

**-Derecho de Establecimiento de Instituciones Financieras: (Art.1403)**

1) Las partes reconocen como principio que a un inversionista de otra parte se le deberá permitir establecer una institución financiera en territorio de una parte con la modalidad jurídica que escoja tal inversionista.

2) Se reconoce como principio que a un inversionista de otra parte se le debe de permitir participar ampliamente en el mercado de una parte mediante la capacidad que tenga el inversionista para:

- ofrecer una gama de servicios financieros, mediante instituciones financieras distintas; y

- expandirse geográficamente en territorio de esa parte

3) Se permitirá al inversionista de otra parte el establecimiento de una institución financiera en territorio de otra parte, aún cuando no sea propietario ni controle una institución financiera en territorio de esa parte.

#### **Comercio Transfronterizo: (Art. 1404)**

1) Ninguna de las partes podrá adoptar medida alguna que restrinja ningún tipo de comercio transfronterizo de servicios financieros que la parte permita en su territorio a la fecha de entrada en vigor del TLC.

2) Cada una de las partes permitirá a personas ubicadas en su territorio y a sus nacionales, donde quiera que se encuentren, adquirir servicios financieros de prestadores de servicios transfronterizos de otra parte, ubicados en territorio de esa otra parte o de otra parte. Esto no obliga a una parte a permitir que estos prestadores hagan negocios o se anuncien en su territorio.

3) Sin perjuicio de otros medios de regulación prudencial al comercio transfronterizo de servicios financieros, una parte podrá exigir, el registro de prestadores de servicios financieros transfronterizos de otra parte y de instrumentos financieros.

4) Las partes consultarán sobre una futura liberalización del comercio transfronterizo de servicios financieros.

**- Trato Nacional y de Nación más favorecidas: (Art. 1405)**

1) El trato de una parte a instituciones financieras y prestadores de servicios financieros transfronterizos de otra parte deberá ser el mismo que otorga a los suyos, en circunstancias similares e igualdad de oportunidades competitivas.

2) Se confiere igualdad de oportunidades competitivas cuando no afecte desventajosamente a las instituciones financieras y prestadores de servicios financiero transfronterizos de otra parte en su capacidad para prestar servicios financieros, en comparación con la capacidad de las instituciones financieras y de los prestadores de servicios financieros de la parte, en circunstancias similares.

3) Las diferencias en participación de mercado, rentabilidad o tamaño, no constituyen por sí mismas una denegación de igualdad de oportunidades competitivas, pero tales diferencias pueden ser utilizadas como un inicio sobre el trato otorgado por una parte que confiere igualdad de oportunidades competitivas.

**-Nuevos Servicios Financieros y Procesamiento de Datos: (Art. 1407)**

1) Cada una de las partes permitirá que las instituciones financieras de otra parte presten cualquier servicio financiero de tipo similar a aquéllos que esta otra parte permite prestar a sus instituciones financieras conforme a su ley nacional y en circunstancias similares. La parte podrá autorizar la prestación de nuevos servicios financieros, siempre y cuando los mismos sean prestados por los inversionistas en el territorio de la otra parte.

2) Se permitirá a las instituciones financieras de otra parte transferir información hacia el exterior o interior del territorio de la parte por vía electrónica o por cualquier otro medio, para su procesamiento, cuando el mismo sea necesario para llevar a cabo las actividades ordinarias de negocios de esas instituciones.

A continuación se procede a definir algunos conceptos:

**INSTITUCION FINANCIERA:** Cualquier intermediario financiero u otra empresa que esté autorizada para hacer negocios y está regulada y supervisada como una institución financiera.

**INSTITUCION FINANCIERA DE OTRA PARTE:** Significa una Institución Financiera, incluso una sucursal, ubicada en territorio de una parte que es controlada por personas de otra parte.

**NUEVO SERVICIO FINANCIERO:** Significa un servicio financiero no prestado en territorio de la parte que sea prestado en territorio de una parte que sea controlada por personas de otra parte.

**COMERCIO TRANSFRONTERIZO DE SERVICIOS FINANCIEROS:** Significa la prestación de un servicio financiero:

- a) del territorio de una parte hacia territorio de otra de las partes,
- b) en territorio de una parte por una persona de esa parte a una persona de otra de las partes, o
- c) por una persona de una parte en territorio de otra de las partes.

#### **PRESTADOR DE SERVICIOS FINANCIEROS TRANSFRONTERIZOS:**

Significa una persona de una parte que se dedica al negocio de prestar servicios financieros en territorio de la parte y que tenga como objetivo prestar servicios financieros mediante la prestación transfronteriza de dichos servicios.

#### **4.6) Algunos Aspectos Comparativos entre los Socios.**

##### **4.6.1) Concentración y Estructura**

Actualmente el sistema financiero mexicano cuenta con 18 bancos comerciales, los cuales tienen cerca de 4500 sucursales domésticas, 21 sucursales y 17 oficinas de representación en el exterior.

Los bancos se encuentran divididos en tres grupos de acuerdo con su ámbito de acción regional. Los seis bancos más grandes tienen cobertura nacional, multirregional y regional. Los bancos de cobertura nacional están involucrados en una amplia gama de negocios, que incluyen divisiones importantes de banca de inversión, mientras que los bancos regionales están más especializados en funciones de banca de menudeo.

La actividad de la banca en México está altamente concentrada. Las tres instituciones más grandes concentran más del 60% de los activos del sistema bancario comercial, y un porcentaje importante del mercado de dinero. Asimismo, los activos de

los tres bancos más grandes son en promedio 20 veces mayores al promedio del de los bancos regionales, no obstante, los índices de rentabilidad de estos últimos son elevados, los bancos grandes, al intervenir en una gama más amplia de segmentos de mercado, que incluye algunos ( como el mercado de dinero ) en los que los márgenes de operación son reducidos, en general reportan menores índices de rentabilidad.

#### **4.6.2) Comparaciones Internacionales de Eficiencia y Estructura de Mercado**

Entre los aspectos clave del proceso de apertura se encuentran los beneficios potenciales de ésta en términos de reducción de costos y márgenes de intermediación y la magnitud del ajuste de los intermediarios nacionales ante la entrada de empresas financieras del exterior. Siguiendo la metodología para evaluar los efectos de la apertura al comercio en bienes, las comparaciones internacionales de costos y precios pueden arrojar algún dato importante.

#### **4.6.3) Bancos**

Al comparar los costos y precios de las operaciones de los bancos mexicanos con los que prevalecen en los mercados de los otros dos socios del tratado se debe tener presente, además de las diferentes prácticas contables, líneas de negocio, niveles de capitalización y entorno macroeconómico, que en general complican este ejercicio, además de la presencia en México de un marco regulatorio radicalmente distinto del que se aplica en Estados Unidos y Canadá.

Hasta antes de octubre de 1988 los bancos comerciales mexicanos estuvieron sujetos a un marco regulatorio sumamente distorsionante. Al ser entidades del sector público enfrentaron fuertes restricciones a la operación en términos de apertura y cierre de sucursales, inversión en sistemas y telecomunicaciones, topes en remuneraciones a empleados, limitaciones al desarrollo de nuevos productos, etc., además de que su gestión no estaba claramente definida con respecto a la maximización de beneficios. Por otra parte, la regulación también limitaba las tasas de interés que podían pagar para atraer fondos, a la vez que imponía múltiples requisitos para la asignación de crédito a tasas de interés inferiores a las del mercado.

Ante esta situación no resultaría sorprendente que el desempeño de los bancos mexicanos fuese más pobre que los de Estados Unidos y Canadá. En octubre de 1988 se inició un proceso de desregulación que hasta la fecha implica mayor libertad para determinar las tasas de interés pasivas, la flexibilización de los requisitos de crédito y mayor autonomía de gestión con respecto a la SHCP. Es de esperarse que los avances con relación a este último aspecto sean más significativos, como resultado de la reprivatización, lo cual, junto con las reformas instrumentadas en los últimos años debe reflejarse gradualmente en su desempeño.

Por esta razón es muy probable que la sola comparación de costos y precios entre México, Canadá y Estados Unidos sobrestime tanto los beneficios como el ajuste de los intermediarios derivados de la apertura.

Con estas salvedades, en los cuadros 5 al 9 se presenta información sobre diversos indicadores de estructura y desempeño de la banca de México, Estados Unidos y Canadá.

En el cuadro 5 se presentan algunos indicadores de ingresos. El margen financiero de los bancos mexicanos resulta ser relativamente alto, sobre todo en comparación con el de los bancos canadienses, aún si se contabilizan dentro del activo los valores que los bancos mantienen como custodia de terceros. Si se toma el margen financiero como indicador del precio de los servicios de crédito, la protección implícita de los bancos mexicanos con respecto a los canadienses estaría entre 32 y 94%, de acuerdo con la cifra de activos utilizada. Cabe señalar que para la mayoría de las mercancías el grado de protección no excede el 20%. Nótese, sin embargo, la reducción del margen financiero de los bancos mexicanos durante 1989-1990, lo cual posiblemente fué resultado de un entorno más competitivo del proceso de desregulación.

El grado de protección es aparentemente menor en relación con los bancos de Estados Unidos. Sin embargo, los datos de los bancos norteamericanos requieren un ajuste similar al que se lleva a cabo con el de los bancos mexicanos, al considerar dos definiciones alternativas de activo. Con el fenómeno de bursatilización del crédito que se ha registrado en aquel país, una proporción importante de los créditos originados por los bancos no está registrada en su activo, por lo cual las cifras de margen financiero resultan artificialmente infladas.

#### CUADRO 5. INGRESOS DE LOS BANCOS DE CANADA, ESTADOS

#### UNIDOS Y MEXICO

(Porcentajes)

	Canadá (1983-1989)	Estados Unidos (1983-1989)	México (1986-1990)	México (1989-1990)
Margen financiero	2.78	3.39	5.40 (1.68)	5.42 (3.08)
Ingresos financieros a Ingresos totales	74.4	69	69.9	68.2

En relación con la estructura de ingresos, la de los bancos mexicanos tiene un valor intermedio entre lo que registran a nivel mundial los bancos de mayorco, cuyo ingreso financiero representa entre el 50 y 60% del ingreso total, y los que registran los bancos del menudeo (entre 80 y 90%). Esta situación refleja la diversidad de segmentos de especialización de los bancos mexicanos. El hecho de ser similar a la que se observa en Estados Unidos y Canadá indica que, en principio, las comparaciones entre los bancos de los tres países no debe estar muy influida por diferencias de líneas de negocios.

En el cuadro 6 se presentan indicadores de costos, los cuales en presencia de prácticas contables similares pueden ser un buen indicador de la eficiencia relativa de la banca en diferentes países. Al igual que en el caso del margen financiero, estas cifras muestran una tendencia favorable para los bancos mexicanos, posiblemente atribuible al proceso de desregulación. Con la definición amplia de activos, la relación costos de operación-activos fue inferior en 1989-1990 a la de los tres años previos. No obstante, los bancos mexicanos resultan ser menos eficientes que los canadienses de acuerdo con este indicador (lo cual parcialmente explica las diferencias de margen financiero), pero, según la definición de activos que se utilice, serían más o menos eficientes que los bancos de Estados Unidos. Sin embargo, los problemas para la medición de los activos de los bancos de Estados Unidos, comentados anteriormente, dificulta la elaboración de conclusiones definitivas a este respecto. De hecho, las relaciones costos-ingresos, que no involucran los problemas de los registros fuera de balance, en principio indican que las relaciones costos-activos tienden a exagerar la ineficiencia de los bancos de Estados Unidos. Las diferencias

que muestran los primeros indicadores entre los bancos de Estados Unidos y Canadá son significativamente menores a los que se obtienen con los segundos.

**CUADRO 6 COSTOS DE LOS BANCOS DE CANADA, ESTADOS UNIDOS Y MEXICO.**

(Porcentajes)

	Canadá (1985-1989)	Estados Unidos (1985-1989)	México (1986-1990)	México (1989-1990)
Costos de operación a activos	2.20	3.28	4.48 (3.02)	4.76 (2.68)
Provisiones y depreciación a activos	0.65	0.84	0.77 (0.50)	1.18 (3.34)
Costos de operación a ingreso	58.9	66.8	57.8	59.7
Costos totales a ingreso	76.2	83.9	68.9	74.4

Un razonamiento similar se podría aplicar a los bancos mexicanos que registran una muy baja relación costo-ingreso. Sin embargo, se debe tener presente que las variaciones de esta relación pueden reflejar tanto diferencias de eficiencia como de poder de mercado. En el caso de los bancos mexicanos es el segundo factor el que parece explicar valores relativamente bajos. Los altos índices de rentabilidad de los bancos mexicanos (véase el cuadro 7) sugieren la presencia de una estructura de mercado poco competitiva en la que los márgenes costo-precio son elevados. Es decir, ante la ausencia de elementos de riesgo, atribuible principalmente a la alta participación de títulos del Gobierno en sus carteras de activos, que pueden explicar una mayor rentabilidad de los bancos mexicanos, muy probablemente sea el poder de mercado lo que genera esta situación.

Por otra parte, de acuerdo con algunos indicadores ( las relaciones costo o ingreso a capital presentados en el cuadro 8) los bancos mexicanos parecen estar subcapitalizados, lo cual es también coherente con altos índices de rentabilidad con respecto al capital,

aunque esta situación no debía reflejarse en los índices de rentabilidad con respecto a los activos que se muestran en el cuadro 5.

**CUADRO 7 RENTABILIDAD DE LOS BANCOS DE CANADA, ESTADOS UNIDOS Y MEXICO**

(Porcentajes)

	Canadá (1985-1989)	Estados Unidos (1985-1989)	México (1986-1990)	México (1989-1990)
Utilidad bruta a activos	0.91	0.79	2.47 (1.70)	2.04 (1.15)
Utilidad neta a activos	0.60	0.56	1.62 (1.10)	1.18 (0.85)
Utilidad bruta antes de imp. a capital	18.6	12.8	51.1	31.7
Utilidad neta dep. de imp. a capital	12.5	9.1	32.8	23.2

En síntesis, la comparación del desempeño de los bancos de México, Estados Unidos y Canadá indican que los precios (márgen financiero y comisiones por servicios) de los primeros son relativamente altos, lo cual sugiere posibles beneficios para México derivados de la apertura. Sin embargo, la existencia de diferentes prácticas contables entre los países involucrados (especialmente en lo que se refiere a registros fuera de balance hace muy difícil un cálculo preciso de la diferencia de precios utilizando información agregada. Por ejemplo, las cifras de márgen financiero indican diferencias que pueden fluctuar entre 8 y 94%.

**CUADRO 8, CAPITALIZACION DE LOS BANCOS DE CANADA, ESTADOS UNIDOS Y MEXICO.**

(Porcentajes)

	Canadá (1985-1989)	Estados Unidos (1985-1989)	México (1986-1990)	México (1989-1990)
Capital a activo	4.83	6.16	5.46	6.28
Ingreso total a capital	77.6	79.7	156.4	123.6
Costo total a capital	59.0	66.9	105.4	92.0

También se destaca el hecho de que una parte importante de la diferencia de precios puede atribuirse a los altos márgenes precio-costo que prevalecen en México, lo cual indica que aún al margen de la apertura se pueden obtener ciertos beneficios al promover un entorno de mayor competencia.

En el cuadro 9 se presenta información más desagregada sobre el desempeño de los bancos de México y Estados Unidos. Estas cifras indican que las verdaderas diferencias de los precios de los servicios financieros entre los dos países se encuentran en la parte superior del rango de 8 a 94% señalado anteriormente. El margen financiero de los bancos regionales mexicanos, en los que la distorsión por registros fuera de balance es mínima, es sustancialmente mayor al de los bancos pequeños y medianos de Estados Unidos, en los que esa distorsión también está prácticamente ausente. Algo similar se extrae de la comparación de los bancos nacionales de México con los money centers de Estados Unidos, para los cuales la importancia de las transacciones fuera de balance es semejante.

**CUADRO 9 DESEMPEÑO DE DIFERENTES TIPOS DE BANCOS DE ESTADOS UNIDOS Y MEXICO.**

(Porcentajes)

	Canadá (1985-1989)	Estados Unidos (1985-1989)	México (1986-1990)	México (1989-1990)
México				
Nacionales	4.81	1.46	30.18	4.78
Multirreg.	5.95	1.16	20.06	4.36
Regionales	11.40	4.20	47.82	10.19
Estados Unidos				
Money centers	2.46	0.16	3.5	4.78
Otros grandes	3.27	0.56	10.4	5.41
Medianos	3.73	0.73	11.1	6.33
Pequeños	4.05	0.71	8.7	8.16

Un último aspecto que merece comentarse sobre las comparaciones realizadas en este apartado tiene que ver con el mejor desempeño de los bancos canadienses en relación con los de Estados Unidos, no obstante que el sistema financiero de este último país se encuentra prácticamente abierto a la competencia externa. Esta situación parece indicar que los beneficios de la apertura con respecto a, por ejemplo, reducción de márgenes financieros, son limitados, ya que la regulación interna es el factor clave en este sentido. Una regulación inapropiada en Estados Unidos puede explicar el desempeño más deficiente de sus bancos. Este factor aunado a los mayores efectos que se espera tenga el proceso de desregulación actualmente en marcha sobre el desempeño de los bancos mexicanos, indica que las diferencias de costos y precios de entre 50 y 100% con respecto a los intermediarios del exterior que se observan actualmente, tal vez no sean un indicador apropiado para medir la magnitud de los beneficios y el ajuste derivado de la apertura en México.

En relación a Estados Unidos y Canadá, el sistema financiero mexicano se caracteriza por ser pequeño y poco diversificado, especialmente por su alta concentración en el manejo de títulos de gobierno y de otros servicios. Las comparaciones internacionales de precios y costos de los servicios financieros, que tradicionalmente se utilizan como un indicador de la magnitud tanto de los beneficios de la apertura, como del ajuste que deberá realizar la banca nacional, están plagados de complicaciones. Se debe reconocer, sin embargo, que las condiciones recientes no son las más propicias para promover la eficiencia de las empresas financieras. La entrada a los servicios de la banca

estuvo absolutamente cerrada así como la situación macroeconómica pudo no ser la mejor. No obstante una mayor apertura conlleva a promover un sistema de productividad y competitividad, respecto a precios y costos.

Así mismo el marco regulatorio tiende a proteger un poco al sistema financiero mexicano, sin embargo no por ello estará protegido de por vida por lo que las instituciones deben de prepararse para la competencia, en el caso de las tarjetas de crédito, es factible que instituciones que ya funcionan en México únicamente con una tarjeta de servicio, se asocien a algún banco extranjero y ofrezcan un servicio más eficiente, competitivo y productivo y sobretodo más barato, al que ofrecen las instituciones mexicanas, como el caso de American Express, tal vez se piense que el único factor amenazante son las empresas de Estados Unidos, sin embargo ya se dejó claro que los bancos canadienses son más eficientes que los de Estados Unidos, es decir es factible que Instituciones de ambos países vengan e inviertan en México y se instalen. Algunas otras diferencias entre los tres países son:

**México:**

- No existe una total disposición entre los bancos para la modernización.
- La disponibilidad de recursos crediticios para la modernización no es oportuna, ni barata.
- Los empresarios bancarios, no tienen actitud empresarial, innovadora, audaz, agresiva y con visión.

- Infraestructura económica poco eficiente y rigidez reglamentaria del gobierno.

**E.U.A.:**

- Espíritu emprendedor de los empresarios bancarios.
- Infraestructura económica eficiente.
- Innovación tecnológica, audacia, agresividad y visión en los negocios.
- Crédito barato y accesible para la modernización.
- Además de una apertura total a la inversión extranjera .

**Canadá:**

- Todos los puntos citados para E.U.A. además de.
- Eliminar obstáculos a las transacciones financieras.

Se debe de tomar en consideración que éstas prácticas de E.U.A. y Canadá los han llevado a alcanzar altos niveles de desarrollo en el ámbito de los servicios bancarios y se debe en gran medida al esfuerzo de los banqueros por impulsar el desarrollo y la competitividad siempre respaldados por una fuerte reinversión de recursos, suficientes y oportunos para ser competitivos.

Evidentemente la gran mayoría de los bancos no están preparados para desarrollarse en un marco competitivo; hoy tienen que prepararse para competir, para dar servicio y calidad en una economía abierta, en una sociedad que exige mejores precios y

mejor calidad, a ser eficientes y productivos ya que el mercado no se regula más por un Estado proteccionista, sino por la competencia y la globalización de la economía. Se necesita por lo tanto menos Estado empresario y proteccionista y más banqueros de criterio abierto y emprendedor.

Creo necesario hablar ahora de los beneficios que puede producir el TLC para México y para los otros dos socios:

- Al reducirse preferencialmente los aranceles disminuye el precio para los consumidores, lo que conduce a un patrón de consumo menos distorsionado.

Efectivamente, en muchas ocasiones los precios de los artículos son exagerados debido a la gran cantidad de impuestos que gravan el precio del mismo y por la carencia de calidad, productividad y eficiencia..

- Al alcanzarse economías de escala por la ampliación de mercados los costos de producción se tornan competitivos.

Como consecuencia de tener un mayor universo en el cual vender los productos aumenta la producción y los costos se diluyen entre más unidades a producir con calidad.

- Las barreras arancelarias habían impedido el intercambio a pesar de que los costos de producción eran generalmente bajos. Punto tratado en el párrafo anterior.

Si se amplía el comercio y se promueve la eficiencia, el ingreso real de la población aumentará. Si esto es dinámico, el beneficio se dará a través de mayores tasas de crecimiento económico que reducirán la pobreza, generando un ingreso per cápita mayor.

- Los mayores flujos de inversión y comercio explotarán la ventaja comparativa de México en procesos intensivos en mano de obra, incrementándose el valor real de los salarios en toda la economía y mejorando la distribución del ingreso.

A grandes rasgos estos son algunos de los beneficios que el TLC proporcionaría a México, aún, creo que todo es parte de un proceso, un proceso para el desarrollo, México debe desarrollarse y crecer racionalmente, todo proceso de desarrollo es doloroso, tal vez algunos grupos de la sociedad sufran más este cambio, sin embargo el futuro es promisorio y si se quiere dejar de pertenecer a un subdesarrollo ilimitado es mejor cambiar en este momento a que se lamente después el aislamiento y la baja competitividad de nuestros productos, de nuestro trabajo y de nuestros servicios.

Al momento de terminar este capítulo la situación económica del país no es muy buena y podría afirmar que el lector se reiría de lo que he escrito, sin embargo lo que está sucediendo en México no es otra cosa desde mi punto de vista que:

1) El TLC es una buena alternativa, sin embargo sólo se están beneficiando del mismo algunos grupos y no todo el país;

2) La modernización de las instituciones mexicanas no se tomó en serio en el momento necesario; y la inversión no se dirigió a los negocios sino a la especulación; y

3) El gobierno aún tiene mucho que hacer por reducir sus gastos, deshacerse de empresas, abrirse a la democracia, disciplinarse en su política, de ingresos y egresos, erradicar el burocratismo y lo más importante, sólo gobernar, dirigir a una nación que puede llegar a ser grande y admirada por la comunidad internacional.

## **CAPITULO V**

**CAPITULO V**  
**COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES SOBRE EL**  
**SERVICIO DE TARJETA DE CREDITO BANCARIA**  
**A PERSONAS FISICAS Y SU EFICIENCIA ANTE EL T.L.C.**

**5.1) Comentarios sobre la Calidad del Servicio**

**5.1.1) Acerca del Servicio de Tarjetas de Crédito**

En el presente capítulo y atendiendo al desarrollo y contenido del trabajo, para mejorar la calidad del servicio de tarjetas de crédito a personas físicas y éste se vuelva eficiente, daré algunas soluciones que creo prudentes ante la inminente llegada de competencia del exterior, bien sean bancos o bien simplemente empresas que se han caracterizado por brindar un servicio de tarjeta de crédito que son reconocidas en el Mundo por su calidad en el servicio, y que definitivamente competirán por mercado en México.

Ya hablé en el Capítulo III de esta Tesis acerca de la problemática actual del servicio de tarjeta de crédito que ofrecen los bancos, creando un panorama gris para las instituciones financieras; la generalidad de las personas, con las que tuve la oportunidad de platicar informalmente, lo consideran como deficiente y poco competitivo. Por una causa o por otra las personas tienen uno o varios motivos para manifestarse inconformes por el servicio que reciben, sin esperar calidad del mismo. En la mayoría de los casos las

personas comparaban una y otra vez este servicio de tarjeta de crédito proporcionado por los bancos, con el que ofrecen firmas independientes y desde luego de origen extranjero como American Express, siempre llegaban a la conclusión de que era mejor la calidad del servicio del segundo que al de los bancos mexicanos.

Con lo anterior nos podemos dar cuenta de lo que está sucediendo en México, la gente se está volviendo más exigente y está queriendo hacer valer sus derechos y en consecuencia su dinero; las personas se dan cuenta por marcadas diferencias, quien les ofrece un mejor servicio y quien resulta ser deficiente en la misma actividad.

Considero que las instituciones mexicanas, en este caso los bancos, han olvidado hacia quien va dirigido su trabajo, quien es el que va a juzgar su actuación, quien los recomendará o bien los señalará ante otros posibles clientes desacreditándolos y recomendando mejor a otro integrante del mercado.

Han perdido de vista las empresas mexicanas lo que la definición de servicio implica, ya no de buen servicio o calidad en el servicio, sino únicamente la palabra "servicio"; creo prudente citar una vez más la definición que analicé en el Capítulo I de este trabajo, esta definición se refiere a lo que es el servicio y que considero muy completa para lo que trato en estos párrafos, servicio es: "El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, imagen y la reputación del mismo". Nótese que el actor principal de la definición es el

cliente ya que es hacia él hacia quien debe de ir dirigido el servicio. ¿ No es el caso que la mayoría de los bancos, no ven un poco más allá del servicio, o bien han perdido desafortunadamente la concepción de lo que es un servicio ?, es decir ¿ Por qué no dar una serie de beneficios de más a los cliente aún cuando éstos no sean especificados en el servicio?, de esta manera el cliente estaría más satisfecho y a gusto con el servicio que se le brinda. En caso concreto con esta definición se debería pensar que tal vez el servicio no debe quedar únicamente en que el cliente pueda adquirir un bien en algún establecimiento afiliado por medio del crédito que se le otorga, sino ir un poco más allá con buen trato, rapidez y sin obstáculos o problemas burocráticos. Esas prestaciones que señala la definición, las entiendo como un sinónimo de los beneficios que puede recibir el cliente aparte del servicio que este adquiriendo; como por ejemplo: un acertado funcionamiento del sistema de computo de las instituciones bancarias y que por medio del cual se llevan a cabo todas las operaciones o bien es el medio para el registro de las mismas, como autorizaciones de niveles de crédito, depósitos, pagos, abonos, retiros, etc., y que en la mayoría de las ocasiones es el responsable de los problemas que tenga el cliente en cualquier establecimiento; o bien porqué no recibir una respuesta inmediata del banco cuando se le notifica que se ha extraviado una tarjeta de crédito, se debe de proceder de inmediato a su cancelación y del mismo modo proporcionar al cliente la tarjeta que la reemplazará en un plazo no mayor de 24 horas, ¿ Es tal vez todo esto muy difícil ?. No es acaso que los bancos han olvidado la gran imagen que pueden dar al cliente frente a otras personas, cuando éste presenta su tarjeta de crédito en cualquier establecimiento sin tener ningún problema y ser de inmediato aceptada, reconocida y

respetada en cualquier medio, debido al respaldo que la institución le brinda como consecuencia del renombrado servicio y cuidado que otorga a sus clientes. Si la institución bancaria deja claro desde el principio lo importante que es para ella el cliente, es lógico que los establecimientos afiliados lleven a cabo sus actividades para con esas tarjetas con especial cuidado, buen trato y atención y de esta manera proporcionen el mismo servicio que la Institución Bancaria, ya que de lo contrario estarían en peligro de perder su afiliación y actualmente eso no sería bueno pues se está dando una marcada tendencia por parte del consumidor a utilizar el crédito de la tarjeta en la mayoría de sus consumos, evitando de esta manera cargar con una gran cantidad de dinero. Estos son algunos de los puntos que podemos citar para darnos cuenta que efectivamente las instituciones bancarias de México, han olvidado lo que implica la esencia del concepto de servicio, no es únicamente como ya lo mencioné en lo que atañe el presente trabajo, sino a la mayoría de los servicios que una institución financiera presta. La intervención del banco no debe de ser únicamente respecto a que el cliente pueda adquirir un bien o servicio por medio del crédito que se le autoriza en la tarjeta de crédito, sino que debe de haber una cierta retroalimentación para conocer lo que el cliente siente, lo que el cliente desea, lo que el cliente espera, para satisfacer por completo su necesidad y no permitir que otro integrante de la competencia se aproveche del disgusto o insatisfacción del cliente para ganar mercado, se debe de entender al servicio de tarjeta de crédito bancario para personas físicas, desde el momento en que el cliente llena una solicitud, hasta que recibe el plástico y lo utiliza por cierto número de años, hasta que decida terminar su relación con el banco. Esta retroalimentación y constante contacto con el cliente puede

convertirse en una forma de recomendación por parte del cliente, acerca del servicio que ya recibió y que tiene algo más que los demás no tienen, ese algo de más no es otra cosa sino los beneficios o prestaciones que brinda al cliente la tarjeta de crédito, es decir el cliente vería hasta el aspecto más insignificante como un beneficio siempre y cuando se ajuste a sus necesidades, por ejemplo : sería un beneficio para al cliente, el no tener contratiempos cuando decide utilizar los cajeros automáticos, se debe de entender como contratiempo, que el cajero automático no sirva, o no tenga sistema, o no tenga dinero o no devuelva la tarjeta de crédito, el que se obtenga una respuesta rápida e inteligente se convertiría en un beneficio para el cliente o bien, la facilidad de encontrar el cajero automático o la sucursal en el lugar en que el cliente se encuentra o al menos en un lugar cercano. Recientemente se han instalado en zonas comerciales, tiendas de autoservicio y departamentales e incluso en Universidades, sin embargo hay aún muchos lugares en los que es factible poner cajeros automáticos, por ejemplo en los edificios de oficinas, en restaurantes, bares y discotecas. Son en estos aspectos y muchos otros que comentaré más adelante, en los que las Instituciones Bancarias deben de poner especial cuidado, aspectos que se pueden detectar a través del simple análisis de una definición, definición que da gran importancia no sólo al servicio como tal sino a todo lo que se pueda brindar de más a partir del mismo y que si se maneja bien puede significar una ventaja competitiva frente a los bancos que ya están en México y los que pueden venir o surgir en el País.

Si las Instituciones Bancarias grabaran en la mente de sus directores la definición que mencioné y trataran de educar hacia el servicio a todo el personal, respecto a todas las

actividades que llevan acabo los bancos, el trabajo seria más eficiente y totalmente distinto al existente. Si piensan estas Instituciones que los clientes son los mismos de hace diez años que a todo decían que sí y no exigían un buen servicio, se equivocan, pues hoy el cliente tendrá siempre la posibilidad de voltear y elegir otro integrante de la competencia, los clientes son más conscientes, saben lo que su dinero vale , exigen lo que su dinero puede comprar y perciben de mejor manera las prestaciones o beneficios, que para el cliente significan mucho pues hoy tratan de obtener más por su dinero. Esto es importante ya que en muchas ocasiones la pérdida de un cliente se puede deber precisamente a aquéllos factores que una empresa consideró como insignificantes y que la competencia si ofrecía y que es precisamente lo que el cliente buscaba pues representa un beneficio para él, ya que se ajusta perfectamente a sus necesidades. A través del presente trabajo lo que pretendo es recomendar que se vaya más allá del servicio, promover el cambio y dar un poco más de lo que en si incluye el precio que se esta pagando. No creo que con esta tésis se descubra algo nuevo pues las insituciones deben de estar conscientes de sus deficiencias y problemas, lo que si trato de hacer es invitarlas a que den el paso decisivo para el cambio a ser profesionales en sus servicios, brindar calidad en lo que hagan y competir ante todo, estos tres aspectos creo que son fundamentales para las empresas extranjeras y no es más que una manera para poder subsistir, por lo que es tiempo de llevarlas a la práctica y procurar ser mejores.

Aún cuando se piense que el único problema que tienen las instituciones bancarias, es el haber perdido de vista la esencia de lo que un servicio debe ser, quiero señalar que no

es así, las personas son otro factor importante. Si bien no mencioné propiamente en el Capítulo III de este trabajo en el inciso correspondiente a Problemática actual de la tarjeta de crédito, el problema que representaba el personal de las Instituciones, si mencioné algunas anomalías o problemas causados precisamente por este elemento del servicio, es bueno hacer notar de la existencia de un problema, poder comentar y recomendar algo sobre el mismo.

Es determinante la importancia del factor humano en cualquier servicio, de manera concreta, en el caso de la tarjeta de crédito, es importante desde la persona que entrega la solicitud, quien hace entrega de la tarjeta de crédito al cliente, la que le atiende cuando tiene algún problema, la que le proporciona un saldo, hasta aquella que en algún establecimiento acepta y recibe la tarjeta del cliente. Es importante ya que de ellas depende la imagen que el cliente perciba de la institución bancaria, desarrollando en el cliente un sentimiento de satisfacción y aceptación o bien uno de rechazo e insatisfacción, es aquí donde surge la opinión del cliente de toda una Institución por medio de una sola persona, es decir que si un cliente recibe buen trato pensará que todo el personal de ese banco proporciona buen trato a las personas, en sentido contrario si el cliente recibe un mal trato pensará que todo el personal brinda el mismo trato a los clientes. Creo que en la mayoría de los casos, el problema proviene desde la selección de los recursos humanos, si la gente reclutada no se identifica con los objetivos y con la imagen que pretende proyectar el banco, difícilmente trabajará en el mismo sentido que el resto de la institución, se sentirá a disgusto y hará todo lo contrario a lo establecido, es fácil decirlo, sin embargo el daño que

causa a la empresa en su imágen y al cliente, difícilmente se puede reparar. Por lo tanto, aquella persona que no está dispuesta a trabajar dentro de las ideas y lineamientos de la institución o que no se indentifica con la misma, debe ser hecha a un lado, esto por el bien de la empresa, del cliente y de la persona misma, así como por el avance de la modernización y productividad a las que se ven sometidas la mayoría de las empresas de México.

Otro aspecto importante también referente al personal, es la falta de profesionalismo, educación y preparación de éste y que generalmente trata directamente con el cliente. Creo que es necesario redefinir los perfiles de los puestos y no solamente exigir cierta preparación sino una constante actualización de conocimientos sobre su trabajo, opino esto porque la preparación universitaria hace a las personas apreciar las cosas de otra manera y dar el valor que merece a la más simple de las actividades que se lleve acabo, esto desde luego también costará trabajo y dinero pues se requerirán mejores sueldos, mayor capacitación y desarrollo de los recursos humanos, pero que retribuirán utilidades a la empresa. Es necesario que los bancos se fijen cuidadosamente en este aspecto, ya que en muchas ocasiones el servicio en si puede ser malo, por la institución o por otros factores, pero la amabilidad y el buen trato que el empleado de al cliente pueden modificar la situación y tal vez ese cliente no esté perdido del todo.

Las instituciones deben de capacitar bien a sus trabajadores en lo que se refiere a relaciones interpersonales y al conocimiento en general de cualquier servicio u operación

que lleve acabo el banco, de tal manera que si algún cliente tiene alguna duda, cualquiera que sea y se relacione con el banco, el trabajador lo pueda orientar correctamente. Se debe concientizar al personal acerca de que lo primero es el cliente, que se forma parte de un equipo, de una institución a la cual se representa y que situaciones personales deben quedar fuera de la misma, esto lo menciono ya que muchos conflictos con los clientes surgen como consecuencia de barreras interpersonales, es decir se debe de llevar siempre el uniforme de la organización durante el trabajo. Es de suma importancia el profesionalismo de la gente, aquél individuo que es un profesionista en todo el sentido de la palabra, es el que no únicamente aporta lo que conoce, sino que aporta algo más, no sólo da lo que su trabajo exige. Es difícil encontrar este tipo de personas, sin embargo la institución debe crear las condiciones para que la gente haga un esfuerzo adicional, tal vez mejores sueldos y una actitud de preocupación hacia el trabajador puedan contribuir en algo.

Es importante, que la institución cuente con el personal lo suficientemente calificado tanto tecnológica como intelectualmente hablando para de esta manera poder dar una respuesta profesional y una atención adecuada a las necesidades del cliente. Contar con las personas que puedan inmediatamente solucionar la falla que se presente en el sistema de computo del banco, o que haga funcionar al instante el cajero automático que tal vez tiene ya varios días descompuesto. En síntesis lo que mucha gente pide y la mayoría de los mercados internacionales exigen es rapidez de respuesta y profesionalismo, aspectos en los que las instituciones bancarias se encuentran en situaciones precarias, y

que son necesarios para poder brindar un mejor servicio. Así también necesita gente que esté pensando siempre en, qué se puede hacer para mejorar radicalmente.

En este punto considero necesario hacer notar la urgencia que tienen las instituciones bancarias de eliminar prácticas burocráticas que por tanto tiempo se han adueñado de la forma de trabajo y no únicamente esto sino que se deben luchar también contra los vicios creados entre el personal.

Es primordial que las instituciones bancarias inviertan en sus recursos humanos y no solamente en crear más sucursales, más servicios, etc., es necesario que inviertan en la capacitación de su personal debido a la importancia de éste en los servicios que un banco vende, todo con el propósito de hacerlos más competitivos, y exigiendo productividad y eficiencia.

Otro punto de vital importancia es el soporte tecnológico con que se cuenta en las instituciones bancarias tanto software como hardware el cual en el caso del servicio de tarjetas de crédito llega a ser poco sofisticado por lo que no se logra evitar los errores o fallas. En el caso de las tarjetas de crédito este equipo falla ya que no se cuenta con las personas indicadas para su manejo o bien el mantenimiento que se le da es muy poco o casi nulo, cualquier equipo de trabajo debe de mantenerse en buen estado para su buen funcionamiento y con ello se evitan muchos contratiempos al cliente y ahorros para la institución. En algunos casos el equipo es totalmente obsoleto, deficiente y falla

constantemente durante las horas de servicio, en otras ocasiones, aunque es moderno no es el adecuado para las necesidades de la institución pues es insuficiente o muy lento para las exigencias que impone el mercado o la demanda de servicios, por lo que la inversión también debe de poner sus ojos en este renglón.

Los bancos deben de buscar una integración correcta y prudente entre el elemento humano y el recurso técnico de tal manera que la respuesta de estos dos elementos hacia el cliente sea rápida y profesional convirtiéndose en un beneficio para el mercado en general.

Con esto me refiero a que se debe procurar que la respuesta de autorización en alguna compra con tarjeta de crédito, debe de ser inmediata; que el trámite para aclarar alguna anomalía en el estado de cuenta debe de ser lo más rápido posible; que la operación o transacción realizada en el cajero automático debe de ser sin ningún contratiempo y en caso de fallar el sistema se debe restablecer inmediatamente; procurar que la concentración de movimientos realizados por el tarjetahabiente no tenga fallas y corresponda a éste y no a otra persona; que los depósitos de pago o abonos hechos a una cuenta, sean registrados de inmediato a través del sistema, evitando de esta manera problemas al cliente en algún establecimiento al presentar su tarjeta de crédito. Para el cliente son graves problemas pues pueden acarrear complicaciones más severas sobretodo en el factor tiempo.

Se puede lograr acabar con todas estas fallas en el servicio, haciendo un buen uso de la tecnología y capacitando al personal para que sepa resolver cualquier problema que se presente, ésto es lo que el cliente busca en el servicio. Aún cuando muchos bancos han invertido grandes sumas de dinero para modernizarse, que esa inversión no se detenga sino hasta el punto de poder competir y estar al nivel de bancos extranjeros que tarde o temprano llegarán a México como consecuencia de una globalización. Desgraciadamente la inversión que se hace hoy pronto se pierde de vista como consecuencia de no tener continuidad o bien porque las exigencias del cliente son más rápidas de lo que la inversión puede crecer, por lo que debe de ser constante y sólida para progresar y lograr una posición en el mercado.

### **5.1.2) Acerca de la Calidad del Servicio de Tarjetas de Crédito**

Es prudente en este momento, hablar de algo que definitivamente las instituciones han olvidado; al respecto ya me referí también en el primer capítulo de la presente tesis, de lo que estoy hablando es de la "calidad". Muchas empresas no saben ni lo que significa o bien ni siquiera se preocupan sobre si su servicio tiene o no calidad, otras empresas, en especial las empresas bancarias, trabajan con conceptos tal vez equivocados, mientras otros ni siquiera mencionan la palabra calidad en su organización.

Afirmo que efectivamente la mayoría de los bancos no cuentan con el concepto de calidad en sus servicios, o bien dicen una cosa y acaban haciendo algo totalmente distinto. Considero que no es una justificación, pero si bien muchas instituciones financieras no manejan el concepto de calidad en el servicio, era debido a que no les preocupaba sobresalir de los demás por este elemento, como consecuencia de que el dueño de los bancos el gobierno, por lo tanto la competencia no les interesaba o les interesaba muy poco, les daba lo mismo dar buen servicio o no al cliente. Es el momento en el que las instituciones bancarias han sido nuevamente reprivatizadas, todas tienen dueños distintos, es el momento en que los mercados aunque son grandes se vuelven pequeños como consecuencia de muchos competidores y en el que es necesario tomar en serio y ser conscientes del concepto de "calidad", concepto clave para muchas empresas.

Para desarrollar algunos comentarios sobre calidad en los bancos creo pertinente citar nuevamente un concepto que ya expliqué y analicé en el Capítulo I del presente trabajo, y que considero desde mi punto de vista completo para este propósito. calidad es: "El nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela". El término "nivel de excelencia", encierra muchas ideas, que si no son muy profundas son bastante buenas para las instituciones; ¿Qué se debería de entender por nivel de excelencia dentro de los bancos y en cualquier empresa? Se debe de entender que es cuando el servicio responde a las demandas del mercado, de esta manera, si el mercado demanda rapidez en el servicio y en este caso el banco lo brinda, lo que proporciona no es otra cosa sino calidad; si el mercado demanda amabilidad y buen trato de los empleados y esto

se brinda, lo que se está dando no es otra cosa más que calidad; lo mismo sucede si cuando el cliente lo que busca es una fácil y rápida resolución a su problema, sin un exceso de trámites burocráticos y esto se logra, se da calidad; si lo que el cliente busca es precisión en la información de movimientos realizados y no hay errores en el registro de operaciones, también es calidad; en otras palabras, si el equipo de trabajo de toda la institución y de todos los negocios afiliados, satisfacen las demandas del mercado, ajustándose totalmente a los deseos del cliente y se da un poco más de lo que el cliente espera recibir de un servicio, no se está logrando otra cosa más que dar calidad en todo lo que haga la institución bancaria.

Calidad, palabra sencilla pero que su comprensión, encierra muchas ideas que pueden llevar al triunfo a todas las empresas, cualquier institución que realmente quiera ser mejor que las demás debe poner especial atención en este concepto y procurar llevarlo a la práctica comprendiéndolo primero y después haciéndolo parte de su actividad cotidiana.

El concepto de calidad, debe de ser entendido y asimilado en la empresa, desde los niveles superiores hasta los niveles más bajos de la estructura, hacer que la gente al llevar cabo su trabajo tenga siempre presente el concepto de calidad y haga precisamente su trabajo y cualquier actividad por mínima que esta sea con calidad. Es necesario que el concepto sea bien entendido por la gente, ya que de lo contrario podría convertirse en un perjuicio para la empresa en lugar de un beneficio. En cualquier organización, el cliente es

quien impone el nivel de calidad que desea y el negocio debe de procurar proporcionarlo, de lo contrario el cliente puede acudir a la competencia quien tal vez se adecúe a la calidad que está exigiendo, ya no es como antes que a donde fuera o con quien fuera la calidad era la misma e incluso podría ser peor, reconozco que el cambio es difícil, sin embargo recomiendo que sea lo más rápido posible, pues mientras se pierde mercado y prestigio.

Es importante hacer ver a las instituciones bancarias, que la calidad se debe de mantener tanto fuera como dentro del banco, es decir que el servicio que se ofrezca, tenga el mismo nivel de calidad tanto en las sucursales de todo el país y oficinas de representación como en los centros de servicio operados por terceros, ésto es difícil sin embargo la institución bancaria debe de buscar trabajar tanto con los empleados como con proveedores, procurar la capacitación de éstos y buscar dar la misma calidad en el servicio siempre. Es un trabajo en equipo que suele tornarse difícil sin embargo vale la pena enfrentarse al mismo, pues los resultados y beneficios son mayores al crear fidelidad y predilección por parte del mercado, lo que después debe traducirse en utilidades y beneficios para la empresa.

Se equivocan muchos negocios al pensar que la calidad es un concepto que sólo atañe a los procesos productivos en la manufactura de cualquier producto, ya que ven a la calidad tradicionalmente y no como se debe de ver en la actualidad, Actualmente la calidad es asunto de cualquier tipo de organización, sea manufacturera, de servicios, comercial, etc., pues es a través de ésta que muchas empresas que estaban quebradas y a punto de

salir del mercado, han regresado y aún continúan produciendo. El cliente compra un servicio o lo solicita por lo que éste hará por él y no precisamente por lo que el negocio que lo brinda sea, es decir aún cuando el negocio tenga mucho renombre pero su servicio es malo, no por su renombre un cliente inteligente acudirá a solicitar o comprar un servicio, en cambio si la empresa no es muy renombrada pero su servicio se ajusta a lo que el cliente quiere, definitivamente aquí si acudirá y comprará. Se deben de fijar las instituciones bancarias y cualquier empresa en la utilidad que representa ese servicio para el cliente y los beneficios que le proporciona y de esta manera la empresa estará proporcionando calidad.

Al hablar de calidad, hay un concepto que va muy de la mano y que también se le considera únicamente asunto de las plantas de producción y manufactura, este concepto es: "cero defectos", sin embargo nuevamente se equivocan pues muchas firmas de servicios a través de esta filosofía han logrado ocupar un nivel alto e importante en el mercado en el que se desarrollan. A caso no es posible que el servicio de tarjeta de crédito que brindan los bancos no logre este esquema de cero defectos. Vamos a mencionar el ejemplo de American Express que bajo este esquema de cero defectos y con patrones de calidad muy elevados han logrado a reducir los defectos de los servicios que ofrecen, además de crear en sus trabajadores el principio de hacerlo bien la primera vez.

Lograr cero defectos en el servicio no es fácil, como ya lo señalé, se requiere de una integración adecuada de recursos técnicos y humanos, sin embargo lo importante es

cambiar la actitud de las personas, como se sabe la resistencia al cambio es muy fuerte, y es más difícil lograr que se hagan las cosas bien a la primera.

Una vez que se haya logrado la integración de la que hablé en el párrafo anterior, es el cliente quien dará a la empresa señales acerca de su servicio, si existen o no errores de calidad en cualquier parte del mismo. Se deben de establecer controles que permitan apreciar el desempeño y el trato con el cliente, se debe desarrollar una caza de errores constante, lograr minimizarlos y sobretodo que las medidas tomadas se reflejen en la calidad del servicio que se proporciona. Es por ello que las instituciones bancarias deben formar un equipo con el cliente, deben de estar pendientes siempre de cuáles son sus deseos, qué está bien, lo que está mal y lo que esperan sobre la calidad. El cliente es el mejor aliado y nunca mentiría sobre algo por lo que está pagando y no se ajusta a lo que el esperaba, no se deben dejar en el olvido las sugerencias de los clientes pues es a partir de éstas como muchos productos y empresas se han salvado de desaparecer y han regresado al mercado con mayor fuerza y aceptación.

Recomiendo que si al aplicar el esquema de cero defectos en la empresa los problemas y errores surgen uno tras otro, estos se deben solucionar de inmediato, aún cuando la solución implique llevar a cabo una gran inversión, es preferible hacerla a después lamentar por las consecuencias como perder clientes. Actualmente la gravedad para los bancos sería no estar capacitados para consolidarse ante la competencia que traerá el TLC.

## 5.2) Modelo de Calidad en el Servicio

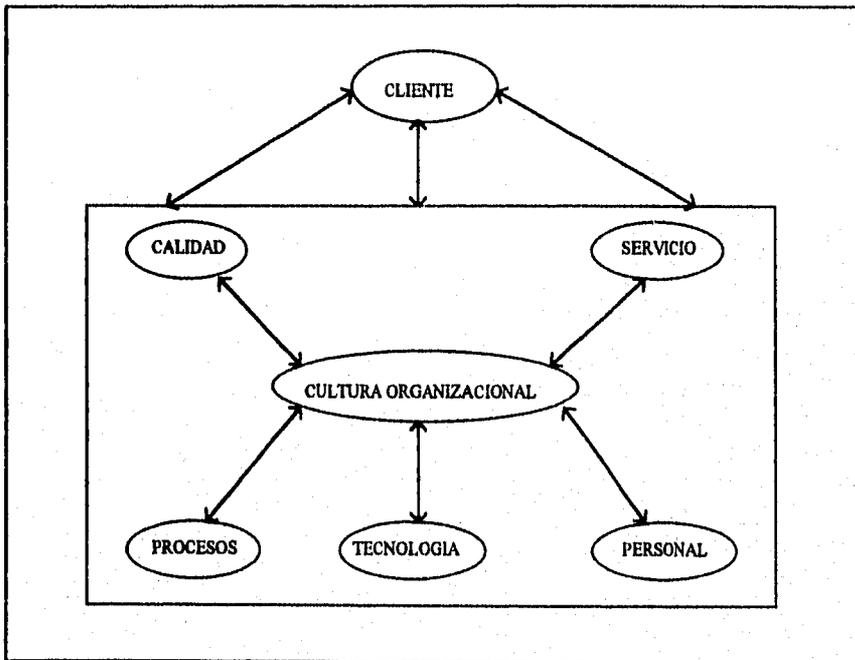
Considero que es el momento de concretar todo lo que expuse en párrafos anteriores, iniciaré con lo que llamare un plan de acción, este plan va enfocado desde luego a mejorar la calidad del servicio que prestan las instituciones bancarias a los poseedores de una tarjeta de crédito, actuales y potenciales.

Este plan de acción lo bautizaré como "Un Modelo de Calidad en el Servicio", nada complicado desde mi punto de vista ya que se basa en los principales elementos con los que cuenta una corporación para brindar un servicio de excelencia. Es prudente aclarar y el lector se dara cuenta de ésto, que el modelo que propongo, puede ser aplicado no únicamente al servicio de tarjetas de crédito a personas físicas del cual trata el presente trabajo, sino a cualquier empresa, sin importar el ramo industrial de que se trate. Si las empresas bancarias y las que no lo son quieren alcanzar la eficiencia ante el TLC es necesario que miren hacia los conceptos de calidad, servicio y todos los elementos que constituyen el modelo que propongo.

Como ya mencioné en párrafos anteriores, el esfuerzo de las organizaciones para mejorar radicalmente la calidad del servicio, se debe dirigir hacia: los procesos, la gente, la tecnología, calidad, servicio y los valores centrales de la organización. Estos son los elementos del modelo de calidad que propongo, los cuales interactúan entre si para

constituir un sistema, por lo que si alguno de ellos falla y no se dirige hacia el mismo objetivo, la aplicación de todo el modelo fracasará. Aquella organización que desee aplicarlo, deberá ante todo tener un sólo objetivo, “ mejorar la calidad del servicio para satisfacer las necesidades del cliente”.

A continuación se propone el diagrama del modelo por medio del cual sera más sencillo entender como se relacionan todos los elementos del mismo. ( Ver cuadro 10)



Cuadro 10. Modelo de Calidad en el Servicio

Algunos de estos elementos ya fueron explicados en párrafos anteriores, por lo que me referire brevemente a cada uno de ellos y señalaré la manera como interactúan

entre sí para después aplicar los mismos en el proceso de tarjetas de crédito bancarias, proponiendo mejoras en cada etapa, desde la venta del producto hasta las actividades de servicio que se deben de continuar hacia el cliente mientras mantenga relaciones como tarjetahabiente de la institución.

El objetivo del modelo que se propone es: "Lograr cambios radicales en los procesos y en general en la forma como se hacen actualmente las cosas en la organización, hacer de la calidad el valor permanente, lograr la conciencia y el compromiso de todo integrante hacia ésta, convirtiéndola en un estilo de vida para la empresa, teniendo como única meta la de proporcionar calidad en el servicio."

Es bueno aclarar que la calidad en el servicio que aquí se menciona debe de ser en todas las actividades que se lleven a cabo en la organización, es decir tanto externas como internas, pues nose puede pensar en una organización con ciertos objetivos y formas de actuar diferentes. El concepto del modelo y la comprensión de sus elementos debe de ser igual en toda la institución y practicarlo en cualquier actividad.

### **5.3) Explicación del Modelo**

#### **El Cliente**

Dividiré este concepto en dos partes: el cliente interno y el cliente externo. Al hablar del cliente interno me refiero a todas aquellas áreas que existen dentro de la

organización y que interactúan una con otra como consecuencia de formar parte de un mismo proceso. Partiendo de este concepto, todas las áreas serían clientes una de la otra pues para continuar con su función necesitan que la anterior haya llevado a cabo su parte. Desde este punto de vista se debe de considerar entonces a la organización como un sistema.

El cliente interno no es menos importante que el cliente externo, pues se tiene la idea de que es sólo el cliente externo quien puede llegar a generar una ganancia a la institución, esto es una idea errónea, pues en la medida en que todas las áreas se reconozcan como clientes unas de las otras, el valor agregado del servicio que se pretenda dar será mayor, con mejor calidad, lo que implica cero defectos, horas hombre mejor aprovechadas, equipos mejor utilizados, generando como consecuencia mayor productividad y eficiencia en cualquier proceso.

Es necesario considerar como cliente interno a los proveedores, ya que usualmente son tratados como algo extraño a la empresa, hoy son parte de la misma, ya que si se trabaja en el mismo equipo se pueden obtener mejores resultados, tales como: menos errores, menor pérdida de insumos, cero reprocesos, entre otros beneficios, pues el proveedor conocerá desde un principio los estándares de calidad bajo los cuales trabaja la organización y tendrá que cumplirlos.

El cliente externo es uno de los elementos más sensibles del modelo, es toda persona física o moral que acude a la organización para satisfacer una necesidad. Lo califico como el elemento más sensible ya que de él dependerá la permanencia de la empresa en el mercado, es muy importante, pero no debe de restar importancia al cliente interno, ya que la naturaleza de ambos es distinta. Ambos generan utilidades a la organización, aún así el cliente externo es la razón de que exista ésta.

Por mucho tiempo las organizaciones se olvidaron de la importancia del cliente externo, brindaban servicios y producían, y el cliente no tenía otra opción más que consumir, pues no había otras alternativas en el mercado. Hoy la competencia es mayor y el cliente tiene la posibilidad de elegir entre varias opciones, eligiendo aquella que le va a proporcionar un mayor beneficio y se ajuste a sus necesidades, como ya lo cité anteriormente.

Como se puede observar en el modelo el cliente es quien posee el universo ya que la organización debe de girar al rededor de un sólo elemento, se deberán establecer las estrategias, lanzar nuevos productos, mejorar la calidad de los servicios, fijar objetivos, planear y actuar atendiendo a un sólo factor; el cliente, sus necesidades y deseos.

Es muy importante que las organizaciones reconozcan que actualmente es el cliente quien definirá el ritmo de los mercados en cuanto a la creación de nuevos servicios, a la modificación de los mismos y a su perfección. Será el cliente quien determinará el

grado o nivel de calidad que la empresa debe de dar al producto o servicio que proporcione, aquí es bueno recordar que: el cliente busca la calidad en el servicio y pagará por ella, la empresa debe de buscar la excelencia de la calidad en el servicio, para de esa manera convertir al cliente ocasional en un cliente leal y permanente.

El contacto con el cliente debe por lo tanto volverse más frecuente, mejorarse los canales de comunicación, con el propósito de descubrir oportunidades de nuevos servicios o bien la mejora radical de los mismos. Las empresas deben de reconocer la importancia de esta información que puede obtener y por lo tanto alentar la comunicación. La comunicación se debe alentar dentro y fuera de la empresa y en todos los sentidos.

Un buen medio para lograr lo anterior, desde mi punto de vista son los cuestionarios de calificación del servicio y sugerencias que existen en muchas cadenas de tiendas de autoservicio, adaptándolos desde luego al tipo de empresa de que se trate; o bien el sistema de llamadas de servicio para verificar la calidad del trabajo que está desempeñando la empresa respecto a la competencia; otro método son las encuestas dirigidas por compañías externas, para estar enterados de: 1) ¿Cómo es percibida la organización por el cliente?; 2) ¿Qué está haciendo bien y en qué está fallando?; 3) ¿Qué necesita actualmente el cliente y cómo le gustaría que fuera el servicio?; 4) ¿La calidad del servicio es buena, era lo que el cliente esperaba o está muy por abajo de sus expectativas y? 5) ¿Qué está haciendo actualmente la competencia y cuál es la posición de la empresa respecto al mercado.?

La información obtenida a través de estos métodos servirán indudablemente para que la dirección pueda tomar decisiones respecto al negocio.

Al reconocer la existencia del cliente interno y externo en la empresa, estaríamos hablando de una integración de la misma, concepto del que deberá partir la filosofía de calidad que aplicará la organización, es tan sólo el primer paso para comenzar con una transformación total.

### **La Cultura Organizacional.**

Este elemento es también muy importante, en la actualidad la mayoría de las organizaciones han olvidado lo poderoso que puede ser para lograr una mejora radical en el servicio y en general en el desempeño de la organización.

Muchas organizaciones hablan de calidad en el servicio y crean manuales en los que desarrollan teorías de cómo se debe aplicar ésta en la organización y se refieren una y otra vez a la misión de la empresa, llegando siempre a la conclusión de que lo más importante es el cliente y la calidad del servicio que se le debe brindar.

A pesar de esto, la pregunta que surge es: ¿Entienden todos los integrantes de la organización cuál es la misión de la empresa?. Saben cuál es la situación de la empresa

actualmente, entienden lo que significa un servicio de calidad, saben lo grave que es tener una misión que dice algo muy distinto a lo que hacen sus integrantes, es decir saben el daño que causa al prestigio de la institución ser incongruentes. Esto es como consecuencia de algo muy sencillo, no existe la comunicación necesaria para que el personal conozca y entienda la misión de la empresa, sus objetivos, valores, en una sola palabra la cultura corporativa definida por la dirección. Es importante que los niveles superiores se preocupen por difundir toda la información posible al respecto, que explique los conceptos y lleven a la práctica cuanto encierra este concepto de cultura corporativa.

Se entiende como cultura organizacional: "Un sistema de valores y creencias compartidos que interactúan con el personal, estructuras organizacionales y sistemas de control de una empresa para producir normas de comportamiento".(24) Hay que entender los tres elementos que esta definición incluye; el personal considerado como uno de los factores de la empresa mas sensibles e importantes; las estructuras organizacionales; refiriéndose por un lado a que tan centralizado se deben entender los 3 elementos que esta definición incluye; el personal; las estructuras organizacionales; que tan centralizado o descentralizada debe de estar la autoridad para la toma de decisiones, que puestos, títulos, tramos de autoridad y jerarquías y por último los sistemas de control, entendiéndose éstos como los sistemas administrativos que lograrán la integración y el equilibrio entre el personal, la estructura y los medios de trabajo.

---

(24) B; Vital, The Corporate Culture Vulturas "Fortune", ( oct. 17, 1983) p. 66

La cultura organizacional definirá el ambiente de la corporación, serán los principios bajo los cuales todo integrante de la misma actuará y desempeñará sus funciones, por ello la importancia de este concepto a todos los niveles y el por qué las instituciones deben de volver a ella y reforzarla. Así si la cultura cuenta con valores importantes, conceptos de calidad y servicio bien definidos y se promueven correctamente, los beneficios serán superiores.

Las características de la Cultura Corporativa son:

1.- La cultura es aprendida. Se aprende con el transcurso del tiempo y no ocurre de manera espontánea. Esto supone que la cultura corporativa puede enseñarse.

2.- La cultura es, en gran medida, dependiente de la dirección. Esta característica enfatiza el papel central que ocupa la dirección en la determinación de la cultura apropiada. La dirección juega un papel crítico al especificar estructuras, procesos y relaciones que, a través del tiempo, determinan la cultura corporativa.

3.- La cultura es común a toda la organización. Existe una cultura primaria que opera en cada organización y que establece las normas básicas de comportamiento. Esto no quiere decir que no puedan existir varias subculturas, sino que existe una cultura primaria dominante que dirige la conducta básica.

4.- La cultura abarca las generaciones organizacionales. La cultura evoluciona con el transcurso del tiempo, en base a respuestas necesarias y apropiadas para la

La cultura organizacional definirá el ambiente de la corporación, serán los principios bajo los cuales todo integrante de la misma actuará y desempeñará sus funciones, por ello la importancia de este concepto a todos los niveles y el por qué las instituciones deben de volver a ella y reforzarla. Así si la cultura cuenta con valores importantes, conceptos de calidad y servicio bien definidos y se promueven correctamente, los beneficios serán superiores.

Las características de la Cultura Corporativa son:

1.- La cultura es aprendida. Se aprende con el transcurso del tiempo y no ocurre de manera espontánea. Esto supone que la cultura corporativa puede enseñarse.

2.- La cultura es, en gran medida, dependiente de la dirección. Esta característica enfatiza el papel central que ocupa la dirección en la determinación de la cultura apropiada. La dirección juega un papel crítico al especificar estructuras, procesos y relaciones que, a través del tiempo, determinan la cultura corporativa.

3.- La cultura es común a toda la organización. Existe una cultura primaria que opera en cada organización y que establece las normas básicas de comportamiento. Esto no quiere decir que no puedan existir varias subculturas, sino que existe una cultura primaria dominante que dirige la conducta básica.

4.- La cultura abarca las generaciones organizacionales. La cultura evoluciona con el transcurso del tiempo, en base a respuestas necesarias y apropiadas para la

sobrevivencia de la organización. Este por su propia naturaleza, es un proceso lento y acumulativo.

5.- La cultura es simbólica. Todos los eventos, discursos y comunicaciones simbolizan aspectos de la cultura, al igual que los edificios, sistemas de promoción y recompensa, y otros fenómenos. Todo lo que ocurre en una organización tiene un impacto cultural simbólico.

6.- La cultura es organizada. Se organiza e integra como un sistema. Un cambio en un componente supone cambios en los demás.

7.- La cultura permite adaptación. Las organizaciones deben adaptarse para cumplir las contingencias del medio ambiente. Si la cultura no fomenta y permite la adaptación es seguro que la organización no sobrevivirá.

8.- La cultura se orienta hacia el personal. Tiene el propósito de establecer normas de comportamiento entre los miembros de la organización. Esto, a su vez, afecta y es afectado por las influencias externas.

9.- La cultura es aparente, para las personas ajenas a la organización. Origina un "sentimiento" por la organización, que las personas ajenas a ésta perciben de inmediato.

#### **CARACTERISTICAS DE LA CULTURA**

---

Aprendida  
 Dependiente de la dirección  
 Común a toda la organización  
 Cubre las generaciones organizacionales  
 Simbólica  
 Organizada  
 Permite adaptación  
 Orientada hacia las personas  
 Aparente para las personas ajenas a la organización

---

### **Dimensiones de la Cultura**

Estas están presentes, en menor o mayor grado, en todas las empresas. Funcionan para definir una cultura fuerte o débil.

1.- Comportamiento orientado hacia los objetivos. Una cultura fuerte es aquella en la cual los objetivos se conocen bien, y los comparten los empleados, gerentes y directores. El grado de difusión y aceptación de los objetivos es detectado por los clientes. Los clientes saben, o por lo menos infieren, los objetivos en la manera en que interactúan con ellos cada día. El comportamiento de los empleados deberá orientarse hacia los objetivos, y apoyar la finalidad del servicio.

2.- Toma de decisiones de las personas. Una cultura refleja el grado de apoyo hacia las personas en sus actividades de toma de decisiones. Los clientes quieren a alguien con quien tratar que sea capaz de tomar decisiones, sin algunas de las estructuras de muchos niveles de toma de decisiones. Una dimensión cultural importante es el nivel al cual se faculta a los empleados para tomar decisiones en el punto de contacto con el cliente, dicha delegación de autoridad significa calidad en el servicio si los clientes perciben que las decisiones se toman en forma rápida y en su beneficio, en el punto de contacto.

3.- Propensión al riesgo. Una dimensión cultural importante es el grado hasta el cual la organización permite, y apoya a sus integrantes a tomar riesgos. La toma de riesgos de la que se habla se asocia en forma directa con el dar a los cliente un mejor servicio, necesidad de tener reglas y normas sujetas a interpretación cuando sea necesario para servir las necesidades personales.

4.- Sentido de una misión común. Una dimensión estratégica de la cultura es el sentido de una dirección común, proporcionada por la dirección a todos los niveles de la organización. Si la calidad del servicio no es importante para la alta dirección, es cuestión de tiempo para comunicar esto a toda la organización. La responsabilidad primaria de la dirección es crear e impulsar un clima que lleve a la satisfacción a largo plazo de las necesidades de los clientes. Se trata de un ejercicio de creación de cultura, que demanda tiempo y atención considerable durante meses, incluso años.

5.- Integración de las unidades operativas. La única razón de existir de una organización es facilitar los comportamientos que se requieren para lograr su misión. La estructura de una organización, delineando las diversas unidades operativas, no cumple un propósito real si no se dirige al logro de un objetivo: "satisfacer al cliente". La propia naturaleza del trabajo organizacional requiere la integración de las unidades operativas. Esto es congruente con el marco de sistemas abiertos en el que opera la mayoría de las organizaciones. El enfoque de sistema establece que cada unidad operativa está influida, y a su vez influye, a otras unidades operativas. Si la calidad del servicio al cliente es la finalidad que persigue la organización, la dirección debe agrupar las actividades y unidades para apoyar y aumentar dicha finalidad.

6.-Apoyo de liderazgo. Para desarrollar y mantener una cultura apropiada, debe estar presente en forma activa el liderazgo. Los miembros de la organización reciben señales culturales al observar y escuchar al liderazgo. Por lo tanto, si la calidad en el servicio es importante, es preciso que los líderes demuestren la importancia de esto cada día y en cada contacto ya sea con empleados, colegas o clientes. Los empleados quieren ver un compromiso activo de sus líderes, dicho compromiso es más importante y significativo para los miembros de la organización que un plan de incentivos.

7.- Sistemas de personal. Esta es quizá la dimensión más importante de una cultura organizacional. Los sistemas de personal afectan el comportamiento de los empleados, y determinan a su vez lo que es la cultura. Por ejemplo, un sistema de evaluación de desempeño que no identifique y recompense a los empleados que sobresalen en el servicio a los clientes conducirá a pocos cambios organizacionales para mejorar el servicio. Es preciso, que los sistemas de personal, ya sea por promoción, reconocimiento o recompensa, apoyen los comportamientos que se requieren de los miembros de la organización.

8.- Sistemas de control. Una dimensión de los centros de cultura es en torno a los aspectos de centralización y descentralización. En otras palabras: ¿ En qué parte del banco se ubica el control, en la cima de la organización (centralización) o cerca de los clientes (descentralización)? La necesidad de que el banco descentralice sus sistemas de control para permitir que las decisiones que atañen a los clientes se tomen cerca de éstos, permite que las decisiones que implican aspectos de calidad en el servicio se tomen en el punto donde es posible identificar y resolver los problemas de los clientes.

9.- Solución de conflictos. ¿En qué forma se manejan las quejas de los clientes?, ¿Se miden?, ¿Quién es responsable?, ¿Se requiere que el cliente tenga acceso al mecanismo de solución?, ¿Se envía a los clientes, a otros departamentos, o alguien los escucha, hace la llamada interna y después le devuelve la llamada al cliente con la respuesta? Todas estas son dimensiones de la cultura de servicio, en una cultura de calidad.

10.- Patrones de comunicación. ¿Cómo se comunica con los clientes? ¿Con qué frecuencia se evalúan los flujos internos y externos de comunicación? La elección de los medios de comunicación con los clientes es en gran medida indicativo de la cultura.

### **DIMENSIONES DE LA CULTURA**

---

Comportamiento orientado a objetivos  
 Toma de decisiones de las personas  
 Propensión a los riesgos  
 Sentido de misión común  
 Integración de unidades operativas  
 Apoyo de liderazgo  
 Sistemas de personal  
 Sistemas de control  
 Resolución de conflictos  
 Patrones de comunicación

---

Muchas empresas se preguntarán: ¿Cuándo es necesario un cambio cultural?, los momentos para decidir son:

1.- Cuando el medio ambiente está desarrollando un cambio fundamental. Esto es más relevante en presencia de una crisis.

2.- Cuando el nivel competitivo es alto y el medio ambiente cambia con frecuencia. Esto se amplifica por el ciclo de vida de la organización, su antigüedad y tamaño.

3.- Cuando la empresa es mediocre o mala.

4.- Cuando la empresa se encuentra de verdad en el umbral de convertirse en una gran organización.

5.- Cuando la organización está creciendo muy aprisa.

6.- Cuando existe una rotación importante en puestos directivos.

El enfoque debe ser sobre la competencia y sobre los clientes, cultivando la capacidad de adaptación. La cultura es determinable y por lo tanto cambiante, tiene un impacto poderoso en el comportamiento de la organización.

Para que exista un cambio cultural, es preciso que exista un elemento esencial: el compromiso activo y visible de la alta dirección.

La comunicación de la alta dirección debe respaldarse con acciones consistentes que reflejen las creencias y valores. Cambiar la cultura corporativa es un componente esencial para mejorar la calidad en el servicio. Mejorar la calidad significa desarrollar la solución de problemas, y ésta a su vez significa que tanto los empleados como los directivos tienen que comprometerse más con la idea de servicio.

Al iniciar el cambio en la cultura es importante que:

1.-La gerencia de línea los dirija.

2.- Los programas deben ser sistemáticos, es preciso abarcar estructura, sistemas, personal y estilo.

Los elementos de calidad y servicio que se mencionan en el modelo van muy ligados con la cultura organizacional, ya que deben ser parte de lo que la dirección defina como cultura. Puede existir una filosofía de calidad y servicio en la organización, pero mientras la cultura organizacional no cambie, cualquier intento por mejorar no tendrá ningún resultado. Hay que aclarar que la calidad en el servicio que desea brindar cualquier organización es definida en gran medida por las expectativas del cliente, además de que mejorar la calidad en este modelo significa desarrollar soluciones a los problemas y compromisos de toda la organización como ya se mencionó.

Calidad y servicio son conceptos que ya se explicaron en este capítulo y que considero los más apropiados para que una empresa los incluya en lo que defina como cultura organizacional, además de los puntos que a continuación mencionaré los cuales pueden incluirse en lo que la empresa determine como filosofía de calidad, éstos ya fueron explicados en el capítulo I del presente trabajo.

- 1).- Que se comprenda lo que significa el proceso ampliado.
- 2).- Definir metas y la filosofía de la organización, las que deben de ser tomadas en cuenta por la dirección al estructurar la cultura corporativa.
- 3).- Mejoramiento de todos los sistemas de la organización, administrativo, de producción, de control, etc., invertir para mejorar y hacer que la gente participe previniendo.
- 4).- Creación de métodos modernos de capacitación y re-capacitación, desarrollar al personal, este punto se menciona también en el elemento de personal del modelo.
- 5).- Erradicar el temor, crear el ambiente de confianza en la empresa y como consecuencia promover la comunicación, la conciencia de calidad y convencer para aceptar el compromiso.
- 6).- Reestructuración de la organización para lograr la calidad en el servicio y mejorar radicalmente.
- 7).- Evaluar y concientizarse del costo que conlleva el no tener calidad dentro de la empresa.
- 8).- Cero defectos, hacerlo bien la primera vez, lenia que deben de hacer suyo todos los empleados a todos los niveles.
- 9).- Recordar que es un ciclo, que se debe de repetir una y otra vez buscando siempre hacerlo mejor que la ocasión anterior, además de nunca perder de vista el objetivo primordial: " La completa satisfacción del cliente."

Estos son desde mi punto de vista los aspectos esenciales además de los señalados en el elemento de personal para alcanzar calidad en el servicio.

Para poder lograr una cultura de calidad en el servicio, lo más importante es reconocer que la institución carece de tener alguna o bien de que la misma es débil; después se debe de conocer el patrón de pensamiento y acción de la gente para determinar el nivel verdadero de cultura organizacional. Una vez determinada la situación actual de la organización, se debe señalar la cultura deseada para la empresa, determinar los valores en los que se basará la cultura organizacional y por último evaluar y definir qué es igual y qué cambió respecto a la cultura.

### **Los Procesos**

Al hablar de procesos como ya mencioné en otro capítulo, mucha gente cree que se refiere a empresas de manufactura únicamente, sin embargo esto no es así pues cualquier empresa tienen uno o varios procesos dentro de sus actividades diarias. Para que esto quede más claro definiré lo que se entiende como proceso.

Proceso significa: " Una sucesión de fases que se producen regularmente en un procedimiento". Con eso puedo decir que todo procedimiento tienen un proceso, por lo que todas las organizaciones tienen procedimientos y como consecuencia procesos.

Los procesos son una parte importante en la organización, porque es a través de éstos que obtenemos un resultado final, llámese a éste producto o servicio, si el trabajo no estuviera organizado en una secuencia de etapas, nunca se obtendría un resultado. La relación de los procesos con el resto de los elementos del modelo es importante ya que la cultura organizacional los debe de considerar para organizar el trabajo, las personas trabajan en los procesos e intervienen creando o innovando para mejorarlos radicalmente por medio de con la tecnología ya que es a través de ella que se pueden volver más eficientes y productivos.

La idea acerca de que los procesos no se pueden modificar o mejorar, incluso reinventar es errónea, lo que se debe de hacer es identificar siempre aquellos procesos que impliquen crisis y riesgo en el negocio, despues preguntarse por qué se esta haciendo eso de determinada manera y si los resultados que se obtienen son los deseados, lo que se quiere obtener es decir a dónde se quiere llegar y lo que hay que hacer para lograrlo. El rediseñar no implica que algunas actividades que se hacían antes no se deban de seguir llevando a cabo pero de una manera diferente, con otra visión de la empresa y del cliente, con la idea de calidad en el servicio esencialmente.

Al hablar de rediseño de procesos, es necesario tocar un concepto muy importante referente a esto, hay que hablar de reingeniería, la cual combinada con una filosofía de calidad y una adecuada concepción de servicio, puede lograr buenos resultados.

Reingeniería es: "La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como: costo, calidad, servicio y rapidez."<sup>(25)</sup> 1.- En esta definición se señalan 4 conceptos que yo ya mencioné con anterioridad y que tanto al cliente como a la empresa preocupan, se podría pensar que a las organizaciones sólo competiría el costo, bajar costos es lo primordial y olvidan siempre los otros tres elementos, calidad, servicio y rapidez; en forma contraria, al cliente le preocupan los 4, ya que pagará un costo que vaya de acuerdo con los otros 3, es decir no objetará el costo del servicio si el servicio, calidad y rapidez van de acuerdo a lo que esperaba. 2.- Hoy las empresas deben rediseñar considerando no sólo 1 de los 4 conceptos, sino todos y aparte al cliente, todo esto para lograr competitividad, permanencia en el mercado, productividad y flexibilidad ante el cambio.

La reingeniería parte de ciertos principios, los cuales son la manera de trabajar en el rediseño.

1) **UNIDADES DE TRABAJO:** De departamentos funcionales a equipos de trabajo.

2) **OFICIOS:** De tareas simples a trabajo multidimensional.

3) **PAPEL DEL TRABAJADOR:** De controlado a facultado.

4) **ENFOQUE EN LA COMPENSACION:** De actividades a resultados.

5) **CRITERIOS DE ASCENSO:** De rendimiento a habilidad.

---

(25) Hammer, Michael, Chamay, James; "Reingeniería", Norma, México 1994, pp.34.

6) VALORES: De proteccionistas a productivos.

7) GERENCIA: Supervisores a entrenadores.

Se observa que estos 7 puntos incluyen a los elementos del modelo de calidad aún cuando no se mencionen específicamente pues se considera al personal, los procesos, tecnología y a la cultura organizacional al hablar de valores.

Para que un proceso sea rediseñado totalmente se deben de tomar en consideración las características que a continuación se detallan:

1) Varios oficios se combinan en uno, muchos oficios o tareas que antes eran distintos ahora se integran y comprimen en uno solo, esto logrado en gran medida por la tecnología. Se estaría hablando entonces de procesos integrados, los cuales acaban con los errores, las demoras y las repeticiones.

2) La participación del personal aumenta para eficientar su trabajo y toman decisiones para satisfacer al cliente a tiempo y sin defectos.

3) Los procesos deben de ser flexibles para poder atender las demandas del mercado, deben de tener versiones múltiples considerando requisitos de diversos mercados, situaciones e insumos.

4) Los controles y la verificación disminuyen ya que los empleados tienen la facultad de tomar decisiones.

El rediseñar un proceso no es fácil ya que el cambio para las personas lo podemos definir como una experiencia difícil, lo que recomiendo es que se trabaje en paralelo con ambos procesos (el antiguo y el rediseñado) y con el tiempo se integre a todas las personas previamente capacitadas al nuevo proceso. Es costoso, llevará tiempo, y habrá resistencia al cambio, sin embargo es tarea de la dirección y la gerencia convencer a la gente de la conveniencia del cambio.

### **La Tecnología**

Esta es una herramienta muy poderosa que en la mayoría de las ocasiones las instituciones no la saben aprovechar, no la han utilizado o bien la han aplicado mal. Como mencione en párrafos anteriores, es por la tecnología que se puede tener una mayor productividad, se pueden integrar actividades o funciones, obtener una mayor rapidez en la toma de decisiones, eficiencia en los procesos, mayor calidad en la respuesta o solución de conflictos y por último satisfacer mejor las necesidades del cliente.

Su relación con los elementos del modelo es muy importante ya que son las personas quienes implementan la tecnología en los procesos y es por medio de la tecnología que los procesos se reinventan para generar una mayor productividad, además de que es la gente que trabaja en el proceso el usuario final de la misma.

Muchas empresas entienden mal este elemento ya que piensan que al aplicarlo, las personas necesarias para el trabajo se reducirán, las empresas deben de entender que esta no debe ser la razón esencial para aplicar la tecnología sino la de volverla más competitiva, no se debe de ver a la tecnología aplicada a lo que era el antiguo proceso, sino que se debe utilizar para rediseñar el ya existente, permitiendo a la organización romper las reglas o crear nuevas formas de trabajo.

Las compañías tienen que hacer de la explotación de la tecnología una de sus competencias fundamentales si es que quieren tener éxito en una época de cambio constante, quien mejor reconozca y realice el potencial de la nueva tecnología gozará de una ventaja continua y creciente sobre sus competidores.

No es posible enterarse de una tecnología hoy y aplicarla mañana, se necesita tiempo para estudiarla, entender su significado, conceptualizar sus usos potenciales, convencer de esos usos al personal de toda la compañía, desde directores hasta el último nivel involucrado y planificar su ejecución. Reconocer una nueva tecnología, su aplicación y los beneficios que pueden producir debe crear un esfuerzo constante.

A esto yo añadiría que sería muy conveniente tener en las organizaciones un departamento encargado del desarrollo de proyectos y tecnología quien pensará en el rediseño de procesos a través de la tecnología.

## **El Personal**

Este es el elemento interno más importante ya que como lo mencioné en capítulos anteriores son quienes hacen trabajar a las organizaciones y este trabajo dará una imagen de la institución al cliente. La dirección definirá los valores de la cultura organizacional los cuales deben de considerar siempre a dos elementos, al cliente y al personal.

Es también muy importante que los objetivos perseguidos por la institución sean también los del trabajador, de lo contrario los resultados no serán los esperados en cuanto a calidad en el servicio se refiere.

Algunos de los parámetros que deben de cambiar en las empresas para que se pueda aplicar este modelo son:

1) La gente debe de ser innovadora y creativa, que haga sus propias reglas otorgándoles la libertad para tomar decisiones, son personas facultadas a las que se les exige que piensen, se comuniquen y actúen con su propio criterio.

2) La preparación cambia de entrenamiento a educación: Es necesario contratar gente que tenga una buena educación: ya que el entrenamiento aumenta las destrezas y la competencia y les enseña a los empleados el cómo de un oficio; la buena educación aumenta su perspicacia, la comprensión y les enseña el por qué. Una empresa rediseñada

necesita gente que sea capaz de crear el empleo que se le asigne. La educación continúa durante toda la vida, educación es igual a entender y crear, el entrenamiento sólo a actuar.

3) El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza de actividad a resultado.

Las instituciones pueden medir el desempeño del empleado y pagarles en base al valor que crean. Es algo medible ya que los productos o servicios creados tienen un valor. El rendimiento se mide por el valor creado y la compensación debe fijarse en base a ello. Las recompensas generalmente toman forma de bonificaciones y no necesariamente de aumentos de sueldo, se paga por desempeño y se promueve por habilidad. El empleado debe de entender que trabaja para el cliente y no para el supervisor.

Existe una estrecha relación entre el personal y el resto de los elementos del modelo propuesto, pues es la gente quien trabaja en los procesos para obtener un producto o servicio, los valores del personal deben de ser muy parecidos a los valores centrales determinados por la dirección en la cultura organizacional. La cultura organizacional desde luego que contempla a la gente así como también son las personas quienes la crean. Son las personas quienes tienen contacto directo con los clientes tanto internos como externos.

En este punto es muy conveniente adoptar lo que señala Deming , en su filosofía de calidad, a continuación señalo lo que considero que puede ser aplicado para este elemento.

Son 7 puntos que ya explique en el capítulo I pero que considero muy importantes, por lo que los integraré en este modelo:

- 1.- Promover la capacitación.
- 2.- Eliminar barreras (internas y externas).
- 3.- Crear un ambiente en el que el trabajador pueda sentirse orgulloso de su trabajo.
- 4.- Mostrarle al trabajador que papel le corresponde cumplir en el proceso rediseñado y en el proceso ampliado (integración de la empresa).
- 5.- Hacer hincapié en: "Calidad en el servicio".
- 6.- Colaborar en la superación del trabajador es decir educación y re-capacitación.
- 7.- La educación deberá estar orientada en gran medida hacia la calidad, asumiendo las siguientes formas:
  - a) Orientación hacia los conceptos y procedimientos de calidad, hacia los problemas que tienen un efecto nocivo sobre el producto o servicio, y hacia las expectativas del cliente;
  - b) Mejoramiento directo de destrezas para ejecutar actividades específicas;

y

c) Menor número de comunicados, pero los que se emitan deberán de profundizar en el tema de la calidad, que sirvan como recordatorios y condicionantes, para lograr que la calidad sea un noción que esté presente siempre en la mente de todos.

No se debe olvidar la importancia de cada uno de los elementos que se señalan en el modelo de servicio y calidad ya que constituyen un sistema, el mal funcionamiento de cualquiera traería como consecuencia el fracaso en la aplicación de este modelo. Por lo tanto cada elemento requiere la misma atención aún cuando existen algunos más sensibles que otros por su naturaleza y papel desempeñado en la organización..

#### **5.4 Aplicación del Modelo para mejorar la Calidad del Servicio de Tarjetas de Crédito Bancarias a Personas Físicas**

##### **5.4.1) Definir la Misión, Cultura Organizacional y Valores Centrales**

1) El primer paso que se debe de llevar acabo, es el definir la misión de la empresa, concepto del que ya hablé en el capítulo referente a calidad, de la misión se deberá desprender la cultura organizacional que señalará los valores centrales de la institución. Este trabajo es esencialmente de la dirección pues es quien definirá el tipo de empresa que desea ser. Recomiendo que el modelo se aplique poco a poco, me refiero a que se aplique como prueba piloto en un servicio determinado y como experimento controlado.

La misión al igual que la cultura y los valores son únicos para toda la empresa. A continuación se presenta un ejemplo de misión que puede tener el Banco "X".

**MISION:** "Satisfacer todas las necesidades financieras de nuestros clientes proporcionando un servicio de calidad en todas las operaciones que realice con la institución, procurando siempre dar una respuesta inmediata y una solución a los problemas, siendo ésta las más viable y rentable, y teniendo siempre la actitud de servicio presente."

Después se debe de revisar si existe alguna cultura organizacional, si existe hay que analizarla y redefinir los valores, si no existe se debe de comenzar por crear una que vaya de acuerdo a los objetivos establecidos por la dirección y a los que debe de llegar toda la organización. Para ello es preciso que se tomen en cuenta las características y dimensiones de la cultura organizacional, además de definir los valores centrales que necesariamente deberán ser corporativos.

Algunos de los valores que yo recomendaría que siempre estuvieran presentes en la cultura organizacional de cualquier banco para alcanzar el éxito en la aplicación de este modelo en el servicio de tarjetas de crédito son:

1) Capacidad de respuesta: Devolver las llamadas a los clientes de manera oportuna.

- 2) **Accesibilidad:** Estar disponible cuando lo requieren los clientes.
- 3) **Credibilidad:** No hacer promesas que no se puedan cumplir.
- 4) **Cortesía:** Ser amistoso, amable, atento.
- 5) **Competencia:** Estar bien capacitado y saber de lo que se está hablando.
- 6) **Comprender a los clientes:** Tomar tiempo para conocer las necesidades financieras de los clientes.
- 7) **Confiabilidad:** Ser consistentes en el servicio.
- 8) **Comunicación:** Hablar con los clientes, emplear su lenguaje, estar atento a sus necesidades.

Se deberán definir los principios de calidad que serán aplicados y el concepto de servicio que tenga la empresa y que debe de considerar la dirección al crear: 1) La misión y 2) La cultura organizacional. La definiciones de calidad y servicio que mencioné en la primera parte de este capítulo considero que son las adecuadas para el propósito de este modelo, además de utilizar todos o algunos de los puntos que señalé cuando explico el modelo de calidad, respecto a la cultura organizacional calidad y servicio, y su relación con todos los elementos del mismo. El utilizar estos conceptos y los puntos de la filosofía de calidad quedan a juicio de la dirección de cada empresa como consecuencia del giro, ramo industrial y deseos de mejorar radicalmente.

#### **5.4.2) Determinar a los Clientes Internos y Externos del Banco**

Clientes internos: Sucursales, servicio al cliente, promoción, procesos de crédito, operaciones, expedición de plásticos, mensajería , central de servicios.

Clientes Externos: Tarjetahabientes, Establecimientos Afiliados.

#### **5.4.3) Definir el Proceso de Tarjeta de Crédito Rediseñado**

Propuesta para mejorar la calidad del servicio en el proceso de aprobación y servicio al tarjetahabiente.

#### **Soft Ware**

Base de datos única (BDU) en la que se tenga toda la información financiera de los clientes que guarden alguna relación bancaria con la institución, cuentas activas y pasivas del banco de cada cliente, saldos, historial crediticio, movimientos, operaciones realizadas, datos personales, laborales, productos y líneas de crédito que mantengan con la institución.

Sistema automático de valuación de crédito (SAVC) sistema que valorará los riesgos para otorgar una línea de crédito no únicamente de tarjeta, sino de cualquier producto de crédito ofrecido por la institución. Este sistema deberá funcionar en paralelo con la base de datos única, actualizando la información diariamente, así como también trabajar en línea con el bureau de crédito del cual se deberá obtener una respuesta

inmediata. Este sistema asignará el producto y la línea de crédito en forma automática, considerando el riesgo total al tomar en cuenta todos los productos que tenga con la institución, además de decidir si es necesario otro tipo de análisis o revisión considerando el perfil en su totalidad.

Sistema de operaciones y autorizaciones (SOA) sistema que trabajará en paralelo con la base única de datos y actualizará la información todos los días. En este sistema se manejarán todos los movimientos que el cliente haya efectuado con su tarjeta de crédito o con cualquier producto de crédito que pertenezca al banco, por medio de este sistema se controlará y pagará a los establecimientos afiliados, se proveerá de toda la información a la base única de datos respecto a la información que necesite servicio a clientes, cajeros automáticos, sucursales, operaciones, etc.

#### **Proceso**

##### **=Promoción=**

- Llenado de solicitud por el cliente en caso de ser nuevo.
- Una vez llena la solicitud se ingresa en sistema para acceder información a la base de datos de posibles clientes, ésta será parte de la base de datos únicas, se selecciona la opción de tarjeta de crédito.
- El sistema da fecha de respuesta y emite carta agradeciendo su preferencia.
- Si ya es cliente del banco, el ejecutivo consulta en base de datos única y selecciona opción de solicitud de tarjeta de crédito, el sistema da fecha de respuesta de trámite y emite carta para ser entregada al cliente agradeciendo su preferencia.

- Ventas de tarjeta que se hagan fuera de sucursal: Se concentrarán todas las solicitudes en la sucursal correspondiente y se ingresarán al sistema, se emitirá carta en la que se hace saber al cliente que su trámite está en proceso y de la posible fecha de solución, además de agradecer su preferencia, estas cartas se envían a través del correo.

-Promoción procurará vender al cliente junto con la tarjeta de crédito una cuenta de cheques haciéndoles ver la comodidad de pagar vía sistema sus productos de crédito por medio de los fondos disponibles a su fecha límite de pago y de esta forma evitar que el cliente tenga que acudir al banco a pagar, no es obligatorio.

#### **=Procesos de Crédito=**

-En el momento que la sucursal esté ingresando la información en la base única de datos o en la base de posibles clientes, el sistema de valuación de crédito comenzará con el análisis, solicitando en primer término bureau de crédito.

-Valuará todo el perfil y emitirá una primera solución la cual podrá ver el ejecutivo casi inmediatamente, en caso de ser aprobado el trámite el ejecutivo entregará carta al cliente, a la que nos referimos en el punto anterior, si fue rechazado, comentará al cliente que la respuesta la recibirá en 5 días hábiles, no entrega la carta, esta se envía por correo.

-El sistema de la base de datos única trabajará en paralelo con el sistema de valuación de crédito para comenzar con el proceso al mismo tiempo que el ejecutivo ingresa los datos. Si ya es cliente del Banco y la respuesta es positiva podrá saber esto el cliente de inmediato.

-Una vez obtenida la información de bureau de crédito, el sistema hará un análisis del perfil en general y del comportamiento del cliente con la institución.

-El sistema decide si es necesario o no que continúe el proceso de crédito de acuerdo a los riesgos medidos, se asigna línea de crédito y producto en forma automática.

-De continuar en el proceso el sistema asigna a verificadores telefónicos las solicitudes, para verificar a través de un sistema de marcado automático.

-Asignación por sistema de tipo de producto y línea de crédito.

-Aprobación o rechazo en sistema el cual generará carta avisando al cliente del resultado del trámite y del tiempo estimado en el que recibirá su tarjeta.

-Se actualiza información en la base de datos única.

#### **=Operaciones=**

-Esta área ordena a la base de datos única que se lleve a cabo la apertura de cuentas, asignación de número de cuenta, envío de estados de cuenta, generación y grabación del plástico. En caso de que el banco utilice a un tercero para grabar el plástico, se emitirá la orden a una terminal en poder de la central de servicios (terceros), quien comenzará a grabar los plásticos, se emitirá un reporte diario de los plásticos solicitados, así como los datos transmitidos para evitar confusiones entre el banco y el tercero. Este listado también lo obtendrá la central de servicios quien lo deberá entregar con los plásticos ya elaborados.

-Se programa fecha de envío en base de datos única y se actualiza la información en todas las áreas involucradas.

-Recepción de plásticos en el banco emisor, se da de alta en sistema la fecha de recepción del plástico y se genera carta de bienvenida, en la que se explican los beneficios y ventajas del producto así como de los servicios que la institución puede proporcionar. teléfonos de servicio al cliente, horarios de servicio, formas de pago, línea de crédito y funcionamiento del producto Se da a conocer al cliente su clave única de acceso y autorización de compras.

#### **=Cliente=**

-Recibe tarjeta de crédito y comienza a hacer uso de la línea de crédito asignada al cliente en los establecimientos afiliados.

#### **=Establecimientos Afiliados=**

-Cada establecimiento estará dotado de una máquina registradora conectada directamente al sistema de actualización y autorizaciones en la unidad de operaciones del banco. Esta máquina permitirá al establecimiento registrar todas y cada una de las operaciones realizadas con tarjeta de crédito.

-La máquina leerá la cinta magnética del plástico, permitiendo el acceso se digitalizará el código de acceso del establecimiento, se dará la clave del tipo de operación y el monto de la operación.

-El sistema tendrá toda la información necesaria para autorizar la operación.

-El banco autoriza la operación y el cliente acepta el monto de la operación digitando su clave personal única de acceso y autorización.

-El sistema la reconoce y finaliza la operación, cerrando el acceso al establecimiento al sistema del banco. Se sustituye la firma por un número confidencial.

-Se entrega comprobante de la transacción, debiendo tener la clave o número de la transacción asignado por el sistema.

-Del comprobante que se genere sólo se desprenderá el perteneciente al cliente, el otro será entregado al banco íntegro, sin tachaduras o enmendaduras.

-La máquina al final del día emitirá un resumen de operaciones del establecimiento, del cual se quedará una copia, el establecimiento ingresará su clave para señalar que está de acuerdo con este resumen, el banco así lo entenderá y el sistema comenzará a conciliar partidas, depositar en las cuentas de los establecimientos y a cargar movimientos en las cuentas de los cliente. En caso de que el establecimiento no esté de acuerdo no digitará su clave, el sistema no cerrará las operaciones del día para que al día siguiente en sucursal se aclare la discrepancia, esto debe de ser resuelto en 24hrs. de lo contrario el sistema cerrará la cuenta de ese día y considerará como correctos los movimientos.

El sistema actualizará su información todos los días ingresando la información del día a la base de datos única.

-El establecimiento deberá depositar la cinta y copias del resumen de operaciones en la sucursal más cercana, esto deberá de ser todos los días y el establecimiento no podrá

hacer uso de los fondos en su chequera mientras el banco no reciba esta documentación la que se archivará para futuras aclaraciones.

### **=Operaciones=**

-Ordena al sistema de autorización que actualice la base de datos única, a ésta tendrán acceso todas las áreas de atención al cliente ( sucursales, servicio telefónico, cajeros automáticos.). Esta base de datos tendrá la información de todas las transacciones financieras que el cliente guarde con el banco y no únicamente de tarjeta de crédito.

-Emite estados de cuenta a través de (BDU) tanto de los tarjetahabientes como de los establecimientos afiliados, en estos deberá de ir especificada toda la información de transacciones de tarjeta de crédito realizadas, lugares y horarios para efectuar sus pagos; lugares, números telefónicos y horarios para solicitar información y llevar acabo aclaraciones.

### **=Servicio al Cliente=**

Deberá de contar con las siguientes facilidades para proporcionar al cliente un servicio de calidad:

-Información actualizada de las operaciones, acceso a la base de datos única.

-Personal calificado, profesional y con conocimiento de todos los productos de la institución y del funcionamiento de éstos para aclarar cualquier duda manifestada por el cliente. Que tenga compromiso y conozca sus objetivos y los del banco.

-Unidad telefónica dotada de terminales con acceso a base única de datos, a través de este servicio el cliente podrá enterarse del estado de su crédito, aclarar movimientos y pagar su saldo.

-En sucursales cada ejecutivo estará en la posibilidad de proporcionar informes de tarjeta de crédito a través de la (BDU). Tanto a tarjetahabientes como a establecimientos afiliados.

-Existirá en cada sucursal un módulo de atención a tarjetahabientes o bien un ejecutivo de tarjeta de crédito.

-Los cajeros automáticos deberán contar con la información sobre tarjetas de crédito, a la cual podrán acceder los clientes por medio de su clave o número personalizado, podrán realizar cualquier operación con su tarjeta de crédito (disposición en efectivo, pagos, estados de cuenta e incluso solicitar aclaraciones).

-Los cajeros automáticos deberán ser responsabilidad de las instituciones si se encuentran físicamente en la sucursal, todas deberán contar con un técnico de planta para resolver en minutos las fallas en el funcionamiento de los mismos incluso en días festivos.

-Deberán aclarar al cliente todas las dudas que surjan desde el primer día en que el cliente tiene contacto con la institución, hasta el momento en que el cliente decide terminar su relación financiera.

-Deberá dar seguimiento a toda aclaración a través del sistema y de la información que operaciones le proporcione, estando autorizados para dar créditos temporales y tomar decisiones acerca de cualquier trámite que el cliente solicite, desde proteger su cuenta en caso de reportar la tarjeta como perdida o robada hasta de proporcionar reemplazo del plástico en no más de 24hrs..

-Deberá mantener siempre toda comunicación con el cliente y saber cuales son sus necesidades.

- Deberá de dar servicio a los establecimientos afiliados, resolver las diferencias y revisar el desempeño del mismo.

El objetivo de todas estas medidas es que cualquier empleado que tenga contacto con el cliente sepa que es y quien es su institución para poder dar una pronta respuesta a las demandas del cliente y mejorar la calidad del servicio de tarjetas de crédito bancarias a personas físicas.

Algunas personas se mostrarán escépticas ante todo lo que se propone y pensarán que el gasto sería muy fuerte, sin embargo hay que recordar que en este proceso rediseñado se combinan factores clave que bien aplicados volverán más competitivo al banco en cuanto a calidad en el servicio se refiere.

Con el proceso propuesto se ahorrará tiempo y dinero, se trabajará de una manera más productiva y profesional y la imágen del banco hacia el cliente cambiará totalmente,

pues se mejorará el tiempo de respuesta desde que el cliente ingresa su solicitud, se le entrega su plástico y el servicio posterior mientras utilice su línea de crédito.

Se da una mayor seguridad al cliente al autorizar la compra por medio de su clave personal, se simplifican las actividades del establecimiento, de la sucursal y del área de operaciones para el registro y control de todas las operaciones. Se evitan los trámites burocráticos al procurar solucionar los conflictos vía telefónica, en el momento y sin papeleo.

Con esto lo que se busca es satisfacer las necesidades del cliente, esencialmente en lo que a tiempo, dinero, servicio y calidad se refiere, buscando siempre la excelencia.

Los errores disminuyen ya que prácticamente toda la operación se realizará por medio del sistema.

#### **5.4.4) La Tecnología.**

El banco deberá analizar cuidadosamente la tecnología que actualmente tiene para poder aplicar las modificaciones propuestas en el proceso, establecer las prioridades y señalar los recursos necesarios sobre los cuales no debe haber una limitación en la etapa creativa.

Gran parte de la intervención de la tecnología en este proceso será en la creación de los distintos sistemas de información que deberán manejar todos los datos necesarios que vuelvan más eficiente la operación.

Yo creo que existen 2 formas para poder lograr esto; a continuación las propongo:  
(Ver Figuras 4 y 5).

### **5) El Personal**

Como ya mencioné en la primera parte de este capítulo, el personal es el punto más delicado, mencionaré las modificaciones que debe de hacer el banco para reconocer el trabajo y la creatividad de las personas involucradas en este proyecto de rediseño.

La institución deberá de modificar sus sistemas administrativos y de control. Las medidas utilizadas para verificar el desempeño y la participación, creo que este modelo permitirá ver efectivamente quien está aportando valor agregado con su trabajo y quien simplemente no está interesado. Es un modelo que exige trabajo en equipo de todas las áreas involucradas y una será el control de la otra dentro del proceso. Deberá de considerar las habilidades, creatividad, capacidad innovadora y responsabilidad en las tareas encomendadas. La gerencia deberá ahora más que nunca trabajar muy de cerca de la operación y comunicarse con sus empleados para enterarse de lo que está sucediendo, esto también como parte de mejorar la calidad del servicio de la autoridad hacia el

empleado, aparte de aplicar los puntos mencionados en la explicación del modelo respecto al personal de la empresa, sus valores y cultura organizacional, no es necesario utilizar todos aunque si es recomendable.

Para finalizar la aplicación de este modelo es importante recordar que el cambio se debe de iniciar desde arriba, si los niveles superiores no están convencidos de los beneficios que pueden traer la aplicación del mismo, la gente de los niveles medio y operativo no se convencerán. El esfuerzo debe de ser constante y no pensar que una leve mejoría será todo lo que se puede lograr, los cambios deben de ser radicales y no marginales. Entender bien lo que el banco quiere como calidad en el servicio traerá buenos resultados tanto para el cliente como para toda la institución.

Para terminar el presente capítulo, quiero recalcar que no es bueno que las instituciones bancarias sigan confiadas en lo que tienen actualmente ante el tratado de libre comercio, si bien la apertura ha sido gradual y como consecuencia de la actual crisis no se ha visto una entrada masiva de otras instituciones o servicios similares a American Express, no implica que nunca llegarán, es el momento en que se debe de aprovechar el tiempo para volverse más competitivos en el servicio de tarjeta de crédito, ya que aún cuando el funcionamiento de la tarjeta de crédito en los países miembros del tratado es muy parecido, la calidad en el servicio, la rapidez y capacidad de respuesta en el servicio de tarjetas de crédito bancarias, son los aspectos con los que cuentan E.U.A., y Canadá pero México no. Los que puedan lograr esta diferenciación en la calidad del servicio e

1) Solo 1 Base de Datos (Multiproducto)

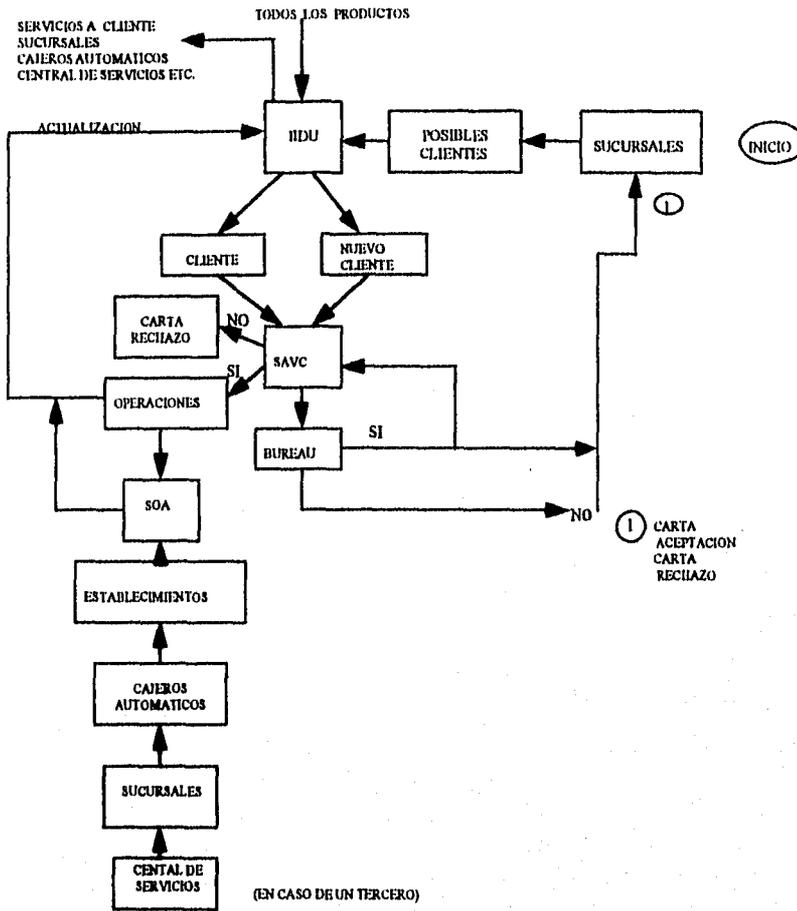
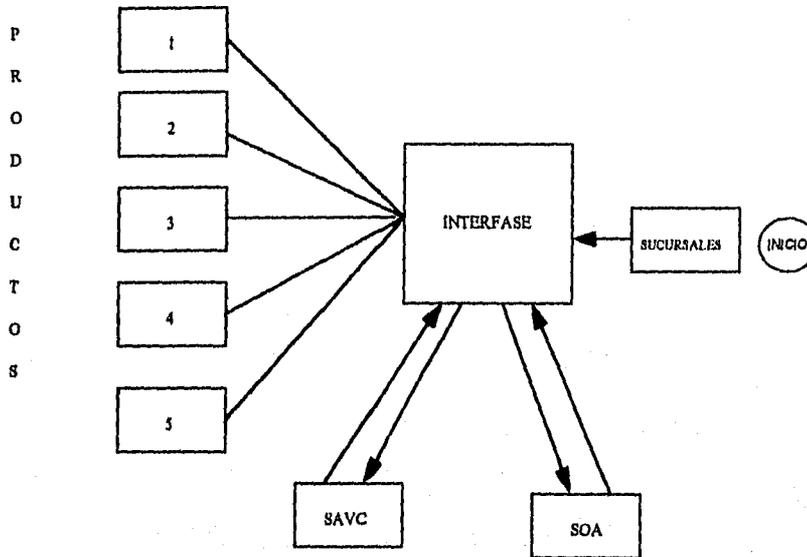


FIGURA 4

2) Base de Datos para cada producto y no solo 1



Más todas las operaciones señaladas en la figura 4.

FIGURA 9

igualar a los socios del TLC, serán los que continúen luchando por un segmento del mercado en México, se volverán más competitivos y productivos. El único objetivo: "calidad en el servicio para satisfacer al tarjetahabiente."

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

A través del desarrollo de la presente Tesis, en los distintos temas que se han tocado en los cinco capítulos que presento en este trabajo, puedo llegar a las siguientes conclusiones.

**PRIMERA.-** Considero que pueden existir muchas definiciones sobre servicio, dependiendo del punto de vista o de la materia que lo este definiendo, sin embargo lo más importante es que cada organización defina su concepción de servicio, la considere o integre en su filosofía y la transmita a toda la estructura desde los niveles más altos hasta los niveles más operativos. Tal vez alguna de las definiciones que cito en la presente Tesis, podrá ajustarse para alguna institución, a pesar de ello lo que los bancos en este caso deben de buscar es que al definir lo que para ellos es el servicio lo lleven a la práctica únicamente que escrito en el papel como sucede en la mayoría de las ocasiones.

**SEGUNDA.-** Considero que calidad efectivamente no es otra cosa más que cumplir con las expectativas del cliente y dar siempre un poco más, de esta manera el cliente reconocerá quien en el mercado brinda calidad en lo que hace, al recibir algo extra a lo que esta esperando, al igual que en el caso del servicio, las definiciones dadas para la palabra calidad, pueden ser muchas y para efecto de la presente Tesis, lo más importante es que la institución financiera defina un concepto de calidad que vaya de acuerdo con sus objetivos, su misión, filosofía y en una sola palabra su cultura organizacional.

TERCERA.- Al definir lo que debe ser calidad en el servicio para tarjetas de crédito, los bancos deberán considerar que esta definición tiene que ser la misma a la utilizada para todos los servicios que ofrece, además de tomar en cuenta a todos y cada uno de los elementos que hacen posible el servicio, de lo contrario existirá más de un concepto sobre calidad en el servicio, no habrá un rumbo definido sobre calidad para el individuo y todo esfuerzo de mejora o cambio sería inútil, pues no se tendría una dirección determinada.

CUARTA.- Al hablar de implementar una filosofía de calidad para un servicio de tarjetas de crédito, al igual que para cualquier otro tipo de servicio, si piensa fácil, sin embargo el trabajo no lo es, así como tampoco es poca la inversión que se debe de hacer en distintos recursos, no con esto quiero decir que sea algo imposible, sin embargo no es fácil, ya que lo más importante es convencer a toda la organización de la necesidad del cambio, de tener que hacer las cosas con calidad y trabajar en equipo, pues como ya se mencionó se debe de ver a la empresa como un todo, con clientes dentro y fuera de la misma, es necesario que el cambio provenga desde los niveles más altos, que el esfuerzo sea continuo y se repita el ciclo una y otra vez. Tal como lo presente en esta tesis, no es necesario enfocarse a un sólo autor para implantar una filosofía de calidad ya que una combinación de varios conceptos pueden proporcionar mejores resultados.

QUINTA.- Los bancos deberán tener muy presente que es concepto de calidad en el servicio debe de ser parte de la definición de cultura organizacional y periódicamente revisarlo y modificarlo si así lo requieren las condiciones del mercado, es importante que los cambios no sean muy frecuente ya que de lo contrario la credibilidad en el concepto se debilitará y podría traer como consecuencia el fracaso de todo el esfuerzo de calidad.

SEXTA.- Lograr la excelencia de la calidad en el servicio no es fácil, es producto de mucho trabajo, esfuerzo y constancia, y es lo que necesita actualmente el servicio de tarjetas de crédito bancarias pues es la única forma de la cual se competirá y se conservará una posición en el mercado.

SEPTIMA.- El uso de la tarjeta de crédito no es algo nuevo, pero si ha cobrado importancia en las últimas décadas, ya que representa un instrumento más seguro para quien hace uso de las mismas, tienen la facilidad de adquirir algún bien o servicio sin la necesidad de portar dinero en efectivo, es hoy por hoy el instrumento que puede mantener cautivo económicamente al consumidor, al comprometer el ingreso futuro al utilizar el crédito asignado.

OCTAVA.- El concepto de la tarjeta de crédito no ha cambiado con el paso del tiempo, este sigue siendo el mismo, lo que si debe cambiar y ajustarse a las condiciones del mercado es el servicio que surge como consecuencia de que el tarjetahabiente comience a utilizar el crédito asignado a través del plástico, pues la tarjeta solamente

representa el derecho a el uso de una línea de crédito que se asignó al cliente a través de un contrato de apertura de crédito en cuenta corriente.

NOVENA.- Independientemente del tipo de emisor de una tarjeta de crédito, la finalidad de la misma es la de otorgar el uso temporal del crédito asignado al cliente con la sola presentación de una plástico, aún cuando los plazos para pago o condiciones de uso sean distintas, el propósito al final es obtener crédito por un determinado tiempo o período.

DECIMA.- Los procesos de tarjeta de crédito dentro de las instituciones bancarias actualmente son muy complicados tienden a ser burocráticos por la infinidad de pasos que se deben de seguir trayendo como consecuencia errores en sistemas y en la parte en que intervienen las personas. Esto trae la necesidad de que los bancos simplifiquen sus procesos y capaciten continuamente a la gente, dándoles preparación en todos los aspectos de la organización, tener una visión total de la organización en sus productos y servicios.

DECIMA PRIMERA.- Los bancos deben de entender que el servicio hacia los clientes no termina al entregar el plástico y enviar los estados de cuenta mensualmente, sino que el mantenimiento de la cuenta debe de ser continuo mientras el cliente conserve su línea de crédito con la institución, el servicio debe de ser de mantenimiento de una cuenta sin importar el límite de crédito o tipo de producto que se maneje.

DECIMA SEGUNDA.- La problemática que refleja actualmente el servicio de tarjetas de crédito no es más que el resultado del descuido que han tenido los bancos hacia este producto y servicio, ya que confiados en que el cliente no tenía otra opción más que las que había en el mercado nunca invirtieron para mejorar, hoy el cliente tiene más opciones y tal vez la única diferencia sea la calidad en el servicio que ofrezcan las instituciones financieras nacionales o extranjeras, pues todas las tarjetas de crédito bancarias ofrecen prácticamente los mismo servicios.

DECIMA TERCERA.- El Tratado de Libre Comercio bien entendido y aplicado correctamente puede traer muchos beneficios al país, sobretodo si el mismo se ve como un medio para mejorar internamente, es decir que los bancos comiencen a ver la necesidad de invertir en tecnología, en la gente y en general en todo el proceso ampliado para poder sobrevivir a la competencia que día a día tiende a ser mayor y más fuerte, al comprendern y entender el Tratado de Libre Comercio es procurar un beneficio para toda la población y no solamente para unos cuantos, el mejorar la calidad del servicio partiendo de esta base trae como consecuencia un beneficio y mejora integral.

DECIMA CUARTA.- La asimetría que existe entre los socios en todos los aspectos, además de la estabilidad económica que disfrutaron Estados Unidos y Canada hace que México se vea en desventaja, sin embargo es el momento que el país demuestre su capacidad para desarrollarse y competir, su voluntad para acortar las diferencias y

sobretudo reconocer sus habilidades y limitaciones para, de esta forma buscar una fusión con sus socios en sus puntos débiles y desarrollar aquéllos que sean sus fortalezas.

**DECIMA QUINTA.-** Aún cuando México cuente con instituciones fuertes que tienen gran opción del mercado actualmente, no deben confiarse a sus ventajas competitivas, deben de fortalecerlas y aprovecharlas para continuar en el mercado y mejorar su posición tratando de encontrar otras oportunidades, además de mejorar radicalmente lo que actualmente se encuentran haciendo. Uno de los factores que hace verse mejor a los Bancos Mexicanos, es la concentración del mercado y productos, sin embargo esto puede verse modificado con la presencia de más y mejores competidores, pues en el texto del TLC la libre competencia se deja abierta a cualquiera de los tres socios.

**DECIMA SEXTA.-** El servicio de tarjetas de crédito bancarias a personas físicas es relativamente eficiente en nuestro país antes de la firma del TLC, hoy es menos eficiente y requiere urgentemente de una mejora, por lo que se debe de invertir, la forma como se manejan las tarjetas de crédito en los distintos países socios es muy similar sin embargo si es más moderna, eficiente y productiva, puntos en los que las Instituciones Financieras Mexicanas deben de trabajar.

**DECIMA SEPTIMA.-** La problemática actual de la calidad en el servicio de tarjetas de crédito bancarias para personas físicas es preocupante por la importancia que

presenta éste para la mayoría de los bancos pues a partir de este producto es como la base de clientes de un banco puede crecer considerablemente, no es prudente que los bancos se queden sin hacer nada para mejorar en toda la institución pero sobretodo en este servicio que ha sido descuidado.

**DECIMA OCTAVA.-** Estructurar una estrategia para mejorar la calidad de un servicio no es sencillo, ya que se deben de considerar todos los elementos que intervienen en el mismo, este modelo propuesto, no es únicamente aplicable a los bancos sino que se puede implementar en cualquier tipo de empresa ya que los elementos que lo constituyen son los mismo para cualquier institución.

**DECIMA NOVENA.-** Hay tres puntos en los que los bancos deben de poner especial cuidado para que exista coherencia entre lo que hacen y lo que piensan, estos con la definición de calidad y servicio dentro de su cultura organizacional, este es el primer paso y el más importante ya que a través de la misma se comunicará a la organización quien es la empresa y que quiere llegar a ser en dónde están en este momento y a dónde se quiere llegar. Otra parte importante son las personas quienes deben de tener los mismos objetivos a muy parecidos a los del banco, a quienes se les debe de capacitar, educar y desarrollar para poder lograr un servicio de calidad pues son ellos quienes finalmente dan el servicio al cliente y como parte fundamental de este modelo, los bancos deberán de revisar todos sus procesos, de esta manera se decidirá sobre los que se deben modificar,

los que deben de cambiar o los que se van a eliminar haciendo un uso prudente de la tecnología, ya que es el medio más seguro para poder alcanzar productividad.

VIGESIMA.- En este modelo se combinan muchos elementos que la mayoría de los bancos como consecuencia de sus actividades diarias olvidan y dejan de tomar cuenta. Si la decisión es cambiar deben de concientizarse que solamente se logrará persistiendo y siendo constantes en cada uno de los elementos citados en este modelo, el aplicar por un día conceptos valiosos no ayudará a salir adelante, aplicar este modelo de calidad en el servicio al igual que muchos otros implica inversión de Recursos Financieros, Humanos y de Tiempo, la inversión es muy alta y los resultados no pueden verse inmediatamente sino con el paso del tiempo, convencer a la organización de que los resultados beneficiarán a todo el proceso integrado es uno de los retos más grandes que tienen la dirección del banco.

## **BIBLIOGRAFIA**

**BIBLIOGRAFIA**

HOROWITZ, Jacques, "La Calidad del Servicio", Mc Graw Hill, México 1990, 1-76.

KOTLER, Philip "Mercadotecnia", Prentice Hall, México 1989, pp. 773.

ALBRECHT, Karl, "La Excelencia en el Servicio", Serie Empresarial, México 1990, pp. 25-48.

DRUCKER, Peter, "Innovation and Enterprenewrship", New York Harper & Row, E.U.A. 1985.

GITLOW, Howard S.; "Cómo mejorar la Calidad y la productividad con el Método Deming", Norma, Colombia 1992.

DEMING, W. Edwards, "Quality, Productivity and Competitive Position"; USA 1985.

PETERS, Tom, "The Ultimate Barrier to Entry", Santa Clara, USA 1984.

BERRY; Leohard "Delivering Quality Services", The Free Press, USA 1990, pp. 1-33.

COTTLE, David, "El Servicio Centrado en el Cliente", Ediciones Díaz de Santos México 1991, pp. 7-12, 19-31.

BAND, William A.; "Creating Value for Customer", John Wiley & Sons, Canadá 1991, pp. 207-213.

CROSBY, Philip, "La Calidad No Cuesta, El Arte de Asegurar la Calidad", Mc Graw Hill, México 1989, pp. 60-85.

MARTIN, B. Williams, "Servicio de Calidad al Cliente", Editorial Trillas, México 1991, pp. 16-23, 47.

BERRY, L. Leonard, "Calidad del Servicio", Editorial Serie Liderazgo en Banca, México 1989, pp. 3-36.

RAY GRUBBS, M: "Banca de Excelencia", Editorial Panorama, México 1993.

LAROUSSE, Diccionario, Lito Ediciones Olímpia, México 1987.

DE PINA, Vara Rafael, "Diccionario de Derecho", Ed. Porrúa, México 1979.

Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, Art. 291, Cap. IV, Sección Primera, Ed. Porrúa, México 1993.

ESMIEN, Paul, "Ensayo sobre la Teoría Jurídica de la Cuenta Corriente"; Revista General de Derecho y Jurisprudencia, Tomo I, México 1930.

COGORNO, Eduardo Guillermo, "Teoría y Técnica de los Nuevos Contratos Mercantiles", Ediciones Meri Argentina 1979.

BERGER, S. Jaime, "La Tarjeta de Crédito y su Aspecto Jurídico", Librería Carrillo, México 1981.

CERVANTES, Ahumada, Raul, "Títulos y Operaciones de Crédito", Herrero México 1980, pp. 287-288.

RODRIGUEZ RODRIGUEZ, Joaquín, "Curso de Derecho Mercantil", Tomo II, 2nd Edición, Editorial Porrúa, México 1960, pp. 87-107.

VILLEGAS H. , Eduardo, "El Nuevo Sistema Financiero Mexicano", Editorial Pac, México 1992, pp. 229-236.

GALVEZ ROCHA, Roberto, "La Tarjeta de Crédito", Tesis, México 1991, pp. 127-158.

GARCIA GODEN, Alejandra, "La Necesidad de Reglamentación Especifica en la Tarjeta de Crédito Bancaria", Tesis, México 1989, pp. 1-17.

GONZALEZ BEJARANO, Mariano, "Breves Comentarios sobre la Administración, operación y control de la Tarjeta de Crédito Bancario", Tesis, México 1973, pp. 2-33.

ITAM, "Tratado Trilateral de Libre Comercio" Mc. Graw Hill, México 1992, pp. 219-225.

CORDOBA, J., "10 Lecciones de la Política Económica de México", Nexos, México, Febrero de 1991.

SECOFI; "Tratado Trilateral de Libro de Comercio: Una Visión Global", México 1993, pp. 5-14, 223-262.

PATINO MANFER, R., "Aspectos Jurídicos del Acuerdo de Libre Comercio"; Instituto de Investigación Jurídica UNAM; México 1992.

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, Porrúa, México 1994.

OJEDA, Mario, "México: El Surgimiento de una Política Exterior Activa", SEP, México 1986, pp. 194-209.

HUCHIM, Eduardo, "TLC Hacia un País Distinto", Nueva Imágen, México 1992, pp. 53-73.

SCHETTINO, Macario, "Tratado de Libre Comercio. ¿Qué es y Cómo nos afecta?", Grupo Editorial Iberoamerica, México 1993, pp. 3-54.

**FUENTES**

FLAXM, Steven. "An Automan Times", Warner Lambert, Fortune, No. 5, Marzo 4 1985, pp. 71-78.

FUENTES FLORES, Antonio, "México y La Integración Norteamericana", Istmo, No. 210, Enero - Febrero 1994, pp. 20-23.

GONZALEZ Y GONZALEZ, Felipe, "Un Cuestionamiento a la Reingeniería", Istmo, No. 218, Mayo - Junio 1995, pp. 4-6.

ELIZONDO, Ruben. "Reingeniería", Istmo, No. 218, Mayo - Junio 1995, pp. 8-11.

CERON AGUILAR, Salvador, "Hacer Empresa Hoy", Istmo, No. 216, Enero - Febrero 1995, pp. 10-19.